

UNIVERZITET U BEOGRADU
FAKULTET ORGANIZACIONIH NAUKA

Mr Mirjana R. Starčević

**Strateško planiranje marketinga u
ustanovama kulture**

doktorska disertacija

Beograd, 2014.

UNIVERSITY OF BELGRADE
FACULTY OF ORGANIZATIONAL SCIENCES

Mr Mirjana Starcevic

**Strategic Planning of Marketing in Culture
Institutions**

Doctoral Dissertation

Belgrade, 2014

Mentor:

Dr Rada Janičić, vanredni profesor
Univerzitet u Beogradu, Fakultet organizacionih nauka

Članovi komisije:

Dr Vinka Filipović, redovni profesor
Univerzitet u Beogradu, Fakultet organizacionih nauka

Dr Mirjana Gligorijević, redovni profesor
Univerzitet u Beogradu, Ekonomski fakultet

Datum odbrane: _____

Zahvalnost

Posebnu zahvalnost dugujem svojoj mentorci, prof. dr Radmili Janičić na velikom strpljenju i razumevanju kao i na podršci tokom rada na doktorskoj disertaciji. Takođe, veliku zahvalnost dugujem i prof.dr Vinki Filipović na poverenju tokom realizacije doktorata i spoljnom članu komisije prof. dr Mirjani Gligorijević sa Ekonomskog fakulteta u Beogradu.

Rad posvećujem roditeljima, Radomanu i Smiljki Starčević, koji su me uvek podržavali u realizaciji mojih želja. Veliku podršku i razumevanje dugujem i mom suprugu, Marku Tasiću i sinu Andreju.

Strateško planiranje marketinga u ustanovama kulture

Rezime

Kulturne ustanove koje žele da zadrže umetnički kvalitet i koje se bave tkz. nekomercijalnim sadržajima suočavaju se danas sa brojim izazovima i iskušenjima. Naime, kulturne institucije danas posluju na tržištu koje ima svoje brojne zakonitosti i kojima moraju da se prilagode. Komercijalna preduzeća oduvek posluju na tržišnim osnovama i iza sebe imaju dugu tradiciju primene strateškog planiranja marketinga, dok sa druge strane kulturne ustanove bile su decenijama zaštićene od pravila koje nameće otvoreno tržište. Naime, savremeni principi poslovanja i dinamično okruženje nametnulo je kulturnim ustanovama da prihvate i primene strateško planiranje marketinga ali i da ga prilagode sopstvenim potrebama i zakonitostima. Praksa je pokazala da ustanove koje nisu spremne da uče, da se prilagođavaju i da primenjuju strateško planiranje marketinga i integrisanu marketinšku komunikaciju gube ne samo publiku već i sponzore i medijsku podršku. Drugim rečima, u uslovima velike konkurencije i velikog izbora provođenja ograničenog slobodnog vremena jedino strateško planiranje marketinga omogućuje opstanak na tržištu kulturnih proizvoda. Cilj ovog rada je da analizira koliko prihvatanje i primena strateškog planiranja marketinga i integrisane marketinške komunikacije može da doprinese uspehu i opstanku kulturnih ustanova u uslovima sve surovije borbe za izvorima finansiranja, medijske podrške i za stalnom publikom. Osnovni cilj je da se pokaže da kulturne ustanove mogu da zadrže svoj kulturni program, odnosno da ne moraju da odustanu od umetničkog kvaliteta, i da istovremeno dosegnu do svoje publike, medija i sponzora ukoliko kontinuirano planiraju svoje aktivnosti, u skladu sa svojom misijom i vizijom, i komuniciraju sa svojim ciljnim javnostima. Prednosti strateškog planiranja marketinga omogućava bolje razumevanje promena u okruženju, proaktivan odnos prema promenama, bolju koordinaciju aktivnosti, kvalitetniju komunikaciju između zaposlenih i bolju organizovanost. U cilju dokazivanja da strateško planiranje marketinga utiče na opstanak kulturnih ustanova sistematski je prikazana i analizirana materija iz domaćih i inostranih izvora, uz analizu pozitivnih primera iz prakse. Pored toga sprovedeno je i sopstveno eksperimentalno istraživanje koje je obuhvatilo dve fokus grupe (sa zaposlenima u Institutu Servantes u Beogradu i posetiocima pomenute ustanove) i anketu koje je imalo za cilj da pokaže koji sve parametri, pored kvalitnog umetničkog programa, utiču na posetu i zadovoljstvo publike. I teorijsko i empirijsko istraživanje potvrdili su osnovnu hipotezu da strateško planiranje marketinga omogućava pozicioniranje i opstanak kulturnih ustanova i obezbeđuje dobru reputaciju i imidž. Takođe, potvrđene su i izvedene hipoteze da važan deo strateškog planiranja marketinga čine integrisane marketinške komunikacije koje imaju značajnu ulogu u povećanju svesti o kulturnim institucijama. Strateško planiranje marketinga obezbeđuje kreiranje jakog brenda institucije kulture. U pozicioniranju imidža u odnosu na okruženje, tako da brend bude prepoznatljiv i prihvaćen na pozitivan način najveću ulogu imaju aktivnosti odnosa s javnošću. Na osnovu dobijenih rezultata izvedene su osnovne preporuke kulturnim ustanovama o primeni strateškog planiranja marketinga i integrisane marketinške komunikacije u kulturnim ustanovama.

Ključne reči: strateško planiranje marketinga, strateško planiranje marketinga u kulturi, integrisana marketinška komunikacija, marketing miks, odnosi s javnošću, tradicionalni i novi mediji.

Naučna oblast: marketing

Uža naučna oblast: marketing u ustanovama kulture

UDK:

Summary

Strategic Planning of Marketing in Culture Institutions

Cultural institutions that want to maintain the artistic quality and dealing with so-called non-commercial facilities are faced today with a number of challenges and temptations. The cultural institutions today operate in a market that has its numerous legality to which they need to adhere. Commercial companies always operate according to market principles and stand behind a long tradition of applying the strategic planning of marketing; and on the other hand cultural institutions were protected for decades by the rules imposed by the open market. The modern business principles and dynamic environment have imposed on cultural institutions to adopt and implement strategic marketing planning as well as to adapt it to their own needs and patterns. Practice has shown that institutions that are not willing to learn, adapt and apply strategic marketing planning and integrated marketing communications, are more likely to lose, not only the audience but also the sponsors and media support. In other words, under conditions of high competition and a large selection of conducting limited free time only strategic marketing planning allows for survival in the market of cultural products. The aim of this paper is to analyze how the adoption and implementation of strategic planning and marketing, with integrated marketing communications can contribute to the success and survival of cultural institutions in an increasingly harsher struggle for funding, media support and the constant audience. The main goal is to show that cultural institutions can retain its cultural program, meaning that they do not have to give up on artistic quality; still being able to reach their audience, media and sponsors, with continuous plan of their activities, and all in the accordance with its mission, vision and communication with their target audiences. Benefits of Strategic Planning Marketing allows a better understanding of changes in the environment, proactive attitude towards change, better coordination, better communication between employees and better organization. In order to prove that the strategic marketing planning affects the survival of cultural institutions, this paper systematically presents and analyse material from both domestic and foreign resources, including analysis of positive examples from practice. In order to test the hypothesis, experimental research was conducted that included two focus groups (with employees at the Cervantes Institute in Belgrade and visitors to the institutions mentioned), and a survey which aimed to show that all parameters, beside the artistic quality of the program, together with the impact and visitors satisfaction played significant role. Both the theoretical and empirical study confirmed the hypothesis that the strategic marketing planning allows positioning and survival of cultural institutions, thus providing good reputation and image. Also it did confirm the derived hypothesis that an important part of the strategic planning of marketing is integrated marketing communications, which plays crucial role in increasing awareness of the cultural institutions. The Strategic planning of marketing, is able to create a strong brand for cultural institutions. In the positioning of the brand image in relation to its environment as well as its acceptance and recognition, the biggest role is handed to public relations. Based on the results derived form this analyses, some basic proposals are offered to

cultural institutions; on how to successfully implement and integrate strategic planning of marketing with marketing communication.

Key words: strategic planning of marketing, strategic planning of marketing in culture, integrated marketing communications, marketing mix, public relations, traditional and new media.

Scientific field: marketing

Specific scientific field: marketing in culture institutions

UDK:

SADRŽAJ

1. Uvod.....	1
1.2. Ciljevi istraživanja	2
1.3. Polazne hipoteze.....	4
1.4. Naučne metode istraživanja	5
2. Umetnost i kultura	6
2.1 Kulturne ustanove i njihov nastanak	7
2.2. Zadatak kulturnih ustanova s obzirom na proizvod	9
2.3. Razlike među kulturnim ustanovama.....	10
2.4. Izazovi savremene umetničke organizacije.....	12
3. Strateško marketing planiranje u kulturi.....	13
3.1. Razvoj marketinga u kulturi.....	15
3.2. Marketing u umetnosti i kulturi: definicije	17
3.3. Razlike između komercijalnog marketinga i marketinga u kulturi	19
3.4. Strateško planiranje marketinga u institucijama kulture.....	23
3.5. Strateška analiza.....	28
3.5.1. Interna analiza	28
3.5.3 Analiza makro okruženja na osnovu PEST analize	30
3.5.4. Analiza konkurencije na tržištu kulture	33
3.5.5. Analiza tržišta kulture	36
3.6. Marketinške strategije	48
3.7. Implementacija i evaluacija strategija u institucijama kulture.....	52
3.8. Marketing miks u umetnosti i kulturi.....	55
3.9. Kulturni proizvod.....	57
3.10. Cena	65
3.11. Distribucija.....	68
3.12. Publika	71
3.13. Kulturne potrebe.....	76
3.14. Faktori uticaja na usvajanje umetnosti.....	82
3.14. Značaj kvaliteta	94
3.15. Prepreke u sprovođenju marketinga u kulturi i umetnosti	96

4. Integrisana marketinška komunikacija u kulturi i umetnosti	98
4.1. Planiranje strategija marketinške komunikacije u ustanovama kulture	101
4.2. Instrumenti marketinške komunikacije u kulturi i umetnosti	109
4.2.1. Oglašavanje	109
4.2.1.1. Planiranje oglašavanja.....	110
4.2.1.2. Određivanje budžeta za oglašavanje	112
4.2.1.3. Oblikovanje kreativne poruke	114
4.2.1.4. Izbor medija	120
4.2.1.5. Evaluacija oglašavanja	122
4.2.2. Unapređenje prodaje	125
4.2.2.1. Pretplata.....	128
4.2.2.2 Obezbeđivanje najboljeg sedišta.....	130
4.2.2.3. Popusti (sniženje cena).....	132
4.2.2.4. Vaučeri / Kuponi	133
4.2.2.5. Pokloni i posebne ponude	134
4.2.2.6. Takmičenja i nagradne igre (lutrije).....	136
4.2.2.7. Saradnja dve ili više institucija	137
4.2.3. Direktni marketing	139
4.2.3.1. Direktna pošta	141
4.2.3.2. Telemarketing	149
4.2.3.3. Mobilni marketing.....	153
4.2.4. Lična prodaja.....	158
5. Odnosi s javnošću u kulturi i umetnosti	162
5.1. Karakteristike odnosa s javnošću u kulturi i umetnosti	165
5.2. Planiranje aktivnosti odnosa s javnošću.....	169
5.3. Organizovanje funkcije odnosa s javnošću u kulturnim institucijama.....	173
5.4. Aktivnosti odnosa s javnošću.....	176
5.4.1. Odnosi s medijima.....	177
5.4.2. Organizacija specijalnih događaja.....	182
5.4.2.1 Konferencija za štampu.....	187
5.4.2.2 Kulturne aktivnosti (izložbe, koncerti, tribine i sl)	189
5.4.2.3 Otvaranja i obilasci kulturnih institucija.....	193
5.4.2.4. Organizacija seminara, simpozijuma i stručnih skupova.....	193

5.4.2.5	Planiranje i odabir sajma.....	197
5.4.3	Organizacija sastanaka.....	200
5.4.4	Sponzorstvo.....	202
5.4.4.1	Pojedinci.....	205
5.4.4.2	Fondacije.....	208
5.4.4.3	Kompanije.....	210
5.6.4.4	Država.....	218
5.4.5.	Lobiranje (parlamentarna spona).....	218
5.4.6.	Upravljanje odnosima s javnošću u kriznim situacijama.....	223
5.5.	Kanali komunikacije i njihov potencijal za ustanove kulture.....	232
5.5.1.	Tradicionalni mas mediji.....	233
5.5.1.1.	Oblici novinarskog izražavanja.....	234
5.5.1.2.	Karakteristike masovnih medija i njihov potencijal za kulturne ustanove.....	237
5.5.2.	Novi mediji.....	248
5.5.2.1	Veb sajtovi (engl. <i>web sites</i>).....	250
5.5.2.2.	Društveni mediji.....	257
5.5.2.3.	Društvene mreže.....	260
5.5.2.4.	Facebook.....	262
5.5.2.5	Mikroblogovi.....	268
5.5.2.6	Twitter.....	269
5.5.2.7.	Servisi za razmenu multimedijalnih sadržaja.....	273
5.5.2.8.	Youtube.....	273
5.5.2.9.	Flickr.....	275
5.5.2.10.	Elektronska pošta (engl. <i>e-mail</i>).....	277
5.5.2.11.	Bilten (engl. <i>newsletter</i>).....	278
5.6.	Interni odnosi s javnošću.....	279
5.7.	Prepreke u sprovođenju odnosa s javnošću u ustanovama kulture.....	286
6.1.	Stavovi posetilaca i kulturne navike - anketa.....	289
6.2.	Fokus grupa I.....	300
6.3.	Fokus grupa 2.....	304
7.	Zaključak.....	308
	Literatura.....	311
	Izjava o autorstvu.....	Error! Bookmark not defined.

Izjava o istovetnosti štampane i elektronske verzije rada**Error! Bookmark not defined.**

Izjava o korišćenju.....**Error! Bookmark not defined.**

1. Uvod

U savremenom društvu kulturne institucije suočene su sa potrebom da primenjuju koncept strateškog planiranja marketinga u poslovanju i da se prilagođavaju zakonima tržišnog ponašanja. Usled promena koje su se dogodile krajem 80-ih i početkom 90-ih godina umetničke institucije morale su da uvedu i da primenjuju strateško planiranje i integrisanu marketinšku komunikaciju da bi ostvarile ciljeve organizacije uz veoma ograničene budžete. Na samim počecima menadžmenta u kulturi i obrazovanju principi iz komercijalnog sektora bili su doslovno preneti i primenjivani. Ubrzo je uočeno da primenjeni principi ne daju iste rezultate u komercijalnom sektoru i sektoru kulture i obrazovanja. Imajući u vidu, sa jedne strane, važnost poznavanja kompleksnosti i multidisciplinarnosti komunikacijskih aktivnosti marketinga i odnosa s javnošću u komercijalnom sektoru, a sa druge strane, neophodnost njihovog prilagođavanja kulturnom sektoru, predmet istraživanja ovog doktorskog rada bilo je postavljanje teorijskog okvira primene strateškog planiranja marketinga u kulturnim ustanovama.

Središnji predmet predloženog istraživanja je važnost primene strateškog planiranja marketinga u ustanovama kulture, odnosno problematika nepostojanja strategija marketinške komunikacije i odnosa s javnošću u ustanovama kulture u Srbiji sa posebnim osvrtom na poređenje ustanova kulture u Srbiji i inostranstvu. U okviru ove teme istražiće se odnos koji imaju kulturne institucije prema strateškom planiranju marketinga, primeni marketinga i odnosa s javnošću, kroz problematiku relacije tradicionalno-savremeno i izazovi sa kojima se suočavaju institucije u kontekstu društveno-političkih promena.

Ovo istraživanje obuhvatiće kulturne ustanove u Srbiji i inostranstvu u okviru koga će analizirati problem rada institucija u našoj zemlji koje ne primenjuju ili nedovoljno primenjuju strateško planiranje marketinga. Takođe, rad će obuhvatiti i pozitivne primere iz prakse radi sveobuhvatnog poređenja.

Vremenski okvir istraživanja obuhvata period od 80-ih godina prošlog veka do danas. Naime, osamdesetih godina prošlog veka snažan tehnološki razvoj, kao i pojačana konkurencija usloveli su kako za komercijalne ustanove tako i za institucije kulture brzo prilagođavanje novim ekonomskim uslovima. Savremeni uslovi poslovanja uzrokovali su da institucije koje se bave uslugama, kulturom i obrazovanjem takođe moraju da se prilagode uslovima konkurencije, tržišta i da primenjuju koncepciju marketinga i odnosa s javnošću. Odnosno, kako je broj institucija rastao država više nije mogla da se bavi finansiranjem istih. Obrazovne i kulturne institucije morale su da se prilagode tržišnim uslovima, da se same finansiraju. Institucije kulture, poštujući koncept savremenog marketinga, morale su da na najefikasniji način zadovolje identifikovane potrebe (kako kulturne tako i obrazovne) brže od konkurencije. U toku poslednje decenije u XXI veku umetničke organizacije suočavaju se sa sve većom odgovornošću pred svojim donatorima,

sponzorima ili državom kojima moraju da prilažu strateške planove za period od tri do pet godina.

U samim počecima primene strateškog planiranja marketinga u kulturi, principi iz komercijalnog sektora bili su doslovno preneti i primenjivani. Ubrzo je uočeno da primenjeni principi ne daju iste rezultate u komercijalnom sektoru i sektoru kulture. Teorija komercijalnog marketinga se ne može jednostavno preneti u oblast kulture i umetnosti. Marketing u kulturi je razvio sopstvene zakonitosti u poslednjih dvadeset godina, preuzimajući iz komercijalnog sektora osnovne zakone i prilagođavajući ga tržištu u kom vlada veći rizik. Tokom poslednjih petnaest godina posebno je uočen presudan značaj odnosa s javnošću u kulturi i umetnosti. Upravo kada su u pitanju umetnički doživljaji odnosi s javnošću imaju značajnu ulogu u oblikovanju i davanju pravih informacija.

Ustanove kulture bave se organizacijom i promocijom raznovrsnih kulturnih događaja kao i organizovanjem obrazovnih programa. Kulturne ustanove moraju biti profitabilne, odnosno moraju da opstanu na tržištu sa ili bez novčane pomoću države. Privući pažnju publike, medija, sponzora i obezbediti polaznike obrazovnih programa predstavljaju izazove pred kojima se nalaze ustanove kulture u XXI veku i koje ne mogu da se ostvare bez planiranja i primene marketinga i odnosa s javnošću.

Metodološka neophodnost komparacije, kao i univerzalost predmeta istraživanja usloviće da se u pojedinim aspektima istraživanje usmeri i na primere iz šireg regiona i inostranstva.

1.2. Ciljevi istraživanja

Osnovni cilj istraživanja je da se teorijski, praktično i kroz sveobuhvatno istraživanje prikaže primena strateškog marketing planiranja u institucijama kulture. Istraživanje će se odvijati kroz analizu i valorizaciju savremenih ustanova kulture u Srbiji i inostranstvu. S obzirom da složeni marketinški procesi nisu do sada analizirani u ustanovama kulture posebni ciljevi ovog istraživanja su naučno definisanje, istraživanje i opisivanje faza razvoja strateškog marketing planiranja u institucijama kulture kao i sagledavanje i naučna analiza pozitivnih primera iz prakse. Pažnja će se posvetiti i iniciranju sveobuhvatnog naučnog istraživanja strateškog planiranja u institucijama kulture. Specifičan cilj istraživanja je razvijanje svesti javnosti o značaju primene strateškog marketing planiranja u institucijama kulture kao i promovisanje pozitivnih primera iz prakse, posebno onih kulturnih institucija koje su prošle proces prilagođavanja tokom perioda ekonomske tranzicije.

Nedostatak celovitog i sistematičnog sagledavanja i valorizacije važnosti uspostavljanja komunikacije sa postojećom publikom i razvoj nove publike u našoj zemlji, jedan je od važnih motiva za otpočinjanje ovog istraživanja. Ne postoji sintetička studija koja se bavi predloženom temom na teritoriji Srbije, a nekoliko radova tretira pojedinačne aspekte

problema. Knjige o menadžmentu u kulturi ostavile su strateško planiranje marketinga na margini svojih istraživanja ili su je samo delimično tretirale. Evidentan je nedostatak naučnog i stručnog osvrta na procese transformacije društveno-ekonomskih prilika koje su dovele do promenjenih okolnosti u kojima kulturne ustanove rade.

Predviđeno je da doktorska disertacija bude strukturisana kroz sledeće osnovne celine.

Uvod sadrži obrazloženje izbora teme, objašnjenje predmeta rada, izlaganje ciljeva naučnog rada, osnove naučne hipoteze, metode istraživanja i očekivane rezultate. Kritički prikaz dosadašnjih istraživanja.

Prvi deo rada objašnjava osnove strateškog planiranja marketinga, važnost analize misije, spoljnih i unutrašnjih faktora, formulisanje strategije i marketinških ciljeva za uspešno funkcionisanje kulturnih institucija, implementacija strategija i kontrola.

Glavni korpus rada koji se odnosi na prikaz strateškog planiranja marketinga institucijama kulture kandidat je podelio na četiri glave:

U **prvoj glavi**, pod naslovom STRATEŠKO PLANIRANJE MARKETINGA U INSTITUCIJAMA KULTURE, kandidat je predvideo da se da objašnjenje marketinga u kulturi, specifičnosti marketinga u kulturi zbog prirode umetničkih proizvoda i marketinške strategije. Pored toga ovde će se, u glavnim crtama, predstaviti glavni faktori koji utiču na rad kulturnih institucija. U ovom poglavlju biće teorijski obrađena analiza tržišta kulture, komparativna analiza institucija kulture, definisanje strategija, implementacija strategija, kao i kontrola.

Kroz **drugu glavu**, pod naslovom INSTRUMENTI INTEGRISANE MARKETINŠKE KOMUNIKACIJE U INSTITUCIJAMA KULTURE, biće izloženi osnovni instrumenti integrisane marketinške komunikacije u ustanovama kulture kao što su oglašavanje, unapređenje prodaje, direktni marketing, lična prodaja i komunikacijski aspekt poslovnog okruženja kulturnih institucija.

Treća glava, pod nazivom ODNOSI S JAVNOŠĆU USTANOVA KULTURE predstavlja važan deo predloženog rada kandidata. Odnosi s javnošću, ukoliko se planiraju i sprovode kontinuirano omogućavaju instituciji uspeh. U praksi se odnosi s javnošću sprovode sporadično i često od strane nedovoljno kvalifikovanih osoba. Ako se tome doda i često nepovoljan stav zaposlenih i vrhovnog menadžmenta prema ovoj funkciji onda se dolazi do zaključka da je neophodna naučna analiza koja će pokazati važnost odnosa s javnošću u organizaciji institucija kulture. Biće predstavljene prepreke sa kojima se susreću zaposleni u kulturi, zatim važnost planiranja i instrumenti odnosa s javnošću. Posebno će biti analizirana važnost novih medija u promociji kulturnih institucija.

Četvrta glava obuhvatiće istraživanje primene strateškog marketing planiranja u institucijama kulture kroz ankete i fokus grupe.

Zaključna razmatranja će se odnositi na sumiranje rezultata istraživanja i kritičko sagledavanje važnosti strateškog planiranja u institucijama kulture. Takođe, u zaključku će biti dat komentar u odnosu na polazne pretpostavke istraživanja i biće date naznake za nova istraživanja i delovanja na ovoj temi.

1.3. Polazne hipoteze

Glavna hipoteza istraživanja je da strateško planiranje marketinga predstavlja osnovu pozicioniranja institucije kulture. Strateško planiranje marketinga predstavlja osnovu za implementaciju strategija, koje mogu da pozicioniraju instituciju kulture na tržištu, da obezbede dobru reputaciju i imidž institucijama kulture. U XXI veku ljudi imaju sve manje slobodnog vremena i sve im je teže privući pažnju na kulturna dešavanja i zainteresovati ih za dopunsko obrazovanje i usavršavanje. Sa druge strane, broj događaja i doživljaja koji su u ponudi kako *off-line* tako i *on-line* su sve veći. Institucije kulture susreću se sa problemom kako zainteresovati publiku, sponzore i postići i pri tom finansijski uspeh. Upravo u takvoj situaciji analiza vizije, misije, ciljeva, okruženja, sredstava i formulisanje strategija i marketinških ciljeva je od presudnog značaja za uspeh kulturnih institucija. S obzirom na izazove sa kojima se susreću kulturne ustanove imaju zadatak da redovno analiziraju sve faktore koje utiču na njihov rad: ekonomske, demografske, političke, pravne, društvene, tehnološke i obrazovne. Strateško planiranje marketinga, analiza svih trendova i promena u okruženju i definisanje jasnih i merljivih ciljeva omogućava usklađivanje opštih i marketinških ciljeva kulturnih ustanova.

Posebne hipoteze i podhipoteze

Važan deo strateškog planiranja marketinga čine integrisane marketing komunikacije, koje imaju značajnu ulogu u povećanju svesti o kulturnim institucijama.

Samo usklađivanje odnosa s javnošću i marketinške komunikacije mogu dati pozitivne rezultate. Institucionalni odnosi s javnošću, odnosi s javnošću namenjeni umetničkom delu i konkretnim obrazovnim sekcijama, obrazovni odnosi s javnošću i integrisana marketinška komunikacija mogu dati povoljne rezultate. Drugim rečima, samo tako kulturne ustanove mogu da realizuju svoju poslovnu strategiju da, s jedne strane, ostvare najbolje rezultate od svoje raspoložive publike i klijenata, i da, s druge strane, investiraju u budućnost time što će realizovati programe sa ciljem da promene nepovoljne stavove svoje neraspoločive publike.

Strateško planiranje marketinga obezbeđuje kreiranje jakog brenda institucije kulture. Nove medijske strategije komunikacije obezbeđuju interaktivnost komunikacije sa publikom.

U pozicioniranju imidža u odnosu na okruženje, tako da brend bude prepoznatljiv i prihvaćen na pozitivan način najveću ulogu imaju PR aktivnosti. Ključ uspeha je razumevanje emocionalnih potreba i želja ljudi. Uspešnim odnosima s javnošću stvara se želja kod posetilaca i polaznika seminara da se radi o doživljajima koji se „ne smeju propustiti“ i „bez čega se ne može“.

Polazne hipoteze će se proveravati na karakterističnim primerima iz prakse ustanova kulture u Srbiji sa posebnim osvrtom na uspešne primere iz inostranstva.

1.4. Naučne metode istraživanja

U okviru rada primeniće se više istraživačkih metoda kojima će biti proverena zasnovanost postavljenih naučnih hipoteza. Izbor metoda i koncept istraživanja uslovljen je karakterom predmeta rada i postavljenih hipoteza. Predmet rada, njegova specifičnost naglasio je potrebu za sledećim metodama:

- Dedukcija kao analitički i specijalizatorski metodološki postupak kojim se iz i na osnovu zakonskog saznanja stiču posebna saznanja i to sa velikim stepenom izvesnosti i pouzdanosti.
- Indukcija kao sintetički i generalizatorski metodološki postupak sticanja opštih saznanja iz i na osnovu posebnih i pojedinačnih saznanja.
- Analogija i komparacija.

Metodom komparativne analize biće obrađeni relevantni primeri. Korišćenje analitičkog metoda podrazumevaće analizu pojedinačnih slučajeva i uporedni metod analize. Uporedna analiza će se sprovoditi dvojako: međusobnom komparacijom uspešnih ustanova kulture i upoređivanjem sa relevantnim primerima iz neposrednog regionalnog okruženja i sveta, kao i komparacijom sa određenim aspektima rada ustanova kulture iz prethodnog perioda.

Pomoću metode sinteze biće izvedene tipologije, klasifikacije i sistematizacija primera, te izvedeni zaključci. U cilju donošenja objektivnih zaključaka koristi se metod indukcije.

Rezultati analize prikazaće se sumiranjem i interpretacijom prethodnih nalaza istraživanja, a u zaključnim razmatranjima biće prikazani rezultati istraživanja i njihova komparacija sa predpostavljenim hipotezama.

2. Umetnost i kultura

«Umetnost je više od onog što se vidi golim okom. Da, izvođačke i vizuelne umetnosti treba da budu zabavne, ali iza svake kreativne težnje postoji dublji koncept bez kojeg bi se zajednica skupila i umrla: umetnost nas podseća na našu moć da uvodimo novine. Čin stvaranja je suština naše svrhe i od suštinskog je značaja za progres čovečanstva.»

The Importance of the Arts in a Community, Craig W. Johnson

Moderan **pojam umetnosti** u osnovnim crtama oformljen je već u drugoj polovini 18. i početkom 19. veka. Konstituisalo ga je obrazovano građanstvo i definisalo ga kroz razliku u odnosu na dvorsko razumevanje umetnosti. Dok je to razumevanje karakterisalo nastojanje da se u umetnosti vidi statusni simbol bogatih ili sastavni deo reprezentativne aristokratske kulture svetkovina, na početku naučno-tehničke civilizacije i u doba koje je odlikovalo sve veća sekularizacija, umetnost biva proglašena najvišim izrazom ljudskog duha.¹ Bazično je umetnost bila ograničena na književnost, muziku i likovne umetnosti i isključivao narodno stvaralaštvo i umetničke zanate kao suviše popularne i dopadljive. Novo vreme shvata umetnost kao autonomnu, odnosno originalno delo genija kroz kojeg se izražava sama priroda. Za razliku od nekadašnjeg shvatanja umetnosti danas se ne gaje očekivanja da će umetnost doneti spasenje niti se veruje u njenu revolucionarnu ulogu, mada i dalje preovlađuje sklonost da se umetnost shvata kao instanca koja kompezuje nedostatke moderne civilizacije. Drugim rečima, **umetnost** je ljudska delatnost ili proizvod ljudske delatnosti koja ima za cilj stimulisanje ljudskih čula kao i ljudskog uma i duha; prema tome, umetnost je aktivnost, objekat ili skup aktivnosti i objekata stvorenih sa namerom da se prenesu emocije ili/i ideje.

Umetničko delo ne spada u robu široke potrošnje u tradicionalnom smislu te reči: ono nije namenjeno praktičnoj upotrebi i nije stvarano zato da bi odgovorilo željama klijenata ili tržišta. Cilj mnogobrojnih stvaralaca u oblasti scenskih, vizuelnih umetnosti, kinematografije ili izdavaštva jeste, pre svega, da svojim radom predstave lični pogled na čovečanstvo, a umetničko delo postaje odraz tog gledišta.²

Kultura (lat. *cultura* = negovanje, gajenje, poljoprivreda) je sveukupnost ljudskih ostvarenja i artikulacija, njegovih istorijskih, individualnih i zajedničkih, praktičnih, estetskih i teorijskih kao i mitskih i religioznih oblika izražavanja. Pojam, dakle, obuhvata kako kulturu stvaranja tako i kulturu delanja u etičkom smislu.³

¹ Leksikon savremene kulture. Teme i teorije, oblici i institucije od 1945. do danas, 2012.

² Kolber F.: "Marketing u kulturi i umetnosti", Clio, Beograd, 2010.

³ Leksikon savremene kulture. Teme i teorije, oblici i institucije od 1945. do danas, 2012.

2.1 Kulturne ustanove i njihov nastanak

Jedan od rezultata političkog i društvenog razvoja u poslednjih četrsto godina jeste osnivanje institucija koje imaju za cilj da pruže stalnu podršku i priznanje umetnicima i umetnosti. U svetu, izvođačke umetnosti su uglavnom deo sistema sa podrškom države, kojim upravljaju lokalni menadžeri sa brojim administrativnim osobljem. Kako navodi Vilijam Dž. Berns umetnički centri za operu, ples, pozorište i muziku, kao i muzeji namenjeni isključivo umetnosti, istoriji i nauci sastavni su deo većine zajednica u svetu.⁴

Pojam kulturne ustanove može da se razmatra u **užem** i **širem smislu**. U prvom slučaju, on se uglavnom odnosi na institucije i preduzeća koja se bave **produkcijom** i **difuzijom** u oblasti umetnosti i kulture: **izvođačke umetnosti** (pozorište, muzika, ples, opera), **vizuelne umetnosti** (umetničke galerije, muzeji), **bibliotekarstvo** i **kulturna baština**. U **širem smislu**, on uključuje **kreativne industrije** (kinematografiju, muzičku produkciju, estradu, umetničke zanate, izdavačku delatnost) i medije (radio, televiziju, novine i časopise).⁵

Kulturne ustanove zauzimaju značajno mesto u društvu. Kao prvo, one su odraz kulturnog identiteta jednog naroda, budući da dela koja nude govore o njemu, o njegovim običajima, vrednostima, kontrastima, aspiracijama, a umetnici koji ih stvaraju duboko su ukorenjeni u svojoj kulturi. One takođe omogućavaju građanima da se otvore prema svetu predstavljajući im drugačije kulture. Kako navodi Kolber ne treba zanemariti i ekonomsku snagu kulturnih institucija s obzirom na broj radnih mesta koje stvaraju i njihov udeo u nacionalnom proizvodu.⁶

Iako su prvi oblici organizovane umetnosti nastajali uporedo sa razvojem civilizacije, možemo reći da su prve organizovane kulturne ustanove u Evropi nastale između XVII i XIX veka.⁷ Dramaturzi, reditelji, kompozitori, muzičari, plesači i pevači pronalazili su poslove u novonastalim kompanijama i institucijama. Nemačka je osnovala državno pozorište 1767. godine. Ono je postalo osnova za nacionalnu mrežu subvencionisanih umetničkih institucija. Vilijam Berns navodi da je i Engleska imala uspešna umetnička društva. Zakon o obrazovanju iz 1870. godine i Zakon o lokalnoj upravi iz 1888. godine pomogli su razvoj muzeja i uslužnih delatnosti scenskih umetnosti širom Velike Britanije.⁸ Podrška Britanije muzejima već se duboko ukorenila do XIX veka. Međutim, prvi umetnički savet u Engleskoj osnovan je tek 1946. godine.⁹

⁴ Berns V.Dz.: "Menadžment i umetnosti", Clio, Beograd, 2009.

⁵ Kolber F.: "Marketing u kulturi i umetnosti", Clio, Beograd, 2010.

⁶ Idem.

⁷ Prvi primeri menadžmenta neke izvedbe bila su javna okupljanja zbog ceremonijalnih verskih obreda u ranim društvima. Prvi državni sistemi koji sponzorišu pozorišne festivale uspostavljaju se u Grčkoj, oko 534. p.n.e. Berns V.: "Menadžment i umetnost", Clio, 2009.

⁸ Idem.

⁹ Pick J.: "Managing the Arts", The British Experience, 1986.

U SAD, pozorišne predstave su izvodile putujuće trupe koje su predstavljale različite programe u gradovima širom zemlje. Prvi simfonijski orkestar osnovan je u Njujorku (1842. godine) i Bostonu (1881). Opera, koja se izvodi u SAD od početka XVIII veka, pronašla je svoj prvi dom u Metropolitan operi 1883. godine.

Dragičević-Šešić navodi da je društveni razvoj u XIX veku, pojava masovnih političkih pokreta, buđenje nacionalne svesti i širenje revolucionarnih ideja, doprineo stvaranju novih, do tada nepoznatih institucija kulture: kulturnih središta kojima je cilj bio da obrazuju najšire slojeve stanovništva budući da obrazovni sistem u to vreme nije obuhvatao celokupno stanovništvo, a na nivou srednjeg i visokog obrazovanja imao je izuzetno elitni karakter.¹⁰ Tako se pored pozorišta, muzeja, simfonijskih orkestara i opera formiraju novi kulturno-obrazovni centri. Ova kulturna središta koja su nastajala tokom druge polovine XIX veka u celoj Evropi, imala su od zemlje do zemlje drugačiji organizacioni oblik, opseg i cilj delovanja. Tipovi kulturnih centara bili su:

- Narodni univerziteti – Danska, Švedska, Norveška...
- Radnički univerziteti – Engleska, Nemačka...
- Domovi kulture – bivši SSSR, Francuska...
- Narodni domovi – Italija, Španija...
- Narodne učionice – slovenske zemlje.¹¹

U našoj zemlji 1932. godine prvi je formiran Kolarčev narodni univerzitet u Beogradu.

Danas u savremenom svetu postoje brojni polivalentni centri koje je veoma teško razvrstati s obzirom na različite organizaciono-programске modele, kadrove i različite načine svog nastanka. Ipak navodimo podelu koju nam predlaže Dragičević-Šešić:

1. Kulturni centri reprezentativnog tipa.
2. Gradski kulturni centri.
3. Opštinski matični kulturni centri.
4. Kulturni centri u seoskoj sredini.
5. Kulturni centri u radnoj sredini.
6. Studentski i omladinski kulturni centri.
7. Specijalizovani kulturni centri (za hendikepirane, za turiste, za etničke grupe).¹²

Autor ovog rada smatra da ovaj podeli treba dodati i postojanje inostranih kulturnih centara (engl. *foreign cultural centres* ili *international cultural centres*) koji imaju zadatak da promovišu jezik i kulturu određene zemlje i doprinose razvijanju diplomatskih i kulturnih odnosa.

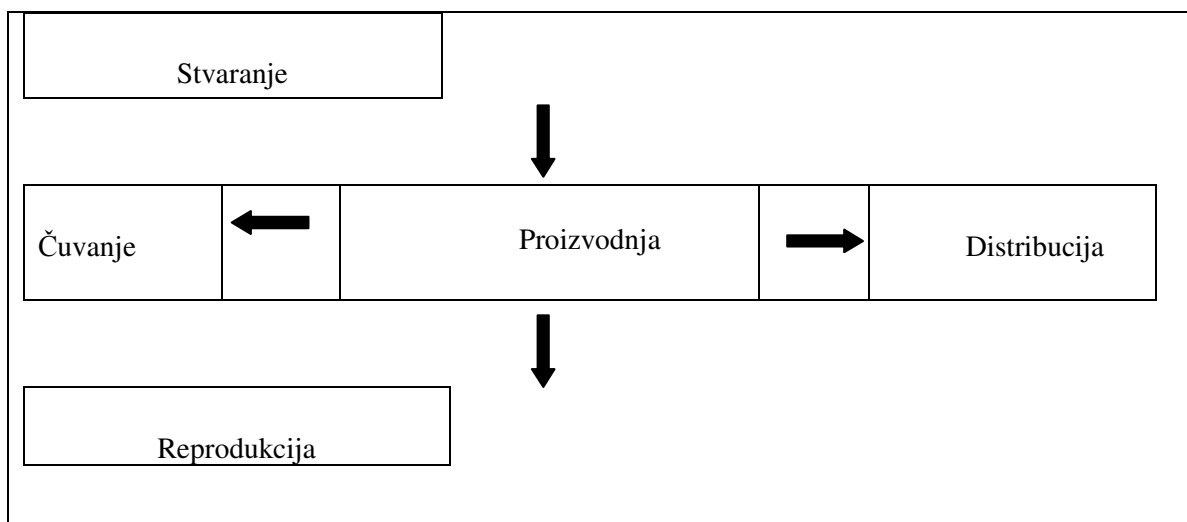
¹⁰ Dragičević-Šešić M.: "Kultura, menadžment, animacija, marketing", Beograd, 1994.

¹¹ Idem.

¹² Idem.

2.2. Zadatak kulturnih ustanova s obzirom na proizvod

Svim kulturnim ustanovama je zajedničko to što njihov «proizvod» nastaje kao čin umetničkog stvaralaštva. Taj događaj je često nezavistan od organizacija i, naročito u nekim disciplinama kao što su vizuelna umetnost ili književnost, odigrava uglavnom u samoći. Dragičević-Šešić navodi da kulturne institucije daju podjednak značaj difuziji (prikazivanju vrhunskih dela umetničkog stvaralaštva), podsticanju stvaralaštva, animaciji i edukaciji stanovništva. Međutim, praksa pokazuje da savremeni kulturni centri imaju veoma različite uloge s obzirom na proizvod: u njihovom okrilju proizvod se stvara, proizvodi, reprodukuje, distribuira ili čuva.



Slika 2.2.1. Funkcije ustanova kulture
(Izvor: Kolber F. 2010)

Moguće su sve kombinacije, ali broj preuzetih funkcija biće uslovljen misijom kulturne ustanove. Tako na primer postoje kulturni centri koji sami proizvode umetničke proizvode i distribuira ih, dok postoje ustanove koje su specijalizovane isključivo za distribuciju. U tom slučaju, kulturni centar nema uvid u njegovu koncepciju i produkciju. Galerije i izložbeni centri samo prikazuju dela, dok ih muzeji čuvaju. U kreativnim industrijama imamo isti slučaj. Tako, na primer, preduzeće koje producira audio-vizuelne dokumente, stvara i producira dokumentarne emisije ili dramske serije koje se, zatim, emituju na nekom televizijskom kanalu. Isto tako, organizacija koja producira dugometražni film distribuira svoj film na lokalno, domaće i međunarodno tržište preko distributera.

Difuzija kulture, prema Dragičević-Šešić, predstavlja ipak osnovni zadatak i funkciju kulturnog centra i podrazumeva izbor, selekciju sadržaja i prikazivanje (predstavljanje) kulturnih dobara lokalne, nacionalne i svetske kulturne baštine.¹³ A ostale funkcije kao što su stvaranje, čuvanje, proizvodnja i reprodukcija zavise od misije i veličine institucije.

¹³ Dragičević-Šešić M.: “Kultura, menadžment, animacija, marketing”, Beograd, 1994.

2.3. Razlike među kulturnim ustanovama

Kulturne ustanove se međusobno razlikuju po veličini, zadatku koji može da bude usko ili široko određen, ali naročito po određenom **pristupu tržištu** koje treba da osvoje: one mogu da smatraju da umetnik treba da ponudi svoje delo a da potrošač mora da se prilagodi (**usmerenost na proizvod**), ili da nastoje da odgovore željama potrošača i, shodno tome, po potrebi prilagode svoj proizvod (**usmerenost ka tržištu**).¹⁴ Ove razlike utvrđuju se na osnovu četiri kriterijuma.

Kolber navodi kao **prvi kriterijum** po kome se utvrđuju razlike **misiju organizacije**, a čija su dva ekstrema određena **proizvodnim i tržišnim gledištem**.¹⁵ Ustanova okrenuta proizvodu stavlja u središte svojih preokupacija proizvod zbog kojeg i postoji. Sa druge strane nalaze se kulturne organizacije okrenute tržištu i one u središte svojih preokupacija stavljaju tržište od kojega žive. Oba kraja predstavljaju ekstremne slučajeve i njihovo međusobno rastojanje omogućava široku paletu nijansi.

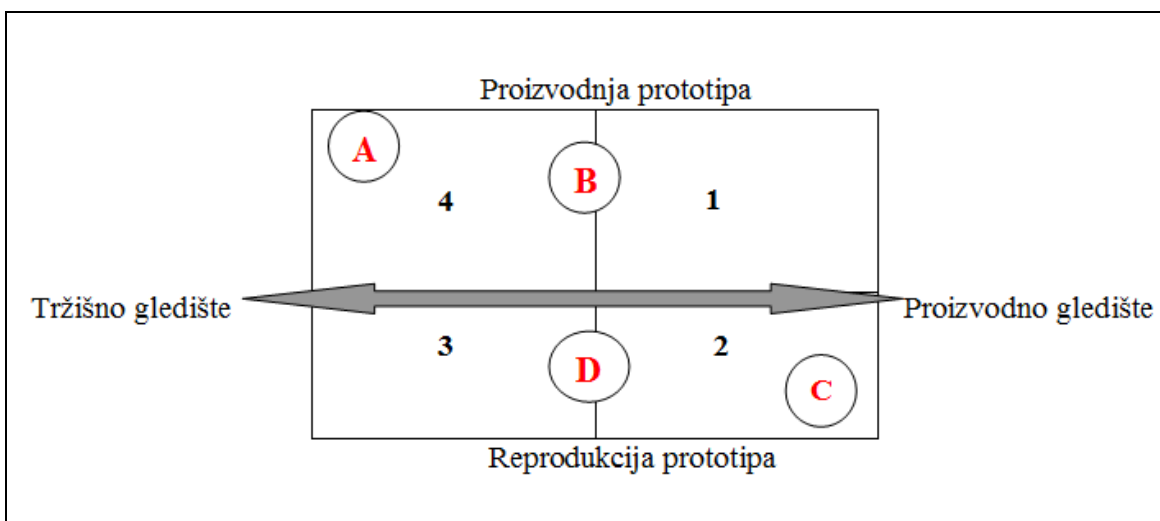
Drugi kriterijum razlikovanja jeste **način stvaranja dela**. U oblasti izvođačkih ili vizuelnih umetnosti svako umetničko delo je, na neki način, **prototip**: simfonijsko delo neće nikada biti isto ako ga sviraju dva orkestra ili isti orkestar pod vođstvom dva dirigenta. S druge strane, u određenim disciplinama i za određene tipove proizvoda, svrha prototipa je da bude **serijski reprodukovan** kako bi mogao istovremeno da postoji u više primeraka (muzički diskovi, filmovi, romani). Na početku postoji originalno delo koje se umnožava, rukopis, master, prototip ili model. Proizvodnja i umnožavanje mogu biti povereni istoj ili dvema različitim organizacijama. Ovaj kriterijum omogućava da se razlikuju **jedinstveni proizvodi** koji nisu namenjeni umnožavanju (industrija prototipa) od **serijski proizvedenih** na osnovu prototipa (filmovi, diskovi, knjige itd.).

Kolber navodi šemu koja nam omogućava da kombinujući ova dva kriterijuma lakše razlikujemo kulturne industrije i institucije umetnosti i kulture.¹⁶ U kvadratu 1 grupisane su organizacije fokusirane na proizvod čiji je smisao postojanja stvaranje jedinstvenog proizvoda (prototipa). Skup ovih umetnosti čini ono što nazivamo «sektor umetnosti». Ove institucije su obično neprofitne.

¹⁴ Kolber F.: "Marketing u kulturi i umetnosti", Beograd, 2010.

¹⁵ Kolber F.: "Marketing u kulturi i umetnosti", Beograd, 2010.

¹⁶ Idem.



Slika 2.3.1. Marketing i kulturne organizacije
(Kolber, 2010)

Nasuprot njemu, u kvadratu 3, nalaze se organizacije fokusirane na tržište koje stvaraju više primeraka svog proizvoda. Cilj ovih organizacija obično je ostvarivanje profita, pa zato tu nalazimo većinu kulturnih industrija, uključujući stvaraocce, difuzere i distributere tih dela. Kvadrati 2 i 4 grupišu mešovite slučajeve. U kvadratu 4 nailazimo na proizvode poput onih koje stvara Brodvej (mjuzikli *Bogorodičina crkva u Parizu*, *Drakula* ili *Fantom u operi*). Ove institucije proizvode jedinstvena dela kao prototip i fokusirana su pre svega na tržište pa ih možemo nazvati «kulturnim industrijama». U kvadratu 2 su preduzeća koja su usresređena na proizvod, ali koja stvaraju delo u više primeraka. To su, na primer, neprofitne izdavačke kuće koje izdaju zbirku poezije, ili režisera koji producira svoj film, ili autorsku dokumentarnu emisiju. Iako se takva organizacija smatra delom kulturne industrije, često se više povezuje sa sektorom umetnosti.

Postoje druga dva kriterijuma značajna za preciznije određivanje institucija koja se, pri tome, ne isključuju. To su **pravni status** i **veličina organizacije**. Pravni status organizacije često potvrđuje njenu usresređenost na proizvod ili tržište. Ovaj kriterijum nije isključiv ali čini opis organizacije tačnijim. Što se tiče veličine organizacije multinacionalne korporacije su svojstvene kulturnim industrijama. Prosečna organizacija u sektoru umetnosti mnogo je manja od preduzeća koja spadaju u kulturnu industriju. Pomenuta kvalifikacija kulturnih ustanova je i važna za dalja razmatranja, budući da se marketinški pristup u umetnosti i kulturi primenjuje samo na određeni tip organizacija: na one koje su fokusirane na proizvod. Organizacije usresređene na tržište primenjuju tradicionalni marketing koji je svojstven komercijalnom sektoru.

2.4. Izazovi savremene umetničke organizacije

Posle Drugog svetskog rata došlo je procvata u oblasti kulture i umetnosti, gradile su se nove institucije, sezone produžavale, repertoari rasli i to uz podršku vlade. Engleska je, na primer, posle rata organizovala sistem za podršku umetnosti koji je pomagala država.

Međutim, kako navodi Berns, razvoj umetnosti kao da se usporio u XXI veku u trenutku kada je većina zajednica osnovala institucije ili centre za izvođačke i vizuelne umetnosti. Vlade širom sveta smanjile su finansijsku podršku umetničkim organizacijama s obzirom da su se povećale potrebe za socijalne programe, medicinska istraživanja i obrazovanje. Kulturne organizacije okrenule su se fondacijama, korporacijama i pojedincima a i same su uvele aktivnosti koje omogućavaju delimično ostvarivanje prihoda. Takođe, tehnologije utiču na umetničke organizacije. Lakoća sa kojom se dolazi do informacija putem Interneta znači i da umetničke institucije moraju da angažuju vešte ljude koji će upravljati veb-stranicama i razmenom informacija sa javnošću. Tradicionalni odnosi umetničkih organizacija sa publikom takođe se razvijaju. Tehnološke promene koje su danas u toku u velikoj meri utiču na način na koji će organizacije zadovoljiti potrebe buduće publike.

Još jedna velika promena dešava se u Evropi u XXI veku. Preispituje se dugotrajna praksa vladinih subvencija i ispituje se model pristupa SAD privatnoj i javnoj podršci umetnosti. U SAD donacije, podrška posebnim projektima i poreski sistem osmišljen je da pruži olakšice donatorima, pojedincima i kompanijama. Američka vlada izabrala je alternativni sistem koji podržava stvaranje neprofitnih korporacija oslobođenih poreza, koji se bave stvaranjem i širenjem umetnosti i kulture u društvu. U Engleskoj, kako navodi Berns, vodile su se teške bitke oko stepena vladine podrške umetnosti. Podrška vlade prešla je sa postojećih neposrednih subvencija na upotrebu prihoda od prodaje lutrije.¹⁷ U nekim slučajevima to se pokazalo veoma povoljnim za umetničke organizacije. Realno je očekivati da će manja podrška države motivisati umetničke organizacije da traže veću podršku od korporacija i pojedinaca.

Sve ove promene postavljaju kao imperativ pred umetničke institucije da primenjuju marketing i odnose s javnošću da bi opstale na tržištu kulture.

¹⁷ Berns V.Dz.: "Menadžment i umetnosti", Clio, Beograd, 2009.

3. Strateško marketing planiranje u kulturi

Neprofitne organizacije su one organizacije koje nastoje da ostvare određeni javni interes, a osnovna svrha njihovog postojanja nije ostvarivanje profita. Iako brojni autori iz ove oblasti navode veliki broj definicija, u većini se navodi da primarni cilj neprofitnih organizacija nije ostvarivanje profita, već sprovođenje njihove realne misije. Kotler smatra da se neprofitne organizacije mogu podeliti na humanitarne, verske, naučno-istraživačke, obrazovne, institucije za zdravstvenu i socijalnu zaštitu, institucije kulture i umetnosti, sportske organizacije, političke organizacije i sindikate.¹⁸ Neprofitne organizacije se mogu podeliti na dva sektora: javni i privatni, gde veći deo pripada javnom sektoru. Iako organizacije u javnom sektoru kontroliše država, one se oslanjaju na sufinansiranje više subjekata: vlade, korisnika, donatora i sponzora, ili im je dodeljen određeni nivo samostalnosti, a time i odgovornosti za vlastiti budžet.¹⁹

Precizno definisanje neprofitnog sektora oteženo je zbog toga što se mnoge organizacije često angažuju u aktivnostima koje obezbeđuju zaradu (organizovanje kurseva, seminara, otvaranje maloprodajnih punktova i sl.). Pomenute organizacije se smatraju neprofitnim ukoliko se sprovođenje aktivnosti može svesti na obezbeđivanje sredstava za postizanje njenih osnovnih ciljeva.²⁰

Javne i privatne neprofitne organizacije pružaju usluge i zadovoljavaju potrebe korisnika. Kotler definiše **usluge** kao „aktivnost ili korist koju jedna strana može ponuditi drugoj, uglavnom je neopipljiva i ne rezultira vlasništvom bilo čega. Njezina proizvodnja može, ali i ne mora biti povezana sa opipljivim fizičkim proizvodom.“²¹ Usluge zbog svojih osobenosti podrazumevaju visok kvalitet iskustva i pouzdanosti, i njihova kupovina podrazumeva i veći rizik.

Cutlip, Center i Broom navode da je široko prihvaćeno mišljenje da neprofitne organizacije žive od donacija iako su u realnosti prilike potpuno drugačije.²² Neprofitne organizacije obezbeđuju 52% prihoda od usluga koje nude. Ostatak novca obezbeđuje država (30-40%), dok najmanji deo potiče od donacija. Autori dalje navode podatak da su glavni izvor prihoda neprofitnih organizacija Zapadne Evrope prihodi od usluga (47-52%).

S obzirom da neprofitne organizacije sve više predstavljaju nezavisan mehanizam koji obezbeđuju svoje funkcionisanje na osnovu vlastitih prihoda, vladinih i privatnih donacija,

¹⁸ Kotler P., Alan R. A., “Strategic Marketing for Nonprofit Organizations”, 5th edition, Prentice Hall, New Jersey, 1996.

¹⁹ Filipović V., Kostić M. „Marketing menadžment“, FON-Menadžment, Beograd, 2009.

²⁰ Idem

²¹ Kotler P., Alan R. A., “Strategic Marketing for Nonprofit Organizations”, 5th edition, Prentice Hall, New Jersey, 1996.

²² Cutlip S.M., Center A.M., Broom G.: “Odnosi s javnošću”, prevodilac Domagoj Rogulj, Mate, Zagreb, 2003.

strateško planiranje marketinga ima sve veću ulogu i značaj u njihovom radu. Takođe, promene koje su se odigrale 80-ih godina dvadesetog veka su i u neprofitnom sektoru (privatizacija javnih servisa, velika konkurencija, smanjena podrška države) doprinele sve većoj primeni marketinga i odnosa s javnošću. Teorijska i praktična istraživanja pokazala su da neprofitne organizacije koje primenjuju odnose s javnošću i marketing u svom delovanju, ostvaruju bolje rezultate u odnosu na ciljne grupe kojima se obraćaju od onih koje marketing i odnose s javnošću retko ili uopšte ne primenjuju. Takođe, istraživanja su pokazala da se ne mogu svi principi iz komercijalnog sektora primeniti u neprofitnom sektoru. Filipović i Kostić navode da se odgovornost neprofitnih organizacija bazira na obimu usluga i zadovoljenju potreba korisnika, a ne na obimu prodaje i zadovoljenju potreba potrošača.²³ Njihov uspeh meri se učinkom ili reakcijom javnosti, pre nego ostvarenim profitom, što rezultira kompleksnijim odnosima nego u komercijalnom sektoru. Odnosi razmene u neprofitnim organizacijama su nešto komplikovaniji u odnosu na komercijalan sektor i na njih mogu uticati različiti zahtevi. Iz tog razloga, primena strateškog planiranja marketinga je neophodna u ostvarivanju efektivnosti i efikasnosti tih razmena.

Koristi od primene strateškog marketinga u neprofitnom sektoru su višestruke: identifikovanje svih ciljnih grupa u delovanju organizacije i utvrđivanje njihovih potreba, uspešnije zadovoljavanje potreba ciljnih grupa i saradnika, kvalitetnije osiguravanje resursa za delovanje i osiguravanje finansijske stabilnosti, snižavanje troškova delovanja, osmišljavanje programa komunikacije sa okruženjem i obezbeđivanje javne podrške i poverenja.

Iako se pristupi izučavanja primene strateškog marketinga razlikuju, od toga da li se doslovno zakonitosti iz komercijalnog sektora mogu primeniti ili ne u neprofitnom sektoru, autor ovog rada smatra da se u kulturnim ustanovama mora primeniti sofisticiraniji pristup.

S obzirom na okolnost da umetnička produkcija u jednom svom značajnom delu ima obeležja komercijalne delatnosti, principi, iskustva i dostignuća klasičnog komercijalnog marketinga nameću se kao relevantna i za marketing umetnosti, te će kao takva imati svoje mesto u ovoj studiji. Na drugoj strani, od posebnog je značaja spoznaja onih principa i zakonitosti koje se mogu primeniti u nekomercijalnom segmentu umetničkog stvaralaštva. U tu svrhu, u ovom poglavlju će posebno biti analizirane karakteristike strateškog marketinga u neprofitnim organizacijama i uočavanje različitosti između komercijalnog i neprofitnog sektora. Za analizu navedenih tema, neophodno je sagledati činjenice koje se tiču nastanka i razvoja marketinga i odnosa s javnošću u neprofitnim organizacijama i kulturi.

²³ Filipović V., Kostić M. „Marketing menadžment“, FON-Menadžment, Beograd, 2009.

3.1. Razvoj marketinga u kulturi

Krajem 70-ih godina prošlog veka neprofitne organizacije počinju da primenjuju po prvi put iskustva marketinga i odnosa s javnošću u postizanju zadatih ciljeva. Iako su do tada neprofitne organizacije realizovale brojne aktivnosti koje se mogu svrstati u marketinške aktivnosti (direktna pošta, lična prodaja, oglašavanje) i aktivnosti odnosa s javnošću, retko su se pomenute aktivnosti nazivale aktivnostima marketinga. Drugim rečima, pojedine organizacije su primenjivale marketinški pristup u određenoj meri, ali nisu koristile reč „marketing“ pre svega zbog negativnih konotacija. Termin marketing iritirao je svojom „tržišnom orijentacijom“ koja se nije uklapala u sliku koju su o neprofitnim organizacijama imali zaposleni, donatori, volonteri, korisnici ili javnost.²⁴ Kolber navodi da su često odnosi između marketinga i oblasti umetničkih i kulturnih delatnosti bili teški, čak i konfliktni.²⁵ Ipak, Kotler i Levy, u članku objavljenom 1969. godine, navode da se marketinški principi mogu primeniti u svim organizacijama bez obzira da li prodaju proizvode ili promovišu pojedince, usluge i ideje. Sve organizacije moraju da razviju, prema ovim autorima, proizvode ili usluge koje će zadovoljiti potrebe kupaca/korisnika i savremene komunikacijske instrumente za doseganje do svojih ciljnih grupa.²⁶

Neprofitni marketing je počeo sa primenom u zdravstvu, obrazovanju i kulturi, a potom se nastavio razvijati u izdavaštvu, politici, socijalnim ustanovama i dobrotvornim društvima. Kotler navodi da je osnovni razlog pojave marketinga u ovim delatnostima promene u finansiranju.²⁷ Neprofitne organizacije, posebno kulturne institucije, dugo su bile isključivo pod patronatom države. Njihova neprofitabilnost se pokušala umanjiti procesom privatizacije ili uvođenjem tržišnih odnosa i marketinga, kao i savremenih metoda upravljanja i rukovođenja. Drugim rečima, ta promena nastala je iz potrebe umetničkih i kulturnih organizacija i ustanova da usklađuju svoje odnose sa okruženjem i, naročito, sa svojom publikom. Posebno su se okolnosti u kulturnom menadžmentu promenile 80-ih i 90-ih godina prošlog veka, što je uslovalo da ove organizacije imaju razvijen program oglašavanja, lične prodaje, odnosa s javnošću, dizajna i da primenjuju najsavremenije metode integrisane marketinške komunikacije. Kulturne organizacije koje se nisu prilagodile novonastalim prilikama suočile su se sa ozbiljnim finansijskim problemima zbog čega su morale privremeno ili trajno da prekinu sa radom (*Dallas Ballet, Oklahoma Symphonies, The Boston Shakespeare Company* i itd.). Državna podrška umetnicima je bila sve manja i umetničke organizacije bile su suočene sa činjenicom da će morati da rade na pridobijanju publike i da tragaju za sopstvenim izvorima finansiranja.

²⁴ Pavičić J., „Strategija marketinga neprofitnih organizacija“, Masmedia, Zagreb, 2003.

²⁵ Kolber F., „Marketing u kulturi i umetnosti“, Clio, Beograd, 2010.

²⁶ Kotler P., Levy S.J., „Broadening the Concept of Marketing“, *Journal of Marketing*, 1969. Izvor: www.eco.uji.es

²⁷ Kotler P., Alan R. A., „Strategic Marketing for Nonprofit Organizations“, 5th edition, Prentice Hall, New Jersey, 1996.

Razvoj primene marketinga u kulturi i umetnosti nastavio se i usled razvoja znanja u ovoj oblasti, povezujući specifičnosti umetničkih i kulturnih delatnosti i teorija menadžmenta i marketinga.

Jedan od prvih teorijskih začetnika marketinga u kulturi bio je Kotler koji je smatrao da kulturne institucije stvaraju „proizvode“ namenjene zadovoljavanju kulturnih potreba. Kotler je isticao da je došlo vreme konkurencije između kulturnih institucija koje nastoje da privuku pažnju publike i sponzora. Mnogi autori na samim počecima navodili su, pre svega, razlike između komercijalnog marketinga i marketinga u kulturi. Naime, ovi autori su smatrali da u komercijalnom sektoru potrebe kupaca uslovljavaju vrstu proizvoda. Osnova tradicionalnog marketinga je zadovoljavanje potreba potrošača. U marketingu u kulturi, stvari se posmatraju iz drugog ugla. Umetnik je samostalno, nezavisno biće koje stvara po sopstvenom nahođenju, ne obazirući se na potrebe publike. Zadatak marketinga u umetnosti je da dovede u vezu umetnika i njegovo delo sa odgovarajućom publikom.²⁸ Diggle navodi da je cilj marketinga umetnosti da dovede odgovarajući broj ljudi, iz najširih mogućih slojeva stanovništva, u odgovarajuću vrstu kontakta sa umetnikom. I drugi autori smatrali su da je umetničko stvaranje nezavisno od tržišnih potreba.²⁹ Odnosno, marketing umetnosti je poseban vid marketinga koji polazi od gotovog proizvoda i dovodi u vezu odgovarajuću publiku i umetnika, ne obazirući se na potrebe tržišta.

Međutim, već početkom 90-ih teorijske postavke o prirodi marketinga umetnosti se znatno menjaju. Butler smatra da marketing umetnosti bitno utiče i na proizvodnju/ stvaranje umetničkog dela.³⁰ Iako, prema ovom autoru, marketing ne može direktno da utiče na oblikovanje umetničkog proizvoda, marketing mora da bude integralni deo procesa stvaranja i umetničkog planiranja. Iz tog razloga, marketing umetnosti predstavlja kreativan proces. Prema početnim teorijama, marketing umetnosti se svodio na prodaju, odnosno pronalaženje odgovarajuće publike. Danas, sve više autora tvrdi da se razlike između tradicionalnog marketinga i marketinga u umetnosti smanjuju. Zajedničke karakteristike marketinga u kulturi i marketinga u komercijalnom sektoru su:

- Organizacije bez obzira na svoju prirodu moraju da uspostave ravnotežu između potreba potrošača/korisnika i mogućnosti organizacije;
- Neophodnost komunikacije sa različitim ciljnim grupama (stejholderima), a ne samo sa krajnjim korisnicima;
- Uspostavljanje i održavanje poverenja i dugoročnih odnosa sa ciljnim javnostima.

Umetničke organizacije imaju koristi od primene marketinga u procesu planiranja i organizacije. Iako se na samim počecima marketinga i odnosa s javnošću u umetnosti uglavnom koristili odnosi s medijima i direktna pošta, danas se koriste svi instrumenti marketinških komunikacija. O sve većem značaju marketinga u umetnosti govore i ciljevi

²⁸ Diggle K., „*Guide to Arst Marketing*“, Rhinegold, London, 1984.

²⁹ Colbert, F., Nartel, J., Bilodeau, S., William D., „*Marketing Culture and the Arts*“, Paul & Co Pub Consortium, Chicago, 1995.

³⁰ Butler, P., „*By Popular Demand: Marketing the Arts*“, *Journal of Marketing*, 16, 2000.

koje je 1992. ustanovio Umetnički savet Velike Britanije i prema kojima je neophodna primena svih marketinških instrumenata kao i uspostavljanje dugoročnih odnosa sa korisnicima usluga.³¹

3.2. Marketing u umetnosti i kulturi: definicije

Prve stručne publikacije iz oblasti marketinga kulture pojavile su se krajem sedamdesetih godina.³² Jedan od prvih autora Digl (Diggle) razlikuje tradicionalni marketing od marketinga u kulturi i umetnosti i daje sledeću definiciju: «Prvi cilj **marketinga umetnosti** je da navede određeni broj ljudi da uspostavi odgovarajući oblik povezanosti sa umetnikom a da pri tom ostvari najbolji finansijski rezultat, u skladu sa ostvarenjem tog cilja».³³

Diglova definicija na prvo mesto stavlja umetnika i umetnički proizvod.³⁴ Nije cilj da se zadovolje potrebe potrošača već da se on privuče da upozna i ceni umetničko delo. Za razliku od komercijalnog sektora koji kreira proizvod na osnovu potreba potrošača, marketing umetnosti ima za cilj da pronađe publiku za već kreirano umetničko delo. Da bi se definisao ovaj pristup koristi se izraz «**marketing ponude**».³⁵

Sa ovim ciljem slaže se i Dragičević-Šešić koja navodi da kulturni marketing ne treba shvatiti samo kao „pravljenje novca“ u oblasti kulture i značajnu aktivnost koja doprinosi razvoju umetničke (kulturne) produkcije i stvaranju kulturnih navika publike, već i kao profesiju koja mora da razvija sve forme marketinga, ali koja i posreduje, animira i edukuje u oblasti kulture.³⁶ Odnosno, marketing umetnosti podrazumeva napor čoveka da svesnom delatnošću uskladi, dovede u određene odnose ljudske potrebe, rad i stvaralaštvo u oblasti kulture i umetnosti, radi potpunijeg i dinamičnijeg kulturnog života zajednice.³⁷

Hill, O'Sullivan i O'Sullivan definišu marketing umetnosti kao integrisani menadžment proces koji ima za cilj da istovremeno uspostavi odnose sa korisnicima i da pri tom ostvari umetničke i organizacijske ciljeve.³⁸

I druge savremene definicije takođe ističu da je cilj marketinške delatnosti u oblasti kulture da olakša povezivanje umetničkog dela i publike koja će znati da ga ceni. Frené i Ranjard

³¹ Hill L., O'Sullivan C., O'Sullivan T., "Creative Arts Marketing", Battenworth-Heinemann, Oxford, 2003.

³² Prvi autori i dela su: Mokwa M.P. i saradnici "Marketing the Arts" 1980, Melillo J.V. "Market the Arts" 1983. i Diggle K. "Guide to Arts Marketing" 1986.

³³ Diggle K., "Guide to Arts Marketing: The Principles and Practice of Marketing as They Apply to the Arts", London, Rhinegold Publishing Limited, 1986.

³⁴ Anglosaksonski termin *arts marketing* u literaturi u Srbiji se najčešće prevodi kao marketing umetnosti, marketing u kulturi ili kulturni marketing.

³⁵ Kolber F., "Marketing u kulturi i umetnosti", Beograd, Clio, 2010. str.20.

³⁶ Dragičević-Šešić M., Stojković B., „Kultura, menadžment, animacija, marketing“, Clio, Beograd, 1994.

³⁷ Dragičević-Šešić M., Stojković B., „Kultura, menadžment, animacija, marketing“, Clio, Beograd, 1994.

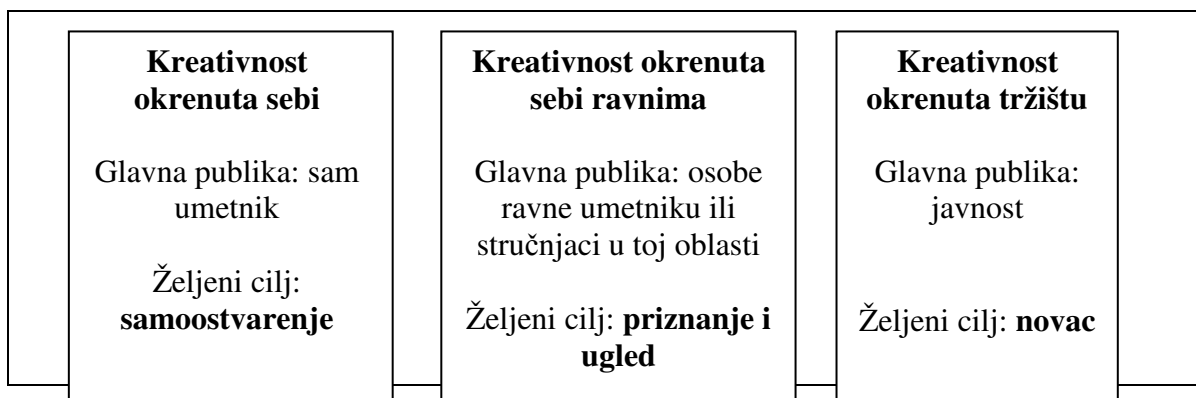
³⁸ Hill L., O'Sullivan C., O'Sullivan T., "Creative Arts Marketing", Battenworth-Heinemann, Oxford, 2003.

(French i Runyard) navode da je marketing u umetnosti zapravo **strateški i sistematski pristup publici i razvoju brenda** koji zadovoljava opšte ciljeve kulturne organizacije i povećava prihode bez žrtvovanja misije.³⁹

Na osnovu navedenih definicija može se zaključiti da je zadatak kulturnog marketinga rad na prikazivanju i popularisanju kulturnih i umetničkih vrednosti, podsticanje kontakata ljudi sa umetnošću i umetničkim delima. Nikodijević navodi da je jedan od zadataka menadžera marketinga u umetnosti i dovođenje u tržišnu funkciju estetske vrednosti umetničkih ostvarenja.⁴⁰

Marketing umetnosti omogućava da se ograničena sredstva upotrebe na najcelishodniji način, tako da se ostvari najviši stepen ciljeva koje postavlja kulturna politika.

Elizabet Hiršman pravi razliku između umetnika koji stvaraju za sebe i onih koji teže komercijalnom uspehu.⁴¹ Tako razlikujemo tri segmenta kod umetnika, u zavisnosti od kreativnosti i njegovog cilja.



Slika 3.2.1: Tri segmenta tržišta po Elizabet Hiršman
(Izvor: Hirshman, 1983)

Prvi segment tržišta je umetnik koji jednostavno teži da zadovolji svoju potrebu da se izrazi. Drugi segment čine umetnici i kritičari i u tom slučaju umetnik traži priznanje u svojoj sredini. Treći segment, javnost, mogao bi da bude podeljen na više podsegmenta i možemo reći da je kreativnost umetnika «okrenuta tržištu» i veoma često je glavni cilj finansijska korist. Kada je proizvedeno delo posledica kreativnosti «okrenute sebi» marketinški proces je «usmeren na proizvod» i po tome se razlikuje od tradicionalnog

-
- ³⁹ French Y., Runyard S.: „Marketing and Public Relations for Museums, Galleries, Cultural and Heritage Attractions”, Routledge, New York, 2011. str. 10
 - ⁴⁰ Nikodijević, D., “Marketing u kulturi i medijima”, Megatrend univerzitet, Beograd, 2007.
 - ⁴¹ Hirshman E.C.: „Aesthetics, Ideologies and the Limits of Marketing Concept“, Journal of Marketing, tom 47, leto 1983, str. 40-55.

marketinga koji je više «usmeren na tržište». Umetničke institucije traže potrošače koji bi cenili umetničke proizvode.

Sve prethodne definicije mogle bi da se kombinuju u jednu kojom bi se marketing kulturnih institucija definisao kao: «Veština dosezanja segmenata tržišta koji bi bili zainteresovani za proizvod, uz prilagođavanje promenljivih elemenata marketing miksa-cenu, distribuciju, promociju - kako bi proizvod bio u kontaktu s dovoljnim brojem potrošača i kako si se ostvarili ciljevi misije organizacije.»

3.3. Razlike između komercijalnog marketinga i marketinga u kulturi

Osnovni zadatak marketinga u organizaciji profitnog tipa jeste plasiranje i prodaja proizvoda pod uticajem tržišnih zakona, sve jače konkurencije i stalne potrebe za rastom profita. Digle u svojoj definiciji navodi da zadatak marketinga u kulturi jeste da dovede odgovarajući broj ljudi u odgovarajuću vrstu kontakta sa umetnikom, i da čineći to, postigne najbolji mogući finansijski rezultat koji ostvarenje tog cilja omogućava.⁴² Međutim, zadatak marketinga u kulturnim institucijama je višestruk i dalekodosežan jer skreće pažnju javnosti na ustanove ovakvog tipa, razvija svest o njima kao o potrebnim ustanovama, poboljšava kvalitet njihovog uticaja i unapređuje stvaranje njihovih prihoda. Uspeh se meri učinkom ili reakcijom javnosti, pre nego preko profita, što rezultira kompleksnijim odnosima od onih u komercijalnom sektoru. Postavlja se pitanje da li marketing može uvesti tržišnu logiku u umetnost, i da li se na taj način umetnost pretvara u veštinu. „Tržište“ i „potrošači“ poprimaju u kontekstu kulture drugačije značenje.

Razlike između komercijalnog marketinga i marketinga u kulturi su u cilju i osnovnoj ideji. Kulturne institucije nemaju za primarni cilj ostvarivanje profita i pre svega pokušavaju da očuvaju programe, a ne samo one koji su finansijski isplativi. Isak Adižes je razlike u cilju i misiji između komercijalnih preduzeća i kulturnih institucija nazvao **teleološkim razlikama**.⁴³ Takođe, isti autor navodi da postoje i **tehnološke razlike** zbog same specifičnosti prirode proizvoda i načina proizvodnje kulturnih dobara.

Osnovna razlika između ciljeva umetničke organizacije koja ne teži profitu i ciljeva poslovne organizacije (uključujući i umetničke poduhvate radi sticanja profita) proizilazi iz činjenice da je prva prvenstveno orjentisana na proizvod, a druga na tržište. **Tradicionalni oblici umetničkog stvaralaštva** odvijaju se po postupku koji ne omogućava uspostavljanje komercijalnog cilja kao primarnog. Na rezultate ovog stvaralaštva se primarno gleda kao na „estetske vrednosti“. Primena principa industrijskog marketinga u ovoj oblasti, gledano sa stanovišta umetnosti i sa stanovišta ekonomije, u praksi proizvodi poražavajuće rezultate.⁴⁴ Sa druge strane, **industrijalizovani oblici masovne produkcije**

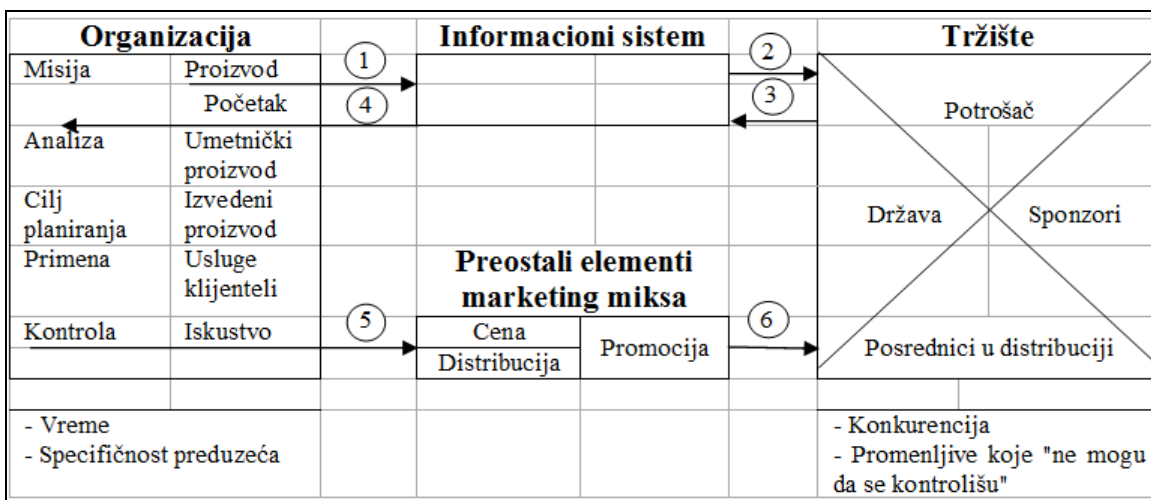
⁴² Digle K., „Marketing umetnosti“, Clio, Beograd, 1998.

⁴³ Adižes I., „Menadžment za kulturu“, prevod: Dopuđa B., Carić N., Graph Style, Novi Sad, 2006.

⁴⁴ Nikodijević, D., „Marketing u kulturi i medijima“, Megatrend univerzitet, Beograd, 2007.

umetničkih proizvoda imaju profitnu orijentaciju i za takvu produkciju se vezuju postupci takozvanog komercijalnog marketinga.

Da bismo lakše predstavili razlike između tradicionalnog marketinga i marketinga kulture i umetnosti preuzemo model koji navodi Kolber.⁴⁵ Naime, ovaj autor navodi da tržište predstavlja početak i kraj procesa u tradicionalnom modelu marketinga kao što se vidi na slici.



Slika 3.3.1: Tradicionalni model marketinga
(Izvor: Kolber, 2010)

U marketingu kulture i umetnosti početna tačka je već kreiran proizvod a krajni cilj je tržište. Pristup «**proizvod okrenut kupcu**» karakterističan je za većinu organizacija u sektoru umetnosti, ali i za određene kulturne industrije.

Kulturne institucije bi trebalo da **razvijaju kulturne potrebe** publike tako da ona bude u mogućnosti da apsorbuje proizvod, pre nego da stvara proizvod koga diktiraju potrebe postojećeg društva. Ukoliko bi institucije kulture krenule putem komercijalizacije radi ostvarivanja profita, smanjio bi se finansijski rizik, ali bi institucije izgubile opravdanost postojanja. Takođe, kulturni centri imaju zadatak da uspostave komunikaciju i sa neraspoloživom publikom, što veoma retko čine profitne organizacije.

Potreba za stalnim **inovacijama** je zajednička odlika svih organizacija, ipak umetničke inovacije i inovacije poslovne organizacije imaju različite ciljeve. Poslovna organizacija uvodi novine da bi zadovoljila zahteve tržišta i samo ako je sigurna da će novi ili izmenjeni proizvodi doneti profit. Istraživanje i osmišljavanje novih proizvoda obavlja poseban sektor za istraživanje i razvoj. Kulturne institucije moraju neprekidno da menjaju svoje programe čak i kad ne postoji garancija da će doći do ekonomskog uspeha i u tom slučaju znatno je otežano pronalaženje, proširivanje i očuvanje publike. Poslovne organizacije neprestano ulažu velike sume novca na razvoj novih tržišta za svoje proizvode. Ali,

⁴⁵ Kolber F., "Marketing u kulturi i umetnosti", Beograd, Clio, 2010. str.20.

komercijalne organizacije ne uvode nove proizvode dok se ne pojavi potreba koja može unosno da se iskoristi. Sa druge strane, umetnička organizacija mora da ima mnogo aktivniju ulogu na tržištu; mora da deluje na publiku radi stvaranja novih potreba. Adižes navodi da institucija koja uvodi trendove nalazi se pod većim rizikom nego ona koja samo prati trendove.⁴⁶ Ne samo da se kulturne institucije suočavaju sa problemom pronalaženja tržišta, već i sa njegovim proširivanjem. Naime, da bi proširila svoje tržište bez ugrožavanja kvaliteta svojih programa, instituciji će biti potrebno više vremena da stvori svoju publiku, a što je duži vremenski period veći je i finansijski rizik. Krajnji problem kulturnih institucija je očuvanje tržišta s obzirom da ne mogu da ponavljaju svoje programe i da zasnivaju marketinški pristup na ponašanju svoje publike u prošlosti. Digle navodi da kulturne institucije deluju u oblasti punoj rizika jer ne mogu da ponavljaju hitove prošlih sezona za razliku od poslovnih organizacija.⁴⁷ Poslovne organizacije neće menjati uspešan trend. Svoj rad profitne organizacije baziraju na teoriji minimalizacije rizika i maksimalizacije profita i iskorišćavanju postojećih trendova. Poslovna organizacija nastoji da utvrdi komponente uspeha i da ponavlja tu aktivnost dok god se povoljna prilika u potpunosti ne iskoristi.

Iz navedenog se može zaključiti da ciljevi i principi donošenja odluka umetničke organizacije nisu pogodni za konkurentno tržište. U ovom pogledu umetnička institucija je slična obrazovnim institucijama koje moraju da pronalaze kreativne načine finansiranja putem kurseva, seminara ili donacija. Ukoliko kulturne institucije ne pronadu načine opstajanja na tržištu moraju se prilagođavati ukusu publike i postaju orjentisane na tržište. Adižes navodi da u tom slučaju institucije prate trendove, iskorišćavajući i pojačavajući postojeći nivo estetske senzibilnosti i biraju aktivnosti ili ponavljaju stare koji privlače najširu publiku, ne istražujući nove mogućnosti.⁴⁸

Prema većini autora iz ove oblasti, razlike između komercijalnih organizacija i kulturnih centara ne odnose se samo na strukturu ciljeva. **Tehnološke razlike** proističu iz određenih svojstvenih karakteristika strukture troškova institucije i prirode njenih proizvoda. U svojoj knjizi *The performing Arts: An Economic Dilemma*, Baumol i Bowen razmatraju problem „razlike u prihodu“ kod umetničkih institucija.⁴⁹ Trajna razlika između prihoda i troškova, prema ovim autorima, počiva na činjenici da je glavni činilac umetničke produkcije čovek i automatizacija ga ne može zameniti. S obzirom da cena ljudskog rada svake godine se povećava, cena produkcije konstantno raste.

Kulturne institucije takođe susreću se sa problemom ograničene publike, ne samo selektivnom orjentacijom nekih organizacija, već i karakterom proizvoda koji je vezan za realno vreme. Veličina sala, galerija, bioskopa uslovljavaju brojnost publike i povećana potražnja ne može se zadovoljiti bez promene lokacije ili dodatnih izvođenja.

⁴⁶ Adižes I.: Menadžment za kulturu, prevod: Dopuđa B. i Carić N., Graph Style, Novi Sad, 2006.

⁴⁷ Digle K., „Marketing umetnosti“, Clio, Beograd, 1998.

⁴⁸ Adižes I.: Menadžment za kulturu, prevod: Dopuđa B. i Carić N., Graph Style, Novi Sad, 2006.

⁴⁹ Idem

Za umetničke organizacije je karakteristična **varijabilnost** ili **nepredvidljivost** s obzirom da se rad ovih institucija zasniva na čoveku i zbog toga je manje predvidljiva od poslovnih organizacija koje imaju tehnologiju zasnovanu na mašinama. Umetnička produkcija obuhvata najčešće umetnike, tumače, izvođače i publiku. Varijacija bilo kog od ovih činilaca uticaće na stvaralački izraz: promena glumca u predstavi može da prouzrokuje manju ili veću gledanost; isto izvođenje ili aktivnost može da proizvede različit efekat na različitu publiku, čak reakcija iste publike može da se razlikuje od prilike do prilike. Stoga, kulturne institucije, u uslovima povećanog rizika, imaju zadatak da kontrolišu kvalitet pružanja usluga u celoj organizaciji i da redovno prate zadovoljstvo posetilaca ili korisnika usluga.

U stvaranju dela, kao i u poslovnom istraživanju, nepohodno je razviti koncept i izneti ga na tržište. Poslovne organizacije razvijaju prototip koji se razvija ukoliko se pokaže uspešnim. U umetničkim organizacijama odluke moraju da se donesu još u početnoj fazi jer dok se „prototip“ stvori (premier, generalna proba, svečano otvaranje), većina sredstava je već potrošena.

Poslovne organizacije upravljaju zalihama, usaglašavaju ponudu i potražnju, kao sredstvo smanjenja rizika. Upravljanje zalihama je moguće jedino u organizacijama koje proizvode opipljivu robu. Ovu mogućnost su donekle iskoristile vizuelna umetnost, književnost i umetnost snimanja (ploča, filmova, itd). Međutim, ovu mogućnost je nemoguće primeniti kada se radi o programima ili uslugama kulturnih usluga. Karakteristika umetničkih doživljaja i usluga je, prema Kotleru, **nedeljivost**.⁵⁰ Svaki put kada se pruža usluga ili izvodi delo, stvaralački izraz se simultano proizvodi i konzumira. Usluge i umetnički doživljaji ne mogu da se masovno proizvode, što predstavlja još jednu razliku između komercijalnih i kulturnih institucija. Kulturne institucije suočavaju se sa promenljivom i nepredvidivom prirodom svojih proizvoda i tržišta i finansijskim poteškoćama koje im nameću visoki troškovi rada i ograničena tržišta. Pomenuti faktori utiču na određene umetnosti više nego na neke druge, kao i na neke poslovne delatnosti, pogotovo uslužne.

Kombinacija teleoloških i tehnoloških faktora, stavlja umetničku organizaciju u nepovoljan položaj ukoliko ona mora da se osloni na tržišni uspeh. Pomoć različitih subjekata je neophodna i mora da bude sistematična. Umetničke institucije delimično treba ukloniti sa tržišnog sektora i pružiti im zaštitu koja je data obrazovnim i istraživačkim institucijama. Međutim, u praksi kulturne ustanove suočavaju se sa parcijalnom pomoći. Ipak, autori navode da takva situacija omogućava da kulturni centri moraju da oslušuju potrebe i zahteve publike. Određeni nivo direktnog reagovanja publike i korisnika usluga je zdravo za samu instituciju koja mora da razvije i sprovedi programe konstantne komunikacije sa svojim korisnicima. Praksa pokazuje da su mnoge organizacije trajno ili privremeno prekinule rad u trenutku kada se izgubio dijalog između organizacije i korisnika.

⁵⁰ Kotler P., Keller K.L., "Marketing menadžment", prevod Lalović B., Lučić-Živanović M., Data status, Beograd, 2006.

3.4. Strateško planiranje marketinga u institucijama kulture

Kulturne institucije, kao i sve druge ustanove, deluju u okruženju koje je promenljivo i dinamično stoga je neophodno konstantno promišljanje i planiranje budućih aktivnosti. Iako mnogi zaposleni u kulturi imaju predrasudu da je strateško planiranje rezervisano samo za velika preduzeća i da se okolnosti u kulturi sporije menjaju, praksa je pokazala da je strateško planiranje marketinga neophodno i u kulturi. Naime, kulturne ustanove imaju sve veću odgovornost s obzirom da zavise od više subjekata kao što su osnivači, publika, donatori i sponzori. Gotovo je postalo uobičajeno da sponzori prilikom otvaranja konkursa zahtevaju od ustanova da predstave i svoje dugoročne planove. Za kreiranje dugoročnih planova neophodno je strateško planiranje.

Strateški marketing je moderan pristup upravljanju pod kojim se podrazumeva kontinuirani proces prilagođavanja kompanije promenljivoj okolini u kome okolina vrši permanentan uticaj na kompaniju, ali i kompanija takođe vrši uticaj na okolinu u kojoj egzistira i kojoj se prilagođava.⁵¹ **Strateško planiranje** omogućava planiranje marketinških aktivnosti koje doprinose dosezanju sveobuhvatnih strateških ciljeva.⁵² Drugim rečima, strateško planiranje je proces utvrđivanja ciljeva i izbor strategija na nivou kompanije i poslovne jedinice, za tržišta kojima su namenjeni određeni proizvodi i usluge.⁵³ Formalno planiranje omogućava top menadžmentu da sistematično razmišlja i planira poslovne operacije, usmerava preduzeće, da precizira misiju i viziju svog postojanja i vodi boljoj koordinaciji aktivnosti i kontroli. Prednosti strateškog planiranja su:

- Bolje razumevanje promena u okruženju.
- Proaktivan odnos prema promenama.
- Bolja koordinacija aktivnosti.
- Bolja komunikacija između zaposlenih.
- Bolja organizovanost.

Strateško planiranje marketinga obuhvata definisanje **misije** (engl. *mission*), **ciljeva** (engl. *objectives*), **strategija** (engl. *strategies*) i **taktika** (engl. *tactics*).

⁵¹ Filipović V., Janićić R., "Strateški marketing", FON, Beograd, 2010.

⁵² Cashman S., "Thinking Big, a Guide to Strategic Marketing Planning for Arts Organizations", Arts Council England, 2010.

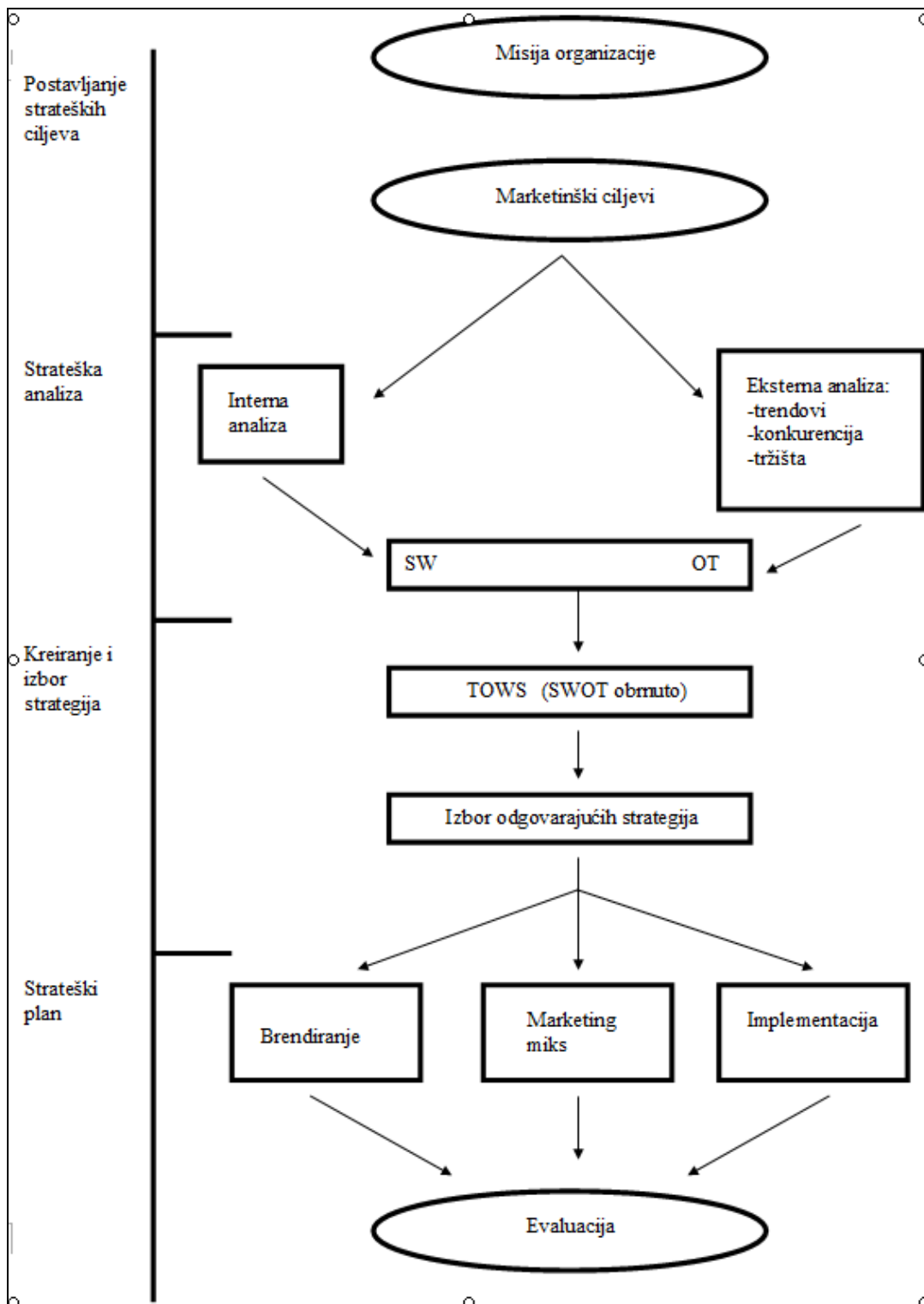
⁵³ Dess G.G., Lumpkin T.G., Eisner B.A., "Strategijski menadžment", Data status, 2007. u Filipović V., Janićić R., "Strateški marketing", FON, Beograd, 2010.

Tabela 3.4.1 - Model MOST - faze strateškog planiranja
(Izvor: Cashman, Arts Council England, 2010.)

Misija (<i>Mission</i>)	Svrha postojanja kulturne ustanove?
Ciljevi (<i>Objectives</i>)	Ciljevi koje želi ustanova da ostvari?
Strategije (<i>Strategies</i>)	Šta organizacija treba da radi da bi ostvarila ciljeve?
Taktike (<i>Tactics</i>)	Koje praktične korake i akcije treba da preduzme da bi ostvarila ciljeve?

Akronim MOST nastao od početnih slova engleskih reči često se koristi u literaturi o strateškom planiranju marketinga i ukazuje na neophodne faze. Upravo pomenuti model ukazuje da kulturne ustanove pre nego što započnu formalno pisanje strateškog plana moraju da odgovore na neka naizgled jednostavna pitanja kao što su: koja je svrha postojanja organizacije, šta želi da postigne kroz svoje aktivnosti, kako namerava da ih realizuje i koji svakodnevni poslovi treba da budu preduzeti da bi se ciljevi ostvarili. Svaka faza vodi ka sledećoj i praktično je nemoguće govoriti o strategijama ukoliko nisu jasno definisani ciljevi.

Strateško planiranje marketinga je konstantan proces koji obuhvata četiri faze kao što se vidi na slici 3.4.1.



Slika 3.4.1: Faze strateškog planiranja marketinga
(Izvor: Cashman, Arts Council England, 2010.)

U toku **prve faze** neophodno je da kulturna ustanova postavi **strateške ciljeve**. U ovoj fazi kulturna ustanova treba da artikuliše i razume svrhu svog postojanja kroz preciznu definiciju misije i vizije iz koje će se kasnije definisati i strateški ciljevi. U **drugoj fazi** vrši se **strateška** ili **situaciona analiza** koja se bazira na tri elementa:

1. Analiza unutrašnjih činilaca i sposobnosti organizacije da preduzme aktivnosti.
2. Esterna analiza svih faktora koji mogu da utiču na rad kulturne ustanove (konkurencija, društveni trendovi, potencijalna tržišta).
3. SWOT analiza na osnovu koje određuju snage i slabosti, prilike i pretnje.

Na osnovu SWOT analize svrši se osmišljavanje i odabir odgovarajuće strategije. Naime, podaci iz SWOT analize pretvaraju se u potencijale strategije. Ova tehnika se u literaturi često naziva TOWS na osnovu promene redosleda reči. U **trećoj fazi** kulturna ustanova na osnovu SWOT analize kreira i pravi odabir adekvatne strategije. I nakon toga sledi **četvrta faza** koja podrazumeva osmišljavanje konkretnih planova i aktivnosti. Aktivnosti se mogu podeliti na:

- Aktivnosti koje doprinose stvaranju brenda i pozicioniranju.
- Aktivnosti koje spadaju u marketing aktivnosti i deo su plana marketing miksa.
- Aktivnosti koje doprinose implementaciji.
- Plan evaluacije.

Osnova celokupnog strateškog planiranja i uspešnog menadžmenta je definisanje misije kulturne ustanove. **Misija** u sebi sadrži više pretpostavki:

- Težnje višeg menadžmenta i stejkholdera o budućnosti organizacije - njenu viziju i šta ona želi da bude.
- Svrhu postojanja organizacije.
- Vrednosti organizacije.
- Dugoročne planove.

Misija kulturne ustanove treba da bude poznata svim zaposlenima i da bude prihvaćena. Misija treba da bude realistična i precizna i da ukazuje na svrhu postojanja organizacije. U praksi se često dešava da prilikom kreiranja misije organizacije kulturne ustanove napišu izjavu koja se uklapa sa opštim tendencijama u kulturi (promovisanje kulture, širenje kulturnih vrednosti i sl.). Na taj način rizikuju da poseduju misiju koja je za sve, a zapravo nije ni za koga. Ukoliko je misija dobro napisana ona obezbeđuje:

- Dugoročnu perspektivu kulturnoj ustanovi.
- Jedinstvo oko zajedničke vizije i identiteta.
- Svrhu postojanja iz koje se definišu ciljevi i strategije.

Karakteristike dobro napisane izjave misije:

- posebnost u odnosu na konkurenciju
- inspirativnost i motivacioni potencijal
- usresređenost
- razumljivost
- uverljivost.

Kroz primer izjave o **misiji Narodnog muzeja u Beogradu** možemo videti precizno određene ciljeve. Tako u misiji Narodnog muzeja stoji: "Narodni muzej u Beogradu je muzej kompleksnog tipa posvećen zaštiti, interpretaciji i promociji slojevitog, multikulturalnog nasleđa centralnog Balkana i Evrope - kultura od praistorije do danas - kroz arheološku, numizmatičku i umetničku građu. Muzej prikuplja, čuva, štiti na osnovu principa preventivne zaštite, unapređuje znanja. On tumači istorijske i savremene kulture, nacionalni identitet da služi kao izvor saznanja i aktivni centar u zajednici i okruženju."

Misija kulturne ustanove je važna referenca za strateško planiranje. Međutim, postavlja se pitanje kako izjavu o misiji kulturne ustanove pretvoriti u strateške ciljeve. Pre svega, neophodno je iskustvo menadžmenta, njihovo razumevanje i kreativnost. U tabeli 3.4.3. može se videti primer izvođenja strateških ciljeva na osnovu misije kulturne ustanove.

Tabela 3.4.2. Primer povezivanja misije i marketinških ciljeva
Prilagođeno prema: Cashman, 2010.

Misija ustanove	Marketinški ciljevi
Doprinošenje kulturnom životu i približavanje opere novoj publici...	Veća pristupačnost i veći broj mesta gde ljudi mogu da čuju operu. Korišćenje svakodnevnog načina izražavanja i predstavljanje aktivnosti na atraktivan način.
...izražavajući se moćno kroz celokupan rad koji treba da inspiriše i zabavi kroz najkvalitetniju operu...	Pružanje širokog repertoara u cilju zadržavanja interesa publike, umetnika, orkestra i kritičara.
...celokupnoj publici.	Izgradnja dugoročnih odnosa sa publikom.

Nakon razmatranja misije kulturna ustanova mora da uvrđi i čija podrška joj je neophodna da bi obezbedila ostvarenje misije. Najčešći subjekti od interesa u kulturi su: publika, osnivači, sponzori, zaposleni, volonteri, mediji, druge umetničke organizacije.

3.5. Strateška analiza

Druga faza u strateškom planiranju marketinga je strateška analiza koja omogućava razumevanje strateške pozicije kulturne ustanove. Strateška analiza obuhvata:

- **Internu analizu** kulturne ustanove iz marketinške perspektive.
- **Eksternu analizu** koja obuhvata praćenje **trendova** u okruženju u kojem ustanova radi, **analizu konkurencije** i **tržišta**.

Svi prikupljeni podaci na osnovu interne i eksterne analize sumiraju se u formi SWOT analize.

3.5.1. Interna analiza

Strateška ili situaciona analiza omogućava instituciji da dobije odgovor gde se trenutno nalazi na osnovu interne i eksterne analize. **Marketinška revizija** je sistematičan, kritički i nepristrasan pregled i procena internih faktora koji utiču na organizaciju u određenom periodu.⁵⁴

Interna analiza obuhvata ispitivanje činjenica i percepcija povezanih sa marketingom sa namerom da se pruže odgovori na sledeća pitanja:

- Koje marketinške aktivnosti i pristupe je organizacija koristila do sada?
- Koji rezultati su postignuti na osnovu primenjenih marketinških aktivnosti?
- Koji su dobri rezultati?
- Koji su loši rezultati?
- Potencijalne mogućnosti za poboljšanje i promene?
- Da li postoje dodatni resursi da bi organizacija postigla šire marketinške ciljeve u budućnosti?

Interna analiza u ustanovama kulture obuhvata analizu:

- **kulturnog proizvoda** koji obuhvata detalje o kulturnoj politici ustanove, vrsti kulturnih događaja, percepciji publike o organizaciji, prostoru, proizvodima koji privlače publiku, korisnicima i učesnicima,
- **dolaska publike** u proteklih pet godina na kulturne događaje,
- **prihoda** na osnovu rezultata iz prošlosti i trendova o prodatim ulaznicama i drugim приходima kao što je catering, prodaja pratećih proizvoda i sponzorstvo,
- politike **cene** i **popusta**,

⁵⁴ Cashman S., "Thinking Big, A guide to strategic marketing planning for arts organizations", Arts Council England, 2010.

- **prodaje i rezervacije karata** na osnovu analize prodajnih mesta, radnog vremena, agencija za prodaju karata i drugih kanala kao što su internet, prodaja karata preko drugih organizacija i sl,
- **marketinških mogućnosti** na osnovu broja zaposlenih u marketingu, budžeta, mogućnosti za dodatnim angažovanjem, korišćenih instrumenata i prikupljenih podataka o korisnicima ustanove kulture.
- **marketinških instrumenata** i pristupa. Analiza marketinških instrumenata koji su korišćeni za pojedine kulturne događaje (štampani materijal, direktan mail, plaćeno oglašavanje, odnosi s javnošću, specijalne ponude i dr) i rezultata koji obuhvataju brojnost publike i prihode.

Svi dobijeni podaci iz interne analize treba da ukažu na izbor odgovarajuće strategije i na postojeće trendove kao što su opadanje brojnosti publike ili njen rast. Najvažnije je da kulturna ustanova izvede zaključke šta je donelo dobre ili loše rezultate. Prilikom analize pojedinačnih događaja treba imati na umu uvek širu sliku. Drugim rečima, podaci i brojevi treba da ukažu na trendove i na moguća rešenja.

3.5.2. Eksterna analiza

Analiza eksternog okruženja je usmerena na sagledavanje intenziteta uticaja faktora opšteg okruženja (prirodni, ekonomski, politički, sociokulturološki, tehnološki) konkurentskog i poslovnog okruženja radi sagledavanja potencijalnih šansi i opasnosti.⁵⁵

Svrha analize faktora eksternog okruženja je da se dobiju rana saznanja o događajima koji dolaze i koji će se sasvim izvesno desiti. Klasičan način analize okruženja baziran je na istraživanju i praćenju faktora:

- Makro okruženje (prirodni faktori, ekonomski, demografski, tehnološki, politički, ekološki, socio-kulturološki);
- Poslovno okruženje;
- Analiza konkurencije;
- Analiza kupaca/potrošača;
- Analiza tržišnog položaja preduzeća - procenat tržišnog učešća, portfolio, analiza profitabilnosti;
- Analiza internog okruženja radi ocene snaga i slabosti kompanije da odgovori na izazove eksternog okruženja.

Na kulturne ustanove neki od ovih faktora imaju manji ili veći uticaj. Praksa pokazuje da na rad kulturnih ustanova najviše utiču tri faktora:

1. Makro okruženje
2. Konkurencija
3. Tržište.

⁵⁵ Filipović V., Jančić R., "Strateški marketing", FON, Beograd, 2010.

Promene i trendovi koji se dešavaju u okruženju predstavljaju glavni izvor mogućnosti i opasnosti na polju marketinga. Zbog toga je za marketing menadžera od suštinske važnosti da prati, analizira i reaguje na promene i trendove.

3.5.3 Analiza makro okruženja na osnovu PEST analize

Analiza makro okruženja obuhvata trendove koji su van uticaja organizacionih aktivnosti kulturne ustanove. Među najznačajnijim faktorima čije kretanje treba pratiti i analizirati su: političkozakonodavna, ekonomska i tehnološka sredina. Za analizu makro okruženja najčešće se koristi **PEST metoda** (skraćeniica od engleskih reči: *Political, Economic, Social, Tehnological*) odnosno analiza političkih, ekonomskih, društvenih i tehnoloških činilaca iz okruženja važnih za opstanak i razvoj institucije.⁵⁶ Na osnovu PEST analize kulturna institucija spoznaje trenutnu situaciju u okruženju kao i nove trendove i na osnovu informacija može da donese odluke koje mogu biti: **strateške** (o ponudi, ciljnim grupama, pozicioniranju u svesti potrošača), **operativne** (o marketinškoj kampanji) i **taktičke** (odluke o inicijativi u odnosu na konkurentne, konkretne aktivnosti promocije i sl.). Neophodno je napomenuti da se elementi PEST analize razlikuju od institucije do institucije, ali najčešći činiooci koji utiču na rad kulturnih institucija su predstavljeni u tabeli 3.5.3.1.

Tabela 3.5.3.1: Pregled mogućih elemenata u sklopu PEST analize
(prilagođeno prema: Pavičić, Alfirević, Aleksić, 2006)

⁵⁶ Danas se veoma često koriste i brojne podvarijante PEST analize poput BPEST, PESTEL, STEP, STEEP, SPENT, STEEPLE i dr. Pavičić, Alfirević i Aleksić (2006) navode sa se radi o različitim verzijama PEST analize.

Politički i pravni (P)	Ekonomski (E)
<ul style="list-style-type: none"> - politička stabilnost - zakoni važni za delatnost organizacije (zakon o bezbednosti, o zaštiti podataka i sl) - nacionalna politika finansiranja kulture - lokalna politika finansiranja kulture - poreski propisi važni za finansiranje i odnose sa donatorima/sponzorima - političke promene (u zemlji iz koje kulturna institucija potiče ili u zemlji u kojoj organizacija ima predstavništvo) - mogućnost pristupa različitim fondovima (npr. fondovima EU) - politička nestabilnost u susednim zemljama i sl. - obrazovni program 	<ul style="list-style-type: none"> - veličina tržišta (utiče na perspektive rasta i porast publike/korisnika) - razvoj tržišta - inflacija - stopa nezaposlenosti - razvoj određenih industrijskih grana (npr. turizma) i sl. - prihodi i prosečna sredstva koje stanovništvo troši na obrazovanje i kulturu
Društveni (S)	Tehnološki (T)
<ul style="list-style-type: none"> - promene u strukturi stanovništva (prema polu, godinama starosti, veroispovesti ...) - kulturne navike stanovništva - obrazovanost stanovništva - religijska kultura - tradicionalne društvene vrednosti - životni stil i načini provođenja slobodnog vremena - „tabu“ teme i sl. 	<ul style="list-style-type: none"> - dostupnost savremene komunikacijske infrastrukture i tehnologije - razvoj tehnologije bitne za delovanje institucije - poboljšana dostupnost i korisnost usluga korisnicima kao rezultat tehnološkog napretka i sl.

PEST analiza na prvi pogled deluje veoma jednostavno, ali zapravo zahteva dubinsku analizu različitih elemenata iz makro okruženja. U praksi se dešava da marketing menadžeri razmatraju faktore koji ne utiču direktno na rad institucije, a spadaju u političke ili ekonomske faktore. Iz tog razloga autori iz ove oblasti savetuju da se u okviru PEST analize razmatraju samo faktori koji direktno utiču na rad ustanove bez obzira da li utiču pozitivno ili negativno. Takođe, pojedini faktori mogu da spadaju i u ekonomske i u društvene faktore kao što su nezaposlenost. Marketing menadžeri treba da imaju u vidu da nije toliko važno gde se nalaze pojedini faktori u okviru PEST analize koliko je važno da se uključe svi relevantni faktori. Neophodno je i analizirati i alternative koje su dostupne korisnicima, posetiocima ili učenicima kulturnih programa. Ukoliko posetioci traže zabavu onda im i DVD može pružiti sličnu satisfakciju. Sve alternative koje mogu na sličan način da zadovolje potrebe korisnika je neophodno uzeti u obzir.

Početna tabela PEST analize koja obuhvata različite faktore koji utiču na rad kulturne ustanove je samo polazna tačka za marketing menadžere koji na osnovu nje izvode zaključke o efektima koje pomenuti faktori imaju na marketinške aktivnosti kulturne ustanove.

Tabela 3.5.3.2 Uticaj pojedinih faktora na marketinške aktivnosti kulturne ustanove
(Izvor: Cashman, 2010)

PEST kategorija	Faktori	Efekti na kulturnu ustanovu
Politički	Lokalna politika finansiranja kulture	Smanjenje budžeta utiče na budžet ustanove
Politički	Obrazovni sistem	Smanjena poseta školskih grupa kulturnim ustanovama.
Ekonomski	Smanjena platežna moć stanovništva	Posetiocima kulturni program nije dostupan
Ekonomski	Povećane kamatne stope	Smanjeni ekonomski optimizam
Društveni	Porast starosne strukture stanovništva	Obezbeđivanje kulturnih programa za stariju populaciju
Društveni	Smanjenje broja obrazovanih ljudi	Smanjenje potencijalnog tržišta
Tehnološki	Povećani izbor mogućnosti za zabavu	Veća konkurencija

Razmatranje makro okruženja može da sprovede jedna osoba u kulturnoj ustanovi, ali se savetuje saradnja između različitih odeljenja. Praksa je pokazala da zajednički rad na PEST analizi može da dovede i do internog dogovora oko važnih pitanja za rad ustanove. Izvori za PEST analizu mogu biti:

- kolege i saradnici
- kvalitetne novine i magazini
- stručni časopisi
- stručni programi na televiziji i radiju
- izveštaji
- podaci zavoda za statistiku.

Faktori koji najviše utiču na rad kulturnih ustanova su:

- **Ekonomska moć stanovništva.**
- **Vreme.** Generalni trend je da ljudi imaju sve manje slobodnog vremena i da je vreme postalo valuta za mnoge ljude. Iz tog razloga je neophodno uvesti fleksibilno radno vreme ustanova.
- **Demografske promene.** Promene u organizovanju porodičnog života, sve veća zastupljenost žena, promene u radnom vremenu.

- **Smanjena podrška države u finansiranju kulture.**
- **Veći standardi sponzora i donatora.**
- **Tehnologija.** Uticaj interneta i dostupnosti informacija.

Teorija i praksa pokazuju da je i institucijama u kulturi danas neophodna ova vrsta analitičkog pristupa i da brojni činioci utiču na opstanak institucije. *British Council* naveo je u svom petogodišnjem planu (*Strategy 2010*) da na osnovu analiza političkih, ekonomskih, društvenih i tehnoloških faktora u svetu ova institucija uvodi najveće promene u svom radu od osnivanja ove institucije u skladu sa izazovima sa kojima se susreće na početku XXI veka.⁵⁷ Naime, činioce koje je menadžment uzeo u obzir pre definisanja strategije su: loš imidž Velike Britanije (posebno nakon rata u Iraku i u bivšim kolonijama), nerazumevanje i loši odnosi sa arapskim i muslimanskim svetom nakon 11. septembra 2001, nepovoljne zakonske regulative u Rusiji, tehnološki napredak i razvoj novih medija, pojava novih konkurenata na polju obrazovanja (Australija i Kanada), ekonomsko otvaranje Kine prema zapadnim zemljama, neophodnost smanjenja troškova u Evropi i veće povezivanje institucija, demografske promene i sve veće prisustvo žena u javnom životu, novi trendovi u provođenju slobodnog vremena mladih, smanjena zainteresovanost za kulturne aktivnosti i biblioteke, klimatske promene u svetu, značaj pristupa fondovima Evropske Unije i Ujedinjenih Nacija, veći zahtevi od sponzora i sl. Na osnovu analize usvojene su promene koje se odnose na ciljnu grupu, primenu novih tehnologija, smanjenje troškova u Evropi i Rusiji, povećano prisustvo u Kini, Bliskom Istoku, Indiji, Malaziji, Koreji i Indokini, uvođenje novih proizvoda i veća posvećenost kvalitetu, povezivanje na strateškom nivou sa drugim organizacijama, jačanju veza i poboljšanju percepcije Velike Britanije u svetu i sl.

3.5.4. Analiza konkurencije na tržištu kulture

U toku prve faze eksterne analize kulturna ustanova sagledava širu sliku društva u kom deluje i utvrđuje različite faktore koji imaju uticaja na njen rad na osnovu PEST analize. U drugoj fazi eksterne analize neophodno je utvrditi koje organizacije u okruženju imaju pozitivne ili negativne efekte na rad ustanove. Drugim rečima neophodno je utvrditi i analizirati **konkurenciju** i potencijalne saradnike.

Analiza konkurencije podrazumeva ispitivanje konkurentskih ustanova da bi menadžer mogao da planira i razvije superiorne i diferentne performanse proizvoda i organizacije.⁵⁸ U kulturi **konkurentska ustanova** je ona koja privlači sličnu ciljnu publiku i koja teži da zadovolji iste ili slične kulturne potrebe.⁵⁹ Pitanje na koje treba odgovoriti je: ko su

⁵⁷ Izvor: www.britishcouncil.org

⁵⁸ Filipović V., Jančić R., "Strateški marketing", FON, Beograd, 2010.

⁵⁹ Cashman S., "Thinking Big, A guide to strategic marketing planning for arts organizations", Arts Council England, 2010.

konkurenti kulturne ustanove? U odgovoru na ovo pitanje može se koristiti više prilaza. Prvi zastupa tezu, da konkurentima treba smatrati one ustanove koje nude iste ili slične proizvode i pripadaju istoj konkurentskoj grani. Širi koncept uključuje, indirektno konkurente ili konkurente iz druge industrijske grane koji tržištu nude proizvode supstitute.⁶⁰ Pojedini autori preporučuju klasifikaciju konkurencije u kulturi prema kulturnim proizvodima koje nude i publici koju privlače kao što se vidi u tabeli 3.5.4.1.

Tabela 3.5.4.1 Različite kategorije konkurencije

(Izvor: Cashman, 2010)

		Proizvod			
		Sličan	Različit		
Publika		Direktna konkurencija	Indirektna konkurencija	Slična	
		Konkurencija u proizvodu	Implicitna konkurencija	Različita	

Svaka organizacija treba da sastavi svoju listu konkurentskih ustanova u skladu sa faktorima koji utiču na njen rad. Prilikom utvrđivanja konkurentskih ustanova u kulturi i umetnosti treba uzeti u obzir sledeće faktore:

- **Geografsku lokaciju:** od bližih ka daljim.
- **Programsku politiku:** od tradicionalne do alternativne.
- **Programska osnova:** od proizvodnje kulturnih događaja do prikazivanja.
- **Vrsta kulturne ponude:** od jedne do više umetničkih formi.
- **Upotreba prostora:** od jednog prostora do više prostora za kulturne događaje.
- **Vrsta publike:** od elitne do lokalne publike
- **Poslovna orijentacija:** od neprofitne do komercijalne ustanove.

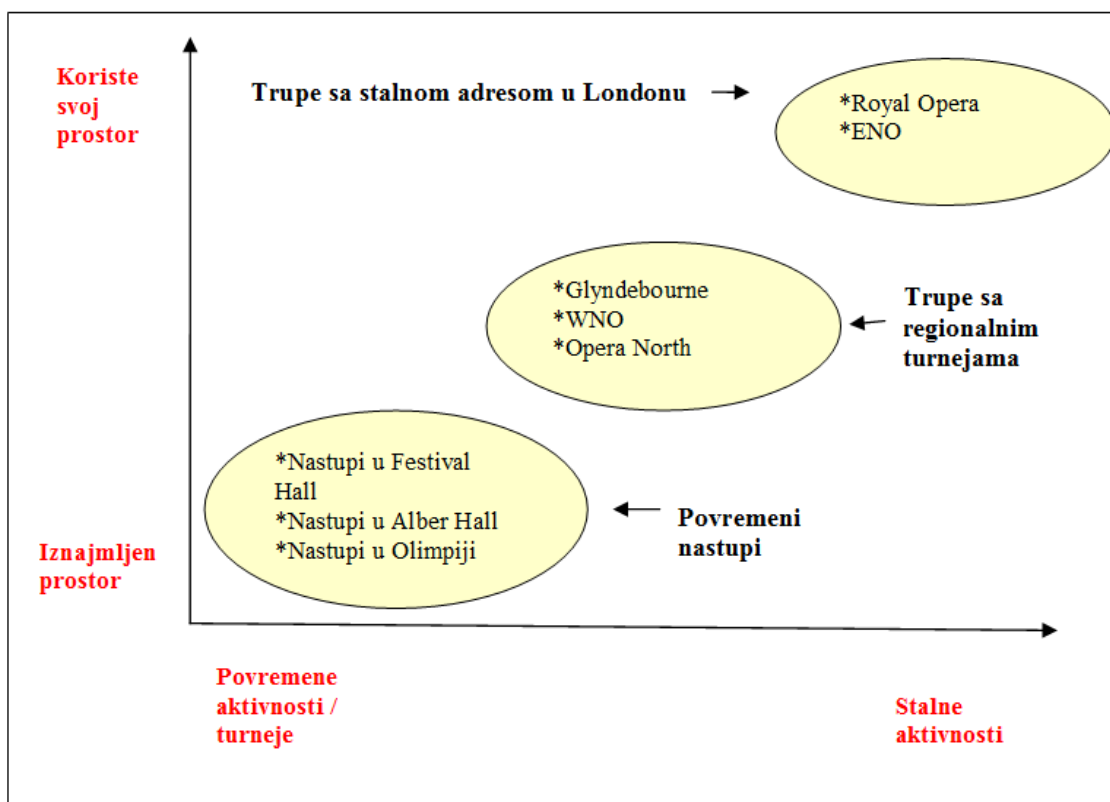
Pojedini autori smatraju da pomenute faktore treba uzeti u obzir prilikom skiciranja strateške mape konkurentskih grupa. Prilikom skiciranja mape konkurencije neophodno preuzeti sledeće faze:

1. Izabrati dve dimenzije konkurencije koje su važne za prirodu kulturne ustanove ili delatnosti.
2. Ucrtati dve dimenzije na x i y osi.
3. Upisati sve relevantne organizacije na mapi prema njihovom mestu u skladu sa postavljenim dimenzijama.
4. Organizovati konkurenciju prema logičnim grupama.
5. Postaviti kulturnu ustanovu prema konkurenciji.

⁶⁰ Filipović V., Jančić R., "Strateški marketing", FON, Beograd, 2010.

6. Grupa konkurentskih ustanova koje su najbliže kulturnoj ustanovi predstavljaju direktnu konkurenciju.

Stratešku mapu konkurencije možemo pogledati na primeru opere u Londonu u odnosu umetničke ustanove koje organizuju istu vrstu doživljaja sa sedištem u Londonu i u odnosu na trupe koje povremeno gostuju.



Slika 3.5.4.1: Strateška mapa konkurencije za opere u Londonu
(Izvor: Cashman, 2010)

Sve veća konkurencija na tržištu kulture i umetnosti i potreba za opstankom kulturnih ustanova doveli su do potrebe da se kulturne ustanove povezuju. Osim konkurencije kulturne ustanove imaju zadatak da analiziraju i potencijalne **saradnike**. U kulturi postoji svest da je saradnja dve ili više kulturnih ustanova dobra za sve učesnike posebno u slučajevima širenja publike ili osvajanja novih tržišta. Kulturne ustanove uspostavljaju tkz. strateške saveze koji omogućuju da se ostvare višestruki ciljevi.

U tabeli 3.5.4.2 vidi se primer konkurencije i saradnika za veliku galeriju vizuelnih umetnosti.

Tabela 3.5.4.2. Primer potencijalne konkurencije i saradnika za galeriju savremene umetnosti.

(Izvor: Cashman, 2010)

Organizacija	Status	Osnova za status / predviđen pristup
Lokalna komercijalna galerija	Konkurencija	Naplaćuje se ulaz na izložbe. Zadovoljenje sličnih kulturnih potreba. Nemogućnost besplatnog ulaza.
Lokalna komercijalna virtuelna galerija	Konkurencija	Ponuda bazirana na novim tehnologijama. Nemogućnost organizovanja zajedničke izložbe.
Lokalna državna galerija	Saradnik / Partner	Zajednički cilj: privlačenje nove publike u grad. Potencijal: zajednička promocija.
Lokalni državni umetnički kolektiv	Saradnik / Partner	Mogućnost zajedničkih lokalnih projekata.

3.5.5. Analiza tržišta kulture

Sve organizacije se, po pravilu obraćaju brojnim tržištima. Kulturne organizacije, prema Kolberu, mogu biti okrenute ka četiri različita tržišta:

1. Krajnjem potrošaču (publici)
2. Partnerima
3. Državi
4. Privatnom sektoru.⁶¹

Marketing menadžeri imaju zadatak da dobro upoznaju specifičnosti svakog tržišta i da pripreme različite strategije. Naravno, ne mora svaka organizacija da održava kontakte istovremeno sa svim tržištima već da svoje aktivnosti prilagođava potrebama i zahtevima ustanove.

Najveća zabluda menadžera u kulturi je da su svi zainteresovani za neki oblik kulturnih proizvoda i da nije neophodna segmentacija. Statistika i praksa pokazuju suprotno. Istraživanje «Kulturne prakse građana Srbije» iz 2011. pokazuje da 34% građana nije učestvovalo ni u jednom događaju, 38% u jednom javnom kulturnog događaju (bilo kod

⁶¹ Kolber F., "Marketing u kulturi i umetnosti", Beograd, Clio, 2010.

tipa) i 28% ispitanika u dva ili više događaja.⁶² Zanimljivo je da skoro sva istraživanja, i kod nas i u svetu, pokazuju jaku polarizaciju publike između visoke i popularne umetnosti, nezavisno o kojoj zemlji je reč. Na primer, proizvodi visoke umetnosti privlače školovane potrošače a, nasuprot tome, proizvodi popularne umetnosti privlače potrošače iz svih slojeva stanovništva. I druge društveno-demografske promenljive povezane su sa posećenošću kao što su primanja i vrsta zanimanja. Kulturne ustanove i organizacije koje imaju programe namenjene fakultetski obrazovanim osobama imaju malo ciljno tržište, iako su ove osobe veliki potrošači kulturnih proizvoda.⁶³

Sve kulturne organizacije moraju da, na jedan ili drugi način, saraduju sa drugim partnerskim institucijama. **Partner** je svaka svaka organizacija sa kojom se organizacija urđujuje na određeni period i s kojom deli razne nivoe rizika i uspeha operacije koja je namenjena publici. Kulturne ustanove imaju četiri partnera: posrednici u distribuciji, koproducenti, partneri u difuziji i mediji. O svakoj od ovih grupa govorićemo posebno u ovom radu, ali je neophodno napomenuti da je od izuzetne važnosti za kulturnu instituciju da izabere proverene partnere.

Pojam **države** kao davaoca subvencije, sa tržišnog gledišta, podrazumeva da kulturna organizacija definiše strategiju koja će ubediti one koji odlučuju da postanu njihovi partneri. Naime, svaka organizacija je izložena konkurenciji ostalih organizacija iste discipline, a napore koje svaka od njih ulaže da bi pridobila najveći deo određenog tržišta.

Kada je u pitanju **konkurencija** neophodno je postaviti kulturni proizvod u širi kontekst tržišta posvećenog slobodnom vremenu. Konkurenciju ne predstavljaju tako samo drugi kulturni proizvodi, već svi proizvodi namenjeni slobodnom vremenu potrošača (televizija, Internet, putovanja, fizička aktivnost...). Tako možemo da govorimo o **četiri vrste konkurencije**: konkurencija među kulturnim proizvodima istog tipa, konkurencija visoke i popularne umetnosti, konkurencija između kulturnih proizvoda i ostalih proizvoda namenjenih slobodnom vremenu.

Zanimljivo je napomenuti da su dva snažna faktora uticala na povećanje tržišta kulture, posebno **interesovanje žena** za te proizvode i **povećanje stanovništva**. Pokret emancipacije žena šezdesetih godina i njihovo masovno uključivanje u tržište rada stvorilo je novu vrstu potrošača koje su činile školovane, finansijski obezbeđene žene, koje su imale dovoljno slobodnog vremena na raspolaganju. One su se masovno okrenule umetnosti i kulturi. Kolber navodi da se danas u medijima pominje «superžena» umorna da istovremeno bude majka, osoba od karijere, zaljubljena žena i domaćica.⁶⁴ Marketinški menadžeri treba budno da prate ovaj trend, pošto u određenim segmentima, većinu potrošača čine žene.

⁶² www.zaprokul.org.rs

⁶³ Više podataka o faktorima koji utiču na kulturne navike predstavice u delu posvećenom publici.

⁶⁴ Kolber F., "Marketing u kulturi i umetnosti", Beograd, Clio, 2010.

Isto tako, broj stanovnika se ne povećava istim tempom. U periodu od 1960. do 1980. godine došlo je do naglog povećavanja nataliteta («bejbi bum»). Ova generacija je poslednjih decenija dominirala i određivala kulturna ponašanja. Međutim, ova generacija je dobijala manje dece od prethodne tako da je došlo do pada nataliteta, koji od 1980. ponovo raste. Ovaj rast objašnjava povećanje segmenta stanovništva koje još nije napunilo 18. godina. Ova nova generacija, često nazvana «ego», za deset do petnaest godina obrazovaće važan segment tržišta.

U stvari, oko 2015. godine, dva najveća tržišna segmenta kulturnih organizacija nalaziće se na dva kraja starosne piramide: osobe između pedeset pet i sedamdeset godina, i njihovi unuci koji će imati između 20. i 35. godina. Svaki od ova dva segmenta je veći od trećeg koji obuhvata populaciju od 35. do 55. godina starosti.⁶⁵

Postavlja se pitanje da li će ove dve grupe potrošača imati iste sklonosti, kao i da li će ih privlačiti različiti kulturni proizvodi. U ovom poslednjem slučaju, organizacije će se suočiti sa dilemom: da li da izaberu jedan od ova dva segmenta ili da svoje proizvode prilagode kako bi se istovremeno privukla ova dva potencijalno nespojiva segmenta.

3.5.6. Segmentacija i pozicioniranje

Segmentacija je jedan od najvažnijih koraka u marketinškom planiranju koji se, nažalost, retko primenjuje u umetnosti i kulturi. Još uvek postoji mišljenje da je kultura namenjena svima i da će se publika, na neki način, sama od sebe formirati i izdefinisati. Segmentacija, odnosno razmišljanje o profilu posetilaca i njenim karakteristikama se ne sprovodi ili se sprovodi sporadično. Razlog tome je izgovor marketara umetnosti da su kulturne ustanove uvek okrenute ka više tržišta i da one svoje proizvode ne prilagođavaju potrebama publike. Autor ovog rada smatra da iako kulturne ustanove ne prilagođavaju svoje programe ukusu većine, da ipak moraju da poznaju svoju publiku da bi znale na adekvatan način sa njom da komuniciraju i da prilagode prateće proizvode.

Segmentacija podrazumeva analiziranje tržišta i razčlanjivanje na podgrupe koje se nazivaju "segmenti". Segmenti podrazumevaju veće grupe koje karakterišu slične, relativno opšte želje i potrebe. Marketar umetnosti ima zadatak da odredi koje su karakteristike važne za segmentaciju za određenu instituciju i da nakon toga analizira tržište i odredi podgrupe. Nakon, analize tržišta sledi izbor najatraktivnijih segmenata i razvijanje marketinške strategije. Ukoliko analiziramo tržište u kulturi i umetnosti videćemo da je segmentacija važna i neophodna. Dobar primer su pozorišta koja svojim repertoarom privlače različitu publiku. Tako na primer, Bitef privlači mlađu i avangardnu publiku otvorenu za nova iskustva dok Narodno pozorište u Beogradu privlači konzervativniju publiku okrenutu tradicionalnim izvođačkim oblicima. To je samo jedan od primera kojih ima dosta u kulturi i umetnosti (raznovrsno tržište knjiga, pozorišta, likovnih umetnosti i sl). Nijedna organizacija, ma koliko se trudila da ima širok i

⁶⁵ Idem.

raznovrstan repertoar, ne može da zadovolji sve potrošače. Identifikacija je neophodna radi ekonomičnog korišćenja ograničenih resursa u kulturi.

Tabela 3.5.6.1: Segmentacija tržišta
(prilagođeno prema Kotler, Scheff, 1997)

SEGMENTACIJA TRŽIŠTA		CILJNI MARKETING
1. Identifikovanje osnovnih kriterijuma za segmentaciju		4. Pozicioniranje u odnosu na ciljni segment
2. Razvijanje profila segmenata na osnovu rezultata		5. Razvijanje marketinške strategije za svaki izabrani segment.
3. Odabir najatraktivnijih segmenata		

Prema Kolberu segmentacija ima dve velike funkcije.⁶⁶ Prvo, primena principa segmentacije primorava organizaciju da sistematski analizira različite oblike potreba od kojih se tržište sastoji sa ciljem da utvrdi da li je tržište homogeno ili ne. U zavisnosti od rezultata istraživanja kulturni centar ili ustanova odlučuje da li će se usredsrediti na celokupno tržište ili posebno na jedan njegov segment ili na više njih.

Druga funkcija segmentacije je pozicioniranje proizvoda. Postoje dva oblika diferencijacije proizvoda. Prvi - "diferencijacija proizvoda" - ima za cilj da odredi poziciju koju proizvod ima u odnosu na konkurentske proizvode. A drugi oblik pozicioniranja je mesto koje proizvod ima u odnosu na određeni segment tržišta. Ovaj oblik pozicioniranja ima za cilj da konzumentu kulture ponudi proizvod koji najbolje odgovara njegovim potrebama.

Prilikom segmentacije najčešće su dve vrste grešaka. Prva je da se segmentiranim smatra tržište koje je ustvari homogeno i da se bez razloga prave različite marketinške strategije. Tako na primer, dečija pozorišta predstavljaju primer ustanova koja imaju homogeno tržište. Druga greška bi bila da se tržište koje se sastoji od segmenata smatra homogenim. Dobro definisana struktura ciljnog tržišta pomoći će stručnjaku da bolje odredi marketinšku strategiju.

Kolber navodi **pet glavnih osnova segmentacije** koju možemo prilagoditi sektoru umetnosti: dihotomija **publika / neraspoločiva publika, učestalost, vernost, zadovoljstvo i omiljeni brend** ili proizvod. Na osnovu ovih karakteristika moguće je

⁶⁶ Kolber Fransoa, "Marketing u kulturi i umetnosti", prevod Jelena Tomašević, Clio, 2010.

utvrditi ko su članovi publike, ali nedostaju podaci koji opisuju njihovo ponašanje i razloge zainteresovanosti. U marketinškoj praksi postoji brojni deskriptori koji omogućavaju opis segmenata. U kulturi se najčešće koriste sledeći:

- geografski
- društveno-demografski
- psihografski
- očekivana korist.

Geografski deskriptori omogućavaju podelu publike po regionima i određivanje njihove zainteresovanosti za kulturne događaje. Kulturne ustanove treba da razmotre činjenicu da li imaju kulturni program koji će svojom atraktivnošću i visokim kvalitetom biti u stanju da privuče publiku iz šireg regiona ili samo publiku iz neposredne sredine u kojoj se ustanova nalazi. Iskren odgovor na ovo pitanje uštedeće vreme i ekonomske resurse organizaciji koja će se usredsrediti na publiku iz okruženja ili publiku van okruženja bilo da se radi o individualnim ili organizovanim posetama. Tako na primer, muzej iz Sombora svojom stalnom postavkom može da računa na publiku iz okruženja, ali sa posebnim izložbama kao što su Dalijeve grafike privlači publiku i van okruženja. U tom slučaju ulaganja u promociju i prateće proizvode su opravdana. Geografski deskriptori omogućavaju i bolje razumevanje karakteristika publike i njenih navika i potreba na osnovu geografskog položaja. Geografske razlike su često odraz kulturnih, klimatskih, ali i razlika sredine. Geografsko grupisanje ukazuje i na socio-ekonomski status i životni stil. Istraživanja u Srbiji ukazuju na veću zainteresovanost za kulturna dešavanja u Vojvodini i Beogradu u odnosu na centralnu Srbiju.⁶⁷ Naravno, ovaj podatak treba uzeti sa rezervom s obzirom da je u Centralnoj Srbiji i slabija kulturna ponuda.

Društveno-demografski deskriptori se najčešće koriste u kulturi. Oni podrazumevaju skup promenljivih koje opisuju sastav društva (starost, pol, obrazovanje, prihod, etnička pripadnost, broj dece, veroispovest, profesija). Demografske karakteristike igraju značajnu ulogu prilikom identifikacije sadašnje i potencijalne publike. Istraživanja najčešće pokazuju da su kulturni posetioci fakultetski obrazovani, boljeg materijalnog statusa, da žive u blizini većeg grada i bez dece. Demografske promene utiču i na kulturne ustanove. Pre svega žene, koje su najbrojnija publika, danas sve više rade i nemaju vremena za opuštanje i razonodu. Sa druge strane, u SAD manjinske grupe postaju sve značajnije. Smatra se da će do 2050. godine hispanaska populacija činiti 21% od ukupne populacije u Americi. Ovaj podatak navodi na razmišljanje kulturne organizacije da prilagode potrebama manjinskih grupa. Često umetničke organizacije kombinuju jednu ili više demografskih varijabli prilikom opisa publike.

Najčešća primedba, kada su u pitanju društveno-demografski deskriptori, je da na osnovu njih marketari u umetnosti objašnjavaju ko je njihova publika ali ne i zašto ona dolazi. Društveno - demografski deskriptori mogu biti korisni za "personifikaciju" ciljnog

⁶⁷ www.kpolisa.com

segmenta ali ne mogu da daju dovoljno informacija. Često kao njihove dopune služe druge vrste deskriptora, kao na primer geografske odrednice.

Ponašanja kupaca ili konzumenata kulturnih događaja često mogu da se objasne **psihografskim deskriptorima** koje opisuju **tip ličnosti** i **stilove života**. Način života uključuje zbir raznovrsnih životnih delatnosti (celina egzistencije) koje protiču u vremenu, a koje su svojstvene određenim individuama i grupama.⁶⁸ Postoji više načina da se utvrdi životni stil, najčešće se određuje na osnovu aktivnosti, interesa i mišljenja potrošača (engleska skraćenica AIO - *activities, interest, opinions*). Andreasen i Belk podelili su publiku na šest grupa prema životnom stilu i to su:

1. pasivni kućni tip
2. aktivni sportski entuzijasti
3. introvertni tip dovoljan sam sebi
4. aktivni kućni tip
5. zainteresovani za kulturu
6. društveno aktivni.⁶⁹

Ovi autori su utvrdili da su najviše okrenuti ka kulturnim dešavanjima zainteresovani za kulturu i društveno aktivni. U literaturi postoje različite podele publike prema životnim stilovima. Međutim, zajedničko svim je da su zainteresovani za kulturu društveni, da imaju želju za usavršavanjem i izazovom i da vole da se opuštaju u slobodno vreme. Na životni stil utiču i drugi faktori, kulturni, demografski, socijalni i porodični. Za marketara umetnosti predstavlja izazov da stvori kompletnu analizu. Kada je u pitanju životni stil i slobodno vreme, zanimljiv je podatak da u Srbiji ljudi u proseku imaju 122 minuta slobodnog vremena. Najviše, kao što je za očekivati, srednjoškolci i studenti. Iznenadjujući je podatak da u našoj zemlji penzioneri imaju neočekivano malo slobodnog vremena što može da se objasni činjenicom da su zbog teške ekonomske situacije penzioneri i dalje radno angažovani i da svoje raspoloživo vreme troše na obezbeđivanje dodatnih prihoda za život.⁷⁰ Ispitanici u Srbiji izjavili su da najviše vremena troše na posete kafićima i na posete prijateljima, dok najmanje vremena na sport i rekreaciju i posetu kulturnim događajima. Zanimljivo je da su ispitanici ukazali da najviše slobodnog vremena imaju sredom, četvorkom i subotom. A najmanje utorkom i petkom. Svi ovi podaci mogu da posluže marketarima umetnosti prilikom kreiranja plana komunikacije.

Deskriptori očekivane koristi omogućavaju da se upoznaju očekivanja publike i posetilaca. Posetioci kulturnih događaja koji teže kulturi, u potrazi su za razonodom ili tragaju za novim estetskim iskustvom. Ukoliko je bolje razumevanje tačnih koristi koje potrošači očekuju, to će strategije biti bolje osmišljene.

⁶⁸ www.kpolisa.com

⁶⁹ Kotler Ph., Scheff J., "Standing room only, strategies for marketing the performing arts", Harvard Business School Press, Boston, 1997.

⁷⁰ www.kpolisa.com

Kao što smo već napomenuli, u oblasti kulturnih proizvoda gde stvaralaštvo ima ključnu ulogu, retko se dešava da se centralni proizvod, umetnički prilagođava zahtevima segmenta. Međutim, važno je uvideti koji bi segment bio zainteresovan i kako prilagoditi prpratne usluge očekivanjima publike.

3.5.7. Swot analiza

Kulturna ustanova na osnovu PEST analize spoznaje okruženje u kome deluje. Međutim, PEST analiza ne omogućava instituciji da utvrdi sopstvene, interne snage i slabosti i da ih poveže sa mogućnostima i pretnjama iz spoljnog okruženja. Upravo iz tog razloga se PEST analiza najčešće u praksi komnunuje sa **SWOT** analizom. SWOT analiza (skraćenica od engleskih reči *strenghts* - snage, *weaknesses* - slabosti, *opportunities* - prilike i *threats* - opasnosti) jedna je od metoda u kulturnim delatnostima koja pomaže u određivanju unutrašnjih snaga i slabosti ustanova, ali i mogućnosti i prepreka koje se nalaze u okruženju. Drugim rečima, SWOT analiza obuhvata proces analiziranja institucije i njenog okruženja na način na koji se utvrđuju snage i slabosti koje institucija ima i može na njih uticati kao i spoljašnje prilike i pretnje s kojima se suočava u svom radu i mora ih uvažavati.⁷¹

Prednosti korišćenja SWOT analize za kulturnu ustanovu ogledaju se u preglednom predavljanju kompleksih informacija koje postaju lako dostupne i shvatljive i omogućavaju donošenje strateških odluka za rad ustanove. Ne postoji jedinstvena lista neophodnih informacija za SWOT matricu i prilikom planiranja, izvođenja i korišćenja rezultata analize to treba uvažavati. Najčešći elementi koje kulturni centri treba da imaju u vidu prilikom SWOT analize su: razmatranje ljudskih i materijalnih resursa za realizaciju promotivne strategije, dosadašnja dostignuća u oblasti promocije, analiza korporativnog identiteta i imidža u javnosti, uspostavljenog odnosa i rezultata sa drugim institucijama, analiza konkurencije i publike/korisnika, analiza proizvoda i pozicioniranosti proizvoda, analiza distribucije, kvaliteta i sl. U matricu ne treba uključivati previše kategorija jer će na taj način ona biti nepregledna i zbunjivaće one kojima je namenjena.

⁷¹ Pavičić J., Alfirević N., Aleksić Lj., "Marketing i menadžment u kulturi i umetnosti", Masmedia, Zagreb, 2006.

Tabela 3.5.7.1 SWOT matrica hipotetičkog kulturnog centra
(Izvor: Pavičić, Alfirević, Aleksić 2006)

S (snage)	W (slabosti)
<ul style="list-style-type: none"> - kvalitetno rukovodstvo organizacije - iskusni i obrazovani zaposleni - dobra lokacija institucije - osigurani dugoročni izvori finansiranja institucije - prepoznatljivost za korisnike... 	<ul style="list-style-type: none"> - loša organizacijska struktura - veliki broj zaposlenih - zapušteni prostori u kojima se radi - nezadovoljstvo i nemotivisanost zaposlenih <ul style="list-style-type: none"> - neogovarajuća primena marketinških aktivnosti ...
O (prilike)	T (pretnje)
<ul style="list-style-type: none"> - promena zakonskih regulativa vezanih za finansiranje institucija kulture i umetnosti - poboljšanje ekonomske situacije u okruženju - povećanje interese javnosti i medija za specifičnu kulturnu baštinu - mogućnost pristupa fondovima EU - ponuda srodnih institucija za sprovođenje partnerskih programa ... 	<ul style="list-style-type: none"> - nenaklonjenost vlasti ili državnih institucija <ul style="list-style-type: none"> - negativan imidž sponzora sa kojima institucija saraduje - nepovoljne demografske promene u okruženju - pojava konkurentskih institucija - promena zakonskih propisa koji ugrožavaju opstanak institucije - pogoršanje životnog standarda ciljnih grupa/korisnika institucije...

Prilikom konkretnog izvođenja SWOT analize treba izbegavati neke od najčešćih **grešaka** kao što su:

- Predetaljne i preduge matrice.
- Nepregledne matrice koje ne omogućavaju poređenje pojedinih kategorija.
- Navođenje nevažnih faktora koji ne utiču na rad kulturne ustanove.
- Navođenje samo finansijskih pokazatelja.
- Nepostojanje prioriteta.

Okvirni plan za sprovođenja SWOT analize obuhvata sledeće faze:

1. Postizanje koncenzusa u instituciji o potrebi sprovođenja SWOT analize i korišćenja rezultata u svrhu kvalitetnijeg donošenja strateških odluka.
2. Utvrđivanje sveobuhvatnosti SWOT analize (kulturna ustanova, kulturni proizvod, tržište) i učesnika u procesu.
3. Odabir moderatora za sprovođenje SWOT radionica.

4. Razmatranje potencijalnih elemenata matrice i stvaranje zajedničke SWOT matrice kao rezultata postignutog dogovora.

U tabeli 3.5.7.2. možemo videti neke od faktora SWOT analize pozorišta u Bečeju.

Tabela 3.5.7.2. SWOT matrica pozorišta u Bečeju
(izvor: www.pozoristebecej.rs)

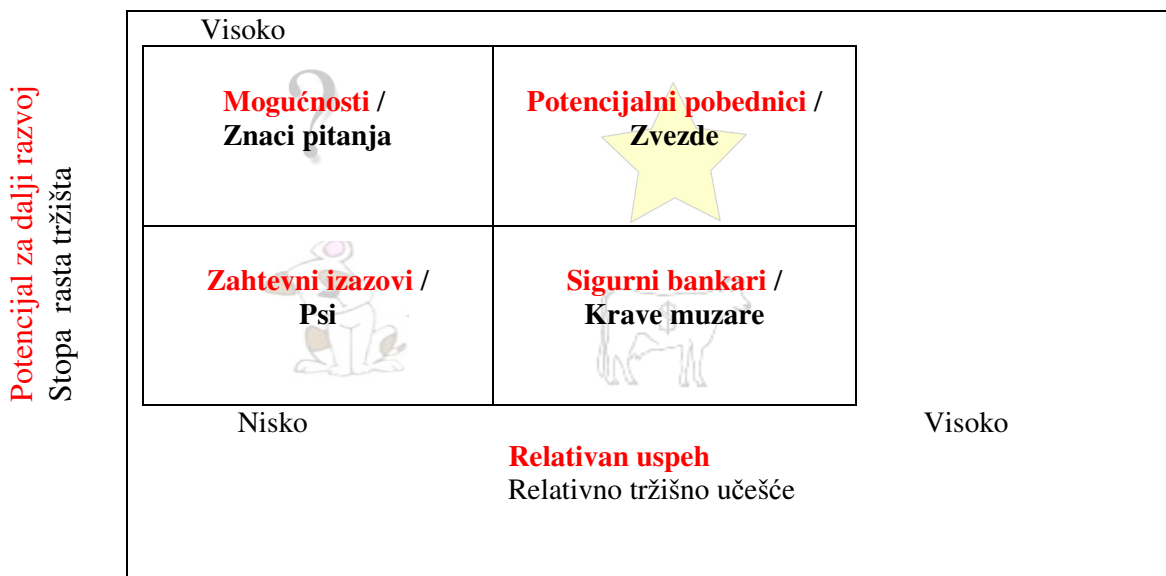
Snage	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> - pozitivan imidž u smislu prepoznatljivosti pozorišta kao dugogodišnjeg aktera u kulturnom životu Bečeja - odlična lokacija - mogućnost jednodnevnih izdavanja - podrška lokalnih vlasti - višegodišnja saradnja sa lokalnim sponzorima - dvojezičnost programa 	<ul style="list-style-type: none"> - nedostatak finansijskih sredstava - nedovoljna tehnička opremljenost - nepostojanje amaterskog ansambla - apatičnost i mala zainteresovanost zaposlenih za poboljšanje programskih aktivnosti - odsustvo kontrole i sinhronizacije radnih procesa - uočljivo odsustvo mlađe publike - nedovoljna menadžerska znanja - problem "liderske" organizacije - identifikovanje sa direktorom
Šanse	Pretnje
<ul style="list-style-type: none"> - početak profesionalne pozorišne produkcije - edukacija i stručno usavršavanje zaposlenih - uvođenje metoda nagrađivanja - uključivanje volontera u rad - stvaranje partnerskih veza sa kulturnim ustanovama u zemlji - definisanje kulturne politike od strane države 	<ul style="list-style-type: none"> - nedefinisana kulturna politika i strategija zemlje - mešanje političkih činilaca u rad pozorišta - niska kupovna moć građana - odsustvo navike posećivanja kulturnih dešavanja - ograničen broj postojećih i potencijalnih sponzora

Nakon sprovođenja SWOT analize sledi njeno razmatranje i odabir odgovarajuće strategije u skladu sa izvedenim zaključcima.

3.5.8. BCG matrica

Boston Consulting Group (BCG) razvila je na osnovu konceptualnih znanja sedamdesetih godina prošlog veka vlastitu metodologiju za strateško planiranje. Bazična BCG portfolio matrica predstavlja dvodimenzionalnu matricu u literaturi označenu kao "rast/učešće" matricu. Ovom matricom su organizacije u komercijalnom sektoru mogle na izuzetno pregledan način da analiziraju različite proizvode, poslove ili tržišta i njihove faze razvoja i da donose odgovarajuće strategije. Drugim rečima, BCG matrica omogućava razmatranje proizvoda u odnosu na dostignuti tržišni udeo i očekivanu stopu rasta tržišta. Stopa rasta tržišta povezana je sa fazom životnog ciklusa proizvoda i direktno utiče na raspodelu

finansijskih sredstava i promociju, dok je relativni tržišni udeo direktno povezan sa profitabilnošću konkretnog proizvoda. U cilju racionalnog korišćenja sredstava i vremena BCG matrica počinje da se koristi i u kulturnim ustanovama u cilju analize kulturnih proizvoda i usluga.⁷² Prema ovom modelu proizvodi i usluge se dele na **zvezde**, **problematičnu decu**, **krave muzare** i **pse** ili na **moćnosti**, **potencijalne pobednike**, **zahtevne izazove** i **sigurne bankare** termine koje autori iz oblasti marketinga u kulturi smatraju primerenijim.⁷³



Slika 3.5.8.1: BCG matrica sa prilagođenom terminologijom kulturnim ustanovama⁷⁴

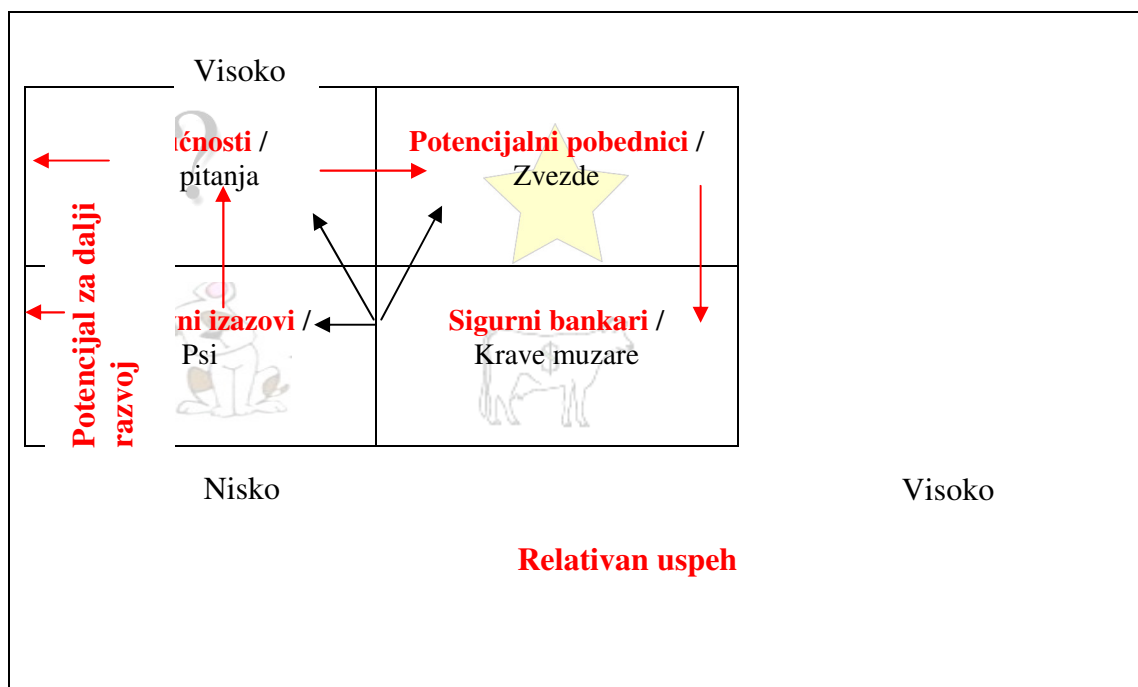
(Izvor: Cashman, 2010)

BCG matrica omogućava analizu postojećih i budućih kulturnih proizvoda i usluga i izbor odgovarajuće strategije prema aktuelnom položaju proizvoda u okviru kulturne ustanove. U BCG matrici prilagođenoj kulturnim ustanovama važne su dve dimenzije, **potencijal proizvoda za dalji razvoj** u budućnosti i **relativan uspeh** koji trenutno proizvod ostvaruje. Postoji veliki broj načina kako se BCG matrica može koristiti u kulturnim ustanovama. Najviše se koristi prilikom razmatranja kulturnih proizvoda, u kojoj su fazi životnog ciklusa i neophodnog ulaganja novca u iste ili mogućnost zarade.

⁷² Hill L., O'Sullivan C., O'Sullivan T., "Creative Arts Marketing", Buitenworth-Heinemann, Oxford, 2003

⁷³ Cashman S., "Thinking Big, A guide to strategic marketing planning for arts organizations", Arts Council England, 2010

⁷⁴ U tabeli 3.5.8.1. crvenim slovima je predstavljena terminologija prilagođena kulturnom sektoru.



Slika 3.5.8.2: BCG matrica i predviđanje ulaganja i moguće zarade⁷⁵
(Izvor: Cashman, 2010)

Na slici 3.5.8.2. mogu se videti proizvodi i usluge koje donose zaradu i proizvodi i usluge koji zahtevaju ulaganje.

Proizvodi „zvezde“ ili "potencijalni pobednici" su proizvodi tržišni lideri koji donose najviše profita ali i zahtevaju velika ulaganja i najveću pažnju menadžmenta. U kulturnim institucijama „zvezde“ mogu biti izložbe svetski poznatog autora ili koncert priznatog izvođača. Interesovanje za proizvode „zvezde“ prati i veliko interesovanje za prateće proizvode koji su povezani sa pomenutim izvođačem. Novac od proizvoda "sigurnih bankara" se najčešće preusmerava na proizvode "zvezde". Pitanja koja treba da postavi kulturna ustanova su:

- Zašto su pomenuti proizvodi zvezde?
- Koji faktori su na to uticali?
- Da li ti faktori mogu pomoći i drugim proizvodima da postanu zvezde?

Kulturni doživljaji „krave muzare“ imaju svoju stalnu publiku i omogućavaju prihode, ali nemaju mogućnost daljeg razvoja. To su zapravo visoko profitabilni proizvodi koji zahtevaju mala ulaganja i donose novac. Neophodno je da organizacija utvrdi koliko će ti

⁷⁵ U slici 3.5.8.2. Crvenim strelicama je označeno predviđanje potencijalnih zarada, a crnim strelicama interni protok novca.

proizvodi biti stabilni u budućnosti i da li postoji opasnost da se ustanova previše osloni na njih.

		Očekivani odziv publike / Promocija	
		Visoko/ Snažna	Nisko/Slaba
Troškovi produkcije	Visoki	Mjuzikl - komedija Učešće brojnog ansambla Strategija vrhunskih proizvoda	Šekspirovo delo Postavljanje novog komada Učešće brojnog ansambla Strategija selektivnog prodora
	Niski	Popularna komedija - Kabare popularne TV zvezde Strategija masovnog prodora	Monodrama ili alternativni komad Strategija jeftinog proizvoda

Tabela 3.5.8.3: Portfolio analiza pozorišnog repertoara
(Prilagođeno prema: Hill, O'Sullivan i O'Sullivan 2006)

„Mogućnosti“ ili „znaci pitanja“ su moguće „zvezde“ u budućnosti koji zahtevaju ulaganje i veću promotivnu aktivnost. S obzirom da zahtevaju visoke troškove kulturna ustanova mora da odluči da li će da nastavi da ulaže u njih sa namerom da ih pretvori u zvezde ili ne. Pitanja na koja menadžment treba da odgovori su:

- Koliko je dugo neophodno ulaganje.
- Da li će proizvod biti uspešan?
- Kako kontrolisati rizik?

Programi „psi“ su zastareli ili su već dugo na repertoaru i zahtevaju ukidanje ili modifikaciju. Menadžment ima zadatak da odluči:

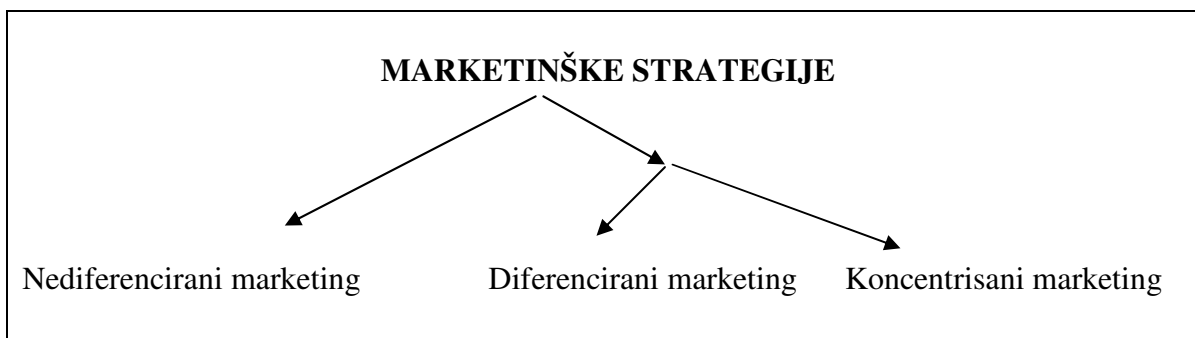
- Da li će nastaviti sa proizvodom ili će uložiti u njegovo obnavljanje?
- Koliki će biti troškovi (emotivni ili finansijski) ukoliko se kulturni proizvod ili usluga ukine?
- Koji faktori su doveli do takvog položaja proizvoda?

Umetničke organizacije, cilju racionalizacije vremena i novca, imaju zadatak da redovno vrše analizu svojih proizvoda i ponude. Prednost portfolio modela je u jednostavnom vizuelnom predstavljanju složenih odnosa. Portfolio model se može prilagoditi potrebama svake konkretne umetničke organizacije kao što se vidi u primeru planiranja pozorišnog

programa u kome su parametri „tržišno učešće“ i „tržišni rast“ zamenjeni parametrima „očekivani odziv publike“ i „troškovi produkcije“.

3.6. Marketinške strategije

Izbor marketinških strategija u kulturi i umetnosti zavisi pre svega od potreba tržišta, a ne od kreativnosti menadžera. U literaturi se mogu naći različiti termini za marketinške strategije, kao što su frontalni i zaobilazni napad, tržišni vođa, praćenje tržišta, strategija za tržišnu nišu i sl. Često se radi o sličnim strategijama kojima su autori dali različite nazive. Autor ovog rada smatra da Kolber daje primerenu podelu strategija za kulturne ustanove.⁷⁶ Naime, pomenuti autor predlaže podelu prema tome da li je tržište kome se obraća kulturna ustanova homogeno ili ne. Ukoliko je tržište homogeno govorimo o **nediferenciranom marketingu**, a ukoliko je tržište okrenuto ka više segmenata možemo razlikovati **diferencijalni marketing** koji je okrenut ka više segmenata ili o **koncentrisanom marketingu** koji je okrenut samo ka jednom ciljnom segmentu.



Slika 3.6.1 Marketinške strategije
(Izbor: Kolber, 2010)

Nediferencirani marketing je primeren kada je tržište ili potrebe tržišta u velikoj meri homogeni. U tom slučaju organizacija ima u ponudi jedan proizvod ili vrstu proizvoda koju nudi svim potrošačima. Ovu strategiju primenjuje Beogradska opera Narodnog pozorišta koja može računati na mali broj ljubitelja koji je verno prate. Iz tog razloga je primereno da se bira repertoar najpoznatijih svetskih opera (Trubadur, Karmen, Boemi) koje će se svideti većini pomenute publike. Kotler, ovu strategiju naziva još i **strategijom okrenutom ka proizvodu**.⁷⁷

⁷⁶ Kolber Fransoa, "Marketing u kulturi i umetnosti", prevod Jelena Tomašević, Clio, 2010.

⁷⁷ Kotler Ph., Scheff J., "Standing room only, strategies for marketing the performing arts", Harvard Business School Press, Boston, 1997.

S obzirom da su u ovom slučaju kulturne ustanove okrenute celokupnom tržištu one kreiraju specifičan proizvod koji će privući publiku kao što je Šekspirov festival koji organizuje Britanska Rojal Šekspir kompanija (RSC) ili pozorišni festival Bitez u Beogradu. Na ovaj način, kulturne ustanove stvaraju jak brend i lojalne pratiocice. Loša strana ove strategije je u slučaju da je potražnja mala kulturne ustanove mogu biti nespremne da ponude alternativne proizvode.

Nasuprot ovoj strategiji, kada tržište nije homogeno kulturna ustanova može da usvoji jednu od dveju strategija. S jedne strane, može da se odluči da se okrene većem broju segmenata nudeći više proizvoda. Ova strategija se naziva **strategija sa višestrukim pozicioniranjem** ili **diferencijalni marketing**. Kotler ovu strategiju naziva još i strategijom **selektivne specijalizacije**. Prednost ove strategije je da se ustanova obraća široj publici i nudi joj više proizvoda tako da je manji rizik ukoliko jedan proizvod dobije manju pažnju publike i medija. Odličan primer strategije sa višestrukim pozicioniranjem je rad pozorišta Madlenijanum koje nudi širok spektar koncerata, pozorišnih predstava i događaja ili rad kulturnih centara poput Kulturnog centra Beograda. Sa druge strane, kulturne organizacije najčešće biraju zbog ograničenog budžeta strategiju **koncentrisanog marketinga** i biraju najatraktivniji segment tržišta kome se obraćaju. Dečije pozorište "Duško Radović" je svojim repertoarom odredio publiku kojoj se obraća i ne pokušava da se osvoji širu publiku. Rizik ove strategije je da publika može u jednom trenutku da se okrene sličnoj ustanovi (npr. pozorištu Boško Buha) i da na taj način ostane bez svoje publike. Ukoliko ustanove izaberu ovu strategiju moraju da razviju izuzetno jake odnose sa svojom vernom publikom.

Nakon određivanja marketinške strategije kulturna ustanova treba da se pozicionira na izabranom tržištu. **Pozicioniranje**, drugim rečima znači, stvoriti poziciju ili percepciju organizacije, ponude ili usluge u svesti konzumenata kulture. Promišljanje strategije pozicioniranja odnosno osmišljavanja imidža organizacije zapravo navodi organizaciju da razmotri attribute koji je razlikuju od drugih, sličnih ustanova u cilju stvaranja realne diferencijacije i promocije. Pozicioniranje može da se vrši u **odnosu na jedan ili više segmenata** ili u **odnosu na konkurente**. Kulturna ustanova može da izabere jednu ili obe strategije s obzirom da se one međusobno ne isključuju, a pravi izbor zavisi od strukture segmenata tržišta i od pozicije koju imaju konkurenti.

Kulturnim ustanovama se preporučuje **strategija koncentrisanog marketinga**, koja se još naziva **strategija fokusiranja**, ukoliko su resursi ograničeni i ukoliko organizacija nudi specifične proizvode koji ciljaju određeni segment (nišu). Ovakvo pozicioniranje trebalo bi da se uradi na osnovu veoma dobrog poznavanja deskriptora segmentacije koji mogu da objasne preferencije i ponašanja potrošača. Kulturna ustanova može da se specijalizuje prema proizvodu, potrošaču ili marketinškom miksu. Ukoliko se ustanova pozicionira prema segmentima na pozicioniranje može da utiču društveno-demografske promenljive, geografski faktori ili koristi koje publika očekuje. Nantel i Kolber su, polazeći od studije

koja se odnosila na više kulturnih proizvoda, istakli glavne koristi koje potrošači očekuju od ovakve vrste proizvoda.⁷⁸

Da bi to izveli montrealški potrošači su bili zamoljeni da povežu 16 kulturnih proizvoda sa 13 prideva, u zavisnosti od stepena asocijacije koje vide između njih. Izbor prideva se zasnivao na reči koje kritičari predstava u monrealškim dnevnim novinama uobičajeno koriste. Slika 3.6.2 predstavlja mapu percepcije glavnih koristi koje potrošači očekuju od predstava. Dve glavne ose, na osnovu traženih koristi, dele označene koristi u četiri velike kategorije.⁷⁹ Naravno jedan isti potrošač može da traga za jednom vrstom koristi u određenim okolnostima, dok će u drugim okolnostima očekivati drugu vrstu koristi. Uostalom, neki potrošači više vole da ograniče svoj izbor aktivnosti koje sistematski pružaju istu korist, dok nasuprot njima ostali tragaju za raznovrsnim koristima. Sve ove mogućnosti ističu prirodu različitih kulturnih proizvoda koja je čas komplementarna čas konkurentna. Tako, u odnosu na potrošače koji žele da koncentrišu svoje kulturne aktivnosti, različite kulturne ustanove koje pružaju slične koristi mogle bi da se udruže kako bi ponudili kombinaciju aktivnosti.

Opušta	
Monolozi i komični komadi	Klasično pozorište
Popularna muzika	Muzeji
Muzičke komedije	Klasična muzika
Estrada	
Popravlja raspoloženje	Kulturno obogaćuje
Zabavlja	Moderni ples
Džez	Eksperimentalno pozorište
Letnje pozorište	Opera
Sport	Klasični balet
Rok koncerti	Uzbudljivo/zamorno Folklor

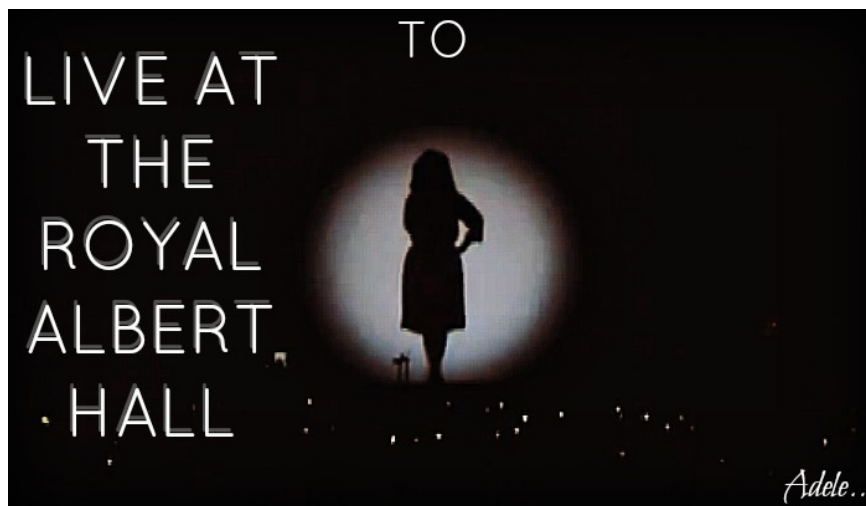
Slika 3.6.2 : Pozicioniranje 16 kulturnih proizvoda
(Izvor: Nantel, "Positioning Cultural Arts Products in the Arts")

⁷⁸ Nantel J., Colbert F., "Positioning Cultural Arts Products in the Market", Journal of Cultural economics, tom. 16, br. 2, 1992, str. 63-71.

⁷⁹ Tumačenje grafikona preuzeto iz: Kolber Fransoa, "Marketing u kulturi i umetnosti", prevod Jelena Tomašević, Clio, 2010.

Na osnovu istraživanja vidi se da neki proizvodi, kao što su popularna muzika i muzičke komedije, nude slične koristi. Klasični balet, monolozi i komične predstave predstavljaju antipode što se pruženih koristi tiče.

Pozicioniranje menadžeru omogućava da utvrdi koji su mu proizvodi konkurencija a koji saveznici. Pozicioniranje u odnosu na konkurente opravdano je kada više kulturnih ustanova nudi slične proizvode istim segmentima tržišta. Tada je neophodno da ustanova diferencira svoj proizvod nudeći dodatnu korist koja će omogućiti razlikovanje. Veoma interesantan primer koji se navodi u literaturi je upravljanjem imidžom popularne ličnosti koji praktikuje *BBC Proms* u Londonskom kraljevskom Albert Holu. *BBC proms* organizuje muzički događaj visokog kvaliteta koji izvodi popularni pevač pop ili rep muzike (reper Basta Rajm ili Geri Barlou iz grupe *Take That*). S obzirom da se izvode evergrin i klasične muzičke numere u izvođenju popularnih pevača koncert izaziva veliku medijsku pažnju i predstavlja društveni događaj. *BBC proms* izborom zvezda je ovim načinom uspeo da se diferencira od sličnih događaja klasične muzike na kulturnom tržištu. Ovde je važno napomenuti da su koncerti *BBC Proms* uspešni iz više razloga. Prvo, uspeli su da dokažu da klasična muzika nije dosadna i da može da bude interesantna i mladim ljudima, čak 28% posetilaca su mlađi od 25 godina.⁸⁰ Ovde je u pitanju dobro osmišljena marketinška strategija. Klasična muzika se prezentuje mladim ljudima na neformalan način. U delu ispred bine, u areni posetioci stoje ili čak sede na podu, slično kao i na rok koncertima i muzičkim festivalima. U galeriji posetioci takođe stoje ali mogu da konzumiraju hranu i piće pre koncerta ili za vreme pauze. Zanimljivo je posetiocima dozvoljeno da unesu svoje piće i hranu i da mladi ljudi nose hranu kao za izlet. Cene su izuzetno jeftine i prodaju se po ceni od 2 i 3 funte na dan koncerta. Uspeh koncerata u Albertu Hall-u pokazuje da i koncerti klasične muzike koji su svuda u svetu u krizi mogu da imaju uspeha ukoliko se osmisli strategija koja je prilagođena publici.



Slika 3.6.3. Strategija upravljanja imidžom popularne ličnosti
(Izvor: www.royalalberthall.com)

⁸⁰ Izvor: www.royalalberthall.com

Autor ovog rada smatra da konzumenti kulture preferiraju izbor kada su u pitanju kulturni događaji tako da je na polju kulture konkurencija poželjna.

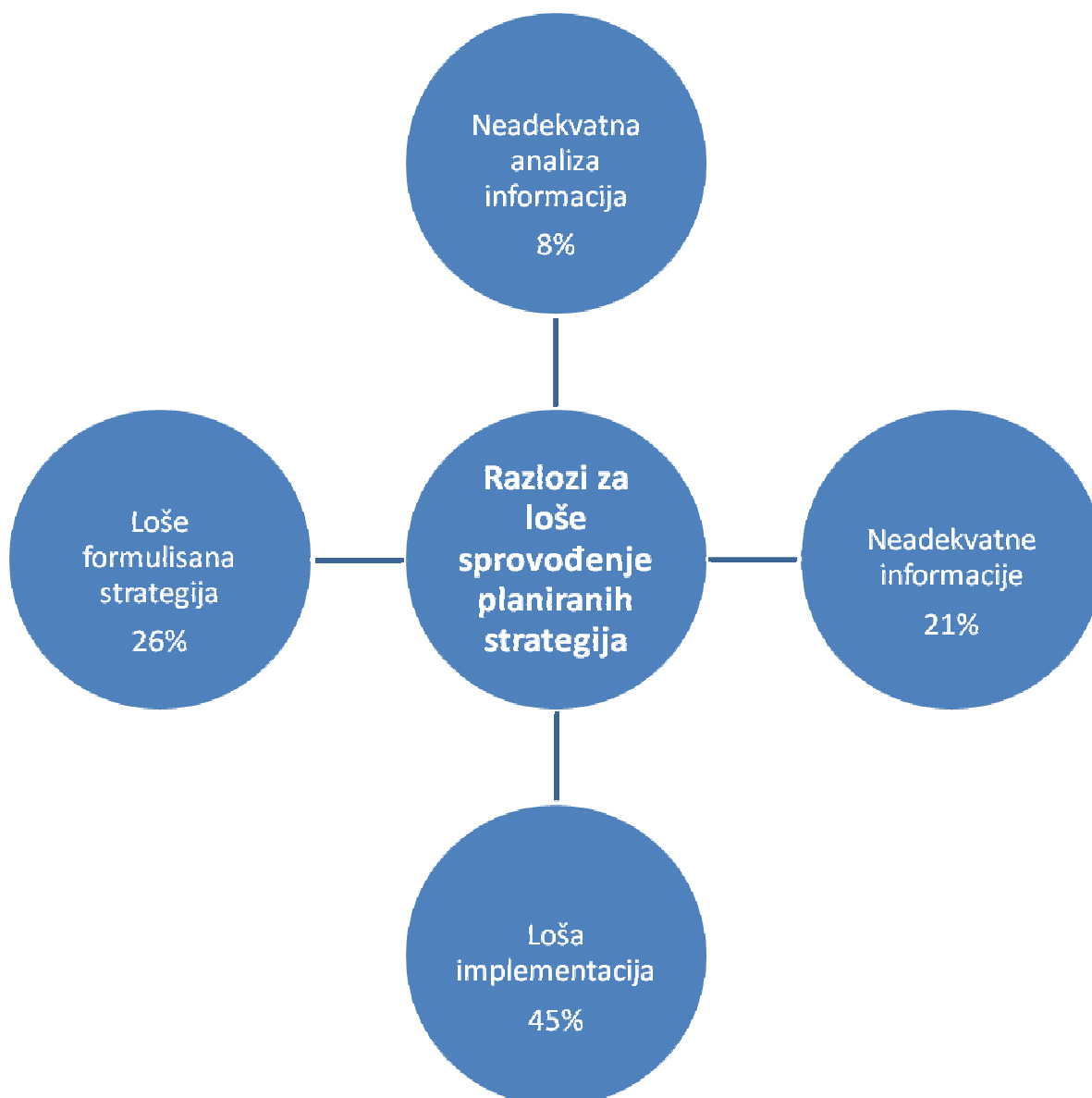
3.7. Implementacija i evaluacija strategija u institucijama kulture

Poslednja faza u okviru strateškog planiranja marketinga predstavlja implementaciju i kontrolu sprovedenih strategija. Ove aktivnosti ističu kontinuirani proces planiranja, implementacije, procene i prilagođavanja marketing strategija.⁸¹ Procena strategija je odgovornost koja je veoma zahtevna i koja oduzima mnogo vremena. Međutim, ovaj korak je izuzetno važan iako se u većini kulturnih ustanova ne primenjuje. Implementacija i kontrola marketing strategija uslovljene su planom i budžetom. Implementacijom plan prelazi u delo. Mnoge kulturne ustanove vode računa o uspešnoj implementaciji. Organizacioni dizajn, komunikacija i unutrašnji marketing mogu imati uticaja na uspešnost implementacije. Poslednja faza u proceni i kontroli marketinga je utvrđivanje kakav je odnos stvarnih i planiranih rezultata. Kada su te razlike velike potrebno je preuzeti korake za unapređenje trenutne situacije. Faktori koji mogu uticati na loše sprovođenje strategija u ustanovama kulture mogu biti povezani sa samim lošim planiranjem ili sa lošom evaluacijom. Neki od razloga neuspeha su:⁸²

- Loša priprema menadžmenta
- Loše sprovedena analiza
- Prevelika usresređenost na brojeve
- Neuravnoteženost između eksternih i internih razmatranja
- Nedovoljno preciziran plan
- Sprovođenje plana bez podrške osnivača
- Konflikti unutar same organizacije.

⁸¹ Filipović V., Jančić R., "Strateški marketing", FON, Beograd, 2010.

⁸² Judson, Arnold S., "Making Strategy Happen: Transforming Plans into Reality", Basil Blackwell/ The Planning Forum, 1990.



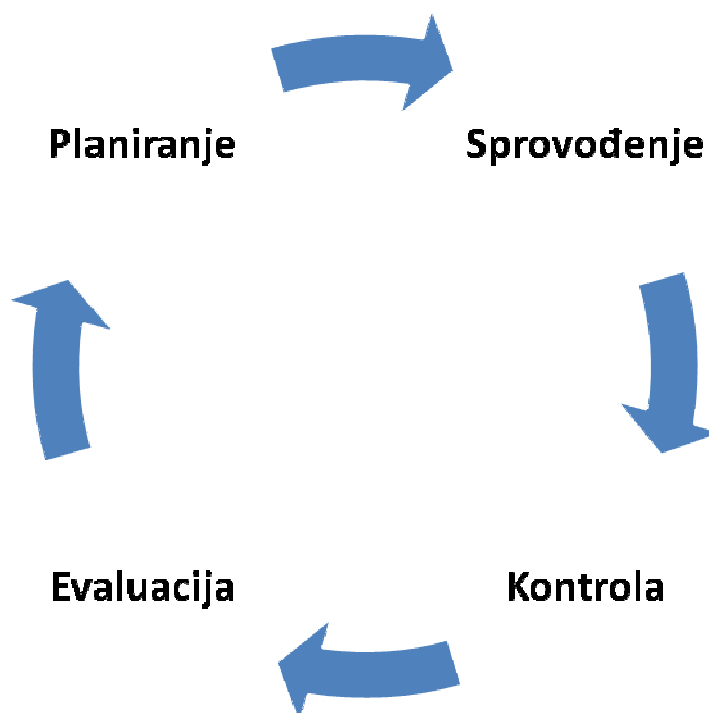
Slika 3.7.1. Razlozi za neuspešno sprovođenje strategije
(Izvor: Judson, 1990)

Kao što možemo videti na slici 3.7.1. jedan od važnih uzroka loše implementacije strategija predstavlja loša informisanost kolega, saradnika i volontera u kulturnoj ustanovi. Naime, u svakoj ustanovi, kako navodi američki sociolog Kort Levin, postoje pojedinci koji se protive svakoj vrsti promene (engl. *blockers of change*) i pojedinci koji promene prihvataju (engl. *drivers for change*).⁸³ Pomeniti sociolog navodi važnost prihvatanja i

⁸³ Cashman S., "Thinking Big, A guide to strategic marketing planning for arts organizations", Arts Council England, 2010

jednih i drugih u kulturnoj ustanovi. Primer mogućeg sukoba u kulturnoj ustanovi može se videti u tabeli 3.7.1.

Tabela 3.7.1. Primer mogućeg sukoba unutar kulturne ustanove
(Izvor: Cashman, 2010)



Slika 3.7.2. Faze strateškog planiranja marketinga
(Izvor: Cashmand, 2010)

Evaluacija plana strateškog planiranja marketinga zasniva se na ideji da je uvek moguće usavršavanje na osnovu sopstvenog iskustva.

Autori iz ove oblasti prave razliku između termina praćenja sprovođenja strategija (monitoring) i evaluacije. Praćenje predstavlja sakupljanje informacija, dok evaluacija uključuje procenu. Evaluacija treba da pruži odgovore na sledeća pitanja:

- Da li su ciljevi postignuti?
- Da li je strategija dala rezultate?
- Koje aktivnosti je kulturna ustanova sprovela?
- Da li su sve planirane aktivnosti sprovedene?
- Do kojih je zaključaka došao menadžment nakon sprovedene strategije i koja poboljšanja je moguće primeniti u budućnosti?

Veoma je važno da menadžment uključi evaluaciju u plan strateškog planiranja marketinga, način na koji će podaci biti prikupljeni i kako će biti korišćeni. U planu je neophodno definisati kriterijume uspeha (zarada, novi korisnici, posetioči...) da bi se sprovela evaluacija. Mogući kriterijumi za merenje mogu biti povećana zarada, veći broj novih posetilaca, veći broj ukupnih posetilaca i sl. Ključno je da kriterijumi budu definisani tako da mogu biti lako merljivi i da odgovore na sledeća pitanja:

- Šta je uspeh?
- Kako će se prikupljati podaci?
- Kako će biti analizirani?
- Koji su relevantni kriterijumi za postavljenu strategiju i ciljeve?
- Zaključci?

Proces učenja kroz primenu strategije bi trebalo da se razvija i usavršava kroz konstantnu analizu i evaluaciju.

3.8. Marketing miks u umetnosti i kulturi

Svaka marketinška strategija u modernom marketingu polazi od elemenata marketing miksa koji čine: **proizvod**, **cena**, **distribucija** i **promocija**. Iako marketing miks predstavlja osnovu svakog plana, često se u marketingu u kulturi postavlja pitanje kako primeniti sve elemente s obzirom da termini upućuju na prodaju i komercijalni marketing. Autori iz ove oblasti navode da bez poznavanja ovih elemenata i njihove sinergije nema uspeha u marketingu umetnosti. Uspeh zavisi od mudrog doziranja četiri elementa i njihovog prilagođavanja marketingu kulture i umetnosti. Jedna organizacija može imati, na primer, odličnu predstavu ali ako izabere pogrešnu lokaciju za premijeru ili cenu uz sve komunikacijske napore predstava neće imati uspeha. Na uspeh može da utiče i distribuciona mreža, odnosno mogućnost nabavljanja ulaznica.

Proizvod je centralni element na kome se zasniva svaka organizacija. Ova postavka poprima poseban smisao u oblasti kulture, gde proizvod čini početnu tačku svakog marketinškog postupka. Proizvod je obično u domenu direktora ili urednika kulture i menadžer za komunikacije nema puno uticaja na njegovo oblikovanje.⁸⁴

Cena obično odgovara novčanoj vrednosti koju dodeljujemo proizvodu, ali takođe podrazumeva i trud koji potrošač mora da uloži prilikom kupovine, vreme koje mu je potrebno za potrošnju proizvoda i rizik da mu izabrani proizvod ne odgovara.⁸⁵ Svaki proizvod ima svoju cenu, čak i oni koji su besplatni. Cena zavisi u marketingu umetnosti od brojnih faktora kao što su položaj sedišta, vreme izvođenja, popusti za ranu kupovinu,

⁸⁴ U ovom radu termin "proizvod" ili "kulturni proizvod" koristiće se u širokom smislu za sve opipljive proizvode, usluge, ideje ili pobude.

⁸⁵ Kolber F., «Marketing u kulturi i umetnosti», Beograd, Clio, 2010.

cene za premijerna izvođenja i sl. Sve ove elemente menadžer može da iskoristi u promociji.

Distribucija sastoji se od nekoliko komponenti od kojih su osnovne distribuciona mreža, fizička distribucija i komercijalna lokacija. Lokacija je od posebne važnosti za uspeh organizacije (mesto održavanja kulturnog događaja). U poslednje vreme trend je da kulturne institucije izmeste svoje kulture događaja van svojih institucija i organizuju ih na neočekivanim mestima (ili u netipično vreme za kulturne događaje) što se pokazalo kao izuzetno uspešno.

Promocija dolazi na poslednje mesto u određivanju marketing miksa s obzirom da je pre osmišljavanja promotivne kampanje neophodno znati koji proizvod se nudi, po kojoj ceni i gde bi mogao da se proda ili predstavi publici. Kulturna institucija mora da poznaje karakteristike publike i argumente na koje neće ostati ravnodušni.

Brojni autori iz ove oblasti, Kolber, Kotler, Bernstejn, navode četiri elementa marketing miksa.⁸⁶ Finola Kerigan (Finola Kerrigan) navodi da je u marketingu umetnosti i kulture neophodno uzeti u razmatranje **7P**, odnosno dodati i **ljude** (*people*), **proces** (*process*) i **fizičko okruženje** (*physical evidence*).⁸⁷

Kulturna institucija imaće uspeha pod uslovom da ostvari efekat sinergije kombinovanom snagom navedenih elemenata. O sinergiji se govori kada je ukupan efekat nekoliko elemenata uzetih zajedno veći od efekata tih elemenata pojedinačno.

Iako, kako navodi Kolber, elementi marketing miksa obrazuju celinu postoji logička sekvenca u njihovom određivanju. Menadžer za komunikacije mora prvo da zna koji proizvod promovise, njegovu cenu i mesto distribucije pre nego šta isplanira strategiju komunikacije. Ovladavanje i optimiziranje elemenata marketing miksa presudno je za svaku kulturnu instituciju.

Iako elementi marketing miksa ne ulaze, strogo gledano, u temu ovog rada autor disertacije smatra da ne poznavanje osnovnih karakteristika kulturnog proizvoda, cene, distribucije, ljudi i fizičkog okruženja otežava menadžeru pripremu uspešnog plana komunikacije. Često se dešava u praksi da menadžeri ne poznaju komunikacijske mogućnosti elemenata marketing miksa i da ih ne koriste dovoljno u svojim komunikacijskih naporima. Iz tog razloga u ovom radu biće predstavljeni elementi marketing miksa sa posebnom pažnjom na njihove komunikacijske aspekte.

⁸⁶ Kolber F., "Marketing u kulturi i umetnosti", Beograd, Clio, 2010; Kotler Ph., Scheff J.: "Standing room only", Harvard Business School Press, Boston, 1997 i Scheff Bernstein J.: "Arts Marketing Insights", John Wiley & Sons, USA, 2007.

⁸⁷ Kerrigan F., Fraser P., Özbilgin M.: "Arts Marketing", Elsevier Butterworth-Heinemann Publications, Oxford, 2004.

3.9. Kulturni proizvod

Proizvod je jedan od instrumenata marketinškog miksa preko koga preduzeće usklađuje svoje mogućnosti sa potrebama i zahtevima kupaca/potrošača.⁸⁸ Kolber nam nudi drugu definiciju i kaže da je **proizvod skup koristi koje potrošač opaža**.⁸⁹ To je veoma dinamičan instrument marketinškog miksa koji nudi mogućnost modifikacije, usavršavanja i izmena sa namerom da se zadovolje potrebe potrošača. Potrošač ne kupuje samo tehničke karakteristike nekog proizvoda, već skup realnih i imaginarnih koristi, za koji je spreman da potroši novac i uloži napor. Takvo ponašanje je svojstveno domenu kulture. Čitalac ne kupuje knjigu samo zbog njenih fizičkih karakteristika, već zbog zadovoljstva ili intelektualne stimulacije koje ta knjiga pruža.

Izraz „**umetnički proizvod**“ ušao je u upotrebu osamdesetih godina prošlog veka. Tada se robom smatrao svaki proizvod ljudskog rada namenjen razmeni, pa i proizvod umetničkog rada. Prema Šešić i Stojković izraz „umetnički proizvod“ primeren je ako se govori o promociji standardizovanih proizvoda masovne zabave.⁹⁰ Međutim, kada se ima u vidu promocija knjiga, koncerata klasične muzike i sličnih događaja (tkz. lepih umetnosti), u tom slučaju, kulturne institucije nude svojim posetiocima **umetničke doživljaje (iskustva) i usluge**. Karakteristike umetničkih doživljaja i usluga bitno se razlikuju od karakteristika proizvoda koje nude komercijalne organizacije. Autor ovog rada predstaviće prirodu umetničkih doživljaja i usluga posmatrano sa stanovišta korisnika, kao i važnost praćenja kvaliteta s obzirom da karakteristike doživljaja imaju veliku važnost u osmišljavanju i primeni plana marketinških komunikacija i odnosa s javnošću.

Umetničke organizacije poput banaka, bolnica, škola pružaju usluge i iskustva pre nego fizičke proizvode. Kotler definiše **usluge** kao bilo koji čin ili delo koje jedna strana može ponuditi drugoj, koje je u osnovi neopipljivo i koje za posledicu nema nikakav vid vlasništva.⁹¹ Isti autor dalje navodi da usluge podrazumevaju visok kvalitet iskustva i pouzdanosti, njihova kupovina podrazumeva i veći rizik. Pošto kvalitet ima presudan značaj korisnici usluga se pre oslanjaju na komunikaciju „od usta do usta“ nego na propagandu i na cenu, ili personal i fizičke pokazatelje kada procenjuju kvalitet. Usluge imaju četiri karakteristike koje utiču na dizajn marketinških programa: **neopipljivost, nedeljivost (istovremenost), varijabilnost (faktor okolnosti) i prolaznost (kratkotrajnost)**.

Za razliku od fizičkih proizvoda, usluge i umetnička iskustva ne mogu se videti, probati, osetiti ili testirati pre same kupovine. Upravo zbog **karakteristike neopipljivosti** usluga i doživljaja, promocija ima posebno važnu ulogu u marketingu umetnosti jer samo na osnovu relevantnih podataka posetilac može da formira svoja očekivanja. Prilikom

⁸⁸ Filipović V., Kostić M., „Marketing menadžment“, FON-Menadžment, Beograd, 2009.

⁸⁹ Kolber F., "Marketing u kulturi i umetnosti", Beograd, Clio, 2010.

⁹⁰ Dragičević-Šešić M., Stojković B., „Kultura, menadžment, animacija, marketing“, Clio, Beograd, 1994.

⁹¹ Kotler P., Keller K.L., "Marketing Management", 12th edition, Prentice Hall, New Jersey, 2006.

dizajniranja programa promocije treba imati u vidu da je rizik kupca veći prilikom kupovine „iskustva“ nego prilikom kupovine proizvoda koji mogu biti modifikovani i vraćeni, stoga je neophodno uveriti potencijalnog posetioca da donosi pravu odluku. Posetioci i korisnici usluga tragaju za dokazima kvaliteta da bi smanjili neizvesnost. Zaključak o kvalitetu izvešće na osnovu mesta, ljudi, opreme, promotivnog materijala, simbola i cene. Zadatak marketara umetnosti je da problem neopipljivosti pretvori u šansu, stvarajući dodatne ili prateće proizvode koji doprinose povećanju vrednosti centralnog iskustva. Kotler navodi da je, za razliku od marketara proizvoda koji tragaju za apstraktnim idejama, izazov za marketare usluga da apstraktnim ponudama pridodaju fizički dokaz i da predstave njegovu sliku, odnosno da „pruže dokaze“ ili da „materijalizuju nematerijalno“.⁹² Kulturne institucije mogu da ponude proizvode poput programa, postera, audio i video zapisa, knjiga odnosno tkz. „polu-opipljive“ proizvode koji omogućavaju transformaciju neopipljivih usluga u konkretne koristi.⁹³ Raymond ukazuje da najuspešnija pozorišta u Velikoj Britaniji uspevaju da ostvare profit i na osnovu programa koji uključuju i prostor za oglašavanje.⁹⁴ Da bi „materijalizacija nematerijalnog“ bila uspešna, Berry, Carbone i Haeckel predlažu niz koncepata koje nazivaju *inžinjerinom iskustva kupaca*.⁹⁵ Kulturne organizacije najpre moraju da razviju jasnu sliku toga kakvu percepciju posetilaca žele kada je u pitanju iskustvo, a zatim da dizajniraju konzistentan skup pokazatelja učinka i konteksta da bi potpomogle takvo iskustvo.

Za razliku od fizičke robe koja se najpre proizvodi, stavlja u zalihe, distribuira i naknadno koristi, usluge se uglavnom proizvode i koriste istovremeno. Karakteristika **nedeljivosti** je posebno vidljiva kada su u pitanju izvođačke umetnosti, ali i u galerijama i muzejima pošto je izloženost umetničkih predmeta ograničena vremenom i prostorom. Interakcija između davalaca usluga i klijenata predstavlja posebnu karakteristiku marketinga usluga. S jedne strane, posetioci kulturnih događaja su posebno zainteresovani za određene davaoce usluga (umetnike). Pozorišna predstava bez prisustva najavljene glavne glumice razočaraće publiku. Kada publika jasno preferira određenog umetnika, cena se povećava da bi nadomestila ograničeno vreme kojim umetnik raspolaže ili se predstava održava u većoj pozorišnoj sali. Kulturne organizacije, kao jednu od strategija za prevazilaženje problema nedeljivosti, mogu da reše izgradnjom poverenja publike koja veruje u kvalitet programa i u odabir umetnika. Sa druge strane, interakcija između umetnika i publike podrazumeva i aktivno učešće posetilaca. Posetilac se mora posmatrati kao aktivni, a ne pasivni učesnik koji ima važnu ulogu u celokupnom umetničkom doživljaju. Autori navode da marketari umetnosti moraju u promotivnim aktivnostima da istaknu važnost i prednost direktnog prisustva umetničkom doživljaju (prednost prisustva na koncertu u odnosu na slušanje CD-a kod kuće, pozorišnoj predstavi, plesnom izvođenju...) ili da razviju programe kojima se

⁹² Kotler P., Keller K.L., "Marketing Management", 12th edition, Prentice Hall, New Jersey, 2006.

⁹³ Hill L., O'Sullivan C., O'Sullivan T., "Creative Arts Marketing", Battenworth-Heinemann, Oxford, 2003.

⁹⁴ Raymond C., "Essential Theatre: The successful management of theatres and venues which present the performing arts", Arts Council of England, 1999.

⁹⁵ Berry L., Carbone L.P., Haeckel S.H., "Engineering Customer Experiences", 2002. Izvor: www.wehner.tamu.edu

priznaje nivo uključenosti posetilaca aktivnostima organizacije (udruženje prijatelja, forumi i sl.).

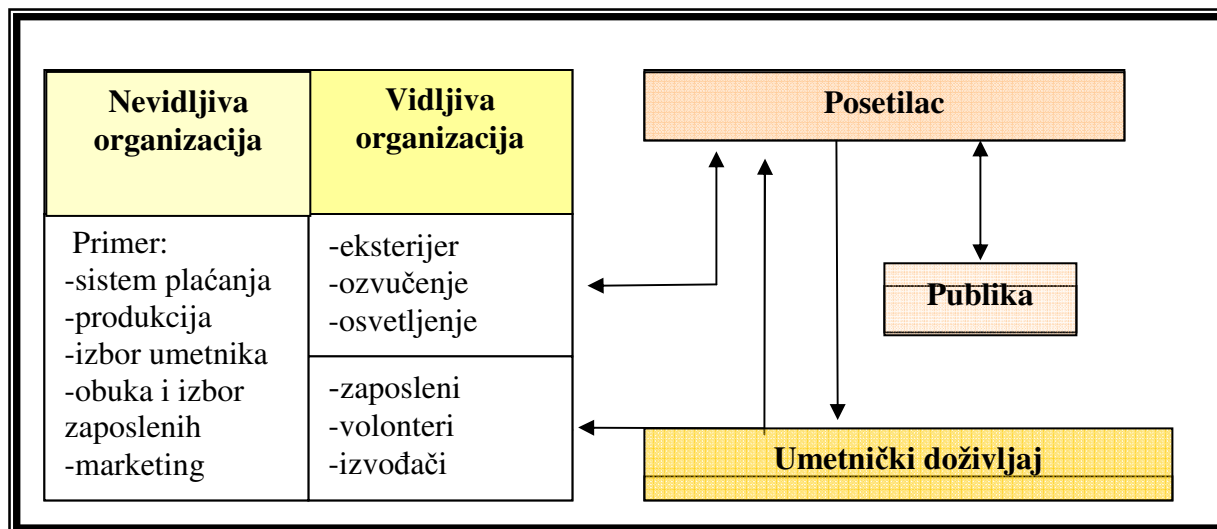
Umetničke doživljaje karakteriše **varijabilnost**, jer zavise od onih koji ih pružaju, kao i od toga kada i gde se pružaju. Kvalitet umetničkog programa stoga može da varira u zavisnosti od učesnika i od same produkcije. Jedinstvenosti doživljaja ne doprinose samo umetnici već i svi zaposleni sa kojima publika dolazi u kontakt. Osnovni imperativi umetničkog stvaralaštva su **individualnost** i **orginalnost** u stvaralačkom i doživljajnom domenu. Marketari umetnosti neponovljivost umetničkog izvođenja ističu kao beneficiju u svojim promotivnim aktivnostima. Međutim, iako se umetnost ne može standardizovati, prateće usluge mogu i moraju biti standardizovane u cilju održavanja kvaliteta.⁹⁶ Za kulturne institucije je od posebnog značaja da investiraju u dobre procedure zapošljavanja i obuke i da na taj način standardizuju pružanje usluga u celoj organizaciji. Od posebne važnosti je praćenje zadovoljstva publike putem sistema za predloge i žalbe, istraživanja publike i poređenja posećenosti.

Kulturni doživljaji i usluge se ne mogu skladištiti i njihova karakteristika je **prolaznost** koja ne predstavlja problem ako je tražnja stalna. Međutim, ukoliko tražnja fluktuiru umetnički centri se suočavaju s problemima posebno kada od brojnosti publike zavisi finansijski opstanak institucije. Upravo u cilju prevazilaženja problema prolaznosti, umetnički centri razvili su strategiju diferenciranih cena. Niže cene u manje atraktivnim terminima (u ranijim časovima ili radnim danima) omogućiće usklađivanje ponude i tražnje. Mnoge kulturne institucije smanjuju broj svojih aktivnosti u toku letnjeg perioda i na taj način usklađuju prihode i troškove u slabijem periodu.

Bateson i Hoffman razvili su model poznat kao „**servuction**“ **model** kojim ukazuju na važnost i uticaj svih izvora, „vidljivih“ i „nevidljivih“ za korisnike, na kvalitet umetničkog doživljaja.⁹⁷ „Servuction“ model omogućava marketarima umetnosti pregled svih elemenata koji utiču na umetničko iskustvo publike

⁹⁶ Hill L., O'Sullivan C., O'Sullivan T., "Creative Arts Marketing", Buitenworth-Heinemann, Oxford, 2003.

⁹⁷ Bateson J., Hoffman D., "Managing Services Marketing: Text and readings", Dryden Press, 1999.



Slika 3.9.1: Model „Servuction“
(Izvor: Beteson, Hoffman, 1999)

3.9.1. Dimenzije umetničkog proizvoda

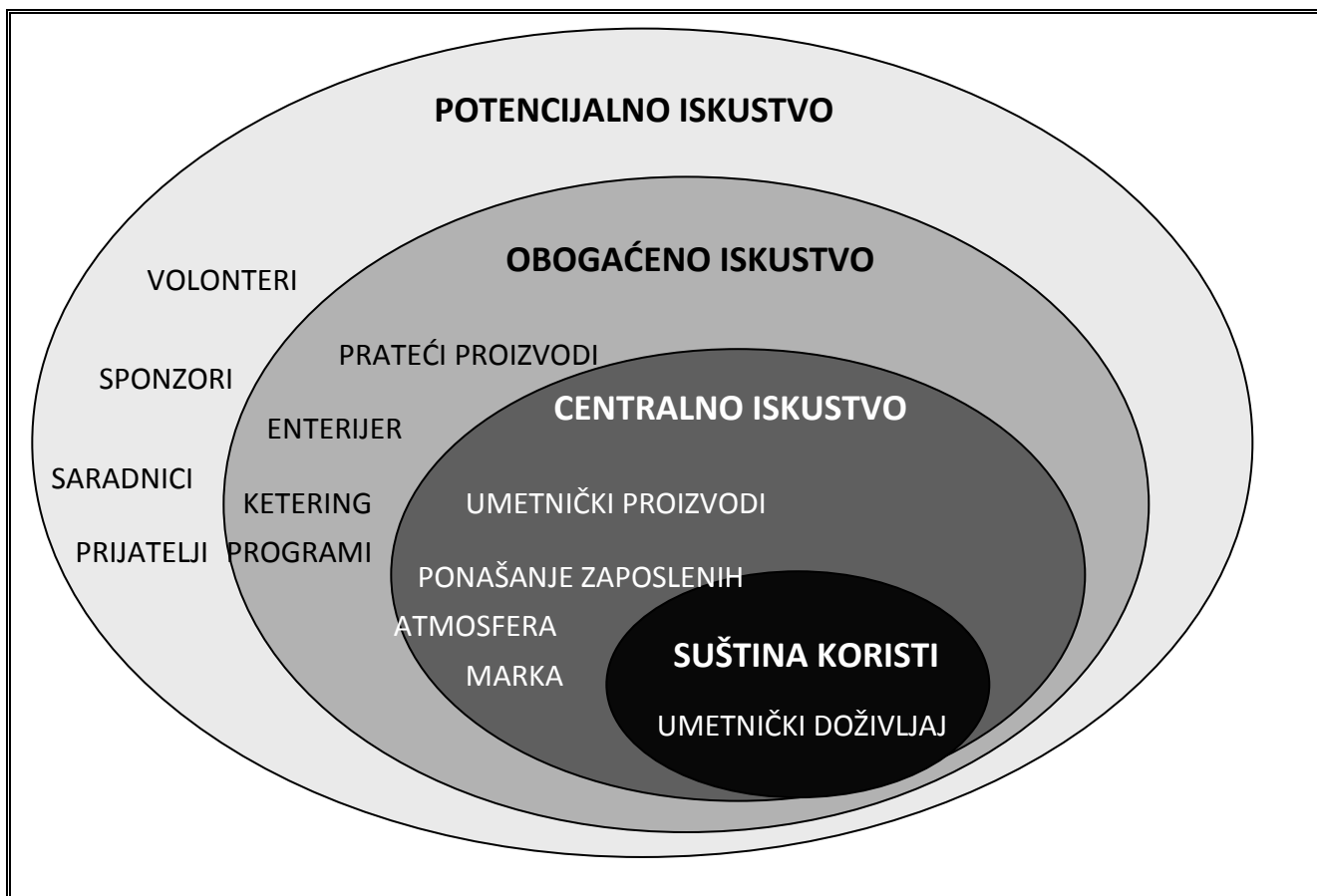
Koncept proizvoda u marketingu je dosta kompleksan i ne obuhvata samo karakteristike proizvoda već i druge attribute. Prema Kotleru, proizvod nudi tri dimenzije koje se moraju imati u vidu prilikom kreiranja marketinške strategije i promotivnih aktivnosti.⁹⁸ Naime, prema ovom autoru proizvod se sastoji od tri nivoa:

1. **suština proizvoda** (glavni proizvod, tj. sam predmet),
2. **materijalizovani proizvod** (prateće usluge koje su povezane s proizvodom),
3. **obogaćeni proizvod** (vrednost koju potrošač daje tom proizvodu, a koja može da bude simbolična, afektivna, itd).

Podela proizvoda na nivoe može se primeniti i na umetničke doživljaje. Oni se sastoje od **umetničkog proizvoda, izvedenih proizvoda, pratećih proizvoda** i dodaje se još jedna dimenzija, dimenzija – **potencijalno iskustvo** (iskustvo potrošača).⁹⁹

⁹⁸ Kotler P., Alan R. A., “Strategic Marketing for Nonprofit Organizations”, 5th edition, Prentice Hall, New Jersey, 1996.

⁹⁹ Hill L., O’Sullivan C., O’Sullivan T., “Creative Arts Marketing”, Buitenworth-Heinemann, Oxford, 2003.



Slika 3.9.1.1. Četiri nivoa umetničkog doživljaja
(Izvor: Hill, O'Sullivan i O'Sullivan 2006)

Suština koristi (engl. *core benefit*) je fundamentalna karakteristika proizvoda i usluga koja rešava osnovne potrebe posetilaca umetničkih doživljaja. Suštinu koristi čini samo delo, onako kako ga je osmislio tvorac ili tim stvaralaca.¹⁰⁰ Kulturna institucija ga postavlja na tržište i poziva potrošače da stupe u kontakt sa proizvodom rada umetnika.

Većina kulturnih proizvoda se može smatrati složenim proizvodima, naročito kada od publike zahtevaju određena znanja ili kada se odnose na apstrakne pojmove koji zahtevaju sposobnost razumevanja koncepta dela. Složenost je još veća za pojedince koji nisu navikli na tu vrstu proizvoda (nepostojanje referenci). Ipak, kulturna oblast sadrži i manje složene proizvode, kao što su proizvodi koji koriste uzore poznate većini stanovništva ili čiji je konceptualni sadržaj veoma konkretan.

Centralno iskustvo (engl. *central experience*) obuhvata vidljive ili materijalizovane aspekte umetničkog doživljaja: ambijent, kvalitet, marka, ponašanje zaposlenih, prateći umetnički proizvodi, atmosfera i sl. Svi ovi elementi doprinose da umetnički doživljaj

¹⁰⁰ Kolber F., "Marketing u kulturi i umetnosti", Beograd, Clio, 2010.

bude predstavljen publici na odgovarajući način. Mesto održavanja svojim karakteristikama posebno utiče na kvalitet umetničkog doživljaja. Istraživanja pokazuju da česta promena lokacije (poput održavanja predstava van pozorišne zgrade) može da privuče publiku koja inače ne posećuje pozorišne predstave i koja se nelagodno oseća u formalnom okruženju. Umetničke organizacije zanemaruju osećanja sigurnosti i udobnosti koja za sigurno doprinose boljoj atmosferi.¹⁰¹ Takođe, od posebne važnosti je i **korisnički servis**. Loša usluga može da pokvari kvalitet umetničkog doživljaja, da umanju zadovoljstvo kupca i na kraju da šteti imidžu brenda. Najznačajnija očekivanja posetilaca su: pouzdanost, uslužnost, pristupačnost, brzina, kompetentnost zaposlenih, ljubaznost, poštovanje klijenta, susretljivost, saveti, empatija, prepoznavanje klijenta, diskrecija, poverljivost, fleksibilnost, prilagodljivost, prikladnost i etika.¹⁰²

Autori ističu da ne treba zanemariti važnost kreiranja **brenda** u kulturi i da je jedan od primarnih zadataka marketara umetnosti da istaknu jedinstvenost svojih kulturnih programa (uživo izvođenje, emocije, direktan kontakt sa umetnikom). Sve kulturne organizacije imaju svoj brend ili robnu marku. Često ime poznate kulturne organizacije kod publike evocira slike koje ih asociiraju na određeni proizvod. Čak i oni koji nisu bili u milanskoj Skali ili Muzeju savremene umetnosti u Njujorku (MoMA – Museum of Modern Art) imaju predstavu o tome šta tamo mogu da vide. Kotler navodi mišljenje Davidson-a da su umetničke organizacije često uspešnije u kreiranju brenda jer je veća posvećenost zaposlenih u odnosu na profitni sektor.¹⁰³

Obogaćeno iskustvo (engl. *extended experience*) pruža se putem olakšica prilikom plaćanja, usluga nakon umetničkog doživljaja, komplementarnih proizvoda, programa, kataloga, radionica i posluženja. Naime, svi ovi dodatni proizvodi i usluge povezani su sa samom prirodom proizvoda i njihovim uvođenjem organizacija proširuje svoju ponudu. U Sjedinjenim Američkim Državama operske kuće posetiocima nude rokovnike, kalendare i druge slične proizvode koji čine njihovo iskustvo nezaboravnim. Posebno mesto zauzimaju programi i katalogi koji treba, pre svega, da doprinesu boljem razumevanju kulturnih programa. Često programi koji prate pozorišne predstave sadrže samo imena učesnika i ne omogućavaju bolje razumevanje umetničkog dela. Komplementarni proizvodi poput video zapisa, bedževa, knjiga, igračaka, majica, tašni omogućavaju organizacijama i dodatni izvor zarade putem oglašavanja sponzora, a posetiocima trajnu uspomenu na umetnički doživljaj. Ova dimenzija, koju nude umetnički proizvodi, još uvek je nedovoljno iskorišćena i istražena u kulturnim institucijama u Evropi za razliku od Sjedinjenih Američkih Država.¹⁰⁴

¹⁰¹ Hill L., O'Sullivan C., O'Sullivan T., "Creative Arts Marketing", Battenworth-Heinemann, Oxford, 2003.

¹⁰² Kolber F., "Marketing u kulturi i umetnosti", Beograd, Clio, 2010.

¹⁰³ Kotler P., Alan R. A., "Strategic Marketing for Nonprofit Organizations", 5th edition, Prentice Hall, New Jersey, 1996.

¹⁰⁴ Hill L., O'Sullivan C., O'Sullivan T., "Creative Arts Marketing", Battenworth-Heinemann, Oxford, 2003.

Četvrtu dimenziju koje nude „umetnički proizvodi“ je **potencijalno iskustvo** (engl. *potential experience*) na osnovu kog umetničke organizacije nude nova iskustva postojećoj publici. Međutim, posebno je važno istaći da se organizacijom foruma, članstva, donatorstva ili grupa volontera privlači i nova publika. Za svaku organizaciju je od posebnog značaja udruženje prijatelja sastavljeno od lojalnih posetilaca koji aktivno podržavaju instituciju. Umetničke organizacije moraju veoma pažljivo da razmotre šta su u stanju da ponude svojoj vernoj publici. *Royal Opera* u Velikoj Britaniji broji 20.000 članova kojima su na raspolaganju magazini, radionice, vesti, kupovina povlašćenih ulaznica, razgovori sa umetnicima, mogućnost rezervacije i slično. Posebno je važno napomenuti da je *Royal Opera* uvela posebne privilegije i cene za sve mlađe od 26. godina. Izuzetan značaj za organizacije imaju volonteri bez čije pomoći umetničke organizacije ne bi funkcionisale.

Možemo da zaključimo da se oko glavnog proizvoda nadovezuju ostali aspekti: izvedeni proizvodi, prateće usluge i iskustvo potrošača. U određenim kulturnim institucijama, umetnički direktori smatraju da sve te četiri komponente čine sastavni deo umetničkog dela i sami se staraju o njihovoj promociji (čista proizvodna orijentacija); u drugim slučajevima, ovim komponentama se bave ljudi odgovorni za marketing.

3.9.2. Životni ciklus kulturnih proizvoda

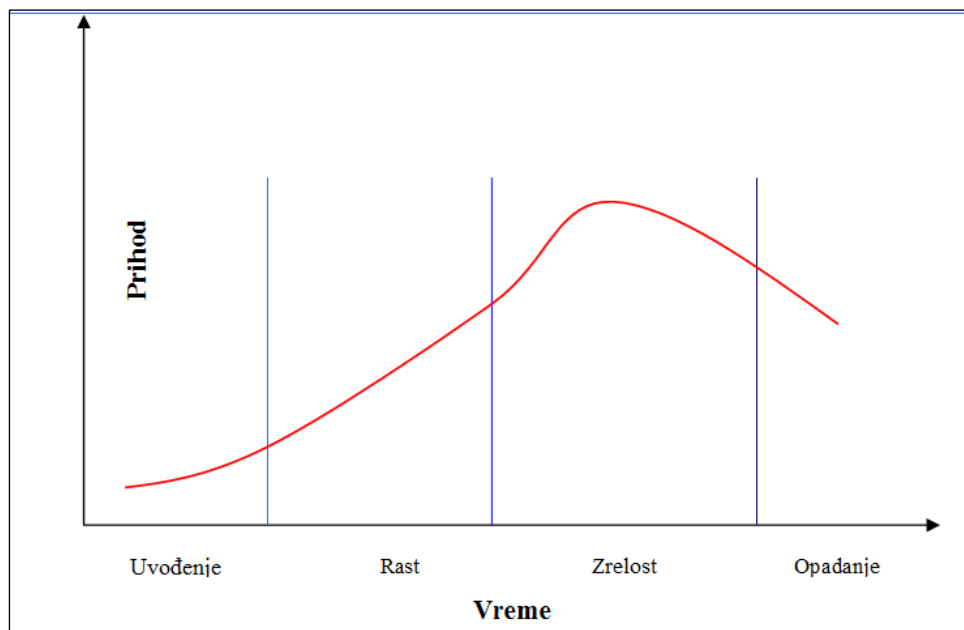
Pojam životnog ciklusa polazi od činjenice da se proizvodi kao i živa bića rađaju, razvijaju i umiru. Proizvodi se zamenjuju novijim, modernijim koji se lakše koriste i koji na adekvatniji način zadovoljavaju potrebe potrošača. Razvoj ukusa potrošača i tehnologije dve su međuzavisne pojave koje utiču jedna na drugu i koje ponekad ubrzavaju životni ciklus proizvoda.

U kulturnim institucijama odluke vezane za umetničke proizvode i prateće usluge mogu biti veoma kompleksni zadaci koji utiču na vrstu publike i na ostvarivanje zarade, kao i na ispunjenje misije organizacije. Marketari umetnosti često ne koriste prednosti i znanja komercijalnog marketinga, odnosno zanemaruju da i umetnički programi i usluge imaju životni ciklus čije razumevanje može da doprinese boljem funkcionisanju organizacije. U savremenom društvu tehnološke promene odvijaju se veoma brzo i bitno utiču i na estetske i kulturne potrebe pojedinaca. Jedan od primera je to što danas muziku prate video spotovi, i iz tog razloga sve više su dostupna DVD muzička izdanja umesto CD kompilacija. Iako se na prvi pogled radi o modifikacijama postojećih formi, promene delova umetničkih proizvoda i prilagođavanje programa može bitno da utiče na atraktivnost kulturne institucije. Marketari umetnosti imaju zadatak da:

- Prilagođavaju delove kulturnih programa potrebama i zahtevima posetilaca;
- Konstantno istražuju kulturna interesovanja publike;
- Analiziraju promene u okruženju;

- Ulažu u obrazovanje zaposlenih.

Umetničke organizacije retko nude jednu vrstu programa i usluga, najčešće u cilju ostvarivanja misije nude raznovrsna umetnička iskustva i prateće usluge (iznajmljivanje kostima, prevođenje, izdavanje prostorija i sl.). Poput fizičkih proizvoda, i usluge i kulturni doživljaji prolaze kroz životni ciklus koji obuhvata faze: **uvođenja na tržište, rasta i razvoja, zrelosti i zastarevanja.**



Slika 3.9.2.1: Životni ciklus proizvoda

Faza razvoja je od presudnog značaja za kulturnu ustanovu i prethodi fazi uvođenja. Nju karakteriše finansijsko ulaganje i veći napor zaposlenih. **Za fazu uvođenja** je karakteristično sporo pokretanje prodaje, finansijski gubici i odsustvo konkurencije. Kolber predstavlja **četiri strategije** uvođenja proizvoda na tržište, koje su zasnovane na ceni i promociji: visok ili nizak nivo cena, snažna ili slaba promocija.

Tabela 3.9.2.1 : Strategije uvođenja proizvoda

(Izvor: Kolber, 2010)

		Promocija	
		Snažna	Slaba
Cena	Visoka	Strategija vrhunskih proizvoda	Strategija selektivnog prodora
	Niska	Strategija masovnog prodora	Strategija jeftinih proizvoda

U toku **faze rasta** dolazi do osvajanja većeg dela publike i karakteristično za ovu fazu je povećanje prodaje i osetno povećanje konkurencije. U **fazi zrelosti** dolazi do osvajanja raspoložive publike i do stabilizacije potrošnje po osobi. Za organizaciju **faza opadanja** je bez sumnje najteža za upravljanje. Organizacija mora da donese odluku kada je pravi trenutak za povlačenje sa tržišta.

Pojedini autori, poput Kolbera, navode da nije uvek moguće primeniti pojam životnog ciklusa u kulturi i umetnosti.¹⁰⁵ Naime, životni vek proizvoda često je predodređen u samom trenutku njegovog lansiranja. Mnogi kulturni proizvodi osmišljeni su da budu predstavljeni tokom ograničenog vremenskog perioda (fiksni broj predstava, unapred određeno trajanje izložbe itd.) da bi nakon toga nestali i pored postignutog uspeha.

Autor ovog rada smatra da iako nije moguće za svaki kulturni događaj primeniti pojam životnog ciklusa, ipak je veoma korisno da menadžeri za komunikacije analiziraju faze u kojima se nalaze proizvodi i prilagođavaju model svojim potrebama posebno u institucijama u kojima se organizuje veći broj događaja u istom periodu. Nije moguće istovremeno promovisati sve aktivnosti kao «proizvode zvezde» već je neophodno izabrati jedan u datom trenutku koji će privući najveću pažnju publike.

3.10. Cena

«Ništa nije vredno samo po sebi, vrednost se dodaje predmetu i tu vrednost, koja se nalazi izvan same stvari, pripisuju ljudi». John Barth, *The Floating Opera*, 1956.¹⁰⁶

Cena kao element marketinškog miksa predstavlja često problem kod neprofitnih umetničkih institucija s obzirom da ukazuje na profit. Međutim, cena je važna jer omogućava publici da vrednuje ono što joj se nudi. Takođe, ostvarivanje prihoda je jedna od najvažnijih aktivnosti kulturnih organizacija bez koje nema opstanka na tržištu kulture i umetnosti. Prihodi se ostvaruju u kulturi i umetnosti na četiri načina:

1. Prodaja ulaznica.
2. Prodaja pratećih proizvoda.
3. Donacije.
4. Sponzorstvo.

Prodaja ulaznica i pratećih proizvoda su posebno teški zadaci za umetničke institucije jer uključuju ekonomski pojam cene. Za potrošača **cena** je unapred određeni iznos novca koji mora da se plati da bi kupio određeni proizvod.¹⁰⁷ U većini industrija cena zavisi od realnih

¹⁰⁵ Kolber F., "Marketing u kulturi i umetnosti", Beograd, Clio, 2010.

¹⁰⁶ Kotler Ph., Scheff J., "Standing room only" Harvard College, 1997, USA.

¹⁰⁷ Kolber F., "Marketing u kulturi i umetnosti", Beograd, Clio, 2010.

troškova i omogućava pokrivanje istih i ostvarivanje profita. Međutim, u kulturi i umetnosti institucije nemaju za cilj ostvarivanje profita. Njihov cilj je da pokriju troškove i da privuku publiku na svoje programe. U praksi često može da se čuje stav menadžera u kulturi da su njihovi programi besplatni i da u skladu sa tim oni nemaju obavezu da se bave strategijom cena koja tradicionalno upućuje na prodaju i profit. Međutim, čak iako je kulturna aktivnost besplatna ona zahteva određene troškove povezane s potrošnjom proizvoda (prevoz, čuvanje dece, restoran, itd.), slobodno vreme posvećeno potrošnji, rizik vezan za kupovinu tog proizvoda kao i potreban fizički napor (dolazak, parkiranje, itd.). I u slučaju kada posetilac dobije besplatnu ulaznicu, ipak treba da ga plati naporom koji mora da uloži. Dakle, u tom smislu nijedan proizvod nije u potpunosti besplatan. Posebno treba istaći da se slobodno vreme ne povećava i da se čak, za određene kategorije stanovništva, smanjuje. Vreme za razonodu i izlaske, dakle, postaje dragocen element za potrošača. Menadžer u kulturnim ustanovama ima zadatak da ubedi potencijalnu publiku u vrednost kulturnog programa i da pravim informacijama smanji rizik koji može da potiče od nerazumevanja ili nepoznavanja umetničkog proizvoda. Neophodno je napomenuti da je cena jedan od elemenata marketing miksa i da zahteva usklađivanje sa drugim elementima radi ostvarivanja sinergije. Posebno menadžeri za komunikacije zaboravljaju u praksi da koriste komunikacijske aspekte cene u svojim promotivnim planovima.

Određivanje cena za kulturne proizvode je veoma kompleksan zadatak s obzirom da istovremeno treba **povećati tražnju, pokriti troškove i zadovoljiti umetničke ciljeve**. Ciljevi umetničkih organizacija utiču na određivanje cena. Ciljevi mogu biti:

- Finansijski ciljevi.
- Održavanje konkurentske strabilnosti.
- Održavanje imidža organizacije.

Finansijski ciljevi

Organizacije u oblasti umetnosti uglavnom pokušavaju da odrede što je moguće niže cene, kako bi privukle publiku iz širih slojeva. Cena nesumljivo utiče na potražnju, ali to ne znači da ukoliko je cena niža da će sale biti pune. Brojna istraživanja pokazuju da cena nije odlučujući razlog za neprisustvovanje kulturnim događajima. Kotler i Scheff navode da su, kada je u pitanju neraspoločiva publika, drugi faktori kao nepoznavanje umetničkog dela ili nerazvijene kulturne navike presudni.¹⁰⁸ Međutim, kada je u pitanju raspoločiva publika cena može imati važnu ulogu. O tome svedoči i istraživanje «Kulturne prakse građana Srbije» iz 2011. godine u kome se navodi da dve trećine građana Srbije može da izvoji 2.000 dinara za kulturne događaje, dok jedna četvrtina može da potroši 5.000 dinara mesečno, a samo 7% stanovništva više od toga.¹⁰⁹ Cena ukazuje publici na vrednost umetničkog dela i omogućava poređenje i sa prethodnim iskustvima. S obzirom da cena

¹⁰⁸ Kotler Ph., Scheff J., "Standing room only" Harvard College, 1997, USA.

¹⁰⁹ www.zaprokult.org.rs

najviše utiče na raspoloživu publiku, autori iz ove oblasti predlažu uvođenje različitih cena da bi se na taj način premostila cenovna barijera za pojedine segmente tržišta.

I u kulturi i umetnosti postoje tzv. "tržišno orijentisane" organizacije koje politikom visokih cena teže ostvarivanju profita što je posebno karakteristično za popularne umetnosti. Između neprofitnih organizacija i tržišno orijentisanih nalaze se institucije koje prihvataju srednju poziciju. One ne teže ostvarivanju profita ali žele da ostvare skroman višak kako bi stvorile rezervne fondove za neplanirane slučajeve.

Cena je često važna i za ostvarivanje **marketinških ciljeva** kao što su udeo na tržištu i tržišno vođstvo. Međutim, ovi pojmovi su ograničeni kada je pitanju polje kulture i umetnosti. Kulturne institucije zainteresovane su za izgradnju čvrstih odnosa sa svojom publikom i za razvoj nove publike što se može postići posebnim pogodnostima i popustima.

Održavanje konkurentske stabilnosti

I u oblasti umetnosti nailazimo na organizacije koje određuju svoje cene u odnosu na lidera u sektoru. Međutim, problem može biti kako odrediti konkurenciju. Da li su konkurencija samo slične kulturne institucije? Ili u konkurenciju spadaju i drugi slični događaji i aktivnosti za provođenje slobodnog vremena. Umetničke organizacije moraju biti svesne da je raspoloživa publika često spremna više da plati za sportske događaje ili za događaje popularne umetnosti.

Tabela 3.10.1: Konkurencija umetničkim proizvodima
(Prilagođeno prema: Hill, O Sullivan i O Sullivan, 2003)

Sport			
Posao			
Hobi			
Učenje			
Fizička aktivnost			
Zabava	TV		
Porodica	Video		
	Bioskop		
	Umetnost	Muzika	
	Izlasci	Pozorište	Atelje 212
Opera			Narodno poz.
Ples			Dah Teatar
Izložbe			Bosko Buha

Ugled preduzeća

Organizacije ponekad utvrđuju nivo cene koji će održavati imidž koje žele da imaju u javnosti. Naime, cena može da predstavlja visoko simboličnu dimenziju u očima potrošača. Institucije koje žele imati imidž kvaliteta želeće tada da odrede svoju cenu tako da ona odražava to nastojanje (najprestižnije kulturne institucije i umetnici imaju mogućnost diktiranja visokih cena). Nasuprot tome, preduzeće koje želi da ima imidž proizvoda dostupnog većini, odrediće nižu cenu. Ukoliko institucija želi da istovremeno ima imidž prestiža kao i imidž dostupnosti može da formira posebne niže cene za mlade, studente i starija lica. Cilj imidža biće ostvaren samo ako se nivo cene stvarno poklapa sa politikama koje se odnose na ostale promenljive marketing miksa, i ako potrošač prihvata taj nivo cene na isti način kao i kulturni centar.

3.11. Distribucija

Termini «distribucija» i «posrednici» ne upotrebljavaju se često u kulturnim organizacijama jer upućuju na prodaju i aktivnosti komercijalnih preduzeća. Međutim, iako kulturne organizacije retko u upotrebljavaju termine «**upravljanje kanalima marketinga**» one ipak, organizovano ili ne, obavljaju upravo ove aktivnosti. Naime, kulturne organizacije, kao i sve ostale, moraju uspostaviti kontakt sa publikom, potrošačima i/ili klijentima. U praksi se izbor partnera, sala za izvođenje, mesta za prodaju ulaznica biraju često *ad hoc*, u toku same organizacije nameću se prirodno i spontano rešenja kao što je izbor sale Kolarčeve zadužbine za koncerte ozbiljne muzike ili galerije Mikser za alternativne izložbe. Ali, postavlja se pitanje da li bi kulturne organizacije mogle još bolje da iskoriste mogućnosti distribucionih kanala? Praksa i teorija pokazuju da je odgovor potvrđan ali to zahteva uključivanje distribucije u planove kulturne organizacije. Prvo pitanje koje umetnička organizacija treba da postavi jeste koja je lokacija najbolja za određenu vrstu umetničkog doživljaja? Da li bi promena lokacije dovela do razvoja i privlačenja nove publike? Koje partnere izabrati? Menadžeri u kulturi smatraju da im instrumenti marketinške komunikacije i odnosi s javnošću obezbeđuju uspostavljanje komunikacije, zanemarujući činjenicu da to nisu jedini kanali komunikacije koji mogu da omoguće ostvarivanje «opipljivih» rezultata. Drugim rečima, nije dovoljno ljude samo privući i zainteresovati za kulturni događaj, neophodno je kulturni događaj učiniti dostupnim onima kojima je namenjeno.

Prema Kolberu, promenljiva **distribucija** sadrži tri elementa: **distribucione kanale, fizičku distribuciju i mesto prodaje**.¹¹⁰

¹¹⁰ Kolber F., "Marketing u kulturi i umetnosti", Beograd, Clio, 2010.

Distribicioni kanali ili mreže sastoje se od skupa učesnika kojim proizvod stiže do publike: agenti, distributeri, difuzeri (sale za prikazivanje, knjižare, prodavnice, bioskopske sale, itd.).

Fizička distribucija je aktivnost koja omogućava da proizvod preko posrednika stigne do publike. **Lokalizacija** je izbor fizičkog mesta gde će se kulturni proizvod prikazati ili nabaviti.

U oblasti umetnosti način distribucije proizvoda zavisi od načina na koji se umetnički proizvod koristi. Razlikuju se umetnički proizvodi **kolektivne i individualne potrošnje**. Umetnički proizvodi kolektivne potrošnje mogu se koristiti samo ukoliko se publika organizuje i grupiše na jednom mestu u određeno vreme (pozorišne predstave, izložbe, filmovi u bioskopskoj sali). U drugu grupu spadaju umetnički proizvodi koji se mogu individualno koristiti (knjiga, muzički CD, gledanje filma kod kuće i sl.). Za umetničke ustanove organizacija i distribucija umetničkih proizvoda kolektivne potrošnje je zahtevnije i nosi više rizika. Posetilac nema kontrolu nad izborom mesta i vremena i ima veću mogućnost biranja između različitih događaja, posebno u velikim gradovima.

Tabela 3.11.1: Udeo potrošača u određivanju mesta, trenutka i trajanja potrošnje
(Izvor: Kolber, 2010)

	Predstava	Izložba	Film u sali	Disk	DVD	Knjiga	Umetničko delo
Mesto	-	-	+	+	+	+	+
Trenutak	-	+	+	+	+	+	+
Trajanje	-	+	-	-	-	+	+
Posedovanje tehničke dimenzije	-	-	-	+	+	+	+

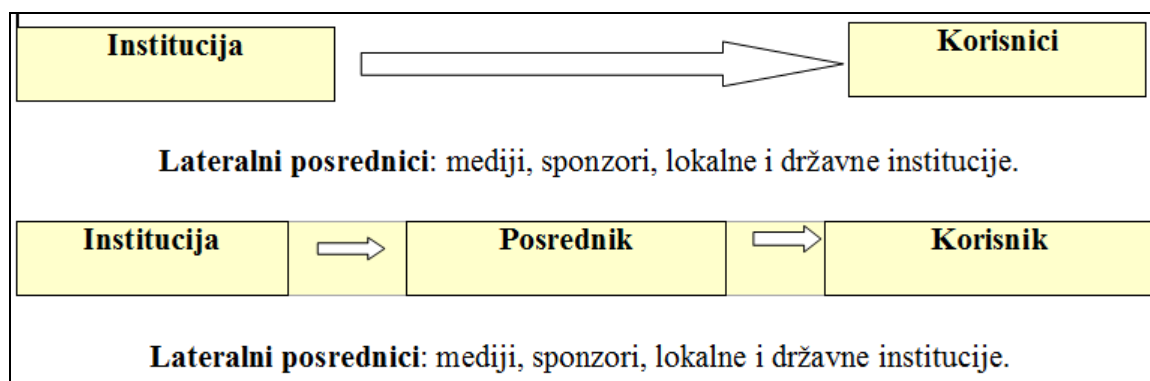
Internet i interaktivna televizija donele su promene u načinu konzumiranja umetnosti i nude publici novu slobodu izbora. Zahvaljujući tehnologiji posetioci mogu «virtuelno» da posete izložbe, predstave, koncerte... Naravno da izvođenje uživo donosi veći umetnički doživljaj što posebno treba istaći u promotivnim kampanjama.

Kanali distribucije u kulturi i umetnosti su svi oni koji **omogućavaju pristup delu**. Kanali distribucije koriste se da bi se prevazišli vremenski i prostorni raskorak između organizacije i publike. Izbor partnera u distribuciji i kanala može bitno da utiče na uspeh ili neuspeh umetničkog doživljaja. Iz tog razloga neophodno je birati proverene saradnike i sa njima definisati unapred sve moguće detalje i zaduženja. Partnerske institucije mogu biti zadužene za logistiku, podršku ili prodaju. Oni takođe mogu pronaći nove partnere,

pomoći u promociji i omogućiti kontakt sa novom publikom. Da bi se izbegli mogući sukobi neophodno je omogućiti nesmetan protok informacija.

Kulturne organizacije, čini se, u praksi još uvek ne koriste u potpunosti potencijal saradnje sa partnerskim organizacijama. Naime, osim zajedničke saradnje na organizaciji i promociji umetničkog doživljaja saradnici često mogu biti izvor korisnih informacija. Naime, saradnici mogu pružiti važne informacije o potencijalnoj publici i konkurenciji. Takođe, mogu pružiti povratne informacije o poseti, starosnoj dobi posetilaca, preneti njihove komentare i sugestije. Osim toga, ukoliko dve ili više ustanova zajedno organizuju događaj smanjuju se troškovi i rizik. Osnovno pravilo oblikovanja kanala marketinga da je neophodno oblikovati kanale prema specifičnostima ponude.¹¹¹

Čak iako kulturne organizacije žele da samostalno organizuju događaj uvek se pojavljuju saradnici kao što su turističke organizacije, mediji i sponzori. Ukoliko umetnička institucija saraduje sa drugim umetničkim organizacijama to je onda delimično udaljava od direktnog kontakta sa publikom.



Slika 3.11.1 : Kanali distribucije

(Izvor: Pavičić, 2006)

Fizička distribucija sastoji se od skupa logističkih aktivnosti i transporta koji imaju za cilj da proizvod učine dostupnim potrošačima. Fizička distribucija obuhvata odluke o mestu gde će umetnički doživljaj biti održan i/ili predstavljen publici i način transporta.

Iako su kulturni doživljaji najčešće nematerijalizovani, posebno u izvođačkim umetnostima neophodno je napraviti izbor gradova gde će se događaj predstaviti publici, izbor sala, odrediti način prodaje ili rezervacije karata i sl. Umetničke institucije moraju da prihvate činjenicu da kvalitetni i različiti načini distribucije imaju važnu ulogu u percepciji publike. Kvalitet pružanja usluga je ključan u trenutku kada publika ima veliki izbor događaja, posebno u velikim gradovima.

¹¹¹ Pavičić J, Alfirević N., Aleksić Lj., "Marketing i menadžment u kulturi i umetnosti", Masmedia, 2006. str. 181.

Prodajno mesto predstavlja izbor mesta na kom će se proizvod kupiti ili predstaviti publici. Umetničke organizacije često računaju na to da je publika spremna da uloži više truda nego za uobičajene proizvode. To jeste donekle tačno, ali u trenutku kada postoji veliki izbor kulturnih događaja često može biti od presudnog značaja da li je mesto događaja pristupačno, da li je radno vreme prilagođeno publici i da li postoji mogućnost brze i lake komunikacije putem Interneta. U oblasti kulture za jednu organizaciju korisno je ukoliko se nalazi na mestu gde se već nalaze umetničke ustanove. Moć privlačenja grupe kulturnih organizacija tako proizvodi efekat sinergije (prm. pozorišta grupisana u četvrti Brodveja).

Takođe je važno da zaposleni na prodajnom mestu budu dobro upoznati sa svim aktivnostima kulture organizacije jer njihove preporuke mogu biti izuzetno korisne posetiocima.

3.12. Publika

Većina autora i sociologa umetnosti navodi da publika čini sastavni deo umetničkog doživljaja, odnosno da takozvani hermeneutički trougao umetnosti čine umetnik, umetničko delo i doživljavač.¹¹² Susret publike sa umetničkim delom kompletira kreativan proces. Međutim, publika je značajna za umetničku organizaciju i zbog krajnje praktičnih razloga. Umetničke organizacije koje ne privlače publiku, najverovatnije neće biti u stanju da ostvare finansijske ciljeve putem prodaje ulaznica ili ulaganjem sponzora. Jedan od glavnih zadataka umetničkih organizacija je negovanje stalne publike i privlačenje nove. Menadžeri u kulturnim institucijama, u cilju privlačenja odgovarajuće publike, moraju da poznaju karakteristike publike, njihove želje i motive.

Termin publika (engl. *audience*) može se na različite načine definisati. Lamos i Stewart definišu publiku kao pojedince koji su prisustvovali umetničkom doživljaju.¹¹³ Sa marketinškog stanovišta pomenuta definicija je ograničena jer isključuje važnost namere. Naime, publiku čini umetnička javnost koja se struktuirala zahvaljujući istovetnom interesovanju svojih pripadnika.¹¹⁴ U najopštijem značenju reč publika označava primaoca poruke, bez obzira da li se radi o čitaocima, gledaocima ili slušaocima.¹¹⁵ Pripadnici publike uspostavljaju interakciju sa kulturnim institucijama, čiji je cilj zadovoljavanje individualnih i grupnih nematerijalnih potreba. Publika se, u zavisnosti od interesovanja, dalje deli na filmsku, pozorišnu, muzičku i tako dalje, pri čemu pojedinac može biti istovremeno ljubitelj više različitih umetnosti. Publiku, u načelu, ne karakteriše

¹¹² Ranković M., "Sociologija umetnosti", Umetnička akademija, Beograd, 1967.

¹¹³ Hill L., O'Sullivan C., O'Sullivan T., "Creative Arts Marketing", Buitenworth-Heinemann, Oxford, 2003.

¹¹⁴ Idem

¹¹⁵ Tomić Z., "Komunikologija", Beograd, Čigoja, 2003, str. 129.

organizovanost. Nju mogu da čine milioni ljudi koji dele zajednička interesovanja ali koji se međusobno ne poznaju i najverovatnije se nikada neće sresti.¹¹⁶

Širok je spektar mogućih **segmentacija publike** sa različitih aspekata. U najširoj osnovi, po jednom kriterijumu, publiku možemo podeliti na **posetioce iz neposrednog okruženja** i **posetioce sa strane** a, po drugom, na **uživalačku publiku**, koja dolazi samoinicijativno, shodno sopstvenim željama i potrebama i **organizovane društvene grupe** koje posećuju kulturne događaje po određenom programu, bez obzira na postojanje ili nepostojanje direktno izraženog interesovanja.¹¹⁷

Umetničke organizacije javnost dele na „**publiku**“ ili „**ne-publiku**“, odnosno u domaćoj i stranoj literaturi u upotrebi su još termini „**naša publika ili stalna publika**“, „**raspoloživa ili potencijalna publika**“ i „**neraspoloživa publika**“. U literaturi se najviše pominje podela koji je uveo Kit Digl (K.Diggle) i koji razlikuje četiri grupe u publici:

1. Posetioci (*Attenderns*)
2. Zainteresovani (*Intenders*)
3. Nezainteresovani (*The Indifferent*)
4. Neprijateljski raspoloženi (*The Hostile*).¹¹⁸

Posetioci su oni koji imaju pozitivan stav prema umetnosti i taj stav prevode u aktuelnu kulturnu participaciju. **Zainteresovani** imaju pozitivan stav prema umetnosti i vole da posećuju kulturne događaje, ali to iz nekog razloga ne čine (zbog nedostatka novca, vremena ili propusta kulturne organizacije da ih obavesti). Posetioci i zainteresovani su na raspolaganju kulturnim organizacijama u sadašnjosti. Raspoloživa publika nije stalna već promenljiva vrednost za svaku umetničku instituciju, pa u krajnjoj liniji i za svaku vrstu umetničkog programa. Da bi se taj potencijal što realnije sagledao, neophodna su kontinuirana istraživanja publike (tržišta) o čemu će biti više reči u narednom poglavlju.

Nezainteresovani nemaju jasno određen stav prema umetnosti niti pak želju da prisustvuju kulturnim i umetničkim doživljajima. **Neprijateljski raspoloženi** imaju negativan stav prema umetnosti i nemaju nameru da posećuju događaje u oblasti kulture i umetnosti. Umetničke organizacije putem animacije ili obrazovnih programa pokušavaju da uspostave komunikaciju i sa ovim grupama, ali komunikacijske aktivnosti zahtevaju drugačiji pristup i određeno vreme i zbog toga institucije na neraspoloživu publiku gledaju kao na publiku budućnosti.

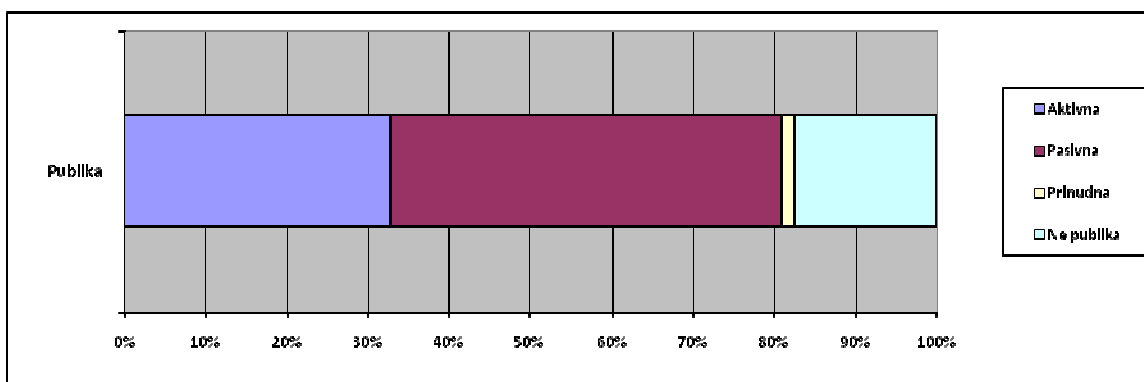
U istraživanju «Kulturne potrebe, navike i ukus građana Srbije i Makedonije» korišćena je slična podela publike na aktivnu, potencijalnu (pasivnu), prinuđenu (oni koji nemaju razvijene kulturne navike ali su iz drugih razloga pratili određeni kulturni događaj) i ne-

¹¹⁶ O drugim ciljnim javnostima važnim za umetničku organizaciju biće više reči u Poglavlju V - Odnosi s javnošću u kulturi i umetnosti.

¹¹⁷ Krivošejev V., „Muzeji, publika, marketing“, Narodni muzej Valjevo, Valjevo, 2009.

¹¹⁸ Diggle K., „Guide to Arst Marketing“, Rhinegold, London, 1984.

publiku. Prema istraživanju iz 2010. u Srbiji trećina stanovništva čini aktivnu publiku, pasivnu oko 48%, prinuđenu 1.6% i ne-publiku 17.6%.



Slika 3.12.1 Podela publike u Srbiji

(Izvor: www.zaprokul.org.rs)

Jedan od glavnih zadataka kulturnih institucija je privlačenje odgovarajuće publike i negovanje odnosa sa postojećom publikom. Za razliku od komercijalnih organizacija, kulturni centri pokušavaju da obrazovnim programima u budućnosti dosegnu i do takozvane neraspoložive publike.

Umetničke organizacije, predstavljajući određeni vid kulture, određuju i svoju stalnu publiku koja redovno posećuje kulturna dešavanja. Marketar umetnosti ima zadatak da razvije posebne oblike komunikacije sa redovnim posetiocima i da organizuje čvršće oblike povezivanja, odnosno različita udruženja prijatelja, obožavatelja i da na taj način obrazuje takozvanu **akcionu publiku**.¹¹⁹

Privlačenje publike je jedan od osnovnih zadataka kulturnih institucija i njen uspeh zavisi od postojećeg potencijala publike i sposobnosti organizacije da se on iskoristi. Maitland definiše **razvoj publike** (engl. *audience development*) kao „planirani proces koji podrazumeva razvijanje odnosa između pojedinca i organizacije.“¹²⁰ Rogers daje precizniju definiciju navodeći i ciljeve koji obuhvataju aktivnosti razvoja publike i navodi da „institucija ima obavezu da održava i proširuje broj postojeće ili redovne publike, stvarajući nove učesnike i doživljavaoce i unapređujući njihovo zadovoljstvo, razumevanje, umetničke sposobnosti i poverenje.“ Rogers ističe da razvoj publike zahteva interdisciplinarni pristup i uključuje marketinške aktivnosti, obrazovne programe i planiranje.¹²¹ Dugoročno, razvoj publike obuhvata i upostavljanje odnosa i sa neraspoloživom publikom. Kulturni programi se moraju učiniti dostupnijim širim slojevima, psihički i geografski, rušeći tradicionalni kulturni elitizam. Zasnivajući kulturnu politiku na ovakvim premisama, razvili su se koncepti **demokratizacije** i **decentralizacije**

¹¹⁹ Hill L., O’Sullivan C., O’Sullivan T., “Creative Arts Marketing”, Buitenworth-Heinemann, Oxford, 2003.

¹²⁰ Maitland H., „A Guide to Audience Development“, Arts Council of England, 2000.

¹²¹ Hill L., O’Sullivan C., O’Sullivan T., “Creative Arts Marketing”, Buitenworth-Heinemann, Oxford, 2003.

kulture (kao širenje bibliotekačkih ogranaka, putujući bioskopi i drugi) u Evropi koji počivaju na ideji „kultura za sve“.¹²² Na osnovu navedenih definicija može se zaključiti da razvoj publike obuhvata širok spektar aktivnosti koje imaju za cilj izgradnju poverenja i lojalnosti kao i demokratizaciju kulture. Morison i Dalglish su među prvima uvideli značaj aktivnosti marketinških komunikacija u razvijanju dugoročnih odnosa sa publikom.¹²³ Najnovija istraživanja razmatraju razvoj publike u okviru *relationship marketinga* i ističu uzajamnu zavisnost između organizacije i publike.

Kulturne institucije imaju zadatak da razumeju odnos posetilaca prema umetnosti i da identifikuju brojne faktore koji utiču na njihovo umetničko interesovanje, pre razvijanja konkretnog programa marketinških komunikacija i odnosa s javnošću. Kulturne organizacije imaju na raspolaganju tri pristupa razvijanja publike: obrazovni programi, radionice (engl. *master class*) i prilagođavanje programa ciljnim grupama.¹²⁴ Obrazovni programi su široko rasprostranjeni i omogućavaju formiranje „publike budućnosti“ i razvijanje kulturnih interesovanja. Radionice obezbeđuju direktno učešće posetilaca u cilju promene stavova i boljeg razumevanja umetničkog rada. Učešće umetnika je takođe veoma značajno kao i mogućnost prilagođavanja njihovog rada različitim ciljnim grupama (pr. koncerti za decu).

3.12.1. Raspoloživa i neraspoločiva publika

Uticaj komercijalnog marketinga postao je evidentan u umetničkoj produkciji, ali uprkos tome, praktičari i dalje zanemaruju određene instrumente marketinških komunikacija poput unapređenja prodaje. Međutim, prema Digle, ovaj propust se može relativno lako prevazići prihvatanjem holističkog i sveobuhvatnog pristupa marketingu umetnosti.¹²⁵ Teži zadatak je suprostaviti se stavu da je potencijal u pogledu publike u svakoj društvenoj zajednici unapred određen i nepromenljiv. Pristalice ovog stava posmatraju stanovnike jedne društvene zajednice kroz njihovo ponašanje prema onom što se prodaje ili nudi u programima. Buduća ciljna klijentela se definiše kao ljudi koji su već jednom kupili ulaznice ili posetili kulturni događaj. Nakon evidentiranja podataka posetilaca marketari umetnosti svoj posao svode na slanje pozivnica na spiskove adresa. Na ovaj način „ograničen“ marketinški pristup, zasnovan na ponašanju u prošlosti, vodi ka pojednostavljenom shvatanju marketinga i odnosa s javnošću.

Prema Hayes marketari umetnosti imaju zadatak da, u skladu sa liberalno-humanističkim stavom (prema kome je neophodno da kultura bude dostupna svima bez obzira na socijalni status), uspostavljaju odnose kako sa raspoloživom tako i sa neraspoločivom publikom.¹²⁶

¹²² Kultura je, prema mišljenju sociologa (Bourdieu, DiMaggio i Useem), bila korišćena u prošlosti za održavanje klasnih razlika i nejednakosti. Izvor: Hill L., O'Sullivan C., O'Sullivan T., "Creative Arts Marketing", Butterworth-Heinemann, Oxford, 2003.

¹²³ www.fuel4arts.com

¹²⁴ Hill L., O'Sullivan C., O'Sullivan T., "Creative Arts Marketing", Butterworth-Heinemann, Oxford, 2003.

¹²⁵ Digle K., „Marketing umetnosti“, Clio, Beograd, 1998.

¹²⁶ Haynes D., "Audience Development: Towards a Strategic Mindset". Izvor: www.fuel4arts.com

Ova dva pristupa Hayes definiše kao *mainstream* (opšteprihvaćen) i *misionarski pristup* u marketingu umetnosti. Ista autorka dalje govori da je usklađivanje ova dva pristupa veoma težak zadatak i da u praksi marketari umetnosti dolaze u dilemu da li da svoje aktivnosti usmere ka postojećoj publici ili da se okrenu privlačenju nove publike. U savremenoj literaturi iz ove oblasti preovlađuje mišljenje da kulturne institucije imaju zadatak da neguju odnose sa postojećom publikom, ali da istovremeno stvaraju „publiku budućnosti“. Upravo misionarski stav razlikuje marketing umetnosti od komercijalnog marketinga. Ovom stavu doprinosi i činjenica da kulturne aktivnosti doprinose socijalnoj koheziji i uspostavljanju harmonije između različitih socijalnih grupa. Digle (1998) tvrdi da uspostavljanje komunikacije sa raspoloživom i neraspoloživom publikom zahteva kreiranje različitih komunikacijskih programa.

Raspoloživu publiku čine ljudi koji su, svojim obrazovanjem, vaspitanjem i drugim uticajima već doživeli oblik umetnosti koje nudi organizacija i takve aktivnosti uvrstili u svoje redovne aktivnosti. U ovu grupu spadaju i pojedinci koji u osnovi povoljno gledaju na taj oblik umetnosti i žele da on postane deo njihovog iskustva, ali su zbog drugih obaveza, nedostatkom novca, prilika ili propusta organizacije sprečeni da to ostvare. Kada je u pitanju stalna i potencijalna publika ne treba razmišljati o ponašanju u prošlosti već o stavovima koji određuju ponašanje i potencijal na koji umetnička organizacija može da računa. Marketing umetnosti počiva na stavu da potencijalna klijantela ne predstavlja utvrđeni broj već pre stalno promenljivi broj ljudi koji imaju pozitivan stav (različitog stepena jačine) prema kulturnom programu. Praksa pokazuje da u jednoj društvenoj zajednici na svakog stalnog posetioca dolazi veliki broj onih kojima malo nedostaje da i sami posete određeni kulturni događaj. Potencijalna publika ima pozitivan stav pa je zadatak marketinga umetnosti da, koristeći različite instrumente marketinških komunikacija, otkloni prepreke i da pozitivan stav pretvori u želju za kupovinom ulaznica ili posetu kulturnom događaju. Aktivnosti odnosa s javnošću doprinose produbljivanju postojećih odnosa i uspostavljanju odanosti i poverenja.

Marketing umetnosti znatnu pažnju posvećuje i onima koji, zahvaljujući svojim stavovima, nisu bili u prilici da upoznaju kulturne aktivnosti organizacija i koji su bili van zone uticaja. Neraspoloživu publiku čine ljudi koji ne posećuju vrstu umetnosti koju određena kulturna institucija organizuje i koji ne osećaju naročitu potrebu za njenim programima. Ova grupa ljudi takođe sadrži potencijal ali do njih se ne dopire na isti način kao do raspoložive publike. Naime, prospekti, plakati, reklame neće promeniti stav neraspložive publike. Na postojeće stavove, uverenja i ukuse nije moguće uticati primenom klasičnih instrumenata marketinške komunikacije. Stavovi i uverenja se najteže menjaju zato je zadatak marketara umetnosti da promene stav ljudi prema umetnosti, tako da ona više ne bude smatrana dosadnom ili neprihvatljivo „visokoučenom“. Privlačenje publike je holistička i kompleksna aktivnost koja zahteva multidisciplinarni pristup i znanja iz marketinga, obrazovanja i planiranja.¹²⁷ Digle navodi da aktivnosti odnosa s javnošću mogu da promene stavove ljudi čiji sadašnji ukusi nisu povoljni prema kulturnim

¹²⁷ Hill L., O'Sullivan C., O'Sullivan T., "Creative Arts Marketing", Battenworth-Heinemann, Oxford, 2003

dogadajima.¹²⁸ Isti autor tvrdi da u cilju promene stavova prema umetnosti ne treba primenjivati institucionalne ili odnose s javnošću usmerene na proizvod već **obrazovne odnose s javnošću**. Na osnovu planirane strategije neophodno je predstaviti nove informacije na убедljiv način putem radija, televizije, štampe i drugih medija, direktno ili posredno i na taj način menjati postojeće stavove. Stvaranje nove publike je veoma skup i dugotrajan postupak koji zahteva sredstva i vreme, ali koji ima opravdanje u društvenom smislu. Veoma često organizacijama je neophodna pomoć drugih institucija ili države da bi se lansirala široka kampanja. Marketari umetnosti, u cilju razvijanja odgovarajuće strategije, imaju zadatak da pre svega analiziraju spoljašnje i unutrašnje faktore koji mogu da doprinesu ili otežaju proces privlačenja nove publike poput podrške sponzora, Ministarstva kulture ili kapaciteta organizacije. Kojim delom publike će se više baviti organizacija zavisi upravo od mogućnosti ali i od same misije i ciljeva organizacije. U praksi, prema Hayes, postoje tri vrste umetničkih organizacija u odnosu prema publici: organizacije koje imaju jaku socijalnu misiju (posebno u Velikoj Britaniji u cilju prilagođavanja i brže integracije imigranata i marginalnih grupa), institucije „oportunisti“ koje prilagođavaju svoj program postojećem ukusu publike i organizacije koje su posvećene negovanju raspoložive publike.¹²⁹ Hayes smatra da tradicionalna perspektiva treba da bude zamenjena primenom *relationship* marketinga koji zahteva dugoročno posvećivanje organizacije postojećoj i potencijalnoj publici u cilju razvijanja odanosti i lojalnosti definišući strategije za svaku grupu. Ovakav pristup smanjuje rizik koji se javlja prilikom privlačenja nove publike i usaglašavanje ciljeva. Vredno je zapaziti da jednom promenjeni stavovi postaju trajno promenjeni, odnosno da pojedinci koji jednom zavole neki oblik umetnosti i postanu deo raspoložive publike imaju tendenciju da ostanu njen deo, eventualno osilirajući između statusa stalnih i potencijalnih klijenata.

3.13. Kulturne potrebe

¹²⁸ Digle K., „Marketing umetnosti“, Clio, Beograd, 1998.

¹²⁹ Haynes D., „Audience Development: Towards a Strategic Mindset“. Izvor: www.fuel4arts.com

Marketing umetnosti se danas i u teoriji i u praksi povezuje sa terminom **kulturna potreba**. Istraživanje kulturnih potreba jedan je od glavnih zadataka menadžera kulture koji planira kulturne aktivnosti, programe i kulturni razvoj (usmerava razvitak novih kulturnih potreba i širi krug ljudi koji će biti podsticani kulturnim aspiracijama i težnjama).

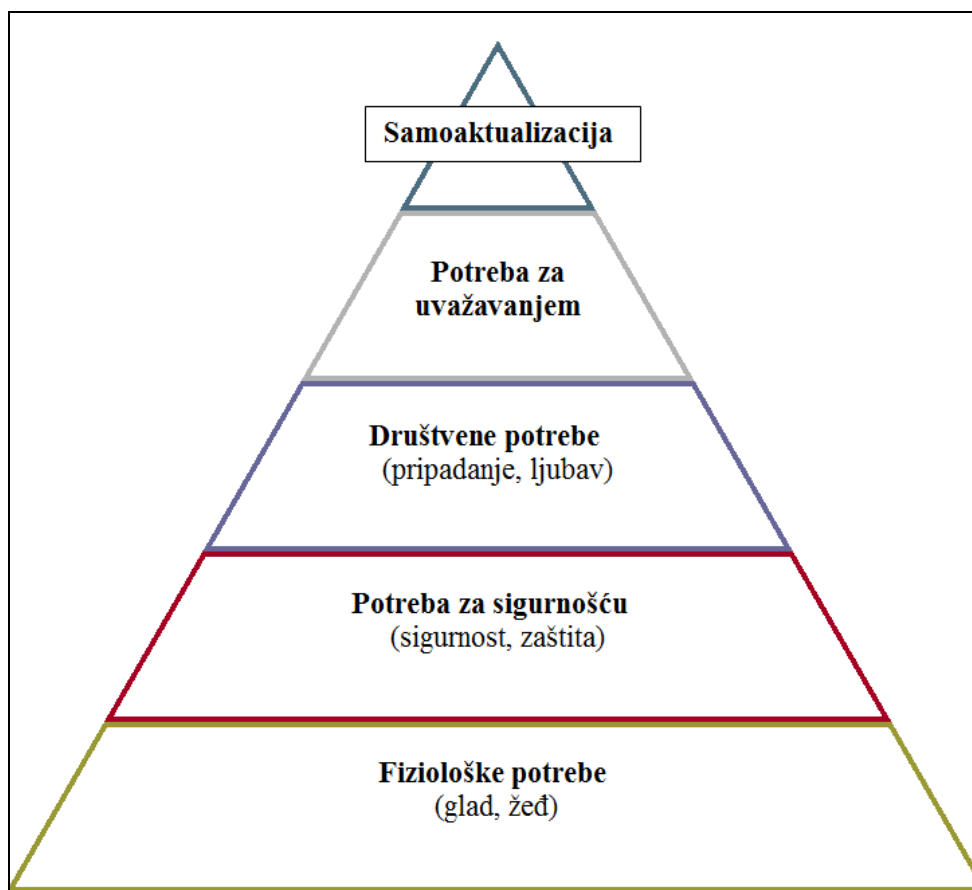
U osnovi, **potrebe** koje postoje u okviru umetnosti možemo razvijati u dve grupe: **stvaralačke** (proizvodnja, produkcija) i **doživljajne** (potrošnja, korišćenje). Iako bi marketinška delatnost morala da u značajnoj meri uspostavlja i adekvatne relacije sa sferom stvaralaštva, osnovni teren njenog delovanja, oslanja se na onaj drugi deo egzistencije umetničkog dela, koji je doživljajan, korisnički i potrošački.

Psihologija kao nauka definiše **potrebu** kao osećanje nužnosti da se deluje da bi se uklonio neki doživljeni nedostatak.¹³⁰ Pod **kulturnom potrebom** podrazumevaju se one potrebe kojima se čovek ostvaruje kao biće različito od ostalih i kao jedinstvena ličnost u svom društvenom ili kulturnom okruženju.¹³¹ To su potrebe koje čoveka motivišu da stvara dela materijalne i duhovne kulture, da se druži, komunicira, uživa u umetnosti i sl. Odnosno, drugim rečima kulturne potrebe su potencijalni aspekt kulturne participacije.

Američki teoretičar **Abraham Maslov** 1954. godine razvio je **teoriju motivacije**, koja polazi od hijerarhije čovekovih potreba, i koja je i danas izuzetno značajna za menadžment kulturnih delatnosti. Naime, Maslov smatra da je neophodno zadovoljiti osnovne ljudske potrebe da bi se stvorili uslovi za realizaciju najviših potreba, potreba za samoaktualizacijom. Najviše ljudske potrebe obuhvataju potrebe za obrazovanjem, umetnošću i usavršavanjem.

¹³⁰ Dragičević-Šešić M., Stojković B., „Kultura, menadžment, animacija, marketing“, Clio, Beograd, 1994.

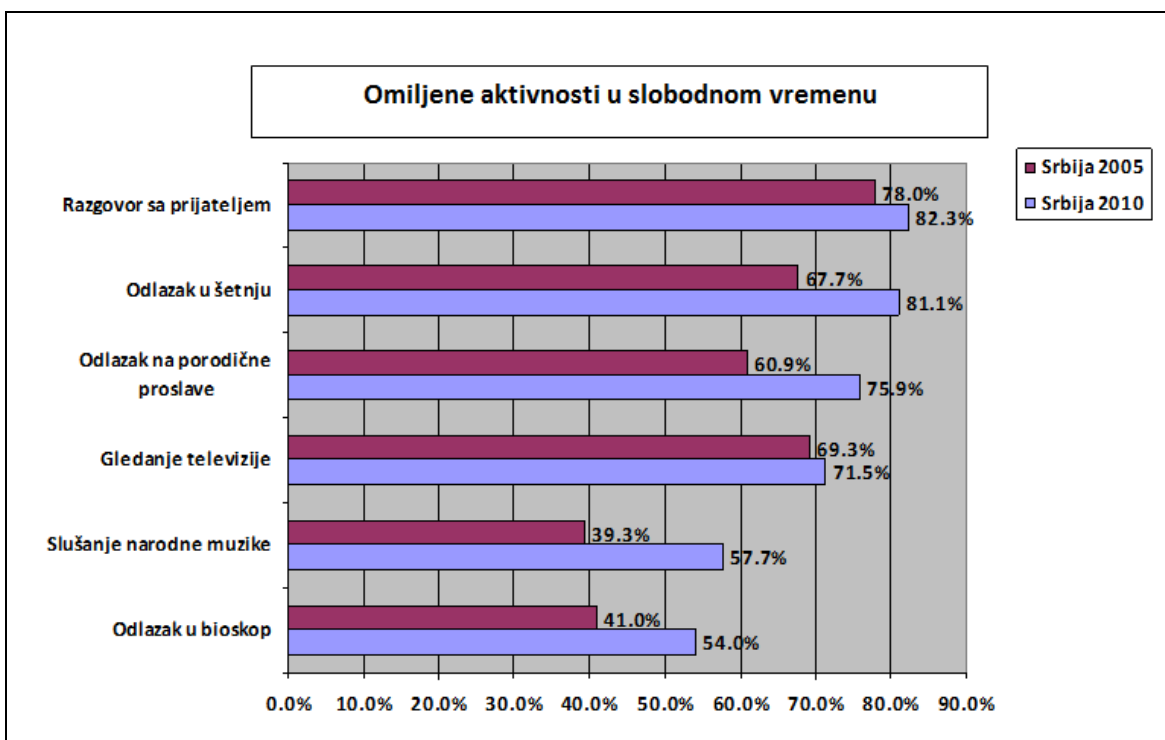
¹³¹ Dragičević-Šešić M., Stojković B., «Kultura, menadžment, animacija, marketing», Clio, Beograd, 2003, str. 15-16.



Slika 3.13.1 Hijerarhija potreba Abraham Maslov
(Izvor: Kotler Ph, Scheff, 1997)

Prema ovoj teoriji, krizu posećenosti kulturnih događaja u Srbiji i drugim zemljama u tranziciji jednim delom možemo pripisati i opštoj krizi koja je dovela do neispunjavanja prethodnih, primarnijih potreba a, drugim delom, zastarelim klišeima u našim kulturnim institucijama koje ne mogu da odgovore na potrebe savremene publike. Prema istraživanju **kulturnih potreba građana Srbije** iz 2010. došlo se do zaključka da je omiljeni način provođenja slobodnog vremena gledanje televizije, druženje sa prijateljima, šetanje, boravak u prirodi, odlazak na porodične proslave, aktivnosti u krugu porodice i spavanje. Od kulturnih potreba u užem smislu najčešće se navodi čitanje knjige, slušanje narodne muzike i odlazak u bioskop.¹³²

¹³² www.zaprokul.org.rs



Slika 3.13.2: Kulturne navike građana Srbije
(www.zaprokul.org.rs)

U okviru kulturnih potreba prepoznajemo:

- stvaralačke estetske potrebe,
- potrebe za estetskim doživljajem,
- potrebe za jezičkim izražavanjem i komunikacijom,
- potrebe za saznavanjem i širenjem vidokruga i
- estetske potrebe u svakodnevnom životu.

Sve kulturne potrebe su ravnopravne i međusobno se dopunjavaju, njihov redosled ukazuje na dinamiku njihovog nastanka, ali se redosled često ne odvija u celosti što ukazuje na nedostatak **kulturnih navika**. Naime, kada su u pitanju „nedostaci“ tj. latentne potrebe iz oblasti kulture i umetnosti postojanje nekog nedostatka ne garantuje da postoji i adekvatna potreba i motivisanost za akciju. Čak i kada svest o nezadovoljenoj kulturnoj potrebi postoji, to još uvek ne znači da osoba zna na koji način će stvarno moći da zadovolji svoju potrebu i svoja interesovanja. Iz tog razloga, u savremenoj anglosaksonskoj literaturi koriste se termini «**kulturne navike**» i «**kulturna interesovanja**». **Razvoj kulturnih navika** zavisi od kulture, društvene situacije, porodičnog vaspitanja, ali i od individualno-psiholoških karakteristika i sposobnosti ličnosti. Kulturne navike nam ukazuju na aktuelna ponašanja u oblasti kulturne potrošnje (receptije umetnosti) i kulturne proizvodnje (produkcije umetnosti). **Kulturna interesovanja** su mnogobrojna i ona su konkretan način na koji se kulturne potrebe ispoljavaju (interesovanje za muziku, likovnu umetnost,

književnost...)). Interesovanja imaju presudnu ulogu u razvoju kulturnih potreba, kreativnog ponašanja i samoaktualizacije i predstavljaju značajan kohezivan činilac društvenih grupa. Kulturni programi, manifestacije, festivali, repertoar pozorišta zasnivaju se na istraženim i pretpostavljenim interesovanjima.

Pojedini autori navode da kultura može da zadovolji sve nivoe ljudskih potreba, a ne samo potrebe za samoaktuelizacijom i nude prilagođenu skalu ljudskih potreba umetničkom doživljaju.¹³³ Naime, posetilac kulturnog događaja zadovoljiće potrebe:

- **Za samoaktualizacijom:**
 - proširivanje saznanja o umetniku ili određenom periodu;
 - mogućnost upoređivanja sa prethodnim iskustvima;
 - razvijanje umetničkog ukusa.
- **Za uvažavanjem i poštovanjem:**
 - prestiž koje omogućava prisustvovanje na kulturnom događaju;
 - ljubaznost osoblja;
 - mogućnost diskutovanja o najnovijim kulturnim događajima.
- **Za pripadanjem:**
 - kulturna interesovanja su i bitni kohezivni činilac društvenih grupa od publike, preko grupa koje ostvaruju slobodno – vremenske aktivnosti i svoja interesovanja u okviru društvenih organizacija, do malih neformalnih grupa.
- **Za sigurnošću:**
 - ličnih stvari;
 - siguran parking;
 - odgovarajuće osoblje i vidno obeleženi izlazi.
- **Fiziološke potrebe:**
 - odgovarajuće osvetljenje i ventilacija;
 - mesta za osveženje;
 - odgovarajući toplotni uslovi.

Iako zadovoljavanje nižih potreba nije u samoj vezi sa umetničkim činom, sve pomenute potrebe su deo umetničkog doživljaja i ne treba ih zanemariti. Umetnički doživljaji

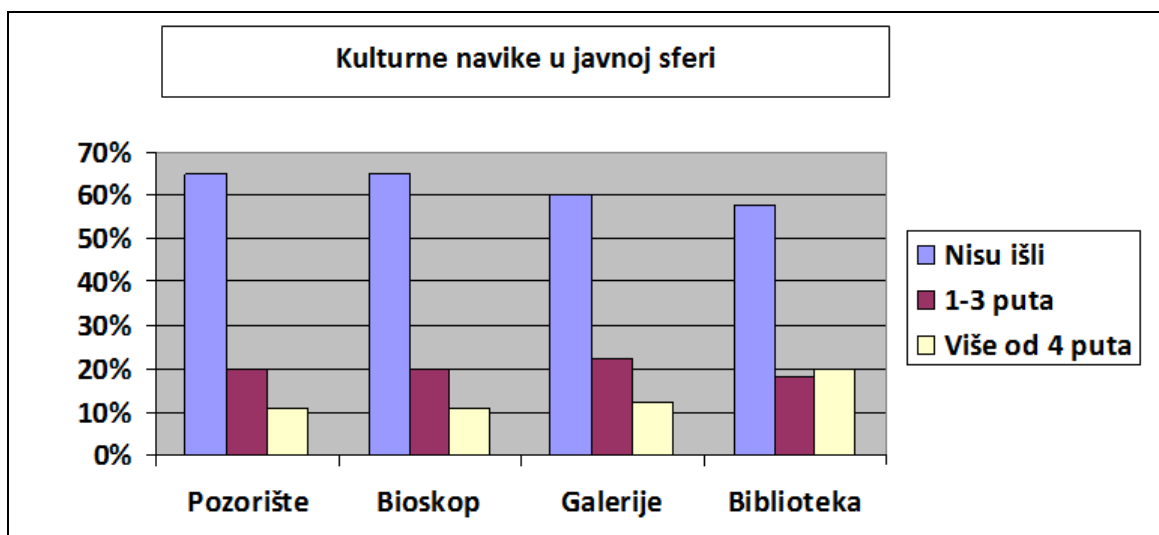
¹³³ Hill L., O'Sullivan C., O'Sullivan T., "Creative Arts Marketing", Buitenworth-Heinemann, Oxford, 2003.

zadovoljavaju istovremeno više ljudskih potreba, a ne samo potrebu za samoaktualizacijom, što omogućava različite pristupe u komunikaciji i promociji.

Marketing u kulturi posebnu pažnju poklanja **stvaranju uslova za razvoj kulturnih potreba** još u najranijem detinjstvu. Istraživanja pokazuju da su kulturne potrebe kod većine ljudi tek latentna mogućnost i da se mogu razviti samo odgovarajućim podsticajima. Digl navodi da marketing u kulturi ne samo da mora da razvija kulturne potrebe već i da stvara uslove za zadovoljavanje postojećih potreba.¹³⁴ Osnovnim preprekama smatraju se: nepostojanje adekvatnih institucija kulture i kulturnih programa, prostorna udaljenost takvih institucija, loša finansijska situacija porodice i pojedinca, kao i nedostatak slobodnog vremena. Ipak, autori iz ove oblasti slažu se da od svih objektivnih prepreka, daleko su najznačajnije prepreke psihološke prirode. Ukoliko se tokom razvoja ličnosti ne utiče na razvoj umetničkog, estetskog senzibiliteta u porodici, u tom slučaju moraju više da se angažuju ustanove kulture. Uloga škole, masovnih medija i institucija kulture su komplementarne. Danas se često ističe negativan uticaj masovnih medija na formiranje kulturnih potreba. Međutim, činjenica je da mediji sami po sebi nisu doprineli smanjivanju interesovanja za tradicionalne kulturne vrednosti. Programe kulture na radiju i televiziji prati samo uža kulturna javnost, ali pojedine kulturne rubrike, unutar zabavnih, popularnih emisija, dopiru do znatno šireg auditorijuma, što je izuzetno važna činjenica u shvatanju realnih mogućnosti difuzije kulturnih vrednosti putem medija.

Kada su u pitanju kulturne navike građana Srbije situacija je veoma zabrinjavajuća. Naime, istraživanje pokazuje procenat onih koji 12 meseci pre istraživanja nisu posećivali programe kulturnih institucija/organizacija i koncerte pop-rok muzike kreće se oko 60%.

¹³⁴ Digl K., „Marketing umetnosti“, Clio, Beograd, 1998.



Slika 3.13.3: Kulturne navike građana Srbije
(Izvor: www.zaprokul.org.rs)

Posebno zabrinjava činjenica da srednjoškolci u Srbiji nemaju razvijene kulturne navike. Naime, oni u proseku imaju 5 sati slobodnog vremena koje «troše» gledajući televiziju, slušajući muziku, baveći se sportom ili sedeći za računarom, a najmanje slobodnog vremena posvećuju posetama pozorištu, galerijama, muzejima...¹³⁵ To je generacija fejsbuka (86,4% srednjoškolaca poseduje facebook profil na društvenoj mreži) a čak dve trećine nikada ne odlazi u bioskop. Svi ovi podaci mogu da posluže menadžerima u kulturi i umetnosti za razvijanje posebnih programa razvoja kulturnih navika.

3.14. Faktori uticaja na usvajanje umetnosti

Jedan od osnovnih zadataka marketinga je razumevanje ponašanja potrošača. U komercijalnom marketingu postoji duga tradicija ispitivanja različitih faktora koji utiču na ponašanje i izbor potrošača. U kulturnom sektoru brojne kulturne organizacije ne sprovode istraživanja, smatrajući da su njihova potencijalna publika svi pripadnici jedne zajednice. Upravo to nepoznavanje karakteristika publike kao i faktora koji utiču na izbor kulturnih događaja dovodi često do neadekvatnih marketinških kampanja. Tek u poslednje vreme sve više se u praksi i teoriji spominje **razvoj publike** (engl. *audience development*) kao discipline u okviru marketinga umetnosti čiji zadatak je da omogući postojećoj publici da upozna nova umetnička ostvarenja i ideje, a potencijalnoj publici da stekne nova iskustva.

Razvoj publike zahteva posvećenost svih zaposlenih u kulturnoj ustanovi (kustosi, urednici kulture, dizajneri, marketing i menadžeri za odnose s javnošću) koji zajedno treba da

¹³⁵ Institut za razvoj kulturnog razvitka www.zaprokul.org.rs

kreiraju programe koji će privući novu publiku. Razvoj publike počinje istraživanjem postojeće publike i potencijalne publike i njihovih karakteristika, kao i istraživanje nepublike i faktora koji na njih utiču. Zadatak razvoja publike je da ukloni psihološke i intelektualne barijere i omogući adekvatnu komunikaciju sa publikom. Zadatak marketinga i odnosa s javnošću je da sprovede istraživanje i analizira rezultate i omogući komunikacijsku podršku aktivnostima razvoja publike.

Glavni faktori koji utiču na konzumente kulture, na njihovo ponašanje, odluke, interesovanja i zadovoljstvo često nemaju direktne veze za ponudom kulturne ustanove. Na kulturna interesovanja i izbor kulturnih dešavanja često utiču drugi faktori poput makro društvenih trendova i ličnih interesovanja. Takođe, na način provođenja slobodnog vremena utiče i obrazovanje, prihodi kao i lična uverenja. Faktore koje utiču na usvajanje umetnosti možemo podeliti na pet velikih grupa:

1. **Makro društveni trendovi** (društveni, politički, ekonomski i tehnološki)
2. **Kulturni faktori** (nacionalnost, podkulture, socijalni stalež)
3. **Društveni faktori** (društvene grupe, lideri mišljenja, inovatori)
4. **Psihološki faktori** (karakteristike ličnosti, stavovi i uverenja, motivacija)
5. **Lični faktori** (zanimanje, ekonomska situacija, porodica, životna faza pojedinca).¹³⁶

MAKRO DRUŠTVENI TRENDОВИ

Društveni, politički, ekonomski i tehnološki trendovi utiču na ponašanje pojedinca, na formiranje stavova, na izbor profesije kao i na svakodnevne odluke i način provođenja slobodnog vremena. U literaturi se koristi termin **megatrendovi** koji obično traju oko jedne decenije. Najnoviji društveni trendovi pokazuju da ljudi sve više vremena provode na radnom mestu i da u slučaju formiranja porodice traže aktivnosti koje su pogodne za provođenje zajedničkog vremena sa decom. Takođe, pojedinci sve više zadataka postavljaju kao ciljeve koje je neophodno ispuniti, kao što su dobra fizička kondicija, redovno usavršavanje, napredovanje na poslu i sl. Analiziranje makro društvenih trendova omogućava i razumevanje ponašanja konzumenata kulture i prilagođavanje njihovim potrebama. Poznati analitičar društvenih trendova Faith Popcorn navodi da trendovi predstavljaju bazu podataka koji omogućavaju razumevanje ponašanja potrošača i omogućavaju rešavanje marketinških problema.¹³⁷ U svojoj analizi trendova za 2012. godinu Faith Popcorn navodi zanimljiva zapažanja koja mogu iskoristi i menadžeri u kulturnim ustanovama.

1. **Tendenciju «utočište u kući»** (engl. *cocooning*) Popcorn opisuje kao težnju da savremen čovek sve svoje obaveze završi preko telefona ili računara (hrana se naručuje na kućnu adresu, kupuje se putem Interneta, plaćanja se obavljaju preko

¹³⁶ Kotler Ph., Scheff J., "Standing room only, strategies for marketing the performing arts", Harvard Business School Press, Boston, 1997.

¹³⁷ www.faithpopcorn.com

kartica i preko kućnog računara i sl.) Kulturne ustanove ne mogu više da očekuju da publika dođe sama do kulturnog centra. Sve informacije moraju biti dostupne preko Internet prezentacija, blogova i društvenih mreža, kao i mogućnost *on-line* rezervacije i kupovine karata.

2. **Avanturizam** (engl. *fantasy adventure*) je još jedna tendencija koja je bila aktuelna i u prošloj deceniji. Naime, savremeni čovek ima želju da doživi nova iskustva ali na najsigurniji mogući način. Iako deluje u suprotnosti marketari umetnosti mogu da iskoriste pomenuti trend tako što će ponuditi nova, uzbudljiva umetnička iskustva iz udobnih i sigurnih sedišta.
3. **Razvijen ego** (engl. *egonomics*) je posledica velike ekonomske ponude. Potrošači, pa i u sektoru kulture, sve više zahtevaju pažnju i ličnu komunikaciju.
4. **Zahtevan potrošač** (engl. *the vigilant consumer*) podrazumeva društvenu odgovornost od svih organizacija, pa i od kulturnih ustanova. Kulturne ustanove imaju zadatak da saslušaju i odgovore na potrebe svojih posetilaca.
5. Savremeni čovek ima potrebu da uskladi **veliki broj obaveza** (engl. *to do it all*), da bude uspešan na poslu, roditelj, volonter, da redovno putuje, društveno aktivan i u fizičkoj formi. Kulturne ustanove moraju da pruže svoje usluge brzo i da omoguće savremenom čoveku da ne gubi vreme oko traženja informacija i dolaska na kulturni događaj. Kulturne ustanove moraju da ponude i dodatne usluge, kao što je primer saradnje Ateljea 212 i Parking servisa, da bi posetilac bio zadovoljan.
6. **Žene** uzimaju sve više učešća u ekonomiji (engl. *woman are leading the way*). One su sve više posvećene karijerama. Ovo je važan podatak za kulturne ustanove jer pojedine kulturne događaje tradicionalno više posećuju žene.
7. **Porodica 2.0** (engl. *the nuclear family 2.0*) je novi trend koji je sve više aktuelan. Naime, sve više žena se odlučuje da budu samohrane majke. Menadžer umetnosti mora da shvati da alternativni način života stvara novu definiciju "porodice" i dovodi do novih obrazaca konzumiranja umetnosti. Ne samo da se povećao broj samohranih roditelja već je i sve veći broj mladih ljudi koji ne započinju samostalan život i žive sa roditeljima, zatim povećao se broj parova koji žive zajedno a nisu u braku. Kod velikog broja visokoobrazovane populacije trka za karijerom smanjila je broj sati slobodnog vremena. Pronaći kreativan način da se dopre do ove potencijalne publike predstavlja izazov za organizaciju.

I druge studije, poput studije Endrua Tejlora, ukazuju da aktuelni trendovi utiču na kulturne ustanove. U svojoj studiji "Kulturne organizacije i menjanje trendova slobodnog vremena" ukazuje da prosečan Amerikanac ima pet do šest sati slobodnog vremena više

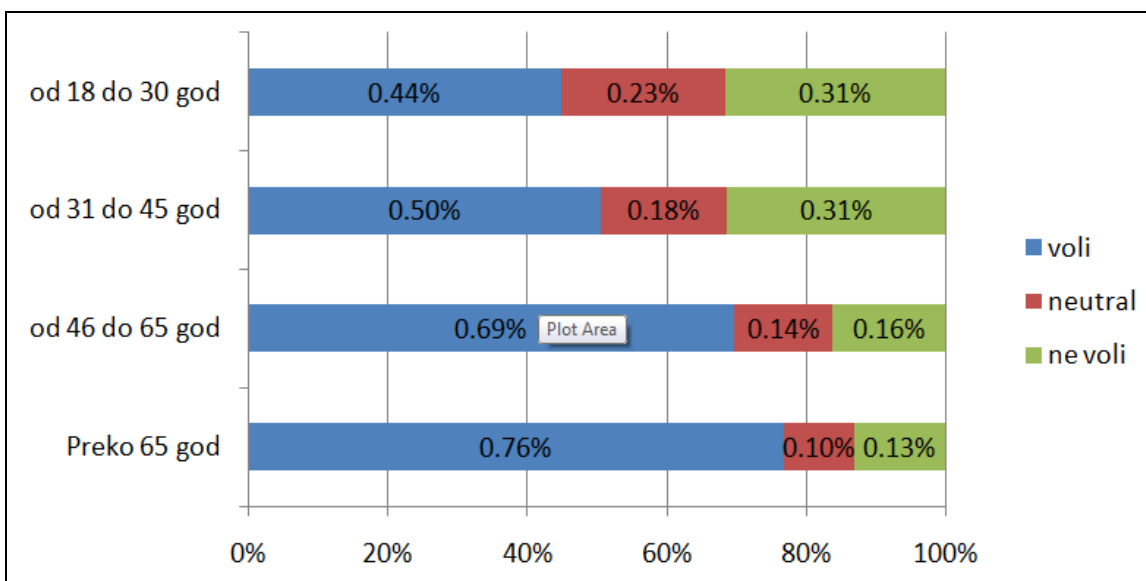
nego šezdesetih.¹³⁸ Savremen čovek ima poteškoća da se fokusira na samo jedan zadatak zbog konstantnog menjanja objekta pažnje. Ova studija pokazuje da prosečan Amerikanac provede u konvencionalnim umetničkim doživljajima malo manje od devet sati godišnje. Ovaj autor navodi da se kulturne ustanove suočavaju sa problemom koji naziva "razlomljeni životni stil publike". I navodi tri moguća rešenja za marketare umetnosti. Prvo rešenje je da navode u svojim komunikacijskim porukama da je "**umetnost prilika za odmor**" od svakodnevnog života. Drugo rešenje je isticanje "**umetnosti kao veze**" sa drugim pojedincima koji dele ista ili slična interesovanja. I treće rešenje je fokusiranje na "**spajanje izraza i svakodnevnog života**" koje ističe da je umetnost sastavni deo svakodnevnog života.

KULTURNI FAKTORI

Od brojnih faktora koji utiču na ponašanje potrošača, kulturni faktori, kao što je nacionalnost i pripadnost manjinskim grupama, imaju najjači uticaj na razvoj kulturnih interesovanja. Tokom odrastanja deca usvajaju vrednosti, stavove i oblike ponašanja kroz proces socijalizacije u okviru svoje kulturne sredine.

Nacionalna pripadnost, odnosno pripadnost određenoj kulturnoj sredini bitno utiče na shvatanje umetnosti i njenu konzumaciju. Često se u anglosaksonskoj literaturi navodi razlika između Evropljana i Amerikanaca. U Evropi kulturne ustanove imaju veću podršku države i kultura je pristupačnija prosečnom čoveku. U SAD kulturni događaji imaju elitniji karakter pre svega zbog skupljih cena ulaznica i manje razvijene tradicije odlaska na kulturna dešavanja. Ukoliko pogledamo istraživanja u Srbiji možemo zaključiti da je uticaj narodne kulture još uvek veoma jak i da su negativna dešavanja uticala na nerazvijanje kulturnih potreba kod mladih.

¹³⁸ Taylor A., "Cultural Organizations and Changing Leisure Trends Post-Convening Summary Report", Bolz Center for Art Administration, June 2007. Izvor: www.cgu.edu



Slika 3.14.1: Kulturne potrebe – slušanje narodne muzike
(izvor: www.zaprokul.org.rs)

Svaka kultura je sastavljena od **podkultura**, religijskih, regionalnih, rasnih grupa, koje omogućavaju identifikaciju i socijalizaciju. Kulturne organizacije imaju zadatak da upoznaju karakteristike podkulture svoje publike da bi joj se obratile na pravi način.

U savremenoj društvenoj teoriji ističe se da presudnu ulogu u oblikovanju kulturnih praksi igra pripadnost **društvenim klasama**. Pripadnici iste društvene klase dele slične vrednosti, interesovanja i ponašanja. U teoriji su se iskristalisala tri stanovišta po pitanju odnosa društvenih činilaca i kulturnih praksi:

1. Teza o homologiji.
2. Teza o individualizaciji.
3. Teza o omnivorima i univorima.¹³⁹

Po autorima koji zastupaju tezu o homologiji između pripadnosti klasama i tipova kulturnih praksi postoji podudaranje (homologija). Za one koji zauzimaju visoke društvene položaje karakteristično je da zanimaju dela visoke ili elitne kulture. Oni na niskim društvenim položajima preferiraju neku formu popularne kulture, dok se između njih nalazi mnoštvo socijalnih i kulturnih međuslojeva.

Teza o individualizaciji predstavlja suprotnost ovakvom shvatanju. Ona pretpostavlja da je taj uticaj postojao nekada, ali da se danas u razvijenim postindustrijskim društvima, izgubio. Na oblikovanje stilova života danas imaju uticaj i druge strukturalne osnove stilova života (starost, pol, etnicitet, seksualne preferencije...).

¹³⁹ Chan. T. W (ed.), "Social status and cultural consumption", Cambridge University Press, 2010.

Po zastupnicima teze o omnivorima i univorima kulturna potrošnja viših društvenih slojeva se danas više ne razlikuje od potrošnje sa dna socijalne lestvice po tome što uživaju u elitnoj, a odbacuju masovnu umetnost. Osnovna razlika se ogleda u tome što je učešće viših društvenih slojeva u kulturnim aktivnostima intenzivnije i što je njihov kulturni repertoar širi. Oni su podjednako otvoreni za sve kulturne forme – i one koje pripadaju tradicionalnoj elitnoj umetnosti i one iz domena savremene popularne kulture – i da jednako entuzijastično učestvuju u njima. Prema autoru ovog rada, teza o omnivorima i univorima je najpribližnija slici savremenog društva i predstavlja neku vrstu «srednjeg puta» između teza o homologiji i individualizaciji.

DRUŠTVENI FAKTORI

Društveni faktori poput pripadnosti referentnim grupama, društvene uloge i status u društvu utiču na ponašanje potrošača.¹⁴⁰

Svaka grupa u društvu razvija sopstvene standarde ponašanja, koji služe kao vodiči, okviri ili preporuke za individualne članove. Porodica i grupa prijatelja su takve grupe. Najvažnijim referentim grupama sa stanovišta potrošača smatraju se:

1. Porodica
2. Prijatelji
3. Šoping grupe
4. Radne grupe
5. Virtuelne grupe ili zajednice
6. Grupe potrošača.

Istraživanja u oblasti kulture pokazuju da najveći uticaj ima porodica, edukacija u oblasti umetnosti u detinjstvu i prijatelji. Francuski psiholog Pjer Bundije ističe da interes ličnosti za pojedine oblike umetničkog izražavanja, odnos prema svetu i kulturi, umnogome određen kulturnim životom **porodice** u kojoj je ličnost odrasla kao i njenim kulturnim težnjama. Ovaj autor upotrebljava termin „naslednici“ da bi ukazao ne samo na instituciju nasleđstva privatnog vlasništva, već i „nasleđstva“ smisla za doživljavanje umetničkog dela.¹⁴¹

U uzrastu od 10. do 16. godine **grupa vršnjaka** je jedan od najbitnijih okvira za formiranje kulturnih potreba i interesovanja. I kasnije, uticaj prijatelja je od velikog značaja. Gotovo svi posetioci kulturnih dešavanja imaju prijatelje sa kojima dele ista ili slična kulturna interesovanja. Kada su u pitanju izvođačke umetnosti dolazak u društvu prijatelja i porodice je od velikog značaja i za mnoge pojedince od presudne važnosti. Kulturne institucije mogu da iskoriste ovu tendenciju tako što će ponuditi grupne popuste, popuste

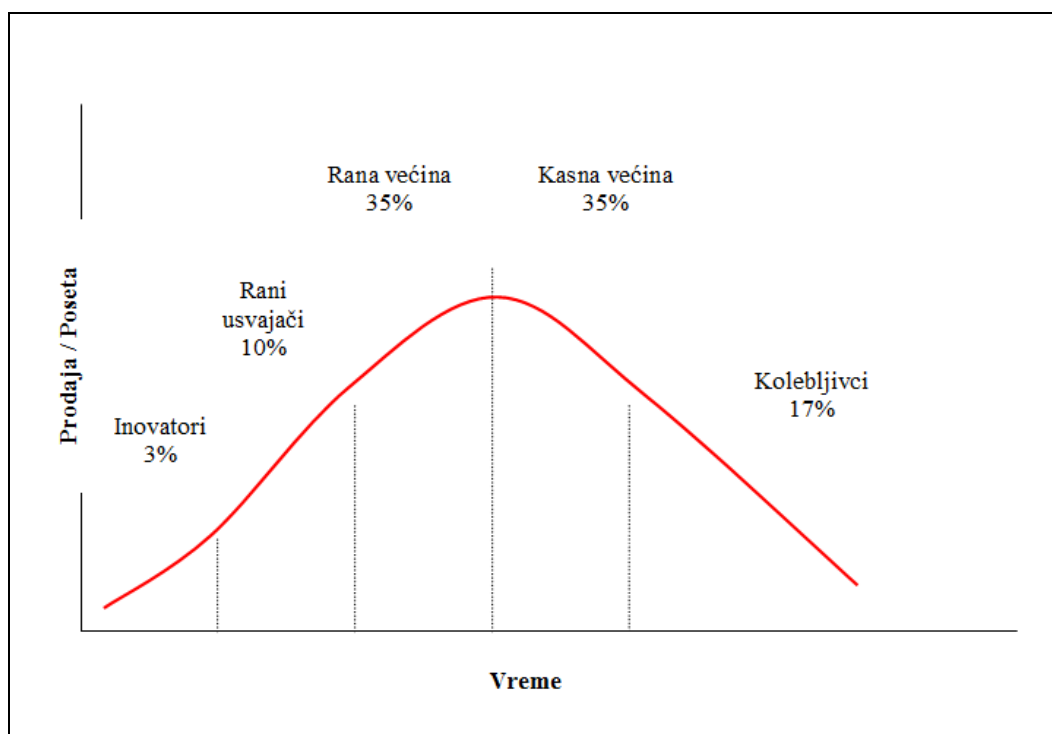
¹⁴⁰ Referentna grupa je grupa sa kojom se pojedinac identifikuje, koja mu svojim normama, sistemom vrednosti, verovanjima i stavovima služi kao model ponašanja. Pojedinac može da ima više referentnih grupa. Izvor: Rakić B., «Ponašanje potrošača», Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd, 2005.

¹⁴¹ Dragičević-Šešić M., Stojković B., „Kultura, menadžment, animacija, marketing“, Clio, Beograd, 1994.

za kolege i prijatelje kao i što će napraviti čvršću vezu sa školama, klubovima i preduzećima i podstaći zajedničke izlaske i provođenje slobodnog vremena.

Na ponašanje ljudi utiču i lideri mišljenja, odnosno uticajni pojedinci koji kreiraju stav javnosti u vezi sa određenim pitanjima. Rogers je 1962. godine uočila postojanje pet stilova ponašanja kada je u pitanju prihvatanje novih ideja i iskustava. Prema ovom autoru u društvu se izdvaja pet grupa ljudi: **inovatori**, **rani usvajači**, **rana većina**, **kasna većina** i **kolebljivci**.¹⁴²

Inovatori su ona kategorija posetilaca koji odmah prihvataju nova iskustva i prisustvuju gotovo redovno na otvaranjima i premijerama. Ova grupa obuhvata oko 3% od ukupnog broja prihvatalaca. Oni su dobro informisani, imaju visoka primanja i najčešće su zainteresovani za različita kulturna dešavanja, ali su istovremeno i selektivni.



Slika 3.14.2: Podela publike prema vremenu prihvatanja
(Izvor: Dragičević-Šešić, 2004)

Rani usvajači uglavnom prate inovatore, ali su manje skloni avanturizmu. Čine veći deo populacije na tržištu u odnosu na inovatore, oko 10% od ukupnog broja posetilaca. Najčešće se informišu putem medija o novim dešavanjima (stručna literatura, magazini i sl.). Osvajanje ranih usvajača je posebno važno za kulturne institucije. Oni su najčešće lideri mišljenja u svojim sredinama, pa imaju veliki uticaj na društvene grupe u kojima se

¹⁴² Idem

kreću.¹⁴³ Za kulturne doživljaje kao i za usluge je važna reklama „od usta do usta“. Smatra se da čak 50% posetilaca posećuje kulturna dešavanja na osnovu preporuke.

Rana i kasna većina čine 70% od ukupnog broja publike i najčešće prihvataju nove ideje ohrabreni primerom ranih usvajača. Oni pripadaju srednjoj klasi i skloni su upoređivanju i promišljanju. Cena događaja ima značajnu ulogu pri izboru događaja koje će posetiti. Kasnu većinu uglavnom čine stariji građani, koji su konzervativniji i nepoverljiviji prema novim iskustvima.

Za marketare umetnosti je važno da osvoje tkz. **oklevače** ili **kolebljivce** do kojih se najteže doseže. Oni prisustvuju događajima samo ukoliko marketari uspeju da im prenesu informaciju o posebnoj važnosti događaja. Često imaju niži dohodak i skloni su tradicionalnim oblicima umetnosti.

Bez obzira o kom proizvodu ili usluzi se radi uvek postoji grupa ljudi koju organizacija ne uspeva da osvoji. Kada su u pitanju ne-prihvataoci ili **neraspoloživa publika** kulturne institucije se trude da ih uključe u svoje programe na različite načine. Moguće je da će neki od njih bar jednom posetiti kulturnu instituciju i da će ponoviti dolazak privučeni sadržajima koji nisu direktno povezani sa kulturom, kao što su druženje u kafiću ili posluženje. Marketari umetnosti smatraju da je tako cilj i sa njima ostvaren s obzirom da su proširili svoja dotadašnja kulturna iskustva.

PSIHOLOŠKI FAKTORI

Psihološki faktori su takođe važni faktori koji utiču na prihvatanje umetničkih doživljaja. Najvažniji psihološki faktori su: percepcija, stavovi, životni stil, tip ličnosti i motivacija.¹⁴⁴

Selektivna percepcija je sposobnost pojedinca da od velikog broja poruka koje su mu upućene primeti samo one za koje je zainteresovan. Zahvaljujući selektivnoj percepciji organizam se štiti od informativnog opterećenja. Marketari umetnosti upravo iz ovog razloga teško privlače grupe koje se ne zanimaju za kulturna zbivanja. Ne-publika ne primećuje oglase i članke u novinama ili čak razvija negativan stav prema njima. Promocijske aktivnosti imaju zadatak da promene selektivnu percepciju i da „razbiju“ mentalne barijere kod neraspoložive publike. Obrazovne kampanje, koje zahtevaju ulaganje vremena i novca, imaju najviše uspeha.

Verovanja ili stavovi koje pojedinci imaju o određenoj temi baziraju se na znanju i prethodnim iskustvima. Postojeća uverenja se veoma teško menjaju i bitno utiču na ponašanja korisnika ili posetioca. Jedan od primera je uverenje da nacionalne muzeje posećuju samo intelektualci i turisti, te da bi se „prosečna“ osoba nelagodno osećala među njima, što može da bude prepreka poseti pomenutih objekata. Atmosfera umetničkog

¹⁴³ Hill L., O'Sullivan C., O'Sullivan T., "Creative Arts Marketing", Battenworth-Heinemann, Oxford, 2003.

¹⁴⁴ Idem

događaja treba da ponudi osećaj fizičke i psihološke **udobnosti**. Ukoliko ponuda to podrazumeva, nekome to može biti dovoljan razlog za učešće.

Karakteristike ličnosti (engl. *personality*) utiču na izbor aktivnosti, ali je najteže utvrditi tačne karakteristike ličnosti posetilaca kulturnih događaja.¹⁴⁵ Takođe, **umetnički ukus** (naklonost prema umetnosti) nije svima svojstven ili bar ne u jednakoj meri. Smatra se da je umetnički ukus, poput stvaralačkog dara, više urođeno nego stečeno svojstvo. Marketing umetnosti se bavi i individualnim aspektom **životnog stila**, takozvanom psihografijom. Marketinška strategija je uvek pouzdanija ukoliko se poznaju stavovi, interesovanja i potrebe raspoložive i neraspoločive publike.

Marketari u umetnosti pokušavaju da grupišu ljude sa identičnom ili sličnom **motivacijom**. Publici sa različitim potrebama neophodno je obezbediti drugačije doživljaje, usluge i pogodnosti.

Marketari razlikuju pojedince koji doživljavaju susret sa umetnošću kao priliku da nauče nešto novo. Obrazovna funkcija (**prilika za učenje**) se, prema autorima, najmanje marketinški potencira. Takođe, umetnost nudi određenim ciljnim grupama i **izazov novog**. U ljudskoj je prirodi interesovanje za nove životne situacije i okolnosti. Umetnost zbog svog inovativnog i stvaralačkog karaktera nudi zato brojne mogućnosti. Prezentacija umetnosti se najčešće odvija pred kolektivitetom. To je čin koji je praćen **društvenom interakcijom**, što nekome može biti isključivi razlog učešća. Ponekad je siže nečijeg prisustva umetničkom događaju „da vidi i da bude viđen.”¹⁴⁶ Atmosfera umetničkog događaja treba da ponudi osećaj fizičke i psihičke **udobnosti**. Menadžeri kulturnih institucija moraju da imaju u vidu ovaj faktor i da se, kad god je u prilici, na njega pozivaju. U pojedinim sredinama **preporuka** je od presudnog značaja i predstavlja ključni instrument marketinga. Na primer, istraživanja pokazuju da 40% posetilaca *Gallery Tate* dolazi po preporuci.¹⁴⁷

LIČNI FAKTORI

Brojni lični faktori poput zanimanja, primanja, pol i starosna dob i životni stil utiču na usvajanje i konzumiranje umetnosti.

Pripadnost **muškom** ili **ženskom polu** se u nizu istraživanja pokazala kao važna determinanta kulturnih praksi. U Srbiji, istraživanje koje je sproveo Zavod za proučavanje kulturnog razvitka, pokazuje da razlike u kulturnim praksama postoje među pripadnicima različitih polova, ali da nisu naročito izražene.¹⁴⁸ Pripadnice ženskog pola češće navode da

¹⁴⁵ Hill L., O’Sullivan C., O’Sullivan T., “Creative Arts Marketing”, Buitenworth-Heinemann, Oxford, 2003.

¹⁴⁶ Nikodijević D., “Marketing u kulturi i medijima”, Megatrend univerzitet, Beograd, 2007.

¹⁴⁷ Idem

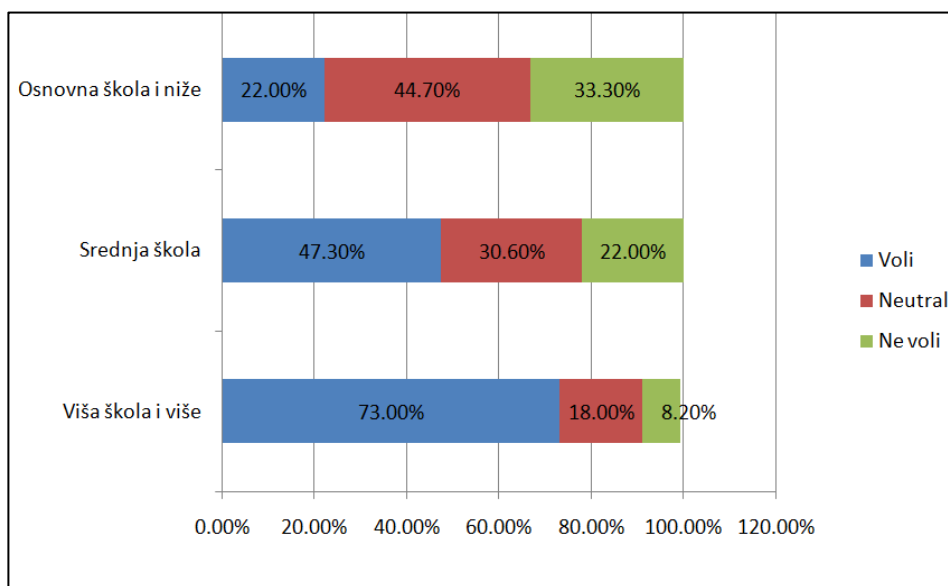
¹⁴⁸ www.zaprokul.org.rs

posećuju biblioteke, pozorište, galerije, muzeje, operске i baletske predstave i da češće čitaju knjige. Na drugoj strani muškarci češće posećuju bioskop, koncerte rok i džez muzike. Zanimljivo je da istraživanje pokazuje da su razlike veće na nivou motivacije, kao verbalno izraženi stavovi, a manje na nivou aktuelnog ponašanja.

Za razliku od pola, odnosno roda, **starost ispitanika** se pokazala kao jedna od najsnažnijih determinanti kulturnih praksi građana Srbije. Jedan od glavnih razloga je vremenski period u kojem je vršena njihova socijalizacija, odnosno koji su im kulturni sadržaji tada bili dostupni. Starost takođe utiče i na to kojim tehničkim sredstvima se služe i kojima se mogu koristiti za recepciju kulturnih sadržaja. Takođe, treba istaći da u našoj kulturnoj sredini postoje prilično krute norme o tome šta je primereno kom starosnom dobu. I na kraju, i vreme održavanja kulturnih događaja, lokacija, karakteristike prostora često obeshrabruju starije koji bi rado participirali u određenim kulturnim događajima. Istraživanje pokazuje da mlađa populacija više odlazi na bioskopske predstave, sluša rok muziku ili «surfuje» po Internetu. Starija populacija više učestvuje u tradicionalnim, elitnim kulturnim događajima kao što su pozorište, koncerti klasične muzike, umetničke galerije i muzeji koji se smatraju prihvatljivijim za ljude starije dobi. Autor ovog rada smatra da se u anglosaksonskoj literaturi manje pominje kao važan činilac starosna dob s obzirom da su posetici nakon 50. godina važna publika u gotovo svim kulturnim dešavanjima. Menadžeri u kulturi u našoj zemlji treba da uzmu u obzir da je u ovo izuzetno važan činilac i da komunikacijskim porukama treba da razbiju određene predrasude i barijere ili da svoje programe prilagode starosnoj grupi svojih posetilaca.

Gotovo sva istraživanja pokazuju snažnu povezanost između nivoa **obrazovanja** i inteziteta i tipa kulturnih praksi. Brojne ankete pokazuju da više od polovine posetilaca umetničkih dešavanja ima fakultetsku diplomu. Za tu empirijsku činjenicu pronalaze se različita objašnjenja. Na jednoj strani nalaze se oni koji zastupaju tezu da je veza spoljašnja i da nivo obrazovanja omogućuje veliku sposobnost obrade informacija. Na drugoj strani nalaze se stanovišta prema kojima kulturne prakse jesu naučene prakse, a ne posledica lične obdarenosti pojedinca. Po Burdijeu, kultura se usvaja kroz **obrazovanje u porodici**, **difuzno obrazovanje** koje se ostvaruje u kontaktima sa drugim članovima i **institucionalno obrazovanje** koje se ostvaruje kroz školski sistem.¹⁴⁹ I istraživanja u Srbiji pokazuju važan uticaj obrazovanja i to pre svega u oblasti tradicionalne, elitne kulture, za razliku od uticaja starosne dobi koji je najuočljiviji u domenu popularne kulture. Procentualno gledano, ispitanici iz grupa sa najvišim stepenom obrazovanja tri puta češće navode odlazak u pozorište, četiri puta u umetničke galerije i muzeje, i pet puta češće slušanje klasične muzike kao omiljene načine provođenja slobodnog vremena od ispitanika sa najnižim nivoom obrazovanja.

¹⁴⁹ Bourdieu, P., "Distinction: A Social Critique of the Judgement of Taste". Routledge & Kegan Paul, London. 1984 (1979)



Slika 3.14.3: Obrazovne grupe i odlazak u pozorište (kulture potrebe)
(Izvor: www.zaprokul.org.rs)

Mnoge umetničke organizacije su shvatile da će na duže staze imati koristi od saradnje sa lokalnim školskim sistemima. Međutim, neophodno je naglasiti da je potrebno efikasno kombinovati posete školama sa planiranim časovima tokom godine da bi umetnost postala značajan deo obrazovnog okruženja. Samo organizovanje dolaska dece na predstavu ili koncert je zastarela ideja, i u većini slučajeva samo otuđuje publiku od umetnosti. Bez konteksta iskustva, koncert, predstava ili opera su izolovani slučajevi.

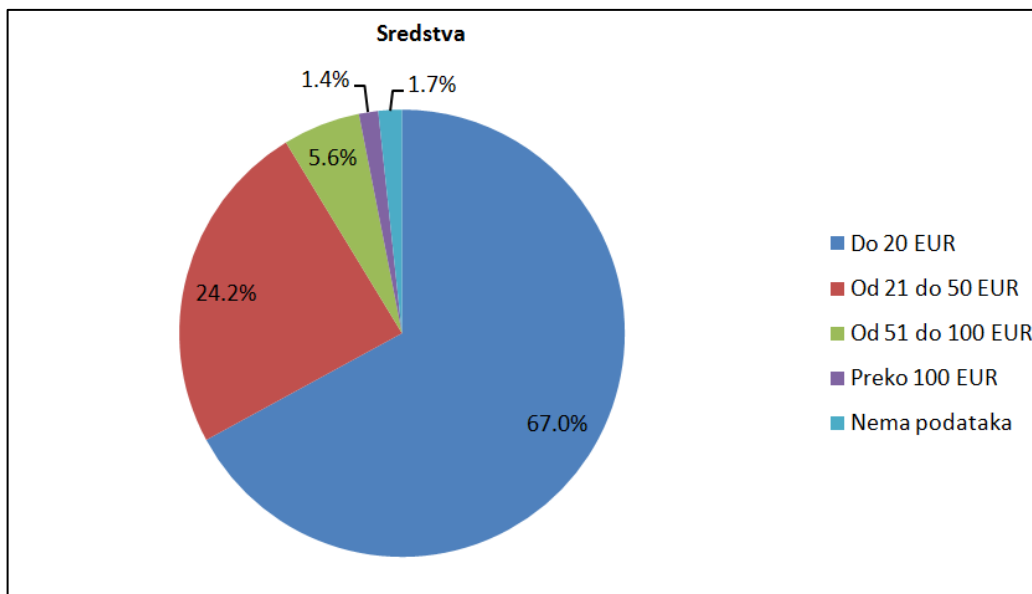
Obrazovanje, kao i druge derminante, utiču i na izbor medija i stepen korišćenja Interneta.

Koliki je uticaj **zanimanja** ljudi na kulturne prakse jedno je od pitanja o kome se najviše raspravlja u istraživanjima kulturne participacije. Dejvid Gruski (D. Grusky) smatra da su klase u savremenom društvu izgubile smisao i da ih je neophodno zameniti «**mikroklasama**», grupama zanimanja koje se ugrađene u tkivo društvo.¹⁵⁰ Danas, grupe zanimanja vrše sve funkcije (identifikacija, formiranje klasne svesti, ustanovljenje mehanizama zatvaranja, organizovanje kolektivne akcije i oblikovanje stilova života) koje su u prošlim vremenima vršile prave «klase» (radnička klasa, sitna buržuazija, građanska klasa...).

Gotovo sve empirijske studije ukazuju na mali uticaj **ekonomskih faktora**, poput zarada, bogatstva i troškova, na kulturnu participaciju. Pokazalo se da ovi faktori ostvaruju uticaj samo kod onih učesnika kulturne participacije kod kojih već postoji motivacija za učešće u

¹⁵⁰ www.zaprokul.org.rs

kulturnim aktivnostima i razvijene kulturne navike, te da promene ekonomskih činilaca (npr. cena karata) doprinose samo preferiranju jednih u odnosu na druge kulturne događaje. Međutim, ono što zabrinjava u Srbiji je činjenica da dve trećine stanovnika Srbije može mesečno da odvoji u proseku oko 2.000 dinara za kulturne aktivnosti, jedna četvrtina može da izvoji do 5.000 dinara, dok svega 7% stanovništva može sebi da dozvoli jedan odlazak na koncert inostranog umetnika sa partnerom ili partnerkom, ili odlazak na dve ili tri pozorišne predstave mesečno – jer može sebi da priušti da potroši više od 5.000 dinara mesečno.



Slika 3.14.4 : Sredstva koja mesečno izvajaju na zadovoljenje kulturnih potreba
(Izvor: www.zaprokul.org.rs)

Prethodno pobrojane faktore treba imati u vidu kao uslovljavajuće kada je u pitanju učešće u umetničkoj potrošnji u najširem smislu. Svaki od ovih faktora se u jednom trenutku može ispostaviti kao presudan za uspeh ili neuspeh marketinške akcije. Menadžeri u umetnosti moraju stalno da imaju pouzdana saznanja o tome šta su stavovi, želje, afiniteti i potrebe publike. Pored pomenutih faktora umetnički centri u cilju razvijanja publike moraju da imaju u vidu i uobičajeno ponašanje potrošača prilikom izbora. Umetničke organizacije suočavaju se ne samo sa direktnom konkurencijom (umetničkim organizacijama sličnog karaktera) već i sa širokim spektrom različitih aktivnosti koje su u ponudi publici (sportske utakmice, televizijski program...).

3.14. Značaj kvaliteta

Uspešne umetničke organizacije su svesne da kvalitet umetničkog doživljaja i usluga zavisi od svakog kontakta koji posetilac ima sa organizacijom. Smatra se da je najveći doprinos uvođenju marketinga u oblast umetnosti upravo shvatanje umetničkih organizacija da se posetilac nalazi u centru dizajniranja svih aktivnosti. Termin „nevidljivi sistem“ slikovito objašnjava da svi zaposleni, a ne samo oni koji direktno komuniciraju sa posetiocima, imaju uticaj na kvalitet doživljaja.¹⁵¹ Briga o posetiocu je stoga zadatak svih zaposlenih, a ne samo marketing odeljenja. Marketari umetnosti ističu važnost „3P“ (engl. *people, physical evidence i process*) kada je u pitanju kvalitet umetničkih doživljaja:

- **Ljudi** (engl. *people*) – važnost razumevanja i ostvarivanja uspešne komunikacije između posetioca i zaposlenih predstavlja ključ uspeha umetničkih organizacija;
- **Fizičko okruženje** (engl. *physical evidence*) – odgovarajuće fizičko okruženje nadoknađuje neopipljivost umetničkih doživljaja i usluga (oznake, uređenost prostorija, uniforme zaposlenih i sl.);
- **Pružanje usluge** (engl. *process*) – briga o posetiocima je zadatak svih zaposlenih i svih odeljenja posebno odeljenja prodaje (blagajne) i marketinga.

Osnovni zadatak umetničkih organizacija je utvrđivanje i uspešno zadovoljavanje **očekivanja posetioca**. Posetioci formiraju očekivanja na osnovu prethodnih iskustava, informacija od drugih i propagande. Opšte gledano, posetioci **porede percipirane umetničke doživljaje sa očekivanjem**. Ukoliko je percipirani umetnički doživljaj ili usluga ispod očekivanog, posetioci će biti nezadovoljni. Ako umetnički doživljaj ispunjava ili premašuje njihova očekivanja, posetioci će ponovo posetiti umetničku organizaciju. Uspešne umetničke organizacije ne samo da zadovoljavaju svoje posetioce, već ih i iznenađuju i oduševljavaju. Kotler prikazuje pet jazova koji uzrokuju neuspešno pružanje usluga i umetničkih doživljaja:¹⁵²

- **Jaz između očekivanja posetilaca i percepcije menadžmenta** – Menadžment nije uvek u stanju da percipira šta je to što posetioci žele.
- **Jaz između percepcije menadžmenta i specifikacije kvaliteta usluge** – Menadžment može imati preciznu percepciju onoga što posetioci žele, ali mu može nedostajati definisani standard učinka.
- **Jaz između specifikacija kvaliteta usluga i pružanja usluga** – Personal može biti slabo obučan, nesposoban, ili može nerado ispunjavati standarde.
- **Jaz između pružanja usluge i eksterne komunikacije** – Na očekivanja posetilaca utiču izjave predstavnika kompanije kao i reklamne kampanje.

¹⁵¹ Hill L., O'Sullivan C., O'Sullivan T., "Creative Arts Marketing", Battenworth-Heinemann, Oxford, 2003

¹⁵² Kotler P., Keller K.L., "Marketing menadžment", prevod Lalović B., Lučić-Živanović M., Data status, Beograd, 2006.

- **Jaz između dobijene i očekivane usluge.** - Ovaj jaz se dešava kada posetilac ima pogrešnu predstavu o kvalitetu umetničkog doživljaja.

Umetničke organizacije imaju zadatak da utvrde očekivanja posetilaca (atribute kvaliteta) i da uporede stvarna iskustva sa očekivanim. Autori iz ove oblasti utvrdili su skalu *Service quality* (engl. *service quality*) koja uključuje sledeće determinante kvaliteta umetničkih doživljaja i to po redosledu važnosti:

- **Pouzdanost** – sposobnost da se obećana usluga pruži tačno i shodno očekivanjima;
- **Responzivnost** – spremnost da se posetiocima pomogne i da se pruže brze usluge;
- **Uverljivost** – Znanje i ljubaznost zaposlenih, kao i njihova sposobnost da uliju poverenje i sigurnost;
- **Empatija** – Briga o posetiocu i individualno posvećivanje pažnje;
- **Opipljivost** – Izgled prostorija, opreme, personala i promotivnog materijala.

Kotler ističe i da postoji **zona tolerancije** ili raspon u kom će se percepcije posetilaca u vezi s dimenzijom usluga smatrati zadovoljavajućim.¹⁵³ Umetničke organizacije, u cilju praćenja rezultata, prikupljaju mišljenja posetilaca da bi ustanovile čime su njihovi posetioci zadovoljni, a čime nisu. Najčešće se koriste formulari za predloge i žalbe, otvorena pisma i upitnici. Uspešne organizacije na žalbe gledaju kao mogućnost učenja i usavršavanja. Istraživanja pokazuju da je opasnije po organizaciju postojanje nezadovoljnih posetilaca koji ne izražavaju svoj negativan stav.¹⁵⁴ Nezadovoljni posetioci se najverovatnije više neće vratiti i preneće negativno iskustvo drugim posetiocima. Istraživanja i praksa pokazuju da se samo 5% nezadovoljnih posetilaca žali, dok preostalih 95% smatra da podnošenje žalbe nije vredno truda. Od onih 5% koji podnose žalbu, svega 50% njih je zadovoljno rešavanjem problema. Potreba da se problem reši na zadovoljavajući način od suštinske je važnosti. Posetioci čije se žalbe uspešno reše postaju lojalniji organizaciji od onih koji nisu uopšte imali žalbe. Svaka žalba može da se preokrene u korist ukoliko se reši na odgovarajući način. Zaposleni moraju biti dobro obučeni i motivisani da rešavaju probleme kao i da podstiču posetioce da se požale. Zaposleni moraju da se zahvale na povratnim informacijama posetiocima i da imaju pozitivan pristup problemu.¹⁵⁵ Potom, osoblje mora da preuzme odgovornost za grešku, ukoliko je ona počinjena, i da ne ulazi u rasprave sa posetiocima. Od posebne važnosti je preuzimanje koraka za rešavanje problema i obaveštavanje posetioca o rešenju. Na osnovu ovoga, može se zaključiti da presudnu ulogu u rešavanju problema ima osoblje kulturne ustanove. Izuzetne uslužne kompanije znaju da će pozitivan stav zaposlenih svakako promovisati veću lojalnost kupaca. Uslužne kompanije i kulturni centri moraju da dizajniraju dobar program obuke i da pruže nagrade za dobre rezultate.

¹⁵³ Idem

¹⁵⁴ Hill L., O'Sullivan C., O'Sullivan T., "Creative Arts Marketing", Battenworth-Heinemann, Oxford, 2003

¹⁵⁵ Hill L., O'Sullivan C., O'Sullivan T., "Creative Arts Marketing", Battenworth-Heinemann, Oxford, 2003

3.15. Prepreke u sprovođenju marketinga u kulturi i umetnosti

Iako je marketing u kulturi počeo da se primenjuje krajem 70-ih godina prošlog veka, mnoge kulturne institucije u svetu i u našoj zemlji nemaju posebna marketinška odeljenja čije bi postojanje pretpostavljalo vršenje istraživanja sopstvene publike i utvrđivanja mnogih formi uspostavljanja veza sa publikom i drugim ciljnim grupama. Kulturne ustanove najčešće imaju odeljenje ili pojednica za odnose s medijima i publicitet. Odeljenja za odnose s medijima u svom radu ne koriste marketinške tehnike i ne sprovode istraživanja publike, njenih motiva, kulturnih potreba i ponašanja. Najčešći protivnici uvođenju marketinga su zaposleni u institucijama, kreativni ili umetnički direktori koji smatraju da je „pravljenje“ novca antikulturni čin. Najčešće pogrešne pretpostavke koje se navode prilikom odbijanja marketinškog pristupa umetnosti i istraživanju publike su sledeće:

- Umetničkim delima i kulturnim događajima vrhunskog kvaliteta nije potrebna promocija;
- Kulturne institucije poznaju svoju publiku i istraživanja nisu neophodna;
- Svi ljudi pripadaju kulturnom tržištu, nema potrebe za segmentacijom i definisanjem tržišta;
- Realizacija marketing plana je nepotrebno trošenje novca;
- Institucijama kulture profit nije primarni cilj, kao ni zadržavanje konkurentne pozicije;
- Publika koja ne dolazi na kulturna dešavanja nema razvijene kulturne potrebe.

Negativni stavovi prema uvođenju marketinga u kulturne institucije izvor su mnogih problema u kulturnom sektoru. Pre svega, zanemaruje se važnost stava korisnika u odnosu na poslovanje. Važna činjenica je da na efikasnost i efektivnost umetničkih organizacija najneposredniji uticaj imaju upravo njihovi korisnici. Nesegmentirani pristup dovodi do nedovoljne informisanosti određenih ciljnih grupa. Pripadnici različitih kulturnih modela informišu se putem različitih sredstava informisanja. Takođe, od načina na kojih ih prihvata okolina, zavisi obim i brojnost donacija i subvencija.¹⁵⁶ Neprihvatanje marketinške koncepcije uzrokuje da institucije ne primenjuju segmentaciju tržišta, koja se ne odnosi samo na segmentaciju publike, već i na diversifikovanje među kolegama, konkurentima, sponzorima i medijima. Marketing koncepcija omogućava veću uključenost osoblja u promovisanje imidža i korporativne kulture organizacije kao i njihovu veću predanost, motivaciju i nivo produktivnosti. Jasno je da ukoliko nepostoje istraživanja publike, koja obuhvataju društvene klase, različite starosne grupe, aktivnosti u slobodnom vremenu i obrazovni nivo, organizacija neće spoznati uzroke stvarnog nedostatka „kulturne“ motivisanosti. Naime, često se smanjena poseta objašnjava nepostojanjem razvijenih kulturnih potreba širokog sloja stanovništva, dok se zanemaruju praktični razlozi poput nepostojanja parkinga, velika udaljenost, problemi sa javnim prevozom, ograničena

¹⁵⁶ Filipović V., Kostić M. „Marketing menadžment“, FON-Menadžment, Beograd, 2001.

mogućnost nabavke ulaznica, neadekvatno vreme održavanja događaja, visoka cena ulaznice itd. Takođe, smatrajući reklamu negativnim aspektom potrošačkog društva, kulturne institucije nikada nisu u svoj posao uvele prave marketinške metode i strategiju i na taj način su propuštale mogućnost pridobijanja umetničke publike iz širih slojeva stanovništva za svoje programe.

Institucije koje imaju odeljenje za marketing, često zapravo koriste samo termin, dok prava integracija marketinga u rad institucije zapravo ne postoji. Uzroci mogu biti postojeća uverenja zaposlenih kao i struktura i uređenost organizacije. Zapravo, umetnički direktori najčešće određuju kulturnu ponudu organizacije bez prethodnog savetovanja sa odeljenjem za marketing i odnose s javnošću. Na taj način, ne prihvata se marketing na nivou cele organizacije, već se poslovi marketinga svode na oglašavanje. Rad na marketingu se ne može prepustiti jednoj osobi ili odeljenju ukoliko oni nemaju uticaj na rukovođenje umetničkom organizacijom u celini. Uspešne umetničke organizacije uspostavile su funkciju direktora za marketing koja omogućava uticaj na odluke rukovodstva organizacije. Odeljenje za marketing, u tom slučaju, učestvuje u donošenju odluka o umetničkom proizvodu i politici, kadrovskoj politici, poslovima upravljanja organizacijom, izradi budžeta, istraživanju tržišta-publike, obezbeđivanju finansijskih sredstava i kreiranju komunikacijskog plana.

Moguće je uočiti da su faktori koji predstavljaju prepreke u prihvatanju marketinga u kulturi, u najvećem broju unutrašnji, organizaciono utemeljeni i u nadležnosti menadžmenta kulturne institucije, uz čiju spremnost i napore se to može prevazići.

4. Integrisana marketinška komunikacija u kulturi i umetnosti

Marketinške komunikacije, kao deo marketing miksa, omogućavaju uspostavljanje i održavanje komunikacije sa ciljnim javnostima. Zbog velike mogućnosti medija i sve usavršenijih načina da se na ciljne javnosti utiče, marketinške komunikacije zauzimaju sve značajnije mesto i u promociji kulturnih institucija. Hill navodi da su marketinške komunikacije posebno značajne upravo u kulturi i umetnosti jer kulturni centri pokušavaju da menjaju stavove i uverenja neraspoložive publike.¹⁵⁷ Svi oni koji rade u kulturnim institucijama znaju da ni vrhunski umetnički doživljaji/usluge neće biti posećeni ukoliko ciljne javnosti nisu bile obavешtene ili podstaknute putem medija. Za promociju umetničkih doživljaja/usluga neophodna je velika kreativnost i talenat, ali i razvijena strategija marketinške komunikacije. **Strategija marketinške komunikacije** je celovit program usmerenih aktivnosti i potrebnih resursa za uspešno komuniciranje sa svim sadašnjim i potencijalnim ciljnim grupama kako bi se na njih informativno i ubedljivo delovalo u svrhu ostvarivanja konkretnih prodajnih i/ili komunikacijskih ciljeva.¹⁵⁸

Marketinške komunikacijske aktivnosti u kulturi i umetnosti moraju da ispune bar jedan od sledećih zadataka (u praksi se dešava da se planom marketinških komunikacija nastoji ostvariti i više od jednog zadatka, npr. informisanje i podsećanje):¹⁵⁹

- **Informisanje** (pružanje informacija o kulturnom programu ili uslugama). Publici su neophodne osnovne informacije o samom događaju (vrsta događaja, koji umetnici učestvuju, datum, lokacija, vreme, cena karata i gde se karte mogu nabaviti). Informacije se mogu najefikasnije plasirati oglašavanjem, putem novina, radija ili direktnom poštom. Informisanje je upućeno vernoj publici koju nije potrebno dodatno zainteresovati. Oni najčešće pružaju podršku instituciji i učestvuju volonterski u radu centra.
- **Podsećanje** (npr. podsećanje na događaj putem radio emisija ili pružanjem informacija na Internet stranicama);
- **Uveravanje/nagovaranje** (npr. svaki direktni kontakt predstavnika kulturne institucije sa publikom/korisnicima ili sponzorima). Potencijalnoj publici je neophodno više informacija da bi se podstakla i ubedila da poseti kulturni događaj. Ubeđivanje je centralni deo marketinških komunikacija.

Kotler i Scheff navode i četvrti zadatak kulturnih ustanova, **edukovanje** neraspoložive publike. Publika često doživljava kulturne događaje da nauče nešto novo i steknu nova iskustva.¹⁶⁰ To znači da bi kulturna ustanova dosegla i do neraspoložive publike da je

¹⁵⁷ Hill L., O'Sullivan C., O'Sullivan T., "Creative Arts Marketing", Battenworth-Heinemann, Oxford, 2003.

¹⁵⁸ Pavičić J., Alfirević N., Aleksić Lj., „Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti“, Masmedia, Zagreb, 2006.

¹⁵⁹ Idem

¹⁶⁰ Kotler Ph., Scheff J., "Standing room only, strategies for marketing the performing arts", Harvard Business School Press, Boston, 1997.

neophodna edukacija da bi bili sposobni da razumeju i da uživaju u kulturnim aktivnostima. Neraspoloživa publika je neosetljiva na ubeđivanje, ona prvo mora biti edukovana. Međutim, edukacija je najteži zadatak jer zahteva vreme i posvećivanje u cilju menjanja stavova i verovanja. To je jedan od razloga zašto se kulturne institucije tradicionalno okreću informisanju i ubeđivanju a manje edukaciji. Upravo menjanje stavova neraspložive publike, smatra Digle, predstavlja najteži zadatak marketara u umetnosti, ali opravdava svrhu postojanja kulturnih institucija.¹⁶¹ Kulturne institucije imaju za cilj da privole (ubede) i nerasploživu publiku na susret sa umetničkim sadržajem ili uslugom. Takvu kampanju, pod nazivom „Open minds“, sproveo je *British Council* u Kini u cilju uspostavljanja boljih kulturno-diplomatskih odnosa između Istoka i Zapada.¹⁶²

Sve marketinške aktivnosti u kulturnim institucijama moraju da budu usklađene i povezane u jedinstvenu celinu koja se u marketinškoj praksi naziva integrisana marketinška komunikacija. **Integrisana marketinška komunikacija** predstavlja povezivanje različitih komunikacijskih funkcija/alata kako bi se ostvario jedinstven pristup marketingu.¹⁶³ Kao i u komercijalnom marketingu, i u marketingu umetnosti, primena integrisanih marketinških komunikacija omogućava ostvarivanje komunikacijskih/prodajnih ciljeva i pozicioniranje marke, usluge ili institucije. Važno je napomenuti da primena integrisanih marketinških komunikacija u kulturi je značajna iz više razloga. Prvo, tradicionalno marketari umetnosti primenjuju određene instrumente (odnose s javnošću i oglašavanje putem štampanog materijala), dok se drugi instrumenti zapostavljaju ili nedovoljno koriste. Prednosti lične prodaje (npr. animacija i pružanje relevantnih informacija na blagajni), unapređenja prodaje i direktnog marketinga se ne koriste na adekvatan način. Hill navodi da se direktni marketing često izostavlja u kampanjama, a njegova važnost se ogleda u razvijanju dugoročnih odnosa sa korisnicima kao i u promeni ukusa i stavova.¹⁶⁴ Upravo kontinuirani razvoj odnosa je centralno pitanje marketinga umetnosti. Osmišljavanje plana integrisane marketinške komunikacije omogućava marketarima umetnosti bolje planiranje i kontrolu, kao i **uključivanje svih instrumenata**. Sa druge strane, menjanje stavova i kulturnih interesovanja je veoma dugotrajan i težak zadatak koji nužno zahteva pružanje **konzistentne i jasne poruke** kroz različite medije ciljnim javnostima. Ukoliko se putem medija prenose različite poruke, publika/korisnici usluga biće zbunjeni i neće promeniti svoj stav prema umetničkim doživljajima/uslugama. Jedinstven pristup ukazuje da se isti smisao mora preneti kroz različite medije. Poruke se moraju prilagođavati konkretnoj grupi menjajući poruku, medije, intenzitet kampanje ili broj ponavljanja, ali poruke moraju biti usaglašene u pogledu informacija koje prenose. Budžeti kulturnih institucija za sprovođenje marketinških aktivnosti su gotovo uvek veoma ograničeni i primenom integrisane marketinške komunikacije se pojačava dejstvo instrumenata marketinške komunikacije tj. dostiže se **sinergija**. Primena integrisane marketinške komunikacije

¹⁶¹ Digle K., „Marketing umetnosti“, Clio, Beograd, 1998.

¹⁶² <http://www.arabnews.com/node/216166>

¹⁶³ Pavičić J., Alfirević N., Aleksić Lj., „Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti“, Masmedia, Zagreb, 2006.

¹⁶⁴ Hill L., O’Sullivan C., O’Sullivan T., “Creative Arts Marketing”, Buitenworth-Heinemann, Oxford, 2003.

omogućava efikasnije i efektivnije delovanje i na taj način se obezbeđuje **ušteta vremena i finansijskih sredstava**.

Neophodno je da marketari umetnosti konstantno oslušuju želje i preferencije publike/korisnika usluga i da uključuju i nove medije poput Interneta, digitalnih medija, elektronske pošte, sms-oglašavanja, cd-uzoraka i dr. U cilju osvajanja nove publike imaju zadatak da traže različite i nove puteve predstavljanja poruke. Predstavljanje informacija iz drugog ugla može da obezbedi objavljivanje članka o instituciji ne samo na stranicama rezervisanim za kulturu, već i na ženskim stranicama ili u sportskoj rubrici. Zbog nedostatka sredstava, menadžeri u kulturi, često svoje aktivnosti usmeravaju ka užim ciljnim grupama (inovatorima/ umetničkim kritičarima/javnim ličnostima) koje imaju sposobnost uticaja na formiranje javnog mnjenja.

U instrumente marketinške komunikacije Hill, O'Sullivan i O'Sullivan ubrajaju: oglašavanje, odnose s javnošću, unapređenje prodaje, direktan marketing, ličnu prodaju, štampani materijal i e-marketing.¹⁶⁵ Pavičić, Alfirević i Aleksić navode sličnu podelu i uključuju oglašavanje, ličnu prodaju, odnose s javnošću, unapređenje prodaje, direktni marketing i nove medije. U knjizi „Marketing u kulturi i medijima“ Nikodijević predstavlja znatno prošireniju listu instrumenata: prodaja, oglašavanje, unapređenje prodaje, direktni marketing, publicitet, sponzorstvo, izložbe, korporacijski identitet, pakovanje, prodajno mesto i veština trgovanja i usmena propaganda.¹⁶⁶ Autor ovog rada smatra da pojedini pomenuti **instrumenti** spadaju u aktivnosti (npr. izložbe) i za dalju analizu marketinških komunikacija u kulturnim centrima ubraja: **oglašavanje, unapređenje prodaje, komunikacijske aktivnosti direktnog marketinga, ličnu prodaju, dizajn i karakteristike umetničkih proizvoda/usluga, komunikacijske aspekte cene i prodajno okruženje**. Pre kreiranja i sprovođenja strategije integrisane marketinške komunikacije, neophodno je utvrditi s kojim ciljnim grupama institucija želi da uspostavi komunikaciju i zašto ciljne grupe posećuju kulturne događaje ili koriste usluge.¹⁶⁷

¹⁶⁵ Idem

¹⁶⁶ Nikodijević, D., „Marketing u kulturi i medijima”, Megatrend univerzitet, Beograd, 2007.

¹⁶⁷ Nikodijević, D., „Marketing u kulturi i medijima”, Megatrend univerzitet, Beograd, 2007.

4.1. Planiranje strategija marketinške komunikacije u ustanovama kulture

Svaka uspješna marketinška komunikacija, bez obzira da li se radi o velikoj oglašivačkoj kampanji u većem broju masovnih medija ili o kratkoj medijskoj najavi, u pravilu, obuhvata više ili manje složeno osmišljavanje i planiranje. Nažalost, u velikom broju kulturnih institucija marketinška komunikacija nastaje kao rezultat brojnih kompromisa i nedorečenosti. Najčešće greške u planiranju marketinške komunikacije u kulturnim institucijama su:¹⁶⁸

- Korišćenje medija koji su „dostupni“, iako svojim profilom ne odgovaraju ciljnoj grupi. Kulturna institucija gubi vreme i novac, koji je mogao biti uloženi u druge medije koji su bliži ciljnoj grupi. Karakteristike publike i korisnika u velikoj meri određuju strategiju marketinške komunikacije. Hill (2003) navodi da uspješna komunikacija počiva na jeziku publike i korisnika usluga, ne samo kada je u pitanju oblikovanje poruke već i u načinu predstavljanja i izboru medija.¹⁶⁹
- Marketinška komunikacija se ne percipira kao važan segment ponude i odnosa s potencijalnim korisnicima, donatorima, sponzorima, javnostima. U pojedinim kulturnim centrima se još uvek smatra da je dovoljno imati dobru ponudu koji će korisnici sami otkriti bez „nepotrebnog“ i skupog oglašavanja.
- Za marketinšku komunikaciju se biraju „dostupni“ menadžeri u instituciji koji nemaju odgovarajuća znanja i/ili iskustva u oblikovanju i izvođenju kampanja. Veoma često menadžeri u kulturnim institucijama nisu ni dovoljno motivisani za obavljanje zahtevnih kampanja. Kulturne institucije moraju imati u vidu da su publika i/ili korisnici navikli na promotivne kampanje proizvoda široke potrošnje, turističkih organizacija ili sportskih manifestacija i da slične kampanje očekuju i od kulturnih institucija.
- Za sve poslove iz oblasti marketinške komunikacije angažuju se spoljni saradnici i/ili marketinške agencije koji profesionalno, ali bez dubljeg udubljanja urade posao bez poznavanja prilika u kulturi i umetnosti.

Kako bi se izbegli ovakvi, ali i brojni drugi problemi uzrokovani loše osmišljenom i sprovedenom kampanjom, neophodno je osmisliti i realizovati plan marketinške komunikacije. Plan marketinške komunikacije treba da pruži odgovore na tri bazična pitanja:

- Gde se trenutno nalazi institucija?
- Koje ciljeve želi da postigne u budućnosti?

¹⁶⁸ Prilagođeno prema: Pavičić J., Alfrević N., Aleksić Lj., „Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti“, Masmedia, Zagreb, 2006.

¹⁶⁹ Hill L., O’Sullivan C., O’Sullivan T., “Creative Arts Marketing”, Battenworth-Heinemann, Oxford, 2003.

- Koje aktivnosti treba da sprovede da bi ostvarila zadate ciljeve?

Nakon uvida u različite pristupe definisanja procesa marketinške komunikacije prikazanih u domaćoj i stranoj literaturi, faze procesa marketinške komunikacije u kulturnim institucijama moguće je prikazati na sledeći način:

1. Analiza organizacije i njenog okruženja.

Okruženje u kom deluju pozorišta, knjižare, muzeji, galerije, inostrani kulturni centri i slične institucije neprestano se menja. Analiza tržišne dinamike, koja obuhvata finansijsko okruženje, političku stabilnost, razvoj tehnologije, dobnu/versku/imovnu strukturu stanovništva, omogućava spoznaju trenutne situacije u instituciji i njenom okruženju, kao i predviđanje novih tendencija i mogućnosti. U praksi menadžeri u kulturi svakodnevno prikupljaju informacije putem pretraživanja Interneta, izveštaja o objavljenim članicima u medijima (tkz. *press clipping*), ali se radi o sporadičnim i nepovezanim informacijama na osnovu kojih nije moguće kreirati sveobuhvatan plan marketinške komunikacije. U savremenim uslovima poslovanja neophodna je analiza okruženja (**eksterna analiza**) u kojoj kulturne institucije deluju, kao i informacije o samoj organizaciji (**interna analiza**).

2. Ciljevi marketinške komunikacije

Ciljevi marketinške komunikacije predstavljaju centralni deo plana marketinške komunikacije jer se na temelju njih određuje potrebna strategija, taktike i procenjuju ostvareni rezultati. Prilikom postavljanja ciljeva treba imati u vidu ciljeve višeg nivoa, **korporativne ili strateške ciljeve**, koji proizilaze iz misije i vizije, kao i **marketinške ciljeve**, koji mogu biti **kvantitativne prirode** (veći broj učenika, veći broj realizovanih ispita, povećani broj posetilaca, više kulturnih događaja i dr.) ili **kvalitativnog tipa** (postizanje ili očuvanje pozicije lidera na tržištu, bolja prepoznatljivost brenda u javnosti, poboljšanje imidža, kvaliteta, novi kanali promocije i distribucije i dr.). Ciljevi marketinške komunikacije mogu biti **kognitivni, emotivni i konativni ciljevi**. Komunikacijski ciljevi mogu biti:

- **Ciljevi postizanja svesnosti:** koriste se kada većina ciljne publike nije svesna postojanja usluge/proizvoda, odnosno kada se svesnost mora povećati.
- **Ciljevi povećanja znanja:** koriste se kada je ciljna publika svesna proizvoda, ali ne zna više od toga.
- **Ciljevi povećanja svidanja:** koriste se kada ciljna publika poznaje organizaciju i njene usluge/proizvode, ali prema njoj nema pozitivan stav.
- **Ciljevi preferencije:** koriste se kada je ciljna publika svesna usluga/proizvoda, poznaje usluge i organizaciju, ima pozitivan stav, ali još uvek preferira druge marke.
- **Ciljevi uverenja:** koriste se kada ciljna publika preferira određenu organizaciju, ali nije sigurna da je konkretna organizacija najbolji odabir.

- **Akcijski ciljevi, odnosno ciljevi kupovine/posete:** koriste se kada ciljna grupa veruje u odabir organizacije ali još uvek nije kupila proizvod/uslugu ili posetila kulturnu aktivnost.

Prilikom definisanja ciljeva neophodno navesti **očekivane rezultate**. Jedan od najpopularnijih pristupa postavljanja ciljeva označava se engleskom skraćenicom **SMART** – koja znači da iskazani ciljevi treba da budu:

- Specifični (engl. *specific*),
- Merljivi (engl. *measurable*),
- Orjentisani prema akciji (engl. *action-oriented*),
- Realistični (engl. *realistic*),
- Ograničeni vremenskim rokom (engl. *time-limited*).

3. Ciljne grupe

Karakteristike ciljne grupe određuju strategiju marketinške komunikacije. Ciljnu grupu, u slučaju kulturnih institucija, predstavljaju pojedinci, grupe ljudi ili kompanije koji su na neki način zainteresovani za poslovanje organizacije i koji mogu doprineti svojim aktivnim učešćem difuziji kulture i jezika. Na osnovu precizno definisane ciljne grupe određiće se i konkretni oblici marketinških akcija (određivanje poruke ili apela koji će se koristiti, njegovo kreativno rešenje i izbor medija koji pripadnici ciljne javnosti preferiraju za izbor informacija o proizvodu, usluzi, kompaniji ili ideji.)

4. Strategije marketinške komunikacije

Kulturne institucije, pre izbora instrumenata marketinške komunikacije, imaju zadatak da izaberu koju će strategiju marketinških komunikacija primeniti. U literaturi se najviše navode dve strategije: „**strategija privlačenja**“ (engl. *pull strategy*) i „**strategija guranja**“ (engl. *push strategy*). „Strategija guranja“ usmerena je ka posrednicima u kanalu distribucije, dok je „strategija privlačenja“ usmerena ka krajnjim korisnicima. Iako se, na prvi pogled, „strategija guranja“ čini neprimerenom za kulturne institucije, neophodno je napomenuti da i kulturni centri realizuju svoje programe u saradnji sa posrednicima (mesta za prodaju ulaznica, knjižare, univerzitetski centri, turističke organizacije, organizatori koncerata i sl.) da bi se prevladao vremenski i prostorni raskorak između kulturne institucije i krajnjih korisnika/publike. Kanali marketinga kulturnih institucija obuhvataju sve pojednice i organizacije koji omogućavaju da se usluga učini dostupnim za korišćenje onima kojima su namenjeni.

5. Definisanje poruke

Kreativni tim, na osnovu parametara iz prethodnih koraka, u ovoj fazi ima za cilj da osmisli **konceptiju kampanje**, tj, da osmisli osnovnu ideju marketinške komunikacije.

Ideje ili informacije koje žele da se prenesu moraju se detaljno analizirati, pre nego što se pređe na izradu kreativnih rešenja koji već iziskuju veće troškove. Kulturne institucije moraju da imaju jasnu koncepciju o reakciji koju žele da postignu kod ciljnog auditorijuma. Poruke se mogu izabrati na različite načine, u praksi kulturnih institucija najčešće se koriste:

- Razgovori sa ciljnim grupama (institucija se informiše kako ciljne grupe vide uslugu i instituciju i upoznaje se sa njihovim željama).
- *Brainstorming* (učestvuju vodeći menadžment organizacije).
- Odluka rukovodstva u skladu sa ciljevima organizacije na osnovu deduktivnog metoda.

Kulturne institucije mogu da koriste **racionalne, emotivne i moralne apele**.

Racionalni apeli se koriste kada institucija ima za cilj da informiše već zainteresovanu publiku i korisnike pružajući informacije o kvalitetu usluge, uštedi novca ili mogućnostima koje institucija pruža.

Emocionalni apeli imaju za cilj da izazovu pozitivne ili negativne emocije koje će izazvati željeno ponašanje ciljnih grupa. Posebno se koriste emocionalni apeli prilikom promovisanja kulturnih događaja i privlačenja nove publike. Najčešće se koriste apeli poput ljubavi, ponosa, uživanja, prijateljstva i humor. Autori navode da su kulturne institucije u prošlosti retko koristile apele straha, ali s obzirom na sve veću konkurenciju i želju da se ograničeni budžeti iskoriste na najefikasniji način sve više se koriste neočekivani apeli (strah i seksualni apeli) za kulturne institucije. Beogradska filharmonija je u okviru kampanje „Ozbiljno šokantno“ 2007. godine koristila emotivne apele poput ekstaze, osvete, opsesije, razarajuće ljubavi imajući za cilj privlačenje nove publike, pre svega mladih ljudi.

Moralni apeli imaju za cilj da probude savest kod ciljnih grupa i dovedu do promene u ponašanju. Najčešće se koriste za društveno-korisne kampanje, poput razvijanja ekološke svesti, rasne jednakosti, prava žena i sl. Pojedini kulturni centri, poput Francuskog kulturnog centra i *British Council*-a, imaju u svom programu i aktivnosti za razvijanje društvene odgovornosti. Promotivna kampanja *British Council*-a nosi naziv „Zero Carbon City“ i vrlo atraktivnim sloganima i porukama skreće pažnju mladih ljudi na probleme životne sredine.

6. Izbor instrumenata marketinške komunikacije

Svi instrumenti marketinške komunikacije koji se koriste tradicionalno u komercijalnom marketingu, mogu se upotrebiti i kampanjama umetničkih organizacija. Nikodijević navodi da se u komercijalnom marketingu instrumenti koriste intenzivnije i agresivnije, dok je za

kulturne institucije karakterističniji tkz. „meki“ marketing.¹⁷⁰ Prilikom izbora instrumenata kulturne institucije mogu da se rukovode različitim kriterijumima kao što su stepen kontrole nad isporukom promotivne poruke, finansijska sredstva, nivo kredibiliteta i domet instrumenata marketinške komunikacije, veličina i geografski raspored ciljne javnosti sa kojom se želi komunicirati. U zavisnosti od toga šta je predmet oglašavanja i šta su primarni ciljevi kampanje, marketar umetnosti mora da donese odluku i u vezi sa intenzitetom kampanje. **Strategija eksplozije** („ubrizgavanja“) omogućava više emitovanja u kratkom periodu, dok **strategija postepenosti** („kapljanja“) odnosi se na ravnomerno raspoređeno emitovanje u dužem periodu. Za proizvode i usluge iz oblasti umetnosti preporučuje se strategija eksplozije uz aktivnosti odnosa s javnošću i edukovanja tržišta o karakteristikama proizvoda. Naime, za umetničke proizvode značajnije je da se potencijalna publika uz pomoć tehnika odnosa s javnošću (natpisi u stručnim časopisima, publikacije i sl.) šire upozna sa ponudom i u izvesnom smislu edukuje, nego da bude ograničeno informisana posredstvom dugoročnog oglašavanja.

Nakon izbora instrumenata neophodno je detaljno planirati strategiju za svaki instrument pojedinačno koji uključuje raspored svih aktivnosti, izradu termina plana i budžeta. Planiranje komunikacijskog miksa zahteva značajno angažovanje i raspolaganje stručnim i specifičnim znanjima. Umetničke organizacije najčešće poseduju marketing odeljenja koja su u skladu sa obimom njihove delatnosti i za potrebe medija planiranja angažuju profesionalne marketinške agencije koje garantuju kvalitet i popuste kod medijskih kuća. Hill navodi da kulturne institucije imaju zadatak da koriste različite instrumente marketinških komunikacija i da uključuju i nove medije.¹⁷¹ Tradicionalno, umetnički centri oslanjali su se najviše na odnose s javnošću i štampani materijal. Korišćenjem novih medija kulturni centri privlače novu publiku i proširuju svoj uticaj. U tabeli 4.1.1. predstavljene su osnovne karakteristike instrumenata marketinške komunikacije.

Tabela 4.1.1. Instrumenti marketinške komunikacije i njihovo vrednovanje
(Izvor Pavičić, 2007)

Instrumenti marketinške komunikacije	Način komunikacije	Troškovi	Prednosti	Nedostaci
Oglašavanje	Masovna komunikacija	U zavisnosti od vremena i/ili prostoru koji oglas zauzima	Dosezanje velikog broja osoba	Visoki ukupni troškovi, relativna neselektivnost, nema povratnih informacija.
Lična prodaja	Orjentisana na pojedinca	Plate prodajnog osoblja (fiksne/verijabilne)	Kvalitetna i brza povratna informacija, selekcija	Visoki troškovi po jedinici dosega, veliki uticaj ljudskog

¹⁷⁰ Nikodijević, D., “Marketing u kulturi i medijima”, Megatrend univerzitet, Beograd, 2007.

¹⁷¹ Hill L., O’Sullivan C., O’Sullivan T., “Creative Arts Marketing”, Battenworth-Heinemann, Oxford, 2003.

			korisnika, mogućnost prenošenja složenih informacija.	faktora.
Tržišni odnosi s javnošću	Masovna komunikacija	Nema direktnih troškova, već trošak predstavljaju načini i metode uspostavljanja i održavanja odnosa s medijima.	Najveći kredibilitet u komunikaciji sa ciljnim korisnicima.	Mala/nikakva mogućnost kontrole objavljenih informacija.
Unapređenje prodaje	Masovna komunikacija	U zavisnosti od vrste unapređenja prodaje (trošak osoblja, najamnina, isplata nagrada...)	Primereno kada se želi uticati na promenu ponašanja korisnika u kratkom roku, fleksibilan način komunikacije	Teško se organizuje, konkurencija može lako da kopira rešenja.
Direktni marketing	Orjentacija na pojedinca	Trošak komunikacije putem pošte i telefona.	Mogućnost prilagođavanja pojedincu, moguća brza promena i prilagođavanje	Visoki troškovi po jedinici dosega, skupo praćenje ponašanja i navika ciljnih grupa (korisnika)
Novi mediji	Orjentacija na pojedinca	Troškovi zavise od vrste medija: najam prostora, komunikacija putem računara.	Optimalan pristup pojedincima, potpuno individualiziranje poruke.	Dosežu do korisnika samo onda kada im on svojevolejno pristupi.

7. Izrada kreativnog rešenja

Kreativni tim umetničke organizacije, samostalno i/ili u saradnji sa agencijom, ima zadatak da na osnovu definisane osnovne poruke ili apela izradi kreativna rešenja za pojedinačne instrumente marketinške komunikacije. Kreativna rešenja moraju da zadrže isti smisao (unificiranost) kroz različite medije, ali je neophodno prilagođavanje sadržaja, strukture, oblika i izvora poruke. Kreativni tim Beogradske filharmonije za već pomenutu kampanju „Ozbiljno šokantno“ prilagodio je kreativno rešenje različitim medijima i ciljnim grupama, zadržavajući isti smisao. U magazinima namenjenim ženama prikazan je ružičasti zmaj sa imenima pet dirigenata koji diriguju u toj sezoni, dok je na stranicama pretežno muških časopisa prikazano rešenje „Dama u fraku“. Pored prilagođavanja sadržaja kreativnog rešenja, neophodno je prilagoditi i ton, atmosferu, stil, format i raspored ciljnim grupama

da bi poruka bila efikasna. Kreativna rešenja, kako navodi Nikodijević, moraju biti usklađena sa tzv. **VIPS formulom** (engl. *visibility, indenty, promise, singlemindedness*) – vidljivost, identitet, obećanje i usmerenost.¹⁷²

8. Izbor medija

Izbor medija, odnosno sredstava za komunikaciju sa ciljnim javnostima, predstavlja veoma važno pitanje u planiranju kampanje. Donošenje odluke uslovljeno je ciljnou grupou, tipou proizvoda (vrstou kulturnog programa ili karakterou institucije), prirodou poruke, ciljevima kampanje, raspoloživim sredstvima i cenou pojedinih medija. Kombinovanjem različitih medija (medija mix) poruka se upućuje većem broju publike i istovremeno se minimiziraju troškovi kampanje. Prilikou izbora medija važno je voditi računa o gledanosti, slušanosti, tiražu ili korišćenju medija od strane različitih ljudi u brojkaou i postocima, kao i o učestalosti ponavljanja. Danas, postoji veliki izbor medija jer, na neki način, sve što može biti prenosnik smatra se reklamnim medijou. Međutim, ustaljena klasifikacija medija je sledeća:

- **Štampa** (oglasi u novinama i časopisima, letak, prospekt, katalog, plakat i dr.).
- **Auditivni mediji** (radio, ploče, kompakt diskovi i sl.).
- **Audio-vizuelni mediji** (fotografija, film, TV, bioskop, video, 3D animacija)
- **Virtuelni mediji** (Internet, mobilna telefonija, računarske tehnologije)
- **Multimedijalni mediji** (informacioni terminal, elektronski kiosk i dr.).

Najveći problem sa kojim se sureću kulturne institucije je ograničen budžet koji bitno uslovljava izbor medija, tako npr. TV spotovi predstavljaju pravu retkost izuzev u slučaju kada više centara saraduje na projektu. Izazov za marketara umetnosti jeste da za različite kulturne programe koristi različite medije, odnosno da za svaku pojedinačnu aktivnost kreira medija plan. Kulturne institucije se sve više odlučuju da koriste i neuobičajena sredstva komunikacije za kulturne programe, kao što su plakati u autobusima, bilbordi u metro stanicama, kesice za šećer u kafićima i sl. Kada je u pitanju predstavljanje institucije, marketari moraju da imaju uvek u vidu prirodu institucije i njen imidž. Studentski kulturni centar u Beogradu, u skladu sa svojom misijou, koristi nove medije, dok inostrani kulturni centri koriste više štampane medije i auditivne medije.

9. Definisanje budžeta

Utvrđivanje finansijskih sredstava za promociju od posebnog je značaja za kulturne institucije, u kojima se veći deo budžeta troši na organizaciju kulturnih aktivnosti. U praksi, marketing odeljenja u kulturnim centrima često moraju da pravdaju potrebu za odvajanjem većih sredstava za promotivne aktivnosti. U najvećem broju slučajeva budžet za promociju se definiše na početku godine i on determiniše ostale faze markentinške komunikacije

¹⁷² Nikodijević, D., "Marketing u kulturi i medijima", Megatrend univerzitet, Beograd, 2007.

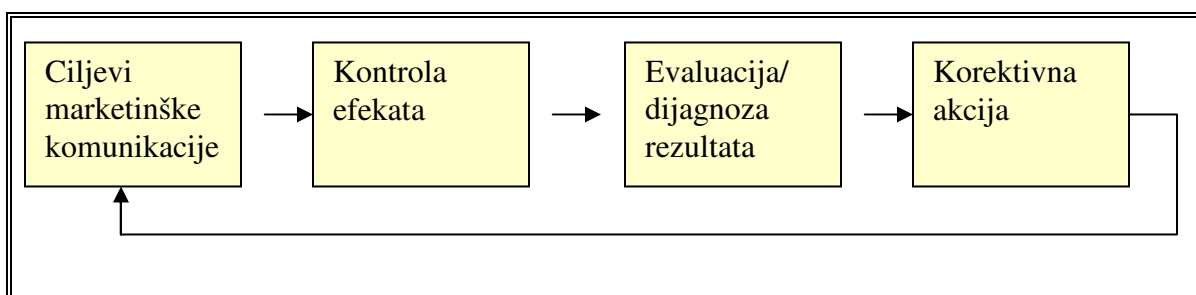
(izbor medija, angažovanje profesionalaca za kreativna rešenja oglasa i dr.). Glavni kriterijumi za utvrđivanje budžeta su:

- Mogućnosti izvajanja.
- Ciljevi i zadaci.
- Konkurencija kao merilo.
- Procenat od prodaje.
- Na temelju iskustva.

Princip planiranja budžeta za promociju u skladu sa „ciljevima i zadacima“ marketinških aktivnosti je najprihvatljiviji jer se u proračunu polazi od toga šta je to u šta realno treba uložiti da bi se ciljevi postigli. Budžet je sastavni deo svih faza kampanje, prethodi marketinškoj komunikaciji, njen je sastavni deo tokom realizacije i, isto tako, sadržan je u projekciji konačnih ciljeva.

10. Kontrola i evaluacija efekata

Kontrola i evaluacija efekata komunikacijskog procesa vrši se kontinuirano, pre, u toku i posle kampanje komuniciranja, a ne samo po završetku određene kampanje ili nakon nekog vremenskog okvira. Hill navodi da je neophodno uporediti postignute rezultate sa ciljevima marketinške komunikacije i na osnovu informacija dobijenih komparacijom preduzeti korektivne akcije.¹⁷³ U praksi najčešća odstupanja od plana se dešavaju usled promenjenih faktora u okruženju, aktivnosti konkurencije, nerealnih ciljeva, neočekivanog smanjenja budžeta ili eventualnih propusta u izradi kreativnog rešenja poruke i izboru medija. Kontrola efekata je moguća samo ukoliko su parametri uspeha postavljeni već u planu marketinške komunikacije. Ukoliko su ciljevi merljivi i precizno postavljeni, kontrola će omogućiti utvrđivanje neuspeha plana u ranim fazama i preuzimanje korektivnih akcija.



Slika 4.1.1. Proces kontrole i evaluacije efekata

(izvor: Hill, 2003)

Kontrola i evaluacija efekata omogućava instituciji brojne prednosti kao što su:

¹⁷³ Hill L., O'Sullivan C., O'Sullivan T., "Creative Arts Marketing", Buitenworth-Heinemann, Oxford, 2003.

- Sticanje novih iskustava koja će biti od pomoći u budućim kampanjama.
- Donošenje korektivnih odluka.
- Uvid u trenutnu situaciju.
- Motivacija zaposlenih na bolju i bližu saradnju.
- Informisanje sponzora i donatora.
- Rano otkrivanje problematičnih oblasti u komunikacijskom planu.

Merenje efekata podrazumeva ocenu **komunikacijskih ciljeva** (ispunjenje ciljeva poput unapređenja razumevanja, informisanja, razvijanja znanja, uklanjanja predrasuda, uveravanja, promena percepcije i sl.) na osnovu anketa, eksperimenata, dubinskih intervjua, semantičkog diferencijala i drugih psihometrijskih metoda i **ocenu prodajnih efekata i/ili broja posetilaca**.

4.2. Instrumenti marketinške komunikacije u kulturi i umetnosti

4.2.1. Oglašavanje

Oglašavanje je najstariji, najvidljiviji i najčešće korišćen instrument marketinške komunikacije.¹⁷⁴ **Američko udruženje za marketing** definiše propagandu kao "oblik plaćene, masovne komunikacije sa ciljem informisanja i/ili podsticanja na željenu akciju ciljne javnosti, a u korist onoga koji se oglašava bez obzira da li se radi o kompaniji, neprofitnoj organizaciji ili ličnosti."¹⁷⁵ S obzirom da je oglašavanje plaćeni oblik marketinških komunikacija omogućava instituciji upućivanje željene poruke potencijalnim korisnicima, biranje medija i vremena oglašavanja. Međutim, plaćeno oglašavanje ne omogućava kontrolu nad dekodiranjem poruke i povratna informacija o reakciji publike se dobija sa zakašnjenjem.

Oglašavanje može biti **institucionalno** u cilju izgradnje imidža organizacije, **oglašavanje proizvoda** ili **oglašavanje pojedinačnog događaja**.¹⁷⁶ Svi ovi vidovi oglašavanja su primenjivi i u kulturi i umetnosti. Kao i u komercijalnom marketingu, i u marketingu umetnosti, oglašavanje služi za:

- (De) stimulisanje generičke potražnje (npr. isticanje upozorenja o kažnjivosti i štetnosti ilegalnog presnimavanja).

¹⁷⁴ Anglosaksonski termin "advertising" prvobitno je, 70-tih godina prošlog veka, preveden kao ekonomska ili privredna propaganda. Danas naučna i stručna javnost je prihvatila termin oglašavanje kao najprikladniji sinonim.

¹⁷⁵ Bennett P.D., "Dictionary of Marketing Terms", American Marketing Association, Chicago, 1995.

¹⁷⁶ Kotler Ph., Scheff J., "Standing room only, strategies for marketing the performing arts", Harvard Business School Press, Boston, 1997.

- Stimulisanje potražnje za konkretnom ponudom (npr. podsticanje interesa za predstojeću premijeru u pozorištu, bez spominjanja celokupnog repertoara).
- Kreiranje posrednih i neposrednih učinaka (npr. povećanje broja pretplatnika časopisa ili senzibiliranje javnosti za pitanja kojima se časopis bavi).
- Odgovor na oglašavanje konkurenata.
- Podrška prodajnim naporima na terenu (plakat koji informiše o održavanju izložbe).
- Obrazovanje sadašnjih i potencijalnih korisnika (npr. podsticanje opšteg interesa i stvaranje navike posećivanja kulturnih institucija kod osnovaca i srednjoškolaca).

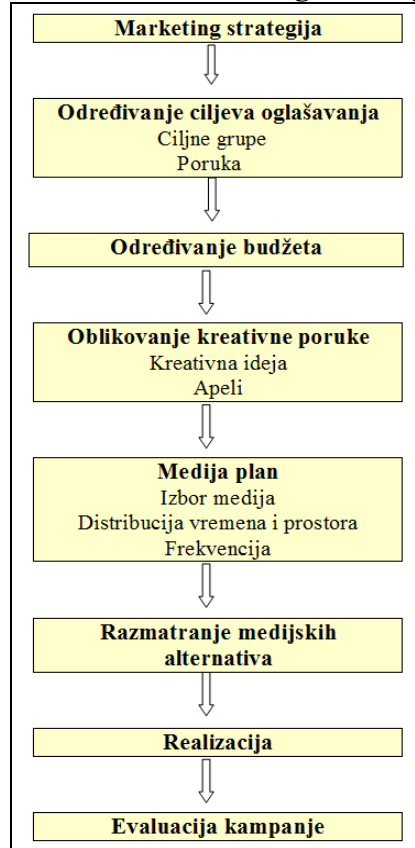
Kao što se vidi iz definicije oglašavanja, **osnovni cilj** je **informisanje** i/ili **ubedivanje potencijalnih i postojećih korisnika** o prednostima ponude umetničke organizacije.

U većini kulturnih organizacija oglašavanje vodi osoba zadužena za komunikacije koja blisko saraduje sa marketinškom agencijom. Marketar izveštava agenciju o budžetu, odobrava kreativna rešenja i kontroliše oglašavanje putem direktnog maila, panoa za oglašavanje i sl. Najveći problem koji imaju osobe zadužene za marketing u kulturi sa agencijama su mali budžeti koji dovode do toga da agencije kulturne ustanove ne smatraju "velikim klijentima" i da im ne posvećuju dovoljno pažnje i vremena. Stoga se ustanove kulture sve više okreću specijalizovanim marketinškim agencijama za kulturu ili blisko saraduju sa dizajnerima i samostalno sprovode kampanje.

4.2.1.1. Planiranje oglašavanja

Planiranje oglašavanja predstavlja osnovni preduslov za efikasnost kampanje i kao polazna tačka uzima se globalna marketinška strategija. Razvijanje efektivnog programa oglašavanja podrazumeva sledeće korake:

Tabela 4.2.1.1: Plan oglašavanja



Prvi korak u planiranju oglašavanja je određivanje ciljeva koji zavise od prethodno definisanih ciljeva o ciljnom tržištu, tržišnom pozicioniranju i marketing miksu. Ciljevi treba da odgovore na četiri pitanja:

1. Ko je ciljna grupa?
Obično se ciljna grupa opisuje na osnovu demografskog ili psihografskog profila.
2. Koje su karakteristike ponude i šta je razlikuje od konkurencije?
3. Koja je željena reakcija ciljne grupe? Podizanje svesti, stimulisanje interesovanja ili kupovina karata?
4. U kom vremenskom okviru organizacija želi da postigne ciljeve?

Ciljevi oglašavanja mogu biti: **informisanje**, **ubeđivanje** ili **podsećanje**.

Informativno oglašavanje (engl. *informative advertising*) ima za cilj da izvesti publiku o programima organizacije. Ciljevi mogu biti obaveštavanje o novoj sezoni, novim terminima kulturnih aktivnosti, novim cenama, kuponima, dodatnim uslugama kao što su parking, dodatne radionice i sl. Na osnovu dodatnih informacija raspoloživa publika može

da promeni stav prema instituciji, da otkloni određeni strah ili da izgradi bolji stav prema ustanovi.

Oglašavanje koje ima za cilj **ubeđivanje** (engl. *persuasive advertising*) utiče na naklonost publike i podstiče povećanu posetu ili rezervaciju mesta. Ovakav vid oglašavanja podrazumeva menjanje percepcije publike o ponudi ustanove i ubeđivanje da reaguju sada, u trenutku oglašavanja.

Oglašavanje koje ima za cilj **podsećanje** (engl. *reminder advertising*) teži da zadrži pažnju publike i da je podseti o svojim programima. Često, kulturne ustanove oglašavaju i svoj uspeh kao što je rasprodat koncert, osvajanje međunarodne nagrade ili dobre kritike u cilju podsećanja publike i sponzora da su napravili dobar izbor.



Slika 4.2.1.1: Rasprodat koncert kamernе muzike Beogradske filharmonije
Izvor: www.seecult.org preuzeto 9.4.2012.

4.2.1.2. Određivanje budžeta za oglašavanje

U teoriji se najčešće navodi da je najbolji način određivanja budžeta za oglašavanje u kulturi i umetnosti **metod cilja i zadatka** (engl. *objective-and-task approach*). Ovaj metod je najobjektivniji i u praksi najteži za sprovođenje. Pre svega zahteva od marketara umetnosti da definiše svoje propagandne ciljeve što je moguće preciznije, do njihove potpune operacionalizacije. Nakon utvrđivanja ciljeva određuju se precizno zadaci koje je neophodno realizovati da bi se ciljevi postigli. I na kraju, utvrđuje se budžet koji je potrebno odvojiti da bi se ciljevi dostigli. Ovaj metod se retko koristi u institucijama kulture i umetnosti iz dva razloga. Prvo, problem je odrediti pravi cilj. Ukoliko je cilj da se rasproda sala za poznatog umetnika, onda je u tom slučaju i veliki oglas u nedeljnim novinama dovoljan. U slučaju da je cilj izgradnja imidža prestiža organizacije

povezivanjem sa poznatim umetnikom neophodna je duža promotivna aktivnost i veći budžet. Međutim, drugi praktičan problem ovog metoda je u unapred striktnom budžetu koji ograničava marketare u umetnosti. Tako je, na primer, Beogradska filharmonija od ukupnih prihoda za 2010. godinu koja su iznosila 40.366.571,64 dinara izvojila 357.300,47 na promociju na godišnjem nivou.¹⁷⁷ Ukoliko uporedimo budžete oglašavanja komercijalnih preduzeća ili u industriji zabave shvatićemo da mali budžeti ustanova kulture zahtevaju od marketara umetnosti veliku kreativnost, promišljanje i pažljiv odabir medija.

Efekte oglašavanja nije lako izmeriti tako da se marketari umetnosti susreću sa problemom pravdanja troškova menadžentu organizacije koji često od oglašavanja očekuje previše. Ukoliko ustanova izvaja malo novca za oglašavanje, a rezultati su neznajni onda se zapravo troši previše. U praksi, novac za oglašavanje raspoređuje se prema ciljnim segmentima i prema očekivanju od kojih segmenata se očekuje veći povrat novca ili ostvarivanje cilja. Kulturne ustanove radi sigurnog ostvarivanja cilja uglavnom budžet oglašavanja usmerava prema raspoloživoj publici, dok se retko odlučuju da osvoje novu publiku. Iako je to sa stanovišta ograničenog budžeta opravdano, kulturne organizacije moraju da rade i na osvajanju nove i mlađe publike.

Metod pariranja konkurenciji retko se koristi u ustanovama kulture i umetnosti. Pre svega, neprofitne organizacije ne mogu da porede svoje budžete sa budžetima organizacija koje se bave promocijom zabave.

Jedan od odličnih načina da kulturne ustanove smanje troškove oglašavanja, a da povećaju svoje prisustvo u medijima je **udruživanje sa sličnim kulturnim ustanovama**. Naime, kulturne ustanove mogu zajedno da pregovaraju sa medijima i da zakupe oglasne prostore po povoljnim cenama unapred i da ih koriste po potrebi ili naizmenično. Dobar primer je zajednička kampanja pet kulturnih institucija (British Council, Goethe Institut, Institut Francais, Instituto Italiano di Cultura, Instituto Comoes) u Barceloni. Naime, ovih pet kulturnih centara je pokrenulo kampanju "Metro Barcelona" sa ciljem da se građani podsete na važnost učenja stranih jezika.

¹⁷⁷ www.bgf.rs



Slika 4.2.1.2: Zajednički zakup medija pet kulturnih institucija
(Izvor: <http://www.goethe.de>)

Autoru ovog rada nije poznat primer zajedničkog zakupljanja oglasnog prostora u našoj zemlji.

4.2.1.3. Oblikovanje kreativne poruke

Promotivna poruka, kao skup simbola i znakova, predstavlja osnovu za uspostavljanje komunikacije i pridobijanje potrošača/korisnika. Prilikom kreiranja komercijalne poruke neophodno je razmotriti sledeće dimenzije: **sadržaj, formu i izvor poruke**.

Prilikom određivanja sadržaja poruke, organizacija mora da odluči koju strategiju će primeniti u promociji tj. da li će svoju ponudu bazirati na **funkcionalnim karakteristikama** ili **emotivnoj koristi**. Funkcionalna korist izražava se isticanjem kvaliteta, usluge, cene ili tehnološkom opremljenosti (kao što su mogućnost prikazivanja 3D filmova, novi audio sistem i sl.). Emocionalna korist zasniva se na izazivanju pozitivnih emocija. Sadržaj kreativne poruke razvija se iz **bazične kreativne ideje**. Agencije ili kreativni tim organizacije ima na raspolaganju veliki broj **apela i načina**

izražavanja. Apele možemo podeliti u dve osnovne grupe: racionalni i emotivni apeli. Bez obzira da li se koriste racionalni ili emotivni apeli najčešće **forme** (tehnike) za prezentovanje poruke u kulturi i umetnosti su:

- **Slika iz života** (engl. *slice of life*) zasniva se na prikazivanju ljudi koji uživaju u ponudi. Efektivnost se bazira na činjenici da će i publika poželeti da se nađe u sličnoj situaciji.
- **Životni stil** (engl. *lifestyle*) ističe kako se ponuda uklapa u životni stil publike.
- **Mašta** (engl. *fantasy*) omogućava podsticanje fantazije kod korisnika usluga.
- **Ljubav, prijateljstvo, pripadnost** (engl. *love, friendship or mood*) izazivaju gotovo uvek pozitivne emocije ciljane javnosti. Obično se izazivaju sećanja kod publike na lepotu, ljubav, iskrenost ili uzbuđenje. Obično nema tvrdnji, samo se publici sugeriše.
- **Demonstracija stručnosti** (engl. *evidence of expertise*) omogućava kulturnom centru da pokaže kvalitet izvođača i umetnika, dirigenata, režisera i sl. Na ovaj način organizacija pokazuje koliko je uspešna i cenjena.
- **Svedočenje** (engl. *testimonials*) je preporuka pažljivo odabrane osobe kojoj javnost veruje. U literaturi se često navodi primer kada je poznati sportista Michael Jordan preporučio operu *Lyric* u Čikagu.¹⁷⁸

U komercijalnom sektoru se često koriste humor, erotski apeli ili apeli straha. Ovi apeli su se tradicionalno smatrali neprihvatljivim za sektor umetnosti. Kako je oglašavanje postalo sve neophodnije u kulturi i umetnosti i kulturne organizacije koje su želele da skrenu pažnju na sebe počele su da koriste ove apele. Često su izazivale burne reakcije javnosti, ali u svakom slučaju efekat privlačenja pažnje je postignut.



Slika 4.2.1.3.1: Korišćenje erotskog apela na plakatu Beogradske filharmonije u 2006. godine

Izvor: www.ekapija.com

¹⁷⁸ Kotler Ph., Scheff J., “Standing Room Only: Strategies for Marketing the Performing Arts”, Harvard Business School Press, Boston, 1997.

Najveća greška u kreiranju kreativne poruke ustanova kulture i umetnosti je težnja na izradi umetničkih, a ne promotivnih rešenja. Drugim rečima, kulturne institucije teže kreativnim rešenjima koja često nisu, s marketinške tačke gledišta, razumljiva ciljnoj javnosti. Autori iz ove oblasti, kao što su Hill, O'Sullivan, O'Sullivan i Digle, smatraju je ključ uspeha u jednostavnosti. Prilikom kreiranja promotivnih poruka umetničke organizacije mogu da koriste **AIDA** (engl. *Attention, Interest, Desire, Action*) ili **USP** (engl. *Unique Selling Proposition*) model. Iako postoje kritike da je AIDA model previše jednostavan, on je koristan kada je u pitanju forma kreativnih rešenja. Prema ovom modelu naslov privlači pažnju (*Attention*), dok se interes (*Interest*) pridobija upotrebom fotografije ili ilustracije. Tekst oglasa ima zadatak da ukaže na prednosti ponude tj. stimuliše želju (*Desire*), a informacije poput adrese, telefona ili kupona kompletiraju strukturu omogućavajući pretvaranje želje u akciju (*Action*). Kada je u pitanju sadržaj oglasa najčešće se navodi USP model (jedinствена prodajna ponuda). Svaka organizacija, bez obzira na prirodu delatnosti, ima zadatak da na tržištu pridobije korisnike svojom jedinstvenom ponudom. Umetničke organizacije moraju da istaknu svoje osobenosti i razlike putem oglašavanja koje će privući korisnike da izaberu određenu organizaciju, a ne konkurentsku. Sve promocijske aktivnosti moraju da nedvosmisleno ukazuju na specifične odlike organizacije. Umetničke organizacije često smatraju da je termin konkurencija neprimeren u umetnosti, ali ukoliko očekuju uspeh na tržištu imaju zadatak da opravdaju svoju jedinstvenost koja mora biti očigledna u delovanju. Mogući izvori jedinstvenosti umetničkih organizacija su:¹⁷⁹

- Zastupljenost određenih umetničkih formi
- Veličina organizacije
- Vrsta publike
- Geografski položaj
- Fizički pristup

Izazov za marketara umetnosti je pretvaranje prednosti u beneficije koje će potencijalna publika prepoznati kao jedinstvene u zadovoljavanju njihovih potreba. Prilikom izrade kreativnih rešenja neophodno je imati u vidu misiju i ciljeve organizacije, odnosno imidž institucije. S obzirom da umetničke organizacije primenjuju strategiju koju je Fill definisao kao „*profile strategy*“, svaka tačka kontakta i sve aktivnosti moraju biti prilagođene imidžu organizacije.¹⁸⁰ Uspostavljanje konzistentne slike umetničke organizacije i dugoročnih odnosa sa korisnicima je osnova marketinga umetnosti.

DIZAJNIRANJE ŠTAMPANIH OGLASA

Kulturne institucije i dalje ulažu novac u štampani materijal pre svega iz ekonomskih razloga jer su im štampani mediji najdostupniji. S obzirom da katalozi, flajeri, brošure,

¹⁷⁹ Hill L., O'Sullivan C., O'Sullivan T., "Creative Arts Marketing", Battenworth-Heinemann, Oxford, 2003.

¹⁸⁰ Fill C., „Marketing Communications – Contexts, Contents and Strategies“, 2th edition, Prentice Hall, Hertfordshire, 1999.

pozivnice omogućavaju kulturnim ustanovama da obaveste svoju publiku o programima neophodno je posvetiti vreme njihovom dizajniranju. Kotler navodi da su najvažniji elementi štampanih oglasa fotografija, naslov i tekst i to upravo ovim redosledom.¹⁸¹ Grafičko rešenje ili fotografija moraju biti pažljivo izabrani jer prvo privlače pažnju korisnika. Dobru fotografiju ili dizajn obično prati kratak i efikasan naslov, a zatim sledi kratak tekst koji pruža više informacija. Isti autor dalje navodi da će u najboljem slučaju izvanredan oglas primetiti samo 50% korisnika, oko 30% od njih će biti u stanju da se seti naslova, oko 25% ljudi koji su obratili pažnju setiće se imena ustanove koja se oglašava, a manje od 10% će pročitati celokupne informacije. Manje dobri oglasi ne mogu da računaju ni na ove rezultate.¹⁸² Elementi kao što su veličina, boja i raspored takođe utiču na ukupan utisak koji će štampani mediji ostaviti kod publike. Marketari umetnosti moraju da pronađu adekvatan stil, ton, reči i format da bi preneli bazičnu poruku.



Slika 4.2.1.3.2: Poster za operu «Julije Cezar» i «Toska», Engleska Nacionalna Opera (izvor: www.eno.org)

Engleska nacionalna opera tradicionalno iznenađuje svoju publiku odličnim štampanim materijalom. Naslov koji je pratio poster za operu Toska glasio je: «Ovo je opera za koju vam preporučujemo da ponesete papirne maramice» (engl. *This is one opera where we suggest you to take a box*).¹⁸³

Štampani materijal je najefikasniji ako zapravo sugerise publici koja osećanja mogu da dožive ukoliko posete kulturni događaj.

¹⁸¹ Kotler Ph., Scheff J., “Standing Room Only: Strategies for Marketing the Performing Arts”, Harvard Business School Press, Boston, 1997.

¹⁸² Idem.

¹⁸³ Morton M., “Aida Comes Alive”, International Arts Manager, Nov. 1994, 26.

Dizajniranje ulaznica se često u kulturnim ustanovama zanemaruje iako ulaznice mogu biti značajan "nosač" reklamnih poruka. Vodeće pozorišne kuće na ulaznicama štampaju imena sponzora poput Narodnog pozorišta u Beogradu.

DIZAJNIRANJE RADIO OGLASA

Dobro napisan radio oglas (engl. *jingle*) može da navede slušaoce da zamisle atmosferu na događaju i da ih privuče da zaista posete kulturno dešavanje. Marketari umetnosti treba da iskoriste prednost radija i da omoguće slušaocima da čuju deo izvođenja ili deo poznate melodije, ukoliko su u pitanju izvođačke umetnosti.

Uspešni pisci scenarija za radio oglase znaju da pisanje radio reklama zahteva veliku kreativnost i znanje s obzirom da je neophodno pridobiti pažnju slušalaca u toku 20 ili 40 sekundi (radio oglasi maksimalno traju 60 sekundi). Jedan od saveta je da se u radio oglasima neguje lično obraćanje, odnosno da slušalac ima utisak da se direktno njemu obraćaju a ne čitavom auditorijumu, kako navodi Schulberg.¹⁸⁴ Radio oglas treba da navede slušaoce na akciju stoga je neophodno da poruka bude snažna i jasna. Ponekad kulturne organizacije žele da daju više informacija slušaocima, ali na taj način samo stvaraju konfuziju i dovode do toga da slušalac ne upamti ni jednu od ideja. Pre nego što se kreira radio oglas, marketar treba da ima jasnu ideju šta želi da promovise, mesto i vreme dešavanja, mogućnost *on-line* rezervacije i sl. Za razliku od televizije radio slušaocima nudi samo zvuk tako da je neophodno da oglas izazove određeno uzbuđenje i da podstakne maštu slušaoca.

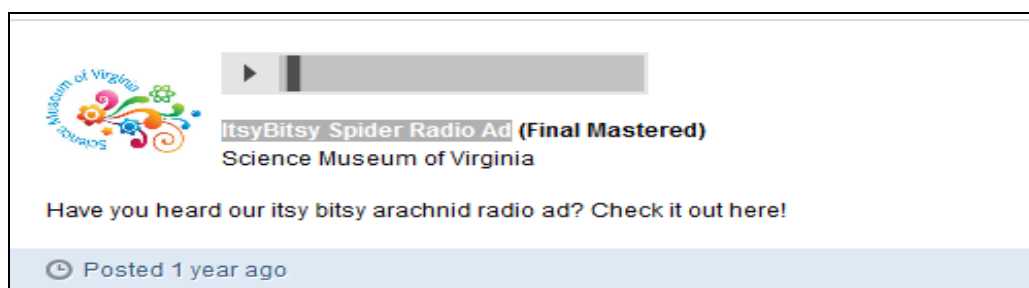
Za uspešne radio oglase, Schulberg navodi sledeće savete:

1. Pomenuti ime organizacije nekoliko puta.
2. Uključiti u radio oglas neki vremenski okvir u cilju podsticanja slušaoca da reaguju (npr. "Još samo dva dana do početka najvećeg festivala.")
3. Najvažniji deo radio oglasa je sam kraj i u skladu sa tim treba dizajnirati radio oglas.
4. Ponoviti telefon tri puta i tako završiti oglas. Poslednja informacija će ostati u sećanju slušaoca još par sekundi nakon oglasa.

Autor ovog rada smatra da je ponekad korisno iskoristiti učešće poznatog umetnika u kulturnom događaju i pozvati ga da snimi radio oglas. Na taj način slušaoci prepoznaju glas umetnika i imaju osećaj da je oglas "realan" poziv na događaj, a ne plaćena reklama. Takođe, treba izbeći ponavljane fraze kao što su: "najveći događaj decenije", "događaj sezone" ili "zvezda baleta" ukoliko se zaista ne radi o najvećim umetnicima jer će slušaoci izgubiti poverenje. Radio oglasi koji imaju najviše uspeha su oglasi koji sadrže humor. Kulturne organizacije tradicionalno se više okreću štampanim medijima i ne koriste dovoljno prednosti radio oglašavanja. Dušan Mašić navodi da oglašivači često zaboravljaju

¹⁸⁴ Schulberg B., "Radio Advertising: The Authoritative Handbook", NTC Bussiness Book, 1989.

da je radio medij na kom ljudi najmanje izbegavaju reklame.¹⁸⁵ U prilog tome da kulturne organizacije nedovoljno pažnje posvećuju dobroj radio reklami govori i činjenica da se retko na listama najboljih radio oglasa, kao sto su nagrade radija Merkjuri (engl. *Radio Mercury Awards*) nađu reklame za kulturne ili obrazovne ustanove.¹⁸⁶ Jedan dobar primer je i finalista iz 2012. godine, radio oglas za Muzej nauke u Virdžiniji (engl. *Science Museum of Virginia*) koji je imao za cilj da privuče mlađu publiku i iz tog razloga je iskorišćena čuvena dečija pesmica "Itsy bitsy spider" koja je prilagođena potrebama muzeja i koja na kraju poziva slušaoce da "otkriju svet oko sebe u Muzeju nauke u Virdžiniji" (engl. *Discover more about the world around you - The Science Museum of Virginia*).¹⁸⁷ Muzej je ovaj radio jingle postavio i na svoju početnu Internet prezentaciju.¹⁸⁸



Slika 4.2.1.3.3: Finalista za 2012. godinu radio oglas za Muzej Nauke Virdžinije (izvor <http://sciencemuseumva.tumblr.com/>)

FEST (međunarodni filmski festival) tradicionalno uključuje radio oglašavanje u svoje kampanje. Tako je 2010. godine na četiri radio stanice (Radio 3, Naxi radio, Pingvin radio, Radio Index) emitovan *jingle* od 30 sekundi koji je glasio:

"Fest. 38. Fest od 19. do 28. februara. Ohrabruje. FEST. Prodaja ulaznica od 1. februara na blagajnama Sava Centra, Kulturnog centra Beograda, Kinoteke i Bilet servisa. Ohrabruje. 38. Fest. Najbolji novi filmovi sveta. 38. Fest."

¹⁸⁵ <http://rabsrbija.com>

¹⁸⁶ <http://www.radiomercuryawards.com/>

¹⁸⁷ http://www.radiomercuryawards.org/audiodetail.cfm?spotTitle=Itsy%20Bitsy&entry_id=7471

¹⁸⁸ <http://sciencemuseumva.tumblr.com/>



Slika 4.2.1.3.4: Kampanja za 38. FEST
(Izvor: www.fest.rs)

Radio oglas je emitovan od 15. januara do 28. februara tri do sedam puta dnevno u slobodnim terminima i predstavljao je deo integrisane kampanje. Pomenute radio stanice su bile medijski sponzori koji su u zamenu za oglašavanje bili istaknuti u katalozima, plakatima, vodičima kroz program, bilbordima i itd. Na ovaj način FEST je dobio kampanju u trajanju od mesec dana i sa odličnim izborom medija pokrio veći deo ciljne grupe. Autor ovog rada smatra da se u radio oglasu reč FEST ponavlja više puta i da se daje previše informacija koji prosečan slušalac ne može da zapamti. Kao dobro rešenje se nameće učešće poznatog glumca u radio produkciji čiji glas bi prepoznali slušaoci i lako povezali FEST, svet filma i poznatu osobu.

4.2.1.4. Izbor medija

U sredstva oglašavanja spadaju štampa, audio-vizuelna sredstva i sredstva spoljašnjeg oglašavanja, odnosno novine, časopisi, televizija, radio, direktni email, bilbordi i poster.

Marketari umetnosti biraju koje medije će koristiti u zavisnosti od:

- medijskih navika ciljne grupe ili posetilaca,
- vrste događaja koji se promovise (oglas u boji u časopisu odgovara promociji renovirane sale, dok oglas na televiziji bolje promovise kulturni događaj sezone),
- poruke. Ukoliko se najavljuje sutrašnji koncert onda je najbolje izabrati oglas u dnevnim novinama ili radiju. Ukoliko se najavljuje predstojeća sezona sa više informacija direktan mail ili posebna novinska insertacija bi bili prikladniji.
- troškova. Televizija je najskuplji medij i iz tog razloga najmanje dostupna kulturnim organizacijama koje se više okreću ka novinskom oglašavanju i radiju.

Prilikom izbora medija marketari umetnosti moraju da uzmu sve prednosti i nedostatke medija i da u skladu sa tim izaberu one koji će imati najviše uspeha.

Tabela 4.2.1.4.1: Prednosti i nedostaci medija

(Izvor: <http://pdf.usaid.gov>)

<i>Prednosti</i>	<i>Nedostaci</i>
<p>Televizija</p> <ul style="list-style-type: none"> • veliki uticaj • mogućnost selekcije publike • mogućnost vremenskog planiranja • brzo stvaranje svesnosti • mogućnost reklamiranja sponzora <p>Radio</p> <ul style="list-style-type: none"> • niski troškovi • mogućnost selektivnog pristupa publici • mogućnost vremenskog planiranja • mogućnost prilagođavanja tržištu <p>Časopisi</p> <ul style="list-style-type: none"> • mogućnost selektivnog pristupa publici • dugovečnost • više čitalaca jednog primerka • odlične kreativne mogućnosti • odlične boje <p>Novine</p> <ul style="list-style-type: none"> • veliki broj čitalaca • momentalno dosezanje • brza izrada kreativnog rešenja • tržišna fleksibilnost • dobra pokrivenost 	<ul style="list-style-type: none"> • visoki troškovi produkcije • neravnomerno dosezanje do ciljnih grupa • neophodno zakupljivanje termina unapred • nenametljiv medijum • nemogućnost vizuelnog predstavljanja • Visoki troškovi za dosezanje većeg broja publike • zarpanost informacijama • neophodno unapred planiranje • broj čitalaca se polako povećava • neravnomerno dosezanje do ciljnih grupa • povećani troškovi za regionalna izdanja • nemogućnost užeg segmentiranja ciljne grupe • visoki troškovi • nemogućnost kontrole pozicije oglasa • zatrpanost informacijama
<p>Poster, bilbordi</p> <ul style="list-style-type: none"> • visoko dosezanje • velika izloženost • mogućnost biranja lokacije • mogućnost biranja vremena 	<ul style="list-style-type: none"> • nemogućnost predstavljanja dubljih informacija • visoki troškovi • neophodnost rezervisanja najboljih pozicija • nemogućnost selekcije ciljne grupe • slaba pokrivenost u određenim oblastima

Pored pomenutih karakteristika medija neophodno je uzeti u obzir mogućnost njihovog dometa (engl. *reach*), učestalosti (engl. *frequency*) i uticaja (engl. *impact*).

Dometa (R) predstavlja broj različitih osoba ili domaćinstava izloženih određenom rasporedu medija najmanje jednom u toku određenog vremenskog razdoblja. **Frekvencija** (F) je prosečan broj izloženosti ciljnog auditorija određenoj poruci.¹⁸⁹ **Uticaj** (I) je kvalitativna vrednost izlaganja posredstvom danog medija (oglas za pozorišnu predstavu u časopisu za kulturu ima veći uticaj od oglasa u časopisu za automobile).¹⁹⁰ Cilj svakog oglašivača je povećanje svesnosti ciljne grupe o instituciji ili događaju. Svesnost javnosti će biti veća što je viši dometa, frekvencija i uticaj izlaganja. Kod planiranja željenog dometa, frekvencije i uticaja moramo voditi računa o činjenici da je dometa najvažniji kada se lansira novi proizvod, marka, kod prodora na nedefinisano tržište. Frekvencija je najvažnija u slučajevima postojanja snažne konkurencije. Veliki broj ponavljanja je potreban iz dva razloga: prvi je da bi poruka uopšte bila primećena, a drugi je zaboravljanje, odnosno potreba podsećanja potrošača. Pri tome ne treba ići na ponavljanje istih poruka, nego treba razvijati nove poruke koje će stalno privlačiti pažnju potrošača.

4.2.1.5. Evaluacija oglašavanja

Najvažniji elementi evaluacije efikasnosti oglašavanja su testiranje **teksta, medija i nivoa izloženosti**. Jedino se testiranje teksta i dizaj mogu testirati pre započete kampanje, dok se mediji i izloženost mogu proceniti tek nakon sprovedene kampanje.

Cilj provere teksta i dizajna je da se organizacija uveri da će osmišljena kampanja ostvariti postavljene ciljeve. Prilikom procene treba uzeti u obzir da li tekst privlači pažnju, da li je razumljivo ciljnoj grupi, da li naslov privlači publiku da pročita ostatak teksta, da li su dovoljno istaknute beneficije i da li oglas poziva na akciju. Dobar oglas ispunjava sve ove parametre. Često se proverava samo da li oglas privlači pažnju, dok se ostali parametri ne uzimaju u obzir.

Da bi se prikupile informacije o oglasu mogu se koristiti različite **tehlike**. Naime, marketar umetnosti može više opcija oglasa da pokaže odabranim korisnicima ili marketinškim stručnjacima i da ih zamoli da se izjasne koji od oglasa ima najviše uticaja na njih. Druga opcija je da razvije poseban **upitnik** na osnovu kog bi se korisnici izjasnili o pojedinačnim delovima oglasa (da li privlači pažnju, da li je razumljiv, da li poziva na akciju i sl.) Jedan od najboljih načina je formiranje **fokus grupe** kao kvalitativne metodologije istraživanja. Fokus grupa je efikasno sredstvo u cilju prikupljanja informacija i njena prednosti u odnosu na druge metode su:

¹⁸⁹ Crimp M., "The Marketing Research Process", Third edition, Prentice Hall, New York, 1990.

¹⁹⁰ Kotler Ph., Scheff J., "Standing Room Only: Strategies for Marketing the Performing Arts", Harvard Business School Press, Boston, 1997.

- podaci potiču od same grupe,
- grupa je homogena jer uključuje osobe sa sličnim interesovanjima,
- grupa je fleksibilna jer obezbeđuje dobru komunikaciju o zadatoj temi,
- omogućava iskrene iskaze,
- nisu važne brojke u analizi već se analiza vrši na osnovu izgovorenih reči.

Testiranje oglasa pre kampanje može da pomogne da bi organizacija uvidela u kom pravcu treba da razvije oglas. Naravno rezultati nakon sprovedene kampanje su precizniji i od većeg značaja.

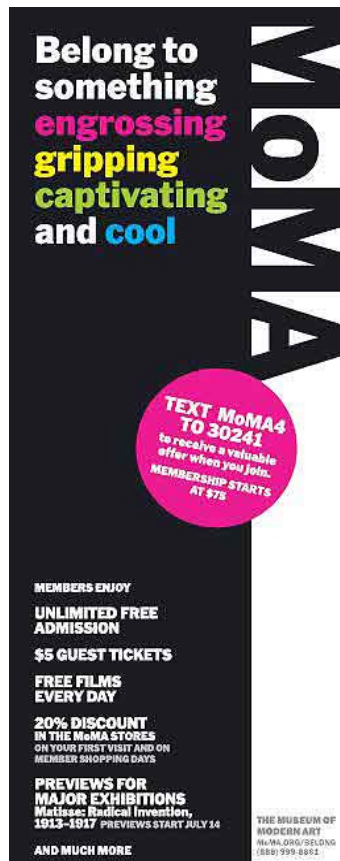
Cilj evaluacije nakon kampanje je da utvrdi da li su postavljeni ciljevi ispunjeni. Jedan od načina da se utvrdi uspeh je broj prodatih ulaznica ili poseta kulturnom događaju. Ali, često na posetu i/ili prodaju ulaznica utiču i drugi faktori osim oglašavanja kao što su priroda samog proizvoda, cena, dostupnost i konkurencija.

Evaluacija uključuje ispitivanje teksta i dizajna, izbora medija i nivo izloženosti. Kada je u pitanju testiranje dizajna ili izbora medija kulturna organizacija može da ispita svoju publiku da li može da se seti oglasa ili medija na kojima su primetili oglas tkz. prisećenje oglasa (engl. *ad recall*) ili da se sete šta su pročitali ili videli tkz. prepoznavanje oglasa (engl. *ad recognition*). Ove metode omogućavaju kognitivne informacije o oglašavanju, ali ne pružaju informacije o uticaju oglasa ili medija na ponašanje korisnika. Za ispitivanje uticaja na ponašanje mogu se koristiti sledeće tehnike:

- **Kuponi.** Uključivanje kupona u oglašavanje daje podatke o uspešnosti oglasa i izabраниh medija.
- **Kodovi.** Kodovi koje korisnici treba da pomenu ili da ponesu radi ostvarivanja posebnih popusta ili usluga (besplatan parking i sl.)
- **Telefonski poziv.** Ukoliko se u oglasu napomene da se pozove ili javi na određeni mail za više informacija. Prilikom poziva mogu se prikupiti informacije o tome gde je korisnik video oglas i sl.
- Uključiti u raspored medija planiranja emitovanje oglasa u različitim vremenskim intervalima i videti odziv publike.

Muzej moderne umetnosti u Njujorku MOMA uključio je u svoju kampanju koja je obuhvatala bilborde, postere u kafićima i kartone za kafu za poneti i kod za mobilne telefone i na taj način su aktivirali novi kanal za komunikaciju. Cilj kampanje je bio da se ljudi motivišu da postanu članovi muzeja i da se utvrdi povratna reakcija, odnosno tačan odziv publike.¹⁹¹

¹⁹¹ www.mobilemarketer.com



Slika 4.2.1.5: Uključivanje koda za mobilni na postere i bilborde
(Izvor: www.mobilemarketer.com)

Najčešći razlozi nesprovođenja evaluacije u kulturi su nedovoljna kompetentnost menadžera za komunikacije kao i stav da evaluacija nije neophodna s obzirom da se uspeh ne meri samo na osnovu prodatih karata. Takođe, postoji i uverenje menadžera za komunikacije da se na osnovu analize vrednuje njihov rad. Marketari umetnosti na osnovu evaluacije mogu da zapravo pokažu značaj oglašavanja u kulturnim ustanovama i da opravdaju ulaganje novca. Takođe, na osnovu evaluacije i sami menadžeri mogu da nauče dosta o svojoj publici i korisnicima i da izaberu medije koji na njih imaju najviše uticaja.

U marketingu umetnosti najčešće se pojavljuju **dva tipa grešaka** kada je u pitanju oglašavanje. S jedne strane, marketari umetnosti **ne koriste** dovoljno ili uopšte **oglašavanje oslanjajući se isključivo na odnose s javnošću**. S druge strane, pojedini marketari **pridaju preveliku moć oglašavanju** očekujući promenu u ponašanju potencijlne publike odmah nakon sprovedene kampanje. Istraživanja su pokazala da je oglašavanje moćno sredstvo, ali da se stavovi menjaju postepeno kao rezultat dugotrajnog oglašavanja u okviru integrisane marketinške komunikacije. Dagle navodi da oglašavanje

podrazumeva postojanje potreba.¹⁹² Kada se govori o marketingu umetnosti primerenije je govoriti, kao što je već navedeno u radu, o postojanju stavova vezanih za kulturu. Marketari umetnosti mogu da tvrde da je umetnost svakome potrebna, ali čak da je to i istina, ukoliko ta potreba nije očigledna, ako ljudi nisu svesni njenog postojanja ili ako je ne prepoznaju, oglašavanje neće imati uspeha. Iz tog razloga prednost se daje razmatranju stavova ljudi prema različitim oblicima umetnosti, a ne razmatranju njihovih potreba. Prema istom autoru, oglašavanje u marketingu umetnosti imaće uspeha, u kratkoročnom i dugoročnom periodu, samo ukoliko se obraćamo raspoloživoj publici, odnosno publici koja ima pozitivan stav prema ponudi organizacije. Neraspoloživa publika neće promeniti svoj stav nakon gledanja TV reklame ili nakon dobijanja brošure. Obrazovni odnosi s javnošću, dugoročno gledano, mogu uticati i na trenutno neraspoloživu publiku. Ovakav pristup, koji podrazumeva komunikaciju sa raspoloživom publikom putem oglašavanja, olakšava menadžerima planiranje oglašavanja. Naime, menadžer u umetnosti može da pretpostavi određeni nivo poznavanja oblika umetnosti koji se oglašava i postojanje određenog nivoa pismenosti. Drugim rečima, umetničke organizacije mogu u oglašavanju da ostanu dosledne svom načinu izražavanja. Poznata je teza u marketingu da ukoliko se obraćate svima, uvek rizikujete da ni sa kim ne ostvarite komunikaciju. Menadžeri u umetnosti su skloni stavu da je umetnost namenjena svima i da se obraćaju svim pripadnicima jednog društva. Neophodno je precizno odrediti ciljne grupe i njihove karakteristike unutar raspoložive publike i obraditi im se na jeziku koji im je prihvatljiv. Na taj način organizacija komunicira sa pojedincima unutar raspoložive publike, koristeći zajedničke odlike stalne i potencijalne publike, koja se razlikuje po stepenu zainteresovanosti za određeni oblik umetnosti i njegov konkretan izraz. Oglašavanje će imati efekta samo ukoliko se obraćamo stalnoj i/ili potencijalnoj publici, dok će neraspoloživa publika ostati van dometa uticaja oglašavanja.

4.2.2. Unapređenje prodaje

Unapređenje prodaje je instrument marketinške komunikacije koji se razvio u komercijalnom marketingu, ali se vrlo uspešno može koristiti i u institucijama iz područja kulture i umetnosti. Prema Kolteru unapređenje prodaje obuhvata niz stimulativnih sredstava, većinom kratkoročnih, dizajniranih u cilju podsticanja brže ili veće kupovine određenih proizvoda ili usluga od strane potrošača ili poslovnih kupaca.¹⁹³ Iako, skoro sve umetničke organizacije primenjuju neki vid unapređenja prodaje (popusti, prodaja ulaznica u pola cene i sl.) veoma retko ovaj instrument sprovode u okviru plana integrisane marketinške komunikacije. Autori iz oblasti marketinga u kulturi slažu se da adekvatno osmišljen plan unapređenja prodaje može da doprinese povećanju profita, povećanoj poseti kulturnim događajima i razvijanju odnosa sa korisnicima usluga i/ili publikom. Prema

¹⁹² Digle K., „Marketing umetnosti“, Clio, Beograd, 1998.

¹⁹³ Kotler P., Keller K.L, "Marketing Management", Prentice Hall, New Jersey, 2006.

Pavičić, Alfirević i Aleksić sve aktivnosti unapređenja prodaje mogu se svrstati u tri osnovna područja:¹⁹⁴

- **Podsticanje krajnjih korisnika/kupaca** na kupovinu ili preduzimanje određenih akcija (npr. organizovanje nagradne igre za posetioce predstave kako bi se podstakli da dođu na predstavu).
- **Podsticanje posrednika** s ciljem povećanja angažmana u plasmanu ponude institucije (npr. odobravanje popusta turističkim agencijama, preduzećima ukoliko kupe veći broj ulaznica ili nagrađivanje profesora srednjih škola ukoliko organizuju grupne posete kulturnim centrima).
- **Izlaganje/predstavljanje ponude** (npr. predstavljanje novih izdanja na sajmu uz odobravanje popusta za posetioce, profesore ili vlasnike knjižara).

Unapređenje prodaje razvija pozitivan stav i ponašanje korisnika usluga i/ili publike prema organizaciji i njenoj ponudi. Diggle smatra da unapređenje prodaje omogućava:¹⁹⁵

- **Uvećanje vrednosti** koju korisnik pridaje onom što se nudi.
- **Ubeđivanje potencijalnih klijenata** kojima je oglašavanje dalo motivaciju te se nalaze korak od čina kupovine ili posete kulturnom centru.
- **Davanje dodatne privlačnosti** proizvodu ili usluzi.

Unapređenje prodaje je veoma efikasno sredstvo, posebno ukoliko se kombinuje sa oglašavanjem. Međutim, neophodno je napomenuti da su aktivnosti unapređenja prodaje uglavnom kratkoročnog karaktera usmerene ka podsticaju prodaje i većoj posećenosti kulturnim događajima. S obzirom da sve više kulturnih organizacija koristi neke od aktivnosti, unapređenje prodaje zahteva i sve veću originalnost. Najčešća greška kulturnih institucija je da unapređenje prodaje koriste samo u situacijama kada je poseta kulturnim događajima loša ili kada prodaja opadne. U tim slučajevima, unapređenje prodaje se brzo osmišljava i neadekvatno sprovodi ostavljajući utisak i posetiocima da se kulturna institucija nalazi u lošoj situaciji. Međutim, ukoliko se unapređenje prodaje planira (vreme sprovođenja, aktivnosti, geografski položaj, koordinacija sa drugim instrumentima, štampanje materijala) i koristi u slučajevima kada postoji razlog za korišćenje (npr. nagrada za posetu, za kupovinu skupljih ulaznica i sl.), u tom slučaju doprinosi razvijanju odnosa sa korisnicima i poboljšanju imidža organizacije.

Prilikom planiranja unapređenja prodaje prvi korak predstavlja **definisanje ciljeva** koji se žele postići.¹⁹⁶ Od samih ciljeva zavisi i koji će se instrumenti unapređenja prodaje izabrati. Ukoliko je cilj obezbediti punu salu dovoljno je ponuditi karte sa popustom ili dve karte po ceni jedne u ograničenom vremenskom roku. Za privlačenje ne-posetioca korisno

¹⁹⁴ Pavičić J., Alfirević N., Aleksić Lj., „Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti“, Masmedia, Zagreb, 2006.

¹⁹⁵ Diggle K., „Guide to Arst Marketing“, Rhinegold, London, 1984.

¹⁹⁶ Kotler Ph., Scheff J., „Standing Room Only, Strategies for Marketing the Performing Arts“, Harvard Business School Press, 1997.

je organizovati besplatan koncert na mestu koji je njima atraktivan kao na primer u parku ili kafiću. U cilju podsticanja sponzora da dolaze na kulturne aktivnosti neophodno je obezbediti posebne uslove za njih i njihove prijatelje (koktel nakon kulturnog događaja, druženje sa umetnikom i sl.). Sledeći korak je određivanje **primaoca**, odnosno kome je unapređenje prodaje namenjeno. Kulturna institucija treba da promisli da li želi instrumente unapređenja prodaje da usmeri ka pojedincima, grupama ili agentima. Treći korak u planiranju je definisanje **načina podsticaja**, da li će se sastojati od besplatnih ili karata sa popustom, poklona ili će se organizovati posebni događaji. Način podsticanja treba da bude u skladu sa prirodom ponude. Ukoliko pozorište obezbedi svaku petu kupljenu kartu besplatno imaće više uspeha od poklonjenih majica ili šolja za kafu. I poslednji korak u planiranju je određivanje **količine i trajanja ponude**.

Unapređenje prodaje, s obzirom na svoj karakter, ukazuje zainteresovanoj osobi na koristi koje dobija ukoliko akciju preduzme sada, a ne kasnije i doprinosi da ona po tom pitanju zauzme pozitivan stav. Digle navodi da unapređenje prodaje omogućava umetničkim organizacijama, čija politika uključuje obraćanje i grupacijama sa nižim prihodima u okviru raspoložive publike, da snize cene za te grupacije, a da istovremeno ne poremete odnos cene i vrednosti koji odgovara ljudima sa višim prihodima.¹⁹⁷ S obzirom na prirodu umetničkih doživljaja i usluga, u umetnosti postoje i specifični vidovi unapređenja prodaje u koje spadaju:

- Pretplata.
- Udovoljavanje želji za najboljim sedištem.
- Popusti i sniženja cena.
- Takmičenja, lutrije i nagradne igre.
- Kuponi i nagradni vaučeri.
- Pokloni i protokolarni pokloni.
- Dodela ekskluzivnog statusa.
- Uzorci.
- Nagrade za vernost.
- Žetoni.
- Posebne ponude.
- Ponuda jedinstvenih i različitih cena.

¹⁹⁷ Digle K., „Marketing umetnosti“, Clio, Beograd, 1998.

4.2.2.1. Pretplata

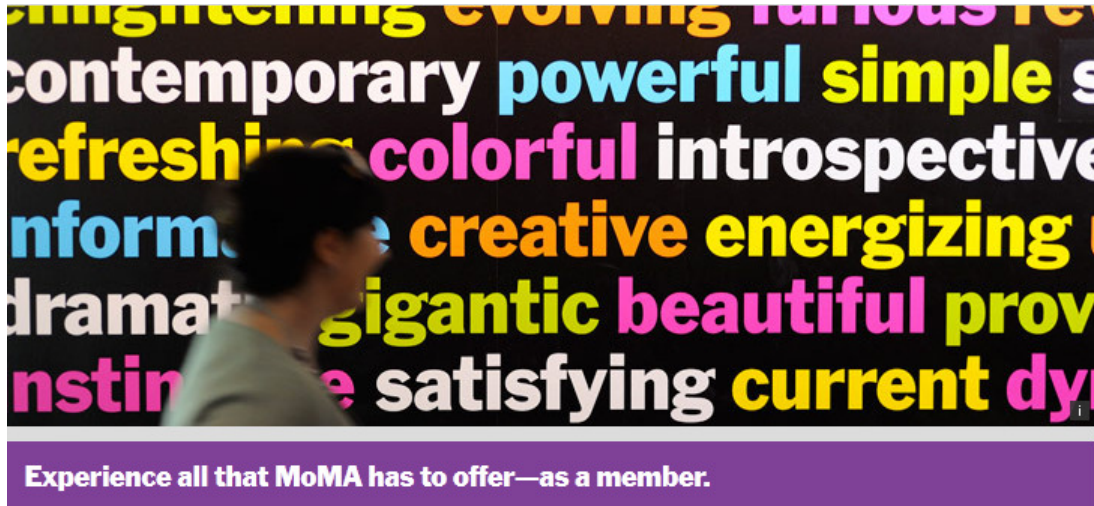
Pretplata je aktivnost unapređenja prodaje koja se najviše koristi u umetničkim organizacijama.¹⁹⁸ Pretplata ohrabruje korisnike i publiku da unapred rezervišu mesta za seriju kulturnih događaja. Kada je u pitanju pretplata autori smatraju da se najviše i najbolji sprovodi u SAD, gde većina publike umetničkih organizacija čine upravo oni koji plaćaju pretplatu. Potreba za uvođenjem pretplate posebno je dobila na značaju u trenutku kada su javni fondovi za sponzorisanje kulture smanjeni. Umetničke organizacije, zahvaljujući pretplati i stalnim korisnicima, mogu da računaju na izvesne prihode i planiraju, u skladu sa tim, marketinške aktivnosti. Međutim, marketari u umetničkim organizacijama moraju da imaju u vidu da pretplata najviše odgovara delu publike koji voli da planira unapred svoje aktivnosti, i koji često navode da ih upravo kupljene ili rezervisane karte „teraju“ da uopšte izađu. Međutim sistem pretplate ne odgovara ljudima koji vole da imaju otvorene opcije ili sve većem broju zaposlenih ljudi koji imaju interesovanja i novca, ali nemaju vremena. Upravo tom delu publike kulturne institucije imaju zadatak da obezbede mogućnost promene. Kada je u pitanju pretplata najčešće se korisnicima nude popusti, ali i ne-novčane nagrade kao što su „ekskluzivne ponude“ (npr. mogućnost rezervacije karata za događaje koji se odmah prodaju ili rezervacija najboljih mesta). Najveći problem kod ne-novčanih beneficija je da se posebne pogodnosti obezbeđuju samo manjem delu publike što ozbiljno može da ugrozi razvoj nove publike i otvara mogućnost za stvaranje tkz. elitizma. Hill, O’Sullivan i O’Sullivan navode četiri mogućnosti koje mogu biti korišćene u zavisnosti od vrste tržišta:¹⁹⁹

- **Ponuda kompletnog programa/sezone** – vrsta pretplate koja privlači najverniju publiku, ali može da obeshrabri sve ostale. Popust mora da bude dovoljno privlačan, s obzirom na činjenicu da nisu svi događaji podjednako privlačni potencijalnim korisnicima.
- **Ponuda serije događaja** – pretplata koja omogućava izbor odgovarajućeg paketa i koja zahteva različitu vrstu obavezivanja. Od publike se zahteva da planira unapred.
- **Mogućnost izbora i kombinovanja** – pretplata koja omogućava fleksibilnost i izbor. Loša strana je da ne ohrabruje korisnike da posete nove i manje poznate događaje.
- **Vaučeri** – vrsta pretplate koja omogućava korišćenje u bilo kom trenutku u toku sezone. Problem nastaje ukoliko potencijalni korisnici ostave korišćenje vaučera za poslednji trenutak kada dostupnost karata može biti problem.

Unapređenje prodaje se uglavnom bazira na popustima i omogućava stvaranje pozitivnog publiciteta. Međutim, pretplata odgovara samo institucijama koje naplaćuju svoje aktivnosti. Umetničkim organizacijama se savetuje da razmotre i druge mogućnosti kada je u pitanju unapređenje prodaje

¹⁹⁸ Hill L., O’Sullivan C., O’Sullivan T., “Creative Arts Marketing”, Battenworth-Heinemann, Oxford, 2003.

¹⁹⁹ Idem



Slika 4.2.2.1.1: Pretplata za Muzej moderne umetnosti MOMA
(Izvor: www.moma.org)

Odličan primer pretplate razvio je Muzej moderne umetnosti MOMA u Njujorku koji nudi različite vrste pretplate za pojedince, parove, porodicu, prijatelje, obožavatelje, pokrovitelje, dobrotvore i glavne dobrotvore.²⁰⁰ Velika mogućnost izbora vrste pretplate omogućava pojedincima ili firmama onu vrstu pretplate koja im najviše odgovara. Pojedinci za 85 dolara godišnje dobijaju sledeće: godišnja besplatna karta, mogućnost prisustvovanja na 66 izložbi, 1500 projekcija filmova, mogućnost posete velikim izložbama četiri dana pre zvaničnog otvaranja, karte sa popustom za prijatelje, 10% popusta za kupovinu u prodavnici muzeja, 20% popusta za prvu posetu prodavnici i 10% popusta na kafu u MOMA-inim kafićima.

U nasoj zemlji još uvek pretplata nije zaživela u dovoljnoj meri. Pojedine institucije, kao Narodno pozorište ili Atelje 212, nemaju opciju pretplate. Beogradska filharmonija nudi svojim posetiocima dve mogućnosti pretplate za celu sezonu ili za cikluse i to podeljeno prema sedištima u sali (prvi, drugi ili treći redovi).²⁰¹

²⁰⁰ www.moma.org

²⁰¹ www.bgf.rs

4.2.2.2 Obezbeđivanje najboljeg sedišta

Digle smatra da je udovoljavanje želji za najboljim sedištem najbolji oblik unapređenja prodaje.²⁰² U trenutku kada je potencijalni klijent spreman da preduzme akciju kupovine i/ili dolaska na kulturni događaj on obično pažljivije bira šta će za ponuđenu cenu i/ili odvojeno slobodno vreme da dobije. Skoro uvek, prema ovom autoru, biće zainteresovan da dobije najbolje sedište. Vešt marketar umetnosti želju za najboljim sedištem može da pretvori u veoma efikasan metod unapređenja prodaje koji kod posetioca stvara želju da rezerviše kartu unapred ili da ga podstakne da brzo reaguje. Kao i kod primene sličnih metoda, tako se i kod ovog mora postupati veoma oprezno. Ukoliko propagandna poruka dospe do klijenta određeno vreme posle lansiranja kampanje, potencijalni posetioci mogu smatrati da su najbolja mesta već rezervisana i neće preduzimati dalje akcije. Objavljivanje datuma početka prodaje ulaznica je dobar način da se ubrza kupovina, ali čim taj dan prođe deluje u negativnom pravcu. Iz tog razloga savetuje se da propagandna poruka ne sadrži nikakve druge datume osim datuma održavanja događaja i brižljivo planiranje proizvodnje i distribucije promotivnog materijala. Takođe, umetnička organizacija može da odluči da posebno nagradi stalne posetioce tako što će njima omogućiti raniju kupovinu i rezervaciju mesta, pre početka redovne prodaje i/ili distribucije. Takva prednost će kod stalnih posetioca gotovo uvek postići željeni efekat, imajući u vidu njihov odnos prema umetničkoj organizaciji. Pojedine kulturne ustanove, poput *Barksdale* pozorišta, nude posetiocima koji više godina uzimaju pretplatu mogućnost rezervacije istog mesta.²⁰³

Za rezervaciju „najboljeg sedišta“ mogu veoma efikasno da se koriste i **kuponi**. Kuponi omogućavaju posetiocima da izaberu više sedišta po prioritetu i da, u skladu sa dostupnim mestima, dobiju mesto koje žele. Kuponi podstiču klijente da brzo reaguju i rezervišu svoje mesto na vreme. Ukoliko kulturna institucija primenjuje politiku jedinstvenih cena ili politiku besplatnih događaja, obezbeđivanje najboljeg mesta stvara želju za trenutnom akcijom i kupovinom/rezervacijom. U slučajevima kada umetnička organizacija primenjuje različite cene, ponuda hit predstave ili događaja po jedinstvenoj ceni uz ponudu celokupne sezone za koju će važiti različite cene predstavlja dobar podsticaj za publiku. Ovaj metod se može prilagoditi veoma uspešno velikom broju situacija u kulturnim centrima. Ponuda najboljeg sedišta ubrzava kupovinu, povećava posećenost kulturnim događajima i jedini je oblik unapređenja prodaje se može koristiti u svakoj prilici. Njegova posebna pogodnost je da ne zahteva dodatne troškove.

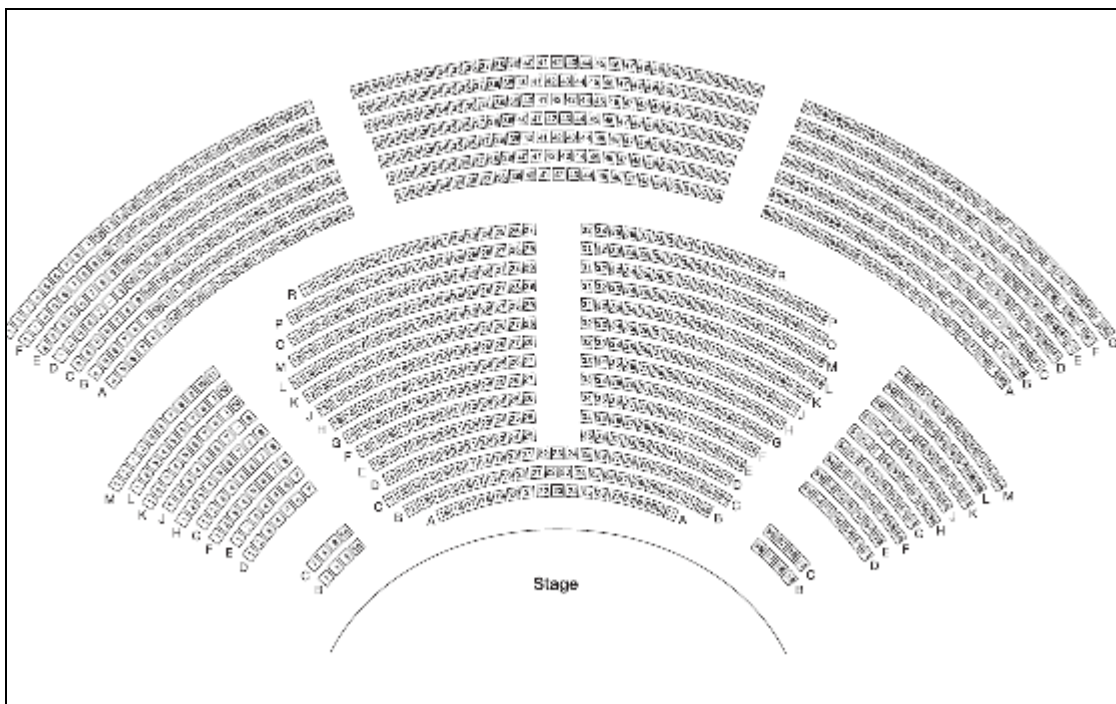
Kit Diggle je jedan od prvih koji je uveo osamdesetih mogućnost rezervisanja mesta u *Perth Theatre*. Ovaj autor tvrdi u svom članku "They All want The Best Seats" kako je mogućnost rezervisanja jedan od najboljih načina da se zadovolji posetilac.²⁰⁴ Naime, Kit Diggle savetuje da se potencijalnim posetiocima pošalje uz katalog i plan sedišta na kojima nisu obeležena mesta brojevima uz objašnjenje da redovni posetilac ima mogućnost da sam izabere omiljena sedišta obeleživši ih brojevima 1,2 i 3 prema želji. Ukoliko ranije rezerviše mesto veća je šansa da dobije upravo ono koje najviše želi.

²⁰² Digle K., „Marketing umetnosti“, Clio, Beograd, 1998.

²⁰³ <http://va-rep.org>

²⁰⁴ www.keithdiggleartsmarketing.com

Nacionalno pozorište u Londonu (*National Theatre*) primenjuje ovaj metod. Svojim članovima šalje katalog sa repertoarom predstava za narednu sezonu i omogućava im rezervaciju karata putem Interneta ili telefonom pre opšte publike. Sponzori i donatori imaju mogućnost personalizovane rezervacije karata i pristup posebnim kartama čak i za rasprodate predstave.²⁰⁵



Slika 4.2.2.1: Raspored sedišta u Nacionalnom pozorištu u Londonu
(Izvor: www.nationaltheatre.org.uk)

Dobar primer oglašavanja mogućnosti pretplate i rezervacije najboljih sedišta pokazuje i TV spot koji je snimio Barksdale Theatre. Veoma atraktivan, moderan spot uz zvuke rok muzike predstavili su mladim ljudima putem socijalnih mreža i na taj način izbegli skupo TV oglašavanje. U spotu su naglasili da svi koji se odluče za pretplatu imaju mogućnost biranja najboljih sedišta.

²⁰⁵ www.nationaltheatre.org.uk



Slika 4.2.2.2: Mogućnost rezervacije najboljeg sedišta - video
(Izvor: <http://vimeo.com>)

4.2.2.3. Popusti (sniženje cena)

Sniženje cena je jednostavan način da se uveća vrednost koju u očima potrošača ima proizvod, ali ako se ne sprovede na stručan način, posledica može biti umanjene vrednosti. Sniženje cena mora uvek biti praćeno jasnim obrazloženjem koje ne umanjuje vrednost onoga što se nudi (npr. prodaja ulaznica sa popustom pre određenog datuma, posebna ponuda ponedeljkom ili radnim danima, popusti studentima i đacima i sl.). Sniženje cena može da služi kulturnim centrima za različite podsticaje, kao na primer da podstaknu posetioce da kupe ulaznice ne samo sa jedan događaj već i za druge događaje, za kupovinu skupljih mesta i sl. Digle navodi da su kulturne institucije najčešće usmerene kako da pridobiju pojedince da kupe karte za više događaja, a često zapostavljaju popuste za one koji žele da kupe više karata za jedan događaj.²⁰⁶ Programi za prodaju ulaznica, prema ovom autoru, su veoma zastareli u većini organizacija. Obično na poleđini brošura se nalazi napisano veoma sitnim slovima da organizacija omogućava 10% popusta za grupne posete. Ti programi se retko koriste jer se ne smatraju unapređenjem prodaje. Organizatori grupe su aktivni pojedinci koji imaju sposobnost i mogućnost organizovanja grupe da posete određeni kulturni događaj. Najčešće organizatori grupe se mogu naći u institucijama koje nemaju veze sa umetnošću (udruženja penzionera, studenata, srednjoškolaca, žena i sl.). Organizatorima grupe je neophodno posvetiti veću pažnju, obezbediti značajne popuste ili besplatne karte i posvetiti vreme. Jugoslovensko dramsko pozorište nudi za grupne popuste od 30 do 50% popusta. Bez obzira na ovu zaista veliku povoljnost ovaj popust, prema mišljenju autora rada, nije dovoljno promovisan. Na sajtu pomenutog pozorišta nije moguće naći ovu informaciju i u samoj instituciji ne postoji osoba koja je

²⁰⁶ Digle K., "Marketing umetnosti", Clio, Beograd, 1996.

posebno zadužena za razvoj publike. Ukoliko analiziramo ponudu beogradskih pozorišta, prema rečima sociologa kulture Ratka Božovića, videćemo da gotovo sva pozorišta u Beogradu nude popuste za studente, penzionere i grupne posete ali to gotovo ne koriste u svojim promotivnim kampanjama.²⁰⁷

Međutim, ne treba zaboraviti ni pojedince koji žele da kupe više karata i njima je neophodno ponuditi stimulanse ukoliko kupe više od dve karte. Svi popusti koje organizuje kulturna institucija moraju biti dobro izreklamirani, i neophodno je uputiti i zaposlene u organizaciji o svim pogodnostima koje organizacija nudi.



Slika 4.2.2.3.1: Članak sociologa kulture Ratka Božovića
(Izvor: www.glas-javnosti.rs / Preuzeto: 3. april 2010)

4.2.2.4. Vaučeri / Kuponi

Vaučeri ili kuponi predstavljaju oblik sniženja cena, čija prednost se ogleda u tome što uvećanje vrednosti čini opipljivim za posetioce/publiku, dok pri sniženju cena uvećanje vrednosti predstavlja samo obećanje. Vaučer ili kupon je, u stvari, komad papira kojim se nešto obećava ukoliko korisnici preuzmu određene akcije. Kotler savetuje da vaučeri treba da obezbede najmanje 15% popusta da bi se smatrali vrednim truda.²⁰⁸ Vaučeri i kuponi su veoma fleksibilna sredstva koja se posebno koriste u državnim kulturnim institucijama (muzejima, pozorištima, galerijama i sl.). Korisnost se ogleda i u činjenici da nude mogućnost udružene promocije (više institucija kulture koje nude mogućnost korišćenja vaučera u njihovim centrima). Institut Servantes i Biblioteka grada Beograda, kao što je već napomenuto u radu, imaju zajednički dogovor koji obezbeđuje korisnicima usluga jedne institucije popuste u drugoj instituciji uz vaučere. Udružena promocija

²⁰⁷ <http://www.glas-javnosti.rs> (Preuzeto 3. aprila 2010.)

²⁰⁸ Kotler Ph., Scheff J., "Standing Room Only, Strategies for Marketing the Performing Arts", Harvard Business School Press, Boston, 1997.

srodnih institucija omogućava razvoj nove publike, što je u središtu interesovanja svakog kulturnog centra. Jednostavnost, koja je osnova svih uspešnih komunikacija, treba da bude osnovna karakteristika vaučera. Ukoliko se lako koriste korisnici će biti stimulisani da ih upotrebljavaju, a naravno to olakšava posao i osoblju u marketing odeljenju. Vaučer se može distribuirati sa propagandnim materijalom, uz napomenu da vaučeri važe do određenog datuma. Posebno je značajno napomenuti da ukoliko potencijalni posetilac ne kupi ulaznicu u datom roku, osećanje nezadovoljstva je umanjeno jer je odluka zavisila od njegove reakcije, a ne od institucije. Vaučeri su pogodni za korišćenje u gotovo svim situacijama, kao npr. za podsticaj kupovine više ulaznica za isti ili za različite događaje, za stalne posetioce i sl. Posebno su pogodni jer mogu da se sakupljaju. Autori preporučuju da kulturne institucije mogu da odštampaju i tkz. univerzalne vaučere koji se koriste prema potrebi. Na taj način, umetnička organizacija može da reaguje u nepredviđenim situacijama. Vaučeri i kuponi omogućavaju kulturnim institucijama uspostavljanje komunikacije i sa tačno određenim ciljnim grupama (npr. studenti Filološkog fakulteta, udruženje lekara, arhitekata, prevodilaca ili stanovnici određene regije i sl.). Vaučeri pružaju priliku za praćenje odziva tih ciljnih grupa što predstavlja doprinos istraživanju tržišta. Vaučere treba posebno poklanjati organizatorima grupa u znak zahvalnosti. Iako je napomenuto da vaučeri treba da budu jednostavni za upotrebu, njihov izgled je veoma bitan jer prenose sliku o svojoj vrednosti. Vaučere i kupone treba pažljivo osmisliti i dizajnirati kao i sve druge oblike promotivnog materijala. Dobar primer saradnje tokom sezone 2011/2012 ostvarili su Atelje 212 i časopis Glorija. U svakom broju Glorije objavljivan je repertoar pozorišta i vaučer koji je obezbeđivao popust čitaocima Glorije. Ova akcija je bila podržana i facebook kampanjom.



Slika 4.2.2.4.1: Primer saradnje časopisa Glorije i Ateljea 212
(Izvor: Glorija, februar 2012.)

4.2.2.5. Pokloni i posebne ponude

Pokloni i posebne ponude su oblik unapređenja prodaje koji ne sadrži nikakav rizik, za razliku od česte upotrebe sniženja cena. Iskustvo pokazuje da su najbolji pokloni u marketingu umetnosti oni koji su povezani sa osnovnim proizvodom, odnosno sa

umetničkim doživljajem. Najčešće se koriste knjige, muzičke kompilacije ili programi događaja uz objašnjenja i fotografije. Pokloni mogu da budu zaista snažan podsticaj i da omogućе bolje upoznavanje posetioca sa vrstom umetnosti. CD kompilacije koje prenose deo koncerta manje poznatog benda ili alternativnog muzičara mogu da razbiju predrasude (kulturne barijere) i navedu posetioce da posete koncert ili performans.²⁰⁹ Veoma je bitno da pokloni budu pažljivo izabrani i u skladu sa imidžom institucije. Loše izabran poklon može delovati u suprotnom smeru od željenog. Umetničke organizacije mogu kod proizvođača nabaviti povoljnije cene za izradu poklona i na taj način obezbediti vredne, a pristupačne poklone. Ne savetuje se upotreba poklona koji su karakteristični za komercijalni marketing kao što su hemijske olovke, upaljači, pivske flaše, čaše i sl. jer oni nisu posebno interesantni publici koja je već na njih navikla. Svaka umetnička organizacija može da osmisli poklone koji joj najviše odgovaraju, koji su u skladu sa osnovnim proizvodom, koji imaju vrednost za korisnike i koji se uklapaju u budžet organizacije. *The Performing Arts Center* razvio je marketinšku kampanju u cilju da privuku mlađu publiku na koncerte klasične muzike. U skladu sa kampanjom "*COOL CLASSICS in the hot summer*" obezbedili su svim posetiocima koncerata naočare za sunce sa logotipom institucije.²¹⁰ I u našoj zemlji sve je češća saradnja između više kulturnih institucija. Izdavačka kuća Laguna tako poklanja uz svaku kupljenu knjigu karte za pozorište Vuk, Slavija i Pozorište na Terazijama.²¹¹

Ipak, najbolji poklon predstavlja sam proizvod (npr. ulaznice za predstavu) koji se mogu dopuniti besplatnim pićem, susretom sa umetnicima i drugim aktivnostima. Dom omladine u Beogradu često praktikuje na koncertima poklanjanje CD ili DVD izdanja grupe koji nastupa.

Pojednine organizacije su razvile trgovinu predmetima koji su direktno povezani sa institucijom i oblikom umetnosti kojima se bave. Radnje u Britanskom muzeju (*British Museum*), Kraljevskoj akademiji (*Royal Academy of Arts*) i u Tejt galeriji (*Tate gallery*) predstavljaju odlične primere trgovačkih poduhvata visokog kvaliteta koji, vršeći funkciju jačanja odnosa s klijentima, istovremeno donose zaradu.²¹²

²⁰⁹ Hill L., O'Sullivan C., O'Sullivan T., "Creative Arts Marketing", Battenworth-Heinemann, Oxford, 2003.

²¹⁰ Kotler Ph., Scheff J., "Standing Room Only, Strategies for Marketing the Performing Arts", Harvard Business School Press, Boston, 1997.

²¹¹ www.laguna.rs

²¹² Britanski muzej u svojoj specijalizovanoj prodavnici nudi sledeće vrste proizvoda: odštampani umetnički motivi na platnu ili papiru (*art print*), audio vodiči, knjige, CD i DVD izdanja, odeća i nakit, ukrasi za kuhinju i kuću, skulpture, igračke i igrice, ulaznice za specijalne događaje, rokovnici. Takođe, nude na sajtu savete za poklone za aktuelne praznike. Izvor: www.britishmuseum.org



Slika 4.2.2.5.1: Torba iz prodavnice Britanskog muzeja

(Izvor: www.britishmuseum.org)

Pokloni, izuzetne vrednosti, mogu biti ponuđeni potencijalnim i postojećim klijentima po izuzetno povoljnim cenama i u tom slučaju smatraju se posebnim ponudama. **Posebne ponude** su odlično sredstvo unapređenja prodaje koje doprinose jačanju veza između posetilaca i umetničke organizacije. Pavičić, Alfirević i Aleksić navode termin **protokolarni pokloni** koji mogu biti ponuđeni potencijalnim partnerima kao „znak dobre volje“ u skladu sa mogućnostima organizacije.²¹³

4.2.2.6. Takmičenja i nagradne igre (lutrije)

Takmičenja i nagradne igre (lutrije) najčešće se usmeravaju ka krajnjim korisnicima kako bi se ciljano motivisali na određene akcije (npr. kupovina ulaznica, prisustvovanje određenim manifestacijama i priredbama i sl.). Istovremeno, takve akcije služe za informisanje javnosti/ciljnih grupa o institucijama koji su organizatori takmičenja i igara na sreću. Često se organizuju i radijske ili televizijske emisije namenjene promociji institucije ili programa. Takmičenje podrazumeva korišćenje znanja i veština, za razliku od lutrije (nagradne igre) koja se bazira na metodu slučajnog izbora. Pojedini autori navode da je primerenije korišćenje takmičenja za kulturne institucije, pri čemu treba posebnu pažnju obratiti da težina pitanja ne obeshrabri učesnike. Međutim, praksa pokazuje da se takmičenja i lutrije mogu ravnopravno koristiti za različite situacije. Ukoliko je cilj organizacije da ubrza proces kupovine, lutrija je bolji izbor. Takmičenje bi u tom slučaju samo odložilo kupovinu. Ukoliko je cilj promovisanje centra, takmičenje je za kulturne institucije primerenije. Francuski institut u Srbiji već devet godina organizuje takmičenje "Frankofona pesma" sa ciljem privlačenja mlađe publike. U Beogradu, Nišu i Novom Sadu

²¹³ Pavičić J., Alfirević N., Aleksić Lj., „Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti“, Masmedia, Zagreb, 2006.

objavi se takmičenje u dve kategorije, od 13. do 17. godina i od 18. do 26. godina. Prva nagrada je boravak u Francuskoj. Na ovaj način, Francuski institut promovise se među mlađom publikom na zanimljiv način. Na finalnom takmičenju organizuje se veći koncert na koji su pozvani prijatelji instituta, takmičara i predstavnici škola u kojima se francuski jezik izučava.



Slika 4.2.2.6.1: Poster za takmičenje "Frankofona pesma"
(Izvor: <http://www.institutfrancais.rs>)

Digle smatra da se takmičenja i lutrije mogu koristiti kada umetnička organizacija ima već razvijenu stalnu publiku, dok ove akcije nisu posebno uspešne za privlačenje nove publike.²¹⁴ Ukoliko se želi privlačenje pažnje publike, potrebno je lansirati veliku promotivnu kampanju uz takmičenje ili lutriju koji će ukupnoj akciji dati još veću privlačnost. Isti autor savetuje da pomenute akcije ne treba da budu osnova unapređenja prodaje. Kulturne institucije u cilju prodaje ulaznica i/ili privlačenja publike da posete manje komercijalne kulture događaje mogu da organizuju izvlačenje ulaznica koje će poseticima doneti nagradu. Poseban interes mogu da pobude specijalno dizajnirane kutije u koje posetici ubacuju svoje podatke. Na ovaj način kulturne institucije povećavaju i svoju mailing listu. Iako se izvlačenje „srećnih ulaznica“ savetuje kod institucija koje prodaju karte, ove akcije se mogu uspešno koristiti i za besplatne događaje za koje postoji, nažalost, sve manje interesovanja. Dobar primer je otvaranje izložbe na kojoj prisutni imaju priliku da osvoje jednu od fotografija.²¹⁵ Kulturni centri suočavaju se sa problemom sve manje posećenosti književnih večeri, otvaranja izložbi i stručnih konferencija. Ovaj problem bi donekle mogao biti prevaziđen uvođenjem takmičenja i lutrija.

4.2.2.7. Saradnja dve ili više institucija

Saradnja dve ili više organizacija podrazumeva zajedničku ponudu kulturnih organizacija ili zajedničku ponudu kulturnog centra i preduzeća iz komercijalnog sektora. Kolter navodi da na svaki dolar potrošen za kupovinu ulaznice potroši se deset dolara na piće, hranu,

²¹⁴ Digle K., "Marketing umetnosti", Clio, Beograd, 1996.

²¹⁵ Na izložbi Đorđa Joksimovića u galeriji „Ozon“ prisutni su se takmičili u osvajanju jedne od umetničkih fotografija velikog formata u okviru *Nedelje dizajna* u Beogradu u toku 2008. godine. Mladi autor je privukao posetioce, koji su imali priliku da iste večeri posete još dve izložbe u gradu, i da formira mailing listu za buduće događaje.

parking tako da je saradnja između kulturnih organizacija i ugostiteljskih objekata prirodna.²¹⁶ Odličan primer saradnje je između dnevnog lista *The Independent* koji svojim čitaocima obezbeđuje 20% popusta na predstave u Nacionalnom pozorištu (*National Theatre*).²¹⁷ Takođe, *Museum of Modern Art* obezbedio je svakog prvog vikenda u mesecu besplatan ulaz za sve koji poseduju kreditnu karticu *Bank of America*.

U Beogradu, pozorište Atelje 212 obezbedilo je besplatan parking za vreme trajanje predstave u novootvorenom parkingu "Botanička bašta".²¹⁸ Zahvaljujući saradnji više institucija posetilac percipira da je dobio više od "kulturnog iskustva".

Dodela ekskluzivnog statusa

Institucijama od značaja za promociju umetničkih organizacija može biti obezbeđen ekskluzivan status u vidu prava distribucije određenih naslova knjiga, karata za koncert ili prava na prevode najnovije literature.

Uzorci

Uzorci su karakteristični za komercijalne organizacije, međutim mogu se koristiti i u kulturnim institucijama i obrazovnim centrima. Tako, inostrani kulturni centri mogu da organizuju besplatne časove kurseva jezika, plesa ili da omoguće upotrebu kurseva preko Interneta na određeni period.

Nagrade za vernost

Korisnicima i/ili posrednicima može se na različite načine zahvaliti na dugotrajnoj i uspešnoj saradnji, kako bi se podstakli na dalji nastavak rada. Tim povodom mogu se organizovati dodele plaketa, nagrada, priznanja ili kartica za VIP klub i dr. Dobar primer predstavlja domaća kulturna ustanova Matica srpska koja svake godine organizuje veće susreta „prijatelja kuće“. Donatorima i sponzorima se dodele plakete i omoguće različite pogodnosti, u zavisnosti od statusa. Glavni sponzor ima mogućnost korišćenja svečane sale za konferencije za štampu, za organizovanje prezentacija i koktela i druge slične pogodnosti. Ne samo da se javno zahvale sponzorima, već i zaposlenima kao i bivšim radnicima.

Pojedine aktivnosti unapređenja prodaje koriste se u institucijama kulture, međutim retko su deo integrisane marketinške komunikacije. Unapređenje prodaje ima značajan ulogu, uz politiku cena, propagandu i prodaju, i neophodno je uključivanje unapređenja prodaje u dnevne aktivnosti svih formalnih i neformalnih sastanaka, kao i odvajanje budžeta. Upotreba aktivnosti unapređenja prodaje samo u trenucima kada prodaja ili posećenost

²¹⁶ Kotler Ph., Scheff J., "Standing Room Only, Strategies for Marketing the Performing Arts", Harvard Business School Press, Boston, 1997.

²¹⁷ www.independent.co.uk

²¹⁸ www.atelje212.rs

opada ukazuje na činjenicu da unapređenje prodaje nije dovoljno iskorišćeno u institucijama kulture, kao i da je marketinška koncepcija samo formalno prihvaćena. Prilikom sprovođenja unapređenja prodaje važno je znati da se prečestom upotrebom smanjuje učinkovitost i stvaraju neželjena očekivanja kod korisnika (npr. navikavanje korisnika na nagradne igre koje prestaju da se percipiraju kao posebna pogodnost, već kao sastavni deo punude). Preporučuje se kombinovanje unapređenja prodaje sa drugim instrumentima marketinških komunikacija radi ostvarivanja većih efekata. Takođe, i institucije koje se susreću sa problemom privlačenja publike na besplatne, ali nekomercijalne aktivnosti (književne večeri, konferencije i okrugli stolovi i dr.) korišćenjem nekog oblika unapređenja prodaje mogu da privuku publiku i ostvare svoju misiju širenja i promovisanja kulture.

4.2.3. Direktni marketing

Razvoj savremene tehnologije omogućio je kako komercijalnim tako i kulturnim institucijama da bolje upoznaju svoje klijente/posetioce i njihovo ponašanje. Umetničke organizacije imaju mogućnost formiranja baza podataka koje sadrže imena, prezimena, adrese, brojeve telefona, e-mail adrese kao i podatke o posetama. Zahvaljujući ovim dragocnim podacima, kulturne institucije imaju mogućnost da koriste tehnike direktnog marketinga (engl. *direct marketing*) ili marketinga zasnovanog na bazama podataka (engl. *database marketing*) u cilju uspostavljanja efektivnije komunikacije sa potencijalnom publikom i/ili korisnicima.²¹⁹ Kobs navodi da "**direktan marketing** omogućava organizacijama direktno prosleđivanje reklamnih poruka potrošačima ili poslovnim partnerima sa ciljem navođenja na odgovor ili reakciju. Obično podrazumeva stvaranje baze podataka."²²⁰ Drugim rečima "direktni marketing sastoji se od uspostavljanja kontakta sa individualnim pažljivo odabranim potrošačima kako bi se dobila njihova neposredna reakcija i s njima uspostavio trajni komercijalni odnos."²²¹

Kao i kod proizvoda široke potrošnje, nekretnina ili obrazovnih programa, uspeh direktnog marketinga može se objasniti sve većim „zasićenjem“ medijskog prostora brojnim oblicima masovne plaćene komunikacije. Upravo iz tog razloga, brojne kulturne institucije počele su primenjivati direktni marketing, odnosno, uspostavljanje neposredne komunikacije s onima koje smatraju poželjnim i perspektivnim korisnicima/kupcima.

Prednosti korišćenja direktnog marketinga su:

- **Selektivnost.**

²¹⁹ U literaturi mogu se pronaći različiti termini, poput *dialogue marketing*, *relationship marketing* i *database marketing*. Ipak, termin *direct marketing* najviše je u upotrebi.

²²⁰ Kobs J., "Profitable Direct Marketing. A Strategic Guide to Starting, Improving and Expanding any Direct Marketing Operation", Chicago, McGraw-Hill, 2001.

²²¹ Kotler P., Armstrong G., "Marketing: An Introduction", Prentice Hall, 2005.

Direktan marketing omogućava obraćanje mnogo specifičnijoj klijenteli nego što to čini tradicionalno oglašavanje, pošto se stupa u kontakt samo sa osobama koje su prethodno odabrane na osnovu njihove potencijalne kupovine ili posete kulturnoj ustanovi. Menadžer za komunikacije ima mogućnost modifikovanja poruke različitim ciljnim grupama kao što su novi, povremeni i redovni posetioci.

- **Personalizacija.**

Direktan marketing omogućava uspostavljanje personalizovane, dvostrane komunikacije s osobom kojoj se obraća, pošto se ona ohrabruje na direktan odgovor. Takođe, omogućava organizaciji da prilagodi svoju poruku različitim ciljnim grupama. Tako na primer predstava "Romeo i Julija" može biti opisana ljubiteljima pozorišta kao balet Sergeja Sergejeviča, a srednjoškolcima kao baletska predstava u kojoj se predstavlja tinejdžerska ljubav.

- **Izgradnja odnosa sa posetiocima.**

Direktan marketing omogućava izgradnju odnosa sa svakim posetiocem. Na osnovu ponašanja posetilaca u prošlosti kulturna institucija može da prilagodi svoju ponudu individualnim potrebama i željama posetilaca.

- **Mogućnost prenošenja složene poruke.**

Direktan marketing omogućava da se prenese složena poruka i ponuda, bez ograničenja u prostoru koji postoji na tradicionalnim nosačima reklama.

- **Mogućnost brzog delovanja.**

Skraćuje se rok između uvođenja ponude i vremena kada će je potrošač primiti, pošto organizacija ne zavisi ni od kakvog datuma objavljivanja i može da pošalje ponudu kada njoj to odgovara. Takođe, marketar lakše kontroliše vreme slanja poruke. Tako na primer institucija može da pošalje posebnu ponudu redovnim posetiocima pre početka nove sezone i da ponudi posebne uslove za pretplatu.

- **Privlačenje pažnje.**

Materijal primljen putem direktne pošte privlači veću pažnju od prosečnih oglasa. Osobe veću pažnju posvećuju porukama koje su im lično upućene.

- **Mogućnost testiranja.**

Direktan marketing omogućava testiranje alternativnih medija i poruka (naslov, pozdravi, beneficije, cene) u potrazi za najefektivnijim pristupom.

- **Merenje povratnog efekta.**

Direktan marketing omogućava precizno merenje povratnog efekta promotivne kampanje s obzirom da se lako meri koliki je procenat odgovora na jednu ponudu i koji su troškovi po kontaktu.

Pored svih nabrojanih prednosti direktnog marketinga u kulturi i dalje se koristi ograničeno u odnosu na oglašavanje. Naime, direktan marketing se pre svega koristi u komunikaciji sa postojećim posetiocima, dok se ne preporučuje u slučaju razvijanja nove publike (engl. *audience development*).²²² Pogrešno korišćenje baza podataka, kao na primer slanje pošte nezainteresovanim klijentima, može da dovede ne samo do gubitka novca, već i do

²²² Hill L., O'Sullivan C., O'Sullivan T., "Creative Arts Marketing", Buitenworth-Heinemann, Oxford, 2003.

stvaranja lošeg imidža organizacije u javnosti (npr. „spam“ ili „junk“ pošta u slučaju elektronske pošte). Različiti autori iz ove oblasti se slažu da uspehu direktnog marketinga ne doprinosi toliko ni kvalitet usluga, ni kreativno rešenje koliko postojanje kvalitetnih lista podataka. U umetničkim organizacijama kvalitet zavisi od podataka uzetih na blagajni, kulturnoj večeri ili na osnovu podataka agencije. Zastarele i neažurirane liste mogu da unište i najkreativnije kampanje.

Cilj aktivnosti direktnog marketinga je da pozove posetioce i/ili korisnike na akciju (odgovor), da kupe ulaznicu, da posete kulturnu aktivnost ili da iskoriste specijalnu ponudu. Na osnovu povratnih informacija meri se efektivnost kampanje direktnog marketinga i sačinjava se evaluacija. Međutim, neophodno je napomenuti da i drugi instrumenti marketinških komunikacija mogu da pozivaju na odgovor, kao na primer oglašavanje u medijima. Najčešće kulturne institucije koriste oglase sa kuponima u novinama i magazinima (tkz. *off the page* prodaja). Ključna razlika između direktnog marketinga i drugih instrumenata koji koriste mehanizam direktnog odgovora je da su aktivnosti direktnog marketinga usmerene na pojedince pre nego na neidentifikovane grupe. Komunikacijske aktivnosti direktnog marketinga ostvaruju se putem tkz. direktnih medija (engl. *addressable media*) kao što su **direktna pošta** (klasična i elektronska), **telemarketing** i **novi interaktivni mediji** (Internet, sms obaveštavanje...).

4.2.3.1. Direktna pošta

Za umetničke organizacije slanje pojedinačnih pošiljaka, letaka, prospekata i drugih promocijskih sredstava na adresu posetilaca/klijenata je najpopularniji instrument direktnog marketinga. Direktnom poštom mogu se slati i video zapisi i kompjuterske diskete (mada sve ređe, zbog uvođenja Interneta kao alternativnog instrumenta).²²³ Direktna pošta, kao kanal direktnog marketinga, može se koristiti za predstavljanje ponude kulturne organizacije, za nove pretplatnike, za predstavljanje nagrađenih predstava ili kao nagrada redovnim posetiocima kojima se nude besplatne karte tokom sezone. Mnogi menadžeri u kulturnim organizacijama veruju da će direktna pošta uvek biti najvažniji instrument kada je u pitanju pretplata.

Pre kreiranja direktne pošte neophodno je da institucija formira **bazu podataka** i da izabere atraktivne segmente kojima će uputiti direktan poziv. Iako se na prvi pogled čini da je direktna pošta jeftin instrument i da je najbolje poslati na što više adresa, ipak praksa pokazuje da štampanje direktne pošte, slanje i utrošeno vreme zaposlenih iziskuje određene troškove koji nisu zanemarljivi. Kotler preporučuje da se prilikom odabira atraktivnih segmenata koristi **R-F-M formula** sastavljena od početnih slova reči na engleskom jeziku koje označavaju vreme poslednje posete, učestalost i potrošen novac

²²³ Filipović V., Kostić M. „Marketing menadžment“, FON-Menadžment, Beograd, 2001.

(engl. *recency, frequency, monetary amount*).²²⁴ Najbolji posetioci za kulturnu instituciju su oni koji su je posetili u skorije vreme, koji često posećuju ustanovu i odvajaju određeni iznos za posetu. Imena se mogu izabrati iz baze podataka koju organizacija poseduje ili može biti pozajmljena od druge kulturne ustanove. Naravno, kulturna institucija može i na druge načine da izabere atraktivne segmente kojima će uputiti direktnu poštu (zaposlenima u kulturnom i akademskom sektoru, studentima i sl.).

Hill, O'Sullivan i O'Sullivan u svojoj knjizi analiziraju pojedinačne elemente koji doprinose uspehu direktne pošte (engl. *mailshot*).²²⁵ Marketari umetnosti, prema ovim autorima, ne smeju da zanemare **omot (kovertu)** kao prvu tačku kontakta primaoca sa direktnom pošiljkom. Sam omot može da privuče ili odbije primaoca i pre nego što otvori poslati materijal. Prva reakcija primaoca direktne pošte, posebno sada kada brojne firme koriste ovaj način komunikacije, je da je bace. Smatra se da pojedinac u toku prvih dvadeset sekundi odlučuje da li će otvoriti ili baciti direktnu pošiljku. Prilikom kreiranja koverte/omota (engl. *the envelope*) marketari umetnosti treba da imaju u vidu AIDA model komunikacije da bi pridobili pažnju potencijalnog posetioca/korisnika usluge. Pažnju može da privuče zanimljiva fraza koja se može napisati već na samom omotu (npr. "Kreiraj tvoju sezonu i uštedi 20%", "Pretplati se sada i slavi cele godine"...").



Slika 4.2.3.1.1: Primer koverte za kampanju "Realise your dreams" British Council
(Izvor: <http://www.campaignbrief.com>)

Za umetničke organizacije koje imaju ograničen budžet, jednostavna poruka može biti sasvim dovoljna. Kulturni centri imaju srećnu okolnost da su njihovi sadržaji zanimljivi i zabavni u poređenju sa promotivnim sadržajima komercijalnih preduzeća. Samo **pismo** (engl. *letter*) je osnovni deo direktne pošte i preporučuje se konciznost, kao u poslovnoj pošti. Nakon otvaranja pošte primalac još uvek ne čita sadržaj. Prvih osam sekundi osoba "skenira" sadržaj pisma tako što čita naslove i slike. Menadžer mora posebnu pažnju da obrati na naslove i slike kako bi pružio brz odgovor primaocu o ponudi.

²²⁴ Kotler P., Alan R. A., "Strategic Marketing for Nonprofit Organizations", 5th edition, Prentice Hall, New Jersey, 1996.

²²⁵ Hill L., O'Sullivan C., O'Sullivan T., "Creative Arts Marketing", Battenworth-Heinemann, Oxford, 2003.

Umetničke institucije pokazuju tendenciju da štampaju predugačka pisma koja podsećaju na kulturne programe/informatore, nekad i do četiri strane, sa mnogo slika i objašnjenja. Bob Stone preporučuje sledeće kada je u pitanju sadržaj pisma kao dela direktne pošte:²²⁶

- Beneficije naglasiti u naslovu ili u uvodnom delu.
- Paragrafi treba da budu kratki i pregledni.
- Korisan savet je da rečenica na kraju jedne strane treba da se nastavlja na drugoj u cilju zadržavanja pažnje čitaoca.
- Pisma (katalozi, prospekti i sl.) omogućavaju ličnu komunikaciju između organizacije i potencijalog posetioca, čak i ako se pisma šalju na hiljade adresa, marketari umetnosti ne trebaju da zaborave da direktnoj pošti daju „lični pečat“ poštujući USP model.
- Mnoge umetničke organizacije među zaposlenima imaju neku harizmatičnu ličnost (npr. muzički direktor, umetnički direktor, selektor filmskog programa i sl.). Savetuje se da upravo ovi istaknuti pojedinci potpišu pismo odnosno promotivni materijal direktne pošte. Čak iako se šalje brošura ili katalog smatra se da će imati više uspeha ukoliko katalog prati lično pismo koju potpisuje harizmatična ličnost iz kulturne organizacije.



Slika 4.2.3.1.2: Pismo direktora koje prati brošuru za novu sezonu 2012/13 Lyric Opera of Chicago (izvor: <http://www.classic-color.com>)

²²⁶ Stone B., Jacobs R., "Successful Direct Marketing Methods", McGraw-Hill, 2008.

Ponekad pisma počinju naslovom (engl. *headline*) koja mogu da privuku pažnju čitaocu i da ukažu na temu pisma. Naslov pisma koje je uputio direktor *Chicago Lyric* opere ukazuje na suštinu pisma (*Pridruži se našoj strastvenoj sezoni 2012/13*). Naslov obično stoji iznad pozdrava i sumira smisao pisma. Pored naslova pažnju primaocu privlači i **način obraćanja** (engl. *salutation*). Na osnovu dobre baze podataka kulturna organizacija može da prilagodi način obraćanja redovnim posetiocima (npr. dragi prijatelji, dragi prijatelji naše kuće i sl.) i bivšim posetiocima, odnosno onima koji su prestali da iz nekog razloga posećuju ustanovu (npr. Poštovani, primetili smo da u poslednje vreme...). Obraćanje treba da ukazuje na ličan kontakt i poznavanje primaoca. Koliko vremena posveti kulturna organizacija da upozna svoje posetioce to će obraćanje biti ličnije i imaće više uspeha. Samo **pismo** (engl. *body copy*) treba da odgovori da pitanja primaoca. Naime, čitalac prilikom otvaranja pisma želi da zna da li je pismo adekvatno za njega, koje beneficije dobija i da li je vredno daljeg čitanja. Menadžer treba da da odgovore na sva ova pitanja na samom početku, odnosno da vešto predstavi beneficije. Svaki segment pisma treba da odgovori na jedno pitanje, o proizvodu, ceni, učesnicima, lokaciji i sl. Pismo treba pruži sve neophodne odgovore čitaocu na zanimljiv i pregledan način. Kulturne institucije imaju tendenciju da predstavljaju sve svoje kulturne aktivnosti i celokupnu ponudu sa previše podataka. Ponekad je neophodno ubediti urednike kulturnih programa da je u marketingu "manje više" i da informacije treba predstaviti koncizno i pregledno. Prvi paragraf je najvažniji deo pisma koji treba da predstavi glavnu temu i da podstakne želju čitaoca. Pismo može da predstavi glavnu korist ili zanimljivost (npr. Već 25.000 ljudi se pretplatilo. I ti možeš da budeš deo naše publike ukoliko odgovoriš danas...). Na kraju svakog pisma neophodno je dati jasne instrukcije na koje telefone zainteresovani mogu da se jave ili koje korake treba da preduzmu.

Brošura je osnovni i najefektivniji deo direktne pošte, ali i najteži za pisanje. Godišnja brošura treba da probudi interesovanje vezano za organizaciju. Brošure omogućavaju opis događaja, predstavljanje posebnih ponuda, mogućnosti rezervacije sedišta i sl. U praksi se često pojavljuje slučaj da kulturne institucije imaju dobro urađene kataloge, sa dobrim tekstovima i fotografijama, ali da iz želje da zadrže akademski nivo i ozbiljnost postaju stereotipni. Sve više kulturne organizacije u svetu, a u poslednje vreme i u našoj zemlji, traže način da iznenade publiku i predstave svoj program na drugačiji način. Tako, na primer, opera može da predstavi svoje predstave u vidu "duhovnog jelovnika" ili "turističkog vodiča".



Slika 4.2.3.1.3:
Primer kreativnog predavljanja kolekcije Tate Britain muzeja
 (Izvor: <http://threeminds.organic.com>)

Muzej Tate Britain angažovao je marketinšku agenciju Fallon u cilju razvijanja kampanje direktnog marketinga i privlačenja mlađe publike. Agencija je kolekciju podelila na šest celina (engl. *Ive just split up* - Upravo smo raskinuli, *I like Yellow* - Ja volim žuto, *Rainy day* - Kišan dan, *Im an animal freak* - Ja sam životinjski frik, **I havent been here for ages** - Nisam ovde bio godinama, *Odd faces* - čudna lica). Brošuru sa nazivima kolekcija poslali su svojim redovnim kao i potencijalnim posetiocima, srednjoškolcima i studentima, i pozvali ih da dođu i izaberu jednu kolekciju u skladu sa svojim osećanjima. Tate Britain muzej je uspeo da u poslednjih pet godina privuče novu i mlađu publiku.

Cilj svake brošure je da poveća posetu, interesovanje i da podstakne što više ljudi da se pretplate. Smatra se da je pogrešno u isto vreme nuditi pretplatu i pojedinačne karte, i da brošuru treba iskoristiti za pretplatu pre svega. Sezonske brošure se obično šalju 6 meseci pre početka sezone da bi se podstakli pretplatnici da razmišljaju o pretplati i da izvoje novac, posebno u slučaju opera. Takođe, kulturna organizacija treba da omogući mogućim pretplatnicima da plate u više rata. U brošuri je neophodno predstaviti više mogućnosti pretplata i istaći sve beneficije. Brošure kulturnih institucija često sadrže brojne informacije ali napisane nerazumljivim jezikom prosečnom posetiocu. Posebno kada se predstavljaju baletske predstave, opere i simfonije menadžeri zaboravljaju da istaknu savremeni kontekst dela i mogućnost zabave. Kulturne institucije u brošuri često opisuju sama dela, dok se zanemaruju interesantne informacije kao i koje emocije i raspoloženje delo podstiče kod publike. Jedan od najvažnijih delova brošure je **naslovna strana** (engl. *front cover*). Važni elementi korica brošure su fotografija, naslov i/ili zanimljive kritike koje mogu da probude interesovanje publike.



Slika 4.2.3.1.4: Naslovna strana brošure *Lyric Opera of Chicago*
(Izvor: <http://www.classic-color.com>)

Kulturne organizacije posvećuju veliku pažnju naslovnoj strani ali zanemaruju komunikacijske vrednosti poslednje stranice (engl. *back cover*). Na poslednjoj strani takođe mogu da se prenesu važne informacije koje privlače pažnju publike (koji umetnici nastupaju u toku sezone, popusti...). Takođe, korice brošure mogu se iskoristiti i kao mogućnost odgovora na najčešće postavljena pitanja koja posebno mogu imati uspeha ukoliko se napišu uz dozu humora. Brošura mora da sadrži deo za odgovor ili narudžbenicu (engl. *order form*). Preko Kotleru najlogičnije mesto za narudžbenicu je u samoj brošuri.²²⁷ Prema ovom autoru deo za odgovor ne treba da se nalazi na poslednjoj strani jer je moguće da primalac odmah vidi narudžbenicu pre nego što je pročitao brošuru i ponudu organizacije.

²²⁷ Kotler Ph., Scheff J., “Standing Room Only, Strategies for Marketing the Performing Arts”, Harvard Business School Press, Boston, 1997.

Subscription & Opening Night Order Forms

Include priority code from back of brochure to ensure priority handling

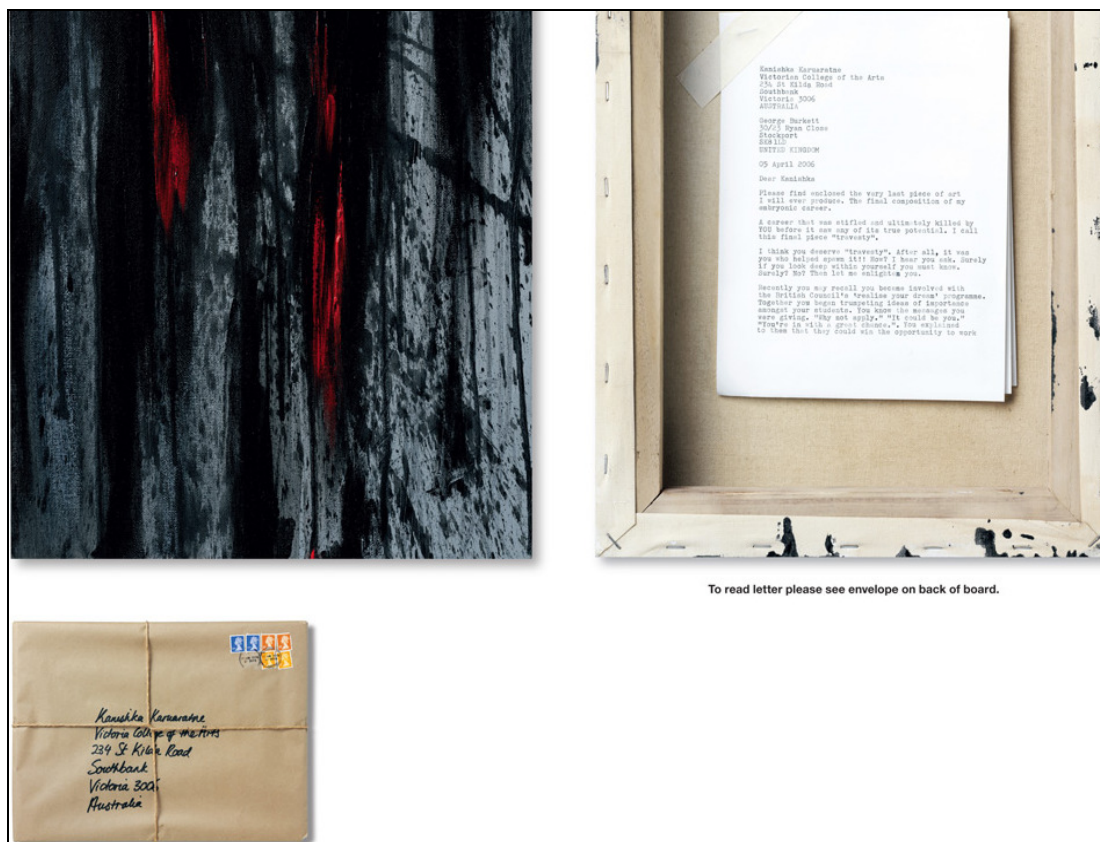
Name	Priority Code		
Address			
City / State / Zip			
Primary Phone PLEASE CIRCLE: HOME BUSINESS CELL	Secondary Phone PLEASE CIRCLE: HOME BUSINESS CELL		
E-Mail			
SUBSCRIPTION CHOICE *O* SERIES MUST ORDER BY PHONE OR ONLINE			
Series	Price Per Seat \$	No. of Seats	Amount Due \$
If ordering top price, please specify: BOX SEATS <input type="checkbox"/> OR MAIN-FLOOR PRIME CENTER <input type="checkbox"/>			
PAYMENT PLAN FULL AMOUNT <input type="checkbox"/> 50% BY CHECK <input type="checkbox"/> AUTO CHARGE: 50% DOWN <input type="checkbox"/> OR 25% DOWN <input type="checkbox"/>			
1	SUBSCRIPTION PAYMENT		\$
TRADEONE OPTION FOR SUBSCRIBERS WITH 6 OR FEWER OPERAS (SAME SECTION). SEE FEES BELOW.			

Slika4.2.3.1.5: Narudžbenica za pretplatu *Lyric Opera of Chicago*
(Izvor: <http://www.classic-color.com>)

Delovi direktne pošte kao što su razglednice, kartice, sertifikati i pisma pokazuju posvećenost organizacije. Ali, celokupana sadržina direktne pošte treba da odražava konzistentnost ili unutrašnje jedinstvo. Poruka ili fraza koja se nalazi na omotu (ili u *subject*-u maila) ima zadatak da ukaže na sadržinu direktne pošte. Deo za odgovor takođe treba da bude deo celine pošiljke, kao i sve druge komponente. Brošura koju je izdala *Lyric Opera of Chicago* za sezonu 2012/2013 sastoji se od naslovne strane, pisma direktora, informacija o pretplati, informacija o svakoj predstavi, ponude ciklusa opera od 8, 6 i 4 predstave, mape sedišta, kalendara predstava i uputstava o dodatnim *on-line* informacijama.

Odličan primer kampanje putem direktne pošte sproveo je *British Council Australije*, u saradnji sa kreativnom agencijom M&C Saatchi, za potrebe promocije konkursa za stipendije „*Realise your dreams*“, koja se dodeljuje u Australiji. Nagrada je namenjena mladima, između 18 i 26 godina, koji se bave kreativnim poslovima (umetnost, oglašavanje, arhitektura, video, moda). Cilj kampanje je bio da se poveća broj učesnika na konkursu za 50%, pri čemu je budžet bio manji za 30% u odnosu na prethodne godine. Kreativna agencija je zaključila da su studenti i mladi kreativci skeptični ka tradicionalnim pristupima u oglašavanju. Upravo iz tog razloga osmislili su kampanju putem direktne pošte sa kontraverznom frazom „*Poms will whinge*“ i temom koja predstavlja engleze

kako se žale da će njihovo mesto zauzeti australijanci.²²⁸ Direktna pošta, sa frazom koja sadrži žargon blizak mladim kreativcima, poslata je umetničkim institucijama, istaknutim pojednicima i kafićima. Svaka koverta je posebno izrađena, slova su ručno ispisana i pošta je poslata iz Velike Britanije sa poštanskom markom i žigom da bi se dobilo na autentičnosti. Kampanja direktnog marketinga sprovedena je u okviru integrisanog marketinškog plana koji je uključivao i TV, radio reklame kao i postere postavljene na fakultetima, studentskim domovima i kafićima. Nakon sprovedene kampanje rezultat je bio 85% više prijavljenih za stipendiju u odnosu na raniji period, a troškovi smanjeni, po aplikaciji, sa 68 na 40 dolara. Kampanja je privukla veliku pažnju medija, profesora na fakultetima, studenata i izazvala je diskusije na forumima.



Slika 4.2.3.1.6: Kampanja direktnom poštom Britanskog saveta za promociju stipendija.

(Izvor: www.marketingmag.com.au)

²²⁸ Prevod fraze: “Pomiji će gundati”; “Pom” je žargon i odnosi se, sa dozom ironije, na engleze. Glagol “whinge” je takođe žargon i prevodi se na srpski kao “gundati, neprestano se žaliti oko sitnica”. Izvor: www.marketingmag.com.au

4.2.3.2. Telemarketing

Telemarketing podrazumeva korišćenje telefona i *call* centra radi privlačenja potencijalne publike/korisnika, prodaje postojećim klijentima, kao i pružanja usluga u vidu preuzimanja rezervacija i pružanja informacija.²²⁹ Iako se telemarketing koristi u komercijalnom marketingu još od šesdesetih godina veoma uspešno, njegova upotreba u marketingu umetnosti je iznenađujuće ograničena. Kulturni centri i institucije uglavnom koriste ulazni telemarketing (engl. *inbound sales*) za rezervaciju mesta i prodaju karata, dok se izlazni telemarketing (engl. *outbound sales*) za prodaju karata, pretplatu ili grupne rezervacije veoma retko koristi s obzirom na prednosti koje pruža.²³⁰ Uzrok treba tražiti u ukorenjenom verovanju marketara umetnosti da je praksa pozivanja potencijalnih posetilaca/korisnika usluga, u cilju obaveštavanja o budućim aktivnostima ili specijalnim ponudama, neetička i da predstavlja uzaludno trošenje novca.²³¹ Kotler navodi da poslednjih godina u SAD sve više kulturnih institucija koriste telemarketing i da glavni razlog treba tražiti u sve većoj konkurenciji, odnosno sve većoj ponudi kulturnih ustanova.²³² Posetioci će se lakše odlučiti da posete neki događaj ukoliko su bolje upoznati sa onim što mogu da očekuju. Brojni autori navode prednosti korišćenja telemarketinga u kulturi koji se mogu videti u tabeli 4.2.3.2.1.

Tabela 4.2.3.2.1. Prednosti korišćenja telemarketinga

(Izvor: Hill, O'Sullivan i O'Sullivan 2003)

Spektakularni rezultati	Dobro isplanirana i izvedena kampanja putem telefona može da dovede do većeg i bržeg uspeha u poređenju sa direktnom poštom.
Fleksibilnost	Scenario telemarketinga može biti promenjen i momentalno prilagođen novonastalim okolnostima u toku razgovora, za razliku od nemogućnosti promene poslate direktne pošte.
Prikupljanje odgovora	Telemarketing omogućava ne samo evaluaciju u vidu broja odgovora, već omogućava i utvrđivanje razloga za prihvatanje ili odbijanje ponude.
Dvosmerna komunikacija	U razgovoru sa potencijalnim posetiocem/korisnikom, telemarketar može da utvrdi razumevanje, postavi pitanja, sugeriše ili sasluša komentare i promeni tok komunikacije ukoliko je potrebno.
Istovremenost i pridavanje važnosti	Telefonski poziv je teško ignorisati i razgovor izaziva uvek neku vrstu reakcije, bilo pozitivnu ili negativnu. Direktnu poštu je lakše ignorisati i veliki broj primalaca uopšte ne pročita promotivni materijal.

²²⁹ Prilagođeno prema Kotler P., Keller K.L., "Marketing menadžment", prevod Lalović B., Lučić-Živanović M., Data status, Beograd, 2006.

²³⁰ Ulazni telemarketing označava primanje poziva od korisnika. Izlazni telemarketing odnosi se na pozivanje postojećih i potencijalnih korisnika i/ili pripadnika publike.

²³¹ Hill L., O'Sullivan C., O'Sullivan T., "Creative Arts Marketing", Battenworth-Heinemann, Oxford, 2003.

²³² Kotler Ph., Scheff J., "Standing Room Only, Strategies for Marketing the Performing Arts", Harvard Business School Press, Boston, 1997.

Direktna/persolizovan način komunikacije Telemarketing uključuje potencijalne posetioce/korisnike u razgovor i omogućeno im je dobijanje željenih odgovora-idealna način za izgrađivanje odnosa sa publikom/korisnicima.

Marketari umetnosti, kako navodi Dixon ne žele da se suoče sa mogućnošću odbijanja, negativnog odgovora ili nezainteresovanošću.²³³ Isti autor navodi da postoji velika razlika između nasumičnog pozivanja komercijalnih organizacija i pozivanja pripadnika publike/korisnika koji su dobrovoljno ostavili svoje kontakte umetničkoj organizaciji. Istraživanja pokazuju da dve trećine pozvanih korisnika/pripadnika publike je zadovoljno kada ih pozove lokalna umetnička organizacija i obavesti o budućim aktivnostima. Iskustvo *Oxford Playhouse* centra pokazuje da je čak 93% od 1743 posetioca izjavilo da bi bili veoma zadovoljni da primaju pozive od ove institucije (Dixon, 2001).²³⁴ Neophodno je napomenuti da se telemarketing može sa jednakim uspehom primeniti i prilikom traženja sponzora ili donatora.

Nakon kampanje neophodno je sprovesti evaluaciju sa ciljem utvrđivanja uspešnosti kampanje telemarketinga. Dunnett u cilju podsticanja marketara umetnosti da koriste telemarketing navodi veoma dobre rezultate opere *Buxton Opera House* iz 1999. godine.²³⁵ *Buxton Opera House*, kao i mnoge umetničke organizacije, susrela sa problemom privlačenja nove publike. Na osnovu analize utvrđena je ciljna grupa u koju spadaju posetioци koji su jednom posetili operu, ali se nisu ponovo vratili u toku perioda od 12 meseci kao i posetioци koji su u istom periodu potrošili manje od 60 funti. Pokrenuta je kampanja putem telefona pod nazivom „Teleprompt“ u cilju ohrabrivanja i stimulisanja posetilaca na ponovne dolaske u operu. Kontakti sa ciljnom grupom su održavani svakih tri-četiri meseca i cilj poziva nije bila trenutna kupovina, već informisanje. Kampanju je pratila istovremeno i kampanja putem direktne pošte (brošure, informativni materijal, formulari za rezervaciju, plan sedišta itd.). Nakon sprovedene kampanje analizirane su rezervacije od strane ciljne grupe, pojedinaca koji su primili poziv, u odnosu na one koji nisu bili kontaktirani (tkz. kontrolna grupa). Rezultati su sledeći:

²³³ Dixon D., „It’s for you: Telemarketing for arts organizations”, Arts Marketing Association, 2001. u: Hill L., O’Sullivan C., O’Sullivan T., „Creative Arts Marketing”, Bttenworth-Heinemann, Oxford, 2003.

²³⁴ U nedostatku podataka iz domaće literature i prakse autor je naveo podatke dostupne u stranoj literaturi.

²³⁵ Autor ovog rada smatra da iskustvo opere *Buxton Opera House* veoma uspešno mogu da primene i inostrani kulturni centri koji veoma ograničeno i neplanski koriste izlazni telemarketing. Izvor: Dunnett, H. „Retaining First Time Attenders“, Arts Marketing Association Awayday, 1999 u : Hill L., O’Sullivan C., O’Sullivan T., „Creative Arts Marketing”, Bttenworth-Heinemann, Oxford, 2003.

Tabela 4.2.3.2.2 Rezultati Buxton Opera House (Izvor: Dunnett, 1999)

	Kontrolna grupa	Testirana grupa
Veličina grupe	200	200
Rezervacije u poslednja tri meseca	5%	27%
Vrednost prodatih karata	250 funti	2400 funti
Troškovi	-	600 funti
Neto	250	1800 funti

Na osnovu kampanje može se zaključiti da bi u slučaju pozivanja polovine od 7.000 potencijalnih posetilaca iz baze podataka očekivani rezultat bio 27.000 funti za tri meseca. Autor je na osnovu istraživanja rada inostranih kulturnih centara u Beogradu došao do podatka da pomenuti centri nisu do sada sproveli organizovane kampanje telemarketinga.

Prilikom sprovođenja većih kampanja telemarketinga neophodno je angažovanje agencije specijalizovane za ovu delatnost, dok manje kampanje kulturni centri mogu i samostalno da sprovedu. Troškovi telemarketinga su visoki, u poređenju sa direktnom poštom, i iz tog razloga izbor primaoca poziva dobija na značaju. Preporučuje se kulturnim institucijama pozivanje onih pojedinaca koji su već pokazali interesovanje za rad ustanove. U cilju uspešnog sprovođenja kampanje telemarketinga neophodno je planiranje sledećih elemenata:

- **Pozivalac:** izbor telemarketara je izuzetno važan deo. Nisu svi zaposleni u kulturnim institucijama dovoljno obučeni, motivisani i spremni da se bave telemarketingom. Ukoliko osoba nije obučena za ovaj posao, može odbijanje da doživi veoma stresno. Preporučuje se traženje osoba koje imaju prijatan glas i prenose entuzijazam. Osim toga moraju da budu i lično da budu zainteresovani za instituciju i kulturna dešavanja.
- **Raspored poziva:** olakšava telemarketarima izvođenja kampanje i osigurava da će svaki kontakt biti pozvan samo jednom, bez preklapanja poziva i nepotrebnog uznemiravanja i oduzimanja vremena. U pojedinim slučajevima neophodno je pozvati ponovo (npr. primalac poziva nije kod kuće ili se javi govorna sekretarica) i neophodna je ponovna raspodela poziva i prenošenje podataka između telemarketara.
- **Scenario razgovora:** U cilju standardizovanja poziva i veće uspešnosti savetuje se korišćenje scenarija poziva, posebno za neiskusne telemarketare. Iskusni telemarketari mogu da koriste popisane teme razgovora koje treba pokriti kao i spisak mogućih odgovora.
- **Liste za odgovore/beleženje informacija:** telemarketari imaju zadatak da na pripremljenim listama za odgovore beleže dobijene informacije za svakog pozvanog korisnika (npr. da li je zadovoljan ili ne, da li mu je potrebno poslati dodatne informacije putem maila ili pošte, kada želi da ponovo bude obavešten i sl.)

- **Ispunjenje obećanih obaveza:** Obaveze koje je na sebe preuzela organizacija, kao što je slanje prospekata i brošura, organizacija ima zadatak da ispuni u obećanom roku. Ukoliko se obaveze ne ispune, imidž organizacije će biti ugrožen.

Prema mišljenju autora rada telemarketing u kulturi se više koristi u SAD u odnosu na Evropu i našu zemlju. Pre svega, menadžeri u Evropi i Srbiji imaju utisak da je telemarketing rezervisan isključivo za komercijalan sektor i da potrošači u Srbiji imaju negativan odnos prema ovoj vrsti komunikacije. Autor rada smatra da se telemarketing može uspešno koristiti u slučajevima kada posetioци dobrovoljno ostave kontakt telefon ustanovi i da bi bili prijatno iznenađeni pozivom od kulturne ustanove. Takođe, telemarketing ne obuhvata samo odlazne pozive (engl. *outcoming phone call*) već i dolazne pozive (engl. *incoming phone call*). Osim osoba koje se javljaju na telefon i koje mogu da budu obučene za telemarketing, zaboravlja se mogućnost korišćenja govornog automata. Odličan primer je uvođenje govornog automata u Lincoln Center Productions. Naime, menadžer za komunikacije je postao svestan da je jedan od glavnih razloga zašto ljudi ne dolaze na koncerte klasične muzike strah od nepoznavanja muzike. Lincoln centar je otvorio posebnu liniju za publiku koja je izborom četiri broja mogla da čuje zanimljive informacije o koncertu. Na kraju automatske poruke mogli su da biraju opciju za uspostavljanje veze za blagajnom.²³⁶



Slika 4.2.3.2.1: Pripadnici generacije Y koriste nove medije

Takođe, autor ovog rada smatra da menadžeri treba pažljivo da koriste telemarketing, odnosno da pažljivim korišćenjem baze podataka izaberu **pripadnike starije populacije** koji ne koriste toliko savremene tehnologije, poput Interneta, za informisanje. Naime, starije generacije se uglavnom informišu iz medija kao što su radio, televizija i novine i informacije iz oblasti kulture mogu lako da im promaknu. Međutim, korišćenje telemarketinga za mlađe generacije (tkz. **generacija Y** ili milenijum generacija) je ne

²³⁶ Kotler Ph., Scheff J., "Standing Room Only, Strategies for Marketing the Performing Arts", Harvard Business School Press, Boston, 1997.

primereno.²³⁷ Generacija Y je odrasla uz tehnologiju i oni zapravo sve informacije dobijaju putem Interneta. Većina njih osim Interneta i mobilnih telefona ne koriste druge medije, posebno ne fiksni telefon. Oni istovremeno gledaju naloge na društvenim mrežama, šalju poruke na mobilnim telefonima i sl. Svaki poziv na fiksni telefon za njih bi značilo uznemiravanje, gubljenje vremena i gubitak anonimnosti koju im pruža Internet. Takođe, statistika nam pokazuje da je broj pretplatnika na fiksne telefone doživio vrhunac 2006. godine i od tada stalno opada. Podaci i u Srbiji ukazuju na sličan trend, godišnje 80.000 ljudi otkaže pretplatu na fiksni telefon.

Tabela 4.2.3.2.3: Tržište telekomunikacija u Srbiji od 2011. do 2013.

(Izvor: ratel.rs)²³⁸

Uporedni prikaz u poslednje tri godine	2011.	2012.	2013.
	Broj (hiljada)	Broj (hiljada)	Broj
Fiksna linije	3.030,4	2.990,1	2.938
Mobilni korisnici	10.182	9.137,9	9.198,7
Internet - pretplatnici	3.828,7	5.038,9	5.691,6
KDS pretplatnici	1.331,3	1.442,2	1.552,5

Savetuje se, iz tog razloga, pažljiva upotreba telemarketinga i osmišljavanje drugih kanala za komunikacije sa pripadnicima mlađih generacija.

4.2.3.3. Mobilni marketing

Razvoj tehnologije otvara nove kanale komunikacije za marketinške aktivnosti. U toku poslednje decenije došlo je do brzog razvoja mobilne tehnologije i SMS poruka što je dovelo do razvoja **mobilnog marketinga** (engl. *mobile marketing*) pre svega u komercijalnom sektoru, a poslednjih godina i u kulturnom. O popularnosti mobilnih telefona govori činjenica da će do kraja 2014. godine mobilni posedovati 6.9 milijarde ljudi, što je gotovo jednak broj sa brojem stanovnika na zemlji.²³⁹ I u Srbiji broj mobilnih pretplatnika stalno raste. Danas u Srbiji postoji 10.182.023 pretplatnika što je 200.000 više nego u toku prošle godine.²⁴⁰

U komercijalnom sektoru velike kompanije poput British Airways-a, McDonalds-a, BBC-a u svoje marketinške planove uključuju i oglašavanje putem SMS poruka (engl. *short messaging service*). Koliko je mobilni marketing postao važan instrument u direktnom marketingu govori i činjenica da se velike kompanije utrkuju ko će biti inovativniji o čemu

²³⁷ Generacija Y ili milenijum generacija obuhvata mlade rođene 80-ih i 90-tih godina prošlog veka koji su odrasli uz nove tehnologije.

²³⁸ www.ratel.rs (Pregled tržišta telekomunikacija u Republici Srbiji u 2013. godini. Pregledano: 20.02.2014)

²³⁹ http://www.itu.int

²⁴⁰ Ministarstvo trgovine, turizma i telekomunikacija Srbije http://mtt.gov.rs (Pregledano 2.12.2014)

svedoče i brojne nagrade za najbolje kampanje u oblasti mobilnog marketinga.²⁴¹ Kada su u pitanju kulturne institucije SMS oglašavanje se još uvek nalazi na samim počecima, barem u našoj zemlji. Prema mišljenju autora ovog rada u našoj zemlji SMS oglašavanje pre svega koriste savremene galerije, poput galerije Ozon u Beogradu, časopisi za mlade, klubovi i organizatori koncerata. Kulturne institucije, poput inostranih kulturnih centara, muzeji, pozorišta i galerije mobilni marketing koriste, za sada, veoma ograničeno i autor rada smatra da je, s obzirom na prednosti koje pruža, neophodna veća primena SMS poruka u okviru kampanje direktnog marketinga.

SMS marketing (mobilni marketing) otvara vrata sasvim novom obliku interakcije sa posetiocima i/ili korisnicima usluga. Istraživanja pokazuju da su vlasnici mobilnih aparata veoma emotivno vezani za svoje mobilne telefone, a kako ih smatraju vrlo ličnim uređajem, njihova emotivna interakcija se stoga potpuno razlikuje od one s ostalim marketinškim medijima. Osnovne karakteristike oglašavanja putem SMS poruka su:

- **Personalizacija** – SMS poruka se šalje na osobne mobilne telefone i predstavlja direktnu i personalizovanu poruku upućenu osobi koja istu očekuje, odnosno osobi koja je pokazala interes za rad kulturne institucije.
- **Brzina** – mobilni aparati se, u većini slučajeva, nalaze uvek u neposrednoj blizini vlasnika i istraživanja pokazuju da se veliki broj SMS poruka pročita odmah po dostavljanju. Takođe, SMS poruke mogu biti veoma korisne za vremenski ograničene kampanje (npr. promena programa u poslednjem trenutku, otkazivanje programa, promena lokacije i sl.). Već par minuta nakon definisanja SMS poruke, informacije se prosleđuju na mobilne telefone.
- **Popularnost** – mobilni telefoni su svakim danom sve popularniji, posebno među mlađom polulacijom.
- **Pouzdanost** – slanje SMS poruka je znatno jeftinije od direktne pošte i telemarketinga. Za razliku od klasičnih cirkularnih pisama ili promotivnih letaka, institucija ima mogućnost da potpuno kontroliše troškove. Centri plaćaju samo sigurno dostavljenu SMS poruku, čime se garantuje povraćaj novca u slučaju neuspešne dostave, a uvid u uspešno dostavljene poruke potpuno je transparentan.
- **Korisnost** – poruka može da sadrži kod koji se može koristiti kao vaučer za popuste ili za ostvarivanje prednosti prilikom rezervacije karata, mesta ili usluge.
- **Povratna reakcija potencijalnih posetilaca** – komponenta odgovaranja je sastavni deo SMS poruke. Svaki zainteresovani posetilac/korisnik može na veoma lak način da odgovori na poruku. Kulturne institucije imaju mogućnost primanja i

²⁴¹ Jedno od najpoznatijih takmičenja odvija se u Kanu - *Cannes Mobile Lions Festival*. Izvor: <http://mobithinking.com/mobile-awards/Cannes>

kategorizacije odgovora primatelja. Time se izbegava nepotrebno kontaktiranje onih koji su odustali od SMS poruke.

- **Statistička analiza potencijalnih klijenata** – na osnovu profila posetilaca, dobijaju se korisne informacije koje služe analizi tržišta.
- **Prednost nad konkurencijom** – konkurencija u sektoru kulture neprestano raste, a prednost imaju one institucije koje nude nešto novo. SMS ponuda u marketingu kulture je još uvek, posebno u našoj zemlji, nova opcija. U tom smislu, omogućava prednost nad konkurentima.

Marketari umetnosti prilikom sprovođenja SMS kampanje trebaju da imaju u vidu da je neophodno definisati poruku od 160 znakova s konkretnom ponudom. Slanje više poruka, koje objašnjavaju ponudu, može da uznemiri primaoca i da negativno reaguje na ponudu.

Kulturne organizacije suočavaju se sa problemom **sakupljanja brojeva mobilnih telefona** zainteresovanih korisnika. Zapravo dešava se ista situacija kao i sa slanjem obaveštenja preko e-maila. Na samim počecima korisnici nisu imali toliko nepoverenja i rado su ostavljali svoje e-mail adrese za obaveštavanje. Ali kako je rastao broj institucija i kompanija koje su zatrpavale elektronsko poštansko sanduče korisnika (engl. *inbox*) korisnici su razvili nepoverenje i sada kreiraju posebne e-mail adrese za razna obaveštenja. Slična situacija se sada dešava u oblasti mobilnog marketinga. Vlasnici mobilnih telefona nerado ostavljaju svoj broj sem ukoliko nisu zaista zainteresovani za rad institucije i ukoliko ne postoji poverenje. Takođe, korisnici moraju da znaju koje **vrste informacija** će primati i **koliko često**. Najčešća greška kulturnih ustanova je da SMS poruke koriste za pružanje istih informacija koje su dostupne i preko sajta i *newsletter*-a. Oglašavanje preko SMS poruke treba da uključi samo **posebne vesti** koje korisnici ne mogu da dobiju na drugi način. Samo u tom slučaju korisnici će videti stvarnu korist i biće raspoloženi da ostave svoj broj. Takođe, stručnjaci savetuju da se obaveštenja šalju jednom do dva puta mesečno.

SMS oglašavanje može da se koristi za:

- **popuste** preko SMS vaučera i kupona,
- **novosti i podsećanje** na kulturnu agendu institucije,
- **ponudu slobodnih mesta** i
- **ponude u poslednjem trenutku** (engl. *last minute deals*).

Tako je muzej iz Čikaga, *Chicago's Field Museum*, uključio u promociju izložbe o istoriji pirata (*Real Pirates Exhibit*) i mobilni marketing.²⁴² Naime, muzej je u toku svoje kampanje, koja je uključivala i promociju na sajtu, putem govorne pošte i štampani materijal, promovisala ključne reči kao što su blago, lobanja i zlato i slanje ključnih reči na

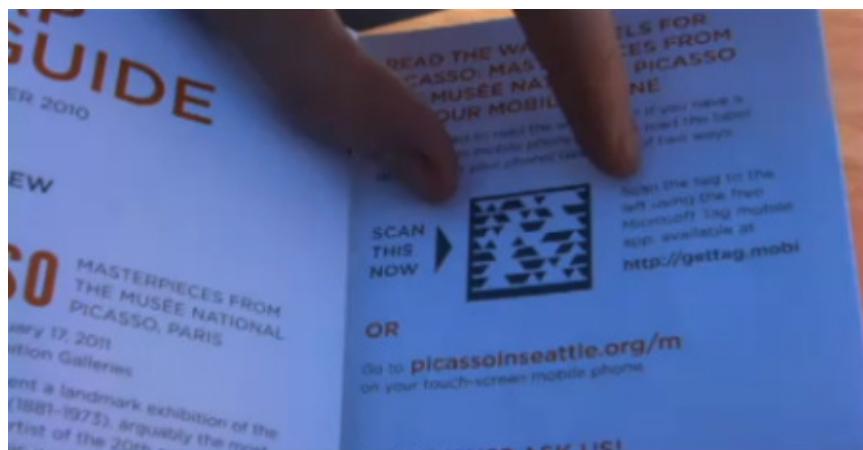
²⁴² <http://www.mobilemarketer.com/cms/news/messaging/4561.html>

određeni mobilni telefon (kod) potencijalni posetioci su dobijali obaveštenja o izložbi, istorijske zanimljivosti o piratima i mogli su da učestvuju u video igrici i takmičenju. U toku kampanje prijavilo se više od 7.000 posetilaca. Muzej je postigao tri cilja sa kampanjom mobilnog marketinga:

1. Izložba nije bila ograničena samo na prostorije muzeja.
2. Mlađa publika je pokazala interesovanje.
3. Znanje o postojećoj izložbi je povećano.

Uvođenje tkz. pametnih mobilnih telefona (engl. *smart phones*) 2007. godine izazvalo je pravu revoluciju u mobilnom marketingu.²⁴³ Posebno je važno da smart telefone koriste pre svega mladi od 25 do 34 godine.

Smart telefoni omogućavaju kreiranje posebnih aplikacija i bolju komunikaciju sa korisnicima. Prvo što su kulturne institucije uvele je korišćenje **QR kodova** (engl. *Quick Response Code*) koji mogu da se koriste za dodatna obaveštenja, učestvovanje u nagradnoj igri i takmičenju. Međutim, najviše se koristi za direktan pristup sajtu koji pruža više informacija. Tako je Seattle Art muzej u svrhe promocije Pikasove izložbe uvela pored svake slike i QR kod koji sadrži direktan link ka stranici koja pruža dodatne informacije.



Slika 4.2.3.3.1: QR kod u katalogu za Pikasnovu izložbu
(izvor: <http://knovolo.wordpress.com>)

Bostonski muzej lepih umetnosti (engl. *Boston Museum of Fine Art*) uveo je mogućnost korišćenja slika za pozadine mobilnih telefona (engl. *wallpapers for mobile*) po ceni od 2 dolara po slici.²⁴⁴

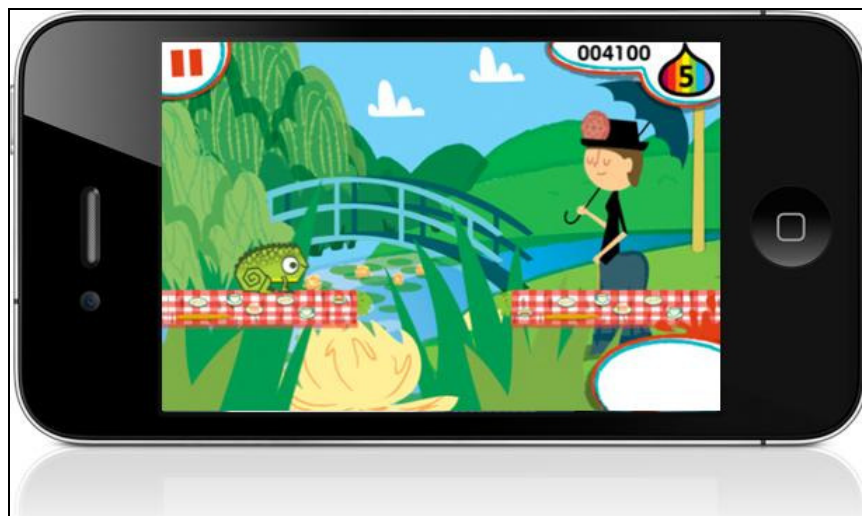
Zanimljivo je da QR kodovi postavljeni pored slika mogu u budućnosti potpuno da zamene audio vodiče u muzejima. Naime, QR kodovi mogu da pruže dodatne informacije o

²⁴³ Smart telefoni su mini računari-telefoni koji imaju dodatne mogućnosti u odnosu na obične mobilne telefone.

²⁴⁴ <http://www.businesswire.com/news/home/20070912005242/en/Museum-Fine-Arts-Boston-Launches-Mobile-Initiative>

izložbi, slikama i da omoguće i direktan pristup socijalnim mrežama sa mogućnošću ostavljanja komentara posetioca.

Umetnička grupa Tate u Velikoj Britaniji koja vodi 4 galerije lansirala je besplatnu igricu za smart mobilne telefone pod nazivom "*Race against time*" sa ciljem da privuče mlađu publiku.²⁴⁵ Igrica omogućava putovanje kroz vreme i upoznavanje sa najvažnijim umetničkim pokretima od 1890. do danas.



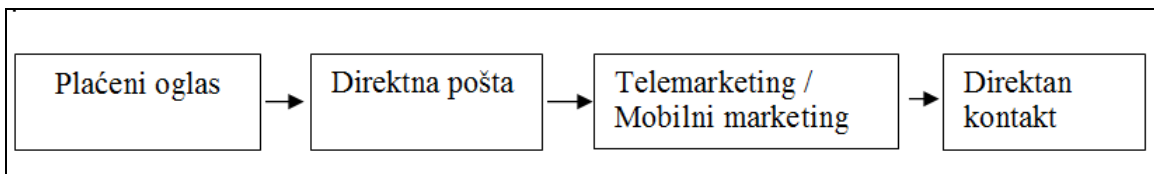
Slika 4.2.3.3.2: Igrica za smart telefon umetničke grupe Tate
(izvor: www.artinfo.com)

Hill, O'Sullivan i O'Sullivan savetuju kulturne institucije da direktan marketing koriste u razvijanju odnosa sa postojećom publikom, ali ne i za privlačenje nove.²⁴⁶ Međutim, iskustvo muzeja u Los Angelesu (*Museum of Art – Los Angeles*) pokazuje da direktan marketing može da, u pojedinim slučajevima, postigne odlične rezultate upravo u privlačenju nove publike. Muzej u Los Angelesu suočio se sa problem stagnacije godišnjih članarina. U cilju privlačenja novih posetilaca putem direktne pošte poslali su 1.5 miliona pisama (klasičnom poštom i elektronskim putem) nudeći besplatan ulazak na izložbu Van Goga i Pabla Pikasa u zamenu za jednogodišnju članarinu. Zahvaljujući toj akciji marketinški budžet je povećan za 20%. Nakon udvostručenog broja novih članova razvojili su ih na različite grupe prema starosti, primanjima, poseti i sa njima razvijali kasnije posebne komunikacijske programe.²⁴⁷ Primer muzeja u Los Angelesu pokazuje da svaka pojedinačna kulturna institucija može na veoma kreativan način da koristi direktan marketing za postizanje različitih marketinških ciljeva.

²⁴⁶ Hill L., O'Sullivan C., O'Sullivan T., "Creative Arts Marketing", Battenworth-Heinemann, Oxford, 2003.

²⁴⁷ Izvor: www.findarticles.com (objavljen članak preuzet iz magazina *Los Angeles Business Journal*, 13.12.1999, autor: Laura Durphy)

Kulturne institucije često koriste samo jedan instrument direktnog marketinga, kao na primer direktnu poštu, i ne koriste prednosti sinergije više instrumenta. Tako na primer kulturna organizacija ukoliko nije zadovoljna odzivom na *newsletter* umesto da pojača kampanju sa nekim drugim instrumentom u okviru integrisanog direktnog marketinga, samo ponovo prosledi isti mail smatrajući da će na taj način pojačati svoj uticaj na korisnike. Osim što ovakav način ne vodi ka uspehu, može da izazove i nezadovoljstvo kod korisnika. Kotler preporučuje primenu integrisanog direktnog marketinga koji se sastoji od korišćenja više instrumenata i to u različitim fazama.



Slika 4.2.3.3.3: Integrisani direktan marketing
(Prilagođeno prema Kotler, 2005)

4.2.4. Lična prodaja

Lična prodaja obuhvata sve one aktivnosti koje se odnose na direktnu, ličnu interakciju i komunikaciju potencijalnih partnera koji u marketingu umetnosti mogu biti: korisnik usluge/posetilac i zaposleni na blagajni, direktor institucije i menadžer zadužen za sponzorisanje u komercijalnom preduzeću, umetnik i organizator kulturnog programa i dr.²⁴⁸ Najčešće marketari umetnosti pod ličnom prodajom podrazumevaju samo rad blagajne i prodaju ulaznica za kulturne događaje, međutim iz navedene definicije može se zaključiti da svaki oblik direktne komunikacije kojom se pokušava uticati na ponašanje potencijalnih partnera predstavlja oblik lične prodaje. Potencijalni partneri mogu biti predstavnici drugih institucija, direktori škola, umetnici sa kojima organizacija želi da uspostavi saradnju i sl. Kotler navodi da lična prodaja obuhvata sve napore organizacije da se utiče na ciljne javnosti koristeći lične, direktne kontakte.²⁴⁹

U aktivnosti lične prodaje spadaju poslovni sastanci, prezentacije, konferencije, stručna savetovanja, okrugli stolovi i slične aktivnosti koje omogućavaju ličnu prodaju (ličnu komunikaciju) i informisanje, podsećanje i/ili uveravanje sadašnjih i potencijalnih partnera.²⁵⁰ Imajući u vidu sve veći značaj uspostavljanja dugoročnih odnosa sa partnerima institucije, lična prodaja doprinosi uspešnoj komunikaciji sa okruženjem, posebno u

²⁴⁸ Pavičić J., Alfirević N., Aleksić Lj., „Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti“, Masmedia, Zagreb, 2006.

²⁴⁹ Kotler P., Bernstein J. „, Standing Room Only: Strategies for Marketing the Performing Arts“, Harvard Business Scholl Press, 1997.

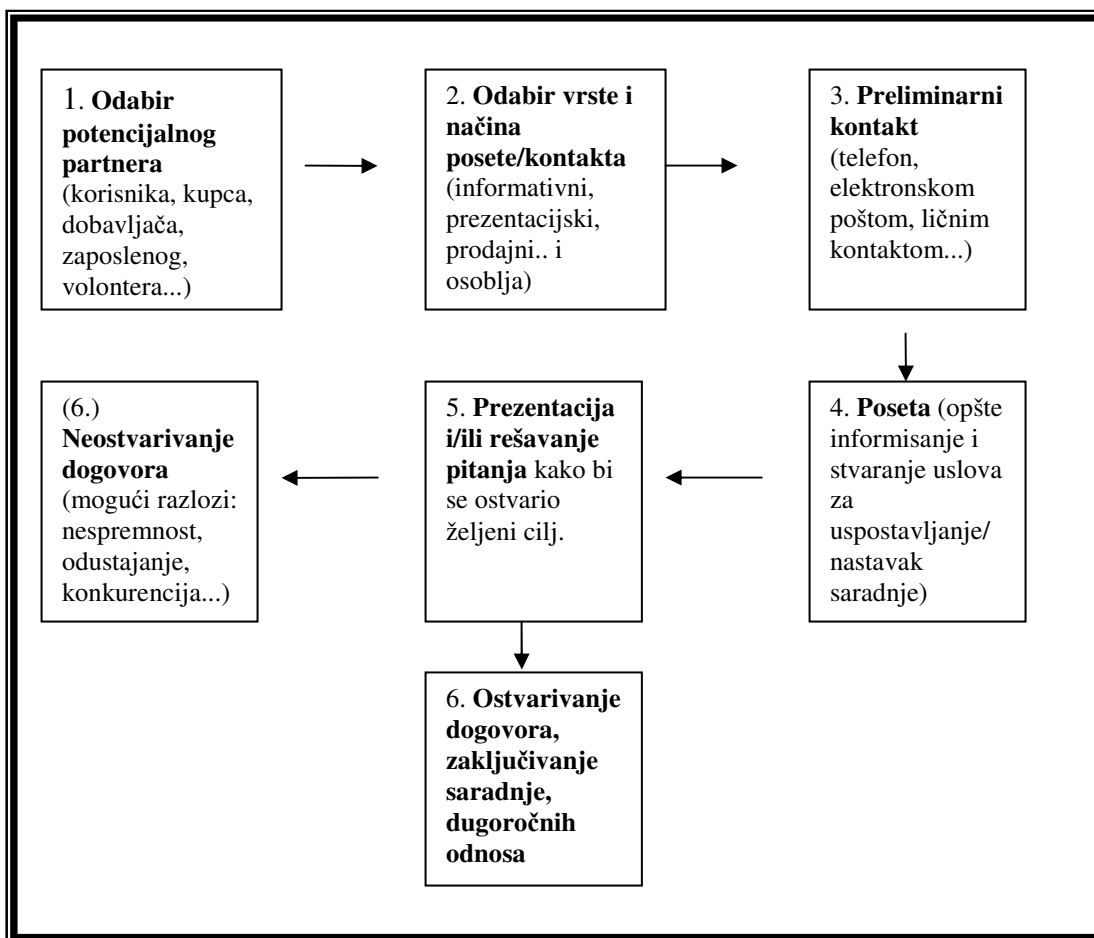
²⁵⁰ Pavičić J., Alfirević N., Aleksić Lj., „Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti“, Masmedia, Zagreb, 2006.

situacijama kada ostale oblike marketinških komunikacija nije moguće ili nije preporučljivo koristiti. Kotler navodi da je lična prodaja najefektivniji instrument u ranim fazama procesa odlučivanja i prilikom građenja preferenci i naklonosti, kao i u samom trenutku donošenja odluka.²⁵¹ Pritom, kao i kod drugih oblika razmene sa okruženjem treba nastojati ostvariti tkz. *win-win* situaciju, odnosno, komunikaciju ostvariti na način da su njome zadovoljne obe strane koje komuniciraju, bez obzira da li se radi o poslovnim pregovorima, preliminarnim dogovorima o saradnji, rešavanju nesuglasica ili o razgovoru pri zapošljavanju novog osoblja/volontera. S obzirom da su marketari umetnosti najviše skloni da koriste oglašavanje u okviru marketinškog plana, Kotler navodi razlike između lične prodaje i oglašavanja:²⁵²

- Lični kontakt. Lična prodaja omogućava trenutnu i dvosmernu komunikaciju između dve ili više osoba. Osoblje kulturnih institucija u prilici je da utvrdi potrebe posetilaca i/ili korisnika usluga i da pravovremeno prilagodi ponudu.
- Građenje odnosa. Zaposleni su u mogućnosti ne samo da ostvare prodaju, već i da razviju dublje odnose sa posetiocima i korisnicima.
- Mogućnost dobijanja odgovora. Posetioci i korisnici usluga u procesu lične prodaje osećaju potrebu da odgovore na ponudu.

²⁵¹ Kotler P., Keller K.L., "Marketing menadžment", prevod Lalović B., Lučić-Živanović M., Data status, Beograd, 2006.

²⁵² Idem



Slika 4.2.4.1: Proces lične prodaje (izvor: Pavičić, Alfirević, Aleksić, 2007)

U institucijama iz područja kulture i umetnosti učesnici i procesi u ličnoj prodaji vrlo su različiti i netipični. Ukoliko se uzme u razmatranje klasični proces lične prodaje prikazan na slici 4.2.4.1, koji se može smatrati univerzalnim, može se zaključiti da su u praksi u mnogim slučajevima sve navedene faze neprimenljive. Na primer, nije neophodno prilikom svakog susreta sa dekanom fakulteta, sa kojim se dogovora saradnja oko predavljanja kulturnog centra, sprovoditi prva tri koraka u procesu jer se može dogoditi da je „potencijalni partner“ već obabran, preeliminarni kontakt ostvaren i dr. Upravo iz tog razloga savetuje se menadžerima u kulturi da model lične prodaje prilagode situaciji i potrebama institucije.

Digle navodi da kulturni centri posebnu pažnju moraju da obrate na blagajnu koja je najčešće mesto gde se primenjuje pasivan oblik prodaje, ali koje sadrži potencijal ako su mogućnosti lične prodaje shvaćene na pravi način.²⁵³ U okviru same blagajne ili mesta na

²⁵³ Digle K., „Marketing umetnosti“, Clio, Beograd, 1998.

kom se kupuju/ rezervišu karte mogu se preuzeti koraci da se pređe sa pasivnije na aktivniju ulogu. Osoblje na blagajni ili osoblje zaduženo za informisanje ima zadatak da otkrije potrebe klijenta i da mu pomogne u izboru odgovarajućeg događaja, cene, mesta u sali, dana. Zaposleni moraju da utvrde koji je od činilaca presudan za donošenje odluke (cena, termin, predavač, umetnik, datum, raspored, vrsta kursa i sl.). Kada potencijalni korisnik usluga i/ili posetilac kulturnih događaja dođe u kontakt sa zaposlenima u administraciji, stvara se idealna prilika da se taj kontakt bolje iskoristi. Zaposleni treba da imaju u vidu koliko je teško izvojiti raspoloživu publiku iz mase stanovništva i koliko je napora i finansijskih sredstava uloženo u ostvarivanje tog kontakta. U slučaju da konkretan pojedinac nema vremena za upoznavanje sa ponudom centra, potrebno je uzeti podatke i poslati mu promotivni materijal. Ukoliko zaposleni u administraciji preduzmu navedene aktivnosti, onda se sa pasivne prelazi na aktivnu ulogu. Članovi ekipe u kulturnim institucijama moraju da razumeju da se svaki kontakt koji ostvare sa klijentima i posetiocima, putem telefona, lični kontakt ili putem narudžbenice, mora iskoristiti u najvećoj mogućoj meri. Prodaja usluga i umetničkih doživljaja zahteva veliki stepen kreativnih komunikativnih sposobnosti prodajnog osoblja zbog nepostojanja materijalnih argumenata. Izbor osoblja i/ili volontera, njihova obuka i planiranje lične prodaje su podjednako važni elementi rada kulturnog centra koliko i planiranje kulturnih aktivnosti. Nažalost, u velikom broju slučajeva u praksi instrumentu lične prodaje se ne pridaje dovoljna pažnja. Korisnik usluga i/ili posetilac kulturnog programa vredi kulturnim institucijama mnogo više od novčanog iznosa, on doprinosi ostvarivanju ciljeva u pogledu publike i misije institucije.

Uz mnogobrojne prednosti lične prodaje koje proizilaze iz mogućnosti ostvarivanja prilagođene komunikacije i odgovaranja na pitanja, glavni nedostatak predstavljaju visoki troškovi. Ulaganja u svaki pojedinačan kontakt su velika ukoliko se uzmu u obzir radno vreme zaposlenih/volontera, troškovi prevoza, dnevnice i sl. Kotler navodi da ukoliko kulturna institucija ima dobro obučeno osoblje, plan lične prodaje i tačno određenu ciljnu grupu, troškovi postaju opravdani u poređenju sa beneficijama.²⁵⁴

U instrumente marketinških komunikacija spadaju i **tržišni odnosi s javnošću i publicitet**. Na osnovu uvida u literaturu iz oblasti marketinga u kulturi, autor ovog rada smatra da je primereno govoriti o tržišnim odnosima s javnošću i stvaranju publiciteta u okviru poglavlja o odnosima s javnošću. Pojam tržišta u marketingu umetnosti ima drugačije značenje u odnosu na komercijalni sektor. Kulturne institucije primenjuju tkz. *profile strategy*, odnosno sve aktivnosti usmerene su ka stvaranju i održavanju željenog imidža u javnosti i ciljevi nisu primarno profitne prirode.

²⁵⁴ Kotler P., Bernstein J. „, Standing Room Only: Strategies for Marketing the Performing Arts“, Harvard Business Scholl Press, 1997.

5. Odnosi s javnošću u kulturi i umetnosti

Promenjene okolnosti 90-ih godina prošlog veka dovele su do primene odnosa s javnošću u neprofitnom sektoru, pa samim tim u i kulturnim institucijama. U knjizi „Effective public relation“ autori kao razloge navode sledeće faktore²⁵⁵:

- Prenošenje finansijske odgovornosti na neprofitne organizacije i smanjena pomoć vlade i države.
- Oštija konkurencija među neprofitnim organizacijama kada su u pitanju finansijski fondovi i regrutovanje volontera.
- Sve veća zabrinutost javnosti i interesovanje za rad institucija.
- Smanjena pomoć u vidu sponzorstava od strane kompanija i pojedinaca.
- Sve veća primena marketinških komunikacija i plaćenih oglasa u neprofitnom sektoru.
- Upravni odbori ili tela postavili su nove, više standarde koji se odnose i na primenu profesionalnih odnosa s javnošću u cilju postizanja boljih rezultata.

Autor ovog rada smatra da pomenutim razlozima treba dodati i smanjeno interesovanje publike za kulturna dešavanja, veći izbor aktivnosti za provođenje slobodnog vremena kao i smanjeni medijski prostor u medijima koji je namenjen isključivo kulturi.

Svi ovi razlozi doprineli su da odnosi s javnošću dobiju na značaju u kulturnim ustanovama u cilju ostvarivanja autonomije i obezbeđivanja sredstava za realizovanje misije. Drugim rečima, neprofitne organizacije zavise od javne podrške i od različitih društvenih, političkih i ekonomskih trendova koji zahtevaju sofisticirano upravljanje i odnose s javnošću.

Autor Candy Lange navodi u svom eseju da u razvoju odnosa s javnošću u kulturi možemo razlikovati tri perioda:²⁵⁶

1. **Period osnivanja** (engl. *Foundation Period*) koji je obeležio period od sredine 70-ih do sredine 80-ih godina. U tom periodu umetnici i umetničke organizacije polako prihvataju da je neophodna primena odnosa s javnošću i marketinga u ustanovama kulture.
2. **Profesionalni period** (engl. *Professionalisation Period*) traje do sredine 90-ih godina. U tom periodu umetničke organizacije su prihvatile da njihov uspeh zavisi od tržišta.
3. **Kreativni period** (engl. *Creative Period*) obeležava savremeni period i potpunu primenu odnosa s javnošću u kulturnim institucijama. Kulturne institucije prilagođavaju pravila odnosa s javnošću kulturnom sektoru.

²⁵⁵ Cutlip S., Center A., Broom G., „Effective Public Relation“, Prentice Hall, New Jersey, 2000.

²⁵⁶ Lange C., "Public Relations for the Arts: What are the Benefits", Grin Verlag, 2006.

Kotler navodi da je osnovna funkcija marketinga da utiče na ponašanje ljudi, dok je glavni zadatak odnosa s javnošću da formira, održava ili menja ponašanje ljudi prema organizaciji i proizvodima.²⁵⁷

Odnosi s javnošću imaju veliku važnost u kulturnim i obrazovnim institucijama s obzirom da pružaju neophodne informacije ljubiteljima kulture i da jedino aktivnostima odnosa s javnošću može da se privuče i tkz. neraspoločiva publika. Takođe, uspeh kulturnih centara u uslovima oštre konkurencije, zavisi od mudrog upravljanja i popularnosti. Odnosno uspeh zavisi od imidža organizacije, proizvoda i usluga, kao i od značaja kontinuiranog obaveštavanja potencijalnih korisnika usluga o inovacijama u programima i nizu drugih sadržaja. Odnosi s javnošću kulturnoj instituciji, kako navodi Stanković, obezbeđuju razumevanje organizacije i njene publike, stvaranje slike o umetničkoj organizaciji i umetničkom delu.²⁵⁸

Odnosi s javnošću, ili u engleskoj terminologiji *public relations* (akronim PR često je korišćen i u našoj poslovnoj komunikaciji) obuhvataju sve komunikacije sa svim ljudima i organizacijama s kojima je institucija u kontaktu.²⁵⁹ Odnosno, odnosi s javnošću podrazumevaju stalan planski trud ka uspostavljanju i održavanju blagonaklonog stava i međusobnog razumevanja između jedne organizacije i njenih javnosti.²⁶⁰ Većina definicija sadrži dva elementa: **komunikaciju** i **upravljanje**, pa se stoga odnosi s javnošću mogu definisati i kao formalni način na koji organizacije komuniciraju s njihovim javnostima, odnosno upravljanje komunikacijom između organizacije i njenih javnosti. Hill, O'Sullivan i O'Sullivan navode definiciju odnosa s javnošću za neprofitne organizacije i usluge: „Odnosi s javnošću su izuzetno značajna promotivna aktivnost za usluge s obzirom da treća strana ili osoba od autoriteta daje preporuke i na taj način neopipljive usluge dobijuju na verodostojnosti.“²⁶¹

Osmišljavanje i sprovođenje odnosa s javnošću u kulturnim institucijama zahteva znanje, ali i veliku kreativnost i autor ovog rada smatra da je korisno navesti jednostavnu, ali preciznu definiciju Black-a: „Praksa odnosa s javnošću je umetnost i znanje kojim se, kroz uzajamno razumevanje zasnovano na istinitom i potpunom obaveštavanju, postiže harmonija sa okolinom.“²⁶² Znanje je neophodno za analizu problema i donošenje odluka za njihovo rešavanje i usmeravanje ka ciljevima i sa tog aspekta odnosi s javnošću

²⁵⁷ Kotler Ph., Scheff J., “Standing Room Only, Strategies for Marketing the Performing Arts”, Harvard Business School Press, Boston, 1997.

²⁵⁸ Stanković N., „Politički aspekt *public relations* institucija kulture i umetnosti“ u: „Marketing u umetnosti“, zbornik radova, priredila Dragičević-Šešić, Fakultet dramskih umetnosti, Beograd, 1993.

²⁵⁹ Pavičić smatra da je primereniji termin „odnosi s javnostima“ budući da bi bilo jasnije da organizacija ne komunicira samo sa jednom „opštom javnosti“.

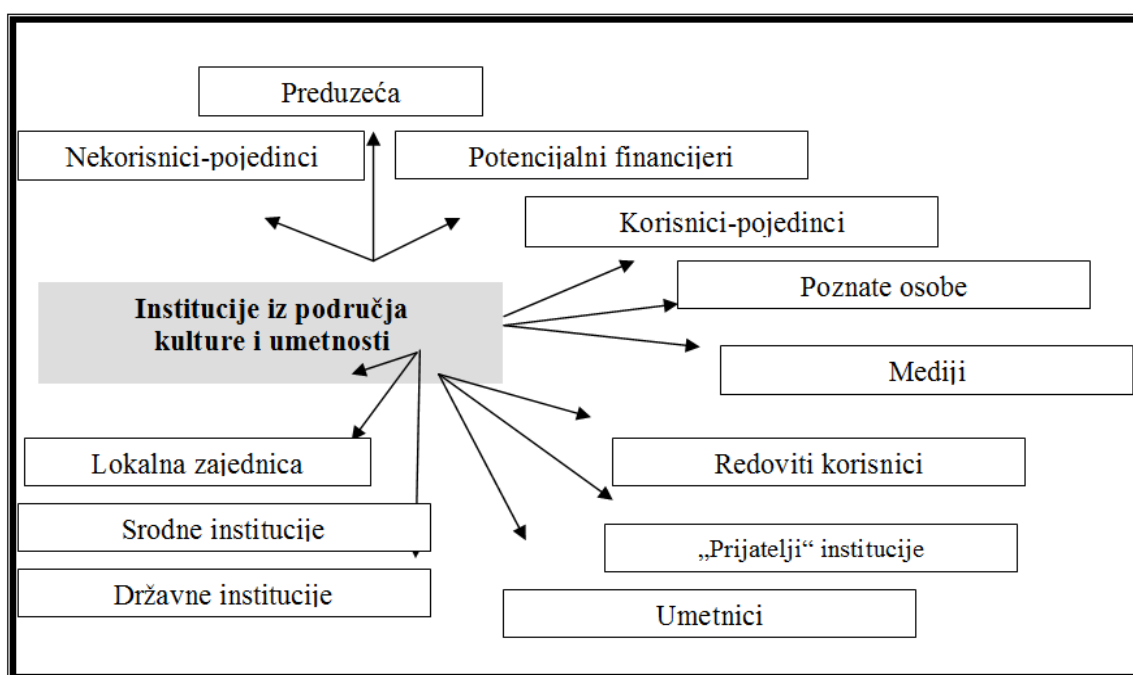
²⁶⁰ Džefinkins F., Oglašavanje, Beograd, Clio, 2003.

²⁶¹ Hill L., O'Sullivan C., O'Sullivan T., “Creative Arts Marketing”, Battenworth-Heinemann, Oxford, 2003

²⁶² Black S., „Odnosi s javnošću“, drugo izdanje, prevod sa engleskog Stanislava Baranac, Clio, Beograd, 2003.

predstavljaju nauku. Sa druge strane, ideje, mašta i kreativnost su neophodni prilikom planiranja i sprovođenja programa odnosa s javnošću.

Institucije kulture i umetnosti obraćaju se **javnostima** koje obuhvataju veliki broj „vanjskih“ heterogenih pojedinaca i organizacija koji su specifični za svaku pojedinačnu instituciju. Ipak, javnosti kulturnih institucija se mogu svrstati u nekoliko osnovnih kategorija koje obuhvataju: „nekorisnike“-pojedince, preduzeća, potencijalne finansijere, korisnike-pojedince, poznate osobe, medije, redovne korisnike, „prijatelje“ institucije, umetnike, lokalnu zajednicu, srodne institucije i državne institucije.²⁶³ Filipović navodi da su programi odnosa s javnošću u neprofitnom sektoru takođe usmereni i ka konkurenciji, dobavljačima i distributerima, koji se često zaboravljaju ili ignorišu u kulturnom sektoru.²⁶⁴



Slika 5.1. Ciljne javnosti kulturnih institucija
(Izvor: Hill, O'Sullivan, O'Sullivan, 2003)

Aktivnosti odnosa s javnošću u području kulture i umetnosti najčešće obuhvataju pripremu, sprovođenje i vrednovanje²⁶⁵:

²⁶³ Hill L., O'Sullivan C., O'Sullivan T., "Creative Arts Marketing", Buitenworth-Heinemann, Oxford, 2003.

²⁶⁴ Filipović V., Kostić M., Prohanska S.: „Odnosi s javnošću“, FON-Management, Beograd, 2003.

²⁶⁵ Idem

- Vlastitih pisanih, audio i videomaterijala o instituciji i/ili području kojim se bavi za potrebe medija, korisnika, donatora, lokalne zajednice i itd. (samostalno ili u saradnji sa specijalizovanim agencijama)
- Praćenja i, eventualno, odgovarajućih reakcija na medijske objave koje se tiču institucije.
- Organizacija specijalnih događaja (konferencije za štampu, promocija, sajmovi, proslave, godišnjice, izložbe, kulturne tribine, stručni skupovi, okrugli stolovi, otvaranja itd.)
- Održavanje kontakata i organizovanje poseta uticajnih pojedinaca i organizacija (u cilju prikupljanja novca, političke podrške, javnog lobiranja i dr.)
- Kontakti s medijima (održavanje dugoročnih odnosa s novinarima, urednicima, direktorima medijskih kuća, posrednicima u prodaji medijskog prostora i dr.).
- Sponzorstva i donacija (kao izvojene aktivnosti sa ciljem prikupljanja finansijskih sredstava za potrebe institucije).
- Krizni odnosi s javnošću (upravljanje kriznim situacijama koje se mogu dogoditi instituciji ili u njenom okruženju, kao što su incidenti, medijski skandali, negativan publicitet u javnosti, propusti u delovanju, promena zakonskih propisa i sl.)

Pomenutim aktivnostima, prema mišljenju autora rada, neophodno je dodati i aktivnosti koje se primenjuju u komercijalnim organizacijama, a koje se često zanemaruju u kulturnim institucijama kao što su:

- Izgradnja korporativnog imidža.
- Izgradnja korporativnog identiteta.
- Komuniciranje sa zaposlenima.
- Upravljanje odnosima sa korisnicima usluga.
- Edukacija i vaspitavanje ciljnih grupa.

Pomenute aktivnosti u praksi se međusobno povezuju i prožimaju, a najbolji rezultati se postižu sublimiranjem mogućnosti marketinških komunikacija i odnosa s javnošću.

5.1. Karakteristike odnosa s javnošću u kulturi i umetnosti

Muzeji, galerije i druge kulturne institucije ne mogu više da očekuju da će publika sama da otkrije njihove programe, već je neophodno konstantno zalaganje i promocija koje će doprineti stvaranju jakog brenda u umetničkom sektoru. Odnosi s javnošću moraju biti uključeni od samog početka u organizacionu strukturu organizacije. Drugim rečima, zadatak menadžera za odnose s javnošću je da obezbedi dobru komunikaciju sa svim zaposlenima i vrhovnim menadžmentom i da ih ubedi u značaj koju ova funkcija ima za uspeh organizacije. Naime, menadžer za odnose s javnošću ima zadatak da upozna

zaposlene sa osnovnim karakteristikama pomenute funkcije u cilju obezbeđivanja razumevanja i podrške. Neophodne **karakteristike** za uspeh odnosa s javnošću u kulturnom sektoru su²⁶⁶:

- Svi zaposleni doprinose odnosima s javnošću.
- Istinitost.
- Doslednost.
- Kreativnost.
- Planiranje.
- Učenje od drugih.
- Profesionalizam.

U kulturnim institucijama, možda i više nego u komercijalnom sektoru zbog prirode usluga, odnosima s javnošću doprinose **svi zaposleni**. Direktor, urednik kulturnog programa, zaposleni na blagajni, volonteri stupaju svakodnevno u kontakt sa različitim ciljnim grupama kao što su publika, saradnici, zaposleni u drugim kulturnim centrima, mediji i sl. Iz tog razloga poruka koju prenose i šalju treba da bude jedinstvena i usklađena. Ne mogu svu odgovornost za komunikacije da snose samo članovi PR tima. Međutim, zadatak menadžera za komunikacije je da prenese ideju o zajedničkom radu svim zaposlenima kroz interne komunikacije. Naime, u pozorištu volonteri moraju da imaju razvijenu svest da na ukupan utisak gledaoca utiče i način na koji oni lično komuniciraju sa publikom pre i posle predstave. Jedan od načina da se ovo pitanje reši je pisanje internih časopisa, saopštenja ili redovni sastanci koji će pružiti sve informacije svim zaposlenima.

Mnogi menadžeri za komunikacije se s pravom žale da njihov rad u kulturnim ustanovama nije dovoljno cenjen. Koju važnost ustanova pridaje ovoj funkciji vidi se direktno iz pozicije koju odnosi s javnošću imaju u organizaciji. Neki od negativnih znakova su:

- Menadžer za odnose s javnošću nikada ili retko učestvuje na sastancima.
- Direktor ili urednik kulturnog programa direktno komunicira sa novinarima.
- PR menadžer nema autoritet niti učestvuje u konsultacijama vezanim za kulturno planiranje i rad ustanove.

Često se u praksi dešava da kulturne institucije angažuju menadžera za odnose s javnošću kada već dugo imaju problema sa nezainteresovanošću publike za događaje ili kada su planirani događaji nedovoljno atraktivni. Dobar menadžer za komunikacije može da pomogne svojim kontaktima sa medijima i da privuče medije i publiku, ali taj uspeh može biti kratkog daha. Naime, ukoliko se osrednji programi predstavljaju kao vrhunska ostvarenja PR menadžer će brzo izgubiti kredibilitet kod novinara, a samim tim i kod publike. **Istinito predavljanje događaja** je druga značajna karakteristika. Osim istinitog predavljanja kulturnih događaja, neophodna je i **doslednost**. Naime, često menjanje

²⁶⁶ French Y., Runyard S., "Marketing and Public Relations for Museums, Galleries, Cultural and Heritage Attractions", Routledge, 2011, USA.

slogana, poruka kojem su sklone kulturne ustanove doprineće da kulturne organizacije deluju konfuzno i nedovoljno organizovano. Jedno od najstarijih pravila marketinga koje daje rezultate i danas je da često ponavljanje imena firme, logotipa i slogana omogućava bolje memorisanje od strane publike, a pogotovo danas kada su korisnici bombardovani informacijama sa svih strana. Zaposleni u kulturnom sektoru su često veoma kreativni pojedinci koji mogu biti skloni čestom menjanju poruka, slogana jer smatraju da su stari zastareli i dosadni. Uloga menadžera za odnose s javnošću je da objasni vrhovnom menadžmentu koliko je važna doslednost barem kada je u pitanju ime kompanije, logotip i slogan, kao i doslednost u porukama koje se žele poslati.

Menadžeri za odnose s javnošću moraju da budu analitični, dobro organizovani ali i **kreativni**. To zapravo znači da direktori treba da podrže njihovo povremeno iskoračenje od dnevnih obaveza i sprovođenje novih ideja ili saradnju sa timom sa kulturno planiranje. Često nove ideje nisu ranije testirane pa one sa sobom nose i određeni rizik. Direktori moraju biti svesni da i menadžeri za odnose s javnošću imaju pravo na greške, na kojima uče, i da ukoliko nema rizika i organizacija stagnira. Dobar menadžer za odnose s javnošću je vredan izvor informacija za kulturnu ustanovu, neko ko pruža nove ideje i omogućava komunikaciju sa širom zajednicom. Po prirodi svog posla kulturne ustanove češće su okrenute ka svojim problemima i programima, a zaboravljaju da sagledaju instituciju iz šire perspektive i javnog mišljenja.

Planiranje je izuzetno važno za uspeh kampanje odnosa s javnošću. Postoje brojni primeri da su dobre priče lansirane u pogrešno vreme i suprotno tome da su loše priče plasirane u pravo vreme. Menadžeri za odnose s javnošću i kulturni urednici imaju zadatak da prate i kulturne agende drugih institucija i da na vreme izbegnu podudaranje sa najvećim kulturnim manifestacijama kao na primer sa Sajmom knjiga u Beogradu, BELEF-om, BITEF-om i sl. Naime, u tim trenucima mediji su potpuno okrenuti s pravom na velike manifestacije da će čak i dobri drugi programi proći nezapaženo. Međutim iskustvo je pokazalo da nikada nije previše rano početi sa promocijom neke važne kulturne manifestacije. Planiranje unapred omogućava uspeh kulturnoj ustanovi.

Učenje od drugih je neophodno u sprovođenju odnosa s javnošću u kulturnom sektoru. Bavljenje odnosima s javnošću zahteva konstantno usavršavanje i praćenje i rada drugih ustanova. Usvajanje i prilagođavanje dobrih ideja je stalni zadatak kulturne ustanove.

U kulturnim ustanovama česta je pojava da se odnosima s javnošću kao "dodatnim poslom" bave zaposleni u ustanovi bez dovoljno iskustva i obrazovanja. Prilike na kulturnom tržištu zahtevaju **profesionalan pristup**. Osim što je neophodno angažovati stručnjake iz ove oblasti, neophodno je da oni budu deo udruženja profesionalaca da bi konstantno mogli da uče i usavršavaju se.

Zanimljivo je da se često marketing i odnosi s javnošću gledaju kao neka vrsta "dodatka" ukupnom poslovanju organizacije, a ne i njenim integralnim funkcijama. U praksi se dešava da sve već bude odlučeno, od misije i vizije do kulturnog programa pre nego što se

konsultuju marketing i PR menadžer. Kulturne institucije, posebno neprofitne, su često više okrenute same sebi nego ka kulturnim potrebama publike. Da bi odnosi s javnošću imali uspeha neophodna je njihova uključenost u planiranje programa i učestvovanje u svim odlukama kulturne ustanove.

Pojava novih medija dovela je do toga da ne samo da je neophodna integracija odnosa s javnošću i marketinga u strateško planiranje organizacije, već da je neophodna i njihova integrisanost i povezanost međusobno kao i saradnja sa sektorom za informacione tehnologije u cilju pravilnog razvoja strategije socijalnih medija. Sve veće kulturne organizacije imaju odeljenje za informacione tehnologije (engl. *information technology*) koji se bave pre svega održavanjem Internet prezentacija, čuvanjem podataka i njihovom bezbednošću. Međutim, u poslednje vreme organizacije se sve više predstavljaju na eksternim stranicama nad kojim IT sektor nema direktnu kontrolu. Očigledno je da se marketing strategija preklapa sa Web strategijama i sa strategijama na Internetu i van njega. Socijalni mediji preklapaju se sa tri sektora, sa marketing odeljenjem i sa odeljenjima za Internet i IT. Neophodno je razumeti da sada, više nego ranije, okolnosti nalažu sinergiju marketinga, odnosa s javnošću i drugih odeljenja u kulturnoj organizaciji u cilju prenošenja jedinstvene poruke.



5.2. Planiranje aktivnosti odnosa s javnošću

Planiranje predstavlja jednu od najvažnijih aktivnosti odnosa s javnošću s obzirom da formiranje strategija i ciljeva omogućava uspostavljanje i održavanje dobrog ugleda organizacije u okruženju kao i uspostavljanje poverenja između organizacije sa eksternim i internim javnostima. Iskustvo, kako navodi Kotler, pokazuje da mnoge organizacije sprovode odnose s javnošću **reaktivno** tj. odgovaraju na trenutne probleme i promjenjene okolnosti u okruženju.²⁶⁷ Ovakav vid odnosa s javnošću naročito je prisutan kod neprofitnih organizacija koje redukuju komunikacijske aktivnosti na slanje izveštaja za štampu, reagovanje na trenutne situacije i rešavanje grupnih i individualnih primedbi. Intuitivni, individualistički pristupi rešavanju problema imaju za posledicu da okruženje i situacije određuju plan aktivnosti odnosa s javnošću kao i nekontrolisanje imidža organizacije. Nasuprot tome, **proaktivno** vođenje odnosa s javnošću podrazumeva strateško planiranje i sprovođenje programa za odnose s javnošću.

Strateško planiranje bazira se na rezultatima istraživanja i obuhvata donošenje odluka o ciljevima programa, identifikovanje ključnih javnosti, utvrđivanje politike i određivanje strategija. Planiranje obuhvata dugoročne (strategijske) i kratkoročne (taktičke) planove. U odnosima s javnošću **strategija** označava opšti koncept, pristup ili plan programa koji mora ostvariti određene ciljeve izgradnje imidža i identiteta. **Taktički planovi** predstavljaju primenu strategijskih ciljeva u stvarnim situacijama i obuhvataju operativne zadatke i zaduženja, sa precizno definisanim rokovima za izvršenje svih zadataka.

Neke od prednosti planiranja odnosa s javnošću su:²⁶⁸

- Postavljanje ciljeva, na osnovu kojih će se procenjivati rezultati.
- Procena potrebnog vremena i troškova.
- Formiranje i selekcija prioriteta.
- Procena izvodljivosti ciljeva odnosa s javnošću, u odnosu na raspoložive ljudske i materijalne resurse.
- Povećavanje efektivnosti i efikasnosti u radu.

Prilikom planiranja odnosa s javnošću neophodno je odgovoriti na šest osnovnih pitanja:

1. Šta je problem?
2. Koji su ciljevi?
3. S kojim javnostima treba razviti odnos?
4. Šta je sadržaj poruke?
5. Koje kanale treba koristiti?

²⁶⁷ Kotler P., Alan R. A., "Strategic Marketing for Nonprofit Organizations", 5th edition, Prentice Hall, New Jersey, 1996

²⁶⁸ Filipović V., Kostić M., Prohanska S.: „Odnosi s javnošću“, FON-Management, Beograd, 2003.

6. Kako će se oceniti uspeh?

Na osnovu uvida u literaturu iz oblasti odnosa s javnošću, autor ovog rada smatra da se planovi odnosa s javnošću kod različitih autora ne razlikuju suštinski već pre u terminologiji i redosledu navedenih faza. Tako, strateško planiranje odnosa s javnošću obuhvata sledeće faze:

1. Analiza situacije i definisanje problema/mogućnosti.
2. Definisanje ciljeva i strategija.
3. Utvrđivanje budžeta za sprovođenje odnosa s javnošću.
4. Kreiranje programa odnosa s javnošću.
5. Definisanje taktike za realizaciju odnosa s javnošću.
6. Izvođenje plana i procena rezultata.

Analiza i dijagnoza situacije

Analiza situacije predstavlja najteži deo u procesu planiranja odnosa s javnošću s obzirom da zahteva mnoga znanja i veštine od menadžera koje se uče i razvijaju. Pre svega, jedan od glavnih zadataka je skeniranje okruženja (engl. *environmental scanning*) i uočavanje budućih trendova i njihovog uticaja na poslovanje organizacije. Istraživanja pokazuju da se analiza veoma retko sprovodi i da menadžeri za odnose s javnošću kao najčešće razloge navode nedostatak vremena, promenljive okolnosti, ograničavanje kreativnosti i sredstava. Prema istim istraživanjima analizu situacije najmanje sprovode menadžeri u neprofitnim institucijama.²⁶⁹

Analiza i dijagnoza situacije predstavlja osnovu za sve dalje korake pošto vrhovnom menadžmentu ukazuje na probleme i mogućnosti sa kojima se organizacija suočava. Najčešće se, u ovoj fazi, koriste **PEST** i **SWOT analiza** na osnovu kojih se realno sagledava imidž organizacije. Prilikom analize menadžmentu su na raspolaganju **neformalne** ili ispitivačke metode kao i **formalne metode** za prikupljanje podataka. Neformalne metode kao što su lični kontakti, analiza pošte, izvori na Internetu, izveštaji sa terena predstavljaju i dalje dominantne izvore koji mogu biti korisni ukoliko su menadžeri svesni njihovih slabosti i ograničenja. Formalnim metodama, kao što su ankete i fokus grupe, prikupljaju se podaci iz naučno reprezentativnih uzoraka. Takođe, ne treba zanemariti i značaj sekundarne analize i *online* baze podataka, tj. podataka koje je prikupila neka druga organizacija. Zahvaljujući podacima eksternog i internog okruženja kulturne institucije mogu da definišu ključne ciljne javnosti kao i da utvrde njihovo znanje, mišljenje, ponašanje i stavove prema organizaciji. Definisanje ciljnih grupa, problema i mogućnosti predstavlja osnovu za sve dalje faze u toku planiranja strateških odnosa s javnošću. Osim definisanja ciljnih javnosti institucija treba da utvrdi koji faktori iz okruženja najviše deluju na organizaciju i koji će faktori biti najvažniji u budućnosti. Na osnovu analize situacije moguće je izvojiti popis glavnih tema i problema koji će uticati na

²⁶⁹ Cutlip S., Center A., Broom G., „Effective Public Relation“, Prentice Hall, New Jersey, 2000.

organizaciju. Važne odgovore menadžer za odnose s javnošću može da dobije i u razgovoru sa zaposlenima. Oni mogu biti važan izvor informacija.

Definisanje ciljeva i strategija

Menadžeri za odnose s javnošću na osnovu prikupljenih informacija u toku prve faze imaju zadatak da definišu ciljeve i strategije u cilju rešavanja problema ili iskorišćavanja prilika. Strateške i taktičke ciljeve je neophodno uskladiti sa misijom i vizijom institucije, odnosno sa opštim ciljevima. Na nivou organizacije moguće je planirati sledeće opšte i operativne ciljeve:²⁷⁰

- Izgradnja novog korporativnog identiteta i imidža;
- Pобољшanje postojećeg identiteta i imidža;
- Unapređenje interne i eksterne komunikacije;
- Razvijanje „dobre volje“ kod sadašnjih, prethodnih i budućih korisnika;
- Zadobijanje poverenja zaposlenih i medija;
- Povećavanje procenta upoznatosti ciljnog auditorijuma sa aktivnostima organizacije/uslugama;
- Projektovanje konzistentnog imidža koji obezbeđuje garanciju za kvalitet proizvoda i usluga.

Zadatak menadžera za odnose s javnošću je da pored opštih ciljeva na nivou organizacije definiše i specifične komunikacijske ciljeve za svaku ključnu ciljnu grupu.

Utvrđivanje bužeta za sprovođenje odnosa s javnošću

Za sprovođenje efikasnog plana odnosa s javnošću neophodno je utvrditi budžet i vreme realizacije. Cutlip, Center i Broom smatraju da menadžeri za odnose s javnošću često nemaju dovoljna znanja iz finansija i računovodstva neohodna za precizno definisanje budžeta, kao i da vrhovni menažment neretko smatra da odnosi s javnošću predstavljaju „besplatan publicitet“ i stoga ne planiraju troškove.²⁷¹

Planiranje troškova obezbeđuje uspešnu realizaciju plana i neophodno je uzeti u obzir sve grupe troškova u koje spadaju:

- Troškovi rada stručnjaka angažovanih za poslove odnosa s javnošću.
- Troškovi pripreme i proizvodnje instrumenata komunikacije (publikacije, brošure, katalozi, filmovi, poster i sl.)
- Troškovi organizovanja specijalnih događaja.
- Troškovi angažovanja ličnosti koji će predstavljati instituciju ili događaj i sl.

²⁷⁰ Filipović V., Kostić M., Prohanska S.: „Odnosi s javnošću“, FON-Management, Beograd, 2003.

²⁷¹ Cutlip S., Center A., Broom G., „Effective Public Relation“, Prentice Hall, New Jersey, 2000.

Kreiranje programa i definisanje taktike za odnose s javnošću

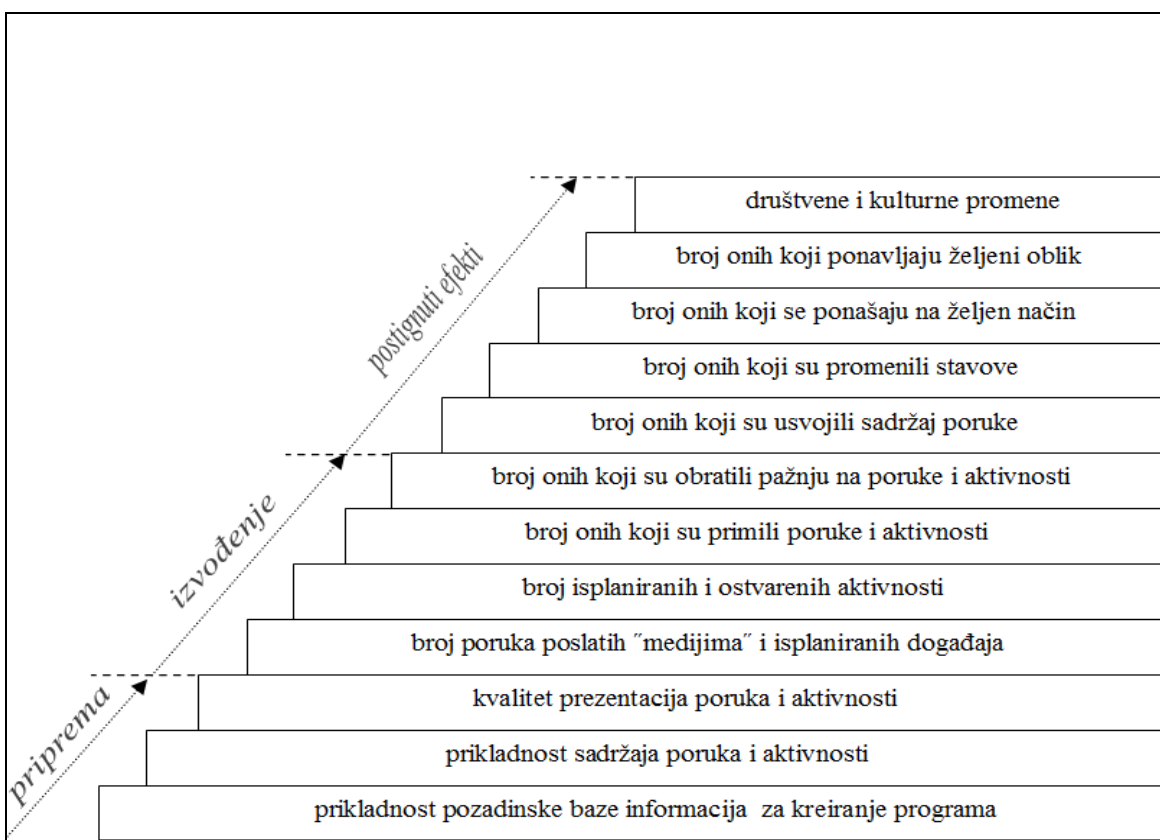
Na osnovu precizno određenih ciljeva menadžeri za odnose s javnošću imaju zadatak da kreiraju program za konkretne ciljne grupe (korisnike, zaposlene, investitore i sl.). Program se praktično sastoji od niza aktivnosti, koje treba preduzeti radi ostvarenja ciljeva. Program odnosa s javnošću predstavlja utvrđivanje načina izvođenja planiranih strategija, dok taktika predstavlja sam način njihovog izvođenja.²⁷²

Izvođenje plana i procena rezultata

U toku i nakon izvođenja programa odnosa s javnošću neophodno je sprovesti rigoroznu analizu i procenu rezultata. U praksi je ponekad teško izmeriti rezultate odnosa s javnošću i odvojiti ih od rezultata marketinških komunikacija. Međutim, ukoliko je plan precizno napisan i ciljevi definisani u tom slučaju moguće je oceniti program. Rezultate je potrebno analizirati u fazi pripreme, izvođenja i nakon realizacije programa. Svaka faza ocene programa doprinosi većem razumevanju situacije u kojoj se organizacija nalazi i osigurava dodatne informacije za procenu delotvornosti. Ocena pripremne faze obezbeđuje informacije o kvalitetu prikupljenih informacija i njihovoj važnosti za instituciju (kvalitet istraživanja, kvalitet pripremljenih poruka, kvalitet izabranih kanala i sl.). Na osnovu procene izvođenja institucija analizira izbor strategija i taktika i njihovu opravdanost, dok u fazi nakon realizacije programa utvrđuju se rezultati vezani za poznatost, razumevanje, promenu ponašanja i prodaju. U tabeli 5.2.1 nalaze se prikazane faze i kriterijumi za ocenu programa za odnose s javnošću.

²⁷² Filipoić V., Kostić M., Prohanska S.: „Odnosi s javnošću“, FON-Management, Beograd, 2003.

Tabela 5.2.1. Faze i kriterijumi za ocenu programa za odnose s javnošću
(Izvor: Cutlip, Center, Broom, 2000)



5.3. Organizovanje funkcije odnosa s javnošću u kulturnim institucijama

Kulturne institucije planiranje i sprovođenje aktivnosti odnosa s javnošću mogu organizovati u vlastitoj instituciji ili pomenute aktivnosti prepustiti agencijama i konsultantima za odnose s javnošću. Takođe, u teoriji i praksi moguće su i različite kombinacije između organizacije i agencija ili savetnika. Izbor odgovarajućeg rešenja zavisi od više faktora kao što su okruženje, veličina organizacije, potrebe centra, finansijske mogućnosti, stava rukovodstva prema funkciji odnosa s javnošću i nivoa obrazovanja i stručnosti zaposlenih u menadžmentu.

U okviru kulturne institucije moguće je organizovati posebno odeljenje ili službu za odnose s javnošću ili poslove komunikacije prepustiti pojedincu/pojedincima. U praksi se često stručnjacima za odnose s javnošću prepuštaju i drugi poslovi u okviru kulturnih institucija (npr. programsko planiranje, održavanje Internet stranica i sl.) ili se u nedostatku menadžera za odnose s javnošću pojedine aktivnosti raspodele između zaposlenih koji su

angažovani na drugim poslovima. Organizaciono rešenje službe za odnose s javnošću zavisi od više faktora, pre svega od važnosti koju pridaje vrhovni menadžment ili upravno telo pomenutoj službi. Organizacije koje su svesne značaja komunikacije sa različitim ciljnim javnostima omogućavaju službi određenu samostalnost sa precizno definisanim finansijskim sredstvima za njen rad. Neophodno je napomenuti važnost povezanosti službe ili pojedinca za odnose s javnošću sa drugim odeljenjima. Prema Filipović, Kostić, Prohanska služba za odnose s javnošću koordinira, inspiriše i organizuje protok informacija.²⁷³ Interna komunikacija je od izuzetnog značaja u kulturnim centrima s obzirom da se svakodnevno saraduje sa velikim brojem saradnika i da se prilikom organizovanja kulturnih dešavanja/usluga okolnosti brzo, skoro svakodnevno menjaju (izostanak umetnika, odlaganje događaja, novi uslovi, tehnička opremljenost, izostanak profesora i sl.). Organizacija službe za odnose s javnošću je još složenija kada su u pitanju institucije koje imaju svoja predstavništva u inostranstvu.

Pojedine institucije, shvatajući značaj aktivnosti odnosa s javnošću, angažuju povremeno ili u kontinuitetu odgovarajuće stručne agencije, ili specijalizovane stručnjake. U inostranstvu je sve više primetan trend da se pojedine agencije za odnose s javnošću specijalizuju za komunikacijske aktivnosti u oblasti kulture ili neprofitnog sektora (npr. agencija *Borkowski* u Velikoj Britaniji ili *ArtsMarketing Services* u Sjedinjenim Američkim Državama). Dagle navodi da umetničke organizacije najčešće angažuju agencije radi dobijanja saveta, stručnih saradnika i objektivnih analiza.²⁷⁴ Izbor zavisi od svake institucije pojedinačno, ali isti autor savetuje da se za institucionalne odnose s javnošću ne koriste spoljni saradnici. Naime, spoljni saradnici retko imaju vremena da se upoznaju sa svim detaljima kulturne politike jedne umetničke organizacije i nisu u stanju da precizno informišu javnost. Sa druge strane, angažovanje savetnika ili agencija prilikom organizacije velikih kulturnih dešavanja koje se promovišu u vidu kampanje i u kratkom vremenskom roku ili u toku krizne situacije sasvim je opravdano. U praksi se najčešće kombinuju oba metoda, odnosno rad internih službi i angažovanje agencija. Black navodi da efikasnost često ne zavisi od načina organizacije, već od iskustva pojedinaca koji sprovode odnose s javnošću, kao i od mogućnosti koje im rukovodstvo pruža.²⁷⁵ Oba metoda imaju svoje prednosti i nedostatke u organizaciji odnosa s javnošću kao što se navodi u tabeli 5.3.1.

²⁷³ Filipović V., Kostić M., Prohanska S.: „Odnosi s javnošću“, FON-Management, Beograd, 2003.

²⁷⁴ Dagle K., „Marketing umetnosti“, Clio, Beograd, 1998.

²⁷⁵ Black S., „Odnosi s javnošću“, drugo izdanje, prevod sa engleskog Stanislava Baranac, Clio, Beograd, 2003.

Tabela 5.3.1: Prednosti i mane za korišćenje agencija i savetnika za aktivnosti odnosa s javnošću u okviru kulturne institucije

(Prilagođeno prema: Pavičić, Alfirević, Aleksić, 2006)

Prednosti organizovanja službe za odnose s javnošću u okviru kulturne institucije	Prednosti korišćenja agencija i konsultanata:
<ul style="list-style-type: none"> • Stalna dostupnost informacija i angažman menadžera za odnose s javnošću, često nezavisno od radnog vremena ili bez dodatnih finansijskih sredstava • Akumuliranje znanja i veština s obzirom da se menadžeri angažuju na duži vremenski period <ul style="list-style-type: none"> • Dobra komunikacija i raspoloživost dostupnih informacija, posebno značajno za internu komunikaciju • Kontinuitet • Redovan kontakt sa rukovodstvom • Bolje poznavanje organizacije i brže pružanje informacija novinarima <ul style="list-style-type: none"> • Poistovećivanje sa ciljevima organizacije. 	<ul style="list-style-type: none"> • Organizacija nije dovoljno velika ili ne raspolaže resursima za organizovanje službe za odnose s javnošću • Politika institucije nalaže korišćenje spoljnih konsultanata ili agencija. • Nepristrasnost • Veliko iskustvo agencija ili stručnjaka • Često se više uvažava mišljenje nekoga ko nije iz same organizacije. • Neophodnost angažovanja stručnjaka iz pojedinih oblasti (npr. krizni pr) • Raspoloživost i drugih usluga koje pruža agencija (marketinške, dizajn i sl.) • Korišćenje razvijenih agencijskih veza sa pojedinim ciljnim grupama (npr. političari, lokalna zajednica i dr.) • Brzo rešavanje hitnih problema • Edukacija menadžera u instituciji na osnovu iskustva sa agencijom.
Nedostaci organizovanja službe za odnose s javnošću u okviru kulturne institucije:	Nedostaci korišćenja agencija i konsultanata:
<ul style="list-style-type: none"> • Neobjektivno sagledavanje situacije u vlastitoj organizaciji i okruženju <ul style="list-style-type: none"> • Neiskustvo, nedostatak stručnog obrazovanja • Tendencija prebacivanja svih „sitnih“ poslova na odeljenje za odnose s javnošću • Rukovodstvo ne uviđa važnost odeljenja za odnose s javnošću 	<ul style="list-style-type: none"> • Diskontinuitet u kontaktima s medijima • Često novinari zahtevaju dodatne informacije do kojih agencije/savetnici sporije dolaze s obzirom da ne poznaju dovoljno situaciju u instituciji • Angažovanje mladih i bez iskustva savetnika u agencijama na promociji manjih kulturnih ustanova • Nemogućnost osiguranja finansijskih sredstava za plaćanje profesionalnih usluga.

Ukoliko kulturna ustanova angažuje agenciju za odnose s javnošću neophodno je da se angažuje osoba koja ima razumevanja za specifične zahteve kulturnih ustanova. Neophodno je odrediti jednu osobu iz ustanove koja će biti stalni kontakt agenciji da bi se izbegla moguća konfuzija. Savetuju se redovni sastanci sa agencijom na kojima će

precizno biti definisani ciljevi i zadaci. Najčešće primedbe kulturnih ustanova koje angažuju agencije su da se njima bave manje stručni pojedinci iz agencije i da im se ne posvećuje dovoljno vremena.

5.4. Aktivnosti odnosa s javnošću

Svaka pojedinačna institucija ima na raspolaganju brojne komunikacijske aktivnosti u cilju informisanja i motivisanja ciljnih grupa. U literaturi se nailazi na različite definicije odnosa s javnošću, kao i aktivnosti koje odnosi s javnošću obuhvataju. Prema Fill odnosi s javnošću uključuju publicitet, organizaciju specijalnih događaja, lobiranje, sponzorstvo, korporativno oglašavanje, odnose s javnošću u kriznim situacijama i odnose s ulagačima.²⁷⁶ Drugi autori, kao što su Cutlip, Center, Broom i Kotler, u aktivnosti odnosa s javnošću ubrajaju i odnose s medijima, javne poslove, upravljanje projektima i razvoj.²⁷⁷ Pavičić, Alfirević i Aleksić smatraju, da iako su usko povezane sa oglašavanjem i ostalim promocijskim aktivnostima, konkretne aktivnosti odnosa s javnošću u području kulture i umetnosti obuhvataju pripremu, izvođenje i vrednovanje vlastitih štampanih, audio i video materijala o instituciji i/ili uslugama, praćenje štampe, organizacija specijalnih događaja, poseta važnih i uglednih ličnosti instituciji, odnosi s medijima, sponzorstvo i donacije i krizni menadžment.²⁷⁸ U novijoj literaturi se sve više pominje i informisanje javnosti preko društvenih medija ili odnosi s javnošću i informacione tehnologije kao deo aktivnosti. Ylva French i Sue Runyard tako navode da u aktivnosti odnosa s javnošću u kulturi i umetnosti spadaju odnosi s medijima, informisanje javnosti i društveni mediji, interne komunikacije, odnosi sa zainteresovanim stranama (engl. *stakeholder*) i krizni menadžment.²⁷⁹ Sve pomenute aktivnosti se međusobno povezuju i prožimaju. Autor ovog rada smatra da treba razlikovati aktivnosti odnosa s javnošću i kanale komunikacije i u skladu sa tim u narednim poglavljima analiziraće se prvo najzastupljenije aktivnosti odnosa s javnošću u kulturnim institucijama (odnosi s medijima, organizovanje specijalnih događaja, organizovanje sastanaka, sponzorstvo, krizni i interni odnosi s javnošću) a nakon toga i kanali komunikacije, tradicionalni i novi mediji.

²⁷⁶ Fill C., „Marketing Communications – Contexts, Contents and Strategies“, 2th edition, Prentice Hall, Hertfordshire, 1999.

²⁷⁷ Cutlip S., Center A., Broom G., „Effective Public Relation“, Prentice Hall, New Jersey, 2000. i Kotler P., Alan R. A., „Strategic Marketing for Nonprofit Organizations“, 5th edition, Prentice Hall, New Jersey, 1996.

²⁷⁸ Pavičić J., Alfirević N., Aleksić Lj., „Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti“, Masmedia, Zagreb, 2006

²⁷⁹ French Y., Runyard S., "Marketing and Public Relations for Museum", Galleries, Cultural and Heritage Attractions, Routledge, USA, 2011.

5.4.1. Odnosi s medijima

Mediji, u svim svojim varijacijama, postali su važan i nezaobilazan deo svakodnevnog i poslovnog života s obzirom da pružaju širokom auditorijumu informacije, edukaciju i zabavu. Razvijanje i održavanje kvalitetnih odnosa s medijima predstavlja jedan od najvažnijih segmenata odnosa s javnošću pošto mediji imaju sposobnost kreiranja javnog mišljenja i doprinose stvaranju imidža u javnosti. Zbog svoje važnosti odnosi s medijima predstavljaju najprepoznatljiviji deo odnosa s javnošću.

Odnosi s medijima se mogu definisati kao skup aktivnosti u okviru odnosa s javnošću, kojima se planski, organizovano i kontinuirano upostavljaju uzajamno korisni odnosi između organizacije i predstavnika različitih medija.²⁸⁰ Mediji, zapravo, predstavljaju kanale komunikacije koji omogućavaju komunikatorima da informišu ciljne javnosti o aktivnostima organizacije. Služba za odnose s javnošću omogućava neposrednu komunikaciju između organizacije i medija, i posrednu sa izabranim ciljnim javnostima. Osnovni cilj odnosa s medijima je stvaranje pozitivnog publiciteta, informisanje javnosti i privlačenje pažnje ciljnih grupa.

Reg navodi da odnosi s medijima obuhvataju sledeće faze:²⁸¹

1. Definisanje cilja i ciljnih grupa.
2. Formulisanje ključne poruke.
3. Izbor odgovarajućih medija.

Ukoliko institucija pravilno sprovede sve prethodno navedene faze, odnosi s medijima mogu biti veoma precizna aktivnost, kao i oglašavanje, koja omogućava dosezanje do specifičnih auditorijuma i prenošenje kreirane poruke.

Osnovni zahtev za uspešnu saradnju sa medijima je poznavanje medija i razumevanje načina na koji funkcionišu. Od 90-ih godina prošlog veka, prema Runyard i French, kulturna ponuda se povećala sa jedne strane, a sa druge sve je više profesionalnih menadžera za odnose s javnošću u galerijama, muzejima i drugim kulturnim institucijama koji imaju za cilj ostvarivanje pozitivnog publiciteta i privlačenje publike/posetilaca.²⁸² Iz tog razloga, navode isti autori, neophodan je profesionalan pristup odnosima s medijima koji obuhvata prilagođavanje materijala medijima, poštovanje rokova, udovoljavanje specifičnim zahtevima stila i privlačenje publike pojedinih medija.²⁸³

²⁸⁰ Izvor: <http://marketing-prfon.rs>

²⁸¹ Reg D., "Odnosi s medijima", prevod Đorđe Krivokapić, Clio, Beograd, 1996.

²⁸² Runyard S., French Y., „Marketing & Public Relations handbook for Museums, Galleries & Heritage Attractions“, Altamira Press, Oxford, 1999.

²⁸³ Runyard i French (1999) navode da u proseku redakcije novina u Velikoj Britaniji u toku jednog dana prime oko 200 vesti, a od toga 20 bude objavljeno, pet do šest bude pokriveno slanjem reportera i samo dve slike budu iskorišćene.

S obzirom na međusobno zavistan i koristan odnos između novinara i kulturnih institucija, njihov odnos treba da se bazira na poverenju i uvažavanju. Menadžer za odnose s medijima kulturnih institucija ima zadatak da upozna strategiju svake konkretne medijske kuće. Veliku fragmentaciju medija u savremenom društvu kulturne institucije mogu da iskoriste za precizno usmeravanje poruka prilagođenim interesima ciljnih grupa.²⁸⁴ Pre svega za ostvarivanje uspešne saradnje organizacija mora da ima dovoljno zanimljivu vest za medije, odnosno za širu javnost. Služba za odnose s javnošću mora da ima u vidu da mediji ne postoje radi sebe, već da zadovolje interese svojih ciljnih javnosti. Ukoliko menadžer ima u vidu ciljnu javnost kao krajnji cilj, prilagodiće svoja saopštenja medijima i kreiraće zanimljive medijske vesti. **Osnovni alati** za uspostavljanje dobrih odnosa s medijima su:

- **Medija mapa.**

Medija mapa obuhvata vrstu i naziv medija, kratak profil uređivačke politike, podatke o auditorijumu konkretnog medija i podatke o tiražu, gledanosti, slušanosti i sl.

- **Mejling lista.**

Ažurirana media lista obuhvata relevantna imena novinara koji prate određenu oblast.²⁸⁵ Mejling listu je potrebno podeliti prema vrsti medija i specifičnim zahtevima.

- **Internet „pressroom“.**

Internet „pressroom“ omogućava novinarima pristup informacijama u vreme kada to njima najviše odgovara.

- **Informativni materijal i arhiva.**

Pripremljen opšti informativni materijal o instituciji i arhiva prethodnih događaja omogućava brzo reagovanje i zadovoljavanje interesa novinara za opštim informacijama.

Osnovne smernice za dobre odnose s medijima su:²⁸⁶

- **Iznositi istinu** i govoriti otvoreno.

Bivši predsednik PRSA (*Public Relations Society of America*), Jerry Dalton, smatra da je verodostojnost najveća vrlina u radu s medijima. Naime, novinar će koristiti saopštenja za medije samo ukoliko zna da se radi o pouzdanom izvoru informacija koji ne treba proveravati. Na taj način, novinari štede vreme, a institucije dobijaju odgovarajući tretman u medijima.

- **Prilagodavanje materijala, poštovanje rokova i dostupnost.**

²⁸⁴ Reg D., „Odnosi s medijima“, prevod Đorđe Krivokapić, Clio, Beograd, 1996.

²⁸⁵ Za mejling liste novinara mogu se koristiti uobičajeni programi kao što su Outlook ili Excel. Sve više se dizajniraju i posebni programi za potrebe službi za odnose s medijima poput programa *Pressfile* (www.pressfile.com).

²⁸⁶ Prilagođeno prema: Cutlip S.M., Center A.M., Broom G.: „Odnosi s javnošću“, prevodilac Domagoj Rogulj, Mate, Zagreb, 2003.

Služba za odnose s javnošću kulturnih institucija ima zadatak da medijski vredne informacije prilagodi različitim medijima i dostavi u pravo vreme. S obzirom da se novinari često suočavaju sa fiksnim rokovima, iskoristiće saopštenja i slike koji ne zahtevaju ulaganje dodatnog vremena. Rokovi (engl. *lead time*) obuhvataju neophodno vreme da se materijal primi, pripremi i objavi ili emituje. Zadatak komunikatora je da utvrdi i ispoštuje rokove različitih medija. Takođe, institucija mora da angažuje osobe koje će medijima biti dostupne i van radnog vremena, za vreme praznika i vikendom.

- **Profesionalan pristup novinarima.**

Menadžeri za odnose s medijima moraju da se profesionalno odnose prema novinarima, što zapravo podrazumeva da se medijima dostavljaju informacije, ali im se ostavlja prostor da novinari sami, na osnovu svoje stečene novinarske objektivnosti, procene važnost vesti. Neprihvatljivo je da se novinari mole da se vest objavi ili da se napadaju zbog tretmana priče. Takođe, od novinara se ne može zahtevati da neka vest ne bude objavljena.

- **Slanje informacija odgovarajućim medijima.**

Informacije treba slati samo zainteresovanim i najprikladnijim medijima. Medije ne treba pretrpavati informacijama.

Najčešće greške u odnosima s medijima mogu se sumirati na sledeći način:

- Inertnost u odnosima s novinarima, odnosno očekivanje da se mediji sami zainteresuju za neku temu ili događaj.
- Preagresivan pristup predstavlja drugu krajnost i izaziva odbojnost.
- Upotreba pretencioznih naslova u saopštenjima za medije.
Zaposleni u kulturi pokazuju tendenciju da događaje i umetnike najavljuju uz korišćenje superlativa (npr. najbolji filmovi, vrhunski umetnici, neprevaziđeni i sl.). Takvi naslovi izazivaju nepoverenje kod novinara.
- Kašnjenje sa povratnom informacijom.
- Slanje manje bitnih vesti urednicima i zatrpavanje novinara prečestim saopštenjima ili ponavljanjem saopštenja.
- Statične konferencije za štampu. Konferencije se sazivaju samo ukoliko se saopštavaju važne informacije koje treba predstaviti na atraktivan način.
- Neinformisanost službe za odnose s javnošću.
- Nedovoljna maštovitost u pisanju saopštenja za medije. Pažnju novinara treba privući u prvih pet rečenica.
- Zapostavljanje lokalne, regionalne i specijalizovane štampe.

Direktan kontakt sa novinarima ostvaruje se putem konferencija za štampu, pružanja informacija, saopštenja za štampu, intervju, organizovanih poseta novinarima i sl. Najbolji rezultati dobijaju se uspostavljanjem direktnog kontakta telefonom ili lično, ali zbog ograničenosti vremena ovi načini preduzimaju se samo za izuzetno važne događaje. Danas se saopštenja za štampu uglavnom šalju putem e-maila, ali kao i sve preterana upotreba dovodi do toga da ovaj način komunikacije gubi na značaju. Mnogi novinari ne

otvaraju mailove sa nepoznatih adresa, ne dopada im se preterana upotreba različitih fontova i slika ili ne otvaraju dokumenta u prilogu. Iz tog razloga se savetuje menadžerima da ne šalju sve informacije na celokupnu listu novinara, već da šalju ciljano informacije.

Prema Runyard i French zaposleni u kulturnim institucijama često pišu dugačka saopštenja za javnost koja su nepregledna i nezanimljiva novinarima.²⁸⁷ Vesti treba da budu napisana na jednostavan način za čitanje i upotrebu, bez korišćenja stranih i stručnih reči. Imena i citati čine saopštenja za medije interesantnijim za novinare. Prema Filipović, Kostić, Prohanska istraživanja pokazuju da danas novinari i reporteri najveći deo vremena provode na obrađivanju informacija, a ne na sakupljanju.²⁸⁸ Iz tog razloga adekvatno predstavljanje informacija medijima predstavlja jedan od najvažnijih zadataka službe za odnose s javnošću.

Ukoliko menadžeri organizuju intervju ili sami gostuju u programu, treba da imaju u vidu da u kontaktu sa novinarima ne daju „neslužbene“ izjave pošto one gotovo uvek budu upotrebljene. Na pitanja novinara treba odgovarati direktno, bez dodatnog odlaganja i skretanja teme. Ukoliko predstavnik institucije ili potparol ne zna odgovor preporučuje se da dâ odgovor tipa „Ne znam u ovom trenutku, ali ću za vas saznati odgovor i što pre osigurati informaciju“. Ipak, najbolje je pripremiti se za intervju i osigurati odgovore na sva moguća pitanja. Takođe, rečenice „Bez komentara“ se ne preporučuju s obzirom da one odaju utisak da institucija nešto krije. Novinarima se može iskreno objasniti zašto institucija trenutno nije u mogućnosti da odgovori na pitanje (npr. pregovori su u toku, još sve informacije i učesnici nisu poznati i sl.).

Internet i dostupnost medija su **promenili i odnose s medijima**. Nekada su organizacije komunicirale sa novinarima da bi došli do ciljnih grupa. Danas, organizacije imaju na raspolaganju direktnu komunikaciju sa potrošačima i korisnicima usluga. To ne znači da mediji više nisu važni već da je neophodno uključiti u mailing liste i autore poznatih blogova, samostalne novinare, Internet portale za kulturu i pretraživače specijalizovane za vesti kao što su *google news*. Promene su uticale i dostupnost informacija. Ukoliko menadžer za komunikacije napiše saopštenje koje nudi informacije koje se lako mogu naći i na Internetu, poput *wikipedia*-je, zapravo ne nudi ništa novo novinaru. Neophodno je istraživanje teme i nudišenje širih informacija do kojih bi sam novinar teže došao. Vodeći mediji, posebno dnevne novine poput *Guardian*-a, *Financial Times*-a, *Washington post*-a, *Politike* nisu više samo dnevne novine već multimedijale platforme koje nude i ažuriraju vesti 24 sata dnevno. Veliki i poznati muzeji i galerije prate Internet revoluciju poput galerija *Tate*, *Smithsonian*, *British Museum*. Pomenute kulturne ustanove dizajniraju i proizvode sopstvene kulturne programe, postavljaju informacije na svoje sajtove i Youtube kanal i plasiraju informacije putem društvenih medija. Savetuje se svim kulturnim institucijama da saopštenja za medije postavljaju na Internet stranice i na blogove i da na taj način informišu novinare, ali i direktnu publiku.

²⁸⁷ Runyard S., French Y., „Marketing & Public Relations handbook for museums, galleries & heritage attractions“, Altamira Press, Oxford, 1999.

²⁸⁸ Filipović V., Kostić M., Prohanska S.: „Odnosi s javnošću“, FON-Management, Beograd, 2003.

Darko Savanović, dugogodišnji urednik agencije Beta, navodi u svom članku osobine dobrog menadžera za odnose s javnošću iz ugla novinara.²⁸⁹ Prema ovom novinaru dobar PR menadžer mora da poznaje temu o kojoj govori i navodi da su po pravilu više informisani menadžeri iz same organizacije od agencijskih. Zatim, menadžer mora da bude umeren, nipošto dosadan i navalentan i da poznaje način funkcionisanja medija. Kao loš primer navodi poziv jednog menadžera koji je pitao da li vest mogu da objave u sutrašnjem broju nakon čega je urednik objasnio da agencije ažuriraju vesti iz sata u sat za razliku od dnevnih novina. Kao najčešće greške navodi nedostatak znanja, nepismena saopštenja, veliki broj stranih reči i izraza, prazna saopštenja puna hvalospeva, slanje istih informacija više puta. Takođe nedopustivo je traženje teksta na autorizaciju ili objavljivanje u integralnoj verziji. Kao loš primer navodi i nepoznavanje rada medija organizatora Bred festivala u Beogradu koji je tražio od PR tima da mu unapred kažu kada i gde će biti objavljeni PR članci o festivalu. To ukazuje na nepoznavanje osnovnog funkcionisanja odnosa s javnošću. Iz gore navedenog menadžer za odnose s javnošću može da uoči kako izgleda profesija odnosa s javnošću iz ugla novinara.

S obzirom da je medijski prostor za kulturu ograničen i da se mediji sve više okreću popularnoj kulturi Kotler savetuje da se saopštenja za medije pišu tako da mogu da se objave u različitim rubrikama (sportska, ekonomija, kulinarstvo i sl.), a ne samo u kulturnoj rubrici.²⁹⁰ Zatim, savetuje saradnju više kulturnih institucija što takođe doprinesi većem publicitetu posebno ukoliko u projektu učestvuje poznata osoba ili osoba od autoriteta u toj oblasti. Takođe, kulturne institucije mogu da iskoriste i praznike kada po pravilu nema puno dešavanja i događaja.

U aktivnosti odnosa s medijima spada i procena rezultata. Prvi pokušaji analize oslanjali su se na dobavljanje štampanog materijala i merenje dužine rubrike. Međutim, u savremenoj praksi pored kvantitativne analize obavlja se i kvalitativna analiza medija koja obuhvata analizu sledećih elemenata:

- Tip medija;
- Izdanje (nacionalno, regionalno i sl.);
- Strana na kojoj se članak pojavio;
- Tiraž publikacije i profil čitalaštva.

Institucija, ukoliko ima odgovarajuće ljudske resurse, može sama da analizira medije ili da angažuje kompanije koje su specijalizovane za praćenje i analizu medija. Danas, postoje kompanije koje nude naučnu analizu medija, odnosno koje mere efikasnost odnosa s medijima u prenošenju poruka ključnim ciljnim javnostima. Dobijeni rezultati

²⁸⁹ www.bifonline.rs

²⁹⁰ Kotler Ph., Scheff J., "Standing Room Only, Strategies for Marketing the Performing Arts", Harvard Business School Press, Boston, 1997.

omogućavaju analizu i vrednovanje medijskih kampanja kao i planiranje daljih medijskih programa.

5.4.2. Organizacija specijalnih događaja

Planiranje i sprovođenje specijalnih događaja spada u osnovne aktivnosti službe za odnose s javnošću svake organizacije, bez obzira da li se radi o profitnom ili neprofitnom sektoru. Specijalni događaji u komercijalnim preduzećima predstavljaju „prateće“ ili „pomoćne“ manifestacije koje se organizuju u posebnim prilikama sa ciljem unapređenja prodaje, poboljšanja imidža, prikupljanja sredstava za dobrotvorne svrhe i sl. U kulturnim institucijama specijalni događaji su **sastavni deo ukupnih aktivnosti** (projekata) koji omogućavaju ispunjavanje misije organizacije i uspostavljanje kvalitetne i interaktivne komunikacije sa različitim ciljnim grupama. U pojedinim prilikama kulturni centri organizuju proslave, godišnjice i druge slične manifestacije sa ciljem razvijanja i održavanja dobrih odnosa sa donatorima, profesionalnim udruženjima, medijima i konkurentskim ustanovama i/ili pojedincima.²⁹¹ Specijalni događaji obezbeđuju direktan kontakt sa ciljnim javnostima i omogućavaju komuniciranje vrednosti brenda.

Specijalnim događajem ili posebnom manifestacijom smatra se svaki javni događaj koji se odvija pred očekivanom ili neočekivanom publikom.²⁹² Kada su u pitanju kulturne institucije specijalne događaje možemo podeliti na **osnovne i kompleksne oblike difuzije kulture** u zavisnosti od razmere događaja. U osnovne manifestacije spadaju: izložbe, koncerti, predstave, tribine, priredbe, tečajevi i filmske projekcije. Kompleksni oblici difuzije kulture obuhvataju manifestacije većih razmera kao što su festivali, smotre, sajmovi, simpozijumi, proslave, akcije i sl. Kulturni centri povremeno organizuju i konferencije za štampu, obilaske poslovnih prostorija, otvaranja i koktel zabave, godišnjice sa ciljem dodatnog animiranja pojedinaca/ustanova i medija. Bez obzira na veličinu događaja za svaki kulturni događaj neophodno je osmisliti strategiju prezentovanja javnosti, odrediti ciljeve događaja, izazvati percepciju „posebnosti“ i privući pažnju ciljnih javnosti.

Kulturni centri organizuju specijalne događaje najčešće iz sledećih razloga:

1. **Prikupljanje sredstava za rad** institucije ili neke njene aktivnosti (dobrotvorni koncerti, izložbe...).
2. **Upoznavanje okruženja s institucijom** i njenim aktivnostima/programima.
3. **Stvaranje publiciteta** radi privlačenja nove publike ili sponzora.
4. **Stvaranje zajedništva kod zaposlenih** i prijatelja institucije (turističke organizacije, škole, fakulteti, kulturni centri...).
5. **Iskazivanje pažnje donatorima**, sponzorima i ostalim pojedincima.

²⁹¹ Idem

²⁹² Idem

6. **Promovisanje obrazovnih aktivnosti** i programa (seminari za profesore, kongresi, radionice, predavanja...).

Bez obzira na vrstu manifestacije, način njenog organizovanja i vođenja, za uspešno organizovanje neophodno je uzeti u obzir sledeće elemente:²⁹³

- **Ciljevi**

Prilikom organizacije specijalnih događaja neophodno je definisati **jasne ciljeve**. Kada su u pitanju događaji poput konferencija za štampu, proslava i sl. ciljevi se dosta jednostavno definišu. Međutim, neohodno je da institucije odrede ciljeve i za svaki događaj u okviru redovnog programa. Često se dešava da se specijalni događaji organizuju bez tačno određenog cilja pa gosti dođu i odu bez primljene poruke. Ciljevi mogu biti obezbeđivanje sponzorstva, medijske pokrivenosti, privlačenje novih posetilaca, predstavljanje novog kulturnog programa (nove izložbe, kolekcije ili sl.), razvijanje interesa za obrazovne programe, razvijanje odnosa sa profesionalnom javnošću kroz seminare, radionice, stvaranje dobih odnosa sa turističkom organizacijom grada ili razvijanje dobrih odnosa sa postojećom publikom.

U skladu sa postavljenim ciljem određuje se krajnji cilj, ciljne grupe, mogućnosti kako da se ciljnim javnostima prenese poruka, razvijaju odnosi, prilika za zajedničke fotografije, demonstraciju aktivnosti i dobijanje povratnih informacija.

- **Spisak zvanica**

Definisani cilj događaja određuje i tip zvanica koje će biti pozvane na događaj. U skladu sa tim za svaki pojedinačan događaj neophodno je obavestiti posebnu grupu ljudi – ličnosti iz javne, privredne, kulturne delatnosti, novinare, umetnike, učenike, ljubitelje određene vrste umetnosti, opštu publiku, naučnike, poslovne partnere i sl.

Prilikom organizovanja velikih događaja, kao što je predstavljanje nove izložbe, organizacija može da organizuje više događaja, za novinare, VIP zvanice i opštu publiku. Ponekad su efekti bolji ako se različite grupe ne pozivaju u isto vreme. U slučaju da se radi o manjem događaju tada je pozivanje više ciljnih javnosti istovremeno opravdano. Važne i ključne zvanice (poznate ličnosti, direktore, predstavnike ambasada, članove upravnog odbora i sl.) potrebno je obavestiti pre ostalih da bi se osigurao njihov dolazak ili da bi se obezbedila adekvatna zamena. Prilikom izbora poznatih ličnosti neophodno je izabrati adekvatnu osobu u skladu sa postavljenim ciljevima događaja. Kada su u pitanju ostale zvanice kulturne institucije bi trebalo da razvijaju baze podataka prilagođene interesovanjima posetilaca za različite kulturne manifestacije (ljubitelji fotografije, književnosti, arhitekture i sl.)

- **Dizajniranje pozivnica i način uručivanja**

Pozivnice predstavljaju vrlo bitan element prilikom organizacije specijalnih događaja. Pojedine kulturne institucije imaju određeni dizajn pozivnica, koje se delimično prilagođavaju svakom pojedinačnom događaju. Utvrđeni model pozivnica omogućava

²⁹³ Prilagođeno prema: Filipović, Kostić, Prohanska, 2003.

velikim kulturnim institucijama standardizaciju i poštovanje korporativnog identiteta u svim centrima širom sveta, prepoznatljivost od strane ciljnih grupa, i bitno olakšava posao organizatorima kulturnih događaja. Savetuje se, u cilju privlačenja pažnje ciljnih grupa, da se koverta sa logotipom ručno adresiraju. Ukoliko se poziva opšta publika, javno se objavljuje mesto i vreme događaja bilo putem medija ili na Internet stranicama. Bez obzira na vrstu pozivnice (pozivnica, elektronska pozivnica, javni poziv) neophodno je da sadrži sledeće elemente: svrha manifestacije, organizator, mesto i vreme odvijanja, program, očekivanja od posetilaca (učestvovanje u radionicama, dobrotvorni priloz i sl.), cena ulaznice i kontakt telefon.



Slika 5.4.2.1. Primer pozivnice Instituta Servantes u Beogradu
(Izvor: www.cervantes.es)

- **Lokacija**

Kulturne institucije najčešće kulturne aktivnosti organizuju u zgradi institucije, međutim ponekad je neophodno obezbediti dodatne lokacije. Mesto održavanja mora biti unapred planirano i neophodno je uzeti u obzir reputaciju mesta, pogodnost za komunikaciju, veličinu prostorija, pristupačnost za medije, tehničku opremljenost, uslove za rad i sl. Ponekad kulturna institucija događaj može organizovati na netipičnim mestima za kulturne manifestacije u cilju privlačenja pažnje medija i šire javnosti (npr. pozorišna predstava u gradskom autobusu Dah teatra iz Beograda).

- **Audio i video oprema**

Kulturni događaji moraju biti upotpunjeni odgovarajućom audio-video opremom. Ukoliko je ozvučenje loše ili ukoliko svi posetioци ne mogu da vide projekciju, ceo događaj može da bude upropašćen.

- **Označenost**

Mesto događaja mora biti označeno i vidljivo za posetioce. Baneri i promotivni materijali moraju biti na istaknutom mestu koje će se uvek videti na fotografijama ili TV intervjuima.

- **Prijemna knjiga**

Prijemna knjiga omogućava instituciji da povećava bazu podataka. Posebno značajno za kulturne centre s obzirom da ljubitelji umetnosti često posećuju različite kulturne manifestacije i preporučuju ih svojim prijateljima.

- **Organizacija tima za specijalni događaj**

Specijalni događaj većih razmera obično organizuje manji tim ili grupa, ali je neophodno imenovati jednu osobu koja će koordinisati sve aktivnosti i detalje. U cilju lakšeg organizovanja moguće je formirati kontrolnu listu sa aktivnostima i datumima dostupnu svim članovima tima.

Bez obzira što su najčešće vrsta manifestacije, vreme, mesto i finansijska sredstva unapred određeni, uvek postoji prostor za inovacije i promene. U tabeli 5.4.2.1 navedeni su elementi koji utiču na izbor vrste manifestacije, učesnika kao i najčešći pojavni oblici specijalnih događaja.

Kulturne institucije, ukoliko zadobiju poverenje javnosti i reputaciju dobrih organizatora, mogu da obezbede naklonost sponzora i donatora. Pojedini sponzori, iako nisu zainteresovani da finansiraju instituciju u celini, mogu da podrže određenu manifestaciju koja privlači pažnju javnosti.²⁹⁴ Upravljanje posebnim manifestacijama zahteva usklađivanje sa procesom menadžerskog planiranja s obzirom da organizovanje istih služi ciljevima delovanja institucije u kulturi i umetnosti.

²⁹⁴ Na primer, „Noć frankofonije“ 2007. u organizaciji Francuskog kulturnog centra podržala je Meridian banka. Izvor: www.seecult.org ; Smotru savremenog španskog filma 2009. godine podržale su agencije *Hola Tours* i *Egida Internacional*. Izvor: www.belgrado.cervantes.es

Tabela 5.4.2.1: Vrste specijalnih događaja i faktori koji utiču na izbor manifestacije i učesnika.

(Prilagođeno prema: Pavičić, Alfirević, Aleksić, 2006)

Elementi koji utiču na izbor vrste manifestacije:

- Resursi (finansijska sredstva, broj zaposlenih, vreme, prostor)
- Sposobnosti zaposlenih
- Tradicija u instituciji
- Prigodni datumi (npr. praznici, godišnjice i sl.)
- Lokalni običaji (mogu biti izvor kreativnih ideja i treba ih uvažavati)
- Broj potencijalnih učesnika
- Imidž (imidž institucije se ne sme narušiti lošom organizacijom)
- Svrha/cilj manifestacije (od cilja zavisi izbor ciljnih grupa i način organizovanja i promocije)

Vrste specijalnih događaja:

- Interne manifestacije (za zaposlene, saradnike – zabave, kokteli i sl.)
- Veliki koncerti, izložbe i sl. (za veći broj ljudi, zahteva ozbiljniju organizaciju, često se angažuju poznate ličnosti u cilju promovisanja)
- Manje izložbe, recitali, književne večeri, promocije knjiga i sl. (za određenu publiku, saradnike i stručnjake...)
- Prodajne izložbe (sa ciljem prikupljanja sredstava, humanitarne akcije i ostvarivanja publiciteta)

Vrsta manifestacije utiče na imidž organizacije i percepciju od strane ciljnih grupa:

Sofisticirane umetničke manifestacije (elitnost, ozbiljnost, pretencioznost...)

Masovne umetničke manifestacije (mladost, dostupnost, prijateljski odnos...)

Društveno angažovane manifestacije (brižnost, altruizam, inteligencija...)

Manifestacije za zaštitu životne okoline (altruizam, angažovanost...)

Faktori koji utiču na izbor saradnika

- Ostali programi/manifestacije/aktivnosti u instituciji (angažovanost resursa, imidž...)
- Sponzori (preduzeća, neprofitne organizacije...)
- Državne institucije (propisi, dozvole, osiguranje, finansijska potpora, medijska podrška...)
- Mediji (zainteresovani za manifestaciju, instituciju, učesnike...)
- Lokalni interesi (lokalna uprava, zaštita životne sredine, radno vreme, turistička ponuda)
- Vlasnik prostora (dogovor oko cene, načina plaćanja...)

5.4.2.1 Konferencija za štampu

Konferencije za štampu predstavljaju odličan način uspostavljanja i održavanja direktne komunikacije sa predstavnicima medija ukoliko se pažljivo organizuju i diskretno koriste. Kulturne institucije treba da sazivaju konferencije prilikom najavljuvanja **većih događaja** (festivali, smotre, sajmovi i sl.) koji će zainteresovati pažnju medija. Konferencije za štampu nisu primerene za najavu mesečnog kulturnog programa ili svakog pojedinačnog događaja. Ukoliko institucija stekne reputaciju organizacije koja nepotrebno okuplja medije, broj novinara koji posećuju instituciju će se ubrzo smanjiti. Konferenciju za štampu potrebno je sazivati ukoliko:

1. Vest zahteva **prikazivanje dela programa** ili modela (npr. inserti iz filmskih projekcija, pozorišnih predstava, predstavljanje izložbe fotografija ili slika i sl.)
2. **Predmet konferencije** ili **učesnik** u programu je toliko važan da će izazvati veliko interesovanje medija (npr. prisustvo važnih ličnosti iz sveta kulture).
3. Ukoliko se saopštava **činjenična informacija** (dolazak novog direktora ili ambasadora, promena kulturne politike i sl.)

Priprema konferencije za štampu zahteva osmišljavanje plana i pažljivo sprovođenje. Naime, preporučuje se pravljenje podsetnika ili liste plana aktivnosti koji treba da uključuje: obezbeđivanje govornika koji će na najelokventniji način predstaviti organizaciju i/ili događaj, spisak novinara, vreme i datum održavanja, pozivnice i/ili obaveštenja za medije, tehnička uputstva televizijskim ekipama, medijske brošure, moguća pitanja i odgovori, koktel. Poželjno je definisati i sinopsis konferencije koji uključuje scenario konferencije, vremenski raspored, teme govornika, eventualno prikazivanje korporativnog filma ili nekog drugog video materijala i vreme trajanja.

Na konferenciji za štampu treba da govore dve ili tri osobe koje će predstaviti događaj. Neophodno je da jedna osoba, najčešće menadžer za odnose s javnošću, zadužena za vođenje konferencije, upoznavanje novinara sa temom i povodom konferencije i učesnicima. Neophodno je obezbediti prisustvo direktora ili nekog drugog predstavnika menadžmeta organizacije i osobe koja je direktno vezana za događaj / projekat (umetnik, selektor programa, kustos izložbe, osnivači festivala, pokrovitelji manifestacije, kolekcionari i sl.). Pozitivan utisak može da ostavi na novinare i učešće pojedinaca koji su u direktnom kontaktu sa aktivnošću organizacije (korisnici, učenici, volonteri...). Učesnicima konferencije potrebno je staviti na raspolaganje listu mogućih pitanja i odgovora i pripremiti ih za konferenciju. Formalni deo konferencije može trajati najviše 30 minuta, a nakon toga sledi neformalni deo za davanje izjava, intervjua i neformalne razgovore sa novinarima.

Iako često PR menadžeri u kulturi u nedostatku vremena upućuju poziv za konferenciju svim novinarima sa liste, takav način pozivanja može da ostavi negativan utisak na novinare. Poželjno je napraviti selekciju novinara i pozvati samo one koji su u mogućnosti da dođu (nije praktično pozivati novinare iz drugih gradova ili sa udaljenih lokacija) i

novinare koji mogu biti zainteresovani za temu (novinare zainteresovane za kulturu ili određeni segment umetnosti). Ukoliko se pozivaju i televizijske ekipe neophodno je obezbediti odgovarajući prostor i materijal za prikazivanje. Na posećenost *press* konferencija bitno utiče i adekvatan izbor vremena i mesta događaja. Kada je vreme u pitanju konferencije ne treba sazivati za vreme velikih praznika ili nakon dugog vikenda. Najpoželjnije je da se konferencije sazivaju utorkom, sredom ili četvrtkom između 11 i 12 časova prepodne kako bi novinari imali dovoljno vremena da vesti pripreme za popodnevni televizijski program, vesti ili sutrašnje izdanje novina. Ukoliko se vest plasira sa ciljem objavljivanja u nedeljnicima ili se saziva dosta ranije kao najava planiranih dešavanja konferencija se može sazivati i u poslepodnevnim časovima uz prigodnu zabavu. Takve konferencije su obično znatno opuštenije i omogućavaju neformalne razgovore sa predstavnicima organizacije.²⁹⁵ Konferencije za štampu je najprikladnije organizovati u sedištu organizacije ili na nekom drugom pažljivo odabranom mestu koje zadovoljava estetske i tehničke mogućnosti.



Slika 5.4.2.1.1 Konferencija za novinare BITEF-a u Skupštini grada
(Izvor: www.bitef.rs)

Prilikom pripreme pozivnica potrebno je navesti najvažnije informacije (ko, gde, kada i šta organizuje) i detalje koje će privući urednike da pošalju svoje predstavnike, ali se ne savetuje otkrivanje svih informacija. Pozivnice se obično šalju nedelju dana ranije, elektronskim putem. S obzirom da veoma retko urednici potvrđuju dolazak novinara, potrebno je da PR menadžer proveri dolazak novinara telefonom dan ili dva pre konferencije.

²⁹⁵ Organizatori Bitef-a organizuju dve konferencije za štampu, prvu u maju kao najavu programa i koncepcije, a drugu u septembru, nedelju dana pre početka festivala.

Organizatori konferencije ne bi trebalo da kasne i da daju izjave novinarima koji su prvi stigli pre početka konferencije. Nakon predstavljanja govornika i izjava, uobičajeno je da se novinarima omogući postavljanje pitanja. Postavljanje pitanja ulazi u planirano vreme trajanja konferencije. Govornici imaju zadatak da svoje izlaganje uklope u dogovoreno vreme s obzirom da umetnički direktori ili umetnici mogu ponekad da neočekivano dugo predstavljaju projekat/ događaj sa svim detaljima. Nakon konferencije novinarima se daju na raspolaganje pripremljena obaveštenja za štampu i medijske brošure. Obaveštenja za štampu sadrže kratak pregled o događaju sa najosnovnijim informacijama. Obaveštenja ne treba da budu duža od jedne stranice i ne treba pisati kitnjastim stilom. Takođe, preporučljivo je izbegavanje slenga, velikog broja skraćenica, usko stručnih termina ili stranih izraza. Prvi pasus treba da predstavlja rezime saopštenja za medije. Medijske brošure sadrže više podataka koje omogućavaju reporterima sastavljanje priče. Obično brošura sadrži vesti, slike, naslove, biografije događaja i video inserte, kao i kratko predstavljanje institucije i njene misije. Ukoliko neko od novinara nije prisustvovao, neophodno je medijsku brošuru poslati odmah po završetku konferencije redakciji koja nije imala svog predstavnika. Koktel nakon konferencije pruža mogućnost novinarima da razmene informacije i da rasterećeno i opušteno sagledaju događaj.

5.4.2.2 Kulturne aktivnosti (izložbe, koncerti, tribine i sl)

Kulturni događaji predstavljaju osnovne aktivnosti kulturnih institucija na osnovu kojih se sprovodi kulturna politika i misija organizacije. Kulturni centri mogu biti specijalizovani za predstavljanje jednog oblika umetnosti (galerije, muzeji, muzeji savremene umetnosti, pozorišta i sl.) ili mogu predstavljati različite oblike umetničkog stvaralaštva. Prema veličini kulturni događaji se mogu podeliti na osnovne oblike difuzije (izložbe, koncerti, predstave, tribine, filmske projekcije...) i složene manifestacije (festivali, smotre, sajmovi).

Prilikom kreiranja kulturnog programa kulturne ustanove neprofitnog tipa kao osnovne kriterijume uzimaju: predstavljanje nekomercijalne umetnosti, umetnički kvalitet, aktuelnost, pluralizam pristupa, raznovrsnost načina i metoda prezentacije, originalnost, participacija i širenje publike. Ciljevi svakog događaja određuju ciljne grupe, veličinu događaja kao i način organizacije i promocije. Najčešći ciljevi kulturnih aktivnosti su:

- Umetnički;
- Propagandni;
- Komercijalni (sajmovi);
- Didaktički (npr. kulturološko-dokumentarne izložbe);
- Komemorativni (povodom određenih datuma).

Planiranje kulturnog programa obuhvata više faza (stručni ili istraživački rad, rad na osmišljavanju koncepcije i sl.) i savetuje se bliska saradnja menadžera za odnose s javnošću i urednika/redakcije kulturnog programa s obzirom da saveti menadžera mogu

doprineti boljem planiranju i usklađivanju programa. Ipak, osnovni zadatak menadžera za komunikaciju je promocija aktivnosti (izrada plakata, pozivnica, oglasa u štampi, organizovanje otvaranja, štampanje kataloga, obaveštavanje novinara i različitih ciljnih grupa) kao i organizovanje animacionih aktivnosti.²⁹⁶

Svaki pojedinačan kulturni događaj zahteva dužu ili kraću pripremu i osmišljavanje strategije promocije. Menadžeri u zavisnosti od budžeta, očekivane publike i veličine događaja mogu organizovati zajedničko predstavljanje različitim ciljnim grupama (engl. *mix audience*) ili prilagođeno predstavljanje/otvaranje za novinare, kritičare i širu publiku. Ukoliko se organizuje zajednička promocija osoblje institucije mora da bude dobro pripremljeno i organizovano da bi se posebna pažnja posvetila važnim zvanicama i da bi novinari dobili potrebne izjave od ključnih ličnosti u organizaciji.

Abbott ističe značaj planiranja kulturnih aktivnosti i istraživački rad s ciljem organizovanja adekvatne promocije.²⁹⁷ S obzirom na veliku konkurenciju kada su u pitanju kulturne manifestacije i na ograničenost medijskog prostora za nekomercijalne sadržaje, PR menadžer kulturnog centra na početku kalendarske godine treba da uporedi planirane aktivnosti drugih centara sa nacrtom programa ustanove i na taj način izbegne preklapanja koja mogu značajno da smanje posećenost publike. S druge strane, pojedini manji događaji (filmska projekcija, književno veče, izložba i sl.) mogu se na promišljen način povezati sa velikim gradskim manifestacijama (sajam knjiga, nedelja mode, nedelja dizajna...) i iskoristiti postojeći publicitet i interesovanje publike.²⁹⁸ U Velikoj Britaniji se pokazala kao veoma uspešna praksa povezivanje dva ili više događaja u okviru institucije, na primer organizovanje izložbe i konferencije koja upotpunjuje i objašnjava postavku.

U idealnim uslovima publicitet za veće događaje treba da počne šest meseci unapred da bi se na vreme obavestili veliki nacionalni i specijalizovani magazini za kulturu, kao i umetnička publika. Prilikom pisanja obaveštenja za medije, u skladu sa ciljevima i ciljnim javnostima, mogu se slati prilagođena obaveštenja za različite medije (dnevne novine, nedeljni i mesečni časopisi, umetnički kritičari). Iako prilagođavanje obaveštenja zahteva ulaganje dodatnog vremena, ovakav pristup može da izazove znatno veće interesovanje medija. Kulturni centri sa polivalentnim programom često imaju više događaja u toku jednog dana ili nedelje. Menadžeri za odnose s javnošću, u cilju ekonomičnosti svog vremena i vremena novinara, sastavljaju zajednička obaveštenja za novinare. Abbott smatra da je takav pristup pogrešan, jer u tom slučaju novinari neće dobiti dovoljno informacija. Savetuje se odvojeno pisanje obaveštenja za medije izuzev u slučaju povezanosti umetnika ili događaja.²⁹⁹

²⁹⁶ Kulturna animacija je oblik posredovanja (medijacije) između ljudi i umetnosti, oblik delovanja među tradicionalnom nepublikom. Izvor: Dragičević-Šešić M., Stojković B., „Kultura, menadžement, animacija, marketing“, Clio, Beograd, 1994.

²⁹⁷ Abbott navodi da je najoptimalnije vreme za planiranje kulturnih aktivnosti šest meseci unapred. Abbott S., „Fine Art Publicity“, Allworth press, New York, 2005.

²⁹⁸ Primer usklađivanje programa sa velikim dešavanjima je ciklus filmova „Književnost na platnu“ Instituta Servantes koji se održao za vreme Sajma knjiga u Beogradu 2008. godine.

²⁹⁹ Abbott S., „Fine Art Publicity“, Allworth press, New York, 2005.

Prilikom sastavljanja obaveštenja za medije za kulturne događaje od posebne važnosti je redosled informacija, koji novinarima daje veću preglednosti i predstavlja važnu uštedu vremena. Sam redosled informacija novinari prilagođavaju interesovanju svojih čitalaca. Na osnovu uvida u literaturu, autor ovog rada smatra da je veoma korisan model tkz. obrnute piramide, odnosno predstavljanje informacija od najvažnijih ka manje značajnim, prilikom sastavljanja informacija za medije.³⁰⁰

Prvi paragraf: Najvažnije informacije: ko, šta, gde, kada, zašto i na koji način.

Drugi paragraf: Najvažnije informacije i detalji vezani za događaj (tema, ključni elementi umetnikovog rada, tehnika...)

Treći paragraf (po izboru): Najistaknutiji elementi događaja/dela

Četvrti paragraf (po izboru): Citati istoričara umetnosti, kritičara, kustosa, umetničkog direktora i sl.

Peti paragraf: Relevantne informacije o poreklu umetnika/ umetničkog dela: datume i mesto rođenja obrazovanje, nagrade, učitelji, uticaji, nagrade, prethodna izlaganja i sl.

Šesti paragraf: Posebne napomene (vreme, mesto dodatnih aktivnosti) Urednici odlučuju da li su dodatne informacije važne ciljnim grupama

Napomene novinarima o dostupnim fotografijama katalozima i sl.

Slika 5.4.2.2.1 Model obrnute piramide
(Prilagođeno prema: Abbott, 2005)

U cilju dobijanja pozitivnih komentara i sticanja kredibiliteta kod novinara savetuje se citiranje osoba od autoriteta kao što su istoričari umetnosti, umetnički kritičari, selektori programa, kustosi ili čak mišljenje samog menadžera za odnose s javnošću. Takođe, mogu se iskoristiti natpisi i delovi članaka objavljenim u prestižnim internacionalnim časopisima (npr. *New York Times*, *El Pais*, *El Figaro* i sl.). Navođenje citata je od izuzetne važnosti ukoliko je umetnik nepoznat u sredini u kojoj se predstavlja, a već je priznat u internacionalnim krugovima. Novinari imaju sve manje vremena za bavljenje istraživačkim novinarstvom i ovakve informacije smatraju interesantnim za svoje čitaoce. Neophodno je navesti citat u originalu i sa relevantnim podacima kako bi novinar mogao slobodno i bez

³⁰⁰ Model posebno objašnjava Abbott S. „Fine Art Publicity“, Allworth press, 2005, New York

straha da ih koristi. Praksa pokazuje da se obaveštenja pišu po određenim ustaljenim šablonima i da menadžeri sve manje vremena posvećuju istraživačkom radu. Galerije i drugi centri često samo aktuelizuju biografiju umetnika i pošalju je novinarima. Digle smatra da bavljenje odnosima s javnošću u kulturi zahteva pre svega kreativnost i neprestane inovacije.³⁰¹ Ukoliko institucija nije odvojila vreme za događaj, ne može da očekuje ni da će novinari ni publika učiniti isto. Dobar PR menadžer u kulturi iskoristiće priliku da porazgovara sa umetnikom i u opuštenoj atmosferi dobije zanimljive podatke (šta delo znači za umetnika, gde je pronašao inspiraciju, razlika u odnosu na dosadašnji rad, mišljenje autora o aktuelnim temama iz sfere kulture, politike, društva, da li je upoznat sa radom domaćih umetnika, da li je ranije nastupao u zemlji i sl.) Na ovaj način umetnik postaje za čitaoce realna osoba, neko sa kim mogu lako da se poistovete.³⁰²

Mnogi mediji, pre svega dnevne novine, magazini, turistički informatori, kulturni vodiči objavljuju kalendare kulturnih dešavanja. U cilju redovnog objavljivanja programa institucije, zadatak menadžera za komunikaciju je da stupi u kontakt sa urednicima i da ih redovno obaveštava o budućim dešavanjima, obično mesec dana unapred. Međutim, ne treba slati celokupna obaveštenja već samo skraćenu verziju sa najvažnijim podacima o događaju. Urednici, koji dobijaju veliki broj informacija, objaviće samo one događaje koji su im dostavljeni u odgovarajućem formatu.

Pored informacija o kulturnom događaju, medijima je neophodno poslati i fotografije u odgovarajućoj rezoluciji, biografiju umetnika, bibliografske podatke, podatke o daljem prikazivanju događaja, delove kataloga u prilogu (engl. *attachment*) ili na zahtev novinara.

Pored medijske promocije, zadatak menadžera za odnose s javnošću je marketinško-animaciona delatnost, odnosno posredovanje između primaoca i kulturnih aktivnosti. Pojedine kulturne institucije imaju posebno organizovane pedagoške službe poput Muzeja savremene umetnosti u Beogradu. Međutim, u velikom broju slučajeva menadžer za odnose s javnošću imaće zadatak da organizuje grupne posete, druženja članova kluba prijatelja, klubske programe i da uspostavlja odnose sa školama. Centar za vizuelnu kulturu Muzeja savremene umetnosti organizuje predavanja, filmski i video program sa ciljem podsticanja recepcije umetničkog dela, prosuđivanja i senzibilnosti likovne publike. Institut Servantes u Beogradu svakog meseca preporučuje ljubiteljima hispanске kulture interesantne knjige, filmove i muzička izdanja koja se mogu pronaći u biblioteci centra i na taj način usmerava svoje članove kluba prijatelja.

³⁰¹ Digle K., „Marketing umetnosti“, Clio, Beograd, 1998.

³⁰² Prilikom gostovanja umetnica iz Španije, Kristine Sančes i Silvije Gutijeres, članova sinfonijskog orkestra Baskije, neposredno nakon Evrovizije u Beogradu 2008. godine, u saopštenju za medije navedeno je mišljenje umetnica o ovom muzičkom festivalu, koji nije bio direktno povezan sa njihovim koncertom u Beogradu. Na taj način saopštenje je bilo novinarima zanimljivije, i skoro svi mediji preneli su njihove stavove o festivalu i pohvale organizatorima u Srbiji.

5.4.2.3 Otvaranja i obilasci kulturnih institucija

Svečana otvaranja kulturnih institucija predstavljaju značajne događaje s obzirom da simbolišu akt svečanog predstavljanja javnosti. Javnost i mediji se po prvi put susreću sa organizacijom i prvi utisak, publicitet je od presudne važnosti za dalji rad institucije. S obzirom na značaj svečanog otvaranja služba za odnose s javnošću ima zadatak da mesecima unapred pažljivo priprema plan događaja sa ciljem privlačenja pažnje medija i javnosti. Plan aktivnosti obuhvata izbor značajnih osoba koje će otvoriti centar, izbor zvanica i njihovo obaveštavanje, poziv novinarima, priprema zgrade, organizovanje pratećih aktivnosti, informisanje svih zaposlenih o ciljevima otvaranja i njihovim zadacima, organizovanje koktela i sl.

Posete ustanovama predstavljaju odličan način informisanja javnosti o radu institucije i njenom funkcionisanju i stvaranju pozitivnog mišljenja. Posete se mogu organizovati za novinare, klijente, posetioce, ljubitelje kulture, umetničke kritičare, kolekcionare i članove centra. Od izbora ciljne grupe zavisice i organizacija samog događaja. Kulturne ustanove, sa ciljem predstavljanja svog rada, organizuju posete centrima, dane otvorenih vrata, prezentacije časova i akademskih programa i slične aktivnosti. Bez obzira na ciljnu javnost neophodno je pažljivo i maštovito osmisliti posetu, jer svaki propust može da dovede do gubljenja umesto sticanja pozitivnog mišljenja. Zaposleni moraju da razumeju svrhu događaja i da budu upoznati sa svojim dužnostima. Važni elementi plana obilaska su:

- Određivanje dana i sata događaja (za instituciju i za goste).
- Izbor gostiju (klijenti, konkurenti, novinari, učenici i sl. čija dobra volja je značajna za instituciju).
- Priprema pozivnica.
- Priprema oznaka i putokaza.
- Pripremanje prostorija i njihovo dekorisanje.

Prilikom organizovanja poseta neophodno je da predstavnici institucije pozdrave sve prisutne i da im posvete određeno vreme. Posete kulturnim institucijama omogućavaju stvaranje bližih odnosa sa ciljnim javnostima. Prilikom posete može se organizovati manja kulturna aktivnost ili video prezentacija, intervju ili obilazak centra.

5.4.2.4. Organizacija seminara, simpozijuma i stručnih skupova

Kulturni centri, samostalno ili u saradnji sa drugim institucijama, organizuju u okviru svojih aktivnosti stručna okupljanja, seminare, simpozijume i okrugle stolove na različite teme (jezik, lingvistika, informatika, bibliotekarstvo, arhitektura, urbanizam, medicina i

sl.).³⁰³ Njihova svrha je razmenjivanje informacija i iskustava kao i uspostavljanje kulturne i naučne saradnje između različitih zemalja. Simpozijumi i kongresi (naučni skupovi) zahtevaju dugoročnije pripreme s obzirom na veći broj učesnika, najmanje četiri meseca unapred, dok seminari i okrugli stolovi mogu se planirati u kraćem vremenskom roku. Bez obzira na veličinu događaja neophodno je napraviti precizan plan aktivnosti i sa njima upoznati sve članove organizacionog tima. Organizacija sručnih susreta obuhvata tri faze: pripremna faza, faza realizacije i period evaluacije.

U toku **pripremne faze** organizacija precizno **definiše temu** skupa na osnovu koje bira, prema stručnosti i govornim mogućnostima, počasne goste iz zemlje i inostranstva. Prilikom **izbora govornika** iz inostranstva biraju se osobe koje svojim znanjem i reputacijom mogu da privuku učesnike, ali se njihov broj svodi na minimum zbog velikih troškova transporta i boravaka. Govornicima se upućuje pozivno pismo, i od njih se, u slučaju zainteresovanosti, zahteva da potvrde moguće datume dolaska kao i da pošalju sinopsis svojih predavanja. Na osnovu mogućih datuma, organizacija definiše vreme i mesto održavanja simpozijuma ili seminara. **Izbor lokacije** zavisi od raspoloživog budžeta, slobodnih termina, tehničke opremljenosti, prateće opreme i očekivanog broja učesnika. Organizacioni tim, u saradnji sa menadžerima za odnose s javnošću, priprema **promotivni materijal** (katalog, brošura, poster, pozivnice i sl.) na osnovu kojih se informišu potencijalni učesnici stručnog skupa. Zadatak menadžera za odnose s javnošću je da pripremi listu potencijalnih učesnika seminara ili da postojeću listu aktuelizuje. Štampani materijal izrađuje se u formi plana sa informacijama o temi, govorniku, mestu i vremenu održavanja. Zbog mogućih izmena i nepojavljivanja govornika štampanje kataloga se odlaže do poslednjeg trenutka. S obzirom da priprema simpozijuma i većih seminara često zahteva dodatne aktivnosti organizacija donosi odluku o potrebi **angažovanja dodatnog osoblja** ili volontera. Organizacija simpozijuma i seminara predstavlja veoma stresan posao koji zahteva planiranje velikog broja manjih i većih aktivnosti kao što su definisanje budžeta, prateće opreme, utvrđivanje honorara govornika, planiranje osveženja, izrada pristupnica i bedževa, izrada potvrđnih pisama, rezervacija hotela i transporta i sl. U cilju razmene ideja, informacija i preciznog definisanja zaduženja zaposlenih savetuje se redovno **planiranje sastanaka** u toku pripremne faze, kao i tehnička proba.

U praksi je uobičajeno da se simpozijumi otvaraju **uvodnim govorom** (grupnim skupom) koji ne bi trebalo da traje više od 90 minuta. Uvodni deo predstavlja manje-više protokolarno predstavljanje ključnih pojedinaca. Nakon grupnog skupa učesnici se mogu podeliti na radne grupe, ukoliko to program i okolnosti zahtevaju. Svetski trendovi poslednjih godina uključuju raznovrsne promene ritma poslovnih skupova i prilike za kreativno osveženje pažnje učesnika (audio-vizuelne projekcije, muzičke numere i sl.). **Upoznavanje učesnika** skupa može da se odvija u toku rada ili tokom pauza ukoliko se kontroliše gde ko sedi na osnovu **liste učesnika**. Organizacioni tim mora da ima

³⁰³ Simpozijum predstavlja sastanak stručnjaka na kojem se naučno raspravlja o jednom ili više pitanja iz struke. Seminar je manjeg obima i predstavlja kraću praktičnu obuku, kurs. Izvor: Klajn I., Šipka M., „Veliki rečnik stranih reči i izraza“, Prometej, 2008.

pripremljene bedževe i identifikacione kartice sa imenima učesnika. U praksi je česta pojava da pojedine organizacije u poslednjem trenutku pošalju druge predstavnike, pa se savetuje i priprema rezervnih identifikacionih kartica koje se mogu iskoristiti u poslednjem trenutku.

Pridržavanje jasne i pažljivo planirane **satnice** čitavog skupa je obavezno, i ona se menja samo u slučaju da se pokaže da postoje greške u planiranju. Detaljna **lista kontakata** sa jasnim zaduženjima omogućava svim članovima organizacionog tima da stupe u kontakt sa svim drugim članovima ukoliko nešto važno iskrasne. Lista kontakata podrazumeva i kontakte domaćina, kao i tehničkog osoblja. Prilikom održavanja seminara neophodno je učesnike na vreme obavestiti da sačuvaju sve **račune** (transport, hotel i sl.), koji su neophodni za računovodstvo. Nakon održavanja seminara gostima se mogu uručiti kreativno osmišljeni **pokloni** (kvalitetni suveniri, monografije, kompilacije lokalne muzike i sl.) i na taj način se zahvaliti na učešću.

Najkasnije dva dana nakon održavanja skupa neophodno je sastaviti **evaluaciju događaja**, u kom će se napismeno navesti svi propusti i postignuti rezultati. Izveštaj se može upotpuniti fotografijama, komentarima učesnika i zahvalnicima koje stignu od gostiju. Izveštaj, koji se može postaviti na intranet organizacije, predstavlja značajan izvor podataka za buduće događaje.

Tabela 5.4.2.4.1 Aktivnosti za pripremu stručnih skupova
(Prilagođeno prema: Pavičić, Alfirević, Aleksić, 2006)

<u>Aktivnosti u toku pripremne faze:</u>	<u>Planirani budžet obuhvata:</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Definisane teme skupa • Izbor gostiju-govornika • Priprema i slanje pozivnog pisma • Rezervacija hotela i transporta • Planiranje pauza, odmora i zabave • Sastavljanje liste mogućih učesnika (majling lista) • Izrada brošura i promotivnog materijala • Izrada bedževa i identifikacionih kartica • Kontaktiranje mogućih sponzora • Definisane budžeta • Angažovanje dodatnog osoblja/volontera • Obezbeđivanje prevodilaca i prevoda programa i satnice • Iznajmljivanje dodatne opreme • Osmišljavanje poklona za goste • Planiranje redovnih sastanaka organizacionog tima 	<ul style="list-style-type: none"> • Troškovi iznajmljivanja prostora • Honorari govornika • Troškovi transporta i smeštanja govornika • Katering (kafa, obroci, pauza i sl.) • Iznajmljivanje dodatne opreme • Honorari za dodatno osoblje • Troškovi štampanja • Troškovi oglašavanja • Troškovi slanja pozivnica za učešće <p>U prihode treba uračunati participaciju od učesnika i mogućih sponzora.</p>

Aktivnosti u toku realizacije:

- Organizovanje grupnog skupa
- Pridržavanje satnice
- Upoznavanje učesnika
- Instrukcije osoblju, volonterima i obezbeđenju
- Izrada kontakt liste
- Provera prostorija i dekoracije
- Predaja bedževa, identifikacionih kartica i brošura učesnicima
- Završni skup i predaja poklona govornicima

Evaluacija:

- Izrada izveštaja sa opisanim propustima i rezultatima
- Izrada i uručivanje zahvalnica gostima i predavačima

5.4.2.5 Planiranje i odabir sajma

Organizovanje nastupa na sajmu postaje sve značajniji način promocije kako za komercijalna preduzeća tako i za kulturne institucije. Kulturni centri, sa često ograničenim budžetima za promociju, sve više uviđaju značaj predstavljanja na sajmovima s obzirom da istovremeno mogu da ispune više ciljeva. Sajam je mesto gde se okupljaju institucije iz istog ili sličnog sektora sa ciljem upoznavanja tržišta, predstavljanja usluga i/ili proizvoda, razmene ideja, uspostavljanja kontakata i poboljšanja prodaje.³⁰⁴ Uspeh na sajmu zavisi od pripreme, istraživanja i jasno definisanih ciljeva.

Postavljanje ciljeva je neophodno da bi kulturna institucija izabrala odgovarajući sajam i da bi se adekvatno pripremila. Ciljevi mogu biti sledeći:

- Prodaja (npr. prodaja knjiga);
- Izgradnja odnosa;
- Istraživanje konkurencije;
- Održavanje i/ili izgradnja imidža;
- Demonstracija proizvoda i/ili usluga (npr. predstavljanje *on-line* kurseva jezika);
- Susret sa postojećim i potencijalnim klijentima;
- Promocija kulture i jezika;
- Privlačenje pažnje medija i šire javnosti.

Planiranje nastupa na sajmu je složen i dugotrajan proces koji često počinje i godinu dana pre početka manifestacije. S obzirom da se svake godine održava veliki broj sajmovi, a da kulturni centri imaju ograničen budžet za promociju, **odabir odgovarajućeg sajma** predstavlja veoma važno pitanje. Kulturni centri uglavnom se odlučuju za sajam knjiga, obrazovanja ili sajam umetnina. Pre same odluke o izboru sajma, preporučuje se poseta sajmovima na kojima se predstavljaju centri iz istog ili sličnog sektora. Uspostavljanje kontakata sa organizatorima sajma omogućava informisanje o veličini sajma, njegovom karakteru (lokalni, regionalni, međunarodni), broju i profilu posetilaca, tradiciji sajma i prisutnosti u medijima. Profesionalni organizatori pored ovih informacija mogu da pošalju i katalog izlagača od prethodne godine, kao i plan sajma, instrukcije za prevoz eksponata, kao i prijavu i pravila sajma. Nakon izbora odgovarajućeg sajma, sledi **prijava i zakup prostora**. Vreme prijavljivanja je važno s obzirom da organizatori obezbeđuju bolja mesta redovnim izlagačima kao i onima koji su se prijavili na vreme. Kulturni centri na sajmu mogu da se **predstavljaju samostalno** (npr. predstavljanje Gete instituta na Sajmu knjiga u Frankfurtu 2012) ili u **saradnji sa drugim institucijama** (npr. zajednički nastup inostranih kulturnih centara na Sajmu knjiga u Beogradu 2014. ili zajednički nastup Instituta Servantes sa 16. izdavačkih kuća iz Španije na Sajmu knjiga u Tokiju 2008).

³⁰⁴ Pelsmacker P., Geuens M., Bergh J.V.: „Marketing Communications“, Prentice Hall, London, 2007.

Zajedničko predstavljanje je opravdano ukoliko institucija nema iskustva na sajmovima ili ukoliko želi da smanji troškove. Prednosti zajedničkog nastupa su:

- Veća posećenost štanda s obzirom da je svaki posetilac jedne institucije ujedno posetilac i druge.
- Zajednička organizacija i osoblje.
- Izrada zajedničkog promotivnog materijala.
- Veća pažnja medija.
- Veća posvećenost organizatora sajma.



Slika 5.4.2.5 Zajednički nastup Evopskih centara za kulturu na Sajmu knjiga 2014.
(Izvor: <http://www.eunic-online.eu>)

Nedostaci se pre svega ogledaju u postizanju kompromisa oko izbora hale i izgleda štanda. **Štand** predstavlja „ogledalo“ kompanije na sajmu s obzirom da je štand prva stvar sa kojom se posetioci susreću. Prema istraživanjima posetioci prilikom razgledanja sajma svakom štandu posvećuju oko 10 sekundi.³⁰⁵ Dizajn i konstrukcija štanda zavisi od institucije, njenih mogućnosti, broja eksponata, ali i od ciljne grupe organizacije. Kulturni centri mogu da sarađuju sa dizajnerima i arhitektima koje sajam preporučuje, ili da angažuju posebne agencije koje se bave dizajnom i izradom štandova. Lokacija štanda predstavlja jedno od značajnih pitanja. Centralni deo glavnih hala je obično rezervisan za velike izlagače ili počasne domaćine sajma. Kulturni centri ukoliko na vreme rezervišu prostor mogu da izaberu prostor gde se susreću dva prolaza, u blizini ulaza, lifta ili stepenica. Na posećenost štanda utiče otvorenost štanda, uređenje, osvetljenje, boje i materijali. S obzirom da se na sajmu razmenjuju ideje i uspostavljaju poslovni kontakti, važno je planirati i prostor za razgovor. Svi ovi „detalji“ prilikom dizajna štanda ukazuju

³⁰⁵ Izvor: www.pathcomunicacion.blogspot

na profesionalizam kulturnog centra. Kulturni centri ne treba da zaborave i važne klijente sa kojima blisko saraduju kojima, u znak pažnje, mogu da nabave besplatne propusnice ili ulaznice sa popustom. **Promocija** sajamskog nastupa je neophodna sa ciljem privlačenja većeg broja posetilaca. Prepuručuje se oglašavanje u jedinstvenoj brošuri koja sadrži osnovne informacije o manifestaciji i izlagačima.³⁰⁶ Kulturni centri putem direktne pošte (standardne ili elektronskim putem) mogu da obaveste postojeće i potencijalne korisnike o nastupu na sajmu, ili da pripreme oglase u novinama i televiziji. Pošto kulturni centri na sajmovima organizuju i prateći kulturni i akademski program koji po pravilu privlači pažnju medija, moguće je organizovati samostalnu konferenciju za štampu ili učestvovati na zajedničkoj konferenciji sa organizatorima sajma. Kulturni centri, u zavisnosti od mogućnosti i ciljeva, odlučuju da li će na sajmu angažovati zaposlene ili eksterne saradnike. Izabrano **osoblje** treba da svojom pojavom, znanjem i poslovnošću odgovara imidžu kulturne ustanove. Kratak kurs o instituciji i njenim aktivnostima, kao i priprema priručnika sa mogućim pitanjima i odgovorima obezbediće uspešno predstavljanje na sajmu. Prilikom priprema za nastup, jedna od osnovnih aktivnosti je i priprema **brošura** o centru i uslugama. Tekstovi moraju biti pripremljeni profesionalno i na vreme. Ukoliko centar poseduje Internet prezentaciju program nastupa je neophodno postaviti na vreme sa ciljem obaveštavanja zainteresovanih korisnika. **Promotivni video** i **filmski spotovi** privlače pažnju na štandovima i na atraktivan način prenose informacije o ponudi centra. Spotove je neophodno prilagoditi posetiocima sajma i ciljnoj grupi. Ukoliko kulturna institucija nema mogućnosti da izradi video materijal, prezentacija na računaru takođe može da prikazuje naizmenično podatke i fotografije centra. **Promotivni pokloni** su jedan od najboljih načina da se privuku posetioci. Najčešće se koriste olovke, privesci, knjige, blokovi za pisanje, separatori za knjige i slatkiši. Na svakom poklonu treba da stoji ime institucije i kontakt podaci. **Prateći program** u vidu koncerata, mini kurseva jezika, nagradnih igara, projekcija zanimljivih filmova takođe doprinosi privlačenju pažnje posetilaca. **Planiranje troškova** učešća na sajmu jedan je od zadataka organizatorskog tima. Najčešći troškovi su: troškovi iznajmljivanja prostora, konstrukcija štanda, transportni troškovi materijala i njihovog postavljanja, grafička oprema štanda, nameštaj, cveće, električna energija, telefon, piće, pozivnice i obaveštenja, katalogi i propaganda, troškovi reprezentacije na sajmu, troškovi osoblja na sajmu i sastanci na sajmu.

Nakon učešća na sajmu neophodno je sprovesti **kontrolu efekata** koja obuhvata analizu osvarenih ciljeva u vidu prodaje, broja uspostavljenih kontakata, broja posetilaca na štandu i broja objavljenih članaka. Na osnovu analize priprema se izveštaj i nova baza podataka koja omogućava uspostavljanje novih kontakata.

³⁰⁶ Pelsmacker P., Geuens M., Bergh J.V.: „Marketing Communications“, Prentice Hall, London, 2007.

5.4.3 Organizacija sastanaka

Sastanci predstavljaju osnovno i suštinsko sredstvo menadžmenta na osnovu koga se uspostavlja direktna komunikacija između zaposlenih i/ili između pojedinaca i predstavnika različitih institucija. Iako su sastanci neophodni, sve više se čuju kritike da se previše vremena provodi na sastancima i da predstavljaju gubitak vremena. Istraživanje sprovedeno u Sjedinjenim Američkim Državama, u kom je učestvovalo 1000 menadžera, pokazalo je da 36% sastanaka ne postigne cilj zbog kog su održani i da menadžeri smatraju da je 1/3 vremena provedena na sastancima izgubljeno.³⁰⁷ Posebnu odbojnost prema formalnim sastancima pokazuju zaposleni u kulturnom sektoru i umetnici, smatrajući da sastanci nisu potrebni i da oduzimaju vreme za kreativan rad. Međutim, praksa pokazuje da su sastanci neophodni za funkcionisanje kulturnih ustanova i izvođenje različitih kulturnih projekata i da bi se zahvaljujući sastancima mnogi propusti u organizaciji mogli izbeći. Sastanci su mesto na kom se na najbolji način saopštavaju i donose odluke, rešavaju konflikti, razmenjuju ideje i mišljenja. Takođe, sastanci doprinose stvaranju osećanja pripadnosti i lojalnosti organizaciji, njenim odlukama i ciljevima. Sastanci mogu da budu veoma dobro sredstvo za uspostavljanje i održavanje komunikacije ukoliko su dobro pripremljeni i organizovani.

Sastanci se mogu podeliti prema tipu informacija na **sastanke slušanja** na kojima se saopštavaju informacije i **sastanke učešća** koji se organizuju sa ciljem razvijanja diskusije i zajedničkog rešavanja problema.³⁰⁸ Prema periodu organizovanja razlikuju se inicijalni, redovni, vanredni, periodični i završni kontrolni sastanci. Posebno važnu ulogu za funkcionisanje kulturnih institucija imaju **redovni sastanci** koji se mogu organizovati svakodnevno u vidu kratkih sastanaka tima (5-15 minuta) i sastanci koji se organizuju jednom ili dva puta nedeljno. Nedeljni redovni sastanci obično se održavaju na istom mestu i u isto vreme, sa istim ili sličnim dnevnim redom. Njihovo organizovanje služi za:

- Proveru zadataka (utvrđivanje sprovedenih i nesprovedenih aktivnosti i zadataka);
- Utvrđivanje slike trendova (menadžer ili direktor centra ukazuje dokle se stiglo sa realizacijom plana sa ciljem da svi zaposleni osete kako njihov rad utiče na rad institucije);
- Prijavu problema;
- Praćenje rešavanja problema sa prethodnih sastanaka;
- Utvrđivanje plana za naredni period.

U toku **pripreme faze** sastanka menadžer donosi odluku da li je potrebno sastanak sazivati ili se određena pitanja mogu rešiti putem mejla, telefonom ili drugim načinom komunikacije. Ukoliko je sastanak neophodan, definišu se sledeći elementi:

- Svrha sastanka.

³⁰⁷ Izvor: www.megatrender.blog.co.yu

³⁰⁸ Filipović V., Kostić M., Prohanska S., "Odnosi s javnošću", FON, Beograd, 2003.

- Broj učesnika.
- Mesto i vreme održavanja.
- Period trajanja.
- Govornici.
- Dnevni red (teme) sastanka i njihov redosled.
- Neophodna oprema (umetnici u cilju predstavljanja svog rada mogu da zahtevaju dodatnu opremu na sastanku: video i muzičke uređaje, projektore i sl.).

Dnevni red je poželjno dostaviti učesnicima najmanje dva dana pre sastanka u cilju njihovog informisanja i pripreme.³⁰⁹ Dnevni red obično sadrži od 3 do 6 tačaka. Uz dnevni red učesnicima se može dostaviti dodatni materijal (brošure, plan koncerta, plan programa, skice projekata i sl). Svaka tačka dnevnog reda se može vremenski ograničiti i na taj način se stavlja učesnicima do znanja koje teme na sastanku imaju prioritet. S obzirom da je koncentracija učesnika na najvišem nivou na početku sastanka, važnije teme ili teme koje zahtevaju kreativno razmišljanje planiraju se kao početne tačke dnevnog reda. Operativna pitanja, u sklopu preciziranja obaveza i odgovornosti, razmatraju se na kraju sastanka.

Na početku sastanka treba ispoštovati zakazano vreme, čak iako svi pozvani učesnici nisu još stigli, i objasniti cilj sastanka i dnevni red. Uspeh sastanka zavisi od sposobnosti menadžera koji ima zadatak da određuje tok i pravac sastanka i da se stara o aktivnom učešću svih prisutnih. Menadžer ne treba da dominira sastankom, već da koordinira, da razjašnjava, ohrabruje učesnike, i da promovise pozitivan stav i entuzijazam. Efikasnosti sastanka sigurno dobrinosi prijatan ambijent, kao i mogućnost da se svi učesnici vide u toku sastanka.

Sastanak je potrebno završiti u predviđeno vreme i napraviti rezime koji će u vidu zapisanika biti dostavljen svim prisutnima. Ukoliko za neke teme nije u toku sastanka pronađeno adekvatno rešenje definišu se zadaci (traženje dodatnih informacija, uspostavljanje kontakata i sl.) koji će doprineti njihovom rešavanju na sledećem sastanku. Na sastanku se može tražiti mišljenje učesnika o oceni sastanka i na taj način se kontinuirano unapređuje efikasnost budućih sastanaka i izgrađuje duh zajedništva.

³⁰⁹ Filipović V., Kostić M., Prohanska S., "Odnosi s javnošću", FON, Beograd, 2003.

5.4.4 Sponzorstvo

Nikada nije bilo teže za kulturne ustanove da pronađu sredstva za rad i funkcionisanje nego danas u doba svetske ekonomske krize. O tome govore podaci da budžet za kulturu Srbije za 2014. iznosi svega 1.5% iako je međunarodni standard 2.4% ukupnog budžeta. Slična situacija je i u drugim zemljama. U Španiji je budžet za kulturu smanjen za 30% u odnosu na 2013. i ovo smanjenje uticaće na rad najvećih kulturnih institucija koje su međunarodno poznate kao što muzej Prado, Reina Sofia, muzej Thyssen.³¹⁰ Slična situacija je i u Velikoj Britaniji gde je predviđeno da se smanji budžet do 2015. za 11.8%.³¹¹ Arts Council England savetuje kulturnim ustanovama da posvete vreme obuci zaposlenih u oblasti finansiranja i sponzorstva, a da će vlada sa druge strane stimulisati kompanije da više ulažu u kulturu.³¹² Iz svega navedenog možemo zaključiti da će sponzorstvo ili prikupljanje sredstava postati jedna od najvažnijih aktivnosti kulturnih institucija. U SAD se primenjuje model privatnog finansiranja kulture, dok se u Evropi primenjuje kombinovani metod, finansiranje iz državnog i privatnog sektora. Prikupljanje sredstava se smatra delom marketing miksa, ali ono mora biti uključeno u politiku odnosa s javnošću s obzirom da utiče na ukupni korporacijski imidž. Drugim rečima, uloga marketinga i odnosa s javnošću je da obezbedi podršku kroz konstantan program promocije kod posetilaca, kroz medije i direktno kod donosioca odluka.

Pod **sponzorstvom** podrazumevamo odnos između **komercijalne organizacije** i **manifestacije, organizacije** ili **institucije**, u kojoj komercijalna organizacija daje prilog u **novcu** ili **uslugama** u zamenu za pristup komercijalno isplativim mogućnostima manifestacije, organizacije ili institucije.³¹³ Sponzorstvo podrazumeva interakciju dva različita segmenta: sponzora, koji daje sredstva, dobra ili usluge, i sponzorisanе organizacije ili događaja, koji dobijaju sredstva i za uzvrat stvaraju određenu vidljivost za sponzora. Prikupljanje sredstava mora biti integrisano u proces strateškog planiranja kulturne organizacije. Održavanje i izgradnja odnosa sa sponzorima je kontinuiran proces za koji je zadužen menadžer za sponzorstvo, direktor ili menadžer za komunikacije. U kulturnim ustanovama često je jedna osoba zadužena za marketing, odnose s javnošću i prikupljanje sredstava. Ovakav način organizacije ukazuje na nedovoljno vrednovanje pomenitih aktivnosti u samoj organizaciji. Da bi kulturna ustanova mogla da efikasno sprovede prikupljanje sredstava mora da razume najpre razloge zbog kojih kompanije ulažu u sponzorisanje kao što se može videti na slici 6.6.4.

³¹⁰ www.elpais.com

³¹¹ www.culture.gov.uk

³¹² Godina 2011. je proglašena u UK godinom sponzorstva kulture.

³¹³ www.sponsorship.com



Slika 5.4.4.1 Razlozi kompanije za sponsorstvo

Izvor: Tench, Yeomans 2009.

Kulturne ustanove moraju da razumeju da kompanije ne ulažu u kulturu da bi pomogle ustanovama da prežive već iz krajnje praktičnih razloga, da bi promovisali svoj brend i/ili proizvode. Iz tog razloga neophodno je razlikovati pojmove **donacija**, **mecenstvo** i **sponsorstvo** koji se pogrešno smatraju sinonimima. Rot (1996) pod **sponsorstvom** podrazumeva „obezbeđivanje novca, sredstava, znanja i organizatorskih usluga za umetnike i kulturne institucije sa ciljem da se za uzvrat dobije privredno relevantna ili idejna protivusluga.“³¹⁴ Ako je, nasuprot tome, angažovanje rezultat društvene odgovornosti ili predstavlja odgovor na molbu pojedinca onda govorimo o **mecenstvu**.

³¹⁴ Sve češće se u domaćoj teoriji i praksi upotrebljava termin iz engleskog jezika “fundraising”.

Mecena po pravilu, ne insistira na nekoj javnoj, komercijalno efikasnoj protivvrednosti, ali dozvoljava da se o tom činu govori. **Donacija (dobrotvorstvo)** je aktivnost organizacije ili pojedinca koje daju određenu pomoć, usmerene na humanitarne ciljeve (Filipović, Kostić, Prohanska, 2003).³¹⁵

U **Evropi** sponzorisanje kulture ima **dugu tradiciju** koja obuhvata čitav niz aktivnosti ulaganja u kulturne programe i/ili ulaganja u izgradnju i opremanje kulturnih ustanova. Međutim, potrebno je naglasiti da je postojao kod odgovornih u kulturi 70-ih i 80-ih godina prošlog veka negativan stav, posebno u Francuskoj, prema ulaganju privrednih subjekata u kulturu. Rot navodi da sve više kulturne institucije shvataju neophodnost dopunjavanja budžeta, kao i da legitimna dobit u vidu imidža i reklama ne mora da ugrozi kulturni cilj.³¹⁶ Menadžeri u sektoru umetnosti moraju da imaju na umu da svaka saradnja između kulturne organizacije i kompanije, za ovu poslednju predstavlja strateško pokroviteljstvo s ciljem da poboljša svoj imidž ili prodaju a to ne mora da bude u suprotnosti sa misijom kulturne ustanove. U našoj zemlji sponzorisanje kulture je relativno skorijeg datuma i sve više ima pozitivnih primera, ali još uvek se ne radi o velikim i glamuroznim projektima poput onih u svetu (prn. Guggenheim, Prado, Sydney Opera House i sl.). Kulturna institucija mora da ima izgrađen imidž u lokalnoj i široj zajednici i dobre odnose s medijima da bi privukla sponzore s obzirom da preduzeća ulažu svoj novac isključivo u uspešne osobe i institucije. Od sponzora ne treba očekivati da spasi nezanimljiv događaj, drugim rečima uspešno sponzorstvo je ono u kojem svi, sponzor, događaj, mediji, publika, javnost, mogu jedni bez drugih. Ipak, kako navodi Rot sponzor i sponzorisani odlučuju se na saradnju jer ostvaruju bolje komunikacijske i poslovne rezultate.³¹⁷ Ono što čini sponzorstvom jedinstvenim uveravajućim alatom je njegov potencijal za stvaranje asocijacija.

Sponzorstvo ne podrazumeva uvek **finansijsku podršku**, već se može ogledati u vidu **pružanja saveta** i/ili **usluga**. Tako razlikujemo novčano sponzorstvo (jednokratno ili redovno), materijalno sponzorstvo (npr. računari, oprema za kancelarije i sl.), pružanje saveta ili usluga (administracija, logistika, tehnološki saveti i sl.) i obezbeđivanje ljudskih resursa. U svetu najčešći oblik sponzorstva predstavlja novčano sponzorstvo koje može imati višestruki pozitivan uticaj na rad institucija i/ili umetnika u vidu:³¹⁸

- Veće raznovrsnosti kulturnog programa.
- Veće dostupnosti kulture građanima (npr. organizovanje kulturnih aktivnosti i u manjim gradovima i regijama).
- Restauracije zgrada.
- Podsticanja mladih talenata.
- Podsticanja posećivanja kulturnih institucija.

³¹⁵ Dalje u radu autor će se baviti pojmom sponzorstva.

³¹⁶ Rot P., „Sponzorisanje kulture“, prevod s nemačkog Maja Anastatijević, Clio, Beograd, 1996.

³¹⁷ Idem

³¹⁸ Ana Otašević navodi da u svetu novčano sponzorstvo iznosi 70% u odnosu na uslužne delatnosti <http://www.nin.co.rs/2000-02/03/11407.html>

Sponzori mogu da pomažu institucijama i u vidu **pružanja saveta**, odnosno da unapređuju svojim znanjem i iskustvom rešavanje organizacionih problema. U Sjedinjenim Američkim Državama česta je praksa da marketinške agencije besplatno osmišljavaju reklamne kampanje za kulturne institucije u cilju obezbeđivanja publike i sponzora.³¹⁹ Osim znanja (engl. *know-how*) sponzori mogu da obezbede različite **usluge** kulturnim institucijama koje dovode do značajnog smanjenja troškova. Najčešće usluge su obezbeđivanje avionskih karata (npr. Air Serbia za Bitef festival), kancelarijskog prostora i materijala, transporta umetničkih predmeta i troškova osiguranja, štampanje promotivnog materijala, obezbeđivanje izložbenih prostora i sl. Otašević navodi da su upravo *in-kind* sponzori najčešći u našoj zemlji, čak u 90% slučajeva, dok svega 10% sponzora obezbeđuje novčani iznos.³²⁰

Kulturne ustanove prilikom razmatranja sponzorstva uglavnom razmišljaju o velikim sponzorima, odnosno o kompanijama zaboravljajući i na da druge mogućnosti. Postoje četiri glavna izvora finansiranja:

1. Pojedinci
2. Fondacije
3. Kompanije
4. Država.

5.4.4.1 Pojedinci

Pojedinci mogu biti dobar izvor finansiranja kulturnih ustanova u zavisnosti od tradicije ulaganja pojedinca u kulturu u različitim zemljama. U SAD 73% od svih donacija u humanitarne svrhe dolazi od privatnih donacija i 4% od njih je uložilo u kulturu u 2011. godini.³²¹ Privatne donacije u SAD su izuzetno važne i nalaze se na prvom mestu, a zatim slede fondacije, zaveštanja i korporacije. U Velikoj Britaniji situacija je nešto drugačija, najviše ulažu državne ustanove u kulturu kao što su Arts Council England, Državna lutrija i lokalne vlasti. Ali i pojedinci koji su uložili u 2010/2011. godini 382 miliona funti u kulturu, 23 miliona više nego u prethodnoj godini.³²² Posebno treba napomenuti da je u Velikoj Britaniji opao broj kompanija koje ulažu u kulturu, dok se povećalo ulaganje pojedinaca i fondacija. U Srbiji je situacija nešto drugačija i ulaganje pojedinaca u kulturu je još uvek u početnoj fazi, ali je i to oblast koju treba dalje istražiti i poboljšati.

Da bi kulturne ustanove mogle da ostvare dobru saradnju sa pojedincima, najpre moraju da razumeju razloge njihovog ulaganja u kulturu. **Najčešći razlozi** su potreba za

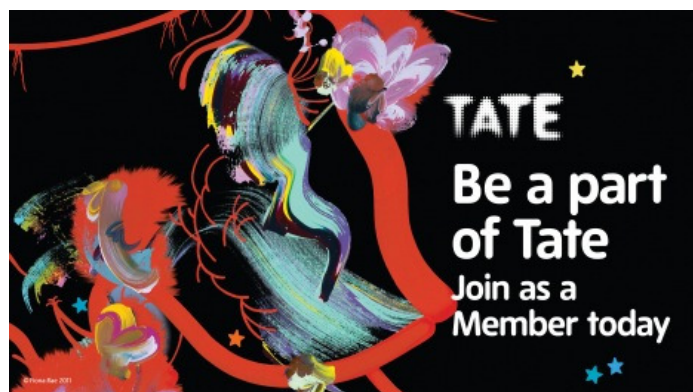
³¹⁹ Dobar primer je dugogodišnja saradnja između reklamne agencije iz SAD Ogilvy & Mather i Atlanta baleta. Osnovni doprinos reklamne agencije je besplatno osmišljavanje reklamnih kampanja. Rezultat je veća posećenost i veći broj sponzora, danas Atlanta balet ima pomoć 3.500 privatnih lica i 3.000 firmi u odnosu na svega nekoliko sponzora pre kampanje. Izvor: Peter Rot (1996).

³²⁰ Izvor: <http://www.nin.co.rs/2000-02/03/11407.html>

³²¹ www.nps.gov

³²² www.culture.gov.uk

samopoštovanjem, potreba za priznanjem od drugih, potreba za pripadanjem, poštovanje umetnosti, poštovanje ljudi koji rade u instituciji, porodična tradicija, oslobođenje od poreza i sl. Jedan od najvažnijih razloga je verovanje u misiju organizacije. Pojedincima se najčešće dodeljuje status prijatelja ili člana organizacije i on ostvaruje određena prava. Međutim, kulturne ustanove moraju da prihvate da i privatne donacije zahtevaju vreme i posvećenost i da se i one aktivno traže. Neophodno je da institucija razmatra motive ulaganja privatnih donatora da bi mogla ponudi adekvatne beneficije. Ukoliko je presudan razlog pripadnost instituciji onda je neophodno razviti poseban **program za članove i prijatelje ustanove** (engl. members and friends) koji će obuhvatati druženja, posebne prijeme i sl. Pojedince možemo podeliti na osnovu njihovog ulaganja na **male, srednje i velike donatore**. Većina kulturnih institucija se okreće ka velikim donatorima zaboravljajući da i mali i srednji mogu doprineti materijalnoj stabilnosti. Naime, male donacije povećavaju budžet, povećavaju svesnost o organizaciji i mogućnost regrutovanja novih volontera. Mali donatori ne dobijaju javnu zahvalost, ali su oni najčešće izuzetno motivisani jer iskreno veruju u organizaciju. Pojedinci se mogu kontaktirati telefonom, direktnom poštom ili lično tako što se predstavi kulturni program i pozive na donaciju. Savetuje se da se direktna pošta ne šalje u isto vreme kao i direktna pošta povezana sa pretplatom. Za prijatelje i članove neophodno je organizovati posebna druženja, pozivati ih na proslavu jubileja, zahvaliti im se u obaveštenjima, kulturnim vodičima i sl. Kulturne ustanove ne trebaju da zaborave da danas veliku važnost ima Internet i da je neophodno uključiti poziv za donacije i na Internet prezentacije ustanove. Odličan primer je muzej Tate u Velikoj Britaniji koji je razvio uspešan sistem za članove i prijatelje.



Slika 5.4.4.1.1 Poziv za privatne donacije
(Izvor: www.tate.org.uk)

Muzej Tate ima poseban odeljak na svojoj Internet prezentaciji koji je posvećen donacijama. Pojedinci imaju mogućnost da već od 60 funti dobiju status člana ustanove i brojne beneficije kao što su besplatan ulaz na sve izložbe, mogućnost boravka u VIP sobama, besplatna pretplata na dvomesečni katalog, prisustvo na posebnim događajima kao što su organizovane posete, mogućnost brzog ulaska i zaobilaženje redova, posebno korisničko ime i šifru na sajtu za pregled informacija rezervisane samo za članove i sl. Ukoliko se pogleda Internet prezentacija Tate muzeja videće se posvećenost ustanove kada su u pitanju donacije i razvijanje strateškog plana komunikacije sa članovima. Naime, Tate

muzej je pored svih ovih pogodnosti razvio i poseban facebook nalog samo za članove koji broji više od 6.000 članova, zatim omogućio je i posebne popuste za kupovinu štampanog materijala, popuste u hotelima i kafićima koji se nalaze u blizini muzeja i sl. Posebno se izvajaju snimljeni video zapisi u kojima direktor i umetnici predstavljaju rad ustanove i radove do kojih su došli zahvaljujući privatnim donacijama. Ovakav profesionalan pristup je omogućio i veliki uspeh muzeja koji je u toku 2011. godine od privatnih donacija prikupio 5 miliona funti.³²³

Veliki donatori ili pokrovitelji zaslužuju posebnu pažnju i vreme. Naime, neophodno je razviti plan koji obuhvata istraživanje mogućih pokrovitelja, razvijanje plana, pregovaranje i razvijanje posebnog programa zahvalnosti. Za velike pokrovitelje se organizuju posebne gala večeri na kojima ulaznice mogu zapravo da budu donacije. Specijalne donatorske večeri omogućavaju upoznavanje trenutnih i potencijalnih sponzora i odličan metod za privlačenje novih sponzora. Gala večeri mogu da privuku i veliku pažnju medija.



Slika 5.4.4.1.2 Druženje pokrovitelja sa umetnikom u Tate muzeju
(Izvor: www.tate.org.uk)

Već pomenuti Tate muzej velike pokrovitelje deli na srebrne, zlatne i platinaste u zavisnosti od donacije (1.250, 5.000 ili 10.000 funti na godišnjem nivou) i posebna ponuda za mlade pokrovitelje od 18. do 40. godina koji daju prilog od 1.000 funti godišnje. Pokroviteljima se nude sledeće beneficije kao što su posebni pozivi na svečana otvaranja, posete izložbama van radnog vremena za druge posetioce, posete privatnim kolekcijama, mogućnost za prijavljivanje za zajednička putovanja, besplatne ulaznice za članove porodice, iznajmljivanje prostorija za privatne događaje, zahvalost u katalogu i sl. Zlatni pokrovitelji pored svih ovih povlastica imaju organizovana druženja sa umetnicima i kustosima, mogućnost zajedničkih putovanja i poseta najvažnijim evropskim muzejima. Platinasti donatori posebno se pozivaju na specijalne večeri sa direktorima, članovima upravnih odbora u njihovim domovima i VIP ulaznice za najveće sajmove umetnosti kao

³²³ www.tate.org.uk

što su Frieze, Art Basel i Bijenale u Veneciji. Muzej Tate na svom sajtu objavljuje imena dela, izložbi i aktivnosti koje su ostvarene zahvaljujući donacijama i imena svih onih koji su pomogli rad ustanove. U praksi, uglavnom u SAD i Velikoj Britaniji postoji još mnogo uspešnih primera ustanova, poput Royal Opera House, English National Opera, MoMa muzej, koje efikasno sprovode pojedinačne donacije.

Autor ovog rada analizirao je Internet stranice najvažnijih kulturnih ustanova u Srbiji, kao što su Narodno pozorište u Beogradu, Narodni muzej, Muzej savremene umetnosti, Biblioteka grada Beograda, Narodna biblioteka Srbije, Atelje 212 i nijedna od pomenutih institucija na svom sajtu ne poziva pojedince, pa čak ni sponzore, izuzev Beogradske filharmonije, na saradnju. Narodni muzej navodi da od 1960. godine postoji Društvo prijatelja koje podržava rad institucije ali ne navodi tačno kako zainteresovan pojedinac može da se pridruži društvu prijatelja. Narodna biblioteka i Atelje 212 na listi svojih sponzora ne navode privatne donacije. Beogradska filharmonija u svom finansijskom izveštaju navodi da su u toku prošle godine primili tri privatne donacije koje su činile 0.16% od ukupnih donacija.³²⁴ Kulturne institucije mogu da pronađu opravdanje u zapostavljanju privatnih donacija lošom ekonomskom situacijom u našoj zemlji. Autor ovog rada smatra da iako je to opravdanje istinito, broj privatnih donatora je sigurno manji u Srbiji u odnosu na Veliku Britaniju, ipak kulturne ustanove u Srbiji treba da ponude građanima ovu mogućnost i da više iskoriste ovaj potencijal. Zanimljivi su zaključci do kojih je došla Agencija za kulturu i sport u Velikoj Britaniji (Culture and Sport Evidence - CASE) koje donekle mogu da iskoriste i kulturne organizacije u Srbiji. Naime u izveštaju o prikupljanju sredstava u kulturi relativno malo ulaganje pojedinaca u kulturu objašnjava se sledećim³²⁵:

- kulturne organizacije se oslanjaju tradicionalno na mali broj velikih sponzora
- prikupljanje sredstava je nedovoljno razvijena oblast
- javnost ne vidi kulturu i umetnost kao oblasti kojima je potrebna pomoć, kao što su to zdravstvo, sport i sl.
- umetničke organizacije ne ističu svoju društvenu vrednost i ne nude dovoljno beneficije pojedincima
- ne privlače dovoljno pažnju opšte javnosti.

I kulturne ustanove u Srbiji mogu u svom radu da primene ove zaključke i da privuku veći broj privatnih donacija.

5.4.4.2 Fondacije

Fondacije su ustanove koje su osnovane sa ciljem da ulažu sredstva u unapređenje određene sfere života. Drugim rečima, fondacije možemo definisati kao dobrotvorne organizacije čija su sredstva namenjena unapređenju neke kulturne, naučne ili druge

³²⁴ <http://www.bgf.rs/>

³²⁵ www.culture.gov.uk

socijalne oblasti života. Osnivači fondacije mogu biti pravna ili fizička lica.³²⁶ Prema istraživanjima fondacije čine značajan deo u finansiranju umetnosti u SAD i Velikoj Britaniji. U Velikoj Britaniji fondacije više ulažu u kulturu od velikih kompanija.³²⁷ Fondacije se osnivaju sa određenim ciljem i često podržavaju određeni segment društva. Ove institucije se mogu podeliti na porodične fondacije, opšte fondacije, korporativne i državne fondacije.

Prema tipu Evropski fondacijski centar (EFU) deli fondacije na četiri kategorije: nezavisne, korporativne, vladine i lokalne.

Donacije fondacija mogu biti određene na godinu dana ili na duži period. Obično manje fondacije podržavaju kulturne ustanove na period od godinu dana, dok veće fondacije uspostavljaju dugoročniju saradnju.

Menadžer za komunikacije ima zadatak da prouči fondacije i da se obrati za pomoć onima koje podržavaju kulturu i umetnost. U SAD postoje liste fondacija i podaci o njima se kupuju u vidu *on-line* direktorijuma.³²⁸ Prema podacima Centra za fondacije najviše institucija ovog tipa ulaže u muzeje i izvođačke umetnosti, a zatim u kulturne centre, medije i vizuelne umetnosti.³²⁹ Ukupno je 14.517 fondacija uložilo u kulturu u 2012. od ukupno registrovanih 21.438 za kulturu i umetnost. Centar za fondacije u SAD je odličan izvor podataka za sve kulturne institucije koje se nalaze na području ove zemlje s obzirom da pruža vrlo pregledne informacije o registrovanim fondacijama po državama, po vrsti umetnosti koje podržavaju i sl. U Velikoj Britaniji Centar za dobrotvorne fondacije daje slične podatke.³³⁰ Prema njihovim podacima 30% prihoda od svih fondacija ulaže se u kulturu. Kulturnim institucijama na raspolaganju su i podaci o fondacijama preko softvera Funderfinder i preko Direktorijuma za socijalne promene (*Directory of Social Change*). U Srbiji fondacije, domaće i strane, moraju od 2011. godine da se registruju u Agenciji za privredne registre i prema podacima ukupno ima 56 fondacija. Nažalost ne postoji jedinstvena lista fondacija koje podržavaju kulturu u Srbiji. Loša strana pretraživanja liste fondacija Agencije za privredne registre je što korisnik unapred mora da zna ime ustanove ili njen matični broj što otežava istraživanje. U ovom trenutku najviše pomoći dobijaju kulturne ustanove od Evropskog fonda za kulturu koje je oformilo ogranak za Balkan pod nazivom Balkanski fond za kulturne inicijative. Pored ovog fonda aktivne su i fondacije Muzeja savremene umetnosti i Monda D'Arte - Svet umetnosti.

Nakon istraživačkog dela i pravljenja liste potencijalnih fondacija koje podržavaju kulturu i umetnost neophodno je sastavljanje predloga za saradnju. Svaki predlog za saradnju treba da sadrži prateće pismo, predlog i opis projekta u kome se ističe jedinstvenost i važnost

³²⁶ www.kultura.vojvodina.gov.rs

³²⁷ www.culture.gov.uk

³²⁸ <http://fconline.foundationcenter.org/>

³²⁹ <http://maps.foundationcenter.org/arts/FIdInt2Level.php>

³³⁰ www.acf.org.uk

projekta, budžet projekta i biografije pojedinaca koji će raditi na projektu. Fondacije se vode sledećim kriterijumima kada biraju projekte koje će podržati:

- Da li je kulturna organizacija kvalifikovana da implementira projekat?
- Da li je sposobna da koristi sredstva racionalno?
- Koliko dugo će tražiti pomoć?
- Da li se projekat poklapa sa ciljem organizacije?

Ukoliko fondacija odluči da podrži određeni projekat kulturna institucija ima zadatak da redovno obaveštava fondaciju o razvoju projekta.

5.4.4.3 Kompanije

Sponzorstvo kompanija razlikuje se po svojoj prirodi od ulaganja privatnih lica i fondacija. Pre svega velikim kompanijama i korporacijama sponzorstvo nije primarna aktivnost već instrument kojim ostvaruju svoje pre svega komercijalne ciljeve. Fondacije i privatna lica spremniji su da podrže alternativne umetničke projekte dok kompanije uglavnom podržavaju sigurne umetničke projekte koje će im doneti veliku pokrivenost u medijima o čemu svedoči podatak da većina preduzeća, čak 83%, u Velikoj Britaniji podržava velike nacionalne organizacije koje se nalaze u Londonu.³³¹ Ovaj podatak ne ide u prilog malim umetničkim organizacijama koje sprovede alternativnije umetničke programe.

Korporacije koje podržavaju umetnost to uglavnom čine iz sledećih razloga:

- pokazivanje dobre volje u zajednici,
- poboljšanje kvaliteta života u zajednici,
- poboljšanje imidža i reputacije,
- razvoj odnosa sa zaposlenima,
- razvoj poslovnih mogućnosti,
- povećana prodaja,
- promocija proizvoda i usluga,
- razvoj kreativnosti zaposlenih i
- veća medijska pokrivenost.

Kao što je već napomenuto u radu kompanije mogu pomoći kulturnim ustanovama u vidu novčane pomoći, u vidu usluga ili kroz pružanje znanja.

Preduzeća mogu putem sponzorisanja kulture da ostvare efikasnije komunikacijske ciljeve u odnosu na druge instrumente marketinške komunikacije s obzirom da publiku doseže u opuštenom raspoloženju, a da ovaj tip reklame u visokotiražnim medijima može da ostavi istinski utisak na javno mnjenje.

³³¹ <http://artsandbusiness.org.uk/>

Predmet kupoprodaje između kulturne institucije i privrednih subjekata predstavlja **javnost (auditorijum)** koju kulturna institucija ima ili sa kojom je u mogućnosti da stupi u kontakt. S obzirom da se komunikacija ostvaruje putem klasičnih medija (mas medija), specijalnih medija (programi, katalozi, umetnička dokumentacija i sl.) i lično (na samom događaju) auditorijum se može podeliti na tri segmenta: učesnici i organizatori, direktni i indirektni (glavni) auditorijum.

Kulturne institucije aktivnosti obezbeđivanja sredstava ili fandrejzingu treba da pristupe veoma ozbiljno i da pripreme plan realizacije koji obuhvata sledeće faze:

1. Analiza postojećih i potencijalnih sponzora (na osnovu sopstvenog iskustva ili iskustva drugih institucija)
2. Formiranje baze podataka (adrese, kontakti, karakteristike sponzora, motivi, specifični zahtevi, postupci koje treba izbegavati i sl.)
3. Pripremanje ponude (sponzorskog ugovora) i razrada mogućih smernica konkretnih aktivnosti usmerenih ka pojedinim sponzorima.
4. Sprovođenje sponzorstva.
5. Evaluacija.

Na osnovu **analize sadašnjih** ili **potencijalnih sponzora** povećava se mogućnost kvalitetnog kontaktiranja i saradnje. Menadžeri u kulturi kao izvore informacija mogu da koriste postojeću bazu podataka, izvore drugih kulturnih centara, Internet, godišnje izveštaje ili jednostavno imenike/registre privrednih subjekata. Međutim, osim opštih informacija kao što su kontakt osoba i čime se preduzeće bavi, neophodne su informacije o prethodnim programima sponzorisanja, o ciljnim grupama, proceduri prilikom odobravanja sredstava i osobama koje mogu da utiču na promene. Na osnovu informacija o sponzorima smanjuje se mogućnost saradnje sa nepouzdanim (loša iskustva drugih institucija, loš ugled u zajednici i sl.) ili nezainteresovanim partnerima. Pravilan izbor partnera je od presudnog značaja za uspeh događaja bez obzira da li se radi o inicijativi za pokretanje zajedničkog projekta (npr. otvaranje ugostiteljskog objekta u okviru institucije, proizvodnja i prodaja suvenira, iznajmljivanje poslovnog prostora), sponzorisanju institucije ili događaja, korišćenju medijskog prostora ili posredovanju (npr. distribucija ulaznica).³³² Na osnovu analize potrebno je formirati i/ili detaljno ažurirati vlastitu **bazu podataka** sa informacijama o svakom pojedinačnom sponzoru.³³³ Krol i Fine navode da 60% uspeha zavisi upravo od pravilnog korišćenja baza podataka.³³⁴ Uspostavljanje kontakta je moguće putem telefonskog poziva, pismenim putem ili u toku razgovora. S obzirom na sve veću

³³² Primer dobrog preduzetničkog projekta i dobrog odabira partnera je otvaranje francuskog restorana *Moliere* u okviru Francuskog kulturnog centra u Beogradu u septembru 2008.

³³³ Danas u svetu postoje specijalizovani softverski paketi kao što su www.fundware.com ili www.aptasoft.com koji omogućavaju pomoć prilikom evidencije donatora, analiziranju budžeta, planiranju kampanja i sl. Ponudena rešenja je neophodno prilagoditi konkretnim prilikama u kulturnim institucijama. Izvor: Pavičić, Alfirević, Aleksić (2006)

³³⁴ Krol B., Fine K., "Uspešan fundrejzing", prevela sa nemačkog Maja Anastasijević, Clio, Beograd, 2005.

konkurenciju kada je u pitanju prikupljanje sredstava, kulturnim centrima savetuje se proaktivan pristup. Predstavnici kulturnih institucija potencijalnim sponzorima treba da pomognu u odlučivanju argumentima i idejama o **prednostima saradnje** (šansama za sponzore). Argumenti mogu biti sledeći:³³⁵

- **Visoki troškovi oglašavanja u medijima.** Ukoliko institucija ima dobre odnose sa medijima, potencijalnim sponzorima treba objasniti da će manifestaciju pratiti mediji i da će se pojaviti u udarnim (najskupljim terminima). Osim toga, ciljnim grupama će se preneti informacija o društvenoj angažovanosti preduzeća, kao i motivima i razmišljanjima koji su ga na to naveli
- **Zasićenost ciljnih grupa klasičnim oglašavanjem.** Sve više preduzeća tragaju za alternativnim načinima uspostavljanja komunikacije s obzirom da su tradicionalni načini sve manje efikasni. Posebno je zanimljiva mogućnost povezivanja sa zanimljivim i korisnim događajima i mogućnost nastupa u „nekomercijalnim situacijama“.
- **Mogućnost usmeravanja komunikacijskog sadržaja i kreiranje pozitivnih asocijacija.**
- **Prednosti u odnosu na imidž i poznatost.** Sponzorisanje kulture može da značajno doprinese pozitivnom imidžu u javnosti, pod uslovom da se preduzeće iskreno, ozbiljno i dugoročno zalaže.
- **Poznatost kod određenih ciljnih grupa** kao što su tvorci javnog mnjenja, visokoobrazovani ljudi, značajne ličnosti iz javnog mnjenja koji se sve više distanciraju od klasične reklame.
- **Strogi zakonski propisi** o neoglašavanju određenih proizvoda kao što su duvanski proizvodi ili alkoholna pića.
- **Zanimljive mogućnosti za reklamiranje preduzeća** (engl. *corporate advertising*). Finasiranje umetnosti postaje glavna tema za reklamiranje preduzeća.
- **Sponzorstvo kulture može da doprinese unapređenju prodaje.** Zanimljivi primeri iz Sjedinjenih Američkih Država i Velike Britanije pokazuju da sponzorisanje kulture može da doprinese povećanju prodaje. *American Express* je sproveo program finasiranja kulture 60 puta u 17 zemalja sveta na osnovu kog se kulturnim institucijama obezbeđuje dogovoreni iznos pod uslovom da se za plaćanje koristi *American Express* kartica.³³⁶

Od vrste kulturnog događaja zavisi i koje će se vrednosti preneti ciljnim grupama kao što se vidi u tabeli 5.4.4.3.1.

³³⁵ Prilagođeno prema: Pavičić, Alfirević, Aleksić (2006)

³³⁶ Rot (1996) navodi zanimljive primere povezivanja kulture i različitih komercijalnih preduzeća sa ciljem unapređenja prodaje kao što su povezivanje *Horizon* magazina i udruženja umetnika, Medison hotela u Nju Džersiju i Šekspir festivala, Društva za promet nekretnina *Ballard Realty* i Alabama festivala.

Tabela 5.4.4.3.1 Vrste kulturnih događaja i vrednosti koje se prenose ciljnim grupama

(Prilagođeno prema: Pavičić, Alfirević, Aleksić, 2006)

Vrste kulturnih manifestacija	Vrednosti koje se prenose ciljnim grupama
Elitni kulturni događaji, gostovanja poznatih umetnika, neuobičajeni događaji, prisustvo visokih zvanica...	Elitnost, sofisticiranost, pozitivna društvena diskriminacija, ozbiljnost, pretezičnost, značajnost...
Folklorna tradicija, velike i tradicionalne manifestacije, lokalni karnevali, kulturno-umetnička događanja...	Mladost, dostupnost, prijateljska orijentisanost, inovativnost, komercijalnost

Prilikom organizovanja sponzorstva kulturne institucije imaju na raspolaganju dve mogućnosti, **samostalno organizovanje sponzorstva** ili **uz pomoć specijalizovane agencije**. Samostalno organizovanje podrazumeva angažovanje zaposlenih u organizaciji koji direktno stupaju u komunikaciju sa predstavnicima iz privrede. Poželjno je da zaposleni iz kulturnih ustanova budu dobro pripremljeni, kako bi na adekvatan način pripremili, sprovedi sponzorstvo i odgovorili na pitanja. U SAD i Velikoj Britaniji sponzorstva sve više vode specijalizovane agencije kao što je npr. *Art & Communication Counselors* (Njujork) koje se bave:

- Odabiranjem sponzorskih aktivnosti prema imidžu i ciljevima preduzeća.
- Razvojem ideja za unapređenje, pokretanje originalnih inicijativa.
- Angažovanjem više sponzora, koji međusobno nisu konkurenti, za sponzorisanje jednog većeg događaja.
- Korišćenjem multimedijalnih mogućnosti popularizacije (video, televizija, knjige, muzika).
- Praćenjem sponzorskih projekata.

Sponzorski ugovor omogućava sponzoru i kulturnim institucijama jasno i precizno definisanje svih aspekata sponzorstva kao što su prava sponzora, način korišćenja, dužina ugovora, cena, vremenski raspored događaja, pokrivanje nepredviđenih troškova, kontrola utrošenih sredstava i sl. Precizno definisan sponzorski ugovor i jasne procedure omogućavaju kasniju evaluaciju uspeha. Iako se pojedini podaci mogu činiti manje bitnim, kao što je broj štampanih pozivnica, mesto postavljanja loga i sl., upravo propusti i/ili nepoštovanje dogovorenih detalja mogu biti spor između sponzora i kulturne ustanove. Ugovori prema svom trajanju mogu biti **jednokratni**, **višekratni** i **dugoročni**. S obzirom da dugoročna sponzorstva donose instituciji redovna sredstva koja omogućavaju planiranje budućih aktivnosti, dugoročnim sponzorima je potrebno pokloniti posebnu pažnju i tretirati ih kao povlašćene. Naravno, ne treba zaboraviti i na povremene sponzore koji mogu biti

velika podrška instituciji. U našoj zemlji su retki permanentni sponzori, uglavnom se radi o trenutnoj podršci institucijama za pojedinačne događaje.

U cilju prilagođavanja ponude različitim sponzorima institucija može da uvede tkz. „**meni opcija**“ sponzorstva. Meni opcija omogućava kompanijama različitih veličina i pojedincima da izaberu mogućnost sponzorstva u skladu sa svojim finansijskim mogućnostima i željama.³³⁷ Institucija može da ponudi sponzorstvo događaja, serije izložbi/koncerata, institucije, obrazovnih projekata i na osnovu toga i različite pogodnosti. Ne samo da se olakšava izbor sponzorima, već i institucija smanjuje rizik zavisnosti od samo jednog izvora finansiranja. Britanski savet (British Council) tako nudi partnerima i sponzorima mogućnost sponzorisavanja akademskih projekata, kulturnih događaja ili stipendista. Na osnovu toga ova institucija nudi različite beneficije koje su podeljene prema sledećim kategorijama³³⁸:

1. **Marketing i promocija** (pravo na korišćenje imena, akreditacija i upotreba znaka institucije na svim štampanim i elektronskim promotivnim materijalima, navođenja imena sponzora u programu ili katalogu, štampanje izjava misije i ciljeva kompanije, promotivni materijal na događajima, mogućnost susreta sa publikom i sl.).
2. **Korišćenje prostorija centra** (zajednička organizacija događaja, privatne projekcije, privatne večeri, pozivnice za svečana otvaranja, korporacijske zabave sa posetom umetnika, korišćenje prostorija za korporativne zabave i sastanke).
3. **Beneficije za zaposlene u kompaniji sponzora** (radionice i kursevi za zaposlene, besplatne ulaznice za događaje, porodični susreti, limitirani broj kataloga za zaposlene, uključivanje zaposlenih u rad institucije).
4. **Korišćenje medijskog prostora** (navođenje u izveštajima za štampu, medijska pokrivenost u lokalnim, regionalnim ili internacionalnim medijima, u specijalnim emisijama).

Dobar predlog saradnje ističe prednosti za kompaniju, a ne umetničke osobine programa, mesta ili manifestacije. Naime, često se dešava da menadžeri u kulturi ponosni na svoje programe dostavljaju predloge saradnje u kojima ističu značaj kulturnog događaja na društvo, jaku umetničku stranu festivala, koncerta ili izložbe a ne prednosti za sponzore. Kompanije nisu spremne da troše svoje budžete na stvari od društvenog značaja, već žele da dođu do novih instrumenata za komunikaciju koji će doprineti većoj prodaji njihovih proizvoda ili usluga. Odličan primer je muzej Tate iz Velike Britanije koji na svom sajtu navodi na samom početku da svoju ponudu prilagođavaju potrebama malih i velikih

³³⁷ Institut za savremenu umetnost u Londonu pored sponzora iz sveta biznisa, neguje i individualna sponzorstva sa zanimljivim „menijem opcija” tako oni koji ulože 1000 funti dobiju titulu “konceptualista”, 500 funti “nadrealista”, a za 100 – “ekspresionista”. Izvor: www.nin.co.yu/2000-02/03/11407.html

³³⁸ Sponzori Britanskog saveta su: British Airways, Cambridge University Press, DHL International, Ericsson, Hilton Hotels, Renault, Rolls-Royce, Visa International i dr. Radi se o kompanijama koje se na različite načine priključuju sponzorstvu Britanskog saveta. Izvor: www.britishcouncil.org

kompanija i veoma pregledno nude prednosti za kompanije kroz uspešne primere saradnje sa dosadašnjim sponzorima kroz konkretne podatke. Na taj način daju precizne i konkretne informacije budućim sponzorima o uspesima sa drugim firmama. Tate muzej tako navodi da nude kompanijama **izgradnju višestruko korisne saradnje** (engl. multi-strand partnership) i kao primer navodi saradnju dugu 23 godine sa britanskom kompanijom za gas i naftu BP, **izgradnju brenda** (engl. brand building) kroz primer saradnje sa kompanijom Unilever, **povezivanje kompanija sa drugim kompanijama** (engl. business to bussiness networking) i kao primer navodi saradnju više kompanija, kao što su British Land, Finsburg, Goldon Sachs i JCA Group, koje su podržale realizaciju izložbe Miroa 2011. godine, **zabava u muzeju** (engl. entertaining at Tate) kroz zanimljive programe uz podršku kompanije McKinsey & Company koja je na taj način proslavila 50 godina postojanja, **dosezanje do nove publike** (engl. reaching new audiences) kroz primer saradnje sa kompanijom Bloomberg, **olakšice za zaposlene** (engl. staff incentives) u saradnji sa mobilnim operaterom Vodafone i **društvena odgovornost** (engl. *corporate social responsibility*) kroz primer saradnje sa kompanijom Louis Vuitton na projektu Louis Vuitton za mlade.³³⁹



Slika 5.4.4.3.1 : Poziv na saradnju Tate muzeja kompanijama
(Izvor: www.tate.org.uk)

Na uspešno sprovođenje sponzorstva utiče i redovno obaveštavanje sponzora putem izveštaja za štampu, pozivnica, vesti u svim fazama sprovođenja sponzorstva. Poželjno je da sponzori budu upućeni i u proces realizacije projekta, a ne samo u finalni proizvod. Džejm Gregori Lord je isticao da treba izabrati prave ljude u okviru institucije za bavljenje

³³⁹ www.tate.org.uk

sponzorstvom jer "ljudi daruju ljudima a ne institucijama".³⁴⁰ Jedna od skrivenih prednosti sponzorisanja je i **razvoj publike**. Velike kompanije zapošljavaju veliki broj ljudi koji predstavljaju potencijalnu publiku institucije. Zadatak menadžera u kulturoj instituciji je da prenese entuzijazam na zaposlene u kompaniji sponzora putem različitih programa kao što su specijalne projekcije, večeri ili poseta predstavnika kulturnog centra i/ili umetnika kompaniji.

Pavičić, Alfirević i Aleksić u najčešće greške pri uspostavljanju i održavanju odnosa sa sponzorima ubrajaju:³⁴¹

- **Propusti u komunikaciji sa sponzorima** (nepripremljenost i neodgovornost predstavnika institucije; neprecizno predstavljanje; loše oblikovani dopisi; slanje „uniformiranih“ dopisa svim potencijalnim sponzorima; vređanje pri odbijanju; loše i neažurirane Veb stranice; nekompetentnost; davanje nerealnih obećanja).
- **Nepotrebno/neprimereno lobiranje.**
- **Nerealni i neutemeljeni zahtevi** (predstavljanje visokih troškova bez dovoljnih argumenata; zahtevi se ne uklapaju u misiju sponzora)
- **Pogrešna percepcija odnosa s sponzorom** (nedovoljno ozbiljan pristup; nepoštovanje procedura i formulara kompanije; loš štampani i promotivni materijal; nepoštovanje vremenskih rokova)
- **Neostvarivanje dobre saradnje sa medijima** (program nije dovoljno medijski atraktivan, mediji nisu obavešteni i sl.).
- **Loš izbor vremena** (sponzorstvo se ponekad traži u kratkom vremenskom roku, bez prethodne najave i pripreme).
- **Izostanak brige o sponzorima** (redovan kontakt, zahvalnice).³⁴²

British Council je na svom sajtu objavio svoje greške u komunikaciji sa sponzorima koje mogu pomoći i drugim kulturnim ustanovama da ne ponove iste greške iz prakse.³⁴³ Naime, Britanski savet navodi sledeće:

- **Izostanak prestižnih kulturnih manifestacija** u cilju prikupljanja sredstava. Muzički koncerti vrhunskih umetnika ili spektakularne pozorišne predstave su tradicionalno privlačili komercijalne sponzore.

³⁴⁰ French Y, Runyard s., Marketing and Public Relations for Museums, Galleries, Cultural and heritage Attractions, Routledge, 2011.

³⁴¹ Pavičić J., Alfirević N., Aleksić Lj., „Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti“, Masmedia, Zagreb, 2006.

³⁴² Direktor Beobanke, Zoran Pavlović, naveo je kao razlog znatno skromnijeg sponzorstva FESTA 1999. godine izostanak zahvalnosti i kontaktiranja te godine nakon 20 godina sponzorisanja ove manifestacije. Izvor: www.nin.co.yu/2000-02/03/11407.html

³⁴³ Godišnji izveštaj Britanskog saveta – izvor: www.nao.org.uk ; I Gete institut u svom godišnjem izveštaju navodi pad prihoda od sponzora i donatora, 2005. godine prihod je iznosio 3.987 miliona evra dok u 2006. 2.883 miliona. Izvor: www.goethe.de

- **Loš izbor vremena.** Pojedini sponzori nisu kontaktirani na vreme, kao na primer organizovanje turneje *Midsummer Night Dream* u Indiji kada glavni sponzori nisu pravovremeno kontaktirani. Za narednu turneju 2008. godine sponzori su obezbeđeni i turneju je videlo dvostruko više ljudi, a obezbeđeno je i televizijsko emitovanje.
- **Bolja komunikacija** između zaposlenih u centrali i predstavništvima u svetu. Velike internacionalne kompanije odluke o sponzorstvu najčešće donose u svojim centralama što znatno otežava obezbeđivanje sponzorstva bez uključenja sedišta u Londonu. Institucije sve više saraduju sa srodnim institucijama iz inostranstva (gostovanja, festivali, sajmovi i dr.) i na osnovu toga moguće je konkurisati za sredstva iz međunarodnih fondova.
- **Mali broj zaposlenih** u komercijalnom odeljenju, neophodnost većeg tima.

Sponzori se uglavnom pred zahtevima za sponzorisanje kulture susreću sa problemom nepostojanja adekvatne strategije i problemom kontrole efekata. Pojedine kompanije nemaju iskustvo sa sponzorisanjem kulture i suočavaju se sa potrebom definisanja ciljeva, ciljnih grupa, instrumenata komunikacije, sadržaja, poruke i finansijaskih sredstava. Takođe, ocenjivanje komunikacijskog uspeha je otežano u slučajevima kada je sponzorisanje kratkoročno.

Pavičić, Alfirević i Aleksić navode **novu koncepciju doniranja** tkz. „5I“ koje je osmislio Newbold prema kojoj sponzorisanje treba da bude određeno³⁴⁴:

1. Uticajem (sponzori novac žele da ulože u nešto „vidljivo“ i „opipljivo“).
2. Idejama (nove ideje i različitost u odnosu na konkurenciju mogu da stvore prednost kod sponzora).
3. Inovacijama (sponzori podržavaju institucije koje se uspešno razvijaju i unapređuju delatnost kojom se bave).
4. Uključenošću (sponzori žele da kontrolišu uložena sredstva).
5. Investicijama (sponzori uloženi novac posmatraju kao investiciju u vlastiti ugled u društvu ili promociju).

U našoj zemlji sponzorisanje kulture je još uvek u početnoj fazi. Kulturne institucije i predstavnici privrede suočavaju se određenim problemima kao što su loše finansijsko stanje, loša organizacija događaja i nedovoljna edukacija u oblasti sponzorstva. Prema zakonu (član 15, stav 1) kompanije koje sponzorišu kulturu u Srbiji imaju pravo da sponzorstvo prizna kao rashod najviše do 3.5% od ukupnih prihoda.³⁴⁵ Najčešće kulturne institucije u Srbiji sponzorima nude štampanje logotipa na katalozima, spominjanje u izveštajima i publikacijama, vidljivost, besplatne karte, medijsku pokrivenost i prostorije za proslave sponzora. Samo mali broj u svoju ponudu uvodi i:

³⁴⁴ Pravilo „5I“ temelji se na početnim slovima ključnih reči na engleskom jeziku: *Impact, Ideas, Innovation, Involvement, Investment*. Izvor: Pavičić J., Alfirević N., Aleksić Lj., „Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti“, Masmedia, Zagreb, 2006

³⁴⁵ www.konsalting.rs

- Prodor ka novim ciljnim grupama.
- Elitnost publike koju ta institucija „pokriva“.
- Međusobno druženje različitih sponzora (kokteli, tematske večeri).
- Godišnje karte.

U našoj zemlji, nažalost, još uvek ne postoje nacionalna, nekomercijalna udruženja koja bi stimulisala ulaganje privrede u kulturu kao što su to *Business Comitee for the Arts* (BCA) u SAD, *Creative Art Sponzoring* u Austriji, Nezavisno nacionalno udruženje ABSA u Velikoj Britaniji, Savezno udruženje nemačke industrije ili *Mécénat Francais* u Francuskoj. Cilj ovakvih institucija je podsticanje preduzeća, pružanje saveta, priprema podataka i statistike i dodeljivanje priznanja.³⁴⁶ Organizovanje seminara za predstavnike kulturnih institucija i privrednike koji žele da sponzorišu kulturu, veće stimulisanje sponzorstva kao i organizovanje institucija znatno bi doprinelo razvijanju aktivnosti prikupljanja sredstava u našoj zemlji.

5.6.4.4 Država

Podrška države kulturnim ustanovama razlikuje se od zemlje do zemlje. U SAD podrška države kulturnim organizacijama svedena je na minimum, dok je u Evropi situacija drugačija i države još uvek izvajaju novac za nacionalne kulturne ustanove od značaja. U Srbiji je za 2013. izvojeno 0.6% budžeta za rad Ministarstva kulture i kulturnih ustanova u Srbiji. Najveći deo novca se izvaja za plate, stalne troškove, popravke i kulturne programe. U ovakvoj situaciji kulturne ustanove moraju više da se okreću i ka drugim izvorima finansiranja.

5.4.5. Lobiranje (parlamentarna spona)

Lobiranje (engl. *lobbying*) u savremenim uslovima se najčešće odnosi na interesne grupe i njihove predstavnike čiji je cilj da utiču na stavove i odluke nekog činioci vlasti. Lobisti natoje da utiču na usvajanje ili neusvajanje nekog zakona i da utiču na ljude u vlasti da promene svoje stavove.³⁴⁷ Lobiranje predstavlja legitimnu instituciju savremenog društva, koja putem neformalnih mreža ima za cilj da pozitivno utiče na proces odlučivanja u jednom društvu. Lobiranje se može sprovoditi na svim nivoima, počevši od lokalnog, preko regionalnog i nacionalnog, pa sve do međunarodnih okvira.³⁴⁸

³⁴⁶ U SAD svake godine dodeljuje se „Business in Arts Awards“ u saradnji sa Forbes magazinom. U našoj zemlji je uvedena Bizart nagrada za saradnju biznisa i kulture.

³⁴⁷ Mitić B., "Marketing nerofitnog organizacija", Univerzitet za poslovni inženjering i menadžment, Banja Luka, 2012.

³⁴⁸ Idem.

Lobiranje spada u specijalizovane aktivnosti odnosa s javnošću i odnosi se na strategijsku komunikaciju organizacija sa donosiocima odluka.³⁴⁹ Zapravo, lobiranje je umetnost ubeđivanja sa ciljem uticaja na političke i državne institucije i organizacije (članovi vlade, poslanici u skupštini i predstavnici pojedinih resora ministarstva). U rečniku „*Webster dictionary*“ lobiranje se definiše kao: “obraćanje članovima parlamenta u nameri da se utiče na zakonodavstvo.”³⁵⁰ Filipović, Kostić i Prohonska navode da lobiranje omogućava pozitivno predstavljanje slučaja, događaja ili organizacije, vladinim i skupštinskim službama.³⁵¹ Prema Lefebiru, lobirati ne znači samo uticati, već pre svega analizirati i shvatiti problem, sa ciljem predstavljanja suštine i posledica onima koji donose odluke.³⁵²

Lobiranje se često pogrešno koristi kao sinonim za javno zagovaranje (engl. *advocacy*). **Javno zagovaranje** je društveni proces čija je svrha postizanje promena i sastoji se od niza aktivnosti koje se preuzimaju sa ciljem menjanja politike, prakse i stavova. Javno zagovaranje podrazumeva organizovane aktivnosti građana, njihovih udruženja i organizacija i napora da koristeći demokratske instrumente (npr. peticije, kampanje) utiču na uspostavljanje i primenu zakonskih rešenja i standarda koji vode stvaranju pravednog društva.³⁵³ Lobiranje je jedna od aktivnosti javnog zagovaranja i predstavlja usko ciljanu aktivnost. Osnovni učesnici procesa lobiranja su interesna grupa ili organizacija, lobista i donosilac odluke koji uspostavljaju različite vrste odnosa radi ostvarivanja postavljenog cilja.

Iako u pojedinim zemljama postoji duga tradicija lobiranja, kao što su to Sjedinjene Američke Države ili Velika Britanija, Blek (2003) navodi da i dalje postoje neslaganja o tome da li je lobiranje legitiman deo odnosa s javnošću. Naime, isti autor tvrdi da je lobiranje uključeno u sve demokratske procese, a njegovu prirodu određuje tip parlamentarnog i političkog sistema.³⁵⁴ Ukoliko se sprovodi na adekvatan način, lobiranje predstavlja važnu aktivnost koja omogućava povezivanje institucije sa donosiocima odluka, i treba da ima važnu ulogu u programima odnosa s javnošću.

Postoje predrasude u kulturnom sektoru, posebno u društvima u tranziciji u kojima je lobiranje na samim počecima, da je lobiranje rezervisano isključivo za poslovni sektor ili za organizacije koje imaju velike budžete. Iako je kultura specifično polje ljudske delatnosti, zakonski procesi i procedure se sprovode na isti način kao i za druge oblasti. Za

³⁴⁹ Izraz *lobbying* je nastao prilikom pokušaja da se utiče na glasove zakonodavaca u XIX veku u Velikoj Britaniji, najčešće u predvorju (engl. *lobby*) ispred skupštinske odaje u kojoj se glasalo. Izvor: www.veza.biz/ahristov/1.html

³⁵⁰ Izvor: www.websters-online-dictionary.org

³⁵¹ Filipović V., Kostić M., Prohanska S.: „Odnosi s javnošću“, FON-Management, Beograd, 2003.

³⁵² Izvor: www.veza.biz/ahristov/1.html

³⁵³ Mitić B., "Marketing nerofitnih organizacija", Univerzitet za poslovni inženjering i menadžment, Banja Luka, 2012.

³⁵⁴ U Srbiji, kao i u nekim zemljama u okruženju, još uvek nije donet zakon o lobiranju iako je ono prisutno u praksi i nacrt postoji već godinama. U Crnoj Gori je usvojen zakon 2011. godine. U okruženju zakon o lobiranju usvojile su Poljska, Mađarska, Slovenija i Makedonija. Vlada Srbije je više puta angažovala različite agencije za lobiranje u SAD i na taj način priznala značaj ove aktivnosti.

kulturne institucije je od posebnog značaja sprovođenje planskih odnosa sa političkim institucijama u cilju rešavanja aktuelnih problema u ovoj oblasti. Stanković definiše **lobiranje u kulturi** kao: „dijalog kulturnih organizacija, asocijacija, institucija i pojedinaca (kulturnih radnika i umetnika) sa vladom, ministarstvima, parlamentarnim telima i drugim centrima političke moći.“³⁵⁵ Kulturne institucije, posebno one čiji je osnivač država, imaju zadatak da redovno prate odluke vlade s obzirom da poslanici donose odredbe koje se direktno tiču rada ovih institucija (npr. definisanje godišnjeg budžeta, otvaranje novih predstavništva i sl.). U zavisnosti od potreba kulturnih institucija, aktivnosti lobiranja se mogu sprovoditi povremeno ili redovno, samostalno ili uz angažovanje stručnjaka iz ove oblasti. Angažovanje profesionalnih lobista podrazumeva i monitoring političkih aktivnosti i dobijanje povratnih informacija.

Nacionalno udruženje državnih umetničkih agencija u Sjedinjenim Američkim Državama savetuje svoje članove da se redovno informišu o poslanicima i predstavnicima vlasti, i da ih uključe na mailing listu sa ciljem boljeg i ličnog informisanja o delatnosti kulturne ustanove.³⁵⁶ Tako na primer, muzeji u Severnoj Irskoj u cilju uspostavljanja boljih odnosa sa predstavnicima vlasti omogućili su korišćenje svojih prostorija za različite političke seminare, i sami su bili inicijatori seminara „Education for Mutual Understanding“. Međutim, praksa je pokazala da je za kulturne institucije od izuzetnog značaja zajedničko delovanje s obzirom da političari često nemaju vremena da o istim temama razgovaraju sa više organizacija. Kulturne institucije trebale bi da zauzmu aktivniji stav i da se obraćaju predstavnicima parlamenta prilikom pokretanja inicijativa ili pokušaja uticaja na već pokrenute zakonske regulative. Musca, navodeći iskustvo iz Rumunije, smatra da kulturne institucije u društvima u tranziciji moraju više da se otvore i da učestvuju aktivnije u promenama u društvu.³⁵⁷ Dobijanje informacija od eksperata nije samo korisno, već i neophodno u parlamentarnim aktivnostima.

Kulturne institucije imaju na raspolaganju dve vrste lobiranja: **direktno** i **indirektno**. Direktno (unutrašnje) lobiranje podrazumeva upućivanje apela direktno donosiocima odluka, dok indirektno (spoljašnje) lobiranje se odnosi na pridobijanje uticajnih ličnosti i/ili javnog mnjenja. Komuniciranje sa donosiocima odluka može se obaviti **pismeno** ili **usmeno**. Kratka obaveštenja, pisma, izveštaji predstavljaju instrumente pismenog lobiranja na osnovu kojih se pružaju informacije, predstavlja problem i zahteva delovanje. S obzirom da su zvaničnici veoma zauzeti poruka mora biti predstavljena na jednostavan način na najviše dve strane. Mladenović savetuje sledeći koncept (redosled) prilikom pisanja izveštaja³⁵⁸:

1. Iskazivanje ključne poruke.
2. Isticanje funkcije osobe koja se obraća.

³⁵⁵ Stanković N., „Politički aspekti *Public Relation* institucija kulture i umetnosti“ u „Marketing umetnosti“, zbornik radova, pripremila Dragičević-Šešić M., Fakultet za pozorište, film, radio i televiziju, Beograd, 1993

³⁵⁶ Izvor: www.nasaa-arts.org (*Nacional Assembly of State Art Agencies*)

³⁵⁷ Izvor: www.ecumest.ro

³⁵⁸ Izvor: <http://megatrender.blog.co.yu>

3. Utvrđivanje povezanosti institucije sa određenim pitanjem/problemom.
4. Jasno predstavljanje argumenata.
5. Ponavljanje poruke.
6. Ukazivanje na željene akcije.

Usmeno lobiranje je efikasniji način nego lobiranje u pismenoj formi. Naime, susreti sa zvaničnicima su često najefikasniji način da se iznese problem. Uspeh zavisi od dobre pripreme sastanka koji podrazumeva definisanje ključnih tačaka razgovora i ciljeva, istraživanje problema, pripremu argumenata i alternativnih rešenja, izbor predstavnika i informisanje o zvaničnicima sa kojima se sastanak održava.³⁵⁹ Za pojedina pitanja kulturne institucije trebale bi da angažuju stručnjake iz oblasti za koju se lobira. Takođe, učešće istaknutih stručnjaka može da doprinese uspostavljanju većeg poverenja između institucije i predstavnika vlasti. Kulturne institucije ne bi trebalo da ostvarivanje sastanka smatraju svojim krajnjim ciljem. Praksa pokazuje da je neophodno utvrditi nakon sastanka da li su ostvareni postavljeni ciljevi i na osnovu toga planirati sledeće korake.

Na uspeh utiče i poštovanje osnovnih načela kao što su:³⁶⁰

- Iznošenje tačnih i proverenih informacija.
- Davanje i ispunjavanje realnih obećanja.
- Slušanje sagovornika.
- Ostvarivanje dobre saradnje sa zaposlenim osobljem zakonodavca.
- Poštovanje dogovora.

Lobiranje, kao i svaka druga aktivnost odnosa s javnošću, zahteva planiranje i kontrolisanje rezultata u toku i nakon sprovođenja kampanje. Musca na osnovu svog iskustva navodi sledeće faze prilikom definisanja strategije lobiranja u kulturnom sektoru:³⁶¹

1. Identifikovanje problema i postavljanje ciljeva.
2. Istraživanje pouzdanih podataka.
3. Odabir partnera i formiranje grupe koja će učestvovati u lobiranju.
4. Utvrđivanje donosilaca odluka
5. Identifikacija ciljnih javnosti koje su povezane sa problemom.
6. Odabir pravog vremena za lansiranje kampanje.
7. Definisanje vremenskih rokova za sprovođenje aktivnosti.
8. Rad sa medijima.
9. Evaluacija.

³⁵⁹ U Sjedinjenim Američkim Državama svake godine se izdaju dve standardne knjige u kojima se mogu pronaći politički i lični profil svakog člana kongresa na osnovu kojih se lobisti informišu o političarima. Izvor: Filipović V., Kostić M., Prohanska S., "Odnosi s javnošću", FON, Beograd, 2003.

³⁶⁰ Idem

³⁶¹ www.ecumest.ru

U našoj zemlji, kao i zemljama u okruženju, lobiranje se nalazi na samim počecima, a posebno je nedovoljno razvijeno lobiranje u okviru kulturnog sektora. Jedan od primera lobiranja u kulturi je i lobiranje Gradskog veća za kulturu u Novom Sadu koje prema rečima člana gradskog veća Andreja Bursaća promovira projekat "Novi Sad prestonica kulture 2020" u evropskim institucijama i drugim državama.³⁶² Lobiranje za Novi Sad je izuzetno važno s obzirom da se i Beograd kandidovao za prestonicu kulture 2020 i da je konkurencija veoma jaka. Prema istom izvoru Beograd snažnije lobira u Parizu, Briselu i drugim evropskim gradovima. Motiv je izuzetno jak s obzirom da grad koji dobije status kulturne prestonice osim prestiža dobija i subvencije od 100 miliona evra.



Slika 5.4.5.1: Lobiranje za Beograd u Evropskim institucijama
(Izvor: www.beograd2020.com)

Praksa, ipak, pokazuje da inicijative iz kulturnog sektora dolaze kasno i kao odgovor na određene prilike. Najčešće se lobiranje sprovodi indirektno putem medija. O značaju lobiranja u kulturnom sektoru govori činjenica da se u Sjedinjenim Američkim Državama organizuju seminari posvećeni ovoj temi i postoje različite organizacije koje kulturnim institucijama daju savete iz ove oblasti (npr. *The NASAA Advocate: Strategies for Building Arts Support*). Svakog proleća se organizuje *Arts Advocacy Day* (Dan lobiranja za umetnost) u Vašingtonu i koji ima za cilj da krene pažnju u kongresu na Kapitolu Hilu.



³⁶² www.021.rs

Slika 5.4.5.2: Poznati glumac Alek Boldvin podržava lobiranje za umetnost

(Izvor: www.washingtonpost.com/ Pregledano: 18.04.2012.)

Poznate ličnosti iz sveta umetnosti podržavaju lobiranje za umetnost i poznati glumac Alek Boldvin (Alec Baldwin) pridružio se lobiranju za veće finansiranje nekomercijalnih umetnosti.

5.4.6. Upravljanje odnosima s javnošću u kriznim situacijama

Odnosi s javnošću u kriznim okolnostima (krizni PR) obuhvataju sve vidove komunikacije koji se sprovode sa ciljem sprečavanja nepovoljnih događaja, ili uspešnog suočavanja sa već nastalim krizama. Upravljanje kriznim situacijama (krizni menadžment) podrazumeva pripremu i primenu strategija i taktika koje mogu da spreče ili izmene uticaj nepovoljnih događaja na organizaciju.³⁶³ Kriza, kako navode Wilcox i Cameron, je neočekivan događaj koji ima potencijalno negativan uticaj na organizaciju, kompaniju ili industriju, kao i na njene ciljne grupe, proizvode, usluge i reputaciju.³⁶⁴ Manje krizne situacije dešavaju se svakodnevno u radu kulturnih centara (žalbe posetilaca, promena kulturnog programa, nestanak predmeta i sl.) i one se rešavaju u toku rada, bez učešća vrhovnog menadžmenta. Međutim, veći krizni događaji (požar, pljačke, povrede publike i sl.) predstavljaju vanredne situacije koje privlače pažnju medija i javnosti, ugrožavaju reputaciju i zahtevaju pažnju rukovodstva.

Iako je profitni sektor više podložan kriznim situacijama, i kulturne institucije, posebno državne koje se bore za državni budžet, sponzore i publiku, izložene su potencijalnim krizama. Naime, faktori koji doprinose sve većem značaju odnosa s javnošću u kriznim situacijama u oblasti kulture su:

- Veliki broj medija u potrazi za senzacionalističkim naslovima.
- Velika dostupnost informacija putem različitih medija poserbno putem Interneta.
- Velika konkurencija u umetničkom sektoru i primena marketinških principa.
- Kulturne institucije suočavaju se sa novim pretnjama, pre svega u Sjedinjenim Američkim Državama i Velikoj Britaniji, poput terorističkih napada i organizovanih pljački.
- Umetničke organizacije, posebno one koje se finansiraju iz državnog budžeta, sve više su meta napada različitih organizacija, institucija, javnosti i medija u pogledu opravdanosti trošenja državnog novca.
- Veća očekivanja javnosti.

³⁶³ Filipović V., Kostić M., Prohanska S., "Odnosi s javnošću", FON, Beograd, 2003.

³⁶⁴ Wilcox D., Cameron G.T., „Public relations, strategies and tactics“, Pearson educations, USA, 9th edition, 2009.

Osnova za uspešno upravljanje kriznim okolnostima je planiranje koje ohuhvata predviđanje kriznih situacija i pripremu za njihovo sprečavanje. Prema studiji Instituta za krizni menadžmet samo 14% kriza spada u neočekivane situacije, dok se čak 86% kriza može predvideti.³⁶⁵ Kulturne institucije imaju zadatak da analiziraju moguće uzroke kriza i da na osnovu njih razviju detaljne planove aktivnosti ili scenarija za svaku pojedinačnu situaciju. Preporučuje se da prilikom utvrđivanja potencijalnih pretnji učestvuje ne samo vrhovni menadžment, već i zaposleni koji su u direktnom kontaktu sa korisnicima usluga i publikom. Na ovaj način ne samo da se utvrđuju sve moguće nepovoljne situacije, već se razvija i interna svest zaposlenih o mogućim krizama i načinu njihovog rešavanja. Planom je neophodno utvrditi podelu odgovornosti, pojedinačnu i/ili grupnu, i ciljeve konkretnog plana (zaštita ugleda organizacije, proizvoda/usluge ili menadžmenta organizacije). Polaznu tačku u pripremi komunikacijskog plana mogu da predstavljaju i zakonske regulative o bezbednosti koje su obavezne da ispoštuju kulturne institucije prilikom registracije.

Prema Runyard i French krize sa kojima se suočavaju kulturne institucije mogu se opisati na sledeći način:³⁶⁶

- Slučajevi vezani za **zaposlene i izvore finansiranja**.

Prekid finansijske pomoći od strane države i/ili sponzora, spor sa zaposlenim licima, nestanak predmeta, greške zaposlenih u radu, otkazivanje kulturnog programa, nepravilnosti pri prodaji karata i sl. Prema Institutu za upravljanje kriznim situacijama (Institute of Crisis Management) četvrtinu kriza u svetu izazivaju zaposleni.³⁶⁷

- **Ugrožena bezbednost i povrede posetilaca**.

Povrede posetilaca i objekata mogu biti izazvane prevelikom gužvom, požarom, eksplozijama ili drugim nesrećama.

- **Povrede i štete** koje su prouzrokovali **saradnici, volonteri ili partneri** institucije.

Krize uslovljene neetičkim ponašanjem partnerskih institucija i/ili greškama saradnika i volontera.

- Krize uslovljene napadima **medija**.

Negativni komentari, istraživanje medija, konstantno skraćivanje informacija i sl.

Krizne situacije vezane za izvore finansiranja i zaposlene

³⁶⁵ Izvor: www.crisisexperts.com

³⁶⁶ Runyard S., French Y., „Marketing & Public Relations: Handbook for Museums, Galleries & Heritage Attractions“, Altamira Press, Oxford, 1999.

³⁶⁷ <http://www.crisisexperts.com/>

Kulturni centri svoje izvore finansiranja, bez obzira da li se radi o izvorima iz javnog sektora, privatnim fondovima ili sponzorima iz profitnog sektora, ne treba da prihvataju kao bezbedne i trajne. Naime, krize uslovljene iznenadnim prekidom finansiranja institucije u većini slučajeva mogu se pripisati i menadžmentskom neuspehu s obzirom da se takve krize mogu predvideti unapred. Iz tog razloga institucija treba da razmotri sva moguća scenarija, sadašnja i buduća, i da razvije detaljne planove koji će joj omogućiti da se sa ovakvim krizama suoči na vreme. Zahvaljujući proaktivnim odnosima s javnošću, odnosno uspostavljanjem i negovanjem dobrih odnosa sa finansijerima, stejholderima i donosiocima odluka ovakve krize se mogu izbeći. Čak i ukoliko sponzori otkazu finansijsku pomoć u poslednjem trenutku, institucija sa razvijenom mrežom moći će da računa na trenutnu pomoć od drugih izvora. Od posebnog je značaja da kulturna institucija obrati pažnju na reputaciju sponzora, s obzirom da će javnost ime institucije povezivati sa aktivnostima sponzora. Uvođenje plaćanja ulaznica, usled finansijske krize, institucija mora opravdati kod publike boljim uslugama i kvalitetom programa.

Dobri interni odnosi i rešena pravna pitanja zaposlenih dobra su osnova za sprečavanje nastajanja kriznih situacija i/ili njihovog izbijanja u javnost. Odnosi sa osobljem predstavljaju veoma osetljivo pitanje kome je potrebno posvetiti odgovarajuću pažnju. Problemi vezani za zaposlene mogu izbiti usled:

- Nezadovoljstva osoblja i pokretanja tužbi protiv institucije.
- Šteta koje su prouzrokovane greškama zaposlenih.
- Umešanosti zaposlenih u skandale i malverzacije; neprimerene izjave i ponašanje.

Ukoliko kriza izbije zbog nezadovoljstva zaposlenih Runyard i French preporučuju kulturnim institucijama da preduzmu sve moguće aktivnosti u cilju sprečavanja izbijanja informacija u javnost.³⁶⁸ Isti autori savetuju da se dogovor sa zaposlenim postigne direktno, bez uplitanja javnosti i medija. Međutim, ukoliko osoblje prouzrokuje štetu uslovljenu nepažnjom ili greškom institucija treba da svojim izjavama umiri javnost i da preduzme korektivne akcije u vidu otpuštanja radnika, njegovog smenjivanja i sl. Najveći skandali u javnosti mogu da izbiju ukoliko su zaposleni, posebno viši menadžment, umešani u malverzacije ili neke druge nedozvoljene aktivnosti. Tako na primer, Britanski savet se suočio sa situacijom hapšenja zaposlenih u Eritreji kao i hapšenjem direktora Britanskog saveta u Sant Petesburgu zbog vožnje u pijanom stanju.³⁶⁹ U oba slučaja Britanski savet je reagovao odmah brzim izjavama i umirivanjem situacije, iako su primenjene različite strategije. U slučaju hapšenja u Eritreji potparol Britanskog saveta je istakao da se radi o lokalno zaposlenim, izrazio je zabrinutost i ukazao da je Britanski savet u stalnom kontaktu sa Britanskom ambasadom i vladom u Eritreji, i da se radi o nesporazumu koji će biti ubrzo rešen. U drugom slučaju, potparol je doveo u vezu hapšenje direktora sa širim problemom, odnosno ukazao na loše političke odnose između vlade

³⁶⁸ Runyard S., French Y., „Marketing & Public Relations handbook for museums, galleries & heritage attractions“, Altamira Press, Oxford, 1999.

³⁶⁹ Izvor: www.guardian.co.uk (preuzeto 18.01.08)

Rusije i Velike Britanije nakon ubistva bivšeg ruskog agenta Aleksandra Litvinjenka u Londonu. Kao što se može videti iz primera, svaka situacija je specifična i zahteva primenu ili prilagođavanje različitih strategija i taktika.

Ugrožena bezbednost i povrede posetilaca

Javna bezbednost je od esencijalnog značaja za svaku organizaciju, pa tako i za kulturne institucije. Ugrožena bezbednost i povrede posetilaca i/ili njihovih predmeta mogu prouzrokovati instituciji kriznu situaciju bez obzira da li je institucija direktno odgovorna ili ne. Iz tog razloga važno je da institucija identifikuje probleme u zgradi, od klizavog poda, niske ograde do nekog većeg problema, i probleme vezane za usluge i da ih reši na vreme. Komunikacijski plan treba da bude povezan za ustanovljenim procedurama u hitnim slučajevima za evakuaciju publike i druge slučajeve. Deo komunikacijskog plana treba da bude i sprečavanje da nezgode postanu javne krize. Iz tog razloga pokazivanje brige i zabrinutosti treba da bude sastavni deo ponašanja svih zaposlenih koji su u direktnom kontaktu sa publikom u svakoj situaciji (pad, evakuacija, požar i sl.). Od ponašanja zaposlenih zavisi da li će manja nezgoda, poput pada, prerasti u problem i tužbu ili će institucija adekvatnim reagovanjem (npr. plaćanjem taksija, slanje cveća povređenoj osobi, izražavanje zabrinutosti i sl.) dobiti lojalnog posetioca.³⁷⁰ Od posebnog je značaja da obezbeđenje bude upoznato sa procedurama u različitim situacijama, kao i da postoji efikasna komunikacija između direktora, menadžera zaduženog za odnose s javnošću i obezbeđenja. Osim razvijanja detaljnih komunikacijskih planova i procedura, institucija bi povremeno trebala da organizuje najavljene i nenajavljene vežbe za zaposlene, poput *J.Paul Getty* muzeja u Los Anđelesu.³⁷¹

Povrede i štete koje su prouzrokovali volonteri, saradnici ili partneri institucije

Kulturne institucije se često susreću sa nepovoljnim događajima počinjenim od treće strane, odnosno od strane volontera, sponzora ili partnera institucije. Kao preventivna mera preporučuje se pažljiv odabir saradnika jer svaki njihov propust povećaće se direktno sa kulturnom institucijom bez obzira da li se radi o lošem keteringu i trovanju posetilaca, neozbiljnosti špeditera, oštećenju umetničkih predmeta ili nepoštovanju posetilaca u drugim objektima u kojima se program održava. Iako sve kulturne institucije se trude da svoje budžete racionalno troše, ponekad je bolje angažovati skuplju i bolju agenciju ili pojedince radi izbegavanja neželjenih događaja.

Po izbijanju krize kulturna institucija treba da donese odluku da li da se distancira od događaja ili da, bar javno, prihvati odgovornost. Savetuje se kulturnim centrima da je bolje

³⁷⁰ Runyard S., French Y., „Marketing & Public Relations: Handbook for Museums, Galleries & Heritage Attractions“, Altamira Press, Oxford, 1999.

³⁷¹ Institut Servantes organizuje svake dve godine u sedištu u Madridu praktične vežbe o sigurnosti za sve administratore predstavnštva u svetu.

i prihvatiti odgovornost nego dopustiti da se kriza pretvori u javnu raspravu sa saradnicima.

Napadi medija

Napadi medija mogu se dogoditi neočekivano i ponekad iz neopravdanih razloga. Oni mogu biti izazvani nepažljivim izjavama zaposlenih, pričom posetioca, ili nekim manjim propustom centra kao što je ranije zatvaranje veoma posećene izložbe ili nenajavljeno otkazivanje programa. Posebnu osudu medija institucija može doživeti ukoliko učestvuje u neadekvatnom programu ili događaju. Tako na primer, 1996. godine dnevni list *Independent* optužio je Britanski savet da bira kulturni program po svom nahođenju, i bez uključivanja vrhunskih umetnika.³⁷² Sličnu osudu medija u Španiji doživeo je i Institut Servantes kada je u maju 2008. primio u svoje predstavništvo u Beogradu zvaničnog španskog predstavnika Evrovizije. Iako je program organizovala državna televizija Španije (TVE), uz prisustvo i predstavnika Ambasade Španije u Beogradu, ovaj prijem je osuđen od strane vodećih španskih medija. Kao argument navedeno je da umetnik Čikilikvatre nije dostojan da poseti centar, i da ne predstavlja dobar primer španske kulture studentima.³⁷³

Kulturne institucije se sve više bore za prostor u medijima, usled sve manje zainteresovanosti medija za nekomercijalne kulturne sadržaje. Ipak, menadžer za odnose s javnošću ne treba da prihvata sve pozive medija, već je neophodno da vrši pažljivu selekciju. Naime, emisije koje se snimaju bez kontrole, tokom rada centra tkz. *fly on the wall* emisije nisu generalno dobre za građenje javnog imidža. Takođe, pojedine zabavne emisije mogu predstaviti centar u neodgovarajućem svetlu. Iz navedenih razloga, institucije treba da dobro razmotre učešće u pojedinim programima, kao i da obave prethodni razgovor sa novinarima.

Glasinge i loši politički odnosi između država

Glasinge kao i kritike pojedinaca ili grupa mogu da izazovu veće ili manje krize koje ubrzo mogu da privuku šire interesovanje javnosti. Britanski savet suočio se 2004. godine sa glasinama i kritikom od strane Komiteta za inostrane poslove (*Commons Foreign Affairs Committee*) da njihov novi logo nije dovoljno „britanski“.³⁷⁴ Potparol Britanskog saveta je brzom reakcijom sprečio dalju raspravu sa komitetom, ističući da se Velika Britanija ne promovise putem logotipa, već putem kreativnih programa koje Britanski savet već godinama organizuje. Posebno inostrani kulturni centri mogu biti na udaru medija ukoliko su povezani sa političkim skandalima. Marta 2008. godine u Velikoj Britaniji izbio je upravo iz ovog razloga veliki skandal u koji je direktno bio uvučen Britanski savet. Naime, politički protivnici premijera Gordona naveli su da je njegova supruga Sarah Brown i njena

³⁷² Izvor: www.findarticles.com

³⁷³ Izvor: www.publico.es

³⁷⁴ Izvor: www.findarticles.com

agencija za odnose s javnošću primila 124.000 funti od strane Britanskog saveta za obavljene poslove promocije u trenutku kada je premijer povećao budžet Britanskog saveta. Premijer Gordon i njegova supruga optuženi su za sukob interesa, dok je Britanski savet kritikovan jer je angažovao agenciju bez raspisanog tendera.³⁷⁵ S obzirom da se inostrani kulturni centri finansiraju iz javnog budžeta, odnosno od poreza građana, javnost je posebno zainteresovana za njihove programe. Kritike izbora programa su česte, ali javnost je posebno osetljiva na preterano i neopravdano trošenje novca, kao što su visoke dnevnice umetnika ili finansiranje komercijalnih sadržaja.³⁷⁶



Slika 5.4.6.1 Natpis u novinama – napad na premijera i Britanski savet

(Izvor: www.timesonline.co.uk)

Primena komunikacijskog plana u kriznim situacijama

Druga faza u okviru upravljanja kriznim situacijama, nakon planiranja, predstavlja primena komunikacijskog plana. Izbor strategija i taktika zavisi od svake pojedinačne situacije i činjenica. Prema Wilcox i Cameron najčešće **strategije** su:³⁷⁷

- Napad na grupe, medije ili pojedince koji tvrde da kriza postoji.
- Negiranje krize.
- Minimiziranje odgovornosti iznošenjem izgovora (najčešće za krizne situacije prouzrokovane prirodnim katastrofama).
- Opravdavanje uz isticanje da nema većih povreda ili štete. Ponekad se za krizu okrive sami korisnici i njihovo neodgovorno ponašanje.
- Zadobijanje poverenja akcijama koje smiruju oštećene strane (donacije, kuponi i sl.)
- Preduzimanje korektivnih akcija sa ciljem ublažavanja štete i sprečavanja njenog ponovnog nastajanja.

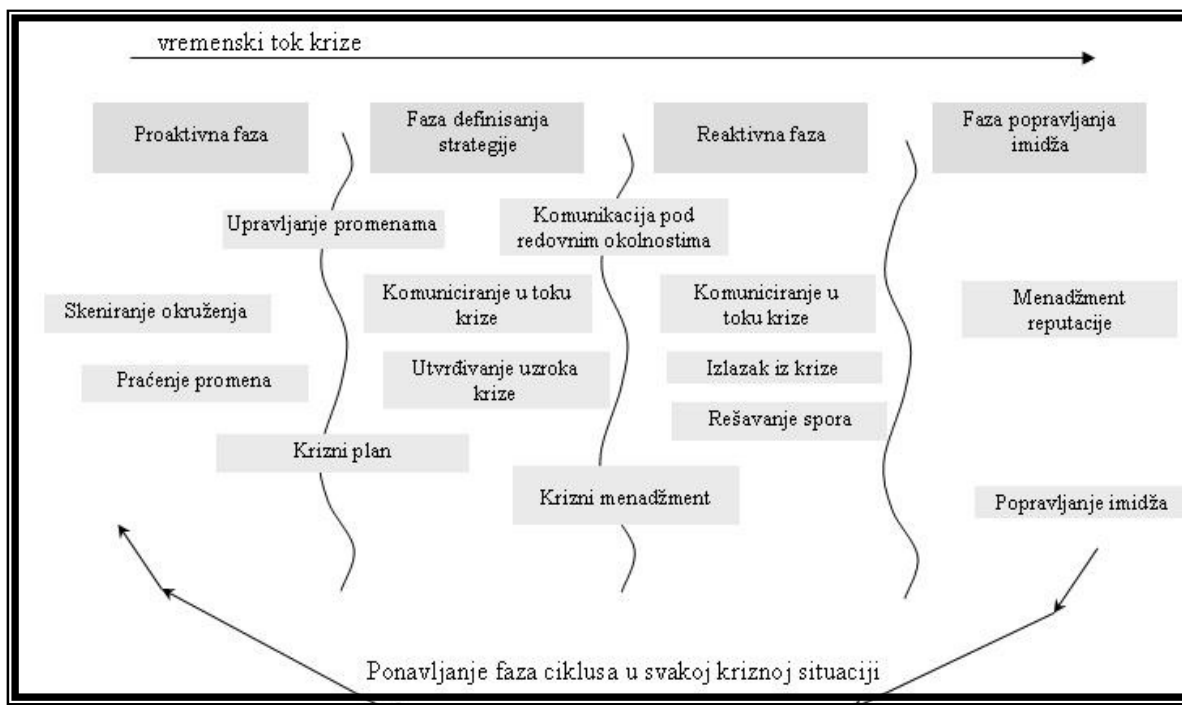
³⁷⁵ Izvor: www.timesonline.co.uk (članak objavljen 9.marta 2008)

³⁷⁶ Britanski savet je 2000. bio optužen za preterano trošenje novca na put advertajzing stručnjaka u Šangaj. (Izvor: www.guardian.co.uk, objavljeno 30.10.2000)

³⁷⁷ Wilcox D., Cameron G.T., „Public Relations, Strategies and Tactics“, Pearson educations, USA, 9th edition, 2009.

- Prihvatanje odgovornosti i javno izvinjenje oštećenim stranama (ponekad se pružaju novčane donacije i kompenzacije).

Ukoliko javnost organizaciju doživljava kao odgovornu za kriznu situaciju, strategije prilagođavanja (opravdavanje, korektivne akcije i prihvatanje odgovornosti) pružaju mogućnost uspostavljanja trenutne situacije i popravljanje imidža.



Slika 5.4.6.2. Faze u kriznim situacijama
(Prilagođeno prema: Wilcox, Cameron, 2009)

Upravni odbor i menadžer za odnose s javnošću u fazi planiranja imenuju za svaku pojedinačnu situaciju **krizni tim** koji će biti na raspolagaju u trenutku izbijanja nepovoljnih događaja. U većini situacija direktor je automatski zadužen za rešavanje krize i za pružanje informacija medijima. Međutim, poželjno je da institucija ima i alternativna rešenja ukoliko je direktor odsutan ili nije u mogućnosti da reaguje dovoljno brzo. Jedno od rešenja je uvođenje tkz. šeme poziva (engl. *call out tree*) koja omogućava efikasno obaveštavanje članova tima.³⁷⁸ U cilju brzog reagovanja svi članovi tima moraju biti unapred upoznati sa svojim zadacima (odgovaranje na telefonske pozive, kontaktiranje medija, komunikacija sa zaposlenim i ostalim relevantnih ciljnim grupama i sl.) i njihov raspored treba da pokrije svih dvadeset i četiri časa tokom vanredne situacije. Većina autora iz ove oblasti savetuje imenovanje jednog potparola koji će iznositi zvanične stavove institucije i sprečiti medije da kontaktiraju više osoba istovremeno. Nakon

³⁷⁸ Jedno od rešenja je da jedna osoba iz svakog tima ili sektora obaveštava sve ostale članove.

formiranja tima za upravljanje krizom, uspostavlja se **krizni centar**, koji mora biti opremljen neophodnim materijalom (kancelarijski materijal, računari, Internet, fax, telefoni, spiskovi za komunikaciju itd.). Ukoliko zgrada institucije nije dostupna (zbog prirode krize ili iz nekog drugog razloga) neophodno je isplanirati alternativno rešenje za uspostavljanje kriznog centra. Jedno od rešenja je korišćenje prostorija agencija za odnose s javnošću koje nude mogućnost angažovanja dodatnog osoblja i korišćenje više telefonskih linija.

Planom je potrebno predvideti i **pripremu materijala i izjava za štampu**. Prva izjava organizacije je od posebne važnosti s obzirom da određuje da li će mediji okriviti ili ne instituciju. Iz tog razloga neophodno je instituciju predstaviti kao efikasnu, dobro pripremljenu i odgovornu prema, pre svega, ugroženim ciljnim grupama. Izbegavanje komunikacije, odgovori tipa „Bez komentara“, negiranje krize i okrivljivanje drugih stvorice uverenje kod medija i javnosti da je organizacija odgovorna za krizu.³⁷⁹ Važno je da se ne daju nezvanične informacije, i da se istovremeno pružaju informacije svim medijima. Autori iz ove oblasti se slažu da nije preporučljivo u toku krize davati ekskluzivne intervju i privilegije određenim medijima. U slučaju finansijske krize okrivljivanje vlade, lokalne vlasti, političara ili fondacija može da privuče pažnju medija, ali instituciji neće puno pomoći u stvaranju prijateljskih veza koje su važne za budućnost. Iz tog razloga izjave moraju biti odmerene u odnosu na sadašnje ili buduće saradnike i partnere. Brzina pružanja informacija je takođe od značaja, jer ukoliko institucija reaguje odmah po izbijanju nepovoljnih događaja ostavlja utisak dobro pripremljene i otvorene institucije. Podjednako je važno ažuriranje i Internet stranice institucije i pružanje aktuelnih informacija medijima i zainteresovanoj javnosti. Ukoliko se radi o većim nesrećama preporučuje se da institucija pokrene forum i pruži odgovore na pitanja i na taj način spreči da forum pokrene neka treća strana. Medije je potrebno obavestavati sve dok postoji interesovanje javnosti. Menadžer za odnose s javnošću mora biti dostupan u svakom trenutku tokom krize i mora da pruža redovna obaveštenja, čak i u nepromenjenim okolnostima.

Ponovna izgradnja reputacije (engl. *rebuilding*) predstavlja treću fazu u okviru planiranja komunikacija u kriznim situacijama. U pojedinim slučajevima kampanja, u okviru koje se predstavljaju pozitivne priče o situaciji, može se odmah pokrenuti. U slučaju kada je kriza proukovala veće i ozbiljnije štete neophodno je sačekati izvesni period za pokretanje promotivnih akcija. Prema Wilcox i Cameron bez obzira koju strategiju institucija primeni za ponovnu izgradnju poverenja, najvažnije je da organizacija pažljivo utvrdi šta je dovelo do krize i da analizira okruženje u cilju sprečavanja novih kriznih situacija.³⁸⁰ Isti autori navode da je svaka krizna situacija specifična i da zahteva da zaposleni budu spremni da utvrđeni plan prilagode i da preuzmu kontrolu.

³⁷⁹ Prema istraživanjima utvrđeno je da odgovor „Bez komentara“ stvara kod dve trećine javnosti uverenje da je organizacija kriva za nastalu situaciju. Izvor: Wilcox D.L, Cameron G.T, „Public Relations strategies and tactics“, Pearson Educations, 2009.

³⁸⁰ Wilcox D.L, Cameron G.T, „Public Relations strategies and tactics“, Pearson Educations, 2009.

Značaj uspostavljanja dobrih odnosa s medijima

Mediji u kriznim situacijama imaju odlučujuću ulogu s obzirom da na osnovu njihovih informacija različite ciljne javnosti formiraju mišljenje i usmeravaju svoje ponašanje. Na stav medija prema organizaciji tokom krize utiču i prethodni odnosi koji su postojali pre izbijanja krize. Ukoliko je institucija uvek bila odgovorna prema medijima i gajila pošten odnos, mediji će biti skloniji da više veruju organizaciji i da ne objavljuju informacije bez provere. Menadžeri za odnose s javnošću treba da poštuju rokove medija i da budu maksimalno predussetljivi. Međutim, postavlja se pitanje kako da institucija reaguje ukoliko mediji prenose netačne informacije ili ukoliko nedovoljno pokrivaju krizu. Runyard i French (1999) savetuju kulturnim institucijama da ne pokreću odmah sudske postupke iz razloga što je medije gotovo nemoguće pobediti. Čak i slučaju da organizacija dobije presudu, čitaoci će već pročitati negativne komentare. Prvo pitanje koje kulturni centar treba da postavi šta će se dobiti žalbom. Isti autori navode situacije u kojima se treba žaliti:

- **Pogrešno predstavljanje činjenica.** Preporučuje se upućivanje ljubaznog pisma uredniku odmah nakon objave uz isticanje važnosti ispravljanja greške.
- **Predstavljanje stavova novinara** u članku ili uvodnom tekstu sa kojim se institucija ne slaže. I u ovom slučaju preporučuje se upućivanje poziva ili pisma odgovornom uredniku uz isticanje činjenica koje se protive prenetim stavovima. Ukoliko menadžer za odnose s javnošću uspe da na ljubazan način prenese zvanične stavove institucije, utoliko su veće šanse da argumenti budu iskorišćeni.
- **Napadi na instituciju ili na zaposlene.** Ukoliko su napadi neopravdani savetuje se upućivanje protesnog pisma uredniku (uz isticanje da pismo nije upućeno protiv tog medija u celini već protiv pojedinca) ili pokretanje tužbe uz obavljeno pravno savetovanje.

5.5. Kanali komunikacije i njihov potencijal za ustanove kulture

Izbor medija je od izuzetnog značaja za uspeh odnosa s javnošću s obzirom da se putem medija ostvaruje komunikacija između organizacije i njenih ciljnih grupa, poboljšava imidž, povećava poseta kulturnim događajima i/ili ostvaruje veća prodaja. Prilikom izbora medija organizacija može birati između više tipova medija ili vršiti njihovu kombinaciju u cilju dosezanja do šire publike. O značaju pravilnog izbora medija govori i činjenica da pogrešan izbor može da dovede do potpunog prekida komunikacije između organizacije i njenih ciljnih grupa.³⁸¹ Sledeće kriterijume treba imati u vidu prilikom izbora medija i razvoja medijskog rasporeda:

- Ciljevi komunikacijskih aktivnosti (poboljšanje imidža, osvajanje novih ciljnih grupa, informisanje ciljnih grupa i sl.),
- Karakteristike ciljnih grupa,
- Imidž organizacije i karakteristike njenih usluga/ponude,
- Karakteristike medija,
- Priroda poruke,
- Raspoloživa finansijska sredstva.

U domaćoj i inostranoj literaturi mediji se klasifikuju na različite načine u zavisnosti od **kriterijuma za klasifikaciju**. Najčešće se kao kriterijumi uzimaju veličina i sastav publike medija (mas-mediji i specijalizovani mediji), vrsta tehnologije (elektronski i štampani mediji), lokacija na kojoj se konzumiraju (unutrašnji i spoljni mediji), vremenski period njihovog pojavljivanja (tradicionalni i novi mediji) i komunikativne karakteristike (audio, audio-vizuelni i interaktivni mediji).³⁸² Imajući u vidu praksu i potrebe kulturnih centara autor ovog rada medije je grupisao na sledeći način:

- **Tradicionalni masovni mediji** (novine, časopisi, televizija i radio);
- **Novi mediji;**
- **Ostali mediji.**

³⁸¹ Filipović V., Kostić M., Prohanska S., Odnosi s javnošću, FON, Beograd, 2003.

³⁸² Vlastelica T, "Medijske strategije u marketinškoj komunikaciji i odnosima s javnošću", magistarski rad, FON, Beograd, 2006.

Menadžeri za odnose s javnošću u kulturi moraju da poznaju osnovne karakteristike medija kao i mogućnosti njihovog korišćenja u cilju ostvarivanja publiciteta.

5.5.1. Tradicionalni mas mediji

Pojmovi mas-mediji i masovno komuniciranje ušli su u upotrebu 20-ih godina prošlog veka sa pojavom radija, štampe, a kasnije i televizije i filma. **Masovno komuniciranje** se najčešće definiše kao organizovano, institucionalno slanje poruka iz komunikacionih centara, posredstvom nekih od medija masovnog komuniciranja ka masovnoj publici.³⁸³ Kod masovnog komuniciranja prenos poruke se uvek vrši pomoću medija, odnosno posrednika. Kao medije masovnog komuniciranja označavamo štampu, radio i televiziju, mada pojedini autori ubrajaju film, knjigu i Internet.³⁸⁴ Karakteristike masovnog komuniciranja su:

- Masovno komuniciranje je **organizovano, institucionalizovano i kontrolisano**. Delatnost masovnog komuniciranja je društveno organizovana i pravno kodifikovana funkcija koju profesionalno obavljaju materijalno i tehničke opremljene i društveno ovlašćene organizacije štampe, radija i televizije. Drugim rečima, emiteri osmišljavaju, planiraju, realizuju i kontrolišu proces masovnog komuniciranja. Emitere ili komunikacione centre možemo definisati kao specijalizovane organizacije, preduzeća ili društva koji na sistemskim osnovama obavljaju delatnost prikupljanja, obrade i diseminacije poruka masovnog komuniciranja.³⁸⁵
- Masovno komuniciranje je **javno**. Sastavljanje (kodiranje) i slanje (enkodiranje) informacija je javno, namenjeno svim grupama recipijenata u javnosti i kao takvo podložno odgovarajućem javnom nadzoru.
- Komuniciranje preko masovnih medija je **aktuelno**. Komunikatori i javni mediji prate šta se dešava u realnoj stvarnosti.
- Publika masovnih medija je brojna i po pravilu **heterogena**, po godištu, obrazovanju, socijalnom statusu, i **anonimna**.
- Tradicionalni mediji su zavisno od tehničko tehnoloških sredstava.

Osnovna karakteristika mas-medija je da utiču na formiranje javnog mnjenja (tkz. tvorci mišljenja) s obzirom da ih konzumira široka publika. U cilju ostvarivanja dobrih odnosa s medijima menadžeri zaduženi za komunikaciju u kulturnim institucijama moraju da poznaju osnovne karakteristike mas-medija, njihove mogućnosti, delovanje, uticaj na recipijenta, i zahteve medija (vreme, rokovi, prostor i sl.) kao i osnovne oblike novinarskog izražavanja. U skladu sa tim u nastavku rada analiziraće se žanrovi novinarskog izražavanja, osnovni mediji koji se koriste u odnosima s javnošću u kulturnom sektoru i mogućnosti koje pružaju za ostvarivanje publiciteta.

³⁸³ Tomić B., "Uvod u medije", Čigoja štampa, Beograd 2012.

³⁸⁴ Ibidem

³⁸⁵ Tomić B., "Uvod u medije", Čigoja štampa, Beograd 2012.

5.5.1.1. Oblici novinarskog izražavanja

Menadžeri za odnose s javnošću u kulturnim institucijama često svoju pažnju usmeravaju na slanje opštih saopštenja za medije sa nadom da će se njihov događaj biti najavljen u bilo kom obliku u medijima prema odluci novinara ili urednika. Novinari se često žale na zaposlene u kulturi da ne poznaju žanrove novinarskog izražavanja i karakteristike medija. Kao primer navodi se poziv PR menadžera novinske agenciji BETA u kome je menadžer zamolio glavnog urednika da njihovo saopštenje objave u sutrašnjem broju. Urednik je objasnio da novinske agencije objavljuju vesti iz sata u sat, a da novine mogu da objave vest u narednom broju.³⁸⁶ Autor ovog rada smatra da je neophodno predstaviti u ovom radu osnovne žanrove novinarskog izražavanja s obzirom da i način pisanja saopštenja za medije bitno utiče u kom obliku će se objaviti informacije u medijima.

VEST

Vest je najvažniji oblik novinarskog rada koju možemo definisati kao osnovni oblik novinarskog izražavanja (izveštavanja). Vest ima zadatak da prenese **najvažnije informacije** (ko, gde, šta, kada i zašto) o nekom događaju za koji se smatra da će izazvati pažnju publike. Treba imati u vidu da se vesti ne dešavaju same od sebe, već da se odigravaju događaji, a novinari i urednici određuju šta će od događaja postati vest. Smatra se da je prvu vest poslao 1865. godine redakciji Asošijeted Presa njihov dopisnik povodom smrti Abrahama Linkolna. Prva vest je sadržala tri elementa na kojima insistira zapadno novinarstvo, bila je **tačna, kratka i jasna** (engl. ABC - *accuracy, brevity, clarity*).³⁸⁷ Da bi novinari objavili vest ona mora pre svega da bude **važna publici** da bi privukla pažnju i da bi bila plasirana u lokalnim i gradskim rubrikama u medijima. Osim toga vest mora da bude **zanimljiva, aktuelna, bliska** publici da bi bila dobro rangirana u medijima. Iz vesti se kasnije mogu izvesti svi ostali oblici novinarskog izražavanja. Da bi menadžer za odnose s javnošću obezbedio odgovarajuću vest novinarima mora da uzme i obzir i formu vesti, odnosno da je novinarima dostavi u obliku koji će im biti najlakši za obradu. U kompozicionom pogledu tehniku pisanja vesti odlikuje jedno pravilo koje je usvojeno u celom svetu, reč je o **tehničici lida** (engl. lead). Lidom se naziva početni deo vesti u kome se kaže šta je najvažnije u vesti. Lid ili glava vesti kako se još naziva u novinarskom žargonu je najbolji kada se sastoji od jedne rečenice, mada se može protezati na dve ili čak tri rečenice ako je nemoguće vest smestiti u manje reči. Lid treba da sadrži odgovore na standardnih pet pitanja (ko, šta, gde, kada i zašto).

³⁸⁶ Primer dobijen u razgovoru sa urednikom novinske agencije BETA Ivanom Cvejićem u februaru 2013.

³⁸⁷ "Predsednik je noćas, u jednom pozorištu, pogođen metkom i, možda je smrtno ranjen." - prva vest iz 1865. godine. Izvor: Tomić, B., Uvod u medije, Čigoja štampa, Beograd, 2012.

Mikiju Manojloviću uručen Dobričin prsten

Beta | 16. 02. 2013. - 23:10h | Komentara: 0

Glumcu Predragu Mikiju Manojloviću večeras je u Jugoslovenskom dramskom pozorištu uručena nagrada Udruženja dramskih umetnika Srbije za životno delo "Dobričin prsten" za 2012. godinu.

Slika 5.5.1.1.1: Primer za lid ili glavu vesti

(Izvor: www.blic.rs /Preuzeto 17.02.2013)

Pisanje vesti sa lidom zahteva i određeno kompoziciono formalne postupke koji uobličava pisanje kompletne vesti. Pravilo **obrnute piramide** je već tradicionalan način da se uspostavi lid u kome će biti kazana najvažnija informacija a ostatak teksta vesti poslužiće za manje važne detalje o događaju o kome se izveštava. Drugim rečima, komponovati vest po pravilu obrnute piramide znači ređati činjenice u vesti po značaju, a ne hronološki. Najznačajniji podaci stavljaju se u prvi, udarni deo u glavu vesti ili u lid.

IZVEŠTAJ

Izveštaj je, uz vest, najčešći novinarski žanr u dnevnom novinarstvu. Autori novinarskih udžbenika i novinari saglasni su da je izveštaj nešto više od vesti a manje od reportaže. Postoje brojne definicije izveštaja, a poneki autori tvrde da nema ni potrebe izveštaj tretirati kao poseban žanr, već kao proširenu vest. Opšteprihvaćena **definicija** kaže da izveštaj jeste najzastupljeniji i najvažniji oblik novinarskog izražavanja posle vesti i da je u suštini informativne prirode.³⁸⁸ Prema **sadržaju** izveštaj se može podeliti na **informativni izveštaj**, oblikovan na osnovu informacija prikupljenih na licu mesta, **izveštaj sa elementima interpretativnog sadržaja**, koji sadrži i elemente novinarskog istraživanja, vrednovanja i procene i **manipulativno-preoblikovan izveštaj** pisan sa težnjom da oblikuje događaj "po narudžbini" i proizvede unapred smišljeno i planirano delovanje na publiku.³⁸⁹ Menadžeri za odnose s javnošću treba da znaju da se izveštaji za novinare pišu po pravilu obrnute piramide, kao i u vesti. U lidu izveštaja navodi se šta je najvažnije u događaju. Izveštaje za novinare je poželjno pisati po principu "fioka" odnosno logičnih celina, kako bi uredniku bilo lakše da, u slučaju manjka prostora ili potrebe skraćanja, to uradi bez problema, vadeći pojedine "fioke" iz izveštaja.

Najčešće se javljaju tri oblika izveštaja: izveštaj sa glavom i trupom, referatski izveštaj i izveštaj sa pozadinom.

³⁸⁸ Tomić B., "Uvod u medije", Čigoja štampa, Beograd 2012.

³⁸⁹ Djordjević Ž., "Uvod u novinarstvo", Centar za savremenu žurnalistiku, Beograd, 2005.

Izveštaj sa glavom i trupom je najčešći izveštaj bez obzira o kojoj se tematici radi. Ovo pravilo nalaže da se izveštaj piše po pravilu obrnute piramide. Trup izveštaja mogu da čine manje važne informacije, izjave, navodi i slično.

Referatski izveštaj prati hronološki red i podseća na vest sa hronološkim redom. Ovaj način pisanja izveštaja je gotovo nemoguće naći u savremenoj štampi.

Izveštaj sa pozadinom sastoji se od glavne udarne vesti u glavi izveštaja a potom sve ono što sledi ima zadatak da tu novost iz lida smesti u užu ili širi kontekst. Za razliku od izveštaja sa glavom i trupom, u kome se u trupu smeštaju manje važni prateći detalji događaja, u pozadini (engl. background) izveštaja sa pozadinom, smešteni su podaci koji koreliraju sa lidom na mnogo prisniji i zanimljiviji način.³⁹⁰ Danas se najčešće u elektronskim i štampanim medijima može pronaći izveštaj sa pozadinom.

REPORTAŽA

Reportaža je jedna od najzahtevnijih i najsloženijih novinarskih vrsta koja u sebi sadrži elemente kako novinarskog tako i književnog izraza. Funkcija reportaže je da događaj predstavi kroz priču i da izazove emocije kod publike. Tako reportažu možemo definisati kao literalno-novinarski žanr u kome je predmet prikazivanja objektivna stvarnost prelomljena kroz prizmu piščevog viđenja.³⁹¹ Kroz reportažu se javnost upoznaje sa autentičnim i relevantnim čovekom, događajem ili pojavom, pri čemu im se mora pričati na originalan, individualan i istraživački način. Menadžeri za odnose s javnošću treba da imaju u vidu da za reportažu je neophodno vreme i istraživanja tako da bilo kakav pritisak na novinara nije dobrodošao. Prilikom pisanja reportaže novinari traže više podataka i da razgovaraju sa više učesnika. Zadatak menadžera u kulturi jeste da obezbedi sve potrebne informacije i sagovornike.

Reportaža sa štampane medije je klasična konvencionalna tvorevina čijem pisanju prethodi neizostavni istraživački rad. Najčešće reportaže su putopisi. Neophodno je novinaru obezbediti ilustracije ili fotografije koje će dopuniti vizuelni sadržaj reportaže i učiniti je privlačnijom za štampane medije.

Radio reportaže, koje su nekada postojale posebno na Radio Beogradu, danas gotovo ne postoje. Komercijalne radio stanice gotovo da ne poznaju radio reportažu kao novinarski žanr.

Masovni auditorijum privlače **televizijske reportaže** koje se po nepisanom pravilu uglavnom snimaju na terenu i prikazuju vesti kroz ličnu prizmu autora.

INTERVJU

³⁹⁰ Tomić B., "Uvod u medije", Čigoja štampa, Beograd 2012.

³⁹¹ Ibidem.

Intervju (engl. *interview* - razgovor, ispitivanje, sučeljavanje) je razvijena i složena forma novinarskog izražavanja. **Intervju** možemo **definisati** kao samostalni žanrovski oblik u kome novinar, u ime javnosti, sagovornika pita ono što bi, o određenoj temi ili ličnosti, najviše interesovalo njihove čitaoce, slušaoce i gledaoce.³⁹² Intervju je u početku bio rezervisan samo za štampane medije, ali se sada koristi i u elektronskim medijima gde dostiže svoj maksimum. Za menadžere u kulturi obezbeđivanje intervjuja u medijima je od posebne važnosti iz više razloga. Naime, s obzirom da sve manji medijski prostor za nekomercijalne kulturne sadržaje preko intervjuja se postiže najveća moguća objava ili najava događaja. Sa druge strane, zahvaljujući intervjuu i prostoru koji on pruža moguće je zainteresovati i privući kako potencijalnu tako i neraspoločivu publiku. Često umetnik u intervju objasni svoj rad, približi ga publici i učini ga razumljivijim i dostupnijim. Intervju na taj način omogućava i edukaciju publike. U cilju obezbeđivanja intervjuja PR menadžer treba da zainteresuje novinara na vreme i da mu pruži sve relevantne informacije (biografije učesnika, zanimljive informacije o njihovom životu i radu koje nisu poznate javnosti, fotografije i sl.). To znači da je neophodno da menadžer prvo obavi istraživački deo posla (razgovor sa umetnikom, informisanje o događaju, prethodnim nastupima i sl) i tek onda da sve informacije prosledi zainteresovanom novinaru. Iako se obezbeđivanje objava u medijima čini kao lak zadatak, on ipak zahteva pripremu PR menadžera.

5.5.1.2. Karakteristike masovnih medija i njihov potencijal za kulturne ustanove

ŠTAMPA

Štampa (lat. *stampa*, engl. *press*) je novinska delatnost koja objedinjuje dnevne novine i svu drugu periodičnu štampu (magazini, časopisi, specijalizovane publikacije) namenjenu masovnoj distribuciji. Novinari štampanih medija i menadžeri u kulturi međusobno zavise jedni od drugih. Novinarima su neophodni pouzdani izvori informacija koji će im omogućiti pisanje zanimljivih članaka iz oblasti umetnosti. Sa druge strane, predstavnicima kulturnih centara potrebni su pisani mediji pošto je štampa i dalje jedan od najčešće korišćenih medija za širenje poruka i ostvarivanje publiciteta. Na osnovu analize medija, predstavnici za komunikaciju kulturnih centara odabracu odgovarajuće štampane medije na osnovu vrste čitalaca, reputacije, čitanosti i karaktera pisanja.

NOVINE

Novine su važan medij koji omogućava plasiranje informacija širokom auditorijumu. Osnovna svrha novina je predstavljanje aktuelnih događaja, dok različiti nedeljni dodaci omogućavaju šire predstavljanje određenih tema. Upravo osnovnu namenu novina stručnjaci za komunikacije treba da imaju u vidu prilikom planiranja medijske kampanje odnosa s javnošću. U osnovne prednosti novina ubrajaju se sledeće karakteristike:

³⁹² Todorović N., Novinarstvo, interpretativno i istraživačko, Čigoja štampa, Beograd, 2002.

- Široka rasprostranjenost.
- Mogućnost brze akcije i reagovanja, odnosno, predstavljanje aktuelnih informacija.
- Mogućnost geografske segmentacije (nacionalne, regionalne i lokalne novine).
- Veliki izbor dnevne štampe. Prilikom izbora neophodno je voditi pažnju o reputaciji novina i vrsti njenih čitalaca.
- Kredibilitet.
- Čitanje novina zahteva "aktivnog čitaoca" za razliku od televizije i radija koji se mogu i "pasivno" konzumirati.
- Čitaoci se često vezuju za određene novine i razvijaju empatičan odnos.

Nedostaci dnevnih novina su sledeći:

- Novine se retko čuvaju.
- Brzo se čitaju i postoji opasnost od „zagušenja“ zbog velikog broja informacija.
- Niska selektivnost ciljnih grupa.
- Brzo zastarevanje.
- Mali broj tkz. „sekundarnih čitalaca“. Novine se retko pozajmljuju.³⁹³

Dnevne novine u savremenom dobu imaju i svoja posebna vikend izdanja na povećanom broju strana, kao i poboljšanom kolor štamptom. Posebna izdanja posvećena su raznim tematskim sadržajima, a sve više se posvećuje i oglasnim porukama i marketingu.

NEDELJNICI, ČASOPISI I MAGAZINI

Nedeljnici su uglavnom posvećeni pregledu dešavanja u periodu između dva broja. Današnji nedeljnici obiluju analitičkim, često angažovanim novinarskim žanrovima i člancima koji omogućavaju čitaocima da saznaju mnogo više od onoga što im se nudi u dnevnoj štampi ili u elektronskim medijima.

Časopisi predstavljaju specijalno-interesne publikacije koje privlače usko definisane segmente populacije. Časopisi najčešće nemaju strogu informativnu ulogu i njihov zadatak je pre svega da pruže svojim čitaocima interesantne priloge i "novosti". Najčešće su časopisi tematski posvećeni modi, muzici, umetnosti, lokalnim zajednicama, hobijima, zanimanjima i sl. S obzirom da pominjanje kulturne institucije u određenim časopisima može znatno da doprinese poboljšanju imidža, menadžeri moraju da ulože dodatani napor da bi ostvarili saradnju sa ovim medijima. U osnovne prednosti se ubrajaju:

³⁹³ Postoje autori koji tvrde suprotno da se novine pozajmljuju i da novine u proseku pročita troje čitalaca. Izvor: Tomić, B., "Uvod u medije", Čigoja štampa, str.79.

- Selektivnost. Časopisi imaju usko definisane ciljne grupe sa kojima je moguće ostvariti komunikaciju.
- Široka rasprostranjenost. Časopisi obično pokrivaju područje cele zemlje ili imaju međunarodnu pokrivenost.
- Dugovečnost. S obzirom da se časopisi bave temama koje nisu vezane za dnevna dešavanja oni se mogu čitati i više nedelja.
- Pojavljivanje u određenim časopisima može znatno da doprinese poboljšanju imidža organizacije pošto časopisi promovišu određeni životni stil i status.
- Pojedini stručni časopisi uživaju veliki kredibilitet kod čitalaca.
- „Sekundarni čitaoci“. Časopisi se obično prosleđuju prijateljima, članovima porodice ili se mogu naći na različitim javnim mestima.

Kada su u pitanju časopisi, autori iz ove oblasti smatraju da nedostaci ne postoje, izuzev ukoliko menadžer izabere neodgovarajući časopis za plasiranje informacija.

POTENCIJAL ŠTAMPANIH MEDIJA ZA KULTURNE INSTITUCIJE

Menadžeri za odnose s javnošću mogu slati informacije o kulturnim institucijama štampanim medijima putem obaveštenja za štampu (engl. *press release*) ili ostvarujući direktan kontakt sa novinarima i/ili urednicima. Ukoliko su informacije interesantne medijima i poslate na odgovarajući način, one se mogu plasirati u vidu:

- Članka (najave u dnevnim novinama, članka ili reportaže u specijalnim nedeljnim izdanjima i časopisima).
- Kritičkog članka i komentara od strane kritičara umetnosti.
- Intervjua za pisane medije.

Predstavnici kulturnih institucija moraju da imaju svest da novinari štampanih medija svakodnevno primaju veliki broj informacija, a da samo jedan mali deo bude objavljen. Posebno treba imati u vidu, da ukoliko se pojavi neka važna aktuelna politička, sportska ili ekonomska tema, čak i planirani članci iz oblasti kulture neće biti objavljeni. Iz tog razloga, a i zbog sve veće konkurencije kada je u pitanju planiranje slobodnog vremena, osobe zadužene za komunikaciju moraju da poštuju određena pravila, rokove i da se informišu o osnovnim karakteristikama medija da bi obezbedili objavljivanje informacija.

Targetiranje je ključna reč u današnjim odnosima s medijima. Korišćenje jednog sveobuhvatnog spiska medija predstavlja izvor lošeg usmeravanja. Menadžer mora da podeli novinare na segmente i da za svaki segment planira različite pristupe. Prema Abbott prilagođeni izveštaji za štampu daju bolje rezultate od standardizovanih, koji se šalju svim medijima.³⁹⁴ Različite novine i časopisi predstavljaju informacije iz različitih uglova (aktuelna vest, intrigantne činjenice i sl.). Zadatak menadžera je da proceni ili proveriti sa

³⁹⁴ Abbott S., „Fine Art Publicity“, Allworth press, New York, 2005.

urednikom koji materijal bi najviše odgovarao određenom mediju. Novinari, usled jakog pritiska, nemaju vremena da sami traže vezu između pravolinijskog izveštaja i vesti koja je od značaja za njihove čitaoce. Abbott savetuje pripremanje najmanje tri izveštaja za svaki pojedinačan događaj i slanje odgovarajućeg na osnovu informacija dobijenih od urednika, ili na osnovu lične procene.³⁹⁵ Tako na primer, izložba dokumentarnih fotografija o španskim rediteljima može da se najavi na tri načina:

1. "Priče o sineastama".
2. „Oči u oči sa španskim rediteljima".
3. „Fotografije španskih reditelja“.



Slika 5.5.1.2.1: Članak objavljen o izložbi fotografija o španskim rediteljima – primer prilagođavanja informacija za medije
(Izvor: B92, 28.01.2009)

Abbott tvrdi da prilagođavanje izveštaja predstavlja „udicu“ za novinare (engl. *news hook*), i da iz tog razloga menadžeri za odnose s javnošću mogu da koriste različite naslove prema kustosima i planerima kulturnih programa, naravno, ukoliko su napisani u istom duhu.

³⁹⁵ Idem

Zadatak menadžera za komunikaciju je da približi kulturni događaj široj publici, iako kustosi mogu pružati znatan otpor. Ne samo da se na ovakav način obezbeđuje objavljivanje informacija u kulturnoj, već i u drugim rubrikama, i pravi se vest za šire medije.

Izveštaji za medije moraju da sadrže proverene informacije kao što su: datum otvaranja/početka, mesto održavanja, ime umetnika i sl. Ukoliko se objave pogrešne informacije čitaoci će se osećati prevarenim od strane novina i časopisa. Zadobijanje poverenja novinara predstavlja jedan od najvažnijih zadataka zaposlenih u kulturnim institucijama. O svakoj promeni, kao što je zatvaranje izložbe, novinari moraju biti obavesteni. Ukoliko se informacije šalju novinama, menadžeri treba da obrate pažnju da na vreme pošalju veoma koncizne i aktuelne informacije. Krajnji rokovi variraju, ali je obično krajnji rok za jutarnje novine kasno popodne uoči dana objavljivanja.³⁹⁶ Novinari dnevnih listova nemaju vremena da listaju kataloge, brošure i traže odgovarajuće slike. Nešto šire informacije, sa biografijom umetnika, navodima kritičara i sl. mogu se slati časopisima i redakcijama nedeljnih/specijalnih izdanja. Rokovi zavise od svakog medija posebno, ali se obično informacije za specijalna nedeljna izdanja novina šalju 3-4 dana unapred, dok je za nedeljne časopise neophodno pripremiti informacije nedelju dana pre njegovog izlaska iz štampe. Mesečni časopisi zahtevaju i mesec dana unapred pripremljene informacije. Ukoliko je događaj značajan, predstavnik za medije može i telefonski kontaktirati medije, podsetiti ih na događaj, i proveriti da li su dobili informacije. Naime, novinare je poželjno par dana pre početka događaja podsetiti, ali se smatra nepristojnim postavljati eksplicitna pitanja o njihovom dolasku ili pisanju članka. S obzirom da se ne radi o plaćenim tekstovima, novinarima se mora ostaviti dovoljno prostora i slobode da sami odluče o tome. Ukoliko novinari traže dodatne informacije, zaposleni treba da ih obezbede na najbrži mogući način.

Ukoliko su novinari ili urednici zainteresovani za određenu temu i/ili rad centra sami će pozvati i zatražiti intervju sa predstavnicima institucije, najčešće sa direktorom. Najvažnije je da se menadžer informiše o temi razgovora i pažljivo pripremi. Ukoliko kulturni centar posećuje neki ugledni umetnik, kustos ili javna ličnost, predstavnici kulturnog centra treba da iskoriste priliku i zakažu ekskluzivne intervjuje. Pre slanja opšte informacije, izabranim novinarima treba ponuditi mogućnost zakazivanja intervjuja. U ovom slučaju, od presudne je važnosti pravilan izbor novinara, kao i priprema gosta za intervju.

RAD SA UMETNIČKIM KRITIČARIMA I KRITIČARIMA-PISCIMA

Pozitivni prikazi kričara umetnosti ili kritičara-pisaca predstavljaju za svaku ozbiljnu umetničku instituciju krajnji cilj ostvarivanja publiciteta.³⁹⁷ Prikazi kritičara omogućavaju

³⁹⁶ Reg D., "Odnosi s medijima", prevod Đorđe Krivokapić, Clio, Beograd, 1996.

³⁹⁷ U anglosaksonskoj literaturi sve više se razlikuju kritičari umetnosti (engl. *art critic*) i kritičari-pisci (engl. *art writer*). U našoj zemlji termin kritičar-pisac još uvek nema preciznu definiciju, iako se povremeno pominje od strane kritičara i teoretičara umetnosti.

razvoj kulturne institucije i privlače nove posetioce. Rad sa kritičarima umetnosti i kritičarima-pisacima se razlikuje od komunikacije sa novinarima štampanih medija.

KRITIČAR-PISAC

Kritičari-pisci u svojim člancima i prikazima predstavljaju svoju interpretaciju određenog umetničkog dela ili događaja, pružaju novo viđenje na osnovu svog umetničkog iskustva i poznavanja istorije umetnosti. Osnovna razlika između njih i kritičara umetnosti je da oni ne teže apsolutnom tumačenju i analizi, već daju svoj pogled i nude nove mogućnosti tumačenja dela. Uglavnom ih privlače neobični događaji, kao što su saradnja dve ili više galerija, velike postavke i sl., i oni svoje članke objavljuju u časopisima. Kako je potrebno probuditi njihovo zanimanje, Abbott savetuje da se kontaktiraju šest meseci unapred, i da im se pošalje sav raspoloživi materijal (slajdovi, katalozi, podaci o umetniku i sl.).³⁹⁸ S obzirom da su u većini slučajeva i oni poznati umetnici ili javne ličnosti, njihov sud ili mišljenje uzeće kao relevantnu preporuku mnoge osobe zainteresovane za tu vrstu umetnosti.³⁹⁹ U svetu postoje specijalni registri koji nude kontakte kritičara, kritičarapisaca, kustosa i sl. U Italiji svake godine izlazi publikacija *Arts Diary Critics* koja obuhvata kontakte kritičara širom sveta, kao i informacije o svim relevantnim uslugama kao što su transport, osiguranje i sl.⁴⁰⁰ U nedostatku takvih publikacija, menadžeri u našoj zemlji moraju samostalno da obave istraživanje medija ili da kontaktiraju medije za koje kritičari-pisaci pišu.

KRITIČAR UMETNOSTI

Kritičari umetnosti su osobe koje se bave stručnom interpretacijom umetničkih dela. Njihove kritike zasnovane su na teoriji umetnosti, a ne na ličnom mišljenju, i omogućavaju bolje razumevanje dela i njegovog značaja u okviru istorije umetnosti.⁴⁰¹ Njihove kritike se objavljuju u novinama, časopisima, specijalizovanim publikacijama, knjigama i na Veb stranicama.

Umetnički događaj mora da bude veoma interesantan i značajan da bi privukao pažnju kritičara. Predstavnici institucije treba da imaju u vidu da kritičari imaju različite kriterijume u zavisnosti od publikacije za koju pišu i njihovih čitalaca (reputacija umetnika, imidž institucije, aktuelan trend, politički aspekti dela i sl.). Kritičari koji pišu članke za novine najviše su zainteresovani za modernu umetnost. Kritičari iz regionalnih medija su zainteresovani za lokalne umetnike, a kritičari umetnosti najvećih nacionalnih časopisa za umetnike koji imaju već izgrađenu reputaciju. Ukoliko institucija smatra da je događaj vredan pažnje kritičara, neophodno je poslati informacije tri do četiri nedelje unapred. Najveća greška predstavnika kulture je što izbegavaju da pozivaju kritičare, bojeći se negativnih kritika. Međutim, praksa je pokazala, kako navodi Abbott, da

³⁹⁸ Abbott S., „Fine Art Publicity“, Allworth press, New York, 2005.

³⁹⁹ Najčešće se radi o preporukama već afirmisanih pisaca, filmskih reditelja i slikara.

⁴⁰⁰ www.flashartonline.com

⁴⁰¹ Definicija prilagođena iz enciklopedije *Britannica* (www.britannica.com)

profesionalan pristup prema kritičarima može da dovode po pozitivnijih članaka, nego što bi oni bili u slučaju da kritičar nije bio pozvan i da se samostalno informisao iz drugih izvora.⁴⁰² Kritičari se najviše žale upravo na ponašanje zaposlenih u centru, koji ih doživljavaju kao nepoželjne osobe, i neljubazno pružaju dodatne informacije. Zadatak menadžera za komunikaciju je da uspostavi prijateljske odnose sa kritičarima, i njihovo poverenje, i na taj način obezbedi važan pozitivan publicitet za kulturnu instituciju.

TELEVIZIJA

Televizija je višestruko atraktivan medij jer se komunikacija sa publikom ostvaruje putem slika, zvukova i pokreta. Istraživanja pokazuju da ljudi najviše vremena provode ispred televizijskih ekrana, ako se izuzme boravak na poslu i spavanje.⁴⁰³ S obzirom da kulturne institucije najčešće nemaju dovoljno finansijskih sredstava da obezbede oglašavanje na televiziji, ostvarivanje publiciteta predstavlja jedan od najvažnijih zadataka.

Prednosti televizije kao najefektivnijeg sredstva komunikacije su:

- Velika pokrivenost. Televizija obezbeđuje dopiranje do širokog auditorijuma.
- Brzina akcije.
- Vizuelno predstavljanje i velika sugestivnost, odnosno, mogućnost identifikacije.
- Taktilnost. Televizija utiče na najvažnija čovekova čula i tako poruku čini prihvatljivom za gledaoca.
- Saobraženost. U trenutku gledanja televizije gledalac ne radi ništa drugo osim što prati TV program.
- Informativnost. Gledalac je u stanju da primi veliki broj poruka za kratko vreme zahvaljujući sintezi tona i slike.
- Multimedijalnost. Povezivanje TV programa sa mobilnim i Internet platformama.
- Izgradnja imidža.

U osnovne **nedostatke** televizije se ubrajaju:

- Relativno teško obezbeđivanje prisustva kulturnih institucija na televiziji i ograničenost na određeni tip emisija.
- Veliko „zagušenje“ brojnim informacijama koje se svakodnevno pružaju.
- Prilog o kulturnoj instituciji je kratkotrajan i trenutani.
- Neselektivan medij.
- Loš odabir emisija i televizijskih kanala može da uništi imidž organizacije.

POTENCIJAL TELEVIZIJE ZA KULTURNE INSTITUCIJE

⁴⁰² Abbott S., „Fine Art Publicity“, Allworth press, New York, 2005.

⁴⁰³ Filipović V., Kostić M., Prohanska S., "Odnosi s javnošću", FON, Beograd, 2003.

Kulturne institucije, da bi obezbedile objavljivanje vesti na televiziji, komunikaciju mogu da ostvare putem:

- Saopštenja za medije. (Saopštenja mogu biti identična informacijama za štampane medije, pri čemu treba naglasiti vizuelne mogućnosti za snimanje);
- Telefonskih poziva urednicima, novinarima ili organizatorima programa. Neophodno je pružiti osnovne informacije i objasniti važnost događaja;
- Slanja snimaka na video kaseti (engl. *video news releases*).

Ukoliko je informacija plasirana na pravilan način, i ukoliko je događaj zanimljiv za medije, televizijske stanice izabraće jedan od načina plasiranja vesti:

- Najava voditelja u okviru programa. Ovaj način je, nažalost, najčešći pošto se nekomercijalnim kulturnim sadržajima pridaje sve manja medijska pažnja;
- Slanje kamera na događaj i objavljivanje vesti u vidu priloga u okviru informativnih ili zabavnih emisija;
- Emitovanje video snimaka institucije;
- Organizovanje intervjua i gostovanja.

Dobiti prilog na televiziji ili najavu voditelja u okviru emisije predstavlja mnogo teži zadatak nego obezbediti prostor u štampi, s obzirom da je broj vesti ograničen vremenom. Iz tog razloga kulturni centri moraju da se potruže da imaju zanimljiv, atraktivan program, koji će privući pažnju medija i gledalaca. Kulturni centri mogu da imaju dva ili više medijski atraktivnih događaja godišnje, ali zadatak vrhovnog menadžmeta je da priliku za medijsku promociju iskoristi na najbolji mogući način. Pre svega, vest mora biti od značaja da bi elektronski mediji uopšte na nju obratili pažnju. Sa druge strane, vest je neophodno poslati na vreme, u zavisnosti od tipa emisije, ali bar nedelju dana pre događaja, da bi se zakazale kamere ili organizovalo snimanje i/ili najava. Pored pisane poruke, potrebno je televizijama dostaviti audio-vizuelni materijal u odgovarajućem formatu za televiziju (fotografije visoke rezolucije, slajdovi, video trake i sl).

Ipak, najbolje je obezbediti video kasete vesti. Nažalost, kulturni centri u našoj zemlji veoma retko pribegavaju ovom načinu predstavljanja zbog visokih troškova produkcije i distribucije. Na troškove utiču tehnički faktori kao na primer specijalni efekti i angažman poznatih ličnosti. Kulturni centri se mogu odlučiti na ovakav vid komunikacije sa medijima samo ukoliko imaju zaista važan događaj, pa su uložena sredstva opravdana.

Kulturne institucije se ipak najviše trude da vesti plasiraju putem intervjua u različitim emisijama (dokumentarne, informativne, zabavne emisije i sl.). Prvo pitanje koje se postavlja je da li je emisija primerena imidžu kulturnog centra i da li će se ostvariti pozitivan uticaj. Ukoliko emisija nije primerena imidžu institucije, bolje je odbiti intervjua ili ga odložiti. U pojedinim emisijama vesti iz kulture ne bi bile predstavljene na pravi način. Ukoliko menadžer smatra da emisija odgovara instituciji, pristupa se fazi pripreme. U toku ove faze trebalo bi voditi pažnju o sledećem:

- Tip emisije i teme koje se obrađuju.
- Stil voditelja i vrsta pitanja/način na koji se postavljaju pitanja.
- Dužina segmenta/gostovanja.
- Na koji način se predstavljaju prilozi, odnosno, iz kog ugla se pristupa temi (predstavljanje poznatih, gostovanja, saveti i predlozi za gledaoce i sl.)

U toku ove faze osobe zadužene za komunikaciju mogu samostalno da se pripreme istražujući televizijsku šemu i gledajući emisije, ili tražeći pomoć od profesionalaca. Ukoliko se emisija snima ranije, predstavnici institucije mogu da se informišu o planiranim pitanjima, kao i o ostalim učesnicima. Sve izjave pre i posle emisije treba da budu usaglašene jer novinari mogu naknadno da ubace komentare.

Gostovanja uživo, posebno u emisijama zabavnog tipa tkz. *talk-show* emisijama, predstavljaju izazov za svaku organizaciju. Ukoliko su predstavnici za medije ili gosti dobro pripremljeni, intervjui uživo imaju svojih prednosti jer se informacije plasiraju „bez filtera“, odnosno, bez recenzije novinara/urednika. Predstavnici za medije ili vrhovni menadžment bi trebalo da izgledaju profesionalno, ali i da budu spremni da odgovaraju na različita pitanja na zanimljiv način, uz pripremljene anegdote. Gledaoci posebno vole da čuju ljudske aspekte događaja, kao na primer: da li se izložba po prvi put predstavlja, šta autor misli o zemlji u kojoj izlaže i sl. Međutim, savetuje se da je bolje izbeći neka pitanja ukoliko gost nije stručan da na njih odgovori. Filipović, Kostić, Prohanska savetuju da predstavnici obrate pažnju na gestikulaciju, izraz lica, odeću, držanje, frizuru kao i da se skoncentrišu na publiku, a ne na kamere.⁴⁰⁴

Ukoliko se organizuje gostovanje umetnika u emisiji, neophodno je proveriti sa organizatorom šta se tačno očekuje od gosta, da li treba da nastupa ili ne, da li se obezbeđuje odgovarajuća oprema, tema razgovora i sl. Umetnika je neophodno pripremiti za intervju u vidu analize mogućih pitanja ili vežbajući lično sa umetnikom. Menadžeri u kulturi treba da imaju u vidu da postoje umetnici koji godinama nastupaju pred publikom, ali imaju tremu pred kamerama, ili prosto ne vole da daju intervju. Zato treba uraditi vežbe i proveriti koliko je umetnik spreman za gostovanje. Takođe, potrebno je uzeti u obzir da pojedini umetnici ne daju intervju na dan koncerta ili događaja zbog pripreme i koncentracije. Intervjui zahtevaju pripremu i jasno definisanje poruke koja treba da se prenese. S obzirom na važnost intervjuja, neophodno je posvetiti dovoljno vremena adekvatnoj pripremi i treningu. Wilcox i Cameron navode da predstavnici institucije ili gosti moraju da imaju jaku ličnost, da su zanimljivi i komunikativni. Takođe, navode isti autori, novinari i gledaoci vole osobe koje su spremne da pokažu stav i veru u projekat/događaj koji najavljuju.⁴⁰⁵

⁴⁰⁴ Filipović V., Kostić M., Prohanska S., "Odnosi s javnošću", FON, Beograd, 2003.

⁴⁰⁵ Wilcox D., Cameron G.T., „Public Relations, Strategies and Tactics“, Pearson educations, USA, 9th edition, 2009.

RADIO

Radio se smatra jednim od najčešće korišćenih medija u komunikaciji sa ciljnim grupama koji se lako nameće ljudskoj pažnji za vreme obavljanja drugih aktivnosti kao što su vožnja kolima, rad, relaksacija. Udarni termini za plasiranje poruka su u toku prepodneva (od 6 do 10 časova) i poslepodne, kada se veći deo ljudi vraća sa posla (od 16 do 17 časova). U večernjim terminima radio gubi primat u odnosu na televiziju.

U novije vreme, pojavom Interneta, razvijena je nova platforma za emitovanje radio programa preko Interneta a koja u sebi sadrži i video snimak samog radijskog studija. Ove stanice nisu brojne, ali zavređuju pažnju proučavalaca, jer svojom koncepcijom i karakteristikama značajno izlaze iz okvira radija kao medija i zalaze u prostor televizije.



Slika 5.5.1.2.1 : Povezivanje Interneta i radija

(Izvor: www.b92.net)

U osnovne prednosti radija ubrajaju se:

- Brzo sredstvo masovnog obaveštavanja. Od svog postanka radio je zauzeo poziciju najbržeg medija i tako je bilo sve do pojave Interneta. Brzo snimanje na terenu, jednostavna montaža, kao i uključivanje reportera telefonom doprinose brzini plasmana vesti;
- Savremenost. Radio je medij koji se emituje u sadašnjem trenutku i po tome predstavlja neponovljiv fenomen.
- Izrazita selektivnost (precizno definiše ciljne grupe, najčešće prema vrsti muzike koja se emituje, ili prema vrsti programa);
- Bolja izolacija poruka;
- Mogućnost slušanja preko celog dana;
- Mogućnost ostvarivanja direktnog kontakta sa slušaocima.

Kao nedostaci se navode:

- Radio je medij koji je ograničen samo na zvuk;
- Veliki broj radio stanica i mogućnost brzog menjanja frekvencija;
- Emisije često prekidaju dugi blokovi reklama, što može da dovede da gubljenja interesovanja slušaoca za emisiju;
- Prilozi su kratkotrajni i trenutni. Ne postoji mogućnost ponovnog slušanja ili dobijanja informacija.

POTENCIJAL RADIJA ZA KULTURNE AKTIVNOSTI

Kada je u pitanju intervju na radiju, gost mora da se pripremi unapred i da se informiše o tipu emisije, stilu voditelja i mogućim temama razgovora. Razgovor je potrebno voditi opušteno, koristiti jedostavne i kratke rečenice, izbegavati formalan govor i upotrebu stručnih termina. Gost treba da ima u vidu da svojim glasom, načinom govora i informacijama treba da privuče i održi pažnju slušalaca. Wilcox i Cameron savetuju da se razgovor ne započinje sa najvažnijim informacijama, već da se uvodnim izlaganjem zainteresuju slušaoci.⁴⁰⁶ Međutim, uvodni deo ne treba da traje predugo i odmah nakon njega treba objasniti jasno i koncizno razloge gostovanja. Slušaoci nemaju puno strpljenja i lako menjaju radio stanice ukoliko gost nije u stanju da ih temom i načinom izlaganja zainteresuje. Državne radio stanice obično imaju posebne programe namenjene kulturi i redovno gostovanje u pomenutim programima omogućava komunikaciju sa ciljnim grupama koje posećuju kulturne manifestacije. Međutim, predstavnici kulturnih institucija ne treba da zaborave ni druge radio stanice koje mogu da im omoguće uspostavljanje komunikacije sa novom publikom.

Radio stanice se mogu informisati o programima i kulturnim aktivnostima i putem saopštenja za medije. Vesti je potrebno prilagoditi radiju kao mediju koji je namenjen slušanju. Prema autorima Filipović, Kostić, Prohanska osnovni sadržaj je isti kao kod vesti za štampane medije, ali se prezentuje na drugačiji način.⁴⁰⁷ Rečenice treba da budu napisane jasno, i da sadrže najviše deset reči. Saopštenje treba da bude napisano tako da svaki voditelj može da ga pročita, i da slušalac lako može da razume.

Komunikacija sa radio stanicama se može ostvariti i putem audio kasete (engl. *radio news releases*). U našoj zemlji ovaj metod se retko koristi u praksi, zbog troškova produkcije.

⁴⁰⁶ Wilcox D., Cameron G.T, „Public Relations, Strategies and Tactics“, Pearson educations, USA, 9th edition, 2009.

⁴⁰⁷ Filipović V., Kostić M., Prohanska S., "Odnosi s javnošću", FON, Beograd, 2003.

5.5.2. Novi mediji

U XXI veku svedoci smo uvođenja novog pojma u svet komunikacija - **virtuelna komunikacija**. Ovaj novi način komunikacije možemo definisati kao tekovinu savremeno informaciono-komunikacionih tehnologija a predstavlja snažnu, široko rasprostranjenu platformu mogućnosti, dometa i bogatih sadržaja masovnih poruka.⁴⁰⁸ Uz ovaj termin neizostavno ide i **termin novi mediji** koji je u upotrebu ušao 70-ih godina prošlog veka ali je menjao svoje značenje. Ovaj termin koristili su istraživači različitih disciplina koji su proučavali uticaj informacionih i komunikacionih tehnologija na društvo i pojedinca. Sa početkom globalne digitalizacije krajem XX veka termin novi mediji ulazi u masovnu upotrebu, menjajući svoje značenje.⁴⁰⁹ Definirati tačno nove medije nije lako s obzirom da oni predstavljaju pre svega nove kanale komuniciranja. Međutim, danas pod ovim terminom podrazumevamo medije koji su nastali poslednjih decenija a to su Internet, mobilna telefonija i prenosni multimediji. Drugim rečima, svi audio vizuelni sadržaji koji se nalaze na globalnoj mreži ili njenim servisima, ili se pak preko njih može njima pristupiti predstavljaju sadržaj posredovan novim medijima.⁴¹⁰ Novi mediji su rezultat i sastavni deo virtuelnog komuniciranja. U nove medije spadaju sistemi mobilne telefonije, interaktivna televizija i Internet.⁴¹¹ Glavne karakteristike novih medija su hipertekstualnost, multimedijalnost i interaktivnost.

Novi mediji, pre svega Internet, otvorili su potpuno nove mogućnosti odnosima s javnošću i marketinškoj komunikaciji. Pojedini autori navode da je Internet promenio dosadašnji način poslovne komunikacije, odnosno da je omogućio organizacijama da direktno stupe u kontakt sa svojim potrošačima bez posrednika u vidu tradicionalnih medija.⁴¹² Novi mediji postali sastavni deo života korisnika i komunikacije i neizostavan deo u oblasti kulture i umetnosti s obzirom da je misija svake kulturne institucije permanentna prezentacija, približavanje i popularizacija kulturnih vrednosti. Upotreba novih medija u promotivne svrhe omogućava kulturnim institucijama da približe aktivnosti i novosti ciljnim javnostima, izgrađivanje pozitivnog imidža, dosezanje do širih ciljnih grupa i privlačenje nove publike. Od svih pomenutih komunikacijskih kanala u predstavljanju kulture najveći značaj ima Internet.

Razvoj **Interneta** počeo je krajem 60-ih godina u SAD kada je tamošnje ministarstvo odbrane konstituisalo kompjutersku mrežu ARPANet čiji je cilj bio umrežavanje akademske zajednice i razmena podataka među njima. Početkom 90-ih dolazi do razvoja Interneta i servisa koji su omogućili njegovu popularizaciju. Činjenica da se može pristupiti podacima sa jednog računara na drugi računar u deliću sekunde bila je

⁴⁰⁸ Tomić, B., "Uvod u medije", Čigoja štampa, Beograd, 2012.

⁴⁰⁹ Đorić, M., "Komunikacija i novi mediji", CET Čitalište, br. 67, novembar 2007.

⁴¹⁰ Tomić, B., "Uvod u medije", Čigoja štampa, Beograd, 2012.

⁴¹¹ Pojedini autori poput Lev Manoviča smatraju da se Internet oslanja ili generiše postojeće medije pa se nemo može smatrati novim medijem već postmedijem ili metamedijem. Manovič, L., *The Language of New Media*, Cambridge, 2001. u Tomić, B., "Uvod u medije", Čigoja štampa, Beograd, 2012.

⁴¹² Meerman Scott, D., "Nova pravila marketinga i odnosa s javnošću", Mikroknjiga, Beograd, 2009.

revolucionarna i ohrabrila je eksperte i obične korisnike. Internet je postao sastavni deo svih sfera i novi medijum za izdavaštvo, istraživanje i trgovinu i uticao je način života ljudi.

Internet je, po svim svojim osobinama, **medij masovnog komuniciranja**. Njime je moguće vršiti masovnu diseminaciju poruka na skoro sve moguće načine i u svim smerovima. Njime se može komunicirati i **intrapersonalno** (beleške), **interpersonalno** (elektronska pošta, chat), **grupno** (elektronska pošta, društvene mreže, sajtovi, blogovi, forumi, diskusione grupe) i **masovno** (sajtovi, portali, blogovi, webcast, društvene mreže).⁴¹³ Najznačajnije novine Interneta kao masmedia su multimedijalnost, višestranost, arhiviranost, neposrednost, različitost načina distribucije, nelinearnost, interaktivnost i povezljivost.

Internet, kao medij odnosa s javnošću i marketinške komunikacije, omogućava kulturnim institucijama komunikaciju sa ciljnim javnostima putem Internet prezentacije i drugih Internet servisa, oglašavanje putem banera i linkova na prezentacijama drugih organizacija, pružanje usluga i/ili prodaju proizvoda. Osnovne prednosti Interneta, kao medija odnosa s javnošću su sledeće:

- **Interaktivnost** - Internet je medij koji omogućava dvosmernu komunikaciju, dijalog između kulturne institucije i korisnika/publike i aktivnu participaciju korisnika.
- **Kapacitet informacija** – Internet omogućava kontinuirano predstavljanje kompleksnih informacija o instituciji, uslugama i umetničkim doživljajima na zahtev korisnika/kupaca/zainteresovanih pojedinaca. Institucija ima i mogućnost multimedijalnog predstavljanja (npr. virtuelne galerije) i odgovaranja na često postavljena pitanja (engl. *frequently asked questions*-FAQ).
- „**Sažimanje vremena i prostora**“ usled velike brzine distribucije informacija i visoke interaktivnosti.
- **Kombinovanje interpersonalne (direktne) i masovne komunikacije**. Internet omogućava prilagođavanje usluga institucije kulture i umetnosti individualnom profilu korisnika, kao i masovnu komunikaciju sa velikim brojem pojedinaca.
- **Izgrađivanje odnosa sa ciljnim javnostima**. Prisutnost kulturne institucije na Internetu ukazuje da organizacija brine o korisnicima, da ih redovno informiše i da ispunjava uslove dvosmerne komunikacije.
- **Dosezanje do širih ciljnih grupa i privlačenje nove publike**. Internet omogućava pristup geografski, demografski i psihografski različitim grupama i pojedincima koji dele zajednička interesovanja. Pojedinci mogu biti okupljeni na veb sajtu, mejling listi, forumu ili čet sesiji.
- **Prikupljanje podataka**. Internet omogućava prikupljanje podataka o korisnicima/posetiocima sajta i formiranje baza podataka.

⁴¹³ Tomić, B., "Uvod u medije", Čigoja štampa, Beograd, 2012.

- **Smanjenje troškova.** Internet omogućava smanjenje troškova u komuniciranju sa ciljnim javnostima.
- **Merenje izloženosti.** Internet omogućava merenje različitih parametara kao što su broj posetilaca, vreme koje je svaki posetilac proveo na Veb stranici, otvaranje banera, broj poseta preko linkova postavljenih na drugim stranicama i sl.

Najpopularniji servisi Interneta su elektronska pošta, globalna svetska mreža (engl. World Wide Web), prenos podataka (File Transfer Protocol), društvene mreže, pretraživači, baze podataka i multimediji. Kulturne institucije, u cilju popularizacije kulturnih vrednosti i približavanju ciljnim javnostima, najčešće koriste sajtove, mejl, elektronske biltene, društvene mreže i blogove.

5.5.2.1 Veb sajtovi (engl. *web sites*)

Veb sajt (engl. *web sites*) možemo **definisati** kao grupu uzajamno povezanih stranica koje su ispunjene nekim sadržajem (tekstom, slikama, animacijom ili videom) čija je osnovna funkcija predstavljanje neke organizacije na Internetu. Danas praktično ne postoji kompanija, organizacija ili uspešan pojedinac (engl. *celebrity*) koji ne poseduje svoju Internet prezentaciju. O tome govori i podatak iz 2014. da u Srbiji 74 % preduzeća poseduje sajtove na kojima predstavljaju svoje proizvode i usluge.⁴¹⁴ I za umetničke organizacije poslednjih godina komunikacija sa ciljnim javnostima putem veb sajtova postao je deo svakodnevnih aktivnosti. Veb sajtovi ili veb stranice omogućavaju **kulturnim institucijama** kontinuiranu prezentaciju, informisanje ciljnih javnosti, izgrađivanje kulturnih potreba i uspostavljanje saradnje sa umetnicima i drugim kulturnim institucijama. Danas, sve više veb stranice omogućavaju i dodatne usluge korisnicima, kao što su rezervacija i kupovina karata za kulturne događaje. Kreiranje i održavanje veb stranica dostupno je podjednako kako velikim umetničkim centrima, tako i malim organizacijama sa ograničenim budžetom. Izostanak prisustva organizacije na Internetu ukazuje ciljnim javnostima da organizacija ne ispunjava minimalne uslove dvosmerne komunikacije.

Iako danas većina umetničkih organizacija poseduje svoj sajt i autori iz ove oblasti i praksa pokazuju da su često Internet prezentacije kulturnih ustanova marketinški neefikasne. Naime, zaposleni u umetničkom sektoru skloni su kreiranju estetski lepih i kreativnih stranica koje nažalost često ne ispunjavaju misiju institucije.⁴¹⁵ Menadžeri u kulturi zaboravljaju da sajtovi nisu brošure ili katalogi na Internetu već marketinški kanal koji omogućava ispunjavanje ciljeva organizacije. Dobar **veb sajt za umetničke organizacije** možemo **definisati** kao pažljivo struktuiranu kolekciju Internet stranica koje su dizajnirane i organizovane na taj način da ispune misiju i marketinške ciljeve organizacije. Sajt

⁴¹⁴ www.stat.gov.rs

⁴¹⁵ Carr, E., "Web Sites for Culture. Essential Principles for Great Arts Web Sites", Patron Publishing. USA, 2005.

kulturne ustanove treba da bude funkcionalan tako da posetilac do informacija dođe na najbrži mogući način uz što manji broj klikova.⁴¹⁶

U cilju pravljenja *on-line* strategije za veb sajt kulturna ustanova mora da napravi **plan** i da odgovori na neka osnovna pitanja kao što su:

- Koji **cilj** organizacija želi da postigne putem sajta?
- Ko su **posetioци sajta** i koje su njihove potrebe/problemi koje žele da zadovolje?
- Koji **sadržaj** odgovara ciljnih grupama?

Definisanje cilja organizacije je prvi korak koji organizacija treba sebi da postavi prilikom kreiranja ili redizajniranja sajta. Praksa pokazuje da se veb dizajneri i stručnjaci susreću sa problemom da kulturne institucije kao klijenti ne znaju tačno šta žele i da kreiraju sajt ili ga redizajniranju iz estetskih ili nekih drugih nemarketinških ciljeva.

Ciljevi kulturne ustanove na Internet prezentaciji mogu biti:

- Izgradnja svesnosti i stvaranje želje za posetom (cilj je moguće postići samo ukoliko sajt već posećuje određeni broj posetilaca);
- Informisanje sadašnjih i potencijalnih korisnika i drugih ciljnih javnosti;
- Olakšana rezervacija /kupovina karata;
- Razvijanje odnosa sa publikom i zadobijanje njihove lojalnosti;
- Omogućavanje komunikacije korisnicima sa kulturnim centrom;
- Efikasnija komunikacija sa ciljnim javnostima;
- Izgradnja brenda (za instituciju ili kulturni događaj).

Ukoliko kulturna ustanova odredi precizno svoj cilj tada će celokupan sadržaj na sajtu prilagoditi ispunjavanju cilja i rezultati će biti lako merljivi.

Definisanje ciljnih grupa na Internetu je drugi korak prilikom pravljenja komunikacijskog plana za veb sajt. Kulturna ustanova može, koristeći različite parametre, da napravi profile posetilaca sajta i da odredi njihove karakteristike i potrebe. Do informacija o posetiocima se može doći na osnovu istraživanja neke nezavisne agencije, na osnovu razgovora sa posetiocima i na osnovu ankete na samom sajtu. Kreiranje *on-line* anketa je danas dostupno svim kulturnim ustanovama s obzirom da postoje besplatni programi za pravljenje anketa, poput sajta www.surveymonkey.com, koji omogućavaju lako postavljanje linka ankete na sajt. Autori iz ove oblasti preporučuju da se anketa postavi na vidljivo mesto na sajtu, obično na naslovnoj stranici, i da se prikupe podaci u određenom vremenskom roku. Na ovaj vrlo jednostavan način kulturne ustanove mogu da saznaju značajne informacije o svojim posetiocima (pol, godišta, koliko često posećuju stranicu, koji su razlozi njihove posete, koliko lako dolaze do željenih informacija, koji je njihov utisak o navigaciji, koliko su zadovoljni sadržajem, koliko često posećuju ustanovu, koje medije prate i sl.). Odličan

⁴¹⁶ Ibidem.

primer sajta prilagođenog različitim ciljnim grupama je prezentacija Njujorške javne biblioteke koja poseduje 89 lokacija, 3.200 zaposlenih i preko 18 miliona posetilaca.



Slika 5.5.2.1.1 : Internet prezentacija Njujorške javne biblioteke
(Izvor: www.nypl.org)

Veb stranica Njujorške javne biblioteke prilagođena je različitim profilima klijenata i sadržaj podeljen prema sledećim grupama:

- Naučnici i istraživači koji konsultuju uglavnom digitalna izdanja
- Imigranti i stanovnici Njujorka kojima je maternji španski
- Turisti koji žele da posete zdanje
- Snimatelji i filmski radnici koji su zainteresovani za snimanja i korišćenje zgrade u promotivne svrhe.
- Pojedinci
- Donatori i sponzori
- Posetioci kulturnih događaja.

Sadržaj sajta prilagođen je svakoj od ciljnih grupa i to na taj način da se do informacija dolazi lako i jednostavno. O uspehu pomenutog sajta govori i činjenica da je u toku 2012. imao posetu od 32 miliona ljudi.

Naslovna strana (engl. *home page*) je prva tačka kontakta između organizacije i posetioca sajta. Statistika pokazuje da ljudi u toku prvih sedam sekundi steknu utisak o organizaciji na osnovu sajta. Kulturne institucije obično teže da popune svaki kutak sajta i da istaknu sve kulturne aktivnosti. Upravo ta činjenica da ni sama institucija ne razlikuje važne događaje od manje važnih dovodi i do konfuzije posetioca sajta koji će sajt ubrzo i napustiti.



Slika 5.5.2.1.2. Primeri za loše i dobro organizovanu naslovnu stranicu
(Izvori: www.roma.cervantes.es i www.tate.org.uk)

Naslovna strana treba da privuče posetioca, da ostavi dobar utisak, prenese ton koji i da odgovori na pet osnovnih pitanja:

1. Ko? Koju organizaciju predstavlja veb sajt?
2. Šta? Šta tačno vaša organizacija radi?
3. Kada? Koje je radno vreme vaše institucije?
4. Gde? Gde se nalazi ustanova?
5. Zašto? Šta je posebno kod vas?

Ukoliko *home page* ponudi za kratko vreme ove odgovore onda je Internet stranica uspešna. Sledeća stvar na sajtu koja privlači pažnju posetioca sajta je **navigacija**. Internet je postao polularan iz razloga što ljudi na jednostavan i brz način mogu da dođu do informacija. Danas je praktično nezamisliv odlazak u turistički biro i razgledanje informacija o destinaciji putovanja ili naručivanje štampanih kulturnih programa. Iz tog razloga navigacija mora da bude jasna. Obično se navigacija nalazi na samom svhu stranice ili sa leve, retko sa desne strane. Svako kreativno rešavanje pitanja navigacije može da zbuni posetioce i da oni napuste sajt. Iz tog razloga se preporučuje korišćenje standardne navigacije jer su posetioci sajtova već navikli gde bi navigacija mogla da se nalazi. Navigacija mora da bude koherentna, odnosno identična na svim stranicama sajta i uvek vidljiva. Takođe, ona mora biti podeljena prema problemima koje može da reši

posetiocima. Pored navigacije važno je da sajt ima i preglednu **mapu sajta** koja omogućava lakše pronalaženje informacija.

Menadžeri za komunikacije u kulturnim ustanovama moraju da imaju u vidu da se **pisanje za sajtove** razlikuje od pisanja za štampane materijale. Kompjuterski ekran više umara oči i posetioci ne čitaju tekstove na sajtovima već brzo, u prvih 10 do 20 sekundi, skeniraju sajt tražeći ključne reči i linkove. Kulturne institucije treba da kreiraju tekstove na sajtu koji će biti usmereni na rešavanje problema posetilaca a ne na predstavljanje kulturnih dešavanja. Posetioci na veb sajtovima ne traže reklame već sadržaj. Kulturna organizacija veoma lako može da utvrdi preko različitih programa kao što su google analytics ili alexa.com koliko je prosečna posećenost sajta, da li posetioci posle prve stranice napuste sajt ili pređu na neki drugi sadržaj i koje su najposećenije strane na Internet prezentaciji. Istraživanja pokazuju da su najviše posećene stranice, kada su u pitanju kulturne ustanove, o kulturnim događajima i rezervacija ili kupovina karata. Kao što je već napomenuto posetioci na sajtu pre svega traže kvalitetan sadržaj. Da bi se organizacija predstavila u pozitivnom svetlu mora da zauzme leaderski položaj i pokaže pre svega liderstvo u idejama (engl. *thought leadership*). To se postiže pre svega pisanjem interesantnih sadržaja na sajtu koji rešavaju problem posetiocu bez čestog pominjanja usluga i imena kompanije. Angažovanje spoljnih saradnika, stručnjaka od poverenja da pišu za sajt može da podigne reputaciju sajtu i da se institucija pozicionira tako da se posetioci vraćaju tražeći nove korisne informacije.

Sadržaj na sajtu je neophodno predstaviti putem različitih medija (video, audio, slike). Ne samo da posetioci vole različite formate, već i psiholozi smatraju da ljudi bolje uče uz korišćenje različitih medija. Osim toga, važno je da institucija razvije "ličnost" veb sajta kojoj će ostati dosledna na svim stranicama. Na taj način, institucija će imati jasnu sliku o organizaciji. Često se dešava u kulturnim ustanovama da različite delove sajta održavaju i ažuriraju zaposleni iz različitih odeljenja (bibliotekar, urednik kulturnog programa, menadžer za odnose s javnošću i sl.) i da sadržaj ne bude dosledan. Takođe, česta je pojava da se ne pridaje dovoljna važnost fotografiji koja je izuzetno moćan medij. Fotografije i slike se podsvesno tumače i pre nego što se interpretira tekst. Često se fotografije biraju samo da bi se popunio prostor i kulturne institucije često prava za fotografije kupuju sa različitih skladišta slika poput sajta www.stockphoto.com. Masovna upotreba ovih slika dovodi do toga da one više ništa ne govore posetiocima sajta koji lako prepoznaju manekene u lažnoj kancelariji ili nasmešenu grupu studenata različitih rasa. Fotografije će imati najviše uspeha ako prikazuju realno organizaciju i događaje. Posetioci na sajtovima očekuju interaktivan sadržaj, odnosno mogućnost da iskažu svoje mišljenje. Savetuje se mogućnost ostavljanja komenara ili čak razmena mišljenja sa drugim korisnicima i mogućnost lakog kontaktiranja ustanove.

Poslednjih godina uobičajeno je da organizacije imaju na sajtu i odeljak za medije na kom novinari lako dolaze do saopštenja za medije, fotografija, logotipa, biografija rukovodilaca, istorijata organizacije. Ukoliko organizacija želi da o njoj pišu novinari mora da ponudi sadržaj do kod će novinari lako doći.

Da bi veb stranica imala efekta neophodno je redovno ažuriranje podataka, što može da predstavlja dodatni trošak manjim umetničkim organizacijama ili da zahteva dodatno vreme zaposlenima. Osim ažuriranja sajta neophodna je i provera linkova kao i redovno praćenje statistike.

Aldridge (2002) navodi tri osobine koje bi trebalo da poseduju veb stranice kulturnih institucija:

- **Magnetizam:** veb stranice moraju svojim sadržajem da privlače pažnju posetilaca. Najbolji način da se to postigne je uključivanje zanimljivih sadržaja, odgovora na često postavljena pitanja, kao i mogućnost uspostavljanja dvosmerne komunikacije. Takođe, neophodno je redovno proverati pretraživače na sajtu i njihovu funkcionalnost prilikom unosa ključnih reči.
- **Privlačnost:** sadržaj sajta ima zadatak da zadrži pažnju posetilaca da bi se oni zadržali dovoljno dugo. Ukoliko samo površno pregledaju sajt („surfuju“) do njih neće dopreti definisane poruke kampanje odnosa s javnošću.
- **Prilagodljivost/ Ažurnost:** ukoliko posetioci ponovo posete veb stranicu kulturnog centra radi dobijanja novih informacija, onda je kulturna institucija ostvarila svoje ciljeve. Najveći uspeh veb stranica postiže ukoliko je posetioci obeleže kao omiljenu stranicu kojoj se redovno vraćaju (engl. *bookmarked*). U tom slučaju počinje građenje dugoročnih odnosa sa posetiocima sajta.

Nakon samog osmišljavanja i kreiranja sajta, redovno ažuriranje veb stranica o novim dešavanjima i ponudi predstavlja zadatak od posebne važnosti. Hill navodi sledeće karakteristike uspešnih veb stranica:⁴¹⁷

- Mogućnost lakog pretraživanja.
- Interaktivnost: veb stranice imaju zadatak da omoguće dvosmernu komunikaciju koja podrazumeva mogućnost ostavljanja komentara, dobijanja odgovora, učestvovanje u anketama, debate, dopisivanje sa drugim posetiocima i sl.
- Kvalitetne informacije: kulturne institucije osim predstavljanja relevantnih i korisnih informacija o instituciji imaju mogućnost postavljanja kvalitetnih linkova ka drugim organizacijama sličnog profila. Brzo informisanje korisnika predstavlja za posetioce sajta dodatnu vrednost. Takođe, kulturni centri mogu da pružaju edukativne informacije o različitim temama iz oblasti kulture (novi trendovi u umetnosti, tehnike, predstavljanje novih knjiga, saveti o događajima koje treba posetiti i sl.). Na taj način institucija se postavlja kao vodeća u svojoj oblasti i zadobija poverenje ciljnih grupa.
- Stvaranje virtuelnih galerija i poseta. Interaktivne posete centrima i pristup audio i video zapisima omogućavaju bolje upoznavanje korisnika sa radom institucije,

⁴¹⁷ Hill L., O'Sullivan C., O'Sullivan T., "Creative Arts Marketing", Buitenworth-Heinemann, Oxford, 2003.

razvijanje kulturnih navika, sticanje novih saznanja i doprinose ponovnoj poseti od strane zadovoljnog korisnika/posetioca.

Na osnovu analize veb stranica kulturnih institucija utvrđene su najčešće greške⁴¹⁸:

- Stranice se teško otvaraju. Dizajneri često žele da kreiraju veoma kreativne veb stranice za potrebe kulturnih centara, sa brojim grafikama. Preporučuje se da stranice ne prelaze 95 KB. Efikasne stranice su one koje se otvaraju za 10 sekundi.
- Zastarele informacije. Ukoliko su informacije zastarele posetioci gube poverenje u instituciju. Takođe, korisnici se pogrešno informišu ili zbunjuju.
- Bez osnovnih informacija. Usled želje za velikom umetničkom kreativnošću, dešava se da institucije zaborave na osnovne informacije u koje spadaju: brojevi telefona, radno vreme, vreme početka događaja, kalendar događaja, mapa lokacije, adresa, cene i sl.
- Loša preglednost sajta.
- Nepostojanje arhive događaja i informacija. Arhiva može da bude važna kako posetiocima koji žele da se informišu o instituciji, tako i novinarima, sponzorima i sl.
- Veb stranica ima izgled reklamnog oglasa. Veb stranica ne treba da izgleda kao oglas u novinama ili štampi. Takođe, ne preporučuje se ni prosto prepisivanje informacija iz štampanog materijala.
- Nepostojanje mogućnosti ostavljanja mejl adrese za dalje informisanje.

Prema Abbott kulturne institucije veb prezentacije mogu da iskoriste i za unapređenje odnosa s medijima.⁴¹⁹ Naime, kreiranjem posebnog dela za novinare (engl. *pressroom*) sa informacijama o svim trenutnim i planiranim događajima omogućava se pripadnicima medija konstantni pristup informacijama. Osim standardnih saopštenja za medije kulturni centri mogu u ovom delu postaviti arhiv prethodnih događaja, biografije umetnika, slike u visokoj rezoluciji, najnovije informacije, raspored planiranih događaja, izjave kolekcionara i sponzora, planirane aktivnosti direktora i sl. Za kulturne institucije od posebne važnosti predstavlja redovno praćenje broja poseta (evaluacija), kao i anketiranje posetilaca radi usavršavanja veb stranice.

⁴¹⁸ Izvor: www.prarts.com

⁴¹⁹ Abbott S., „Fine Art Publicity“, Allworth press, New York, 2005.

5.5.2.2. Društveni mediji

Povećanje efikasnosti i brzine Interneta, povećanje broja priključaka na širokopojasni Internet omogućili su naglu ekspanziju društvenih medija (engl. *social media*) koji predstavljaju nesumljivi fenomen sajber sadašnjice. Društveni mediji počinju da se razvijaju početkom XX veka sa pojavom i razvojem blogova i Vikipedije (engl. *Wikipedia*) a svoj puni uspon doživljavaju sa pojavom platforme Veb 2.0 (engl. *Web 2.0*) 2003. godine. **Veb 2.0**, termin koji je prvi put upotrebljen od strane O'Rajli grupe (O'Reilly Media), predstavlja novu verziju Interneta koji umesto jednosmernog protoka informacija podrazumeva interaktivnu, dvosmernu komunikaciju između korisnika i računara, kao i samih korisnika, čime oni od pasivnih postaju aktivni učesnici. U osnovi ideje platforme Veb 2.0 je korisnik koji proizvodi i deli sadržaj i ima kontrolu nad svojim podacima. Platformu Veb 2.0, na kojoj se zasnivaju društveni mediji, karakterišu otvorenost, sloboda i kolektivna inteligencija. Na osnovu pomenute platforme nastali su jedinstveni servisi i alati za komunikaciju na Internetu oko kojih se okuplja najveći broj korisnika Interneta. Pojedini alati se smenjuju ali koncept na kojima počivaju ostaju isti.

S obzirom na važnost društvenih medija za savremeno poslovanje, a posebno za odnose s javnošću ne treba da čudi postojanje velikog broja **definicija**. Prema jednoj od njih **društveni mediji** su skup Internet aplikacija, platformi i medija koji ima za cilj da omogući saradnju između ljudi i zajedničko stvaranje i razmenu sadržaja. Značaj društvenih medija je u interakciji između kupaca i zajednice, odnosno u omogućavanju asihrone, trenutne i interaktivne komunikacije uz niske troškove.⁴²⁰ Prema drugoj definiciji tradicionalni mediji, kao što su televizija, radio i novine, nudili su isključivo jednosmernu komunikaciju, dok društveni mediji omogućavaju svima da objavljuju svoj sadržaj i učestvuju u konverzaciji na Internetu.⁴²¹ Ono što je zajedničko većem broju definicija društvenih medija su sledeće karakteristike:

- izvor informacija na Internetu
- komunikacija i razmena sadržaja
- interakcija i zajednica
- demokratizacija informacija
- model "mnogi prema mnogima" (engl. *many-to-many*) zamenio je model "jedan prema mnogima" (engl. *one-to-many*)

⁴²⁰ Palmer A., Koenig-Lewis N., "An experiential, social network-based approach to direct marketing", *International Journal*, Vol. 3 Iss: 3, str. 162 - 176, 2009.

⁴²¹ Weber., L. "Marketing to the social web: How digital customer communities build your business" Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2009.

- spoj tehnologije i društvenih interakcija koji ima za cilj zajedničko stvaranje vrednosti
- korisnici stvaraju, pokreću i distribuiraju informacije
- niski troškovi.

Oko porekla samog termina društveni mediji (engl. *social media*) ne postoji koncenzus. Postoji više autora koji sebi pripisuju stvaranje ovog termina koji se u našoj zemlji često pogrešno prevodi kao socijalni mediji umesto društveni mediji. Društveni mediji uključuju sve vrste *on-line* tehnoloških alata koji omogućavaju korisnicima da komuniciraju i dele brojne sadržaje, tekstove, slike, zvučne i video zapise. Zahvaljujući društvenim medijima pojedinac je u mogućnosti da iznese mišljenje u javnost, a kompanije i institucije imaju priliku da čuju utiske i mišljenja svojih kupaca i korisnika.

PODELA DRUŠTVENIH MEDIJA

S obzirom da danas postoji veliki broj servisa i aplikacija koji spadaju u društvene medije postoji i veliki broj različitih podela. Najčešće se u literaturi spominje podela prema **nameni** društvenih medija i tako razlikujemo: **društvene mreže** (engl. *Social networking*), **blogove** (engl. *Blogs*), **mikroblogove** (engl. *Microblogs*), **servise za razmenu multimedijalnih sadržaja** (engl. *Media sharing sites*), **servise za označavanje sadržaja** (engl. *Social bookmarking and voting sites*), **Internet forume** (engl. *Internet forums*), **servise za recenzije** (engl. *Review sites*) i **virtuelne svetove** (engl. *Virtual worlds*).⁴²²



Slika 5.5.2.2.1 : Društveni mediji
(Izvor: www.socialable.co.uk)

⁴²² Weber., L. "Marketing to the Social Web: How Digital Customer Communities Build Your Business.", Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2009.

Društvene mreže su Internet zajednice koje povezuju ljude širom sveta koji dele slična interesovanja i/ili aktivnosti. Društvene mreže predstavljaju besplatne interaktivne Internet servise koji korisnicima omogućavaju da stvaraju javne ili polu-javne stranice sa osnovnim podacima o sebi i da kreiraju listu kontakata sa kojima mogu da komuniciraju i razmenjuju informacije. Najpopularnije društvene mreže su Facebook, LinkedIn i Myspace.

Blogovi predstavljaju vrstu sajta koji omogućavaju da jedan ili više autora objavljuju sadržaje (tekstove, slike, zvučne i video zapise) u formi članka (blog post) koji su dostupni drugim korisnicima i obično prikazani u obrnuto hronološkom redosledu.

Mikroblogovi su po formatu slični blogovima ali kao što sam termin ukazuje radi se o kraćim sadržajima koji su ograničeni formatom aplikacije. Mikroblogovi omogućavaju razmenu informacija u vidu kratkih rečenica obično dužine jedne SMS poruke. Najpoznatiji mikroblogovi su Twitter, Tumblr, Plurk i Jaiku.

Servisi za razmenu multimedijalnih sadržaja omogućavaju korisnicima da stvaraju i postavljaju dokumenta, zvučne i video zapise, slike i prezentacije. Među najznačajnije servise ovog tipa spadaju YouTube, Flickr, Scrib, SlideShare, Photobucket, Vimeo, Dailymotion i drugi.

Internet forumi su najstariji tip društvenih medija i predstavljaju mesta za diskusiju ljudi na određene teme ili mesta za savete i razmenjivanje vesti. Na svakom forumu postoje moderatori koji vode računa o sadržaju i koji brišu neprikladan sadržaj.

Servisi za recenzije su sajtovi na kojima korisnici mogu postavljati svoje utiske o proizvodima, uslugama, preduzećima i ljudima kao što su Yelp i Epinions.

Virtuelni svetovi su zajednice koje koriste kompjuterske simulacije okruženja u kojem korisnici biraju grafički izgled koji će ih predstavljati (avatar) i u kojem mogu da stupe u kontakt jedni sa drugima i da stvaraju i upotrebljavaju objekte.

S obzirom na brz razvoj društvenih medija koji okupljaju najveći broj korisnika širom sveta, društveni mediji postali su sastavni deo integrisanih marketinških komunikacija. I kulturne ustanove usvajaju društvene medije u svoje planove komunikacije. Kulturne ustanove, koje obično imaju manji broj zaposlenih u odnosu na komercijalna preduzeća, moraju da budu veoma ekonomične i da izaberu one društvene mreže koje će im doneti najviše uspeha kod njihovih ciljnih grupa. Marketing na društvenim medijima predstavlja težak poduhvat s obzirom da korisnici društvenih medija ne vole otvorene komercijalne poruke. Osnovna pravila marketinga na društvenim medijima su autentičnost i transparentnost. Kulturne ustanove imaju zadatak da pručavajući svoje ciljne grupe izaberu

odgovarajuće društvene medije i da pre svega prednjače u izlaganju ideja svojim korisnicima. Stvarajući brojne veze da drugim kulturnim ustanovama razvijaju i svoju novu potencijalnu publiku. *On-line* komunikacija, kao i svaka komunikacija, predstavlja proces, a ne aktivnost koja se sastoji od nekoliko faza:

- **Obrazovanje.** Menadžeri u kulturi moraju da steknu osnovna teorijska znanja o korišćenju društvenih medija.
- **Praćenje društvenih medija.**
- **Učešće.**
- **Kreiranje sadržaja.**
- **Saradnja** sa drugim kulturnim ustanovama putem društvenih medija.

U narednom delu rada predstavimo najvažnije društvene medije, njihove karakteristike i mogućnosti korišćenja u komunikaciji sa korisnicima usluga i publikom kulturnih institucija.

5.5.2.3. Društvene mreže

Društvene mreže (engl. *Social networking*) su grupe aplikacija na Internetu koje koriste tehnologiju Veb 2.0 i koje dozvoljavaju stvaranje i razmenu sadržaja koje stvara korisnik. Uspeh društvenih mreža zasniva se na činjenici da one podržavaju ljudsku potrebu za društvenom interakcijom, za stvaranjem i održavanjem društvenih veza sa prijateljima, rođacima i kolegama. Istorijski gledano nijedan medij nije doživeo toliki uspeh kao što su društvene mreže o čemu svedoči podatak da je 2010. Facebook postao najposećeniji sajt na svetu. Društvene mreže postale su četvrta najpopularnija aktivnost na Internetu nakon pretraživača, Internet prezentacija i aplikacija. Više od 80% korisnika Interneta posećuje redovno društvene mreže, odnosno provodi više od četvrtine svog *on-line* vremena na ovim aplikacijama. Brojnost članova mreža privlači pažnju proučavalaca i praktičara iz sveta marketinga i odnosa s javnošću s obzirom da predstavljaju idealno mesto za promociju i marketing. I kulturne institucije koriste društvene mreže kao efikasne kanale distribucije postojećih sadržaja i kreiranja novih.

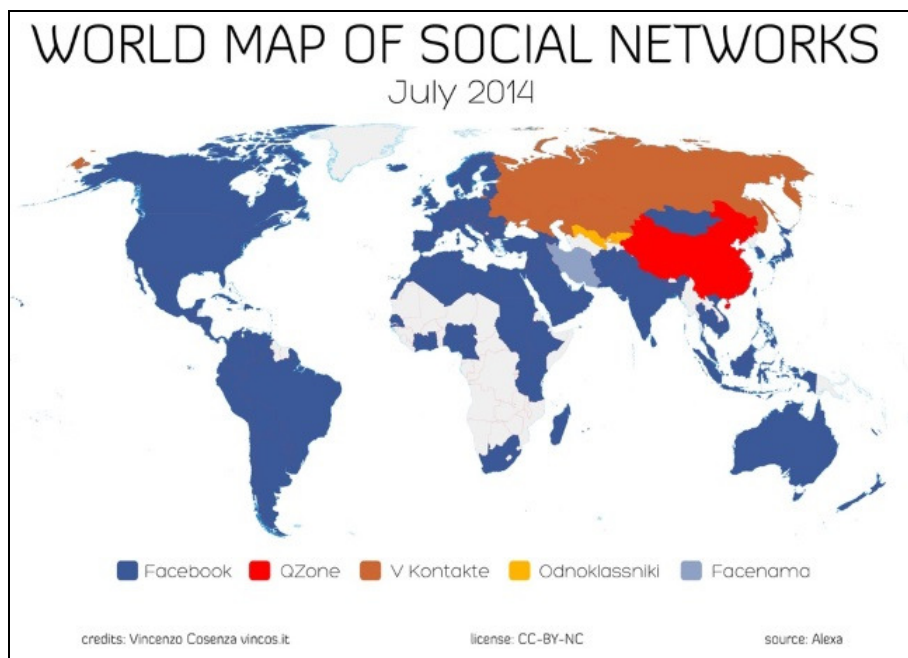
Termin društvena mreža definisan je terminima "čvor" i "veza" pri čemu se pod čvorovima podrazumeva svaki pojedinačni učesnik ili član neke mreže dok je veza međusobna relacija dva ili više učesnika.⁴²³ Društvene mreže karakteriše otvorenost strukture tako da je kriterijum ulaska u mrežu jednostavan. Društvene mreže možemo definisati kao servise bazirane na Vebu koji dozvoljavaju pojedincima da kreiraju javni ili polujavni profil i da sastavljaju listu kontakata sa kojima žele da komuniciraju.⁴²⁴ Iz ovih definicija možemo

⁴²³ Tomić B., "Uvod u medije", Čigoja štampa, Beograd 2012.

⁴²⁴ Izquierdo A., Guzmán V., Martínez L., "Community Manager: Redes Sociales, Marketing Social" Ediciones Académicas, 2012.

zaključiti da su društvene mreže kvalitetni prenosioci postojećih i novokreiranih sadržaja, što ih već čini posebnim medijima. Društvene mreže omogućavaju uspostavljanje i održavanje horizontalne komunikacije.

Ukoliko pogledamo danas svetsku mapu društvenih medija videćemo da postoji širok spektar aplikacija.



Slika 5.5.2.3.1: Svetska mapa društvenih mreža
(Izvor: www.alex.com, decembar 2014)

Prema istraživanju društvenih mreža leadersku poziciju drži Facebook sa milijardu aktivnih korisnika.⁴²⁵ Zanimljiv je podatak da Facebook drži leadersku poziciju u 127 zemalja od 137 koliko je obuhvaćeno u istraživanju.⁴²⁶ U ovom trenutku Facebook je najpopularnija mreža u Aziji sa 278 miliona korisnika, zatim u Evropi sa 251 milion i SAD sa 243 miliona korisnika. Zanimljiva je činjenica da je u Rusiji poznatija lokalna društvena mreža Kontakte sa 190 miliona, dok se u Kini koristi Qzone koja okuplja 552 mliona sledbenika. U Evropi su najpopularnije društvene mreže Facebook, LinkedIn, Twitter i Badoo. U nastavku rada predstavimo karakteristike i mogućnosti Facebook-a za kulturne institucije s obzirom da je ova mreže najpopularnija kako u svetu tako i u Srbiji.

⁴²⁵ www.news.yahoo.com Podatak preuzet u decembru 2012. godine.

⁴²⁶ www.alex.com

5.5.2.4. Facebook

Facebook je danas najvažnija društvena mreža koja okuplja oko milijardu ljudi širom sveta. Ovaj medij pokrenut je 2004. godine sa ciljem da poveže najpre studente u Americi, a kasnije i ljude širom sveta sa svojim prijateljima, kolegama i porodicom. Vremenom se pomenuti servis razvijao zajedno sa potrebama ljudi i danas Facebook kao najposećeniji sajt u svetu i u Srbiji postao je izuzetno važan instrument u marketinškim komunikacijama.⁴²⁷ Zanimljivo je zapažanje teoretičara da nijedan medij u istoriji nije imao takav uspeh i brz razvoj kao Facebook. Uspeh Facebook-a se meri i činjenicom da su se korisnici vezali za ovu društvenu mrežu. Preko mobilnih telefona 350 miliona pristupa Facebook aplikaciji, a čak 50% korisnika pristupa svom profilu svakodnevno. Sve ove činjenice ukazuju da i kulturne institucije moraju da uvrste Facebook u svoje marketinške kampanje.

Kulturne organizacije imaju četiri mogućnosti prisustva na Facebook-u putem profila, grupe, stranice ili aplikacije.

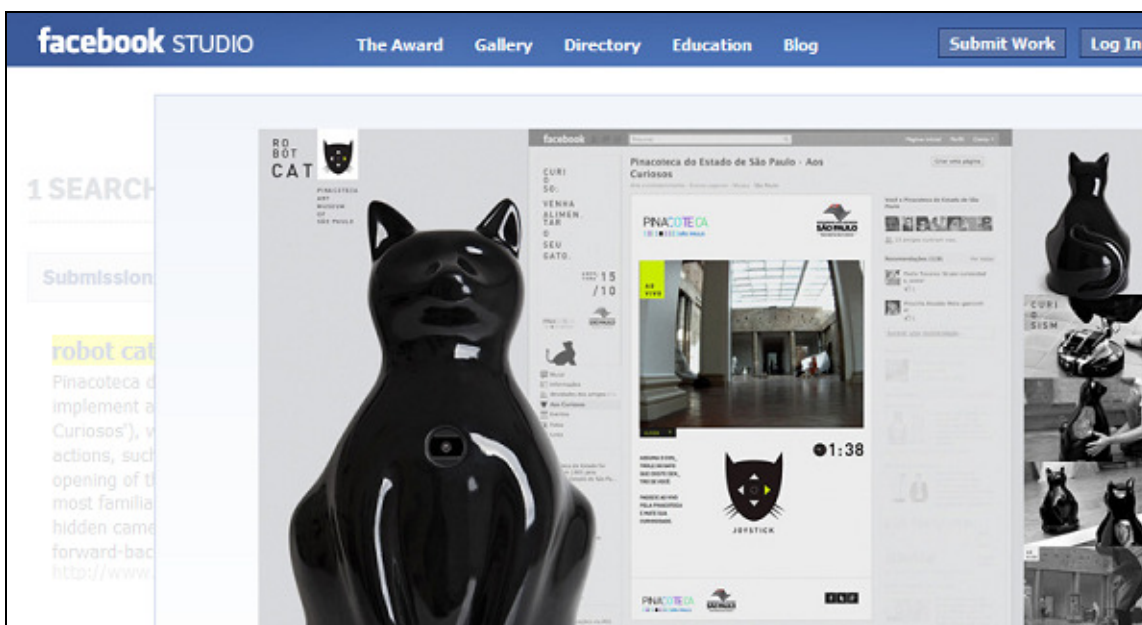
Profil (engl. *profile*) na Facebook-u namenjen je fizičkim licima kojima se dodeljuje prostor na društvenoj mreži ukoliko se registruju putem svog email naloga. Profil sadrži osnovne podatke o korisniku (ime, pol, datum rođenja, kontakt, interesovanja, veze...) i na osnovu profila korisnici se povezuju sa svojim prijateljima, kolegama, poznanicima i sl. Profili mogu biti prihvatljivi za umetnike, ali ne i za kulturne institucije. Naime, Facebook zabranjuje kompanijama i organizacijama kreiranje profila. Osim zabrane profili nisu ni praktični za ustanove s obzirom da postoji određen limit od 5.000 prijatelja i da ne postoji mogućnost za promociju i analizu publike.

Grupe (engl. *groups*) su namenjene pojedincima ili firmama koje se okupljaju oko neke zajedničke teme. Pre oktobra 2010. godine nisu postojale velike razlike između grupa i stranica. Međutim, danas nakon sprovedenih promena grupe ne poseduju toliko funkcionalnih alatki za promociju kao stranice. Grupe omogućavaju prijateljima ili kompanijama da se okupe oko zajedničke teme i da razmenjuju informacije. Grupe obično vode jedan ili više administratora i ona može biti otvorena, zatvorena ili tajna. Najčešće institucije koriste grupe da bi se povezali sa pojedincima ili kompanijama iz istog sektora da bi dobili ideje, informacije ili da bi diskutovali na određene teme. Postoje brojni nedostaci u odnosu na stranice. Pre svega grupe ne omogućavaju da se personalizuje URL naziv, grupe ne uključuju aplikacije i dodatke (engl. *widgets*) i postoji ograničenje od

⁴²⁷ Prema podacima sajta www.alexacom Facebook je drugi najposećeniji sajt na svetu odmah iza Google-a, a prvi sajt po posećenosti u Srbiji. Podatak preuzet 06.04.2013.

5.000 članova grupe. Grupe se ne preporučuju za organizacije koje žele da koriste Facebook u marketinške svrhe.

Aplikacije (engl. *application*) predstavljaju treću mogućnost prisustva na Facebook-u. Kompanije imaju mogućnost da razviju originalnu aplikaciju koja može da se koristi sa privatnog profila ili na određenoj stranici. Sa aplikacijom brendovi ostvaruju dodatnu vrednost na Facebook-u. Postoji veliki broj aplikacija u vidu igrice, takmičenja, konkursa. U Srbiji su najpopularnije aplikacije Texam Holdem Poker, Mr. Bean i Slagalice.⁴²⁸ Danas se mnoge kompanije specijalizuju za kreiranje aplikacija i na taj način se omogućava korisnicima da se zabave na određenim Facebook stranicama.



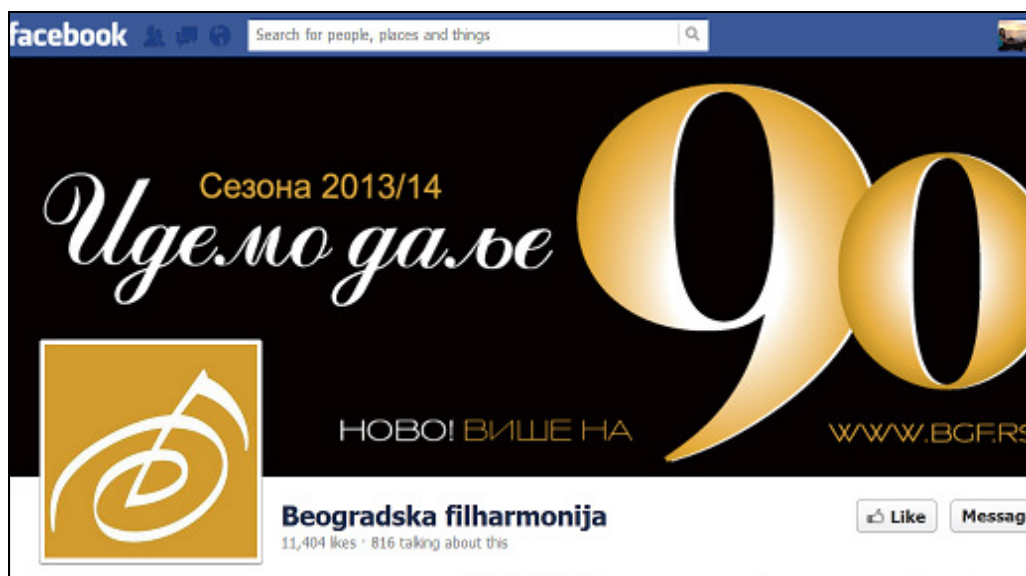
Slika 5.5.2.4.1: Aplikacija muzeja Pinacoteca São Paulo
(Izvor: www.facebook-studio.com/gallery/submission/robot-cat)

Odličan primer kreativne aplikacije za kulturne ustanove je aplikacija "For the Curious" (Za radoznale) muzeja Pinacoteca São Paulo koju je razvila kompanija Nazca Saatchi & Saatchi. Naime, popularni muzej je nakon 12. godina rada morao da zatvori svoje prostorije za posetioce u cilju renoviranja. U strahu da će posetioci izgubiti interesovanje kreirali su aplikaciju koja je omogućavala posetiocima Facebook stranice da kontolišu mačku robota i da uživo imaju uvid o renoviranju i muzeju. Tokom kampanje 10.000 ljudi je koristilo pomenutu aplikaciju.

Stranice (engl. *fan page*) je prostor na Facebook-u namenjen firmama, organizacijama, institucijama i umetnicima. Kreiranje i održavanje stranica na ovoj društvenoj mreži je besplatno i moguće ukoliko administrator poseduje profil. Posetioci stranice mogu da se redovno informišu o dešavanjima ukoliko jednostavno kliknu na opciju "Sviđa mi se"

⁴²⁸ www.socialbakers.com Podatak preuzet 07.04.2013.

(engl. *like*). Stranicu može da održava jedan ili više administratora koji mogu biti nevidljivi ili vidljivi za korisnike u zavisnosti od strategije institucije. Ukoliko institucija ima menadžera za društvene medije koji je istaknuta ili poznata ličnost tada se preporučuje druga opcija. Takođe, opcija vidljivih administratora se preporučuje u slučaju da institucija želi da se predstavi sa određenom osobom koju korisnici lako mogu da kontaktiraju.



Slika 5.5.2.4.2: Stranica na Facebook-u Beogradske filharmonije
(izvor: www.facebook.com/bgfilharmonija)

Kulturne institucija mogu veoma lako da kreiraju stranicu na Facebook-u ali to danas nije dovoljno. U savremenom svetu gotovo sve kompanije, brendovi i kulturne institucije poseduju *fan page* i pokušavaju da privuku i vežu za sebe što više posetilaca. Kulturna institucija mora da pažljivo osmisli **strategiju komunikacije** na ovoj društvenoj mreži. Naime, kulturne institucije često zaboravljaju da korisnici Facebook-a žele interesantne informacije a ne prosto reklamiranje događaja institucije. Iz tog razloga kulturnim ustanovama savetuje se da budu što kreativnije na Facebook-u i da se trude da postavljaju sadržaje koji mogu da probude interesovanje ili čak i moguću reakciju. Bez obzira da li kulturna institucija promoviše klasičnu ili savremenu umetnost neophodno je da obraćanje na Facebook-u bude direktno, neformalno i da se članovi stranice pitaju za mišljenje. Facebook omogućava kulturnim institucijama direktnu dvosmernu komunikaciju. Objave na zidu (engl. *post*) trebaju da budu kratke i da eventualno vode na Web institucije gde korisnici mogu da pročitaju više informacija. Savetuje se postavljanje jedne ili dve objave dnevno. Ukoliko kulturna institucija ima više informacija savetuje se da ih objavljuje na svaka dva sata. Prema statistici najbolje vreme za objavljivanje je 11, 13, 15, 18 i 20 časova kada je najviše korisnika na ovoj društvenoj mreži. Menadžer za društvene mreže (engl. *community manager*) ima zadatak da privuče što veći broj posetilaca. Za **privlačenje novih članova** na Facebook stranicu mogu se koristiti sledeće metode:

- Pozvati postojeće kontakte sa profila administratora.

- Poslati pozivno pismo, newsletter, svim članovima u bazi kontakata.
- Napraviti pristupnu stranicu na facebook-u (engl. *landing page*).
- Sprovesti *off-line* kampanju Facebook stranice.
- Postaviti banere na sajt koji vode direktno na stranicu.
- Povezati se sa sličnim kulturnim institucijama na Facebook-u i redovno komentarisati njihov rad.
- Zahvaliti novim članovima na pridruživanju stranici.
- Omogućiti popuste za članove stranice ili mogućnost rezervacije ulaznica.

Od izuzetne je važnosti da menadžer za komunikacije ili društvene mreže redovno odgovara na sva pitanja članovima stranice.

Primer dobre promocije Facebook stranice i povezivanje sa Internet prezentacijom je kampanja "What's your MET?" koju je sproveo *The Metropolitan Museum of Art*. Naime, pomenuti muzej iz Njujorka želeo je da poveća posetu na svom sajtu i broj članova svoje *fan page* stranice. U martu 2012. godine putem sajta i bilborda pozvali su ljubitelje umetnosti da posete njihov sajt i da izaberu tri najomiljenija predmeta iz muzeja i da postave na svoj facebook profil slike izabranih predmeta uz tekst šta za njih znači muzej. U detaljnim instrukcijama je navedeno da je u objavi neophodno označiti i muzej. Najinteresantnije objave sa Facebook-a korišćene su u kampanji na bilbordima kao što je objava pevačice Ališe Kiz (Alicia Keys) koje je napisala na svom profilu "This isn't museums. This is life."



Slika 5.5.2.4.3 : Facebook kampanja Metropolitena muzeja
(izvor: www.metmuseum.org)

Kulturne institucije imaju mogućnost sprovođenja konkursa i promocija na Facebook-u ali prilikom njihovog organizovanja neophodno je biti izuzetno pažljiv. Naime, krajem 2010. godine Facebook je promenio pravila vezana za konkurse i promocije i više nije dozvoljeno organizovati konkurse direktno na ovoj društvenoj mreži. Naime, brojni brendovi su zahtevali kao uslov za učešće na konkursu da posetioci označe da im se njihova stranica dopada ili da objave na svom zidu link ka stranici brenda. Takve konkurse Facebook više ne dozvoljava i brendove koji ih sprovode kažnjava njihovim brisanjem. Takođe, nije dozvoljeno objavljivati imena dobitnika direktno na Facebook-u. Danas da bi se realizovali konkursi neophodno je koristiti aplikacije kreirane od strane trećih lica. Danas se najviše koriste *easypromos* i *wildfire* aplikacije.

Facebook pruža mnoge kreativne mogućnosti kada su u pitanju konkursi i kampanje. Na primeru muzeja savremene umetnosti u Helsinkiju KIASMA možemo videti kako je muzej privukao veći broj posetilaca na stranici ali i poboljšao imidž u javnosti. Muzej je 2011. godine doživeo negativan publicitet zbog otkazivanja dugo najavljivane izložbe. Loš publicitet je pratilo i imenovanje novog direktora. Sve zajedno je pokrenulo niz loših naslova o neplaniranom trošenju budžeta i nepostojanju umetničkog kriterijuma kada je savremena umetnost u pitanju i glasine da bi svako mogao bolje da uradi od izloženih umetnika. Muzej je angažovao marketinšku agenciju Hasan & Partners sa ciljem da popravi imidž u javnosti i poveća broj posetilaca na sajtu i na svojoj facebook stranici. Marketinška agencija je osmislila Facebook takmičenje pod sloganom "Napravi onda bolje sam!" (engl. *Make a better one yourself, then!*). Muzej je kreirao poseban album na svojoj stranici gde su svi članovi imali prilike da postave svoje umetničke radove. Facebook kampanju je pratila i promocija na Internet prezentaciji muzeja, grafit na zgradi i brojni bilbordi po gradu koji su kao poziv na akciju koristili upravo argumente protiv muzeja (I dvogodišnjak bi nacrtao bolje! I moj bi sin naslikao bolje!) uz pomenuti slogan kampanje. Učestvovalo je više od 600 ljudi koji su na Facebook-u postavili svoje radove, a broj članova stranice i poseta sajtu se povećala. Pored ovoga muzej je uspeo i da popravi i svoj imidž u javnosti i da stekne simpatije medija. Danas muzej ima 13.019 članova na stranici i 30.000 poseta na sajtu.⁴²⁹

⁴²⁹ <http://www.facebook.com/KiasmaMuseum> Podaci preuzeti 06.04.2013.



Slika 5.5.2.4.4 : Kampanja "Make a better one yourself, then!"

(Izvor: www.tomorrowwards.com)

Pored stranica kulturne institucije imaju na raspolaganju i **Facebook oglase** (engl. *facebook ads*) koji omogućavaju promociju u okviru Facebook-a (stranice ili događaja) ili promociju van Facebook-a (Web stranica, blog ili video na Youtube-u). Oglasi na ovoj društvenoj mreži pružaju odličnu mogućnost segmentacije ciljnih grupa ne samo po geografskoj lokaciji već i po polu, bračnom stanju, maternjem jeziku, obrazovanju i profesiji. Moguće je pratiti uspeh oglasa po broju prikaza (engl. *per impressions*) ili po broju klikova (engl. *per clicks*). Uglavnom se preporučuje plaćanje po kliku ukoliko oglas vodi na eksterni sajt ili promotivnu kampanju. Ukoliko je cilj da oglas vidi što više ljudi tada se savetuje po broju prikaza. Facebook je izuzetno dobro razvio mogućnosti oglašavanja i pruža podršku brendovima u vidu statističkih podataka. Prema poslednjim podacima Facebook u Srbiji koristi 4.705.488 ljudi, od toga 54% su muškarci a 45% žene. Najviše ovu društvenu mrežu u Srbiji koriste mladi od 18 do 24 i od 25 do 34 godine.⁴³⁰

Kulturne institucije ne samo da imaju obavezu da budu prisutne na Facebook-u već imaju na raspolaganju brojne mogućnosti uspostavljanja i održavanja direktne komunikacije sa svojim ciljnim grupama.

⁴³⁰ www.internetlivestats.com/internet-users-by-country/ Podatak Preuzet 06.12.2014.

5.5.2.5 Mikroblogovi

Mikroblogovanje predstavlja način komunikacije putem kratkih poruka koristeći servise kreirane isključivo za ovu namenu. Najpoznatiji servis za mikroblogovanje je Twitter koji omogućava slanje kratkih poruka do 140 karaktera. Cilj mikroblogovanja je deljenje kratkih informacija sa drugim korisnicima o dešavanjima u određenom trenutku i mestu. Genis Roca, jedan od najpoznatijih teoretičara o novim medijima na španskom govornom području, smatra da mikroblogovi predstavljaju zbir četiri koncepta:⁴³¹

1. **Bloga** - lični dnevnik ili lični prostor autora u okviru kog se objavljuju sadržaji hronološkim redosledom.
2. **Instant poruka** - sistem za komunikaciju u realnom vremenu na Internetu sa drugim korisnicima.
3. **SMS** - slanje kratkih poruka do 140 karaktera koje mogu da uključuju i linkove.
4. **Društvena mreža** - slanje poruka se vrši na javnom prostoru vidljivom svim osobama koje prate određeni profil.

Ukoliko uporedimo blogove i mikroblogove dolazimo do sledećih zaključaka predstavljenim u tabeli 5.5.2.5.1.

Tabela 5.5.2.5.1: Razlika između blogova i mikroblogova

	Blog	Mikroblog
Glavni cilj	Pisanje eseja	Objave ideja, novosti
Drugi ciljevi	Odnosi s javnošću	Izvor informacija
Posvećenost	Veći utrošak vremena	Zahteva malo vremena
Aktualizacija	Dva puta nedeljno	Više puta dnevno
Razgovor	Fokusiran na temu	Rasut
Medij	Web	Web, mobilni, platforme

Razlikujemo mikroblogove za eskternu komunikaciju od kojih je najpoznatiji Twitter i za internu komunikaciju od kojih je napoznatiji Yammer. Menadžeri za komunikaciju moraju da poznaju razloge zbog kojih korisnici koriste mikroblogove pored postojećih popularnih društvenih mreža. Naime na osnovu analize korisnika Twitter-a dolazi se sledećeg:

- Mikroblogovi se koriste za deljenje informacija.

Korisnici razmenjuju vesti, zanimljivosti, podatke o konkretnim temama. Twitter za mnogo korisnike služi kao primarni izvor za dobijanje važnih informacija na određene teme (politika, kultura, sport...). Korisnici Twitter-a posebno prate eksperte iz određene oblasti.

⁴³¹ www.genisroca.com

- Informisanje o događajima uživo.

Mogućnost postavljanja kratkih poruka sa bilo kog mesta putem mobilnih telefona.

- Mogućnost uspostavljanja direktne komunikacije.
- Zabava.
- Održavanje kontakta.

Najpopularniji mikroblog Twitter osvojio je korisnike pre svega zbog jednostavne upotrebe i zahvaljujući brojim poznatim ličnostima koji ga koriste. Danas pored Twittera postoje i drugi mikrobloγοvi, Picotea, Tumblr, Yammer, koji zbog relativno malog broja korisnika nisu toliko atraktivni sa marketinške tačke gledišta.

5.5.2.6 Twitter

Twitter je pokrenut 2007. godine i u trenutku nastajanja niko nije mogao da predvidi uspeh ovog mikrobloga. Danas je Twitter, uz Facebook i Youtube, najpoznatiji društveni medij sa 500 miliona korisnika i 200 miliona aktivnih korisnika širom sveta. Veliki trend uspeha beleži i u Srbiji gde predstavlja najbržu rastuću mrežu. Zanimljivi su **demografski podaci** o korisnicima Twitter-a. Naime, obrazovani korisnici čine većinu na Twitter-u, čak 79%, i mnogi od korisnika se bave komunikacijama u profesionalne svrhe. Svaki četvrti korisnik radi za sebe (engl. *freelancer*), a 55,3% objava tkz. tvitova, su u profesionalne svrhe.⁴³² Ovi podaci ukazuju na osnovu razliku između Twitter-a i Facebook-a koji su važni za razumevanje i korišćenje pomenutih servisa u marketinške svrhe. Na Twitter-u ljudi ne uspostavljaju emotivne i prijateljske veze, oni pre svega žele da dobiju **kvalitetne informacije** iz oblasti koje ih zanimaju. Na Twitter-u ne postoji obavezni reciprocitet, da ukoliko jedna osoba prati drugu da je neophodno uzvraćanje. Tako na Twitter-u razlikujemo dva termina: *following* - oni koje pratimo i *followers* - sledbenici.

⁴³² Izquierdo A., Guzmán V., Martínez L., "Community Manager: Redes Sociales, Marketing Social", Ediciones Académicas, 2012.



Slika 5.5.2.6.1: Twitter nalog Narodnog pozorišta u Beogradu
(Izvor: www.twitter.com)

Twitter omogućava korisnicima razmenu sadržaja (linkova, fotografija, video materijala, komentara) u vidu 140 karaktera. Tvitovi se objavljuju hronološki na zidu naloga korisnika. Za razliku od Facebook-a, Twitter nudi dve mogućnosti za pojedince i institucije: **kreiranje naloga i promotivne tvitove**.

Za kreiranje naloga neophodna je registracija putem email naloga. Pored zida za objavu informacija, Twitter nam omogućuje da navedemo bilo koju osobu (koristeći oznaku @ pre imena korisnika) iz tvitsfere, bez obzira da li je pratimo ili ne. Ova opcija se koristi da bi se odgovorilo određenoj osobi ili da bi se uspostavila direktna komunikacija. S obzirom da linkovi ulaze u broj karaktera pojavile su se aplikacije koje omogućavaju da se URL linka smanji. Najpoznatije aplikacije su bit.ly, ow.ly i cont.os. Na Twitter-u je moguće poslati direktne poruke samo osobama koje se uzajamno prate. Korisnike koje pratimo moguće je podeliti po grupama (kolege, mediji, kulturne institucije, aktuelnosti...). **Liste** mogu biti javne i korisne i drugim korisnicima Twitter-a koji mogu da vide koga pratimo i ko nas prati. Pored javnih lista postoji i mogućnost i za kreiranje privatnih lista koje su nevidljive za druge korisnike. Twitter je kreirao među prvima mogućnost pravljenja trendova, tema dana, poznatijim kao **hashtag**, koji se kreiraju tako što se postavi znak # ispred reči ili grupe reči bez razmaka. Kulturne institucije na ovaj način mogu da kreiraju zanimljive teme i da pozovu korisnike na diskusiju.

Kulturne institucije mogu Twitter nalog da koriste za:

- **Upoznavanje publike.** Zahvaljujući ovom društvenom mediju kulturna ustanova ima priliku da čuje mišljenje korisnika o svojim proizvodima i uslugama.
- **Odnose s javnošću i komunikacije.** Putem Twitter naloga kulturna ustanova komunicira sa svojim ciljnim grupama, stvara i održava pozitivan imidž i prenosi vesti, saopštenja i informacije.
- **Rad sa klijentima.** Putem Twitter-a moguće je brzo odgovoriti klijentima na njihova pitanja i probleme. Kulturne institucije mogu da pruže različite popuste za korisnike.

Pre nego što kulturna institucija isplanira strategiju i odabere taktike na Twitter-u neophodno je da razmisli o slici koju želi da stvori na ovoj platformi. Korisnici ovog mikrobloga žele da primaju isključivo korisne informacije o osobama i temama koje ih zanimaju. Na Twitter-u se ne uspostavljaju kontakti koji su bazirani na realnim kontaktima kao na Facebook-u. Iz tog razloga kulturna ustanova ima zadatak da pruži isključivo korisne i kvalitetne informacije za koje su se ljudi prijavili. Ukoliko kulturna institucija ima više odeljenja (kulturni program, kursevi, biblioteka...) u tom slučaju može da razmisli o pokretanju više naloga koji će se baviti različitim temama.

Postoji više načina na koji kulturna ustanova može da bude prisutna na Twitter-u:

- **Zvanični korporativni nalog** koji omogućava pružanje informacija o ustanovi. Nalog može biti segmentiran prema zemljama i regionima.
- **Nalog menadžera za društvene mreže** koji predstavlja ustanovu koristeći svoj lični profil. Ova strategija je odgovarajuća ukoliko je menadžer za društvene mreže već poznat javnosti. Na ovaj način se uspostavlja sa korisnicima prisniji i manje formalan ton.
- **Jedan ili više naloga eksperata za određenu oblast.** Na ovaj način se korisnicima pruža proširivanje znanja o određenoj oblasti. Obično se kombinuje sa korporativnim nalogom.
- **Privatni nalog zaposlenih** koje nadgleda menadžer za društvene mreže. Može da se koristi ukoliko kulturna ustanova ima više različitih odeljenja.
- **Nalog za svaki kulturni proizvod ili uslugu.**
- **Nalog za događanje.**

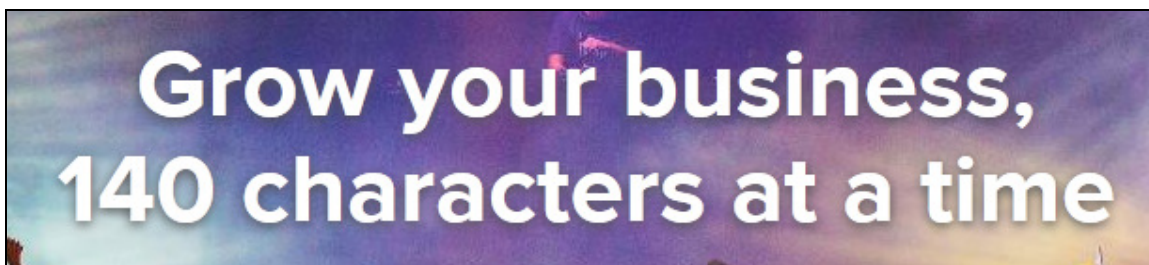
Kulturna ustanova može da izabere jedan od načina predstavljanja na mikroblogu u zavisnosti od **ciljeva ustanove** (prodaja, veći broj sledbenika, veća poseta na sajtu, informisanje, jačanje odnosa sa korisnicima, bolji korisnički servis, poznatost brenda ili dosezanje do nove publike) i **raspoloživih resursa**. Bez obzira na način predstavljanja ime naloga treba da bude precizno i jasno i da nedvosmisleno ukazuje na ime institucije. Iz tog razloga skraćene se ne preporučuju. Osim naziva i biografija i lokacija takođe treba da budu jasno napisani kako bi korisnici jednostavno mogli da pronađu instituciju koja ih zanima. Preporučuje se upotreba logotipa, korporativnih boja i postavljanje adekvatnih i

Iako prepoznatljivih slika koje korisnici povezuju sa kulturnom institucijom. Na Twitter-u važi pravilo da je neophodno pratiti važne institucije, osobe, medije, pojedince iz kulturnog sektora da bi se povećao broj onih koji prate ustanovu. Drugim rečima, kulturna institucija mora da posveti dovoljnu pažnju važnim subjektima iz svog sektora na Twitter-u ukoliko želi da i druge institucije uzvrate istom pažnjom. Međutim, i tu je neophodno pronaći adekvatnu meru iz razloga što nije neophodno pratiti veliki broj ljudi po svaku cenu (tkz. masovno praćenje) jer se na taj način gubi kredibilitet kod korisnika.

Twitter profil može se promovisati na više načina:

- Na osnovu ličnih kontakata menadžera za društvene mreže.
- Na osnovu podataka iz postojeće baze.
- Putem *newsletter*-a.
- Putem zvaničnog sajta.
- Putem promotivnog materijala.

Kulturnim ustanovama se savetuje da ne prave od tvitova takozvane "spamove" i da ne obaveštavaju korisnike samo o cenama i prodaji karata. Za Twitter je najvažniji kvalitet informacija i redovno odgovaranje na pitanja korisnika. Kulturna ustanova može da pruži relevantne informacije iz svog sektora, da podeli najnovija saznanja ili da prosledi (retvituje) važne informacije svojih korisnika. Takođe, savetuje se uspostavljanje ličnog odnosa sa korisnicima. Međutim, kulturne ustanove trebaju da uzmu u obzir da ne postavljaju previše informacija jer na taj način mogu da izgube svoje korisnike.



Slika 5.5.2.6.2 : Twitter stranica za kompanije
(Izvor: <https://business.twitter.com>)

Twitter je uvideo mogućnosti koje pruža u komercijalne svrhe i iz tog razloga je pokrenuo i stranicu "*Twitter for business*" na kojoj pružaju savete za korišćenje Twitter-a u profesionalne svrhe. Upravo iz tog razloga Twitter je pokrenuo i **promotivne tvitove** (engl. *promoted tweets*) koji omogućavaju dosezanje do šireg auditorijuma. Plaćanje se vrši samo ukoliko korisnici proslede tvit (retvituju), odgovore ili odrede kao omiljeni. Pored promotivnih tvitova postoje i **plaćeni trendovi dana** (engl. *promoted trends*) koji se obično postavljaju u formi oznake (engl. *hashtag*) koji pruža mogućnost diskusije sa promotivnim tvitovima brenda na prvoj poziciji. Sve više se pojavljuju i **promotivni nalozi** (engl. *promoted trends*) koji se pojavljuju kao predlozi korisnicima za praćenje. Twitter omogućava kulturnim institucijama i odličnu analizu uspeha i statistiku. U cilju što

uspešnijeg predstavljanja na ovom mikroblogu kulturnim institucijama stoje na raspolaganju sledeće taktike:

- Takmičenja. Mogućnost učestvovanja na takmičenjima svim korisnicima koji prate ili prosleđuju tvitove ustanove.
- Poziv na direktan odgovor u vidu specijalnih ponuda i promocija.
- Partnerstvo i sinergija više medija (promocija naloga putem sajta, na događaju ili putem televizijskih emisija).
- Lansiranje novih kulturnih događaja.
- Promocija događaja.

Kulturna institucija ima zadatak da osmisli svoju strategiju na Twitter-u i da uključi ovaj kanal za uspostavljanje direktne komunikacije u svoj program integrisanih marketinških komunikacija.

5.5.2.7. Servisi za razmenu multimedijalnih sadržaja

Servisi za razmenu multimedijalnih sadržaja (engl. *media sharing sites*) omogućavaju korisnicima da stvaraju i postavljaju dokumenta, slike, prezentacije, audio i video zapise na sajtove koji omogućavaju pristup prijateljima i/ili korisnicima Interneta iz celog sveta. Najpoznatiji servisi za razmenu multimedijalnih sadržaja za video zapise su: Youtube, Veoh, Vimeo i drugi. A za slike najviše se koriste Flickr, Photobucket, Imageshack i Snapfish. Kulturne ustanove pre svega koriste Youtube i Flickr zbog velikog broja korisnika koji ovi servisi okupljaju.

5.5.2.8. Youtube

Youtube je osnovan 2005. godine sa idejom da se napravi prostor na Internetu koji će omogućiti korisnicima da postavljaju video i da ga podele sa prijateljima i/ili korisnicima. Youtube je samo za godinu dana dostigao 2 miliona poseta i promenio je način konzumiranja video sadržaja. Danas je Youtube, pored Facebook-a i Twitter-a, najposećeniji i najuticajniji društveni medij s obzirom da ovaj kanal poseti mesečno 1 milijarda jedinstvenih korisnika.⁴³³ Mnoge kompanije su pokušale da naprave svoje verzije Youtube kanala (Vimeo, DailyMotion...) ali ni jedan nije dostigao uspeh Youtube-a. Youtube je dostigao svoj veliki uspeh zahvaljujući pre svega jednostavnosti i doprineo je da filmovi i muzika postanu dostupni široj populaciji.

⁴³³ www.reuters.com podatak preuzet april 2013.

Youtube je otvoren kanal za koji nije neophodna registracija ukoliko se samo pregleda materijal. Međutim, ukoliko kulturna ustanova želi da postavlja sadržaje neophodno je da se registruje putem naloga na gmail-u i da otvori sopstveni kanal za komunikaciju na ovoj društvenoj mreži. U okviru kanala (engl. *youtube channel*) nalaze se osnovne informacije o ustanovi, video snimci, komentari, podaci o posetama i sl.



Slika 5.5.2.8.1: Youtube kanal Narodnog pozorišta u Beogradu
(Izvor: <http://www.youtube.com/user/NPBGD>)

Kanal omogućuje korisnicima da postavljaju video snimke u različitim formatima koji se prebacuju u format .flv. Kanal omogućuje instituciji da postavi informacije o snimcima (naslov, ključne reči, opis) na osnovu koji se lakše vrši pretraga na pretraživačima. Prvo pravilo na Youtube-u je da video mora da bude interesantan da bi ga korisnici pogledali i preporučili svojim prijateljima. Kulturne ustanove mogu da privuku publiku stvarajući zanimljive video zapise o kulturnim događajima. Danas je sve više trend koji koriste komercijalne ustanove stvaranje interaktivnih video snimaka. Video snimak na Youtube-u se može kasnije podeliti i na drugim društvenim medijima i na taj način učiniti dostupnijim

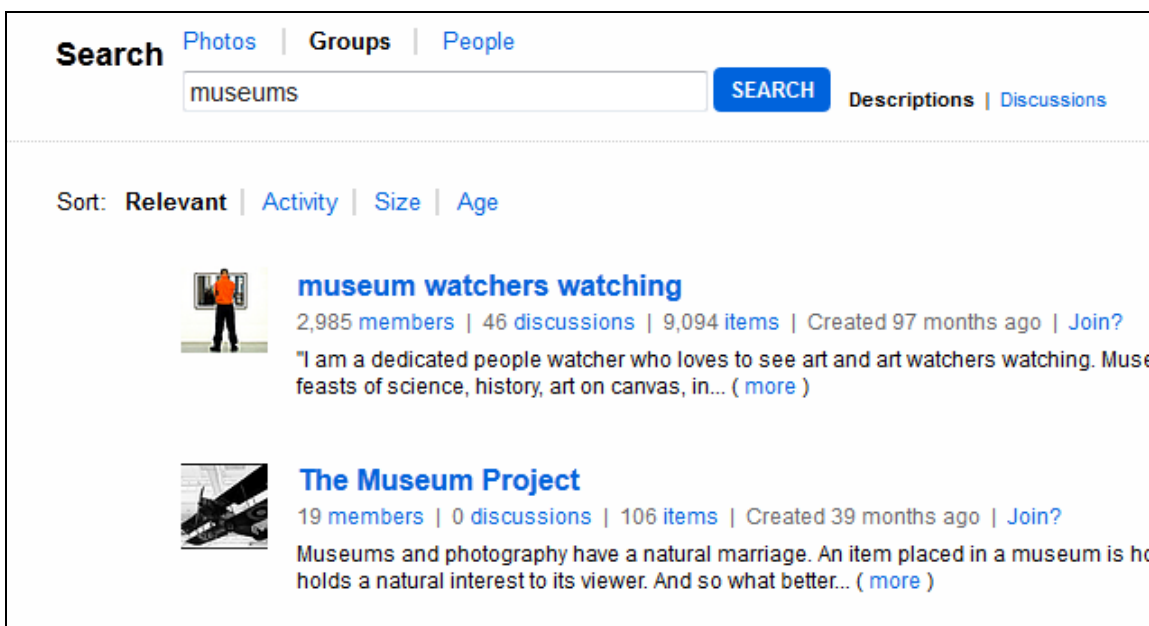
korisnicima. Youtube je kreirao i opciju za promociju video zapisa, tkz. premijum opcija, koja se naplaćuje po prikazivanju. Takođe, Youtube omogućava i oglašavanje. Oglašavanje može biti u vidu oglasa na početku i na kraju video snimka i u vidu banera ili oglasa tokom emitovanja. Youtube omogućava dve opcije:

1. Mogućnost kulturnim ustanovama da ostvare prihod od video prikazivanja tako što će omogućiti komercijalnim preduzećima da postavе oglas. Naravno, Youtube je zainteresovan da nudi prodaju oglasa samo za snimke koji privlače veliki broj korisnika. U ovom slučaju, Youtube i kulturna ustanova postaju partnerske organizacije i dele prihod od oglasa.
2. Kulturna institucija ima mogućnost postavljanja svojih oglasa na video snimke drugih institucija i/ili komercijalnih preduzeća.

Zanimljivo je za kulturne centre da Youtube omogućava i prikazivanje video materijala uživo. Ova opcija je posebno zanimljiva ustanovama koje organizuju koncerte.

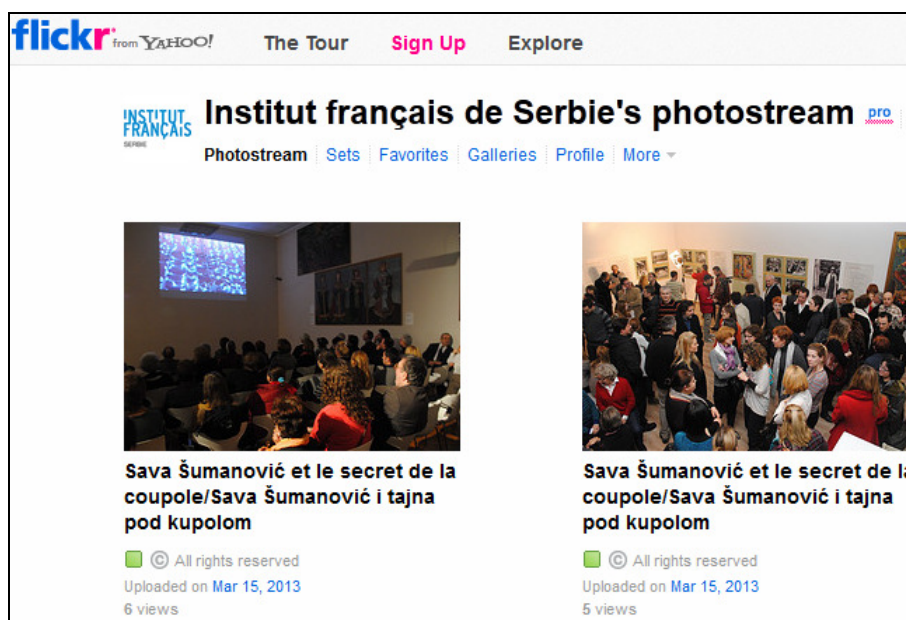
5.5.2.9. Flickr

Flickr je servis namenjen prezentaciji i razmeni fotografija ili celokupnih fotogalerija. Pre nego što su se pojavili Facebook i Myspace, Flickr je služio za razmenu fotografija između prijatelja. Danas se pored svih društvenih medija Flickr pre svega koristi u profesionalne svrhe jer omogućava predstavljanje fotografija u visokoj rezoluciji ljubiteljima fotografije, medijima ili korisnicima. Zvanično Flickr zabranjuje korišćenje u komercijalne svrhe mada postoje načini kako pomenuti servis koristiti kao alatku za marketing. Kulturne ustanove koje žele da dele sa svojom publikom galerije slika sa događaja moraju da otvore nalog i da se registruju. Na ovom servisu postoje grupe i podgrupe koje su organizovane oko neke teme. Ukoliko kulturna ustanova želi da promoviše svoje albume mora da izabere neku od postojećih grupa koje postoje.



Slika 5.5.2.9.1: Grupe muzeja na Flickr-u
(Izvor: www.flickr.com)

Kulturna ustanova može da objavi neku informaciju na zidu neke grupe samo ukoliko je postala deo te grupe. Drugi način za promociju albuma na ovom servisu je njegova promocija putem drugih medija kao što to čini Francuski institut u Beogradu koji nije formirao listu prijatelja na Flickr-u ali promoviše svoj nalog putem svoje Internet stranice.



Slika 5.5.2.9.2: Nalog Francuskog instituta u Beogradu na Flickr-u
(<http://www.flickr.com/photos/institut-francais-serbie>)

Zanimljiva je opcija da Flickr omogućava povezivanje sa Facebook nalogom, odnosno mogućnost da se baner za Flickr doda na Facebook profil ili stranicu.

5.5.2.10. Elektronska pošta (engl. e-mail)

Elektronska pošta predstavlja jedan od najvažnijih poslovnih alata na Internetu. Mejl omogućava svakodnevnu komunikaciju između organizacije i korisnika, i može se sa velikim uspehom koristiti u aktivnostima odnosa s javnošću i direktnom marketingu. Komunikacija putem elektronske pošte smatra se uspešnom ukoliko je veći broj primalaca od ukupnog broja otvorio mejl, kliknuo na njega ili prosledio elektronsku poštu dalje na svoju mejling listu (tkz. viralni marketing).⁴³⁴ Karakteristike koje doprinose uspehu kampanje odnosa s javnošću putem elektronske pošte su:

- **Kvalitetna baza podataka.** Bazu podataka je neophodno redovno ažurirati i klasifikovati prema različitim ciljnim grupama. Istraživanje udruženja „The Arts Marketing Association“ pokazalo je da veliki broj kulturnih ustanova poseduje jedinstvenu mejling listu i da na taj način ne postižu željene rezultate.⁴³⁵ Preporučuje se prikupljanje mejl adresa ne samo putem veb sajta, već i oflajn, putem klasične pošte, prilikom poseta i sl.⁴³⁶
- **Interesantan i relevantan naslov (engl. *subject*).** Da bi se privukla pažnja primaoca da uopšte otvori mejl preporučuje se naslov do 40 karaktera (8 reči). Naslov treba da ukazuje, na zanimljiv način, na sadržaj mejla.
- **Koncizan i pregledan mejl.** Prvi utisak primaoca je presudan. Preporučuje se konciznost i preglednost, i predstavljanje ključnih informacija na samom početku. Preporučljivo je korišćenje slika ili interaktivnih elemenata, kao što je postavljanje linka koji vodi na veb stranicu, mogućnost rezervacije ili opcija preporuke prijatelju. Na ovaj način povećava se poseta veb stranici i mogućnost privlačenja novih korisnika/posetilaca zahvaljujući viralnom marketingu. Od posebne je važnosti pružanje mogućnosti primaocima da se odjave sa liste.
- **Pravovremeno slanje elektronske pošte.** Izbor datuma i vremena slanja elektronske pošte bitno utiče na uspeh kampanje. Prema istraživanjima, najbolji deo dana za slanje mejlova je u toku radne nedelje oko 11h u toku prepodneva ili oko 17h u toku poslepodnevnih časova.⁴³⁷

⁴³⁴ Viralni marketing podrazumeva prenošenje informacija koje je razvila institucija-od korisnika do korisnika. Uglavnom se prenosi direktno, od usta do usta, ili putem mejla.

⁴³⁵ Aldridge J. „Word of Mouse“, Journal of Arts Marketing, Issue 06, 2002.

⁴³⁶ Institut Servantes poseduje mejling listu podeljenu prema različitim ciljnim grupama (Posetioci galerije, filmskih projekcija, članovi biblioteke, polaznici kurseva, studenti filoloskog fakulteta, različita udruženja, posetioci koji rezervišu u poslednjem trenutku mesta/kurseve i kojima se šalje tkz. *last-minute* ponuda i sl.)

⁴³⁷ Istraživanje je sproveo Institut Servantes u Madridu, odeljenje za komercijalni razvoj.

- **Frekvencija slanja.** Institucije kulture ne treba da često šalju mejlove i da „zatrpavaju“ primaoca. Elektronska pošta ostvariće uspeh samo ukoliko sadrži relevantne i zanimljive podatke za primaoca.
- **Jasno isticanje institucije kao pošiljaoca.** Preporučuje se isticanje imena organizacije kao pošiljaoca.
- **Rezultati.** Preporučuje se da kulturne institucije u toku nedelje analiziraju uspeh *e-mail* kampanja.

Istraživanja pokazuju da su primaoci spremniji da odgovore na mejl koji je upućen direktno njima, nego na opšte mejlove ili na direktnu poštu. U osnovne nedostatke elektronske pošte navodi se da postoje ciljne grupe koje ne koriste ili neredovno koriste elektronsku poštu. Takođe, ukoliko mejl sadrži velike slike koje dugo treba da se učitaju, rizikuje se da mejl uopšte neće biti otvoren. Korišćenje *attachment*-a (transfera podataka) može da izazove sumnju kod primaoca da mejl sadrži viruse. Ukoliko primaoci nemaju registrovanu *e-mail* adresu pošiljaoca, postoji mogućnost da elektronska pošta završi kao „spam“ (neželjena pošta).

5.5.2.11. Bilten (engl. newsletter)

Bilten vesti je mejl koji se svakodnevno ili periodično šalje zainteresovanim korisnicima sa najnovijim informacijama i vestima i oslobađa primaoca da posećuju sajt. Bilteni su obično kratki i informativni koji sadrže linkove ka novim člancima i fajlovima koji su se pojavili na sajtu. *Newsletter* podseća na manje časopise sa vestima specijalizovnim za određene ciljne grupe. Bilteni vesti se uobičajeno ne šalju ukoliko se radi o opštim informacijama. Slanje biltena omogućava održavanje kontakta sa posetiocima sajta, na njihov zahtev, informišući ih o novostima, novim uslugama, proizvodima, kulturnim dešavanjima, periodu upisa na kurseve i sl. S obzirom da se korisnici sami prijavljuju za dobijanje biltena vesti, stepen odziva i lojalnosti je veliki u poređenju sa troškovima institucije. Prednosti korišćenja biltena su sledeće:

- Posetioci sajta se redovno informišu o novostima i zbivanjima. Poruke se šalju na grupne liste.
- Velika brzina informisanja i vernost podataka.
- Priprema, distribucija i održavanje biltena je relativno veoma jednostavan proces.
- Mogućnost automatskog slanja.
- Primaoci imaju poverenje u tačnost podataka.
- Razvijaju se dugoročni odnosi sa posetiocima i povećava se poseta sajta.
- Predstavlja veoma uspešan način promovisanja novih usluga/proizvoda i kulturnih događaja.
- Mogućnost informisanja o više događaja i smanjuje se mogućnost „zatrpavanja“ primaoca velikim brojem mejlova.

Prilikom kreiranja biltena vesti preporučuje se kulturnim institucijama:

- Odrediti tip, sadržaj biltena i komunikacijski cilj koji se želi postići.
- Klasifikovati primaoca prema profesiji, godištu i vrsti informacija (npr. bilten biblioteke, bilten odeljenja za kulturu, bilten o obrazovanju i stručnom usavršavanju i sl).
- Promovisati bilten vesti putem sajta, foruma, blogova, čet soba i sl. u cilju doseganja do većeg broja primaoca.
- Odrediti vremenski razmak slanja (svakodnevno, periodično i sl.) i uvek slati bilten na vreme. Za kulturne institucije savetuje se slanje minimum jednom u toku meseca, dok se kao maksimum uzima jednom nedeljno.
- Poslati *e-mail* dobrodošlice svim novim korisnicima/primaocima sa kratkim informacijama o sistemu slanja biltena.
- Definirati strukturu biltena koji se uvek pojavljuje, a menjati samo sadržaj. Različite strukture mogu da zbune primaoca.
- Vesti treba da budu kratke i koncizne. Linkovi mogu da odvedu zainteresovane ka člancima koji pružaju više informacija.
- Interesantan naslov i sadržaj na samom početku biltena.
- Postaviti link prema veb stranici i ostaviti mogućnost odjavljivanja sa liste.
- Kulturnim institucijama preporučuje se istraživanje sličnih publikacija i biltena u cilju izbegavanja ponavljanja informacija.

5.6. Interni odnosi s javnošću

Uspeh kulturnih institucija zavisi pre svega od ljudskih resursa s obzirom na neopipljivu prirodu kulturnih aktivnosti i usluga. Uspešna socijalizacija, integracija i motivacija zaposlenih direktno doprinose ostvarivanju ciljeva organizacije i povećanju zadovoljstva zaposlenih. Dobra informisanost predstavlja ključni element u stvaranju pozitivne klime u instituciji. Menadžment treba da ima u vidu da su zaposleni ambasadori institucije, njeni promoteri i da njihova preporuka doprinosi stvaranju pozitivnog imidža u javnosti.

Program interne komunikacije je neophodno planirati, sistemski sprovesti i uskladiti sa korporativnom kulturom organizacije. Nažalost u kulturnim institucijama u praksi usled nedostatka dovoljnog broja zaposlenih u službi za odnose s javnošću i/ili zbog nerazumevanja menadžmenta često se interna komunikacija zapostavlja u korist odnosa sa korisnicima/posetiocima. Runyard i French navode da nerazumevanje i neinformisanost u kulturnim institucijama mogu da dovedu do sabotiranja najboljih i najkreativnijih ideja ukoliko zaposleni nemaju jasnu ideju o ciljevima organizacije.⁴³⁸ Isti autori navode da zaposleni u kulturi posebno pokazuju nerazumevanje za velike troškove oglašavanja i

⁴³⁸ Runyard S., French Y., „Marketing & Public Relations Handbook for Museums, Galleries & Heritage Attractions“, Altamira Press, Oxford, 1999.

promocije. Njihova informisanost dovešće do odobravanja i do adekvatnog odgovora na reakcije korisnika. Iz tog razloga služba za odnose s javnošću zauzima centralno mesto u izgrađivanju odnosa i ostvarivanju interaktivne komunikacije koja podstiče timski rad.

Prema Filipović, Kostić, Prohanska interna komunikacija obuhvata sva sredstva i metode kojima se prenose informacije radi vršenja određenog uticaja na ponašanje ljudi, sa ciljem da se obezbedi što potpunije izvršenje poslova i zadataka, od kojih zavisi ispunjenje ciljeva organizacije.⁴³⁹ Funkcionalni i vrednosni značaj interne komunikacije ogleda se u sledećem:⁴⁴⁰

- Ostvarivanje organizacijskih ciljeva,
- Informisanje,
- Ubeđivanje,
- Povezivanje centrale i predstavništva institucije,
- Socijalizacija i integracija zaposlenih,
- Motivacija i podsticanje timskog rada,
- Koordiniranje akcija,
- Prikupljanje mišljenja, sugestija zaposlenih i izveštavanje top-menadžmenta.

Interna komunikacija obuhvata sledeće faze:

1. Istraživanje.

Na osnovu istraživanja služba za odnose s javnošću treba da utvrdi aktuelnu informisanost zaposlenih, kanale komunikacije, stavove i predloge zaposlenih.

2. Priprema i sprovođenje plana interne komunikacije.

3. Evaluacija.

om

U interne ciljne javnosti kulturnih institucija spadaju: upravni odbor, zaposleni, volonteri, donatori i sponzori.

Komunikacija sa upravnim i izvršnim odborom

Upravni i izvršni odbori kulturnih institucija usmeravaju aktivnosti institucije i odobravaju opšte planove. Uglavnom upravni odbor čine akademici, pisci i druge uticajne ličnosti iz sveta kulture, dok su u izvršnom odboru predstavnici vlade.⁴⁴¹ Iako se upravni i izvršni odbor sastaju jednom ili više puta godišnje, kulturna institucija ima zadatak da redovno prenosi informacije svim članovima odbora. Naime, važne vesti (nove publikacije,

⁴³⁹ Filipović V., Kostić M., Prohanska S.: „Odnosi s javnošću“, FON-Management, Beograd, 2003.

⁴⁴⁰ Prilagođeno prema: www.ekapija.com

⁴⁴¹ Upravni odbor Instituta Servantes čine članovi Kraljevske akademije Španije, akademici i intelektualci iz Latinske Amerike. Počasni predsednik je Njegovo Visočanstvo Kralj Španije, Huan Karlos I. Izvršni predsednik je Vlada Španije. Članovi izvršnog odbora su ministar inostranih poslova, ministar obrazovanja i kulture i ministar ekonomije. Izvor: www.cervantes.es

najvažnija dostignuća i sl.) neophodno je preneti članovima odbora u što kraćem vremenskom roku.⁴⁴² Direktor institucije putem kratkog telefonskog poziva ili elektronske pošte može informisati članove odbora o uspesima ili neuspesima institucije. Na taj način oni direktno učestvuju u radu institucije i zadobija se njihova podrška. Članovi odbora ne treba da se informišu putem medija o radu kulturnog centra. Prema Runyard i French najčešća greška je izostanak informisanja novog člana odbora o radu institucije i njegovoj ulozi.⁴⁴³ Preporučuje se lično upoznavanje sa predsednikom, direktorom i menadžmentom i jasno preciziranje zadataka novog člana. U praksi se dešava da novi članovi upravnog odbora nemaju jasnu predstavu o osnovnim vrednostima institucije i očekivanim zadacima. Kulturne institucije obično organizuju godišnje skupštine van sedišta institucije, u mestu koje omogućava potpuno posvećivanje svih prisutnih kompleksnim pitanjima.



Slika 5.6.1: Godišnja skupština upravnog odbora, jun 2011.

(Izvor: www.cervantes.es)

Runyard i French smatraju da je za efikasnu komunikaciju sa upravnim i izvršnim odborom neophodno sledeće:⁴⁴⁴

- Uspostavljanje i održavanje dobre komunikacije između počasnog predsednika i direktora institucije,
- Integracija i socijalizacija novih članova,
- Konstantna komunikacija i pružanje najvažnijih informacija članovima odbora,
- Izbegavanje obimne dokumenatacije i slanje rezimea,

⁴⁴² Runyard S., French Y., „Marketing & Public Relations Handbook for Museums, Galleries & Heritage Attractions“, Altamira Press, Oxford,1999.

⁴⁴³ Idem

⁴⁴⁴ Idem

- Obezbeđivanje kopija najvažnijih dokumenata i publikacija svim članovima odbora (isečci iz štampe, nove publikacije, izveštaji i sl.),
- Organizovanje neformalnih susreta,
- Transparentnost podataka,
- Jasno preciziranje tema sastanaka.

Komunikacija sa zaposlenima

Zaposleni u kulturnim institucijama predstavljaju svakodnevno ambasadore institucija u kontaktu sa posetiocima i korisnicima u toku i van radnog vremena. Njihove preporuke prijateljima, porodici i kolegama od presudne su važnosti za stvaranje imidža kulturnog centra. Redovno informisanje zaposlenih doprinosi stvaranju pozitivne klime i sprečava stvaranje i širenje glasina. Stoga, služba za odnose s javnošću ima zadatak da koordinira interne komunikacije u ime direktora. Uspešne organizacije jednaku važnost posvećuju zadovoljstvu zaposlenih, kao i klijentima. Osnovi zahtev ostvarivanju dobrih internih odnosa je ostvarivanje dvosmerne komunikacije. Naime, služba za odnose s javnošću ima zadatak da informiše, ali i da prikuplja informacije od strane zaposlenih i da redovno informiše vrhovni menadžment. Takođe, neophodno je obezbediti zaposlenima pristup informacijama kao što su isečci iz štampe, novosti o uspehu (rekordni broj posetilaca događaja, ostvarena zarada) i sl.

Uspeh interne komunikacije zavisi od:

- Posvećenosti menadžmenta,
- Efikasnog protoka informacija,
- Izboru relevantnih informacija,
- Izboru odgovarajućih kanala komunikacije,
- Uključivanja zaposlenih u nove projekte,
- Integracija novih zaposlenih.⁴⁴⁵

Komunikacija sa volonterima

Volonteri predstavljaju veliku odgovornost i vrednost za svaku kulturnu instituciju s obzirom da ostvaruju komunikaciju sa publikom i da direktno doprinose ostvarivanju uspeha. Cilj institucije je da volonteri preuzmu potpunu odgovornost za svoje obaveze. Služba za odnose s javnošću treba da precizno definiše ulogu i zadatke volontera i da ih

⁴⁴⁵ Institut Servantes dostavlja svim novim zaposlenim priručnik koji sadrži sledeće informacije: opšte informacije o institutu (osnivanje, misija i ciljevi, organi, organizaciona struktura), prava i obaveze radnika, definisani zadaci za svako radno mesto i imenik sa najvažnijim kontaktima u sedištu i predstavništvima.

redovno informiše o pitanjima koja su vezana za kontakt sa publikom i korisnicima. Volonteri ne moraju da budu upoznati sa svim aspektima rada centra, ali se očekuje da znaju odgovore na sva moguća pitanja posetilaca. Interna komunikacija sa volonterima ostvaruje se na sledeći način:

- Organizovanje treninga i sastanaka,
- Dostavljanje biltena za volontere na kojima će raditi zaposleni i volonteri,
- Precizno definisanje zadataka volontera,
- Održavanje redovne komunikacije,
- Podsticanje zaposlenih na pozitivan odnos prema volonterima,
- Informisanje volontera o uspesima organizacije.

Komunikacija sa donatorima i sponzorima

U cilju osiguravanja kontinuirane podrške donatora i sponzora kulturni centar ima zadatak da ih redovno informiše o događajima i uspesima tokom i nakon izvođenja projekta. Prilikom informisanja donatora i sponzora ili organizovanja sastanaka treba imati u vidu ograničenost njihovog vremena i obavestavati ih samo o najznačajnijim činjenicama. Runyard i French savetuju da u izveštajima za sponzore pored tehničkih i finansijskih informacija treba navesti i ljudsku komponentu (npr. broj posetilaca događaja i njihove utiske, poruke posetilaca, edukativni sadržaj za mlade i sl.).⁴⁴⁶ Za uspešnu komunikaciju sa donatorima preporučuje se:

- Informisanje o uspehu tokom i nakon izvođenja projekta,
- Redovno pozivanje svih aktuelnih i bivših sponzora na specijalne događaje,
- Priprema prigodnih korporativnih poklona,
- Sažeto i redovno predstavljanje informacija,
- Isticanje ljudske komponente u izveštajima,
- Iskazivanje zainteresovanosti za njihove aktivnosti.

Oblici formalne i neformalne komunikacije

Prema Filipović, Kostić, Prohanska formalna komunikacija određena je hijerarhijskom strukturom i potrebama za izvršenjem određenih zadataka.⁴⁴⁷ Neformalna je zasnovana na ličnim odnosima i odvija se nezavisno od zahteva komunikacije povezanih sa organizacijskom hijerarhijom i radnim zadacima. Neformalna komunikacija nema direktnog uticaja na ostvarivanje zadataka institucije, ali doprinosi razvijanju dobrih

⁴⁴⁶ Runyard S., French Y., „Marketing & Public Relations Handbook for Museums, Galleries & Heritage Attractions“, Altamira Press, Oxford, 1999.

⁴⁴⁷ Filipović V., Kostić M., Prohanska S.: „Odnosi s javnošću“, FON-Management, Beograd, 2003.

međuljudskih odnosa i motivaciji. Prema istim autorima razvijanje i jedne i druge je velikog značaja za organizaciju i njeno funkcionisanje.

U Tabeli 5.6.1 predstavljeni su osnovni oblici formalne i neformalne komunikacije koji se koriste u internoj komunikaciji, kao i njihove osnovne karakteristike i svrha.

Tabela 5.6.1 Osnovni oblici formalne i neformalne komunikacije.

Oblici komunikacije	Karakteristike i svrha
Oglasna tabla	<ul style="list-style-type: none"> • Prenošnje važnih i praktičnih informacija; • Postavljena na posebno vidljivo mesto; • Neophodno redovno uređivanje;
Pisma	<ul style="list-style-type: none"> • Kontakt sa svim zaposlenima ili sa pojedincima; • Informacije vezane za događaje i pohvale.
Izveštaji	<ul style="list-style-type: none"> • Prenošnje detaljnih informacija; • Godišnji izveštaji omogućavaju informisanje zaposlenih o ostvarenim ciljevima i budućim planovima.
Priručnici o kompaniji ili za pojedina radna mesta	<ul style="list-style-type: none"> • Omogućavaju standardizaciju u obavljanju poslova; • Informisanje i integracija novih zaposlenih.
Publikacije za zaposlene (bilteni, interne novine i časopisi)	<ul style="list-style-type: none"> • Informisanje zaposlenih o radu institucije; • Predstavljanje poruka menadžmenta; <ul style="list-style-type: none"> • Predstavljanje zaposlenih; • Bilteni se mogu brzo i lako pripremiti zahvaljujući informacionoj tehnologiji, dok novine i časopisi predstavljaju skuplje i ozbiljnije projekte.
Interna televizija, radio i displeji	<ul style="list-style-type: none"> • Informacije se predstavljaju na zanimljiviji način.
Intranet	<ul style="list-style-type: none"> • Brz i decentralizovan pristup informacijama; • Dvosmerna komunikacija putem anketa; • Razmena informacija između predstavništva.
Elektronska pošta	<ul style="list-style-type: none"> • Brzo i lako uspostavljanje

	<p>komunikacije;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jednostavan prenos obimnih dokumenata; • Opasnost od prekomernog korišćenja kao jedinog oblika interne komunikacije.
Kutije za predloge	<ul style="list-style-type: none"> • Nesputana i anonima komunikacija; • Dobijanje povratnih informacija.
Sastanci	<ul style="list-style-type: none"> • Dvosmerna komunikacija; • Prenošnje informacija; • Donošenje odluka;
Prezentacije	<ul style="list-style-type: none"> • Prenošnje važnih vesti; • Predstavljanje kompleksnih promena.
Obuka zaposlenih	<ul style="list-style-type: none"> • Interaktivna komunikacija; • Stručno usavršavanje; • Razvijanje timskog rada.
Svečanosti za zaposlene	<ul style="list-style-type: none"> • Učvršćivanje timskog duha i pripadnosti; • Zahteva definisanje poruke koja se želi preneti zaposlenima.
Odavanje priznanja	<ul style="list-style-type: none"> • Jak psihološki i emotivni naboj; • Motivacija zaposlenih;
Interna telefonska mreža	<ul style="list-style-type: none"> • Brza i direktna komunikacija; • Od posebnog značaja u kriznim situacijama.
Glasine	<ul style="list-style-type: none"> • Najbrže sredstvo za širenje informacija; • Suzbijanje može da izazove neželjene efekte; • Upravljanje glasinama i redovno informisanje zaposlenih.

5.7. Prepreke u sprovođenju odnosa s javnošću u ustanovama kulture

Iako se odnosi s javnošću formalno koriste u institucijama kulture retko se primenjuju planski osmišljene aktivnosti integrisane u ukupne komunikacijske ciljeve i strategiju institucije. Nažalost, u velikom broju institucija iz područja kulture i umjetnosti odnosi s javnošću koriste se sporadično, gotovo isključivo u situacijama kada treba „popravljati“ narušeni imidž u javnosti ili ostvariti neki cilj u kratkom vremenskom periodu pomoću objava u javnosti ili lobiranjem. Medijski skandali ili nesporazumi koji mogu nastati povodom propusta u organizaciji događaja, finansijskih zloupotreba, nepoštovanja zakonskih propisa i sl., najčešće su razlozi angažovanja savetnika koji brzim rešenjima nastoje rešiti problem.⁴⁴⁸ Pogrešni stavovi rukovodstva institucije, direktora, umetničkih direktora i menadžera, doprinose neadekvatnom organizovanju funkcije odnosa s javnošću. U praksi je česta pojava da rukovodstvo kulturnih institucija insistira isključivo na pridržavanju profesionalnih standarda struke, uređenju prostora, nabavci opreme, fizičkoj zaštiti objekta, postavljanju alarma, platama i sl. Međutim, iako su ove aktivnosti važne, neophodno je posvećivanje pažnje reputaciji kao najvažnijem resursu organizacije. Loš imidž u javnosti, u očima korisnika, medija, sponzora može da uništi sve prethodne napore kao i da negativno utiče na zaposlene i volontere.

Pogrešna ubeđenja rukovodstva kulturnih institucija često su vezana za odnos oglašavanja i odnosa s javnošću.⁴⁴⁹ Naime, direktori ili umetnički direktori mogu smatrati odnose s javnošću nepotrebnom funkcijom ukoliko se već koriste instrumenti marketinške komunikacije, kao što je, na primer, oglašavanje. Oglašavanje, pogotovo ukoliko se dobro sprovodi pomoću adekvatno izabranih medija, može davati dobre rezultate, pa se stoga na aktivnosti odnosa s javnošću gleda kao na nepotrebno trošenje ograničenih budžeta kulturnih institucija. Suprotna pojava ogleđa se u tradicionalnom pribegavanju kulturnih institucija odnosima s javnošću u situacijama kada kulturni centar ne može da izvoji novac za oglašavanje.⁴⁵⁰ Drugim rečima, odnosi s javnošću se doživljavaju kao besplatno oglašavanje ili kao jeftinija alternativa. Ovakav stav doprinosi lošoj organizaciji odnosa s javnošću unutar institucije jer se polazi od činjenice da za sprovođenje aktivnosti nije neophodno izvojiti vreme i resurse. Pogrešno viđenje oglašavanja i odnosa s javnošću uslovljava i pogrešna očekivanja uprave koja može da smatra da pojavljivanje menadžera za odnose s javnošću nekoliko dana pre kulturne aktivnosti može da doprinese većoj posećenosti i popunjavanju sale ili većoj prodaji kurseva i drugih obrazovnih programa. Neretko se dešava da se od menadžera očekuje da prilikom gostovanja na medijima povodom kulturnih aktivnosti uvek pominje i komercijalne programe institucije. Aktivnosti oglašavanja i odnosa s javnošću često se prožimaju kao planirane aktivnosti

⁴⁴⁸ Pavičić J., Alfirević N., Aleksić Lj., „Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti“, Masmedia, Zagreb, 2006.

⁴⁴⁹ Idem

⁴⁵⁰ Hill L., O’Sullivan C., O’Sullivan T., “Creative Arts Marketing”, Battenworth-Heinemann, Oxford, 2003.

koje doprinose zadobijanju podrške i koje, u pojedinim slučajevima, koriste iste medije.⁴⁵¹ Međutim, osnovna razlika je u ciljevima i efektima pomenutih aktivnosti. Oglašavanjem kulturni centri pružaju zainteresovanoj publici i korisnicima osnovne informacije o vremenu i mestu održavanja kulturnih događaja ili kurseva, dok odnosi s javnošću pružaju šire informacije, opšteg karaktera, i služe kao dodatno sredstvo za prenošenje informacija. Odnosi s javnošću stvaraju atmosferu prijemčivosti, pozitivan stav prema proizvodu i umetničkoj organizaciji kod ciljnih javnosti, dok oglašavanje prenosi konkretnu poruku čiji je cilj da opšte utiske sažme u preciznu, jasnu i konkretnu i iznad svega, ubedljivu sliku o umetničkom doživljaju ili obrazovnom programu. Digle, kao dobar primer koji mogu da koriste i kulturni centri u promociji, navodi integrisane komunikacijske aktivnosti koje sprovodi filmska industrija ili izdavači knjiga.⁴⁵² Razgovori i intervjui sa rediteljima, glumcima ili piscima pre, za vreme i nakon snimanja filma/ pisanja knjiga omogućavaju upoznavanje javnosti sa delom, izazivanje interesovanja i uzbuđenja, dok oglas podseća posetioca bioskopa ili čitaoca knjige na vreme i mesto prodaje ili projekcije. Isti autor navodi da se najbolji rezultati postižu kada se pomenute aktivnosti izvode komplementarno. Odnosi s javnošću omogućavaju instituciji sticanje verodostojnosti, poverenja i predstavljanje u najboljem mogućem svetlu (stvaranje slike o kreativnosti, visokom kvalitetu i sl.) što omogućava oglašavanju postizanje najboljih mogućih efekata. Ne treba zanemariti ni činjenicu da pojedine ciljne grupe, pogotovo intelektualna elita, pokazuju averziju prema oglašavanju, tako da *public relation* aktivnosti predstavljaju jedini mogući način uspostavljanja komunikacije. Posebnu vrednost za kulturne institucije predstavlja tkz. promocija „od usta do usta“ koja omogućava dosezanje do lidera mišljenja (lidera grupa). Aktivnosti odnosa s javnošću omogućavaju uspostavljanje dvosmerne komunikacije sa liderima grupa i širenje informacija, sa velikom ubedljivošću i efektivnošću, unutar različitih grupa (porodica, organizacija, krugova prijatelja, udruženja i sl.)

Hill, O'Sullivan i O'Sullivan navode, kao jednu od prepreka spovođenju odnosa s javnošću, zanemarivanje internih odnosa s javnošću u kulturnim ustanovama.⁴⁵³ Zadovoljno i dobro informisano osoblje predstavlja važno sredstvo za ostvarivanje uspeha i njihove preporuke često su važnije korisnicima od oglasa u najprestižnijem magazinu. Interni odnosi s javnošću doprinose uspehu poslovanja, produkciji umetničkog dela i programa, kao i stvaranju „slike o sebi“ i sopstvenom kulturnom „proizvodu“.

Istraživanje iz 2001. godine, koje je sproveo Dyer Sem o sprovođenju odnosa s javnošću u neprofitnom sektoru, ukazuje na problem nesegmentiranog pristupa ciljnim javnostima, koji je prema mišljenju autora ovog rada relevantan i danas za kulturne institucije. Najčešći odgovor menadžera za odnose s javnošću u ovom istraživanju je glasio da se obraćaju svima i da celokupna javnost predstavlja potencijalnu publiku ili korisnike.⁴⁵⁴

⁴⁵¹ Idem

⁴⁵² Digle K., „Marketing umetnosti“, Clio, Beograd, 1998.

⁴⁵³ Hill L., O'Sullivan C., O'Sullivan T., „Creative Arts Marketing“, Battenworth-Heinemann, Oxford, 2003.

⁴⁵⁴ Istraživanje „Managing Public Relation in Nonprofit Organization“ obuhvatalo je istraživanje rada 21. neprofitne organizacije u SAD. Zaključke istraživanja predstavio je Dyer Sam. Izvor: www.findarticles.com

Ovakav pristup onemogućava kulturnim institucijama prilagođavanje poruka različitim ciljnim grupama i smanjuje uspeh odeljenja za odnose s javnošću. Stanković u članku „Politički aspekti *public relation* institucija kulture i umetnosti“ ističe da pogrešno poimanje odnosa s javnošću dovodi do svođenja ove funkcije na delove PR-a. *Public Relation* u kulturnim centrima se najčešće svodi na odnose s medijima, praćenje medijskih objava, izdavanje biltena, internih novina i organizovanje sporadičnih konferencija za štampu.⁴⁵⁵ Pogrešno shvatanje odnosa s javnošću proizilazi iz pogrešnog tumačenja ovog pojma i redukcije na uže oblike i njegove delove. U praksi kulturnih institucija u Srbiji, prema Stankoviću (1993), PR ne predstavlja strategijsko opredeljenje već sporadičan slučaj.

⁴⁵⁵ Stanković N., „Politički aspekt *public relations* institucija kulture i umetnosti“ u: „Marketing u umetnosti“, zbornik radova, priredila Dragičević-Šešić, Fakultet dramskih umetnosti, Beograd, 1993.

6. Predmet, ciljevi, hipoteze istraživačkog i eksperimentalnog dela disertacije

6.1. Stavovi posetilaca i kulturne navike - anketa

Tokom rada na doktoratu pojavila se potreba za sprovođenjem ankete odnosno terenskog istraživanja kulturnih navika posetilaca kulturnih događaja. Prilikom sprovođenja ankete jedan od glavnih ciljeva bio je uvrđivanje faktora koji utiču na motivisanost ispitanika za učešće u kulturnim aktivnostima kroz pitanja o omiljenom načinu provođenja slobodnog vremena. Posebna pažnja posvećena utvrđivanju faktora koji utiču na posetu ili odustajanje od posete pojedinaca koji imaju razvijene kulturne navike. Prepreke koje sprečavaju publiku da posećuju kulturne aktivnosti su od posebne važnosti za kulturne ustanove s obzirom da mogu da ukažu na mogućnosti i prepreke koje kulturne ustanove mogu da iskoriste ili eliminišu da bi privukle pojedince sa razvijenim kulturnim navikama.

Predmet

Predmet istraživanja jeste utvrditi stavove posetilaca kulturnih događaja prema kulturnim aktivnostima, odnosno utvrditi kako provode slobodno vreme i koji faktori utiču da u velikoj ponudi dešavanja posetioci izaberu određenu kulturnu ustanovu i događaj.

Ciljevi

Utvrditi sledeće faktore i stavove posetilaca kulturnih događaja:

- Mogućnosti provođenja slobodnog vremena
- Koliko često posećuju kulturna dešavanja
- Preko kojih medija se informišu
- Koliko sredstava mogu mesečno da izvoje za kulturna dešavanja
- Koliko porodične obaveze utiču na posetu kulturnim dešavanjima
- Kako se informišu o kulturnim dešavanjima
- Koji faktori utiču da odustanu od planirane posete.

Uzorak

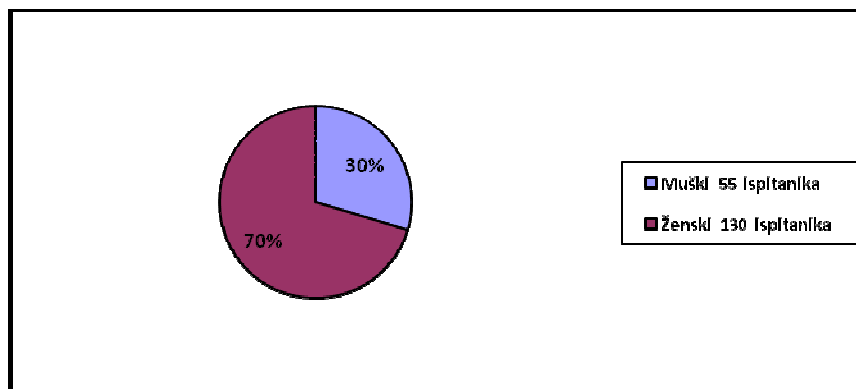
Uzorak čini 180 ispitanika iz Beograda koji su dobili *on-line* anketu putem interneta. Naime, više kulturnih i obrazovnih ustanova je zamoljeno da proslede anketu svojim stalnim i potencijalnim posetiocima sa ciljem da se obuhvati što veći broj ispitanika.

Opis toka istraživanja i način obrade

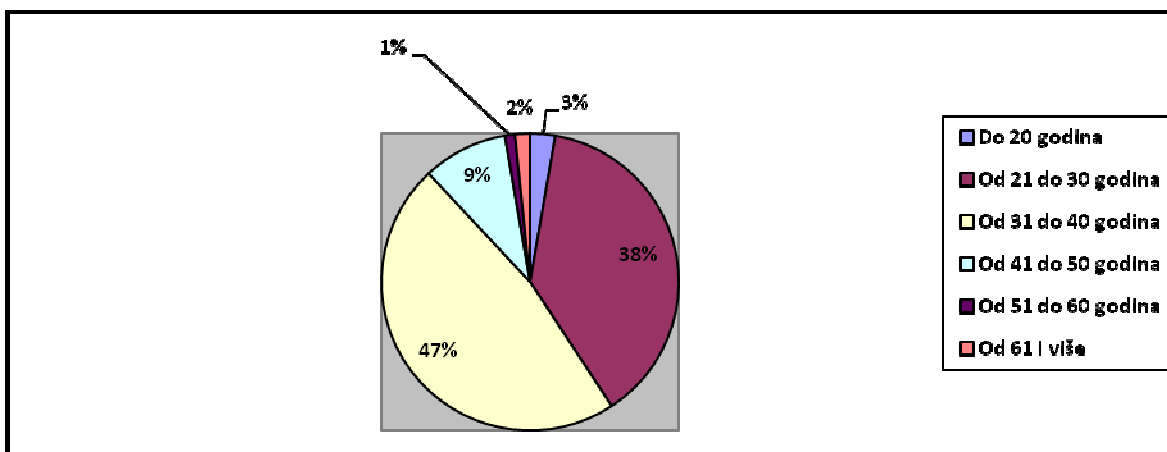
Ispitanici su pokazali zainteresovanost da učestvuju u anketi i korektno su odgovorili na dostavljene upitnike. Obrada podataka je vršena preko programa "Google documents". Pored deskriptivne analize rađena je i korelaciona analiza za neke od rezultata za koje je u izvesnom smislu procenjeno da je moguće postojanje povezanosti.

Analiza dobijenih rezultata

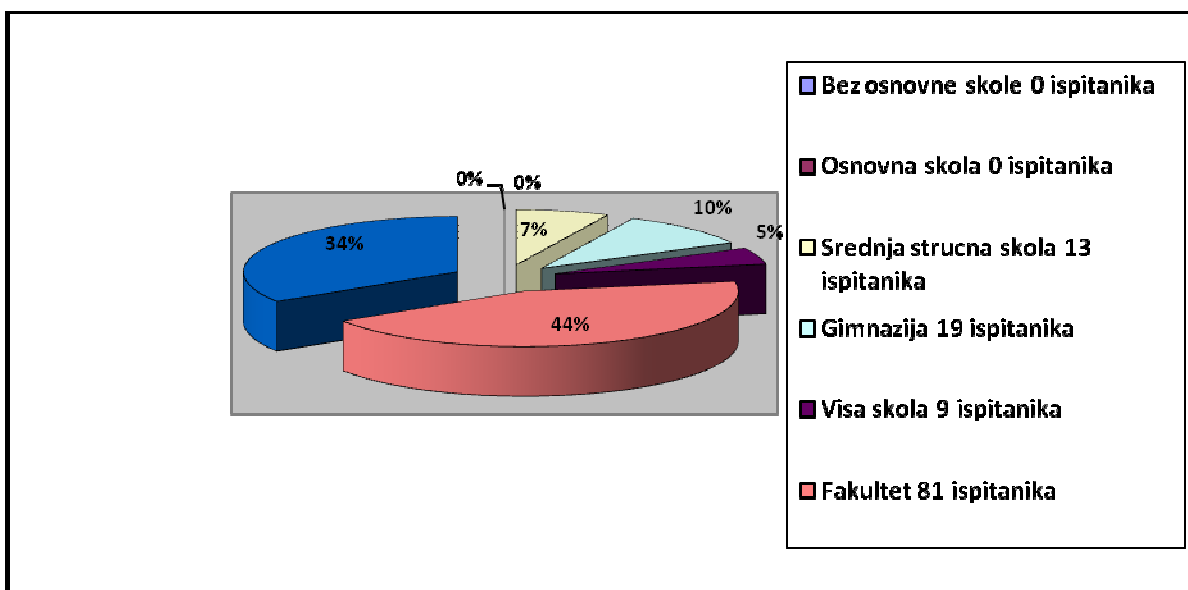
Anketirano je ukupno 180 ispitanika na području Beograda koji su anketu dobili putem interneta u decembru 2013. godine. Demografske karakteristike ispitanika predstavljene su u grafikonima 6.1.1, 6.1.2. i 6.1.3.



Grafikon 6.1.1. Pol ispitanika



Grafikon 6.1.2. Godine starosti ispitanika



Grafikon 6.1.3. Obrazovanje ispitanika

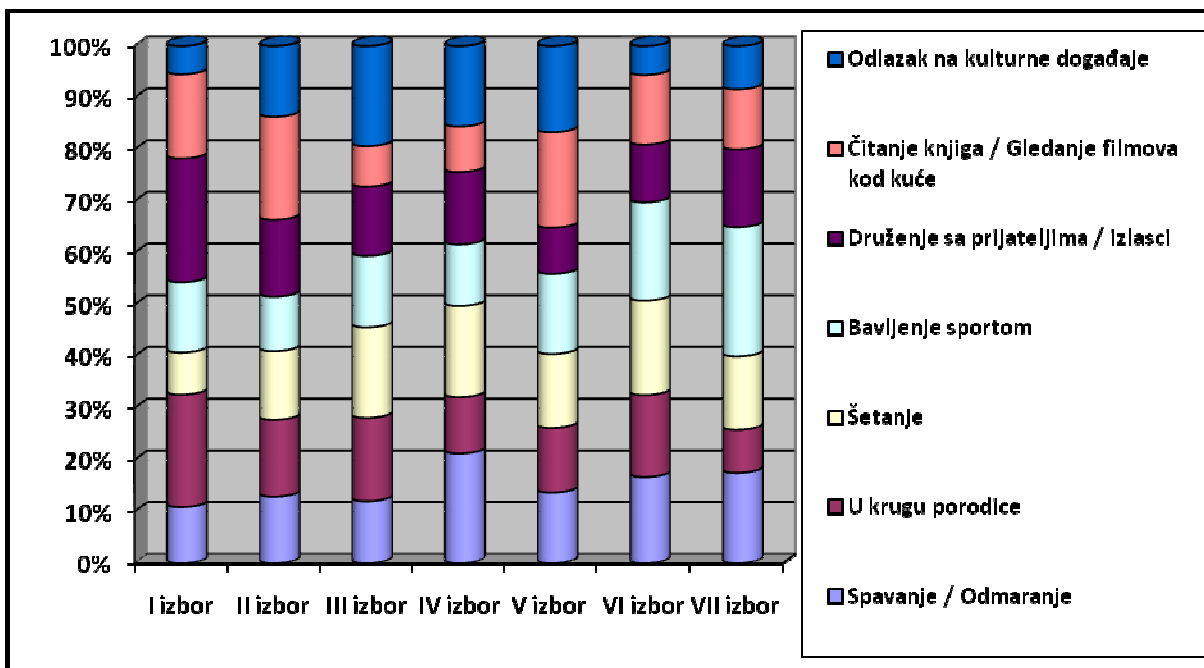
Na osnovu demografskih podataka ispitanika može se zaključiti da veći procenat žena prati kulturna dešavanja u odnosu na muškarce. Naravno kulturne ustanove treba da uzmu ovaj podatak sa rezervom i da svaka pojedinačna ustanova uradi istraživanje svoje publike, ali se zaključuje da je generalna tendencija da žene više posećuju kulturna dešavanja. Najveći broj ispitanika je starosti između 21. i 30 godina i između 31. i 40 godina. To su pre svega studenti i mladi zaposleni pojedinci. Podatak koji posebno privlači pažnju je da je većina posetilaca kulturnih ustanova fakultetski obrazovana, odnosno da čak 34% ima završen master ili doktorat. Ukoliko demografske podatke ukrstimo sa pitanjem o zanimanju i radnom statusu dobićemo sledeće rezultate.

Tabela 6.1.1. Zanimanje i radni status ispitanika

Zanimanje	Ispitanici	Procenat	Radni status	Ispitanici	Procenat
Društveno humanističke nauke	100	54%	Učenik	2	1%
Prirodno - matematičke nauke	13	7%	Student	45	24%
Inženjerstvo	32	17%	Nezaposlen	16	9%
Poljoprivredne nauke	0	0%	Zaposlen	118	64%
Medicinske nauke	13	7%	Penzioner	4	2%
Umetnički fakulteti	27	15%			

Na osnovu analize zanimanja i radnog statusa dolazi se do zaključka da kulturne događaje najviše posećuju pojedinci koji se po zanimanju bave društveno-humanističkim naukama i da su po radnom statusu studenti ili zaposleni. Podatak koji je iznenadio jeste da veliki broj posetilaca, čak 17% su inženjeri po zanimanju.

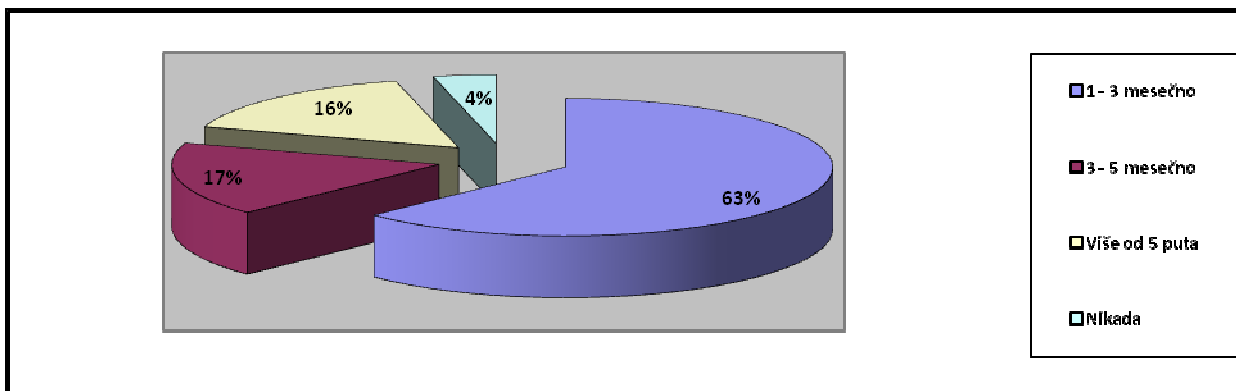
Kulturne potrebe su težnje koje mogu biti zadovoljene na različite načine. U istraživanju od ispitanika je traženo da navedu kako vole da provode slobodno vreme. Ponuđeno je sedam opcija provođenja slobodnog vremena i ispitanici su zamoljeni da rangiraju aktivnosti prema važnosti na skali od 1 do 7.



Grafikon 6.1.4. Omiljeni način provođenja slobodnog vremena

Istraživanje je pokazalo da je na je najveći broj ispitanika navelo kao prvi izbor druženje sa prijateljima i izlaske, kao drugi izbor najveći procenat ispitanika je navelo čitanje knjiga i gledanje filmova kod kuće i tek kao treći izbor ispitanici su naveli odlazak na kulturne događaje.

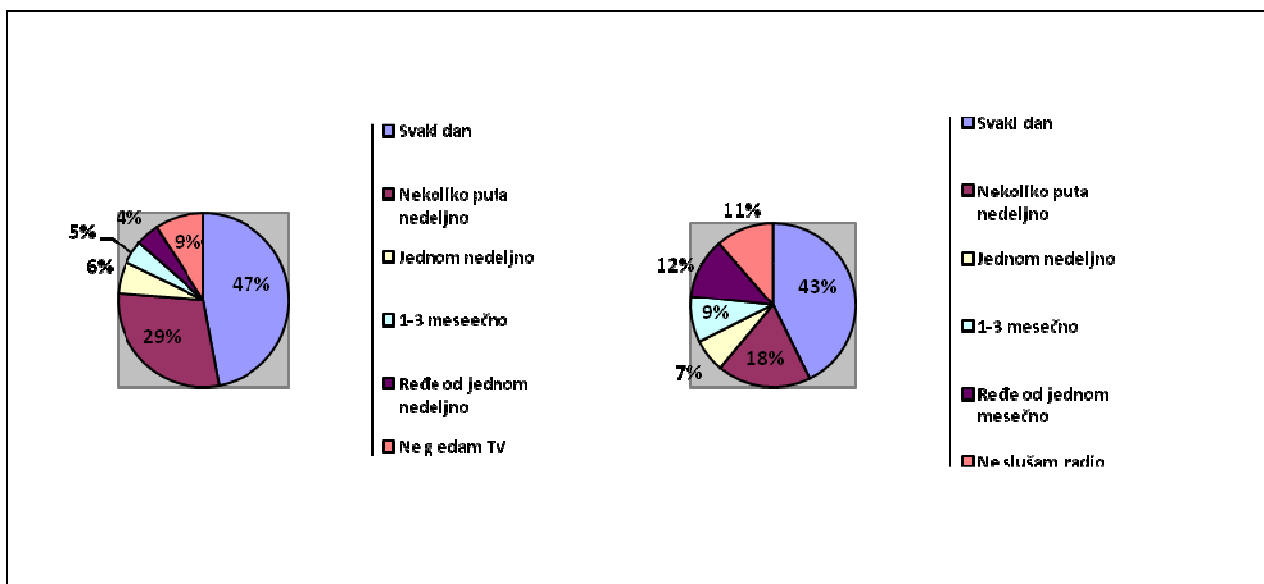
Na pitanje koliko često posećuju kulturne događaje dobijeni su sledeći rezultati.



Grafikon 6.1.5. Redovnost posete kulturnim događajima na mesečnom nivou

Ispitivanje je pokazalo da 63% ispitanika posećuje kulturne događaje jednom do tri puta mesečno. Nakon zatvorenog pitanja o redovnosti posete ispitanicima je postavljeno otvoreno pitanje da navedu tri događaja na kojima su bili u proteklom mesecu da bi se utvrdila istinitost njihovih tvrdnji. Svi učesnici su bez većih poteškoća naveli po tri događaja što je potvrdilo istinitost prethodno postavljenog pitanja.

U nastavku ispitivanja bilo je neophodno utvrditi koje **kanale komunikacije** koriste posetioци kulturnih događaja. Na pitanje koliko često gledate televiziju i slušate radio dobijeni su sledeći rezultati.

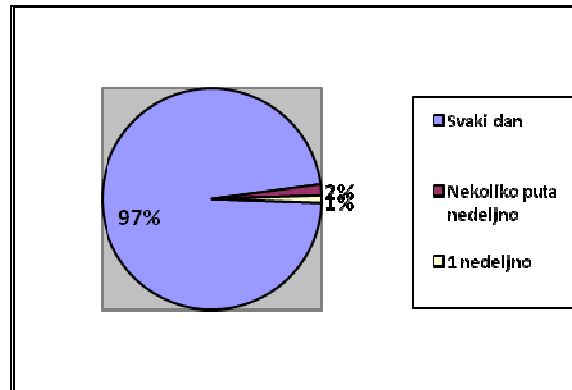


Grafikon 6.1.6. Redovnost gledanja televizije i slušanja radija

Istraživanje je pokazalo da televizija i radio imaju i dalje veliki uticaj na ispitanike, da 48% ispitanika televiziju gleda svaki dan i da 44% sluša svakodnevno radio.

U cilju utvrđivanja **medijske slike**, odnosno koji mediji imaju najviše uticaja na posetioce kulturnih dešavanja, ispitanici su zamoljeni u vidu otvorenog pitanja da navedu tri omiljena televizijska i radio kanala. Kada je u pitanju televizija istraživanje je pokazalo da postojanje velikog broja televizijskih kanala utiče na fragmentaciju gledalaca. Ipak može se zaključiti iz odgovora da najveći broj posetilaca kulturnih događaja gleda televizijske kanale sa edukativnim sadržajem (*National Geographic, Travel Channel, Discovery, History*) dok od domaćih programa su najzastupljeniji RTS1, Tv Prva, B92 i Studio B. Slična situacija je i kod radio stanica, postoji velika fragmentacija slušalaca. Najzastupljeniji su Radio S, Index, B92, Gradski, Radio Beograd, TDI i Top Fm.

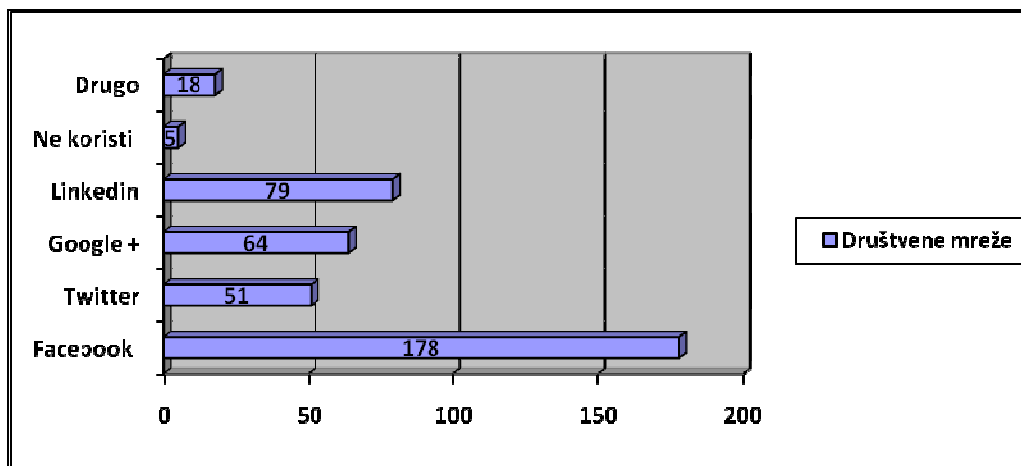
U cilju istraživanja kanala komunikacije ispitanicima je postavljeno pitanje koliko često koriste internet servise.



Grafikon 6.1.7. Korišćenje internet servisa

Istraživanje je potvrdilo već ranije hipoteze da ubedljivo velika većina korisnika, čak 97% koristi svakodnevno internet servise. Na ponuđene odgovore da li ređe od jednom nedeljno ili da li ne koriste računar ispitanici su odgovorili odrično.

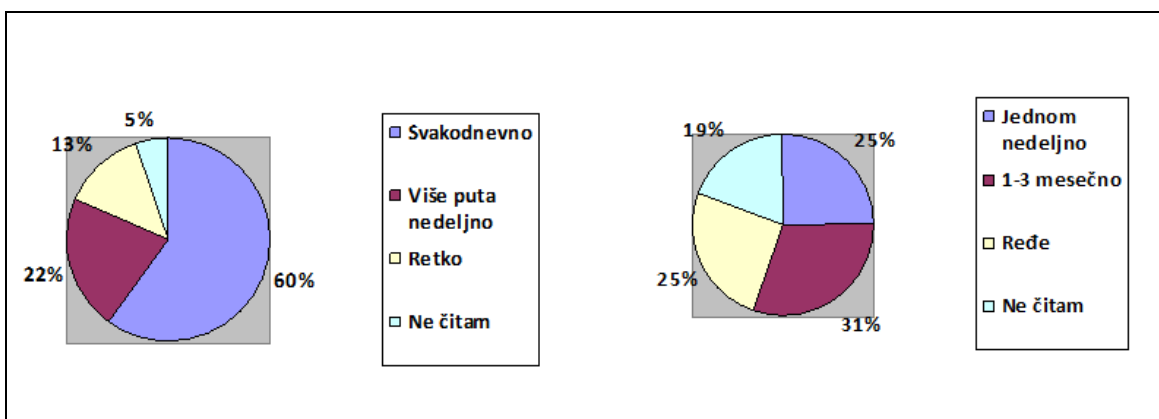
Društvene mreže su postale sastavni deo svakodnevnog života i komunikacije kulturnih ustanova sa publikom. Na pitanje koje društvene mreže najviše koriste dobijeni su sledeći rezultati.



Grafikon 6.1.8. Zastupljenost društvenih mreža

Ispitanici su imali mogućnost da navedu više društvenih mreža. Najzastupljenija društvena mreža je Facebook, Google +, i Twitter i LinkedIn. Za kulturne institucije je i dalje najvažniji podatak da se preko Facebook-a i Twitter-a informiše najveći broj posetilaca kulturnih događaja.

Pored televizije, radija i interneta za kulturne institucije su i dalje od izuzetnog značaja dnevne novine i magazini sa kojima kulturne ustanove tradicionalno imaju dobru saradnju. Anketa je pokazala sledeće rezultate.

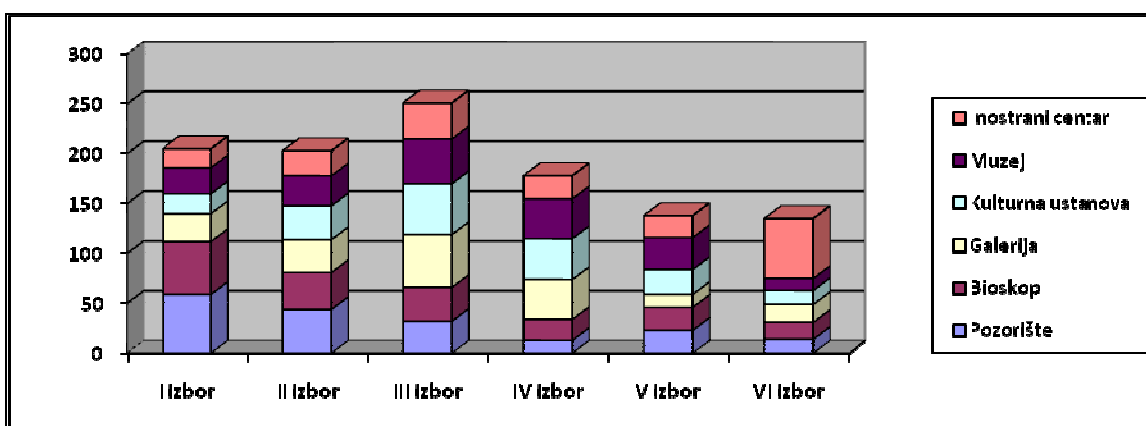


Grafikon 6.1.9. Dnevne novine i časopisi

Istraživanje pokazuje da 60% anketiranih čita dnevne novine svakodnevno, dok 22% prati štampu više puta nedeljno. Nešto drugačija situacija je u slučaju časopisa i magazina koje redovno, jednom nedeljno, prati 25% dok 31% ih prati jedanput do tri puta mesečno.

Anketiranim je ostavljena mogućnost i da navedu svoje omiljene dnevne novine i časopise. Najveći broj anketiranih je navelo da najčešće prate vesti koje nude dnevne novine Blic, sajt B92, Danas, Politika i Večernje novosti. Od posebne je važnosti primetiti da su ispitanici naveli da najviše čitaju novine u *on-line* verziji i putem društvenih mreža. Kada su u pitanju časopisi i magazini primećuje se manja vernost kada su u pitanju ovi mediji. Većina ispitanika je navela kao izvore informacija Nin, Vreme i Nedeljnik. Anketa je pokazala i novu informaciju da je veliki broj ispitanika naveo da i dalje čita Politikin zabavnik.

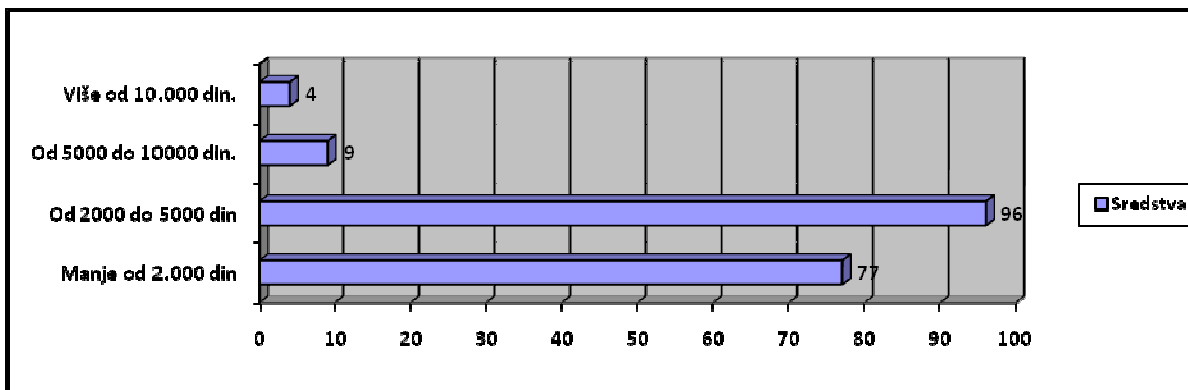
Ispitanici su se u nastavku ankete izjasnili o tome koje vrstu institucija najviše vole da posećuju. Ponudeno im je šest mogućnosti (pozorište, bioskop, galerija, kulturna ustanova, muzej i inostrani kulturni centar) i skala za rangiranje od 1 do 6. Rezultati ankete pokazuju sledeće.



Grafikon 6.1.10 Omiljeni oblici javne kulturne potrošnje

Najveći broj ispitanika je sasvim očekivano odgovorio da najčešće posećuju pozorište i bioskop. Drugi oblici javne kulturne potrošnje su znatno manje zastupljeni u kulturnim navikama.

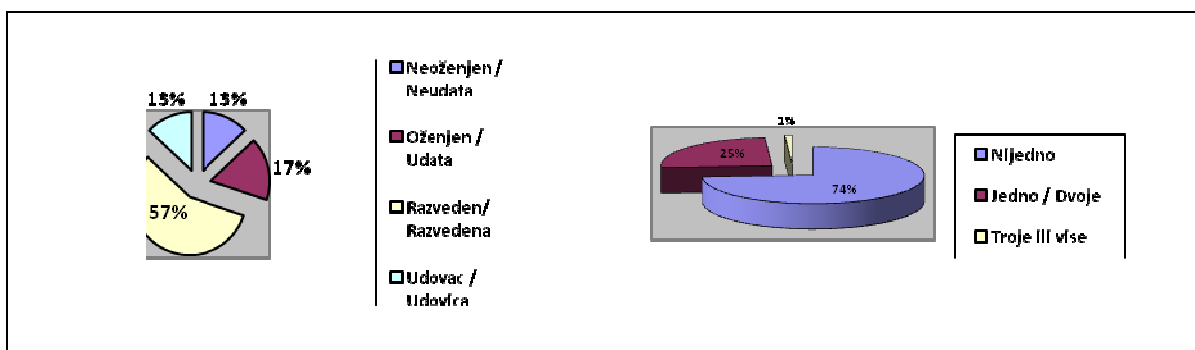
Na potrošnju u javnom kulturnom sektoru utiče i novac koji posetioци mogu da izvoje na mesečnom nivou.



Grafikon 6.1.11 Sredstva koja posetioци mogu da izvoje na mesečnom nivou

Rezultati su pokazali da posetioци mogu u proseku da izvoje od 2.000 do 5.000 dinara na mesečnom nivou (52%) ili čak manje od 2.000 dinara (41%). Novčana sredstva utiču na redovnost posete kulturnim ustanovama.

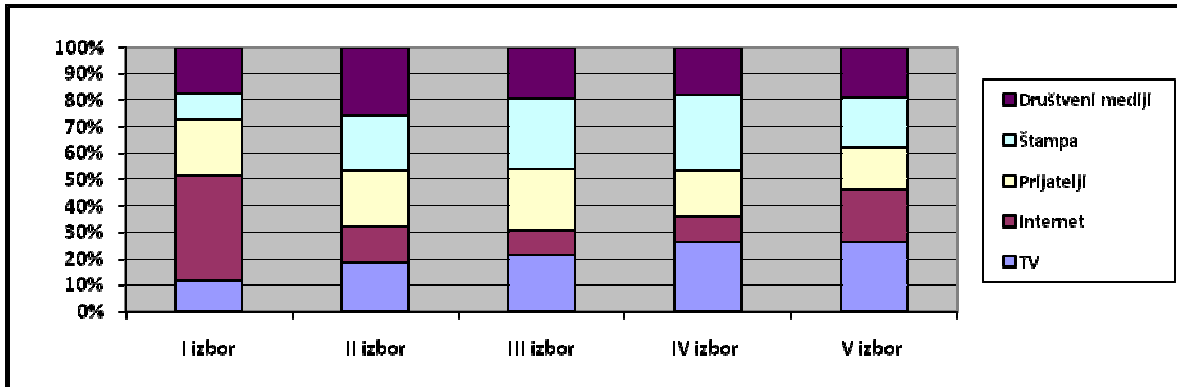
Na pitanje o bračnom stanju i broju dece dobijeni su sledeći rezultati.



Grafikon 6.1.12. Bračno stanje i broj dece ispitanika

Istraživanje pokazuje da je čak 57% ispitanika koji posećuju kulturne događaje neoženjeno ili neudato, dok je samo 17% u braku ili u vanbračnoj zajednici. Velika većina, 74%, nema nijedno dete.

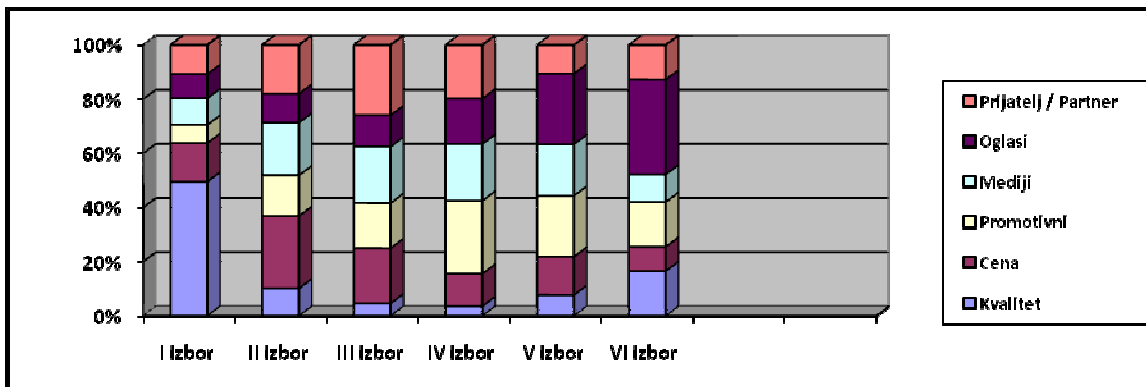
Ispitanicima je postavljeno pitanje kako se informišu o kulturnim dešavanjima i ostavljena im je mogućnost da rangiraju svoje odgovore od broja 1 do 5 prema važnosti.



Grafikon 6.1.13. Kanali informisanja ispitanika

Ispitivanje pokazuje da se najveći broj ispitanika informiše preko interneta (51%), prijatelja (28%) i društvenih medija (22%), pa tek potom putem televizije (15%) i štampe (12%).

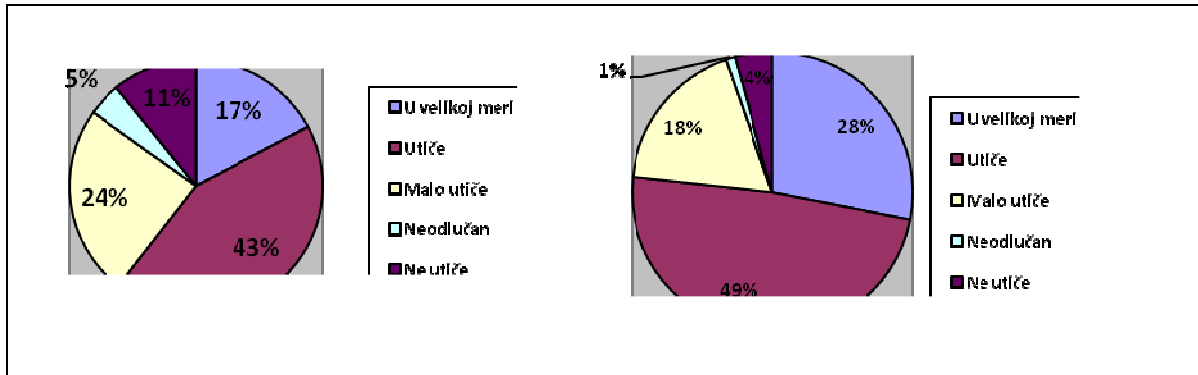
Posebno važna informacija dobijena je na postavljeno pitanje koji elementi utiču na izbor određenog kulturnog događaja.



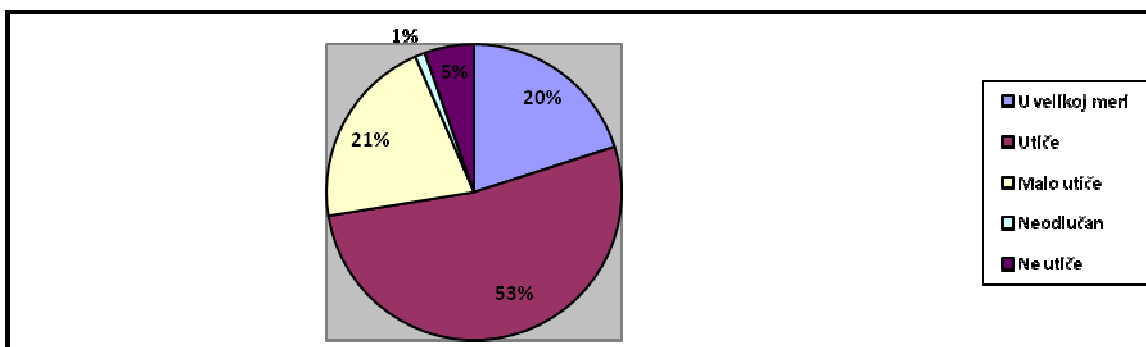
Grafikon 6.1.14. Faktori koji utiču na odabir kulturnih događaja

Istraivanje je pokazalo da najveći uticaj na ispitanike prilikom odabira konkretnog događaja ima pre svega kvalitet događaja (kao najvažniji faktor je navelo čak 60% ispitanika), a potom se na drugom mestu nalazi interesovanje prijatelja i/ili partnera (14%) i cena (11%). Zanimljivo je da je kao II izbor navelo kao glavni faktor cenu (30% ispitanika), zanimljive priloge u medijima (22%) i interesovanje prijatelja i / ili partnera (20% ispitanika).

U cilju istraživanja elemenata koji utiču na ponovnu posetu publike kulturnim ustanovama postavljeno su pitanja koliko internet stranica, ljubaznost zaposlenih i uređenje prostorija doprinose pozitivnom utisku. Dobijeni su sledeći rezultati.

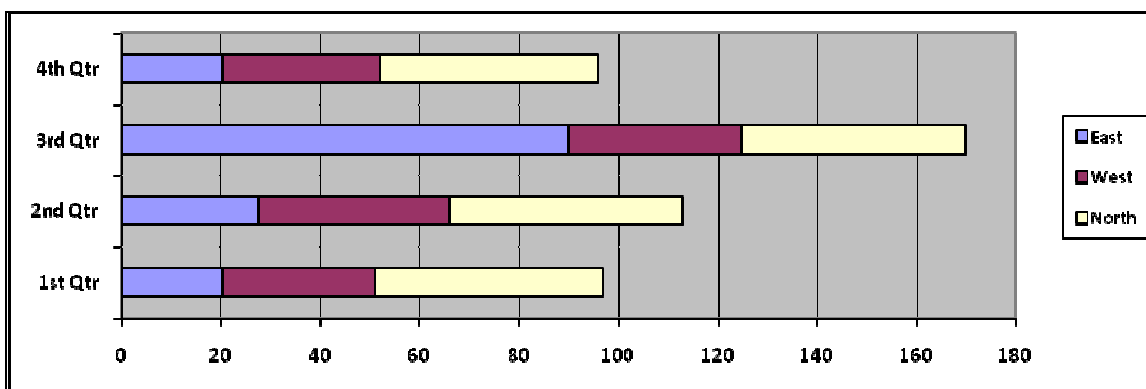


Grafikon 6.1.15. Uticaj internet stranice i ljubaznosti zaposlenih na ponovnu posetu



Grafikon 6.1.16 Uticaj uređenja prostorija na ponovnu posetu posetilaca

Istraživanje pokazuje da je 60% posetilaca se izjasnilo da internet prezentacija utiče na njihovu ponovnu posetu u velikoj meri ili da znatno utiče (grafikon 6.1.15). Nešto oko 24% se izjasnilo da internet prezentacija malo utiče, dok se svega 11% izjasnilo da ne utiče. Kada je u pitanju ljubaznost zaposlenih 77% se izjasnilo da ljubaznost zaposlenih utiče u velikoj meri ili da samo utiče. Ukupno 18% je izjavilo da malo utiče, dok se svega 10% izjasnilo da je neodlučno ili da ne utiče. Visok nivo posetilaca se izjasnilo da uređenje prostorija utiče na posetu u velikoj meri ili da utiče, ukupno 72%. Kategoriju da malo utiče je izabralo 21% ispitanika, dok se svega 6% izjasnilo da ne utiče ili da je neodlučno.



Grafikon 6.1.17 Najčešći razlozi za odustajanje od posete kulturnim ustanovama

Kao najčešći razlog za odustajanje od posete kulturnim ustanovama 43% ispitanika navelo je na prvom mestu nedostatak slobodnog vremena, zatim finansijska sredstva (25%), a ravnopravno kao razloge su naveli nedostatak društva, nedostatak informacija i drugo.

Zaključak

Sprovedena anketa jasno pokazuje da je kulturna praksa anketiranih jasno društveno strukturisana i da uticaj imaju obrazovanje, starosna dob, pol, zanimanje i ekonomsko bogatstvo. Učešće građana u tradicionalno shvaćenim kulturnim aktivnostima (posete pozorištu, bioskopima, umetničkim galerijama, muzejima, koncertima, bibliotekama, čitanje knjiga) ostaje rezervisano na osnovu rezultata istraživanja za obrazovaniju, platežno sposobniju populaciju mlađu i srednjih godina. Istraživanje nesumljivo pokazuje da i pol ispitanika ima uticaj na kulturne navike s obzirom da su čak 70% osobe ženskog pola. Najčešće navođeni načini provođenja slobodnog vremena pokazali su se u našoj sredini provođenje vremena sa porodicom i prijateljima, kao i gledanje filmova kod kuće i čitanje knjiga. Upravo pomenuti načini provođenja slobodnog vremena predstavljaju najveću konkurenciju poseti kulturnim ustanovama. Ispitanici kulturne ustanove posećuju jednom do tri puta mesečno. U našoj zemlji i dalje veliki broj građana svakodnevno gleda televiziju i sluša radio, a internet koristi svakodnevno 97% ispitanika. Zanimljiv je podatak da iako se veliki broj ispitanika izjasnio da svakodnevno gleda televiziju i sluša radio da se ipak o kulturnim aktivnostima najviše informišu preko interneta, prijatelja i društvenih medija. Ovaj podatak može biti od velike koristi kulturnim ustanovama s obzirom na ograničene budžete za oglašavanje sa kojima kulturne ustanove raspolažu u odnosu na komercijalna preduzeća. Poseban problem predstavlja niska platežna moć građana. Rezultati ankete pokazuju da građani Beograda mogu da izvoje od 2.000 do 5.000 dinara za posetu kulturnim ustanovama (52% ispitanika) dok čak 42% mogu da izvoje manje od 2.000 dinara za zadovoljenje svojih kulturnih potreba. Ovaj podatak jasno pokazuje da niska platežna moć građana Srbije utiče na kulturni život građana i da ima ozbiljne posledice po razvoj čitavog kulturnog sistema u Srbiji. U uslovima kada nemaju kome da prodaju svoje kulturne proizvode, odnosno mogućnosti da sami zarade ono što im je

potrebno za održavanje i napredak, kulturne institucije ostaju u zavisnosti od države. Kulturne ustanove ipak, kako pokazuju rezultati ankete, mogu da ponovo privuku postojeću publiku ukoliko ulože u internet prezentaciju, uređenje prostorija i obuku zaposlenih s obzirom da ovi parametri utiču, pored kvaliteta programa, na ponovnu posetu anketiranih.

6.2. Fokus grupa I

Fokus grupu činilo je šest članova, zaposlenih u Institutu Servantes u Beogradu, i trajala je ukupno dva sata.

Na samom početku, učesnicima je predstavljena tema rada, predmet, ciljevi i planirane aktivnosti – fokus grupe i istraživanje koje bi trebalo da vodi ka željenim ishodima celokupnog rada na disertaciji.

Kao primeri dobre prakse u strateškom planiranju marketinga predstavljani su strateški planovi British Council-a i kulturnih institucija u Velikoj Britaniji. Kako je prva fokus grupa imala zadatak da razmatra strateško planiranje marketinga Instituta Servantes u Beogradu predstavljani su osnovni pojmovi strateškog marketinga. Nakon uvodnog izlaganja moderatora fokus grupe pristupilo se diskusiji na unapred pripremljena pitanja koja su se ticala generalno teme "strateško planiranje marketinga" sa posebnim osvrtom na odnose s javnošću i marketing.

Asocijacija na termin "strateško planiranje"

Asocijacije prisutnih na termin "strateško planiranje" bile su planiranje, koordinisanje svih aktivnosti organizacije, kratkoročni i dugoročni planovi, vizija budućnosti i realizovanje planova u cilju ostvarivanja vizije. Na pitanje kako bi se definisalo "strateško planiranje u kulturnim ustanovama" prisutni su se usaglasili da je neophodno koordinisati programe sa planiranim budžetom radi bolje efikasnosti. Takođe, složili su se da usklađenost i strateško planiranje utiču i na imidž institucije u javnosti.

Vizija Instituta Servantes

Zaposleni u Institutu Servantes su na pitanje "Šta je vizija Instituta Servantes" napravili razliku između globalne vizije Instituta Servantes i vizije Instituta Servantes u Beogradu. Naime, na globalnom nivou vizija svih centara je da centri postanu sinonimi za hispanku kulturu i španski jezik. Drugim rečima cilj je da postanu prva asocijacija kada se pomene hispanka kultura. Takođe, dodali su da je neophodno približiti španski jezik i kulturu što većem broju ljudi u svakom gradu gde postoje centri i doprineti razbijanju stereotipa.

Strateški ciljevi Instituta Servantes

Stav zaposlenih je da je najvažniji strateški cilj Instituta Servantes u Beogradu uvođenje španskog jezika u obrazovni sistem Srbije, odnosno uvođenje u osnovne i srednje škole. Time bi se povećala zainteresovana publika i približila i hispanska kultura većoj populaciji. Moderator je podstakao zaposlene da razmisle da li smatraju da su strategije Instituta Servantes u Beogradu u skladu sa vizijom. Naime, došlo se do zaključka da je strategija u skladu sa vizijom, ali da se nedovoljno često ažurira. Odnosno da je neophodno češće usklađivati strategiju sa vizijom s obzirom da se okolnosti u kojima institucija deluje menjaju. Kao neke od promena koje utiču na rad institucije navedene su demografske promene, promene u životnom stilu i izmenjen način konzumiranja kulture. S obzirom da Institut Servantes teži da bude lider u svojoj oblasti neophodno je da prati trendove i da predstavlja uzor drugim ustanovama. Takođe, zaposleni su istakli potrebu za internim i eksternim istraživanjima i konstantnim preispitivanjem strategija.

SWOT analiza Instituta Servantes u Beogradu

Moderator fokus grupe zamolio je prisutne da zajedno naprave SWOT analizu Instituta Servantes u Beogradu. Zajedničkim radom došlo se do sledećeg:

Snage	Slabosti
<ul style="list-style-type: none">- Tradicija Instituta Servantes- Reputacija- Dobar imidž u javnosti- Zvanična državna institucija vlade Španije- Profesionalan kadar- Kvalitet usluge- Liderska pozicija na tržištu- Odlična lokacija u centru grada- Moderno opremljene učionice- Široka ponuda (kursevi jezika, plesa, biblioteka, kulturne aktivnosti)- Odlično funkcionisanje i timski rad- Profesori izvorni govornici- Zaposleni su mladi i izuzetno motivisani- Visoki kriterijumi koji garantuju kvalitet	<ul style="list-style-type: none">- Samo jedna lokacija u gradu- Nepostojanje predstavništva u drugim gradovima- Visoka cena kurseva španskog jezika- Smanjeni budžet usled krize u Španiji- Velika organizacija se sporije prilagođava promenama
Šanse	Pretnje
<ul style="list-style-type: none">- Velika popularnost Španije kao zemlje i hispanske kulture u Srbiji- Relativno mali broj škola jezika u kojima se uči španski- Nepostojanje konkurencije kada je u pitanju promocija hispanske kulture- Španija poznata kao turistička destinacija	<ul style="list-style-type: none">- Ekonomska kriza u Španiji- Smanjeni budžet usled krize- Ekonomska kriza utiče i na imidž zemlje- Smanjeno interesovanje za španski- Povećano interesovanje za nemački jezik

<ul style="list-style-type: none"> - Mogućnost organizovanja velikog broja kulturnih događaja - Mogućnost saradnje sa velikim brojem institucija 	
--	--

BCG matrica ponude Instituta Servantes u Beogradu

Nakon SWOT analize zaposleni u Institutu Servantes su napravili BCG matricu, odnosno analizu usluga koje centar nudi.

Zvezde	Znaci pitanja
<ul style="list-style-type: none"> - Vikend kursevi španskog jezika - Velike kulturne manifestacije (Nedelja savremenog španskog filma, Dan španskog jezika, izložbe posvećene dizajnu i arhitekturi, koncert flamenka) - Izložbe 	<ul style="list-style-type: none"> - Radionice za decu - Diplome španskog kao stranog jezika - Saradnja sa latinoameričkim ambasadama - Međubibliotekačka razmena - Elektronske knjige - Izložbe - Pojedine kulturne aktivnosti
Psi	Krave muzare
<ul style="list-style-type: none"> - Specijalni kursevi - AVE sa mentorom - Salsa - Projekcije filmova zbog neprilagodene sale - Koncerti u Institutu Servantes zbog neprilagodene sale 	<ul style="list-style-type: none"> - Opšti kursevi španskog jezika - Časovi tanga - Časovi flamenka - Usluge iznajmljivanja iz biblioteke - Izdavanje prostora

Imidž Instituta Servantes u javnosti?

Moderator fokus grupe je zamolio zaposlene da razmisle i izlože svoja uverenja o tome kako javnost, korisnici usluga, vide i doživljavaju Institut Servantes u Beogradu. Identično pitanje je nakon toga postavljeno i drugoj fokus grupi koja je bila sastavljena od korisnika što je bilo od velike važnosti za ukrštanje odgovora.

Zaposleni u Institutu Servantes smatraju da opšta javnost ima pozitivnu sliku o instituciji i da su prve asocijacije korisnika i javnosti prestiž, dobar imidž i tradicija. Takođe, smatraju da javnost ima određeno poštovanje čak i u slučaju da ne poznaju uvek tačnu ponudu centra. Par zaposlenih je zaključilo da opšta javnost ili poznaje odlično rad centra ili nema apsolutno nikakvu ideju šta centar radi. Javnost, sasvim logično, španski kulturni centar povezuje sa Ambasadom Španije i doživljava je kao stranu ustanovu. Iako veći deo javnosti ima pozitivnu sliku o centru, postoji opasnost da se institucija doživljava previše elitistički. Generalan zaključak je da Institut Servantes ima pozitivan imidž.

Da li pozitivan imidž doprinosi privlačenju novih korisnika?

Pozitivan imidž doprinosi privlačenju novih korisnika kako polaznika kurseva tako i posetilaca kulturnih aktivnosti. Pozitivan stav i imidž javnosti su od velike važnosti za kulturne institucije s obzirom da nude "neopipljive proizvode". Jedina opasnost koja postoji kod dela populacije je da instituciju doživljavaju kao previše elitističku.

Koja očekivanja imaju polaznici kurseva?

Polaznici kurseva zbog imidža koji postoji o javnosti i cene očekuju "vrhunski proizvod", odnosno kvalitetno znanje, stručan kadar i da će pored časova španskog jezika dobiti i druga znanja (o hispanskoj kulturi, kinematografiji, književnosti...) i dodatne usluge (usluge biblioteke, dopunski *on-line* kurs i sl.).

Koja očekivanja ima publika koja dolazi na kulturna dešavanja?

Generalno publika očekuje visok kvalitet kulturne ponude, ljubaznost zaposlenih, prijatan ambijent i informacije o najnovijim dešavanjima na kulturnoj sceni Španije. Međutim, neophodna je segmentacija publike s obzirom da od nje zavise i očekivanja. Studenti očekuju pre svega dodatne informacije i pomoć u studijama, stručna publika nove informacije dok opšta publika očekuje prijatan događaj i lep provod.

Zadovoljstvo zaposlenih internom komunikacijom?

Postoji stav zaposlenih da je interna komunikacija dobra, ali da postoji još prostora za njeno poboljšanje. Naime, pokrenuti su različiti projekti bolje interne komunikacije koji nisu zaživeli poput nedeljnog *newsletter*-a, zajedničke platforme NING i sl. Informacije stižu do zaposlenih ali pre svega zahvaljujući odgovornosti samih zaposlenih a ne zahvaljujući procedurama. Zaposleni se pre svega informišu na osnovu ličnih kontakata, emaila i web stranice. Generalni stav je da bi nedeljni *newsletter* doprineo boljoj komunikaciji. Stav je da su oglasne table i nedeljni sastanci prevaziđene forme obaveštavanja. Izuzetno je važno da svi zaposleni imaju razvijenu svest da su odgovorni za određene zadatke i da je neophodno da informišu svoje kolege o projektu koji vode.

Nove strategije u trenutku kada je budžet Instituta Servantes smanjen?

Zaključak zaposlenih je da je institucija uspela da održi kvalitet kulturnog programa uprkos smanjenom budžetu pre svega zahvaljujući dodatnom trudu zaposlenih i udruživanju sa drugim kulturnim ustanovama sa kojima centar ranije nije ostvario saradnju. Zahvaljujući novoj strategiji udruživanja sa kulturnim ustanovama i ambasadama Institut Servantes je uspeo da zadrži vidljivost na kulturnoj sceni Srbije.

Zaključak nakon sprovedene fokus grupe I

Diskusija nakon sprovedene fokus grupe upućuje da zaposleni u Institutu Servantes u Beogradu, iako nemaju formalno obrazovanje iz marketinga, imaju jasnu predstavu o

potrebi postojanja strateškog planiranja. Iako ne postoji precizno definisana strategija Instituta Servantes u Beogradu zaposleni su se složili da bi najveći cilj bilo uvođenje španskog jezika u obrazovni sistem Srbije. Na taj način bi se španski jezik učinio dostupnijim većem broju ljudi, a i samo interesovanje za hispanku kulturu bi se povećalo. Anketirani smatraju da se nedovoljno često aktualizuju postojeći planovi i da zbog toga centar gubi jer se ne prilagođava brzim promenama u društvu. Nakon SWOT analize i BCG matrice zaposleni su imali bolji uvid u okolnosti pod kojima institucija posluje kao i bolji uvid u ponudu. Zaključak je da bi sastanke tog tipa trebalo češće organizovati sa svim zaposlenima. Zaposleni smatraju da Institut Servantes u Beogradu ima dobar imidž u javnosti koji doprinosi uspehu centra. Kao opasnost navode visoka očekivanja korisnika i publike. Nakon sprovedene fokus grupe može se zaključiti da nepostojanje precizno definisane pisane strategije dovodi do toga da zaposleni rade "po intuiciji i mehanizmu" i da je neophodno njeno uvođenje i primena u što kraćem roku.

6.3. Fokus grupa 2

Fokus grupu činilo je šest članova – korisnika usluga Instituta Servantes u Beogradu. Ukupno trajanje bilo je 1h i 30 min.

Kao i na prvoj fokus grupi, učesnicima je predstavljena tema rada, predmet, ciljevi i planirane aktivnosti – fokus grupe, istraživanje i anketa koje bi trebalo da vode ka željenim ishodima celokupnog rada na disertaciji.

Od korisnika su se tražili slični odgovori kao i od prve fokus grupe sa željom da se uporede stavovi zaposlenih i stavovi korisnika usluga. Posebna pažnja posvećena je novim medijima i komunikaciji ustanove sa korisnicima preko društvenih mreža.

Nakon uvodnog izlaganja moderatora fokus grupe, pristupilo se diskusiji na unapred pripremljena pitanja koja su se ticala generalno promocije kao i konkretnog osvrta na prezentovani materijal.

Asocijacije vezane za Institut Servantes u Beogradu

Asocijacije korisnika usluga Instituta Servantes su uglavnom bile vezane za Španiju i hispanku kulturu (flamenko, muzika, kinematografija) ali i za usluge Instituta Servantes (biblioteka, kursevi španskog, galerija, časovi plesa). Zanimljivo je da su asocijacije korisnika vezane i za lokaciju Instituta (centar grada, španska zastava u centru grada) ali i za popularna mesta koja se nalaze u neposrednoj blizini Servantesa poput kafića Freska gde korisnici usluga mogu da predahnu i da provedu prijatno vreme.

Imidž Instituta Servantes u Beogradu kod korisnika

Korisnici Instituta Servantes imaju pozitivnu sliku o centru. Prva asocijacija im je kvalitet usluga i ozbiljnost institucije. Pored ovih karakteristika naveli su da Servantes doživljavaju kao "moderno opremljenu i lepo uređenu instituciju" gde imaju priliku da razgovaraju sa izvornim govornicima španskog jezika.

Koliko često korisnici posećuju centar

Korisnici su se izjasnili da poseta zavisi od broja aktivnosti u Institutu Servantes i da poseta može da varira od jednom nedeljno do par puta mesečno. Takođe, istakli su da im i sama lokacija odgovara da češće posećuju centar u odnosu na druge kulturne ustanove.

Koje usluge najviše privlače korisnike (kulturne aktivnosti, biblioteka, škola plesa, kursevi jezika).

Svi korisnici su se složili da najviše posećuju besplatne sadržaje, odnosno kulturne aktivnosti i biblioteku, a zatim časove plesa i kurseve španskog jezika. Časovi se pohađaju povremeno, dok su kulturne aktivnosti i biblioteka usluge kojima se korisnici vraćaju tokom cele godine.

Koja očekivanja imate od Instituta Servantes?

Korisnici pre svega očekuju raznolikost i predstavljanje novih kulturnih tendencija iz hispanskog sveta od španskog kulturnog centra. Takođe, očekuju da biblioteka ima najnovija štampana izdanja na španskom jeziku. Studenti Filološkog fakulteta su iskazali svoju potrebu za organizovanjem kurseva konverzacije koja im na fakultetu nedostaje i veću povezanost sa Institutom Servantes. Iskazali su da im nedostaju informacije o mogućnostima daljeg studiranja i usavršavanja u Španiji i Latinskoj Americi. Takođe, studenti Filološkog fakulteta sa smera za španski jezik smatraju da bi trebalo da imaju poseban status koji bi im omogućavao veće privilegije (mogućnost volontiranja, organizovanja kulturnih aktivnosti i sl.).

Kanali informisanja o aktivnostima Instituta Servantes

Korisnici koriste različite kanale za informisanje o aktivnostima u centru u zavisnosti od ličnih preferencija. Najčešći kanali su internet sajt, facebook stranica i *newsletter*. Pojedini korisnici su naveli da vole i lično da se informišu ili da ih obaveste prijatelji.

Da li su korisnici zadovoljni sadržajem na internet stranici Instituta Servantes?

Korisnici sajta smatraju da sajt nije savršen ni po dizajnu ni po sadržaju. U delu za kurseve informacije se često ponavljaju i nije uvek lako doći do informacija. U delu biblioteke pretraživač za knjige nije na vidljivom mestu. Korisnici smatraju da je sadržaj nedovoljno zanimljiv i primeren ciljnoj grupi korisnika. Učesnici grupe naveli su da nedostaju izveštaji

sa događaja, galerije slika i da je sajt pasivan. Kao najveći problem naveli su da sajt nije uvek ažuran.

Da li korisnici prate obaveštenja putem facebook stranice?

Svi učesnici fokus grupe su se izjasnili da redovno prate aktivnosti Instituta Servantes na društvenoj mreži Facebook. Takođe, naveli su da ne smatraju da je društvena mreža Twitter neophodna s obzirom da pomenutu društvenu mrežu manje ljudi koristi. Od posebne je važnosti istaći da korisnici nisu upućeni u postojanje Youtube kanala Instituta Servantes i da isti ne prate.

Da li članci u novinama ili televizijski prilozi doprinose većoj zainteresovanosti korisnika za dešavanja u Servantesu?

Učesnici fokus grupe su se složili da im nije bitno odakle informacija dolazi koliko im je važna vrednost informacije. Smatraju da su prilozi na televiziji ili članci u novinama važni pre svega zbog nove publike.

Da li se korisnici informišu na osnovu newsletter-a?

Učesnici fokus grupe naveli su da im je newsletter odličan način brzog informisanja i da im se dopada što tačno znaju da će svakog ponedeljka dobiti informacije o dešavanjima koja su u toku.

Procena promotivnog materijala Instituta Servantes?

Učesnicima fokus grupe prikazan je različit promotivni materijal koji je korišćen u prethodnoj i trenutnoj kampanji. Korisnici su se izjasnili da im se promotivni materijal iz prethodne godine više dopadao s obzirom da je življi i da im je više u hispanском duhu. Promotivni materijal za ovu godinu ih ne asocira direktno na Institut Servantes. Najpozitivnije reakcije su imali na promotivni materijal za DELE ispite.

Dešavanja koja predlažu korisnici Instituta Servantes?

Tokom fokus grupe moderator anketirao korisnike o programima koji po njihovom mišljenju nedostaju. Učesnici fokus grupe su naveli da im nedostaju više interaktivni sadržaji kroz radionice, prevodilačke sekcije i saradnja sa studentskim udruženjima. Takođe, naveli su da bi postojanje "Gerile Servantes" odnosno grupe mladih, kreativnih ljudi koji bi realizovali projekte poput "Gerile Gete Instituta".

Koje aktivnosti bi doprinele većoj popularizaciji Instituta Servantes u javnosti?

Učesnici ankete bili su zamoljeni da daju svoje predloge programa koji bi doprineli većoj popularizaciji Instituta Servantes u Beogradu. Anketirani su na prvom mestu naveli

muzički program koji Institut Servantes retko organizuje. Potom su naveli mogućnost organizovanja besplatnih časova španskog jezika, radionica za profesore španskog jezika koji praktično nemaju mogućnosti za usavršavanje nakon završenog fakulteta. Takođe, ukazali su da su cene kurseve španskog jezika visoke za veliki broj srednješkolaca i studenata. Kao poseban cilj naveli su privlačenje studenata sa različitih fakulteta, a ne samo sa Filološkog fakulteta.

Zaključak nakon sprovedene Fokus grupe II

Nakon sprovedene fokus grupe sa korisnicima Instituta Servantes može se zaključiti da korisnici imaju pozitivno mišljenje o centru. Interesantno je zaključiti da i zaposleni i korisnici imaju isto viđenje pozitivnog imidža u javnosti centra ali da uviđaju i iste probleme i nedostatke. Asocijacije korisnika su vezane za hispansku kulturu ali i za lokaciju i izgled zgrade. Ovo poslednje ukazuje da svi elementi, od ponude centra do izgleda i lokacije zgrade, utiču na imidž jedne ustanove. Korisnici najviše posećuju besplatne programe. Web prezentacija Instituta Servantes predstavlja najslabiju tačku u komunikaciji sa korisnicima. Sajt je nedovoljno interesantan i ne pruža korisnicima korisne informacije. Posetioci i korisnici su istakli da ne razlikuju kanale komunikacije već samo vrste informacije. Nedostaju im najviše dvosmerna komunikacija i aktivnosti koje bi zahtevale i aktivnije učešće publike.

7. Zaključak

Kulturne ustanove danas suočavaju se sa brojnim izazovima koje treba uspešno da prevaziđu u cilju opstanka na kulturnom tržištu. Na prvi pogled čini se da su izazovi izuzetno brojni: svetska ekonomska kriza, smanjena podrška države, velika ponuda kulturnih sadržaja, nedostatak slobodnog vremena, izuzetno jaka konkurencija i sve jača dominacija novih medija, posebno društvenih mreža, u vidu provođenja slobodnog vremena. U takvim uslovima kulturne ustanove suočavaju se sa brojnim problemima od kojih je najvažniji kako opstati na tržištu. Ukoliko takvoj globalnoj situaciji dodamo i probleme sa kojima se suočavaju specifično kulturne ustanove u Srbiji (proces tranzicije, nedovoljno obrazovan kadar za poslove marketinga, nedostatak ulaganja od strane države, zastareli oblici kulturne difuzije, nedovoljno atraktivni poslovni objekti i sl.) zaključujemo da je opstanak na nesigurnom tržištu kulture u vidu borbe za svakog posetioca, za svaku prodatu kartu, objavu u medijima i borbi za sponzorima izuzetno težak i mukotrpan.

Autor ovog rada smatra da strateško planiranje marketinga u kulturnim ustanovama predstavlja izuzetno važnu oblast koja omogućava kulturnim institucijama da se prilagode uspešno promenama, okruženju i da predvide buduće trendove. Naime, strateško planiranje marketinga omogućava planiranje marketinških aktivnosti koje doprinose dosezanju sveobuhvatnih strateških ciljeva. Primena strateškog planiranja u marketingu doprinosi da menadžment institucije precizira misiju i viziju svog postojanja. U radu se kroz teorijski okvir potvrđuje da su prednosti primene strateškog planiranja brojne i da omogućavaju bolje razumevanje promena u okruženju, proaktivan odnos prema promenama, koordinaciju aktivnosti, uspešniju komunikaciju između zaposlenih i bolju organizovanost. U zaključcima fokus grupe sa zaposlenima u Institutu Servantes u Beogradu dokazuje se da, uprkos definisanoj misiji i viziji, u nedostatku postojanja strateškog planiranja marketinga zaposleni ne znaju koji su tačno aktuelni ciljevi ustanove i kako da prevaziđu trenutne izazove sa kojima se susreću. Na osnovu interne i eksterne analize kulturne ustanove imaju mogućnost da sagledaju svoje mogućnosti, kapacitete, probleme, šanse i izazove i da na osnovu realne slike okruženja donesu strateške ciljeve koje će omogućiti da uspešno iskoriste resurse i prilike u cilju opstanka na tržištu kulture i da prevaziđu probleme sa kojima se susreću. Teorijski i praktično je utvrđeno da su faktori koji najviše utiču na rad i delovanje kulturnih ustanova sledeći: smanjena ekonomska moć stranovništva, nedostatak slobodnog vremena, demografske promene, smanjeni budžeti, veća očekivanja sponzora i medija i veliki uticaj interneta na način provođenja slobodnog vremena. U ovom radu pokazano je da u današnje vreme nije više dovoljno imati kvalitetan kulturni program, već da opstaju one kulturne ustanove koje na vreme prilagođavaju svoju strategiju novim okolnostima u vidu uvođenja novih proizvoda, većoj posvećenosti kvalitetu, povezivanju na strateškom nivou sa drugim organizacijama i jačanju veza sa medijima i sponzorima. U radu je ostvaren osnovni cilj istraživanja koji se odvijao kroz analizu i valorizaciju ustanova kulture u Srbiji sa navođenjem pozitivnih primera iz prakse u inostranstvu i kroz iniciranje sveobuhvatnog naučnog istraživanja strateškog planiranja u institucijama kulture. Takođe ostvareni su i specifični ciljevi kroz

razvijanje svesti o značaju primene strateškog planiranja u marketingu u institucijama kulture. Tokom rada uočen je nedostatak celovitog i sistematičnog sagledavanja i valorizacije strateškog planiranja marketinga. Upravo iz potrebe celovitog pristupa ovoj temi nastala je i potreba bavljenjem i integrisanom marketinškom komunikacijom koja obuhvata marketinške komunikacije i odnose s javnošću. Naime, savremeni trendovi uslovlili su da sve ciljne javnosti koje su važne za kulturne ustanove, publika, mediji, sponzori, partneri, osnivači zahtevaju direktnu i preciznu komunikaciju. Tokom rada uočeno je da se izuzetno malo kulturnih ustanova bavi uspostavljanjem direktne komunikacije sa postojećom publikom i razvojem nove. Takođe, uočeno je da se kulturne ustanove tradicionalno najviše oslanjaju na oglašavanje od kog očekuju velike rezultate i/ili na odnose s javnošću dok se drugi instrumenti marketinških komunikacija zanemaruju ili neadekvatno koriste. Upravo iz tog razloga u radu su pregledno i sistematično predstavljeni svi instrumenti integrisane marketinške komunikacije kao što su oglašavanje, unapređenje prodaje, direktni marketing, lična prodaja i komunikacijski aspekt poslovnog okruženja kulturnih institucija. Kroz pozitivne primere iz prakse, pre svega iz inostranstva, dokazano je da jedino integrisana marketinška komunikacija omogućava kulturnoj ustanovi da uspostavi i održi kvalitetan odnos sa postojećom publikom. Sporadično korišćenje pojedinih instrumenata i njihova neadekvatna upotreba (kao što je politika izhitrenog spuštanja cena u situaciji nedovoljne posete, nepostojanje politike popusta i sl) dovode ne samo do neuspeha već i do gubitka publike. U radu se predstavljene savremene mogućnosti korišćenja instrumenata marketinških komunikacija. Takođe dokazano je da isključivo oslanjanje na oglašavanje donosi slabe rezultate kao i da neprecizno oglašavanje dovodi do neefikasnog trošenja organičenog budžeta. Naime, u ovom delu rada je dokazana neophodnost segmentacije publike i prilagođavanje instrumenata marketinške komunikacije ciljnim javnostima. Verovanje da je "kultura namenjena svima" i da su u skladu sa tim "svi pojedinci ciljne javnosti kulturne ustanove" je neodrživo i vodi ka neuspehu. Poseban deo u radu posvećen je izuzetno važnim odnosima s javnošću u kulturnim ustanovama. Odnosi s javnošću predstavljaju važan segment integrisane marketinške komunikacije koji omogućava stvaranje i održavanje prepoznatljivog brenda institucije i dosezanje i do neraspložive publike. Naime, oglašavanjem kulturne ustanove dopiru samo do publike koja već ima razvijene navike dok odnosima s javnošću ustanova ima mogućnost dosezanja do šire publike. Problem na koji se ukazuje u radu je nekontinuirano i nestručno sprovođenje odnosa s javnošću u kulturnim ustanovama u našoj zemlji. Naime, čest je slučaj da nedovoljno obrazovan kadar sprovodi odnose s javnošću po principu slanja saopštenja na mejling liste novinara. Na ovakav način kulturne ustanove gube i ne koriste sve mogućnosti koje pružaju odnosi s javnošću i time se oni svode na samo jedan deo, na odnose s medijima. U radu je kroz teoriju i praksu dokazano da je za uspešno sprovođenje odnosa s javnošću neophodno teorijsko i empirijsko znanje i navedene su sve aktivnosti (odnosi s medijima, organizacija specijalnih događaja, organizacija sastanaka, lobiranje, sponzorstvo i odnosi s javnošću u kriznim situacijama) koje je neophodno sprovesti u cilju postizanja rezultata. Posebna pažnja posvećena je u radu kanalima komunikacije, tradicionalnim i novim medijima. Naime, ustanove kulture teško prihvataju nove tendencije i ne koriste dovoljno mogućnosti koje pružaju različiti kanali komunikacije. Kada su u pitanju tradicionalni mediji nepoznavanje karakteristika

dovodi do smanjene mogućnosti objava, a nekorišćenje novih medija smanjuje mogućnosti uspostavljanja direktne komunikacije sa publikom. Danas i mlađa i starija publika imaju visoka očekivanja kada su komunikacije u pitanju tako da se funkcionalni i pregledni sajtovi podrazumevaju kao i direktna komunikacija putem društvenih medija. Upravo u ovom delu kulturne ustanove razočaraju svoje korisnike sa brojim, nepreglednim i nedovoljno ažuriranim informacijama. Gubitak korisnika, sponzora i medija predstavlja danas luksuz koji sebi kulturne ustanove ne mogu da priušte. Upravo su rezultati fokus grupe i ankete pokazali da sve tačke kontakta, uključujući internet prezentacije, uređenje prostorija, ljubaznost zaposlenih utiču na zadovoljstvo publike. Kvalitetni kulturni proizvodi, sa svim svojim specifičnostima, više nisu dovoljni izuzetno zahtevnoj publici, sponzorima i medijima od kojih kulturne ustanove zavise.

U radu su teorijski i praktično dokazane polazne hipoteze da strateško planiranje predstavlja osnovu pozicioniranja kulturnih ustanova. Posebno važan deo čine integrisane marketinške komunikacije i odnosi s javnošću koji doprinose stvaranju jakog i prepoznatljivog brenda koji je garancija dobrog kvaliteta kulturnog programa ali i zahteva konstantnu brigu i komunikaciju sa ciljnim javnostima. Naučni doprinos disertacije ogleda se u sistematizaciji i produbljivanju teorijskih znanja u oblasti strateškog planiranja marketinga u institucijama kulture, kroz stratešku analizu, implementaciju i kontrolu. S obzirom da je marketing u kulturi na samim počecima u Srbiji ovim radom se inicira šira naučna rasprava o problemu i predmetu doktorske disertacije. Očekivana praktična primena rezultata vezana je za primenu znanja u institucijama u našoj zemlji.

LITERATURA

1. Adžes I., "Menadžment za kulturu", prevod Dopuđa B. i Carić N, Graph Style, Novi Sad, 2006.
2. Bateson J., Hoffman D., "Managing Services Marketing: Text and readings", Dryden Press, 1999.
3. Bennett P.D., "Dictionary of Marketing Terms", American Marketing Association, Chicago, 1995.
4. Bennett P.D., "Dictionary of Marketing Terms", American Marketing Association, Chicago, 1995
5. Berns Vilijam Dz, "Menadžment i umetnost", prevod Stanka Saša, Clio, Beograd, 2009.
6. Bourdieu, P., "Distinction: A Social Critique of the Judgement of Taste" Routledge & Kegan Paul, London, 1984 (1979).
7. Butler, P., "By Popular Demand: Marketing the Arts", *Journal of Marketing*, 16, 2000.
8. Carr, E., "Web Sites for Culture. Essential Principles for Great Arts Web Sites", Patron Publishing. USA, 2005.
9. Cashman S., "Thinking Big, a Guide to Strategic Marketing Planning for Arts Organizations", Arts Council England, 2010.
10. Chan. T. W (ed.), "Social status and cultural consumption", Cambridge University Press, 2010.
11. Colbert, F., Nartel, J., Bilodeau, S., William D., "Marketing Culture and the Arts", Paul & Co Pub Consortium, Chicago, 1995.
12. Crimp M., "The Marketing Research Process", Third edition, Prentice Hall, New York, 1990.
13. Cutlip S.M., Center A.M., Broom G., "Odnosi s javnošću", Mate, Zagreb, 2003.
14. Cutlip S.M., Center A.M., Broom G., "Odnosi s javnošću", prevodilac Domagoj Rogulj, Mate, Zagreb, 2003.

15. Deloizer M.W., "The Marketing Communication Process", McGraw Hill, 1993.
16. Diggle K., „Guide to Arst Marketing“, Rhinegold, London, 1984.
17. Diggle K., “Guide to Arts Marketing: The Principles and Practice of Marketing as They Apply to the Arts”, London, Rhinegold Publishing Limited, 1986.
18. Djordjević Ž., "Uvod u novinarstvo", Centar za savremenu žurnalistiku, Beograd.
19. Đorić, M., "Komunikacija i novi mediji", CET Čitalište, br. 67, novembar 2007.
20. Dragičević-Šešić M., Stojković B., "Kultura, menadžment, animacija, marketing", Clio, Beograd, 2003.
21. Duncan, T., Caywood, C., "The Concept, Process and Evolution of Integrated Marketing Communication“ u :Thurson E., Moore J., „ Integrated Communication: Synergy of Persuasive Voces“, Mahwah, Ney Yersey , 2002.
22. Džefinkins F., "Oglašavanje", Beograd, Clio, 2003.
23. Filipović V., Janičić R., "Strateški marketing", FON, Beograd, 2010.
24. Filipović Vinka, Kostić Milica, "Marketing menadžment", FON, Beograd, 2009.
25. Fill C., „Marketing Communications – Contexts, Contents and Strategies“, 2th edition, Prentice Hall, Hertfordshire, 1999.
26. French Y., Runyard S., "Marketing and Public Relations for Museums, Galleries, Cultural and Heritage Attractions", Routledge, USA, 2011.
27. Grunig J., Repper F., “Strategic Management, Publics and Issues”, u knjizi “Excellence in Public Relations and Communications Management”, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1992.
28. Hariss T.L., “Value-Added PR. The Secret Weapon of Integrated Marketing“, MC Graw Hill, 1999.
29. Hatcher P. Evelyn., ”Arts as Culture: An Introduction to the Anthropology of Art”, Evelyn P. Hatcher, USA, second edition, 1999.
30. Hill L., O’Sullivan C., O’Sullivan T., “Creative Arts Marketing”, Buppenworth-Heinemann, Oxford, 2003.

31. Hirshman E.C., „Aesthetics, Ideologies and the Limits of Marketing Concept“, Journal of Marketing, tom 47, 1983, str. 40-55.
32. Izquierdo A., Guzmán V., Martínez L., "Community Manager: Redes Sociales, Marketing Social", Ediciones Académicas, 2012.
33. Judson, Arnold S., "Making Strategy Happen: Transforming Plans into Reality", Basil Blackwell/ The Planning Forum, 1990.
34. Kerrigan F., Fraser P., Özbilgin M., "Arts Marketing", Elsevier Butterworth-Heinemann Publications, Oxford, 2004.
35. Kobas D., "Odnosi s javnošću kao deo marketinškog miksa“, u „Marketing u praksi: Časopis za tržišne komunikacije“, br. 9, 2002.
36. Kobs J., "Profitable Direct Marketing. A Strategic Guide to Starting, Improving and Expanding any Direct Marketing Operation“, Chicago, McGraw-Hill, 2001.
37. Kolber F., "Marketing u kulturi i umetnosti", prevod Jelena Tomašević, Clio, 2010.
38. Kostić M., Doktorski rad "Integracija komunikacijskih aktivnosti marketinga i odnosa s javnošću“, FON, Beograd, 2003.
39. Kotler P., Alan R. A., "Strategic Marketing for Nonprofit Organizations“, 5th edition, Prentice Hall, New Jersey, 1996.
40. Kotler P., "Marketing Management“, 11th edition, Prentice Hall, 2003.
41. Kotler P., Keller K.L. "Marketing Management“, 12th edition, Prentice Hall, New Jersey, 2006.
42. Kotler P., Alan R. A., "Strategic Marketing for Nonprofit Organizations“, 5th edition, Prentice Hall, New Jersey, 1996.
43. Kotler P., Armstrong G., "Marketing: An Introduction", Prentice Hall, 2005.
44. Kotler Ph., Scheff J., "Standing Room Only, Strategies for Marketing the Performing Arts“, Harvard Business School Press, Boston, 1997.
45. Kotler Ph., Wong V., Saunders J., Armstrong G., "Principles of Marketing", Fourth European Edition, Perason, 2005.
46. Kotler P., Keller K.L., "Marketing menadžment“, prevod Lalović B., Lučić-Živanović M., Data status, Beograd, 2006.

47. Krivošejev V., "Muzeji, publika, marketing", Narodni muzej Valjevo, Valjevo, 2009.
48. Lange C., "Public Relations for the Arts: What are the Benefits", Grin Verlag, 2006.
49. Leksikon savremene kulture. Teme i teorije, oblici i institucije od 1945. do danas, grupa autora, Plato, 2012. Priredio Ralf Šnel
50. Maitland H., „A Guide to Audience Development“, Arts Council of England, 2000.
51. Meerman Scott, D., "Nova pravila marketinga i odnosa s javnošću", Mikroknjiga, Beograd, 2009.
52. Mitić B., "Marketing nerofitnih organizacija", Univerzitet za poslovni inženjering i menadžment, Banja Luka, 2012.
53. Morton M., "Aida Comes Alive", International Arts Manager, Nov. 1994, 26.
54. Nantel J., Colbert F., "Positioning Cultural Arts Products in the Market", Journal of Cultural economics, tom. 16, br. 2, 1992, str. 63-71.
55. Nikodijević, D., "Marketing u kulturi I medijima", Megatrend univerzitet, Beograd, 2007.
56. Palmer A., Koenig-Lewis N., "An experiential, social network-based approach to direct marketing", International Journal, Vol. 3 Iss: 3, str. 162 - 176, 2009.
57. Pavičić J., „Strategija marketinga neprofitnih organizacija“, Masmedia, Zagreb, 2003.
58. Pavičić J., Alfirević N., Aleksić Lj., "Marketing i menadžment u kulturi i umetnosti", Masmedia, Zagreb, 2006.
59. Pelsmacker P., Geuens M., Bergh J.V.: „Marketing Communications“, Prentice Hall, London, 2007.
60. Pick John, "Managing the Arts? The British Experience", London, Rhinegold, 1986.
61. Rakić B., "Ponašanje potrošača", Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd, 2005.
62. Ranković M., "Sociologija umetnosti", Umetnička akademija, Beograd, 1967.

63. Raymond C., "Essential Theatre: The Successful Management of Theatres and Venues which present the Performing Arts", Arts Council of England, 1999.
64. Schulberg B., "Radio Advertising: The Authoritative Handbook", NTC Business Book, 1989.
65. Stone B., Jacobs R., "Successful Direct Marketing Methods", McGraw-Hill, 2008.
66. Sudar J., Keller G., „Promocija“, Informator, Zagreb, 1991. u Filipović V., Kostić M. :“Marketing menadžment“, FON-Menadžment, Beograd, 2001.
67. Tench R., Yeomans L., "Otkrivanje odnosa s javnošću", HUOJ, Zagreb, 2009.
68. Tomić B., "Uvod u medije", Čigoja štampa, Beograd, 2012.
69. Tomić Z.: “Komunikologija”, Beograd, Čigoja, 2003.
70. V. Filipović, M. Kostić-Stanković, "Odnosi s javnošću", FON, Beograd, 2008.
71. Vlastelica T., Magistrski rad “Medijske strategije u markentinškoj komunikaciji i odnosima s javnošću“, FON, Beograd, 2006.
72. Weber., L. "Marketing to the Social Web: How Digital Customer Communities Build Your Business". Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2009.
73. Weiner R., “Webster’s New World Dictionary of Media and Communications”, MacMillan, New York, 1996.
74. Yeshin T. “Integrated Marketing Communication-The Holistic Approach” , Butterworth-Heinemann, 1998.

INTERNET IZVORI

1. www.accessmylibrary.com
2. www.aimpress.ch
3. www.allbusiness.com
4. www.artscouncil.org.uk
5. www.belgrado.cervantes.es
6. www.boblittlepr.com
7. www.bologna-berlin2003.de
8. www.britannica.com
9. www.britishcouncil.org
10. www.britishmuseum.org
11. www.ccf.org.yu
12. www.cervantes.es
13. www.crisisexperts.com
14. www.difusiondigital.cervantes.es
15. www.eco.uji.es
16. www.ecumest.ro
17. www.ekapija.com
18. www.enertexmarketing.com
19. www.fabriken.akestamholst.se
20. www.fco.gov.uk
21. www.findarticles.com
22. www.flashartonline.com
23. www.fuel4arts.com
24. www.goethe.de
25. www.goethe.de/belgrad
26. www.guardian.co.uk
27. www.ics.ac.uk
28. www.ics.leeds.ac.uk

29. www.infoprofil.info
30. www.internetculturel.fr
31. www.italicon.it
32. www.katzdesign
33. www.kultura.sr.gov.yu
34. www.kulturportal-deutschland.de
35. www.kulturpunkt.hr/i/kulturpress/75/
36. www.marketingmag.com.au
37. www.marketing-prfon.rs
38. www.megatrender.blog.co.yu
39. www.megatrender.blog.co.yu
40. www.mepsyd.es
41. www.mikro.co.yu
42. www.mrs.co.uk
43. www.nao.org.uk
44. www.nasaa-arts.org
45. www.thecenterfordance.org
46. www.webrzs.statserb.sr.gov.yu
47. www.wehner.tamu.edu

Prilog 1

Fokus grupa I - zaposleni u Institutu Servantes

Spisak učesnika:

1. Ivana Jovanović - Arsić
2. Branislava Barjaktarević - Savić
3. Marijana Marić
4. Ivana Stojadinović
5. Sanda Milenković
6. Stefan Bondžić

Pitanja za fokus grupu

1. Na šta prvo pomislite kada čujete termin "strateško planiranje"?
2. Šta je vizija Instituta Servantes?
3. Da li smatrate da su strategije koje primenjuje Institut Servantes u skladu sa vizijom?
4. Koji su strateški ciljevi Instituta Servantes?
5. Prema Vašem mišljenju koje su snage, slabosti, šanse i pretnje (swot analiza) Instituta Servantes u Beogradu?
6. Prema Vašem mišljenju koji proizvodi Instituta Servantes zaslužuju status potencijalnih pobjednika (zvezde)? Koji proizvodi imaju velike mogućnosti (znak pitanja)? Koji su zahtevni izazovi (psi)? Koji proizvodi su sigurni bankari (krave muzare)? (BCG matrica)
7. Prema Vašem mišljenju kako Institut Servantes u Beogradu vide u javnosti?
8. Prema vašem mišljenju da li imidž Instituta Servantes doprinosi privlačenju novih korisnika?
9. Koja očekivanja imaju polaznici kurseva?
10. Koja očekivanja ima publika koja dolazi na kulturna dešavanja?
11. Da li ste zadovoljni internom komunikacijom u Institutu Servantes u Beogradu?
12. Kako ste zadovoljni funkcionisanjem Intraneta, interne mreže?
13. Kako se informišete o svim dešavanjima unutar ustanove?
14. Da li smatrate da bi informisanje zaposlenih preko oglasne table ili internog *newsletter*-a donelo dobre rezultate?
15. Kako bi poboljšali komunikacije unutar ustanove?
16. Da li smatrate da bi bilo potrebno ponovo uvesti NING (interna web stranica) kao kanal komunikacije?
17. Koje biste nove strategije primenili u trenutku kada je budžet Instituta Servantes smanjen?

Prilog 2

Fokus grupa II - korisnici Instituta Servantes

1. Koje asocijacije imate kada se pomene Institut Servantes u Beogradu?
2. Kakav imidž ima Institut Servantes u Beogradu?
3. Koliko često posećujete centar?
4. Koje sadržaje najčešće posećujete? Kulturne aktivnosti? Biblioteku? Školu plesa? Kurseve jezika?
5. Koja očekivanja imate od Instituta Servantes?
6. Kako se informišete o dešavanjima u Institutu Servantes?
7. Kako ste zadovoljni sadržajem na internet stranici Instituta Servantes?
8. Da li sa lakoćom dolazite do potrebnih informacija?
9. Šta biste dodali ili poboljšali na internet prezentaciji Instituta Servantes?
10. Da li su informacije ažurne?
11. Procenite aktivnosti Instituta Servantes na društvenim mrežama?
12. Da li pratite Institut Servantes na facebook-u?
13. Da li smatrate da je neophodno u ovom trenutku uvesti i Twitter nalog Instituta Servantes?
14. Da li pratite Institut Servantes na Youtube-u?
15. Koliko članci u novinama doprinose ili TV prilozima vašoj zainteresovanosti za dešavanja u Servantesu?
16. Da li se informišete na osnovu *newsletter-a*?
17. Da li možete da procenite promotivni materijal Instituta Servantes?
18. Da li na vas pozitivno utiče promotivni materijal Instituta Servantes?
19. Koja dešavanja biste voleli da Institut Servantes organizuje?
20. Prema vašem mišljenju koje aktivnosti bi doprinele većoj popularizaciji Instituta Servantes u javnosti?

Prilog 3

Anketa za posetioce kulturnih događaja

1. Pol Muški Ženski

2. Godine starosti

do 20 godina
od 21 do 30 godina
od 31 do 40 godina
od 41 do 50 godina
od 51 do 60 godina
od 61 i više

3. Obrazovanje

bez osnovne škole
osnovna škola
srednja stručna škola
gimnazija
viša škola
fakultet
specijalističke studije, master ili doktorat

4. Šta ste po struci?

Za koju vrstu zanimanja ste se školovali?

društveno - humanističke nauke
prirodno - matematičke nauke
inženjstvo i tehnološke nauke
poljoprivredne nauke
medicinske nauke
umetnički fakulteti

5. Koji je vaš radni status?

učenik
student
nezaposlen
zaposlen
penzioner

6. Kako najviše volite da provodite slobodno vreme?

Rangirajte prema važnosti od 1 do 7. Broj 1 označava najvažniju aktivnost.

1 2 3 4 5 6 7
spavanje / odmaranje

u krugu porodice

šetanje

bavljenje sportom

druženje sa prijateljima / izlasci

čitanje knjiga / gledanje filmova kod kuće

odlazak na kulturne događaje

7. Koliko često posećujete kulturne događaje? *

1 - 3 puta mesečno

3 - 5 puta mesečno

više od 5 puta mesečno

nikada

8. Na kojim kulturnim događajima ste bili tokom protekla tri meseca?

Navedite konkretne kulturne događaje

9. Da li gledate televiziju? *

svaki dan

nekoliko puta nedeljno

jednom nedeljno

1 - 3 puta mesečno

ređe od jednom mesečno

ne gledam televiziju

10. Koji su vam omiljeni TV kanali?

Navedite tri omiljena TV kanala

11. Da li slušate radio?

svaki dan

nekoliko puta nedeljno

jednom nedeljno

1 - 3 puta mesečno

ređe od jednom mesečno

ne slušam radio

Koje su vam omiljene radio stanice?

Navedite jednu, dve ili tri radio stanice.

12. Da li koristite internet servise?

svaki dan
nekoliko puta nedeljno
jednom nedeljno
1 - 3 puta mesečno
ređe od jednom nedeljno
ne koristim kompjuter

13. Koje društvene mreže koristite?
Možete izabrati više odgovora.

Facebook
Twitter
Google +
LinkedIn
Ne koristim društvene mreže
Other:

14. Da li čitate dnevne novine u štampanoj ili on-line verziji? *

svakodnevno
više puta nedeljno
retko
ne čitam dnevne novine

Najvedite dnevne novine koje najčešće čitate.

15. Da li čitate magazine / časopise? *

jednom nedeljno ili češće
jednom do tri puta mesečno
ređe od jednom mesečno
ne čitam časopise / magazine

Navedite časopise ili magazine koje najčešće čitate.

16. Koje institucije kulture najčešće posećujete?

Rangirajte od 1 do 6 prema važnosti. Broj 1 označava najvažnije, a broj 6 najmanje važne.

1 2 3 4 5 6

Pozorište
Bioskop
Galerija
Kulturna ustanova
Muzej
Inostrani kulturni centar

17. Koliko ukupno sredstava mesečno možete da izvojite za posetu kulturnim događajima?

- Manje od 2.000 dinara
- Od 2.000 do 5.000 dinara
- Od 5.000 do 10.000 dinara
- Više od 10.000 dinara

18. Da li ste oženjeni / udati?

19. Koliko dece imate? *

- Nijedno
- Jedno / Dvoje
- Troje ili više

20. Kako se informišete o kulturnim događajima? *

Rangirajte od 1 do 5 prema važnosti.

1 2 3 4 5

Preko televizije

Preko interneta

Preko prijatelja

Preko štampe

Preko društvenih medija

21. Prilikom odabira kulturnih događaja na vaš izbor utiče? *

Rangirajte prema važnosti od 1 do 6. Broj 1 označava najvažnije, a broj 6 najmanje važno prema vašem mišljenju.

1 2 3 4 5 6

Kvalitet događaja

Cena

Atraktivnost promotivnog materijala

Zanimljivi prilozi u medijima (TV ili radio gostovanja, članci u novinama ili časopisima). Oglasi

Zavisi od interesovanja prijatelja / partnera

22. Da li na vaš izbor utiče preglednost internet prezentacije kulturne ustanove? *

- U velikoj meri
- Utiče
- Malo utiče
- Neodlučan / Neodlučna
- Ne utiče

23. Da li na vašu ponovnu posetu kulturnoj ustanovi utiče ljubaznost zaposlenih?

U velikoj meri
Utiče
Malo utiče
Neodlučan / Neodlučna
Ne utiče

24. Da li na vašu ponovnu posetu kulturnoj ustanovi utiče uređenje prostorija? *

U velikoj meri
Utiče
Malo utiče
Neodlučan / Neodlučna
Ne utiče

25. Najčešći razlozi za odustajanje od posete kulturnim dešavanjima? *

Rangirajte od 1 do 5 prema važnosti. Broj 1 označava najčešći razlog za odustajanje od posete.

1	2	3	4	5	
					Nedostatak slobodnog vremena
					Finansijska sredstva
					Nedostatak društva za određeno dešavanje
					Nedostatak informacija
					Drugo

Biografija autora

Mr Mirjana Starčević, diplomirani filolog za španski jezik i književnost (rođena 21.03.1980. u Sarajevu) diplomirala je na Filološkom fakultetu Univerziteta u Beogradu 2004. godine (sa srednjom ocenom 8.22 tokom studija) čime je stekla zvanje diplomiranog filologa za španski jezik i hispanse književnosti.

Odmah nakon završetka osnovnih studija filologije upisala je 2004. postdiplomske studije – smer Odnosi s javnošću i multimedijalne komunikacije na Fakultetu organizacionih nauka u Beogradu. Magistarski rad «Odnosi s javnošću u specijalizovanim kulturim institucijama» (mentor prof. dr Radmila Janičić) odbranila je 2009. godine i time stekla akademsko zvanje magistra tehničkih nauka iz oblasti odnosa s javnošću i multimedijalnih komunikacija.

Bila je zaposlena u agenciji za edukaciju i marketing «Lingua», a radila je na poslovima odnosa s javnošću i u nevladinoj organizaciji «Jazas». Od 2006. godine zaposlena je u španskom kulturnom centru, Institutu Servantes u Beogradu na mestu menadžera za komunikaciju.

Tokom rada u Institutu Servantes imala je prilike da skoro svakodnevno učestvuje u pripremi televizijskih emisija o kulturnom programu Instituta Servantes.

Kao predstavnik Instituta Servantes iz Beograda bila je na stručnom usavršavanju u Španiji tokom oktobra 2010. Održala je više predavanja kao gost predavač na Filozofskom fakultetu, Fakultetu organizacionih nauka i Fakultetu dramskih umetnosti.

Kao stručni konsultant učestvovala je na osmišljavanju i izvođenju kampanje EUNIC-a u Srbiji (Evropski kulturni centri u Srbiji) i radila je kao menadžer za odnose s javnošću EUNIC-a tokom 2009, 2010. i 2011. godine.

Sa grupom kolega, predstavnika iz više inostranih kulturnih institucija u Beogradu, organizuje redovne aktivnosti EUNIC-a i njihovu promociju.

Прилог 3.

Изјава о коришћењу

Овлашћујем Универзитетску библиотеку „Светозар Марковић“ да у Дигитални репозиторијум Универзитета у Београду унесе моју докторску дисертацију под насловом:

"Стратешко планирање маркетинга у установама културе"

која је моје ауторско дело.

Дисертацију са свим прилозима предао/ла сам у електронском формату погодном за трајно архивирање.

Моју докторску дисертацију похрањену у Дигитални репозиторијум Универзитета у Београду могу да користе сви који поштују одредбе садржане у одабраном типу лиценце Креативне заједнице (Creative Commons) за коју сам се одлучио/ла.

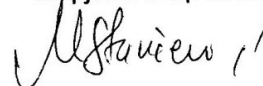
1. Ауторство
2. Ауторство - некомерцијално
- 3. Ауторство – некомерцијално – без прераде**
4. Ауторство – некомерцијално – делити под истим условима
5. Ауторство – без прераде
6. Ауторство – делити под истим условима

(Молимо да заокружите само једну од шест понуђених лиценци, кратак опис лиценци дат је на полеђини листа).

Потпис докторанда

У Београду, 14.12.2014.

Мирјана Старчевић



Прилог 1.

Изјава о ауторству

Потписани-а Мирјана Старчевић

број индекса 209 / 2005

Изјављујем

да је докторска дисертација под насловом

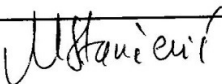
"Стратешко планирање маркетинга у установама културе"

- резултат сопственог истраживачког рада,
- да предложена дисертација у целини ни у деловима није била предложена за добијање било које дипломе према студијским програмима других високошколских установа,
- да су резултати коректно наведени и
- да нисам кршио/ла ауторска права и користио интелектуалну својину других лица.

Потпис докторанда

У Београду, 14.12.2014

Мирјана Старчевић



Прилог 2.

Изјава о истоветности штампане и електронске верзије докторског рада

Име и презиме аутора Мирјана Старчевић

Број индекса 209/ 2005

Студијски програм Менаџмент

Наслов рада "Стратешко планирање маркетинга у установама културе"

Ментор др Радмила Јаничић

Потписани/а _____

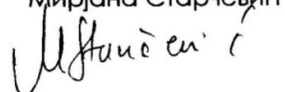
Изјављујем да је штампана верзија мог докторског рада истоветна електронској верзији коју сам предао/ла за објављивање на порталу **Дигиталног репозиторијума Универзитета у Београду**.

Дозвољавам да се објаве моји лични подаци везани за добијање академског звања доктора наука, као што су име и презиме, година и место рођења и датум одбране рада.

Ови лични подаци могу се објавити на мрежним страницама дигиталне библиотеке, у електронском каталогу и у публикацијама Универзитета у Београду.

Потпис докторанта

У Београду, 14.12.2014.

Мирјана Старчевић


1. Ауторство - Дозвољавање умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, и прераде, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце, чак и у комерцијалне сврхе. Ово је најслободнија од свих лиценци.
2. Ауторство – некомерцијално. Дозвољавање умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, и прераде, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце. Ова лиценца не дозвољава комерцијалну употребу дела.
3. Ауторство - некомерцијално – без прераде. Дозвољавање умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, без промена, преобликовања или употребе дела у свом делу, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце. Ова лиценца не дозвољава комерцијалну употребу дела. У односу на све остале лиценце, овом лиценцом се ограничава највећи обим права коришћења дела.
4. Ауторство - некомерцијално – делити под истим условима. Дозвољавање умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, и прераде, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце и ако се прерада дистрибуира под истом или сличном лиценцом. Ова лиценца не дозвољава комерцијалну употребу дела и прерада.
5. Ауторство – без прераде. Дозвољавање умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, без промена, преобликовања или употребе дела у свом делу, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце. Ова лиценца дозвољава комерцијалну употребу дела.
6. Ауторство - делити под истим условима. Дозвољавање умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, и прераде, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце и ако се прерада дистрибуира под истом или сличном лиценцом. Ова лиценца дозвољава комерцијалну употребу дела и прерада. Слична је софтверским лиценцама, односно лиценцама отвореног кода.