

MARKETING MENADŽMENT KULTURNIH INSTITUCIJA

MARKETING MANAGEMENT OF CULTURAL INSTITUTIONS

dr Aleksandra Brakus, docent²⁴⁴

Sažetak: Cilj rada je da se pokaže da kulturne institucije putem dobrog marketing menadžmenta i komunikacijom sa svim interesnim grupama - stejkholderima, mogu ostvariti dobar imidž, koji će ih izdvojiti od konkurencije i ostvariti partnerske odnose sa svim ciljnim grupama. Odnosi s javnošću zauzimaju veoma bitno mesto u savremenom poslovanju kulturnih institucija. Da bi kulturna institucija bila lider na tržištu kulturnih usluga mora imati dobru marketing strategiju koja će je izdvojiti od konkurencije i pozicionirati je u svesti konzumenata kulturnih proizvoda i usluga.

Ključne reči: Marketing menadžment, odnosi s javnošću, marketing strategija, holistički marketing

Abstract: The aim is to show that cultural institutions through good marketing management and communication with all interest groups - stakeholders, can achieve good image, which will make it stand out from the competition and make partnerships with target groups. Public relations take a very important place in modern business of cultural institutions. If cultural institution wants to be a leader in the market of cultural services it must have a good marketing strategy that will stand out from the competition and position it in the awareness of consumers of cultural products and services.

Key words: Marketing management, public relations, marketing strategy, holistic marketing

1. UVOD

Posebne kompetentnosti određenih organizacija, u ovom slučaju kulturnih institucija omogućavaju im superiornost u odnosu na ostale organizacije na tržištu kulturnih usluga. Zato inovativne kulturne institucije planski stvaraju kombinaciju imovine i stručnosti na osnovu kojih mogu ostvariti trajnu konkurentsku prednost na tržištu kulturnih usluga. Ono što menadžment kulturnih institucija mora da utvrdi je strategija koja vodi ka trajnoj konkurentskoj prednosti.

Pojedini autori smatraju da je odgovor u stvaranju snažne tržišne pozicije zasnovane na diferenciranoj ponudi organizacija, podizanju snažnih barijera ulaska, stvaranju jake pregovaračke pozicije prema kupcima. Drugi autori tvrde da se tajna trajne konkurentске prednosti nalazi u stvaranju što većeg tržišnog učešća, ili u građenju adekvatnog portfolija isplativih i kupcima atraktivnih poslova, ili u obavljanju samo onih aktivnosti u kojima organizacija ima jasne komparativne prednosti, ili u izgradnji skupa superiornih resursa i kompetencija, ili u ponudi proizvoda i usluga koji se izdvajaju po kvalitetu, a koji nemaju bliske supstitute, ili u liderstvu u inovacijama, ili u brzini u reagovanju u odnosu na druge itd.

²⁴⁴ Visoka škola modernog biznisa, Beograd, Srbija

Ovi razni pristupi sugerišu da definitivan odgovor na pitanje šta vodi trajnoj konkurentskoj prednosti ne postoji jer je konkurentska prednost, kao i konkurencija, meta u stalnom pokretu [1].

Savremena tržišta usled niskih stopa rasta sve više su pritisnuta konkurentskim okruženjem, zahtevajući od organizacija da se prilagode novim uslovima tržišta koja zahtevaju visok nivo tehnologije, uvećavanje veličine i kompleksnosti poslovanja organizacija i kupaca, značajne promene u potrošnji, velike tehnološke potrebe, sve to ukazuje na potrebu za kvalitetnim konkurentskim marketing strategijama na poslovnom tržištu.

Značajni istorijski pristupi menadžmentu su uticali na način na koji današnji menadžeri sakupljaju i upravljaju informacijama koje su im potrebne da razumeju svoju organizaciju i donose dobre odluke. Takođe su uticali i na način da menadžeri razumeju kako različiti delovi kompanije zajedno funkcionišu kao celina i prepoznaju kada i gde određene prakse menadžmenta mogu da daju rezultate.

Jedan od načina da se menadžeri prilagode novonastalim situacijama na tržištu jeste da se suoče sa složenim prilikama u organizaciji i van nje i da organizaciju posmatraju sa sistemskog stanovišta.

Sistem je skup međusobno povezanih elemenata ili delova koji funkcionišu kao celina. Umesto da se jedan deo organizacije posmatra nezavisno od drugih delova, sistemski pristup podstiče menadžere da dublje razmišljaju, tražeći veze između različitih delova organizacije [2].

Gotovo sve organizacije treba posmatrati, u ovom slučaju kulturne institucije, kao otvoreni sistem koji je u stalnoj interakciji sa okruženjem. Ovaj pristup govori o tome da menadžeri trebaju da posmatraju organizaciju kao deo okruženja i da traže veze između različitih delova organizacije i različitih delova njenog okruženja.

Posmatranje organizacije kao deo okruženja, znači da je ona izložena uticaju konkurentskih, ekonomskih, društvenih,



Doc. dr Aleksandra Brakus je rođena u Beogradu, gde je završila osnovnu školu i V beogradsku gimnaziju prirodno - matematički smer. Diplomirala je na Ekonomskom fakultetu u Beogradu, smer marketing. Upisala je master studije Marketinške komunikacije i odnosi s javnošću na Ekonomskom fakultetu u Beogradu i odbranila master rad pod nazivom "Novi koncepti marketinških komunikacija na tržištu Srbije". Po završetku master studija upisuje trogodišnje doktorske studije Menadžment kulture i medija, na Fakultetu dramskih umetnosti u Beogradu. Doktorsku disertaciju pod nazivom „Strateško pozicioniranje pozorišta na tržištu kulturnih usluga Srbije“ je odbranila 2014. godine. Učestvovala je na međunarodnim interdisciplinarnim simpozijumima iz oblasti ekonomije, medija, kulture. Takođe, objavila je i više radova iz ovih oblasti. Radila je u poznatim kompanijama u marketing sektoru, gde je mogla svoje stečeno teorijsko znanje praktično da primeni i dodatno se usavrši.

tehnoloških i zakonskih/regulatornih faktora u tom okruženju.

Ovaj pristup takođe primorava menadžere da uvide na koji način okruženje utiče na organizaciju, i da se usredsrede na bolju komunikaciju i saradnju u organizaciji.

Ono što je činjenica da stručnjaci iz oblasti menadžmenta nemaju isto mišljenje o tome koji je najbolji način primene menadžmenta, i da ne postoji jedan najbolji način.

Istražujući pojam i primenu menadžmenta u organizacijama, može se zaključiti da nijedan pristup nije univerzalan. U situacionom pristupu menadžmentu govori se o tome da ne postoje univerzalne teorije menadžmenta i da najefektivnija teorija menadžmenta zavisi od vrste problema ili situacije sa kojom se menadžeri suočavaju u datom trenutku. Menadžeri treba više vremena da izdvoje za analizu problema, situacija i zaposlenih pre nego preduzmu akciju.

Odgovornost menadžera umetnosti je velika. Oni su zaduženi za stvaranje atmosfere u kojoj će umetnik razvijati i stvarati svoje vizije i približavanje publike delu umetnika na što efikasniji i efektivniji način, i to tako da željno očekuju takva iskustva.

Popularna muzika, pozorište, tematski parkovi, televizija, druge medijske kompanije, filmska i muzička industrija – svi traže menadžera koji će pomoći da se ostvari osnovna svrha firme [3].

2. MENADŽMENT I UMETNOST

Menadžeri u umetnosti pre nego što razviju i organizuju izvršenje planova potrebno je da procene ozbiljne probleme sa kojima se suočava umetnička organizacija u XXI veku. Moraju da analiziraju okruženje prilikom ostvarivanja svoje misije.

Najveći izazov za *menadžere umetnosti* jeste bavljenje promenom, promenom uslova u spoljašnjem okruženju, menjanjem stilova i pristupa umetnosti umetnika, napretkom u predstavljanju i približavanju umetnosti promenljivoj publici. Otkako čovek postoji, postoji i potreba umetnika da stvara. I u teškim vremenima i u vremenima ekonomske krize umetnici i dalje pišu, komponuju, glume itd.

Druga najstarija profesija je menadžer umetnosti. Kada su naši preci počeli da crtaju da bi ilustrovali svoje ideje ili istoriju, postojali su „menadžeri umetnosti“ koji su promovisali umetničke događaje.

Menadžer u umetnosti je osoba koja organizuje susret umetnika i publike. Njega karakterišu vođstvo i sposobnost da se organizuje grupa ljudi kako bi se postigao zajednički cilj. Njegov zadatak jeste i da doprinosi umetnosti i zajednici u kojoj radi. Uloga menadžera u umetnosti i kulturi se razvija, mnoge umetničke ustanove prolaze kroz proces prilagođavanja kulturnom okruženju i kulturnim potrebama koje se stalno menjaju. Umetničke organizacije moraju stalno da procenjuju prilike i pretnje pred kojima se nalaze.

Menadžer u kulturi i umetnosti mora posedovati veštine, znanja i sposobnosti za obavljanje posla kojim se bavi. Takođe menadžera treba da karakteriše i strast za onim što radi i snažan osećaj svrsishodnosti. Nagrada za rad u ovoj oblasti može biti nešto mnogo veće od plate. Snažna lična misija i osećaj svrsishodnosti važan su deo profila menadžera u umetnosti [4].

On treba da bude obučen da udovolji potrebama profesije svojih klijenata tako što će efikasno rešiti probleme koji su aktuelni i koji ih čekaju u budućnosti. Koje god promene da se dese u

narednom periodu menadžeri u kulturi će morati da poseduju dinamičnu viziju i artikulirano rukovođenje.

Menadžment u kulturi podrazumeva napor čoveka da svesnom delatnošću uskladi, dovede u određene odnose ljudske potrebe, rad i stvaralaštvo u oblasti kulture i umetnosti, radi bogatijeg i dinamičnijeg kulturnog života zajednice [5].

Predmet menadžmenta u kulturi je proučavanje svih načina organizovanja koji se javljaju u različitim društvima i u različitim istorijskim periodima, unutar kulturnih delatnosti u celini i u pojedinim oblastima kulture. Menadžment u kulturi i umetnosti ima za cilj da pronađe odgovarajuća organizaciona rešenja, koja mogu da doprinesu razvoju, društvenoj i tržišnoj efikasnosti kulturnih delatnosti.

Marketing srećemo svuda. Ljudi i organizacije su formalno ili neformalno uključeni u niz aktivnosti koje se mogu nazvati marketingom. Marketing nije jednostavno definisati s obzirom na širinu i dubinu poslovnih aktivnosti koje preduzimaju tržišni akteri. Ne postoji opšte prihvaćena definicija marketinga. On se više nego bilo koje druge poslovne funkcije bavi potrošačima. Najveći broj definicija marketinga govori o značaju zadovoljenja potreba i želja potrošača u procesu razmene na tržištu. Potrebe i želje potrošača uzimaju se za početnu i završnu tačku svih marketing aktivnosti.

Marketing predstavlja jedan od najstarijih ljudskih aktivnosti, ali se ipak smatra mladom menadžerskom disciplinom. Neki elementi marketinga dosežu čak i do antičke Grčke, Feničana i Mletačkih trgovaca, ali svoj puni značaj dobija razvojem tržišta.

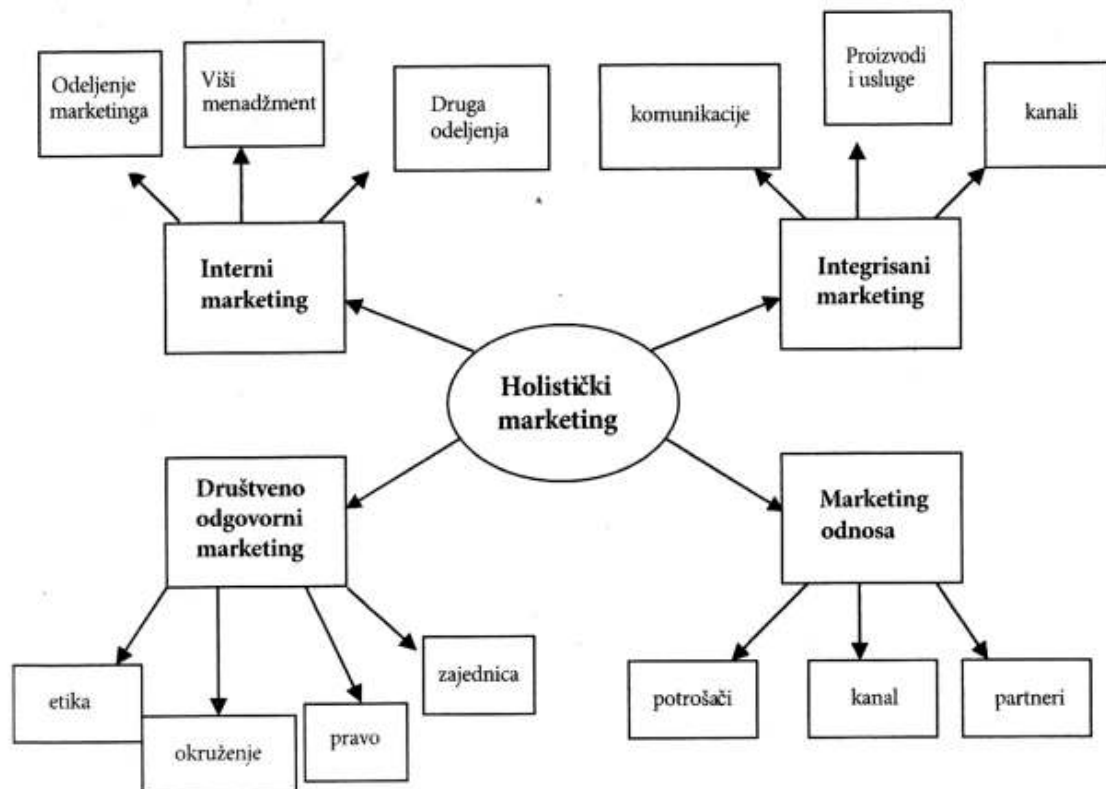
Koren termina marketinga je u anglosaksonskoj reči tržište („market“). Marketing je, u stvari, jezička kovanica čije je etimološko značenje „stavljanje na tržište“. Praktično, marketing podrazumeva neposredne i posredne aktivnosti koje preduzeće preduzima ili ima nameru da preduzme prema izabranom tržištu [6]. Marketing koncept se danas čini tako logičnim što ranije nije bio slučaj. Na početku on nije bio dovoljno prepoznat kao deo poslovne filozofije menadžmenta i bitan deo u organizaciji preduzeća.

Trendovi i snage koje oblikuju XXI vek vode organizacije ka usvajanju i primeni novih verovanja i praksi. Brojne promene u okruženju zahtevaju prilagođavanje i reagovanje organizacije na njih. Menadžeri sve više postaju svesni potrebe potpunijeg, kohezivnijeg pristupa koji prevazilazi tradicionalnu primenu marketing koncepta.

Holistički marketing je koncept koji polazi od toga da je za marketing sve važno i da je potrebna šira, integrisana perspektiva.

Koncept holističkog marketing se zasniva na razvoju, oblikovanju i implementaciji marketing programa, procesa i aktivnosti koji prepoznaje njihovu obuhvatnost i međuzavisnost. U holističkom marketingu „sve je važno“ za marketing i neophodna je široka, integrisana perspektiva. Komponente holističkog marketinga su: 1) interni marketing, 2) integrisani marketing, 3) društveno odgovorni marketing i 4) marketing odnosa [7].

Na slici su prikazane osnovne dimenzije holističkog marketinga.



Slika 1. Dimenzije holističkog marketinga [8].

Glavi cilj dobrog marketinga jeste izgradnja dobrih odnosa sa ljudima i organizacijama koji mogu da utiču na uspeh marketinških aktivnosti kulturnih institucija na tržištu kulturnih usluga. Holistički pristup marketingu uključuje marketing odnosa jer razvoj bliskih, dugoročnih odnosa sa svim stakeholderima, u slučaju pozorišta, muzeja, bioskopa, posebno sa publikom je proces stvaranja jedinstvene marketing imovine svake kulturne institucije.

Integrirani marketing je kreiranje, komuniciranje i isporučivanje vrednosti potrošačima, odnosno publici. Zadatak marketinga je da osmisli aktivnosti i spoji integrisane marketing programe radi stvaranja, komuniciranja i isporuke vrednosti za potrošače.

Marketing miks je jedan od glavnih koncepata u modernom marketingu. Predstavlja „skup marketing instrumenata koje firme koriste u ostvarivanju svojih marketing ciljeva na tržištu“ [9]. Marketing miks koncept odražava sistemski pristup problemu definisanja ponude preduzeća. Kombinacija instrumenata odnosno ponuda organizacija stvara određenu sliku (predstavu) kod kupaca o organizaciji i njenim proizvodima i uslugama tj. imidž. Imaginarni marketing miks je predstava u mislima kupaca (mentalna slika) koja treba da bude odraz stvarnog marketing miksa. Postoji mnogo načina da se zadovolje potrebe ciljnih kupaca. Postoje brojna oruđa/instrumenti, Makarti je dao klasifikaciju tih varijabli na četiri osnovne: proizvod, cena, promocija i distribucija. Kako su početna slova instrumenata na engleskom (Product, Price, Place, Promotion), ovaj koncept je poznat i kao „četiri P“ [10].

Koncept 4P treba razmatrati u odnosu na 4C. Težnja za uspostavljanjem pune interakcije preduzeća i njegovih potrošača, istakla je značaj komunikacije, naročito marketinških komunikacija. Koncept 4P (proizvod, cena, promocija, distribucija), eng. product, price, promotion, place redefinisana je u koncept 4C (koncept, troškovi, komunikacija i ugodnost,

eng. concept, cost, communication, convenience). Konceptom 4C ističe se značaj uvažavanja potrošača prilikom nastupa preduzeća na tržištu. Proizvod se kreira polazeći od potreba potrošača, a u cilju isporuke očekivanih koristi. Cena više nije određena troškovima preduzeća, već ona uključuje ukupne troškove koje potrošač ima prilikom razmatranja i donošenja odluke o kupovini. Distribucija se posmatra sa stanovišta ukupne ugodnosti koja treba da se obezbedi da bi potrošač na pravom mestu i u pravom trenutku mogao da dođe do željenog proizvoda ili usluge. Termin promocija zamenjen je terminom komunikacije. Komunikacije ukazuju na značaj uspostavljanja dvosmerne veze i razmenu informacija [11]. Kulturnim institucijama na raspolaganju stoje brojne marketing aktivnosti i one moraju biti tako koordinirane da se maksimiziraju njihovi zajednički efekti.

Interni marketing je inkorporiran u koncept holističkog marketinga i predstavlja zalaganje da svi u organizaciji primenjuju odgovarajuće marketing principe, a pogotovu top menadžment. U tom smislu interni marketing kulturnih institucija ima zadatak da zapošljava, trenira i motiviše zaposlene koji će dobro uslužiti sadašnju i potencijalnu publiku. Ako uzmemo za primer pozorište onda na nivou celog pozorišta sva odeljenja moraju prihvatiti i razmišljati kao kupci, odnosno cela organizacija mora razmišljati marketinški.

Društveno odgovorni marketing predstavlja razumevanje etičkih, pravnih i društvenih uticaja na marketing aktivnosti, kao i uticaja marketinga na okruženje. Ideja društveno odgovornog marketinga da je zadatak organizacije utvrđivanja potreba, želja i interesa ciljnih tržišta i zadovoljenje tih potreba na efikasniji i efektivniji način od konkurenata, a da se pri tome očuva i unapredi dobrobit potrošača i društva u celini. Marketing praksa se suočava sa konfliktnim kriterijumima profita organizacije, zadovoljenja želja potrošača i očuvanja javnih interesa.

Ali moguće su različite društvene inicijative organizacija, kao što su: kampanje podrške za promenu ponašanja, promovisanje društvenih problema, donacije, društveno odgovorna poslovna praksa i sl. Društveno odgovorni i održivi marketing rezultira poboljšanjem reputacije organizacije, povećanjem svesnosti brenda, jačanjem lojalnosti potrošača, povećanjem prodaje i zastupljenosti u medijima [12].

Kulturne institucije predstavljaju organizacije čija je društvena odgovornost velika. Misija kulturnih institucija je obrazovnog i vaspitnog karaktera, ali pored toga pozorišta pokazuju svoju društvenu odgovornost organizovanjem događaja ili predstava i na taj način pomažu u prikupljanju finansijskih sredstava koja su neophodna za doniranje u humanitarne svrhe. Pozorišta su zaista svesna svoje uloge u društvu i to svojim delima i pokazuju. Orjentacija pozorišta na holistički marketing pruža uvid u proces stvaranja vrednosti za publiku. Holistički marketing je integrisanje aktivnosti istraživanja vrednosti, stvaranja vrednosti i isporuka vrednosti, sa ciljem izgradnje dugoročnih odnosa sa publikom i svim stejkholderima.

3. ZAKLJUČAK

Marketing i kulturne institucije su na prvi pogled nespojivi, jer primena marketing koncepta mora da se prilagodi prirodi umetničkog stvaralaštva. Ono što je sigurno da pozorište kao kulturna institucija postoji radi predstave, a pozorišna predstava radi publike.

Publika da bi došla u pozorište mora biti informisana, mora da kupi ulaznicu da bi prisustvovala kulturnom događaju. Uzimajući to u obzir sasvim je razumljivo da pozorište pored produkcije mora da se pozabavi i kvalitetom i izborom predstava za repertoar. Pored

toga mora da prouči svoje okruženje, ispita publiku i istraži konkurenciju, zatim bi trebalo da komunicira s javnošću, da maksimalno razvije sistem prodaje karata za pozorišne predstave i istražuje načine i mogućnosti organizovanja dopunskih poslovnih aktivnosti pozorišta.

I danas postoji snažno verovanje koje tvrdi da se reč umetnost i tržište nikako ne smeju naći u istoj rečenici. Prema tom verovanju, umetnost i tržište kao pojmovi se međusobno isključuju. Ali praksa je nešto što pokazuje da postoji vrlo uspešan i funkcionalan okvir unutar koga umetnost i tržište veoma uspešno funkcionišu.

Kotler takođe, smatra da je neprofitnim organizacijama sasvim primeren postojeći marketinški metodološki okvir, odnosno, da nema potrebe za „izmišljanjem novih principa, metoda i tehnika. Nužno je samo prilagođavanje specifičnostima ovog sektora.

Dok preduzeća, pre svega ostvaruju profit, pred institucijama kulture je više ciljeva i misija koje su od opšteg značaja i tiču se zadovoljenja društvenih i pojedinačnih kulturnih potreba. Organizacije kulture se staraju o kulturnim dobrima, o spomenicima kulture, prostornim kulturno istorijskim celinama, arheološkim nalazištima i znamenitim mestima, arhivskoj građi, muzejskim eksponatima itd. Pozorišta svojim proizvodima doprinose stvaranju kulturnih navika publike, njihovom oplemenjivanju i promovisanju određenih kulturnih vrednosti.

Možemo reći da su pozorišne predstave neopipljive za razliku od proizvoda materijalnog ili trajnog karaktera, koji postoje u vremenu i prostoru. Usluge pojavljujući se kao ideje, informacije postoje samo u vremenu. Bez fizičkih svojstava, usluga ne može svojim prisustvom da podseća na svoje odlike i kvalitet. Klijent, odnosno publika je uskraćena da pred sobom ima stalnu i ubedljivu potrebu svojstava usluge. Proizvodnja i potrošnja usluge ne samo da su neodvojive, nego često i inverzne: usluge se prvo prodaju, a zatim konzumiraju u prisustvu korisnika.

4. REFERENCES

- [1] Eccles R., Norhia N., (1992) *Beyond The Hype*, Harvard Business School Press, pp. 87.
- [2] Williams, Chuck, (2010) *Principi Menadžmenta*, Data Status, Beograd, pp. 38.
- [3] – [4] Berns V., (2009) *Menadžment i umetnost*, CLIO, Beograd, pp. 19.
- [5] Dragičević Šešić, Milena, Stojković Branimir, (2000) „Kultura: menadžment, animacija, marketing“, CLIO, Beograd, pp. 17.
- [6] Milisavljević M., Maričić B., Gligorijević M., (2007) *Osnovi marketinga*, Ekonomski fakultet, Beograd, pp. 4.
- [7] Gligorijević M., (2011) *Pozicioniranje brendova na poslovnom tržištu*, Dosije studio, pp. 13.
- [8] Kotler P., Keller L., (2009) *Marketing Management*, New Jersey, Pearson, Prentice Hall, pp. 61.
- [9] Kotler P., Keler K., (2006) *Marketing menadžment*, Data Status, Beograd, pp. 19
- [10] Milisavljević M., Maričić B., Gligorijević M., (2007) *Osnovi marketinga*, Ekonomski fakultet, Beograd, pp. 110.
- [11] Ognjanov G., (2009) *Integrisane marketinške komunikacije*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, pp. 5.
- [12] Gligorijević M., (2011) *Pozicioniranje brendova na poslovnom tržištu*, Dosije studio, pp. 14.