Marketing menadžment u kulturi i umetnosti

Dragoljub Raduški

JEL: M31

UVOD

Vekovima se smatralo da su umetnost i tržište pojmovi koji se međusobno isključuju. Međutim, savremena praksa govori da funkcionalna i efikasna saradnja umetničke produkcije i tržišta nije nemoguća, što potvrđuju brojni primeri istovremeno vrhunskih umetničkih i marketinških proizvoda. Ali, u neprofitnim delatnostima još uvek je u velikoj meri prisutan psihološki otpor prema primeni marketinga (čak i kod zaposlenih u tom sektoru), kao rezultat ljudskog konformizma i potrebe da se na taj način opravda sopstvena nesposobnost i neaktivnost. U kulturnim ustanovama koje posluju tržišno, ovakvih otpora uglavnom nema, dok se tamo gde država garantuje finansiranje plata radnika i drugih troškova poslovanja, i dalje se zagovara „netržišni karakter umetničkih proizvoda“. S druge strane, nijedno umetničko delo nema svrhu ako ne ostvari komunikaciju sa krajnjim korisnicima, jer „bez tog dvosmernog, interaktivnog odnosa ono nije potpun i celovit umetnički čin“ (Lukić, 2011).

Prvenstveni zadatak marketinga u kulturi i umetnosti je prikazivanje i promocija kulturnih vrednosti i umetničkih ostvarenja, odnosno stvaranje uslova za kontinuiran kontakt publike sa umetničkim delima, ili drugim rečima, širenje tržišta umetničkih proizvoda i razvoj kulturnih potreba i navika stanovništva. Prema Edgaru Morenu, francuskom sociologu kulture, reklamna akcija je potrebna kada postoji odstojanje između proizvođača i potrošača određenih, pa i kulturnih dobara, i kada je proizvođač primoran da podstakne potrošnju. Suprotno marketingu u materijalnoj proizvodnji, čiji je motiv što veća prodaja i profit, marketing u umetnosti prvenstveno ima za cilj istraživanje i zadovoljenje kulturnih potreba i želja korisnika, tako da nije isključivo tržišno orijentisan, već pretežno usmeren na ostvarivanje kulturno-estetskih i obrazovno-vaspitnih funkcija (Nikodijević, 2007; Dragičević-Šešić i Stojković, 2000).

U skladu s tim, predmet ovog istraživanja je implementacija osnovnog koncepta, funkcija i tehnika marketing menadžmenta u kulturi i umetnosti, a osnovni cilj rada je da, na osnovu relevantnih naučnih stavova i analize aktuelnog stanja i problema, inicira pozitivne promene u ovoj oblasti, odnosno da razmotri moguće mere za unapređenje efikasnosti prodaje umetničkih proizvoda i usluga, zasnovane na ozbiljnom i kontinuiranom

Apstrakt: Putevi ekonomije i umetnosti odavno su se ukrstili, a tako uspostavljeni odnos iz dana u dan sve je intenzivniji i značajniji za obe strane, pa je, pored privrednih, i u kulturnim delatnostima svest o potrebi naučnog upravljanja poslovanjem sve prisutnija. Međutim, u kulturnim ustanovama u Srbiji načela i principi, metode i tehnike menadžmenta ne primenjuju se u dovoljnoj meri, što za posledicu ima visoke troškove produkcije i neracionalnu upotrebu raspoloživih resursa. U tom kontekstu, u negativnom smislu, posebno značajnu ulogu ima nedovoljna implementacija marketing menadžmenta u kulturi i umetnosti, prvenstveno u domenu prodaje, zasnovana na temeljnom i kontinuiranom istraživanju tržišta. Pri tome, osnovni cilj uspešnog marketinga u kulturi i umetnosti je popularisanje umetnosti, zadovoljenje kulturnih potreba i želja korisnika, dugoročno pridobijanje publike i održavanje njene lojalnosti, s tim da sama prodaja kao čisto ekonomski razlog jeste prvenstveni zadatak, ali ne sme biti prevashodni i jedini motiv kulturnih institucija.

Ključne reči: *Kultura i umetnost, Marketing menadžment, Istraživanje tržišta, Promocija, Prodaja, Marketing miks, Segmentacija tržišta*

istraživanju tržišta, koje bi omogućile uspješnije ostvarivanje osnovnog cilja marketing menadžmenta u kulturi i umetnosti, a to je promocija svih oblika umetnosti i zadovoljenje kulturnih potreba stanovništva, uz napomenu da sama prodaja nikada ne sme postati prvenstveni i jedini cilj tih aktivnosti. U metodološkom smislu, ovo istraživanje je zasnovano na hrestomatskom izboru teorijskih i praktičnih saznanja iz oblasti marketinga kao funkcije menadžmenta, na kauzalnoj analizi stanja i problema u oblasti upravljanja marketingom u umetničkim organizacijama, uz uporednu analizu pozitivnih savremenih iskustava kroz metod komparacije. Na žalost, u Srbiji ozbiljnija empirijska istraživanja u domenu implementacije marketing menadžmenta u kulturi i umetnosti nisu vršena (osim delimično u okviru redovne delatnosti Zavoda za proučavanje kulturnog razvitka, Instituta Fakulteta dramskih umetnosti i slično, ili u nedovoljno brojnim naučnim radovima na ovu temu), za razliku od razvijenih evropskih zemalja čija briga i izdvajanja za razvoj kulture i umetnosti su na znatno višem nivou (Raduški, 2017). Osnovna hipoteza koja se u ovom radu želi dokazati je da uspešno sprovođenje principa, procesa i metoda marketing menadžmenta u kulturi i umetnosti predstavlja jednu od ključnih pretpostavki finansijske stabilizacije i organizaciono-tehničkog, kadrovskog i umetničkog razvoja kulturnih ustanova u Srbiji, što uže posmatrano znači da bi, ilustrovano na primeru pozorišne delatnosti, umetničke organizacije kvalitetnijim marketingom znatno povećale prodaju i sopstvene prihode, ali što je još važnije, i maksimizirale umetničke rezultate koji sa postojećim kadrovskim, finansijskim i materijalno-tehničkim resursima realno mogu biti ostvareni.

DEFINICIJA, KONCEPT I FUNKCIJE MARKETING MENADŽMENTA

U teoriji menadžmenta, marketing se definiše na više načina. Obično se kaže da je marketing složena poslovna aktivnost, odnosno poslovni koncept usmeren na dostizanje određenih ciljeva preduzeća. Marketing se definiše i kao posebna funkcija menadžmenta, a takođe i kao poseban način mišljenja. Posmatran kao funkcija menadžmenta, marketing se pre svega odnosi na aktivnosti preduzeća koje su usmerene prema okruženju kome se treba prilagoditi (Jovanović i sar., 2011). Ako na marketing gledamo kao na sponu između proizvodnje i potrošnje, marketing je proces planiranja i sprovođenja koncepcija, cena, promocija i distribucije ideja, robe i usluga, da bi se kreirala

razmena koja zadovoljava potrebe pojedinaca i organizacija (Vasiljević, 1997; AMA, 2008). Po Kotleru, marketing je društveni i upravljački proces kojim pojedinci i grupe dobijaju ono što im je potrebno putem kreiranja, nuđenja i razmene proizvoda od vrednosti za druge (Kotler, 1994).

Marketing je višeznačni pojam koji možemo posmatrati kao ekonomski proces, kao poslovnu funkciju, kao poslovnu koncepciju ili kao naučnu disciplinu (Milisavljević, 1994). Pri tome, u svakom trenutku marketing mora optimalno da zadovolji dve grupe interesa: potrošača - kupaca (potrebe, zahteve i želje potrošača) i preduzeća - prodavca (stabilno poslovanje i razvoj preduzeća) (Lečić, 2009). Kao proces, marketing započinje procenom potreba i želja kupaca, nastavlja se određivanjem proizvodnih i marketinških mogućnosti preduzeća, a realizuje se kroz marketing miks, ostvarivanjem integrisanih marketing aktivnosti usmerenih na potrošače (Kotler i Keller, 2006). Drugim rečima, marketing je proces koji počinje pre kreiranja proizvoda, a nastavlja se i nakon njegovog pojavljivanja na tržištu, tako da se može reći da on obuhvata analizu marketing mogućnosti, istraživanje i izbor ciljnih tržišta, definisanje marketing strategija, planiranje marketing programa i organizovanje, kao i kontrolu primene marketing aktivnosti (Kotler, 2006).

Marketing je vezan za „koncept ponašanja koji karakteriše razmena vrednosti posredstvom tržišta“. Reč je o „svrsishodnom procesu kojim se može i treba upravljati, što podrazumeva planiranje, organizovanje, izvršenje i kontrolu realizacije“ (Vračar, 1993: p.12). AMA (*American Marketing Association*) daje definiciju da je marketing aktivnost, niz instrukcija, proces stvaranja, komunikacije, pružanje i razmena informacija o ponudi koje su vredne kupcima, klijentima, partnerima i društvu u celini (AMA, 2008). Institut za marketing (CIM) u Velikoj Britaniji definiše marketing kao „proces upravljanja kojim se na profitabilan način identifikuju, predviđaju i zadovoljavaju potrebe potrošača“. Pojednostavljeno, „marketing je zadovoljavanje potrošača uz profit“ (Nikodijević, 2007: p.10), a „marketing menadžment je sprovođenje marketing koncepta (kao filozofije, kao doktrine) u praksi“ (Raduški, 2017: p.189).

„Osnovni element svake marketing strategije je marketing miks, koji čine četiri varijable: proizvod (*Product*), cena (*Price*), distribucija (*Placemant*) i promocija (*Promotion*), a ovaj koncept upravljanja, po početnim slovima ovih elemenata na engleskom jeziku, naziva se i 4P“ (Dragičević-Šešić i Stojković, 2000: p.247). Svaka od varijabli ima određen broj podvarijabli: proizvod definišu karakteristike, kvalitet, ime

marke, pakovanje, itd; cena je određena kroz osnovnu cenu, popuste, uslove kredita, itd; promociju čine prvenstveno reklama i propaganda; distribucija podrazumeva kanale dostave, pokrivenost, transport, itd. (Cole, 1990). Marketing miksa, jedan od najvažnijih koncepata u modernom marketingu, Kotler definiše kao skup kontrolišućih taktičkih sredstava koje firma kombinuje da bi izazvala reakciju koju želi na ciljnom tržištu (Kotler, 2007). Da bi uticao na tražnju svojom robom, ponuđač insistira na sinergijskom efektu ova četiri osnovna instrumenta marketing miksa, a praksa je pokazala da „kombinovanje svih elemenata marketinga pri nastupu na tržištu daje daleko veće efekte nego kada se fokusira na jedan, dva ili tri instrumenta“ (Lečić, 2009: p.61). Zato se može reći da je 4P formula efikasna samo u integralnom obliku.

Proces upravljanja marketingom sadrži analizu mogućnosti tržišta, istraživanje i selekcioniranje ciljnih tržišta, razvijanje marketing-strategija, planiranje marketing-taktika i primenu i kontrolu marketing-aktivnosti (Kotler i Keller, 2006). Shodno tome, u cilju uspešnog plasmana robe ili usluga na tržištu, marketing menadžer deluje u oblasti finansija, nabavke, istraživanja i razvoja, proizvodnje, istraživanja marketinga, oglašavanja, prodajne operative i drugih poslova (Sparling, 1994). U tom procesu, „najvažniji zadaci i uloge marketing menadžera su: analiza tržišta, iniciranje i kreiranje novih proizvoda, određivanje prodajnih cena, prodaja, distribucija i kanali distribucije, utvrđivanje budžeta, oglašavanje i promocija, odnos sa kupcima i distributerima, koordiniranje funkcija proizvodnje, finansija i marketinga“ (Lečić, 2009: p.95). Pri tome, po modernoj marketing koncepciji, četiri su osnovne funkcije marketinga: 1.istraživanje; 2.planiranje; 3.prodaja i distribucija; i 4.oglašavanje (Sparling, 1994).

Po Kotleru, marketing istraživanje je sistematsko prikupljanje, analiza i prezentacija podataka relevantnih za specifičnu marketing situaciju sa kojom se preduzeće suočava (Kotler, 1994), odnosno prikupljanje, registrovanje i analiza podataka o problemima vezanim za marketing roba i usluga (Milisavljević, 1994). „Istraživanje u marketingu predstavlja kontinuiranu operativnu aktivnost koja se sastoji od sledećih glavnih poslova i zadataka: Istraživanje tržišta, Analiza tržišnih cena, Izbor ideja za novi proizvod, i Reklama i propaganda“ (Lečić, 2009: p.107). U užem smislu, čini ga istraživanje okolnosti u kojima deluju instrumenti marketing miksa, a Američka marketing asocijacija navodi sledeća područja rada marketing istraživanja: ocena mogućnosti prodaje, ocena rezultata prodaje, ocena distribucije, proučavanje proizvoda, istraživa-

nje promocije, ekonomska istraživanja i istraživanja potrošača (AMA, 2008). Ukratko, marketing istraživanje je sistemski, objektivan i iscrpan izvor i studija činjenica koje su važne za svaki problem na polju marketinga (Sparling, 1994).

Planiranje prodaje, odnosno izrada plana prodaje, predstavlja početnu aktivnost u samom poslovnom procesu prodaje, a za koju se koriste marketing informacije dobijene u poslovnim procesu marketing istraživanja: o potrebi za proizvodima ili uslugama, o zahtevima tržišta (količine, cene, itd), o uslovima prodaje, o cenama konkurencije, o cenama koštanja, o uslovima nabavke inputa (repromaterijala), o apsorpcionoj sposobnosti tržišta, kao i druge elemente za izradu predloga plana proizvodnje, prodaje, reklame, itd. Pri tome, osnovni elementi plana prodaje su: količina, cena i prihod (Lečić, 2009). S druge strane, marketing planiranje sastoji se od dve osnovne faze: selekcija tržišta i razvoj marketing miksa. Sam marketing plan se ne odnosi samo na prodaju, već i na sve druge tržišne aktivnosti preduzeća, a čine ga: plan proizvoda, plan cena, plan sistema distribucije, plan promocije, plan istraživanja tržišta, plan prodajnih usluga, itd.

Nakon faze izrade plana marketinga sledi njegova primena, odnosno implementacija marketinga u domenu prodaje i distribucije, kao proces u kome se planovi marketinga prevode u zadatke za akciju i obezbeđuje njihovo sprovođenje na način kojim se ostvaruju planirani ciljevi, kao i kontrola kao faza procesa upravljanja marketingom u kojoj se proverava racionalnost planskih odluka i efikasnost njihove realizacije kroz upoređivanje ostvarenih rezultata sa planom i preduzimanje mera na otklanjanju uočenih odstupanja. Po Kotleru, postoje četiri tipa marketing kontrole: Kontrola godišnjeg plana; Kontrola profitabilnosti; Kontrola uspešnosti marketinga; i Strategijska kontrola (Kotler, 1994).

Na kraju, treba reći da sa stanovišta menadžmenta, marketing predstavlja jednu od njegovih funkcionalnih oblasti koja je u preduzeću usmerena na organizovanje i vođenje svih potrebnih poslova i aktivnosti vezanih za pronalaženje želja i potreba kupaca, njihovo prevođenje u finalne proizvode, dopremanje proizvoda do kupca i na ostvarenje željenog profita za kompaniju. U tom kontekstu, marketing menadžment obuhvata procese planiranja, organizovanja, praćenja i kontrole svih aktivnosti potrebnih za zadovoljavanje želja i potreba potrošača i ostvarivanje planiranog profita preduzeća. Pri tome, zadatak marketing menadžmenta je da utiče na formiranje potražnje na način koji će omogućiti postizanje strateških ciljeva

preduzeća, ili jednostavno rečeno, „upravljanje marketingom je upravljanje potražnjom“ (Ibidem). To je široka aktivnost u koju nije uključena samo marketing služba kao, logično, nosilac tih poslova, niti se njome bave samo marketing specijalisti. Poslove marketing menadžmenta obavljaju, više ili manje, svi ljudi u preduzeću. Iz tog razloga, to nije izdvojena specijalizovana oblast ili skup aktivnosti, već jedna filozofija, koncept koji zahteva široko učešće svih zaposlenih, koji mora da prevaziđe pojedinca ili odeljenje i da obuhvati celokupno poslovanje. „Marketing menadžment je način mišljenja koji vodi čitavu organizaciju, a posebno aktivnosti koje utiču na ponašanje potrošača ili na efekte prodaje“ (Flečer, 2003: p.47).¹

Dakle, marketinški princip u privređivanju znači poštovati potrebe tržišta i proizvoditi za tržište, tako što je kupac stavljen u središte interesovanja, ne samo tražnje već i ponude. Ranije samo konzument, kupac je od potrošača postao nalogodavac koji diktira oblike proizvodnje, određuje šta će biti krajnji proizvod, odnosno koja roba treba da se iznese na tržište. U savremenim uslovima poslovanja sve veći broj preduzeća prelazi sa proizvodne logike u poslovanju, po kojoj je zadatak proizvodnje da proizvede što kvalitetniji i jeftiniji proizvod, a zadatak prodaje da to proda, na tržišnu logiku, po kojoj treba proizvoditi samo ono što se može prodati. Marketinški orijentisano preduzeće potrebe potrošača uvažava tako što je usmereno pre svega na identifikovanje želja kupaca, a zatim na to kako ih zadovoljiti na najbolji način, što posebno važi u oblasti kulture i umetnosti.

IMPLEMENTACIJA MARKETINGA U KULTURI I UMETNOSTI

U najopštijem smislu, „marketing u kulturi je delatnost koja uključuje sve aktivnosti čiji je cilj da tržište obaveste o umetničkom proizvodu, podstaknu kupovinu od strane potrošača i samu prodaju učine što efikasnijom“ (Smit, 2002: p.13). Pri tome, „glavni zadatak marketing menadžera u kulturi je rad na prikazivanju i popularisanju umetničkih ostvarenja i dovođenje u tržišnu funkciju njihove estetske vrednosti“,

ali „tako da se kvalitet i profit međusobno ne isključuju“. Dakle, u svojoj osnovi, „marketinška delatnost u kulturi može se svesti na podsticanje kupovine (reklamom i oglašavanjem) i plasman umetničkih proizvoda i usluga, što u organizacionom i sadržajnom pogledu podrazumeva dve oblasti delovanja: marketinške komunikacije i prodaju“ (Nikodijević, 2007: p.105).

Među prvima, definiciju marketinga u kulturi i umetnosti dao je Digl, naglašavajući da je prvi cilj marketinga umetnosti da navede određeni broj ljudi da uspostave odgovarajući oblik povezanosti sa umetnikom, uz najbolji finansijski rezultat (Diggle, 1986). Marketing umetnosti Hil definiše kao integrisani menadžment proces koji ima za cilj da istovremeno uspostavi odnose sa korisnicima i da ostvari umetničke i organizacijske ciljeve (Hill et al., 2003). Frenč i Ranjard kažu da je marketing u umetnosti strateški i sistematski pristup publici i razvoju brenda koji zadovoljava opšte ciljeve kulturne organizacije i povećava prihode bez žrtvovanja kulturne misije (French i Runyard, 2011).

U kulturi i umetnosti, marketing je počeo sa primenom zbog, po Kotleru, potrebe da se napusti praksa potpune finansijske zavisnosti kulturnih ustanova od države. On kaže da umetničke institucije, stvarajući proizvode namenjene zadovoljavanju kulturnih potreba, ujedno moraju, kroz međusobnu konkurenciju, nastojati da privuku pažnju publike i sponzora, da marketingom dovedu što veći broj ljudi iz najširih slojeva stanovništva u kontakt sa umetnošću (Kotler i Alan, 1996).

Prvobitni susret marketinga i umetnosti ostvario se nakon Drugog svetskog rata u obliku koji bi mogli nazvati „umetnost za marketing“, kada se umetnost u okviru industrijskog menadžmenta počela intenzivno koristiti da stimuliše interesovanja za određenim proizvodima, ističući neke od njihovih osnovnih karakteristika u što privlačnijoj formi. Uvođenjem umetnosti u marketinšku komunikaciju, pokrenut je proces estetizacije, sa ciljem da se pridobiju simpatije prema proizvođaču, ali se vremenom o estetizaciji marketinških sadržaja sve više govori kao o umetničkom marketingu. Pored estetskih svojstava koja dodatno jačaju marketinške komunikacije, umetnost marketinškom postupku pridodaje i emocije, koje spadaju u najsnažnije instrumente marketinga, delujući na bar tri načina – one same po sebi mogu biti poruka, mogu prenositi poruku i mogu uticati na stavove korisnika. I univerzalni karakter umetnosti ima veliki značaj za njenu marketinšku primenu, a ujedno, ljude iz sveta umetnosti obično prati i fenomen popularnosti, što je vrlo korisno u marketinškoj promociji (Nikodijević,

¹ „Organizaciona jedinica marketinga, kao jedna od funkcionalnih jedinica unutar preduzeća, treba da se sastoji od četiri odeljenja: Prodaja, Marketing istraživanje, Reklama i propaganda, i Distribucija. Ova jednostavna organizaciona struktura podrazumeva stalnu saradnju sa drugim specijalizovanim jedinicama (istraživanje i razvoj, proizvodnja, finansije) i obedinjenu primenu marketing koncepta“ (Jovanović i sar., 2011: p.23).

2007).² Međutim, sve više „estetička forma uzima se u službu kao uvaženo delo i verodostojan izraz.. Slikarstvo, grafika, vajarstvo, sve se krčmi, kao i muzika i poezija. Svrha koja određuje reprezentovanje – a to je profit, skrivena je ispod sjaja umetnosti. Tako se čini da sve što je dobro, plemeniti, lepo, bez nasilja i uzvišeno, sada govori za kapital“ (Haug, 1981: p.131).³

Dakle, „umetnost na mnogo načina može pomoći marketingu da određeni proizvod ili uslugu predstavi na tržištu. S druge strane, odlučnija tržišna orijentacija omogućuje da se umetnost približi širokom krugu potrošača, da se ubrza proces njihovog kulturnog emancipovanja i da u povećanoj tržišnoj tražnji umetnost nađe svoj moćan ekonomski oslonac“ (Madžar, 1993: p.10). Pri tome, uočljiva je zakonitost da sam način nastajanja umetničkog proizvoda opredeljuje i njegov odnos prema profitu, a tako i marketinšku poziciju. Naime, masovna produkcija određenih umetničkih dobara ima profitnu orijentaciju i komercijalni karakter, pa se za nju vezuje i tzv. komercijalni marketing. S druge strane, tradicionalni oblici umetničkog stvaralaštva nemaju profit kao primarni cilj, a njihovi rezultati su uvek estetske vrednosti, tako da marketing koji se njima bavi nužno mora imati nekomercijalne pretpostavke (Nikodijević, 2007). U tom smislu, ključna podela koja figurira u kulturnom marketingu, nezavisno od socijalnog ili istorijskog konteksta, je podela na komercijalni i nekomercijalni marketing. U svom najvećem delu, marketing tradicionalnih, tzv. lepih umetnosti, pripada tipu nekomercijalnog marketinga, dok je industrijalizovana umetnička produkcija podržana komercijalnim marketingom. Komercijalni marketing obuhvata sve planove, mere i aktivnosti koje se preduzimaju u procesu razmene dobara između proizvođača i potrošača, sa ciljem ostvarivanja što efikasnijeg plasmana i što većeg profita. Oslanjajući se na ekonomske zakonitosti ponude i tražnje, on u

prvi plan stavlja potrošača i njegove potrebe. Nasuprot tome, kod produkcije lepih umetnosti „cilj marketinga u oblasti koja je obično neprofitna, postavljen je tako da u sebi sadrži društvenu svrhu predstavljanja umetnosti“. Razlike između marketinga u umetnosti i u profitnim delatnostima su velike, ali se vremenom sve više smanjuju i imaju sve brojnije zajedničke karakteristike: Potreba uspostavljanja ravnoteže između potreba korisnika i mogućnosti organizacije; Neophodnost komunikacije sa različitim ciljnim grupama (stejkholderima), a ne samo sa krajnjim korisnicima; Uspostavljanje i održavanje poverenja i dugoročnih odnosa sa javnošću, itd. (Diggle, 1998). Ipak, marketing u umetnosti se u velikoj meri i dalje razlikuje od marketinga u drugim oblastima ljudskog stvaralaštva. Činjenica je da princip „prodaja kao prvenstveni cilj“ važi i za marketing u kulturi, ali uz određene različitosti u odnosu na komercijalni marketing koji ima samo taj cilj. Drugim rečima, „u marketingu umetnosti moraju biti uvaženi i drugi ciljevi izuzev prodaje, u meri u kojoj to društvena funkcija umetnosti nalaže, ali bez odustajanja od osnovnog cilja prodaje“ Dakle, možemo reći da se radi o „uspostavljanju mere tržišnog ponašanja koje neće dovesti u pitanje samu suštinu i karakter umetničkog stvaralaštva i podrediti ga komercijalnim ciljevima“ (Nikodijević, 2007: p.15-21). A osnovne razlike i dalje su u tome što kulturne institucije nemaju za primarni cilj ostvarivanje profita (Adižes, 2002). „Dok privredni marketing stvara iluzije, umetničke organizacije prvenstveno insistiraju na vrednostima samih dela koje nude“ (Dragičević-Šešić i Dragojević, 2005: p.146).

U okviru marketing aktivnosti u kulturi i umetnosti, bilo da je reč o određenoj instituciji kulture ili o jednom konkretnom umetničkom projektu, izdvojila su se dva osnovna sektora – reklamni sektor, čija delatnost su marketinške komunikacije, i sektor prodaje, koji se bavi plasmanom i unapređenjem prodaje. U oba sektora važi svojevrсни vodič kroz marketinške akcije, simbolički izražen osnovnim marketinškim akronimom AIDA (A-attraction, I-information, D-desire, A-action). Faze aktivnosti koje treba da proizvod učine atraktivnim, da o njemu pruže adekvatne informacije i da ga prilagode željama potencijalnih konzumenata, pripadaju sektoru marketinških komunikacija, dok akcija, kao završna faza, podrazumeva neposredan plasman, odnosno prodaju proizvoda. Međutim, u tradicionalnim, dotiranim umetnostima prodaja se često svodi na sporedni, a marketing na informativno-promotivni domen. A zanemarivanje sektora prodaje u umetnosti dovodi u pitanje ne samo celishodnost svih prethodnih marketinških aktivno-

² Mnogobrojni reklamni spotovi se sastoje od umetničkih sadržaja kojima se samo pridoda ime proizvoda bez navođenja njegovih karakteristika. Neka filmska ostvarenja nastala su u procesu brendiranja nekih neumetničkih proizvoda – „tvrdi se da je čitav serijal filmova o Džems Bondu nastao zbog automobila BMW i Swatch satova“. Ima i obrnutih slučajeva, kada povezanost umetnika sa afirmisanom robnom markom doprinosi njegovoj popularnosti. Na primer, „Rej Čarls je stekao svetsku slavu tek nakon što je snimio spot za pepsi-kolu, iako je za sobom već imao preko 30 godina rada u džez muzici“ (Nikodijević, 2007: p.12).

³ Postoje i mnogi stariji primeri: da bi se podstakla prodaja kolonijalnih roba kao što su kakao, kafa ili čaj, još u 17. i 18. Veku reklamirane su robe čija je prodaja donosila dobar profit, „građanska umetnost slavila je kafu i čaj kantatama, šansonama i svakojakim pesmama“ (Haug, 1981: p.14).

sti, već i čitavu umetničku produkciju na koju se prodaja odnosi, što kod nas najbolje ilustruje pozorišna delatnost (Raduški, 2012).

Ciljevi marketinške delatnosti u kulturi jesu istraživanje tržišta radi formiranja uspešne poslovne politike i kvalitetne ponude, širenje kulturne javnosti i stalnost publike, ostvarivanje što većeg samostalnog prihoda, a tako i autonomnosti u radu i nezavisnosti od finansijera, kao i samosvesti i motivacije zaposlenih. Ipak, osnovni cilj je unapređenje prodaje, uz stalno inoviranje primenjenih tehnika i evaluiranje ostvarenih rezultata u proteklom periodu. Pri tome, marketing definiše konkretne akcije kojima se određeni umetnički proizvodi prodaju određenoj publici po određenim cenama i uslovima. Ujedno, aktivnosti prodaje nalažu neprekidnu dogradnju i usavršavanje, kako bi se ova faza učinila što efikasnijom. „Prime-ri aktivnosti koje se odnose na unapređenje prodaje su: nagradne igre, prezentacije, degustacije proizvoda, skupljanje kupona ili žetona, posebni popusti i rasprodaje, gratisi, pokloni, nagradni vaučeri, itd.“ (Dženkins, 2003: p.85). A u kulturi i umetnosti, s obzirom na prirodu onoga što se nudi korisnicima, pored klasičnih postoje i specifični vidovi unapređenja prodaje: nudi se najboljih sedišta, sniženje cena za grupne posete, popusti za ranije kupovine ulaznica ili za pretplatu, umetnički pokloni uz kartu, lutrija i nagradna takmičenja iz oblasti umetnosti, itd. (Diggle, 1998). Većina autora iz oblasti marketinga u kulturi slaže se u tome da adekvatno osmišljen plan unapređenja prodaje može da doprinese povećanju profita, povećanoj poseti kulturnim događajima i razvijanju odnosa sa publikom (Diggle, 1986). U tom kontekstu, posebno je važan direktni marketing, koji se sastoji od „uspostavljanja kontakta sa individualnim pažljivo odabranim potrošačima kako bi se dobila njihova neposredna reakcija i s njima uspostavio trajni komercijalni odnos“ (Kotler i Armstrong, 2000). Kobs navodi da je značaj direktnog marketinga što omogućava direktno slanje reklamnih poruka u cilju navođenja na pozitivnu reakciju, na osnovu prethodno stvorene široke baze podataka, a prednosti - selektivnost, izgradnja odnosa sa posetiocima, personalizacija, mogućnost prenošenja složenije poruke, mogućnost brzog delovanja, privlačenje pažnje, mogućnost testiranja, merenje povratnog efekta i sl. (Kobs, 2001).

Konačni zadatak marketinga u kulturi je da obezbedi najpovoljnije uslove za plasman umetničkih proizvoda, odnosno za „povezivanje umetnika sa publikom“, i da pri tome „postigne najbolji finansijski rezultat koji ostvarenje tog cilja omogućava“. U praksi, marketing umetnosti više se bavi promocijom

i marketinškim komunikacijama nego prodajom, pa se u kulturnim ustanovama retko može sresti sasvim razvijen sektor prodaje. Međutim, pošto je „marketing funkcija cele organizacije, ono što radi firma, a ne jedna osoba ili odeljenje“, i „prodaja mora biti uključena u marketing, a ljudi u prodaji za svoj rad moraju odgovarati onima koji su zaduženi za marketing, da bi se njihov rad uključio u marketinšku strategiju cele organizacije“ (Diggle, 1998: p.15). Dakle, nakon faze marketinških komunikacija, u kojoj je reklamnim i propagandnim delovanjem sprovedeno informisanje i privučena pažnja, a zatim ostvaren podsticaj i pridobijanje, sledi neposredna prodaja, kao akciona faza marketinga koja je integralni deo ukupne marketinške delatnosti i sa prethodnim fazama čini nerazdvojivu celinu (Nikodijević, 2007).⁴ Jer, „zadatak propagande je da učini da ljudi žele da kupe, a zadatak prodaje je da ih navede da kupe“ (Diggle, 1998: p.61).

Lepo je videti punu pozorišnu salu, bioskopsku dvoranu ili galeriju, zahvaljujući dobro osmišlenom marketingu. Ipak, treba reći da nikakva menadžerska briljantnost ili prefinjenost marketinške kampanje ne mogu pomoći ako proizvod ne zadovoljava potrebe potrošača. Zato je važno zapamtiti da marketing nije ništa drugo do efikasno oruđe koje ne može poboljšati loše umetničko delo (Byrnes, 2009). U kulturnom marketingu mora postojati bezrezervna svest o tome šta se marketingom može, a šta ne može ostvariti. Kvalitetan marketing u kulturi može napraviti redove pred blagajnom, napuniti dvorane, unapred rasprodati pretplatne ulaznice za celu sezonu i ostvariti povećane prihode, ali nikad i nigde ne može garantovati kvalitet i opstanak umetničkih programa. Pri tome, marketing menadžer mora precizno znati šta prodaje, odnosno sve specifičnosti umetničkog proizvoda koji nudi, prednosti u odnosu na konkurenciju, vreme i okolnosti, kategorije mogućih kupaca, kao i mogućnost prilagođavanja marketinga konkretnom projektu. U umetničkom marketingu potrebno je proizvod sagledati što realističnije i objektivnije. Na primer u pozorištu, najopasnije za producenta je „zaljubiti se u svoju predstavu“, to treba ostaviti autorima (Lukić, 2011: p.217). Prilikom primene marketinga u umetničkim delatnostima, sa jedne strane često dolazi do nerealnog očekivanja da će marketing da reši sve probleme poslovanja, uz izjednačavanje marketinga sa agresivnom reklamom i promocijom, a sa druge, opi-

⁴ Na tržištu Velike Britanije, na primer, troškovi prodaje čine 3-4% ukupnog prometa, odnosno 12 milijardi funti godišnje, što je za 3 milijarde više od iznosa sredstava koja se izdvajaju za oglašavanje. Pri tome, u sektoru prodaje radi preko 300.000 profesionalaca (Nikodijević, 2007: p.164).

ranje marketingu potiče iz opšte slike da on degradira umetnost i umetnike. Tako se, ne retko, „umetnički proizvod samo stavlja na raspolaganje, a odgovornost publike je da pronade put do nje“ (Adižes, 1995: 44).

Kao i u drugim delatnostima, savremeni marketing u kulturi i umetnosti zahteva interaktivan odnos četiri ključna faktora marketing miksa – proizvod, prodaju, cenu i promociju (4P), koji su veoma značajni u određivanju najbolje marketing strategije.⁵ Za potrošače, proizvod kao da i ne postoji ako o njemu nemaju pravovremena i potpuna saznanja. U tom smislu, marketing miks promocija inkorporira sve komunikacione i operativne aktivnosti, koje imaju zadatak da informišu korisnike, prezentuju proizvod i maksimalno unaprede prodaju. I u umetnosti uspeh zavisi od mudrog i simultanog doziranja svih 4P elemenata. Odlično umetničko delo, na primer pozorišna predstava, ako se izabere pogrešna lokacija za njegovo predstavljanje, odredi neadekvatna cena i nekvalitetno organizuje prodaju, uz sve komunikacijske napore neće imati uspeha (Dragičević–Šešić, 1993).⁶

Tradicionalna koncepcija 4P imala je ozbiljnih problema u primeni u sferi kulture, i to već kod prvog elementa – proizvod, koji je u umetnosti toliko poseban da se teško uklapa u klasični marketinški pojam proizvoda. „Proizvod u umetnosti odlikuje se posebnostima koje se vrlo teško mogu uklopiti u klasični marketinški pojam proizvoda, zato što je toliko duhovan i uzvišen, dok su ostala tri elementa marketing miksa krajnje prizemna“. Zato marketing umetničkih proizvoda uvek treba dodatno prilagoditi konkretnom umetničkom delu koje se nudi korisniku, odnosno treba postići „ravnotežu između klasičnog marketinga materijalnih dobara i nematerijalne apstrakcije kulturnog proizvoda“. Istovremeno, „uravnoteženje nemilosrdnih (i najčešće neumetničkih) zahteva marketinga i očuvanje digniteta umetničkog dela osnovni

je zahtev dobrog i dugoročnog kulturnog marketinga“ (Lukić, 2011: p.158). U globalu, u potpuno neprofitnim kulturnim delatnostima kao što su arhivi, biblioteke ili muzeji, tržišne relacije ne postoje, dok je u scenskim umetnostima situacija je nešto drugačija, ali se ne može govoriti o samostalnom opstanku na tržištu, već su državne subvencije i dalje pretežni izvor finansiranja.⁷ Pošto se tu rad marketinga uglavnom valorizuje prema ostvarivanju društvene funkcije, a ne po ekonomskim pokazateljima, prodajni sektor gotovo da je izgubio ozbiljnu funkciju, a sektor propagande se podstiče da bi se obezbedila publika i tako opravdala sredstva dobijena od države. „Samo umetničke discipline koje imaju privredni karakter (izdavaštvo, diskografija, kinematografija) mogu računati na značajnije ostvarivanje profita, a efekti marketinškog delovanja su u ovim delatnostima egzaktni i finansijski merljivi“ (Nikodijević, 2007: p.112).

Međutim, svaka umetnička ustanova u celini posmatrano „prvo treba da prihvati marketing kao neophodan faktor svog razvoja, zatim da unapredi prodaju kao okosnicu i suštinski cilj marketinške kampanje, i na kraju, da za tu aktivnost predvidi odgovarajući budžet“ (Dragičević–Šešić, Stojković, 2000: p.239). Budžet za marketinšku kampanju podrazumeva dve vrste troškova – direktne i indirektne. Direktni troškovi pokrivaju samu kampanju, a indirektni plate zaposlenih u marketingu i troškove njihovog rada (prostor, telefon, itd.). I direktni troškovi se takođe dele u dve grupe i posebno se iskazuju. Prvu čine osnovna ulaganja u marketing (plakate, programi, fotografije, najava projekta, konferencije za štampu), i ona su nužna, čak ulaze u cenu koštanja umetničkog proizvoda. A posle izlaska na tržište, na primer posle premijere pozorišne predstave, „kada se na osnovu zvaničnih reagovanja proceni njen marketinški potencijal, određuje se budžet za marketing“, pri čemu se treba opredeliti za one oblike kampanje koji najviše odgovaraju konkretnom projektu (Lukić, 2011: p.183).

Jedan od najznačajnijih instrumenata marketinške delatnosti, koji doprinosi delotvornosti marketinških komunikacija i efikasnosti prodaje, predstavlja segmentacija tržišta – podela tržišta na podgrupe (delove, segmente) koji imaju različite želje i potrebe

⁵ Novije teorije marketinga, posebno marketinga u kulturi, sugerišu uključivanje i petog P faktora – politika (*Politics*) koji bi uvažio širi društveni kontekst u okviru koga se marketing odvija, odnosno sve socio-političke faktore, uticaj okoline i ljudski faktor (*People* ili *Personnel*) (Godin, 2005).

⁶ U pozorišnoj delatnosti proizvod je pozorišna predstava, dok se mestom distribucije može smatrati zgrada pozorišta, koju treba učiniti poznatom i pristupačnom, uz fleksibilno radno vreme i dostupnu kupovinu ulaznica. Suviše visoka cena jeste marketinška prepreka, zavisno od kupovne moći stanovništva, mada nije odlučujući faktor za opredeljenje publike. Promociji se poklanja najveća pažnja, kroz kompleksni sistem odnosa sa javnošću i instrumente oglašavanja, prilagođene žanru i estetskim karakteristikama pozorišnog programa, posebno za svaku novu sezonu i pojedinačnu predstavu (Dragičević–Šešić, Stojković, 2000: p.247-251).

⁷ „Pozorišna delatnost nikada i nigde nije prepuštana isključivo tržištu (osim delimično u SAD), jer prihvati sa blagajne ne mogu pokriti pune troškove produkcije, pa država kroz subvencije do realne cene ulaznice mora da kompenzira nepokriveni deo cene koštanja pozorišne predstave. Na taj način, iz budžeta se ne finansiraju troškovi rada pozorišta, već se investira u sferu kulture, dotiranjem cene karte koju plaća gledalac“ (Raduški, 2017: p. 223).

vezane za određeni proizvod ili uslugu. „Segmentaciju tržišta je u marketing prvi uveo Vendel Smit, 1956. godine“ (Nikodijević, 2007: p.164). Bez orijentacije na konkretne ciljne grupe, marketing je neefikasan i neracionalan, odnosno rezultatski neizvestan i preskup. U suštini, segmentacija tržišta je jedan od modela istraživanja tržišta, kojim se uvećava nivo informisanosti o samom tržištu i smanjuju rizici tržišnog nastupa, a ujedno razumljivijim čine modeli ponašanja i projektuje potrošnja kao marketinški cilj. Dakle, da bi se proizvod ili usluga efikasno plasirali na tržište, organizacija mora pažljivo da osmisli kombinaciju aktivnosti vezanih za proizvod, cenu, mesto i promociju, koje firma preduzima da bi zadovoljila korisnike na datom tržištu, i da, s druge strane, segmentacijom tržišta utvrdi grupu kupaca koji imaju slične želje i potrebe. Tako počinje proces tzv. „ciljnog marketinga“, koji je pomoću kombinacije 4P elemenata usmeren ka određenom segmentu tržišta (Schewe, 1987). Drugim rečima, marketing menadžment u osnovi je zasnovan na „rukovanju“ i kombinaciji elemenata marketing miksa, podešenih tako da odgovaraju jednom ciljnom tržištu, s obzirom da ljudi različitih demografskih i psiholoških profila različito reaguju na različite kombinacije (Byrnes, 2009).

I tržište umetnosti se ne može posmatrati kao unificirano, već kao heterogeno, pa oglasni i prodajni sektor moraju znati kome se obraćaju, ko su subjekti marketinške komunikacije i potencijalni potrošači, odnosno publika. U zavisnosti od njihove strukture, određuju se konkretne aktivnosti - sadržaj oglasne poruke, izbor medija, učestalost emitovanja, način prodaje i naplate. Segmentacija tržišta je pretpostavka da se ostvari cilj marketinga u umetnosti - „da dovede odgovarajući broj ljudi iz najširih mogućih slojeva stanovništva, definisanih na osnovu društvenog položaja, visine prihoda i godina starosti, u odgovarajuću vrstu kontakta sa umetnošću“ (Diggel, 1998: p.18). Pri tome, tržišta se mogu segmentirati primenom raznih postupaka: demografski (starost, pol, obrazovanje, bračni i socio-ekonomski status); geodemografski (mesto stanovanja); bihevioristički (kupovne navike, obim, učestalost, odanost); i psihografski (način života, stavovi i ubeđenja). Tradicionalni postupci uglavnom su počivali na demografskim metodama, a savremeni se bave manjim grupama potrošača sa trajnim karakteristikama (mikrotržištem), uz zastupljenije psihografske metode koje se zasnivaju na bogatom psihološkom istraživačkom iskustvu modela ponašanja u potrošnji. „Izdvojeni segmenti tržišta moraju imati sledeća obeležja: da budu merljivi, da po svojoj

veličini budu značajni, da su pristupačni i da odgovaraju ponudi“ (Nikodijević, 2007: p.171).⁸

Segmentacija je „način podele celog tržišta na podgrupe (segmente) koje imaju različite želje i potrebe, ali su dovoljno velike da se isplati razvijanje posebnog marketinga ili strategije vezane za proizvod“ (Rajs, 2001: p.57). Segmentacija tržišta je neophodna jer „proces socijalnog i tržišnog razvoja više nije linearan i predvidiv kao nekad, putem prostih ekonometrijskih sistema, već je, naprotiv, raznovrstan i kompleksan“ (Kodelupi, 1995: p.34). U suštini, „segmentacija tržišta je jedan od modela istraživanja tržišta kojim se uvećava nivo informisanosti o tržištu i smanjuju rizici tržišnog nastupa“ (Nikodijević, 2007: p.169). Dakle, segmentacija tržišta je oblast istraživačke i operativne aktivnosti marketinga koja vrši podelu tržišta na homogene grupe potrošača saspecifičnim zahtevima u pogledu zadovoljenja svojih potreba. Kriterijumi za segmentaciju tržišta su: geografski, demografski, ekonomski, intenzitet upotrebe proizvoda, sociološki, psihološki, i drugi (Vasiljević, 1997). S druge strane, pozicioniranje proizvoda je postupak kreiranja samog proizvoda preduzeća i kreiranja marketing miksa tako da proizvod zauzme određeno mesto u svesti potrošača (Kotler, 1994). Jednom rečju, segmentacija tržišta i pozicioniranje proizvoda na tržištu su dve najrelevantnije strategije u marketingu. Segmentiranje kao proces sugerise da se odreknete od napada na celo tržište, da predstavite sebe kao najefikasniju opciju za određenu podgrupu tržišta i da tako postanete lider u tom segmentu, a pozicioniranjem svom delu tržišta poručujete da ste drugačiji jer imate određene karakteristike, na osnovu kojih kupac, ako ih smatra važnim i preferira ih, vas opredeljuje kao najbolju opciju i najbolji izbor (Kotler i Armstrong, 2005). Obe strategije izuzetno su značajne i predstavljaju krucijalni zadatak marketing menadžmenta, posebno u kulturi i umetnosti, a kod nas gotovo da se i ne koriste, o čemu svedoči praksa pozorišne delatnosti u Srbiji.

ZAKLJUČAK

Nema dileme da se sudar između ekonomije i umetnosti odavno dogodio i da je tako uspostavljen odnos iz dana u dan sve raznovrsniji, intenzivniji i značajniji

⁸ Na primer, „ako je reč o izdvojenom segmentu koji se smatra ciljnom grupom za pozorišnu predstavu koja pripada klasičnoj drami, on mora biti brojčano merljiv (broj potencijalne publike) i relevantan po veličini. Ako je taj broj mali, ulaznica za tu vrstu pozorišnog programa biće skuplja“ (Nikodijević, 2007:174).

za obe strane. Nakon viševjekovnog opiranja, umetnost je dozvolila ekonomiji da zaviri u njene tajne odaje i da umetnike izvede na svetlost dana, kako bi svoje stvaralaštvo predstavili svetu i ponudili ga u zamenu za sopstvenu egzistenciju. U skladu s tim, od polovine XX veka, svest o potrebi primene naučnog menadžmenta, a u tom okviru i marketing menadžmenta, sve je prisutnija i u kulturnim delatnostima, kako iz prizme širih društvenih interesa, tako i sa aspekta efikasnijeg i ekonomski rentabilnijeg ponašanja umetničkih institucija. Na žalost, kod nas je to u velikoj meri samo deklarativno, jer se u kulturnom sistemu Srbije, praktično, metode i tehnike marketing menadžmenta ipak ne primenjuju u dovoljnoj meri.

Uspešna implementacija marketing menadžmenta u kulturi i umetnosti za osnovni cilj ima popularisanje umetnosti, zadovoljenje kulturnih potreba i želja stanovništva, kao i dugoročno pridobijanje i održavanje lojalnosti publike, pri čemu maksimalna prodaja i profit jesu jedan od najvažnijih zadataka, ali ne smeju postati prevenstveni ili čak jedini motiv kulturnih ustanova. Bilo koje umetničko delo, ako ne stigne do onih kojima je namenjeno, gubi svoju svrhu i umetničku vrednost, a tako i poziciju na tržištu koja otvara prostor za ostvarivanje većih prihoda od prodaje i materijalnu sigurnost kulturnih institucija i samih umetnika. Zato, uspešno sprovođenje osnovnog koncepta i principa, procesa i funkcija marketing menadžmenta u kulturi i umetnosti predstavlja jednu od ključnih

pretpostavki finansijke stabilizacije, organizaciono-tehničke modernizacije, kadrovskog razvoja i visokih umetničkih dostignuća kulturnih i umetničkih organizacija, uvek i svuda, pa i u Srbiji. A to je, kao polazna hipoteza ovog istraživanja, u radu uspešno dokazano brojnim naučnim stavovima i empirijskim istraživanjima iz bogate svetske i oskudne domaće teorije i prakse u ovoj oblasti, a ilustrovano na primeru pozorišne delatnosti.

U tom smislu, i osnovni cilj ovog rada je ostvaren, jer je na osnovu analize aktuelnog stanja i problema konstatovano da primena marketing menadžmenta u kulturi i umetnosti Srbije nije na zavidnom nivou, a ujedno istaknuto da bi mere za unapređenje ove delatnosti zasnovane na pozitivnim svetskim iskustvima znatno povećale sopstvene prihode od prodaje i tako smanjile ekonomsku zavisnost od budžetskih dotacija, koliko god da je, u okviru sprovođenja nacionalne kulturne politike, ustavna i zakonska obaveza svake države da iz javnih fondova, popunjenih prvenstveno kroz mehanizme poreskog sistema, finansira rad i programske aktivnosti ustanova kulture i umetnosti. Krajnji efekat, materijalizovan kroz poboljšanje prodaje kulturnih proizvoda i usluga u skladu sa ozbiljnom i kontinuiranom istraživanju tržišta, bio bi dodatno povećanje rezultata i dometa umetničkog stvaralaštva koji sa postojećim kadrovskim, finansijskim i materijalno-tehničkim resursima realno mogu biti ostvareni.

Literatura

1. Adižes, I. (2002). *Menadžment za kulturu*, Asee books, Novi Sad.
2. AMA (2008). American Marketing Association, www.marketingpower.com.
3. Byrnes, W. (2009). *Management and the Arts*, Burlington, Focal Press.
4. Cole, G.A. (1990). *Management: Theory and Practice*, D.P.Publication, London.
5. Diggle, K. (1986). *Guide to Arts Marketing: The Principles and Practice of Marketing as They Apply to the Arts*, Rhinegold Publishing Limited, London.
6. Diggle, K. (1998). *Marketing umetnosti*, Clio, Beograd.
7. Dragičević-Šešić, M. (1993). „Sponzorstvo umetnosti u sklopu poslovne politike modernih preduzeća“, u: *Marketing u umetnosti*, FDU, Beograd.
8. Dragičević-Šešić, M., Stojković, B. (2000). *Kultura - menadžment, animacija, marketing*, Clio, Beograd.
9. Dragičević-Šešić, M., Dragojević, S. (2005). *Menadžment umetnosti u turbulentnim okolnostima, organizacioni pristup*, Clio, Beograd.
10. Dženkins, F. (2003). *Oglašavanje*, Clio, Beograd.
11. Flečer, K. (2003). *Upravljanje marketinkom i informaciona tehnologija*, Clio, Beograd.
12. French Y., Runyard S. (2011). *Marketing and Public Relations for Museums, Galleries, Cultural and Heritage Attractions*, Routledge, New York.
13. Godin, S. (2005). *Plava krava*, Naklada Ljevak, Zagreb.
14. Haug, V.F. (1981). *Kritika robne estetike*, Clio, Beograd.
15. Hill L., O'Sullivan C., O'Sullivan, T. (2003). *Creative Arts Marketing*, Buitenworth-Heinemann, Oxford.
16. Jovanović, P., Tomić, M., Berić, I., Jovanović, F. (2011). *Savremeni menadžer*, Visoka škola za projektni menadžment, Beograd.
17. Kobs, J. (2001). *Profitable Direct Marketing: A Strategic Guide to Starting, Improving and Expanding any Direct Marketing Operation*, McGraw-Hill, Chicago.
18. Kodelupi, V. (1995). *Tržišna komunikacija*, Clio, Beograd.
19. Kotler F. (1994). *Upravljanje mrketingom*, Informator, Zagreb.
20. Kotler, F. (2006). *Marketing od A do Z*, Adižes, Novi Sad.
21. Kotler, F. (2007). *Principi marketinga*, Mate, Zagreb.
22. Kotler, P., Alan, R.A. (1996). *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*, Prentice Hall, New Jersey.
23. Kotler, P., Armstrong, G. (2000). *Principles of marketing*, Prentice Hall, Upper Side River.
24. Kotler P., Keller K. L. (2006). *Marketing Menadžment*, Data Status, Beograd.
25. Lečić, R. (2009). *Osnove marketing menadžmenta – Teorija i praksa*, Visoka škola za projektni menadžment, Beograd.
26. Lukić, D. (2011). *Produkcija i marketing scenskih umjetnosti*, HC-IT UNESCO, Zagreb.
27. Madžar, L.J. (1993). „Umetnost između tržišta i politike“, u: *Marketing u umetnosti*, FDU, Beograd.
28. Milisavljević, R. (1994). *Marketing*, Savremena administracija, Beograd.
29. Nikodijević D. (2007). *Marketing u kulturi i medijima*, Megatrend Univerzitet, Beograd.
30. Raduški, D. (2012). *Ekonomski položaj, organizaciono-finansijska transformacija i pravci razvoja pozorišnog sistema Beograda u periodu tranzicije*, doktorska disertacija, Fakultet za kulturu i medije, Megatrend Univerzitet, Beograd.
31. Raduški, D. (2017). *Projektni menadžment u kulturi i pozorištu*, Fakultet za projektni i inovacioni menadžment i Čigoja štampa, Beograd.
32. Reis, A., Reis, L. (2002). *The Fall of Advertising and the Rise of PR*, Harper Business, New York.
33. Smit, P. (2002). *Marketinške komunikacije*, Clio, Beograd.
34. Sparling, K. (1994). *Organizacija i funkcije marketinga*, Clio, Beograd.
35. Schewe, C. (1987). *Marketing Principles and Strategies*, Random House, London.
36. Vasiljević, M. (1997). *Marketing*, ŠIP Interprint, Beograd.
37. Vračar, D. (1993). „Specifičnosti marketinga u oblasti kulture i umetnosti“, u: *Marketing u umetnosti*, FDU, Beograd.

Abstract:

Marketing Management in Culture and Arts

Dragoljub Raduški

The paths of economics and arts have long crossed and so established a relationship grows increasingly intensive and important for both parties; hence, the awareness of the need for a scientific management of business is ever more present not only in economic but also in cultural activities. The principles, methods and techniques of management in the cultural institutions in Serbia, however, are not implemented to a satisfactory degree, the consequence of which are high costs of production and an uneconomical use of available resources. It is in this context that the implementation of marketing management in culture and arts plays a significant role, primarily in the domain of sales, based on a thorough and continual market research. If an artistic product fails to reach those it is meant for, it loses not only

its purpose and its artistic value, but also its position on the market which would otherwise enable higher income from sales, a condition for survival and future development of arts organisations. The basic goal of a successful marketing in culture is popularisation of art, satisfaction of consumers' cultural needs and requirements, attracting audiences and earning their loyalty on a long-term basis, where the sales themselves as a purely economic reason become a primary task, though this must not be the predominant nor the only motive of cultural institutions.

Key Words: *Culture and Arts, Marketing Management, Market Research, Promotion, Sale, Marketing Mix, Market Segmentation*

Kontakt:

Dragoljub Raduški
dragoljubraduski@gmail.com

Univerzitet Educons, Fakultet za projektni i inovacioni menadžment u Beogradu,
Bože Jankovića 14, 11000 Beograd