

PRIKUPLJANJE NOVCA ZA VAŠ MUZEJ

Hilary Blume

Charities Advisory Trust (CAT)

London

Muzej, galerija ili povijesna zgrada postoje s razlogom, a katkad to zaboravljamo. Neke ustanove postoje tako dugo da ih prihvaćamo zdravo za gotovo. Zašto postoje muzeji? Pred očima uvijek moramo imati to temeljno pitanje i ne dopustiti da zbog nedostataka sredstava skrenemo na sporedni kolosjek i narušimo temeljne zadaće muzeja.

Svrha muzeja jest:

- oni su sigurno mjesto gdje se čuva nacionalno blago (ili blago opljačkano izvan zemlje)
- zaštita tih predmeta
- pružanje izvan školske naobrazbe
- poticanje zanimanja, razonoda, stvaranje pobude i uzbuđenja
- pružanje građanima osjećaja identiteta, konteksta, kako u vremenu tako i u prostoru
- uvođenje kulture i plemenitosti u naše živote.



Ludwig Museum Koln; predvorje muzeja s muzejskom prodavaonicom; snimila: Markita Franulić

Osamdesetih godina na Zapadu su pokušavali muzeje kao komercijalna poduzeća - kulturne Disneylande. Trebali su postati turističke atrakcije koje zaradom financiraju svoje djelatnosti.

Zašto je to gledaš pogrešno?

Prvo. Nije učinkovito. Vrlo su rijetki primjeri muzeja koji zaradnim prihodom uspijevaju pokriti troškove. Oni kojima to uspijeva ne provode važne konzervatorske zahvate. Malo je vjerojatno da u

velikim muzejima zaraden prihod doseže 10 posto potrebnih izvora. Drugo. Postupci za pretvaranje muzeja u "turističke atrakcije" zapravo ih obezvređuje - na kraju ne privlače nikoga: ni stare posjetitelje ni priprosti puk.

Treće. Da biste privukli posjetitelje, morate potrošiti otprilike trećinu proračuna na marketing. Time se čitav pothvat izlaže riziku. Vikinški centar u Jorviku možda je ove godine bio popularno odredište, ali na godinu će možda izaći iz mode.

Četvrto. Kad novac postane vaša osnovna briga, možda ćete zanemariti glavnu svrhu muzeja. U Jorviku u Yorku posjetitelji katkad čekaju i sat vremena za posjet nebeskim kolima koja će ih povesti kroz "doživljaj" za 14 minuta. Ako vam to nije bilo dosta i želite to vidjeti još jedanput, stanite ponovno u red i ponovno platite. Ondje se mnogo ne brinu za edukativne vrijednosti. Kad počnete gledati na posjetitelje kao na stranke od kojih možete zaraditi, vaš je odnos drukčiji od onog prema posjetitelju koji dolazi podijeliti vaš užitak u zbirci, zgradi i doživljaju.

Muzeji bi trebali uživati državnu potporu. Naposljetku, država ubire porez za održavanje vojske i plaćanje ministarskih posjeta, pa zašto onda ne bi mogla ubirati poreze za umjetnost i kulturne priredbe. Možda je porezna osnovica premalena, a druge su potrebe mnogo važnije (primjerice, u zemljama u razvoju). Ili političari možda dostatno ne cijene ustanove. Bilo kako bilo, to

nas dovodi do potrebe da muzej mora stvarati vlastite prihode. Prije nego što razmislite kako biste mogli zaraditi od svog muzeja, upitajte se: "Je li muzej živahan?", "Da li srdačno dočekuje posjetitelje?", "Žele li ga ljudi posjećivati?", "Uživaju li u posjetu?" Ako vaš muzej ne funkcionira kao muzej, teško da će biti djelatna kao izvor prihoda. Ljudi, naime, troše novac gdje im je ugodno!

Razmotrimo neke načine na koje muzej može zaradivati.

Naplata ulaznica

Najočitiji je izvor prihoda naplata ulaznica. Za to postoji presedan. To je zamisao s kojom su se posjetitelji susretali. Neke od najvećih ustanova, kao,

primjerice, Muzej Metropolitan, naplaćuju ulaznice. Ali iskustva muzeja u Velikoj Britaniji pokazuju da naplata ulaznica smanjuje broj posjetitelja otprilike 40 posto.

Morate dobro razmisliti o tome kako vidite svrhu postojanja vašeg muzeja. Ako mu je glavna namjera izvanškolska naobrazba, naplaćivanjem ulaznica potkopavate svoje ciljeve.

Treba također napomenuti kako je naplata ulaznica sama po sebi nedemokratska - a budući da samo rijetke ustanove uspijevaju

djelovati bez državne potpore, nedemokratski je da većina subvencionira užitke razmjerno malog broja ljudi. Također treba imati na umu da ustanove koje naplaćuju ulaznice ne mogu računati na javnu potporu i privrženost potrebnu da se održi kad im je to najpotrebnije.

Imajući sve to na umu, razmotrit ćemo kako se uspješno može uvesti naplata ulaznica, a da se ti problemi svladaju. Prvo morate stvoriti ustanovu koju će ljudi rado posjećivati. Neka bude privlačna i zanimljiva. Trebate osigurati da se posjetitelji vraćaju i treba vam sve više posjetitelja. Preporuke prijatelja i rodbine najbolji su način privlačenja novih posjetitelja. Uvedite diferenciranu strukturu cijena. Omogućite i besplatan ulaz u određeno vrijeme.

Tako, na primjer, londonski Prirodoslovni muzej dopušta besplatan ulaz sat vremena prije zatvaranja. Louvre dopušta besplatan ulaz mladeži i studentima. Gotovo svi muzeji na zapadu daju popust za kupnju ulaznica studentima, građanima starijim od 65 godina ili nezaposlenima. To su sve mogućnosti koje biste trebali razmotriti.

Osim naplate za posjet muzeju, možete naplaćivati samo ulaznice za posebne izložbe. Često možete preurediti ili drukčije postaviti svoj stalni postav. Izložba može privući nove posjetitelje ili navesti stalne posjetitelje da je ponovno posjete. Otvaranje izložbe omogućuje vam da priredite privatne posjete donatora, sponzora ili skupina "prijatelja muzeja":

Ljudi su općenito spremniji platiti ulaznicu za posjet izložbi nego muzeju. Izložbe također pružaju prigodu za prodaju prikladne robe u muzejskoj prodavaonici, ili za postavljanje privremene izložbene prodavaonice. Ako tiskate katalog za izložbu, neka bude u formatu koji omogućuje njegovu kasniju prodaju. Nemojte tiskati višak primjeraka. Ako izložba putuje (a i to može biti izvor prihoda), potrudite se da katalog prodate drugim ustanovama u kojima se postavlja i predložite im da snose dio troškova tiskanja razglednica.

Ako naplaćujete ulaznice, posjetitelji postaju zahtjevniji (redovito u vezi s WC-om i čistoćom - rijetko prigovaraju zbirka!).

Naknade za iznajmljivanje

Možda biste mogli nešto zaraditi iznajmljivanjem zgrade i vrtova, ili samo pojedinih dijelova zgrade. Londonski Prirodoslovni muzej ostvaruje velik dio svog prihoda iznajmljivanjem velike dvorane dinosaura za vjenčanja, razne domjenke i dobrotvorne plesove. Muzej Sir Johna Soana, koji je smješten u ekscentričnoj kući, iznajmljuje se za svečane večere za 24 osobe po cijeni od 24.000 funta (oko 40.000 dolara) za jednu večer.

U oba ova slučaja ustanove imaju svoje ugostitelje tako da od njih uzimaju proviziju ili prodaju ugostiteljsku koncesiju najboljem ponuđaču. Možete iznajmiti prostorije i za snimanja. Državni arhiv u Londonu raspolaže krasnom dvoranom za sastanke iz 19. stoljeća s izvornim pokušajima. Te se prostorije iznajmljuju za snimanja. Postoje agencije koje nalaze lokacije za snimanje filмова. Ako imate zanimljivu zgradu, dojavite im.

Ako želite zaraditi, nemojte unajmljivače tražiti u užoj okolici -

usredotočite se na one koji vole mnogo trošiti.

Morate imati dobru policu osiguranja. Pripazite da unajmljivačima naplatite stvarne troškove (na primjer, za dodatno osoblje).

I nemojte zaboraviti tražiti polog kao osiguranje od otkaza i šteta.

Naknade za reprodukcije i licence

Vaša zbirka može biti bogat izvor prihoda ako uspijete iskoristiti prava reproduciranja. Postoji velika potražnja za čestitkama, kalendarima, knjigama i reklamama. Da iskoristite to tržište, morate imati dobre dijapozitive zanimljivih djela. Teško je zaštititi autorska prava nad vašim slikama. Čim jedanput posudite dijapozitive, morate biti spremni prihvatiti da će doći do nedopuštenoga korištenja. Morate biti budni. Redovito će prijatelja tužbom zbog nedopuštenoga korištenja materijala (iako se zakoni o autorskom pravu teško provode) dovesti do nagodbe, koja bi mogla biti unosnija od naknade za korištenje.

Pokušajte se povezati s arhivom slika poput Scale u Italiji ili Bridgeman library u Londonu. Naknada za prava reproduciranja je od 75 do 200 funta, ovisno o tome za što će se reprodukcija koristiti. Ako surađujete s arhivom slika, vjerojatno ćete dobiti polovicu od tog iznosa.

U slučaju nekih nesporazuma o licenciranju (na primjer, kad dajete dopuštenje za korištenje neke slike ili vašeg imena), naknada je postotak od vjerojatnog prihoda. To može biti do 12 posto.

Prodavaonice

Ne trebate imati prodavaonicu da biste bili pravi muzej. Većina muzeja i galerija ima samo malen prostor s razglednicama i vodičem i nekoliko dječjih suvenira, primjerice, olovaka ili gumića. Samo neki muzeji imaju potpuno opremljene prodavaonice, a one češće stvaraju gubitke nego što donose zaradu.

Kako možete osigurati uspjeh?

Prvo, imate li dovoljno posjetitelja. Ako imate samo tisuću posjetitelja na mjesec, možda nećete ostvariti dostatan promet da pokrijete troškove inventara i osoblja. Možda, zbog vaše lokacije ili specijalizirane prodavaonice, privlačite kupce iz grada, koji radije dolaze u vašu prodavaonicu nego u muzej. Tako smo, na primjer, u Birminghamskom gradskom muzeju i likovnoj galeriji stvorili najbolju specijaliziranu trgovinu obrtničkim proizvodima u gradu, a slično je učinila Likovna galerija u Leedsu. (Možda bi ovdje trebalo napomenuti da su obje prodavaonice u međuvremenu zatvorene.)

Muzej Metropolitan i Muzej moderne umjetnosti u New Yorku stvorili su krug kupaca koji je širi od redovitih muzejskih posjetitelja. Treba vremena za stvaranje klijentele ako pokušavate privući one koji ne posjećuju muzej.

Nemojte upasti u zamku i prodavaonicu zamisliti kao sredstvo da privučete posjetitelje kakve želite, umjesto da se prilagodite posjetiteljima koje već imate. Pogledajte posjetitelje svoga muzeja i upitajte se što bi oni vjerojatno kupili. Ako su muškarci i vole parne strojeve, malo je vjerojatno da će što god kupiti - oni nisu kupci. Nema smisla u prodavaonici nuditi krasne kristalne posude

vrijedne 50 funta (80 dolara) ako su vam posjetitelji nezaposleni stariji muškarci.

Budite razboriti. Prihvatite određene rizike - tako da vam prodavaonica ne bude predvidljiva - ali nemojte naručivati pretjerane količine predmeta koji oživljavaju trgovinu, ali koje će se vjerojatno slabo prodavati. Nekoliko skupljih predmeta u izlogu podiže predodžbu o kvaliteti ostalih predmeta.

Poruka koju želite prenijeti posjetiteljima - kako biste ih pretvorili u kupce - jest da će u prodavaonici naći nešto za sebe. Kupujte manje količine, pa čak ako time podižete pojedinačnu cijenu. Tako ćete imati veći izbor i pretrpet ćete manju štetu zbog pogrešne procjene inventara.

Ljudi svugdje u Europi u muzejskim prodavaonicama očekuju da će naći neke određene stvari. Riječ je o razglednicama, vodičima i knjigama. Tome biste mogli dodati dječje suvenire. (U Velikoj Britaniji svako dijete kupi bar nešto prigodom školskog posjeta muzeju. Posjet trgovini njihova je nagrada za uzorno ponašanje.)

Djeca se nikad ne vraćaju kući s novcem: uvijek ga potroše.

Pokušajte im ponuditi nešto što nije preskupo, inače će se njihovi roditelji naljutiti na muzej!

Neki muzeji i galerije, umjesto da preuzmu rizik vođenja prodavaonice, ustupe koncesiju za prodavaonicu, na primjer, knjižarama, (poput knjižare Dillons u Tehničkom muzeju ili knjižare s knjigama o likovnoj umjetnosti Zwemmers u Galeriji Courtauld). Muzej naplaćuje najamninu i ubire postotak od prometa.

Ako kanite iznajmiti muzejsku prodavaonicu u obliku koncesije, pazite kakav ćete ugovor sklopiti. Nemojte pristati na ono s čim niste zadovoljni. Mnogi koji predlažu takve ugovore prilično su beskrupulozni: kad su takvi posrijedi treba provjeriti jesu li vam svi prsti na broju nakon što se rukujete s njima. Takvi žele obaviti pregovore što brže i tjerat će vas da im odluku dojavite već sutradan. Trudit će se da vas uznemire i uvjeravat će vas da propuštate zlatnu prigodu. Iz osobnog iskustva znam da to nije tako.

A sad napomena o turistima. Pretpostavljamo da turisti imaju novaca, ali to ne znači da su ga spremni potrošiti.

Lani smo posjetili muzeje u Sankt Petersburgu u Rusiji. Prodavali su samo ono što si prosječni Rus nikad ne bi mogao priuštiti. Stalno su nam nudili stvari i govorili "ovo vam nije skupo - toliko stoji i u Muzeju Metropolitanu". Oni koji su odgovorni za prodavaonice ne shvaćaju da prosječan britanski turist za sedmodnevni boravak ponese oko 300 funta (450-500 dolara), a kavu u Sankt Petersburgu mora platiti 10 dolara, pa nije spreman potrošiti mnogo. Većina je posjetitelja na darove spremna potrošiti između pet i deset funta. Često susrećemo djelatnike u muzejskim prodavaonicama koji govore o mitskom američkom, japanskom ili talijanskom turistu koji potroši 500 dolara. Ja takvoga još nisam vidjela.

Kavane i restorani

Sad je u modi da muzeji i galerije imaju kavane, ne samo za posjetitelje nego i za ljude iz obližnjih ureda. Više ljudi posjećuje

Birminghamski muzej i likovnu galeriju da bi zavirili u kavanu, nego da razgledaju preraafaelitsko slikarstvo! Je li unosno za muzej da ima kavanu? Može biti, ali teško je voditi kavanu ili restoran ako nemate iskustva. Najbolje je sklopiti ugovor sa specijaliziranim ugostiteljskim poduzećem. Kako ćete ga naći? Vjerojatno će oni potražiti vas. Ako nisu, pitajte najbolju kavanu ili slastičarnicu u gradu žele li iskoristiti tu prigodu. Ugovorite iznajmljivanje prostora i plaćaje postotka od prometa.

Stručno znanje

Vaše je muzejsko osoblje stručno osposobljeno. Možete li to iskoristiti. Naplatite ekspertize i procjene. Mogu li možda pisati za novine ili se pojavljivati na televiziji? Neka podijele honorar s muzejom. Ponudite ih za stručna vodstva posjetiteljima. Neka budu dežurni stručnjaci kad god organizirate studijske vikende. Priredujte posebna predavanja za "prijatelje muzeja" koji plaćaju članarinu.

Društva prijatelja muzeja

Ljudi vole pripadati nekom društvu. Vole zanimljive aktivnost. Vole se zabavljati. Možete li organizirati društvo prijatelja muzeja i za njih sastaviti program priredaba? Mogli biste naplaćivati upis u društvo i svaku pojedinačnu priredbu. Vaše društvo prijatelja postat će vam jezgro posjetitelja za izložbe i kupaca vaših izdanja i predmeta u muzejskoj prodavaonici.

Možda će raditi kao dobrovoljci u muzeju. Mogli bi pomoći skupljati novac za kupnju predmeta za vaše zbirke ili za obnovu zgrade.

Da biste privukli članove, ponudite pogodnosti poput popusta na ulaznice, pozivnice za posebno razgledanje izložbe, mogućnosti za putovanja i izlete.

Društva prijatelja muzeja mogu biti vrlo koristan izvor prihoda. (Britanski National Trust od članarine ostvaruje prihod veći od 20 milijuna funta ili 32 milijuna dolara).

Ovo su samo neki od načina kojima možete prikupiti sredstva za svoj muzej. Ali upamtite, možda ćete lakše dobiti novac ako ga tražite.