

# Problem komercijalizacije umjetnosti u 20. i 21. stoljeću na odabranim primjerima

---

**Palada, Dora**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2025**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Humanities and Social Sciences / Sveučilište u Zagrebu, Filozofski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:131:626046>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-28**



Sveučilište u Zagrebu  
Filozofski fakultet  
University of Zagreb  
Faculty of Humanities  
and Social Sciences

*Repository / Repozitorij:*

[ODRAZ - open repository of the University of Zagreb  
Faculty of Humanities and Social Sciences](#)



SVEUČILIŠTE U ZAGREBU

FILOZOFSKI FAKULTET

Odsjek za povijest umjetnosti

Diplomski rad

PROBLEM KOMERCIJALIZACIJE UMJETNOSTI U 20. i 21.  
STOLJEĆU NA ODABRANIM PRIMJERIMA

Dora Palada

Mentor: dr.sc. Frano Dulibić, red.prof.

Zagreb, 2025.

## Temeljna dokumentacijska kartica

Sveučilište u Zagrebu  
Filozofski fakultet  
Odsjek za povijest umjetnosti  
Diplomski studij

Diplomski rad

### PROBLEM KOMERCIJALIZACIJE UMJETNOSTI U 20. I 21. STOLJEĆU NA ODABRANIM PRIMJERIMA

Problem of Commercialization of Art in the 20th and 21st Centuries on Selected Examples

Dora Palada

#### SADRŽAJ:

Rad analizira kako su procesi komercijalizacije utjecali na vrijednosni sklop umjetničkog svijeta. Naglasak je stavljen na odnos umjetnosti i tržišta tijekom 20. i 21. stoljeća te definiranje uloga aktera: umjetnika, galerija, trgovaca umjetninama, kritičara i kolekcionara. Odgovara na pitanje kako se formira cijena umjetničkog djela kao „robe s višim značenjem” te ga definira u kontekstu ulaganja. Adresira sličnosti i razlike u praksama menadžmenta i marketinga na višeslojnom umjetničkom tržištu u odnosu na ostala. Porast komercijalnih elemenata sagledan je s aspekta brendiranja umjetnika i razvoja *celebrity* kulture, promjene značenja velikih izložbi u kontekstu umjetničkog svijeta te promjena koje su procesi diznifikacije, mekdonaldizacije, globalizacije i edutainmenta donijele na polje institucija, posebice muzeja. Rad donosi osvrt na korporativne kolekcije i paradoksalni odnos korporacija prema umjetnosti te na nerazvijeno i nekontrolirano hrvatsko tržište umjetnina.

Rad je pohranjen u: knjižnici Filozofskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu.

Rad sadrži: 92 stranice, 1 graf. Izvornik je na hrvatskom jeziku.

Ključne riječi: *celebrity* kultura, edutainment, hrvatsko tržište umjetnina, komercijalizacija umjetnosti, korporativne kolekcije, tržište umjetnina, velike izložbe,

Mentor: dr.sc. Frano Dulibić, red. prof., Filozofski fakultet Sveučilišta u Zagrebu

Ocjenjivači:

Datum prijave rada: \_\_\_\_\_

Datum predaje rada: \_\_\_\_\_

Datum obrane rada: \_\_\_\_\_

Ocjena: \_\_\_\_\_

*Ja, Dora Palada, diplomantica na Istraživačkom smjeru – modul Moderna i suvremena umjetnost diplomskoga studija povijesti umjetnosti na Odsjeku za povijest umjetnosti Filozofskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu, izjavljujem da je diplomski rad pod nazivom Problem komercijalizacije umjetnosti u 20. i 21. stoljeću na odabranim primjerima rezultat mog istraživanja i u potpunosti samostalno napisan. Također, izjavljujem da niti jedan dio diplomskoga rada nije izravno preuzet iz navedene literature ili napisan na nedozvoljen način, te da se tekst u potpunosti temelji na literaturi kako je navedeno u bilješkama, uz poštivanje etičkih standarda u citiranju i korištenju izvora.*

U Zagrebu, 6. veljače 2025.

Dora Palada



## SADRŽAJ:

1	UVOD.....	1
2	POKROVITELJSTVO- OBLIK FINANCIRANJA UMJETNOSTI KROZ POVIJEST .	2
3	DISTRIBUCIJSKI SUSTAVI .....	4
4	UMJETNOST KAO ROBA .....	6
4.1	Ulaganje u umjetnost.....	7
5	TRŽIŠTE UMJETNINA I NJEGOVA PODJELA.....	10
6	MENADŽMENT I MARKETING U UMJETNOSTI.....	23
6.1	Menadžment.....	23
6.1.1	Reputacija i jedinstvenost proizvoda.....	26
6.2	Marketing .....	27
6.2.1	Brendiranje.....	29
7	GLAVNI AKTERI TRŽIŠTA: GALERIJE I TRGOVCI UMJETNINAMA.....	31
7.1	Galerije .....	31
7.2	Trgovci umjetninama.....	35
8	UMJETNIK.....	38
8.1	Brendiranje umjetnika i <i>celebrity</i> kultura .....	39
9	PORAST KOMERCIJALNIH ELEMENATA UNUTAR TRŽIŠTA VELIKIH IZLOŽBI 46	
10	PORAST KOMERCIJALNIH ELEMENATA UNUTAR INSTITUCIJSKOG TRŽIŠTA (MUZEJI).....	50
10.1	Financiranje i vodstvo muzeja .....	52
10.2	Marketing muzeja.....	53
10.3	Profil posjetitelja muzeja .....	58
10.4	Edutainment .....	60
10.4.1	Diznifikacija i mekdonaldizacija.....	61
10.4.2	Globalizacija i edutainment .....	63
10.4.3	Gubitak granice visoke i popularne kulture.....	64
11	KORPORATIVNE KOLEKCIJE.....	67
12	OSVRT NA HRVATSKO TRŽIŠTE UMJETNINA .....	77
12.1	Razlozi nerazvijenosti hrvatskog tržišta umjetnina.....	77
12.2	Nedostatak politika vezanih za tržište umjetnina i njegova legalnost.....	80
13	ZAKLJUČAK.....	82

14	POPIS LITERATURE .....	86
15	POPIS SLIKOVNIH PRILOGA .....	90

## 1 UVOD

Gledajući društvene mreže nailazimo na slike modnih pista postavljenih u poznatim svjetskim muzejima, na kolaboraciju *Dr. Martens*-a s britanskim muzejima, *Fendi* i *Louis Vuitton* promoviraju svoje kolekcije u suradnji s umjetnicima... Tijekom Art Basela u Miamiu, većina objava vezana je upravo uz to događanje, vidimo niz žena koje obilaze štandove sa šminkom, velike *party*-je sa svjetski poznatim DJ-evima i svi koji okupiraju bilo kakav online prostor znaju da je to mjesto na kojem tada treba biti, ali nije moguće naići ni na jednu fotografiju umjetničkih djela.

U vrijeme kada muzeji, hramovi umjetnosti, postaju mjesta održavanja skupova, vjenčanja, modnih revija i niza drugih događanja kako bi financijski opstali postavlja se pitanje koju poziciju kultura zaista ima u današnjem društvu. Kada je uspješni umjetnik onaj koji prodaje svoja djela po najvišoj cijeni, prepoznat kao dobra investicija ili je omjer uspjeha reproduciraju li se njegova djela na odjeću *highstreet* brendova ili onu visoke mode, a njegov život je tema tabloida, postavlja se pitanje koju ulogu njegov talent igra u izgradnji kulture i je li išta u umjetnosti ostalo sveto ili je sve na prodaju? Što nam govori to da umjetnički sajmovi postaju mjesta okupljanja *influencera* i ostvaruju milijunske turističke prihode, a jedva tko uopće primijeti umjetnost koja je tamo izložena ili je razgleda kao svaki drugi reklamni štand?

Tema ovog rada je sagledavanje problematika komercijalizacije umjetnosti tj. penetracije kapitalizma u umjetničke krugove od samih početaka do današnjice. Sukladno tome, postavljena teza je da su navedeni procesi narušili vrijednosni sklop umjetničkog svijeta.

Odnos umjetnosti i tržišta istraživani je kroz povijest, praćenjem komercijalnih praksi od renesansne Italije, definiranjem distribucijskih sustava i umjetnosti kao posebne robe, opisom posebnosti tržišta umjetnina i njenih aktera: trgovaca umjetninama, galerija, umjetnika; proučavanjem institucionalnog tržišta i onog velikih izložbi te nastajanja korporativnih i privatnih kolekcija.<sup>1</sup> U ovom diplomskom radu predstavljeno je jedno od brojnih mogućih sagledavanja problema tržišta umjetnina čije su zakonitosti iznimno kompleksne i promjenjive.

---

<sup>1</sup> Podjela na tržišta kao segmente koji koegzistiraju preuzeta je iz knjige *High Price*, autorice Isabelle Graw. Knjiga je dobro prihvaćena u struci te je na temelju podjele koju autorica izlaže strukturiran rad. Isabelle Graw, *High Price*, Berlin: Stenberg Press, 2009.

## 2 POKROVITELJSTVO- OBLIK FINANCIRANJA UMJETNOSTI KROZ POVIJEST

Prve asocijacije na pojam „komercijalna umjetnost“ vezane su uz razdoblje 20. i 21. stoljeća; uz stvaralaštvo likovnih djela kojima je publika bila sklona iako ih kritika nije prihvaćala ili ih je prihvaćala samo djelomično. Pojavom aukcijskih kuća i prodajnih izložbi razvija se tržište umjetnina te likovna umjetnost postaje investicija. Međutim, pogrešno je smatrati da su umjetnost i umjetnici s novcem i komercijalnom produkcijom povezani tek od 20. stoljeća, ta veza seže puno dalje u prošlost.

Pokroviteljstvo gdje organizacija ili osoba naručuju i financiraju djelo umjetnika ili umjetničkog ciklusa u novije doba vežemo većinom uz vlade koje plaćaju umjetnike za dekoriranje javnih prostora ili korporacije koje umjetničkim djelima ukrašavaju uprave i zgrade te tako stvaraju imidž firme. Njima možemo pribrojati i vjerske organizacije. Ponekad umjetnici potpisuju ugovore koji ih ograničavaju na stvaranje samo onih djela koje naručitelj zahtijeva te nad kojima ima potpunu kontrolu.<sup>2</sup>

Pokroviteljstvo, koje se danas često označava terminom sponzorstvo, vuče korijene iz renesansne i barokne Italije gdje je odnos pokrovitelja i umjetnika bio uzajamno koristan. Pokrovitelji su kroz djela mogli ovjekovječiti svoju lozu, a velikim narudžbama umjetnicima su stvarali status koji im je garantirao, prije svega sigurnu egzistenciju u određenom razdoblju, a potom često nove narudžbe za palače, dvorce ili crkve. Najveći naručitelj u Italiji od 15. do 17. stoljeća bila je upravo Crkva koja je naručivala sve: arhitekturu, oslike, skulpture. Za umjetnike takve su narudžbe bile siguran izvor prihoda jer su pape i kardinali tog doba uvijek imali punu crkvenu blagajnu na raspolaganju te su kombinirali osobno i crkveno bogatstvo.<sup>3</sup>

U 20. stoljeću pokroviteljstvo ostaje statusnim simbolom, međutim to više nisu narudžbe djela koja veličaju pokrovitelje osobno. Sam čin podrške umjetniku koji se probija unutar umjetničkih krugova znak je njihove moći i bogatstva.<sup>4</sup> Primjerice, obitelji Guggenheim i Whitney svoju su moć iskazivali gradnjom velebnih muzeja avangardne umjetnosti, ali u njima izložena djela odražavaju ideologiju umjetničkih pokreta, a ne onu obiteljsku.<sup>5</sup> Muzejima komuniciraju svoj ukus i odnos prema umjetnosti te iskazuju moć pridavanjem umjetničke

---

<sup>2</sup> Howard S. Becker, „Distribucija umjetničkih djela“, u: *Svjetozi umjetnosti*, Zagreb: Naklada Jesenski Turk, listopad 2009.; str. 125–126., Nick Hackworth, *What is art patronage in the 21st century?*, <https://www.artbasel.com/news/art-patronage-in-the-21st-century> (zadnje pogledano: 21.10.2024.); *Patronage systems and their impact on artistic production*, <https://library.fiveable.me/theories-and-methods-of-art-history/unit-13/patronage-systems-impact-artistic-production/study-guide/KQ23U2j7HI3eVeDz> (zadnje pogledano: 21.10.2024.)

<sup>3</sup> Howard S. Becker, „Distribucija umjetničkih djela“, listopad 2009., str. 126–128.

<sup>4</sup> Isto, str. 129–133.

<sup>5</sup> Isto, str. 129–130.



vrijednosti djelima koje izlažu. Ono što utječe na društveni status tih obitelji je izlaganje iznimno skupih djela koja si često ne mogu priuštiti ni moćni muzeji te poznavanje umjetničke ezoterike.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Isto, str. 129–133.

### 3 DISTRIBUCIJSKI SUSTAVI

Ubrzani razvoj tržišta umjetnina seže u 19. stoljeće kada se niz bogatih poslovnih ljudi zainteresiralo za kupnju umjetničkih djela koja bi govorila o njihovom statusu i ukusu. Posebice u Italiji i Francuskoj, potražnja za umjetninama, kao i količina umjetnika koji su tražili svoje štíćenike bila je tolika da je jedini mogući pristup bio preko tržišta umjetnina.

Kada je riječ o komercijalnoj komponenti umjetnosti nezaobilazno govorimo o distribucijskim sustavima koji su u 20. stoljeću ključni kako bi se određeni tip umjetničkih djela prodao. Sistem javne distribucije, kojim dominiraju trgovci umjetninama (posrednici), kritičari i (prodajne) galerije, ostao je isti kao odnos umjetnika i pokrovitelja kroz povijest: financijska potpora umjetnicima, javno izlaganje djela te privlačenje adekvatne publike, gradeći pritom njihove karijere i reputacije.<sup>7</sup> Međutim kako bi se održao i kontinuirano djelovao, ovakav sustav nema tolerancije za djela koja se u njega ne uklapaju.

Umjetnici koji ne odgovaraju prevladavajućem distribucijskom sustavu imaju dva izbora: samofinanciranje ili pronalazak brojnih kolekcionara koji su spremni financirati alternativne nekonvencionalne umjetnike. Oni trebaju imati financijsku, političku i/ili društvenu moć koja im omogućava utjecaj na tržište umjetničkih djela.<sup>8</sup>

Samofinanciranje likovnih umjetnika omogućava potpunu slobodu jer je umjetnik tako neovisan od potražnje na tržištu, a to znači da je vjerojatno naslijedio obiteljsko bogatstvo ili da ima neki drugi izvor prihoda i da ne ovisi o prodaji svojih djela. Ujedno, to ne garantira da je njegova/njezina umjetnost originalna i autentična.<sup>9</sup> Takav scenarij vrlo je rijedak te valja zaključiti kako samofinanciranje ne garantira postojanje u umjetničkom svijetu bez etabliranog distribucijskog sustava pošto je on neophodan kako bi radovima donio pozornost odgovarajuće publike i tako im dao na umjetničkoj vrijednosti.<sup>10</sup>

Distribucijski sustav suvremenih umjetnosti kompleksan je; uspostavljanje tržišne vrijednosti djela zahtjeva niz aktera: umjetnike koji stvaraju, galerije koje izlažu i publiku koja ih posjećuje, trgovce umjetninama, estetičare (teoretičare likovnih umjetnosti), kritičare i kupce (kolekcionare).

---

<sup>7</sup> Howard S. Becker, „Distribucija umjetničkih djela“, listopad 2009., str. 133–134.

<sup>8</sup> Isto, str. 125–126.

<sup>9</sup> Isto, str. 122–124.

<sup>10</sup> Isto, str. 125.

Trgovac umjetninama ili galerija obično su specijalizirani za jedan od stilova ili određeno razdoblje te njihovi kupci i posjetitelji mogu očekivati relativnu konzistentnost. To im omogućuje da i sami razvijaju kritičko sagledavanje i razlučuju bolje od lošijih primjeraka. Količina posjetitelja galerije ili specifičan profil publike diže njen ugled te povećava broj mogućih kupaca izloženih umjetnina. Oni posjetioци koji se profiliraju kao potencijalni kupci mogu dobiti individualni uvid i vodstvo kroz postav.<sup>11</sup> Estetičari s teorijskih, odnosno filozofskih pozicija opravdavaju djela kao legitimnu umjetnost<sup>12</sup>, a kritičari u suradnji s galeristima promoviraju inovacije koje smatraju vrijednima i potencijalno isplativima. Takvom sinergijom kritičara, kolekcionara i trgovaca stvara se konsenzus o estetskoj i ekonomskoj vrijednosti. Ovaj odnos aktera završava kada djelo otkupi muzej ili privatni kupac. To je ultimativno priznanje od strane kritike i publike čime autor ili djelo može postati dijelom lokalne, nacionalne ili međunarodne povijesti umjetnosti.<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup> Isto, str. 137.

<sup>12</sup> Isto: „Te poduke o tome kako ocijeniti djela umjetnika te galerije zasnivaju se na temeljima koje su položili kritičari i estetičari. Estetičari se... bave osnovnim filozofijskim pozicijama koje ovakvo ili onakvo djelo opravdavaju kao legitimnu umjetnost, prikladnu za uvažavanje.“ Howard S. Becker pod estetičarima često podrazumijeva likovne teoretičare.

<sup>13</sup> Isto, str. 137–143.

#### 4 UMJETNOST KAO ROBA

Informacije i znanje vrlo su važne u definiranju vrijednosti djela koja nastaje interakcijom aktera čiji su međudnosi i mreže koje stvaraju ključne. Upravo zbog svoje kompleksnosti i jedinstvenosti aktera tržište umjetnina je društveni fenomen jer je ono produkt ljudskog iskustva i percepcije koji definiraju neki predmet kao umjetničko djelo.<sup>14</sup> „Tradicionalne ekonomske teorije stoga su neprimjenjive jer ne mogu uključiti sve njegove aspekte“<sup>15</sup> niti se mogu primijeniti na subjektivnu vrijednost robe. S obzirom da su struktura i individualno djelovanje isprepleteni i međuzavisni nemoguće je u potpunosti razdvojiti ekonomske od društvenih odnosa.<sup>16</sup>

Dakle, likovna umjetnička djela posebna su roba zbog svoje kompleksne vrijednosti: likovne, tematske, simboličke i ekonomske.<sup>17</sup> One nisu uvijek korespondentne, tako se od 60-ih do 80-ih godina 20. stoljeća može naići na niz umjetnika koji su imali komercijalni uspjeh, ali su ostali zaboravljeni u toku povijesti umjetnosti. Nedvojbenom ostaje činjenica da komercijalni uspjeh umjetnika ne garantira dugoročnu vrijednost njegovih djela.<sup>18</sup>

Zbog navedenih karakteristika umjetnosti kao „robe s višim značenjem“ ne čudi da je razvojem distribucijskih sustava simbolička vrijednost djela koju joj pridaju kritičari postala temelj aukcijske (ekonomske) vrijednosti te se tako formiralo tržište temeljeno na znanju.<sup>19</sup>

Određivanje cijene temeljeno je na činjenici da cijenu djela određuje zakon ponude i potražnje. U pozadini takve ekonomske zakonitosti, stoje stavovi da je djelo suštinski neprocjenjivo, da je njegova tržišna vrijednost bazirana na simboličkoj vrijednosti tj. njegovoj autentičnosti, jedinstvenosti, slojevima značenja, ideološkim konceptima i mnogim drugim odrednicama. Na djelo koje nudi „epistemološki uvid“ i „istinu“ nikada se ne može staviti dovoljno visoka cijena niti je moguće definirati adekvatnu jer se simbolička vrijednost koja leži u djelima ne može izmjeriti.<sup>20</sup> Kada djelo nema simboličku vrijednost njegova se cijena formira i opravdava skupim materijalima koji su u njega utrošeni i koji ga čine luksuznim predmetom te činjenicom da je to umjetničko djelo jedinstvena roba sa svim gore navedenim svojstvima.<sup>21</sup> Drugi način na koji je moguće opravdati astronomske cijene djela bez simboličkog značenja je

---

<sup>14</sup> Annukka Jyrämä, „Contemporary Art Markets- Structure and Actors: A Study of Art Galleries in Finland, Sweden, France and Great Britain“, u: *International Journal of Arts Management* Vol. 4 No. 2 (zima 2002.), str. 50.

<sup>15</sup> Isto

<sup>16</sup> Isto

<sup>17</sup> Isabelle Graw, *High Price*, Berlin: Stenberg Press, 2009., str. 20–23.

<sup>18</sup> Isto, str. 48.

<sup>19</sup> Isto, str. 20–27.

<sup>20</sup> Isto, str. 29–30.

<sup>21</sup> Isto, str. 37–39.

„život na staroj slavi“ tj. kada je cijena novijeg djela koje nema snažno simboličko značenje definirana na temelju imena njegova autora cijenjenog zbog starijih djela koja su imala i simboličku i ekonomsku vrijednost.<sup>22</sup>

Rasprava o ovakvom odnosu simboličke i ekonomske vrijednosti uvelike je vezana za 20. stoljeće, s obzirom da 80-ih i 90-ih godina dolazi do novog trenda koji prevladava još i danas. Ova promjena stavlja tržište u prvi plan. Dok se ono u 70-ima i ranim 80-ima smatralo funkcionalnim i bilo ograničeno, krajem tisućljeća tržište postaje autoritet tj. ono opravdava samo sebe. Dobiva toliku važnost da diktira koje djelo ima, a koje nema umjetničku vrijednost s obzirom na cijene koje postiže na tržištu.<sup>23</sup> Simbolička vrijednost samih djela dolazi u drugi plan, dok je ono što stoji iza njegove ekonomske vrijednosti persona umjetnika. „Tako je stvorena samodostatna ekonomska estetika imuna na umjetničku kritiku.“<sup>24</sup>

#### 4.1 Ulaganje u umjetnost

Umjetnička djela smo definirali kao jedinstvenu robu sa samo njoj svojstvenim atributima. Kako se takva roba prodaje tj. što je to čini poželjnom investicijom i je li ona kao takva isplativa?

Kolekcionari vrednuju umjetninu ne samo na temelju njezine tržišne vrijednosti već i onih osobnih te percepcije trenutnih društvenih vrijednosti. Dio kolekcionara kupuje umjetnine jer vole umjetnost i posjeduju strast za sakupljanjem, drugi dio kolekcionara kupuje umjetnine jer su uvjereni u njihovu dugoročnu monetarnu vrijednost, ali i zato što žele biti cijenjani u društvu i sami sudjelovati u formiranju društvenih vrijednosti. Kupac umjetnine stoga mora pratiti i poznavati sistem vrednovanja umjetnosti unutar društva s obzirom da je poželjno kupiti umjetninu čiju će vrijednost u budućnosti ono prepoznati.<sup>25</sup>

Bez obzira na sve navedeno, uz standardni odnos ponude i potražnje, postoji pouzdan postupak koji pomaže u procjeni cijena na tržištu umjetnina. F. Perrini, A. Salvi i E. Teti postupak definiraju sljedećim tehnikama: mjerenjem prosječne varijacije cijena (prosječna postignuta cijena određenog autora ili škole), regresijom pri preprodaji (praćenje fluktuacije vrijednosti prema cijenama prosječnih ili reprezentativnog predmeta ulaganja) i hedonističkom

---

<sup>22</sup> Isto, str. 51.

<sup>23</sup> Isto, str. 56–57.

<sup>24</sup> Isto, str. 58.

<sup>25</sup> Ana Munk, „Likovna umjetnost i slobodno tržište: američki pogledi“, Zagreb: Sveučilište u Zagrebu Likovna Akademija, 2015., (<https://www.bib.irb.hr:8443/853589>), str. 4–5.

regresijom koja zahtijeva znanje o utjecajima na tržište umjetnina (promjene ukusa i samim time promjene vrijednosti djela koja su dugoročno gledajući „izašla iz mode“).<sup>26</sup>

Ipak, sigurnost ulaganja temelji se na standardiziranoj vrijednosti koju umjetnina nema s obzirom da je svaka jedinstvena. Stoga ona nije sigurna investicija, riskantna je i njen je povrat većinom nizak tj. slabo je profitabilna, a u rijetkim slučajevima donosi izniman profit. Od drugih investicija razlikuje ju to što ima nedjeljivu vrijednost te je „u prosjeku njena cijena veća od cijene ostalih predmeta ulaganja“ (*financial asset*).<sup>27</sup> Nesigurnost ovakvog ulaganja potječe i iz činjenice da tržište umjetnina nema definirana pravila i kontrolu kao na primjer svakodnevno i definirano tržište dionicama.<sup>28</sup> Bazirano je na trendovima, a porezi na prodaju umjetnine viši su nego oni na dionice.<sup>29</sup> Bez obzira na to, postoje sličnosti između ova dva tržišta. Kupac bira najperspektivnije ulaganje bazirajući svoju odluku na nizu kriterija. Biranje određenog umjetničkog pokreta, tendencije ili razdoblja može dovesti do zadovoljavajućeg povrata investicije ukoliko se ispravno procijeni je li ono trend koji će gubiti na cijeni tijekom promjene ukusa na tržištu ili će dugoročno zadržati monetarnu vrijednost.<sup>30</sup> Ulaganjem u djela pažljivo odabranog umjetničkog pokreta, tendencije ili razdoblja postižu se najbolji rezultati. „Profitabilnije je ulagati u djela na najinteresantnijim tržištima nego u određeno djelo“ neovisno o tržištu na kojem se nalazi.<sup>31</sup>

Tržište umjetnina po nesigurnosti investicije i procesu valuacije možda bolje možemo usporediti s onim nekretnina: na oba tržišta pojedinačna ulaganja često su veća od onih na tržištu dionica, a veliku ulogu na odluku o kupnji imaju osobni, subjektivni elementi.<sup>32</sup>

### **Odabrani primjer: ulaganje u djela nadrealizma**

F. Perrini, A. Salvi i E. Teti u radu „Investing in Art Movements: The Case of Surrealist Paintings“ analiziraju preprodaju djela osam autora nadrealizma (Arp, Dalí, Ernst, Magritte, Mirò, Ray, Savinio i Tanguy) u razdoblju od 1990. do 2006. godine<sup>33</sup> kako bi ispitali isplativost ulaganja u djela određenog umjetničkog pokreta. Rezultati istraživanja pokazuju kako su

---

<sup>26</sup> Francesco Perrini, Antonio Salvi, Emanuele Teti, „Investing in Art Movements: The Case of Surrealist Paintings“, u: *International Journal of Arts Management* Vol. 10 No. 2 (zima 2008.), str. 28–29.

<sup>27</sup> Isto, str. 27–28.

<sup>28</sup> Isto

<sup>29</sup> Ana Munk, „Likovna umjetnost i slobodno tržište: američki pogledi“, Zagreb: Sveučilište u Zagrebu Likovna Akademija, 2015., (<https://www.bib.irb.hr:8443/853589>), str. 4.

<sup>30</sup> Francesco Perrini, Antonio Salvi, Emanuele Teti, „Investing in Art Movements: The Case of Surrealist Paintings“, u: *International Journal of Arts Management* Vol. 10 No. 2 (zima 2008.), str. 36.

<sup>31</sup> Isto, str. 38.

<sup>32</sup> Isto, str. 27–28.

<sup>33</sup> Isto, str 29.

umjetnine kao dugoročna ulaganja uspjele zadržati vrijednost.<sup>34</sup> Navedeni umjetnici postižu visoku cijenu na tržištu i sveopće su prepoznatljivi kao predstavnici pokreta te ih u 97% slučajeva prodaju dvije najveće aukcijske kuće: Christie's i Sotheby's u Londonu i New Yorku.<sup>35</sup> Pokazalo se da se broj transakcija uveliko razlikuje od umjetnika do umjetnika (samo djela tri umjetnika su preprodana više od sto puta), a razlika između najveće i najniže prosječne dostignute cijene je preko 800 000 dolara.<sup>36</sup> Korelacija između procijenjene i dostignute cijene djela i samih autora je visoka što dokazuje da aukcijske kuće u prosjeku dobro procjenjuju vrijednost djela (cijene nisu sistemski ni precijenjene ni podcijenjene).<sup>37</sup> U prosjeku su ipak postignute cijene bile više od procijenjenih, a povrat investicije na djela u danom periodu bio je veći nego primjerice u slučaju nekretnina i zlata.<sup>38</sup>

---

<sup>34</sup> Isto, str. 34.

<sup>35</sup> Isto, str. 29, 33.

<sup>36</sup> Isto, str. 31., podaci izračunati na temelju informacija u tablicama

<sup>37</sup> Isto, str. 33.

<sup>38</sup> Isto, str. 36.

## 5 TRŽIŠTE UMJETNINA I NJEGOVA PODJELA

Tržište umjetnina kompleksno je, a I. Graw podijelila ga je na četiri segmenta koja koegzistiraju: tržište znanja koje se sastoji od konferencija, publikacija i umjetničkih akademija; tržište velikih izložbi; institucijsko tržište na kojem muzeji i umjetnička društva igraju glavnu ulogu te komercijalno tržište čiji su akteri umjetnici, galerije, kolekcionari, aukcijske kuće i trgovci umjetninama.<sup>39</sup>

Osamdesetih i devedesetih godina 20. stoljeća, raste broj kolekcionara kreću prodavati dijelove svojih kolekcija na aukcijama jer su cijene koje su mogli postići vrtoglave.<sup>40</sup> Do tog su se razdoblja kolekcionari smatrali filantropima koji otkupljuju djela iz ljubavi prema umjetnosti te svoje cjelovite kolekcije daju u naslijeđe ili doniraju muzejima. Iako njihova ljubav prema umjetnosti zasigurno nije iščezla, nadjačala ju je želja da budu na određenoj razini prestiža i dijelom određenih društvenih krugova.<sup>41</sup>

Kustosi i članovi upravnih odbora u muzejima utječu na izbor djela koja muzeji nabavljaju kako bi povećali vrijednost onih koje imaju u svojoj kolekciji, trgovci-kolekcionari povremeno postaju publicisti i kustosi za galerije, trgovci umjetninama stavljaju djela na aukcije kako bi im povećali cijene, aukcijske kuće kupuju dionice galerija, umjetnički magazini organiziraju prodajne izložbe<sup>42</sup>, galeristi izlažu djela koja smatraju vrijednima, a likovni kritičari pišu kritike koje će ih afirmirati. Ova suradnja, utječe na formiranje umjetničkih i tržišnih vrijednosti.<sup>43</sup>

Uspjeh umjetnika ovisi o nizu aktera s institucijskog tržišta (kustosi), tržišta znanja (profesori na akademijama i umjetničkim školama, kritičari) i komercijalnog tržišta (kolekcionari i specijalizirani skauti) koji djeluju prije trgovca umjetninama ili u suradnji s njim te o javnim nacionalnim i internacionalnim potražnjama na tržištu.<sup>44</sup> Sposobnost djelovanja svih navedenih aktera uz stručno znanje u umjetnosti, jednako ovisi o iskustvu i poznavanju događanja u zadnjih 25 godina. Moraju djelovati unutar područja umjetnosti i ekonomije kako bi imali znanja o

---

<sup>39</sup> Isabelle Graw, *High Price*, Berlin: Stenberg Press, 2009., str. 66–67.

<sup>40</sup> Isto, str. 77–78.

<sup>41</sup> Isto, str. 77–78.

<sup>42</sup> Isto, str. 100–102.

<sup>43</sup> Frano Dulibić, „Legalizacija i pokretanje tržišta umjetnina u Hrvatskoj“, u: *Umjetnost i tržište, Vrednovanje umjetničkih djela u tržišnoj ekonomiji*, (ur.) Vera Turković, Arijana Novina, Zagreb: Akademija likovnih umjetnosti Sveučilišta u Zagrebu, 2015., str. 81.

<sup>44</sup> Raymonde Moulin, Michel Vale, „The Museum and the Marketplace: The Constitution of Value in Contemporary Art“, u: *International Journal of Political Economy* Vol. 25 No. 2 (ljetno 1995.), str. 53.



međunarodnoj umjetničkoj sceni i pojedinim umjetnicima, odnosno, trenutnoj vrijednosti njihovih radova na tržištu.<sup>45</sup>

Moglo bi se reći da trgovanje umjetninama postoji od kada postoji i umjetnost. Kroz povijest su postojali mnogi načini trgovanja umjetninama koji su doveli do distribucijskih sustava koji umjetnička djela pretvaraju u robu s posebnim karakteristikama. Dvadeseto stoljeće donosi promjene s rapidnom penetracijom komercijalizacije u sva područja umjetnosti, a granice među funkcijama aktera konstantno se redefinišu. Da bismo mogli bolje razumjeti ovakvu promjenu i kako je do nje došlo te koje je sve mehanizme komercijalizacija dovela u svijet umjetnosti, bitno je prvo razjasniti sam okvir - tržište.

Tržište umjetnina određeno je procesom u kojem se umjetnine stvaraju, kupuju i prodaju.<sup>46</sup> Sastoji se od različitih mogućnosti kupnje i prodaje umjetnina. Od individualne izravne prodaje umjetnika kupcu, preko galerija koje ponekad imaju ekskluzivne ugovore s umjetnicima koje zastupaju, do muzejskih otkupa i aukcijskih kuća koje umjetnine prodaju onome tko za njih ponudi najviše novaca kao i trgovaca umjetnina koji umjetnine kupuju ili prodaju na najrazličitije načine. Glavna središta današnjeg tržišta umjetnina su New York i London. S njima se po broju galerija koje prodaju suvremenu umjetnost i postižu internacionalne cijene može uspoređivati još nekoliko gradova koji se nalaze u visokorazvijenim i bogatim državama.<sup>47</sup>

**Primarno tržište** je ono na kojem se umjetnine prodaju po prvi put te je posljedično i rizik za trgovce umjetninama i klijente najveći.<sup>48</sup> Na njemu se uspostavlja estetska vrijednost i trendovi<sup>49</sup>, a uključuje studio umjetnika, sajmove suvremene umjetnosti i galerije.<sup>50</sup>

E. Hernando i S. Campo interakciju aktera primarnog tržišta opisuju na sljedeći način: galerije promoviraju, prodaju i izlažu djela, sajmovi ih u suradnji s galerijama promoviraju i nude na prodaju, kritičari analiziraju i interpretiraju estetsku vrijednost, kustosi odlučuju djela kojih autora će se izlagati u muzejima, institucijama i periodičkim izložbama.<sup>51</sup>

---

<sup>45</sup> Isto, str. 54.

<sup>46</sup> Alessia Zorloni, „Structure of the Contemporary Art Market and the Profile of Italian Artists“, u: *International Journal of Arts Management* Vol. 8 No. 1 (jesen 2005.); str. 61.

<sup>47</sup> Isto

<sup>48</sup> Isto, str. 61–62.

<sup>49</sup> Isto, str. 61.

<sup>50</sup> Isto, autor aktere tržišta definira prema: James Heilbrun i Charles M. Gray, „The Economics of Art and Culture“, Cambridge: Cambridge University Press, 1993.

<sup>51</sup> Elisa Hernando, Sara Campo, „An Artist's Perceived Value: Development of a Measurement Scale“, u: *International Journal of Arts Management* Vol. 19 No. 3 (proljeće 2017.), str. 38.

Suradnje s galerijama imaju nekoliko tržišnih oblika: od potpune reprezentacije umjetnika, preko jedne ili nekoliko izložbi u galeriji do držanja umjetnina dostupnih za prodaju u depou.<sup>52</sup> Obećavajući mladi umjetnici često imaju potpisane ugovore s galerijama koje za godišnju naknadu kupe ekskluzivno pravo izlaganja i prodaje djela.

Trgovac umjetninama obično ima prava na opus umjetnika ili njih nekoliko koje zastupa na različitim lokacijama.<sup>53</sup> „Nekad trgovci umjetninama imaju internacionalnu ekskluzivu na određenu vrstu umjetnina. Međusobno blisko surađuju i kreiraju cijene kako bi svi maksimalno profitirali.“<sup>54</sup>

Galerije ili trgovci umjetnina od prodaje djela uzimaju proviziju koja ovisi o njihovoj reputaciji te veličini investicija u marketing.<sup>55</sup>

**Sekundarno tržište** raspolaže već poznatim djelima i njegovi akteri upoznati su s umjetnicima i njihovim opusom, pa je ekonomski rizik na ovom tržištu manji.<sup>56</sup> Ono što ovaj segment tržišta razlikuje od primarnog je što „vrijednost djela kreiraju prodavač i kupac zajedno“.<sup>57</sup> Aukcijske kuće naplaćuju pristojbe ovisno o cijeni djela i troškovima kao što su prijenos, skladištenje i promotivni materijali. Ovo je tržište internacionalno za visoko cijenjene i poznate umjetnike, dok su oni manje poznati autori prisutni na nacionalnim tržištima.<sup>58</sup> „Aukcijske kuće postale su glavni akteri u definiranju trendova preuzevši funkciju od stručnjaka.“<sup>59</sup> Na internacionalnom tržištu prisutan je duopol medijski najeksponiranijih aukcijskih kuća *Christie's* (London) i *Sotheby's* (New York) - od 15 najskupljih djela na početku 21. stoljeća samo jedno nije prodano njihovim posredstvom, dok je od ostalih 14, sedam prodala jedna, a sedam druga kuća.<sup>60</sup> Realnost tržišta umjetnina daleko je od duopola *Christie's*-a i *Sotheby*-ja koji na aukcijama prodaju djela nekolicine vrlo poznatih umjetnika.<sup>61</sup>

---

<sup>52</sup> Alessia Zorloni, „Structure of the Contemporary Art Market and the Profile of Italian Artists“, u: *International Journal of Arts Management* Vol. 8 No. 1 (jesen 2005.); str. 62.

<sup>53</sup> Isto

<sup>54</sup> Isto

<sup>55</sup> Isto

<sup>56</sup> Isto

<sup>57</sup> Elisa Hernando, Sara Campo, „An Artist's Perceived Value: Development of a Measurement Scale“, u: *International Journal of Arts Management* Vol. 19 No. 3 (proljeće 2017.), str. 38.

<sup>58</sup> Alessia Zorloni, „Structure of the Contemporary Art Market and the Profile of Italian Artists“, u: *International Journal of Arts Management* Vol. 8 No. 1 (jesen 2005.); str. 62.

<sup>59</sup> Isto, str. 63.

<sup>60</sup> Isto, str. 68., podaci dobiveni analizom tablice

<sup>61</sup> Nathalie Moureau, Dominique Sagot-Duvaurox, „Four Business Models in Contemporary Art“, u: *International Journal of Arts Management* Vol. 14 No. 3 (proljeće 2012.), str. 44.

Umjetničko se tržište može sagledati kao piramida čija je baza vrlo kompetitivna, ulaz je neograničen i besplatan, ponuda je raznolika i cijena nije toliko bitna. Kada se uspinjemo piramidom dolazimo do tržišta koje raspolaže kvalitetnijim djelima jer je ulaz ograničen. Kada se radi o zatvorenim tržištima umjetnina u interesu je obje strane tržište zadržati zatvorenim.<sup>62</sup> U zamišljenu piramidalnu shemu tržišta umjetnina moguće je uvrstiti četiri tržišta koja koegzistiraju te se razvojem karijere umjetnika njegova djela mogu podizati na više rangove.

R. Moulin i M. Vale definiraju i dijele tržište na klasično koje se odnosi na djela koja su postala dio povijesnog nasljeđa i tržište djela koja recentno nastaju.<sup>63</sup> Model klasičnog tržišta počiva na sistemu evaluacije starih remek djela koja karakterizira izvrsnost i rijetkost. S druge strane, ponuda suvremene umjetnosti na tržištu je potencijalno beskonačna, a vrijednost je neizvjesna, odnosno nestabilna. Kompeticija među umjetničkim pristupima i konstantne promjene umjetničkih pravaca ili trendova ne dopuštaju konsenzus o estetskoj vrijednosti među profesionalcima (kritičarima, kustosima, korporativnim savjetnicima, umjetničkim menadžerima...). „Bez obzira na razlike, strategije monopola i oligopola suvremenog tržišta umjetnina kreiraju uvjete istovjetne onima klasičnog tržišta.“<sup>64</sup>

A. Zorloni donosi podjelu tržišta na temelju restrikcije ulaza i vrste umjetnina koje se na njima prodaju:

---

<sup>62</sup> Alessia Zorloni, „Structure of the Contemporary Art Market and the Profile of Italian Artists“, u: *International Journal of Arts Management* Vol. 8 No.1 (jesen 2005.); str. 61., autor podjelu preuzima iz: Leslie P. Singer „Phenomenology and Economics of Art Markets: An Art Historical Perspective“, u: *Journal of Cultural Economics*, Vol. 12 No. 1 (1988.)

<sup>63</sup> Raymonde Moulin, Michel Vale, „The Museum and the Marketplace: The Constitution of Value in Contemporary Art“, u: *International Journal of Political Economy* Vol. 25 No. 2 (ljetno 1995.)

<sup>64</sup> Isto, str. 37.



**Graf 1:** podjela tržišta s obzirom na restrikciju ulaza<sup>65</sup>

a. **Klasično suvremeno tržište umjetnina** raspolaže povijesnim umjetničkim djelima, internacionalno je i najekskluzivnije. Sastoji se od malog broja aktera s tradicijom na tržištu koji posjeduju kapital i raznovrsnu ponudu umjetničkih djela. Vrlo poznata djela za koja galerije često nemaju dovoljno sredstava za otkup, prodaju kolekcionari većinom preko aukcija.<sup>66</sup>

b. **Tržište umjetnina avangardne umjetnosti** dobiva najviše medijske pozornosti. Ono je internacionalno, a vode ga kustosi poznatih muzeja moderne i suvremene umjetnosti, trgovci umjetnina, kolekcionari i kritičari koji u suradnji kreiraju status umjetnika i time mu omogućuju mjesto u povijesti suvremene umjetnosti.<sup>67</sup> U SAD-u internacionalno priznanje umjetnika može garantirati niz muzeja u New Yorku (centru svjetskog tržišta umjetnina suvremene umjetnosti)<sup>68</sup>, a u Velikoj Britaniji tu ulogu u javnom sektoru ima *Tate*.<sup>69</sup>

<sup>65</sup> Graf izrađen na temelju podataka iz literature u svrhu vizualizacije problematike (Palada, 2024.)

<sup>66</sup> Alessia Zorloni, „Structure of the Contemporary Art Market and the Profile of Italian Artists“, u: *International Journal of Arts Management* Vol. 8 No. 1 (jesen 2005.); str. 63.

<sup>67</sup> Isto, str. 63–64.

<sup>68</sup> Isto, str. 64.

<sup>69</sup> Isto, podatak prema Iain Robertsonu iz 2000.

c. **Alternativno tržište umjetnina**, kako samo ime kaže, predstavlja alternativu internacionalnom tržištu vezanom uz poznate likovne centre.<sup>70</sup> Glavni akteri ovog dijela tržišta su galerije koje promoviraju svoje, većinom ugovorom vezane, umjetnike. Ono je većinom nacionalno i cijene su određene potražnjom većinom temeljenom na likovnim kritikama. Na ovom se tržištu gradi reputacija umjetnika i određuje likovna vrijednost.<sup>71</sup>

d. **Junk tržište umjetnina** raspolaže djelima koja nisu uspjela na drugim tržištima, većinom su dekorativnog karaktera te se prodaju u trgovinama i putem interneta.<sup>72</sup>

Iako članak A. Zorloni zaključuje kako je mogući napredak i prijelaz unutar prve tri kategorije, dok djela *junk* tržišta nemaju tu mogućnost, smatram da taj zaključak nije primjenjiv na današnje vrijeme. Razvojem interneta dolazi do prezentacije djela drugih segmenata tržišta puno široj publici što je dovelo i do njegovog proširenja. Danas je moguće preko interneta kupiti iznimno vrijedna likovna djela svih razdoblja, škola ili tendencija.

### **Odabrani primjer: Mr. Doodle**

Sam Cox, poznatiji kao Mr. Doodle, umjetnik je koji je karijeru započeo na ulicama Londona pokušavajući prodati svoje crteže za nekoliko funti. Nakon otvaranja *Instagram* profila, koji mu je omogućio da dopre do šire publike, postao je internetska senzacija. Njegova djela danas se izlažu diljem svijeta, u galerijskim i muzejskim prostorima te dostižu aukcijske cijene i do milijun dolara. Ovakav uspjeh donio mu je i proboj na drugim tržištima u obliku suradnje s internacionalnim kompanijama Samsung i MTV te modnim kućama Fendi i Puma.<sup>73</sup>

Iako se tržište može teorijski odrediti, ono je živo, stoga podložno konstantnim previranjima te promjenama uloga aktera.

„Internacionalno tržište suvremene umjetnosti je tržište u ekonomskom smislu tog pojma na kojem se određuju cijene i sklapaju dogovori u interakciji s kulturnom sferom koja doprinosi estetskim sudom i društvenim priznanjem.“<sup>74</sup> Konstantne promjene umjetničkih pokreta kroz drugu polovicu 20. stoljeća pogodovale su kratkoročnom i špekulativnom odnosu prema

---

<sup>70</sup> Isto

<sup>71</sup> Isto, str. 65.

<sup>72</sup> Isto

<sup>73</sup> *Mr. Doodle*, <https://mrdoodle.com/main> (zadnje pogledano: 8.5.2024.)

<sup>74</sup> Raymonde Moulin, Michel Vale, „The Museum and the Marketplace: The Constitution of Value in Contemporary Art“, u: *International Journal of Political Economy* Vol. 25 No. 2 (ljetno 1995.), str. 33–34.

umjetnosti na tržištu. Vrijednost djela mijenja se na sličan način kao dionicama na burzi jer se često djela kupuju s obzirom na predviđanja ekonomskih aktera zanemarujući kako će ih dugoročno percipirati stručnjaci.<sup>75</sup> „S obzirom da procjena uspjeha umjetničkog pokreta ili pojedinca na internacionalnom tržištu zahtijeva obilje informacija o samoj strukturi tržišta i kulturnog okruženja, kao i kod dionica, ključno je imati ekskluzivne informacije, pogotovo ako su one *insiderske*.“<sup>76</sup> „Informacije kojima raspolažu kulturni i ekonomski akteri na tržištu su nepotpune što otvara mogućnost kupnje na jednom tržištu i prodaji po višoj cijeni na drugom.“<sup>77</sup> Primjer ovakve arbitraže su američki kolekcionari koji kada znaju da će neka vodeća galerija postaviti izložbu europskog umjetnika kupuju njegova djela u matičnoj zemlji te tako profitiraju na porezu i razlici u valuti. Nakon izložbe u SAD-u, kada cijena umjetnina poraste, prodaju djela jedan drugome i dodatno utječu na cijenu.<sup>78</sup>

### 6.1 Formiranje cijena

Iako su kroz povijest većinom nadležne institucije bile odgovorne za definiranje hijerarhije cijena, od 20. stoljeća ona ovisi o ukusu cijenjenih aktera komercijalnog tržišta (kolekcionara, kritičara, trgovaca umjetninama i kustosa).<sup>79</sup> Monetarna vrijednost ovisi o korištenim tehnikama i medijima, veličini samih djela te brendu i reputaciji umjetnika i trgovca umjetninama.<sup>80</sup>

„Nevidljiva ruka“<sup>81</sup> pojam je koji opisuje način djelovanja unutar slobodnog tržišta temeljenog na ponudi i potražnji. Gledajući kako maksimizirati vlastiti profit, akteri tržišta nesvjesno pogoduju ostvarenju ciljeva drugih sudionika tržišta te se tako tržište regulira samo, tj. posredstvom tzv. „nevidljive ruke“.<sup>82</sup> Prema A. Munk cijena umjetničkog djela dogovorno je postignuta monetarna vrijednost oko koje su se dogovorile nevidljive ruke tržišta izvan državnih mehanizama stvaranja vrijednosti.<sup>83</sup> U zemljama s razvijenim tržištem umjetnina ono je javno i otvoreno te regulirano zakonom i porezima. Iako državni muzeji mogu utjecati na cijene one se

---

<sup>75</sup> Isto, str. 38.

<sup>76</sup> Isto, str. 39.

<sup>77</sup> Isto

<sup>78</sup> Isto, str. 57.

<sup>79</sup> Alessia Zorloni, „Structure of the Contemporary Art Market and the Profile of Italian Artists“, u: *International Journal of Arts Management* Vol. 8 No. 1 (jesen 2005.); str. 65–66.

<sup>80</sup> Isto, str. 66–67.

<sup>81</sup> Pojam definirao A. Smith u djelu *Bogatstvo naroda*

<sup>82</sup> *Nevidljiva ruka*, <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=43605> (zadnje pogledano: 19.05.2024.)

<sup>83</sup> Ana Munk, „Likovna umjetnost i slobodno tržište: američki pogledi“, Zagreb: Sveučilište u Zagrebu Likovna Akademija, 2015. (<https://www.bib.irb.hr:8443/853589>), str. 8.

na ovakvom tržištu ipak formiraju na temelju ponude i potražnje.<sup>84</sup> Potražnju stvaraju oni koji žele ulagati u umjetnost te traže ono što su naučili uživati tijekom obrazovanja i životnim iskustvom. Ovakav sustav opstaje jer dovoljan broj umjetnika stvara djela koja se mogu efektivno distribuirati. Umjetnici čija djela sustav ne želi distribuirati nalaze alternativne načine distribucije.<sup>85</sup> Retrospektive i problemske izložbe državnih muzeja stoga većinski služe ukazivanju na povijesnu i estetsku vrijednost djela, opusa ili pokreta. Privatni muzeji, kao i veliki kolekcionari, izlaganjem mogu utjecati na cijene, prodavati djela ili djelovati kao posrednici.<sup>86</sup>

„Ekonomisti koji se bave cijenama umjetnina naišli su na tri velika problema: točne informacije o cijeni, računanje indeksa cijene i procjenjivanje estetske vrijednosti.“<sup>87</sup> Jedan od načina definiranja cijene je *Kunstkompass*, njemačka baza podataka pokrenuta 1970. godine koja prati uspjeh i prepoznatljivost umjetnika tijekom određenog perioda. Tako definirana skala ugleda umjetnika služi kao objektivna mjera estetske vrijednosti. Odabrani kritičari, kolekcionari i kustosi definiraju popis najuspješnijih suvremenih umjetnika na temelju sljedećih kriterija: izložbi (u renomiranim muzejima zapadnog svijeta, s razlikom u bodovanju za samostalne i grupne izložbe), nagrada te zastupljenosti njihovih djela u kolekcijama i publikacijama (knjigama i časopisima posvećenim suvremenoj umjetnosti). S obzirom na broj bodova formira se lista od 100 umjetnika koja se jednom godišnje objavljuje u časopisu *Capital*. Godine 1980. *Kunstkompassu* dodan je i *Kunst Atlas* koji isto čini za umjetnike mlađe od 40 godina. Konzultiranjem skale *Kunstkompassa* kao indikatora vrijednosti umjetničkog djela/umjetnika može se steći uvid u cijene na tržištu.<sup>88</sup>

Predviđanje cijena na tržištu na temelju javno izdane liste može biti samoispunjavajuće proročanstvo.<sup>89</sup> R. Moulin i M. Vale to objašnjavaju ovako: s obzirom da elementi prema kojima se definirala lista utječu jedni na druge te da su se indikatori mijenjali kroz godine, selekcija nije uvijek korespondirala segmentaciji umjetničkog područja. Estetska vrijednost i cijena nisu

---

<sup>84</sup> Frano Dulibić, „Legalizacija i pokretanje tržišta umjetnina u Hrvatskoj“, u: *Umjetnost i tržište, Vrednovanje umjetničkih djela u tržišnoj ekonomiji*, (ur.) Vera Turković, Arijana Novina, Zagreb: Akademija likovnih umjetnosti Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, lipanj 2014., str. 76.

<sup>85</sup> Howard S. Becker, „Distribucija umjetničkih djela“, listopad 2009., str. 133.

<sup>86</sup> Frano Dulibić, „Legalizacija i pokretanje tržišta umjetnina u Hrvatskoj“, u: *Umjetnost i tržište, Vrednovanje umjetničkih djela u tržišnoj ekonomiji*, (ur.) Vera Turković, Arijana Novina, Zagreb: Akademija likovnih umjetnosti Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, lipanj 2014., str. 79.

<sup>87</sup> Raymonde Moulin, Michel Vale, „The Museum and the Marketplace: The Constitution of Value in Contemporary Art“, u: *International Journal of Political Economy* Vol. 25 No. 2 (ljetno 1995.), str. 54

<sup>88</sup> Isto, str. 55. i *Kunstkompass* <https://k-artnow.com/the-worlds-most-influential-contemporary-artists-ranked-by-germanys-kunstkompass/> (zadnje pogledano 9.5.2024.)

<sup>89</sup> Raymonde Moulin, Michel Vale, „The Museum and the Marketplace: The Constitution of Value in Contemporary Art“, u: *International Journal of Political Economy* Vol. 25 No. 2 (ljetno 1995.), str. 60.

neovisne jedna o drugoj jer estetska prosudba opravdava predviđenu cijenu, a kupnja djela pretpostavlja određenu estetsku prosudbu.<sup>90</sup>

Bez obzira na pokušaje stvaranja objektivnih parametara, percipirana vrijednost je, s obzirom na karakteristike djela kao robe na tržištu i nedostatak objektivnih kriterija, glavni element pri definiranju cijene.<sup>91</sup>

Percipirana vrijednost proizvoda cijena je koju je kupac spreman platiti s obzirom na svoju osobnu procjenu.<sup>92</sup> E. Hernando i S. Campo u radu „An Artist's Perceived Value: Development of a Measurement Scale“, na temelju analize literature<sup>93</sup> definiraju pet interdisciplinarnih dimenzija percipirane vrijednosti pomoću kojih kolekcionari procjenjuju monetarnu vrijednost djela na tržištu umjetnina te ih definiraju na sljedeći način:

- a. Povjesničari umjetnosti i likovni kritičari težinu stavljaju na **estetsku vrijednost**. Do 20. stoljeća postojala je definicija ljepote koja se temeljila na prikazima, kompoziciji, paleti i izrazu. Tijekom 20. stoljeća i pojavom avangarde ljepota postaje sekundarna i u prvi plan dolazi ideja koju umjetnik komunicira kroz svoje djelo tako joj pridodajući kulturnu vrijednost. Prestaje postojati kanon ukorijenjen u znanstvenoj disciplini povijesti umjetnosti. Promatrač procjenjuje djelo neshvatljivo bez teoretske baze konzultirajući se sa stručnjacima. Vrijednost se definira individualno, bazirana je na ukusu kupca, senzornim komponentama djela te inovativnosti i originalnosti umjetnika.<sup>94</sup>
- b. **Kognitivna/epistemološka** vrijednost je intelektualna i odnosi se na razumijevanje semantike i estetike djela te umjetničkog jezika i diskursa autora. Umjetnički jezik i komunicirano značenje djela mijenja se s obzirom na društvene, političke i ekonomske prilike. Kako bi razumjeli što ona komuniciraju kolekcionari moraju aktivno pratiti trendove i nove teorijske doprinose. Vrijednost znanja (upoznavanje s teorijama i filozofijama te povijesnim i društvenim statusom umjetnika) jedna je od komponenti procjene monetarne vrijednosti djela.<sup>95</sup>
- c. S obzirom na nejasnu hijerarhiju i okruženje koje se brzo mijenja, djela dobivaju na kulturnom značenju i monetarnoj vrijednosti posredstvom niza sudionika. Njihovo djelovanje, osobni ukus i karakteristike djela, elementi su na temelju kojih kolekcionar

---

<sup>90</sup> Isto, str. 55.

<sup>91</sup> Elisa Hernando, Sara Campo, „An Artist's Perceived Value: Development of a Measurement Scale“, u: *International Journal of Arts Management* Vol. 19 No. 3 (proljeće 2017.), str. 35–36.

<sup>92</sup> Isto, str. 35–36.

<sup>93</sup> Isto, str. 36., literatura na temelju koje autor dolazi do podjele prikazana u tablici

<sup>94</sup> Isto, str. 36–37.

<sup>95</sup> Isto, str. 37–38.



procjenjuje umjetnika i njegova djela. **Vrijednost umjetnika kao brenda** temelji se na prestižu i utjecaju koji imaju umjetnik i njegovi suradnici (galerije, kritičari, direktori muzeja, priznati kolekcionari i sl.).<sup>96</sup>

- d. **Društvena vrijednost** odnosi se na utjecaj koja djela imaju na društvo i povijesni trenutak tijekom kojeg umjetnik stvara. Interakcijom stručnjaka i kupaca stječe se i održava simbolički kapital kao što su slava, prestiž i reputacija. Posredstvom sudionika unutar društva ekonomska se vrijednost stvara kombinacijom društvene, semiotičke i kulturne vrijednosti.<sup>97</sup>
- e. **Nasljedna vrijednost** odnosi se na univerzalno priznavanje umjetnika i njegova stvaralaštva - kako njegova djela opstaju tijekom vremena i pridonose društvenom i umjetničkom nasljeđu, postaju li dio baštine te kako utječu na buduće generacije. Ovu vrijednost posjeduju brendirani umjetnici sa svim već navedenim karakteristikama.<sup>98</sup>

Osim boljeg razumijevanja umjetničkog djela kao izrazito kompleksne robe na tržištu, ovakva raščlamba vrijednosti služi olakšavanju istraživanja i upravljanja umjetničkim kolekcijama te donošenja odluka pri investiranju u djela. Pomaže umjetnicima kako bi znali koje elemente kolekcionari najviše poštuju i traže te pri odabiru događanja, kako bi sudjelovali na onima na kojima će karakteristike njihovih djela biti najbolje prihvaćene.<sup>99</sup>

### **Odabrani primjer: Tržište umjetnina u SAD-u**

Tržište u SAD-u razlikuje se od svih u Europi jer „američka kultura tradicionalno poštuje ekonomske ciljeve te novac ni u jednom području nikad nije bio tabu tema, kao što je to na europskim tržištima.“<sup>100</sup>

U SAD-u nevidljive ruke tržišta upravljaju tržištem umjetnina van utjecaja i pomoći države, koristeći osobne kontakte, komercijalnu televiziju i internet dok integracija sveučilišta pruža interdisciplinarni pristup stvaranju.<sup>101</sup> Anglosaksonske države, pogotovo SAD, odličan su primjer tržišta koje ne ovisi o državnim subvencijama.

---

<sup>96</sup> Isto, str. 38.

<sup>97</sup> Isto, str. 38–39.

<sup>98</sup> Isto, str. 39.

<sup>99</sup> Elisa Hernando, Sara Campo, „An Artist's Perceived Value: Development of a Measurement Scale“, u: *International Journal of Arts Management* Vol. 19 No. 3 (proljeće 2017.), str. 42–43.

<sup>100</sup> Annukka Jyrämä, „Contemporary Art Markets- Structure and Actors: A Study of Art Galleries in Finland, Sweden, France and Great Britain“, u: *International Journal of Arts Management* Vol. 4 No. 2 (zima 2002.), str. 62.

<sup>101</sup> Ana Munk, „Likovna umjetnost i slobodno tržište: američki pogledi“, Zagreb: Sveučilište u Zagrebu Likovna Akademija, 2015., (<https://www.bib.irb.hr:8443/853589>), str. 2.

SAD sve do sredine 1960-ih godina nisu imale Ministarstvo kulture već je kultura opstajala na privatnim i korporativnim ulaganjima. Čak i nakon osnivanja Ministarstva njegova su davanja zanemariva s obzirom na ona uobičajena u europskim državama. S obzirom na neovisnost o državi, umjetnička djela lišena su ograničenja, u načelu mogu biti provokativna bez straha od ukidanja financijske potpore.<sup>102</sup> Ovakvo slobodno tržište, lišeno birokratskog nadgledanja i vrednovanja, garantira slobodu umjetnosti čija vrijednost nije politizirana; iako to ovisi od institucije do institucije te se u praksi događa da pojedina djela bivaju neprihvaćena, odnosno cenzurirana. Moć kreiranja kulturne vrijednosti u društvu imaju samo umjetnici koji slobodno biraju svoje tržišne predstavnike i promotore te oni koji kulturu konzumiraju.<sup>103</sup>

Internacionalni umjetnički sajmovi, osim za prodaju, služe međudržavnom povezivanju galerija, a u manjoj mjeri promoviranju suvremene umjetnosti. Ovakvo sklopljene komercijalne mreže trgovaca umjetninama i galerija prisutne su od 1980-ih.<sup>104</sup> „Internacionalizacija tržišta, ujednačavanje standarda potražnje i komercijalizacija na globalnoj razini ide u prilog američkim umjetnicima te su europski umjetnici kako bi postigli veći uspjeh i cijene postali ovisni o vezama s trgovcima umjetninama, galerijama i studijima u SAD-u, pogotovo New Yorku.“<sup>105</sup> Iako su neke europske galerije nastavile surađivati s nekim američkim tvrtkama, tržište SAD-a postaje nadmoćnije u poslovanju i privlači umjetnike da na njemu grade karijere i stječu priznanja za svoj rad.<sup>106</sup> Tek 1970-ih dolazi do decentralizacije američkog tržišta tj. pojave značajnih tržišta izvan New Yorka<sup>107</sup>, međutim 1990-ih ono i dalje čini pola svjetskog tržišta umjetnina.<sup>108</sup>

Ekonomski i kulturni akteri su od 1960-ih godina unutar širokog umjetničkog svijeta New Yorka diktirali globalnu vrijednosnu strukturu umjetničkih djela. Povećanje broja i raznolikosti stručnjaka stvorilo je klijentelu koja je slušala i poštovala preferencije muzeja, galerija i medija.<sup>109</sup> Apstraktni ekspresionizam iskristalizirao se kao prva izvorno američka avangarda s elementima kulturne distinkcije. Pojava avangarde i promjena društvenih uvjeta popraćena je povećanjem broja galerija, ali i kolekcionara s obzirom da su ovakvi izvorno američki pokreti (pogotovo neoekspresionizam i Pop Art) bili dijelom kulture nove srednje klase. Širenje škola za umjetnost i sveučilišnih programa je rastao kao i broj umjetnika koji su sve više na stvaranje

---

<sup>102</sup> Isto, str. 2.

<sup>103</sup> Isto, str. 5.

<sup>104</sup> Raymonde Moulin, Michel Vale, „The Museum and the Marketplace: The Constitution of Value in Contemporary Art“, u: *International Journal of Political Economy* Vol. 25 No. 2 (ljetno 1995.), str. 39.

<sup>105</sup> Isto, str. 39.

<sup>106</sup> Isto

<sup>107</sup> Isto, str. 42.

<sup>108</sup> Isto, str. 39.

<sup>109</sup> Isto, str. 40.

umjetnosti gledali kao na profesiju i napuštali stari mentalitet gladnog umjetnika. Ovakav rast galerija, kolekcionara i obrazovanih umjetnika utjecalo je na rast cijena na tržištu.<sup>110</sup>

S obzirom da državne politike imaju veliki utjecaj na tržište umjetnina, vrlo otvoreno tržište SAD-a vodeće je zbog jake valute, razvijene burze i politike koja potiče privatno financiranje. Porezi koji se plaćaju na umjetnine u SAD-u znatno su niži od onih u Europi, ne postoje restrikcije izvoza i strani kupci ne plaćaju VAT.<sup>111</sup> Ostale porezne politike stvaraju jaku srednju klasu koja višak kapitala može trošiti na filantropska davanja.<sup>112</sup>

R. Moulin i M. Vale objašnjavaju posljedice povoljnih fiskalnih politika za privatne osobe, korporacije, fondacije i pokrovitelje muzeja: zbog ovakvog načina oporezivanja tržište ima neograničenu mogućnost širenja. Država obiluje muzejima koje posjeduju zbirke formirane od umjetnina nabavljenih na globalnoj sceni, a porezne olakšice bazirane su na trenutnoj tržišnoj vrijednosti djela (ne onoj koja je bila pri kupnji) doniranog muzeju. Takve povlastice utječu na špekulacije na tržištu te je broj i veličina korporativnih kolekcija u porastu od 1960-ih i zauzima veliki udio domaćeg tržišta.<sup>113</sup>

A. Munk konstatira da je marginaliziranje državnog financiranja i prepuštanje kulture tržištu u SAD-u rezultiralo najvitalnijim legalnim nereguliranim tržištem, idealnim ostvarenjem *laissez-faire* kapitalizma; te ga opisuje: ono regulira samo sebe, ništa nije propisano (ni provizije) te je stabilno u vrijeme krize jer funkcionira po principu uzajamne dobiti.<sup>114</sup> Cijene se formiraju po principu ponude i potražnje, a ovakvo nekontrolirano tržište ne dopušta monopoliziranje ukusa i tako održava stalnu potrebu za suvremenom umjetnošću tj. za novim i potragom za još neprepoznatim umjetnicima. Kada tržište ima slobodni protok informacija, ideja i umjetnosti ono će nepogrešivo prepoznati najkvalitetnije proizvode s najvišom estetskom i društvenom vrijednosti, ostaje živo i njegovi se akteri mijenjaju.<sup>115</sup>

Važan element ovog tržišta je transparentnost zbog koje se tržište proširilo na kupce izvan okvira poznavatelja avangardne umjetnosti početka 20. stoljeća koji su do tada činili većinu

---

<sup>110</sup> Isto, str.40–41.

<sup>111</sup> Alessia Zorloni, „Structure of the Contemporary Art Market and the Profile of Italian Artists“, u: *International Journal of Arts Management* Vol. 8 No. 1 (jesen 2005.); str. 63.

<sup>112</sup> Ana Munk, „Likovna umjetnost i slobodno tržište: američki pogledi“, Zagreb: Sveučilište u Zagrebu Likovna Akademija, 2015., (<https://www.bib.irb.hr:8443/853589>), str. 7–8.

<sup>113</sup> Raymonde Moulin, Michel Vale, „The Museum and the Marketplace: The Constitution of Value in Contemporary Art“, u: *International Journal of Political Economy* Vol. 25 No. 2 (ljetno 1995.), str. 40.

<sup>114</sup> Ana Munk, „Likovna umjetnost i slobodno tržište: američki pogledi“, Zagreb: Sveučilište u Zagrebu Likovna Akademija, 2015., (<https://www.bib.irb.hr:8443/853589>), str. 3–5.

<sup>115</sup> Isto

kolekcionara.<sup>116</sup> *Times-Sotheby Art* u Londonu i New Yorku objavio je indeks koji je raspolagao statistikama stvarnih cijena postignutih na aukcijama, umjesto onih koje su pretpostavili stručnjaci.<sup>117</sup> *Times-Sotheby Index* objavljen ranih 1960-ih godina pojačao je analogiju između umjetničkih djela i dionica te se pokazalo da su djela moderne i suvremene umjetnosti najtraženija investicija.<sup>118</sup> Ograničena ponuda povijesne umjetnosti stavila je naglasak na interes za modernu i suvremenu te su čak muzeji krenuli nabavljati recentnija djela internacionalno priznatih umjetnika. Bogati umjetnici koji su doživjeli vrhunac tijekom svog života ili oni ispod trideset godina koji su prodali svoja djela špekulativnim kolekcionarima postali su glavni i najuspješniji akteri umjetničkog svijeta. Ovakav rast cijena i razvoj tržišta u SAD-u moguć je zbog velikih privatnih bogatstava, kao i onih na raspolaganju velikim fondacijama<sup>119</sup> (npr. Getty Museum u LA-u je 90-ih godišnje na raspolaganju imao 45 milijuna dolara za kupnju novih umjetnina<sup>120</sup>).

---

<sup>116</sup> Isto, str. 8., autor podatak preuzima iz eseja Roberta Hughesa (knjiga: „*Nothing If Not Critical*“)

<sup>117</sup> Isto

<sup>118</sup> Raymonde Moulin, Michel Vale, „The Museum and the Marketplace: The Constitution of Value in Contemporary Art“, u: *International Journal of Political Economy* Vol. 25 No. 2 (ljetno 1995.), str. 41.

<sup>119</sup> Isto

<sup>120</sup> Isto, str. 58.

## 6 MENADŽMENT I MARKETING U UMJETNOSTI

Kako bi mogli razumjeti u kojoj je mjeri razvoj kapitalizma utjecao na penetraciju komercijalnih elemenata u sve aspekte umjetničkih tržišta važno je sagledati kako su menadžment i marketing- karakteristični za upravljanje i promociju institucija i proizvoda na komercijalnim kapitalističkim tržištima, dobili veliku ulogu kada su u pitanju umjetnici i muzeji.

Umjetnik nudi svoje djelo publici koja je obrazovana ili ima intrinzični nagon uživati u njoj. Uspjeh umjetnika leži u dugoročnoj kvaliteti koja zadržava publiku u određenom području ili vremenu. „Iako je intrinzična vrijednost djela odlučujući faktor njegova uspjeha, ta se kvaliteta mora prepoznati i priznati u širim krugovima.“<sup>121</sup> S obzirom da više ne postoje jasno definirane škole i pokreti te je u današnjem svijetu sve vrlo dostupno širokom spektru ljudi, menadžment i marketing u umjetnosti postaju ključni. Stručnjaci u ovim područjima moraju posjedovati ekstenzivna znanja o djelu koje zastupaju, kao i drugima na tržištu i te informacije koristiti kako bi do publike, one za koju je najvjerojatnije da će biti zainteresirana, prenijeli poruku koja će nadglasati sve druge na vrlo zasićenom tržištu.<sup>122</sup> Podređenost menadžmenta i marketinga u umjetnosti leži u specifičnom odnosu koji umjetnik ima sa svojom publikom, različitom od odnosa proizvoda i kupaca na komercijalnom tržištu.<sup>123</sup>

### 6.1 Menadžment

Menadžment u umjetnosti treba razlikovati od kulturnog menadžmenta, šireg pojma koji uključuje i kulturni turizam, baštinu, festivale, materijalnu kulturu industrijskog sektora i sl., iako oba područja sagledavaju element hedonizma pri konzumiranju umjetnosti.<sup>124</sup>

Iako se menadžment u umjetnosti razlikuje od onog poslovnog komercijalnih firmi, oba se temelje na istim praksama i premisama s razlikom naglaska na određenom elementu: strateško planiranje, financiranje i budžetiranje, marketing i postizanje najveće moguće dobiti s najmanjim mogućim ulaganjima bez kompromisa kvalitete.<sup>125</sup> Oba ciljaju na određeno tržište gdje dopiru do skupina kupaca koje prezentacijom svoje robe uvjeravaju u kupnju.

---

<sup>121</sup> Laurent Lapierre, „Leadership and Arts Management“, u: *International Journal of Arts Management* Vol. 3 No. 3 (projeće 2001.), str. 5.

<sup>122</sup> Isto, str. 5–6.

<sup>123</sup> Isto, str. 7.

<sup>124</sup> Peter Bandixen, „Skills and Roles: Concepts of Modern Arts Management“ u: *International Journal of Arts Management* Vol. 2 No. 3 (projeće 2000.), str. 12.

<sup>125</sup> Isto, str. 6.

„Menadžment se tradicionalno odnosi na proces stvaranja optimalnih uvjeta za ostvarenje određenog cilja.“<sup>126</sup> Njegova uloga vezana je za otvoreno moderno buržusko društvo s međuzavisnim javnim i privatnim sektorom te poslovnim, umjetničkim, kulturnim i znanstvenim područjem. Temelji na kojima se bazira menadžment svakog od njih su isti.<sup>127</sup> Uloga umjetničkog menadžera, naposljetku i je ona bilo kojeg drugog: on mora znati što javnost želi, kako se povezati s ključnim ljudima i institucijama te kako privući pažnju na svoj proizvod u izobilju drugih.<sup>128</sup>

Tradicionalna uloga menadžmenta u umjetnosti je predstavljati je javnosti.<sup>129</sup> Konstantnom komunikacijom i stvaranjem društvenih krugova menadžer mora privući pažnju niza aktera: kritičara, političara, novinara, investitora, stručnjaka, izdavača, ali i drugih umjetnika.<sup>130</sup> Menadžer u umjetnosti kreira društvene scene, miljee i doživljaje koji je komuniciraju društvenim skupinama, a osim što dopire do javnosti, istu i koristi kako bi došao do komercijalne, političke i kulturne sfere tržišta.<sup>131</sup>

P. Bandixen definira dva pola menadžerskog pristupa: menadžment temeljen na maksimiziranju profita koji često zanemaruje sadržaj te onaj temeljen i podređen upravo njemu. S obzirom da menadžer prezentira djelo tržištu i predstavlja ga javnosti, ukoliko ga ne razumije ili nema osjećaj za njega, već ga tretira kao bilo koju drugu robu, može doći do dominacije menadžmenta nad sadržajem djela.<sup>132</sup> Do dominacije menadžmenta dolazi ukoliko umjetnik u potpunosti ovisi o menadžeru kako bi dopro do javnosti i stvorio reputaciju te posljedično često mijenja djelo kako bi se prilagodio traženoj robi na tržištu. Kada umjetnost ne pati na račun menadžmenta, već je podređena volji umjetnika, uloga menadžera svedena je na komunikaciju s javnošću i traganje za kupcima na tržištu. Uspješnost ovakvog menadžmenta ovisi o reputaciji i izvrsnosti umjetnika te uspješni menadžer za klijente ima samo renomirane umjetnike koji postižu visoke cijene.<sup>133</sup> U bilo kojem obliku suradnje umjetnik i menadžer se neizbježno prilagođavaju tržištu.<sup>134</sup>

Način djelovanja menadžera definiran je oblikom umjetnosti koju prezentira i kulturnog okruženja u kojem djeluje. Ovakva pozicija djeluje samo u društvima koja imaju jasnu podjelu

---

<sup>126</sup> Isto, str. 4.

<sup>127</sup> Isto, str. 5.

<sup>128</sup> Isto, str. 6.

<sup>129</sup> Isto, str. 4.

<sup>130</sup> Isto, str. 6.

<sup>131</sup> Isto, str. 4–5.

<sup>132</sup> Isto, str. 6.

<sup>133</sup> Isto, str. 6–7.

<sup>134</sup> Isto, str. 5.

na privatni sektor koji čine ekskluzivni klubovi, firme, ateljei i pojedinci te strukturiranu i reguliranu javnu sferu tj. kada postoji razlika između sfera kojima je menadžer medijator: interne, sačinjene od same produkcije umjetnosti i eksterne, koju čine tržište i relevantni javni sektori.<sup>135</sup>

Kada umjetnik stvara umjetnički jezik i interni svijet prelijeva u djelo, kako bi dopro do javnosti potrebna je interpretacija djela. Menadžer (umjetnikov agent) je taj koji stvara svojevrsni most između interne sfere umjetnika i eksterne sfere (relevantne) javnosti. On djeluje u dva društvena okruženja, od kojih svako ima svoje stavove, vrijednosti, norme, društvene uzorke, čak i svoju kulturu. Ima veliko znanje o umjetniku i njegovim djelima (interna sfera) i široko znanje o relevantnim kulturnim scenama tj. eksternoj sferi unutar koje umjetnik djeluje. On je medijator između umjetničkog stvaralaštva i potražnje tržišta. Kako bi u tome uspio mora biti dobro upoznat s djelom koje predstavlja, iako nije nužno profesionalac na području umjetnosti te mora biti kompetentan kako bi našao adekvatnu publiku. Na poziciju moći dolazi kada zna doprijeti do javnosti u teškim okolnostima.<sup>136</sup>

Razlika između umjetnosti i drugih proizvoda koji su sredstva menadžmenta je što umjetničko djelo dolazi na tržište i traži kupca, dok se druga roba prezentira javnosti nakon što je tržište istraženo.<sup>137</sup> Misija umjetničkih organizacija utemeljena je u umjetnosti, nije koncipirana kao poslovna prilika koja će polučiti financijski benefit<sup>138</sup> te stručnjaci često imaju primat nad menadžmentom i marketingom. Kao primjer može poslužiti menadžment umjetničkih institucija baziran na projektima. Kod *blockbuster* izložbi kustos godinama sprema i dizajnira izložbu, bavi se dokumentacijom, pisanjem teksta za kataloge, organizacijom posudbi i prijevoza djela, osiguranjem umjetnina, popratnim muzeološkim materijalima, organizacijom i sadržajem vodstva te vizualnim i tekstualnim marketingom izložbe.<sup>139</sup> Menadžment samo analizira mogućnosti i rizike prisutne u okolini te definira prednosti i nedostatke organizacije, dok vodstvo ostaje na instituciji.<sup>140</sup>

P. Bandixen definira dvije osobitosti umjetničkog menadžmenta: prvo, neuspjeh menadžmenta u umjetnosti ne očituje se nužno na tržištu već i ukoliko javnost ili publika ne razumije ili krivo interpretira djelo; drugo, u području umjetnosti i kulture „proizvodi“, npr.

---

<sup>135</sup> Isto, str. 7.

<sup>136</sup> Isto, str. 8–10.

<sup>137</sup> Isto, str. 7.

<sup>138</sup> Laurent Lapierre, „Leadership and Arts Management“, u: *International Journal of Arts Management* Vol. 3 No. 3 (projeće 2001.), str. 5.

<sup>139</sup> Isto

<sup>140</sup> Isto, str. 8.

performansi i javna kulturna događanja, odnose se na širi raspon ciljanih skupina od samih kupaca.<sup>141</sup> Umjetničko djelo i njegova produkcija stvar su javne debate i komentara onih koji sudjeluju u njoj, stručnjaka i sudionika na području kulture te šire javnosti. Primarna funkcija umjetnosti nije zadovoljiti potražnju na tržištu i potrebe konzumenata, kao što je to na drugim tržištima, već potaknuti i razviti interes.<sup>142</sup> „Stoga je glavna uloga menadžera u umjetnosti učiniti umjetnika ili umjetničku organizaciju temom javnog interesa ili čak javne debate i pod cijenu izazivanja skandala.“<sup>143</sup>

„Ukoliko je kulturni milje stabilan i transparentan umjetnik može lako doprijeti do javnosti bez asistencije menadžera. Menadžment je potrebniji što su horizonti umjetnika širi i što je kulturno okruženje kompleksnije.“<sup>144</sup> U takvom kompleksnom okruženju, gdje se pojedinac mora dokazati u očima javnosti kako bi se percipirao kao individua i kao takav zaslužio prihvaćanje, potrebna je jedinstvena slika umjetnika ili umjetničke organizacije koja će ih razlikovati od drugih. Nju kreira menadžer, daje joj društvenu podlogu i traži joj put u društvu kreiranjem efektivne i relevantne javne sfere.<sup>145</sup> Otvoreno društvo definiramo kao relativno nestrukturiranu eksternu sferu sastavljenu od mnoštva miljea, scena, nivoa i društvenih veza s vlastitom unutarnjom ekskluzivnosti, koji se jedni drugima moraju dokazati kao individue, koherentne grupe ili organizacije. Kako bi se saznalo odgovara li pojedinac ili njegov status očekivanjima, etici, pravilima i vrijednostima društva važna je komunikacija s javnosti ili barem njenim relevantnim dijelom.<sup>146</sup>

### 6.1.1 Reputacija i jedinstvenost proizvoda

Menadžer se bavi odnosima s javnošću koji podrazumijevaju stvaranje publiciteta preko raznovrsnih medija, pregovaranje, kreiranje kampanje, donošenje odluka koje čine bazu za svakodnevno djelovanje i dugoročne strategije te prezentiranje i plasiranje djela na tržište. Najbitnije je među klijentima, konzumentima i publikom pozicionirati proizvod kao jedinstven i graditi mu reputaciju. Kako bi u tome uspio mora se postaviti u medijima, političkoj sceni, među stručnjacima i kritičarima te svima koji su relevantni za proizvod koji predstavlja.<sup>147</sup> „Menadžer

---

<sup>141</sup> Isto

<sup>142</sup> Peter Bandixen, „Skills and Roles: Concepts of Modern Ars Management“ u: *International Journal of Arts Management* Vol. 2 No. 3 (projeće 2000.), str. 12.

<sup>143</sup> Isto, str. 11.

<sup>144</sup> Isto, str. 8.

<sup>145</sup> Isto

<sup>146</sup> Isto, str. 7–8.

<sup>147</sup> Isto, str. 8.



treba imati iskustvo i biti obrazovan profesionalac koji je sposoban sagraditi reputaciju i predstaviti proizvod kao jedinstven u očima javnosti.“<sup>148</sup>

P. Bandixen definira reputacije i njezine elemente na sljedeći način: reputacija je slika formirana u očima drugih koja uključuje očekivanja o kvaliteti, ozbiljnosti, kontinuitetu i pouzdanosti; u umjetnosti se odnosi na osobu ili organizaciju te govori o tome što treba očekivati kada se s njom dođe u kontakt.<sup>149</sup> Internu reputaciju definira kao sliku temeljenu na detaljnom znanju internih činjenica koje znaju samo *insideri* te reflektira ideal (naglašeni su pozitivni aspekti, a eliminirani oni negativni).<sup>150</sup> Eksternu reputaciju definira kao rezultat selektivne percepcije kombinirane sa stvarnim iskustvom kao što su prošle suradnje ili pružene usluge te je kreirana sa željom da potiče pozitivne reakcije.<sup>151</sup> „Izmamljivanje pozitivne reakcije javnosti visoko je kompleksan dugoročni zadatak menadžera u umjetnosti koji zahtijeva više od reklamiranja i stalnih odnosa s javnošću.“<sup>152</sup> Kako bi to postigao, identitet (laka prepoznatljivost u svakoj situaciji, specifični znakovi i simboli) i značenje (privlačenje pažnje i zadržavanje interesa kako bi pokrenuo prodaju, suradnju ili razmjenu) ključni su za stvaranje kanala bilo da su to trajno postavljene stabilne veze ili *ad hoc* odnosi.<sup>153</sup>

Dugoročni cilj je gradnja reputacije i uspostavljanje kontinuiteta stila (set reprezentativnih znakova po kojima se osoba prepoznaje i koji je čine jedinstvenom).<sup>154</sup> U većini umjetničkih organizacija uloga menadžera, iako brine da je reputacija integrirana s umjetničkim sadržajem, je ograničena samo na komercijalnu sferu; on ne upravlja aktivnostima unutar organizacija. Proizvod treba imati kontinuirani stil s varijacijom detalja, a identitet mora biti jasan i jedinstven- upadljiv, lako pamtljiv i različit od ostalih u relevantnoj javnosti.<sup>155</sup>

## 6.2 Marketing

---

<sup>148</sup> Isto, str. 8.

<sup>149</sup> Isto, str. 9.

<sup>150</sup> Isto

<sup>151</sup> Isto

<sup>152</sup> Isto

<sup>153</sup> Isto

<sup>154</sup> Isto

<sup>155</sup> Isto, str. 10.

S obzirom da umjetničko djelo nije proizvod koji nastaje na temelju potreba tržišta marketinški proces sastoji se od potrage za publikom za već ponuđen proizvod (djelo), a ne kreiranjem proizvoda za tržište.<sup>156</sup>

Marketing služi povezivanju organizacije s njezinim tržištem pritom zadovoljavajući ciljeve obje strane.<sup>157</sup> F. Colbert objašnjava specifičnost marketinga visoke umjetnosti: njegov je cilj ispuniti misiju čiji je produkt i sam proizvod (djelo); stoga se osnovno načelo marketinga: ispunjavanje potreba korisnika, na njega ne može primijeniti. Umjesto da se zadovoljava kupac tako da mu se nudi proizvod koji želi, marketing u umjetnosti fokusira se na traženje kupaca/korisnika koje zanima proizvod (umjetničko djelo). Umjetnički menadžer kreira brend za umjetnika ili organizaciju, a kako bi postigao što veću efikasnost mora imati što više znanja o tržištu i benefitima koje njegovi segmenti donose.<sup>158</sup>

Kada govorimo o djelima koja postoje niz godina, pogotovo onima priznatih umjetnika, njihov umjetnički potencijal je ispunjen jer ona već imaju svoju povijesnu i društvenu vrijednost očitovanu u poštovanju koju dugoročno uživaju od širokog spektra korisnika. Tu nema puno mjesta za marketing.<sup>159</sup> Međutim kada govorimo o novijim djelima, pogotovo onima još široko nepriznatih autora, a čiji potencijal prepoznaju stručnjaci, marketing djeluje pri olakšavanju distribucije umjetničke vrijednosti u društvo.<sup>160</sup>

Jedino je kombinacijom dvaju pristupa, onog orijentiranog na proizvod i onog orijentiranog na korisnika, moguće razumjeti kompleksnost vrijednosti umjetničkog proizvoda i karakteristike njegova plasiranja.

S. Botti detaljnije objašnjava vrste ovih marketinških pristupa. Marketing orijentiran na proizvod zanemaruje perspektivu korisnika, djela su definirana *a priori* na temelju estetskih standarda i konvencija te se ne sagledava koje benefite korisnici očekuju od umjetnosti pri konzumaciji. Ovakav pristup kontrira bazičnim marketinškim principima koji definiraju proizvod na temelju percepcije korisnika. Ovo je slučaj kod umjetnosti koja nužno ne teži ispunjenju potreba tržišta.<sup>161</sup> „Hoće li publika poštivati krajnji proizvod nije primarni cilj

---

<sup>156</sup> Simona Botti, „What Role for Marketing in the Arts? An Analysis of Arts Consumption and Artistic Value“, u: *International Journal of Arts Management* Vol. 2 No. 3 (proljeće 2000.), str. 22.

<sup>157</sup> François Colbert, „Entrepreneurship and Leadership in Marketing the Arts“, u: *International Journal of Arts Management* Vol. 6 No. 1 (jesen 2003.), str. 30–31.

<sup>158</sup> Isto

<sup>159</sup> Simona Botti, „What Role for Marketing in the Arts? An Analysis of Arts Consumption and Artistic Value“, u: *International Journal of Arts Management* Vol. 2 No. 3 (proljeće 2000.), str. 21.

<sup>160</sup> Isto, str. 21.

<sup>161</sup> Isto, str. 15–19.

kreativnog procesa te o krajnjem produktu mogu suditi samo kvalificirani na temelju svog znanja.<sup>162</sup>

Kad su u pitanju djela suvremene umjetnosti koja teže ispunjenu potreba tržišta njihovo značenje nije samo ono koje im daje umjetnik već ga konstruira i publika. Upravo zbog tog aspekta izuzetno je bitno kako je i u kojim uvjetima djelo izloženo. Emocionalno iskustvo promatrača i poruka koju je umjetnik htio prenijeti konstruiraju njegovu subjektivnu vrijednost. Jedinstvenost djela više nije dovoljna sama po sebi već se ona očituje i u emocionalnom doživljaju korisnika. Ona stoga leži i u tome da ga svaki korisnik drugačije percipira i u njemu nalazi različita značenja; taj proces ovisi o nizu intrinzičnih i ekstrinzičnih faktora. Marketing sagledava kako djelo koje ima umjetnički potencijal može biti distribuirano i koji će njegovi atributi potaknuti interakciju kod ciljane publike te ga postavlja tako da se može najefikasnije doživjeti i iskusiti.<sup>163</sup>

### 6.2.1 Brendiranje

Baš kao korporacije i proizvođači, umjetnici surađuju s nizom sudionika (galerijama, kritičarima, kustosima, sajmovima, aukcijskim kućama i kolekcionarima) kako bi se probili na postojećem tržištu. Sudjeluju u stvaranju brendova kojima se stvara predodžba o značenju, a posljedično tome i monetarna vrijednost. Brend se smatra promjenjivim, sociokulturnim i simbolički konstruiranim konceptom čiji identitet kreiraju sudionici tržišta dajući mu na značenju.<sup>164</sup> Brend se definira i kao simbol ili ime koje proizvodu daje na simboličkom ili utilitarnom značenju te tako utječe na kupca i njegovu odluku o kupnji.<sup>165</sup> Brendovi su društveni konstrukti koji proizvod svrstavaju unutar kompleksnog sustava vrijednosti. Pri kupnji proizvoda kupac važe cijenu i korisnost predmeta, bila ona utilitarna ili hedonistička, te donosi odluku s obzirom na omjer kvalitete i cijene ili troška i koristi, a brend može biti jedan od odlučujućih faktora.<sup>166</sup> Ekonomski pojam vrijednost brenda odnosi se na društvenu vrijednost koju određeni brend nosi<sup>167</sup>, a njegovo ime i simboli utječu na monetarnu vrijednost proizvoda ili usluga. Vrijednost brenda na tržištu umjetnina (kompleksnom zbog nedostatka objektivnih parametara određivanja vrijednosti proizvoda) pruža kupcu bitne informacije koje smanjuju rizik pri

---

<sup>162</sup> Isto, str. 15.

<sup>163</sup> Isto, str. 19–21.

<sup>164</sup> Elisa Hernando, Sara Campo, „An Artist's Perceived Value: Development of a Measurement Scale“, u: *International Journal of Arts Management* Vol. 19 No. 3 (proljeće 2017.), str. 33–34.

<sup>165</sup> Elisa Hernando, Sara Campo, „Does the Artist's Name Influence the Perceived Value of an Art Work?“, u: *International Journal of Arts Management* Vol. 19 No. 2 (zima 2017.), str.46., definiciju autor preuzima od drugih autora (D.A. Aaker i P.H. Farquhar)

<sup>166</sup> Isto, str. 46–47.

<sup>167</sup> Isto, str. 47.

ulaganju u umjetničko djelo. Donošenje odluke olakšava ukoliko je neki autor poznat tj. brendiran jer je znanje koje kupac ima o njemu veće, a asocijacije pozitivne. Ovakva percepcija kupca čini spremnijim kupiti djelo i uložiti više novaca. Kada je kupac suočen s dva slična djela, uvijek poseže za onim čiji je autor brendiran jer je takvo ulaganje manje rizično.<sup>168</sup> Umjetnici konstruiraju vrijednost brenda u suradnji s drugim akterima kao što su galerije, aukcijske kuće, kustosi i kolekcionari. Vrijednost brenda pogoduje umjetniku jer zarađuje više ulažući u djela jednako kao i manje poznati autori koji stvaraju sličnu umjetnost te su troškovi marketinga puno manji s obzirom da djelo i potpis njegova autora govore sami za sebe.<sup>169</sup>

---

<sup>168</sup> Isto, str. 47

<sup>169</sup> Isto, str. 48.

## 7 GLAVNI AKTERI TRŽIŠTA: GALERIJE I TRGOVCI UMJETNINAMA

Pojavom masovnih medija dolazi do nestajanja granice između visoke i popularne umjetnosti jer umjetnost njihovim posredstvom postaje široko dostupna.<sup>170</sup> „Razlika između visoke i popularne umjetnosti postaje stvar percepcije uživatelja više nego što je ukorijenjena u samu prirodu umjetničkog djela.“<sup>171</sup> Na tržištu se pojavljuje veliki broj potencijalnih kupaca privučenih špekulacijama i brzim povratom investicije u umjetnost koja je jednakim posuđivanjem iz kulture nižeg i višeg sloja postala dijelom kulture srednje klase. Jedan od mnogih primjera je pop art koji tako postiže brzi uspjeh te djela pokreta postaju objektima špekulacija na tržištu.<sup>172</sup>

Mnogi pokreti u drugoj polovici 20. stoljeća u Europi (Italija, Njemačka, Francuska) svoj proboj na tržište započeli su na velikim javno financiranim izložbama. Kritičari koji su pisali za umjetničke magazine bili su njihovi teoretičari te su s trgovcima umjetninama i galerijama surađivali u zastupanju umjetnika, prvo na području Europe, a zatim i Amerike.<sup>173</sup> Špekulacijama na tržištu tada dodatno pogoduju fluktuacije tečaja između američkog dolara i europskih valuta koje rapidno dižu cijene djela, što dovodi do većeg priljeva djela europskih pokreta u SAD.<sup>174</sup>

### 7.1 Galerije

„Umjetnička tržišta su umrežena. Mreže variraju od manjih, primjerice mreža ljudi oko galerije, do velikih internacionalnih mreža. One se međusobno preklapaju te cijeli sustav ovisi o vezama među akterima i međuljudskim odnosima.“<sup>175</sup>

A. Jyrämä u radu „Contemporary Art Markets- Structure and Actors: A Study of Art Galleries in Finland, Sweden, France and Great Britain“ definira fokalnu mrežu galerija te odnose aktera. Fokalna mreža sastoji se od aktera oko jedne galerije, to su sam vlasnik galerije te kolekcionari i kritičari koji su zainteresirani za njen program. Pošto su često u interakciji njihov odnos je osoban i neformalan, veza između aktera je jaka i omogućuje stalni pristup djelima

<sup>170</sup> Simona Botti, „What Role for Marketing in the Arts? An Analysis of Arts Consumption and Artistic Value“, u: *International Journal of Arts Management* Vol. 2 No. 3 (proljeće 2000.), str. 16.

<sup>171</sup> Isto, str. 12, autor citat preuzima iz: Joanne Scheff i Philip Kotler, "Crisis in the Arts: The Marketing Response.", u: *California Management Review* 1, 1996., str. 34–35.

<sup>172</sup> Raymonde Moulin, Michel Vale, „The Museum and the Marketplace: The Constitution of Value in Contemporary Art“, u: *International Journal of Political Economy* Vol. 25 No. 2 (ljetno 1995.), str. 50.

<sup>173</sup> Isto, str. 51.

<sup>174</sup> Isto

<sup>175</sup> Annukka Jyrämä, „Contemporary Art Markets- Structure and Actors: A Study of Art Galleries in Finland, Sweden, France and Great Britain“, u: *International Journal of Arts Management* Vol. 4 No. 2 (zima 2002.), str. 55., podatak se odnosi na rezultate istraživanja na kojem je temeljen članak

nekog autora. Autor tako postaje legitiman, međutim takva povezanost s jednom galerijom može stopirati daljnji razvoj njegove karijere.<sup>176</sup> Akteri fokalne mreže oko jedne galerije posjećuju, pišu kritike i stvaraju za druge galerije. Tako se stvaraju veće mreže, poslovne ili društvene, među galerijama baziranim na jednakom ukusu. Kada mreže bazirane na osobnim odnosima dođu u interakciju, poslovni odnosi postaju ključni.<sup>177</sup>

„U svakom većem komercijalnom centru sektor suvremene umjetnosti odvija se oko limitiranog broja vodećih galerija koje mogu pružiti financijsku potporu, akumulirati značajan kulturni kapital i pokrenuti potrošnju tj. kreirati potražnju koja definira vrijednosti novog umjetničkog proizvoda. Kako bi to postigle galerije kombiniraju komercijalni marketing i reklamiranje s kulturnom distribucijom.“<sup>178</sup> Ukoliko galerija ima kulturni kapital jer je podržala umjetnika koji je postigao veliki komercijalni uspjeh, ona profitira i financijski s obzirom da on često krene djelovati kao njen partner.<sup>179</sup>

R. Moulin i M. Vale objašnjavaju kako galerije kreiranjem monopola koalicijama smanjuju trošak pokretanja potražnje: vodeća galerija ima mrežu distribucije (nacionalnu ili internacionalnu) gdje izlaže svoje umjetnike, a svaka od galerija u mreži prima otprilike 20% popusta od cijene koju definira vodeća galerija. Nekoliko galerija, od kojih svaka uživa ekskluzivna prava za određenog umjetnika u svojoj zemlji, može stvoriti internacionalni monopol na njegova djela. Vodeće galerije kontinuirano teže nalasku novih umjetnika koje će promovirati.<sup>180</sup>

Na nacionalnim tržištima koja su manja, karijera umjetnika te uvođenje stranih trendova i dalje ovisi o institucijama, dok na razvijenijim tržištima tu ulogu preuzimaju mreže galerija i akteri unutar njih. „Što je tržište više stasalo institucije imaju manju ulogu.“<sup>181</sup> A. Jyrämä (2002.) opisuje ovu zakonitost tržišta: reputacije samih galerija na manjim tržištima ovise o institucijama (kritičarima, direktorima muzeja), dok na razvijenom tržištu aktivnosti same grade reputaciju galerije. Postoji i internacionalno tržište koje je bazirano na umrežavanju i osobnim odnosima,

---

<sup>176</sup> Isto, str. 56

<sup>177</sup> Isto

<sup>178</sup> Raymonde Moulin, Michel Vale, „The Museum and the Marketplace: The Constitution of Value in Contemporary Art“, u: *International Journal of Political Economy* Vol. 25 No. 2 (ljetno 1995.), str. 37–38.

<sup>179</sup> Isto, str. 57.

<sup>180</sup> Isto, str. 38.

<sup>181</sup> Annukka Jyrämä, „Contemporary Art Markets- Structure and Actors: A Study of Art Galleries in Finland, Sweden, France and Great Britain“, u: *International Journal of Arts Management* Vol. 4 No. 2 (zima 2002.), str. 60.

tako primjerice u ekonomskim krizama opstanak galerija često ovisi o okruženju, kulturnim i medijskim aktivnostima, jednako koliko i o snažnoj ekonomskoj podlozi.<sup>182</sup>

U SAD-u struktura galerija je piramidalna; razlikuju se galerije kratkog roka trajanja koje se ne uspiju probiti u metropolama, galerije koje izlažu mlade umjetnike i preuzimaju veliki rizik (većinom im treba pokroviteljstvo kako bi opstale u početnom razdoblju) i brendirane galerije na vrhu piramide koje zastupaju umjetnike s reputacijom (proizašle iz galerija koje zastupaju mlade umjetnike).<sup>183</sup>

### **Odabrani primjer: nacionalne, centralizirane, statusne i žanrovske<sup>184</sup> podjele mreža galerija**

Primjer nacionalne mreže temeljene na međuljudskim odnosima čiji akteri pate zbog takve strukture, iako interakcija umjetnika, kolekcionara i trgovaca umjetninama dovodi do profita, je ona talijanska. Iako svaki akter odlučuje o ulozima i većinom profitira, uspjeh i priznanje rijetko prelaze granice nacionalnog tržišta. Posljedično, mali broj talijanskih umjetnika sudjeluje na internacionalnom tržištu i izložbama.<sup>185</sup> Iako su 2004. godine mreže galerija, njihovi vlasnici i kritičari, organizirali niz izložbi u pokušaju stvaranja brenda za novu generaciju umjetnika, takvi individualni pothvati ne mogu nadoknaditi nedostatak adekvatnih umjetničkih politika i mreža muzeja suvremene umjetnosti<sup>186</sup>, neadekvatnu infrastrukturu i oporezivanje<sup>187</sup> koje je u Italiji dovelo do tržišta umjetnina vođenog malim brojem ljudi na kojem ne postoji mogućnost probijanja umjetnika na internacionalno tržište. Ovakvo stanje umjetnike navodi na želju za komercijalnim uspjehom unutar granica, umjesto na daljnje razvijanje talenta.<sup>188</sup>

---

<sup>182</sup>Isto, str. 60–62.

<sup>183</sup> Ana Munk, „Likovna umjetnost i slobodno tržište: američki pogledi“, Zagreb: Sveučilište u Zagrebu Likovna Akademija, 2015., (<https://www.bib.irb.hr:8443/853589>), str. 5.

<sup>184</sup> Nazivi mreža galerija formirani su prema opisima pojedinih mreža u člancima: Alessia Zorloni, „Structure of the Contemporary Art Market and the Profile of Italian Artists“, u: *International Journal of Arts Management* Vol. 8 No. 1 (jesen 2005.) i Annukka Jyrämä, „Contemporary Art Markets- Structure and Actors: A Study of Art Galleries in Finland, Sweden, France and Great Britain“, u: *International Journal of Arts Management* Vol. 4 No. 2 (zima 2002.)

<sup>185</sup> Alessia Zorloni, „Structure of the Contemporary Art Market and the Profile of Italian Artists“, u: *International Journal of Arts Management* Vol. 8 No.1 (jesen 2005.), str. 69–70.

<sup>186</sup> Alessia Zorloni, „Structure of the Contemporary Art Market and the Profile of Italian Artists“, u: *International Journal of Arts Management* Vol. 8 No.1 (jesen 2005.), str. 70.

<sup>187</sup> Isto, str. 66.

<sup>188</sup> Isto, str. 70.

Na temelju komparacije tržišta Velike Britanije te finskog, švedskog i francuskog tržišta A. Jyrämä razlikuje mreže galerija na temelju hijerarhije, međudnosa aktera i načina na koji se dijele.<sup>189</sup>

Primjer centralizirane mreže galerija je onaj finske, limitirane na Helsinku. Galerije su međusobno povezane i imaju nekoliko slabih internacionalnih kontakata. Mreža je koherentna te ne postoji hijerarhija u strukturi.<sup>190</sup>

Veća nacionalna tržišta galerija strukturirana su hijerarhijski prema reputaciji i statusu: elitne, kvalitetne i ostale. Ovakva je hijerarhija u potpunosti simbolička jer galerije nemaju nikakvu moć jedna nad drugom, a njihov status ovisi o nizu također nemjerljivih elemenata: umjetnosti koju izlažu te kritikama i prisutnosti u novinama i umjetničkim časopisima. Iako kriterij nije jasno definiran akterima na tržištu jasna je pozicija koju svaka galerija ima.

Švedsko tržište primjer je zatvorene mreže s hijerarhijom. Među elitnim galerijama razlikuju se etablirane i mlade galerije. Unutar mreža, galerije su snažno povezane i međusobno održavaju kontakte. Ovakva podjela veže se za tradiciju dva jaka umjetnička sajma u Švedskoj. Djelovanje etabliranih galerija veže se uz Stockholmski umjetnički sajam osnovan 1980. godine; izlažu djela priznatih umjetnika, uživaju status kojem se divi i percipira ih se uspješnima.<sup>191</sup> Djelovanje mreže mladih galerija veže za Smart Show osnovan 1994. godine, a temelji se isključivo na jakim osobnim odnosima.<sup>192</sup> S obzirom na razliku u klijentima ove dvije mreže nisu suparničke. Mlade galerije ne natječu se s etabliranima već kopiraju njihove prakse kako bi postale uspješnije. Iako je starost galerija mjerljivi parametar za hijerarhiju, ne spadaju sve galerije u sustav elitnih i etabliranih.

U Francuskoj i Velikoj Britaniji galerije se svrstavaju u kategorije prema starosti (koliko generacija su prisutne na tržišta). Hijerarhija je stvorena na temelju afirmacije te samo elitne galerije izlažu umjetnike s već uspješnim karijerama. Mreže se stvaraju na temelju žanra i vrste umjetnosti koju izlažu te se galerije tako i geografski grupiraju. Mreže galerija sa sličnim

---

<sup>189</sup> Annukka Jyrämä, „Contemporary Art Markets- Structure and Actors: A Study of Art Galleries in Finland, Sweden, France and Great Britain“, u: *International Journal of Arts Management* Vol. 4 No. 2 (zima 2002.), str. 61. kategorije distinkcije definirane na temelju tablice

<sup>190</sup> Isto, str. 57.

<sup>191</sup> Isto

<sup>192</sup> Isto



ukusom su u redovitom društvenom kontaktu te oko sebe okupljaju umjetnike, kritičare i ostale aktere koji se bave određenim žanrom.<sup>193</sup>

Dok je mreža koherentna u Finskoj zbog malog obujma tržišta, u Švedskoj se mreže formiraju hijerarhijski tj. po kriteriju etabliranosti i starosti, a u Francuskoj i Velikoj Britaniji na temelju žanra.<sup>194</sup> U Italiji se mreže formiraju na temelju međuljudskih odnosa bez značajnijih profesionalnih kriterija.<sup>195</sup>

## 7.2 Trgovci umjetninama

Trgovac umjetninama na tržištu suvremene umjetnosti djeluje na jedan od dva moguća načina. Prvi se bazira na dugoročnoj strategiji s odgođenim uspjehom.<sup>196</sup> Ekonomsku vrijednost umjetničkih djela je dugoročno moguće postići tako da trgovac umjetninama regulira ponudu te godinama skladišti djela i čeka da faktor povijesne važnosti povisi cijenu.<sup>197</sup> Drugi je pristup obilježen konstantnim inovacijama i kratkoročnom strategijom kontinuirane obnove. Zbog baziranja kalkulacija na skraćenom vremenskom periodu ovaj pristup zahtijeva društveno i geografski veću sferu djelovanja.<sup>198</sup> A Zorloni opisuje kako trgovac umjetninama može postići višu cijenu u kratkom roku: intenzivnim promoviranjem umjetnika i kreiranjem brenda, eksponiranjem malog broja djela u nadi da će porasti potražnja; kupnjom djela po niskoj cijeni ili onih koja već cirkuliraju na tržištu, skladištenjem istih kako bi ponuda bila limitirana te prodajom po tako postignutoj cijeni kupcima za koje zna da ih neće uskoro preprodavati ili prodajom što većeg broja djela u što kraće vrijeme kupcima koji se nadaju brzom profitu kako bi potražnja premašila ponudu i cijena narasla. Posljednjom metodom diler kratkoročno postiže visoku cijenu, ali brzo gubi kontrolu nad njenim formiranjem.<sup>199</sup> Maksimalna učinkovitost je ako njegovo djelo kupi institucija, s obzirom da prodaja kolekcionarima ne eksponira umjetnika u mjeri u kojoj to čini institucija.<sup>200</sup>

---

<sup>193</sup> Isto

<sup>194</sup> Isto, str. 57–58.

<sup>195</sup> Alessia Zorloni, „Structure of the Contemporary Art Market and the Profile of Italian Artists“, u: *International Journal of Arts Management* Vol. 8 No.1 (jesen 2005.)

<sup>196</sup> Raymonde Moulin, Michel Vale, „The Museum and the Marketplace: The Constitution of Value in Contemporary Art“, u: *International Journal of Political Economy* Vol. 25 No. 2 (ljetno 1995.), str. 37.

<sup>197</sup> Alessia Zorloni, „Structure of the Contemporary Art Market and the Profile of Italian Artists“, u: *International Journal of Arts Management* Vol. 8 No. 1 (jesen 2005.); str. 67.

<sup>198</sup> Raymonde Moulin, Michel Vale, „The Museum and the Marketplace: The Constitution of Value in Contemporary Art“, u: *International Journal of Political Economy* Vol. 25 No. 2 (ljetno 1995.), str. 37.

<sup>199</sup> Alessia Zorloni, „Structure of the Contemporary Art Market and the Profile of Italian Artists“, u: *International Journal of Arts Management* Vol. 8 No. 1 (jesen 2005.); str. 67.

<sup>200</sup> Isto

Trgovac umjetninama pokušava maksimalizirati profit na dva načina sukladno navedenim konceptima. Ima mogućnost kupiti veliki dio djela po niskoj cijeni, čuvati ih dok ne nađe pogodnog kupca ili kreirati okolinu (prodavati auru umjetnika, klijente učiniti njegovim fanovima i sl.) u kojoj će biti u stanju odmah prodati veliku količinu djela i tako rapidno povećati cijenu.<sup>201</sup> Kratkoročna strategija dominira tržištem suvremene umjetnosti.<sup>202</sup>

Reputacija je ključna za uspješnost trgovca umjetninama jer jedina može pokrenuti potražnju u limitiranom vremenskom periodu. Temelji se na tome u kojoj mjeri nove proizvode koje zastupa prihvaća umjetnički establišment (kolekcionari, kustosi, kritičari, velike medijske kuće...),<sup>203</sup> a ovisi o tome koliko je sposoban „regulirati ponudu i potražnju tijekom previranja tržišta, stvarati trendove i promovirati umjetnika“.<sup>204</sup>

### **Odabrani primjer: Leo Castelli**

R. Moulin i M. Vale opisuju djelovanje Lea Castellija kao reprezentativni primjer djelovanja trgovca umjetninama.

Leo Castelli izvanredan je primjer dinamičnog poslovnog čovjeka u tadašnjem suvremenom okruženju. Kako bi kreirao nepobitne argumente za prodaju u prezentaciji djela spajao je elemente nikad viđenog s povijesnom interpretacijom; ukazivao na reference začetnika moderne umjetnosti i naglašavao kako se nova povijest umjetnosti stvara na mjestu i u trenutku njegova djelovanja.<sup>205</sup>

Iako nije imao konstantan status najboljeg trgovca umjetninama, predstavljao je neke od velikih imena povijesti umjetnosti kao što su Robert Rauschenberg, Jasper Johns i Frank Stella. Redovito se kladio na nove aktere i mijenjao estetiku. Razvijao je novu koncepciju potrošnje za svaki pokret, kreirao je i odgovarao na nove zahtjeve tržišta koalicijama koje su omogućile izlaganje umjetničkih djela umjetnika koje je zastupao u muzejima, kolekcijama i na velikim internacionalnim kulturnim događanjima.<sup>206</sup>

---

<sup>201</sup> Raymonde Moulin, Michel Vale, „The Museum and the Marketplace: The Constitution of Value in Contemporary Art“, u: *International Journal of Political Economy* Vol. 25 No. 2 (ljetno 1995.), str. 37.

<sup>202</sup> Isto

<sup>203</sup> Isto, str. 38.

<sup>204</sup> Alessia Zorloni, „Structure of the Contemporary Art Market and the Profile of Italian Artists“, u: *International Journal of Arts Management* Vol. 8 No. 1 (jesen 2005.); str. 66.

<sup>205</sup> Raymonde Moulin, Michel Vale, „The Museum and the Marketplace: The Constitution of Value in Contemporary Art“, u: *International Journal of Political Economy* Vol. 25 No. 2 (ljetno 1995.), str. 41–42., 58.

<sup>206</sup> Isto, str. 41–42.

Iako je skupljao informacije od aktera koje je smatrao relevantnima, interes za trendove bio mu je sekundaran, a primat su imali umjetnici kao pojedinci. Osoba koju je zastupao privukla bi svjetske medije i internacionalnu komercijalnu mrežu. Suradio je s europskim muzejima i najboljim kolekcionarima iz cijelog svijeta. Ovakvu kulturnu i komercijalnu mrežu pratila je i široka mreža galerija diljem Sjeverne Amerike i Europe u kojima je redovno izlagao djela autora koje je zastupao.<sup>207</sup> Sredinom 1970-ih godina 70% njegove prodaje odvijalo se kroz mrežu galerija, a čak pola u Europi. U osamdesetim godinama dolazi do pada prodaje u Europi zbog porasta cijena američkih umjetnika i razvoja novih struja na području SAD-a. Kako bi osigurao da se inovacija ne događa izvan njegovog dosega, razvijao je veze s europskim trgovcima umjetninama koji su zastupali lokalne struje.<sup>208</sup>

---

<sup>207</sup> Isto, str. 42.

<sup>208</sup> Isto

## 8 UMJETNIK

S obzirom na kompleksnost tržišta umjetnina uspjeh umjetnika ovisi o komercijalnom tržištu, kolegama i stručnjacima. Kako bi se postigao uspjeh na tržištu i među kolegama inovacija nije dobrodošla jer ako je kolege priznaju, umanjuju vrijednost svog rada i kriterije evaluacije datog trenutka prema kojima tržište prepoznaje poželjne radove. Među stručnjacima, s druge strane, inovacija je dobrodošla jer oni otkrivaju umjetnike i trendove koji će biti povijesno važni.<sup>209</sup>

Kod stvaranja inovacija u umjetnosti, dakle, glavnu ulogu igraju stručnjaci. Škole primijenjene umjetnosti obučavaju generacije umjetnika koji izlažu u lokalnim institucijama i galerijama. Njihova suradnja uključuje umjetničke rezidencije, izdavanje časopisa i organizaciju izložbi. Ovakve mreže su u pravilu regionalno jake, ali rijetko polučuju internacionalni uspjeh.<sup>210</sup> Internacionalni uspjeh ovisi o tome koliko lokalno/nacionalno tržište umjetnina dopušta prezentaciju stranih umjetnika kroz umjetničke sajmove, otvaranje stranih galerija i sl. Ukoliko su djela internacionalno eksponirana njihova cijena je u pravilu viša. Faktori na koje ne mogu utjecati akteri tržišta umjetnina su makroekonomske politike te razvijenost kulturne infrastrukture.<sup>211</sup> Broj kvalitetnih muzeja vizualne umjetnosti u državi vrlo je bitan jer etablirani muzeji privlače *blockbuster* i strane izložbe što ih čini akterima internacionalnog muzejskog kruga i omogućava internacionalno eksponiranje nacionalnih umjetnika. S obzirom da monetarna vrijednost djela ovisi i o institucionalnoj validaciji, muzeji su važni akteri u formiranju cijena.<sup>212</sup> Koliko je bitna etabliranost državnih kulturnih institucija može se vidjeti i na primjeru umjetničkih škola. Dok u Ujedinjenom Kraljevstvu *British Royal Academy* organizira ljetnu izložbu koju posjećuju važni akteri umjetničkog svijeta kako bi otkrili nove talente, u Italiji su umjetničke škole odavno izgubile relevantnost u etabliranju mladih umjetnika.<sup>213</sup>

Iz navedenog se može zaključiti kako je i na polje umjetnosti koju predstavljaju muzejske institucije penetriralo komercijalno tržište. Umjetnici koji teže institucionalnom priznanju na kraju od njega financijski profitiraju jer se njime probijaju na druge komercijalne aspekte tržišta.

---

<sup>209</sup> Nathalie Moureau, Dominique Sagot-Duvaouroux, „Four Business Models in Contemporary Art“, u: *International Journal of Arts Management* Vol. 14 No. 3 (proljeće 2012.), str. 44–45., autor podatke preuzima iz rada Nachoem M. Wijnberg i Gerda Gemser. „Adding Value to Innovation: Impressionism and the Transformation of the Selection System in the Visual Arts“, u: *Organization Science* Vol. 11 No. 3 (2000.)

<sup>210</sup> Isto, str. 47–48.

<sup>211</sup> Alessia Zorloni, „Structure of the Contemporary Art Market and the Profile of Italian Artists“, u: *International Journal of Arts Management* Vol. 8 No. 1 (jesen 2005.); str. 66

<sup>212</sup> Isto, str. 67.

<sup>213</sup> Isto, str. 69.

Umjetnici koji teže inovacijama u svojim radovima privlače stručnjake koji pokušavaju valorizirati njihove inovacije i time doprinose rastu tržišne vrijednosti.

## 8.1 Brendiranje umjetnika i *celebrity* kultura

S rapidnim razvojem tržišta raste potreba za marketingom umjetničkih djela te život umjetnika postaje reklama za njegovo umjetničko djelovanje. Ovakav je razvoj pogodovao razvoju *celebrity* kulture.

Probijanje umjetnika na tržištu zahtijeva puno više od samog stvaranja umjetnosti. Sama likovna kvaliteta djela nije garancija uspjeha s obzirom da je na tržištu umjetnina često bitnije tko kupuje, a ne tko stvara umjetničko djelo.<sup>214</sup> Iako možemo govoriti o raznim benefitima koje kupac ima od kupljenog djela vrlo brzo su sva zasjenjena činjenicom da je kupio nešto vrijedno milijune.<sup>215</sup> Zato neki izbjegavaju komercijalno tržište i pribjegavaju kritičkom priznanju kreirajući manju publiku sačinjenu od znalaca i stručnjaka.<sup>216</sup> Međutim težnja kritičkom i institucionalnom priznanju ne odvađa umjetnika od komercijalnog dijela tržišta. Djela priznatog umjetnika mogu povećati kvalitetu muzeja u očima posjetitelja, a isto vrijedi i za umjetnike čija djela izlažu poznati muzeji te oboje iz toga izvlače financijsku korist.<sup>217</sup> Umjetnici koji se nisu uspjeli probiti do vrha niti jednog dijela tržišta umjetnina zapošljavaju se unutar tržišta koje traži njihove vještine, većinom su to *freelance* poslovi kao narudžbe za javne i komercijalne prostore, stipendije privatnih zaklada ili izdavaštvo.<sup>218</sup>

L. Lapierre opisuje međuovisnost javnosti sa slikom koju ima o umjetniku: umjetnici i njihov način života smatraju se drugačijima od ostatka društva zbog čega su u stanju raditi do ekstrema kako bi dostigli razinu različitosti, jedinstvenosti i izvrsnosti koja se od njih očekuje. Menadžeri i marketinški stručnjaci, unutar umjetničkog miljea i javnosti općenito, kreiraju sliku karijere umjetnika prezentirajući genijalnost radova, ali i njega kao osobe. Ovakav pristup stvara veliki pritisak na umjetnika da mora biti konstantno odličan jer publika stvara i širi sliku njegove

---

<sup>214</sup> Frano Dulibić, „Legalizacija i pokretanje tržišta umjetnina u Hrvatskoj“, u: *Umjetnost i tržište, Vrednovanje umjetničkih djela u tržišnoj ekonomiji*, (ur.) Vera Turković, Arijana Novina, Zagreb: Akademija likovnih umjetnosti Sveučilišta u Zagrebu, 2015., str. 76., autor zapažanje prenosi od: pogledati fusnotu 1u citiranom radu

<sup>215</sup> Isto, str. 76.

<sup>216</sup> Laurent Lapierre, „Leadership and Arts Management“, u: *International Journal of Arts Management* Vol. 3 No. 3 (projeće 2001.), str. 7.

<sup>217</sup> Sofia Pusa, Liisa Ussitalo, „Creating Brand Identity in Art Museums: A Case Study“, u: *International Journal of Arts Management* Vol. 17 No. 1 (jesen 2014.), str. 22.

<sup>218</sup> Ana Munk, „Likovna umjetnost i slobodno tržište: američki pogledi“, Zagreb: Sveučilište u Zagrebu Likovna Akademija, 2015. (<https://www.bib.irb.hr:8443/853589>), str. 6.

genijalnosti i talenta.<sup>219</sup> Umjetnici koji postanu javne osobe i promoviraju svoju umjetnost čine je manje elitističkom i tako privlače širi i veći interes.<sup>220</sup> Iako umjetnik zna da je njegova slika u javnosti djelomično netočna, shvaća da publika baš takvu sliku preferira.<sup>221</sup>

Komercijalno uspješan umjetnik nije samo kompetentan u svom području već je i jedinstven te na temelju toga razvija odnos s publikom koja ga je spremna pratiti. Stjecati široku publiku, a pritom ne činiti kompromise u kvaliteti priznanje je kvalitete samo po sebi.<sup>222</sup>

Reputacija umjetnika ovisi o njegovom brendu kreiranom na temelju informacija koje ključni akteri tržišta pružaju potencijalnom kupcu. Brend se definira na temelju životopisa (nagrade koje je osvojio, pozitivne kritike, samostalne ili grupne izložbe u etabliranim institucijama...) i kreativnog identiteta umjetnika.<sup>223</sup> Ovo nije nova pojava; još od sredine 19. stoljeća umjetnici su ponekad poduzetnici koji su težili prepoznatljivosti i razvijali su jedinstven stil izražavanja kako bi postigli cijenu na postojećem tržištu.<sup>224</sup> „Identitet brenda mnogih umjetnika danas, produkt je medija i kulta *celebrity*-ja.“<sup>225</sup>

Gradnjom reputacije, umjetnika priznaju akteri tržišta umjetnina koji njegova djela nude (internacionalnim) kolekcionarima, prijavljuju ih za nagrade i stipendije te se ona izlažu na sajmovima, u muzejima i priznatim institucijama.<sup>226</sup> Umjetnik postaje brend kada njegovo ime asocira na određenu estetiku i karakteristike njegova stvaralaštva<sup>227</sup>; tada njegova djela imaju višu cijenu jer ga jedinstveni kreativni identitet odjeljuje od ostalih umjetnika. Na toj razini prepoznavanja, umjetnika više ne treba reklamirati jer će kupac za njega platiti na temelju vlastitog znanja o autoru.<sup>228</sup> Vrijednost brenda nastaje kada umjetnik postane poštovan u

---

<sup>219</sup> Laurent Lapiere, „Leadership and Arts Management“, u: *International Journal of Arts Management* Vol. 3 No. 3 (projeće 2001.), str. 9.

<sup>220</sup> Sofia Pusa, Liisa Ussitalo, „Creating Brand Identity in Art Museums: A Case Study“, u: *International Journal of Arts Management* Vol. 17 No. 1 (jesen 2014.), str. 22.

<sup>221</sup> Laurent Lapiere, „Leadership and Arts Management“, u: *International Journal of Arts Management* Vol. 3 No. 3 (projeće 2001.), str. 9.

<sup>222</sup> Isto, str. 7–8.

<sup>223</sup> Alessia Zarlioni, „Structure of the Contemporary Art Market and the Profile of Italian Artists“, u: *International Journal of Arts Management* Vol. 8 No.1 (jesen 2005.); str. 66.

<sup>224</sup> Elisa Hernando, Sara Campo, „An Artist's Perceived Value: Development of a Measurement Scale“, u: *International Journal of Arts Management* Vol. 19 No. 3 (proljeće 2017.), str. 33.

<sup>225</sup> Sofia Pusa, Liisa Ussitalo, „Creating Brand Identity in Art Museums: A Case Study“, u: *International Journal of Arts Management* Vol. 17 No. 1 (jesen 2014.), str. 22.

<sup>226</sup> Elisa Hernando, Sara Campo, „Does the Artist's Name Influence the Perceived Value of an Art Work?“, u: *International Journal of Arts Management* Vol. 19 No. 2 (zima 2017.), str. 55.

<sup>227</sup> Isto, str. 48.

<sup>228</sup> Alessia Zarlioni, „Structure of the Contemporary Art Market and the Profile of Italian Artists“, u: *International Journal of Arts Management* Vol. 8 No. 1 (jesen 2005.); str. 65–67.

umjetničkim krugovima, pogotovo među onim akterima koji njegova djela mogu plasirati na tržište umjetnina.<sup>229</sup>

Dobro brendiran umjetnik postaje *celebrity* i dostiže status ikone. Estetika njegovih djela postaje dio njegova identiteta. Kada do toga dođe djela će se poštovati i postizati velike cijene i tijekom promjena na tržištu. Ovi umjetnici osim što stvaraju, djeluju i kao menadžeri brenda; promovirajući opus i same sebe, garantiraju visoku cijenu djela tijekom duljeg perioda.<sup>230</sup>

*Celebrity* kultura danas je općeprihvaćena i sveprisutna te se smatra najboljim marketingom. Stoga je možda najbolji primjer penetracije komercijalizacije u sve sfere života. *Celebrity* kultura formirala se tijekom 20. stoljeća i pruža uvid u sam začetak komercijalnog ludila u kojem danas živimo.<sup>231</sup>

Do 80-ih godina 20. stoljeća nije se blagonaklono gledalo na suradnju umjetnika s tabloidima jer se držalo do razdvajanja visoke umjetnosti i *mainstream* kulture. Iz tog razloga umjetnici su često trebali birati žele li da njihov rad bude priznat među kritikom i prisutan u galerijama (koje su masovne medije smatrale prijatnijom) ili na komercijalnom tržištu. Osamdesetih godina dolazi do preokreta, galerije i umjetnici shvaćaju kako izloženost masovnim medijima može pomoći prodaji djela. Shvaćaju da njihovi životi daju na značenju stvaralaštvu stavljajući ga u kontekst i tako im povisuju cijenu. Umjetnička djela počinju se izjednačavati s robom koju treba reklamirati kako bi opstala na tržištu.<sup>232</sup>

Razvojem marketinga, u drugoj polovici 20. stoljeća u SoHo-u se najnovija djela promoviraju slično proizvodima na tržištu zabave te se *art-biz* i *show-biz* sve više preklapaju. Publicitet i reklamiranje ciljaju skupine izvan umjetničkog svijeta, a umjetnici postaju *celebrity*-ji<sup>233</sup> o kojima se piše u umjetničkim, dizajnerskim, modnim i popularnim magazinima<sup>234</sup>; svoj uspjeh duguju načinu života, a karijere se prezentiraju tako da zadovoljavaju posljednje trendove. Većina je kao posljedicu ovakvog sustava brzo doživjela krah. Ovakva pojava, bez europskog ekvivalenta, dovela je do raspadanja kompetentne umjetničke zajednice čiji članovi

---

<sup>229</sup> Elisa Hernando, Sara Campo, „Does the Artist's Name Influence the Perceived Value of an Art Work?“, u: *International Journal of Arts Management* Vol. 19 No. 2 (zima 2017.), str. 48–49.

<sup>230</sup> Isto

<sup>231</sup> Isabelle Graw, *High Price*, Berlin: Stenberg Press, 2009., str. 162.

<sup>232</sup> Isto, str. 99–100.

<sup>233</sup> Raymonde Moulin, Michel Vale, „The Museum and the Marketplace: The Constitution of Value in Contemporary Art“, u: *International Journal of Political Economy* Vol. 25 No. 2 (ljetno 1995.), str. 52.

<sup>234</sup> Isto, str. 60.

dijele istu profesionalnu kulturu i sistem vrijednosti vezan za umjetnost te do produkcije, ne nužno loše, masovne umjetnosti.<sup>235</sup>

Umjetnik se uvijek smatrao posebnom osobom koja život vidi iz drugačije perspektive te zato uspijeva stvarati fenomenalna djela.<sup>236</sup> „Mnogi suvremeni umjetnici kreiraju sliku brenda i status zvijezde nekonformističkim ponašanjem koje ih čini gotovo mitskim osobnostima.“<sup>237</sup> Ovakav pristup ima dugu povijest, a možda najlegendarniji primjeri su Vincent van Gogh i Salvador Dali.<sup>238</sup>

Prvi je korak brisanja granica između umjetnosti i života umjetnika bio pojava monografija.<sup>239</sup> Međutim *celebrity* kultura briše granice na potpuno novoj razini. Odnos statusa i djelovanja kod umjetnika je cikličan: djela mu daju na važnosti da dođe do društvene pozicije *celebrity*-ja, a status medijima eksponirane osobe dodaje na vrijednosti djelima. Stoga je umjetnik osoba koje ne može biti samo *celebrity* jer njegova djela govore za njega i nemoguće ih je odvojiti od njegovog statusa poznate osobe.<sup>240</sup> Kroz dvadeseto stoljeće „zvijezde“ umjetničkog svijeta bile su prisutne u tabloidima, međutim tematika je uvijek bila na njihovim djelima, a o životu se pričalo samo kada je tema bila proces umjetničkog stvaranja. *Celebrity* kultura razvija suprotno, ona svu pažnju stavlja na osobnost umjetnika i skandale u kojima se nalazi, a njegovo umjetničko djelovanje u marginalni položaj.<sup>241</sup> Najpoznatiji akter ove kulture je Andy Warhol čija je reputacija bila znatno narušena kada se počeo profilirati kao *celebrity* stavljajući svoje umjetničko djelovanje u drugi plan.<sup>242</sup>

### **Odabrani primjer: razvoj karijere umjetnika i *celebrity* statusa Jean-Michele Basquiata na primjeru intervjuja za *New York Times*<sup>243</sup>**

Članak Cathleen McGuigan u izdanju *The New York Times Magazine*-a iz veljače 1985. godine svjedoči o zastupljenosti umjetnika u medijima, oslikava karijeru umjetnika 20. stoljeća i negativne utjecaje komercijalizacije na sam rad umjetnika koji je prisiljen producirati djela.

---

<sup>235</sup> Isto, str. 52.

<sup>236</sup> Isabelle Graw, *High Price*, Berlin: Stenberg Press, 2009., str. 162.

<sup>237</sup> Sofia Pusa, Liisa Ussitalo, „Creating Brand Identity in Art Museums: A Case Study“, u: *International Journal of Arts Management* Vol. 17 No. 1 (jesen 2014.), str. 22.

<sup>238</sup> Isto

<sup>239</sup> Isabelle Graw, *High Price*, Berlin: Stenberg Press, 2009., str. 161.

<sup>240</sup> Isto, str. 163–164.

<sup>241</sup> Isto

<sup>242</sup> Isto, str. 95.

<sup>243</sup> Cathleen McGuigan, *New Art, New Money: The Marketing of an American Artist*, *The New York Times*, *New York* (6. studenog 1985.), <https://www.nytimes.com/1985/02/10/magazine/new-art-new-money.html> (zadnje pogledano: 14.05.2024.)



U New Yorku se nedaleko od mjesta gdje su umjetnici prije 30 godina stvarali u svom zatvorenom umjetničkom krugu, držeći se podalje od javnosti, 1980-ih godina moglo naići na Jean-Michel Basquiata u razgovoru s Keith Haringom za stolom pored Andy Warhola koji razgovara s članom Duran Durana.<sup>244</sup> Očito je kako su se pozicija umjetnika i stroga podjela na visoku i pop kulturu značajno promijenile.

Osamdesete godine 20. stoljeća karakterizira nevjerojatan porast komercijalnog tržišta umjetnina s obzirom da kolekcionarstvo više nije bilo rezervirano samo za najbogatije te je interes za umjetnost rastao među mladom generacijom koja putuje Europom, ima znanja o povijesti umjetnosti te posjeduje sredstva za kupnju i financiranje iste. Ulaganje u umjetnost postaje dio urbanog načina života. Porast kolekcionara u SAD-u, Europi i Japanu izazvao je razvoj marketinških strategija koje su osmišljavali trgovci umjetninama kako bi iz potražnje na tržištu izvukli što veću korist, a broj galerija u New Yorku unutar 15 godina (od 1970.) porastao je šest puta. Neprestana želja za novim kod kolekcionara i trgovaca umjetninama stvorila je uvjete za stvaranje slave „preko noći“. <sup>245</sup> Jedan od takvih umjetnika bio je upravo i Basquiat koji je u roku od pet godina od beskućnika koji slika grafite na ulici postao renomirani umjetnik čija su se djela nalazila u kolekcijama nekih od najutjecajnijih ljudi tog doba.

Basquiat nije imao novca za materijale te je slikao po komadima smeća koje bi našao na ulici ili po bijeloj tehnici u svojoj kući. Izlagao je u *punk* klubovima i alternativnim prostorima na skupnim izložbama. Njegov rad razlikovao se od drugih i privukao neke od važnih aktera umjetničkog svijeta New Yorka tog doba. U njegovom radu mogle su se vidjeti reference na umjetnike s početka (Picasso) i sredine stoljeća (Rauschenberg, de Kooning...). I sam je govorio kako je Picassova *Guernica* utjecala na njegovo djelovanje.<sup>246</sup> Ovakva akademska potkrjepa radova brzo ga je izvukla iz skupine *street art* umjetnika te u siječnju 1981. godine na grupnoj izložbi prodaje svoje prvo djelo, za koje je kolekcionar odlučio platiti više nego što je bilo procijenjeno.<sup>247</sup> Ova izložba privukla je pažnju internacionalnih galerista i kolekcionara te je pozvan da postavi izložbu u Modeni (svoju prvu samostalnu izložbu).<sup>248</sup>

Utjecaj komercijalizacije na kvalitetu i stil umjetnika, na primjeru Basquiata, vidljiv je kada u listopadu 1981. godine odlazi raditi u galeriju u SoHo-u koja mu je pružila prostor za rad i novac za potrepštine. Njegove se slike kreću mijenjati, postaju bogate bojom te se smanjuje

---

<sup>244</sup> Isto

<sup>245</sup> Isto

<sup>246</sup> Isto

<sup>247</sup> Isto

<sup>248</sup> Isto

broj natpisa i simbola koji su karakterizirali njegove prijašnje radove. S obzirom da ga je galerija financijski pokrivala, ona je i raspolagala njegovim opusom koji je prodavala kao svojevrsni bonus za oko 1000 dolara uz djela koja su tada dostizala cijene od nekoliko desetaka tisuća. Tako su se njegovi radovi počeli nalaziti diljem svijeta u kolekcijama uz velika imena umjetnosti. Takvim razvojem krenula je padati i kvaliteta njegovih radova s obzirom da ih je galerija prodavala tolikom brzinom da ih nije stigao dovršiti ni doraditi. U tom razdoblju ponuđena mu je i druga izložba u Modeni za koju je u roku od tjedan dana trebao napraviti osam radova. Nakon što ju je otkazao, napustio je i galeriju jer je odlučio kako ne želi biti „bolesna tvornica radova“.<sup>249</sup>

Kada je odlučio napustiti galeriju uništio je svoja nedovršena platna, skakao po njima i razlijevao boju. Utjecaj medija i kultura spektakla njegov je odlazak iz galerije, popraćen incidentom, pretvorila u uspjeh.<sup>250</sup>

Odluka da ode može se raznoliko tumačiti. Moguće je da je želio zadržati vlastiti integritet kao i da je to bio njegov pokušaj da postane zvijezda, a ne galerijska maskota. Imao je dovoljno novca da neko vrijeme tijekom jeseni 1982. godine djeluje samostalno. U tom razdoblju, kako je i sam rekao, nastali su njegovi najbolji radovi. Nosili su težinu, jer se vratio izvornom izričaju te korištenju simbola i riječi.<sup>251</sup>

O prenapučenosti tržišta u prvoj polovici 1980-ih godina govori i njegova izjava kako nije čast kada mu se ponudi novi trgovac umjetninama, jer ih ima previše, više nego umjetnika. Dok je pokušao naći novog trgovca umjetninama izlagao je u galeriji u Los Angelesu, što je požalio s obzirom da su ponovo izlagana djela koja nije smatrao spremnima.<sup>252</sup>

Kada je odlučio potpisati ugovor s novom galerijom učinio je to s onom koja je zastupala poznate umjetnike sredine stoljeća kako bi izbrisao svaku vezu s umjetnošću grafita te se profilirao kao ozbiljan umjetnik. Iako ga je galerija primila sa zadržkom jer joj nije odgovarala ogromna medijska pozornost koju je imao, dala mu je prostora da radi na svojim slikama dok ih ne smatra savršenima. Sada kada ih je radio u manjoj količini, stizao ih je prepravljati i zaokružiti kao cjelinu, njegova djela dostizala su cijene od nekoliko desetaka tisuća dolara (iako se i to smatralo nižom cijenom od one koja se mogla postići). Njegova su djela prodavana i izlagana diljem svijeta, a ona starija pojavljivala su se na aukcijama u kućama kao što je

---

<sup>249</sup> Isto

<sup>250</sup> Isto

<sup>251</sup> Isto

<sup>252</sup> Isto

*Sotheby's* i *Christie's* te postizala i do pet puta veće cijene od onih za koje su bila prvotno prodana. Ovakvo kretanje cijena umjetnina, pa čak i prodaja na sekundarnom tržištu od kojeg umjetnik ne profitira, ključno je u komercijalnom svijetu i dodaje monetarnu vrijednost novim radovima.<sup>253</sup>

Mediji stvaraju pritisak na umjetnike eksponirajući ih javnosti. Osjećaj da njihov uspjeh mora uvijek rasti ili bar ostati na istoj razini može dovesti do sloma. Kod Basquiata to nije bio slučaj jer mu medijski natpisi ili lošije kritike nisu ometale inspiraciju.<sup>254</sup>

Prijateljstvo s Andyjem Warholom bilo je obostrano korisno, jedan u drugom su nalazili inspiraciju. Warhol ga je eksponirao kroz svoj magazin *Interview*, davao mu savjete kako opstati u komercijalnom svijetu umjetnosti te s njim odlazio na važna događanja u New Yorku time ga uzdižući u status *celebrity*-ja. Basquiat je Warhola zauzvrat držao u toku suvremene scene mladih umjetnika New Yorka. Zajedno su napravili i ciklus od 30 radova, gdje je Warhol svojom poznatom tehnikom sitotiska otiskivao naslove ili komercijalni logo koji bi Basquiat potom doradio u svom stilu. Ova obostrano korisna suradnja i prijateljstvo, Basquiatu su donijela neke negativne kritike međutim one nisu mnogo utjecale na njegov daljnji rad.<sup>255</sup>

---

<sup>253</sup> Isto

<sup>254</sup> Isto

<sup>255</sup> Isto

## 9 PORAST KOMERCIJALNIH ELEMENATA UNUTAR TRŽIŠTA VELIKIH IZLOŽBI

„Velika internacionalna događanja kao što su Venecijansko bijenale i Documenta u Kasselu redovite su manifestacije na kojima se sastaju akteri u kozmopolitskom svijetu internacionalne umjetnosti. Velikim dijelom subvencionirane su od strane država i gradova u kojima se održavaju.“<sup>256</sup> Cilj je izložiti najintragantniju umjetnost datog trenutka, na temu koju odabire organizator. Glavni akteri su kritičari i kustosi koji kreiraju internacionalni krug umjetnika i pokreta.<sup>257</sup> „Izložbe imaju kvalifikacijsku ulogu i nužni su stupanj u razvoju karijere umjetnika koji su na njima suočeni s društvenom slikom svojih radova i drugim estetskim strujama.“<sup>258</sup>

Osim redovitih izložbenih događanja u određenim gradovima, neke velike internacionalne izložbe su jednokratne, a doprinose povezanosti grada sa suvremenim strujama. S obzirom na ovakvu internacionalizaciju kulturnog i ekonomskog područja umjetnosti, trgovci umjetninama, kritičari i umjetnici nisu više statični već su u stalnom pokretu kako bi bili prisutni na što većem broju događanja: kulturnih kako bi stekli privilegirane informacije i komercijalnih kako bi to znanje pretvorili u novac.<sup>259</sup> Internacionalni umjetnički časopisi praćenjem događanja „hrane kozmopolitizam aktera“.<sup>260</sup>

Unutar sve kompleksnijeg tržišta s većim brojem muzeja suvremene umjetnosti i umjetničkih sajмова, dolazi do promjene pozicije koje su velike izložbe (periodične izložbe) imale na njemu. S. Bagdadli i L. Arrigoni opisuju ih u radu „Strategic Positioning of the Venice Biennial: Analysing the Market for Periodic Contemporary Art Exhibitions“. Povećanjem broja samih periodičnih izložbi one gube kulturnu hegemoniju tj. međusobno se nadmeću. U takvom kompetitivnom tržištu sve više gube na funkciji i prestižu koji su uživale tijekom 20. stoljeća postavljajući umjetničke trendove, priznavajući umjetničke pravce, promovirajući umjetnike u nastajanju te slaveći one već etablirane. Osim što su prenosile trendove suvremene umjetnosti javnosti, igrale su i esencijalnu ulogu u povezivanju umjetničkih tržišta s institucijama. Danas

---

<sup>256</sup> Raymonde Moulin, Michel Vale, „The Museum and the Marketplace: The Constitution of Value in Contemporary Art“, u: *International Journal of Political Economy* Vol. 25 No. 2 (ljetno 1995.), str. 43–44.

<sup>257</sup> Isto, str. 44.

<sup>258</sup> Isto

<sup>259</sup> Isto, str. 44–45.

<sup>260</sup> Isto, str. 45.

muzeji sve više nabavljaju djela umjetnika bez konzultiranja tj. utjecaja velikih periodičnih izložbi.<sup>261</sup>

Često se bijenalna i slična kulturna događanja izmjenjuju sa sajmovima i tako kulturnu ponudu pretvaraju u monetarnu vrijednost.<sup>262</sup> Na primjer, uspjeh mladih talijanskih umjetnika transavangarde predstavljenih na Venecijanskom bijenalu 1980. pretvoren je u komercijalni uspjeh na Art Baselu iste godine.<sup>263</sup>

Umjetnički sajmovi (koji se od izložbi razlikuju po misiji, tradiciji i organizaciji)<sup>264</sup> najbolji su primjer sve većeg značenja tržišnih struktura u svijetu suvremene umjetnosti. Iako su komercijalni sajmovi prisutni od 60-ih godina 20. stoljeća, krajem 1990-ih postaju sve relevantniji te kao takvi preuzimaju važne uloge koje su do tada bile rezervirane za periodične izložbe: postavljaju ih poznati kustosi, pružaju uvid u inovacije na tržištu te nude i popratne sadržaje kao što su predavanja stručnjaka. Evidentno je da takvim pristupom njihova kvaliteta nije samo komercijalna već i kulturna te su stoga postali kompetentni rivali periodičnim izložbama.<sup>265</sup>

Periodične izložbe koriste marketinška istraživanja kako bi definirale svoju poziciju na današnjem tržištu te tako bolje razumjele njegove potrebe i naposljetku donijele odluke koje će im povećati relevantnost. Cilj je redefinirati identitet, marketinšku strukturu institucije i funkciju te vratiti bitnu poziciju unutar tržišta gdje stari akteri s novim ulogama (muzeji) i novi akteri (umjetnički sajmovi) s njima dijele istu misiju.<sup>266</sup>

### **Odabrani primjer: Venecijanski bijenale**

Jasna misija institucije i definiranje položaja unutar tržišta omogućuju formiranje identiteta i postizanje važne pozicije unutar tržišta suvremene umjetnosti.<sup>267</sup> Kao reprezentativan primjer ističe se istraživanje S. Bagdadli i L. Arrigoni o poziciji Venecijanskog bijenala iz 2005. godine. Ovo kvalitativno istraživanje fokusiralo se na definiranje tržišne strukture i stjecanje

---

<sup>261</sup> Silvia Bagdadli, Livia Arrigoni, „Strategic Positioning of the Venice Biennial: Analysing the Market for Periodic Contemporary Art Exhibitions“, u: *International Journal of Arts Management* Vol. 7 No. 3 (proljeće 2005.), str. 22–23.

<sup>262</sup> Raymonde Moulin, Michel Vale, „The Museum and the Marketplace: The Constitution of Value in Contemporary Art“, u: *International Journal of Political Economy* Vol. 25 No. 2 (ljetno 1995.), str. 44.

<sup>263</sup> Isto, str. 58.

<sup>264</sup> Silvia Bagdadli, Livia Arrigoni, „Strategic Positioning of the Venice Biennial: Analysing the Market for Periodic Contemporary Art Exhibitions“, u: *International Journal of Arts Management* Vol. 7 No. 3 (proljeće 2005.), str. 27.

<sup>265</sup> Isto, str. 23.

<sup>266</sup> Isto, str. 24.

<sup>267</sup> Isto

idealne pozicije unutar nje. Intervjuiranjem talijanskih stručnjaka iz svih sfera svijeta umjetnosti (posjetioci su isključeni iz uzorka iako su postali vrlo bitni akteri s obzirom da se uspješnost izložbe često iznosi kroz njihov broj) definirale su dvije kategorije, od kojih se svaka sastoji od dvije potkategorije.<sup>268</sup>

Prva kategorija (*stock resources*) odnosi se na stalne značajke kao što su posebnost izložbe i organizacijske vještine institucije. Posebnost je određena tradicijom koju izložba ima te atraktivnošću lokacije i izložbenih prostora, dok se organizacijske vještine odnose ne samo na pripremanje prostornih kapaciteta za izlaganje te prostore i usluge međunarodnog press centra (da spomenemo samo neke) nego i popratne usluge kao što su kafići, restorani, knjižare i prijevoz te privlačenje slavnih aktera umjetničke scene.<sup>269</sup>

Druga kategorija (*flow resources*) odnosi se na promjenjive značajke kao što su kustosi i koncepti izložbi. Kod kustosa najcjenjeniji je internacionalni prestiž i sposobnost postavljanja izložbe kao sintetizirane vizije, dok koncept treba biti inovativan i kulturno relevantan te baziran na internacionalnoj selekciji umjetnika.<sup>270</sup>

Venecijanski bijenale utemeljen je 1895. godine, najstarija je periodična izložba suvremene umjetnosti u svijetu<sup>271</sup> te je na atraktivnoj lokaciji što ga dobro pozicionira s obzirom na tradiciju. Međutim organizacija nekih dijelova bijenala je lošije kvalitete zbog čestih kašnjenja u imenovanju kustosa koja ne ostavljaju dovoljno vremena za kvalitetno postavljanje izložbe što utječe na kvalitetu usluga i događanja općenito.<sup>272</sup>

S. Bagdadli i L. Arrigoni zaključuju kako je pozicija Venecijanskog bijenala najjača s obzirom na lokaciju i tradiciju, dok je lošije pozicionirana s obzirom na promjenjive značajke (pogotovo s obzirom na Documentu). Postoje mišljenja da bi trebalo deskriptivni pristup zamijeniti interpretativnim i smanjiti broj umjetnika koji izlažu kako bi se jasno definiralo tko su važni akteri na sceni. Kustosa treba imenovati bez kašnjenja kako bi se omogućilo dovoljno vremena za kvalitetnu pripremu događanja koja uključuje putovanja u umjetnička središta svijeta kako bi se odabrali najkvalitetniji umjetnici. Jedino je tako moguć povratak na poziciju izložbe iznimnog kulturnog značenja.<sup>273</sup>

---

<sup>268</sup> Isto, str. 25–27.

<sup>269</sup> Isto, str. 27.

<sup>270</sup> Isto

<sup>271</sup> Isto, str. 22.

<sup>272</sup> Isto, str. 28.

<sup>273</sup> Isto, str. 28–30.

Činjenica da je pozicija reprezentativnih izložbi ugrožena zbog promjene aktera i njihovih funkcija primjer je prijenosa pravila komercijalnog tržišta na tržište velikih izložbi. Promatrano s pozicije tržišta umjetnina, nameću se stavovi da je najefikasniji put ka povratku kulturne važnosti upravo kroz ekonomski mehanizam dugoročnog strateškog plana s periodičnom marketinškom procjenom<sup>274</sup>, ovo istraživanje služi kao odličan primjer penetracije komercijalne/ekonomske sfere tržišta u područje velikih izložbi.

---

<sup>274</sup> Isto, str. 30.

## 10 PORAST KOMERCIJALNIH ELEMENATA UNUTAR INSTITUCIJSKOG TRŽIŠTA (MUZEJI)

U 1990-ima broj muzeja u svijetu se godišnje povećavao za 5 posto.<sup>275</sup> U razdoblju od 1950. do 1980. godine u SAD-u otvorilo se ili proširilo 123 umjetnička muzeja i vizualnih umjetničkih centara.<sup>276</sup> U Europi se u 20. stoljeću u Nizozemskoj, Njemačkoj i Švicarskoj otvaraju *Kunsthalle*- muzeji bez stalnih postava, koji inspiriraju sličan model u francuskim regionalnim fondacijama suvremene umjetnosti. Od otvaranja Centra Pompidou (1977.) do sredine 1990-ih za četiri puta se povećava broj muzeja i odjela suvremene umjetnosti u Francuskoj.<sup>277</sup> Dok je u SAD-u vidljiv primat tržišta nad muzejima, u Europi je obrnuto. „Vrijednosti se kreiraju na križanju komercijalnog i institucijskog tržišta, a interakcije među akterima i uloge koje imaju su sve više preklapaju.“<sup>278</sup>

R. Moulin i M. Vale opisuju razlike između vrsta odnosa tržišta i institucija u 19. i 20. stoljeću: godina 1870-ih i 1880-ih akteri komercijalnog tržišta u suradnji s kritičarima smišljali su kako osporiti akademske institucije i tako omogućiti društveno i ekonomsko priznanje nezavisne umjetnosti. Akteri komercijalnog tržišta umjetnina u 20. stoljeću stvaraju trendove u suradnji s kulturnim institucijama. S obzirom da tržište i muzeji imaju konvergentne strategije nemoguće je definirati avangardu u sociološkom smislu kao pokrete koji prkose establišmentu i potiču na preispitivanje postojeće vrijednosti i konvencije.<sup>279</sup>

„Javne institucije ne mogu si priuštiti ići protiv trendova na tržištu.“<sup>280</sup> Bez obzira na to, institucionalna uloga muzeja je dovoljno zadržana jer ekonomski akteri i dalje nemaju isti značaj kao kulturni kada je u pitanju definiranje umjetničke vrijednosti.<sup>281</sup> Ukoliko stručnjaci stave veto na određenog umjetnika, pokret ili djelo, publicitet, marketing i špekulacije će ga teško održati na tržištu. Ako i opstane na tržištu, a barem dio stručnjaka ga nije priznalo kao umjetnički vrijednog, on neće postati dio povijesti umjetnosti.<sup>282</sup>

Europski muzeji i *KunstHalle* (Njemačka, Nizozemska, Švicarska) 1960-ih godina imaju ključnu ulogu pri definiranju vrijednosti djela konceptualne umjetnosti (francuski muzeji

---

<sup>275</sup> Raymonde Moulin, Michel Vale, „The Museum and the Marketplace: The Constitution of Value in Contemporary Art“, u: *International Journal of Political Economy* Vol. 25 No. 2 (ljetno 1995.), str. 45.

<sup>276</sup> Isto

<sup>277</sup> Isto

<sup>278</sup> Isto, str. 53.

<sup>279</sup> Isto, str. 56.

<sup>280</sup> Isto

<sup>281</sup> Isto, str. 46.

<sup>282</sup> Isto, str. 56.



većinom nisu prihvaćali ovakav radikalizam, ali 1990-ih počinju kupovati skuplja djela ovih struja) te su u tome prestigli američke muzeje.<sup>283</sup> Muzeji su pozivali umjetnike kako bi predstavili jedan ili više svojih radova, pokrili bi troškove postava i uloženog vremena, putne troškove, ponekad dali postotak od prodanih ulaznica ili kupili pojedino djelo. Podrškom i poticanjem daljnjeg stvaranja takvih radova muzeji su prednjačili nad komercijalnim tržištem u definiranju vrijednosti.<sup>284</sup> Akteri komercijalnog tržišta držali su se blizu izvora radikalnih pokreta i anti-umjetnosti kako bi lakše našli način prodaje djela za koja je potrebno znanje da ih se razumije te se ne mogu izlagati u stanovima i kućama. Galerije su stoga prodavale limitirane serije nacrti ili videozapisa umjetničkih radova najnovijih imena pokreta čija su djela izlagali i propagirali muzeji.<sup>285</sup>

U muzejima suvremene umjetnosti kustosi su u bliskom kontaktu s umjetnicima, kritičarima i trgovcima umjetninama. Suradnja dvaju područja tržišta očituje se u pojedinim izložbama (npr. bijenale Whitney Museuma u New Yorku) koje služe informiranju o mladim umjetnicima (poziciji koja postaje vrijednost sama po sebi). One osiguravaju internacionalnu promociju umjetnika i pokreta te služe kao selekcija iz koje trgovci umjetninama biraju svoje buduće klijente. S obzirom na evoluciju cijena koje postižu ovako izložena djela, izložbe djeluju kao odskočna daska u karijerama.<sup>286</sup> „Mjesto koje umjetnik zauzima u internacionalnoj mreži izložbi ne može se odvojiti od galerije koja ga zastupa te financijskog i kulturnog kapitala s kojim sudjeluje u izradi djela.“<sup>287</sup> Iako se ciljevi muzeja i galerija razlikuju, sve češće igraju iste uloge, s razlikom da muzeji manje promoviraju umjetnike i igraju veću ulogu u demokratizaciji umjetnosti.<sup>288</sup>

„Društvena scena muzeja strukturirana je kao ona komercijalnog tržišta.“<sup>289</sup> Dok se sredinom 20. stoljeća karijera umjetnika bazirala na mišljenju kritičara i trgovaca umjetninama, krajem stoljeća ključni akteri u definiranju karijera postali su kustos i trgovac umjetninama. Preklapanjem komercijalnog i institucionalnog tržišta kustos i trgovac umjetninama kreću donose slične odluke. Kustos donosi odluke s pozicije kulturne moći te asimilira novi umjetnički proizvod u kulturni krug, dok trgovac umjetninama s pozicije ekonomske moći proizvod

---

<sup>283</sup> Isto, str. 49.

<sup>284</sup> Isto

<sup>285</sup> Isto.

<sup>286</sup> Isto, str. 46.

<sup>287</sup> Isto, str. 56.

<sup>288</sup> Isto, str. 47.

<sup>289</sup> Isto, str. 48.

asimilira u dio komercijalnog tržišta kojim dominira. Ekonomski i kulturni akteri u konstantnoj su suradnji pri definiranju estetskih i monetarnih vrijednosti.<sup>290</sup>

Direktori muzeja kupuju djela koja podižu ugled u internacionalnoj zajednici muzeja, a kustosi postavljaju izložbe koje zadovoljavaju širu publiku. Direktori muzeja klasične umjetnosti teže kupnji rijetkih poznatih djela iznimne likovne i monetarne vrijednosti. Jedan od ciljeva muzeja suvremene umjetnosti je predvidjeti nove trendove. Zbog toga kustosi i direktori muzeja postaju slični trgovcima umjetninama, predviđaju i kreiraju novi ukus te ne dopuštaju da se novi trendovi razvijaju izvan njihovog dometa.<sup>291</sup>

### 10.1 Financiranje i vodstvo muzeja

T. van der Burg, W. Dolfsma i C.P.M. Wilderom objašnjavaju razliku u financiranju muzeja u kontinentalnoj Europi i anglosaksonskim zemljama. U kontinentalnoj Europi su većinom javno financirani, često neadekvatno za ispunjenje svoje uloge, stoga pristaju na sponzorstva privatnih firmi koje tako profitiraju u obliku prepoznavanja brenda i proizvoda. U kontinentalnoj Europi ovakve suradnje su teme debata, nekada čak i kontroverze te se muzeji za dodatno financiranje obraćaju lokalnim i centralnim vladama, dok su u anglosaksonskom svijetu, posebice u Velikoj Britaniji i SAD-u, privatna sponzorstva tradicionalno prihvatljivija.<sup>292</sup> U Velikoj Britaniji i SAD-u etablirani muzeji teže povećanju broja i raznolikosti posjetitelja, a manju važnost daju uvođenju inovacija koje većinom nastaju u regionalnim, korporativnim i alternativnim muzejima. S druge strane, u Europi je, kroz 70-e i 80-e godine 20. stoljeća, mreža muzeja igrala veliku ulogu u promociji suvremenih struja (minimalizam, konceptualna umjetnost, art povera...)<sup>293</sup>

„Muzeji suvremene umjetnosti razlikuju se po načinu financiranja, pravnom statusu, veličini i umjetničkim politikama direktora i kustosa. U SAD-u u muzejima specijalisti za umjetnost (kustosi) zamjenjuju se menadžerima što dovodi do promjene u ciljevima.“<sup>294</sup>

---

<sup>290</sup> Isto, str. 48.

<sup>291</sup> Isto, str. 47-48.

<sup>292</sup> Tsjalle van der Burg, Wilfred Dolfsma, Celeste P.M. Wilderom, „Raising Private Investment Funds for Museums“, u: *International Journal of Arts Management International Journal of Arts Management* Vol. 6 No. 3 (proljeće 2004.), str. 50.

<sup>293</sup> Raymonde Moulin, Michel Vale, „The Museum and the Marketplace: The Constitution of Value in Contemporary Art“, u: *International Journal of Political Economy* Vol. 25 No. 2 (ljetno 1995.), str. 46., autor podatke preuzima iz članka Diana Crane, „Avant-Garde Art and Social Change. The New York Art World and the Transformation of the Reward System, 1940-1980.“, u: *Actes du colloque international de sociologie de l'art*, Marseilles: Société Française de Sociologie, 1985.

<sup>294</sup> Isto, str. 45-46.

L. Lapierre opisuje zadaće upravnog odbora (najčešćeg oblika korporativnog vodstva muzeja) i ostalih aktera unutar institucije: upravni odbor evaluira samu organizaciju, direktora i menadžment, ima pravnu odgovornost te preispituje umjetničke, programske i financijske odluke. Kustosu i direktoru muzeja umjetnička je misija važnija od komercijalne i administrativne; ukoliko ona nije u suglasju s onom upravnog odbora on će organizaciju održavati na životu dok se ne postavi novi direktor koji će odrediti put organizacije u skladu s tendencijama odbora. Ravnatelj nerijetko pregovara s ministarstvom kulture i *business* zajednicom kako bi omogućio neometano provođenje umjetničkih projekata.<sup>295</sup>

Menadžeru nije cilj samo prodati što više ulaznica već povećati interes javnosti na temelju reputacije i jedinstvene slike koju je izgradio o muzeju. Kako bi to postigao muzej treba biti relevantni društveni prostor s reputacijom među posjetiteljima, ali i među umjetnicima, kritičarima, stručnjacima, političarima, medijima, sponzorima, pokroviteljima i partnerima.<sup>296</sup> Ukoliko muzeji u jednom gradu imaju dobru reputaciju automatski dižu i onu samog grada te kreiraju kulturnu klimu unutar njega. U velikim gradovima, gdje mnoge institucije ciljaju na istu publiku, kako bi privukli i zadržali publiku u visoko kompetitivnom okruženju, posebno je važna jedinstvenost kulturnih institucija kreirana jasnim programskim i umjetničkim strategijama. U Berlinu koji je kroz povijest bio podijeljen na dva dijela, spajanje je u nekim slučajevima rezultiralo dvostrukim kulturnim institucijama. Kako bi opstale, potrebno je razviti karakterističan identitet i učiniti ekonomski isplativim održavati ih sve u istom gradu.<sup>297</sup>

## 10.2 Marketing muzeja

Na marketing u umjetnosti se ne gleda blagonaklono jer se smatra da će zbog komercijalne koristi degradirati kulturne vrijednosti i jedinstvene karakteristike umjetničkog svijeta, međutim u današnjem visoko konkurentnom tržištu on je neophodan.<sup>298</sup> Dobar, stručan marketing može pridonijeti kulturi i učiniti publiku kompetentnijom za razumijevanje visoke umjetnosti, umjesto da promovira samo onu bolje razumljivu masama. Ljudi sve više traže poučne načine zabave što otvara prostor muzeju da privuče širu publiku, izvan one koja svojim stupnjem obrazovanja i društvenom pozadinom razumije sadržaj. Suvremenu umjetnost publika

---

<sup>295</sup> Laurent Lapierre, „Leadership and Arts Management“, u: *International Journal of Arts Management* Vol. 3 No. 3 (projeće 2001.), str. 8., 10.

<sup>296</sup> Peter Bandixen, „Skills and Roles: Concepts of Modern Art Management“, u: *International Journal of Arts Management* Vol. 2 No. 3 (proljeće 2000.), str. 11.

<sup>297</sup> Isto

<sup>298</sup> Sofia Pusa, Liisa Uusitalo, „Creating Brand Identity in Art Museums: A Case Study“, u: *International Journal of Arts Management* Vol. 17 No. 1 (jesen 2014.), str. 18.

često teško razumije i evaluira pa stoga preferira muzeje s brendom koji služi kao znak kvalitete i ulijeva povjerenje.<sup>299</sup>

Brend je sinteza samog proizvoda i percepcije koju o njemu ima korisnik. Marketing treba kreirati sliku i prenijeti poruku o proizvodu, u ovom slučaju instituciji. Niz velikih svjetski poznatih muzeja su prepoznatljivi brendovi čak i onima koji ih ne posjećuju, pa takvi privlače posjetioce na uštrb manje brendiranih ili nebrendiranih institucija. Što je brend poznatiji potrebno je manje informacija da ga se razumije, prepoznatljiviji je u bespućima tržišta i nije potrebno uvjeravati korisnike da ga koriste. Uspješan brend (veliki muzeji kao što su MoMa ili Guggenheim) percipiran je kao kvalitetan, njegovo ime je dobro poznato i povezuje ga se s njegovim kolekcijama, događanjima, kvalitetnim kustosima i privlačnom arhitekturom. Tako brendirana institucija obiluje lojalnim korisnicima kao i turistima.<sup>300</sup> MoMa je privatni neprofitni muzej koji ima skoro bilijun vlastitih akumuliranih prihoda; ovakav kolosalan financijski uspjeh posljedica je brendiranja muzeja kao „*must see*“ institucije. Osim većeg obujma posjetitelja, ovakvo brendiranje privlači i privatne „donatore spremne na sve veća i dugotrajnija ulaganja“.<sup>301</sup>

**Pozicioniranje brenda** odnosi se na mjesto koje on zauzima u percepciji korisnika. S obzirom na karakteristike korisnici proizvode uspoređuju i hijerarhiziraju po osobnim preferencijama. Što je brend jasniji ima veće šanse kod korisnika biti pozicioniran među favorite. Kako bi to postigli, menadžeri moraju znati poziciju koju institucija trenutno ima među korisnicima i što oni od nje očekuju.<sup>302</sup>

Marketing postaje nužan za javne muzeje i neprofitne organizacije kako bi se institucija razlikovala od ostalih i privukla širu publiku te razvijanjem snažnog brenda održala poziciju među ostalim priznatim i cijenjenim društvenim institucijama.<sup>303</sup> Dok odjel za odnos s javnošću rijetko kada može nadjačati utjecaj kritike, snažan brend muzeja može značajno smanjiti posljedice negativne kritike.<sup>304</sup>

**Identitet brenda** ima stratešku ulogu, odnosi se na to kako se institucija definira i čemu teži te se manifestira u financijskoj dobiti. Sastoji se od srži identiteta (bezvremenske suštine

---

<sup>299</sup> Isto, str. 18.

<sup>300</sup> François Colbert, „Entrepreneurship and Leadership in Marketing the Arts“, u: *International Journal of Arts Management* Vol. 6 No. 1 (jesen 2003.), str. 37–38.

<sup>301</sup> Ana Munk, „Likovna umjetnost i slobodno tržište: američki pogledi“, Zagreb: Sveučilište u Zagrebu Likovna Akademija, 2015., (<https://www.bib.irb.hr:8443/853589>), str. 2.

<sup>302</sup> François Colbert, „Entrepreneurship and Leadership in Marketing the Arts“, u: *International Journal of Arts Management* Vol. 6 No. 1 (jesen 2003.), str. 37-38.

<sup>303</sup> Sofia Pusa, Liisa Uusitalo, „Creating Brand Identity in Art Museums: A Case Study“, u: *International Journal of Arts Management* Vol. 17 No. 1 (jesen 2014.), str. 18.

<sup>304</sup> Isto, str. 22.

institucije) i proširenog identiteta (karakteristike koje nadopunjavaju sržni). Identitet brenda muzeja formira se pomoću proizvoda (kolekcija, izložbe), osoba (korisnici, umjetnici, menadžer...), simbola (vizualni identitet, metafore, arhitektura zgrade, baština) i načina organizacije (vrijednosti, profesionalnost, menadžerski stil, umrežavanje).<sup>305</sup> **Slika brenda** je taktičke prirode i odnosi se na sliku koju potrošači imaju o instituciji i njezinim proizvodima (npr. izložbama).<sup>306</sup> Ključno je da se jasno formiran identitet uspješno prenosi publici kako bi mu slika brenda korespondirala.<sup>307</sup>

Muzeji rijetko postaju svjetski poznati brendovi, stoga je, kako bi se povećala svijest publike o instituciji, korisno inkorporirati nekoliko dimenzija identiteta. One ne trebaju biti implementirane podjednako, a s obzirom na to koja je vodeća naglašava se drukčiji aspekt muzeja. Dobro poznati brend pazi na različite dimenzije identiteta.<sup>308</sup>

S. Pusa i L. Uusitalo definiraju i objašnjavaju dimenzije identiteta. Osim kolekcijama i izložbama, treba pridati pažnju uslugama koje muzej pruža: trgovina, stručna vodstva, edukacijski programi i slično, jer je za korisnika muzejsko iskustvo jedinstven proizvod. Sve usluge i sadržaji trebaju podržavati glavnu misiju muzeja i publici predstaviti koherentnu sliku. Pri definiranju identiteta brenda, zbog ovisnosti muzeja o posjetiteljima, ciljana publika ili tržište (nacionalno, regionalno) smatraju se dijelom proizvoda. Percepcija kvalitete izložbe kod publike znatno utječe na reputaciju umjetnika te posljedično i na umjetnika kao brend za sebe. Muzej se može percipirati kao visoko kvalitetan zbog svoje kolekcije, jer redovito postavlja izložbe cijenjenih umjetnika i pravaca ili zanimljivih tematskih izložbi.<sup>309</sup> U muzejima suvremene umjetnosti stalni postavi su manje bitni, a fokus je na postavljanju izložbi koje razlikuju muzej od ostalih institucija i razonodnih aktivnosti.<sup>310</sup>

Bitno je izgraditi osobnost institucije koja će privući ljubitelje umjetnosti sličnog ukusa.<sup>311</sup> Ime obitelji koja je utemeljila muzej može predstavljati brend muzeja kroz čitavo njegovo postojanje. Kada govorimo o manjim institucijama, direktor, kustos ili osnivač muzeja projicira svoje karakteristike i ukus na muzej, pa karizmatični direktor može djelovati kao svojevrsna maskota organizacije jer ga promovira osobnim mrežama i predstavlja muzej

---

<sup>305</sup> Isto, str. 22–23., autorica preuzima definiciju i elemente identiteta brenda iz David Aaker, *Building Strong Brands*, New York: Free Press (1996.)

<sup>306</sup> Isto, str. 19.

<sup>307</sup> Isto, str. 28.

<sup>308</sup> Isto, str. 20.

<sup>309</sup> Isto

<sup>310</sup> Isto, str. 25.

<sup>311</sup> Isto, str. 20–21.

javnosti. Strateške i menadžerske vještine same po sebi nisu dovoljne da menadžer bude dijelom identiteta brenda, ali kulturni i društveni kapital menadžera često je presudni faktor pri stjecanju poštovanja institucije.<sup>312</sup>

Kada značenja vezana za brend postanu široko priznata, on predstavlja nešto više od samoga sebe i postaje ikona ili simbol.<sup>313</sup> Muzeji za promociju koriste simboličke beneficije koje pružaju zajednicama: edukacija, širenje znanja, kreativnosti, inovacija i perspektiva, poticanje razmišljanja, podizanje svijesti, prenošenje baštine na nove generacije, povećanje intelektualnog kapitala, implementacija kulturne i etičke vrijednosti u društvo. Uz njih muzeji trebaju i individualne simbole kako bi bili prepoznatljivi: vizualni identitet, logo, slogan, metaforičku ili značajnu priču o podrijetlu.<sup>314</sup> Ime muzeja/brenda treba biti prepoznatljivo i efektno (npr. Louvre, Hermitage) jer igra ključnu ulogu u privlačenju posjetitelja i kreiranju asocijacija te u sebi nosi mnoge informacije i omogućuje kontinuitet. Ime koje se lako pamti također pomaže pri promoviranju.<sup>315</sup>

Posjet izložbi vizualno je iskustvo; stoga zgrada, njena arhitektura i lokacija, koje prvo primijetimo, igraju veliku ulogu.<sup>316</sup> Arhitektura koja je nacionalni ili lokalni ponos simbol je i same institucije. Muzeji suvremene umjetnosti često su smješteni u modernim i postmodernim zgradama te arhitekturu koriste kao metaforu za djela koje izlažu. To su zgrade poznatih arhitekata, na primjer: Guggenheim muzej u New Yorku, djelo Frank Lloyd Wrighta i ona u Bilbao Franka Gehryja, zgrada Neue Nationalgalerie u Berlinu, djelo Ludwig Mies van der Rohe<sup>317</sup> ili Museo de Arte Contemporáneo de Niterói, djelo Oscar Niemeyera. U europskim zemljama koje su prošle intenzivnu deindustrijalizaciju, sve je češća prenamjena starih industrijskih zgrada u muzeje; ukoliko se na takvoj lokaciji izgradi nova zgrada ona je obično dizajnirana tako da podsjeća na industrijsku povijest lokacije. Simboličko društveno značenje takvih zgrada slično je onome koje su nekada imale crkve.<sup>318</sup> Opasnost ovakve arhitekture je poistovjećivanje institucije sa zgradom.<sup>319</sup> Isto tako, zgrada treba biti mikroklimatski adekvatna za čuvanje djela iz kolekcije, sigurna za posuđena djela te mora omogućiti sadržaje pristupačne različitim posjetiteljima i njihovim potrebama. Danas se često preveliki značaj stavlja na samu arhitekturu zgrade i ime arhitekta, a premalo se gleda na muzeološke funkcije i financijsko

---

<sup>312</sup> Isto, str. 22.

<sup>313</sup> Isto

<sup>314</sup> Isto

<sup>315</sup> Isto

<sup>316</sup> Isto, str. 26.

<sup>317</sup> Isto, str. 22.

<sup>318</sup> Isto, str. 22–23.

<sup>319</sup> Isto, str. 26.

opterećenje gdje se većina sredstava koristi za gradnju i održavanje zbog čega pati misija muzeja (postavljanje zanimljivih izložbi i unaprjeđenje kolekcije).<sup>320</sup>

Karakteristike organizacije kao što su vrijednosti, zaposlenici, projekti, ekspertiza, globalna ili lokalna orijentacija su vrlo bitne, ali igraju manju ulogu u kreiranju identiteta brenda u odnosu na starost i povijest institucije. Edukacijski projekti dio su vizije muzeja više nego što sačinjavaju identitet brenda jer iako približavaju instituciju javnosti, ne doprinose razlikovanju muzeja.<sup>321</sup>

Dijelovi identiteta brenda služe za njegovo aktivno komuniciranje marketinškim kanalima. Dio umjetničkih institucija marketing smatra preusko i poistovjećuju ga s reklamiranjem i promocijom. Stoga često propuštaju cjelovito planiranje: dugoročno planiranje programa izložbi, definiranje ciljeva, analiza tržišta i konkurencije, dopiranje do publike za specifične izložbe, ugovaranje sponzora i odnosa s njima.<sup>322</sup>

Promocijom muzeja osim privući posjetitelje treba i graditi odnose sa zaposlenicima, sponzorima i ostalim zainteresiranim skupinama. Stalna interakcija s posjetiteljima zahtijeva marketing odnosa: kroz članstva i programe prijatelja muzeja kreira se stalna odana publika koja privlači nove posjetitelje u muzej; publika se društvenim mrežama informira o trenutnim i budućim događanjima i izložbama. Graditi dugoročne odnose s publikom, medijima i drugim sudionicima umjetničkog područja je primjereni marketing te ga muzej nikako ne bi trebao implementirati samo na bazi prodaje i promocije. S obzirom da si mnogi muzeji ne mogu priuštiti velike reklamne kampanje većina sredstava se koristi za promoviranje velikih izložbi umjesto muzejskog brenda.<sup>323</sup>

Brendiranje muzeja mora biti u skladu s institucijom i njezinom misijom, a identitet mora biti koherentan i poticati umjetničku i menadžersku kreativnost. Često se misli da se muzej može brendirati unutar same organizacije, a ne posredstvom vanjskih stručnjaka. Ako je to ipak slučaj, bitno je da su njihove metode kompatibilne s identitetom muzeja.<sup>324</sup>

Bitna strana marketinga institucije je i pristupačnost. Kretanje unutar muzeja treba biti lako, posjetioci trebaju biti informirani, a lokacija i kvaliteta popratnih sadržaja kao što su

---

<sup>320</sup> Isto, str. 23.

<sup>321</sup> Isto, str. 27.

<sup>322</sup> Isto, str. 23., autor se poziva na rezultate iz članka: Ian R. Fillis, „Creative Marketing and the Art Organization: What Can the Artist Offer?“, u: *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, Vol. 7 No. 2, (2002.)

<sup>323</sup> Isto, str. 24.

<sup>324</sup> Isto, str. 27.

trgovina ili kafić trebaju biti kvalitetno koncipirane.<sup>325</sup> Ukoliko muzej nema lokaciju lako dostupnu velikom broju posjetilaca, treba jasno komunicirati kako doći do njega na promotivnim materijalima i internetskim stranicama.<sup>326</sup>

Za definiranje i isticanje brenda bitno je stvarati lokalne i internacionalne mreže (koje uvelike ovise o osobnim vezama direktora i uprave), direktne odnose s potrošačima te kreativno promovirati muzej npr. kroz online informiranje o kolekcijama. Menadžment mreža smatra se važnim dijelom menadžmenta svakog muzeja jer posjetitelji često potaknuti iskustvom posjeta jednom muzeju, posjete i druge s kojima on surađuje.<sup>327</sup> Umrežavanje daje prednost u natjecanju s drugim aktivnostima za provođenje slobodnog vremena te promovira i naglašava važnost muzeja kao institucije. Ovakvo stjecanje i zadržavanje odnosa s drugim umjetničkim muzejima, kulturnim organizacijama, kritičarima, sponzorima, ulagačima, umjetnicima, novinarima i školama lakše je ukoliko je muzej snažno brendiran.<sup>328</sup>

„Korištenjem kreativnih i inovativnih pristupa (npr. razni *crossover event*i: koncerti, predavanja i sl., izložbe vina u suradnji s trgovcima i restoranima...) muzeji mogu ojačati identitet brenda i steći vidljivost na tržištu. Kreativni marketing najučinkovitiji je kad počiva na neuobičajenim karakteristikama izložbi u isto vrijeme podržavajući identitet brenda muzeja. Ovakva strategija ključna je kod muzeja moderne i suvremene umjetnosti jer posjetitelji od njih očekuju inovativna umjetnička iskustva.“<sup>329</sup>

Svaka kulturna institucija natječe se ne samo s drugim institucijama istog sektora već i s drugima koji nude usluge za provođenje slobodnog vremena (često popularnijima među niže obrazovanima). Marketing kulturnih proizvoda, pogotovo u velikim gradovima s velikom konkurencijom, treba pažljivo brendirati i pozicionirati proizvod na tržište.<sup>330</sup>

### 10.3 Profil posjetitelja muzeja

Na komercijalnom umjetničkom tržištu važno je razumjeti ponašanje korisnika: tko konzumira kulturu, zašto kupuje umjetničko djelo i na koji način donosi odluku o kupnji. Situacija se ne razlikuje ni na institucionalnom tržištu. Korisnik visoke umjetnosti najčešće je

---

<sup>325</sup> Isto, str. 24.

<sup>326</sup> Isto, str. 27.

<sup>327</sup> Isto, str. 28.

<sup>328</sup> Isto

<sup>329</sup> Isto

<sup>330</sup> François Colbert, „Entrepreneurship and Leadership in Marketing the Arts“, u: *International Journal of Arts Management* Vol. 6 No. 1 (jesen 2003.), str. 38.



visokoobrazovana osoba (70 do 80% posjetioca muzeja suvremene umjetnosti ima fakultetsku diplomu) s relativno visokim prihodima<sup>331</sup>, što publiku čini limitiranom. Neovisno o desetljećima dugim ulaganjima u visoku umjetnost, sociodemografija korisnika uvijek je ograničena na visokoobrazovane. Nemogućnost privlačenja drugih društvenih skupina često dovodi do smanjenja korisnika općenito.<sup>332</sup> Čak i kada je cijena niža ili ulaz besplatan ne privlači se značajan broj onih koji nisu visokoobrazovani.<sup>333</sup>

Je li odrasla osoba korisnik visoke kulture ovisi o vrijednostima koje je usvojila u obitelji i školi tj. koliko je tijekom odrastanja bila izložena umjetnosti ili se amaterski bavila nekom umjetničkom praksom.<sup>334</sup> Nužno je stoga ciljati na djecu, pružati im nezaboravna muzejska iskustva i tako ih zainteresirati za kulturu, poticati bavljenje nekom umjetničkom formom te izmjenama školskog kurikuluma povećati interes za umjetnost.<sup>335</sup>

F. Colbert smatra da menadžeri trebaju utjecati na stvaranje šire publike uključivanjem zajednice, širenjem pozitivne slike o kulturnim institucijama, plasiranjem proizvoda koji su zanimljivi i niže obrazovanima i dobrom korisničkom podrškom koja proizvod čini lako dostupnim npr. internetska prodaja karata.<sup>336</sup>

F. Colbert definira četiri vrste rizika koje, uz cijenu, korisnici uzimaju u obzir pri donošenju odluke hoće li sudjelovati na kulturnom događanju: funkcionalni (strah da će se potratiti novac ili vrijeme), socijalni (strah da će se korisnika vidjeti na mjestu koje ne odgovara slici koju želi imati u društvu), psihološki (konzumacija tog proizvoda ne korespondira slici koju korisnik ima o sebi) i ekonomski (novac i slobodno vrijeme koje korisnik ulaže).<sup>337</sup> Što je veći broj rizika manja je mogućnost da će osoba postati korisnik kulturnih i umjetničkih institucija. Mnogi smatraju da je cijena odraz kvalitete pa su spremni platiti više kako bi minimalizirali rizike.<sup>338</sup> Minimalizaciju rizika postiže atraktivni marketing kreiranjem jakog brenda ili dodavanjem dodanih vrijednosti koje kulturnu instituciju čine pristupačnijom i privlače korisnike koji zbog krive percepcije smatraju da ne pripadaju tamo.<sup>339</sup>

---

<sup>331</sup> Isto, str. 32.

<sup>332</sup> Isto, str. 34.

<sup>333</sup> Isto, str. 36.

<sup>334</sup> Isto, str. 34.

<sup>335</sup> Isto

<sup>336</sup> Isto, str. 38–39.

<sup>337</sup> Isto, str. 36.

<sup>338</sup> Isto

<sup>339</sup> Isto

Na temelju vrsta benefita koje je definirala S. Botti, F. Colbert prema motivaciji za posjet muzeju ili galeriji razlikuje četiri vrste korisnika: oni koji dolaze u muzej iz kulturne potrebe kako bi stekli znanje i tako uživali funkcionalne/kulturne benefite institucije (npr. studenti povijesti umjetnosti); oni koji uživaju simboličke benefite te kroz posjet komuniciraju svoju osobnost i pokazuju svoje društvene vrijednosti (kulturu ili subkulturu) ili teže postizanju određenog društvenog statusa; oni koji uživaju društvene benefite i posjet koriste kao mjesto održavanja društvenih kontakata i stvaranje novih te kako bi pokazali svoj status te oni koji dolaze u muzej zbog emocionalnih benefita u potrazi za drugačijim, zabavnim i opuštajućim iskustvom, kako bi pobjegli od svakodnevice i društvenih uloga.<sup>340</sup> Marketinški menadžeri mogu na temelju ove podjele prilagođavati marketing potrebama korisnika koje nisu nužno korespondentne funkcionalnim benefitima institucije- stjecanju znanja. Na takav način udovoljava se širem krugu korisnika i posljedično uživa rast reputacije.<sup>341</sup>

#### 10.4 Edutainment

Marketing muzeja postao je ključan i većinom se orijentira na širenje publike, od obrazovanja djece kako bi im se usadila navika posjećivanja muzeja do širih krugova odraslih posjetitelja. Ovakvo prilagođavanje, kako bi se privukla djeca i oni koji za sebe smatraju da tamo ne pripadaju, u kombinaciji s vrlo kompetitivnom ponudom industrije za provođenje slobodnog vremena, neminovno vodi u proširenje funkcija muzeja koje nerijetko završava kompromisima.

Edutainment (*education*=edukacija + *entertainment*=zabava) je brzo rastući trend; odnosi se na pristup u muzejima koji kombinira edukaciju i zabavu za javnost. Edutainment kao koncept nastaje zbog sve češće interakcije dvaju sektora.<sup>342</sup> Dok zabavni parkovi pokušavaju ukomponirati kulturne elemente, muzeji se okreću inovativnim rješenjima prenošenja „ozbiljnog“ sadržaja u zabavnijem okruženju. Ovakva ponuda muzeja hibrid je sfere zabave i kulturne sfere koja vodi u opasnost spajanja zabavnih parkova i muzeja. Stručnjaci su podijeljenog mišljenja: dio se slaže s promjenama koje bi pomogle sagraditi sigurnu mrežu

---

<sup>340</sup> François Colbert, „Entrepreneurship and Leadership in Marketing the Arts“, u: *International Journal of Arts Management* Vol. 6 No. 1 (jesen 2003.), str. 35. i Simona Botti, „What Role for Marketing in the Arts? An Analysis of Arts Consumption and Artistic Value“, u: *International Journal of Arts Management* Vol. 2 No. 3 (proljeće 2000.), str. 17–18.

<sup>341</sup> François Colbert, „Entrepreneurship and Leadership in Marketing the Arts“, u: *International Journal of Arts Management* Vol. 6 No. 1 (jesen 2003.), str. 35.

<sup>342</sup> Pierre Balloffet, François H. Courvoisier, Joëlle Lagier, „From Museum to Amusement Park The Opportunities and Risks of Edutainment“, u: *International Journal of Arts Management International Journal of Arts Management* Vol. 16 No. 2 (zima 2014.), str. 4., definiciju pojma autor preuzima iz: Michela Addis, „New Technologies and Cultural Consumption: Edutainment Is Born!“, u: *European Journal of Marketing* Vol. 39 No. 7–8 (2005.)

redovitih posjetitelja i privući nove, dok dio smatra da ovakav pristup ugrožava muzej kao instituciju. Multimedija, a pogotovo društvene mreže, u današnje vrijeme uvelike utječu na rast ovog trenda. Pristaše tradicionalnog menadžmenta muzeja smatraju da ovakva virtualna iskustva (npr. Google Art Project) ugrožavaju misiju muzeja čiji je bitan dio očuvanje povijesti.<sup>343</sup> Glavni razlog pribjegavanju edutainment pristupu je financiranje koje ovisi o količini posjetitelja te se institucije nalaze pod trajnim pritiskom da održe ili povećaju broj posjetitelja. Iako su skuplje, pribjegava se novim tehnologijama jer su prioritet mladi ljudi koji će donositi dugoročnu dobrobit instituciji ukoliko razviju ljubav prema muzejima.<sup>344</sup>

Prema nekim istraživanjima, muzeje su posjetitelji u velikom broju ocijenili kao nepristupačne.<sup>345</sup> Od muzeja suvremene umjetnosti očekuju pristupačno i interaktivno iskustvo koje stimulira osjetila i emocije; žele imati aktivnu ulogu u njegovu stvaranju.<sup>346</sup> P. Balloffet, F.H. Courvoisier i J. Lagier objašnjavaju posljedice implementacije niza tehnika kojima se može kreirati jedinstveno iskustvo u kojem posjetitelj aktivno sudjeluje i koje ga uvlače u priču izložbe. Poseže se za dramatičnim efektima (npr. zvuk ili svjetlost), razvojem radnje koja doživljava svoj vrhunac tijekom događaja i grandioznošću (npr. veliki ekrani). Ovakve spektakularne izložbe najčešće ne postavljaju dublja pitanja i nemaju kritički aspekt, a za njihovu su produkciju potrebna sponzorstva koja imaju upitan efekt na sadržaj i ono što komuniciraju te bez obzira na sav rizik koji muzej preuzima, ne postoje dokazi da one zaista privlače publiku koja inače ne posjećuje muzeje.<sup>347</sup> Iako ovakve pojave vode do kulturne i edukacijske krize, iskustvo posjetitelja postalo je prioritet muzeja te su u području dizajna izložbi dovele do novog načina njihova postavljanja. Uz navedeno pedagozi i edukacijski kadar od 1970-ih razvijaju pristup kulturi koji teži zabavljanju pri učenju.<sup>348</sup>

#### 10.4.1 Diznifikacija i mekdonaldizacija

Kako bi povećali broj posjetitelja muzeji riskiraju ulazak u procese diznifikacije („komercijalna transformacija u kontroliranu i sigurnu zabavu, pojam je nastao referirajući se na Disneyland, prvi zabavni park otvoren 1955. godine koji je svojevrsni simbol masovnog turizma baziranog na kapitalizmu, globalizaciji i težnji maksimalnom profitu; označava komodifikaciju

---

<sup>343</sup> Isto, str. 5–6.

<sup>344</sup> Isto, str. 6.

<sup>345</sup> Isto, str. 5; autori se pozivaju na rad: Rémi Mencarelli, Mathilde Pulh i Séverine Marteaux, „Quand l'offre muséale fait écho aux grandes tendances de consommation“, Université de Bourgogne, (2007.); naglašava da su podaci rezultati istraživanja Crédoc-a (Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie)

<sup>346</sup> Isto, str. 6.

<sup>347</sup> Isto, str. 8.

<sup>348</sup> Isto, str. 8–9.

kulture i nagli porast masovne industrije razonode<sup>349</sup>) i mekdonaldizacije (pojam se odnosi na karakteristike fast food restorana: podilaženje okusima ili ukusima, kalkulacije, efikasnost, kontrola i predvidljivost preuzimaju mjesto tradicije, vrijednosti i emocija kao motivatora ponašanja<sup>350</sup>), kao što to čine mnoge turističke atrakcije.<sup>351</sup> „Stručnjaci u području umjetnosti i kulture ove procese smatraju univerzalnim i nezaobilaznim fenomenom koji utječe na turizam, kulturu, muzeje, ali i društvo općenito.“<sup>352</sup>

Proces demistifikacije muzeja (inkorporacija elemenata kojim će muzej biti pristupačniji širem spektru ljudi i prilagođavanje sadržaja onima koji ne spadaju u visokoobrazovane<sup>353</sup>) i približavanje institucije široj publici u Europi se prati još od 1980-ih godina kada se u Francuskoj osniva europska organizacija *MNES*. Ovaj pokret inkorporirao je u izložbe pričanje priča i dramatične postavbe te tako naznačio početak preokreta s didaktičnog na spektakularni pristup.<sup>354</sup> Još ranije, otvaranjem Centra Pompidou 1977. godine bilježi se prekretnica u povijesti muzeja s obzirom da su nevjerojatna arhitektura i spektakularni dizajn privukli veliki broj posjetitelja, obogatili iskustvo i estetski potpomogli doživljaju. Posjetitelji su uživali u nizu beneficija nove zgrade: vozili se pokretnim stepenicama, čitali knjige u knjižnici, gledali izložbe, pili kavu u muzejskom kafiću i slušali koncert.<sup>355</sup> „Kao u zabavnim parkovima gdje je dizajn prostora ključan za iskustvo, arhitektura zgrade muzeja postaje jednako bitna kao izložbe i kolekcija.“<sup>356</sup>

Autori postavljaju pitanje koje su mogućnosti i rizici edutainment trenda u muzejima? Skepticizam je sveprisutan; i pristaše i protivnici trenda smatraju da se prijelaz kulturnih institucija u sferu zabave odvija vrlo brzo te često pretjerano i prekomjerno. Iako sam postav izložbi zasjenjuje izložena djela, koncept „spectaculaire muséal“ dominantni je trend među muzejima suvremene umjetnosti.<sup>357</sup>

---

<sup>349</sup> Definicija temeljena na nizu autora, pogledati: Pierre Balloffet, François H. Courvoisier, Joëlle Lagier, „From Museum to Amusement Park: The Opportunities and Risks of Edutainment“, u: *International Journal of Arts Management International Journal of Arts Management* Vol. 16 No. 2 (zima 2014.), str. 6–7.

<sup>350</sup> Charlotte Nickerson, *McDonaldization Of Society: Definition And Examples*, <https://www.simplypsychology.org/mcdonaldization-of-society.html> (zadnje pogledano: 19.05.2024.)

<sup>351</sup> Pierre Balloffet, François H. Courvoisier, Joëlle Lagier, „From Museum to Amusement Park: The Opportunities and Risks of Edutainment“, u: *International Journal of Arts Management International Journal of Arts Management* Vol. 16 No. 2 (zima 2014.), str. 4.

<sup>352</sup> Isto, str. 7.

<sup>353</sup> Objašnjenje temeljeno na podacima koje iznosim u radu u skladu s kontekstom u kojem definiram pojam

<sup>354</sup> Isto, str. 8., autor podatke preuzima iz: François Mairesse, *Le Musée, temple spectaculaire*, Lyon: Presses de l'Université de Lyon (2002.)

<sup>355</sup> Isto, str. 8.

<sup>356</sup> Isto, str. 12.

<sup>357</sup> Isto, str. 5–6.

#### 10.4.2 Globalizacija i edutainment

„Preklapanje kulturnih i komercijalnih strategija vidljivo je u križanju umjetnosti sa znanosti, zabavnom industrijom i poslovnim sektorom.“<sup>358</sup> Ekonomija bazirana na zabavi je trend na globalnoj razini.<sup>359</sup> Naglasak na zabavi i iskustvenim događajima sve je češći u brendiranju i pozicioniranju proizvoda na tržištima.<sup>360</sup>

P. Balloffet, F. H. Courvoisier i J. Lagier opisuju razloge i načine prilagođavanja muzeja trendu edutainmenta. Što iskustvo podražava više osjetila to je nezaboravnije, a potrošači sve više traže takva iskustva te teže organizacijama i institucijama s kojima se mogu povezati na osobnoj razini. Globalno je tržište iznimno kompetitivno, zabavni sadržaj i nezaboravno iskustvo postali su nezaobilaznim dijelom privlačenja pažnje javnosti. Položaj muzeja u ovakvoj ekonomiji zahtijeva da se iz institucija vezanih isključivo za kontemplaciju i stjecanje znanja prilagode novoj generaciji posjetitelja i preobrazu u institucije koje uz navedeno teže i kreativnim, nezaboravnim i zabavnim iskustvima.<sup>361</sup>

Muzeji danas sve više ovise o tome koliko se mogu prilagoditi očekivanjima tržišta. Ovakav veliki pomak doveo je do promijene fokusa s objekta na informacije. Muzeji kojima su primarni bili eksponati i njihova vrijednost, postaju organizacije koje ovise o širenju informacija vezanih uz njih.<sup>362</sup>

P. Balloffet, F. H. Courvoisier i J. Lagier navode četiri faktora koja su dovela do temeljnih promjena u programima velikih muzeja i ponude sadržaja kolekcija u knjigama, brošurama, medijima i internetskim stranicama: demokratizacija putovanja, masovna produkcija fotoaparata i kamera, širenje televizije i radija te digitalna revolucija.<sup>363</sup>

Hoće li se muzej prikloniti trendu edutainmenta ovisi o njegovoj prirodi, povijesti, strategiji za budućnost te tipu kolekcija i izložbi.<sup>364</sup>

P. Balloffet, F. H. Courvoisier i J. Lagier muzeje razlikuju s obzirom na to koliko su priklonjeni kulturnom ili zabavnom pristupu. Od vjerodostojno znanstvene pozicije kao suprotnosti zabavnom, *mainstream* pristupu. Spektar se sastoji od onih koji izložbe postavljaju

---

<sup>358</sup> Isto, str. 14.

<sup>359</sup> Isto, str. 7

<sup>360</sup> Isto, str. 14.

<sup>361</sup> Autor podatke pružima od niza autora, pogledati: Pierre Balloffet, François H. Courvoisier, Joëlle Lagier, „From Museum to Amusement Park: The Opportunities and Risks of Edutainment“, u: *International Journal of Arts Management International Journal of Arts Management* Vol. 16 No. 2 (zima 2014.), str. 8

<sup>362</sup> Isto, str. 9.

<sup>363</sup> Isto

<sup>364</sup> Isto, str. 14.

po unaprijed definiranom rasporedu; onih otvorenih kombinaciji interaktivnih pristupa; onih baziranih na interaktivnim tehnologijama i onih koji se oslanjaju na popularnost regije kao turističke destinacije. Neke institucije koriste rekreacijske elemente zabavnih parkova kako bi posjetiteljima ponudili rasonodu uz određeno kulturno iskustvo.<sup>365</sup> „Mnogi lokalni muzeji uspješno implementiraju mehanizme popularne kulture pri izlaganju visoke umjetnosti bez kontradikcija i značajnih odstupanja od tradicionalnih kustoskih praksi.“<sup>366</sup>

Izgleda kao da je edutainment neizbježan u globaliziranom svijetu koji favorizira zabavu i iskustvo. Muzealci moraju biti oprezni pri njegovoj implementaciji kako djela ne bi ostavila samo prolazni utisak na posjetitelje uslijed raznih spektakularnih tehnoloških instalacija. „Djelo, njegov diskurs i jedinstvenost moraju ostati u fokusu, a ostatak postava mora biti u harmoniji s njima i naglašavati ih. Nedvojbeno je da bez obzira na sve promjene muzeji moraju ostati mjesta gdje se uči i kulturno razvija, kultura se ne smije komodificirati i spektakularizirati u samom cilju povećanja publike“<sup>367</sup> kao što je to slučaj kod *blockbuster* izložbi - najboljeg primjera penetracije popularne u visoku kulturu.<sup>368</sup>

#### 10.4.3 Gubitak granice visoke i popularne kulture

Sam koncept muzeja te uloge i odgovornosti zaposlenika dovedene su u pitanje rastućim trendom edutainmenta. „Dok je posjet zabavnom parku intenzivan, a sjećanje na njega većinom kratkoročno, posjet muzeju trebao bi ostaviti dublji trag koji dugoročno obogaćuje posjetitelja.“<sup>369</sup>

Spajanje muzeja i zabavnih parkova otvara pitanje opozicije visoke i popularne kulture. Dok se muzeji trude uvesti moment zabave u kulturu, mnogi pokušavaju uvesti moment kulture u područje zabave i potrošnje.<sup>370</sup> Je li ovakva pojava stvarno iznenađujuća kada su i muzeji i zabavni parkovi u suštini dosta slični, oboje su „relativno zatvoreni, sigurni i bezvremenski svjetovi koji služe stjecanju nezaboravnih emocionalnih iskustava.“<sup>371</sup> Spajanje ova dva svijeta u komercijalno doba ne bi trebalo iznenaditi s obzirom da su u stanju privući stotine tisuća posjetitelja i tako poboljšati ekonomski razvoj destinacija.<sup>372</sup> „Mnoge baštinske institucije glavne su atrakcije koje igraju veliku ulogu u kreiranju i promoviranju grada ili regije te često trebaju

---

<sup>365</sup> Isto, str. 14.

<sup>366</sup> Isto, str. 7.

<sup>367</sup> Isto, str. 13.

<sup>368</sup> Isto

<sup>369</sup> Isto

<sup>370</sup> Isto, str. 7.

<sup>371</sup> Isto, str. 9.

<sup>372</sup> Isto

balansirati nekoliko ciljeva koji prelaze definirane funkcije muzeja (očuvanje i istraživanje kolekcija u svrhu edukacije i uživanja javnosti).<sup>373</sup> Dok se s birokratskih pozicija često vrši pritisak da preuzmu pristup zabavnih parkova kako bi se privukli turisti i tako povećala vidljivost i kreirala bolja slika o destinaciji<sup>374</sup>, dobra strana ovog trenda je suradnja muzejske i zabavne industrije kroz partnerstva, konferencije i edukacijske programe.<sup>375</sup>

Prema P. Balloffet, F. H. Courvoisier i J. Lagieru kulturni sadržaj može se prenijeti na niz načina: zabavnim ili edukativnim, statičnim ili interaktivnim mehanizmima i jednostavnim ili spektakularnim dizajnom, kao i čitavim nizom njihovih kombinacija u različitim omjerima.<sup>376</sup> Iako marketing kulturnih i komercijalnih događanja miješa edukaciju i zabavu, muzeolozi su vrlo sumnjičavi prema ovakvoj medijaciji kulture. Penetracija zabavnog u edukacijski i edukacijskog u zabavni sektor dvosmjerni je proces gdje se brišu granice između javnog i komercijalnog interesa, kulture i zabave te elitističke znanstvenosti i populizma u svrhu interaktivnog iskustva posjetitelja. Gubitak ovih granica i demokratizacija kulture dovodi do neizbježnih promjena konzumiranja kulture u vrlo kompetitivnom okruženju.<sup>377</sup>

Bitno je shvatiti kako muzeji definiraju svoju misiju u suvremenom kontekstu te kako percipiraju prednosti i nedostatke edutainmenta. Uvođenje atraktivnijih načina izlaganja pripomaže boljem razumijevanju izloženih radova, ali naglasak na zabavi mogao bi imati dugoročno loše posljedice na misiju muzeja. Elementi zabave moraju se oprezno implementirati jer muzej mora ostati na prvom mjestu kulturna institucija.<sup>378</sup>

Kultura spektakla može se iskoristiti na dobar način i pojačati utjecaj djela izloženih u muzeju. Ona često briše granicu između muzejskog i turističkog sektora. Na primjer, Noć muzeja privlači mnoge, međutim rijetko tko ih nastavi posjećivati, osim možda opet na taj dan tijekom niza godina.<sup>379</sup>

---

<sup>373</sup> Isto, str. 4.

<sup>374</sup> Isto, str. 6.

<sup>375</sup> Isto, str. 14.

<sup>376</sup> Isto, str. 9.

<sup>377</sup> Isto, str. 9–10.

<sup>378</sup> Isto, str. 10–11.

<sup>379</sup> Isto, str. 11.

Granica muzeja i zabavnog parka povlači se na temelju tri kriterija: znanstvenog- koliko je institucija spremna pojednostaviti umjetničko djelo kako bi ga učinila pristupačnijim; metodološkog- kako edukaciju povezuje s užitkom te etičkog.<sup>380</sup>

Pri kreiranju nezaboravnih iskustava i demistifikaciji muzeja treba paziti da se ne kreira hiperstvarnost prisutna u zabavnim parkovima, iako može poslužiti u nekoj mjeri, na njoj se ne može bazirati izložba; posjetitelji ne smiju izgubiti pojam o tome zašto su došli u muzej. Interaktivni uređaji olakšavaju pristup informacijama u muzeju, trebaju biti praktični i informativni, ne smiju zasjeniti djela ili krivo predstaviti njihovo značenje niti pretvoriti posjet muzeju u virtualni.<sup>381</sup> Treba ih uključiti u dizajn izložbe, ali nikako im ne dati primarnu funkciju. Muzej mora ostati mjesto gdje se primarno potiče razmišljanje i preispitivanje te se treba postupati etički odgovorno kako bi djela ostala u fokusu pozornosti posjetilaca.<sup>382</sup>

---

<sup>380</sup> Isto, str. 6., kriterije je definirao Serge Chaumier 2005. godine, više: Pierre Balloffet, François H. Courvoisier, Joëlle Lagier, „From Museum to Amusement Park: The Opportunities and Risks of Edutainment“, u: *International Journal of Arts Management International Journal of Arts Management* Vol. 16 No. 2 (zima 2014.), str. 15.

<sup>381</sup> Isto, str. 12.

<sup>382</sup> Isto, str. 12–13.



## 11 KORPORATIVNE KOLEKCIJE

Zanimljivo je promatrati korporativne kolekcije u kontekstu komercijalizacije umjetnosti jer se radi o paradoksu. Korporacije vežemo uz kapitalizam i komercijalni svijet, međutim one na umjetnine ne gledaju prvotno kao na investiciju već kao na društvenu dobrobit.

„Korporativne kolekcije umjetnina datiraju još u 19. stoljeće“<sup>383</sup>, a kada govorimo o anglosaksonskom svijetu, 1970-ih dolazi do njihovog značajnog porasta.<sup>384</sup> Tijekom 1980-ih porast je najočitiji u financijskom sektoru tj. među bankama/bankarima<sup>385</sup> (1990-ih 33% svih korporativnih kolekcija u SAD-u i Belgiji u vlasništvu je aktera financijskog sektora<sup>386</sup>). U tom razdoblju postaju globalni fenomen (niz poreznih olakšica potaknuo je stvaranje velikih kolekcija u SAD-u, Francuskoj i Japanu<sup>387</sup>), a „do sredine 1990-ih skoro je pola korporacija na popisu *Fortune 500* imalo kolekcije umjetnina.“<sup>388</sup> Iako u 21. stoljeću kolekcije imaju mnoge firme i zaklade, financijske institucije bile su pioniri te su do danas ostali glavni akteri u korporativnom sakupljanju umjetnina.<sup>389</sup>

Krajem dvadesetog i početkom ovog stoljeća „korporacije skupljaju umjetnine kako bi poboljšale odnose s javnošću i ojačale vlastiti brend, povećale beneficije svojih zaposlenika te raznovrsnije investirale.“<sup>390</sup> Motivacija za kreiranje ovakvih kolekcija je raznolika; varira od strasti za umjetnošću visoko pozicioniranih institucijskih menadžera koji djela kupuju kako bi istodobno gradili svoj imidž i onaj firme, preko filantropije i altruizma, kako bi se poboljšalo radno mjesto zaposlenicima, do uređenja okoline u kojoj se sklapaju poslovi kako bi se stvorilo povjerenje kod klijenta koji traže pomoć pri kupnji umjetnina. Uz sve navedeno jedan od razloga je naravno i kupnja umjetnina kao investicije.<sup>391</sup>

---

<sup>383</sup> Morgane Lindenberg, Kim Oosterlinck, „Art Collections as a Strategy Tool: A Typology Based on the Belgian Financial Sector“, u: *International Journal of Arts Management* Vol. 13 No. 3 (proljeće 2011.), str. 4.

<sup>384</sup> Rita Kottasz et al., „The Role of the Corporate Art Collection in Corporate Identity Management: The Case of Deutsche Bank“, u: *International Journal of Arts Management* Vol. 10 No. 1 (jesen 2007.), str. 23.

<sup>385</sup> Pierre Balloffet, François H. Courvoisier, Joëlle Lagier, „From Museum to Amusement Park: The Opportunities and Risks of Edutainment“, u: *International Journal of Arts Management International Journal of Arts Management* Vol. 16 No. 2 (zima 2014.), str. 5., autor podatke preuzima iz istraživanja temeljenom na tržištu SAD-a 1990. godine

<sup>386</sup> Morgane Lindenberg, Kim Oosterlinck, „Art Collections as a Strategy Tool: A Typology Based on the Belgian Financial Sector“, u: *International Journal of Arts Management* Vol. 13 No. 3 (proljeće 2011.), str. 6.

<sup>387</sup> Rita Kottasz et al., „The Role of the Corporate Art Collection in Corporate Identity Management: The Case of Deutsche Bank“, u: *International Journal of Arts Management* Vol. 10 No.1 (jesen 2007.), str. 23.

<sup>388</sup> Isto, str. 19.

<sup>389</sup> Isto, str. 23.

<sup>390</sup> Morgane Lindenberg, Kim Oosterlinck, „Art Collections as a Strategy Tool: A Typology Based on the Belgian Financial Sector“, u: *International Journal of Arts Management* Vol. 13 No. 3 (proljeće 2011.), str. 4., autor podatke preuzima iz istraživanja temeljenom na tržištu SAD-a 1990. godine

<sup>391</sup> Isto

Kolekcije umjetnina u vlasništvu velikih korporacija sve su češće jer sponzoriranjem umjetničke produkcije i kupnjom umjetnina određena korporacija dolazi u posjed umjetničkih djela s potencijalom povećanja vrijednosti na sekundarnom tržištu. Sponzoriranje kreira pozitivnu sliku o kulturnom *imageu* korporacije, a izlaganje kolekcije koristi se kao marketinški alat kojim se ta kultura promovira. Osim prezentiranja korporacije u javnosti, kolekcija služi pri komunikaciji sa zaposlenicima; postavljanje radova u urede i zajedničke prostore potiče kreativnost i zaposlenicima prezentira središnje vrijednosti poslodavca.<sup>392</sup>

Korporativne kolekcije, motivacija i benefiti koje pružaju mogu se jasno objasniti na primjeru belgijskih banaka ili Deutsche Bank-a.

„Belgijski financijski sektor jača od 1830-ih kada Belgija dobiva neovisnost, a krajem 19. stoljeća ona postaje važni financijski centar s jednom od većih svjetskih burzi i visoko razvijenim bankarskim sektorom. Ne čudi stoga kako su belgijske banke pioniri korporativnih kolekcija umjetnina i postavljanja prestižnih izložbi.“<sup>393</sup> Belgijska nacionalna banka svoju je kolekciju pokrenula 1950-ih, kada to čine banke i u UK-u, Francuskoj i Njemačkoj.<sup>394</sup> Dvije od najvrjednijih kolekcija umjetnina u Belgiji su u vlasništvu banaka, a kolekcije su većinom posljedica strasti prema umjetnosti njihovih osnivača. Banke izlažu umjetnička djela u centralama i zgradama većih ogranaka te posuđuju djela za velike nacionalne i internacionalne izložbe. Kolekcije variraju od 130 do 4800 djela (što je vrlo blizu veličini kolekcija u SAD-u: od 100 do preko 6000 djela u kolekciji).<sup>395</sup>

Deutsche Bank posjeduje jednu od najvećih korporativnih kolekcija na svijetu. Pokrenuo ju je CEO, nastaje tijekom desetljeća, a od 1980-ih tematski je definirana te se najvećim dijelom sastoji od suvremene umjetnosti nastale nakon 1960. godine. Krajem 20. stoljeća banka kupuje većinom djela mladih umjetnika čija je karijera u nastanku. Začetak kolekcije su djela nastala u Istočnoj Njemačkoj od 1945., a ranih 1980-ih kada banka kupuje oko 3000 djela godišnje, kolekcija se širi na djela iz država njemačkog govornog područja, Europe, a naposljetku ona postaje internacionalna.<sup>396</sup> Korporativna kolekcija Deutsche Bank-a do danas ostaje daleko najveća na svijetu s preko 57 000 umjetnina, što je skoro dvostruko više od prateće na ljestvici.

---

<sup>392</sup> Isto, str. 4–5.

<sup>393</sup> Isto, str. 5.

<sup>394</sup> Isto, str. 14.

<sup>395</sup> Isto, str. 6.

<sup>396</sup> Rita Kottasz et al., „The Role of the Corporate Art Collection in Corporate Identity Management: The Case of Deutsche Bank“, u: *International Journal of Arts Management* Vol. 10 No.1 (jesen 2007.), str. 24–25.

Unatoč tome njezina vrijednost nije ni približno najveća u usporedbi s drugim kolekcijama koje dijele vrh po veličini.<sup>397</sup>

M. Lindenberg i K. Oosterlinck na temelju analize literature prepoznaju pet motivacija za sakupljanje kolekcija: kreiranje korporacijskog identiteta i slike o korporaciji (*brand image*), dobrobit (*well-being*), edukacija, korporativna filantropija i investiranje. Razlozi su međuzavisni te se kolekcija nikad ne koristi isključivo u jednu svrhu, menadžment kolekcije i proces njenog promoviranja to i oslikavaju.<sup>398</sup>

a. Kreiranje korporacijskog identiteta i prezentiranje slike o korporaciji

„**Korporacijski identitet** formira se i zadržava kroz dugi period te se na temelju tog identiteta korporacija razlikuje od ostalih na tržištu.“<sup>399</sup> Odnosi se na sliku, temeljenu na simbolima, koja je koherentna te se takva marketinškim kanalima prezentira eksterno dioničarima, klijentima, medijima i lokalnoj zajednici te interno zaposlenicima. Kriteriji za kupnju djela temelje se na korporacijskom identitetu kompanije.<sup>400</sup> Iako kolekcija umjetnina oslikava organizacijski identitet korporacije, ona i pridonosi njegovoj formaciji. Većinu odluka donose sami osnivači i oni na vrhovnim pozicijama u korporaciji (preko 60% slučajeva u anglosaksonskim zemljama) kako bi pokazali svoj društveni status i dobili na svojoj važnosti i prestižu.<sup>401</sup> Tek se tijekom godina, djelovanjem subkultura unutar korporacije kreira kolektivna osobnost koja ne odražava samo onu onih na najvišim pozicijama. Tada kolekcije reflektiraju vrijednosti koje se njeguju unutar čitave korporacije.<sup>402</sup>

Korporacijski i organizacijski identitet, uz podizanje morala zaposlenika, bio je glavna motivacija razvijanja kolekcije Deutsche Bank-a, dok je podržavanje zajednice bio cilj u manjoj mjeri.<sup>403</sup> Financijska korist tj. kupnja u investicijske svrhe nije jedna od motivacija, što je

---

<sup>397</sup> Burgess P., *5 banks (that you probably bank with) that have world-famous art collections*, <https://insights.masterworks.com/alternative-investments/art-investing/5-banks-that-you-probably-bank-with-that-have-world-famous-art-collections/> (zadnje pogledano: 19.05.2024)

<sup>398</sup> Morgane Lindenberg, Kim Oosterlinck, „Art Collections as a Strategy Tool: A Typology Based on the Belgian Financial Sector“, u: *International Journal of Arts Management* Vol. 13 No. 3 (proljeće 2011.), str. 7.

<sup>399</sup> Rita Kottasz et al., „The Role of the Corporate Art Collection in Corporate Identity Management: The Case of Deutsche Bank“, u: *International Journal of Arts Management* Vol. 10 No. 1 (jesen 2007.), str. 19

<sup>400</sup> Isto, str. 21.

<sup>401</sup> Isto, str. 23.

<sup>402</sup> Isto

<sup>403</sup> Morgane Lindenberg, Kim Oosterlinck, „Art Collections as a Strategy Tool: A Typology Based on the Belgian Financial Sector“, u: *International Journal of Arts Management* Vol. 13 No. 3 (proljeće 2011.), str. 5.

potvrdio i sam savjetnik za umjetnost u banci, iako to ne isključuje činjenicu da su kroz vrijeme narasle cijene umjetnina koje banka posjeduje.<sup>404</sup>

„Korporativno tržište vrlo je kompetitivno stoga je važno **stvoriti sliku** o korporaciji koja će promovirati i obogatiti usluge i proizvode koje ona nudi.“<sup>405</sup> Prezentacija slike korporacije javnosti kroz kolekciju umjetnina šalje poruku o firmi kao ekskluzivnoj, elitnoj, dinamičnoj i inovativnoj. „Kada je glavni cilj prezentirati ekskluzivnost i elitizam korporacije, umjetnine su postavljene u prostorije namijenjene VIP klijentima i medijima.“<sup>406</sup> S obzirom na veličinu kolekcije, Deutsche Bank ima vlastiti „odbor sastavljen od savjetnika za umjetnost i pet visokih menadžera koji održavaju kontakte s važnim klijentima na koje utječe činjenica da banka podržava umjetnost.“<sup>407</sup>

Kada se banka želi prikazati kao globalna, kolekcija je često sastavljena od djela internacionalnih umjetnika.<sup>408</sup> Raznolikost kolekcije Deutsche Bank reflektira internacionalni karakter banke i njenih zaposlenika te inovativnost proizašlu iz multikulturalne radne snage koja pridonosi dinamičnoj korporativnoj kulturi. Tako je primjerice na ulazu u centralnu zgradu banke u Londonu izložen niz djela koja predstavljaju različite kulture i razdoblja.<sup>409</sup>

Korporativna kolekcija Deutsche Bank je dio brenda te reflektira identitet i središnje vrijednosti kao što su inovativna rješenja, vodeća pozicija na tržištu, fokus na klijentu, razvoj dugoročnih odnosa s klijentima i sl. Interno i eksterno komunicira da je vlasnik sofisticiran, informiran i obrazovan- kvalitete koje ulijevaju povjerenje strankama i zaposlenicima. Ona je simbol, vizualna reprezentacija vrijednosti, koja korporaciji daje prednost na tržištu jer u očima zaposlenika i stranki predstavlja njenu uspješnost.<sup>410</sup>

Odabir avangardne umjetnosti reflektira sklonost banke inovacijama, riskiranju i kreativnosti. Djela „koja nisu za svakoga“ prikazuju banku hrabrom i modernom te prizivaju klijente koji nisu uniformni, reflektiraju mogućnost banke da nađe kreativna rješenja za svoje

---

<sup>404</sup> Rita Kottasz et al., „The Role of the Corporate Art Collection in Corporate Identity Management: The Case of Deutsche Bank“, u: *International Journal of Arts Management* Vol. 10 No. 1 (jesen 2007.), str. 24–25.

<sup>405</sup> Morgane Lindenberg, Kim Oosterlinck, „Art Collections as a Strategy Tool: A Typology Based on the Belgian Financial Sector“, u: *International Journal of Arts Management* Vol. 13 No. 3 (proljeće 2011.), str. 8–9.

<sup>406</sup> Isto, str. 9.

<sup>407</sup> Rita Kottasz et al., „The Role of the Corporate Art Collection in Corporate Identity Management: The Case of Deutsche Bank“, u: *International Journal of Arts Management* Vol. 10 No. 1 (jesen 2007.), str. 24.

<sup>408</sup> Morgane Lindenberg, Kim Oosterlinck, „Art Collections as a Strategy Tool: A Typology Based on the Belgian Financial Sector“, u: *International Journal of Arts Management* Vol. 13 No. 3 (proljeće 2011.), str. 9.

<sup>409</sup> Rita Kottasz et al., „The Role of the Corporate Art Collection in Corporate Identity Management: The Case of Deutsche Bank“, u: *International Journal of Arts Management* Vol. 10 No. 1 (jesen 2007.), str. 28.

<sup>410</sup> Isto, str. 22.

klijente te je približavaju korisnicima i udaljavaju je od negativne slike banke kojoj je važan jedino profit.<sup>411</sup> Stvaranje i dugoročno održavanje kolekcije govori o organizaciji, profesionalnosti i sofisticiranosti te širem spektru interesa koji nije fokusiran samo na financijsko tržište. Obujam kolekcije govori i o samoj veličini banke i ozbiljnosti korporacije. Posjedovanjem skupih umjetnina banka je pozicionirana kao kvalitetna korporacija koja posluje s važnim klijentima.<sup>412</sup> Iako su motivi razvijanja kolekcije Deutsche Bank altruistični, banka od nje profitira jer stvara sliku o korporaciji kao kompetentnoj za „savjetovanje bogatih sadašnjih i mogućih budućih klijenata pri kupnji i prodaji umjetnina.“<sup>413</sup> Banka uslugu savjetovanja pri ulaganju u umjetnost nudi od 1999. godine te u tu svrhu organizira privatne obilaskе kolekcije i događanja gdje klijenti mogu doći u izravan doticaj s njom.<sup>414</sup>

**Eksterna komunikacija** kolekcije (organizacija događaja vezanih uz umjetnost, suradnja s muzejima i galerijama, prisutnost na internetu i u medijima, pozajmljivanje radova i sl.)<sup>415</sup>, pridonosi privlačenju bogatih klijenata zainteresiranih za umjetnost. Marketinški odjel kolekciju koristi kako bi klijentima poslao poruku „kulture sofisticiranosti“<sup>416</sup> korporacije, zadržao postojeće i privukao potencijalne klijente te kako bi privukao mlade obrazovane ljude da se zaposle u banci.<sup>417</sup> Deutsche Bank i danas djela svoje kolekcije izlaže diljem svijeta. Oko 4000 radova izlaže u svojoj zgradi u Londonu, a u Frankfurtu su djela izložena u centralnoj poslovnicu „Frankfurt Towers“ i na kampusu. Radovi iz kolekcija izlažu se i diljem Sjeverne i Južne Amerike u preko 30 ogranaka banke na tim kontinentima, u gotovo svim većim gradovima, dok je većina situirana u New Yorku i Jacksonvilleu.<sup>418</sup> Eksterna komunikacija kolekcije kroz koju se reflektiraju središnje vrijednosti banke očituje se i u sekciji posvećenoj umjetnosti na promotivnim materijalima koje banka daje posjetiteljima i potencijalnim klijentima.<sup>419</sup>

**Interna komunikacija** kolekcije (izlaganje u uredima i centralnoj zgradi, vođene ture, katalozi, brošure i sl.<sup>420</sup>) kod Deutsche Bank-a očituje se u mogućnosti svakog zaposlenika s

---

<sup>411</sup> Isto, str. 27.

<sup>412</sup> Isto, str. 26–27.

<sup>413</sup> Isto, str. 24.

<sup>414</sup> Isto, str. 29.

<sup>415</sup> Morgane Lindenberg, Kim Oosterlinck, „Art Collections as a Strategy Tool: A Typology Based on the Belgian Financial Sector“, u: *International Journal of Arts Management* Vol. 13 No. 3 (proljeće 2011.), str. 11.

<sup>416</sup> Rita Kottasz et al., „The Role of the Corporate Art Collection in Corporate Identity Management: The Case of Deutsche Bank“, u: *International Journal of Arts Management* Vol. 10 No. 1 (jesen 2007.), str. 29.

<sup>417</sup> Isto, str. 29.

<sup>418</sup> *Deutsche Bank Collection*, <https://art.db.com/deutsche-bank-collection/> (zadnje pogledano: 19.05.2024.)

<sup>419</sup> Rita Kottasz et al., „The Role of the Corporate Art Collection in Corporate Identity Management: The Case of Deutsche Bank“, u: *International Journal of Arts Management* Vol. 10 No. 1 (jesen 2007.), str. 28.

<sup>420</sup> Morgane Lindenberg, Kim Oosterlinck, „Art Collections as a Strategy Tool: A Typology Based on the Belgian Financial Sector“, u: *International Journal of Arts Management* Vol. 13 No. 3 (proljeće 2011.), str. 11.

vlastitim uredom da za njega odabere umjetninu, izdavanju online umjetničkog magazina te predavanjima koje stručnjaci drže zaposlenicima.<sup>421</sup> Izlaganje djela u uredima stimulira kreativne ideje i razmišljanje te pomaže samopouzdanju radnika i stvaranju osjećaja jednakosti jer im svi imaju jednaki pristup. Negativna strana ovako javno izloženih radova je mišljenje nekih zaposlenika kako je kupnja umjetnina trošenje novca koji bi se mogao prenamijeniti u povećanje plaća.<sup>422</sup>

#### b. Dobrobit

**Dobrobit** je jedan od glavnih elemenata koji se sagledavaju pri odabiru djela za kolekciju jer se smatra ključnom za poboljšanje radnog mjesta.<sup>423</sup> „Vizualna dobrobit definira se kao set emocija, zadovoljstva i prosperiteta koje ljudi osjećaju pri sagledavanju umjetnosti.“<sup>424</sup> Ovakvim pristupom „promovira se kreativnost kroz kulturno i intelektualno podučavanje radnika.“<sup>425</sup> Investicija u umjetnička djela u slučaju dobrobiti polučuje psihički benefit, stoga se često umjetnine raspoređuju sukladno dinamici odjela u čijim se prostorijama nalaze.<sup>426</sup> Ovako izložena djela moraju biti lišena svih tema koje bi mogle pogodovati razvoju polemika; na primjer u Belgiji je to pitanje nekoliko visoko zastupljenih etničkih skupina, a u SAD-u su bitna pitanja rase, religije, političkog opredjeljenja i sl.<sup>427</sup>

Umjetnost, pogotovo suvremena, katalizator je promjene jer mijenja način razmišljanja zaposlenika te može potaknuti produktivne rasprave i pozitivno utjecati na moderno poslovanje podložno stalnim promjenama. Iako ova idilična ideja ima puno potencijala pokazalo se da su djelatnici na nižim pozicijama dosta indiferentni prema djelima koja su im izložena u uredima.<sup>428</sup>

Društvenom dobrobiti smatra se izlaganje djela iz kolekcije na javnim i privatnim događanjima koje korporacija organizira kako bi ojačala veze među dioničarima jer na njima

---

<sup>421</sup> Rita Kottasz et al., „The Role of the Corporate Art Collection in Corporate Identity Management: The Case of Deutsche Bank“, u: *International Journal of Arts Management* Vol. 10 No. 1 (jesen 2007.), str. 24

<sup>422</sup> Isto, str. 28.

<sup>423</sup> Morgane Lindenberg, Kim Oosterlinck, „Art Collections as a Strategy Tool: A Typology Based on the Belgian Financial Sector“, u: *International Journal of Arts Management* Vol. 13 No. 3 (proljeće 2011.), str. 7

<sup>424</sup> Isto, str. 7.

<sup>425</sup> Isto, str. 8.

<sup>426</sup> Isto

<sup>427</sup> Isto, podatke za SAD autor preuzima iz članka C.T. Wu, „Privatising Culture: Corporate Art Interventions Since the 1980s“, London: Verso, 2003.

<sup>428</sup> Rita Kottasz et al., „The Role of the Corporate Art Collection in Corporate Identity Management: The Case of Deutsche Bank“, u: *International Journal of Arts Management* Vol. 10 No. 1 (jesen 2007.), str. 22.

često prisustvuju i sami umjetnici koji besplatno izlažu i stječu mogućnost osobnog upoznavanja potencijalnih kupaca.<sup>429</sup>

#### c. Korporativna filantropija

**Korporativna filantropija** kao praksa datira u 1970-te godine; do tada su se korporacije većinski smatrane distanciranima, izoliranim i anonimnim. U Belgiji se pojam odnosi na kupnju djela lokalnih, mladih umjetnika u nastajanju čime firma pokazuje odgovornost koju osjeća prema lokalnoj zajednici stimulirajući kreativnost belgijskih autora<sup>430</sup> (praksa koja se razlikuje od one u SAD-u, motivirane niskim cijenama i dostupnosti djela mladih lokalnih autora<sup>431</sup>) te se tako kreira dobra slika o korporaciji kao društveno odgovornoj i otvorenoj društvenim promjenama. Nameće se pitanje negira li ulaganje i pomaganje u svrhu kreiranja dobre slike samo sebe, pogotovo jer se o ovakvim filantropskim pothvatima redovito piše na web stranicama banaka, u medijima, magazinima i katalozima. Čisto filantropskom radnjom ostaje posudba djela kulturnim društvima, bolnicama, domovima i sl.<sup>432</sup>

Deutsche Bank djela kupuje od galerija (ne od aukcijskih kuća) kako bi dobila najnovija djela, često ona mladih umjetnika u usponu koji profitiraju od takvih prodaja.<sup>433</sup> Banka je niz godina organizacijom internacionalnog natjecanja doprinosila mladim umjetnicima direktno; jednom godišnje je u svojoj galeriji postavljala samostalnu izložbu pobjednika kako bi ga približila široj javnosti.<sup>434</sup>

#### d. Edukacija

**Edukacija** kao aspekt korporativne kolekcije očituje se u kulturnoj edukaciji zaposlenika i dioničara predstavljanjem djela (nekad sa stručnim vodstvom) izloženih u radnom prostoru te edukaciji javnosti u slučajevima kada korporacija preuzima funkciju muzeja javnim izlaganjem djela, financiranjem izložbi na kojima se izlažu djela iz kolekcije ili njihovim posuđivanjem za

---

<sup>429</sup> Morgane Lindenberg, Kim Oosterlinck, „Art Collections as a Strategy Tool: A Typology Based on the Belgian Financial Sector“, u: *International Journal of Arts Management* Vol. 13 No. 3 (proljeće 2011.), str. 15.

<sup>430</sup> Isto, str. 9.

<sup>431</sup> Isto, autor podatke preuzima iz istraživanja temeljenom na tržištu SAD-a 1990. godine

<sup>432</sup> Isto, str. 9–10.

<sup>433</sup> Rita Kottasz et al., „The Role of the Corporate Art Collection in Corporate Identity Management: The Case of Deutsche Bank“, u: *International Journal of Arts Management* Vol. 10 No. 1 (jesen 2007.), str. 28.

<sup>434</sup> *Deutsche Bank KunstHalle*, <https://www.berlin.de/kultur-und-tickets/archiv/3238086-2805649-deutsche-bank-kunsthalle.html> (zadnje pogledano: 19.05.2024.)

izložbe u čijoj organizaciji ne sudjeluje. Edukacija je usko vezana uz filantropiju jer su benefiti izlaganja kulturno uzdizanje javnosti te podrška i promocija umjetnika.<sup>435</sup>

Arhitektonski privlačna zgrada Deutsche Bank-a na glavnoj ulici u Berlinu ima dugu povijest izlaganja djela. Djelovala je kao muzej i galerija, a danas je mjesto interdisciplinarnog foruma za kulturu. Od 1997. do 2012. izlagala je djela velikih umjetnika na više od 60 privremenih izložbi u suradnji s fundacijom Salomon R. Guggenheim.<sup>436</sup> Godine 2013. otvorena je *Deutsche Bank KunstHalle*, galerija koju banka samostalno vodi te izlaže četiri izložbe suvremene umjetnosti godišnje. Tematika izložbi je globalizacija i fenomen globaliziranog društva.<sup>437</sup> Nakon zatvaranja *KunstHalle* 2018. godine banka u istoj ulici u mnogo većem prostoru otvara *PalaisPopulaire* kako bi svoju kolekciju učinila javno dostupnom.<sup>438</sup> *PalaisPopulaire* često surađuje s prestižnim kulturnim institucijama te služi kao svojevrsni kulturni centar koji odražava vrijednosti koje banka promiče od početka svoje kolekcije.<sup>439</sup>

#### e. Kolekcija kao investicija

Kolekcija kao **investicija** pogoduje diverzifikaciji portfelja<sup>440</sup> i posljedičnom smanjenju rizika pri investiranju.<sup>441</sup> Belgijski fiskalni sistem nudi porezne olakšice za ovakva ulaganja. Djela koja korporacija kupuje moraju ispunjavati striktno kriterije kako bi dovela do financijskog dobitka. Iako je teško procijeniti optimalnu investiciju u umjetnost, kako bi ulaganje bilo što sigurnije banke angažiraju stručnjake koji aktivno sudjeluju u nacionalnim i internacionalnim kulturnim događanjima.<sup>442</sup> „Djela kolekcije čuvana su u kontroliranim uvjetima, postoji godišnji budžet za restauraciju, uramljivanje i osiguranje te ih se redovito procjenjuje ili se to čini kada tržište prolazi kroz velike promjene.“<sup>443</sup> Bez obzira na investicijski aspekt korporativnih kolekcija banke u Belgiji djela kupuju većinom s nakanom da ih zadrže, a ne u svrhu stvaranja

---

<sup>435</sup> Morgane Lindenberg, Kim Oosterlinck, „Art Collections as a Strategy Tool: A Typology Based on the Belgian Financial Sector“, u: *International Journal of Arts Management* Vol. 13 No. 3 (proljeće 2011.), str. 10.

<sup>436</sup> *Deutsche Guggenheim*, <https://www.museum.de/museen/deutsche-guggenheim> (zadnje pogledano: 19.05.2024.)

<sup>437</sup> *Deutsche Bank KunstHalle*, <https://www.berlin.de/kultur-und-tickets/archiv/3238086-2805649-deutsche-bank-kunsthalle.html> (zadnje pogledano: 19.05.2024.)

<sup>438</sup> *Palais Populaire*, <https://www.berlin.de/museum/8705715-2926344-palais-populaire.html> (zadnje pogledano: 19.05.2024.)

<sup>439</sup> *PalaisPopulaire*, <https://www.visitberlin.de/de/palaispopulaire> (zadnje pogledano: 19.05.2024.)

<sup>440</sup> Morgane Lindenberg, Kim Oosterlinck, „Art Collections as a Strategy Tool: A Typology Based on the Belgian Financial Sector“, u: *International Journal of Arts Management* Vol. 13 No. 3 (proljeće 2011.), str. 10.

<sup>441</sup> Isto, str. 8.

<sup>442</sup> Isto, str. 10.

<sup>443</sup> Isto



profita. Djela se prodaju kada se kolekcija želi učiniti homogenom ili kada se zatvara podružnica u čijim su prostorijama djela bila izložena.<sup>444</sup>

Svaka banka, s obzirom na svoju povijest, stvara kolekciju iz različitih kombinacija gore navedenih razloga.<sup>445</sup> Bez obzira na raznolikost motivacija moguće je uočiti uzorak na temelju dva kriterija koja iz njih proizlaze. „**Pokroviteljstvo**“ pokazuje koliko firma želi biti percipirana kao društveno odgovorna, dok **komunikacija** govori o tome koliko dobro kolekcija umjetnina korespondira slici firme.“<sup>446</sup>

### **Odabrani primjer: podjela belgijskih korporativnih kolekcija s obzirom na kriterije pokroviteljstva i komunikacije**

M. Lindenberg i K. Oosterlinck na temelju kriterija pokroviteljstva i komunikacije prepoznaju tri kategorije unutar kojih djeluju banke u Belgiji: „tajni ljubitelji umjetnosti“, „državni baštinici“ i „društveno odgovorni“.

Na primjeru Belgije, pokroviteljstvo se ističe ukoliko korporacija kupuje djela suvremenih belgijskih umjetnika u usponu, podjednak broj autora različitih etničkih skupina te sponzoriranjem projekata koji promoviraju umjetnost.<sup>447</sup>

Ekskluzivnost se očituje u minimalnom pokroviteljstvu i komunikaciji, takve kolekcije nisu poznate javnosti i posljedica su ljubavi prema umjetnosti niza generacija glavnih aktera korporacije.<sup>448</sup> Kolekcije nisu homogene s obzirom da se mijenjaju po ukusu novih glavnih aktera. Ovakvu vrstu korporativnih kolekcija nazivamo „tajni ljubitelji umjetnosti“. <sup>449</sup> Ekskluzivnost također pogoduje pozicioniranju korporacije unutar tržišta. Djela su postavljena samo u strateškim prostorijama te se izlažu za odabrane važne klijente, to su obično osobe visokog statusa koje puno očekuju te umjetnost korespondira s njihovim očekivanjima i olakšava sklapanje poslova. Ovakve kolekcije služe za potvrdu legitimnosti korporacije i njenih glavnih lica te su karakteristične za investicijsko bankarstvo.<sup>450</sup>

---

<sup>444</sup> Isto, str. 11.

<sup>445</sup> Isto

<sup>446</sup> Isto, str. 15.

<sup>447</sup> Isto, str. 11.

<sup>448</sup> Isto

<sup>449</sup> Isto, str. 15.

<sup>450</sup> Isto

Ukoliko su faktori pokroviteljstva i komunikacije prosječni, kolekcije spadaju u kategoriju „državnih baštinka“.<sup>451</sup> Karakteristično imaju na tisuće umjetnina sakupljenih kroz stoljeća, koje su većinom povezane s državom u kojoj djeluju. Korporacija ovakvim djelima pokazuje bliskost svojim korisnicima i podršku lokalnoj umjetnosti, brine se da djela mladih umjetnika ostanu u državi te ih prezentira javnosti. Ovakvo očuvanje nacionalnih blaga u Belgiji je prisutno među bankama još od 15. stoljeća.<sup>452</sup> Korporacije organiziraju umjetnička natjecanja, pružaju niz informacija o kolekciji na svojim stranicama te financiraju kulturna događanja u regijama i provincijama. Kupovina djela korespondira poziciji koju banka ima u lokalnoj zajednici (2000-ih većinom kupuju umjetnička djela mladih belgijskih umjetnika u nastajanju). Banke organiziraju velika kulturna događanja otvorena za javnost gdje izlažu umjetnine iz kolekcije te surađuju s velikim umjetničkim institucijama.<sup>453</sup>

Kategorija „društveno odgovorni“ odnosi se na korporacije koje imaju snažnu odgovornost spram zajednice te su pokroviteljstvo i komunikacija na visokoj razini, dok je pokroviteljstvo glavni cilj.<sup>454</sup> Kolekcije se sastoje od mladih suvremenih belgijskih umjetnika u usponu. Djela se kupuju od autora koji trebaju financijsku pomoć kako bi razvili svoj potencijal i karijeru. Ovakve korporacije imaju interne publikacije te surađuju na mnogim kulturnim događanjima gdje izlažu djela mladih umjetnika ili organiziraju izložbe na kojima ih upoznaju s potencijalnim kupcima.<sup>455</sup> Velika pažnja posvećuje se podjednakoj zastupljenosti svih belgijskih etničkih skupina. Najvažnije im je održati razinu transparentnosti i solidarnosti te ne “raditi dobro da izgledaju dobro“.<sup>456</sup>

Primjer na temelju kojeg se razvijaju kolekcije belgijskog financijskog sektora je visoko internacionalni pristup Deutsche Bank-a<sup>457</sup> (koji sudjeluje u svim navedenim aktivnostima, bez da se može se svrstati u jednu od ovih kategorija).

---

<sup>451</sup> Isto, str. 13–14.

<sup>452</sup> Isto

<sup>453</sup> Isto, str. 13–15.

<sup>454</sup> Isto, str. 15.

<sup>455</sup> Isto

<sup>456</sup> Isto, str. 15–16.

<sup>457</sup> Isto, str. 16.

## 12 OSVRT NA HRVATSKO TRŽIŠTE UMJETNINA

S obzirom da se hrvatsko tržište umjetnina ne uklapa u većinu tržišnih mehanizama objašnjenih u radu, bitno je raspraviti o njegovoj legislativi, korijenima i razlozima nerazvijenosti.

### 12.1 Razlozi nerazvijenosti hrvatskog tržišta umjetnina

Hrvatsko tržište možda je najbolje bilo razvijeno između dva svjetska rata kada su i manji gradovi imali svoje kupce umjetnina koji su bili dijelom tržišta.<sup>458</sup>

Korijenje današnjeg stanja tržišta umjetnina možemo naći u povijesti Republike Hrvatske. Kupnja umjetničkog djela implicira posjedovanje privatnog kapitala što nije bilo u suglasju s politikom Socijalističke Federativne Republike Jugoslavije; stoga su privatni kolekcionari bili u strahu da će njihova imovina biti zaplijenjena<sup>459</sup> („što se i događalo nakon Drugog svjetskog rata“<sup>460</sup>). Stjecanjem neovisnosti 1991. godine, kolekcionari sve češće posuđuju djela iz svojih kolekcija kako bi se izložila. Za potrebe izložbi provjerava se njihova autentičnost te im one dižu popularnost, a posljedično tome i cijenu.<sup>461</sup>

Mentalitet umjetnika, neutjecajna kritika, nedostatak sajmova umjetnina i licenciranih aukcijskih kuća te porezne politike izvorišta su nerazvijenosti hrvatskog tržišta umjetnina.

#### a. Mentalitet umjetnika

Mentalitet mladih umjetnika na hrvatskoj sceni još je onaj „gladnog umjetnika“ s obzirom da živi od male državne potpore te se ne želi prepustiti tržištu (iako mu ni ono nema puno za ponuditi) kako se ne bi percipirao kao „prodana duša“ ili komercijalni umjetnik.<sup>462</sup>

#### b. Kritika

Likovna kritika ima minimalan utjecaj na javnost i formiranje cijena na tržištu. Mediji pokrivaju kulturna događanja u vrlo malom opsegu te gotovo redovito bez kritičkog ili ekspertnog osvrta.<sup>463</sup>

---

<sup>458</sup> Frano Dulibić, „Legalizacija i pokretanje tržišta umjetnina u Hrvatskoj“, u: *Umjetnost i tržište, Vrednovanje umjetničkih djela u tržišnoj ekonomiji*, (ur.) Vera Turković, Arijana Novina, Zagreb: Akademija likovnih umjetnosti Sveučilišta u Zagrebu, 2015., str. 81.

<sup>459</sup> Isto, str. 77.

<sup>460</sup> Isto

<sup>461</sup> Isto

<sup>462</sup> Isto, str. 88.

### c. Sajmovi umjetnina

Država ne pruža potporu i ne vidi potrebu za održavanjem sajmova umjetnina (postoje iznimke kao što su saloni umjetnina i antikviteta od 1996. do 2005., sajam Ambijenta ranih 2000-tih ili Artexchange u Rovinju od 2007. do 2015.).<sup>464</sup> Scena sajmova u Zagrebu ipak je nešto zaživjela drugom polovicom 2010-ih i početkom 2020-ih čemu svjedoče dva sajma umjetnina koja se održavaju od 2018. godine. Sajam *Nesvrstani* održava se u Laubi, a 2024. godine doživio je svoje sedmo izdanje. Izlaže od mladih do nekih od najvažnijih hrvatskih umjetnika, ali i one strane. Naznake internacionalnog karaktera sugeriraju podizanje kvalitete izloženog, podržavaju se umjetničke inicijative, pomaže se razvoju i cirkulaciji umjetničke scene te doprinosi podizanju cijene umjetničkog rada. Popratni sadržaji kao što su predavanja, dodjele nagrada i glazbeni program, privlače sve veći broj posjetitelja.<sup>465</sup> Sajam *Art Zagreb* okuplja aktere hrvatskog tržišta umjetnina, na njemu izlažu hrvatske galerije i suvremeni umjetnici, a popratni sadržaji kao što su predavanja i projekcije dokumentarnih filmova teže promoviranju hrvatskog tržišta umjetnina. Sajam djeluje u suradnji s Akademijom likovnih umjetnosti Sveučilišta u Zagrebu i Društvom povjesničara umjetnosti Hrvatske.<sup>466</sup> Međutim kolika je važnost tih sajmova kada u čitavoj Hrvatskoj iznimno mali broj ljudi redovito ulaže u umjetnost? Cilj sajmova svodi se na izlaganje i prikazivanje radova nekoliko generacija umjetnika kako bi ih publika vidjela i upoznala se s akterima na sceni.<sup>467</sup> Privatni muzeji i kolekcionari koji mogu imati stvaran utjecaj na tržište i produkciju suvremene umjetnosti rijetka su i zanemariva pojava u Hrvatskoj, a iznimka je upravo Lauba.<sup>468</sup>

### d. Aukcijske kuće

Hrvatska ima dvije registrirane aukcijske kuće: Kontura i Artmarkt. Posljednjih godina raste broj privatnih galerija koje gotovo sve same financiraju svoje programe. Sve ih ograničava zakonska regulativa koja se razlikuje od onih u drugim zemljama EU.<sup>469</sup>

### e. Nacionalni identitet i likovna produkcija

---

<sup>463</sup> Isto, str. 81.

<sup>464</sup> Isto, str. 78.

<sup>465</sup> *Nesvrstani- Art Fair* <https://www.nesvrstani.hr/> (zadnje pogledano: 19.05.2024.)

<sup>466</sup> *Art Zagreb*, <https://www.artzagreb.com/en/about-us/> (zadnje pogledano: 21.02.2025.)

<sup>467</sup> Tia Špero, *Od skulptura za 27.000 eura do mladih umjetnika po 100 i prve ponude NFT-a u Hrvatskoj* (18. lipnja 2021.), <https://www.vecernji.hr/kultura/od-skulptura-za-27-000-eura-do-mladih-umjetnika-po-100-i-prve-ponude-nft-a-u-hrvatskoj-1501496> (zadnje pogledano: 19.05.2024.)

<sup>468</sup> Frano Dulibić, „Legalizacija i pokretanje tržišta umjetnina u Hrvatskoj“, u: *Umjetnost i tržište, Vrednovanje umjetničkih djela u tržišnoj ekonomiji*, (ur.) Vera Turković, Arijana Novina, Zagreb: Akademija likovnih umjetnosti Sveučilišta u Zagrebu, 2015., str. 79.

<sup>469</sup> Isto, str. 78.

Nacionalna vrijednost igra veliku ulogu pri kupnji djela. Mnogi kupci veće platežne moći kupuju samo ona djela koja vežu uz nacionalni identitet, dok suvremene umjetnine nastale tijekom 1960-ih i kasnije, privlače kupce manje platežne moći i šireg znanja o umjetnosti.<sup>470</sup> Vezanje nacionalnog identiteta za umjetnička djela dovodi do precjenjivanja nekih autora, ne gledanja na realnu tržišnu cijenu njihovih djela niti sagledavanje njihovih opusa u europskom ili globalnom kontekstu.<sup>471</sup> Hrvatska ima manji broj umjetnika koji posjeduju vrijednost na internacionalnom tržištu te je upravo to razlog sve veće potražnje za njihovim djelima i na našem tržištu. Bez kolekcionara koji skupljaju i inozemne umjetnike ne može doći do izjednačavanja kriterija i prepoznavanja univerzalnosti u djelima koje će ih izvaditi iz nacionalnih okvira.<sup>472</sup> Potražnja za hrvatskim umjetnicima na međunarodnom tržištu polako postaje vidljiva iako je ograničena na manji broj umjetnika iz druge polovice dvadesetog stoljeća te nekoliko aktivnih umjetnika srednje generacije. Nacionalni pristup kupnji umjetnina stvara paralelne vrijednosne parametre. Pojedinci koji su gotovo neprepoznati u vlastitoj sredini mogu živjeti od inozemnog tržišta, poput niza naših autora stripova i ilustratora koji žive od ugovora sa stranim izdavačima jer njihove radove domaće tržište zbog malih naklada nije u stanju adekvatno honorirati.<sup>473</sup>

#### f. Porezne politike

Rješenje razvoja tržišta umjetnina i boljeg statusa kulture općenito leži u promjenama porezne politike (npr. porezne olakšice za kupnju umjetnina<sup>474</sup>). Stagnacija kulture i tržišta rezultira negativnim posljedicama za samu državu koja ne ubire poreze od transakcija koje bi se odvijale na legalnom tržištu umjetnina.<sup>475</sup>

Prepoznatljivost, utjecaj i snaga nacionalne scene ovisi o transparentnosti i legalizaciji tržišta umjetnina te o količini kupaca umjetničkih djela, tj. o pitanjima na koje Ministarstvo kulture u Hrvatskoj ne traži odgovore. U Hrvatskoj većinu kupaca čine mali kolekcionari i ljubitelji umjetnina koji su neodrživi u vremenu ekonomske krize. Jedino razdoblje nešto većeg prometa na Hrvatskom (crnom) tržištu bio je početak 21. stoljeća pojavom novog imućnog sloja, međutim nakon što su ti kolekcionari investirali u određeni broj umjetnina prestali su s daljnjim

---

<sup>470</sup> Isto, str. 85.

<sup>471</sup> Isto, str. 86.

<sup>472</sup> Isto, str. 86–87.

<sup>473</sup> Isto, str. 81–82.

<sup>474</sup> Isto, str. 79.

<sup>475</sup> Isto, str. 82.

oblikovanjem kolekcija. To govori o kolekcionarstvu bez razumijevanja umjetnosti, odnosno, o kolekcionarstvu koje je motivirano prvenstveno statusnim simbolom.<sup>476</sup>

## 12.2 Nedostatak politika vezanih za tržište umjetnina i njegova legalnost

Ekonomska situacija je takva da građani i poduzetnici nemaju novaca za ulaganje čak ni uz porezne olakšice jer nakon davanja i nameta ostaje vrlo malo sredstava za osobnu potrošnju.<sup>477</sup> Postoje primjeri kolekcionara, čija se reputacija sve češće veže za politički (i) kriminalni milje.<sup>478</sup> Visoko pozicionirani pojedinci u određenim institucijama od umjetnika naručuju određenu količinu djela po određenoj cijeni, višoj od one koju bi postigla u galeriji te istodobno traže da se u toj cijeni pokloni još određen broj djela koji potom završavaju u njihovim privatnim kolekcijama. Ovako se umjetnik smješta u viši cjenovni rang jer je javno dostupna cijena njegovog djela iznos podijeljen na broj legalno prodanih djela, a ne na broj djela koja je zaista plaćen za tu cijenu.<sup>479</sup> Hrvatska ima neregulirano tržište umjetnina, međutim problem leži upravo u njegovoj netransparentnosti.

Pojedinci koji bi na legalan način htjeli kupiti umjetnine demotivirani su time što je hrvatsko tržište puno anomalija koje se na zakonski reguliranim tržištima sankcioniraju.<sup>480</sup> Kupac okoliša jer djelo dobiva bez računa i certifikata kao garantnog lista i zaštite od prevare. Država ne ubire poreze jer se za kupnju umjetnine ne izdaje račun, a autor i nasljednici ne dobivaju postotak prodaje jer se preprodaje ne mogu pratiti.<sup>481</sup> Našem je tržištu gotovo nepoznat pojam ovlaštene stručnjak (centar ili agencija) za utvrđivanje autentičnosti ili monetarne vrijednosti, nitko ne štiti kupca jer certifikate mogu izdavati i oni bez ikakvog relevantnog obrazovanja. Tek ako dođe do sudskog spora, angažiraju se ovlaštene stručnjaci, odnosno sudski vještaci.<sup>482</sup>

Za tržište umjetnina vrlo je bitna srednja klasa koja umjetnine kupuje za vlastiti užitak, uređenje interijera ili kao poklone; ta klasa u Hrvatskoj više gotovo ne postoji. Kada govorimo o

---

<sup>476</sup> Isto, str. 80.

<sup>477</sup> Ana Munk, „Likovna umjetnost i slobodno tržište: američki pogledi“, Zagreb: Sveučilište u Zagrebu Likovna Akademija, 2015., (<https://www.bib.irb.hr:8443/853589>), str. 7.

<sup>478</sup> Frano Dulibić, „Legalizacija i pokretanje tržišta umjetnina u Hrvatskoj“, u: *Umjetnost i tržište, Vrednovanje umjetničkih djela u tržišnoj ekonomiji*, (ur.) Vera Turković, Arijana Novina, Zagreb: Akademija likovnih umjetnosti Sveučilišta u Zagrebu, 2015., str. 84.

<sup>479</sup> Ana Munk, „Likovna umjetnost i slobodno tržište: američki pogledi“, Zagreb: Sveučilište u Zagrebu Likovna Akademija, 2015., (<https://www.bib.irb.hr:8443/853589>), str. 7.

<sup>480</sup> Frano Dulibić, „Legalizacija i pokretanje tržišta umjetnina u Hrvatskoj“, u: *Umjetnost i tržište, Vrednovanje umjetničkih djela u tržišnoj ekonomiji*, (ur.) Vera Turković, Arijana Novina, Zagreb: Akademija likovnih umjetnosti Sveučilišta u Zagrebu, 2015., str. 82; autor citira sa stranica Ministarstva unutarnjih poslova

<sup>481</sup> Isto, str. 82.

<sup>482</sup> Isto, str. 83.

kupnji djela za osobni prostor, veliki udarac na već loše tržište su i trendovi dizajnera interijera koji naginju minimalizmu i brzoj opremi doma te antikni namještaj i umjetnine ne svrstavaju u svoj koncept modernog interijera.<sup>483</sup>

Kultura i kulturna politika u Hrvatskoj su neartikulirane te se potpora kulturnim događanjima i institucijama ne smatra investicijom već troškom jer je nepoznato koliko se toga novca državi vrati u proračun kroz PDV. Nedostatak regulativa te nejasni zakoni i pravilnici, osim što pogoduju crnom tržištu umjetnina, umjetnike stavljaju u nemogući položaj. Definicija „samostalnog umjetnika“ potpuno je nejasna, jer je pravilnik koji propisuje i opisuje taj status kontradiktoran i pun nejasnih formulacija. Nejasno je je li naziv „samostalni umjetnik“ zaslužen kvalitetom opusa i doprinosu hrvatskoj kulturi ili on označava socijalni status umjetnika s obzirom da kako bi ga zadržao tijekom tri godine ne smije zaraditi više od prosjeka (prosjeak plaća na koji se pravilnik odnosi također nije definiran). Ukoliko zaradi više, umjetnik gubi status „samostalnog umjetnika“ (samim time i pravo na doprinose od države). Ovakav sustav hrani mentalitet „gladnog umjetnika“ ili dovodi do toga da umjetnici ne prijavljuju svoje prihode u potpunosti, što posljedično ubija mogućnost razvoja galerijske scene kao i razvoja legalnog i funkcionalnog tržišta umjetnina.<sup>484</sup>

Nakon stjecanja neovisnosti država nije ništa učinila kako bi zakonski regulirala tržište umjetnina te tako pomogla razvoju tog dijela kulture, a time ujedno i međunarodnoj prepoznatljivosti naših umjetnika. Zatvorenost tržišta i nepovoljne porezne politike štete tržištu umjetnina, ali i samoj državi koja bi od njega mogla profitirati.

---

<sup>483</sup> Isto, str. 83–84.

<sup>484</sup> Janka Vukmir, „Komercijalizacija“, u: *Zbornik III. Kongresa hrvatskih povjesničara umjetnosti*, (ur.) Andrej Žmegač, Zagreb: Institut za povijest umjetnosti, 2013., str. 121–124.

### 13 ZAKLJUČAK

Iako komercijalizacija djeluje kao suvremeni pojam, komercijalne prakse u umjetničkom svijetu možemo pratiti još od antičke Grčke iz koje potječu prvi ugovori vezani uz izvedbu umjetničkih djela. Pokroviteljstvo kao praksa kroz povijest je mijenjala dinamiku moći između naručitelja i umjetnika. Od nadmoći pokrovitelja koji je umjetniku pomagao razvijati karijeru, do nadmoći umjetnika koji je primanjem podrške pokrovitelju omogućavao ulazak u zatvoreni krug visoke umjetnosti.

Djelovanjem unutar distribucijskih sustava umjetnička djela postaju vrsta robe. Njihova je specifičnost činjenica da posjeduju nematerijalnu i simboličku vrijednost koja nadilazi monetarnu vrijednost te se stoga i samo tržište umjetnina razlikuje od ostalih. Tradicionalne ekonomske teorije imaju ograničenu primjenu pri analizi tržišta umjetnina jer je nemoguće jasno razdvojiti ekonomske i društvene faktore. Upravo zbog kompleksnosti društvenih faktora na tržištu, umjetnina kao investicija visoko je rizična i u pravilu slabo profitabilna.

Tržište umjetnina tržište je temeljeno na znanju, što je pozitivna odrednica s obzirom da naznačuje kako struka i umjetnost sama po sebi na komercijalnom tržištu zadržavaju određenu razinu moći. Daljnjim razvojem tržišta, krajem 20. stoljeća ono ipak dobiva primat i ekonomska vrijednost u mnogim slučajevima postaje samodostatna i imuna na kritiku.

Razvojem kapitalizma dolazi do jačanja komercijalnog tržišta tj. penetracije različitih komercijalnih aspekata u tri područja tržišta umjetnina: onog znanja, velikih izložbi i institucija. Posljedica ovog procesa gubitak je granica djelovanja aktera koji zauzimaju nekoliko funkcija i djeluju na nekoliko područja tržišta.

Komercijalno tržište dijelimo na primarno i sekundarno. Na primarnom tržištu definiraju se trendovi i estetska vrijednost, ono je najrizičnije za aktere jer se na njemu umjetnine prodaju po prvi put. Sekundarno tržište manje je rizično jer je djelo već poznato, a karakterizira ga definiranje cijene u suradnji prodavača i kupca.

Iako je na svjetskom tržištu najpoznatiji duopol aukcijskih kuća *Christie's* u Londonu i *Sotheby's* u New Yorku, realnost tržišta umjetnina daleko je od milijunskih transakcija. Ono se može sagledati kao piramida s *junk* tržištem neograničenog ulaza u bazi, avangardnim i alternativnim tržištem ograničenog ulaza u sredini te klasičnim tržištem zatvorenog ulaza na vrhu.



Interakcija društvenih i ekonomskih faktora tržišta dovodi do internalizacije poslovanja. Dvadeseto stoljeće obilježile su konstantne inovacije i promjene položaja avangardne umjetnosti što je na tržištu pogodovalo špekulacijama te djelo kao roba postaje sve sličnije dionicama. Institucije više nisu primarne pri definiranju hijerarhije cijena, već tu ulogu preuzimaju elitni akteri tržišta. Na razvijenim tržištima umjetnina tako cijenu definira nevidljiva ruka tržišta na temelju sistema ponude i potražnje.

Tržište umjetnina često mijenja svoje trendove, te je stoga teško imati objektivne parametre procijene vrijednosti kada su u pitanju umjetnička djela. Percipirana vrijednost postaje temeljem definiranja cijene. Razlikujemo pet dimenzija pomoću kojih je moguće procijeniti monetarnu vrijednost umjetnina: estetska vrijednost, kognitivna tj. epistemološka vrijednost, vrijednost brenda i utjecajnih osoba, društvena vrijednost te nasljedna.

Menadžment i marketing pojmovi su koje vežemo za komercijalna tržišta te njihova uloga u umjetnosti najbolje govori o penetraciji oba fenomena u ovo specifično područje. Kako bi se intrinzična vrijednost djela prenijela do potencijalnih kupaca oba igraju vrlo važnu ulogu. Uloga menadžera zahtijeva ekstenzivno znanje o djelima koje zastupa, ostalim djelima dostupnima na tržištu te kako i kome plasirati umjetnika na zasićenom tržištu. Menadžment u umjetnosti razlikuje se od poslovnog pošto je umjetnost roba koja dolazi na neistraženo tržište i traži kupca te je uloga menadžera kreiranje efektive i relevantne javne sfere. Kako bi to postigao bitno je da proizvod predstavi jedinstvenim, sagradi mu distinktivni identitet i sagradi reputaciju. Marketing također ima inverznu ulogu jer ne kreira proizvod za tržište. Umjetnici i umjetničke organizacije sudjeluju u *brand* kulturi unutar koje značenje kreiraju sudionici tržišta.

Glavni akteri komercijalnog tržišta umjetnina, koji izvlače korist iz mogućnosti špekulacija, su galerije i trgovci umjetninama u suradnji s kritičarima. Tržište galerija je umreženo i bazirano na društvenim i poslovnim međuljudskim odnosima, a veličinom varira od lokalnog do internacionalnog. U Europi razlikujemo centralizirane, nacionalne, statusne i žanrovske mreže, dok je u SAD-u struktura galerija piramidalna. Koalicijski monopol omogućuje galerijama širenje potražnje bez znatnih ulaganja. Na manjim tržištima reputacija galerije ovisi o institucijama. Što je tržište razvijenije manji je utjecaj institucija na postavljanje trendova te tu ulogu preuzimaju mreže galerija i akteri oko njih.

Najvažniji akter u formiranju cijene, osoba koja se nalazi u srži tržišta umjetnina, je trgovac umjetninama. On djeluje na dva moguća načina: jedan se bazira na vječnosti umjetnosti i dugoročnoj strategiji s odgođenim uspjehom, a drugi je obilježen konstantnim inovacijama i

kratkoročnom špekulativnom strategijom. Uspjeh trgovca umjetninama ovisi o njegovom znanju i reputaciji, mogućnostima promocije, kontrole ponude i potražnje, stvaranja trendova, promoviranja umjetnika i priklanjanja umjetničkog establišmenta djelima koje zastupa.

U komercijalnom svijetu nije dovoljno biti izvrstan umjetnik. Kako bi se istakli na zasićenom tržištu menadžeri i marketinški stručnjaci stvaraju brend umjetnika temeljen na priznanjima koje je dobio i jedinstvenom identitetu njegova stvaralaštva i njega kao osobe te tako stvaraju odnos s publikom. Umjetnik je brend kada njegovo ime asocira na njegovu estetiku. Tada većinom postaje dijelom *celebrity* kulture te samom svojom pojavom reklamira stvaralaštvo i garantira dugoročno visoku cijenu djela na tržištu. *Celebrity* kultura možda je najbolji primjer spajanja visoke i popularne kulture te penetracije novih komercijalnih praksi u područje umjetnosti.

Periodične izložbe gube visoku kulturnu poziciju postavljanja trendova i pružanja uvida u najnovije struje. Postaju mjesto razmjene *insiderskih* informacija koje se na umjetničkim sajmovima pretvaraju u novac. Nekoć mjesto kulturnog natjecanja sve više postaje mjesto ekonomskog. Pojavom sajmova i porastom broja periodičnih izložbi, one gube kulturnu hegemoniju. S obzirom da su izgubile na svojem značenju zbog promjene i pojave novih aktera i uloga te da je jedini način povratka važnosti koju su imale kroz ekonomske mehanizme, one služe kao savršen primjer penetracije komercijalnih praksi u umjetnost.

Penetracija komercijalizacije u institucionalno tržište prvotno je vidljiva u tome što se umjetnost više ne dijeli na onu prikladnu za muzeje ili tržište već je svaka njena vrsta prisutna u oba područja. Avangarda kao opreka establišmentu više ne postoji. Bez obzira na preklapanje uloga aktera tržišta i institucija, stručnjaci i dalje zadržavaju određenu moć nad etabliranjem umjetnosti. Kustos s pozicije kulturne moći asimilira novi umjetnički proizvod u institucijski krug, dok trgovac umjetninama s pozicije ekonomske moći to čini u sektoru tržišta kojim dominira. Tako su ekonomski i kulturni akteri u konstantnoj suradnji pri definiranju estetskih i monetarnih vrijednosti umjetnosti. Komercijalizacija muzeja očituje se i u vodstvu koje se, uz umjetničke (pr. kustos) sastoji i od nekolicine tradicionalno ekonomskih pozicija (pr. menadžer, upravni odbor i sl.). Marketing muzeja koristi se kako bi se kreirao brend, proširila publika na onu manje obrazovanu koja nije naučila uživati kulturu te kako bi se privuklo donatore. Identitet brenda muzeja gradi se na temelju nekoliko dimenzija koje služe njegovu aktivnom komuniciranju: artefakata, osoba, simbola i načina organizacije. Brendiranje muzeja mora se pažljivo provoditi i biti u skladu s njegovom misijom. U kompetitivnom okruženju tržišta za

provođenje slobodnog vremena, muzeji trebaju surađivati te im uživanje kulture treba biti zajednički cilj u isto vrijeme održavajući jedinstvenost vlastitog brenda.

Privlačenje šire publike i vrlo kompetitivna industrija za provođenje slobodnog vremena rezultirali su širenjem funkcija muzeja koje nerijetko vodi u kompromise same muzejske misije. Kako bi opstali na tržištu na kojem financiranje ovisi o broju posjetitelja, muzeji pribjegavaju trendu edutainmenta. Brisanje granica visoke i popularne kulture koje proizlazi iz ovog trenda, iako polučuje pozitivne posljedice, ugrožava muzej kao instituciju. Kulturna i edukacijska kriza posljedica je komercijalizacije koja je muzeje primorala da iskustvo posjetitelja stave iznad sadržaja kako bi privukli što veći broj ljudi; edukacijski pristup zamijenio se spektakularnim. Diznifikacija i mekdonaldizacija društveni su fenomeni koji utječu na društvo općenito te stoga nezaobilazno i na kulturni sektor. U globaliziranom svijetu ovakve su promjene neophodne, međutim izrazito je važan oprez pri implementaciji popularnih elemenata i kreiranju interaktivnog iskustva za posjetitelje. Muzej postoji kako bi služio društvu te smatram da se trebaju zajedno mijenjati, toliko da zadrži svoje ključne karakteristike, ciljeve i ulogu u isto vrijeme zadovoljavajući nove potrebe društva.

Korporativne kolekcije umjetnina, iako sam naziv aludira na kapitalistički i komercijalni koncept, ustvari se odnose na kolekcije sastavljene u svrhu društvene dobrobiti, a ne financijske koristi. Iako korporacije nužno ne kupuju umjetnine kao investiciju, profitiraju od financiranja kulturnog sektora i posjeda umjetnina koje koriste kao marketinški alat za komuniciranje vrijednosti kompanije i kreiranje brenda. Korporativne kolekcije osnivaju se kombinacijom nekolicine sljedećih razloga: kreiranje korporacijskog identiteta i slike o korporaciji (*brand image*), dobrobit (*well-being*), edukacija, korporativna filantropija i investiranje, u svrhu pokroviteljstva ili komunikacije.

Bez obzira na to koliko je pojačana komercijalizacija promijenila mnoge odnose u umjetničkom svijetu, ipak do određene mjere u likovnoj umjetnosti djelo ostaje to koje i dalje diktira odnose svojom jedinstvenošću i likovnom kvalitetom te nadilazi trenutnu monetarnu vrijednost.<sup>485</sup>

---

<sup>485</sup> Laurent Lapierre, „Leadership and Arts Management“, u: *International Journal of Arts Management* Vol. 3 No. 3 (projeće 2001.), str. 11.

#### 14 POPIS LITERATURE

1. Bagdadli Silvia, Livia Arrigoni, „Strategic Positioning of the Venice Biennial: Analysing the Market for Periodic Contemporary Art Exhibitions“, u: *International Journal of Arts Management* Vol. 7 No. 3 (proljeće 2005.), str. 22–31.
2. Balloffet Pierre, François H. Courvoisier, Joëlle Lagier, „From Museum to Amusement Park: The Opportunities and Risks of Edutainment“, u: *International Journal of Arts Management International Journal of Arts Management* Vol. 16 No. 2 (zima 2014.), str. 4–18.
3. Bandixen Peter, „Skills and Roles: Concepts of Modern Art Management“ u: *International Journal of Arts Management* Vol. 2 No. 3 (proljeće 2000.), str. 4–13.
4. Becker Howard S., „Distribucija umjetničkih djela“, u: *Svjedovi umjetnosti*, Zagreb: Naklada Jesenski Turk, listopad 2009., str. 119–154.
5. Botti Simona, „What Role for Marketing in the Arts? An Analysis of Arts Consumption and Artistic Value“, u: *International Journal of Arts Management* Vol. 2 No. 3 (proljeće 2000.), str. 14–27.
6. Colbert François, „Entrepreneurship and Leadership in Marketing the Arts“, u: *International Journal of Arts Management* Vol. 6 No. 1 (jesen 2003.), str. 30–39.
7. Dulibić Frano, „Legalizacija i pokretanje tržišta umjetnina u Hrvatskoj“, u: *Umjetnost i tržište, Vrednovanje umjetničkih djela u tržišnoj ekonomiji*, (ur.) Vera Turković, Arijana Novina, Zagreb: Akademija likovnih umjetnosti Sveučilišta u Zagrebu, 2015., str. 75–92.
8. Graw Isabelle, *High Price*, Berlin: Stenberg Press, 2009.
9. Hernando Elisa, Sara Campo, „An Artist's Perceived Value: Development of a Measurement Scale“, u: *International Journal of Arts Management* Vol. 19 No. 3 (proljeće 2017.), str. 33–47.
10. Hernando Elisa, Sara Campo, „Does the Artist's Name Influence the Perceived Value of an Art Work?“, u: *International Journal of Arts Management* Vol. 19 No. 2 (zima 2017.), str. 46–58.
11. Jyrämä Annukka, „Contemporary Art Markets- Structure and Actors: A Study of Art Galleries in Finland, Sweden, France and Great Britain“, u: *International Journal of Arts Management* Vol. 4 No. 2 (zima 2002.), str. 50–65.
12. Kottasz Rita et al., „The Role of the Corporate Art Collection in Corporate Identity Management: The Case of Deutsche Bank“, u: *International Journal of Arts Management* Vol. 10 No. 1 (jesen 2007.), str. 19–31.

13. Lapiere Laurent, „Leadership and Arts Management“, u: *International Journal of Arts Management* Vol. 3 No. 3 (proljeće 2001.), str. 4–12.
14. Lindenberg Morgane, Kim Oosterlinck, „Art Collections as a Strategy Tool: A Typology Based on the Belgian Financial Sector“, u: *International Journal of Arts Management* Vol. 13 No. 3 (proljeće 2011.), str. 4–19.
15. Moulin Raymonde, Michel Vale, „The Museum and the Marketplace: The Constitution of Value in Contemporary Art“, u: *International Journal of Political Economy* Vol. 25, No. 2 (ljetno 1995.), str. 33–62.
16. Moureau Nathalie, Dominique Sagot-Duvaurox, „Four Business Models in Contemporary Art“, u: *International Journal of Arts Management* Vol. 14 No. 3 (proljeće 2012.), str. 44–56.
17. Perrini Francesco, Antonio Salvi, Emanuele Teti, „Investing in Art Movements: The Case of Surrealist Paintings“, u: *International Journal of Arts Management* Vol. 10 No. 2 (zima 2008.), str. 27–39.
18. Pusa Sofia, Liisa Uusitalo: „Creating Brand Identity in Art Museums: A Case Study“ u: *International Journal of Arts Management* Vol. 17 No. 1 (jesen 2014.), str. 18–30.
19. van der Burg Tsjalle, Wilfred Dolfsma, Celeste P.M. Wilderom: „Raising Private Investment Funds for Museums“, u: *International Journal of Arts Management* Vol. 6 No. 3 (proljeće 2004.), str. 50–59.
20. Vukmir Janka, „Komercijalizacija“, u: *Zbornik III. Kongresa hrvatskih povjesničara umjetnosti*, (ur.) Andrej Žmegač, Zagreb: Institut za povijest umjetnosti, 2013., str. 121–124.
21. Zarloni Alessia, „Structure of the Contemporary Art Market and the Profile of Italian Artists“, u: *International Journal of Arts Management* Vol. 8 No. 1 (jesen 2005.); str. 61–71.

#### **Internetski izvori:**

22. *Art Zagreb*, <https://www.artzagreb.com/en/about-us/> (zadnje pogledano: 21.02.2025.)
23. Burgess P., *5 banks (that you probably bank with) that have world-famous art collections*, <https://insights.masterworks.com/alternative-investments/art-investing/5-banks-that-you-probably-bank-with-that-have-world-famous-art-collections/> (zadnje pogledano: 19.05.2024)
24. *Deutsche Bank Collection*, <https://art.db.com/deutsche-bank-collection/> (zadnje pogledano: 19.05.2024.)

25. *Deutsche Bank KunstHalle*, <https://www.berlin.de/kultur-und-tickets/archiv/3238086-2805649-deutsche-bank-kunsthalle.html> (zadnje pogledano: 19.05.2024)
26. *Deutsche Guggenheim*, <https://www.museum.de/museen/deutsche-guggenheim> (zadnje pogledano: 19.05.2024)
27. Hackworth Nick, *What is art patronage in the 21st century?*, <https://www.artbasel.com/news/art-patronage-in-the-21st-century> (zadnje pogledano: 21.10.2024)
28. *Kunstkompass*, <https://k-artnow.com/the-worlds-most-influential-contemporary-artists-ranked-by-germanys-kunstkompass/> (zadnje pogledano 9.5.2024.)
29. McGuigan Cathleen, *New Art, New Money: The Marketing of an American Artist*, *The New York Times*, *New York* (6. studenog 1985.), <https://www.nytimes.com/1985/02/10/magazine/new-art-new-money.html> (zadnje pogledano: 14.5.2024.)
30. *Mr. Doodle*, <https://mrdoodle.com/main> (zadnje pogledano: 8.5.2024.)
31. Munk Ana, *Likovna umjetnost i slobodno tržište: američki pogledi*, Zagreb: Sveučilište u Zagrebu *Likovna Akademija* (2015.) str. 1-12, <https://www.bib.irb.hr:8443/853589> (zadnje pogledano: 19.05.2024.)
32. *Nesvrstani- Art Fair*, <https://www.nesvrstani.hr/> (zadnje pogledano: 19.05.2024.)
33. *Nevidljiva ruka*, <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=43605> (zadnje pogledano: 19.05.2024.)
34. Nickerson, Charlotte, *McDonaldization Of Society: Definition And Examples*, <https://www.simplypsychology.org/mcdonaldization-of-society.html> (zadnje pogledano: 19.05.2024.)
35. *Patronage systems and their impact on artistic production*, <https://library.fiveable.me/theories-and-methods-of-art-history/unit-13/patronage-systems-impact-artistic-production/study-guide/KQ23U2j7HJ3eVeDz> (zadnje pogledano: 21.10.2024)
36. *PalaisPopulaire*, <https://www.visitberlin.de/de/palaispopulaire> (zadnje pogledano: 19.05.2024)
37. *Palais Populaire*, <https://www.berlin.de/museum/8705715-2926344-palais-populaire.html> (zadnje pogledano: 19.05.2024)
38. Špero Tia, *Od skulptura za 27.000 eura do mladih umjetnika po 100 i prve ponude NFT-a u Hrvatskoj (18. lipnja 2021.)*, <https://www.vecernji.hr/kultura/od-skulptura-za-27-000->

[eura-do-mladih-umjetnika-po-100-i-prve-ponude-nft-a-u-hrvatskoj-1501496](#)

(zadnje

pogledano: 19.05.2024.)

## 15 POPIS SLIKOVNIH PRILOGA

**Graf 1:** podjela tržišta s obzirom na restrikciju ulaza



## SUMMARY

The paper analyzes how commercialization processes have affected the values within the art world. The focus is placed on the relationship between art and the market during the 20th and 21st centuries, as well as on defining the roles of actors such as artists, galleries, art dealers, critics, and collectors. It answers the question of how the price of an artwork, as a "commodity with a higher meaning", is formed, and defines it in the context of investment. The paper addresses the similarities and differences in management and marketing practices within the multidimensional art market compared to other markets. The rise of commercial elements is examined through artist branding and the development of celebrity culture, the changing significance of major exhibitions within the art world, and the transformations that the processes of Disneyfication, McDonaldization, globalization, and edutainment have brought into the field of institutions, especially museums. The paper also reflects on corporate collections and the paradoxical relationship of corporations with art, as well as the underdeveloped and unregulated Croatian art market.

**Key words:** art market, celebrity culture, commercialization of art, edutainment, corporate art collections, Croatian art market, major exhibitions