

MÜZE PAZARLAMASI: PAZARLAMA KARMASI ELEMANLARININ MÜZELERE UYARLANMASI

Arş. Gör. Ekrem Cengiz
Karadeniz Teknik Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İşletme Anabilim Dalı
ekremcen@ktu.edu.tr

ÖZET

Günümüzde müzelerin amacı sadece kültürel ve tarihi mirası korumak, saklamak ve sergilemek değildir. Müzeler gelişen ve değişen çevrede ayakta kalabilmek için yeni yöntem ve teknikler uygulamak durumundadırlar. Bunlardan biride pazarlama yöntem ve metotlarının müzelerde uygulanmasıdır. Bu sayede müzeler müşteri memnuniyeti ve sosyal kabullenirliği sağlayabilir ve hizmetlerine devam etmek için gerekli kaynakları tedarik edebilirler.

Bu araştırmada pazarlama karması yaklaşımının müzelere nasıl uyarlanabileceğinden bahsedilecek ve müze yöneticilerine bu anlamda öneriler sunulacaktır.

Anahtar Kelimeler: Müze, Pazarlama, Pazarlama Karması, Müze Pazarlaması

ABSTRACT

Nowadays, the main purpose of museums is not only to protect, keep and exhibit historical and cultural inheritance. Museums should apply new technics and methods to endure in the developing and changing environment. One of these methods is using marketing methods. With this approach museums can supply costumer satisfaction and convict them to visit and to donate. So that they can provide resource to service costumer.

In this research, how to adapt marketing mix approach in museums will be mentioned and suggestions to museum manager will be provided.

Keywords: Museum, Marketing, Marketing Mix, Museum Marketing

1. GİRİŞ

Müzeler, kültürel mirasını öğrenildiği yerlerdir. Kültürel miras halkın gelecekte nerde olmak istediği ile yakından alakalı olduğu için müzeler bu anlamda büyük önem arz etmekte ve toplumu geçmişten geleceğe taşımaktadırlar (Ashley, 2005: 5). Son yıllarda müzelerin etkin yönetilebilmesi için değişik teknikler kullanılmakta olup bunların en önemlilerinden birisi de pazarlama yöntem ve tekniklerinin uygulanmaya başlanmasıdır.

Pazarlama birçok insan tarafından sadece iş dünyasının ürünlerini ve hizmetlerini müşterilerine daha fazla satabilmek amacıyla gerçekleştirdikleri faaliyetler ve teknikler olarak algılanmaktadır. Fakat pazarlama günümüzde bu kullanımından çok daha fazla anlam ihtiva etmektedir. Günümüzde müşteriler pazarlama faaliyetlerinin odak noktası haline gelmiştir. Ayrıca pazarlama kavramı kar amacı gütmeyen kuruluşları da kapsamına dahil etmiştir (Tobelem, 1990: 37).

Pazarlama metot ve yöntemlerinin müzelerde uygulanmasının temelleri henüz yenidir ve araştırmacılar tarafından yararları hala tartışılmaktadır. Müze pazarlamasına yaklaşım kar amacı gütmeyen pazarlama ve servis pazarlaması konuları üzerinden yapılmaktadır. Pazarlamanın ticari yönü, kar amacı gütmeyen müze pazarlamasında daha farklı bir yaklaşımla ele alınmaktadır. Bu anlamda pazarlama karlılıktan çok müşteri memnuniyetini etkili bir şekilde sağlama sanatıdır. Pazarlamaya bu şekilde bir yaklaşım uzun dönemli sosyal amaçların bireysel ihtiyaçlarla birlikte ele alınmasını sağlar. Ayrıca müzeler hizmet sunan kurumlardır ve günümüzde asıl amaçları olan koleksiyon toplamak ve araştırma yapmak ana amaçlarından ziyaretçilere hizmet sunma amacına yumuşak bir geçiş yapmışlardır (Kotler-Kotler, 2000).

Pazarlamanın müzecilik alanına girmesinin iki önemli sebebi olduğu söylenebilir. Bunlar (Tobelem, 1997: 341):

- a) Müzelerin büyümesi: Günümüzde müzeler çok farklı faaliyet alanlarında artan sayıda personel ve hizmet ile görevlerini yerine getirmek durumundadırlar (sergiler, araştırma, eğitim programları, fon bulma ve idare etme, basım yayım, kültür servisi, ticari aktiviteler vb).
- b) Rekabet: Kültürel aktivite sunan organizasyonların sayısının ve halkın eğlence için harcayabilecekleri zamanlarının çoğalması müzeleri rekabetçi bir çevreye sokmuştur.

Huang (1997), müzelerin olumsuz imajlarını değiştirmenin müze yöneticileri için hiç de basit olmadığını ifade etmektedir. Müzelerin yaptıkları işleri daha da büyütmelerini sağlamak için endüstriyel pazarlama stratejilerinden yararlanmaları yeni bir olgudur. Müzelerde pazarlama stratejistlerinin olmayışı bu olgunun gerçekleştirilmesini oldukça zorlaştırır. Müze yönetiminde pazarlama, müzenin varlıklarını ve kabiliyetlerini toplumun ihtiyaçlarıyla örtüştürmek, bu ihtiyaçları karşılayacak ürünleri geliştirmek ve bu ürünleri müzenin de kar edebileceği bir bedelle satmak anlamına gelir (Hooper-Greenhill, 1994). Müzelerde pazarlama stratejisi uygulamanın amacı sadece müzelerin gelirlerini artırmak değil, aynı zamanda müzeler ve diğer eğlence sektörleri arasındaki artan rekabet ortamında ayakta kalabilmektir.

Bu çalışmanın amacı müzelerde pazarlama altyapısının oluşturulması ve geliştirilmesine yönelik pazarlama karması elemanlarının sistematik bir yaklaşımla ele alınarak müze pazarlamasına yardımcı olmaktadır.

2.MÜZELERDE PAZARLAMA

Pazarlama anlayışları geleneksel ve çağdaş pazarlama anlayışları olarak iki grup altında incelenebilir. Geleneksel pazarlama anlayışında asıl amaç malın satılmasıdır. Çağdaş pazarlama anlayışında ise pazarda tüketici egemen olup ön planda yer almaktadır. Çağdaş pazarlama anlayışı modern pazarlama anlayışı ve sosyal pazarlama anlayışını içermektedir. Modern pazarlama anlayışı tüketicilerin tatminine yöneliktir. Bu anlayışın odak noktası tüketicilerin daha çok tatmin edilerek onlara daha fazla mal satılması ve böylece işletmenin daha çok kar sağlanmasıdır. Bunun için tüketicilerin ihtiyaçları tespit edilerek malların ve hizmetlerin üretimi bu yönde gerçekleştirilir. Tüketici istekleri en üst düzeyde tatmin edilmeye çalışılır. (Yazıcı, 2001: 156). Pazarlama anlayışının bu bağlamda müzelerdeki gelişimine bakıldığında geleneksel pazarlama anlayışı döneminde müzeler koleksiyon toplamaya önem vermekte ve halkın isteklerini göz ardı etmekteydiler. Modern pazarlama anlayışı döneminde ise ziyaretçilerin isteklerine önem verilmiş, müzeler buna göre düzenlenmiş ve müzelerin ana amaçlarının dışında eğlence ve eğitim amaçlı ekstra faaliyetlerde bulunulmuştur. Potansiyel ziyaretçilerin davranışları incelenmiş, müzelere gelmeme nedenleri belirlenerek bunların üzerinde durulmuştur.

Kotler (1991) ve McLean (1996)'a göre müzeler açısından bakıldığında pazarlama, müzelerin güncel pazar gereksinimlerini karşılayan ürünlerle düzenlenmesine yardımcı olmalıdır. Pazarlama, güncel çevrenin dikkatli bir şekilde teşhis ve analizini gerektirir. Bu yapılırken müze ürünleri ve müze kaynakları üzerinde etkili olabilecek farklı ve yeni faktörler dikkate alınmalıdır. Lewis (1991), daha özel bir tanım olarak pazarlamanın, müze veya galerinin görevini doğrulayan bir yönetim işlevi olduğunu ve ziyaretçilerin etkili bir şekilde tanımlanması, seçilmesi ve tatmin edilmesinden sorumlu olduğunu ifade etmektedir.

Seagram vd. (1993) müzelerin üç temel sorumluluğu yerine getirebilmeleri için pazarlama stratejisi uygulamalarının zorunlu olduğunu belirtmiştir. İlk sorumluluk toplumun nasıl düşündüğünü ve onların ihtiyaçlarına nasıl cevap verebileceğini bilmesidir. İkinci olarak her tür duruma uyum göstermektir. Son olarak ziyaretçilerin ihtiyaçlarını, isteklerini, beklentilerini ve onları heyecanlandıran şeyleri daha iyi anlamak ve diğer müzelerde, eğlence endüstrisinde yenilenmeyi sağlamaktır.

3. MÜZE PAZARLAMA KARMASI ELEMANLARI

3.1. Müze Ürünü

Ürünler fiziksel özelliklerine atfedilerek tanımlanırlar fakat hizmetler ürün kavramını daha karmaşık hale getiren soyutsal özelliğe sahiptirler. Müzelerde koleksiyon gibi somut nitelikli pazarlanan ürünler bulunsa da müzenin asıl pazarladığı ürünler sadece bu koleksiyonların gösterimleri ve halka teşhiri gibi soyut nitelikli hizmetlerdir. Müzelerde yapılan asıl iş hizmet niteliğinde olup, hizmet kavramının sahip olduğu avantaj ve dezavantajlardan etkilenirler. Örneğin hizmette ürün tedarikçisiyle ayrılmaz bir

bütündür, depolanamaz anında tüketilir. Dolayısıyla müzelerin performansı çalışanlarının, müzedeki işleyişin ve hizmeti sunan veya arka planda hizmetin sunumuna yardımcı olan herkesin performansından etkilenir.

Müzeler tek bir çeşit hizmet sunmazlar, çeşitli hizmet ve bunların unsurlarından oluşan bir portföyü müşterilerine arz ederler. Bu hizmet portföyündeki ürünlerin her biri diğerini etkiler ve performansı belirler. Örneğin genelde birçok müze en eski ve alışıldık ürünlerini sergilemekte ısrar ederler. Belli bir süre sonra müzeye devamlı gelen ziyaretçiler bunları görmekten sıkılarak müzeye gelmeyi bırakırlar. Dolayısıyla müze yöneticileri daimi surette müşterilerinin ihtiyaçlarına kulak vermelidir. Bunun en önemli yollarından birisi de sunulan hizmette çeşitlilik ve farklılık oluşturmaktır. Elbette bu değişiklikler müşterinin isteği doğrultusunda olacaktır. Unutulmaması gereken en önemli konu müzelerde pazarlamanın baş unsurunun ürün çekiciliğini sağlamak ve devam ettirmek olduğudur. Bu sağlanamadığı takdirde ne fiyat, ne promosyon ne de dağıtım unsuru bir işe yaramayacaktır (Lovelock-Weinberg, 1988: 201).

Diğer taraftan müzeler için en önemli sınırlama ürün zincirinin önceden belirlenmiş olmasıdır. Başka bir deyişle müzeler müşterilerinin karşılanamayan ihtiyaçlarını tatmin etmek için yeni ürün meydana getiremezler. Keza kuruluş yerlerini değiştirmeleri de söz konusu olamaz. Fakat müzeler önceden belirlenmiş olan ürün zincirlerinden hangilerini, ne şekilde ve hangi vasıtalarla sunacaklarına kendileri karar veririler.

Müze ürünü, müzelerin sundukları hizmetler vasıtasıyla müşterilerin zihinlerinde oluşturdukları imajların toplamıdır. Yani müze ürünü müşterilerin koleksiyonlardan edindikleri izlenimler, bütün çalışanların davranış, tutum ve görünüşlerinden algıladıkları, müzenin genel atmosferi ve ek hizmetlerden edindikleri etkilenimlerin toplamıdır. Bu açıdan müzelerde ürün kavramı ticari işletmelerdeki ürün kavramından daha geniş kapsamda ele alınmalıdır. Geçmişte müzelerde ürün denilince özenle saklanılan koleksiyonlar akla gelirdi. Bu ürünlerin müşterilerin gözündeki izlenimleri ihmal edilir, sadece konusunda uzman bir kişi tarafından sunumu dizayn edilerek halka arz edilirdi. Oysa günümüzde artan rekabet ve fon ihtiyacı müzeleri daha pazar odaklı olmaya yöneltmiştir. Günümüzde müzeler ürünlerini sadece antika ürün uzmanlarına emanet etmemekte bunun yanı sıra müşterilerin istek ve arzularını anlayabilecek pazarlama bilgisine sahip elemanları da istihdam etmektedirler (Vergo, 1989: 2).

Müzelerin asıl görevleri müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılayarak onların tatminini sağlamak olduğuna göre müşterilerin ihtiyaçlarının neler olabileceğinin belirlenmesi gerekmektedir. Müzeler üç ihtiyacı karşılarlar. Bunlar: alışılmadık deneyimler, toplumsal dürtüler ve eğitimidir. İnsanlar müzelerde müzelerin genel atmosferi ve koleksiyonların güzelliği ve çekiciliği vasıtasıyla günlük yaşamlarındaki sıradanlığın ötesine geçebilir ve farklı dünyalara yelken açabilirler. Yine insanlar müzelerde arkadaşlarıyla, sevdikleriyle, aileleriyle, sınıf arkadaşlarıyla velhasıl yakınlarındaki insanlarla daha da fazla yakınlaşma ve ortak bir deneyime elde ederek dostluk ve sevgi bağlarını güçlendirme olanağına sahip olurlar. En son olarak ta insanların etraflarındaki dünyayı daha iyi anlamak için geçmişi bilmek zorunda

olduklarını hissetmeleri ve bundan dolayı öğrenmek ihtiyacında olmalarıdır. Müzeler geçmişini onların gözleri önüne getirerek doğrudan öğretim görevini üstlenirler.

Pazarlama açısından bakılacak olursa, koleksiyonlar, bunların korunması, gösterimi müzelerin temel ürünleridir. Temel ürünlerin tüketimini kolaylaştıracak ve tamamlayacak olan diğer ürün ve hizmetler ise ikincil ürünler olarak adlandırılır. Bu ikincil ürünlere aynı zamanda kaynak çekici ürünler de denilir. Çünkü genelde bu ürünlerin amacı müzelerin ihtiyacı olan bağışları ve fonları temin etmektir. Her ne kadar ikincil ürünlerdeki amaç fon temini olsa da sonuç olarak bu ürünler müşteri memnuniyetini de artırmaktadır. Müzelerin ürünleri yani sundukları hizmetler; mirası korumak, araştırmaları ve ilmi destekleme, bilgi sağlama, eğitim ve genel ziyaretçi hizmetleridir (McLean, 1996: 106).

3.1.1. Miras Koruma

Müzelerin birincil görevi şimdiki ve gelecek nesil için tarihi ve kültürel mirası daha dar anlamda nesnelere korumaktır. Müzeler hem koleksiyonlarını korumak hem de bu koleksiyonları halka sergilemekle yükümlüdürler. Müze koleksiyonları uzun ömürlü olacak şekilde dizayn edilmemiş nesnelere sahiptir. Dolayısıyla doğrudan halka gösterimleri onların orijinallik açısından için zararlı etkiler oluşturabilir. Müzeler bu iki sorumluluk arasında bir denge kurmalı ve halka sunuş için objeleri feda etmemeli veya objeleri aşırı korumacı davranarak halktan kaçırılmamalıdır. Eskiden müzelerin birincil amacının yalnızca koleksiyonları toplamak ve korumak olduğuna inanıldığı dönemlerde, müzelerin bütün gelirleri ve fonları koleksiyonlara aktarılırdı. Günümüzde bu fonların eşdeğer miktarı müşteri hizmetlerine ayrılmakta ve iki görev arasında denge sağlanmaya çalışılmaktadır. Gerçekten halka sunulmadıktan sonra müzelerdeki objelerin bir değeri olmayacaktır. Çünkü bu objelerin eğitimsel, eğlendirme, fantastik ve tarihi duygular yaşatma gibi görevleri vardır. Diğer taraftan objelerin korunamaması da gelecek nesil müşteriler için bu görevin yerine getirilememesine neden olacaktır. Miras koruma hizmeti açısından müzelerin ikinci fonksiyonu müze binasının korunmasıdır. Müze binalarının çoğu tarihi özelliktedir. Dolayısıyla koleksiyonun bir parçası hatta en büyük ve önemli kısmıdır. Diğer müze koleksiyonlarının gizemli bir atmosfer sunabilecek tarihi bir binadan mahrum olmaları etkilerini azaltacaktır. Bu binaların eski olması devamlı surette restore edilme olasılıklarını gündeme getirecektir. Yapılabilecek en önemli hata eski yapısına zarar verecek modern görünüm ve dizaynlar olacaktır. Ayrıca pazarlama kavramına uygun olarak müze içinde oluşturulması gereken kafe, perakende satış depoları ve eğlence yerleri de bir sorun olarak ortaya çıkacaktır. Müze binasının değiştirilemez olması pazarlama için gerekli olan alanların müzelerde ekstrasından açılmasını olanaksız kılacaktır. Müze yöneticileri bu durumda ellerindeki imkanları kullanarak müzelerin uygun olan yerlerini bu işler için ayırmalı, mümkün olmadığı takdirde izin alarak müzenin yapısına zarar vermeyecek şekilde müze binasının dışında ama müzenin hemen yanında yeni binalar yapmalıdırlar. Müze binalarının önceden belirlenmiş olmaları onların kolay bulunma veya başka bir ifadeyle yerleşim yeri seçimi sorununu oluşturacaktır. Eski binalar daha çok şehir merkezi dışında olması nedeniyle ulaşım güçlüklerine neden olmaktadır. Bu binaların kolay

bulanabilmesi için müzelerin hazırlayacakları promosyon ve tanıtım kampanyaları müze yerinin ayrıntılı tanıtımını da içermelidir (Museums Association, 1991: 10).

3.1.2. Araştırmaları ve ilmi destekleme

Geleneksel olarak müzenin görevi sanat eserlerini araştırmacılar ve bilim için korumak ve saklamaktır. Müze yöneticileri daha çok sanat eserleri hakkında uzmandırlar, diğer araştırmacılar ise bu sanat eserlerinin sebepleriyle ilgilenirler. Diğer taraftan müzelerin önemli görevlerinden biri de eğitimidir ve müzelerdeki eğitim uzmanlardan çok halk içindir. Müzelerdeki sanat eserleri tarihçiler için inanılmaz kanıtlar taşırlar. Heykeltıraşlar, ressamalar, edebiyatçılar, müzisyenler ve diğer birçok bilim alanındaki uzmanlarda müzelerdeki eserleri bilgi edinmede kullanabilirler. Müzelerdeki araştırmalara iki açıdan bakılmalıdır. Birincisi müzedeki koleksiyonların artırılması, genişletilmesi, koleksiyona yeni parçaların eklenerek eksiklerin giderilmesidir. Bu görev müze yönetimi tarafından yerine getirilir. İkincisi ise geçmişteki bilgilerin ortaya çıkarılarak geleceğe ışık tutulmasıdır. Bu görev ise üniversitelerin ilgili bölümleri tarafından sağlanır.

3.1.3. Bilgi Sağlama

Müzeler ancak araştırma ve ilmi destekleme görevini yerine getirerek bilgi sağlama hizmetini icra edebilir. Müzeler insanları boş elle gelirler, uzmanlar ve araştırmacılar tarafından aydınlatılan objeler tarafından etkilenerek giderler. Dolayısıyla müzelerde bulunan objelerin önemli bir hizmeti insanlara bilgi sağlayarak görüş açılarını genişletmektir. Müzeler yayınlacakları basılı yayınlar vasıtasıyla da koleksiyonlarını tanıtmaya ve bilgi verme görevini yerine getirirler. Konferanslar, kongreler, müze danışma bürolarının hepside müzelerin bilgi sağlayıcı unsurlarıdır (Mclean, 1996: 122).

3.1.4. Eğitim

Eğitim müzelerin misyonlarını yerine getirmede itici güç görevini görür. Müzelerin eğitim konusunda nasıl bir strateji geliştirmesi gerektiği konusunda henüz bir fikir birliği bulunmamaktadır. Günümüz ziyaretçilerinin eğitim ihtiyaçları 19. yüzyıl ziyaretçilerinkinden çok farklıdır. Eğitimin eğitim bilimcilerin ve sosyal bilimcilerin desteğiyle yeniden ele alınarak dizayn edilmesi gerekmektedir. Öncelikle eğitimin müzenin bütün fonsiyonlarının temel unsuru olduğu kabul edilmelidir. Eğitim ayrı bir parça veya fonksiyon olarak düşünülmemelidir. Bu konuda diğer müzelerle işbirliği yapılmalıdır.

Öğrenciler müzelerin hedef kitlelerinin önemli bir kısmını oluşturmaktadır. Öğrencilerin müzelerle ilk tanışmaları genelde okul tarafından düzenlenen grup organizasyonları vasıtasıyla olmaktadır. Öğrencilerin müzelerde yaşadığı bu ilk deneyimler onların müze hakkındaki görüşlerinin temelini oluşturacaktır. Öğrenciler tarafından elde edilecek ilk izlenimler müzenin bugün ve gelecekteki misyonunu gerçekleştirebilmesi için önem taşımaktadır. Öğrencilerin büyük çoğunluğunun ilk deneyimlerini zorunlu ve eğlencesiz bir dersin parçası olarak görmekteyizler. Çünkü müzeler daha çok uzmanlara ve kültürel birikimi yüksek düzeyde olan insanlara hizmet verecek tarzda dizayn edilmiş ve eğlence unsuru ihmal edilmiştir. Müzeler günümüz bilgileri ışığında öğrenimin yalnızca soyut ve ezberci tarzda olamayacağını kabul

ederek, görsel ve gerekirse şovsal öğelerle desteklenmiş ve eğlenirken öğrenmenin daha gerçekçi olacağını benimsemiş bir yapıya bürünmelidir (Hooper-Greenhill, 1994: 140).

3.1.5. Genel ziyaretçi hizmetleri

Müzelere öylesine gelenler yani devamlı ziyaretçisi durumunda olmayanların (bunlar ziyaretçilerin büyük bir çoğunluğudur) öğrenme ve entellektüel amaçlardan ziyade eğlenmek ve hoş vakit geçirmek için gelmektedirler. Dolayısıyla müze yöneticileri eğer ziyaretçi portföylerini geliştirmek istiyorlarsa çoğunluğu oluşturan bu grubun beklentilerini, davranışlarını öğrenmek ve müzeyi buna göre yeniden dizayn etmek durumundadırlar. Ziyaretçileri aktivitelere ve gösterime dahil etmeli, ses, görüntü, animasyon, yer dizaynı gibi unsurları iyi kullanarak hatırdakalıcı izler bırakmalıdırlar. Bunun için ziyaretçilerin istek ve beklentilerini tahmin edici yöntemlerin kullanıldığı geleneksel araştırmacı yaklaşım yerine onlara doğrudan sorular sorarak doğru cevaplar ve sonuçlar alınmalıdır. Bu şekilde ziyaretçiler tatmin edilebilir ve müzenin reklamı etkili bir şekilde ziyaretçilere yaptırılabilir

Hood (1983) müzeye gelen ziyaretçilerin altı çeşit değer ve yarara önem verdiklerini belirlemiştir. Bunlar:

1. İnsanlarla birlikte olma ve sosyal etkileşimde bulunma,
2. Değerli bir şeyler yapma eğilimi,
3. Güzel ve nezih bir ortamda kendilerini konforunda hissetme,
4. Alışılmadık yeni deneyimler edinme,
5. Öğrenme fırsatı yakalama,
6. Aktif olarak katılma duygusudur.

3.2. Müzelerde Tutundurma

Tutundurma müşterilerle ilişkilerin oluşturulması ve devam ettirilmesi için gerekli olan önemli bir pazarlama karması elemanıdır. Ayrıca tutundurma çalışanlar, fon temin edenler, bağışta bulunanlar, sponsorlar gibi diğer pazarlama aktörlerinin alt yapısının oluşturulması ve sürdürülmesi için de gereklidir. Müzeler için tutundurma en basit anlamıyla halkla iletişimde bulunmaktır. Ve en azından müzelerin halka, dar anlamda potansiyel müşterilerine var olduklarını ve ürünlerinin ne olduğunu iletmesidir (Hannagan, 1992: 65).

Bir iletişim programı hazırlamanın dört ana unsuru vardır. Bunlar, hedef müşterilerin belirlenmesi, tutundurma amaçlarının tespit edilmesi, mesaj geliştirilmesi ve iletişim karmasının oluşturulmasıdır. Öncelikle hedef müşteri kitlesinin belirlenmesi gerekir ki bu zaten stratejik pazarlama planı yapılırken belirlenmiştir. Hedef müşteri kitlesinin belirlenmesi tutundurmada neyin, kime, nasıl, nedere ve ne şekilde verileceğini şekillendirecektir. Diğer taraftan müzeler yalnızca belirledikleri hedef kitleleriyle iletişim kurmamalı, aynı zamanda diğer halk kitlelerine de ulaşmaya çalışmalıdırlar (Palmer, 1994: 272).

Tutundurma objeleri belirlenirken üç ana başlık dikkate alınmalıdır. Bunlar: bilgilendirme, ikna etme ve hatırlatmadır. Ve sonrasında aşağıdakileri içermelidir:

- Müze imajının oluşturulması ve geliştirilmesi,
- Potansiyel müşterilere müze ve müzenin hizmetleri konusunda bilgi verilmesi,
- Müzenin müşterilerine müzenin var olduğunun ve faaliyetlerine devam ettiğinin hatırlatılması,
- Fon temin edenlere ve bağışçılara müzenin değerininin hatırlatılması,
- Çalışanların motive edilmesi ve aralarında eşgüdümün sağlanması.

Tutundurma amaçları belirlendikten sonra verilecek mesaja karar verilmesi gerekir. Tutundurma faaliyetlerinin bir süreç halinde işlemesinde farklı model yaklaşımları bulunmaktadır. Bunlardan biri AIDA modelidir. Bu model dikkat, ilgi, istek ve hareket şeklindedir. Diğer bir model ise hiyerarşik etki modelidir ve aşağıdaki şekilde işlemektedir.

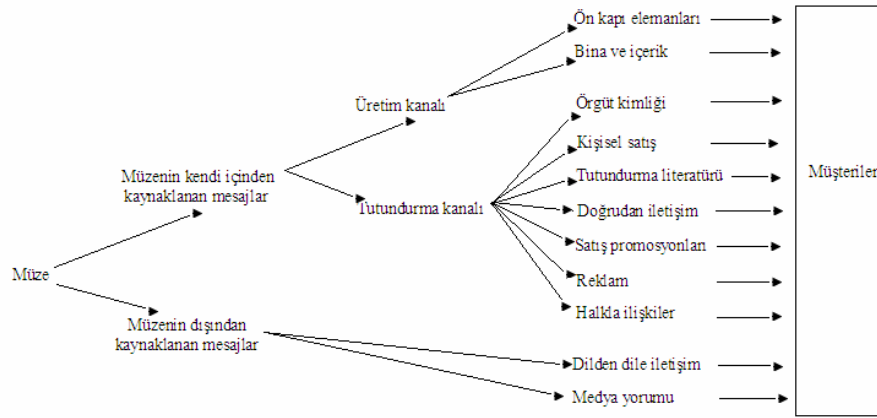
- Farkındalık: potansiyel müşterilerin tatmin edilmeye gerek olan bir ihtiyacı olduklarını ve bu ihtiyacı giderecekleri yolu fark etmeleri aşamasıdır.
- Bilgi: ihtiyaç ve yol bilindikten sonra bunların daha detaylı olarak ele alındığı ve gerekli bilgilerin edinildiği aşamadır.
- Hoşlanma: potansiyel müşterilerin kendilerine ne sunulduğunun farkına vardıkları ve bu sunumların yararlarının anlaşıldığı aşamadır.
- Tercih: alternatiflerin karşılaştırılıp, fikir ve tercihlerin oluşturulduğu aşamadır.
- Kanaat: potansiyel müşterilerin sunulan hizmeti istediğine dair kanaatlerinin oluştuğu fakat henüz harekete geçilmediği aşamadır.
- Hareket: kanaatin harekete, alıma dönüştüğü aşamadır.

Tutundurmanın görevi potansiyel müşterilerin bir aşamadan diğerine geçmesine yardımcı olmaktır. Mesaj geliştirmede bu süreçlerin hangi aşamasında bulunduğu çok önemlidir. Ayrıca müzenin ne kadar bilindiği ve müşterilerin müze hakkındaki algılamaları da mesaj oluşturmayı etkiler. Bir mesajın geliştirilmesi dört konuyu içerir.

- İçerik: neyin söylendiği,
- Yapı: mantık olarak nasıl söyleneceği,
- Stil: güçlü bir görüntü oluşturma,
- Kaynak: mesajı kimin neyle geliştireceği.

Müzeler mesaj belirlemenin ardından tutundurma faaliyetleri için bütçelerinden ne kadarını ayıracıklarına karar vermelidirler. Bu bütçenin genel bütçenin % 9'u civarında olması beklenir.

Son olarak iletişim karmaşı elemanlarının belirlenmesi gerekir. İletişim karmaşı organizasyonun dış dünyayla bağlantı kurmak için kullandığı yolların tümüdür. Şekil 1 bir müze için iletişim kanallarını göstermektedir (Mclean, 1996: 138-140). Görülebileceği gibi iki çeşit iletişim kaynağı vardır; kurum içi ve kurum dışı kaynaklar. Kurum dışı kaynaklardan olan ağızdan ağıza iletişim ve medya yorumu alternatif hizmetler geliştirmede güvenilir kaynaklardır. Müzeler kurum dışı iletişim kaynaklarını kontrol edemezler ama etkilemeyi deneyebilirler. Ön kapı elemanları, müze binası ve içeriği unsurları da tam olarak kontrol edilemezler. Örneğin personel uygun bir şekilde giydirilip donatılabilir ama mesajı ne şekilde vereceği yine onlara kalmıştır, tam olarak şekillendirilemez. Müzeler hizmetlerine yenilerini ekleyebilir ve müzenin dekor ve atmosferini değiştirebilirler ama bu değişimler bile müzenin toplam çağrışımlarını değiştiremez. Müzeler koleksiyonlarına yenilerini ekleyebilir ve koleksiyonlarının parçalarını artırabilirler ama yinede koleksiyonların birçoğu önceden belirlenmiş olup, pek değiştirilemez. Fakat bunlar arasında müzenin çok büyük bir oranda değiştirme ve geliştirmede söz sahibi olduğu iletişim kaynağı tutundurma kanalıdır.



Şekil 1. Müzelerin İletişim Kanalları(Mclean, 1996: 140)

Müzeler değişik tutundurma karmaşı elemanları arasında seçim yapmak ve önem derecesine göre sıralamak durumundadırlar. Tutundurma karmaşı elemanlarından oluşacak tutundurma bileşiminin seçimi hedef pazara ve ona en iyi nasıl ulaşılacağına bağlıdır. Değişik kanalların maliyetleri gibi rekabet yapısı da bu bileşimi etkileyecektir. Yeni kurulmuş müzeler potansiyel müşterilerini bilgilendirmek için daha çok reklam ve halkla ilişkileri ve en azından bir kez olsun müşterilerin müzeleriyle tecrübe yaşamaları için satış promosyonlarını kullanmaları gerekir. Diğer taraftan uzun zaman önce kurulmuş müzeler ise ağızdan ağıza ve doğrudan iletişime önem vermelidirler. Eğer rekabet çok ve gelen müşteri sayısı az ise bu durumda müzeler kendilerini tanıtan yazılı, basılı promosyonlara ve medyaya ağırlık vermelidirler (George-Berry, 1983: 36).

3.2.1. Tutundurma Karması Elemanları

Müzelerde tutundurma faaliyetleri birbirinden ve diğer fonksiyonlardan kopuk bir şekilde işlemekte ve bu durum çeşitli sorunların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Dolayısıyla belirlenen hedef pazara uygun geliştirilen tutundurma karması elemanları ve bunları uygulayacakların işbirliği ve iletişim içinde olmaları gerekir. Tutundurma karması elemanları; örgüt kimliği, kişisel satış, basılı yayınlar, satış promosyonları, reklam, halkla ilişkiler, tanıtım ve ağızdan ağıza iletişimdir.

3.2.1.1. Örgüt Kimliği

Müzelerde örgüt kimliği, müzelerin gösteri programlarının içeriği, stili, müşteriler ve çalışanlar tarafından algılanan kültürel yapı ve müzeler tarafından sağlanan farklı formdaki bilgiler tarafından şekillendirilir. Müzelerin örgüt kimliği müze logoları ve basılı yayınlarında kullandıkları grafik stilleriyle açıklanır. Her müzenin bir kimliği vardır ve bunu müşterilerine yansıtır. Müzelerin örgüt kimlikleri misyon ibarelerinde ve müze adlarında kendilerini hissettirirler (King, 1991: 56).

Müzelerin örgüt kimliklerini oluşturması uzun zaman alır. Dolayısıyla müzeler örgüt kimliğine uzun soluklu yaklaşmalı, yalnızca bugünkü durumuna göre değil gelecek yıl ve sonraki yıllara da dikkat ederek ve iyi düşünerek karar vermelidirler. Çünkü karar verilen ve topluma lanse edilen örgüt kimliğinin değiştirilmesi zordur. Örneğin müze kimliğini yansıtan logolar, basılı yayınlardaki grafikler, reklam içerikleri, kataloglar, yol işaretleri, posterler, doğrudan iletişim kanallarının hepsi müzenin örgüt kimliğini yansıtır şekilde dizayn edilmelidir. Bundan dolayı değiştirilmesi zor ve pahalıdır. Müzenin örgüt kimliği bir çeşit marka gibi ele alınmalı ve gelecekte bu kuruluşlar arasındaki rekabette galip çıkacak olanın da markalarını sağlamlaştırıp ayakta kalabilen Pepsi, Mc Donald gibi marka galibi firmalar olacağı bilinmeli ve markalaşmış bu firmalar örnek alınarak benzer bir strateji izlenmelidir. Örgüt kimliği oluşturulduktan sonra halkın algılamalarını yansıtan bir örgüt imajı oluşturulmalıdır. Örneğin yeknesaklık, değişmezlik (çalışanların elbiselerinin hepsinin aynı renk, şekil ve tipte olması gibi) bir imaj unsuru olarak kullanılabilir. En sonunda bu imaj müşterilere, fon temin edicilere, bağışçılara, çalışanlara müzeyi desteklemeleri için yansıtılmalıdır. Müze kimliği ancak müzenin karakter değiştirmesi veya uygulanan kimliğin başarısız olduğunun belirlenmesi sonucu değiştirilebilir (O'Neill, 1995: 52).

3.2.1.2. Kişisel Satış

Kişisel satış ve imaj oluşturma stratejileri hizmet işletmeleri tarafından iletişimde en çok kullanılan araçlardır. Özellikle kişisel satış beklentilerin gelişmesinde en önemli rolü oynar. Müzelerde müşteriyle temasta bulunanlar ön kapı elemanları, müzenin içindeki mağaza ve kafeteryadaki çalışanlardır. Dolayısıyla bunların daha özenle seçilmesi gerekmektedir. Müze elemanlarının mevcut ve potansiyel müşterilerle birlikte bulunabileceği her ortam bir tutundurma avantajına dönüştürülmelidir. İdeal olarak tutundurma karması her zaman kişisel satışları içermelidir. Çünkü müşteriler birer bireydirler. Kişisel satışları gerçekleştirenlerde bireydirler. Dolayısıyla bireylere karşı iyi yetişmiş bir satış elemanının uygulayacağı satış geliştirme çabaları daha yararlı olacaktır. Ayrıca halkla ilişkiler ve tutundurma çabalarının diğer unsurlarının

uygulanmasında kişisel satışı gerçekleştiren elemanlar danışman ve rehber gibi kullanılabilir. Müzelerde diğer ticari firmalarda olduğu gibi birebir bu amaçla tutulmuş elemanlar yoktur. Az önce bahsi geçen ön kapı elemanları, kafe ve mağaza görevlileri kişisel satışı gerçekleştirirler. Aslında bunların gerçekleştirdikleri bir nevi imaj geliştirme faaliyetidir. Bundan dolayı bu çalışanlara insanlara nasıl yaklaşmaları gerektiği ve müzenin genel özellikleri hakkında gerekli bilgiler verilmelidir.

3.2.1.3. Basılı Yayınlar

Birçok müze hedef kitlelerine ulaşmak için yazılı materyallere güvenirler. Broşürler bu anlamda en etkili yazılı eserler olurken, posterler daha az etkili araçlardır. Bu araçlar insanları kendilerine bakmaya sevkeder ve müze için görünür bir hayal oluştururlar. Fakat çoğu müze kendilerini ifade edebilecek bir imaj ve başlık yazısı bulmakta zorlanırlar. Broşürlerin genelde A5 boyutundaki kağıda, posterlerin ise A3 boyutundaki kağıda hazırlanması etkililik açısından yararlı olacaktır. Çünkü çok büyük boyutlu yazılı materyaller dikkat etmeyi güçleştirmektedir. Bunun istisnaları da insanların uzaktan görebilecekleri bordlardır. Örneğin tren istasyonları, otogarlar ve otobüslerin üzerindeki posterlerin büyük boyutlu olması görünebilmeleri açısından gereklidir. Ama insanların doğrudan yanından geçtikleri büyük reklam levhalarındaki posterlerin etkili olduğunu söylemek zordur (Arts Council of Great Britain, 1993: 5). Broşürler tek tarafı yazılı şekilde kaliteli kağıda basılmalı, renkli ve ilgi çekici olmalıdır. Çünkü broşüre bakan kişiler müzenin kalitesi ve imajı hakkında bir önyargıya varacaktır. Dolayısıyla ilk izlenim ve müşterilerin müzeyle ilk tanışması olan bu yazılı araçların gerekli özen ve ihtimamla hazırlanması gereklidir. Broşürlerde müzenin faaliyetleri, açık bulunduğu saatler, müzenin yeri ve müze koleksiyonları hakkında bilgi verilmelidir. Bazı broşürler özel gruplar için bu grupların durumlarına uygun hazırlanmalıdır. Mesela, okullar için hazırlanmış bir broşürde daha canlı renkler kullanılmalı, müzenin çocukların ilgisini çekecek yönleri vurgulanmalı ve müzedeki eğlence faaliyetlerine daha fazla yer verilmelidir. Üst gelir grubu için hazırlanacak bir broşürde ise müzenin sahip olduğu nadide eserlerin tanıtımına ve müzenin saygınlığına daha fazla yer verilirken gri, siyah beyaz veya mat tonlar tercih edilmelidir. Genellikle müzeler bu işi profesyonellere bırakmaktadırlar. Broşürlerin yanına kuponlar verilebilir. Bu kuponlar bedava bir kahve, sandviç, resim vb. şeklinde olabilir ve müzeye gelmeye teşvik eder. Broşürlerin dağıtımı müzelerin kendisi tarafından yapılabilmesi gibi okullar, turizm bilgi servisleri, oteller ve ticari amaçlı kuruluşlar tarafından da yapılabilir ama en akıllıcası bu konuda uzmanlaşmış firmalara yaptırmaktır. Bu sayede broşürlerin istenilen yere ulaştığından emin olunabilir (McLean, 1996: 145).

Tutundurmada kullanılan yazılı eserlerden bir diğeri ise mektuptur. Müzeler devamlı müşterisi konumunda olanlar, fon temin edenler ve kendisi için değerli konumda olduğuna inandıkları gruplar için bu yöntemi denemelidirler. Mektup daha samimi ve değer gösterir bir araçtır. Bunun yanı sıra müze kendine ait bir dergi çıkararak yaptığı yenilikler ve koleksiyonlardaki güncellemeler hakkında bilgi verebilir.

3.2.1.4. Satış Promosyonları

Müzeler müşteri çekebilmek için güdüleyici bir faktör olarak promosyonları kullanırlar. Özel promosyonlar yeni müşterileri çekeceği gibi, var olan müşterilerin ziyaret sıklığını artırır ve onların müzelerdeki kafe ve perakende mağazalardan daha fazla alışveriş etmelerine neden olarak müzelerin gelirlerini artırır. Giriş ücretlerinde, müzelerdeki kafelerdeki indirimleri, özel faaliyetlere katılmayı temin edici kuponlar satış promosyonlarına örnek olarak verilebilir.

Arts Council of Great Britain (1993) müzelerin yapabilecekleri satış promosyonlarını şu şekilde belirtmiştir:

- Müze kafelerinde ve restoranlarında yiyecek ve içecek,
- Sponsor ve diğer organizasyonlarca beraber yapılacak kitap, kalem, müzik cd'si, gibi eşantiyon hediye sunumu,
- Müzelerdeki perakende mağazalarda basılı yayınlar,
- Perakende mağazalarda indirim,
- Özel koleksiyonlarla birlikte yapılan özel aktiviteler,
- Müzenin gelir getirebilecek diğer faaliyetlerinde indirim,
- Müzenin girişinde yapılacak gösterimler.

3.2.1.5. Reklam

Reklam müzeler için en pahalı ve en az maliyet etkinliği olan tutundurma karması elemanıdır. Para ödmeden yapılan yazarların kendi görüşlerini yansıtan kurum hakkındaki yazılar ise reklamdaki on kat daha etkilidir. Çünkü halk para verilerek yapılan reklam niteliğindeki duyuruların gerçekliğinden şüphe eder. Ama kişisel bakış açısı ve insiyatifiyle yazılan gazete ve dergilerin makale ve yazılarında gerçeklik payının daha fazla olduğu inancı vardır. Müze reklam vasıtasıyla iyi bir kuruluş imajı oluşturmayı, müze kullanımını artırmayı, rakiplerine karşı atak yapmayı, yeni koleksiyonları ve faaliyetleri hakkında müşterilerini bilgilendirmeyi hedefler. Reklamın tutundurma anlamında etkili bir araç olup olmadığının analizinden önce reklam yapmanın amaçları açık bir şekilde ortaya konmalıdır ki doğru kararlar verilebilsin. Amaçlar reklam vasıtasıyla iletişimde neyin reklam edileceğinin tespitiyle başlar. Yani öncelikle müzenin hangi yönünün reklam konusu olacağının belirlenmesi gereklidir (McLean, 1996: 149).

Govoni vd. (1986) reklam amaçlarını belirlerken dikkat edilmesi gerekli konuları şu şekilde sıralamışlardır.

- Hedef müşteri kitlesinin doğru bir şekilde tespit edilmesi,
- Hedef kitle üzerinde oluşturulmak istenilen tepkilerin neler olduğunun belirlenmesi,
- Amaçların kantitatif olarak tespiti,

- Reklam ile elde edilmesi gereken başarı kriterlerinin belirlenmesi,
- Diğer tutundurma karması elemanları içerisinde reklamın yerinin belirlenmesi,
- Amaçların gerçekleştirilip gerçekleştirilemeyeceği hakkında gerekli verilerin toplanması,
- Zaman sınırlarının tespit edilmesi.

Reklam için amaçlar belirlendikten sonra bir reklam stratejisinin oluşturulması gerekir. Yapılacak reklam stratejisi aşağıdaki unsurları içermelidir.

- Reklamın amacı,
- Hedef kitle,
- Harcanabilecek bütçe,
- Reklamın içeriği,
- Kullanılacak medya,
- Reklamın gösterilme sıklığı,
- Reklamın etkinliğinin ölçümü.

Reklamın amacı reklamın etkinliğini belirleyecek kriterlerin seçimini etkileyecektir. Reklamın planlanması yapılırken bazı soruların açıkça cevaplanması gerekecektir. Reklam kim için, nasıl, niçin, ne zaman, nerede, ne kadar bütçeyle hangi sıklıkla ve nasıl yapılacak, reklam sonucu hedef kitle üzerinde oluşturulmak istenen davranış değişikliği ne olacak. Reklam için reklam ajansları bir seçenek olabilir. Bu ajanslar müzeler için bütün işi üstlenirler. Yalnız dikkat edilmesi gereken husus müzeleri tanıyan ve bu konuda bilgi sahibi ve duyarlılığı olan ayrıca çok fazla ücret istemeyen (aksi takdirde bağışçıların ve çıkar sahiplerinin tepkilerini çekebilirler) ajansların tercih edilmesidir. Reklamın verdiği mesaj basit, açık, kesin olmalıdır. Çünkü reklamda sunulabilecek bilgi miktarı sınırlıdır. Reklam mesajında müzenin yeri, açık olduğu saatler, telefon numaraları bulunmalıdır. Bunun yanı sıra müzenin kurum kimliği başka bir deyişle imajı ve logosu da reklamda sunulmalıdır. Müzeler hedef kitleye mesajın reklam vasıtasıyla ulaşmasını sağlamak için bu kitlenin hangi gazeteyi, dergiyi, televizyon programını, radyoyu takip ettiğini bilmeleri gerekir. Değişik medya araçlarının her birinin avantaj ve dezavantajları vardır. Hangi medyanın seçileceği dört faktöre bağlıdır. Medyanın karakteristiği (kapsadığı coğrafik alan, reklamı gösterebilme sıklığı, renk, resim, hareketle reklamı sunabilme kabiliyeti vb.), medyanın atmosferi (medyanın müzenin imajını destekleme kuvvetini belirtir), medyanın cinsi (ulaştığı kitlenin özellikleri ve sayısı), karşılaştırmalı maliyeti (örneğin kullanılan medya aracıyla 1000 kişiye ulaşılmasının maliyeti) (Baker, 1991: 25).

3.2.1.6. Halkla ilişkiler ve Tanıtım

Halka ilişkiler müzelerin hedef kitleleriyle aralarında iyi ilişkiler oluşturmak amacıyla yürütülen planlı ve devamlı faaliyetlerdir. Halkla ilişkiler bazı pazarlama görevleriyle alakalıdır. Bunlar (McClean, 1996: 152):

- Müzenin imajını oluşturma, devam ettirme ve geliştirme,
- Diğer iletişim aktivitelerini destekleme,
- Müşterilerle ilgili problemlerle başa çıkma,
- Müze için özel önem arz eden kitlelerle ilişkiler kurma,
- Yeni koleksiyonların ortaya konması ve gösterimini destekleme, kolaylaştırmaktır.

George ve Berry (1983), bir müzenin halkla iletişim kurmaya başlarken aşağıdaki noktalara dikkat etmesi gerektiğini vurgulamışlardır:

1. Kişisel satışın rolü,
2. Elle tutulur ipuçlarının sağlanması,
3. Hizmetin anlaşılır yapılması,
4. İletişimde süreklilik,
5. Yapılabilecek imkân dâhilindeki şeyler için söz verme,
6. Kelimelerden faydalanma,
7. Çalışanlarla doğrudan iletişim.

Payne'ye (1993) göre halkla ilişkiler bu görevleri yerine getirirken bazı araçları kullanırlar. Broşürler, yıllık raporlar, posterler, basılı diğer yayınlar; seminerler, konferanslar; medya haberleri (gazete, dergi makaleleri) vasıtasıyla oluşturulan hikayeler bunlardan bir kısmıdır.

Tanıtım müzelerin halkla ilişkiler anlamında yapabileceği en etkili ve maliyetsiz tutundurma aracıdır. Tanıtımda para karşılığı olmadan bir dergi, gazete veya televizyonda müze hakkında bilgi verilmesi veya tanıtım yapılması esastır. Tanıtımda müze içeriğe karışamaz. Tanıtım yazarın veya sunucunun kendi inisiyatifiyle hazırlanır ve sunulur. Dolayısıyla müzelerin bu anlamda tutundurma çabalarını geliştirebilmeleri için yazar takımıyla iyi ilişkiler içinde olmaları şarttır.

3.2.1.7. Ağızdan Ağıza İletişim

Young'a (1981) göre ağızdan ağıza iletişim reklamdan daha etkili bir tutundurma elemanıdır. Müzeye gelen müşteriler müzeden elde ettikleri izlenimleri başkalarına aktarırlar ve ağızdan ağıza iletişim bu şekilde gerçekleşir. Müşteriler müzeye gelemeden önce müze hakkında bir beklentileri vardır. Müzeye geldiklerinde müzenin sunduğu hizmetin teknik ve fonksiyonel kalite boyutlarına bakarak daha sonra bir kez daha gelip gelmeyeceklerine karar verirler. Ve bu iyi veya kötü izlenimlerini çevrelerinde bulunan

insanlarla paylaşırlar. Bu durum müzeye henüz gelmemiş olanların gelip gelmeme kararlarını çok büyük oranda etkileyecektir. Çünkü insanlar reklamın ve kısmen de tanıtımın yanlı ve tarafı yapılabileceğini bilirler ama tanıdıkları bir insanın söylediklerini gerçek kabul eder ve ona göre hareket ederler. Negatif ağızdan ağıza iletişim pozitif ağızdan ağıza iletişimden çok daha etkilidir. Bu iletişimin olumlu olması diğer iletişim türlerini destekleyecek ve tutundurma faaliyetlerinin başarısını olumlu yönde etkileyecektir. Müzelerin bu anlamdaki iletişimi etkileyebilmelerinin tek yolu ise sundukları hizmetin kalitesini artırarak beklentileri karşılama ve hatta aşmasıdır (McLean, 1996: 155).

3.3.Müzelerde Dağıtım

Dağıtım doğru ürünü doğru zaman ve doğru yerde müşteriye uygun şekilde hazır hale getirmek ve sunmaktır. Bunun için ürünlerin doğru dağıtım kanalları vasıtasıyla müşteriye ulaştırılması gerekmektedir. Dağıtım sisteminin müşterinin ihtiyaçlarını gözeterak düzenlenmesi çok önemli ve gereklidir. Dağıtım kanalı hizmet işletmelerinde ürün işletmelerine göre daha az önemlidir. Çünkü hizmet işletmelerinde ürün üretildiği zaman ve yerde tüketilir. Müzeler hem ürün hem de hizmet üretir ve sunarlar ama genel olarak hizmet işletmeleridir. Fakat perakende müze mağazaları ve müzelerin içindeki restoran ve mağazaların yaptıkları işler ürün yönlüdür. Diğer taraftan müzelerin sergi ve koleksiyon gösterimi, koruma, saklama gibi diğer fonksiyonları ise hizmet yönlüdür. Müzelerin pazarlama fonksiyonlarından dağıtım fonksiyonunun yer ve zaman özelliği hizmetlerin tüketilebilir özelliği ve üretildiği yer ve zamanda tüketilmesinden dolayı bir arz talep sorununu oluşturur. Bir gün gelip müzeleri boş görmemek için müzelerin arz ve taleple ilgilenmeleri gerekir (McLean, 1996: 130).

Rathmell'e (1974) göre hizmet işletmeleri yerleşim şekillerine göre üçe ayrılırlar. Yerleşim yeriyle ilgisi olmayan, yerleşim yeriyle sıkı ilişki içinde olan ve yerleşim yerine yayılmış hizmet işletmeleri. Müze işletmeleri yerleşim yeriyle sıkı ilişkisi olan kurumlardır. Gerçekten müzelerde yerleşim yeri kritik bir unsurdur ve son satın alma kararının verildiği aşamada belirleyicidir. Bir müzenin hizmet performansını geliştirdiği yerden başka bir yere taşındığı nadirdir. Müzeler bu durumu aşmak için geçici sergiler, koleksiyonlar hazırlamakta bunları okul, gösteri merkezleri, eğlence yerleri veya özel otobüslerde müşterilerine ulaştırmaktadırlar. Müzelerin yerleşim yerleri genelde müzelerin kontrolünde değildir. Çünkü müzelerin çoğu eski binaların restorasyonu ile oluşturulmuş tarihi binalarda kurulmuştur. Ancak yeni kurulan müzelerin yerleşim yeri seçme özgürlüğü bulunmaktadır. Fakat yeni müzelerin açılma durumuna bakıldığında bunun var olan müzelerin içinde küçük bir oran olduğu görülmektedir. Müzelerin birçoğunun kuruluş yeri müzelerin farklı etkinlikler yapmasını engellemektedir. Bina sadece tek başına müzelerin imaj oluşturmada etkili değildir. Zaten özellikle 19. yüzyılda kurulmuş olan bu binalar insanların evlerinde oldukları gibi rahat etmelerine engel teşkil etmektedir. Çünkü bu binalar soğuk, geniş ve renksiz yapılarıyla daha resmi bir hava oluşturmaktadır. Dolayısıyla hizmet işletmelerinin müşteriye evindeymişçesine rahat ettirme prensipleri müzelerde pek de mümkün gözükmemektedir. Müzelerin her yerinde dokunmayın uyarıları, güvenlik kameralar, sergiler için özel camdan korumalar ve diğer birçok faktör zaten insanları

rahatsız etmektedir. Birde buna müze binalarının soğuk iklimi eklenince insanlar müzelere gelmek istememekte haklı olmaktadır.

Dağıtım sistemi müşteri ihtiyaçlarıyla başlar. Bunu müzenin kapasite ve yetenekleri izler. Hizmetin ayrılmaz özelliğinden dolayı müşteriler dağıtım sistemini hizmetin bizzat kendisiyle eşdeğer görürler. Çok az müşteri müzelerden hizmeti almak için çok uzak mesafelerden gelip, zamanlarını ayırırlar. Eğer müzeler müşterilerini özel hissettirebilecek farklı hizmetler sunarlarsa müşteriler harcayacakları zahmet ve zamanı düşünmeyeceklerdir. Yani müzeler müşterilerin harcanabilecek zaman ve çabalarıyla rekabet ederler. Bazen müze çok kaliteli ve ilgi çekici bir hizmet sunsa bile müzenin yerleşim yerinin çok uzak ve zor bulunur olması nedeniyle potansiyel ziyaretçileri elde edemez. Bu durum daha önce bahsedildiği üzere okul, eğlence yeri veya özel otobüs sergileri gibi yöntemlerle aşılabılır (Lovelock-Weinberg, 1988: 286).

Dağıtım sisteminde gerek müşteriyle doğrudan temasta bulunan gerekse sahne arkasında yer alan personelin davranışları büyük önem taşır. Fakat önemli olan dağıtım sisteminin personelin bireysel hareketlerinden etkilenmeyecek tarzda otomatikleştirilmesidir. Bunlardan biri ve en önemlisi akış şeması yöntemidir. Bu yöntemde hizmetin sunulması aşamaları birer süreç halinde belirlenerek her süreçte etkide bulunacak faktörler tespit edilip bir plan hazırlanır. Bu akış şemasında (Shostack, 1984: 1987):

- Müze hizmetinin bütün öncelikli fonksiyonları belirlenerek amaçlar açık hale getirilmeli,
- Hizmetin yanlış gidip başarısızlığın oluşabileceği hata noktaları tespit edilmeli,
- Her bir öncelikli fonksiyon için müşteriler tarafından kabul edilebilir icra standartları belirlenmelidir.

Akış şeması sayesinde müze yönetimi müzenin operasyonlarına yeni bir bakış açısı geliştirebilecektir. Akış şeması sadece müşterilerin ihtiyaçlarının tatminine değil aynı zamanda müzenin kaynaklarının etkin bir şekilde kullanılmasına da yaracaktır. Bunun yanı sıra personel akış şemasında kendi yeri ve görevini görecek ve buna göre davranacaktır. Akış şeması iki ayrı kısımdan oluşmaktadır. Bir kısım müşteri tarafından görülen ve iştirak edilen bölümü gösterirken diğer bölüm müşterinin göremediği ancak fark edebileceği kısmı göstermektedir. Akış şeması hizmet sürecinin gözle görülebilir hale gelmesini sağlayarak neyin yanlış gittiğinin belirlenmesi ve performans standartlarının oluşturulmasında etkin bir rol oynar. Bunun yanı sıra yanlışlıkların tespitiyle kalmaz yanlışların nasıl alt edileceği hakkında da ipuçları verir (Payne, 1993: 229).

Yerleşim dağıtım fonksiyonunun önemli bir parçasıdır ve maalesef ihmal edilen bir konudur. Daha önce de değinildiği gibi yalnızca yeni müzelerin yerleşim yerini seçme özgürlükleri bulunmakta olup, eski müzelerinde yerleşim yeri sorununu halletmeleri için bazı teknikler kullanmaları gerekir. Örneğin anayollarda ve köşe noktalarında müzeyi arayan müşterilerin bulmalarını kolaylaştıracak şekilde yol işaretleri konulabilir. Bununla birlikte müzeler müşterilerinin kendilerine gelebilmeleri için toplu taşıma araçlarının kullanımını kolaylaştırabilecek yollar bulmalıdırlar. Kendi

özel arabasıyla gelen müşteriler için gerekli park alanı da bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır. Eski müzelerin buna yer ayırarak çözüm bulma imkanları yoktur. Ama belediyelerle gerekli iletişim kurularak müzenin yakınlara bir otopark konulması sağlanabilir ve yol işaretleriyle de bu otoparkın yeri gösterilebilir. Müzeler yazılı yayınlarda yerleşim yerlerini detaylı ve anlaşılır olarak gerekirse harita metoduyla göstermeli ve yardım için telefon numarası vermelidirler.

3.4. Fiyatlandırma

Fiyatın müzelerin pazarlanmasındaki pazarlama karması elemanlarına dahil edilmesi, giriş ücreti almayan ve fonu toplum tarafından sağlanan müzeler için olduğu kadar tek gelir kaynağı giriş ücreti olan bağımsız müzeler için de uygundur. Bir şekilde birileri tarafından müze için ödeme yapılmalıdır. Bir değişken olarak müze ücreti örnekleri şunlar olabilir (Demir, 1999: 63):

- Müzenin tamamı veya özel sergiler gibi bazı kısımlar için alınan giriş ücretleri,
- Öğrenciler, yaşlılar, işsizler ve aileler gibi gruplar için indirimler,
- Organize edilmiş geziler ve turlar için ticaret anlaşmaları yoluyla özel indirimler,
- Okul grupları ve eğitim programları,
- Özel etkinliklere girişler,
- Literatür, ticari eşyalar ve yeme içme için yüksek ücretler,
- Film ve TV olanakları için ücret,
- Araştırma için fotoğraf, plan ve belge fotokopileri,
- Spesifik fonksiyonlar için bazı tesislerin kiralanması,
- Koleksiyonda yer alan bazı unsurların ödünç verilmesi,
- Danışmanlık ve tavsiyeler,
- Müzenin isminin veya ürünün kullanılması için verilen onay,
- Koleksiyon materyalinin ticari kullanımı için reproduksiyon veya telif ücreti,
- Seminerler veya toplantılar için alınan ücret,
- Araştırma ve kütüphane tesisinin kullanılması.

Müzelerin birçoğu bu hizmetlerin en azından bir kısmını toplumsal görevlerinin bir parçası görerek bunlar için ziyaretçilerinden doğrudan bir ücret almayabilirler. Ancak bu pazarlama karmasında bir uyarılmanın yapılmadığı anlamına gelmez. Birçok müze ücretsiz giriş ilkesini benimsemiştir, ancak yine de ücretle ilgili kararlar alırlar. Bu durumda yerel toplum ve merkezi hükümet genel matrah ve vergilendirme sistemi yoluyla destek sağlamaktadır. Ücretsiz giriş hizmeti veren müzeler diğer kullanıcı grupları için alternatif ücretlendirme kararları alabilirler. Örneğin kahve içenler, katalog alanlar ve fotoğraf reproduksiyonları gibi.

Müzelerin fiyatlandırma stratejileri değişik etkenler altında şekillenmektedir. Ayrıca pazarlama karmasının diğer elemanları hakkında verilen kararlar da fiyatlandırma stratejisini etkileyecektir. Müzelerin ücretleriyle ilgili kararların alınmasını etkileyen çeşitli faktörler aşağıdaki gibidir (Mclean, 1996: 153):

- Ürünle bağlantılı giderler,
- İç ve dış fonların mevcudiyeti,
- Mevcut toplam kapasitesi,
- Müzenin paraya olan ihtiyacı,
- Herhangi bir durumda rekabetin kapsam ve yapısı,
- Rakiplerin ücretlendirme politikaları,
- Spesifik bir ürün sunuşu için potansiyel pazar büyüklüğü,
- Kullanıcılardan kaynaklanan ek giderler,
- Potansiyel kullanıcıların fiyat esnekliği,
- Potansiyel ziyaretçilerin satın alma davranışı,
- Müzenin sunduğu alternatif ürünler,
- Rekabetin yapısı,
- Pazarın büyüklüğü,
- Kullanıcıların ödeme yapmadaki gönüllülükleri,
- Müzenin gider ve mali durumu.

4. Sonuç ve Öneriler

Geçmişin kültür değerlerini belirli bir düzen içerisinde korumak ve sergilemek için oluşturulan açık ve kapalı ortamlara müze denilmektedir. İster binlerce yıl, isterse yüz yıl öncesine dayansın, belirli bir uzunluğa sahip geçmişi olan, kaybolmaya yüz tutmuş pek çok konudaki eserler müzelerde korunmakta ve insanların görüşüne sunulmaktadır. Bilime, sanata ve sosyal yaşama yönelik çeşitli amaçlar taşıyan, toplumun gelişmesi ve eğitilmesi için vazgeçilmez olan müzeler; devletler, kurumlar hatta kişiler tarafından kurulup geliştirilmektedir.

Müzeler amaçlarla yönetim, stratejik planlama ve pazarlama yoluyla daha geniş bir kitleye ulaşmak, gelirini yükseltmek, ziyaretçi tatminini artırmak ve daha fazla imkan sunabilmek hedeflerini gerçekleştirebilirler. Fakat doğru amaçları benimsemek, uygun stratejiler oluşturmak, gerçekleştirilebilir pazarlama tekniklerini uygulamak kar amaçsız kurumlar olan müzeler için ana sorunları oluşturmaktadır. Müze müdürleri ve çalışanları cevapsız bazı sorularla yalnız başlarına kalmaktadırlar. Müzenin gücünü artırmak ve misyonunu ileri götürmek için hangi amaçlar uygundur? Müzenin ana müşterileri kimlerdir ve bunlara hangi göreceli seviyede önem verilmelidir? Optimal

program karması (gösteri, interaktif elemanlar ve diğer açıklayıcı metotlar) nasıl olmalıdır? Başarı ölçüm parametreleri nelerdir? Bu gibi soruların cevapları ancak müzelerinde diğer kar amaçlı kuruluşlar gibi pazarlama stratejilerinin oluşturulmasıyla elde edilebilir.

Bu makale ışığında müzelerde pazarlamanın uygulanmasında aşağıdaki tavsiyeler birer örnek niteliğindedir.

- ✓ Müzelerin park yeri sorunu halledilmeli ve güvenlik sağlanmalıdır.
- ✓ Müzelerin yeri kolayca bulunabilir bir yerde olmalı veya iyi tarif eden tanıtımlar yapılmalıdır.
- ✓ Müze personeli cana yakın ve bilgili olmalıdır.
- ✓ Müzelerin temizliğine dikkat edilmelidir.
- ✓ Ziyaretçilerin müze aktivitelerine interaktif olarak katılımı sağlanmalıdır.
- ✓ Ses, görüntü, yer dizaynı, canlandırma gibi öğrenmeyi kalıcı yapan etkenlere dikkat edilmelidir.
- ✓ Birçok müşteri aile olarak veya arkadaş grubuyla müzeye gelmektedir. Her gruba uygun ortam sağlanmalıdır.
- ✓ Lokanta, alışveriş mağazası, dinlenme yeri, kafe gibi alanlara yer verilmelidir.
- ✓ Müzeyi tanıtıcı hatıralar gerek ücretli gerekse ücretsiz (değer ve maliyetine göre) ziyaretçilere verilmelidir.
- ✓ Ulusal ve yerel medyada reklam ve tanıtımlar yapılmalıdır.
- ✓ Bazı yaşlı müşteriler için hafif, katlanabilir, portatif sandalyeler hazırlanmalıdır.
- ✓ Çocuklar için lunapark olmalıdır.
- ✓ Müzeye girişte müzenin değişik bölümlerini tanıtıcı bilgisayarlı ortamlar veya broşürler olmalıdır.
- ✓ Farklı gruplar için farklı zamanlarda değişik aktiviteler düzenlenmelidir.
- ✓ Ziyaretçiler geldiğinde, onlara müzenin amaçları açık bir biçimde sunulmalıdır.
- ✓ Bakıldığında kolayca anlaşılabilir ve yönleri belirten bir harita, akış şeması bulunmalıdır.
- ✓ Ziyaretçilerin çantalarını ve palto/montlarını koyabilecekleri vestiyerler ve kilitli dolaplar olmalıdır.
- ✓ Bebekli ziyaretçilerin çocuk arabalarını bırakacakları yerler hazırlanmalıdır.
- ✓ Çocuklar için yapılmış tuvaletler olmalıdır.
- ✓ Kafelerde ailelerin bütçelerine uygun yiyecek ve içecek satılmalıdır.

- ✓ Paketlenmiş yiyecekler satan bir yer bulunmalıdır.
- ✓ Ziyaretçilerin dinlenebilmesi için yapılmış koltuklar olmalıdır.
- ✓ Farklı yaşta olan yetişkinler ve çocukların gösterilerden yararlanabilmeleri için gerekli düzenlemeler yapılmalıdır.
- ✓ Engelli insanlar sergileri rahatça izleyebilmelidir.
- ✓ Sergilerin tamamı çocukların da görebilecekleri şekilde tasarlanmalıdır.
- ✓ Panolar çocukların okuyabilecekleri şekilde hazırlanmalıdır.

Müzeler yukarıda belirtilen ve daha birçok örneği sayılabilecek yenilik ve hizmet geliştirme faaliyetleri sayesinde müşteri tatmini ve sadakatini sağlayabilirler. Pazarlama stratejilerinin müzelerde uygulanması ise müşteri tatminini sağlama yönünde sistemli ve en büyük adım olacaktır.

KAYNAKÇA

- Art Council of Great Britain (1993), **Marketing The Visual Arts**, London.
- Ashley, S. (2005), "State Authority and the Public Sphere: Ideas on the Changing Role of the Museum as a Canadian Social Institution", *Museum and Society*, 3 (1), pp. 5-17.
- Baker, N. (1991), "Communicating the Character", *Museum Journal*, 91 (3), pp.5-23.
- Demir, C. (1998), Müzelerde Pazarlama: Müze-Ziyaretçi İlişkilerinde Çağdaş Pazarlama Yaklaşımı, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ABD Yüksek Lisans Tezi.
- George, W.R., Berry, J.P. (1983), "The promotion and Selling of Services", *Business*, July-September, pp.14-20.
- Govoni, N., Galpes, R., Galpes, M.(1986), **Promotional Management**, Prentice Hall, New Jersey.
- Hannagan, T.J. (1992), **Marketing in The Public and Nonprofit Sector**, Macmillian Press, Hampshire.
- Hood, M.G. (1983), "Staying Away: Why People Choose not to Visit Museums", *Museums News*, 61, pp.7-50.
- Hooper, E., Greenhill, E. (1994), **Museums and Their Visitors**, Routledge, London.
- Huang, K. (1997), **Museum Marketing Strategies: New Direction for a New Century**, Artist Publishing Company, Taipei.
- King, S. (1991), "Brand Building in The 1990's", *Journal of Marketing Management*, 7, pp.6-15.
- Kotler, P. (1991), **Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control**, Prentice Hall, New Jersey.
- Kotler, N., Kotler, P. (2000), "Can Museums be All Things to All People? Missions, Goals, and Marketing's Role." *Museum Management and Curatorship*, 18 (3), pp.271-287.

- Lovelock, C.H., Weinberg, C.B. (1988), **Public and Nonprofit Marketing**, 2nd Edition, The Scientific Press, Danver.
- Lewis, P. (1991), **The Role of Marketing: Its Fundamental Planning Function: Devising a Strategy**, Routledge, London.
- Mclean, F. (1996), **Marketing The Museum**, Routledge, London.
- Museum Association (1991), **Annual Report**, London.
- O'Neill, M. (1995), "Exploring the Meaning of Life: The St. Mungo Museum of Religious Life and Art", *Museum International*, 47 (1), pp.3-50.
- Palmer, A. (1994), **Principle of Services Marketing**, McGraw-Hill, Maidenhead.
- Payne, A. (1993), **The Essence of Services Marketing**, Prentice Hall, Hempstead
- Rathmell, J.M. (1974), **Marketing in the Service Sector**, Winthrop, Cambridge.
- Seagram, B.C., Patent, L.H., Lockett, C.W. (1993), "Audience Research and Exhibition Development: A Framework", *Museum Management and Curatorship*, 12(1), pp.29-41.
- Tobelem, J.M. (1990), **Muse'es et culture, le financement a` l'ame'ricaine**, Ed. W/MNES, Ma^con. und Steuerung, Stuttgart.
- Vergo, P. (1989), **The New Museology**, Reaction Books, London.
- Weil, S. (1995), **Rethinking The Museum: and Other Meditations**, Smithsonian Institution Press, Washington.
- Yazıcı, K. (2001), **İşletme Bilimine Giriş**, Eser Ofset, Trabzon.
- Young, R. (1981), **The Advertising of Consumer Services and The Hierarchy of Effects**, American Marketing Association, Chicago.

