

**T.C.
İSTANBUL BİLGİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
KÜLTÜR YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

MÜZE PAZARLAMA STRATEJİSİNDE SÜRELİ SERGİLER

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
Begüm KAYTAN**

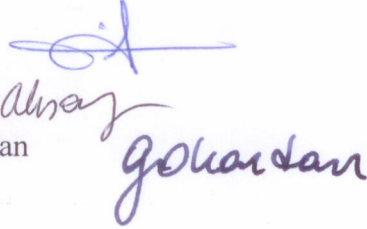
Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Deniz ÜNSAL BAL

**İSTANBUL
2012**

Müze Pazarlama Stratejisinde Süreli Sergiler Temporary Exhibitions in Museum Marketing Strategy

Begüm Kaytan
110677016

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Deniz Ünsal Bal
Jüri Üyesi: Doç. Dr. Asu Aksoy
Jüri Üyesi: Yrd. Doç. Dr. Gökçe Dervişoğlu Okandan



Tezin Onaylandığı Tarih: 14.06.2012

Toplam Sayfa Sayısı: 91

Anahtar Kelimeler (Türkçe)

1. Müze
2. Pazarlama
3. Pazarlama Stratejileri
4. Sergi
5. Süreli Sergi

Anahtar Kelimeler (İngilizce)

1. Museum
2. Marketing
3. Marketing Strategies
4. Exhibition
5. Temporary Exhibition

TEŞEKKÜR

İstanbul Bilgi Üniversitesi Kültür Yönetimi Yüksek Lisans Programı, kültür ve sanat sektöründe ilerleyebilmem için, bana en iyi şekilde yol göstermiş, gerek akademik kadrosu gerek ders programı ile kariyer hedeflerimi desteklemiştir. Bu kapsamda öncelikle tezim ile ilgili her aşamada yanımda olan, değerli fikirlerini benimle paylaşan, beni en iyi şekilde yönlendiren, yoğun zamanında dahi bana vakit ayıran danışman hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Deniz  nsal Bal'a teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca tezimin önemli bir kısmını oluşturun pazarlama kavramı çerçevesinde, bu kavramı tezimde uygun bir şekilde konumlandırabilmem adına yardımlarını esirgemeyen hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Gökçe Dervişo lu Okandan'a teşekkür ederim. Aynı zamanda Sakıp Sabancı Müzesi Resim/Dekoratif Gelen Sergiler Yöneticisi Sayın Hüma Arslaner'e, Pazarlama ve İletişim Sorumlusu Sayın İpek Ye ilda 'a, Pera Müzesi Galeri Etkinlikleri Yöneticisi Sayın Begüm Akkoyunlu Ersöz'e kıymetli düşüncelerini benimle paylaştıkları ve tezime sağladıkları katkıdan dolayı teşekkürlerimi sunarım. Son olarak, tezimin yazım aşamasında, her türlü yardımı benden esirgemeyen aileme, hassasiyetleri ve her zaman yanımda oldukları için teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR.....	i
İÇİNDEKİLER.....	ii-iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
GİRİŞ.....	1
1. Müze Tanımı.....	3
1.2. Müze Kavramının Ortaya Çıkışı ve Gelişimi.....	3
1.2.1. Koleksiyon Kavramı.....	8
1.2.2. Sergi Kavramı.....	9
1.2.2.1. Sürekli Sergiler.....	10
1.2.2.2. Süreli Sergiler.....	10
2. Pazarlama Tanımı.....	11
2.1. Pazarlama Kavramının Ortaya Çıkışı ve Gelişimi.....	12
3. Küreselleşen Dünyada Müze ve Pazarlama İlişkisi.....	15
3.1. Müze, Pazarlama ve Koleksiyon İlişkisi.....	19
3.2. Türkiye’de Koleksiyonculuğun Yasal Çerçevesi.....	21
3.3. Pazarlama Kavramının Müze İçinde Konumlandırılması.....	23
3.4. Müze Pazarlama Karması ve Elemanları.....	27
4. Süreli Sergiler Üzerinden Pazarlama Stratejilerinin Yapılanması.....	31
4.1. Süreli Sergide Pazarlama Elemanları.....	31
4.1.1. Kurumsal Kimlik.....	33
4.1.2. Kişisel Satış.....	35
4.1.2.1. Müze Dükkân – Mağaza.....	37
4.2.1.1. Müze Restoran – Kafe.....	38
4.1.3. Basılı Yayınlar.....	39
4.1.4. Satış Promosyonları.....	40
4.1.5. Halkla İlişkiler ve Tanıtım.....	41
4.1.6. Ağızdan Ağıza İletişim.....	45
4.1.7. Dijital Medya.....	46
5. Örnek Müzelerin Profilleri.....	48
5.1. Pera Müzesi.....	49
5.1.2. Pera Müzesi Organizasyon Yapısı.....	53
5.2. Sakıp Sabancı Müzesi.....	54
5.2.1. Sakıp Sabancı Müzesi Organizasyon Yapısı.....	58
6. Örnek Olarak Seçilen Müzelerdeki İncelemeler Sonucunda Ortaya Çıkan Verilerin Değerlendirilmesi.....	59
6.1. Pera Müzesi ve Sakıp Sabancı Müzesi’nde Süreli Sergiler Üzerinden Şekillenen Pazarlama Stratejilerinin İncelenmesi.....	60
6.1.2. Pera Müzesi’nde Süreli Sergiler Üzerinden Şekillenen Pazarlama Stratejileri.....	60
6.1.2.1. Kurumsal Kimlik.....	60
6.1.2.2. Kişisel Satış, Basılı Yayınlar ve Satış Promosyonları.....	61
6.1.2.3. Halkla İlişkiler ve Tanıtım.....	64
6.1.2.4. Dijital Medya ve Ağızdan Ağıza İletişim.....	65
6.1.2.5. Sponsorlar, İşbirlikleri ve Diğer Etkileyici Faktörler.....	66
6.1.3. Sakıp Sabancı Müzesi’nde Süreli Sergiler Üzerinden Şekillenen Pazarlama Stratejileri.....	68
6.1.3.1. Kurumsal Kimlik.....	68
6.1.3.2. Kişisel Satış, Basılı Yayınlar ve Satış Promosyonları.....	69

6.1.3.3. Halkla İlişkiler ve Tanıtım.....	70
6.1.3.4. Dijital Medya ve Ağızdan Ağıza İletişim.....	72
6.1.3.5. Sponsorlar, İşbirlikleri ve Diğer Etkileyici Faktörler.....	73
6.1.4. Pera Müzesi ve Sakıp Sabancı Müzesi'ndeki Verilerin Karşılaştırılması.....	74
7. SONUÇ.....	80
KAYNAKÇA.....	89
TABLolar.....	92

ÖZET

İstanbul'un son on yıl içerisinde, kültür ve sanat alanındaki hareketliliği, hem Türkiye'de hem de dünyada bir çekim merkezi haline gelmesini sağlamıştır. Bu bağlamda birçok kültür ve sanat faaliyetine ev sahipliği yapan İstanbul'da özel çağdaş sanat müzelerinin sayısında bir artış olduğu gözlemlenmiştir. Bu artış sayesinde sanata ayrılan mekân sayısı fazlaşmış ve sanatın izlenebileceği yerlerin çeşitlenmesi ile bu sektörde de bir rekabet ortamı oluşmuştur. Müze, kar amacı gütmeyen bir kurum olduğundan gelirinin bir bölümünü bilet satışından, bir bölümünü sponsorluklardan elde etmekte ve bu geliri mağaza satışları ile desteklemektedir. Bu sebeple müze, hayatta kalabilmek için daha fazla ziyaretçiye ihtiyaç duymaya başlamıştır. Bu kapsamda, müzeler arasındaki rekabet ve müzelerin büyümesi ile pazarlama kavramı, müze kavramı içerisindeki yerini almıştır.

Müze, faaliyetine koleksiyon yönetimi ile başlamakta; ancak sonra ev sahipliği yaptığı süreli sergiler üzerinden vizyonunu yapılandırmaktadır. Süreli sergilerin genel olarak müzenin kendi koleksiyonları kadar müze bünyesi dışındaki koleksiyonlar, eserler veya sanatçılar ile ortaklaşa yapılan çalışmalar üzerinden yürütüldüğü ve pazarlama kapsamında en önemli ürün olduğu düşünülmektedir. Bu tezde müze pazarlama stratejisinde süreli sergilerin yeri, önemi ve ortaya koyduğu yan ürünler araştırılacak ve süreli sergilerin neden ve nasıl bir pazarlama stratejisi olarak kullanıldığı tartışılacaktır. Araştırmanın yürütüleceği müzeler İstanbul'un hareketli kültür ve sanat ortamının devamlılığını sağlayan özel sanat müzelerinden Pera Müzesi ve Sakıp Sabancı Müzesi'dir. Bu kapsamda seçilen iki müzede, süreli sergiler üzerinden yapılan pazarlama stratejileri incelenecektir.

Anahtar Kelimeler: Müze, Pazarlama, Pazarlama Stratejileri, Pera Müzesi, Sakıp Sabancı Müzesi, Sergi, Süreli Sergi, Çağdaş Sanat

ABSTRACT

In the last decade, Istanbul became a center of attraction based on its dynamism in arts and culture. Within this scope lots of art and cultural activity was held in Istanbul. At the present day it is possible to comprehend the increase of private museums in Istanbul according to diversity of art and culture activities. Due to this acceleration in the number of museums, the places for art and culture became diversified therefore it is possible to observe the consisted of a competition in this sector. The income of museum includes only ticket sales and other sales in museum store because museum is a non-profit institution. For this reason, museums are in need of more visitors to maintain their existence. In this context, marketing term takes place in museum definition based on the competition and the growth of this sector.

A museum starts its service with collections; however it determines its vision based on temporary exhibitions. Temporary exhibitions generally is a corporation which consists of collections, art pieces or artists from outside of the museum and it is possible to think that they are very important based on marketing strategies in a museum. In this dissertation, the position also importance of temporary exhibitions in museum marketing strategy will be examined. On the other hand the reason of existence of temporary exhibition in museum marketing will be studied. The case study is Pera Museum and Sakip Sabanci Museum based on their contribution to arts and culture in Istanbul with temporary exhibitions. In this regard the marketing strategies based on temporary exhibitions will be propounded within Pera Museum and Sakip Sabanci Museum.

Keywords: Museum, Marketing, Marketing Strategies, Pera Museum, Sakip Sabanci Museums, Exhibition, Temporary Exhibition, Contemporary Art

GİRİŞ

Son on yılda İstanbul, yarattığı dinamik çağdaş sanat ortamıyla, sadece Türkiye’de değil dünyada da bir çekim merkezi haline gelmeye başlamıştır. Bu dinamik kültür ve sanat ortamı beraberinde birçok yeni çağdaş sanat müzesinin de açılmasına ortam yaratmıştır. Hem yerel hem de uluslararası sanatçılara ev sahipliği yapan bu müzelerin sayısı gün geçtikçe Türkiye’de, özellikle İstanbul merkezli olmak üzere, çoğalmaktadır. Bu sayede İstanbul, izleyiciye dinamik, çağdaş, disiplinlerarası, diğer bir deyişle çeşitli bir kültür ve sanat ortamını deneyimleme imkânı sunmaktadır.

Türkiye’de son yıllardaki kültürel ve sanatsal ortamın gelişimini takiben, şahıslar ve vakıflar tarafından kurulan özel müzelerin süreli sergilere ayrı bir önem verdiği gözlemlenmektedir. Bu sergilerde yurtiçinden ve yurtdışından farklı koleksiyonlara yer verilmekte, çoğu zaman dünyaca tanınmış isim ve kurumlarla beraber çalışılmaktadır. Süreli sergilerin Türkiye’deki sanat ortamına kattığı içerik ve bilgi zenginliğinin çok değerli olduğu düşünülmelidir. Bunun yanı sıra süreli sergi olarak adlandırılan bu tür sergilere ev sahipliği yapan müzeye, düzenlenen sergilerin nasıl bir katkısı ve getirisi olmaktadır? Müze, süreli sergiler üzerinden nasıl bir imaj oluşturmaktadır? Sergi organizasyonunda beraber çalışılan yerli ve yabancı isimlerin getirileri ve sergiye sponsor olabilen kurumlar müzeye neler sağlamakta ve neden bu tür isimlere ihtiyaç duyulmaktadır?

Müzeler, süreli sergiler üzerinden çalışarak, süreli serginin getirdiği ürün çokluğundan ve dinamik ortamından yararlanmakta ve hedefledikleri imaj doğrultusunda, pazarlama stratejileri oluşturmaktadırlar. Her müze, belirli bir koleksiyona sahip olduktan sonra açılmaktadır; ancak ilerleyen süreçte, müzenin pazarlama stratejileri, geçici olarak ev sahipliği yaptığı süreli sergiler üzerinden şekillenmeye başlamaktadır. Bir pazarlama stratejisi olarak düşünülünce, süreli sergiler müzelere ne sunmaktadır ve bu türdeki sergilerin müzeye katkısı nedir? Süreli sergiler organize ederek müzede nasıl bir ortam yaratılmaktadır ve süreli sergilerin pazarlama unsurları açısından müzeye getirileri nelerdir?

Dinamik kültür ortamında müzenin de artık güncel olayları yakından takip etmesi, yenilikçi olması, artan rekabet ortamında sürdürülebilirliğini korumak için tutunma çalışmaları yürütmesi gerekir. Koleksiyon sergileri ya da sürekli sergilerin zaman geçtikçe daha az seyirci çekmesi ve müzenin gündemde kalması konusunda beklenen etkiyi sağlamaması, imaj oluşturmada yetersiz kaldığını göstermektedir. Böyle zamanlarda müze başka koleksiyonları

sergileyerek bir prestij ya da imaj oluşturma stratejisi gütmekte midir? Diğer bir yandan müzelerin çoğunlukla kendi koleksiyonunu sergilediği sürekli sergileri yeterli görmediği tartışılabilir; nitekim günümüzde gözlemlediğimiz kadarıyla, bir çok mecrada, agresif ve yoğun bir tavırla sunulan pazarlama ürünlerinin ve yürütülen pazarlama stratejilerinin, süreli sergiler üzerinden yapılandığını veya şekillendiğini görmekteyiz.

Birçok sanat merkezinin, müzenin, bağımsız sanat mekânlarının açıldığı İstanbul, kendi kapsamında sanatsal alanda bir rekabet ortamı oluşturmaktadır. Diğer bir yandan sürekli açılan alışveriş merkezleri, çarşılar... vb. oluşumlar da, toplumun boş zaman aktivitelerini gerçekleştirmek için kişisel tercihler doğrultusunda seçtiği mekanlar arasına girmektedir. Bu yüzden günümüzde müze gibi kurumlar sadece kendi sektöründe değil, genel anlamda kendini farklı sektörler ile de rekabet halinde bulmaktadır. Müze ayakta kalabilmek için çeşitli stratejiler uygulamalı, gelir – gider dengesini sağlayabilmeli, bu sebeple ziyaretçi çekebilmeli aynı zamanda kültürü ve sanatı uygun bir biçimde sunmalı, kültürel mirasın değişik deneyimlerle öğrenildiği mekân olmalıdır. Pazarlama kavramı müzenin uygun bir şekilde organizasyon şemasına girmeli ve müzenin tanıtımına, daha fazla ziyaretçi çekebilmesine, süreli sergilerin duyurulmasına hatta müze koleksiyonunun tanıtımına... vb. etkinliklere destek olmalıdır.

“Müze Pazarlama Stratejisinde Süreli Sergiler” başlıklı tezin konusu, müzeyi merkeze alarak, müzenin rekabet içinde olduğu kurumlar arasında ayakta kalabilmesi için süreli sergiler üzerinden yapılandığı pazarlama stratejilerini incelemeyi hedeflemektedir. Diğer bir yandan süreli sergiler üzerinden yapılan pazarlama stratejileri sayesinde ortaya çıkan kavramları, ürünleri, durumları ve oluşumları irdelemeyi amaçlamaktadır. Bu kavramları incelerken, müze kavramı ve pazarlama kavramlarının hem tek başına hem de beraber düşünüldüğünde nasıl bir konsept oluşturduklarına değinilecektir.

Tezde incelemek için seçilen iki sanat müzesi bulunmaktadır. Bunlardan biri Suna ve İnan Kıraç Vakfı bünyesinde ve Beyoğlu’nda konumlanan Pera Müzesi, bir diğeri ise Emirgan’da konumlanan Sabancı Üniversitesi bağlantısı ile Sakıp Sabancı Müzesidir. Bu iki müze İstanbul’un çağdaş sanat ortamının dinamik bir hal almasına büyük bir katkı sağlamakta ve İstanbul’daki sanat ortamını geliştirmeye devam etmektedir. Bu iki müzenin de sonuçta birbiri ile rekabet içinde olması kaçınılmazdır. Tezde incelenen kavramlar dâhilinde bu iki müzenin uyguladığı müze pazarlama stratejilerinin ve süreli sergiler üzerinden yapılan stratejilerin

ortaya konulması hedeflenmektedir. Ayrıca müze ve pazarlama ilişkisinin, süreli sergiler üzerinden incelendiği bir kaynak olarak kullanılması amaçlanmaktadır.

1. Müze Kavramı

Müzenin kökeninde bir paradoks yatar: Bir ziyaret mekânıdır, ama pek sık ziyaret edilmez; kültürün “merkezi” olduğu iddiasındadır ama pek çok insana uzaktır. Sadece Türkiye’de değil, dünyanın birçok ülkesinde, çoğu insan müzeye gitmeyi eğlenceden ziyade ödev sayar; insanlar yaşadıkları kentin müzelerini pek ziyaret etmez, ama turist olarak bulundukları bir kentte gidecekleri ilk yer müze olur.¹ Bu bölümde, günümüze kadar birçok kapsam ve tanım etrafında yapılan müzenin, kavramsal gelişimi incelenecek, hem teori hem de pratikte müzenin kendini nasıl yenilediği ve geliştirdiği ortaya çıkarılacaktır.

1.2. Müze Kavramının Ortaya Çıkışı ve Gelişimi

Müzler’in ya da Musalar’ın, yani Yunan mitolojisinin ilham tanrıçalarının, kendilerine adanmış bahçe, tapınak, kutsal kalıntı odaları gibi birçok yere, hatta kimi festivaller kadar kitaplara, müze tanımını yerleştirdiği ve müze kelimesinin kökenini oluşturduğu düşünülmektedir. Müze, İlk Çağ Yunan kültüründe düşüncelere dalınacak bir yer, bir felsefe kurumu; başka bir deyişle, esin perileri Musaların tapınağıdır.² Antik Çağ’da Mısır, İskenderiye’de M.Ö. 250 yılında yapılan İskenderiye Kütüphanesi, eğitim, araştırma, düşünme mekânı gibidir ve çevresinde düşünürler, sanatçılar coğrafyacılar, bilim adamları toplanmıştır. Her ne kadar günümüz müzelerinin sahip olduğu toplama ya da teşhir işlevlerini üstlenmese de, İskenderiye Kütüphanesi neredeyse günümüzdeki müze kavramının çekirdeğini oluşturan, müze, okul ve araştırma kurumu niteliğinde olan bir yapılandırma.³ Diğer bir yandan koleksiyon ve teşhir işlevlerini sınırlı da olsa yerine getirmeleri bakımından ilk müze örneği sayılabilecek nadire kabineleri de 17. Yüzyıl’da ortaya çıkmıştır ve maddi servetlerine manevi bir boyut katmak isteyen dönem zenginleri, ender rastlanan, ilginç bulunan çeşit çeşit nesneyi bir araya getirdikleri özel koleksiyonlar oluşturmuştur. Nadire Kabineleri kamuya açık değildi. Dönemindeki enteresan ürünleri, objeleri toplayan, biriktirenlerin oluşturduğu bu kabineler, gizemini ancak yaratıcısının sökebileceği mitolojiler oluştururdu, bu yüzden de kamuya kapalıydı.⁴ 18. yüzyıla kadar hiçbir kamusal sergileme mekânından bahsetmek mümkün değildir. Sanat, sadece dinsel (örneğin kilise) ve krallığa ait

¹ Wendy M.K. Shaw, *Osmanlı Müzeciliği, Müzeler, Arkeoloji ve Tarihin Görselleştirilmesi*; İletişim Yayınları, İstanbul, 2004, s. 7

² Levent Çalıkoğlu, *Çağdaş Sanat Konuşmaları 4, Koleksiyon, Koleksiyonerlik ve Müzecilik*; YKY, İstanbul, s.120.

³ Levent Çalıkoğlu, *a.g.e.*, YKY, İstanbul, s.120.

⁴ <http://www.aliartun.com/content/detail/19> (21 Aralık 2011)

mekânlarda (örneğin kalelerde) sergilenirdi. Örneğin Sir Hans Sloane'nin koleksiyonu 1753'te kurulan British Museum'un temelini oluşturmuştur.⁵ 18. Yüzyılın sonunda Avrupa'da, bugün hala bütün dünyada devam eden bir müze patlamasının ilk hareketleri başlamıştır. 19. yüzyılın ilk yarısında, Almanya'nın dört bir yanında Kunstverein (sanat cemiyeti) denen kurumlar kurulmuştur. Amaç, çağdaş ve çağdaş olmayan sanat eserlerini toplamanın yanı sıra, kamusal sergiler düzenleme yoluyla sanatı halkla paylaşmaktır.⁶ Ancak müzenin tanımında kesinlikle yer edinmesi gereken "kamuya açık olma" ilk olarak İngiltere'de salon sergilerinde karşımıza çıkmıştır; ancak Louvre Müzesi (Paris – 1793) kamuya açık olma konusunda ilk müze olma özelliği taşımaktadır.

Türkiye'deki kamusal sergilemenin tarihi Avrupa'dan yaklaşık 150 yıl geç başlamıştır. Ahmet Ali Şeker, 1873'te Osmanlı İmparatorluğu tarihindeki ilk resim sergisini düzenlemiş; 1902'de ise kişisel sergisini açmıştır. 1880'deki "ABC Club", 1901'deki ilk "İstanbul Resim Salonu", 1916'daki Galatasaray Sergileri, 1918'de Viyana'daki bir sergiyle birlikte "Şişli Atölyesi", 1923'teki Ankara Sergisi ve 1929'daki Genç Sanatçılar Sergisi gibi diğer etkinlikler, Türkiye'de sanatın sergilenmesi ve halkın sanatla ilişki kurması açısından temel oluşturmuşlardır. Sanata, yeni "Türk Ulusu" kimliğini şekillendirmede önemli bir rol biçilmiştir. Sanat sergisi ve sanat müzesi ülkenin modernleşmesi ve eğitimi için katalizörü olmuştur.⁷

Tarihi M.Ö. 4. yüzyıla dayanan müzeler, pek çok perspektif içerisinde, yeniden şekillenerek, tanımlanarak ve yeni roller üstlenerek günümüze kadar gelmiştir. Müze, toplumların bilim ve sanat ürünleri ile yer altı ve yer üstü zenginliklerini sergilemek, tarihin eski dönemlerinde yaşamış toplumları bilim ve sanat açısından inceleyerek hem günümüzü hem de geleceğimizi aydınlatmak, bireylerin geçmişi daha iyi tanımlaması amacıyla oluşturulmuş kurumlardır. Ülkelerin, toplumların kültürel değerlerinin ve kültürel mirasının oluşmasına önemli bir katkıda bulunmaktadırlar. Örneğin yapılan kazılar sonucu ortaya çıkan buluntuların sergilendiği arkeoloji müzelerinde, tarihin somut ve sınıflandırılmış örneklerini görürüz, İstanbul Arkeoloji Müzesi'nin koleksiyonundan örnek vermek gerekirse M.Ö 2. yüzyıla tarihlenmiş Büyük İskender Başı, Mısır'a ait anıtsal mezarlar gibi arkeolojik buluntuları gözlemlemek mümkündür. Diğer bir yandan geçmiş uygarlıklara ait gelenek, görenek, giysi ve gündelik hayat ile ilgili çeşitli eserlerin sergilendiği müzelere etnografya müzesi adı verilir.

⁵ Marcus Graf, "Müzeler ve Kimlik Arayışı", *Müzecilikte Yeni Yaklaşımlar, İstanbul Modern*, İstanbul, 2005, s. 174.

⁶ Marcus Graf, a.g.e, İstanbul, 2005, s. 175.

⁷ Marcus Graf, a.g.e, İstanbul, 2005, s.175.

Ankara’da konumlanan Etnografya Müzesi’nde Selçuklu Sultanı III. Keyhüsrev’in Tahtı, Memlûk kazanları, tasları gibi eserler sergilenmektedir. Müzelerin türleri, gelişimlerini takiben artmaktadır. Günümüzde, çağdaş sanat müzesi, askeri müze, sanayi müzesi, hatta İstanbul kapsamında ele alınırsa bir Oyuncak Müzesi bile bulunmaktadır. Müze çeşitliliği bu perspektifte farklı hedef kitlelerin oluşmasını sağlar, hedef kitle müzenin misyonu, vizyonu ve türüne göre değişebilmektedir.

Kimi müze koleksiyon merkezli işleyiş göstermektedir, kimi müze araştırma odaklı yürütülmektedir, kimi ise sadece tek bir kavramı merkezine oturtabilmektedir.⁸ Örnek olarak askeri müzeler, çeşitli dönemlere ait askeri malzeme ve silahların sergilendiği müzelerdir, bunun yanı sıra bilim müzeleri, bilim ve teknolojinin tarih boyunca yaşadığı değişimi ve gelişimi ortaya koymaktadır. Diğer bir yandan müzeler türüne göre değişse dahi genel anlamda, kültürel mirasın öğrenildiği yerlerdir, gelecekte halkın nerede olmak istediği ile yakından alakalı olduğu için müzeler bu anlamda büyük önem arz etmekte ve toplumu geçmişten geleceğe taşımaktadırlar.⁹ Müzeler hem nesnelerin hem de toplumsal hayatın örgütlenmesindeki yeni formların yaratılması için bir sahne oluşturur. Gelecekte bütün sanatın karşısında varlık göstereceği ve mücadele edeceği bu yeni platform “kamu”dur.¹⁰ Müze, hiç bir fark gözetmeden herkese açıktır. Ancak yukarıda da belirtildiği üzere, müze oluşumundan ve gelişiminden bu yana her zaman kamuya açık olmamıştır, kamu ve müze ilişkisi Paris’te konumlanan Louvre Müzesi’nin açılmasıyla ve kamuya ait olması fikri ile beraber gündeme gelmiştir.

Müzelerin çeşitliliği ve sayısı geçtiğimiz yıllarda dünyada özellikle de Amerika’da büyük bir artış göstermiştir (2006’da yapılan araştırmalar Amerika’da 17.500 müzenin olduğunu belirtmektedir).¹¹ Günümüzde yeni kültür ve sanat mekânlarının açıldığını gözlemlemekteyiz. Hem sayılarının hem de çeşitliliğinin arttığı müzelerin toplum içindeki görevi ve amacı da farklı kapsamlar dâhilinde yeniden şekillenmiş, yeniden düşünülmüştür.¹² Müze kompleks yapıdır. Tarihinde birçok kez değişen ve farklı önceliklere göre sıralanan amaçları vardır. Farklı tür ve çeşitleri olan müzeler günümüze kadar sayısız kurum ya da kişi tarafından

⁸ Neil G. Kotler, Philip Kotler, Wendy I. Kotler, *Museum Marketing & Strategy 2nd Edition, Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue & Resources*, s.3.

⁹ Ashley, S. , “*State Authority and the Public Sphere: Ideas on the Changing Role of the Museum as a Canadian Social Institution*”, *Museum and Society*, 3, s. 5.

¹⁰ Fischer. *Art and the Future’s Past*; s.439.

¹¹ Neil G. Kotler, Philip Kotler, Wendy I. Kotler, *Museum Marketing & Strategy 2nd Edition, Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue & Resources*, s.7.

¹² John H. Falk, Lynn D. Dierking, *The Museum Experience*, Whalesback Books, Washington D.C, 1998, s.4.

yönetilmiş ve işletilmişlerdir.¹³ Ancak hiç bir zaman bir şirket ya da holding gibi yapılanmamışlardır. Farklı insanlara göre farklı şekilde tanımlanmış ve sadece bir kurum değil, imaj, değer ve yaklaşım çeşitliliğini saklayan ve koruyan, kendi kimliğini oluşturan, bir olgu olmuşlardır.¹⁴

Müze henüz kesin bir tanıma sahip olmamakla birlikte farklı disiplinlere ve farklı kişilere göre değişik kapsamlarda tarif edilmektedir; çünkü hiç durmadan yeniliklerin ortaya çıktığı, gelişimin sürekliliğinin hız kesmediği çağda, müze de geçmişten bugüne pek çok değişim yaşamıştır. Diğer bir yandan çağına uyum sağlamış, gelişen teknoloji, değişen ekonomi. . . vb. faktörler dahilinde dönüşüm içerisine girmiş ve değişiklikleri kendi yapısına göre benimsemiştir. Bütün bu değişken tanımların ortak paydalarını irdelediğimizde, Uluslararası Müzeler Konseyi'nin (ICOM) 1955'teki tanımına göre müze toplumun ve gelişimin hizmetinde olan, halka açık, insana ve yaşadığı çevreye tanıklık eden malzemelerin üzerinde araştırma yapan, toplayan, koruyan, bilgiyi paylaşan ve sonunda inceleme, eğitim ve zevk alma duygusunda doğrultusunda sergileyen, kâr düşüncesinden uzak, bağımsız, sürekliliği olan bir kuruluş olarak tanımlanmıştır. Birkaç yıl sonra 1962'de ise ICOM'a göre müze; araştırma, koruma, eğitim ve kültür etkinlikleri de içine katılarak, üç işleve sahip bir kurum olarak tanıtılmaktadır. "Müze, kültürel ve bilimsel öneme sahip nesnelerden oluşan koleksiyonları, inceleme, eğitim ve eğlendirme amaçlarıyla koruyan ve sergileyen, sürekliliği olan bir kurumdur" şeklinde tanımlı yapılmıştır. ICOM'un Avusturya'nın Viyana şehrinde gerçekleştirdiği 21. Genel Konferans'ında ise müze, kar amacı gütmeyen, topluma ve gelişimine hizmet eden, soyut ve somut kültürü ve çevreyi eğitim, öğretim ve eğlence kapsamında koruyan, araştıran, sergileyen kurum olarak tanımlanmıştır. Sonraki yıllarda müze tanımının kapsamı artık genişletildiği gibi "kamu yararına" sözcükleri tanıma eklenmiştir. "Müze kültürel değerlerden oluşan bir bütünü çeşitli biçimlerde korumak, incelemek ve halkın beğenisini yükseltmek ve halkı eğitmek amacıyla sergilemek için kamu yararına yönetilen sürekli bir kurum" şeklinde tanımlanmaktadır. Müzeyi tanımlamak her geçen gün daha da zorlaşmaktadır; ancak müzenin genel özelliği bir koleksiyona sahip olmasıdır ve genel olarak, otantik objeleri koruma, yorumlama ve gösterme faaliyeti içerisindedir.¹⁵

¹³ Mclean, F. (1996), *Marketing The Museum*, Routledge, London.

¹⁴ Fiona McLean, *Marketing the Museum*, Routhledge, London, 1996, s.90.

¹⁵ Neil G. Kotler, Philip Kotler, Wendy I. Kotler, *Museum Marketing & Strategy 2nd Edition, Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue & Resources*, s.7.

Müze birçok tarihi varsayımlara dayalı olan en karmaşık kültürel yapılardan biridir.¹⁶ Müze pek çok farklı, genellikle birbirine ters düşen dış etkenlerin bir karışımıdır: kendi geçmişinin ve işin içine karışan herkesin – küratörler, bağış yapanlar, politikacılar, sanatçılar ve izleyiciler – kişiliklerin bir ürünüdür.¹⁷

Birçok müze koleksiyon üzerinden kurumsal kimliğini şekillendirmektedir. Koleksiyon edinme, koruma, yorumlama, izleyiciye bu koleksiyonu sergileme sunma amacını paylaşmaktadırlar. Gelecekte güvenilir bir kitle oluşturmak adına koleksiyonlarını korur ve koleksiyonu merkeze alarak gelişimlerini sürdürmeyi amaçlar.¹⁸

Bugün için müze kitle kültürünün gözde iletişim araçlarından biri konumundadır. Uyguladığı sergileme ve izleme politikaları, geçmişe ait hazine ve nesnelerin sadık bekçileri olma isteğinin artık geride kaldığını gösteriyor. Yayıdıkları enformasyon sadece bir grup uzman ve seçkin bir kitlenin meraklı bakışlarıyla sınırlı değildir. Bulundukları bölgenin havaalanına veya kentin en işlek caddesine astıkları afiş, pankart ve panolardan, kapıların önlerinde sergiledikleri çok renkli gösterilere, envai çeşit ürünün satıldığı alışveriş dükkânlarından bilginin depolandığı kütüphanelerine, sergi salonlarındaki dokunabilir nesnelerinden beş duyuya hitap eden sunum tekniklerine kadar müzeler, gündelik yaşam ile kültürün buluştuğu kamusal platform olma özelliğine kavuşmuştur.¹⁹ Müze kamuya hizmet etme görevini benimsemiştir.²⁰ Dünyada değişen, akıl almaz bir hızla gelişen yaşam standartları, insanların hayatına yön veren hemen her konuda taleplerin de çeşitlenmesine neden olmaktadır. Müze zaman içinde idari ve teknik anlamda farklı denemelerle, eski durağan yapılarından bugünkü, canlı etkileşimli ve daha anlaşılabilir bir kurum haline gelmeye başlamıştır. Öyle ki, müze pek çok gelişmiş ülkede, insanların buluşma noktası haline gelmiştir. Bunun en önemli nedenlerinden biri, kültürel mirasın öğrenilmesi amacını gütmek kadar müzenin, toplumun her kesiminden insanın hoşça vakit geçirebilecekleri bir mekân haline gelmeye başlamasıdır.²¹

Tarihe ve bugüne ait kültür birikimine sahip çıkmanın, korumanın, elde ettiği bilgiyi kamuyla paylaşmanın ve eğitsel programları ile izleyicisini bilgilendiren temel sorumluluklarını yerine getirmelidir. Bugün için müze, izleyicisine ulaşmak için yepyeni iletişim stratejileri

¹⁶ Karsten Schubert *Küratörün Yumurtası, Müze Kavramının Fransız İhtilalinden Günümüze Kadar Olan Evrimi*, İstanbul Sanat Müzesi Vakfı, s.10.

¹⁷ Karsten Schubert, a.g.e, İstanbul Sanat Müzesi Vakfı, s.10.

¹⁸ Neil G. Kotler, Philip Kotler, Wendy I. Kotler, *Museum Marketing & Strategy 2nd Edition, Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue & Resources*, s.3.

¹⁹ Levent Çalıkoğlu, *Çağdaş Sanat Konuşmaları 4, Koleksiyon, Koleksiyonerlik ve Müzecilik*, YKY, İstanbul, s.7.

²⁰ Neil G. Kotler, Philip Kotler, Wendy I. Kotler, a.g.e, s.3

²¹ Geçmişten Geleceğe Türkiye’de Müzecilik II, Eğitim, İşletmecilik ve Turizm Sempozyum, 21 – 23 Mayıs 2008, Ankara, s. 175.

geliştirmek, görsel kültürü tatmin edecek alternatif sergileme atmosferleri oluşturmak ve bilgiye kısa yoldan ulaşmak isteyen tüketiciler için yeni bir ilişki biçimleri geliştirmek zorundadır.²²

1.2.1. Koleksiyon Kavramı

Koleksiyon, öğrenme, yarar sağlama ya da zevk amacıyla bir araya getirilmiş ve özelliklerine göre sınıflara ayrılmış nesnelerin tümü, “derlem” olarak tanımlanmıştır. Müze kavramına ve gelişimine genel bir bakışı takiben, bir müzeyi oluşturan en önemli faktörlerden biri olan koleksiyonu ele almak durumundayız. Bir müzenin koleksiyonu olmadan faaliyete geçebilmesi ve kurumsal bir kimlik oluşturması güçtür; çünkü koleksiyonlar müzenin tanımlayıcı özelliğidir ve yönetimleri de müzenin en önemli işidir.²³ Diğer bir deyişle müze ile koleksiyon birbirinden ayrı düşünülemez. Her müzenin kurumsal kimliği, misyonu veya vizyonu farklı olduğu gibi doğru orantılı olarak koleksiyonları da farklılık gösterebilmektedir. Bir koleksiyon politikası geliştirmenin ilk şartı; müzenin vizyonunu, misyonunu, hedefini ve kendini tanımlayış biçimini netleştirmiş olmasıdır. Bir müzenin koleksiyonunu belirleyen, en önemli faktörlerden biri, ülkede müze için geçerli olan yasalar, diğeri de UNESCO, ICOM gibi organizasyonların düzenlediği ve müzenin bulunduğu ülkenin kabul ettiği uluslararası antlaşmalardır.²⁴ Koleksiyon yönetiminin politikası hem müzenin toplumsal statüsünü belirleyen hem de olası sonuçları ile tüm müze çalışanlarını ilgilendiren disiplinlerarası bir içeriğe sahiptir.²⁵

Koleksiyonun müzelerin vazgeçilmez bir ögesi olduğu kesindir; ancak her şey koleksiyon ile başlarken belirli bir süre sonra koleksiyon gelişimi ve yönetimi için gösterilen yoğun çaba, Türkiye’deki özel müzelerde sıkça rastladığımız gibi neden dışarıdan gelen koleksiyon ya da sürekli sergi ürünleri üzerine yoğunlaşmaktadır? Türkiye’nin koleksiyon kapsamındaki tutumunun, müzenin mimarisi sebebiyle koleksiyonu sergileme zorluğunun, diğer bir yandan koleksiyon yönetiminin içeriğinin ve Türkiye’deki özel müzelerin koleksiyon bağlamındaki tercihlerinin göz önünde bulundurarak incelenmesi gerekir.

- **Koleksiyonu Sergileme Zorluğu:** Koleksiyonun sergileme koşulları her zaman için önemli bir sorun olduğu düşünülür. Çoğu müze, deposunda beklettiği sayısız nesneyi sergileyecek uygun koşullar oluşturmakta zorluk çekebilmektedir. Müze mimarisi ve

²² Levent Çalıkoğlu, *Çağdaş Sanat Konuşmaları 4, Koleksiyon, Koleksiyonerlik ve Müzecilik*, YKY, İstanbul, s.8

²³ Levent Çalıkoğlu, a.g.e, s.11

²⁴ Levent Çalıkoğlu, a.g.e, s.12

²⁵ Levent Çalıkoğlu, a.g.e, s.13

yeterli sergi mekânının oluşturulamaması bu zorluklara örnek gösterilebilir. Müzeler depo ve arşivlerindeki zengin çeşitlilikle de ünlüdürler ama uygun sergileme şartları oluşturulmadığı sürece depoda bekletilen eserler hem koruma riski hem de korumanın getireceği yüksek bütçeler oluşturur.²⁶ Müze yapılarının sergileme mekânları izleyicilere, yapıtları görsel açıdan en doğru biçimde sunmanın yanı sıra uzun yıllar boyunca, bozulmadan sergilenmesini sağlayacak fiziki ortam koşullarını sağlayacak biçimde tasarlanmalıdır ki bu durum da yüksek bir bütçeye ve teknik elemanlara sahip olmayı gerektirmektedir.

- **Koleksiyon Yönetiminin İçeriği:** Müzenin koleksiyonundan oluşturabileceği süreli sergilerden ziyade geçici olarak ev sahipliği yaptığı, yani dışarıdan gelen koleksiyonlardan oluşturulan süreli sergilere ağırlık verdiği düşünülebilir. Müzenin etkinliklerine canlılık katabilmek adına süreli sergi önemli bir etkidir. Müze, kendi koleksiyonundan oluşan süreli sergi düzenleyebileceği gibi başka koleksiyonlara da ev sahipliği yapabilir. Ancak kendi koleksiyonundan süreli sergi oluşturmak isteyen müzenin bu kapsamda geniş bir koleksiyona sahip olması beklenir.
- **Türkiye’deki Özel Müzelerin Tercihi:** Gerek yasal uygulamalar gerek koleksiyon oluşturma gerektirdiği zaman dâhilinde Türkiye’deki özel müzelerin koleksiyonlarını geliştirme hızının son yıllarda ivme kazanmadığı düşünülebilir. Bunu takiben müze dışındaki kurumlara ait koleksiyonlardan oluşan süreli sergilerin çoğalması, Türkiye’deki özel müzelerin koleksiyon gelişimine ve yönetimine verdiği önceliği düşündürür.

Bunun yanı sıra müze, sürekli sergiler ile yetinmeyip neden süreli sergi düzenleme ihtiyacını duymaktadır? Müze neden sergi sirkülasyonu içine girmektedir? Bu soruları cevaplamadan önce sergi kavramının ne olduğunu bilmek, konuyu netleştirecektir.

1.2.2. Sergi Kavramı

Sergi, izleyicinin görmesi için belli bir kavram etrafında kurgulanmış, anlam üreten, mesaj veren objeler, açıklamalar, görsellerle oluşturulmuş bir hikaye olarak tanımlanabilir. Bir takım eserlerin, uygun bir konsept içerisinde gösterilmesi, sunulmasıdır. Sergiler süreli

²⁶ Levent Çalıkoglu, *Çağdaş Sanat Konuşmaları 4, Koleksiyon, Koleksiyonerlik ve Müzecilik*, YKY, İstanbul, s.14

sergi, sürekli sergi (koleksiyon sergisi perspektifinde de düşünülebilir) olarak iki ana kapsamda incelenebilir.

1.2.2.1. Sürekli Sergiler

Müzede sürekli olarak izlenebilen, zaman zaman yenilenebilen sergilerdir. Koleksiyonun dönüşüme girmesi, ödünç alınan eserler ve bağışlanan eserler ile oluşturulabilir. Kurumun kimliğini yansıtacağı düşünülen eserlerden oluşan sergidir, kalıcı olarak nitelendirilmektedir. Kendisine ayrılmış olan belirli bir bölümde sergilenir. Örnek olarak Pera Müzesi'nde, müze yapısına uygun görülen bir şekilde, müzenin birinci ve ikinci katlarında, Kesişen Dünyalar, Oryantalist Resim, Anadolu Ağırlık ve Ölçüleri, Kütahya Çini ve Seramikleri sergileri sürekli olarak ziyaretçiye sunulmakta ve bu sergiler değişmemektedir; ancak koleksiyonla beraber güncellenebilmektedir. Sergilerin kavramına göre, koleksiyona yeni bir alım mevcut ise, sergilenecek yerin uygunluğu göz önünde bulundurularak, bu eserler, ürünler, yapıtlar, diğer sergilenen yapıtlara dâhil olabilirler. Diğer bir yandan İstanbul Modern'in farklı disiplinlere ev sahipliği yapan ve koleksiyon sergisi olan 17 Kasım 2009 tarihinden bu yana sergilenen “Yeni Yapıtlar Yeni Ufuklar” sergisi de sürekli sergilere örnek gösterilebilir. Bu demektir ki herhangi bir değişiklik olmadığı sürece, bu sergi her daim İstanbul Modern'e yapılan bir ziyarette izlenebilir.

Koleksiyonun büyüklüğü ve çeşitliliği müzenin bütçesine, hedeflerine ve imkânlarına göre değişebilmektedir. Koleksiyondaki eserlerin depolanması, sigortalanması ve güvenliği çok önemlidir. Eserlere zarar gelmeyecek şekilde sergileme ve depolama düzeni kurulur.

1.2.2.2. Süreli Sergiler

Süreli sergiler kendi kapsamında dallara ayrılabilir. Bunlardan biri müzenin kendine ait koleksiyonunun dönüşümü veya koleksiyondaki belirli eserlerin bir kapsam dâhilinde toplanması, gruplanması ve belirli bir süre dâhilinde sergilenmesi ile oluşan sergilerdir. Bu tür bir sergi düzenleyebilmek için koleksiyon kapsamının geniş olması gerekmektedir. Nitekim Museum of Modern Arts (MoMA), Tate Modern gibi geniş bir koleksiyona sahip olan müzeler, belirli süreçler dâhilinde dönüşümlü olarak koleksiyonlarından derledikleri eserler ile süreli sergiler oluşturup, bu tür faaliyetleri gerçekleştirebilmektedir.

Süreli sergilerin bir diğeri ise, müzeye ait olmayan yani şahıs, kurum ya da başka bir müzeye ait olan bir koleksiyona veya bir sanatçının eserlerine, müzenin ev sahipliği yapmasıyla

oluşan sergilerdir. Sadece konuk edilen bir koleksiyon ile oluşturulabilir, ya da hem müzenin kendi koleksiyonundan seçilen yapıtların hem de dışarıdan getirtilen bir koleksiyondan seçilmiş yapıtların bir kavram içerisine oturtulmasıyla oluşturulabilir. Genel anlamda hem müzenin bünyesinde oluşturabileceği sergiler hem de müze bünyesi dışından gelen, konuk edilen eserlerden oluşan sergiler olarak incelenebilir. Örnek olarak Pera Müzesi'nin 4 Kasım 2010 – 20 Mart 2011 tarihli, Çarlık Rusya'sından Sahneler sergisinde Rus Devlet Müzesi Koleksiyonu'ndan 19. Yüzyıl Rus Klasiklerine ev sahipliği yaptığı gösterilebilir.

Müze için koleksiyon ve sergi en önemli iki kavram olarak düşünülebilir. Koruyan, araştıran, sergileyen müze, toplumun gelişimine hizmet etmekte, bu bağlamda daha fazla kişiye ulaşabilmeyi hedeflerken, hem kendi varlığını sürdürme düşüncesi hem de topluma daha fazla fayda sağlayabilme amacı içindedir. Müze, daha fazla kişiye ulaşabilmek adına çeşitli tanıtım faaliyetleri düzenler ve müze ziyaretinin önemini topluma aktarabilmek için çalışmalar gerçekleştirir. Örneğin okullarla iletişime geçer ve öğrencileri müzeye getirir. Müze ziyareti bilincini öğrencilere aşılar. Bunun yanı sıra, düzenlediği serginin daha fazla kişi tarafından ziyaret edilmesi, sergi ile bağlantılı yan etkinliklere katılımın yoğunlaşması, müze mağazadaki satışların artması da müze için önemli bir unsur olarak düşünülebilir. Bu kapsamda halkla ilişkiler ve tanıtım faaliyetlerinin verimli olabilmesi için pazarlama kavramı müzenin organizasyon yapısı içerisinde yer alır.

Tezin birinci bölümünde müze ve müze başlığı altında yer alan kavramların incelenmesinin ardından, ikinci bölümde müze ve pazarlama ilişkisini anlamak adına pazarlama kavramı incelenecektir.

2. Pazarlama Tanımı

Pazarlama ihtiyaçları karlı bir şekilde tanımlamak ve belirlemek, ayrıca ürün, hizmet, fikir, etkinlik ve kişilerin, konseptini, dağıtımını, promosyonunu, fiyatlandırmasını, planlama ve yürütme sürecidir.²⁷ Pazarlama kavramı da aynı müze kavramında olduğu gibi günümüze kadar gelişerek ve yeniden şekillenerek gelmiştir. Bu bölümde pazarlama kavramının ortaya çıkışı ve günümüze kadar olan süreçteki gelişimi incelenecektir.

²⁷ Gökçe Dervişoğlu Okandan, *Marketing in the Creative Field, 2010 – 2011 Bahar Dönemi*, Bilgi Üniversitesi Kültür Yönetimi Yüksek Lisans Programı, Ders Notları.

2.1. Pazarlama Kavramının Ortaya Çıkışı ve Gelişimi

Pazarlama kavramının keşfedildiği günden bu yana, sürekli gelişen ve yenilenen tanımları bulunmaktadır, nitekim günümüzde sürekli genişleyen bir nüfus ve bunu takiben değişken istekler ve ihtiyaçlar oluşmaktadır, pazarlama tanımlarının bu kapsamda geliştiği düşünülmelidir.

İnsanların kendi kendilerine yettikleri dönemlerde pazarlama kavramından bahsedilmemektedir. Toplumun kendi kendine yeten yapıdan sosyoekonomik bir düzene dönüşmesi sürecinde pazarlama olgusu doğmuş ve gelişmiştir. İş bölümünün gelişmesi, sanayileşme akımı ve nüfusun kentleşmesi pazarlamanın gelişme sürecindeki yapı taşlarıdır.²⁸

Geçmişte pazarlama kavramının şekillenmesine yardımcı olan etkenlerin “matbaanın icadı (1450 Gutenberg), sanayi devrimi, toplu üretim ve tüketim kavramlarının günlük yaşama dâhil olması” olduğu düşünülebilir. Bununla beraber pazarlama kavramının ve pazarlama stratejilerinin bir organizasyon şeması dâhilinde düşünölmeye başlandığı ve gelişme sürecine girdiği düşünülebilir.

Pazarlama temelde insanların ihtiyaç ve isteklerini karşılamaya yönelik bir mübadele işlemidir. Pazarlama, ürün, hizmet, fikir, etkinlik ve kişilerin planlama, yürütme, anlama, dağıtma, tanıtmaya ve fiyatlandırma sürecidir. Ürün, hizmet, deneyim, etkinlik, kişiler, yerler, özellikler, organizasyonlar, bilgi ve fikir pazarlanabilir hatta pazarlanmaktadır. Genel bir tanım olarak pazarlama; müşterilerin gereksinimlerini ve beklentilerini anlama ve bu çerçevede hizmetlerin nasıl tasarlanıp sunulabileceğini planlama işlemidir.²⁹ Pazarlama genellikle ürün ve hizmeti tüketiciye ve şirketlere üretme, teşvik etme ve dağıtma görevi olarak görölmektedir.³⁰

Alım gücündeki artış, ürün ve hizmet çeşitliliği, her şey hakkında bilgiye ulaşma kolaylığı, arz/talep etkileşimi, hizmet ve ürün karşılaştırması bilinci yeni ekonomiyi de beraberinde getirmiştir. Böylece pazarlama da teknolojinin gelişmesi, çeşitli işleyiş biçimlerinin değişmesi ve yeni ekonomi kavramı ile birlikte hayatımızın içine daha yoğun bir şekilde dâhil olmuştur. Pazarlama, internet sayfalarının sağladığı kaynaklar, şirketlerin daha kaliteli bilgi toplar hale gelmesi, kurum içi iletişimin kolaylaşması ile daha sık söz edilir hale gelmiştir. Diğer bir yandan hedef kitleye reklam, kupon, örnek, bilgi gönderiminin yapılabilmesi, bireysel

²⁸ <http://www.birdunyabilgi.net/pazarlamanin-tarihcesi> (29 Aralık 2011)

²⁹ Walters, S, *Marketing: A how-to-do manual for librarians*, New York: Neal-Schuman.1992

³⁰ <http://www.tml.web.tr/download/Pazarlamaya-Giris.pdf> (02 Aralık 2011)

müşterilere göre düzenlenen teklifler, internetin satın alma, eğitim ve kuvvetlendirme çalışmaları için kullanılması, doğruluk ve hizmet kalitesini artırırken, şirketlilerin tasarruf yapabilmesi ile günümüzde neredeyse her kurumda kendine bir bölüm edinmiştir ve en önemli departmanlardan biri haline gelmiştir.

Pazarlama anlayışları geleneksel ve çağdaş pazarlama anlayışları olarak iki grup altında incelenebilir. Geleneksel pazarlama anlayışında asıl amaç malın satılması iken çağdaş pazarlama anlayışında, 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 sağlamasıdır. Bunun için tüketicilerin ihtiyaçları tespit edilerek malların ve hizmetlerin üretimi bu yönde gerçekleştirilir. Tüketici istekleri en üst düzeyde tatmin edilmeye çalışılır.³¹ Adorno'nun Kültür Endüstrisi/Kültür Yönetimi adlı kitabında da dile getirdiği üzere, tüketici her zaman "ihtiyacı" olduğu duygusunu hisseder. Gerek bir ürüne sosyal statü kazandırarak, gerek yeni tüketim kitleleri oluşturarak ve herkese hitap edecek bir tüketim alanı oluşturarak, sürekli bir talep hali yaratmaya çalışılmaktadır. Bu kapsamda tüketici, satın alma işlemini gerçekleştirirken sadece bir ürün değil, bir statü de satın almış olur. Bunun yanı sıra tabi ki tüketicinin istekleri ve piyasanın eksikleri doğrultusunda, kurumlar daha fazla kar elde etmek için kendi pazarlama anlayışlarını oluştururlar. Diğer bir yandan kar amacı gütmeyen, müze gibi kültür ve sanat kurumları ise, varlığının devam ettirebilmek için kendi organizasyon yapıları dâhilince pazarlama anlayışlarını yapılandırır.

Pazarlama çalışmaları incelendiğinde, pazarlama kavramının geçmişten bugüne çeşitli dönemler üzerinden yapılandığı görülür. Bu dönemler; üretime ve ürüne yönelik dönem, satışa yönelik dönem, pazara ve pazarlamaya yönelik dönem, toplumsal ve çağdaş pazarlama dönemi olarak dört dönem üzerinden incelenebilmektedir. Bu dönemlere yakından bakıldığında üretim, satış, pazar ve tüketici kavramlarının yıllar içinde pazarlama faaliyetlerini ve pazarlama tanımını belirlediği anlaşılmaktadır.

- **Üretime ve Ürüne Yönelik Dönem:** Bu dönemde üretilen mal ve hizmetlere karşı talep arzdan fazladır. Üretilen malların satış sorunu yoktur ve kitlesel üretime geçiş aşamasında köprü görevi görmektedir. Tüketici istek ve gereksinimleri ikinci

³¹ <http://www.belgeler.com/blg> (02 Aralık 2011)

plandadır. Bu dönemin 1950'lerin sonuna kadar sürdüğü söylenebilir. Bu dönemde firmalar mümkün olduğunca çok üretmek üzerine uzmanlaşmışlardır.

- **Satışa Yönelik Dönem:** Rekabetin arttığı bir dönemdir. Üretilen malların satışı zorlaşmaya başlamıştır, diğer bir yandan üretilen mal ve hizmetlerin arzı, talebi aşmaya başlamıştır. Tüketici istek ve gereksinimleri hala ikinci plandadır.
- **Pazara ve Pazarlamaya Yönelik Dönem:** Kitlesele üretimde artışın söz konusu olduğu bir dönemdir. Rekabet yoğunlaşmaya başlamıştır. Mal ve hizmetlerin arzı, talebi önemli ölçüde aşmaya başlamıştır. Bunu takiben tüketicilerin istekleri göz önünde bulundurulmaya başlanmıştır. Firmalar bu dönemde ilk kez bünyelerine pazarlama bölümlerini de dâhil etmeyi düşünmüşlerdir.
- **Toplumsal ve Çağdaş Pazarlama Dönemi:** İşletmeler topluma karşı sorumluluk duymaya başlamış, tüketici hakları gündeme gelmiştir. Kardan önce tüketici gereksinimleri ön plana alınmıştır. Tüketicii yönlendirmekten çok bilgilendirme ilkesi geçerli olmaya başlamıştır.³² Kotler ve Zaltman tarafından ortaya konulan “sosyal pazarlama yaklaşımı” bu başlık altında incelenebilir. Sosyal pazarlama, reklamdanda öte, planlama, fiyatlandırma, dağıtım gibi pek çok yönü olan pazarlama aktivitelerinin toplumu ilgilendiren fikir ve tutumların kabul ettirilmesine yönelik kullanılması demektir. Bu durumda yayılmaya çalışılan fikir “ürün” bu fikri kabul etmenin bedeli “fiyat”, bu değişikliğin gözlemlenebildiği noktalar “yer” ve bu kampanyanın reklam ve broşürleri “promosyon” ayağını oluşturacak şekilde bir sosyal pazarlama karması oluşturulması mümkündür.³³

Bu şemadaki en önemli kısım, toplumsal ve çağdaş pazarlama döneminde söz edilen sosyal pazarlama kısmıdır, sosyal pazarlama kavramı Kotler ve Zaltman’a göre sosyal fikirlerin; ürün planlama, fiyatlandırma, iletişim, dağıtım ve pazarlama araştırmalarını da içerecek şekilde kabul edilebilirliğini etkilemek amacıyla programların dizayn edilmesi, uygulanması ve kontrol edilmesidir. Sosyal pazarlama fikirlerin, ideallerin ve çabaların sosyal kabul edilebilirliğini sağlamak için gerçekleştirilen bütün yönetsel faaliyetlerdir. Bu aktiviteler fikirlerin ve gayelerin pazar araştırmasını, pazar bölümlendirmesini, dağıtımını ve iletişimini içermektedir.³⁴ Pazarlama kavramının dönemleri kapsamında müzenin içinde konumlanan

³² www.akademi.adu.edu.tr/Adnan Menderes Üniversitesi Didim Meslek Yüksek Okulu Bilgilendirme Çalışması

³³ http://www.marketoloji.com/2010/02/09/sosyal-pazarlama-nedir/ (04 Nisan 2012)

³⁴ Ekrem Cengiz, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü Doktora Tezi

pazarlama, sosyal pazarlamaya yani son dönem toplumsal ve çağdaş pazarlama dönemi içinde incelenebilir. Bu kapsamda bir kuruluşun (kar amaçlı veya amaçsız) başarılı olabilmesi için öncelikle ürettiği mal ve hizmetlerini hedef kitlesine doğru yer ve zamanda, doğru şekilde ulaştırması gerekir. Aksi halde başarılı olması mümkün değildir. Bu nedenle kâr amacı gütmeyen kuruluşlar başarılı olabilmeleri için sosyal pazarlama yaklaşımını kullanmalıdırlar.³⁵

Pazarlama dönemlerinin ve anlayışlarının incelendiği bu bölüm, pazarlama tanımlarının günümüze kadar olan değişimini bu dönemler kapsamında belirtmektedir. Müze ve pazarlama kavramlarının nasıl bir tarihçeye sahip olduğunu bilmek bu iki kavram arasındaki ilişkiyi araştırırken, araştırmanın ilerlemesini kolaylaştıracaktır. Nitekim küreselleşen dünyada müze ve pazarlama ilişkisinin inceleneceği üçüncü bölümde müze ve pazarlama kavramlarının tarihsel gelişimi ve yapılanışı kapsamında, bu kavramlar arasındaki bağlantı verimli bir şekilde aktarılacaktır.

3. Küreselleşen Dünyada Müze ve Pazarlama İlişkisi

Hızla yayılan küreselleşme olgusu dâhilinde, sürekli gelişen ve geniş bir rekabet ortamı oluşturmaya başlayan kültür sektöründe müzeler de yerlerini sağlamlaştırmak ve devamlılıklarını sağlamak istemektedir. Bağımsız sanat mekânları, galeriler, yeni müzeler, çağdaş sanat merkezleri gibi kültür ve sanat mekanlarının çoğalması, sanat ortamında rekabet olmasını sağlamıştır. Küreselleşmenin beraberinde getirdiği 24 saat işleyen ekonomi, 24 saati dolduracak birçok kurumun açılmasına etken olmuştur denebilir. Marliyn Hood'un (1983) yaptığı bir araştırmada boş zaman aktivitesini seçmek için insanların kararlarını etkileyen unsurlar sırasıyla, sosyalleşmek, değerli bir şeyler yapmak, güzel ve nezih bir ortamda kendilerini konforlu hissetmek, alışılmadık yeni deneyimler edinmek, öğrenme fırsatı yakalamak ve aktif olarak katılma" düşünceleridir.³⁶ Eğlenmek, dinlenmek ve sosyalleşmek için gidilebilecek ve birçok mekânın açılması (alışveriş merkezleri, kafeler, sinemalar... vb.) ve buna bağlı olarak daha geniş kitlelere hitap eden popüler kültür ürünleri ve mekânları, müzelere yönelik tercihlerin azalmasına sebep olmuştur. Müzenin olumsuz ve sıkıcı imajını değiştirmek ve kültür sanat piyasasında sağlam bir yer edinmek zordur. Dolayısıyla müze de gelişen ve değişen bu ortamda bazı stratejiler geliştirmek, organizasyon yapılarını yeniden düşünmek ve şekillendirmek zorunda kalmıştır.

³⁵ Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt 10 Sayı 1 2008

³⁶ John H. Falk, Lynn DDierking. The Museum Experience, Whalesback Books, s.16

Müze, sanatın günümüzde oluşturmuş olduğu küresel sermayede ve sektörde kendine bir yer edinmek için yeni rakipleri ile yarışmak zorunda kalmaktadır. Bu yüzden birçok müze, rakipleri arasında yaşayabilmek için pazarlama yöntemleri, etkinlikler, üyelik sistemleri... vb. gibi çeşitli hayatta kalma yollarına başvurmuş hatta pazarlama departmanını örgütlenmesi içine alarak büyük bir dönüşüm başlatmıştır.

Kültür endüstrisinin baskınlaştığı ve endüstri kavramına olan vurgunun yoğunlaştığı günümüzde, müzeler de pazarlama kavramını kendi içinde konumlandırmaya başlamıştır. Tobelem'e göre günümüzde pazarlama kavramı kar amacı gütmeyen kuruluşların da kapsamına dâhil edilmiştir.³⁷ Amaç sadece gelir elde etmek değil, müşteri memnuniyetini de sağlamak ve kente var olan küresel sermayeyi de çekmektir.

Çeşitli markalar, ürünler, etkinlikler ile küresel sermayeyi kente çekebilme arzusu, 21. yüzyılın sonunda hızlı bir genişleme adına kentler için önemli bir boyuttur. Müzelerin sayısı, özellikle kültür ve sanat sektörünün hızla geliştiği Amerika'da ve Avrupa'da, her geçen gün artmaktadır. Müze sayılarının artmasının sergiler ve koleksiyon için daha fazla yer ve kapasite sağlayacağı, daha geniş bir izleyici kitlesinin ilgisinin çekilebileceği ve yeni bağışçılara ulaşılacağı düşünülmüştür.³⁸ Yeni müzeler bulundukları çevrenin ekonomik durumunu ve piyasa değerini yükseltmiştir. Bu tartışma çerçevesinde, küresel sermaye kavramına açıklık getirmek ve müze ile ilişkisini anlayabilmek için Avrupa'daki örnekler bakmak gerekebilir. Müze günümüzde kimi zaman bir cazibe merkezi olarak kentlerin bazı bölgelerinin canlanmasına yani küresel ekonomiye açılmasına aracılık ederken kimi zaman da bütün bit kentin küresel rekabet içine girmesi için bir sembol olarak pazarlanmaktadır. Bunun ilk örneği Paris'te Beaubourg'u canlandırma projesi için yapılan Centre Pompidou'dur. Kentte gerekli alt yapısal değişiklikleri gerçekleştirdikten sonra her türlü etkinliğe açık binası ile müze kurumunun kültür endüstrisine devrinin sembolü haline gelmiştir. Önemi kaybetmek üzere olan Paris'i yeniden küresel kent hiyerarşisi içine yerleştirmiştir. Aynı şekilde Londra'nın sanayi bölgesini oluşturan Bankside'ın Tate Modern ile canlanması, Barcelona'nın en eski mahallelerinden biri olan Ciutat Vella'nın MACBA – The Barcelona Museum of Contemporary Art ile hayata geri dönmesi, müze, kentsel dönüşüm, küresel ekonomi ilişkisinin örnekleri olarak gösterilebilir.³⁹

³⁷ Tobelem, J.M. (1990), *Muse'es et culture, le financement a l'ame'ricaine*, Ed. W/MNES, Ma'con. und Steuerung, Stuttgart.

³⁸ Neil G. Kotler, Philip Kotler, Wendy I. Kotler, *Museum Marketing & Strategy 2nd Edition, Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue & Resources*, s.7

³⁹ Ayşe H. Köksal, *Bilbao Rüzgarları İstanbul'a Uğrar Mı?*, Gençsanat Dergisi, No:194, s. 28 - 33

İstanbul kapsamında ele alınırsa, müzeler, küresel sermayeyi İstanbul'a çekmek için dünya çapında bir imaj yaratmaya çalışmaktadır. Bu kapsamda uluslararası koleksiyonları, sanatçıları İstanbul'a getirmekte ve uluslararası işbirlikleri ile bu ilişkilerin devamlılığını sağlamaktadırlar. Sakıp Sabancı Müzesi'ndeki Picasso, Rodin gibi uluslararası kapsamda tanınan sanatçıların sergilenmesi buna örnek olarak gösterilebilir. Diğer bir yandan beraber çalışılan yabancı isimler de uluslararası kapsamda yaratılması beklenen imajı destekler. Bu yüzden müze imajının oluşturulması ve geliştirilmesi önem arz etmektedir. Müze de hem kentsel hem de kendi içlerinde bir dönüşüm sürecine girmektedir. Artık sadece kendi içlerinde değil, müze dışını da organizasyon şemasına dâhil etmelidirler. Müze de küresel sermayenin yeni ihtiyaçlarını ve gereksinimlerini karşılayacak şekilde yeniden şekillenmeye başlamaktadır.⁴⁰ Küresel sermayeyi Türkiye'ye hatta günümüzde sadece İstanbul'a çekmek için uğraşan pek çok özel ve devlet destekli kültür – sanat kurumunun İstanbul'da konumlandığını görülmektedir. Bu yüzden müzeler de kendilerini bir piyasanın içinde daha doğrusu bir rekabet içinde bulmaktadır. Kurulacakları alanı da kendi içlerine dâhil etme projelerinden yola çıkarak şekillenmeye başlayan müzelerin bu konuda ne kadar başarılı olduğu tartışılmaktadır; ancak günümüzde Türkiye dışında şahit olduğumuz yapılanmalar, kentsel dönüşüm ve kenti küresel piyasaya yeniden dâhil etme amacını göstermektedir. Türkiye'de ise sadece İstanbul kapsamında böyle bir dönüşümden söz edilebilmektedir, örnek olarak İstanbul Modern'in girişimleri gösterilebilir. Nitekim İstanbul Modern, Beşiktaş ve Taksim'i birbirine bağlayan bir mekânda, Tophane'de konumlanmaktadır. Bu kapsamda sanat haritasının devamlılığını sağlar. Diğer bir yandan sadece Tophane ve çevresinde değil İstanbul'da konumlanan Kanyon Aışveriş Merkezi'nde de belirli bir süre işlettiği müze mağazası ile bölgesinden uzakta da bir temsil yaratmıştır.

Diğer bir yandan yeni müzeler medyanın ve turizmin ilgi odağı olmuş hem yerel hem de uluslararası dikkatleri üzerlerine çekmiştir; ancak müze sayısındaki bu artış ve müzelerin de genişlemesi, işletim masraflarının da aynı oranda artmasına sebep olmuştur. Bu yüzden birçok müze ekonomik problemlerle boğuşmak zorunda kalmış sınırlı sayıda müze ise gelişebilmiştir.⁴¹

Bir başka yorumda ise, kar amacı gütmeyen kurumlardaki pazarlama stratejileri ve uygulamalarının gelir elde etmekten çok bir imaj oluşturma merkezli olduğu öne

⁴⁰ Ayşe H. Köksal, *Bilbao Rüzgarları İstanbul'a Uğrar mı?*, Gençsanat Dergisi, No: 194, s. 29

⁴¹ Neil G. Kotler, Philip Kotler, Wendy I. Kotler, *Museum Marketing & Strategy 2nd Edition, Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue & Resources*, s. 7

sürülmüştür.⁴² Önemli sanatçıların retrospektifini düzenlemek, tanınan küratörler ile çalışmak, yıldız mimarlar ile beraber bir yapı oluşturmak gibi faaliyetler buna örnek olarak gösterilebilir. Avrupa'daki örnek müzeler bulundukları kentlerin, müzelerin yıldız mimarları, markalaştırma stratejileri ve sergileri ile küresel rekabet içine girmesini sağlamışlardır. Sembolik olarak pazarlanmışlardır, yani müzeler kimi zaman bir cazibe merkezi olarak kentlerin bazı bölgelerinin canlanmasına sebep olmuş, kentin de imajının küreselleşmesine yardımcı olmuştur.⁴³ İstanbul'daki müzelerin genel çabası ise küresel sermayeyi çekmek için, sembolik olarak pazarlama stratejilerini geliştirmeleri ve bu stratejileri hangi unsurlar üzerinden geliştirdikleri ve şekillendirdikleri kapsamında ele alınabilir.

Diğer bir açıdan, endüstrileşme sonrası oluşan, post modern, boş zaman toplumunu yaratan, kültürel ve demografik değişimlerin ortaya çıkmasıyla, müzenin eğitsel değil eğlenceli olması beklentisi gelişti. Müzelerde, araştırma ve sergileme kadar izleyici ve hizmet odaklı bir anlayış da yer edindi.

Avrupa'da son yirmi yılda müzeler, bir bakıma, izleyicinin aktif bir katılımcı olarak rol alacağı bir laboratuvar olarak görüldüğü müze kavramına daha çok yaklaştı.⁴⁴ Müze de çoğu kurum gibi çeşitli değişikliklere uyum sağlamıştır, sadece uyum sağlamakla kalmayıp, rakipleri arasında hayatta kalabilmek için pazarlama kavramını da gözden geçirmiş ve bünyesine dâhil etmiştir. Bu duruma daha çok özel müzelerde karşımıza çıkmaktadır. Bu gün, müzenin rakibi sadece sanat ve kültür kurumları olarak karşımıza çıkmamaktadır. Müze günümüzde sinemadan yemek bölümüne, kıyafetten mobilyaya birçok şeyi içinde barındıran alışveriş merkezleriyle de yarışmakta diğer bir yandan kendi sektöründe ardı arkası kesilmeden hızlı bir şekilde açılan yeni kültür ve sanat ortamları ile rekabet içerisine girmektedir. İnsiyatifler, yeni açılan galeriler bunlara örnek gösterilebilir. Müzenin bu ortamda var olabilmesi için, iyi planlanmış pazarlama stratejileri geliştirmesi beklenir. Bir bakıma beş, altı yıl öncesine kadar sadece sanatçıların, galericilerin, koleksiyonerlerin girip çıktığı bu alan hayatta kalabilmek ve gelir – gider oranını dengeleyebilmek için artık popüler kültürü de ilgilendiren bir yatırım aracına dönüşmüştür.⁴⁵ Bu kapsamda oda konserleri, film gösterimleri... vb. etkinlikler düzenlenir.

⁴² Fiona, Mclean. *Marketing the Museum*, Routledge, London, s.90.

⁴³ Ayşe H. Köksal, *Bilbao Rüzgârları İstanbul'a Uğrar mı?*, Gençsanat Dergisi, Mayıs 2011, s. 28 - 33

⁴⁴ Küratörün Yumurtası, Karsten Schubert, Müze Kavramının Fransız İhtilalinden Günümüze Kadar Olan Evrimi, İstanbul Sanat Müzesi Vakfı, s.65

⁴⁵ Levent Çalıkoğlu, *Çağdaş Sanat Konuşmaları 4, Koleksiyon, Koleksiyonerlik ve Müzecilik*, YKY, İstanbul, s.15

Sürekli yenilenen ve rekabet ortamının hızla arttığı kültür sanat piyasasında tutunmaları için müzenin “sıkıcı” imajından kurtulup, dinamik ve bol sirkülasyonlu bir ortam yaratması gerekmektedir. Müze kar amacı gütmeyen bir kurum olarak algılandığı için, pazarlama stratejisi, daha çok gelir elde etmekten ziyade, kurumsal kimliği temsilen, hedeflenen imajın oluşturulması için şekillenen bir stratejidir. Müzenin rolü ve amacını simgeleyen hedeflerine ulaşması beklenir. Aksi takdirde imajı netleşemeyen ve sağlamlaşmayan müze, gelecekte çeşitli sıkıntılar yaşayabilir, ziyaretçi çekemeyebilir, unutulabilir, koleksiyonunu geliştirmekte zorlanabilir, sponsor bulamayabilir, ve ya kapanmak durumunda kalabilir.

Özetlemek gerekirse, pazarlama kavramının müzelere giriş sebebi Tobelem’e göre ikiye ayrılmaktadır;

1) 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.).

2) Rekabet: Kültürel aktivite sunan organizasyonların sayısının ve halkın eğlence için harcaabilecekleri zamanlarının çoğalması müzeleri rekabetçi bir çevreye sokmuştur.

Sonuç olarak küreselleşme kavramı bağlamında sürekli yaşayan bir ekonomi, ivme kazanan tüketim eylemi ve toplumun ihtiyaçların artması kaçınılmazdır. Bunun yanı sıra birçok mekânın da açılması, bu mekânlarda boş zaman aktivitesi gerçekleştirebiliyor olmak, müzeyi sadece kendi sektöründe değil, birçok sektör ile rekabet içerisine sokmuştur. Bu sebeple pazarlama kavramından müze kapsamında da bahsedilmeye başlandığı düşünülür.

3.1. Müze, Pazarlama ve Koleksiyon İlişkisi

Müze ürünü kavramından yola çıkarak, müzeler pazarlama stratejilerine yön verebilmektedir. Bu stratejiler kapsamında incelenmesi düşünülen süreli sergiler müze ürününün büyük bir kısmını oluşturmaktadır. Süreli sergiler sayesinde çeşitlenen birçok pazarlanabilecek ürün bulunmaktadır. Afişten, broşüre hatta kataloğa kadar her bir detayı pazarlama unsuru olarak kullanılabilecek olan süreli sergiler, müzelerin diğer kültür kurumlarına karşı ayakta kalması için önemli bir imaj oluşturma, prestij ve pazarlama unsurudur.

Müze, pazarlama ve koleksiyon ilişkisine bakıldığında, Türkiye’de birçok çağdaş sanat müzesinin sık sık koleksiyondan seçerek oluşturulan sergilerden ziyade başka kurumlara ait koleksiyonlardan veya bu koleksiyonlardan seçmelerle oluşturulan süreli sergilerine ağırlık verdiği gözlemlenmektedir. Örnek olarak Pera Müzesi’nin 2009 – 2011 yılları arasında düzenlemiş olduğu 20 sergiden 13’ü yurt dışındaki farklı kurumların koleksiyonlardan, 5’i Türkiye’deki özel koleksiyonlardan geri kalan 2’si ise Pera Müzesi’nin kendi koleksiyonundan oluşturulmuş süreli sergilerdir. Koleksiyonu çeşitli ve geniş olan bir müze, çeşitli kavramlar dâhilinde kendi koleksiyonundan süreli sergiler oluşturabilir. Bu bilinçli bir karar olarak düşünülebilir, depo, mekân ve para harcamak yerine müzenin sergileme politikasında süreli sergilere eğilim olabilir. Bu da müzenin bütçesi, destekçileri, paydaşları ile ilgili bir durumdur, yani koleksiyon alım gücüne, depolama mekânına, uygun koruma koşulları yaratabilme ve sergileyebilme imkânına sahip bir müze kurumu, kendi içinde bir dolaşıma girebilir. Türkiye’de 1980 sonrası açılan özel müzelerin süreli sergilere olan ilgisi ise farklı yorumlanabilir. Kısa aralıklarla açılan özel müzeler, İstanbul’un sanat ortamına kısa sürede hareketlilik getirmiştir. Koleksiyon sergilerinin de bulunduğu bu müzeler, yurt içi ve yurt dışı koleksiyonlara ev sahipliği yaparak sirkülasyonun sürekliliğini sağlamıştır. Bu kapsamda farklı kurumların koleksiyonlarını süreli sergilerle sergileme eğiliminde oldukları görülür. Diğer bir yandan yurtdışındaki örneklere bakıldığında, Tate Modern’in toplam koleksiyonu 3.075 sanatçıya ait 66.062 eser içermektedir.⁴⁶ Diğer bir yandan Victoria and Albert Museum’da 1.165.946 eser, 951.709 kütüphane ürünü, 763 adet arşivlik, kâğıt, anlaşıma... vb. toplamda 2.118.418 ürün bulunmaktadır.⁴⁷ Bu kapsamda geniş bir koleksiyona sahip olduğu rakamlar ile de belli olan Tate Modern ve Victoria and Albert Museum, koleksiyon ve sergi politikaları kapsamında kendi koleksiyonlarından oluşturdukları süreli sergiler düzenleyebilir ve bunu yıl içerisinde farklı konseptler dâhilinde sunabilir. Koleksiyondaki çeşitlilik bu faaliyetin uygulanışını kolaylaştırır; ancak bu durumu İngiltere’deki koleksiyon yönetimi, koleksiyon geliştirme, koleksiyona eser alımı konusundaki yasaları kapsamında incelemek gerekir. Sonuçta Türkiye’deki işleyişin farklı olabileceği düşünülmelidir.

⁴⁶ <http://www.tate.org.uk/research> (29.05.2012)

⁴⁷ <http://collections.vam.ac.uk/> (29.05.2012)

3.2. Türkiye’de Koleksiyonculuğun Yasal Çerçevesi

Bu bölümde Türkiye’de koleksiyonculukla ilgili oluşturulmuş yasalardan, yükümlülüklerden ve bu yasalara uygun olarak koleksiyon oluşturmak isteyen birey ve kurumların sorumlulukları ve karşılaştığı zorluklar incelenecektir. Yavaş bir işleyişe sahip olan prosedürlerden dolayı koleksiyon oluşturmak, yönetmek ve geliştirmek zaman almakta ve istenilen oranda verimli olamamaktadır. Bu gibi durumlarda süreli sergiler yapmak bir alternatif olarak değerlendirilebilir.

21 Temmuz 1983, korunması gereken kültür ve tabiat varlıkları koleksiyonculuğu ve denetimi hakkında yönetmelikte, 2863 sayılı Kültür ve Tabiat Varlıklarını Koruma Kanunu’nun 26. Maddesi olan Müze, Özel Müze ve Koleksiyonculuğa göre, bu kanunun kapsamına giren kültür ve tabiat varlıklarına ait müzelerin kurulması, geliştirilmesi Kültür ve Turizm Bakanlığının görevlerindendir. Bu yüzden koleksiyon oluşturmada uzun bir süreç ve birçok bürokratik faaliyet gerçekleştirilmelidir. Ancak özel müzeleri, devlet müzelerinden ayıran bir durum; özel müzelerde sponsor ya da bağışçılardan gelen eserler müze koleksiyon kapsamında dahil edilebilmektedir hatta koleksiyona belirli şartlar dahilinde ödünç verilebilmektedir. Bu kapsamda müze koleksiyonunun geliştirilmesi özel müzelerde sadece iki yolla mümkündür. Bunlardan biri satın alma diğeri de hibe etme yoludur.⁴⁸ Hem kurumsal hem de bireysel satın almalar sonucu özel müze koleksiyonunu geliştirebilir. Buna örnek olarak Sadberk Hanım Müzesi’nde 1985’ten sonra İzmit Koleksiyonuna ait eserlerin satın alınmasını ve Sevgi Gönül’ün bu koleksiyonlar ilgili özel parçaları yurt dışından satın alıp getirmesi gösterilebilir. Dönemin müze yöneticisi Çetin Anlağan, eserlerin satın alınmasındaki bütçenin Vehbi Koç Vakfı’ndan geldiğini belirtmektedir.⁴⁹

Koleksiyon oluşturmaya yapılandıran önemli etkenlerden biri de müzenin koleksiyon politikası ve bu politikanın yapısıdır. Her müzenin koleksiyon politikasını 5 yılda bir yeniden değerlendirilmesi gerekmektedir. Koleksiyona kabul edilme koşullarının satın alma, bağış, veraset, diğer müzelerden devir ve evrensel mirasın korunması koşullarına da uygun olması gerekmektedir.⁵⁰ Müzeye bir eser satın alınırken en az iki kişiden oluşan satın alma komisyonu kurulmaktadır. Eser müzeye geldiği zaman koleksiyon için gerekli olup olmadığı, koleksiyonu tamamlayıp tamamlamadığı veya eserin kondisyonunun ne durumda olduğu

⁴⁸ Arş. Gör Kadriye Tezcan, *Müzelerde Koleksiyon Oluşturma ve Geliştirme*, İstanbul, 2002, s. 92

⁴⁹ Arş. Gör Kadriye Tezcan, a.g.e, İstanbul, 2002, s. 92

⁵⁰ Levent Çalikoğlu, *Çağdaş Sanat Konuşmaları 4, Koleksiyon, Koleksiyonerlik ve Müzecilik*, YKY, İstanbul, s.41

sorularının cevaplanmasının ardından eser, koleksiyona uygun bulunursa dâhil edilmektedir.⁵¹ Nitekim Türkiye’de 1960’ların başında başlayan ve günümüze kadar gelen özel koleksiyonculuk zinciri, bugün müzelerin bel kemiğini oluşturan önemli faktörlerden biridir. Ancak bu durum tabi ki her özel koleksiyonun bir müzeye dönüşebileceğinin kanıtı değildir.

Bakanlıklar, kamu kurum ve kuruluşları, gerçek ve tüzelkişilerle vakıflar, Kültür ve Turizm Bakanlığı’ndan izin almak şartıyla, kendi hizmet konularının veya amaçlarının gerçekleştirilmesi için her çeşit kültür varlığından oluşan koleksiyonlar meydana getirebilir ve müzeler kurabilirler. Ancak, gerçek ve tüzel kişilerle vakıflar tarafından kurulacak müzelerin faaliyet konuları ve alanları, yapılacak başvuruda beyan olunan istekleri değerlendirerek, Kültür ve Turizm Bakanlığı’nca verilecek izin belgesinde belirlenir.⁵² Koleksiyon, müze, vakıflar ve özel koleksiyonlar (galeri koleksiyonları dâhilince) kapsamında incelendiğinde, tüm bu kurum, kuruluş ve kişilerin sahip olduğu koleksiyonlar, Kültür ve Turizm Bakanlığı’nın koyduğu yasalar çerçevesinde yönetilmek durumundadır. Resmi müzeler bütünüyle devlete bağlı iken, üniversite müzeleri, özel müzeler ve vakıflar yönetimlerinde görece özerk olmakla birlikte Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından denetlenmektedir. Özel koleksiyonlarsa ellerindeki sanat yapıtlarını yine Kültür ve Turizm Bakanlığı’na tescil ettirmek zorundadır.⁵³

Bu tür yasalar sebebiyle müze koleksiyonuna giremeyen eserler veya koleksiyona dâhil olma sürecine yaşanan zorluklar da bulunmaktadır. Sürekli kısıtlı bir koleksiyon üzerinden yapılanmaya çalışan sergiler belirli bir süre sonra kıtlaşmaya başlamaktadır. Yeni alımların azaldığı, sergi mekânının yetersiz kaldığı durumlar ortaya çıkabilir. Ayrıca hızla gelişen ve sürekli yenilenen “kültürel tüketim” unsurları ve tüketime yönlendirici sayısız pazarlama girişimleri, sadece koleksiyon üzerinden yapılan sergileri haliyle geride bırakmaktadır. Bu sebepten dolayı, müze, sabit sergilerinden ziyade ev sahipliği yaptığı süreli sergiler üzerinden

⁵¹ Arş. Gör. Kadriye Tezcan, *Müzelerde Koleksiyon Oluşturma ve Geliştirme*, İstanbul 2002, s. 92

⁵² http://www.ottomancoins.com/kanunlar/2863-3_bolum.htm (03 Aralık 2011) Gerçek ve tüzelkişilerce kurulacak müzeler, Kültür ve Turizm Bakanlığının izin belgesinde belirlenen konu alanlarına inhisar etmek şartı ile, taşınır kültür varlığı bulundurulabilir ve teşhir edebilirler. Bu müzeler de, taşınır kültür varlıklarının korunması hususunda Devlet müzeleri statüsündedirler.

Anılan müzelerin kuruluş amacı, görevi ve yönetim şekil ve şartları ile, gözetim ve denetimi yönetmelikle belirlenir.

Devlet müzeleri içerisinde özel bir ihtisas ve araştırma müzeleri olan askeri müzelerin kurulması, yaşatılması, malzemenin ve uğraş konularının tayin ve tespiti Genelkurmay Başkanlığına aittir. Bu müzelerin görev, yetki ve sorumlulukları ile çalışma düzenleri, Milli Savunma Bakanlığının, Kültür ve Turizm Bakanlığıyla birlikte hazırlayacağı bir yönetmelikte belirtilir.

Gerçek ve tüzelkişiler, Kültür ve Turizm Bakanlığınca verilecek izin belgesiyle korunması gerekli taşınır kültür varlıklarından oluşan koleksiyonlar meydana getirebilirler. Koleksiyoncular faaliyetlerini, Kültür ve Turizm Bakanlığına bildirmek ve yönetmelik gereğince, taşınır kültür varlıklarını envanter defterine kaydetmek zorundadırlar.

Koleksiyoncular, ilgili müzeye tescil ettirerek, koleksiyonlarındaki her türlü eseri on beş gün önce Kültür ve Turizm Bakanlığına haber vermek şartı ile kendi aralarında değiştirebilir veya satabilirler. Satın almada öncelik Kültür ve Turizm Bakanlığına aittir.

⁵³ Arş. Gör. Kadriye Tezcan, *Müzelerde Koleksiyon Oluşturma ve Geliştirme*, İstanbul, 2002, s. 15

pazarlama unsurunu kendi bünyesine dâhil etmekte ve sayısız kültürel kurum ile rekabet içine girmektedir.

3.3. Pazarlama Kavramının Müze İçinde Konumlandırılması

Son yıllarda teknolojik gelişmelerin yanı sıra toplumun hizmet sektöründen beklentilerinin çeşitlenmesi, müzecilik alanında da bu beklentileri karşılamaya yönelik yeni uygulamaların ortaya çıkmasını sağlamıştır. Zira klasik işlevi ile eski eserlerin sergilendiği, birtakım sergileme elemanları kullanılarak ziyaretçilere “yerinde” tanıtımın yapıldığı yerler olan müzeler için, kültür ve hizmet vermenin yanı sıra bu hizmeti geniş katılımlı bir sektör haline getirme, tanıtmaya, gelir elde etme ve bu geliri yine kültür hizmetinde değerlendirme gereksinimi doğmuştur.⁵⁴ Değişen şartlarla birlikte, müze ziyaretçilerinin ve ihtiyaçlarının önem kazanmasıyla, müzelerin pazarlama anlayışına yöneldikleri görülmektedir (Hooper-Greenhill, 2000; Kotler ve Kotler, 2000). Kaynak yaratmak, ziyaretçi sayısını arttırmak ve daha geniş halk kitlelerine ulaşmak üzere modern müzelerde pazarlama yöntem ve stratejileri kullanılmaktadır (Hooper-Greenhill, 2000). Müze için pazarlama tanımını misyonlarına ulaşmak üzere kullandıkları bir araç olarak tanımlamak mümkündür. Kar amacı gütmeyen, hizmet veren kuruluşlar olarak müzelerde pazarlamanın genel görevi, ziyaretçilerin ihtiyaçlarına hitap edecek programları hazırlarken yeni ziyaretçi grupları da oluşturmaktır, diğer bir yandan sürekli ziyaretçi kazanabilmek ve varlığını devam ettirebilmek için sağlam bir imaj oluşturmaktır. Müzeler için stratejik planlama ve pazarlama, kaliteli tecrübe ve programların oluşturulması, iletilmesi ve yayılmasında, olabilecek en geniş ziyaretçi grubuna ulaşılmasında birer enstrüman olarak dile getirilmektedir (Kotler ve Kotler, 1998).⁵⁵

Müze, kar amacı gütmeyen bir kurumdur; ancak biliyoruz ki günümüzde kar amacı gütmeyen kurumlar da pazarlama stratejileri oluşturmaktadır. Zaman zaman ticari kapsamlı eleştirilere maruz kalsa da müze, sanat ticaretinin en uzağında duran kamuya ait bir eğitim mekânı olarak kurumsallaşmıştır.⁵⁶ Diğer bir yandan müzede pazarlama stratejisi, daha çok gelir elde etmekten ziyade, kurumsal kimliği temsilen, hedeflenen imajın oluşturulması için şekillenen bir stratejidir.

Müze pazarlama fonksiyonlarına kısaca göz atarsak bunlar: Ziyaretçi ilişkileri, müze servis alanları, dışa açılan projeler, sponsorluk çalışmaları, kurumsal iletişim faaliyetleri ve e-

⁵⁴ Geçmişten Geleceğe Türkiye’de Müzecilik II, Eğitim, İşletmecilik ve Turizm Sempozyum, 21 – 23 Mayıs 2008, Ankara, s. 175

⁵⁵ Geçmişten Geleceğe Türkiye’de Müzecilik II, Eğitim, İşletmecilik ve Turizm Sempozyum, 21 – 23 Mayıs 2008, Ankara, s. 181

⁵⁶ Ali Artun, *Çağdaş Sanatın Örgütlenmesi, Estetik Modernizmin Tasfiyesi*, İletişim Yayınları, İstanbul, 2011, s.167

pazarlama faaliyetleri başlıkları altında toplanabilir. Bu başlıkların hepsinin kendi altında incelenmesi gereken unsurlar bulunmaktadır. Sanal mağazacılıktan, anketlere, internet sayfasından süreli sergilere kadar birçok öge müze pazarlama fonksiyonları dâhilinde düşünülmektedir. Maddelemek gerekirse;

- **E – Pazarlama:** İnternet Sitesi, İzinli e-mail grubu, Online Anketler, Sanal Mağaza, Çevrimiçi bilet satış, Sosyal ağ yardımıyla iletişim, İnternet Reklamcılığı, E – Öğrenme
- **Kurumsal İletişim Faaliyetleri:** Periyodik basın bültenleri, Özel Haberler, Röportajlar, Basın Toplantıları, Basın Gezileri, Basın Kahvaltıları
- **Ziyaretçi İlişkileri:** Ziyaretçi veri tabanı, Ziyaretçi anketleri, Kalitatif Araştırmalar, Bilgilendirme Broşürleri
- **Müze Servis Alanları:** Müze Mağazası, Yiyecek İçecek Alanları, Tuvaletler, Dinlenme Alanları, Vestiyer
- **Dışa Açılan Projeler:** Belediye İşbirliği, Yerel Halkla Yürütülen Projeler, WTM, ITB Berlin, Utrecht gibi Turizm Fuarlarında Tanıtım Faaliyetleri, Çeşitli Müze Forumlarında Tanıtım Faaliyetleri
- **Sponsorluk Çalışmaları:** Sürekli Sergiler, Seksiyonlar, Bina Restorasyonları, Yayınlar⁵⁷

Yukarıdaki gibi bölümlere ayrılabilen müze pazarlama fonksiyonları, iki ana kapsamda incelenebilir. Bunlar süreli serginin kendisinin pazarlanması, diğer bir anlamda sergi ile alakalı aktiviteler, reklamlar, organizasyon, kataloglar, mağaza ürünleri... vb. oluşumlar, bir diğeri ise serginin içeriği ile alakalı olan pazarlama fonksiyonudur yani süreli sergi oluşum sürecinde konsept seçimi, sanatçı seçimi, eser seçimi ve sergileme düzeni ile şekillenen, bir bütün olarak düşünülmesi gereken pazarlama biçimidir. Her ne olursa olsun müze günümüzde artık sanat piyasasının içinde ve çok çeşitli kurumlar ile rekabet içerisinde. Herhangi bir hamlede, bir eserin “menşei, görünürlüğü ve eleştirel meşruiyetine ait bilgiler müze sergileri sayesinde gerçeklik kazanır. Bir koleksiyonun “müze kalitesinde” görülmesinin ona yüklediği değer, müzeleri de sanat piyasasının oyuncularına katmaktadır.⁵⁸ Ancak müze pazarlama kavramından önce, pazarlama kavramının tek başına iken nasıl bir gelişim gösterdiğini anlayabilmek önemlidir. Pazarlama kavramının değişkenlerini ve faktörlerini bilmek müze ve pazarlama kavramlarının nasıl beraber düşünülebildiğini daha anlaşılabilir hale getirebilir. Ayrıca bu iki kavram arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmaya yardımcı olabilir.

⁵⁷ <http://www.slideshare.net/muzepazarlama/muzelerde-pazarlama-fonksiyonlar> (11 Mart 2012)

⁵⁸ Ali Artun, *Çağdaş Sanatın Örgütlenmesi, Estetik Modernizmin Tasfiyesi*, İletişim Yayınları, İstanbul, 2011, s.167

Her müze farklı bağlantılar ve ilişkiler yaratan, farklı pazarlar ve kitleler ile yüzleşmektedir. Özellikle daha geniş çaplı olan müzeler daha karmaşık ve çeşitli organizasyon şemaları oluşturur ve daha fazla unsur ile ilgilenir. Müze pazarlamasının amacı, ziyaretçinin müzede geçirdiği vaktin değerli kılınabilir olmasını sağlamaktır.⁵⁹ Günümüzde kamunun bir boş zaman kavramı bulunmaktadır; ancak bu boş zaman “leisure time” hiçbir zaman yeterli değildir. Bu yüzden müze, “pazarlama” kavramını kendi tanımına dâhil etmiştir; çünkü pazarlamanın müzeye sunduğu, sunabileceği ziyaretçi sayısını arttırmak için gerekli olan teori, araçlar, beceri, paydaşlar ile kurulabilecek olan ilişki ve gelir akımından faydalanmak istenilmektedir.⁶⁰ Nitekim günümüzde sadece kültür ve sanat ortamında değil kozmetikten gıdaya birçok sektörde pazarlamanın, kurumlara bu tür artılar kazandırdığını görmekteyiz.

Seagram (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.⁶¹

Müzede pazarlama tanımı genel anlamda ikiye ayrılmaktadır. Bunlardan biri kişilerin ve grupların istekleri, ihtiyaçları doğrultusunda ürün yaratmak, ürün alışverişi sağlamak ve diğerleri ile kıyaslamak adına var olan bir sosyal ve yönetsel süreç olarak tanımlanmasıdır. Bu tanım pazarlamacıları ve tüketicileri ilgilendirmektedir. Bir diğeri ise müşteri ilişkilerini kuruma ve onun paydaşlarına fayda sağlayacak şekilde yönetilerek, pazarlamanın tüketici için yaratma, iletişime girme ve dağıtma sürecidir. Bu tanım ise Amerikan Pazarlama Derneği’nin kabul ettiği tanımlardan biridir (Kotler and Keller, 2006, p. 6). Bunun için müze kendine bir hedef kitle belirlemelidir veya bir hedef kitle yaratmalıdır. Bu hedef kitlenin yaratılmasında ise aşağıdaki şemadan yararlanmak uygun olabilir;

⁵⁹ Neil G. Kotler, Philip Kotler, Wendy I. Kotler, *Museum Marketing & Strategy 2nd Edition, Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue & Resources*, s.21

⁶⁰ Neil G. Kotler, Philip Kotler, Wendy I. Kotler, *Museum Marketing & Strategy 2nd Edition, Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue & Resources*, s.21

⁶¹ Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 15, Sayı 1, 2006, s.87-108

Hangi Müşteriler?	Hangi İhtiyaçlar?
Yetişkinler Çocuklar Gençler Kıdemliler Bir kere izleyenler Sürekli ziyaretçiler Turistler Gönüllüler Üyeler Topluluklar Eğitimciler Öğrenciler Aileler Bağışçılar Devlet Ortaklar Kurumlar	Estetik Merak Öğrenme Sosyallik Yaratıcılık Katılım Hatırlanmak Eşsiz Deneyim Görsel Deneyim

Tablo I – Hedef Kitle

Bir müzede pazarlama kavramı genel anlamda dört bölüme ayrılmaktadır. Bunlar bütünleşmiş (entegre) pazarlama, ilişkisel pazarlama, içsel pazarlama ve sosyal sorumluluk pazarlaması olarak dört ayrı grupta incelenebilir. Buna bütünsel pazarlama sistemi adı verilmektedir.

- **Bütünleşmiş (entegre) Pazarlama:** Yönetimsel kavram ile ana pazarlama faktörlerinin ziyaretçi ve pazarlama araçları üzerindeki etkisini göz önünde bulunduran ve bunları birbirine bağlama amacı güden pazarlama biçimidir.
- **İlişkisel Pazarlama:** “Satış yapmak” yani müzeye daha çok ziyaretçi çekebilmek üzerine kurulu olan bir pazarlama stratejisidir. Buradaki amaç müzedeki bireyler ile yani beklentisi sürekli artan ziyaretçi, kusursuz servis ve hizmet bekleyen toplum, rekabet içerisinde bulunan diğer kişi ve kurumlar ile sağlam bir iletişim ağı oluşturabilmektir.
- **İçsel Pazarlama:** Müzenin ziyaretçi odaklı departmanlarının birlik ve beraberlik içerisinde çalışmasıyla ortaya çıkan organizasyon, oryantasyon ve müzenin kendisini tanıması gibi çalışmaların olduğu pazarlama kapsamıdır.
- **Sosyal Sorumluluk Pazarlaması:** Toplum – halk ile yakından alakalı, etik, çevresel ilişkiler üzerinden yapılan pazarlama konseptidir.⁶²

⁶² Neil G. Kotler, Philip Kotler, Wendy I. Kotler, *Museum Marketing & Strategy 2nd Edition, Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue & Resources*, s.21

3.4. Müze Pazarlama Karması ve Elemanları

Pazarlama faaliyetlerinin yürütülmesi esnasında bir pazarlama yöneticisinin üzerinde karar vermek zorunda olduğu temel değişkenlere pazarlama bileşenleri veya pazarlama karması adı verilmektedir. Pazarlama karması denilince ilk olarak akla Kotler'in literatüre kazandırdığı "4P" gelmektedir. Bunlar "Product" (Ürün), "Price" (Fiyatlandırma), "Promotion" (Tutundurma) ve "Place" (Dağıtım) olarak bilinmektedir. Bu konseptin içine müze kavramını da soktuğumuzda "P" olarak adlandırdığımız başlıklara bir yenisi daha eklenmektedir ve bu da "People" yani İnsanlar – Kişilerdir. Bu sebeple 4P olarak bilinen bu model, müze ile birlikte okunduğu zaman 5P halini almaktadır.

- **Product – Ürün:** Tüketicinin istediği veya ihtiyaç duyduğu objelerdir. Müze ziyaretçisinin perspektifinden bakıldığında sergiler, programlar, etkinlikler product (ürün) karmasının içeriğini oluşturmaktadır. Ziyaretçi anketleri, çeşitli görüşmeler, röportajlar, pazarlamacıların ziyaretçinin istek ve ihtiyaçlarını belirlemesini kolaylaştırır, diğer bir yandan da müzenin bu talepleri karşılayıp karşılayamadığını belirler.⁶³ Türkiye'den örnek olarak Pera Müzesi'nin Genç Çarşamba projesi buna örnek gösterilebilir. Her Çarşamba film gösterimleri ve gençlere yönelik etkinliklerin düzenlendiği Pera Müzesi'nde Çarşamba günleri etkinlikler öğrencilere ücretsizdir. Pera Müzesi gençlere yatırım yaparak onlarda bir müze ziyaret bilinci oluşturmayı amaçlamakta ve çeşitli anketler ile geç katılımcıların yoğun olduğu Çarşamba günü, gençlerin de fikirlerini değerlendirerek onlara gösterdikleri önemi vurgulamaktadır. Diğer bir yandan bir müzenin "sürelî sergi" olarak nitelendirdiği sergi pazarlama açısından bir müzenin "ürün" tanımının büyük bir kısmını kapsamaktadır.
- **Price – Fiyatlandırma:** Bu madde ziyaretçi ya da tüketici değişimindeki gelir – gider oranı ile ilgilidir. Yani ziyaretçi müze için bir gelir kaynağı yaratmaktadır. Fiyatlandırma farklı grupların müzeye dâhil edilmesini, müzeyi ziyaret etmesini sağlamak için kullanılır. Örnek olarak giriş ücretleri ziyaretçi tipine göre, ziyaretçi tarafından değişik bir şekilde yorumlanır (pahalı, ucuz, karşılayabilirim, karşılayamam... vb.). Bunun yanı sıra ücretsiz giriş günleri müzelerde bir trend haline gelmiştir; ancak böyle bir durumun gerçekleşebilmesi için müzenin kuvvetli

⁶³ Neil G. Kotler, Philip Kotler, Wendy I. Kotler, *Museum Marketing & Strategy 2nd Edition, Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue & Resources*, s.28

bağışçıların olması gerekmektedir.⁶⁴ Ayrıca fiyatlandırma kategorisi içinde katalog ve çeşitli etkinliklerin fiyatlandırması da değerlendirilebilir. Örnek olarak İstanbul Modern Sanat Müzesi giriş ücreti, tam 14 TL, öğrenci, öğretmen, emekli ve 65 yaş üstü 7 TL, on iki yaş altı ve engellilere ücretsizdir. Ayrıca müze Perşembe günleri ücretsiz giriş günü uygulaması yapmaktadır. Diğer bir yandan Sakıp Sabancı Müzesi giriş ücretini tam 10TL, indirimli 3TL olarak belirtmiş ve 14 yaş ve altı çocuklar, engelliler ve bir refakatçi, 60 yaş üzeri ziyaretçiler, Sabancı Üniversitesi akademik ve idari personeli, ICOM Kart sahipleri ve basın mensuplarına ise müze ziyaretini ücretsiz olarak belirlemiştir. Müzenin ücretsiz giriş günü bulunmamaktadır. Tabi ki bu fiyatlandırmada müzenin konumu, ziyaretçi oranı, destek aldığı kuruluşlar, sponsorlar... vb. faktörler önem arz etmektedir. Diğer bir yandan satış promosyonları da fiyatlandırma ana başlığı altında incelenmeli, bu şekilde araştırma sonuçlarına ulaşılmalıdır.

Fiyatlandırma, pazarlama karmasının en dinamik elemanlarından biridir. Bunun nedeni fiyatın, tüketicilerin satın alma davranışını ve üründen algıladıkları değeri etkilemesidir. İşletmeler, fiyat politikalarını belirlerken birçok faktörü göz önünde bulundurmak zorundadır.⁶⁵ Ayrıca fiyatlandırma, tutundurma programını da desteklemektedir.⁶⁶

- **Promotion – Tutundurma (Museum Promotion/Müze Tutundurması):** Müze tutundurması, müzenin ziyaretçi sürekliliği yakalayabilmesini sağlayabilir. Tutundurma, reklam, halkla ilişkiler ve direk pazarlama gibi formlara bürünebilir. Günümüzde müzeler bu tür faaliyetler için dijital ortamda yapılandırma başlatmış ve bu ortamı, tutundurma işlemlerine destek vermesi için kullanmaktadır.⁶⁷ Bu maddeye örnek olarak bu gün birçok firmanın, kurumun, vakfın hatta bireyin bile, sosyal medya üzerinden dijital ortamda varlığını sürdürebildiğini görebilmekteyiz. Diğer bir yandan müzeyi ele alırsak, müze de kendi internet sayfasını ve diğer sosyal ağları da kullanarak dijital ortamda bulunmaktadır. Ayrıca Paris'te konumlanan Louvre Müzesi başta olmak üzere bazı müzeler, dijital alan üzerinden 360 derece panoramik görüntüler ile müzeyi sanal olarak ziyaret edebilme imkânı dahi sunmaktadır.

⁶⁴ Neil G. Kotler, Philip Kotler, Wendy I. Kotler, *Museum Marketing & Strategy 2nd Edition, Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue & Resources*, s.28

⁶⁵ http://www.udybelgesi.com/pazarlama_fiyat_fiyatlandirma.asp (11 Nisan 2012)

⁶⁶ <http://tantalos.blogcu.com/pazarlamada-fiyat-stratejileri/4290120>

⁶⁷ Neil G. Kotler, Philip Kotler, Wendy I. Kotler, *Museum Marketing & Strategy 2nd Edition, Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue & Resources*, s.28

Reklam gibi formlara da bürünebildiğinden söz edilen müze tutundurmasının bu maddesine verilebilecek örnek ise günümüzde İstanbul otoyollarında bulunan üst geçitler, alt geçitler, otobüs durağında konumlanan reklam panolarında, birçok müzeye ait sergiler ile ilgili reklamlar (tanıtım çalışmaları) bulunmaktadır. Bu konuda en akılda kalan 24 Kasım 2005 tarihli Sakıp Sabancı Müzesi'nin ev sahipliği yaptığı Picasso sergisinin tanıtım kampanyasıdır. Hemen hemen göze çarpabilecek her yerde, özellikle de televizyonda sürekli ve hareketli bir biçimde reklam kampanyası yapılmıştır, bunu takiben sergi 251.500 kişi ziyaret etmiş, sergiyi dönemin Cumhurbaşkanı ve Başbakanı da ziyaret etmiştir.

Halkla ilişkiler, tanıtım ve iletişim departmanları, dijital medya unsuru müzelerde tutundurma faaliyetlerini destekleyen bölümlerdir. Tutundurma başlığı altında bu departmanların faaliyetleri incelenebilir.

Tutundurma programının, bir işletmenin mal veya hizmetinin satışını kolaylaştırmak amacı ile üretici-pazarlamacı işletmenin denetimi altında yürütülen, müşteriye ikna etme amacına yönelik, bilinçli, programlanmış ve eş güdümlü faaliyetlerden oluşan bir iletişim süreci olduğu düşünülmelidir.⁶⁸

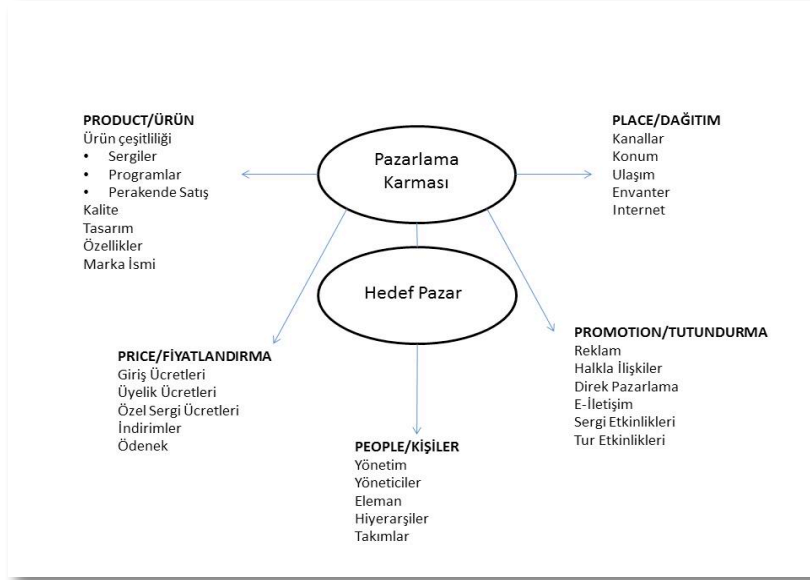
- **Place – Dağıtım:** Dağıtım, diğer bir yandan tam çevirisi ile “mekân”, ziyaretçinin veya tüketicinin müze ürününü ister yerinde ister başka bir ortamda deneyimlemesini mümkün kılar. İnternet veya havaalanı dükkânları buna örnek olarak gösterilebilir.⁶⁹ Buna Türkiye’den bir örnek ise Levent semtinde konumlanan Kanyon alışveriş merkezinde İstanbul Modern’e ait bir dükkânın bulunmasıdır. Diğer bir yandan ulaşım faktörünü de içinde barındıran “place/dağıtım” maddesi, bu kapsamda merkezi konumda olmanın, ulaşılabilir olmanın önemini vurgulamaktadır. Pera Müzesi Beyoğlu’nun merkezine yer alırken, Sakıp Sabancı Müzesi Emirgan’da ve şehir merkezine uzak sayılabilecek bir mekânda konumlanmaktadır. Bütün bu faktörler ziyaretçi deneyimini ve boş zaman aktivitesi karar verme sürecini etkileyen faktörler arasında yer almaktadır.
- **People – Kişiler/İnsanlar:** Burada bahsi geçen kişiler, çeşitli kavramlar dâhilinde ziyaretçiye hizmet eden, diğer bir yandan paydaşlar ile iletişim içerisinde olan

⁶⁸ <http://tantalos.blogcu.com/pazarlamada-fiyat-stratejileri/4290120> (12 Nisan 2012)

⁶⁹ Neil G. Kotler, Philip Kotler, Wendy I. Kotler, *Museum Marketing & Strategy 2nd Edition, Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue & Resources*, s.28

kişilerdir. Müze çalışanı davranışları ile ziyaretçiyi memnun edebilir aksine beklenmeyen bir deneyim yaşamasına da sebep olabilir. Bir müzenin vazgeçilmezi, çalışanlarının güler yüzlü, hoş görülü ve bilgi verici olmasıdır.⁷⁰

Pazarlama karması elemanları aşağıdaki şemada görülmektedir;



Tablo II – Pazarlama Karması

Müzenin genel idaresine bağlı olan müze işletme servisi, belirli bir yasa, yönetmelik, kural doğrultusunda hizmet vermektedir. Müze koleksiyonlarının yönetiminden bağımsız olan işletme servisi tanıtım, pazarlama, personel, teknik hizmetler, güvenlik gibi alt servislerle görev yapmaktadır. Yurt dışındaki müzeler bu yolla önemli gelir elde etmektedir. Örneğin, New York, Metropolitan Museum of Art, yönetim kurulu tarafından yönetilen bir işletmeye benzetilir. Klasik bir işletme gibi yöneticilerden ve konuyla ilgili olan uzmanlardan oluşan bir ekiple yönetilmektedir. Bu iş dağılımı sayesinde müzeyi yaşayan bir yer haline getirmek için eğitimlere, forumlara ve farklı ziyaretçi gruplarının ilgisini çekmek için farklı pazarlama ve halkla ilişkiler aktivitelerine yer verilmektedir.⁷¹ Bu sebepten dolayı müze pazarlama alanlarının önemini, müzenin organizasyonunda şekillendirmek ve konumlandırmak gerekmektedir. Ziyaretçilerin müze için bir yaşam kaynağı olduğu unutulmamalıdır. Herhangi bir pazarlama faaliyetinin başlangıç noktası, tüketicinin (müze kapsamında ziyaretçinin) isteklerini bilmekten geçmektedir. Çeşitli araştırma metotları ile müzenin kendini bu konuda bilinçlendirdikten sonra harekete geçmesi, müzenin oluşturacağı stratejilerden daha verimli

⁷⁰ Neil G. Kotler, Philip Kotler, Wendy I. Kotler, *Museum Marketing & Strategy 2nd Edition, Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue & Resources*, s.28

⁷¹ Geçmişten Geleceğe Türkiye’de Müzecilik II, Eğitim, İşletmecilik ve Turizm Sempozyum, 21 – 23 Mayıs 2008, Ankara, s. 176

bir sonuç almasını sağlar. Müze ziyaretçisi bağımsızdır ve bu yüzden onları neyin müzeye çekeceğini bilmek müze için hayati bir durumdur.⁷²

4. Süreli Sergiler Üzerinden Pazarlama Stratejilerinin Yapılanması

Yukarıdaki bölümlerde incelendiği üzere, müzenin temel pazarlama stratejileri ile ilgili tanımlar açıklanmıştır. Bu tezin konusu kapsamında, amaç süreli sergiler üzerinden yapılan pazarlama stratejilerinin ortaya çıkardığı ürünleri incelemektir. Müze pazarlama karmasının, ürün (*product*) elemanlarından biri olan süreli sergileri, müzeye ne gibi pazarlama ürünleri ve stratejileri sunmaktadır? Bu stratejiler süreli sergiler üzerinden nasıl şekillenebilmektedir? Ağızdan ağıza iletişim, tanıtım, satış promosyonları gibi birçok pazarlama unsurun oluşmasını sağlayan süreli sergiler bu stratejileri geliştirmek için ne tür bir araç görevini görmektedir? Bu bölümde 5P üzerinden şekillenen müze pazarlama karması elemanlarının alt başlıkları incelenecek ve süreli sergiler üzerinden gidilerek açıklamalar yapılacaktır. Amaç bir süreli serginin 5P şeması içerisinde incelenmek koşuluyla, müzeye ne gibi pazarlama olanakları,unsurları sunduğunu ortaya çıkarmaktır.

4.1. Süreli Sergide Pazarlama Elemanları

Süreli serginin başlı başlına bir pazarlama unsuru olabilmesinin yanı sıra, serginin müzedeki atmosferi de değiştirebileceği düşünülmelidir. Yeni sergi fikrinin oluşumundan itibaren, müzede bulunan departmanlar, mağaza, restoran gibi birimler ortak olarak yeni sergi konsepti için hazırlık içerisine girer, bu durum müzede departmanlar arasında hareketli ve dinamik bir ortam yaratır. Müze kaynaklarını doğru kullanabilmek için doğru kararlar almalı, kaynaklarını uygun bir biçimde değerlendirmeli ve belirlemiş olduğu hedef kitleye ya da ziyaretçiye sergiyi ziyaret etmesi için bir yol oluşturabilmelidir. Diğer bir yandan oluşturacağı imajla akılda kalıcı olmalı ve ziyarete teşvik edici konuma gelebilmelidir.

Müze departmanlarının yeni sergi yapılanması sürecinde birbirleri ile iletişim halinde olması ve ortak çalışmalarının gerektiği düşünülmelidir. Sergi oluşumundaki aşamalar ile müzedeki departmanların ilişkisine örnek vermek gerekirse Pera Müzesi'nin Picasso, Suite Vollard Gravürler, 16 Şubat – 18 Nisan 2010 tarihli süreli sergisinde, müze kafe ile yaptığı ortak bir çalışmadan bahsedilebilir. Serginin yer aldığı tarihler arasında müze kafede, sergiyi hazırlarken bulunan Picasso'nun yazdığı yemek tarifleri uygulanmış ve ziyaretçinin

⁷² Fiona McLean, *Marketing the Museum*, Routledge, London, 2006, s. 90

beğenisine sunulmuştur. Diğer bir yandan Osman Hamdi ve Amerikalılar, Arkeoloji, Diplomasi ve Sanat, 15 Ekim 2011 – 08 Ocak 2012 tarihli süreli sergide ise müze mağazası ile bir ortak çalışmada bulunulmuştur. Sergide yer alan Sümer tabletlerinden esinlenerek tasarlanan hediyelik eşyalar müze mağazasında satışa sunulmuş, bu sayede ziyaretçiye sadece broşür ya da katalog değil, sergiyi hatırlayacağı, müzede geçirdiği zamanı anımsayacağı bir ürünle eve dönebilme imkânı sunulmuştur. Başka bir deyişle, süreli sergiler içerisinde bu tür küçük çapta ama kalıcı bir etki yarattığı düşünülen pazarlama unsurları görülebilmektedir.

Yeni bir serginin beraberinde yeni bir düzenleme şekli, açılış gecesi, basın toplantıları, yeni kataloglar, hediyelik eşyalar, yan etkinlikler... vb. tanıtım ve pazarlama unsurlarının gelmesi düşünülmelidir. Bu unsurların yanı sıra büyük bütçelerin ayrıldığı tanıtım kampanyaları, basın gezileri... vb. gibi faaliyetler de görülmektedir. Süreli sergide kullanılan ve süreli sergiden ortaya çıkan pazarlama unsurlarını şu şekilde sıralayabiliriz;

- Örgütsel – Kurumsal Kimlik
- Kişisel Satış ve Müze Mağaza – Müze Restoran
- Basılı Yayınlar
- Satış Promosyonları
- Halkla İlişkiler ve Tanıtım
- Ağızdan Ağıza İletişim
- Dijital Medya

Yukarıdaki maddeler her zaman 5P olarak adlandırılan (bkz. 3. Bölüm), product, place, promotion, people ve price kapsamında incelenmelidir. Nitekim müze pazarlama karması ve elemanları altında incelenecek olan pazarlama unsurları, 5P kümesi altında anlam kazanacaklardır. Bu kapsamda değerlendirilince; örgütsel – kurumsal kimlik ve basılı yayınlar *product* (ürün), kişisel satış *people* (kişiler), satış promosyonları *price* (fiyatlandırma), halkla ilişkiler ve tanıtım, ağızdan ağıza iletişim *promotion* (tutundurma), dijital medya ise *promotion* (tutundurma) ve *place* (dağıtım) kapsamında incelenmelidir.

Yukarıdaki unsurların dâhilinde, süreli sergiler üzerinden yapılan pazarlama stratejilerinin sadece bu maddeler üzerinden değil, serginin içeriği açısından da düşünülmesi gerekmektedir. Bir serginin müzede yer alması için alınan karar ve süreci, neden o sergiye ev sahipliği yapıldığı, müze ve pazarlama açısından da önem arz etmektedir. Bu durumun müzenin

kurumsal yapısıyla, bütçesiyle, misyonu ve vizyonu ile yakında alakalı olduğu düşünülmeli ve müzenin kimliğine göre incelenmelidir.

Sonuç olarak müze teşhir salonlarına ilave olarak geniş ve ferah mekânlara sahip restoranlar, kafeler, gişeler, ayrıca afişler, kartpostallar, tişört, kitap kalem, defter, CD, imitasyon hediyelik eşya... vb. ürünlerin satışının yapıldığı mekânları kullanarak kaliteli hizmet anlayışıyla halkı müzeye davet eden, bu sayede gelir elde eden, müzeyi tanıtan müze işletmeciliği sisteminde en temel nokta, uygulamaların talebe göre sürekli olarak kendini yenileyebilmesidir.⁷³ Bu yüzden müze pazarlama stratejilerinin müzenin kendi işleyişi içerisinde önemli bir konuma sahip olduğu düşünülür.

Müze pazarlama stratejileri kapsamında, süreli sergiler üzerinden okunması mümkün olan pazarlama elemanlarının açıklamaları ve araştırıldıkları kapsam dâhilinde aşağıdaki bölümde incelenecektir.

4.1.1. Örgütsel – Kurumsal Kimlik

Kurumsal kimlik, bir kurumun şirket içi ya da şirket dışı duruşunu ve davranışlarını temsil etme biçimlerinin tümüne verilen addır. Şirketin, kurumun veya organizasyonun kendisini temsil ederken nasıl algılanacağına yön veren aktivitelerin tamamı ise kurumsal kimlik sürecidir.⁷⁴ Kurumsal kimlik kavramına son 25 yıldır esas olarak teknolojiye, pazar dinamiklerinde ve tüketici değerlerinde ve davranışlarında yaşanan değişikliklerden kaynaklanan nedenlerle artan bir ilgi gösterilmektedir. Kurumsal kimlik bir tasarım anlayışı olarak ortaya çıkmıştır ve 1970'lerde bir tasarım sorunu olarak yönetsel ilgiyi üzerine çekmiştir. Bu durum; kurumsal kimliğin stratejik bir araç ve rekabet avantajı sağlayan bir kaynak olarak görülmesine yol açmıştır.⁷⁵ 1985 yılında kurumsal kimlik tanımı ilk defa düşünülmeye başlanmıştır. Kurumsal kimlik ilk olarak iki ana unsur üzerinden yapılandırılmıştır, bunlardan birincisi üyelerin düşüncelerinin kurum için temel alınması gerektiği, ikincisi ise bu düşüncelerin kurumun kendini tanımlama imkânı oluşturmasıdır. Diğer bir deyişle, geçmişi bugünü ve geleceği göz önüne alındığında, kurumsal kimlik kurumu neyin merkezi, farklı ve kalıcı yapacağını ifade etmektedir.⁷⁶

⁷³ Geçmişten Geleceğe Türkiye’de Müzecilik II, Eğitim, İşletmecilik ve Turizm Sempozyum, 21 – 23 Mayıs 2008, Ankara, s. 176

⁷⁴ <http://www.grafikerler.org/teknik-bilgiler/4645-kurumsal-kimlik-nedir-nasil-olmalidir.html> (25 Aralık 2011)

⁷⁵ Warwick Business School. University of Warwick "Determinants of the corporate identity construct: a review of the literature ", Journal of Marketing Communications, Sayı: 9, s. 195-220, (2003). çeviren: Araştırma Görevlisi Zeliha Hepkon, İstanbul Ticaret Üniversitesi, İletişim Fakültesi

⁷⁶ Anu Puusa, Ulla Tolvanen, *EJBO Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, Vol 11, No. 2, 2006, s. 30

Kurumsal kimlik, bu imajı tasarlayanlara göre; bir firmanın sektörel varlığını oluşturmak, güçlendirmek ve rakiplerinden ayrılmasını sağlamak için en önemli unsurdur. Kurumsal kimlik çalışması, bir firmanın öncelikle adının belleklere yerleşmesini ve firmanın imajını en kısa yoldan hedef kitlesine ulaşmasını sağlar. Rakiplerinden ayrıldığı pozitif yönlerini ortaya çıkarırken; kalite, güven ve sağlamlık gibi olumlu özelliklerinin ilk izlenimlerini verir.⁷⁷

Kurumsal kimliğin oluşturması uzun bir süreci de beraberinde getirir. Kurumsal kimliğin oluşturulmasında kullanılacak renk, logo... vb. unsurlar kurumun imajını yaratmak için özenle en ufak detayına kadar tasarlanır; çünkü tasarlanan bu unsurlar kurumun zarflarından posterlerine, reklamlarından afişlerine kadar her yerde görülecektir. Bir kurumun “birey” ile iletişim halinde olabilmesini ve bu iletişimi sürdürebilir kılmasını uzun bir süre sonucunda kararlaştırılan ve tasarlanan kurumsal kimliğin sağladığı düşünülmelidir. Kurumsal kimlik ziyaretçi, üye gibi bireyler ile kurumun arasında bir güven bağı oluşturmada aracı görevini üstlenmektedir.

Kurumsal kimlik beraberinde birçok avantajı getirir. Ziyaretçileri motive ettiği gibi aynı şekilde çalışanları da motive etmektedir ayrıca oluşturduğu imajla hafızada kalır. Kurumun amacını, hedefini bilen çalışanlar, çalıştıkları kuruma güvenle sadık kalırlar. Diğer bir yandan, başka kurumlar ve şirketlerin, hatta paydaşların da ilgisini çekebilmektedir. Bağış, satın alma... vb. kurumsal işlemlerin karar sürecinde etkilidir. Çünkü kimliğiniz, sizi temsil eden şeydir, dünyanın geri kalanı ile nasıl bir iletişim halinde olduğunuzun göstergesidir.⁷⁸

Kurumsal kimliği müze üzerinden incelersek, bir müzenin kurumsal kimliğinin uzun soluklu olması beklenir. Müzede kurumsal kimlik, müzenin gösteri programlarının içeriği, stili, müşteriler ve çalışanlar tarafından algılanan kültürel yapı ve müze tarafından sağlanan farklı formdaki bilgiler tarafından şekillendirilir.⁷⁹ Kısacası kurumsal kimlik pazarlamada bir kurumun görünen yüzüne verilen isimdir. Kurumun kendini ifade şeklidir. Kurumun kullanacağı her broşürde, katalogda, tanıtım kampanyasında, kurumsal kimlik başta logo olmak üzere göz önünde olacaktır. Kurum ve ziyaretçi arasındaki ilk iletişimi sağlayan unsur kurumsal kimlik olarak düşünülür. Ayrıca kurumsal kimlik, ziyaretçiler için diğer önemli çekim kaynaklarından biridir çünkü özgün bir görünüm sağlamaktadır. Ziyaretçinin boş zaman aktivitesini değerlendirmek için karar verme aşamasındaki önemli faktörlerden biri de

⁷⁷ <http://www.3nokta.net/kurumsalkimlik/kurumsal-kimlik.html> (25 Aralık 2011)

⁷⁸ John Howard Folk, Beverley Sheppard, *Thriving in the Knowledge Age: New Business Models for Museums and other Cultural Institutions*, s. 130

⁷⁹ Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 15, Sayı 1, 2006, s.87-108

özgün görünümüdür.⁸⁰ Kurumsal kimlik bu konuda uzman kişiler tarafından tasarlanmalıdır, bu yüzden her müze kendi amacına ve hedefine göre bir kurum seçer. Örneğin İstanbul Modern, TBWA İstanbul ile çalışmayı uygun görmüş diğer bir yandan Tate Modern ise kurumsal kimlik adına müze içerisinde bir departman şekillendirmiştir.

Sonuç olarak, tasarlanan kurumsal kimlik, müzenin yayımlayacağı her türlü yayında, reklamda... vb. unsorda bulunur, bu sayede müzenin akılda kalıcı imajını destekler ve güvenilir bir imajın yaratılmasında öncü olur.

5P kapsamında bir, (*product*) ürün adı altında yer alan kurumsal kimlik, bir marka ismi ve tasarım unsuru olduğundan dolayı müze pazarlama karmasında, süreli sergilerden sonra ürün kapsamında en önemli unsur olmaktadır. Kurumsal kimlik her yeni sergide, afişte, yayında... vb. perspektiflerde karşımıza çıkacağından dolayı ürün olarak nitelendirilebilmektedir. Kurumsal kimlik bir müzenin en önemli ürünlerinden biridir, sonuçta müze ile bütünleşen bir unsur olduğu düşünülür.

4.1.2. Kişisel Satış

Müze çalışanlarının önemli bir rol oynadığı kişisel satış faktörü, bir pazarlama unsuru olarak en iyi şekilde değerlendirilebilmeli, müze ziyaretçisinin bulunduğu her alanda çalışanların özenli, titiz ve hoşgörülü davranışları ile ziyaretçiye akılda kalıcı bir deneyim yaşatılmasına yardımcı olunmalıdır. Müze pazarlama elemanları başlığı altında incelenen “people” yani “kişiler” maddesini oluşturan, müze çalışanlarına önemli görevlerin düştüğü bu eylemler müzenin daha fazla ziyaretçi çekebilmesi ve sağlam bir imaj yaratması için önemlidir.

Müze çalışanları, müzenin farklı ziyaretçilerinde cevap vermek durumundadır. Bu durum bazen tansiyon yükselmesine bile sebep olmaktadır. Müze müdürleri objelerin korunması konusunda küratörlere, yönetim kurulu üyelerine, akademisyenlere veya belli bir sınıftan gelen ziyaretçilere dikkat etmelidirler. Bu durum, ziyaretçiler kadar müzenin kendi içerisindeki iletişimde de çalışanların davranışlarının önemini ortaya koymaktadır.

Müze girişindeki görevlilerden, müze mağazasında çalışan elemanlara kadar, bütün çalışanların hoşgörülü ve güler yüzlü olması gerekmekte ve işine özenle bağlı olduğunu ziyaretçiye yansıtması gerekmektedir. Özellikle tur rehberleri, eğitim departmanındaki

⁸⁰ John H. Falk, Lynn D. Dierking, *The Museum Experience*, Whalesback Books, Washington D.C., 1998, s.15

rehberler ve çalışanlar, güvenlik görevlileri ve üyelik satış görevlileri bu konuda çok titiz davranması gereken müze çalışanlarıdır çünkü rehberler ve üyelik satış görevlileri ziyaretçi ile sıklıkla, bireysel iletişime geçen elemanlardır. Bu durum hem müze içinde hem de müze dışında bir imaj oluşturur ve akılda kalıcı bir deneyimlemenin en önemli unsurlarındandır. Ziyaretçinin kendini konforlu ve güvende hissetmesi, müzeyi bir daha ziyaret etmesi için bir neden oluşturmaktadır. Marliyn Hood'un (1983) insanların boş zaman aktivitelerini gerçekleştirirken göz önünde bulundurdıkları koşulların “sosyalleşme, değerli bir şeyler yapma, güzel ve nezih bir ortamda kendilerini konforlu hissetme, alışılmadık yeni deneyimler edinme, öğrenme fırsatı yakalama, aktif olarak katılım sağlama” olduğunu belirtmektedir. Bir bireyin kendini güvende hissetmesi etrafındaki bireyler ve olaylar ile yakından alakalı olması kaçınılmazdır. Müzenin korkutucu ve kasvetli imajından kurtulmanın bir yolu da müzedeki atmosferi samimi ve konforlu bir hale getirmek ile değiştirilebilir.

Kişisel satıştan söz edilen müze unsurları arasında en önemlileri müze dükkân ve müze kafe ya da restoranıdır. Bu iki alanda çalışan elemanlar, gün içerisinde birçok ziyaretçi ile yakın temas halinde olurlar ve kendi tutumları, ziyaretçinin deneyimini kuvvetlendirecek bir etki taşıyabilir.

Bir müze için ziyaretçi, müzenin yaşamasını sürdüren kan gibidir. Bu yüzden ziyaretçiler her zaman en önemli unsurlardan biri olmuştur. Kişisel satış bölümünde söz edilebilecek olan unsurlardan biri de müzenin ziyaretçilere olan bakış açısıdır. Nitekim müze sekiz tip ziyaretçiye ya da tüketiciye ihtiyaç duymakta ve bu ziyaretçiler üzerinde çalışmalarına yoğunlaşmaktadır. Bu çalışmaları şu şekilde ayırabiliriz;

- Yeni ziyaretçiler kazanmak,
- Müzeyi bir kere ziyaret ettikten sonra ziyaretçiyi sürekli ziyaretçi konumuna getirmek,
- Ziyaretçileri üye yapmak,
- Olağan ziyaretçinin devamlılığını sağlamak,
- Ziyaretçi içeriğini çeşitlendirmek (gençler, etnik gruplar... vb.)
- Üyeleri bağışçılara dönüştürmek,
- Gönüllüler kazanmak,
- Turistlerin ilgisini çekmek.

Bu kapsamda müze, ziyaretçisi ile olan iletişiminin devamlılığını sağlamaya çalışır ve ziyaretçinin beklentilerini karşılayabilmek adına, ona aklıda kalıcı bir deneyim imkânı sunmak ister.

4.1.2.1. Müze Dükkân – Mağaza

Genellikle her müzede, giriş ya da çıkış bölümünde bir müze mağazası bulunmaktadır. Müze mağazasında, geçmiş ve güncel sergilerin katalogları, üzerinde müzenin kurumsal kimliğini de barındıran hediyelik eşyalar, kartpostallar, defterler... vb. hediyelik eşyalar satışa sunulmaktadır. Sergi konseptleri ile paralel bir perspektifte düşünülerek planlanabilen ve tasarlanabilen hediyelik eşyalar, ziyaretçiye sergi ile ilgili kalıcı hatıralar saklayabilme imkânı sağlamaktadır.

Müze mağazasının tanıtımı pazarlama adına önemli olduğu düşünülür. Müze mağazasının pazarlama araçları iki ana başlık altında toplanabilir. Bunlardan ilki içinde katalog, direk e-posta bilgilendirmeleri ve çevrimiçi alışveriş imkânı sunan internet sitesidir. Bir diğeri ise halkla ilişkiler, tanıtım ve yine e-posta ile dinamik bir ortam yaratabilmektir. Perakende satışa olanak sağlayan müze mağazası internet siteleri ziyaretçi üzerinde önemli bir etki yaratmaktadır. Nitekim günümüzde bu konuda en ilerlemiş kurumlar Metropolitan Museum of Art ve Smithsonian Institute'dur. Bu iki kurumun müze mağazasının internet sitesi perakende satış imkânı sunarken diğeri bir yandan kurumun görüntüsünü ve kimliğini yansıtmaktadır. Etkileyici kataloglar ve internet siteleri, müze ürünleri, içinde barındırdıkları grafikler, renk seçimleri, tipografisi ile koleksiyon ve müzenin görüntüsünün yansımada yardımcı bir görev üstlenmektedir.⁸¹ Bu kapsamda kurumsal kimliği uygun bir şekilde oluşturmanın önemini yeniden vurgulamak gerekmektedir.

Türkiye'deki örneklere bakmak gerekirse; Santralistanbul'un müze mağazası olan Santral Dükkân çağdaş sanat, tasarım ve enerji birlikteliğini ürünlerine yansıtma özelliğini kullanarak kendisini diğeri müze mağazalarından ayırmayı hedefliyor. Dükkânda Santralistanbul'da gerçekleştirilen sergilerin kapsamlı kataloglarının yanı sıra, sergilerden esinlenerek tasarlanmış ürünler de satışa sunuluyor. Örnek olarak Santralistanbul'da çalışmış işçilerin fotoğraflarının bulunduğu kupalar, Abidin Dino imzalı kare parşömen defter, Santralistanbul'un armatür planları ve kontrol odasının fotoğraflarını taşıyan defter gibi ürünler ile karşılaşmak mümkün oluyor. Diğeri bir yandan İstanbul Modern müze

⁸¹ Ruth Rentschler, *Anne Marie Hede, Museum Marketing, Competing in the Global Marketplace*, Elsevier, 2007, s. 145

mağazasında yabancı ve yerli sanat-sanatçı kitaplarının yanı sıra müze koleksiyonundan ve sergilerinden esinlenerek üretilmiş ve tasarlanmış kişisel aksesuarlar, çocuklara yönelik objeler, ofis ve ev eşyaları gibi ürünler yer alıyor. Özellikle de İstanbul Modern logosunu taşıyan defterler, kitap ayraçları, bloknolar... vb. kırtasiye eşyaları dikkat çekiyor. Bunun yanı sıra İstanbul Modern, kendi müze mağazasını tanımlarken İstanbul Modern’de düzenlenmiş sergileri her zaman anımsatacak olmasına özen gösterdiklerini belirtiyor. Bir diğer örnek ise Rahmi Koç Müzesi’nin eskiyle yeniye bir araya getirmeyi esas alan Rahmi M. Koç müze mağazası olarak gösterilebilir. Mağazada kendi atölyelerinde yapılan objeler, tarihi Eyüp oyuncakları, Sinop’ta üretilen el yapımı gemi modelleri satışa sunuluyor. Bütün bu ürünlerin, satışa sunuldukları müze mağazalarında, içinde konumlandıkları müzeyi temsil etmektedir. Nitekim herhangi bir ürünü satın alan kişi sosyal hayatında bu ürünü kullanabilir, hediye edebilir, ürünü nereden ve nasıl aldığı hakkında sosyal bir paylaşım da girebilir. Bu tür diyaloglar küçük çaplı gibi gözükse dahi oluşturdıkları *ağızdan ağıza iletişim* sayesinde müzeye potansiyel ziyaretçi çekme açısından önemli imkânlar sunmaktadır.

Diğer bir yandan müze, müze dükkân ya da mağaza elemanlarını özenle seçmelidir. Nitekim ziyaretçiler ile doğrudan iletişime geçen elemanlardan biri de müze dükkân çalışanlarıdır. Kişisel satış kapsamında müze adına iyi bir etki yaratabilmek için müze çalışanlarının özenli davranışlarına da ihtiyaç duyulmaktadır.

4.1.2.2. Müze Restoran – Kafe

Müze kafeler, iyi bir sergi gibidir.⁸² Sağlam bir organizasyon yapısı ve işletim sistemi ile müzeye nakit olarak geri dönüş yapabilir. Müze kafeler güzel bir deneyimi tamamlayıcı, ziyaretçi konforunu artırıcı ve para kazandırabilen bir müze ürünü olarak hizmet verebilir.

Müze Kafeler, müzede bulunan, hem ziyaretçilere hem de ziyaretçi olmayanlara hizmet sunmaktadır. Müze ziyaretinin ardından ya da direkt olarak müze kafeyi ziyaret etmek mümkündür. İstanbul Modern, müze bünyesindeki restoranının “Tarihi İstanbul ve Boğaz manzarasıyla İstanbul Modern Restoran, *müze ziyaretçisi olsun olmasın* herkesi, geniş terasında veya şık tasarlanmış iç mekânında, zengin münüsüyle dinlendirici bir yemeğin keyfine varmaya davet ediyor. İstanbul Modern Restoran, ister müze ziyaretiniz sırasındaki kısa bir dinlenme molasında, ister Boğaz manzarasının eşliğinde, sizi her anlamda estetik bir

⁸² Chris Brown, Successful Museum Cafes, Association of Independent Museums Limited Registered Office: c/o ss Great Britain, Great Western Dock, Bristol BS1 6TY, 2006

deneyim için konuk etmeyi bekliyor.”⁸³ tanımı ile dile getirmiştir. Müze ziyaretçisi olsun olmasın kavramı burada önemlidir. Çünkü müzenin de bir parçası olan restoran ya da kafe, müze gibi herkese açık konumdadır. Bir yandan müzenin de tanıtımını yapar halde olduğundan ziyaretçi olmayanları da müze ziyaretine teşvik eder konumda olduğu düşünülebilir ve ziyaretçide beklentiler yaratabilir.

Diğer bir yandan müze kafe ya da restoranlar müzede düzenlenen sergiler ile zaman zaman ortak işler üretebilir. Bunun bir örneği Pera Müzesi’nde, Picasso: Suite Vollard Gravürler, 16 Şubat – 18 Nisan 2010 tarihli sergide görülmüştür. Pera Kafe menüsüne Picasso’nun yazmış olduğu yemek tariflerini de eklemiş ve sergi süresince bu yemekleri sunmuştur.

Müze dükkânlarında olduğu gibi aynı şekilde müze kafe veya restoranlarında çalışan elemanlarda dikkatle seçilmeli ve davranışları ile müzeyi uygun bir biçimde temsil edebilmelidir, aksi takdirde müze restoran ve müze arasında oluşturulan bağlantı kuvvetlenemeyebilir.

4.1.3. Basılı Yayınlar

Basılı yayınlar, hızlı bir dolaşıma girmek, hedef kitleye ulaşabilmek, reklam kampanyalarına destek vermek için, dijital medya haricinde, önemli unsurlardan biri olarak düşünülebilir. Müzede yeni sergi hazırlıkları kapsamında sergi kataloğunun, broşürlerinin, afişlerinin, posterlerinin... vb. basılı ürünlerinin yeniden tasarlanmasını, düşünülmesini gerektirir. Bunun yanı sıra sergi kapsamında düzenlenen sempozyumların yazılı dökümleri, etkinliklerin, sergilerin tanıtımı ve reklamı için hazırlanan afişler gibi yayınlar da basılı yayınlar kapsamına girmektedir. Diğer bir yandan Tate Modern’de olduğu gibi müze için bir hizmet ya da amaca yönelik, “İngiliz Sanatçıları”, “St. Ives Sanatçıları”, güncel sanat çocuk kitapları gibi spesifik konulu basılı yayınlar da, yeni sergi kapsamında ya da kapsamı dışında, oluşturulabilir. Bu bağlamda yayıncılık da müze için önemlidir. Ancak önemli basılı yayınların kataloglar, broşürler ve afişlerdir. Bu yüzden bu tür yayınların tasarımından basımına kadar uzman bir kadro ile hazırlanması gerekmektedir. Aynı zamanda basılı yayınların içeriği de aynı özenle hazırlanır. Bir serginin afişi ya da broşürü görsel iletişim tasarımcıları tarafından, ziyaretçiye o sergiyi merak ettirebilecek, keşfetmeye yönlendirecek şekilde hazırlanmalıdır. Düzgün ve özenle hazırlanmış basılı yayınlar müzeyi yazılı anlamda en iyi şekilde temsil edebilmelidir. Diğer bir yandan müze mağazalarında satışa sunulan

⁸³ http://www.istanbulmodern.org/tr/f_index.html (7 Ocak 2012)

kataloglar, sergi ile ilgili kitaplar... vb. basılı yayınlar müze için önemli gelir kaynaklarındandır.

Basılı yayınlarda unutulmaması gereken unsurlardan biri de davetiyelerdir. Davetiyeler mektup yolu ile gönderilebilir. Özellikle müzenin özel ziyaretçilerine, paydaşlarına, sponsor kurumdaki çalışanlara, basın mensuplarına... vb. bireylere gönderilen davetiye daha samimi ve direk iletişim sağlayabilen bir unsur olarak değerlendirilebilir. Davetiye de katalog, broşür... vb. basılı yayınlar gibi özenle hazırlanmalıdır. Her yeni sergide, yeniden tasarlanan davetiye içeriği, serginin varlığının bilincini de arttırmaktadır çünkü posta yoluyla direk olarak iletişim sağlanmaktadır.

Sonuç olarak basılı yayınların müzenin ziyaretçi ile iletişime girmesindeki önemli faktörlerden biridir. Basılı yayınlar hızlı bir dolaşım sağlayabilir. Yeni bir sergi açısından düşünüldüğünde müzede, sergi döneminde, yeni katalog, broşür, afiş, davetiye gibi sergi kapsamında hazırlanmış basılı yayınlar hazırlanmakta ve sergi süresince gerekirse satışa sunulmakta gerek ise tanıtım ve reklam amaçlı ziyaretçiye, hedef kitleye ulaştırılmaktadır.

Basılı yayınlar da müzenin bir ürünü olarak düşünülmeli pazarlama elemanlarından product (ürün) kısmında incelenmelidir. Sonuç olarak sıralamak gerekirse, süreli sergi ve kurumsal kimliğin ardından basılı yayınların gelebileceğini düşünebiliriz. Diğer bir yandan basılı yayınlar sonuçta satış amaçlı olarak da üretildiği için promotion (tutundurma) elemanı kapsamında da ele alınabilir. Bu sebeple her müze için basılı yayınlar müze için büyük önem arz etmekte ve her yeni sergi ile beraber yapılanmaktadır.

4.1.4. Satış Promosyonları

Satış promosyonları her kurumda bir pazarlama unsuru olarak kullanılabilmeye uygun bir unsurdur. Çeşitli indirimler, satın almaya ya da ziyaret etmeye teşvik edici kampanyalar ziyaretçinin ilgisini çekmek için kullanılabilir. Örneğin bir müze ziyaretinde giriş bileti aracılığıyla müze kafede veya müze dükkânda sunulan indirimler, ziyaretçiyi ziyarete teşvik edici unsurlar arasında yer alabilir. Diğer bir yandan üyelik satış promosyonları da müze için önemlidir. Üyelere yapılan özel indirimler, müzeye üye olma isteğini doğurabilir. Daha fazla ziyaretçi ve üye her zaman için müze gelirine ivme kazandırır. Diğer bir yanda her üye, müzeye üye olurken vermek zorunda olduğu bilgiler kapsamında, ziyaretçi kitlesinin belirli bir tanıma oturmasını kolaylaştırır.

Birleşik Krallık Sanat Konseyi (*Arts Council of Great Britain*) (1993) müzelerin yapabilecekleri satış promosyonlarını şu şekilde belirtmiştir:

- Müze kafelerinde ve restoranlarında yiyecek ve içecek,
- Müzelerdeki perakende mağazalarda basılı yayınlar,
- Perakende mağazalarda indirim,
- Özel koleksiyonlarla birlikte yapılan özel aktiviteler,
- Müzenin girişinde yapılacak gösterimler.⁸⁴

Diğer bir yandan süreli sergiler üzerine satış promosyonları incelendiğinde, basın toplantıları, sergiye özel sempozyumlar, film gösterimleri gibi etkinliklerin karşımıza çıktığını görmekteyiz. Bu tür etkinlikler hem sergi kapsamındaki kültürel faaliyetleri çeşitlendirmek adına hem de satış promosyonlarını uygulamak adına önemlidir. Son dönemlerde Türkiye’de de bu tür promosyonların varlığının arttığı gözlemlenmektedir. İstanbul Modern’in 15 Temmuz 2010 tarihinde Hüseyin Çağlayan sergisinin açılışında düzenlediği bir moda defilesi buna örnek olarak gösterilebilir. Diğer bir yandan Avrupa’daki müzelerden bahsetmek gerekirse Avusturya/Viyana’da konumlanan Museum’s Quartier’de düzenlenen orta bahçe gece etkinlikleri de bu tür promosyonlara örnek olarak gösterilebilir.

Satış promosyonları, pazarlama karması elemanlarında “price” yani fiyatlandırma kapsamına girmektedir. Giriş ücretleri, üyelik süreçleri, indirimler... vb. fiyatlandırmalar satış promosyonları başlığı altındadır. Sonuç olarak satış promosyonları, ücretsiz giriş günlerinden, çeşitli üyelik kartlarına yapılan indirim kadar bir çok fiyatlandırma unsurunu beraberinde getirmektedir.

4.1.5. Halkla İlişkiler ve Tanıtım

Müze gibi kar amacı gütmeyen örgütlerde, pazarlama yeni bir kavram olarak düşünülürken, halkla ilişkiler yerleşmiş bir fonksiyon olarak kabul edilebilir (Kotler ve Mindak, 1978). Buna rağmen, yirminci yüzyılın başında firmalar tarafından kullanılmaya başlanan halkla ilişkiler tekniklerinin müzelerce nadiren kullanıldığı söylenebilir (Lethert, 1986). Halkla ilişkilerin müzeler için taşıdığı önem, 1970’lerin ikinci yarısından itibaren ifade edilmeye başlanmıştır (ICOM, 1977; Morrison, 1979). Müzelerde halkla ilişkiler ile ilgili olarak yapılan ilk araştırma, 1975 yılında, Uluslararası Müzeler Konseyi (ICOM) tarafından

⁸⁴ <http://www.artscouncil.org.uk/news/> (27.05.2012)

gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmaya dünya çapında 180 müzenin dahil edilmesiyle müzelerde halkla ilişkilerin sorumlulukları, örgüt içindeki yeri, halkla ilişkiler tarafından verilen hizmetler... vb. hakkında pek çok konuda bilgi toplanmıştır (ICOM, 1977).⁸⁵ 1980'lerde müzelerin koleksiyon odaklı bir yaklaşım yerine ziyaretçi odaklı bir yaklaşıma doğru hareket etmeleriyle, pazarlama yaklaşımlarını kullanmaya başlayan halkla ilişkiler uzmanları sayesinde, halkla ilişkiler müzede önem kazanmaya başlamıştır. Ziyaretçilere ve müzede yaşadıkları deneyimlere önem verilmeye başlanmasıyla müze halkla ilişkileri iletişim aracı olmaktan çıkıp pazarlama aracı haline gelmiştir.⁸⁶

Bugün dünya genelinde tüm müzeler, azalan devlet desteği nedeniyle ekonomik zorluklarla karşı karşıyadır. Yirminci yüzyılın sonunda tüm dünyada gözlemlenen değişimle müzeler, eserlerin sergilendiği ve depolandığı statik yerler olmak yerine, insanların öğrendiği ve eğlendiği canlı, yaşayan mekânlara dönüşmektedir. Müzelerin temel fonksiyonlarında yaşanan değişim, müze kültürünün kökten yeniden örgütlenmesi gerektiği anlamında gelmektedir. Geçmişte koleksiyonlarıyla ilgili olarak içten dışa doğru bir yaklaşım sergileyen müzeler, bugün ziyaretçilerine yönelik olarak dıştan içe doğru bir yaklaşım sergilemeye başlamışlardır.⁸⁷ Ziyaretçilere yönelik olan bu değişim, halkla ilişkiler faktörünün gelişmesini sağlamış, müzeler halkla ilişkiler departman kapsamında çalışmalarını genişletmişlerdir.

Halkla ilişkiler, çoğu kere, halkı aydınlatma, bir örgüte iyi niyet, destek ve itibar sağlama, halkın zihninde örgüt hakkında olumlu bir izlenim ve lehte bir imaj yaratma faaliyeti olarak tanımlanmaktadır. Halkla ilişkiler, kamuoyunu etkileme ve ondan yararlanma sürecidir. Örgütle toplumun karşılıklı çıkarları arasında iki yönle haberleşme ve bilgi alışverişine dayanarak denge sağlama faaliyetidir.

Halkla ilişkiler günümüzde üç anlamda kullanılmaktadır;

1. Kamusal kuruluşlarla özel sanayi ve ticaret örgütlerinin halkla olan temasları, bir başka deyişle, örgütler bireyler arasındaki yüz yüze ya da dolaylı (örneğin yazılı başvurular aracılığıyla) karşı karşıya gelmeler.
2. Bu temaslara hâkim olan genel atmosfer.

⁸⁵ Geçmişten Geleceğe Türkiye'de Müzecilik II, Eğitim, İşletmecilik ve Turizm Sempozyum, 21 – 23 Mayıs 2008, Ankara, s. 186

⁸⁶ Geçmişten Geleceğe Türkiye'de Müzecilik II, Eğitim, İşletmecilik ve Turizm Sempozyum, 21 – 23 Mayıs 2008, Ankara, s. 186

⁸⁷ Geçmişten Geleceğe Türkiye'de Müzecilik II, Eğitim, İşletmecilik ve Turizm Sempozyum, 21 – 23 Mayıs 2008, Ankara, s. 179

3. Söz konusu örgütlerin, bu konuda uzmanlaşmış kişilerin ya da birimlerin hizmetlerinden de yararlanarak, halkla ahenkli ilişkiler kurmak amacı ile giriştikleri faaliyetlerin ve harcadıkları çabanın tümü.

Genel anlamda halkla ilişkilerden kastedilen kurumun toplum ile iletişim içerisinde olması ve bu iletişimi verimli bir şekilde sürdürebilmesi olarak düşünülebilir. Bu kapsamda halkla ilişkiler, yönetim sürecinin ayrılmaz bir parçası ve kurumu amacına ulaştırmak sorumluluğu taşıyan yöneticinin temel görevlerinden biridir.⁸⁸

Müze kapsamında düşünülünce halkla ilişkiler, hedef kitle ile sağlam ve kalıcı ilişkiler kurulmasına yardımcı olmaktadır. Halkla ilişkilerin bir müze için en önemli görevinin sürekli iletişimi sağlamak olduğu düşünülür. Halkla ilişkilerin bir müzedeki görevlerinin, müzenin imajını oluşturma, devam ettirme ve geliştirme, iletişim aktivitelerini destekleme, ziyaretçilerle ilgili problemlerle başa çıkma, müze için özel önem arz eden kitlelerle ilişkiler kurma, yeni koleksiyonların ortaya konması ve gösterimini destekleme, kolaylaştırmak olduğu düşünülebilir.⁸⁹

Sonuç olarak halkla ilişkiler departmanı bir müzedeki iletişim sirkülasyonunu sağlamakta, müze için oluşturulan imajın kuvvetlenmesini destekleyici faaliyetler gerçekleştirmektedir. Ayrıca sadece halkla ilişkiler olarak değil, günümüzde halkla ilişkiler ve iletişim olarak adlandırılan departmanlar oluşmakta ve müzenin iç – dış iletişiminin gerçekleşmesini sağlamaktadır.

Reklam diğer bir deyişle “tanıtım” ise, televizyon, gazete, radyo, ilan tahtası (billboard), dergi, sinema internet gibi mecralar aracılığıyla çeşitli mal, ürün ve hizmetlerin hedef kitlelere ve tüketicilere belirli bir ücret karşılığında tanıtılması olarak tanımlanır. Nitekim müze, reklam kelimesi yerine tanıtım ifadesini kullanmayı tercih etmektedir. Reklam beraberinde satış, para ve kar amacı gütmek ile ilgili bir çağrışım yapabilir. Bu kapsamda tanıtımın ana unsurları; bir ücret karşılığında yapılması, tanıtım yaptıran firmaların belli olması, mal ürün ya da hizmetlerin tanıtımı yapılırken geniş hedef kitlelere ve tüketicilere hitap eden görsel işitsel ve yazılı medya araçlarının kullanılmasıdır.⁹⁰ Ancak müze için ziyaretçilerin, sponsorların... vb. kurum ve bireylerin dikkatini çekmek ve ziyaretini sağlamak için tanıtım çalışmaları yapılabilir. Nitekim “tanıtım” kelimesi “reklam” kelimesine

⁸⁸ Prof.Dr. Cemal Mıhçıoğlu, Ankara Üniversitesi Dergiler, Halkla İlişkiler, s.92.

⁸⁹ Fiona McLean, *Marketing the Museum*, Routledge, London, 2006, s. 152

⁹⁰ <http://blog.reklam.com.tr/genel/reklam-nedir/275/> (17 Ocak 2012)

tercih edilmektedir; çünkü reklam kavramı maddi çıkarların olduğu düşüncesine eğilim yaratabilir ve bu durum müzenin istemediği bir durumdur.

Kitle iletişim araçlarını kullanarak bir mecraaya reklam vermek hedef kitleye ulaşabilmenin, farkındalık yaratabilmenin, var olan imajı sürdürebilmenin en etkili yollarından biri olarak düşünülebilir. Ancak tanıtım/reklam hemen hemen her kurumda bütçenin yüksek bir miktarının kullanılması ile oluşturulan bir pazarlama unsurudur. Kurum bütçesine göre ve bu bütçeyi değerlendirebilme kabiliyetine göre çeşitli mecralara tanıtım çalışmaları düzenlemektedir. Kurumun görünürlük kazanmasını sağlayan en önemli kavramlardan birinin de tanıtım olduğu söylenebilir. Sonuçta tanıtım faaliyetleri için bütçenin uygun bir şekilde değerlendirilmesi gerekmektedir.

Müze kapsamında incelenecek olursa, günümüzde sergiler ile ilgili tanıtım kampanyalarının üst geçitlerden, otobüs duraklarına, çeşitli dergilerden, gazetelere kadar birçok yerde konumlandığını görmekteyiz. Buna örnek olarak 2010 yılında İstanbul Teknik Üniversitesi'nin Ayazağa Yerleşkesinde konumlanmış olan İstanbul Modern reklamı verilebilir. Bu reklam bir ilan tahtasında (*billboard*) yer almış ve sadece spesifik bir sergi değil müzenin genel olarak tanıtımı yapılmış, müzenin her zaman vakit geçirebilmek için gidilebilecek bir yer olduğu kavramı üzerinde durmuştur. Diğer bir yandan Sakıp Sabancı müzesi ev sahipliği yaptığı Picasso, Rodin gibi sanat tarihinde ve sanatın gelişiminde önemli bir konuma sahip olan ve her zaman izlenme imkânı bulunmayan sanatçıların sergilerini İstanbul'a getirmiştir. Sakıp Sabancı Müzesi, ulaşabildiği her mecraada bu sergileri tanıtmaya çabası içerisine girmiş, televizyondan, üst geçitlere kadar birçok ortamda bu sergiler hakkında tanıtım kampanyası düzenlemiştir. Aynı zamanda İngiltere – Londra'da konumlanan National Portrait Gallery, Taylor Wessing Photographic Portrait Prize sergisinde, şehrin birçok yeraltı treni istasyonuna içinde, dereceye girmeyen bir portre fotoğrafı olduğu halde, ünlü oyuncu Keira Knightley'in bulunduğu afişi asmış ve sergiyi bu şekilde duyurmuştur. Ancak, ziyaretçi çok büyük paralar verilerek yapılan tanıtımın samimiyetinden ve gerçekçiliğinden şüphe duyabilir. Bu yüzden bir müze için etkili reklam kampanyalarından biri de hedef kitlenin takip ettiği dergi ve gazetelerde yayımlanan, sergi veya etkinlik ile ilgili haberlerdir. Bu haberler, makaleler... vb. yazılar, çok büyük paralar harcanarak oluşturulan reklam kampanyalarından daha etkilidir. Bu yüzden öncelikle hedef kitlenin düzgün bir şekilde tespit edilmesi gerekmektedir. Müzenin hedef kitlesi üzerinde etkili bir imaj yaratabilmesi için, öncelikle hedef kitlesini iyi bir şekilde tanıması gerekir. Bu sebeple müze çeşitli anket, görüşme ve

araştırma yöntemleri uygulayabilir veya bu görevi, konuda uzman bir kuruma verebilir. Diğer bir yandan tanıtım kampanyaları için de aynısı geçerlidir, müze, reklam ajansları ile ortaklaşa çalışmalar yürüterek kampanyalarını hazırlayabilir.

Sonuç olarak halkla ilişkiler müzenin tutundurma (*promotion*) elemanının içinde bulunan en önemli alt başlık olarak düşünülebilir. Tutundurma kavramını daha geniş anlamda tanımlayacak olursak, işletme tarafından hedef pazara gönderilen ve alıcılarla iletişim kurmak, mal ve hizmetlerle ilgili bilgi vererek, işletme yararına gerekli diğer değişiklikleri sağlamaya yönelik mesajların iletilmesine ilişkin pazarlama çabalarıdır. Bu konudaki kararlarda, hedef pazarın iyi belirlenmesi, alıcıların ve özelliklerinin iyi saptanması, onları etkileyen güdülerin incelenmesi gerekir.⁹¹ Bu kapsamda halkla ilişkiler ve tanıtım iyi birer iletişim aracı görevini görmektedir.

4.1.6.Ağızdan Ağıza İletişim (Word Of Mouth - WOM)

Her tüketici günde yaklaşık 2000 reklama maruz kalmakta ve bu reklamlardan sadece birisi onu alışverişe yönlendirmektedir. Her ürün ve hizmet için birçok seçenek bulunurken, bu ürünler ve hizmetler arasından bir seçim yapmak adına çok fazla vakit bulunmamaktadır. Bu durum bilinen pazarlama kanallarının ürün ve hizmetleri diğerlerinden ayırtırmak için artık yetmediğini göstermektedir, nitekim bu durumda sorulan soru insanların bir ürünü veya hizmeti nasıl satın almaya karar verdiği ya da deneyimlemeye karar verdiğidir. Bunun cevabı ise ağızdan ağıza iletişimdir yani insanlar güvendikleri arkadaşları, akrabaları gibi bağlantılarının tecrübelerinden ve tavsiyelerinden yararlanmalarıdır. Günlük yaşamda kullanılan ve tecrübe sahibi olunan ürün ve hizmetler hakkında yapılan konuşmalar, günümüzde markaları dahi yönlendirecek şekilde yarar sağlamaktadır.⁹² Bu gerçeklik üzerine ortaya çıkan ağızdan ağıza pazarlama, pazarlama kavramları arasında yeni bir kulvar yaratmıştır. Pazarlamada ağızdan ağıza iletişim, bir mal veya hizmeti satın alan tüketicilerin diğer insanlara karşı vermiş olduğu öğüt ya da tavsiye olarak tanımlanmaktadır. Bu iletişim biçiminde temel özellik ya da hizmet hakkında resmi olmayan pozitif ya da negatif bilgilerin kişiler arasında yayılmasıdır.⁹³ Ağızdan ağıza pazarlamanın konusu bir nevi işletmedeki satış

⁹¹ <http://www.basarmevzuat.com/dergi/2004-06/a/02.htm> mevzuat dergisi sayı 78 yıl 7, yrd. Doç. Dr. Övgü emin, Ahmet süngü, pazarlama kavramı içerisinde tutundurma fonksiyonları (21 Mart 2012)

⁹² Word of Mouth Marketing (WOMM)

⁹³ <http://www.slideshare.net/suleymanbayindir/13-blm-aizdan-aiza-iletiim-ve-pazarlama-10776755> (21 Mart 2012)

elemanlarının ya da pazarlamacıların tüketicileri ikna etme ya da satış yapma yerine, tüketicilerin birbirleriyle işletme ve işletmenin ürünleri hakkında konuşmalarını sağlamaktır.⁹⁴

Ağızdan ağıza iletişimin başarılı ve etkili olması için en önemli unsur, ürün ve hizmet hakkında dürüst fikirlerin paylaşımıdır. Şeffaflık, dürüstlük ve karşılıklı iletişim en önemli faktörlerdir. Diğer bir yandan ağızdan ağıza iletişimde insanların, dostlarından veya güvenilir danışmanlarından aldıkları tavsiyelerin hepsine değil ama çoğuna uyduğunu, can alıcı bir kitle olgusu olduğunu, yavaş yavaş gelişmektense bir anda etki göstereceğini unutmamak gerekir.

Müze için durum farklı değildir. Müzeye çeşitli beklentilerle gelen ziyaretçi, edindiği deneyim sonucunda, çeşitli değerlendirmeler ve izlenimler oluşturur ve bu deneyimi başkalarına aktarması ile ağızdan ağıza iletişim gerçekleşmiş olur. Kişi yaşadığı tecrübeyi aktardığı bir diğer kişiyi müze ziyaretine teşvik eder ve karar verme sürecini hızlandırır. Bu yüzden müze, sunduğu hizmetin kalitesini arttırmayı hedefler ve ziyaretçi beklentileri en iyi şekilde karşılamayı ve ziyaretçiye akılda kalıcı, anlatılmaya değer bir deneyim yaşatmayı ister.

Birçok müze promosyon materyallerini ve tanıtım için kullanılacak unsurları doğrudan posta yolu, çeşitli afişler, okul ve kütüphanelere asılan broşürler, medya ile paylaşılan basın bültenleri ile ziyaretçiye ulaştırmaya çalışmaktadır; ancak ağızdan ağıza iletişim ağı, daha önceden müzeyi ziyaret etmiş olan kişinin yaşadığı deneyimi başka birine aktarması ile o kişiyi müze ziyaretine teşvik etmiş olması, önemli pazarlama unsurlarından biridir. Nitekim sosyal bir ortamda kişiye yakın bir birey tarafından verilen tavsiye, mesajı direk alıcıya ulaştırır. Hiç umulmadık bir anda birçok kişiye ulaşabilir, 1988’de Amerika’da yapılan bir araştırmada ağızdan ağıza iletişimin diğer pazarlama unsurlarına kıyasla 7 kat daha etkili olduğu tespit edilmiştir.⁹⁵ Ağızdan ağıza iletişim de bir tutundurma (*promotion*) elemanı olarak düşünülebilir, nitekim edinilen deneyim sonucu ortaya çıkmakta ve ziyaretçiler arasında kendiliğinden oluşan, promosyon olarak nitelendirilebilecek bir durum yaratmaktadır.

4.1.7. Dijital Medya

Günümüzde sürekli ilerleyen teknolojinin getirdiklerinden, neredeyse her sektör yararlanmaktadır. Teknoloji ile gelişen iletişim kanallarının oluşturduğu dijital ortam, birçok

⁹⁴ <http://www.slideshare.net/suleymanbayindir/13-blm-aizdan-aiza-iletim-ve-pazarlama-10776755> (21 Mart 2012)

⁹⁵ Fiona McLean, *Marketing the Museum*, Routledge, London, 2006, s. 90

kuruma yarar sağlamıştır. Dijital ortamın sunduğu imkânlar sayesinde birçok kurum, kendini bu ortamda var edebilmektedir. Farkındalık yaratmak, hareketlilik ve akış sağlamak, çeşitli kayıtlar elde etmek ve satış yapabilmek için dijital ortam yoğun bir şekilde kullanılmaktadır. Nitekim ucuz, hızlı ve etkili bir yoldur. İnternet siteleri, bloglar, sosyal paylaşım siteleri (Facebook, Twitter, LinkedIn, Formspring...vb.) gibi dijital ortamlar, kişiler ile kurumun iletişimini hızlandırmakta, daha büyük kitlelere kısa bir sürede ulaşabilme imkanı sağlamaktadır. Dijital medya eş zamanlı bilgi paylaşımı sağlamakta ve dolaşımı hızlandırmaktadır. İnternet siteleri, reklam linkleri, sosyal paylaşım sitelerindeki sayfalar dijital ortamın kullanımına örnek gösterilebilir. Bu gün neredeyse her kurumun bir sosyal paylaşım sayfası ve bir internet sitesi bulunmaktadır. Bu sayede kurum hakkındaki bilgiler çabuk erişilebilir hale gelmiş ve farkındalık daha da artmıştır. Düzenlenecek olan etkinliklerin, organizasyonların... vb. olayların duyurusunu dijital ortam üzerinden yapılandırmak, kuruma hem hız hem de para kazandırmakta hem de daha çok kişiye ulaşmaktadır. Bu tür kreatif araçların yaratılması ile farklı formatlarda tanıtımlar yapılabilmektedir. Örneğin Louvre Müzesi, internet sayfasında, müzenin 360 derece panoramik görüntüsüne ulaşma ve müzeyi ziyaret edemeyecek olan kişilere sınırlı da olsa müzenin içini görme imkânı sunmuştur. Diğer bir yandan Tate Modern, internet sayfasında koleksiyonu hakkında detaylı bilgiler sunmakta ve koleksiyonda bulunan eserlerin görsellerini izleyiciye sunmaktadır. İnternet siteleri, bloglar, sosyal paylaşım siteleri... vb. gibi dijital ortamların aktif olarak kullanılması, müzenin kendini daha geniş kitlelere, hızlı ve yoğun bir biçimde tanıtmasına olanak sağlamıştır. Dijital ortam, içinde bulundurduğu imajlar, bildirimler ve ajanda ile müze gündemini hareketli tutmakta ve kolay ulaşılabilir olmaktadır. Üyelikten, sergilere, etkinlik takviminden çeşitli promosyonlara kadar müze hakkında neredeyse birçok bilgiye dijital ortamdan ulaşılır. Bu sebeple, teknolojik bir çağın içinde olduğumuz bu günde, müzenin, internet sitesini uygun bir biçimde hazırlaması, yayına sunması ve çağı yakalamasının gerektiği düşünülür. Diğer bir yandan e-bültenler, e-davetiyeler, mail listeleri, dijital ortamda oluşturulmuş tanıtım kampanyaları ve broşürler de dijital medya kapsamındadır. Günümüzde birçok müzenin günlük bültenleri, çevrimiçi broşürleri bulunmaktadır ve bu ürünler müzenin resmi internet sayfasından elektronik üyelik gerçekleştiren bireylere periyodik olarak gönderilir.

5. Örnek Müzelerin Profilleri

İstanbul son on yılda kültür ve sanat ortamında sürekliliğini kaybetmeyen bir hareketlilik yaşamaktadır. Yeni açılan müzeler, galeriler ve kültür merkezleri gibi mekanlar sayesinde İstanbul, kültürel ve sanatsal kapsamda bir çekim merkezi halini almıştır. Bu perspektifte çoğalan kültür sanat kurumları beraberinde hem kendi içlerinde hem de diğer sektörlerle, aralarında bir rekabetin doğması kaçınılmaz olmuştur. Bir boş zaman aktivitesi olarak ele alındığında, günümüzde aktivitelerin çok ama zamanın az olduğu düşünülerek hareket edilmelidir. İnsanları müzeye çekebilmek ve insanlarda müze ziyareti bilincini oturtabilmek, hem bireysel hem toplumsal gelişime katkı sağlayacağından hem de kültürel miras bilincinin zeminini oluşturulduğundan dolayı önem arz etmektedir. Müzeler türüne göre değişse dahi genel anlamda, kültürel mirasın öğrenildiği yerlerdir, gelecekte halkın nerede olmak istediği ile yakından alakalı olduğu için müzeler bu anlamda büyük önem arz etmekte ve toplumu geçmişten geleceğe taşımaktadır.⁹⁶ Nitekim kültürel miras bilincine sahip olan bir toplum asimile olmaz ve küreselleşme kapsamında kültürüne sahip çıkma ve onu koruma bilincini kazanmış olur. Ziyaretçi müzenin yaşam fonksiyonlarının çalışmasını sağlayan bir olgudur. Bu yüzden müze, toplumu bilinçlendirmek ve toplumsal, bireysel gelişimi sağlamak, ziyaretçi çekebilmek, iyi bir hizmet sunabilmek için çeşitli stratejiler geliştirmiştir. Diğer bir yandan müzenin birçok sektör gibi tüketicinin ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik bir ürün üretmediğinin farkında olmak gerekmektedir. Bunun yerine müze ürünü olarak adlandırdığımız unsurlar müzenin koleksiyonu, sergileri ve bu kavramlara ev sahipliği yapan binası, mekânlarıdır.⁹⁷

Bu tezde, anlatılan kapsam dâhilince araştırılacak olan müzeler İstanbul'un önde gelen, birçok sergiye ev sahipliği yapmış olan, kültür ve sanat etkinliklerinin bahsedilen hareketliliğine katkıda bulunan, özel sanat müzelerinden Pera Müzesi ve Sakıp Sabancı Müzesi'dir. Bu iki müze açıldığı günden bu yana İstanbul'u sanatsal kapsamda en iyi şekilde temsil etme amacını üstlenmiş, hem yerel hem de uluslararası sergilere imza atmış kurumlardır. Yapılan görüşmelerde Sakıp Sabancı Müzesi Resim/Dekoratif ve Gelen Sergiler Yöneticisi Sayın Hüma Arslaner'in belirttiği üzere Sakıp Sabancı Müzesi, Sabancı Üniversitesi ve Sabancı Ailesini, Pera Müzesi Galeri Etkinlikleri Yönetici Sayın Begüm Akkoyunlar Ersöz ile yapılan görüşmelerde belirtildiği üzere de Pera Müzesi, Suna İnan Kıraç Vakfı'nı temsil etmektedir.

⁹⁶ Ashley, S. (2004), *State Authority and the Public Sphere: Ideas on the Changing Role of the Museum as a Canadian Social Institution*. Museum and Society; England.

⁹⁷ Fiona McLean, *Marketing the Museum*, Routledge, London, 2006, s. 90

İki müze de bireysel girişimler sonucu faaliyet göstermeye başlamıştır. Nitekim bilgi ulaşılabilirliği konusundan herhangi bir engelin olmadığı bu iki müze, araştırmanın ilerlemesi açısından her türlü katkı ve kolaylığı sağlamıştır. Bunun yanı sıra akla gelen SALT, İstanbul Modern, Santralistanbul... vb. gibi sanat kurumlarının seçilmemesinin sebebi, SALT ve Santralistanbul'un kendini bir müze olarak tanımlamamasıdır. Diğer bir yandan İstanbul Modern'in ise yeni bir yapılanma sürecinde olmasından dolayı, bu kapsamda araştırmanın verimli bir şekilde ilerleyebilmesi için Pera Müzesi ve Sakıp Sabancı Müzesi hakkında araştırma yapılmasına karar verilmiştir.

5.1. Pera Müzesi

Haziran 2005'te kapıları açılan Pera Müzesi, İstanbul'un en önemli merkezlerinden birinde, turistlerin de yoğun olarak ziyaret ettiği, Taksim – Beyoğlu'nda konumlanmaktadır. Pera Müzesi, *Suna ve İnan Kırâç Vakfı*'nın, kentin bu seçkin noktasında, çeşitli düzeylerde kültür hizmeti vermek amacıyla hayata geçirmeye başladığı geniş kapsamlı bir kültür girişiminin ilk adımıdır. Bu projede bir 'müze-kültür merkezi' işlevini üstlenecek Pera Müzesi için, 1893 yılında mimar Achille Manoussos tarafından İstanbul'un gözde semti Tepebaşı'nda inşa edilen, yakın zamanlara kadar da "Bristol Oteli" adıyla tanınan tarihi yapı Mimar Sinan Genim tarafından tümüyle elden geçirilerek çağdaş donanımlı bir müzeye dönüştürülmüş ve İstanbul halkının hizmetine sunulmuştur.⁹⁸ Müze olarak, yeniden yapılanması düşünülen bu bina daha önceleri genel müdürlük binası olarak tasarlanmış olduğundan dolayı, bir müze olarak dönüştürülmeye uygun değildi. Nitekim bir müzede daha çok, net mekânlar, daha geniş alan ve yükseklik olması düşünülmelidir. Oysa müzenin yapılandırılacağı binada küçük bürolar ve çok sayıda odacıklar bulunmaktaydı. Diğer bir yandan, birbiriyle ilişkilendirmiş rahat ve akıcı sergi alanları dışında, o müzenin deposu, konferans salonu bulunması, ayrıca engelli vatandaşları dikkate alan çözümler içermesi gerekmektedir. Bu yüzden bu binaya ek olarak bitişikteki binayı da projeye dâhil ederek toplamda yaklaşık 471 metrekarelik bir alan elde edilmiştir. İki binanın cephelerini koruyup güçlendirilerek, arka tarafı tamamen yıkılmıştır. Böylece, içeride iki binayı birleştiren, kat yüksekliği daha fazla olan yeni bir proje geliştirilmiştir. Suna ve İnan Kırâç Vakfı tarafından yapımına karar verilen Pera Müzesi, söz konusu Bristol Oteli ile bitişikteki beş katlı, konut olarak yapılan binanın birleştirilmesi ile oluşturulmuştur. İki parselin birleştirilmesi ile elde edilen alan takriben 471 metrekare boyutundadır. İki yapının da ön cepheleri gerek mimari karakteristikleri, gerekse tekrar

⁹⁸ <http://www.peramuzesi.org.tr/hakkimizda/detay>, (02 Aralık 2011)

yapımındaki güçlükler nedeniyle esaslı bir onanma tabi tutularak muhafaza edilmiştir. Planlamanın ana ilkesi iki yapının birleştiği noktada bir merdiven ve dikey sirkülasyon için asansörler ve tuvaletlerin teşekkülü olarak düşünülmüştür. Böylelikle yapının içinde biri büyük (200 metrekare), diğeri küçük (100 metrekare) iki sergi alanı elde etmek mümkün olmuştur. Yapının bir bölümünün müze, bir bölümünün ise uluslararası sergi alanı olarak hizmet vermesi istendiği için gerekli olan yangın, havalandırma, klimatizasyon, güvenlik, vs. şartların en iyi düzeyde gerçekleştirilmesi için gereken dikey boşlukların bu çekirdek içinde çözümlenmesi gerekmiştir.

Pera Müzesi'nin merkezi bir konumda olması, etrafındaki diğer sanat merkezleri, galeriler, her gün yaklaşık bir milyon insanın ziyaret ettiği İstiklal Caddesi ile bu konumunu avantaj haline getirmeyi de göz ardı etmemelerini sağlamaktadır. Pera Müzesi İstanbul'un sanat trafiğinde önemli bir nokta olarak dikkat çekmektedir.

Pera Müzesi'nin başlıca bölümleri: *Suna ve İnan Kırça Vakfı*'nın üç özel koleksiyonunun sergilendiği 1. ve 2. müze katları (2. kat: Sevgi ve Erdoğan Gönül Galerisi); çok amaçlı sergi salonları (3. 4. 5. katlar), oditoryum, Pera Eğitim odası (bodrum kat) ve giriş katında yer alan Resepsiyon, *Perakende-Artshop*, Pera Café gibi mekânlardır.⁹⁹

Müzenin ilk katında Anadolu Ağırlık ve Ölçüleri, Kütahya Çini ve Seramikleri Koleksiyon'u yer almaktadır. İkinci katta yani Sevgi & Erdoğan Gönül Galerisi'nde Suna & İnan Kırça Vakfı'nın 17. yüzyıl ve 19. yüzyıl başlarına ait Osmanlı Dünyası'ndan etkilenecek oluşturulan Oryantalist Resim Koleksiyon'u sergilenmektedir, bu koleksiyon aynı zamanda Sevgi & Erdoğan Gönül çifti koleksiyonundan parçalara da ev sahipliği yapmaktadır. Pera Müzesi'nde sergilenen koleksiyon parçalarından en önemlisi ve bilineni Osman Hamdi Bey eserleri ve Kaplumbağa Terbiyecisi'dir.

Pera Müzesi gerek düzenlediği etkinliklerle gerek ev sahipliği yaptığı sergilerle, İstanbul'daki sanat ortamına hareketlilik katmakta ve bu hareketliliğin sürdürülebilir olmasına katkı sağlamaktadır. Pera Müzesi'nin ilk iki katındaki sürekli sergilerden sonra üçüncü, dördüncü ve beşinci katlarında süreli sergilere yer verilmektedir. Mekânın da sağladığı imkan ile her katta farklı bir sergi düzenlenebilmektedir, bu sayede ziyaretçi sadece 4. Kattaki sergiyi gezmek istese dahi aşağı inerken diğer sergileri de görmektedir, hatta yapılan araştırmalara göre Pera Müzesi ziyaretçiler özellikle sergi ziyaretine beşinci kattan başlamakta ve aşağı

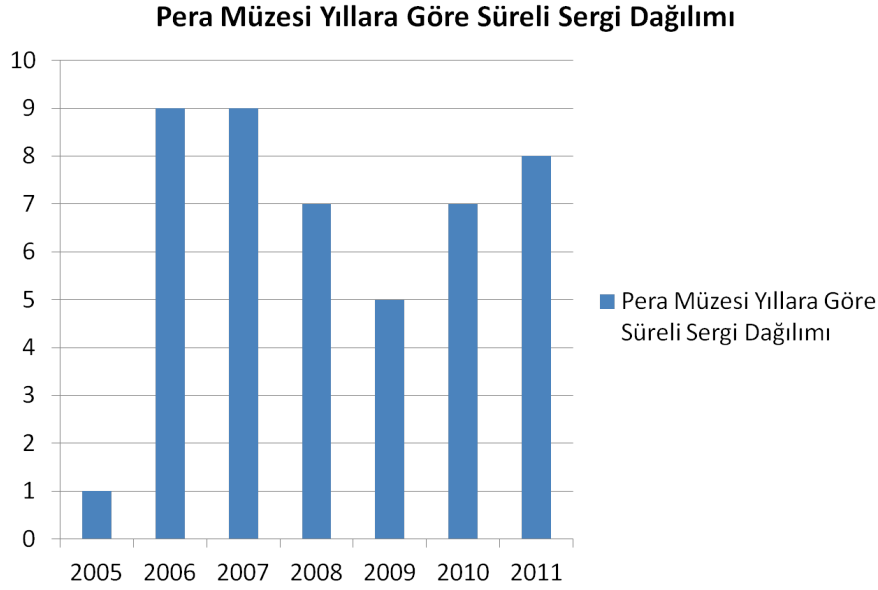
⁹⁹ <http://www.peramuzesi.org.tr/hakimizda/detay>, (02 Aralık 2011)

inerek ziyaretini tamamlamaktadır. 2011 – 2009 arasında düzenlenmiş olan sergiler aşağıdaki gibidir.

TARİH	SERGİ
10 ŞUBAT – 26 NİSAN 2009	AKİRA KUROSAWA
10 ŞUBAT – 26 NİSAN 2009	MEKTEBİ SULTANİDEN GALATASARAY LİSESİNE RESSAMLAR
15 MAYIS – 19 TEMMUZ 2009	VICTORIA ALBERT MÜZESİ'NDEN DÜNYA SERMİĞİNİN BAŞYAPITLARI
15 MAYIS – 4 EKİM 2009	OSMANLI DONANMASI'NIN SEYİR REHBERİ
13 AĞUSTOS – 4 EKİM 2009	OCTET
23 EKİM 2009 – 24 OCAK 2010	MARC CHAGALL
16 ŞUBAT - 18 NİSAN 2010	HIPODROM/AT MEYDANI
16 ŞUBAT - 18 NİSAN 2010	PICASSO
04 MAYIS– 18 TEMMUZ 2010	BOTERO
2010	IKUO HIRAYAMA
2010	JAPONYA MEDYA SANATLARI
24 EKİM – 12 ARALIK 2010	CSONTVARY: MACAR RESMİNİN SIRA DIŞI BİR USTASI
04 KASIM 2010 – 20 MART 2011	ÇARLIK RUSYA'SINDAN SAHNELER
23 ARALIK 2010 – 27 MART 2011	FRİDA KAHLO – DIEGO RIVERA
07 NİSAN – 03 TEMMUZ 2011	TEMELDE İNSAN
07 NİSAN – 03 TEMMUZ 2011	İHSAN CEMAL KARABURÇAK
2011	DÜŞLERİN KENTİ İSTANBUL
20 TEMMUZ – 02 EKİM 2011	ŞİMDİKİ ZAMANLAR
15 EKİM2011 – 08 OCAK 2012	OSMAN HAMDİ VE AMERİKALILAR
02 KASIM - 31 ARALIK 2011	SURETİN SİRETİ

Tablo III – Pera Müzesi Süreli Sergiler

Genel kapsamda rakamsal olarak Pera Müzesi açıldığı günden bu yana toplam 46 sergi düzenlemiştir. Bu sergilerin yıllara göre dağılımı aşağıdaki gibidir;



Tablo IV – Pera Müzesi Süreli Sergi Dağılımı

Pera Müzesi, 2009 – 2010 yılları arasında yirmi sergi gerçekleştirmiştir. Sergi detaylarına bakıldığında, Marc Chagall, Frida Kahlo ve Diego Rivera Türkiye’deki sanatseverlerle ilk defa Pera Müzesinde buluşmuştur. Diğer bir yandan Octet sergisindeki küratörler New York Visual Arts’dan Suzanne Anker ve Peter Hristoff’tur. Ayrıca Botero sergisini gerçekleştirmek için Pera Müzesi, Kolombiya Fahri Konsoloslugu, İspanya Büyükelçiliği ve Instituto Cervantes Estambul ile iş birliği içerisine girilmiştir. Picasso Gravürleri içinse yine Instituto Cervantes ve Fundacion MAPRFRE ile beraber çalışılmıştır. Aynı zamanda serginin isminden de belli olduğu üzere, Çarlık Rusya’sından Sahneler sergisinde St. Petersburg’daki Rus Devlet Müzesi Koleksiyonu’na ev sahipliği yapılmıştır.

Sergilerin yanı sıra Pera Müzesi, oda müziği konserleri, paneller, sempozyumlar, eğitim atölyeleri, film festivalleri gibi etkinliklerle de müze içerisinde hareketlilik sağlamaktadır. Özellikler gençlere yönelik projelere ağırlık veren Pera Müzesi “Genç Çarşamba” günleri düzenlemekte bu kapsamda gençlerin ücretsiz olarak müzenin sunduğu etkinliklerden faydalanma imkânı sağlamaktadır. Pera Müzesi yüksek bütçeli reklam kampanyaları yerine, gençlere yatırım yaparak ve gençlerle iletişimini dinamik tutarak bu yatırımı bir reklama dönüştürebilme özelliğini kazanmıştır. Pazarlama stratejilerinden biri olan ve en önemlisi olarak düşünülen gençlerle iletişim kurmanın ve gençlere önem vermenin, pazarlama dışında,

kültürel mirasın korunmasında ve kültür – sanat alanında bir bilinç yaratacağına da inanmaktadır. Pera Müzesi her yıl özellikle genç sanatçılara yer vermeyi de kendi prensipleri arasına koymaktadır. Özellikle Temmuz – Eylül ayları arasında güzel sanatlar fakülteleri öğrencilerinin çalışmalarını sergilemekte ve bu tutumunu sürekli hale getirmeyi hedeflemekte ve bu projeye “Genç Proje” adını vermektedir. Pera Müzesi bu tutumuyla sadece İstanbul kapsamında değil, İstanbul dışı ve uluslararası genç sanatçıları desteklemektedir.

Pera Müzesi birçok yerli ve yabancı sanatçıya ve gruba ev sahipliği yapmakla beraber, kentin bu çok canlı bölgesinde çağdaş bir kültür merkezi işlevi kazanarak ve değişik içerikli sergilerle olduğu kadar, sözlü ya da görsel etkinliklerle de İstanbullulara geniş bir kültür hizmeti vermektedir. Diğer bir yandan İstanbul Araştırmaları Enstitüsü, Pera Müzesi ile aynı vakıf altında var olduğu ve bu sayede ortak çalışmalar gerçekleştirebildikleri için, araştırma odaklı bir alanda ziyaretçilere geniş bir kütüphane ve araştırma imkanı da sunmaktadır.

5.1.2. Pera Müzesi Organizasyon Yapısı

Pera Müzesi, İstanbul Araştırma Enstitüsü ile beraber, Suna ve İnan Kırac Vakfı bünyesi altında konumlanmaktadır. Vakıf bünyesindeki organizasyon yapısı genellikle insan kaynakları bölümü üzerinden yapılandırılmaktadır ve bu kapsamdaki desteği Pera Müzesi, Kıraca Holding’den almaktadır. Kıraca Holding başka şirketler ile birlikte vâkıfa da destek vermektedir, bu sayede Pera Müzesi, hem Holding’deki insan kaynakları bölümü ile hem de kendi içlerindeki insan kaynakları sorumluları ile birlikte çeşitli çalışmalar yürütmektedir.

Temel olarak Pera Müzesi, Suna ve İnan Kırac Vakfı, kültür ve sanat işletmesi bünyesidir. Bu kapsamda koleksiyonlar vakıf koleksiyonudur ve vakıf bünyesine dâhil birimler tarafından ele alınmaktadır. Pera Müzesi ise süreli sergiler bazında kendi masraflarını, harcamalarını... vb. kalemleri ele almaktadır. Ancak her şey Suna ve İnan Kırac Vakfı’nın bir şemsiyesi altındadır.

Müzedeki organizasyon yapısı incelendiğinde, temel bölümler görülmektedir. Bu bölümler ve görevleri aşağıdaki gibidir;

- **Koleksiyon Yönetimi:** İki küratör ve asistanlarından oluşan bir bölümdür. Koleksiyonun yapılandırılması, sergilenmesi, kataloğunun oluşturulması, araştırmalarının yapılması gibi görevleri içermektedir. Bu bölüm kendi içerisinde

Resim, Anadolu Ağırlık ve Ölçüleri, Kütahya Seramik ve Çinileri olmak üzere üçe ayrılmaktadır.

- **Sürelî Sergiler Yönetimi:** Yaklaşık üç ayda bir değişen, müzenin 3 – 4 ve 5. katlarında konumlanan sergileri organize eden bölümdür. Küratörlerle ortak çalışmalar yürüterek ilerlenmektedir. Bir serginin hazırlık aşamasında sigorta, nakliye, araştırma, katalog oluşturma gibi görevlerden sorumludur.
- **İletişim Departmanı:** Halkla ilişkiler, tanıtım ve iletişimin bir arada toplandığı departmandır. Bu kapsamda özellikle bütün departmanlar ile organize bir halde çalışmaktadır. Birçok konuda hizmet veren aktif bir yapıya sahiptir.
- **Finans Departmanı:** Müzenin finansal faaliyetlerinden sorumlu olan departmandır.
- **İdari İşler Departmanı:** Diğer bir adıyla müze yönetimi olarak da tanımlanabilir. Müzenin idari işlerini yönetmenin yanı sıra, müze mağazası, müze kafe ve resepsiyonun da yönetimini sağlar. Nitekim bu üç bölüm müze içinde konumlanan; ancak müze dışında bulunan firmalara kiralanabilen bölümlerdir.
- **Eğitim ve Yan Etkinliler:** Koleksiyon ve sürelî sergilere paralel olmak koşuluyla oluşturulan eğitim programları, film gösterimleri... vb. aktiviteleri organize eden departmandır.

Bütün bölümlerin yanı sıra Pera Müzesi'nin bünyesinde bir “fotoğraf bölümü” bulunmaktadır. Fotoğraf bölümü hem Pera Müzesi hem de İstanbul Araştırmaları Enstitüsü için çalışmakta, bu kapsamda sürelî sergileri, koleksiyon ve çeşitli kitapların, katalogların arşivini dijital ortamda da şekillendirmektedir.

5.2. Sakıp Sabancı Müzesi

Sakıp Sabancı Müzesi, İstanbul'da Boğaziçi'nin en eski yerleşimlerinden Emirgan'da yer almaktadır. Atlı köşk olarak bilinen Emirgan'daki eski konutunda 2002 yılında ziyarete açılmıştır. Müze, Hat ve Resim koleksiyonlarının sergilendiği Köşk bölümü ile sürelî sergilere ev sahipliği yapan galerilerden oluşmaktadır. Sakıp Sabancı Müzesi'nin yer aldığı arazi, 1951 yılında Sabancı Ailesi tarafından alınmadan önce Mısır Hıdivlerinin soyundan çeşitli kişilerce kullanılmış, bir dönem de Karadağ Sefareti olarak hizmet vermiştir. Günümüzde müzenin Köşk bölümünü oluşturan beyaz köşk 1927 yılında İtalyan mimar Edouard De Nari'nin

planları doğrultusunda Prens Mehmed Ali Hasan tarafından yaptırılmıştır. Evin Atlı Köşk olarak bilinmesinin nedeni, Hacı Ömer Sabancı'nın 1950'li yıllarda aldığı, köşkün önündeki Fransız yapımı bronz at heykelidir.

Sakıp Sabancı, 1966 yılında vefat eden babası Hacı Ömer Sabancı'nın ardından 1970 yılında ailesiyle taşındığı Atlı Köşk'ü bir müzeye dönüştürülmesi amacıyla 1998 yılında Sabancı Üniversitesi'nin kullanımına tahsis etmiştir. 2002 yılında yeni bir galeri binasının da eklenmesiyle ziyarete açılan Sabancı Üniversitesi Sakıp Sabancı Müzesi'nin sergi alanları 2005 yılında daha da genişletilerek 6500 metrekareye çıkartılmıştır.

Bugün Sabancı Üniversitesi Sakıp Sabancı Müzesi zengin koleksiyonu, kabul ettiği kapsamlı uluslararası süreli sergileri, konservasyon birimleri, örnek eğitim programları, yapılan çeşitli konser, konferans ve seminerleriyle çok yönlü bir Müzecilik ortamı sunmaktadır.¹⁰⁰

Sakıp Sabancı Müzesi'nin geniş bir koleksiyona sahip olduğu söylenebilir. Koleksiyon dört ana başlık altında incelenebilir.

1. **Hat Koleksiyonu:** Sakıp Sabancı Müzesi Osmanlı Hat Koleksiyonu, Osmanlı Hat Sanatının 500 yıllık örneklerine kapsamlı bir bakış sunmakta, başta nadir el yazması Kuran-ı Kerimler olmak üzere, kıtalar, murakkaalar, levhalar, hilyeler, ferman, berat ve menşurlar ile hattat aletlerinden oluşmaktadır.¹⁰¹
2. **Resim Koleksiyonu:** Sakıp Sabancı Müzesi Resim Koleksiyonu, erken dönem Türk resminin seçkin örnekleri ile Osmanlı İmparatorluğunun son döneminde İstanbul'da çalışmış yabancı sanatçıların eserlerinden oluşmaktadır. 1850-1950 yılları arasında yoğunlaşmakta olan koleksiyonda Raphael, Konstantin Kapıdağlı, Osman Hamdi Bey, Şeker Ahmed Paşa, Süleyman Seyyid, Nazmi Ziya Güran, İbrahim Çallı, Feyhaman Duran, Fikret Mualla gibi yerel sanatçılar ile Fausto Zonaro ve Ivan Aivazovski gibi yabancı sanatçıların eserleri bulunmaktadır.¹⁰²
3. **Arkeolojik ve Taş Eserler Koleksiyonu:** Sakıp Sabancı Müzesi Arkeolojik ve Taş Eserler Koleksiyonu, Roma, Bizans ve Osmanlı dönemlerinden günümüze ulaşmış parçalardan oluşmakta ve müze bahçesinde sergilenmektedir.¹⁰³

¹⁰⁰ <http://muze.sabanciuniv.edu/sayfa/muze-tarihi>, (02.12.2011)

¹⁰¹ <http://muze.sabanciuniv.edu/sayfa/koleksiyon-hakkinda-1>, (02.12.2011)

¹⁰² <http://muze.sabanciuniv.edu/sayfa/koleksiyon-hakkinda-2>, (02.12.2011)

¹⁰³ <http://muze.sabanciuniv.edu/sayfa/koleksiyon-hakkinda-3>, (02.12.2011)

4. **Mobilya ve Dekoratif Eserler Koleksiyonu:** Atlı Köşk'ün giriş katındaki üç oda, Sabancı Ailesinin köşkte yaşadığı dönemde kullandığı mobilya ve 18-19. yüzyıl dekoratif sanat eserleriyle döşenmiş halde, olduğu gibi korunmaktadır.¹⁰⁴

Sakıp Sabancı Müzesi'nin 2009 – 2011 yılları arasında düzenlemiş ve ev sahipliği yapmış olduğu sergiler ise aşağıdaki gibidir;

1. **Son Kez, İlk Kez:** Bienal ile eşzamanlı açılan “Son Kez, İlk Kez” adlı sergisinde, Newsweek tarafından günümüzün en önemli 10 çağdaş sanatçısı arasında gösterilen, dünyaca ünlü Fransız sanatçı Sophie Calle’i ağırlıyor. 17 Eylül – 31 Aralık 2011¹⁰⁵
2. **Karşıdan Karşıya:** Sabancı Üniversitesi Sakıp Sabancı Müzesi (SSM), ÇİMSA’nın ana sponsorluğunda, Ege’nin ortak tarihine ilişkin çok değerli bir sergiye ev sahipliği yaptı. Karşıdan Karşıya - MÖ 3. Bin’de Kiklad Adaları ve Batı Anadolu isimli sergi, Türkiye Müzelerinin yanı sıra Atina Milli Arkeoloji Müzesi, N. P. Goulandris Vakfı Kiklad Sanatı Müzesi’nden gelen 340 eseri ağırlamıştır. 25 Mayıs – 30 Ekim 2011¹⁰⁶
3. **Jameel Ödülü 2009:** S.Ü. Sakıp Sabancı Müzesi (SSM), Londra’daki Victoria & Albert Müzesi (V&A) tarafından düzenlenen “Jameel Ödülü 2009” başlıklı sergiye ev sahipliği yaptı. Küratörlüğünü V&A’dan Tim Stanley’nin üstlendiği sergide, “1001 Pages” adlı eseriyle “The Jameel Prize”ı kazanan İran asıllı sanatçı Afruz Amighi’nin yanı sıra finale kalan 8 güncel sanatçı ve tasarımcının eserleri yer aldı. İslam sanatları geleneğinden etkilenen sanatçıların eserleri, İslam geleneğinin zengin ve dinamik yapısını güncel bir yorumla sanatseverlerle buluşturdu. 11 Kasım 2010 - 9 Ocak 2011¹⁰⁷
4. **Ağa Han Müzesi Hazinesi:** S.Ü. Sakıp Sabancı Müzesi’nde “Ağa Han Müzesi Hazinesi” başlıklı sergi 13 Mart 2011 Pazar günü son kez ziyaretçileriyle buluştu. İstanbul 2010 Avrupa Kültür Başkenti kapsamında, 5 Kasım 2010 - 13 Mart 2011 tarihleri arasında gerçekleşen sergi, en değerli İslam sanat eserleri koleksiyonlarından biri olan Ağa Han koleksiyonunun seçkin örneklerini sanatseverlerle buluşturdu. Sergide; seramik, ahşap, metal, kumaş gibi farklı materyallerden yapılmış ve üzerlerinde Kur’an’dan metinlerin yer aldığı objelerin yanı sıra elyazmaları ve

¹⁰⁴ <http://muze.sabanciuniv.edu/sayfa/koleksiyon-hakkinda-4>, (02.12.2011)

¹⁰⁵ <http://muze.sabanciuniv.edu/sayfa/guncel-sergiler>, (02.12.2011)

¹⁰⁶ <http://muze.sabanciuniv.edu/sayfa/karsidan-karsiya-2> (02.12.2011)

¹⁰⁷ <http://muze.sabanciuniv.edu/sayfa/jameel-odulu-2009> (02.12.2011)

minyatürler bir arada sunuldu. Sergide ayrıca, kitap sanatının İslam dünyasında yıllar içinde nasıl geliştiği ve kitap yapım teknikleri ele alındı. 5 Kasım 2010 - 13 Mart 2011¹⁰⁸

5. **Efsane İstanbul: Bizantion'dan İstanbul'a - Bir Başkentin 8000 Yılı: İstanbul 2010**
Avrupa Kültür Başkenti kapsamındaki etkinlikte, İstanbul'un 8000 yıllık tarihi anlatılmıştır. Sergi, İstanbul'un, Marmaray Projesi kapsamındaki Yenikapı kazılarıyla daha da geriye giden 8000 yıllık eşsiz tarihini, 500'ü aşkın eserle gözler önüne sermiştir. 5 Haziran - 26 Eylül 2010¹⁰⁹
6. **Fırça ve Kalemin İzinde Sınırları Aşmak:** Köşk bölümünün üst katında bulunan Osmanlı Hat Koleksiyonu salonları, Müzenin Resim Koleksiyonu'ndan eserlerin de yer aldığı yeni teşhir düzeni ile ziyarete açılmıştır. 15 Nisan – 27 Haziran 2010¹¹⁰
7. **Osmanlı Döneminde Venedik ve İstanbul; Nam-ı Diğer Aşk:** İtalya Cumhuriyeti Cumhurbaşkanı Giorgio Napolitano'nun Türkiye'ye yaptığı resmi ziyaret kapsamında düzenlenen ve Sabancı Holding'in katkılarıyla gerçekleştirilmiştir. İstanbul 2010 Kültür Başkenti'nin ilk etkinliği olarak gerçekleştirilmiş olan sergiyle, 15. yüzyıldan 20. yüzyıla uzanan dönemde, iki kent arasındaki karşılıklı etkileşimin ve tarihsel birlikteliğin anlatılması amaçlanıyor. 19 Kasım 2009 - 20 Mart 2010¹¹¹
8. **Joseph Beuys ve Öğrencileri - Deutsche Bank Koleksiyonu'ndan Seçmeler:** Türkiye'deki 100. yılını kutlayan Deutsche Bank'ın işbirliğiyle, "Joseph Beuys ve Öğrencileri - Deutsche Bank Koleksiyonu'ndan Seçmeler" başlıklı sergiye ev sahipliği yapmıştır. 09 Eylül - 01 Kasım 2009¹¹²
9. **Debi:** Sabancı Üniversitesi, Sanat ve Sosyal Bilimler Fakültesi, Görsel İletişim Tasarımı Programı kapsamında üç yıl süresince üretilmiş işleri kavrama fırsatı sunan bir an. Sergi, öğrencilerin 2007 ve 2009 yılları arasındaki yaratıcı eylemlerinin sonuçlarını kapsıyor. 10 Ağustos – 20 Ağustos 2009¹¹³

¹⁰⁸ <http://muze.sabanciuniv.edu/sayfa/aga-han-muzesi-hazinelere> (02.12.2011)

¹⁰⁹ <http://muze.sabanciuniv.edu/sayfa/efsane-istanbul-bizantiondan-istanbula-bir-baskentin-8000-yili> (02.12.2011)

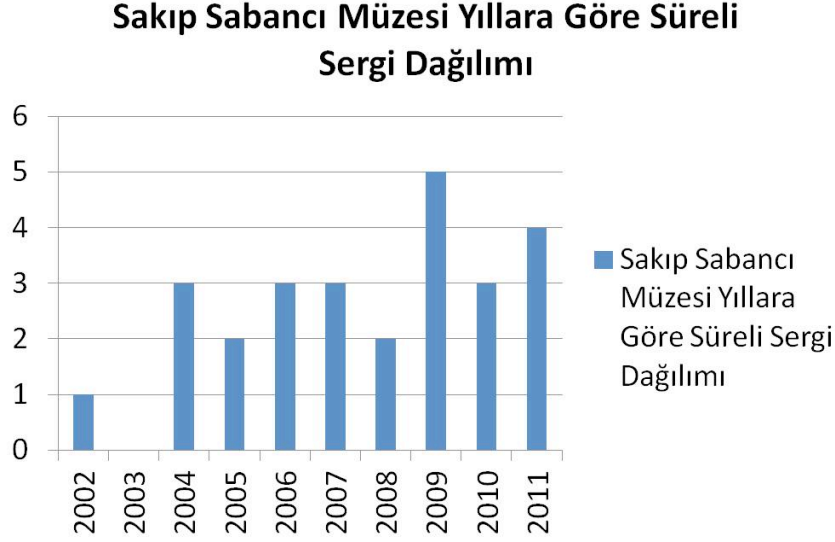
¹¹⁰ <http://muze.sabanciuniv.edu/sayfa/firca-ve-kalemin-izinde-sinirlari-asmak> (02.12.2011)

¹¹¹ <http://muze.sabanciuniv.edu/sayfa/osmanli-doneminde-venedik-ve-istanbul-nam-i-diger-ask> (02.12.2011)

¹¹² <http://muze.sabanciuniv.edu/sayfa/joseph-beuys-ve-ogrencileri-deutsche-bank-koleksiyonundan-secmeler> (02.12.2011)

¹¹³ <http://muze.sabanciuniv.edu/sayfa/debi> (02.12.2011)

Sakıp Sabancı Müzesi, İstanbul'un en eski özel sanat müzelerinden biri olarak kabul edilebilir. Bu kapsamda 2002 – 2011 yılları arasında Sakıp Sabancı Müzesi'nin gerçekleştirdiği sergilerin sayısal oranları aşağıdaki gibidir;



Tablo V – SSM Süreli Sergi Dağılımı

Sakıp Sabancı Müzesi 2002 – 2011 yılları arasında toplam 26 sergi gerçekleştirmiştir. Bu sayı Pera Müzesi'nin düzenlediği sergi sayısına göre %56 daha azdır. Bu durum müze çalışanlarının, sergi hazırlama sürecinin yaklaşık iki yıl olarak belirlenmiş olmasından dolayı kaynaklanmaktadır. Diğer bir yandan üniversite müzesi de olduğu için sergilerde hem teşhir hem de bilgi ediniminin yoğun olması gerektiğini vurgulanmakta, en ince detayına kadar hazırlanan sergilerde önceliğin çoklu bir deneyim olduğunu öne sürülmektedir.

Sakıp Sabancı Müzesi de, Pera Müzesi gibi sergi etkinlikleri dışında, “Müze’de Dinlence”, “Anneler Günü Özel Etkinlikleri” gibi etkinlikler gerçekleştirmiştir. Hem müze içerisinde hem de sanal ortamda müze mağazası bulunmaktadır. Sanal ortamdaki müze mağazasından alışveriş yapmak mümkündür.

5.2.1. Sakıp Sabancı Müzesi Organizasyon Yapısı

Sakıp Sabancı Müzesi, süreli sergi kapsamında, yapılan sergi geniş çaplı olsa dahi, görev paylaşımı açısından çekirdek bir gruba sahiptir. Müze Genel Sekreteri Sayın Bülent Bankacı ve Müze Müdürü Sayın Nazan Ölçer, başta olmak üzere, müze yönetimi dışında bir sergi kapsamına dâhil olan departmanlar aşağıdaki gibidir;

- **Sergi ve Koleksiyon Departmanı:** Koleksiyon yönetimi ve gelen sergi yönetimi bu departman kapsamında konumlanmaktadır.
- **Eğitim Departmanı:** Sergi kapsamındaki eğitim programlarının oluşturulmasından ve workshopların düzenlenmesinden sorumlu olan departmandır.
- **Pazarlama ve İletişim Departmanı:** Basın ve medya ile sergi kapsamında ilişki kuran departmandır. Pazarlama ve iletişim departmanı, serginin duyurulmasında halkla ilişkiler departmanına yardımcı olmakta ve müze kapsamında bir tanıtım – medya planı düzenlemektedir.
- **Halkla İlişkiler Departmanı:** Müzenin halkla ilişkiler faaliyetini yürüten ve sergi kapsamında ziyaretçiler ile iletişim haline olan departmandır. Halkla ilişkiler departmanı müze dışında uzman bir kurum olan AB İletişim Ajansı, Elles Kamphuis’ten de yardım almaktadır.
- **Mali ve İdari İşler Departmanı:** Müzenin mali işleri ile ilgilenen departmandır. Hem müze genelinde hem de sergi kapsamında bütçe ile ilgili unsurların ele alındığı, değerlendirildiği ve yönetildiği departmandır.

Bir sergi kapsamında aktif rol oynayan departmanlar yukarıdaki gibidir. Diğer bir yandan SSM, tanıtım, web tasarımları ve teknolojik unsurlar adına müze dışında konumlanan çeşitli uzman kurumlar ile çalışmaktadır. Bu kurumlara Sabancı Müzesi’nin süreli sergiler üzerinden yapılan pazarlama stratejileri bölümünde değinilecektir.

Bunun yanı sıra her sergide olduğu üzere, güvenlik, sigorta, ulaşım, sergi tasarımı da müze dışında konumlanan; ancak beraber çalışılan firmalar ve bireyler ile yürütülmektedir. Ayrıca sergi kapsamında müze içinde konumlanan mekanik işler ustaları, bilgi teknolojileri sorumluları, elektrik sistem uzmanları, konservasyon laboratuvarı yöneticileri ve müze danışmanları da müzedeki bu dinamik sürece dâhil olmaktadır.

6. Örnek Olarak Seçilen Müzelerin İncelenmesi Sonucunda Ortaya Çıkan Verilerin Değerlendirilmesi

Bu başlık altında, araştırılmak üzere seçilen Pera Müzesi ve Sakıp Sabancı Müzesi’nin, süreli sergiler üzerinden şekillenen pazarlama stratejileri kapsamında ortaya çıkardığı ürünlerin neler olduğu irdelenecektir. Bu perspektifte, işbirlikleri, kataloglar, müze

mağazaları... vb. kavramların hangi kapsamda önem arz ettiği araştırılacaktır. Bu sayede müzenin süreli sergiler üzerinden yürüttüğü pazarlama stratejilerinin ortaya çıkardığı ürünler açıklığa kavuşacaktır. İncelenecek olan süre ise günümüze en yakın olan 2009 – 2011 tarihleri arasında yapılacak, bu süreç içerisinde düzenlenen sergilerden yola çıkılarak, ortaya çıkan veriler araştırılacaktır.

6.1. Pera Müzesi ve Sakıp Sabancı Müzesi’nde Süreli Sergiler Üzerinden Şekillenen Pazarlama Stratejilerinin İncelenmesi

Pera Müzesi ve Sakıp Sabancı Müzesi, günümüze kadar birçok yerli ve yabancı sanatçıyı, koleksiyonu, sergiyi... vb. etkinlikleri İstanbul ile buluşturmuş, İstanbul’daki kültür ve sanat ortamının yapılanmasında öncü olmuştur. Hem bilgi ulaşılabilirliğinin sağlıklı olması, hem de müze çalışanlarının gençler üzerine olan tutumundan ötürü Pera Müzesi ve Sakıp Sabancı Müzesi, incelenmek üzere seçilmiştir. Diğer bir yandan her iki müze de pazarlama kavramını içinde konumlandırmış; ancak farklı teknikler ve davranışlar ile uygulamıştır. Aynı şehirde konumlanan bu iki müzenin, pazarlama stratejilerinin süreli sergiler üzerinden yapılanan farklılığı araştırılacaktır.

Kurumsal kimlik, kişisel satış, basılı yayınlar, satış promosyonları, halkla ilişkiler ve tanıtım, ağızdan ağıza iletişim ve dijital medya kapsamında, süreli sergilerin nasıl ürünler ortaya koyduğu ve bu ürünlerin müzeye neler kazandırdığı üzerinde durulacak, Pera Müzesi ve Sakıp Sabancı Müzesi’nin süreli sergiler üzerinden neler elde ettiği irdelenecektir.

6.1.2. Pera Müzesi’nde Süreli Sergiler Üzerinden Şekillenen Pazarlama Stratejileri

Pera Müzesi 2005 yılından bu yana birçok sergiye, etkinliğe, organizasyona ev sahipliği yapmıştır. Suna ve İnan Kıraç Vakfı’nın öncülüğünde, her şeyden önce bir aile temsil eden bir kurum olmakla beraber, birçok sanatsal aktiviteye imza atmış, hem konumu hem de ev sahipliği yaptığı sergiler ile İstanbul’un dinamik kültür ve sanat trafiğini hareketlendirmiştir.

6.1.2.1. Kurumsal Kimlik

Süreli sergi pazarlama elemanları üzerinden incelendiğinde, öncelikle Pera Müzesi’nin *kurumsal kimlik* çalışmalarını irdelemek gerekmektedir. Pera Müzesi kurumsal kimlik çalışmaları entegre iletişim ajansı olmasının yanı sıra profesyonel web tasarımı ve web projesi geliştirme kurumu olan “Lucky Eye” firması tarafından gerçekleştirilmektedir. “Lucky Eye”

şirketi Pera Müzesi'nin dijital ortamdaki her türlü güncellemesinden, sosyal medya iletişiminden, mobil uygulamalardan ve dijital ortamda konumlanan tasarımlardan sorumlu olan bir şirkettir. Bu tasarımlar web ara yüzü, dijital kodlamalar gibi internet üzerinden yapılandırılan tasarımları da içermektedir. Pera Müzesi kurumsal kimlik konusundaki çalışmaları, bu sektörde uzman bir firma ile anlaşarak yürütmeyi tercih etmiştir, diğer bir deyişle müze dışında konumlanan bir firmadan yardım almaktadır. Diğer bir yandan reklam işleri için “Vagabond” reklam ajansı tarafından da desteklenmektedir. Ayrıca Pera Müzesi logosu, ünlü grafik tasarımcılar, Ivan Cheffmayer ve Tom Geismar tarafından hazırlanmış, Koç Holding'e ait kurumların bir çoğunun amblem, logo ve kurumsal kimlik güncellemesini de bu ikili gerçekleştirmiştir. Pera Müzesi'nin logosunun yaprakları açılmış lale formatında olduğu görülmektedir. Lale, Pera Müzesi'nin koleksiyonunda yer alan Osman Hamdi Bey'in Kaplumbağa Terbiyecisi adlı resmi temsilen veya bu resimden esinlenilerek oluşturulduğu düşünülebilir. Nitekim Kaplumbağa Terbiyecisini yorumlayan bazı uzmanlar, resimde yer alan kaplumbağaların Lale Devri'ndeki Sadabad eğlenceleri sırasında, hava karardıktan sonra sırtına mum dikilerek serbest bırakılan kaplumbağalar olduklarını öne sürmüştür. Bu logo ile Pera Müzesi'nin, ayrıca koleksiyonuna da dikkat çekmek istediği düşünülebilir. Bu kapsamda kurumsal kimliğin müze, sergi ve ziyaretçi arasındaki ilk bağı kuran, ilk izlenimi yaratan unsur olduğu dikkate alınmalı, özenle ve uzman kişilerce tasarlanması önemli bir husustur.

Diğer bir yandan süreli sergiler kapsamında kurumsal kimliğin önemli olmasının sebeplerinden bir diğeri ise, sergi tanıtımında, katalogunda, broşüründe... vb. unsurlarda kullanılacak olmasıdır ve kurumsal kimliğin, müze – sergi – ziyaretçi arasında ilk bağı kuran eleman olarak düşünülür; çünkü müzeyi temsil etmektedir. Bu yüzden tipografiden, renk seçimine kadar her unsur dikkatli bir şekilde tasarlanmalı, müze görsel iletişim dizaynını iyi bir şekilde organize etmelidir. Bu sebeple, en iyi bilinen logolar genellikle bir veya iki renk olarak tasarlandığını, çok az oranda üçten fazla renk kullanılan iyi logo bulunduğunu, fazla renk logoyu algılamayı zorlaştıracığından akılda kalıcılığı engelleyebileceğini unutmamak gerekir. Bu kapsamda kurumsal kimliğin en önemli unsurlarından biri olan logonun her türlü müze ürününün üzerinde konumlanacağı düşünülmelidir.

6.1.2.2. Kişisel Satış, Basılı Yayınlar ve Satış Promosyonları

Diğer müze pazarlama elemanlarından *kişisel satış*, *basılı yayınlar* ve *satış promosyonları* kapsamında incelendiğinde Pera Müzesi, bu konuda organizasyon yapısı

dâhilince departmanlar arasında iletişimini güçlü tutmakta ve gençleri hedef kitle olarak göstermektedir. Müze kafe ve mağazası, uygun olduğu sürece sergiler ile alakalı olarak tasarlanmış ürünler sunmaktadır. Öncelikle Pera Müzesi'nin süreli sergileri için çıkardığı kataloglar ve fiyatları aşağıdaki gibidir;

KATALOG ADI	FİYAT
<i>Sultanlar/Tüccarlar/Ressamlar</i>	60 TL
<i>Konstantiniye'den İstanbul'a</i>	70 TL
<i>Suretin Sireti</i>	75 TL
<i>Osman Hamdi Bey ve Amerikalılar</i>	80 TL
<i>Şimdiki Zamanlar</i>	40 TL
<i>İhsan Cemal Karaburçak</i>	45 TL
<i>Frida Kahlo & Diego Rivera</i>	30 TL
<i>Çarlık Rusya'sından Sahneler</i>	40 TL
<i>Csontvary</i>	30 TL
<i>İkuo Hiragama</i>	35 TL
<i>Japon Medya Sanatları</i>	40 TL
<i>Botero</i>	40 TL
<i>Picasso</i>	40 TL
<i>Hippodrom: At Meydanı (İki Cilt)</i>	110 TL
<i>Akira Kurosawa</i>	55 TL
<i>Octet</i>	40 TL
<i>Victoria & Albert Müzesi'nden Dünya Seramiğinin Başyapıtları</i>	60 TL

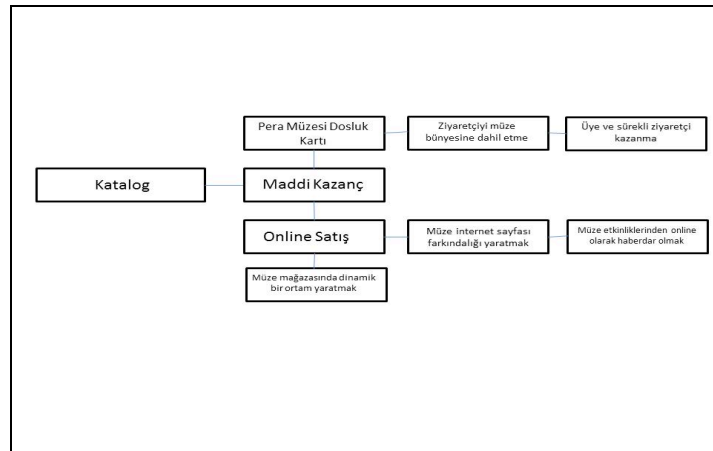
Tablo VI – Katalog fiyat listesi

Her süreli serginin bir kataloğu bulunmaktadır. Bu sayede sergi ve sergi ile ilgili bilgiler, yazınsal bir dolaşıma da girmiş olur. Diğer bir yandan müzenin giriş ücretinden sonraki en önemli gelir kaynaklarından biri olarak düşünülür. Pera Müzesi, kataloglarını uygun fiyatlar sunmanın yanı sıra Pera Müzesi Dostluk Kartı ile katalog fiyatlarını, kart sahiplerine, %10 indirimli bir şekilde sunmaktadır. Bu sayede katalogları indirimli bir şekilde satın almak isteyen kişi, kendine Pera Müzesi Dostluk Kartı çıkartarak müze bünyesine dâhil olabilmektedir, nitekim bu ziyaretçileri ilerleyen zamanda müzenin sürekli ziyaretçisi haline getirmek Pera Müzesi'nin hedeflerinden biridir. Ayrıca Pera Müzesi Dostluk kartına sahip olabilmek için doldurulan formda, müze ziyaretçi hakkında bilgi sahibi olur, bu sayede internet aracılığıyla müze etkinlikleri ziyaretçinin e-posta adresine gönderilir. Pera Müzesi

Dostluk kartının sağladığı avantajlar hakkında ziyaretçiyi bilgilendiren Pera Müzesi, bu kart ile ziyaretçiyi müzenin kapsamına dâhil etmektedir.

Diğer bir yandan kataloglar, Pera Müzesi internet sayfası üzerinden çevrim içi olarak da satışa sunulmaktadır. İnternet üzerinden katalog satın almak isteyen kişi, bu sayede müzenin internet sitesini de dolaşmış olup, diğer etkinlikler ve yayınlar hakkında bilgi sahibi olmaktadır. Bu sayede Pera Müzesi satış promosyonlarını da gerçekleştirmiş olur. Hem Pera Müzesi Dostluk Kartı hem de çevrim içi satış sayesinde ziyaretçilere çeşitli indirim imkânları sunmaktadır. Bu tür girişimler ziyaretçinin, hem sergiye hem de sergi ile alakalı etkinliklere katılmasını teşvik edici olduğu düşünülmelidir. Sonuç olarak süreli serginin kataloğunun, müzenin basılı yayınları arasında en önemlisi olduğu düşünülür. Aynı zamanda serginin broşürleri ücretsiz olarak ziyaretçiye sunulmakta, diğer basılı yayınlardan biri olarak kabul edilen afişler ise müzenin uygun bulunduğu alanlarda konumlanmaktadır. Günümüzde birçok müzenin üst geçitlere, üniversitelere, otobüs duraklarına... vb. mekanlara çeşitli afişler ve broşürler yerleştirdiğini görmekteyiz. Pera Müzesi bu konuda Cihangir, Beyoğlu ve Taksim bölgesinde kampanyalarını yoğunlaştırırken, diğer bir yandan İstanbul Modern'in, üniversitelerde böyle bir çalışma yürüttüğünü görmekteyiz (İstanbul Teknik Üniversitesi, Ayazağa kampüsü, reklam panoları).

Müzenin kendini, müze dışında konumlanan yerlerde, kataloglar sayesinde de temsil edebildiği düşünülebilir. Kataloglar bir sergi hakkında detaylı bilgi vermenin yanı sıra, sergide edinilen deneyimin kuvvetlenmesini, çeşitlenmesini ve akılda kalıcı olmasını sağlamaktadır. Ayrıca katalog, birçok gazete, dergi... vb. yayınlar adına önemli bir haber kaynakçası oluşturmaktadır. Kataloğun müzeye sağladığı imkânlar aşağıdaki gibidir;



Tablo VII – Katalog Şeması

Diğer müze pazarlama elemanlarından biri de *kişisel satış*tır. Kişisel satış faktöründe müze mağazası görevlilerinden güvenlik görevlilerine kadar, bütün müze çalışanlarının önemli olduğu düşünülmelidir. Pera Müzesi ziyaretçilerinin kendilerini konforlu bir ortamda hissedebilmesi için çalışmalarını sürdürmektedir, bu kapsamda ziyaretçiler ile anketler ve görüşmeler yapılmaktadır. Diğer bir yandan tur rehberleri sergilere özel kıyafetleri ile öğrencilere hizmet etmekte ve öğrencilerin müzeyi gezerken hem eğlenip hem de öğrendikleri gözlemlenmektedir. Yeni ziyaretçiler kazanmak, ziyaretçileri üyeye dönüştürmek ve gönüllü çalışanlara ulaşabilmek adına kişisel satış önemli bir faktördür. Ayrıca müze mağazası ve müze restoranını kişisel satış başlığı altında incelemek mümkündür. Nitekim müzeyi sergiler dışında da temsil eden bu iki bölüm ziyaretçilerin zaman geçirdiği mekanlardır. Bu konuda Pera Müzesi, uygun olan koşullarda sergi – mağaza – kafe arasındaki ilişkiyi canlı tutmaya çalışmaktadır. Bunun en önemli örneklerinden biri müze mağazasında süreli sergi konsepti baz alınarak hazırlanmış, limitli bir sürede satışa sunulan, ayrıca çevrimiçi satın alma imkanı da bulunan hediyelik eşyalar ve kırtasiye malzemeleridir, bunlardan en önemlisi son dönem sergileri için tasarlanan Sümer Tablet yüzükleridir. Diğer bir yandan Pera Müzesi müze kafede hem piyano dinletilerine yer verirken hem de sergiler ile bağlantıyı koparmamaya gayret göstermiştir (bk. Picasso Gravürleri özel yemek menüsü). Pera Café Salı – Cumartesi günleri 10:00 – 19:00 arası, Pazar günleri de 12:00 – 18:00 arasında açıktır. Pazartesi günleri kapalıdır. Pera Cafe, müze ziyaretçisi olan, olmayan herkese açıktır. Pera Müzesi pazarlama stratejileri kapsamında “art shop ve kafe” müzenin önemli birimleri olduğunu ve zaman zaman sergilerle bağlantılı olarak ürünler sunmaya çalıştıklarını dile getirmektedir.

6.1.2.3. Halkla İlişkiler ve Tanıtım

Halkla ilişkiler ve tanıtım kapsamında ise Pera Müzesi, gençleri hedef alarak ve önemseyerek çeşitli faaliyetler gerçekleştirmekte ve yüksek bütçeli tanıtım kampanyalarına yer vermek yerine gençlerin arasında bir müze bilinci yerleştirmeye yönelik çalışmalar yürütmektedir. Buna örnek olarak Genç Çarşamba adı altında şekillenen, gençlere yönelik etkinlik ve ücretsiz müze günlerinin düzenlenmesi, sömestr aktiviteleri, staj ve gönüllü çalışma olanaklarının sunulması gösterilebilir. Ayrıca Pera Müzesi günümüze kadar müze, sergi gezmeye imkânı olmamış öğrencilere toplu gezi düzenlemektedir. Bunun içine Beyoğlu ve çevresindeki okullardan başlamıştır. Bu kapsamda Pera Müzesi, gençlerde müze ziyareti bilincini yerleştirmeyi hedeflemekte ve gelecekte onları sürekli ziyaretçi, gönüllü çalışan, ya da müze destekçisi konumuna getirmeyi amaçlamaktadır.

Diğer bir yandan çeşitli dergi ve gazetelere haber oluşturma imkânı tanımak Pera Müzesi'nin halkla ilişkiler ve tanıtım bölümünün önemli unsurlarındandır. Nitekim yüksek orandaki reklamlar ziyaretçiye samimi gelmeyebilir, diğer bir anlamda ziyaretçinin ters tepki göstermesine sebep olabilir; ancak gazete ve dergi kapsamında yayınlanan haberler ziyaretçiye daha davetkâr bir ortam sunmakta daha samimi bir yaklaşım izlenimi yaratmaktadır. Pera Müzesi'nin isteği de bu yöndedir.

Pera Müzesi her yıl genç sanatçılara yer vermeyi de kendi prensipleri arasına koyduğunu belirtmektedir. Çeşitlilik kapsamındaki hedeflerinin içinde, en bağlı kalınan konulardan birinin de bu olduğunu vurgulamaktadır. Özellikle Temmuz - Eylül ayları arasında, güzel sanatlar fakültesi öğrencilerinin sene sonu işlerini sergilemeye yönelik faaliyetler gerçekleştirerek bu sergiyi Eylül sonuna kadar müzede barındırıp canlanan ortam ile kesişmesini sağlamaktadır. Nitekim her yıl Eylül - Temmuz döneminde “Genç Proje” düzenlenmektedir. Genç Proje, şimdiye kadar İstanbul'daki güzel sanatlar fakültelerinden başka Anadolu Üniversitesi Güzel Sanatlar Fakültesi, uluslararası kapsamda New York School of Visual Arts ile Octet sergilerine de ev sahipliği yapmıştır. Ayrıca 2010'un Türkiye'de Japon yılı olmasından dolayı Japon Medya Sanatları festivali de konuk edilmiştir. Pera Müzesi bu kapsamda İstanbul ve İstanbul dışı, hatta uluslararası platformda genç sergilere ev sahipliği yapmaktadır ve bu politikasını korumayı hedeflemektedir. Bunun gençlerle buluştuğu önemli bir nokta olduğuna inanan Pera Müzesi, bir vakıf olarak bunu vakfın varoluş sebeplerinden biri olarak gördüklerini dile getirmektedir.

6.1.2.4. Dijital Medya ve Ağızdan Ağıza İletişim

Dijital medya kapsamında Pera Müzesi, sosyal paylaşım ağlarını aktif olarak kullanmakta ve ziyaretçilerine dijital ortamda da kendilerini yakından takip edebilme imkânı sunmaktadır. Facebook, Twitter, Formspring, Flickr ve Youtube gibi özellikle gençler arasında popüler olan ve akıllı cep telefonları ile de erişime açık olan, sosyal paylaşım siteleri sayesinde Pera Müzesi, dijital ortamda da kendini aktif olarak temsil etmekte ve güncellemektedir. Bu sayede yüksek bütçeli tanıtım kampanyalarına ihtiyaç duymadığını söyleyen Pera Müzesi, sosyal paylaşım ağlarının aktif olarak kullanılmasıyla tanıtım kampanyalarını ücretsiz ve aktif olarak düzenleyebildiklerini dile getirmektedir. Diğer bir yandan, bu siteler dâhilince ziyaretçinin yorumuna ve sorusuna da hızlı bir şekilde ulaşabilen Pera Müzesi, bu kapsamda ziyaretçi isteklerini ve beklentilerini de öğrenebilmekte hem de

potansiyel ziyaretçiler ile iletişime geçebilmektedir. Günümüzde sosyal paylaşım ağlarını aktif olarak kullanmak, yüksek reklam bütçeleri yerine tercih edilen bir durumdur. Bu kapsamda kurumlar kendilerine özel ara yüzler tasarlayarak sosyal paylaşım ağlarını kullanmakta, hem iletişim hem de tanıtım unsurlarını bir arada gerçekleştirmektedir. Dijital medya başlığı altında da kurumsal kimliğin önemini vurgulamak gerekmektedir. Birçok kez ziyaret edilen internet sayfalarında, sosyal paylaşım ağlarında da kurumsal kimliğin bulunması önemlidir. Nitekim müzenin bir temsili olarak düşünülen kurumsal kimlik ilk izlenimi yaratan unsurlardan biridir.

Dijital mecraların uygun bir şekilde aktif olarak kullanılması, ağızdan ağıza iletişim zincirini kuvvetlendiren unsurlardan biridir. Nitekim müzeyi gezmeden önce ve müzeyi gezdikten sonra, beklentiler ve edinilen deneyim üzerinden yapılanan ağızdan ağıza iletişim faktörü, dijital mecrada konumlanan reklamlar, duyurular, öneriler... vb. unsurlar üzerinden gelişerek şekillenebilir. Bu sebeple dijital medya da sergi, katalog, müze mağaza ürünü... vb. unsurlar gibi ağızdan ağıza iletişim faktörünü tetikleyen unsurlardan biri olarak düşünülebilir.

6.1.2.5. Sponsorlar, İşbirlikleri ve Diğer Etkileyici Faktörler

Pera Müzesi çeşitli sergileri gerçekleştirirken, önemli isimlerle ortak olarak çalışmış, çeşitli kurumlar ile anlaşmalar gerçekleştirmiştir. Bir müzenin hem ulusal hem de uluslararası tanınırlığını geliştirebilmesi, farkındalık yaratabilmesi, sponsor bulabilmesi açısından bu tür işbirlikleri önemlidir. İncelenmesi düşünülen iki yıllık süreçte Pera Müzesi'nin sergiler bazında beraber çalıştığı kişiler, kurumlar ve ev sahipliği yaptığı koleksiyonlar aşağıdaki gibidir;

<i>Sergi</i>	<i>Koleksiyon</i>	<i>Kurum/Birey/Küratör</i>
Suretin Sireti (2011)	Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Sanat Koleksiyonu	Zeynep Yasa Yaman
Osman Hamdi ve Amerikalılar (2011)	Pennsylvania Üniversitesi Müzesi, Boston Güzel Sanatlar Müzesi, İstanbul Arkeoloji Müzeleri, İstanbul Resim ve Heykel Müzesi ve özel koleksiyonlar	Pennsylvania Üniversitesi'nden Prof. Renata Holod
Şimdiki Zamanlar (2011)	Anadolu Üniversitesi Güzel Sanatlar Fakültesi 2010 – 2011 Öğrenci Projeleri	Anadolu Üniversitesi
Düşlerin Kenti İstanbul (2011)	Suna ve İnan Kıraç Vakfı Koleksiyonu	

İhsan Cemal Karaburçak (2011)	Özel Koleksiyonlar	
Temelde İnsan (2011)	-	School of Visual Arts, Güzel Sanatlar Bölümü Başkanı Suzanne Anker, (Sergide yer alan sanatçılar) Suzanne Anker (ABD), Andrew Carnie (İngiltere), Frank Gillette (ABD), Michael Joaquin Grey (ABD), Leonel Moura (Portekiz), Rona Pondick (ABD) ve Michael Rees (ABD).
Frida Kahlo ve Diego Rivera (2011)	Gelman Koleksiyonu	Instituto Nacional De Bellas Artes, Conaculta, Mexico 2010
Çarlık Rusya'sından Sahneler (2011)	Rus Devlet Müzesi Koleksiyonu	Russian Museum
Csontvary "Macar Resminin Sıradışı Bir Ustası" (2010)	-	Sergi, İstanbul 2010 Avrupa Kültür Başkenti Ajansı'nın Csontváry Müzesi'ne yaptığı katkıyla, Csontváry Müzesi ve Pera Müzesi işbirliğiyle gerçekleşmiştir. NKA, Minister of Education and Culture, BMMI
Japonya Medya Sanatları (2010)	-	Agency for Cultural Affairs, CG Artsi,
İkuo Hirayama (2010)	-	Turkish Airlines, Japan Foundation, Japonya Başkonsolosluğu
Botero (2010)	-	Kolombiya Fahri Konsolosluğu, İspanya Büyükelçiliği ve Instituto Cervantes, Estambul.
Picasso (2010)	Fundación MAPFRE (Mapfre Vakfı)	Instituto Cervantes ve Fundación MAPFRE
Hippodrom, At Meydanı (2010)	-	-
Marc Chagall (2009)	Kudüs İsrail Müzesi	Fransız Kültür Merkezi
Octet (2009)	School of Visual Arts'dan Seçme Yapıtlar	Suzanne Anker, Peter Hristoff
Osmanlı Donanması'nın Seyir Defteri (2009)	-	-
Victoria & Albert Müzesi'nden Dünya Seramiğinin Başyapıtları (2009)	Victoria ve Albert Müzesi Seramik Koleksiyonu	-
Mekteb-i Sultani'den Galatasaray Lisesi'ne Resimler (2009)	-	-
Akira Kurosawa (2009)	-	-

Tablo VIII – Pera Müzesi İşbirlikleri

Tabloda görüldüğü üzere Pera Müzesi 2009 – 2011 tarihleri arasında düzenlemiş olduğu süreli sergilerde, hem yerel hem de yabancı kurumlar ve kişiler ile beraber çalışmıştır. Nitekim bu tarihler arasında düzenlenen süreli sergilerde gerçekleştirilen işbirliklerinde yabancı sanatçıların, kurumların ve bireylerin oranının daha fazla olduğu gözlemlenmektedir.

Pera Müzesi, süreli sergi kapsamında, Instituto Nacional De Bellas Artes, 2010 AKB, Agency for Cultural Affair, Fransız Kültür Merkezi, MAPFRE, Türk Hava Yolları, Instituto Cervantes kurumlarından sponsorluk desteği almıştır. Süreli sergilere sponsor olan isimler, müzenin kendi sektöründe farkındalık yaratmasını sağlar. Bu sayede müze daha fazla sponsora ulaşabilme imkânı elde eder. Nitekim sergi broşürlerinden, kataloglara kadar bir çok mecrada sponsorların logosu bulunur, bu kapsamda sponsor bir prestij unsuru haline gelmektedir; çünkü etkinliğin kimin tarafından desteklendiği önemlidir. Sponsorluk veren bir kurum ne kadar tanınıyorsa, müzenin de aynı oranda bir farkındalık yaratması beklenebilir.

6.1.3. Sakıp Sabancı Müzesi’nde Süreli Sergiler Üzerinden Şekillenen Pazarlama Stratejileri

Esas adıyla Sabancı Üniversitesi Sakıp Sabancı Müzesi (SSM), hem bir üniversite müzesi olarak kendini tanımlamakta hem de Sabancı ailesini temsil etmektedir. Yıllık sergi oranlarına bakıldığında SSM, yılda 3 ila 4 sergi düzenlemektedir ve bu sergiler süreli sergilerdir. Sergilerin teşhir süresinin uzun bir döneme yayıldığı gözlemlenmiştir. Bu sayede SSM, sergiler ile bağlantılı etkinlikleri çoğaltabilmekte, etkinlik çeşitliliğini bu uzun süre içerisinde arttırabilmektedir. Günümüzde alışveriş merkezleri, sinemalar gibi birçok sektör ile rekabet halinde olduklarını dile getiren Sakıp Sabancı Müzesi çalışanları, müzeyi bütünüyle bir deneyim haline getirmeye çalışarak bu sektörler arasında hayatta kalmaya çalıştıklarını dile getirmekte, bu sebeple bilgi akışını ve etkinlikleri de düşünüp sadece teşhire önem veren bir müze olmadıklarını belirtmektedir. Diğer bir yandan pazarlama ve iletişim faktörünün bu kapsamda müzenin hayatta kalabilmesi için önemli bir unsur olduğunu vurgulamaktadır.

SSM, konumu açısından şehir merkezine uzaktır; ancak hem gidiş hem de geliş yönünde ulaşımın kolaylaşması için müzenin önünde konumlanan otobüs durakları bulunmaktadır. Diğer bir yandan müze çevresinde faaliyet gösteren iskelelere yakındır.

SSM’nin iç planlamasına gelince, galeri kısmı üç kattan oluşmaktadır. Galeri 1, Galeri 2 ve Galeri 3 olarak birbirinden ayrılan bu katların ilk ikisi süreli sergilere ayrılmış, diğeri (Galeri

3) ise koleksiyon sergisine ayrılmıştır. Bu kapsamda Pera Müzesi’nde de görüldüğü gibi sürekli sergiyi gezen ziyaretçi kendi arzusuyla koleksiyon sergisine de rahatlıkla ulaşabilir.

6.1.3.1. Kurumsal Kimlik

Sakıp Sabancı Müzesi’nin kurumsal kimlik çalışmaları, Evren Yönetim Danışmanlığı ve Bilişim Teknolojileri Pazarlama Ltd. kapsamı altında Dream&Bytes interaktif iletişim tasarımı ajansı tarafından yürütülmektedir. Aynı zamanda müzenin internet sayfası da bu ajans tarafından düzenlenmekte ve güncellenmektedir; ancak müzenin logosu Fov Ajans tarafından tasarlanmış, Dream&Bytes tarafından kodlanarak internet sayfasında hayat bulmuştur. Sakıp Sabancı Müzesi de Pera Müzesi gibi kurumsal kimlik çalışmalarını bu konuda müze dışında konumlanan uzman ajanslar ile gerçekleştirmiştir. Minimal bir tasarım anlayışına sahip olan logo “SSM” harflerinden oluşmaktadır. Fov Ajans tarafından tasarlanan bu logo, Sakıp Sabancı’nın Atlı Köşk’ün bir müzeye dönüştürülmesine öncü olduğunu vurgulamakta ve Sakıp Sabancı’nın baş harflerinden oluşmaktadır.

6.1.3.2. Kişisel Satış, Basılı Yayınlar ve Satış Promosyonları

Sürekli sergilerde bir pazarlama unsuru olarak kişisel satış, basılı yayınlar ve satış promosyonları önem arz etmektedir. Sakıp Sabancı Müzesi kişisel satış kapsamında, müze mağaza ve müze restoranında aktif olarak etkinlikler düzenlemektedir. Müze mağazasında sergilere ait kataloglardan ev aksesuarlarına kadar birçok ürün bulunmaktadır. Bu ürünler art print, DVD, ev aksesuarları, kartpostal, kırtasiye, kişisel aksesuarlar ve sergi katalogları kategorilerine ayrılmaktadır. Mağaza haftanın altı günü 10:00-18:00 arası açık, Pazartesi günleri kapalıdır. Müze mağazasında hem sürekli sergilerden hem de koleksiyondan esinlenerek hazırlanan eşyalar bulunmaktadır, buna örnek olarak İlk Kez ve Son Kez sergisi kapsamında tasarlanan yüzükler gösterilebilir. Nitekim bu tarz birçok eşya sergi konsepti ile uyumlu bir şekilde tasarlanıp ziyaretçinin beğenisine sunulmaktadır. Diğer bir yandan müze mağazası müzenin internet sayfası üzerinden çevrim içi alışverişe de olanak sağlamıştır. Sakıp Sabancı Müzesi, müze mağazasından satın alınan her ürünün SSM sergi ve eğitim programlarına destek olacağını belirtmiş, bu şekilde ziyaretçileri müze kapsamında dâhil etmeyi amaçlamıştır. Mağaza ve müze arasındaki bu bağlantı sayesinde mağaza müze içinde de hareketlilik sağlamaktadır. Mağazanın internet sitesi Ideasoft Akıllı E-ticaret sistemi ile hazırlanmıştır. Her alışverişte ziyaretçinin kişisel kredi kartına, ileride kullanabileceği puanlar eklenmektedir. Bu sayede hem müze hem de ziyaretçi kazançlı çıkmaktadır. İnternet

üzerinden yapılan alışverişlerde güncel indirimler uygulanarak satış promosyonlarına destek sağlanmaktadır.

Diğer bir yandan müze restoranı Sakıp Sabancı Müzesi için ayrı bir yere sahiptir. Müzedechange (MüzeChanga) adına sahip olan restoran, süreli sergiler kapsamında menüsünü güncellemekte ve müze ile ortak çalışmalar yürütmektedir. Buna örnek olarak Rembrandt ve Çağdaşları sergisi adına restoran “Rembrandt mutfakta olsaydı ne olurdu?” sorusuyla yola çıkarak bir menü geliştirmiş, ziyaretçinin sergi deneyimini bütünleştirebilmesi için bir alternatif sağlamıştır. Restoranın tasarımı interior design firması olan Autobahn tarafından yapılmıştır.

Müzenin basılı yayınları ise çoğunlukla kataloglardan oluşmakta bunu takiben broşürler ve sergi hakkında çeşitli bilgi kâğıtları da bulunmaktadır. Sakıp Sabancı Müzesi kitapları kendi bünyesinde yayınlamakta ve Sakıp Sabancı Müzesi Yayınları adı altında satışa sunmaktadır. Her yeni sergi için bir ya da birden fazla katalog hazırlanmaktadır. Kataloglara destek olarak sanatçı profillerini inceleyen kitaplar da müze mağazasında konumlanmaktadır.

6.1.3.3. Halkla İlişkiler ve Tanıtım

SSM, her yeni sergi için yeni bir tanıtım, halkla ilişkiler, iletişim ve medya planı oluşturmaktadır. Hem serginin çapına göre hem de bütçenin durumuna göre bu plan şekillenmektedir. Bu planın medya ajansı ile yürütülen bir reklam ve basın ayağı bulunmaktadır. Diğer bir yandan müzenin internet sayfası, Facebook sayfası ve Twitter hesabı ile çalışmalarını yürüttüğü bir sosyal paylaşım ve iletişim ağı bulunmaktadır. Ayrıca aylık olarak müze etkinliklerine, workshoplara (fikir atölyeleri) yönelik “newsletter database” (haber bülteni veri tabanı) gönderimleri yapan müze bu şekilde ziyaretçiye bireysel kapsamda ulaşabilmektedir. Bu gönderimleri ara gönderimler ile destekleyen SSM, yeni sergiler ve etkinlikler kapsamında ziyaretçiye, bilgi akışını sürekli olarak sağlamaktadır.

Rembrandt ve Çağdaşları sergisi üzerinden gidilirse, her yeni süreli sergide olduğu gibi bu sergide de “medyakom” ile ortaklaşa çalışmalar yürüten SSM, bu kapsamda ziyaretçiyi sergi sürecine dâhil edecek sorular ile medyakom üzerinden hem sürekli ziyaretçilerin hem de potansiyel ziyaretçilerin fikirlerine ulaşabilmektedir. Halkla ilişkiler, tanıtım ve iletişim kapsamında yükselen trendin dijital mecra olduğunun unutulmaması gerektiğini vurgulayan SSM, bu kapsamda yatırımını dijital ortam üzerinden gerçekleştirmekte; ancak gazete ve dergi haberleri ile bu iletişim ağını desteklemektedir. Dijital ortamı günümüzde “olmazsa

olmazımız” olarak nitelendiren SSM, bu kapsamda her yeni sergide hem de her ay bu mecraları güncelleyerek, dijital ortamdaki yerini hareketlendirmektedir.

Sürelî sergi kapsamında SSM’nin halkla ilişkiler ve tanıtım çalışmalarının belirli aşamaları bulunmaktadır. Bunlar sergi açılmadan önce yapılan basın - medya çalışmaları, serginin açılış dönemindeki etkinlikler ve tanıtım çalışmaları, sessiz dönem, hatırlatma dönemi ve kapanma dönemi olarak gruplara ayrılmaktadır. Basın ve medya çalışmalarında sergi ziyaretçiye açılmadan basınla iletişime geçtikten sonra düzenlenen gezi, toplantı... vb. etkinlikler kapsamında basına gelecek sergi hakkında bilgi verilmekte ve gelecek sergi adına basında haber ortamı hazırlanmaktadır. Rembrandt ve Çağdaşları sergisinden örnek verilirse, sergi açılışından önce basın mensupları ile birlikte Amsterdam Rijksmuseum’a bir gezi düzenlenmiş ve Rembrandt hakkında bilgi verilmiştir. Bu kapsamda serginin açılmasına bir ay kala, basında sergi hakkında çeşitli haberler yayınlanmaya başlamıştır. Bu da potansiyel ziyaretçide merak uyandırma unsurlarından biridir. Diğer bir yandan tanıtım çalışmaları sürecine de başlanmış olunur. Bundan sonra, sergi açılışına kadar olan dönem “sessiz dönem” olarak adlandırılmaktadır çünkü artık sergi açılışı beklenmektedir. Serginin açılmasından hemen önce basın toplantısı yapılmakta ve daha geniş bir basın kitlesine ulaşılmaktadır. Bu yıl ilk defa 20 Şubat’ta yapılan basın konferansı internet üzerinden canlı olarak yayınlanmış, Ajans TV ve Facebook’tan basın mensubu olmayan kişiler tarafından da takip edilebilmiştir. Basın toplantısının ardından hem tematik kanallarda hem de kültür sanat programlarında yapılan röportajlar ile serginin tanıtımı desteklenmiştir. Birçok gazete, dergi ve televizyon kanalında yayınlanan, sergi ile ilgili olan görüşmeler, diğer bir deyişle Türkiye çapında sergi adına görünürlük sağlamaktadır.

Sergi açılışında ve açılmadan önce yapılan yoğun çalışmaların ardından yine bir sessiz dönem başlamaktadır. Bu sessiz dönemde ziyaretçilerin müzeyi ziyaret etmesi beklenmektedir. Bu sessiz dönemin ardından ise, sosyal paylaşım ağları aracılığıyla sergiyi ziyaret etmeyenlere yönelik serginin içeriği ve etkinlikleri hakkında bilgiler yayınlamaktadır. En son olarak da serginin kapanma tarihini belirten ve sergiyi ziyaret etmeyenlere yönelik afişler ile tanıtım kampanyası sürecinin son aşamasını gerçekleştirir.

SSM, ev sahipliği yaptıkları sergilerin birçok emekle hazırlandığını hem kendileri için hem de herkes için bu sergileri düzenlediklerini, önemli olan unsurun bilet satışından ziyade çok fazla

kişinin sergiyi ve müzeyi ziyaret etmesi olduğunu vurgulamaktadır. Bir müze olarak kar amacı güden bir kurum olmadıklarının da altını çizmektedirler.

6.1.3.4. Dijital Medya ve Ağızdan Ağıza İletişim

Dijital ortam günümüzde bir kurumun, çeşitli bireyler, topluluklar ve başka kurumlar ile iletişime geçmesinde kullanılan bir araç haline gelmiştir. Nitekim sunduğu olanaklar ve düşük bütçesi ile dijital ortam reklam kampanyalarında, halkla ilişkilerde, tanıtım faaliyetlerinde yükselen bir eğilimdir. SSM de dijital ortamda aktif olarak yer almakta ve imkânları olabildiğince kullanmaya çalışmaktadır. Sosyal paylaşım ağlarının yanı sıra, internet üzerinden canlı yayın imkânı sağlayan kanalları, haberleşme veri tabanlarını da aktif olarak kullanan SSM, bu kapsamda birçok kişiye ve gruba ulaşabilmeyi hedeflemektedir. Hedef kitlesinin kesin bir tanımı olmadığını belirten SSM, genel olarak sanatı seven veya sevmeyen yediden yetmiş yediye herkesin hedef kitlesi içinde olduğunu belirtmekte ve ne kadar çok kişiye ulaşırsa o kadar çok deneyim ve bilgi paylaşımı sağlanacağını vurgulamakta ve bu prensibi takip etmektedir. Bu sebeple, dijital ortam üzerinden yapılandırmalara yatırım yapılması tercih edilmektedir. Diğer bir yandan müzenin kendi resmi internet sitesi ile de çeşitli duyurular yapılmakta ve genel bilgilerin takibine izin verilmektedir. Ayrıca bu internet sitesi üzerinden müze ile ilgili çeşitli linklere ulaşılabilmekte, müze mağazasından çevrim içi alışveriş yapılabilmektedir. Dijital ortam güncellemeler her yeni sergi açılışından önce, açılış zamanında ve kapanmaya yakın bir tarihte güncellenmektedir.

SSM'nin önem verdiği diğer unsurlardan biri de ağızdan ağıza iletişimidir. Bu kapsamda bir kişinin talebine dahi özenle yaklaşıldığını belirtmekte, nitekim müzede yaşanan deneyimin son derece önemli olduğunu vurgulamaktadır. Sonuçta o kişinin müzedeki deneyimini başka kişilere anlattığı düşünülerek olaylara yaklaşılmalı ve çözümler bulunmalıdır. Ağızdan ağıza iletişimin iyi bir şey olduğunu ve çığ gibi büyüebildiğini belirten SSM, bu şekilde kötü olarak sayılabilecek tecrübeleri de unutturabildiklerini savunmaktadır. Buna örnek olarak müzenin şehir merkezine uzak olması, yaşlı birinin müzeye geldiğinde merdiven çıkıyor olması gösterilebilir; ancak bu tür bildirimlere geri dönüşün yumuşak ve ilgili olması ile SSM bütün bakış açısının değiştiğini söylemektedir. Bu sayede deneyim kalitesini arttırmakta ve iletişimin önemini vurgulamaktadır.

6.1.3.5. Sponsorlar, İşbirlikleri ve Diğer Etkileyici Faktörler

Sakıp Sabancı Müzesi 2009 – 2011 yılları arasında 12 adet süreli sergi gerçekleştirmiş ve bu bağlamda birçok kurum ile işbirliği içerisinde olmuştur. Süreli sergiler bazında SSM'nin 2009 – 2011 yılları arasında ortak çalışmalar yürüttüğü kurumlar ve bireyler aşağıdaki gibidir;

<i>Sergi</i>	<i>Koleksiyon</i>	<i>Kurum/Birey/Küratör</i>
Karşıdan Karşıya (2011)	Atina Milli Arkeoloji Müzesi N.P. Goulandris Vakfı Kiklad Sanat Müzesi	ÇİMSA
Jameel Ödülü 2009 (2011)	Afroz Amighi	Victoria&Albert Museum Tim Stanley
Son Kez İlk Kez (2011)	Sophie Calle	Sophie Calle Sony&Teknosa
Ağahan Müzesi Hazineleeri (2011)	Ağahan Koleksiyonu	2010 Avrupa Kültür Başkenti Kapsamında
Efsane İstanbul: Bizantion'dan İstanbul'a – Bir Başkentin 8000 Yılı (2010)	İngiltere, Almanya, Fransa, İtalya, Vatikan, Macaristan, Yunanistan, Avusturya, Belçika, Hollanda, İrlanda, Katar, Portekiz ve Rusya'daki önde gelen kurumların koleksiyonlarından yapılan seçkiler	2010 Avrupa Kültür Başkenti Kapsamında Sabancı Holding
Fırça ve Kalemin İzinde Sınırları Aşmak (2010)	-	-
Osmanlı Döneminde Venedik ve İstanbul (2010)	Venedik müzeleri koleksiyonlarından seçilen eserlerle Topkapı Sarayı Müzesi, Türk ve İslam Eserleri Müzesi, Pera Müzesi ve Yapı Kredi Vedat Nedim Tör Müzesi'nden seçilen eserler	İtalya Cumhuriyeti Cumhurbaşkanı Giorgio Napolitano Sabancı Holding Dr. Nazan Ölçer, Musei Civici Veneziani Direktörü Prof. Giandomenico Romanelli, Ca'Foscari Üniversitesi'nden Prof. Giampiero Bellingieri ve Museo Correr'den Dr. Camillo Tonini
Joseph Beuys ve Öğrencileri - Deutsche Bank Koleksiyonu'ndan Seçmeler (2009)	Deutsche Bank Koleksiyonu	Deutsche Bank Deutsche Bank Sanat Direktörü Friedhelm Hütte Ahu Antmen
Debi (2009)	-	Sabancı Üniversitesi, Sanat ve Sosyal Bilimler Fakültesi, Görsel İletişim Tasarımı Programı
LİZBON Bir Başka Şehirden Hatıralar (2009)	-	Calouste Gulbenkian Vakfı
BATI'YA YOLCULUK - Türk Resminin 70 Yıllık Serüveni (1860-1930) (2009)	-	Yüksel İnşaat A.Ş. Ferit Edgü
İstanbul'da Bir Sürrealist: Salvador Dalí	Gala-Salvador Dalí Vakfı koleksiyonu	Akbank Gala-Salvador Dalí Vakfı Montse Aguer Teixid

Tablo IX – SSM İşbirlikleri

Sürelî sergiler kapsamında yapılan ortaklaşa çalışmaların önemli olduğu düşünülür. Nitekim müze ulusal ve uluslararası tanınırlığını arttırdığında daha fazla ziyaretçiye ulaşma fırsatı yakalayacak ve yerini bu sektörde sağlamlaştırma yolunda emin adımlar atacaktır. Bu kapsamda Sakıp Sabancı Müzesi 2010 AKB, Sony&Teknosa, Sabancı Holding, Deutsche Bank, Yüksel İnşaat A.Ş. , ÇİMSA, Akbank, Calouste Gulbenkian Vakfı sponsorluğunda sürelî sergilerini gerçekleştirmiştir. Sakıp Sabancı Müzesi, Sabancı Holding kuruluşlarından da destek almaktadır. Sürelî serginin sponsorunun verdiği destek ile yan etkinliklerin şekillenmesi ve çeşitlenmesi mümkündür. Bu kapsamda sponsor yardımı ile büyük çaplı etkinlikler de gerçekleştirilebilir. Bu etkinlikler gezi, workshop, basın kahvaltıları... vb. etkinlikler olarak düşünülebilir.

6.1.4. Pera Müzesi ve Sakıp Sabancı Müzesi’ndeki Verilerin Karşılaştırılması

Pera ve Sakıp Sabancı Müzesi, günümüzde İstanbul sanat ortamındaki hareketliliğin sürekli olmasını sağlayan iki kurum olarak nitelendirilebilir. Bu iki müze, kültür ve sanat alanında sektörün önde giden ve aktif müzeleri olarak düşünülebilir. Nitekim İstanbul’da birçok koleksiyon ve sergiyi ağırlamış, birçok ulusal ve uluslararası sanatçının eserlerine müze kapılarını açmıştır. Bu tezin konusu olan, müze pazarlama stratejisinde sürelî sergiler kapsamında Pera Müzesi ve Sakıp Sabancı Müzesi’nin faaliyetleri gözlemlenmiştir. Bu bölümde, sürelî sergiler ve pazarlama kavramlarının ilişkileri içerisinde, iki müzenin sistemindeki farklılıklar ve benzerlikler ortaya konulacaktır.

İncelenen verileri değerlendirmeden önce her iki müzenin pazarlama hedefindeki farkın belirtilmesi gerekmektedir, kısacası iki müzesinin hedef kitlesi farklıdır. Bu kapsamda yapılan araştırmalar doğrultusunda, Pera Müzesi’nin hedefi, gerçekleştirdiği etkinlikler ile gençlere ulaşabilmek, gençleri desteklemek ve müze ziyareti bilincini gençlere benimsetmektir. Pazarlama stratejileri, “gençlik” kavramı etrafında yapılmaktadır. Sakıp Sabancı Müzesi ise hedef kitlesini herhangi bir tanıma oturtmamaktadır. Bu yüzden yapılan görüşmeler sonucu SSM’nin düzenlediği sergiler ve etkinlikler aracılığıyla ulaşmak istediği kitlenin, sanatı seven sevmeyen herkes olduğu bilgisine ulaşılmıştır.

Beşinci bölümdeki verilerin incelenmesi sonucunda ilk olarak hem Pera Müzesi hem de Sakıp Sabancı Müzesi’nin bir aileyi temsil ettiğine değinilebilir. Yapılan görüşmeler sonucu belirtildiği üzere, Pera Müzesi, Suna ve İnan Kırâç ailesini temsil ederken Sakıp Sabancı Müzesi, Sabancı Ailesini temsil etmektedir. Bu iki müzeyi özel müze (yönetim şekli

açısından) yapan faktör ise aile temsilinden kaynaklanmaktadır; aile bireylerinin kişisel bağlantılarının ve ekonomik durumunun müze ile ilgili kararlarda etkili olabilmesi mümkündür. Diğer bir yandan iki müze de eğitim kurumları ile doğrudan bağlantılıdır. Pera Müzesi, İstanbul Araştırmaları Enstitüsü ile ortaklaşa çalışmalar yürütmektedir ve iki kurum da Suna ve İnan Kırar Vakfı bünyesi altındadır. Sakıp Sabancı Müzesi ise Sabancı Üniversitesi kapsamında yapılmaktadır. Üniversite içinde de bir departmanı bulunan müze, üniversite ile sürekli iletişim halindedir. Bu iki müze de kişisel girişimler sonucu hayata geçmiştir.

Pera Müzesi ve Sakıp Sabancı Müzesi'nin 5P kapsamında kurumsal kimlik, kişisel satış, basılı yayınlar, satış promosyonları, halkla ilişkiler ve tanıtım, ağızdan ağıza iletişim ve dijital medya başlıkları altındaki veri karşılaştırmaları aşağıdaki gibidir;

- **Kurumsal Kimlik:** Her iki müze de bu kapsamda uzman bir kadro ile çalışmayı uygun görmüştür. Müze dışında konumlanan çeşitli firmalar ve bireyler ile ortaklaşa yürütülen çalışmaların sonucu kurumsal kimlik oluşumları ortaya çıkmıştır. Pera Müzesi Lucky Eye firması, Ivan Cheffmayer ve Tom Fuismar ile çalışmıştır. Ivan Cheffmayer ve Tom Fuismar aynı zamanda Koç Holding'e ait birçok kuruluşun da logosunu tasarlamış ve kurumsal kimlik çalışmalarına destek vermiştir. Ivan Cheffmayer görsel iletişim tasarımı ve grafik tasarım alanında çağın önde gelen isimlerindendir, nitekim Mobil, National Geographic, Armani, NBC... vb. gibi firmaların logosunu da tasarlamıştır. Bu kapsamda adı geçen tasarımcıların, tasarımcı kimliklerinin, kurumsal kimlik oluşumu için önemli olduğu düşünülmelidir. Nitekim işinde uzman olan tasarımcılar tarafından tasarlanan logonun sadece görsel değil, kalite ve prestij değeri de bulunmaktadır. Bunun yanı sıra Sakıp Sabancı Müzesi Evren Yönetim Danışmanlığı ve Bilişim Teknolojileri Pazarlama Ltd. ve Dream&Bytes firması ile çalışmayı uygun görmüştür.
- **Kişisel Satış:** Kişisel satış faktörü hem ürün [product] kapsamında hem de kişiler [people] kapsamında incelenebilir. Nitekim kişisel satışta müze çalışanlarının büyük rolü vardır. Güler yüzlü, hoş görülü elemanların bulunduğu bir müzenin, ziyaretçiye güzel bir deneyim sunma açısından her zaman bir adım önde olduğu düşünülmelidir. Diğer bir yandan kişisel satış kapsamında ziyaretçi ile birebire iletişime geçen müze dükkân ve müze kafeden de söz etmek gerekmektedir. Bu kapsamda Pera Müzesi'nde

“Art Shop” ve “Pera Cafe”, Sakıp Sabancı Müzesi’nde ise “Müzedechanga” ve “Müze Mağaza” incelenecektir. Her iki müze de uygun koşullarda müze kafelerini süreli sergi konseptine dâhil etmektedir. Ev sahipliği yapılan süreli serginin içeriğine göre zaman zaman çeşitli menüler oluşturulmaktadır. Bu sayede ayrı bir işletme sistemine sahip olsa dahi müze kafelerde müzenin dinamizmine dâhil olmaktadır.

Diğer bir yandan her müzede olduğu gibi, Pera ve Sakıp Sabancı Müzesi’nde de müze mağazası bulunmaktadır. Bu mağazalar müze ile ilgili basılı yayın, hediyelik eşya, kırtasiye malzemesi... vb. ürünleri satarak gelir elde etmektedir. Ayrıca süreli sergilerin konseptine uygun ürünler sunarak, ziyaretçinin deneyimini somutlaştırmasını sağlamaktadır. Her iki müzenin mağazası bu şekilde çalışmaktadır.

- **Basılı Yayınlar:** Müzelerin sergiler, gösterimler... vb. etkinlikler için oluşturduğu kataloglar, broşürler, davetiyeler, afişler basılı yayınlara girmektedir. Bu kapsamda her iki müze de her sergi için katalog çıkartmaktadır. Kurumsal kimliği de üzerinde barındıran afişler, broşürler... vb. yayınlar, uygun bulunan mekanlara dağıtılmaktadır. Basılı yayınlar serginin bir yandan görsel bir yandan da somut olarak dolaşıma girmesini sağlar. Pera Müzesi ve Sakıp Sabancı Müzesi basılı yayınlar kapsamında özenle çalışmakta, hem sergi ile hem de kültür – sanat alanı ile ilgili yayınlar sunmaktadır. Bu kapsamda Pera Müzesi’nin tek farkı, müze içinde dağıtım biriminin bulunması ve bu birimin internet üzerindeki satış mecralarını kullanarak dağıtım yapmasıdır.
- **Satış Promosyonları:** Giriş ücretleri, üyelik sistemi, indirimler... vb. unsurlar satış promosyonları kapsamında, dolayısıyla fiyatlandırma [price] başlığı altında incelenmektedir. Bu kapsamda iki müze de farklı yöntemler uygulamaktadır. Pera Müzesi her zaman gençleri hedef kitle olarak aldığı için ücretsiz giriş günü “Genç Çarşamba” olarak adlandırılan Çarşamba günüdür ve bu haktan sadece öğrenciler faydalanabilmektedir. Diğer bir yandan “Pera Müzesi Dostluk Kartı” sistemi ile müze içinde satın alınacak ürünlerden, müze giriş ücretine kadar, birçok ayrıcalık sağlanmaktadır. Sabancı Müzesi ise Perşembe günleri bütün ziyaretçilere ücretsiz olarak kapısını açmaktadır. Kendi bünyesinde bir üyelik sistemi oluşturmaktansa Müze Kart sistemini kullanmayı tercih etmiştir. Bu kapsamda müze kart sahiplerine ücretsiz giriş ve mağazalarda %10 indirim hakkı tanımaktadır. Diğer bir yandan müze

mağazadan yapılacak olan her alışverişten elde edilen gelirin yardım amaçlı harcanacak olmasını belirten SSM bu kapsamda, ziyaretçilerine hem yardım etme hem de kişisel kredi kartları ile yaptıkları harcamalarda puan biriktirme imkânı sağlamaktadır.

- **Halkla İlişkiler ve Tanıtım:** Günümüzde neredeyse her kurumun içinde barınan halkla ilişkiler ve tanıtım unsuru, kar amacı gütmeyen bir kurum olan müzede de bulunmaktadır. Nitekim müzenin toplum içindeki imajını sağlamlaştırabilmesi, toplum ile iletişim halinde olabilmesi ve hareketli bir piyasada var olabilmesi için halkla ilişkiler ve tanıtım çalışmaları gerçekleştirmesi beklenir. Bu iki unsurun tutundurma [promotion] faktörü olduğu söylenebilir. Pera Müzesi, bu kapsamda gençleri hedef alarak çeşitli faaliyetler gerçekleştirmektedir. Yüksek bütçeli, yoğun reklam kampanyaları yerine, gençler arasında, müze ziyaret bilinci oluşturmaya çalışmaktadır. Bu kapsamda her yıl genç sanatçıları desteklemekte, güzel sanatlar fakültesinde okuyan öğrencilere sergi imkânı sağlamaktadır. Diğer bir yandan dergi ve gazetelerde haber olmanın samimi olduğunu düşünmekte, bu haberleri sosyal ağlar ile desteklemektedir. SSM ise, Pera Müzesi'ne göre çok daha agresif ve yoğun kampanyalar düzenlemektedir. Hedef kitlesinin tanımını “sanatı seven, sevmeyen herkes” olarak yapan SSM, bu kapsamda her türlü mecraı kullanarak herkese ulaşmayı hedeflemektedir. Database güncellemeleri, kişisel gönderimler, yoğun şekilde kullanılan sosyal ağlar, bunun yanı sıra basın toplantıları, billboardlar, gazete ve dergi haberleri ile tanıtımını desteklemektedir. SSM'nin konum olarak şehir merkezinden uzak olmasının bu tarz yoğun bir tanıtımı gerektirdiği düşünülebilir, nitekim Pera Müzesi, hem yerli hem de yabancı turistlerin en yoğun olduğu bölge olan Beyoğlu'nda yer almaktadır.
- **Ağızdan Ağıza İletişim:** WOM [Word of Mouth] olarak adlandırılan ağızdan ağıza iletişim, günümüzde hızla önem kazanan pazarlama yöntemlerinden biridir. Kısaca bireyin yaşadığı deneyimi başkalarına aktarması olarak tanımlanmaktadır. Müze kapsamında incelediğimizde hem Pera Müzesi hem de SSM, ağızdan ağıza iletişim ağının kuvvetli olması için, ziyaretçi deneyimini en kaliteli seviyeye çıkarmaya çalışmaktadır. Bu sebeple sadece süreli sergiler değil, çeşitli etkinlikler, gösterimler, konferanslar ile müzedeki çalışanların tavırları ve müzede ziyaretçinin konforlu hissetmesini sağlamaya kadar birçok detay üzerinde özenle durmaktadır.

- **Dijital Medya:** Teknolojinin hızla geliştiği bu dönemde, dijital mecra artık birçok kampanya, tanıtım ve iletişim faaliyetine ev sahipliği yapmaktadır. Hiçbir bütçeyi zorlamayan dijital medya, hemen hemen her kurumun kullandığı bir ortam haline gelmiştir. Dijital medyayı bir tutundurma elemanı olarak incelemek mümkündür. Nitekim sosyal ağlar, uygulamalar ve çeşitli internet siteleri sayesinde iletişim ve tanıtım konusunda halkla ilişkilere destek olmaktadır. Pera Müzesi, kendi resmi internet sitesinin yanı sıra Facebook, Twitter, Formspring sosyal paylaşım ağlarını kullanmakta ve iPhone uygulaması [application] ile bu ağları desteklemektedir. Diğer bir yandan e-bültenler ve kişisel bilgi gönderimleri ile genel ağlardan özel iletişim ağında kadar inebilmekte ve bireysel olarak ziyaretçiye ulaşabilmektedir. SSM de Facebook ve Twitter sosyal ağlarını kullanmakta aynı zamanda kendi resmi internet sitesinden güncellemeler yapmaktadır. Dijital mecra kapsamında SSM'nin medyakom ile yaptığı bir anlaşma bulunmaktadır ve bu kapsamda konferanslar ve basın toplantıları canlı olarak yayınlanabilmektedir. Diğer bir yandan SSM'nin de kendi oluşturduğu database'i bulunmakta ve bu kapsamda kişisel gönderimler yapmaktadır.

Günümüzde dijital mecra önemli bir yere sahiptir. Nitekim en ucuz ve en hızlı iletişimi sağlayan ortam dijital ortamdır. Hızla gelişen teknoloji sayesinde artık hemen hemen her yerde kablosuz internet bağlantısı, akıllı telefonlar ile internete girme imkânı bulunmaktadır. Bu yüzden dijital ortamda var olabilmek, farklı bir boyuttan yeniden yapılanmak ve bu yapılanmayı sürdürebilmek çok önemlidir. Daha fazla kişiye ulaşmak isteyen bir kurumun dijital medyayı kullanması kaçınılmazdır, günümüzde olmazsa olmazdır.

Yapılan görüşmeler sonucunda SSM'nin sosyal medyayı daha yoğun bir şekilde kullandığı sonucuna varılmıştır. Bu kapsamda SSM hemen hemen her sosyal paylaşım sitesinde bir hesaba sahiptir ve bu ağları aktif bir biçimde kullanmaktadır.

- **Diğer Etkileyici Faktörler ve Sponsorlar:** Sponsorlar ve işbirlikleri kapsamında her iki müzede, bu sektörde önde gelen kurumlardan destek almıştır. Akbank'tan Sabancı Holding'e kadar, sanata destek veren kuruluşlar ile ortaklaşa işler gerçekleştiren Sakıp Sabancı Müzesi ve Pera Müzesi bu kapsamda önemli isimler, bireyler, kuruluşlar ile çalışmalarının sağlam bir imaj yaratmalarına destek olduğu düşünülebilir. Nitekim sponsorların verdiği destek ile yan etkinlik takvimi şekillenebilir, çeşitlenebilir ve

müze daha fazla ziyaretçi çekerken, diğer bir yandan da yan etkinliklerin çeşitliliği ile bu sektördeki hareketliliğin sürekliliğini sağlayabilir. Müze ve sponsor ilişkisinin, müzenin gerçekleştirebileceği sergileri doğrudan etkileyeceği düşünülebilir. Sponsorların vereceği destek sayesinde ulaşım, sigorta... vb. gibi yüksek bütçeli işlemler kolaylıkla gerçekleştirilebilir. Bu kapsamda sponsorlar hem süreli sergilerin gerçekleşebilmesi hem de müzenin sağlam bir imaj yaratabilmesi için önemlidir.

Sonuç olarak Pera Müzesi ve Sakıp Sabancı Müzesi, aktif olarak pazarlama stratejileri oluşturmaktadır. Nitekim iki müzenin ayrı stratejileri olduğu gibi, aynı tür stratejilerinin de olduğu görülmektedir. Yapılan görüşmelerde her iki müzenin de ziyaretçi sayısının giderek arttığı kanısına varılmıştır. Gerçekleştirilen etkinliklere katılımın olduğu gözlemlenmiştir.

7. SONUÇ

*“İstanbul’un kültür sanat ortamının son on yıl içinde büyük bir ivme kazandığını söylemek mümkün. Bu gelişme görsel sanatlardan sinemaya, çağdaş danstan disiplinlerarası sanatlara kadar çok geniş bir yelpazede gerçekleşiyor.”*¹¹⁴ İstanbul’da Kültür ve Sanatın Yönetimi ve Gelişmeler başlıklı yazısında Sayın Görgün Taner’in de belirttiği üzere, son on yılda İstanbul’daki sanat hareketliliğinin farkına varmamak imkânsızdır. Birçok alanda gerçekleştirilen projeler, kültür ve sanat kapsamındaki farkındalığı destekleyen faaliyetler, bienal, birçok süreli sergi, konferanslar, festivaller... vb. etkinliklerin yanı sıra yeni açılan bağımsız sanat alanları, araştırma merkezleri, müzeler hatta özel sanat müzeleri... vb. kurumlar kapsamında İstanbul’da kültür sanat kapsamında dinamik bir ortamdan bahsedilebilmektedir. Teknolojinin gelişmesini takiben iletişim, ulaşım, paylaşım olanaklarının kolaylaşması ve hızlanması sonucunda daha fazla kaynağa ve uluslararası deneyime ulaşabilme imkânı kazanan sanat üreticileri kapsamında, yerel ve uluslararası ilişkilerde artış sağlanmış, paylaşımlar ve etkileşimler perspektifinde İstanbul’daki sanat ortamı da ivme kazanmıştır. Nitekim 2010’da Avrupa Kültür Başkenti (AKB) seçilen İstanbul, bu unvan altında birçok etkinlik gerçekleştirmiş ve kamuda kültür sanat kapsamında farkındalık ve bu farkındalığın sürekliliğini yaratmayı hedeflemiştir. Bu sebeple devlet tarafından desteklenen sanat kurumları, belediyeler, Sivil Toplum Kuruluşları... vb. gibi kurumlarla işbirliği içerisine girilmiş, bu kurumlarla hiç olunmadığı kadar ortaklaşa çalışmalar yürütülmüştür. Diğer bir deyişle kültür ve sanat ortamının gelişmesine katkıda bulunması gereken kurumlar harekete geçirilmiştir. Diğer bir yandan, kültür ve sanat, hatta kültürel miras bilinci kapsamında farkındalık oluşturulacak çalışmalar yapılmıştır. Nitekim bu tür işbirliklerinden; ancak son on yıl sürecinde bahsedilmektedir.

2010 AKB’den önce Türkiye’deki sanat ortamını canlandıracak ve uluslararası kapsamda Türkiye’nin isminin geçmesini sağlayacak, 1987’den bu yana İstanbul Kültür ve Sanat Vakfı tarafından on iki kez düzenlenen bienal, sanat piyasasının gelişimi adına önemli bir konumdadır. İstanbul Bienali’nin yardımıyla Türk sanatçılarının en sonunda sanat dünyasında hak ettikleri biçimde kabul görecekları düşünülmektedir. Öte yandan İstanbul Bienali, uluslararası sanat sergilerinin yardımıyla insanların çağdaş sanata karşı muhafazakar yaklaşımlarını değiştirmeyi de amaçlamaktadır.¹¹⁵ Bienal gibi müze de, gelişmek için

¹¹⁴ Deniz Ünsal, *İstanbul Kültür Mirası ve Kültür Ekonomisi Envanteri 2010, İstanbul Kültür ve Sanat Sektörü, 1. Baskı; İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2011, s. 30.*

¹¹⁵ Marcus Graf, *“Müzeler ve Kimlik Arayışı”, Müzecilikte Yeni Yaklaşımlar, İstanbul Modern, İstanbul, 2005, s.178.*

uluslararası sanat camiasına dâhil olmayı önemli görmektedir. Küresel iletişim ve rekabet zamanlarında İstanbul Modern, Türk sanatının uluslararası alanda kabul görmesi için bir köprü olmayı amaçlamaktadır.¹¹⁶ Uluslararası kültür ve sanat sermayesinde söz sahibi olabilmek ve bu sermayenin getireceği turist, ziyaretçi, para ve en önemlisi prestij dönüşümünden yararlanmak için, küreselleşme kavramı altında özel müzelerin, bu sermayeyi İstanbul’a getirebilmek için yeniden yapılanmakta olduğu düşünülebilir.

*“Türk sanatının ancak uluslararası sanat ortamının bir parçası haline gelerek gelişebileceğinin bilincindeyiz. Küreselleşen dünyada müzeler arasındaki iletişim ve ortaklaşa projeler önem kazanırken, biz de önde gelen müzeler ve belli başlı sanat kurumları ile aktif bir işbirliğinin temellerini atmaya çalışıyoruz.”*¹¹⁷

Diğer bir yandan, son on yıl içerisinde açılan İstanbul Modern (2004), Sakıp Sabancı Müzesi (2002), Pera Müzesi (2005), Proje4L/Elgiz Çağdaş Sanat Müzesi (2004), Santral İstanbul (2007), Salt (2011), söz konusu hareketliliğin dolaşımını hızlandırmıştır.¹¹⁸ Bu kapsamda özel müze ile devlet müzesi arasındaki farklılıkları anlamak gerekmektedir. Nitekim devlet müzelerinin, merkez odaklı karar mekanizması ve ağır işleyen yapısının yanında özel müzeler ve sanat merkezlerinin, kültür ve sanat alanında İstanbul’a yeni bir soluk kazandırdığı düşünülebilir. 2010 AKB seçildikten sonra İstanbul’daki sanat ortamının daha da hareketliği söylenebilir, bu kapsamda son iki yıl ele alınırsa, devlet müzelerinin de atağa geçtiği, belediyelerle yapılan işbirliklerinin olumlu ve düzenli bir şekilde ilerlediği görülebilmektedir. 2010 kapsamında gerçekleştirilen “Taşınabilir Sanat”, “İstanbul’da Yaşıyor ve Çalışıyor”, “İstanbul 2010 Kadırga Sanat Üretim Merkezi” ve “Sanat Limanı” projeleri ile genç sanatçılar, kültür ve sanat yöneticileri, diğer bir deyişle kültür ve sanat sektöründe çalışanlar desteklenmiş, sanat birçok kişiye ulaştırılmaya çalışılmıştır. Bu etkinlikler son dönem etkinlikleri olarak adlandırılabilir; ancak müze kapsamında ele alındığında İstanbul birçok sergiye, özel çağdaş sanat müzeleri sayesinde, ev sahipliği yapmıştır. Rodin, Picasso, Frida Kahlo, Botero gibi sanatçıların eserleri ve özel koleksiyonlar kamuya sunulmuştur. Türkiye sanat ortamının uluslararası bir kapsama sahip olabilmesi için, müzelerin önemli bir rol oynadığı söylenebilir. Bu kapsamda yapılan işbirlikleri ile Türkiye sanat ortamını uluslararası kapsamda geliştirmek için adımlar atılmış, aynı zamanda Türkiye’deki sanat ortamının hareketliliğine ivme kazandırılmıştır. Türkiye’nin önde gelen şirketlerinin, özellikle çağdaş

¹¹⁶ Marcus Graf, a.g.e, İstanbul, 2005, s.179.

¹¹⁷ Marcus Graf, a.g.e, s.179.

¹¹⁸ Savaş Arslan, *Global Art World: Global Art and the Museum; Corporate Museums in Istanbul*, 2009, s. 237.

sanat müzesi olmak üzere, müze açtığı ve sanata bu yönde yatırım yaptığı görülmektedir. İstanbul merkezli olmak üzere son on yıl içerisinde, yeni çağdaş sanat müzeleri açılmıştır.

Küreselleşme ile beraber sürekli gelişim gösteren İstanbul, bu süreçte kuşkusuz küresel kentlerin kültür aracılığıyla birbiriyle bütünleşme yarışına dâhil olmuştur. Küresel kent bağlamında da, sıklıkla dile getirilen pratiğin en vazgeçilmez parçalarından birini de “müze” oluşturmaktadır. Müze, kentin yaratmaya çalıştığı imajın ve markanın pazarlanması işlevini yerine getirmektedir.¹¹⁹ Aynı bienal ve festivallerde olduğu gibi, “... küresel kapitalizmin hayat standartları yüksek, kent kültürü renkli olan yerleşimleri öne çıkarmasıyla birlikte kent, ile festivaller arasındaki ilişki farklı bir boyut kazanmaktadır...” “... Ülkeler bir vitrin olarak kullanıldıkları büyük kentler aracılığıyla rekabet etmeye başlar...”¹²⁰ “Nitekim sanat sergileri, galeriler ve müzeler, fuarlar ve festivaller, yalnızca turistleri değil, küresel sermayeyi, yönetici sınıfları ve vasıflı işgücünü de çekmektedir.”¹²¹ İstanbul yirmi yılı aşkın bir süredir, Türkiye’deki küreselleşme arzusunun ve bunun beraberinde getirdiği kentsel/kültürel dönüşümün hem öznesi hem de nesnesi olmuştur. Siyasetçiler, yerel yöneticiler ve iş dünyası kadar aydın kesimler de bir yandan bu değişimi inceleyip yorumlamaya, bir yandan da küreselleşme projesinin gereklerini yerine getirmeye çalışmışlardır.¹²²

Küreselleşme olgusunun etkisini giderek arttırdığı bu dönemde, tüketim ve markalaşma kavramlarının öne çıktığı görülmektedir. Küreselleşme ile artan tüketim kültürü, birçok ürünün ve fikrin çabuk bir şekilde yok olmasına sebep olabilmektedir, ayrıca bireylerin boş zaman kavramı da giderek kısıtlanmakta, aynı oranla yaşam temposu giderek hızlanmaktadır. İnsanlar kolay ulaşabildikleri, sosyalleşebildikleri mekânlarda boş zamanlarını değerlendirmeyi tercih etmektedir. Bu kapsamda yaşamakta olduğumuz çağdaki kültür endüstrisinin hâkimiyetiyle, birçok ürünün hızla tüketildiği bu dönemde alışveriş merkezlerinden, çeşitli mağazalara, sinemalara kadar neredeyse her alan artık kültür ve sanat kurumlarının rakibi haline gelmeye başlamıştır. Nitekim artan hayat temposu ile doğru orantılı olarak, boş zaman aktivitesi “leisure time activity” için ayrılan vakit kısıtlı bir hale gelmiş, bütün bu sirkülasyonun içinde kendine bir yer edinmeye çalışan ve yaşamaya devam etmek isteyen müze ziyaretçi çekebilmek için çeşitli yapılanmalar gerçekleştirmek zorunda kalmıştır. Bunun yanı sıra müze kar amacı güden bir kurum değildir, bu perspektifte kar elde

¹¹⁹ Ayşe H. Köksal, “Bilbao Rüzgarları İstanbul’a Uğrar Mı?”, Gençsanat Dergisi; No: 194, s. 29

¹²⁰ Sibel Yardımcı, *Kentsel Değişim ve Festivalizm: Küreselleşen İstanbul’da Bienal*, İstanbul: İletişim Yayınları, s.67 – 68.

¹²¹ Sibel Yardımcı, a.g.e, İstanbul: İletişim Yayınları, s.67 – 68

¹²² Sibel Yardımcı, a.g.e, İstanbul: İletişim Yayınları, s.70

etmesi düşünülemez; ancak müzenin hayatına devam edebilmesi için ziyaretçilere, destekçilere, üyelere ve sponsorlara ihtiyacı vardır, diğer bir deyişle bütün bunlara sahip olabilmesi için bir prestij yaratmalıdır. Yaratılması istenilen imaj, pazarlama stratejilerinin doğru bir şekilde yapılanmasıyla şekillenmeye başlar.

Küreselleşme olgusunun beraberinde markalaşmanın ve sürdürülebilirliğin önemi kaçınılmazdır. Her geçen gün artan ürünler arasında seçilebilir, bilinir ve prestijli olmak itibarın da önemini beraberinde getirir. Markalaşmanın açılımının itibar yönetimi, diğer bir deyişle prestij ve imaj oluşturma amacı güderek, kültür üzerinden bir görünürlük yaratma süreci olduğu düşünülebilir. Nitekim çeşitli kültür kurumları, kültürü pazarlarken kar amacı gütmeyen ve imaj oluşturma kaygısı güder; ancak pazarlama kavramı tanımının çağrıştırdığı ticari amaçlardan uzak durarak itibarını arttırma ve bu itibarın sürekliliğini sağlama hedefi içerisine girer. Ancak burada sorulması gereken soru pazarlaması yapılan kavramın kültür mü yoksa itibar mı olduğu sorusudur. Örnek olarak incelenen Pera Müzesi ve Sakıp Sabancı Müzesi kapsamında ele alındığında, her iki müzenin de arkasında Türkiye'nin önde gelen şirketleri bulunmaktadır. Pera Müzesi, Suna ve İnan Kıraç Vakfı ve Koç Holding kapsamında, SSM ise Sabancı Üniversitesi ve Sabancı Holding kapsamında faaliyet vermektedir. Bu şirketlerin müze oluşturarak kültür ve kültürel mirasa hizmet etmenin yanı sıra, sosyal sorumluluk kapsamında kültürü mü yoksa itibarını mı pazarladığı tartışılır. Nitekim yapılan görüşmeler sırasında belirli verilere ulaşılamadığından dolayı, bu tartışmanın cevabı verilememiştir. Verilere ulaşıldığı takdirde, süreli sergiler üzerinden yapılan pazarlama stratejilerinin kültür – müze ve itibar yönetimi arasındaki ilişkisine ve yerine de değinilmesi düşünülmüştür.

Müze, daha fazla kişiye ulaşabilmek, daha fazla ziyaretçi çekebilmek, etkinliklerini daha iyi bir şekilde tanıtabilmek ve kültür tüketiminin artarak yaşandığı çağımızda ayakta kalabilmek adına, kar amacı gütmeyenler dahi, kültür ve sanat kurumları çeşitli pazarlama kavramlarını ve stratejilerini bünyelerine dâhil etmiştir. Müze, son on yılda, pazarlama kavramını kendi içinde konumlandırarak bir bölüm oluşturmuş ve çağın gelişimlerini de takip ederek pazarlama kavramını kendi yapılanmasına göre özümsemiştir. Nitekim pazarlama kavramının, günümüzde hemen hemen her kurumun bünyesinde bulunduğu düşünülebilir. Kar amacı güden bir kurumun daha fazla satış yapabilmesi için, kar amacı gütmeyen bir kurumun daha fazla kişiye ulaşması ve bir imaj yaratabilmesi için pazarlama yöntemlerine başvurduğu düşünülür.

Diğer bir yandan hem İstanbul'daki müzelerin sayısının artması hem de sürekli büyüyen İstanbul müzeleri arasında rekabet kaçınılmaz hale gelmiştir. Peş peşe açılan müzeler İstanbul'un kültür ve sanat ortamına canlılık getirmekle beraber, hayatta kalabilmek ve varlığını sürdürebilmek için daha fazla ziyaretçiye, sponsora, bağışçıya, destekçiye, üyeye... vb. kurumlara, bireylere ihtiyaç duymaktadır. Kendi kulvarlarında da bir rekabet ortamı oluşturan müze, bu bağlamda kendini yeniden yapılandırmış, rakipleri arasında var olabilmek için pazarlama branşını da bünyesine dâhil etmiştir. Sonuç olarak kendini tanıtan ve yaşamak için kar amacı gütmeyen pazarlama stratejilerini kendi içinde konumlandıran bir "müze" ortaya çıkmıştır.

Müze, geçmişten bu yana, sürekli kendisini yenileyerek, dönemine uyum sağlayacak faktörleri kendi içinde konumlandırarak, günümüze kadar gelmiştir. Tanımı sürekli olarak değişen ve gelişen müze, kültürel mirası koruma ve sunma, kültür ve sanat ortamının hareketliliğini sağlama, toplumu kültür ve sanat kapsamında bilinçlendirme, kültürel mirası koruma ve sunma görevlerini asla tanımından çıkartmamış, bu kavramları merkezine alarak yapılanmasını bu merkez dâhilince gerçekleştirmiştir.

Ziyaretçinin son birkaç on yılda müze yönetiminde kazandığı itibara rağmen koleksiyon müzenin kurgusunda hala çok önemlidir. Böylece yeni açılan bir müze ya da açılmaya hazırlanan bir müze öncelikle koleksiyonu ve koleksiyon sergisi üzerinden çeşitli etkinlikler ve tanıtım kampanyaları gerçekleştirmek için çalışmalar yürütür. Koleksiyon genişledikçe, sergileme ve depolama yeri yetersizliği gibi problemler ortaya çıkabilmektedir. Bu yüzden zamanla koleksiyonu geliştirmek yerine misafir sergilere, sanatçılara veya koleksiyonlara yer vermek bir tercihe dönüşebilir. Bu süreçte süreli sergiler önem kazanmaktadır. Diğer bir yandan zamanla ev sahipliği yapılan sergilerin, eserlerin, koleksiyonların kime ait olduğu, kimlerle işbirliği yapılarak sergilendiği... vb. gibi isim içerikli başlıklar da önemli hale gelmeye başlamıştır. Nitekim birçok insanın yurtdışında göremediği veya görme imkânı olmadığı koleksiyonları, eserleri, sanatçıları misafir eden müzelerin prestiji artmakta, takipçileri çoğalmakta, bunu takiben ziyaretçi sayısı da artmaktadır. Daha fazla ziyaretçi çekebilmek, hareketli ortamda hayatına devam edebilmek, aynı zamanda dinamik kültür ve sanat ortamının hareketliliğinin sürekliliğini sağlamak adına, çeşitli pazarlama stratejileri ile müze gündemi aktif tutmaya çalışmaktadır. Bir süre sonra pazarlama stratejileri sürekli sergiler üzerinden yapılamadığı ya da yapılanmanın beklenenden yavaş olmasından dolayı, müze kendi koleksiyondan oluşan sergilerden ziyade, başka isimlere ait olan koleksiyon ve

çeşitli eserlerden oluşan süreli sergiler üzerinden faaliyetlerini yapılandırmaya başlamıştır. Süreli sergilerdeki hareketlilik izleyicinin deneyiminin çeşitlenmesine yardımcı olmakta ve pazarlama unsurlarının sıklıkla yenilenmesine ve tanıtım hizmetlerinin farklılaşmasına ve artmasına zemin hazırlamaktadır. Bu sayede müzenin kendi içerisindeki dinamizmi de artmakta ve kendini gündemde tutabilecek imkânlar yaratmaktadır.

Sakıp Sabancı Müzesi, İstanbul Modern Sanat Müzesi ve Pera Müzesi de koleksiyonlarından oluşan sürekli sergilerini bünyelerinde barındırmakta; ancak bu rekabet ortamında ayakta kalabilmek için süreli sergilere, bu sergilerin tanıtımına ve sergilerle bağlantılı etkinliklere daha fazla önem vermektedirler. Sonuçta, her yeni sergi, beraberinde yeni ziyaretçileri, yeni tanıtım çalışmalarını, yeni yayınları getirir. Bu bağlamda her yeni sergi müzenin adının daha fazla kişiye ulaşmasına olanak sağlar ve imaj oluşturmaya yardımcı olur.

Her yeni süreli sergide, çeşitli tanıtım faaliyetleri, daha fazla ziyaretçiye ulaşabilmek, sergiyi duyurabilmek ve kültür sanat ortamını hareketlendirmek için düzenlenen etkinlikler, dijital ortamı aktif olarak kullanmak... vb. gibi faaliyetlerin yapıldığı gözlemlenmektedir. Bu perspektifte süreli sergilerin, kültür ve sanat kapsamından ayrı olarak bir yerde müze için bir pazarlama ürünü haline geldiği de düşünülebilir. Nitekim daha fazla ziyaretçiye ulaşmak, tanınmak, takip edilmek, ziyaret edilmek, prestij sahibi olmak... vb. varlığını sürdürebilmesine sağlayacak unsurlar adına, süreli sergileri kullanarak birey ile iletişime geçilmektedir. Pazarlama kavramı müzeye rekabet ve büyüme sebeplerinden dolayı girmiş, sürekli önem kazanan bir bölüm haline gelmiştir. Diğer bütün bölümlerle iletişim halinde olan pazarlama departmanı bazen iletişim ve halkla ilişkiler departmanı altında konumlanmış bazen de kendine özel bir departmana sahip olmuştur. Ancak son on yılda, görsel iletişim tasarımı, yaratıcı [creative] pazarlama gibi unsurların daha bilinir hale gelmesi ile müzede pazarlama kavramından kesin olarak bahsedilmeye, bu kapsamda konusunda uzman kişilerle çalışılmaya başlanmış, sanat – müze ve pazarlama ilişkisi bir arada götürebilen bölümler açılmıştır. Bu alanda Türkiye’de yeni bir birikim başlamıştır. Hem işin tasarım [creative] tarafında hem de üretim aşamalarında bir ilerleme ve sektörel (kültür sektörü) gelişim görülür. Yeni sergi tasarım şirketlerinin kuruluşu buna bir örnek olabilir. Bu bağlamda süreli sergilerin müze pazarlama stratejisi adına en önemli ürün halini aldığı düşünülebilir. Nitekim en önemli ürün olan süreli sergiden beslenerek gelişen yan etkinlikler, müzeyi ayakta tutmakta ve aktif olmasını sağlamaktadır.

Diğer bir yandan süreli serginin ortaya çıkarttığı çeşitli pazarlama unsurları da bulunmaktadır. Kotler tarafından 5P [product, price, promotion, place, people] olarak adlandırılan bu elemanlar, pazarlama unsurlarının ne kadar çeşitli olabileceğinin ve bu unsurların müzenin hemen hemen her bölümünde yer edindiğinin bir göstergesi gibidir. En büyük ürünün [product] “sergi” olduğu düşünülürse, ardından kurumsal kimlik, müze dükkân ve restorandaki satışları gelmektedir. Bunu takiben de fiyatlandırmanın [price] geleceği düşünülmelidir çünkü bir müzenin giriş ücreti ve ücretsiz giriş günleri çok önemlidir, bu kapsamda daha fazla ziyaretçi çekebilecek kampanyalar düzenlenebilmektedir. Ücretsiz giriş günleri için mutlaka sponsor ya da destekçi bulunmakta, bu isim ile de bir tanıtım yapılabilir. Aynı zamanda üyelik kartları, çeşitli indirimler, hediye puanlar... vb. ayrıcalıklar ile müze ziyareti daha cazip hale getirilmektedir. Müze pazarlama karmasının en önemli unsuru; içinde halkla ilişkiler, tanıtım ve dijital medyayı da barındıran tutundurma [promotion] elemanıdır. Bu kapsamda sergiler hakkında çeşitli reklam kampanyaları düzenlenmekte, dijital mecradan, günlük hayatta görebildiğimiz her yere kadar, yoğun bir şekilde tanıtımlar yapılmaktadır. Sosyal paylaşım ağları aktif olarak kullanılmakta, buradan hedef kitleye rahatlıkla ve ucuz bir şekilde ulaşılabilir. Tutundurma unsurundan sonra, dağıtım [place] ve kişiler [people] gelmektedir. Bu kapsamda müzenin ulaşım olanakları, konumu önemsenmektedir, diğer bir yandan da “kişiler” unsurunda da daha kaliteli bir deneyim adına müze çalışanlarının davranışları temel alınmaktadır. Müze pazarlama karmasının elemanları özetle yukarıdaki gibi iken, bir yandan da süreli sergilerin müzeye getirdiği yeni solugun nasıl yapılandığını belirtmek gerekmektedir. Bir süreli serginin müzeye sunduğu pazarlama unsurları aşağıdaki gibidir, ayrıca bu unsurlar 5P kapsamında incelenmelidir;

- Süreli serginin tanıtılacağı her afişte, her broşürde ve katalogda müzenin kurumsal kimliği bulunmak zorundadır. Bu sayede müze de kendi imajını ve marka tasarımını, diğer bir deyişle kendi yüzünü ve temsilini yaratmış olur. Nitekim ziyaretçi ile kurulan ilk bağ kurumsal kimlik üzerinden yapılmaktadır. Kurumsal kimlik, süreli sergiden sonra müzenin önemli ürünleri arasında yer almaktadır. Sonuçta temsil anlayışına sahip olan bir tasarımdır ve yine her süreli sergi ile beraber çıkan yeni yayınlarda, dijital ortamda izleyicinin, ziyaretçinin algı perspektifinde müzeyi temsil etmektedir.
- Müze mağaza ve müze restoran da süreli sergilerdeki temaya göre çeşitli yenilikler getirebilmektedir. Süreli sergideki eserlerden esinlenerek tasarlanan hediyelik eşyalar,

ya da süreli sergideki temaya göre düzenlenen restoran menüsü, ziyaretçinin deneyiminin çeşitliliğini sağlamaktadır. Müze mağazası ve restoran müze kapsamı dışındaki kuruluşlar tarafından işletiliyor olsa dahi müze bünyesine dâhil olmaktadır. Diğer bir yandan müze çalışanlarının ziyaretçilere karşı olan tutumu, bir ziyaretçinin deneyiminin en iyi şekilde tamamlanmasını sağlayan unsurlardan biridir, ayrıca ağızdan ağıza iletişim ağının da kuvvetlenmesini teşvik eder.

- Her yeni süreli serginin bir diğer çıktısı ise basılı yayınlardır. Afişler, broşürler, kataloglar, davetiyeler... vb. unsurlar basılı yayınlar kapsamındadır. Sergi ile beraber hazırlanan kataloglar perakende olarak satışa sunulmaktadır, broşürler dağıtımına gitmektedir ve bu sayede dijital ortamdan ziyade somut olarak da dolaşıma girmektedir. Diğer bir yandan kataloglar kaynakça olarak kullanılabilir ve mutlaka önemli arşivlerde yer alır. Basılı yayınları, kurumsal kimliği de üzerlerinde barındırdıkları, bunun da yine müze tanıtımı için önemli olduğu düşünülür. Ayrıca perakende olarak satışa sunulan katalogların, müzenin önemli gelir kaynaklarından biri olduğu da belirtilir.
- Satış promosyonları süreli sergiler kapsamında da yenilenmektedir. Müzenin girişinde yapılacak gösterimlerden, perakende mağazalarda yapılacak olan indirim kadar birçok unsur satış promosyonlarına girmektedir. Müze kafelerinde ve restoranlarında yiyecek ve içecekler, mağazalardaki basılı yayınlar satış promosyonlarının görüldüğü mekânlardır. Sergileri için yapılan özel aktiviteler de bu başlık altında incelenebilir. Her yeni sergi ile beraber yeni ürünler, yeni fiyat politikası, yeni etkinlikler oluşmaktadır. Üyelik kartları, bu kartlara uygulanan indirimler de satış promosyonları arasında yer almakta, bu kapsamda amaçlardan biri üyelik kartları ve bu kartların sunduğu avantajlar ile ziyaretçiyi sürekli ziyaretçi statüsüne çıkartmaktır.
- Süreli sergilerin canlı bir ortam yaratabilmesi adına halkla ilişkiler ve tanıtımın en önemli tutundurma elemanı olduğu düşünülmelidir. Nitekim bir serginin iyi bir şekilde tasarlanmış tanıtım planı, o serginin yaşayabilmesini sağlayan en önemli unsurdur. Gazete ve dergi haberleri, ilan tahtaları [billboard], internet üzerinden yapılan aktiviteler, üst geçitler... vb. birçok mecrada hem somut hem de sanal olarak karşımıza çıkan tanıtım çalışmaları, her süreli sergi için yeniden tasarlanmakta ve yeni kimliklere bürünmektedir. Diğer bir yandan her müzenin halkla ilişkiler ve tanıtım

süreci farklı şemalar kapsamında şekillenebilir. Bu durum müze yönetimi ve müzenin hedefleri ile yakından alakalıdır.

- Yapılan tanıtım çalışmaları sonunda, sergiyi ziyaret eden kişinin edindiği deneyimi başka birileri ile paylaşıp onları da sergiyi ziyaret etmeleri için teşvik etmesi de ağızdan ağıza iletişim ağını oluşturmaktadır. Ağızdan ağıza iletişim hızla büyüeyebilen bir faktördür. Ziyaretçinin kendi sosyal ortamında, edindiği deneyim üzerine yaptığı konuşma, potansiyel ziyaretçilerin karar verme aşamasını hızlandırmaktadır veya ziyaret kararını kesinleştirmektedir. Her yeni sergi ile ziyaretçinin daha iyi, konforlu ve kaliteli deneyim yaşaması için, müze çalışanları özenle çalışır, özellikle bireysel iletişimin olduğu (danışma, müze mağaza ve kafe) birimlerdeki çalışanların davranışlarının çok özenli olması gerekir.
- Süreli sergiler için bir diğer önemli unsur ise, içinde bulunduğumuz teknoloji çağında kullanımı her geçen gün artan dijital medyadır. Dijital medya, günümüzde en ucuz haberleşme ağlarından biridir. İçinde barındırdığı sosyal paylaşım siteleri sayesinde birçok kurumun kendini tanıtılabildiği bir ortam haline gelmiştir. Neredeyse sosyal ağ hesabı bulunmayan kurum bulunmamaktadır hatta piyasada barınmamaktadır. Bu kapsamda müze de sosyal paylaşım ağlarını aktif bir şekilde kullanarak her yeni sergide sayfasını güncellemektedir. Dijital ortamda veri tabanı [database] oluşturmakta ve çeşitli gönderimler yapmaktadır. Bir yandan elektronik iletişimi de içinde barındıran dijital medya bu kapsamda kolay ulaşılabilir olmakta ve bilgiye ulaşımı hızlandırmaktadır. Diğer bir yandan ziyaretçinin sorularına daha hızlı ulaşılabilmesini sağlamaktadır.

Türkiye’de çağdaş sanat müzelerinde, süreli sergilere verilen önem, pazarlama stratejilerinde süreli serginin yerini gösteriyor. Bu kapsamda süreli sergiler müzenin hemen hemen bütün kaynağını yönlendirdiği bir unsur halini alıyor ve bu da beraberinde “yaratıcılığı” getiriyor. Bu yaratıcılık, kaynakların bir bölümünün süreli sergilere yönlendirilmesiyle beraber şekillenen müze departmanlarının süreli sergiler üzerinden projeler üretebilmesini ve süreli sergi – müze ilişkisini canlandıran bir yapı halini alıyor. Böylece müze restoranından müze mağazasına kadar birçok bölüm süreli sergilerden esinlenerek ortaya koydukları faaliyetlerle hareketlilik sağlamanın yanı sıra, ziyaretçi deneyimini çeşitlendirirken pazarlama stratejilerinin de oluşmasını sağlıyor. Ancak müze pazarlama kavramını kendi bünyesine

alırken, kendi kurumsal kimliği ya da görüşlerince bu kavramı dönüştürebilmektedir. Pera Müzesi'nde iletişim departmanının pazarlama faaliyetlerinden sorumlu olduğu görülürken, SSM'de direk olarak pazarlama departmanının konumlandığı görülmektedir. Bu kapsamda Pera Müzesi'nin pazarlama kavramını bünyesinde barındırdığı halde neden iletişim departmanı olarak bir bölümü pazarlamadan sorumlu tuttuğu tartışılır.

Müze pazarlama stratejisinde süreli sergiler kapsamında, müzenin birçok mecraı aktif bir şekilde kullanarak tanıtımını yaptığı görülmektedir. Pazarlama kavramın kendi içinde iyice pekiştiren, organizasyon şemasına dâhil eden müze, rekabetin giderek arttığı bu kültür ve sanat ortamında ayakta kalmanın yollarını, pazarlama kapsamı dışında, halen aramaktadır. Ancak süreli sergilerin düzenlenmesi ve bu tarz sergilerle beraber pazarlama elemanlarının da güncellenmesi, müzeye yeni bir soluk getirdiğinden dolayı, müze hareketli ortamının sürekliliğini sağlayabilmektedir. Her yeni süreli sergide, kurumsal kimliği sayesinde yeniden ziyaretçi ile iletişime geçebilme olanağına sahip olan, yeni etkinlikler düzenleyen, yeni ürünler yayınlayan, tasarlayan, daha fazla ziyaretçiye ulaşma promosyonları gerçekleştirebilen müze, süreli sergiyi kültür ve sanat ortamının birikimine katkı sağlamanın yanında bir pazarlama unsuru yani ürünü olarak da kullanmaktadır. Nitekim bir müzenin en önemli ürününün sergi olduğu düşünülür. Müze kendi tanımı çerçevesinde kültürel mirası korumakta, sunmakta ve sergilemektedir, diğer bir yandan faaliyetine devam edebilmek adına süreli sergiler üzerinden yapılandığı pazarlama stratejileri geliştirmekte, hedef kitlesine ve müze için adeta yaşam kanı olarak tanımlanabilecek ziyaretçiye ulaşabilmek, kültür ve sanat ortamında prestij sahibi olabilmek, bir imaj yaratabilmek, kültür ve sanat sektöründe adının devamlılığını sağlayabilmek için, süreli sergiler üzerinden yapılan stratejileri de kullanmaktadır.

KAYNAKÇA

- Ada, Serhan. İnce, H. Ayça. (2009), **Kültür Politikalarına Giriş**; İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları
- Arslan, Savaş. (2009), **Global Art World: Global Art and the Museum, Corporate Museums in Istanbul**; Germany.
- Artun, Ali. (2011), **Çağdaş Sanatın Örgütlenmesi; Estetik Modernizmin Tasfiyesi**. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Ashley, S. (2004), **State Authority and the Public Sphere: Ideas on the Changing Role of the Museum as a Canadian Social Institution. Museum and Society**; England.
- Bıçakçı, İlker. (1999), **İletişim ve Halkla İlişkiler Eleştirel Bir Yaklaşım**; Ankara
- Brown, Chris. Successful Museum Cafes, **Association of Independent Museums Limited Registered Office. Great Britain; Great Western Dock, Bristol BS1 6TY.**
- Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (2006), Cilt 15. Sayı 1.
- Çalikoğlu, Levent. (2009), **Çağdaş Sanat Konuşmaları 4, Koleksiyon, Koleksiyonerlik ve Müzecilik**. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. (2008) Cilt 10. Sayı 1.
- Folk John H. , Lynn D. Dierking. (1998), **The Museum Experience**, Washington D.C; Whalesback Books.
- Folk, John H. , Sheppard, Beverley. Thriving in the Knowledge Age: New Business Models for Museums and other Cultural Institutions.
- Fischer, Philip. (1975), **Art and the Future's Past**.
- Geçmişten Geleceğe Türkiye’de Müzecilik II, Eğitim, İşletmecilik ve Turizm Sempozyum, 21 – 23 Mayıs 2008, Ankara.
- Graf, Marcus. (2005), “Müzeler ve Kimlik Arayışı”, **Müzecilikte Yeni Yaklaşımlar, İstanbul Modern**.
- Huang, K. (1997), **Museum Marketing Strategies: Mew Direction for a New Century**; Taipei: Artist Publishing Company.
- Hudson, Kenneth. (1998), **The Museum Refuses to Stand Still**; Oxford: Blackwell Publishers.
- Klaic, Dragan. (2007), **Mobility of Imagination**; Budapest: Central European University Press.
- Koçak, Orhan. (2001), **Modern Türkiye’de Siyasi Düşünce Cilt 2**; İstanbul: İletişim Yayınları.
- Kotler, N. (2008), **Museum Marketing and Strategy: Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue and Resources, Jossey-Bass, San Fransisco, CA.**
- Kotler, P. (1991), **Marketin Management: Analysis, Planning, Implementation and Control**; Prentice Hall, New Jersey.
- Köksal Ayşe H. **Bilbao Rüzgarları İstanbul’a Uğrar Mı?**, Gençsanat Dergisi, No: 194, s.29
- Lewis, P. (1991), **The Role of Marketing: Its Fundamental Planning Function: Devising a Strategy**, Routledge, London.
- Lord, Barry. Lord, Gail Dexter. (1997), **The Manual Of Museum Management**; California: Altamira Press.
- McLean, Fiona. (1996), **Marketing The Museum**; London: Routhledge
- Moore, Kevin. (2006), **Museum Management**; London: Routhledge
- Mucuk, İsmet. (1997), **Pazarlama İlkeleri**; İstanbul: Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Puusa, Anu. Tolvanen, Ulla. *EJBO Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, Vol 11, 2006.
- Rentschler R. Hede A. (2007), **Museum Marketing: Competing in the Global Market Place**; Elsevier, Oxford.

- Sandell, R. Janes Robert, R. (2007), **Museum Management and Marketing**, Boekman Foundation, Routledge, London; New York
- Seagram, B.C., Patent, L.H., Lockett, C.W. (1993), “**Audience Research and Exhibition Development: A Framework**”, *Museum Management and Curatorship*
- Schubert Karsten, (2000), **Küratörün Yumurtası; Müze Kavramının Fransız İhtilalinden Günümüze Kadar Olan Evrimi**; London: İstanbul Sanat Müzesi Vakfı.
- Shaw, Wendy M.K. (2004), **Osmanlı Müzeciliği, Müzeler, Arkeoloji ve Tarihın Görseleştirilmesi**; İstanbul: İletişim Yayınları.
- Taşkın, E. (2009), **Pazarlama Esasları: Temel Pazarlama İlke ve Uygulamaları**, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Tezcan, Kadriye. (2002), **Müzelerde Koleksiyon Oluşturma ve Geliştirme**; İstanbul.
- Ünsal, Deniz. (2011), **İstanbul Kültür ve Sanat Sektörü**; İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Wallace, Margot A. (2006), **Museum Branding: How to Create and Maintain Image, Loyalty and Support**; Lanham: Altamira Press.
- Walters, S. *Marketing: A how-to-do manual for librarians*, New York: Neal-Schuman.
- Warwick Business School. University of Warwick "Determinants of the corporate identity construct: a review of the literature ", Journal of Marketing Communications, Sayı: 9, s. 195-220, (2003). çeviren: Araştırma Görevlisi Zeliha Hepkon, İstanbul Ticaret Üniversitesi, İletişim Fakültesi.
- Wu, Chin-iao. (2005), **Kültürün Özelleştirilmesi: 1980’ler Sonrasında Şirketlerin Sanata Müdahalesi**, İstanbul: İletişim Yayınları.
- Yardımcı, Sibel. (2005). **Kentsel Değişim ve Festivalizm: Küreselleşen İstanbul’da Bienal**; İstanbul: İletişim Yayınları.
- Yolcu, Ergün. (2011): **Reklamlarda İstanbul**; İstanbul: Kitap Matbaacılık
- <http://www.aliartun.com/content/detail/19> (21 Aralık 2011)
- <http://www.birdunyabilgi.net/pazarlamanin-tarihcesi> (29 Aralık 2011)
- <http://www.mustafaduran.com/pazarlama-tarihçe> (29 Aralık 2011)
- <http://www.tml.web.tr/download/Pazarlamaya-Giris.pdf> (02 Aralık 2011)
- <http://www.belgeler.com/blg> (02 Aralık 2011)
- <http://www.grafikerler.org/teknik-bilgiler/4645-kurumsal-kimlik-nedir-nasil-olmalidir.html> (25 Aralık 2011)
- <http://www.3nokta.net/kurumsalkimlik/kurumsal-kimlik.html> (25 Aralık 2011)
- http://www.istanbulmodern.org/tr/f_index.html (7 Ocak 2012)
- <http://muze.sabanciuniv.edu/anasayfa> (10 Mart 2012)
- <http://www.peramuzesi.org.tr/> (10 Mart 2012)

TABLÖLÄR

Tablo I	26
Tablo II	29
Tablo III	51
Tablo IV	52
Tablo V	58
Tablo VI	62
Tablo VII	63
Tablo VIII	67
Tablo IX	73