

# Analiza marketinških aktivnosti muzeja u Republici Hrvatskoj

---

Čenan, Stella

Master's thesis / Diplomski rad

2020

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Academy of Arts and Culture in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Akademija za umjetnost i kulturu u Osijeku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:251:764175>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2022-08-11**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository of the Academy of Arts and Culture in Osijek](#)



SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU  
AKADEMIJA ZA UMJETNOST I KULTURU  
ODSJEK ZA KULTURU, MEDIJE I MENADŽMENT  
DIPLOMSKI SVEUČILIŠNI INTERDISCIPLINARNI STUDIJ KULTUROLOGIJA,  
SMJER: KULTURALNI MENADŽMENT

STELLA ČENAN

**ANALIZA MARKETINŠKIH AKTIVNOSTI  
MUZEJA U REPUBLICI HRVATSKOJ**

DIPLOMSKI RAD

Mentor: doc. dr. sc. Iva Buljubašić

Osijek, 2019.

SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU  
AKADEMIJA ZA UMJETNOST I KULTURU  
ODSJEK ZA KULTURU, MEDIJE I MENADŽMENT  
DIPLOMSKI SVEUČILIŠNI INTERDISCIPLINARNI STUDIJ KULTUROLOGIJA,  
SMJER: KULTURALNI MENADŽMENT

STELLA ČENAN

**ANALIZA MARKETINŠKIH AKTIVNOSTI  
MUZEJA U REPUBLICI HRVATSKOJ**

DIPLOMSKI RAD

Mentor: doc. dr. sc. Iva Buljubašić

Osijek, 2019.

SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA  
U OSIJEKU  
AKADEMIJA ZA UMJETNOST I KULTURU

TEMA: Analiza marketinških aktivnosti muzeja u Republici Hrvatskoj

PRISTUPNIK: Stella Čenan

TEKST ZADATKA:

Diplomski rad *Analiza marketinških aktivnosti muzeja u Republici Hrvatskoj* bavi se definiranjem marketinga, važnosti marketinga, strateškog planiranja, *brendiranja*, odnosa s javnošću i društvenih mreža i kulture, analizom marketinških aktivnosti muzeja u Republici Hrvatskoj, utjecajem financiranja muzeja na marketing te provodi intervju s muzejima i anketu kojom istražuje mišljenje javnosti o marketingu u muzejima. Istraživanjem dobiva prikaz trenutnog stanja, probleme, kritike i prijedloge kako bi se situacija poboljšala.

**Mentor:**

Doc. dr. sc. Iva Buljubašić

---

**Predsjednik Odbora za završne i  
diplomske ispite:**

Izv. prof. art. dr. sc. Saša Došen

---

SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU  
AKADEMIJA ZA UMJETNOST I KULTURU U OSIJEKU

**IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI**

kojom ja, Stella Čenan, potvrđujem da je moj diplomski rad pod naslovom Analiza marketinških aktivnosti muzeja u Republici Hrvatskoj te mentorstvom doc. dr. sc. Ive Buljubašić rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima i oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio diplomskog rada nije napisan na nedopušten način, odnosno da nije prepisan iz necitiranog rada, pa tako ne krši ničija autorska prava. Također izjavljujem da nijedan dio ovoga diplomskog rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanove.

U Osijeku, \_\_\_\_\_

Potpis

---

## **Sažetak**

Marketing uključuje stvaranje *imidža*, privlačenje publike, određivanje cijene i načina distribucije i promocije. Vrlo je važan, a u hrvatskim kulturnim institucijama ga manjka zbog manjka obrazovanja, volje i financija. Postoje predrasude o njegovoj komercijalnosti no kulturne institucije trebaju proširiti svoje vidike i uvidjeti da nije se tako crno bijelo. U radu je provedeno istraživanje intervjuom s djelatnicima muzeja i anketom u kojoj je sudjelovala javnost. Istraživanje se tiče marketinških aktivnosti i zapažanja publike i potencijalnih posjetitelja. Njime se dolazi do bliže slike realnog stanja muzeja u Hrvatskoj koja bi trebala pomoći u isticanju glavnih problema i samim time lakšem dolaženju do rješenja kako bi ovaj dio kulture procvao.

Ključne riječi: gerila marketing, komercijalizacija, kulturne institucije, marketing, sustav financiranja

## **Abstract**

Marketing involves creating an image, attracting an audience, determining the price and method of distribution and promotion. It is very important and is lacking in Croatian cultural institutions due to lack of education, will and finances. There are preconceptions about its commerciality, but cultural institutions need to broaden their perspectives and see that it is not so black and white. The study was conducted through an interview with museum staff and a survey in which the public participated. The research deals with marketing activities and audience and potential visitor observations. It brings a closer picture of the real state of museums in Croatia, which should help highlight the main problems and thus make it easier to come up with a solution that will help this part of the culture to flourish.

Keywords: commercialization, cultural institutions, financing system, guerilla marketing, marketing

## Sadržaj

Sažetak .....	4
Abstract .....	5
1. Uvod.....	7
2. Važnost marketinga .....	8
3. Važnost strateškog planiranja marketinga u kulturnim ustanovama .....	11
4. Strateško planiranje marketinga u institucijama kulture.....	15
5. Kulturno <i>brendiranje</i> - kultura kao marketinška prednost .....	17
6. Uloga društvenih mreža u marketingu kulturnih ustanova .....	18
6.1. Odnosi s javnošću .....	20
7. Financiranje neprofitnih kulturnih ustanova i povezanost s marketingom i napretkom..	22
7.1. Financiranje neprofitnih kulturnih ustanova u Republici Hrvatskoj.....	22
7.2. Financiranje neprofitnih kulturnih ustanova u inozemstvu .....	26
8. Dvesti muzeje u 21. stoljeće .....	28
9. Opis i rezultati empirijskog istraživanja .....	31
9.1. Cilj i svrha istraživanja.....	31
9.2. Podatci – uzorak .....	31
9.3. Empirijsko istraživanje 1: Intervju s djelatnicima muzeja .....	31
9.4. Empirijsko istraživanje 2: Anketa .....	34
9.4.1. Demografski podaci .....	34
9.4.2. Navike sudionika .....	35
9.4.3. Esejska pitanja – pohvale, kritike, prijedlozi .....	37
9.5. Rasprava.....	38
9.6. Hipoteze .....	40
9.6.1. Metodologija.....	40
9.6.2. Način provođenja .....	41
9.6.3. Uzorak.....	41
9.6.4. Postupci i instrumenti .....	41
9.6.5. Rezultati .....	42
9. Zaključak.....	43
10. Literatura.....	45



## 1. Uvod

Marketing je proces stvaranja i razmjene proizvoda i vrijednosti putem kojeg pojedinci i grupe dobivaju ono što im je potrebno ili ono što žele. On uključuje stvaranje *imidža* proizvoda i privlačenje publike, određivanje cijene i distribucije te način promocije. Svaka od ovih stvari je ključna za uspješno poslovanje. Ovo već samo za sebe govori o tome koliko je marketing važan, a njega nažalost manjka u hrvatskim kulturnim institucijama. Postoje predrasude o njegovoj komercijalnosti, naravno za tu se svrhu prvotno i koristi u profitnim djelatnostima. Muzeji trebaju proširiti vidike i shvatiti da, ukoliko ga se prilagodi, ne postoji razlog zašto ga ne primijeniti u kulturi - on ju ne mora ugroziti već joj može pomoći da se približi svim dobnim skupinama i da stvori pristup koji će posjetitelje nagnati da kulturu vide kao sastavni dio života. Također se u radu navodi i važnost kulture za cjelokupno funkcioniranje društva.

Ovaj rad se bavi razlogom kontinuiranog izostanka i zanemarivanja marketinga i strateškog planiranja kao i posljedicama navedenog. Cilj mu je pronaći rješenja za taj problem te osvjestiti čitatelja o njegovoj važnosti. Navode se sve ključne stavke ovog dijela poslovanja kao što su strateško planiranje, kulturno *brendiranje*, društvene mreže i odnosi s javnošću te financiranje. Od financiranja kreće problem pa se tako navode primjeri uspješnih inozemnih institucija na koje se treba ugledati kao i na inozemne zakone o financiranju institucija u kulturi. Kulturne institucije u Republici Hrvatskoj zaostaju za onima na zapadu Europe, što nije neočekivano, ali u doba globalizacije imaju priliku prići im što bliže. Rad završava prijedlozima za napredak te zaključkom nakon cijele razrade problema.

## 2. Važnost marketinga

Prema Kotleru “marketing u osnovi možemo definirati kao društveni proces kojim putem stvaranja i razmjene proizvoda i vrijednosti s drugima pojedinci i grupe dobivaju ono što im je potrebno ili što žele.” (Marketing-e.weebly.com, n.d.). Marketing se vrti oko ljudskih potreba i želja i pretpostavke da potrošač bira proizvode koji zadovoljavaju njegove potrebe. Zato marketing treba shvatiti potrebe i želje potencijalnih potrošača. (Marketing-e.weebly.com, n.d.)

Marketing je ključan za svako moderno poduzeće jer:

1. informira - marketing *educira* potrošače i potencijalne potrošače, upoznaje ih s proizvodom, on je najefektivniji način komuniciranja s potrošačima koji se može obaviti na zabavan i zanimljiv način
2. izjednačava - moderni je marketing jeftiniji nego što je marketing ikad bio, društvene mreže i *e-mail* kampanje omogućuju prijateljski kontakt s kupcima, pametni marketing može izjednačiti konkurentnost velikih igrača i početnika jer današnji potrošači cijene vrijednost prije cijene
3. održava - marketing održava poziciju poduzeća, treba ga svakodnevno stvarati i njegovati kako bi održali zdrav odnos s potrošačima, ne treba biti jednokratn (samo za ispravljanje grešaka) već konstantan, dio strategije
4. uključuje - uključenost potrošača je ključan dio svakog uspješnog poduzeća, marketing otkriva kako održati komunikaciju s potrošačem nakon što on “izađe kroz vrata”, potrošačima nije više dovoljno podružiti se s prodavačima, pružateljima usluga već žele taj odnos moći održavati i van poduzeća, žele stvoriti vezu sa *brendom*
5. prodaje - marketing je važan jer pomaže prodati proizvode i usluge, glavni cilj poduzeća je zarađivati novce, marketing potiče prodaju upoznajući kupce s vrijednostima proizvoda
6. raste - marketing je važna strategija koja osigurava rast poduzeća, trenutni potrošači uvijek trebaju biti prioritet, ali treba se i truditi privući nove potrošače (Gross, 2016)

Ovo izaziva pitanje zašto bi bit kulture bila zarada, mora li i ona biti zaklinuta konzumerizmom i izgubiti višu vrijednost? No slijede još neke vrijednosti marketinga:

1. prijenos, razmjena i pokretanje dobara
2. podiže standard života zajednice kroz konkurentnost

3. stvara zaposlenost (40% populacije je na neki način povezano s marketingom)
4. izvor prihoda
5. osnova donošenja odluka
6. izvor novih ideja
7. razvija ekonomiju (Chand, n.d.)

Kako bi razumjeli povezanost marketinga i kulture slijede koristi sudjelovanja u kulturi:

1. u kulturi mogu sudjelovati osobe bilo koje dobi
2. nisu potrebna prethodna znanja i vještine
3. osobe koje imaju doticaja s umjetnošću čine potpunije i kreativnije zaposlenike
4. ljudske su karakteristike poboljšanje kritičkim razmišljanjem, analiziranjem, interpretiranjem, rješavanjem problema, komunikacijom itd.
5. umjetnost je povezana s psihičkim, ljudskim i socijalnim kapitalom
6. mladež povezana s umjetnošću često ostvaruje bolje rezultate u školi, češće dolazi na nastavu, sudjeluje u vannastavnim aktivnostima itd.
7. umjetnost promiče cjeloživotno učenje, kulturne prilike i raznolikost zajednice (Strathcona.ca, n.d.)

Važnost marketinga leži i u njegovoj mogućnosti da:

1. Kreira *brend*
2. Razvija proizvode
3. Razvija komunikaciju
4. Gradi odnose
5. Održava reputaciju
6. Konkurira (Pahwa, 2018)

Strateško planiranje marketinga pomaže kreirati *brend* koji u današnjem svijetu nosi veliku vrijednost. Važno je stvoriti dobar i prepoznatljiv *imidž* poduzeća jer on kreira stalne vjerne korisnike. Kulturne institucije trebaju poticati korištenje marketinga kako bi se među svim proizvodima, uslugama i događanjima koja nas danas okružuju probile do potrošača i promovirale kulturu koja donosi mnoge prednosti, između ostalog i kreativnost, promišljanje, naviku sudjelovanja u socijalnom životu, time i pridonosenje zajednici itd. Ovo ne

podrazumijeva komercijalizaciju i gubljenje vrijednosti kulture već prilagođavanje suvremenom okruženju na kojem se kulturne institucije moraju izboriti za opstanak.

### **3. Važnost strateškog planiranja marketinga u kulturnim ustanovama**

Neprofitne organizacije pokušavaju ostvariti javni interes, osnovna im svrha nije ostvarivanje profita. Organizacije u javnom sektoru se financiraju većinski iz državnim sredstava, ali i ostalih kao što su korisnici, donatori i sponzori. Strateško planiranje marketinga ima sve važniju ulogu u radu kulturnih institucija (Starčević 2014, 13) jer kako i sama definicija kulturnih institucija govori: Kulturne su institucije one kojima je misija sudjelovati u razgovoru, interpretaciji i diseminaciji kulturnog, znanstvenog i biološkog znanja i promovirati aktivnosti koje će građane informirati, educirati o kulturi, povijesti, znanosti i okolišu. To su muzeji, knjižnice, povijesna ili botanička udruženja i kulturni centri zajednice. Kulturne institucije igraju ključnu ulogu u održavanju, očuvanju, revitalizaciji interpretaciji i dokumentaciji nasljeđa kao i poticanju interakcije građana. One su važan dio promocije razumijevanja kulture, interkulturalnog dijaloga, kulturne raznolikosti i međugeneracijskog prijenosa kulture. (Resources.riches-project.eu 2014) U samoj definiciji se spominje uloga promocije (marketinga) koja je ključna kako bi uopće došli do građana. Teorijska i praktična istraživanja pokazala su kako neprofitne organizacije koje primjenjuju odnose s javnošću i marketing ostvaruju bolje rezultate nad ciljanim skupinama. Također se istraživanjem ustanovilo kako se svi principi komercijalnog sektora mogu primijeniti i na neprofitni. Odgovornost neprofitnih organizacija zasniva se na uslugama i zadovoljenju potreba korisnika, ne na prodaji i zadovoljenju potreba potrošača. Uspjeh im se mjeri učinkom na javnost ili reakcijom javnosti što cijeli proces procjene čini kompleksnijim. Zato je primjena strateškog marketinga potrebna za ostvarivanje efektivnosti i efikasnosti njihovog poslovanja. Strateški marketing omogućuje identificiranje svih ciljnih grupa i njihovih potreba, uspješnije zadovoljenje potreba ciljanih skupina i suradnika, kvalitetnije prikupljanje resursa, osiguranje financijske stabilnosti, snižavanje troškova djelovanja, osmišljavanje programa komunikacije s okruženjem i osiguravanje javne podrške i povjerenja.

Krajem 1970-ih godina neprofitne su institucije počele koristiti marketing no nisu ga tako nazivale zbog negativnih poveznica s komercijalizacijom. Naravno, marketing se u neprofitnim kulturnim ustanovama treba razlikovati od onog u profitnim, no vežu ih određene zajedničke karakteristike:

1. organizacije bez obzira na svoju prirodu trebaju uspostaviti ravnotežu između potreba potrošača/korisnika i mogućnosti organizacije

2. Komunikacija sa različitim ciljanim skupinama jer neophodna
3. Uspostava i održavanje povjerenja i dugoročnih odnosa s javnošću

Kultura je važna zbog:

1. Individualnih i socijalnih vrijednosti

- 1.1. Intrinzične vrijednosti

Sudjelovanje u kulturi može na razne načine utjecati na pojedinca. Neki od tih načina su vrlo osobni, mogu izazvati oduševljenje, znatiželju, mogu pružiti emocionalna i intelektualna iskustva koja mogu rezultirati slavljem ili promišljanjem. Kultura je i sredstvo izražavanja kreativnosti, stvaranja individualnog identiteta te pojačanja ili održavanja povezanosti zajednice. Kulturna su iskustva prilika za razonodu, zabavu, učenje i dijeljenje iskustava s drugima. Kultura zbližava ljude bilo preko glazbe, plesa, kazališta ili knjižnica.

- 1.2. Poboľšane vještine učenja

Kod djece i mladih kultura pomaže poticati promišljanje, izgradnju samopouzdanja i otpornosti koji na koncu utječu na sposobnosti učenja. Npr. za studente nižeg socijalnog statusa koji sudjeluju u umjetničkim aktivnostima u školi je tri puta vjerojatnije da će doći do diplome. U američkim školama koje su uključile umjetnost kroz cijeli program obrazovanja učenici su pokazali veće zanimanje za čitanje i matematiku.

Kulturno naslijeđe širi mogućnosti obrazovanja, cjeloživotnog učenja i bolje razumijevanje povijesti. Važni centri znanja i informacija su javne knjižnice koje poboljšavaju pismenost i kognitivne sposobnosti.

- 1.3. Zdravlje i blagostanje

Kreativnost i kulturna uključenost poboljšavaju mentalno i fizičko zdravlje. Npr. u Ujedinjenom Kraljevstvu i Kanadi se kultura sve više uključuje u zdravstvenu njegu. Sudjelovanje u umjetnosti može smanjiti osjećaj izolacije i potaknuti formiranje identiteta i interkulturalno razumijevanje.

#### 1.4. Vibrantne zajednice

Kultura pomaže graditi socijalni kapital, ljepilo koje održava zajednice. Festivali, sajmovi, radionice i sl. zbližavaju ljude i promoviraju solidarnost, koheziju, socijalnu uključenost, osnaženost zajednice, sposobnost stvaranja, porast samopouzdanja, ponosa i tolerancije. Kultura pomaže stvoriti identitet gradova, privući turiste i strane ulagače. Time stvara konkurentnost privlačeći talente i poduzeća i pojačavajući turizam i kulturnu obnovu.

## 2. Ekonomske vrijednosti

### 2.1. Stvaranje radnih mjesta

Ekonomske prilike koje stvara kulture imaju sve veću važnost zbog prelaska s industrijskog modela poslovanja koji se bazirao na fizičkom radu na novi model u kojem kreativnost i znanje potiču rast i produktivnost. Ekonomija temeljena na znanju preferira ideje, inovaciju, prilagođene proizvode za povećanje vrijednosti. Za takvu su ekonomiju ključne informacije, tehnologija i učenje.

### 2.2. Turizam

Festivali i događaji upareni s muzejima, galerijama i mjestima povijesne važnosti su magneti za kulturni turizam. "Turizam festivala predstavlja nadogradnju turističke ponude koja rezultira povećanju konkurentnosti destinacije. Uz pomoć komparativnih i konkurentnih prednosti turizam festivala povećava atraktivnost turističke destinacije." (Zečević, 2016)

### 2.3. Planiranje kulture

S vremenom se prepoznaje važnost doprinosa kulture kvaliteti života, zajednici, ekonomskog prosperiteta i planiranju. Kulturno planiranje je proces kojeg vode gradovi, općine i država, a uključuje angažman široke zajednice da identificira i iskoristi kulturne resurse zajednice, ojača upravljanje tim izvorima i integrira ih u sve aspekte lokalnog planiranja i donošenja odluka. Taj je proces postao globalni trend koji uključuje četiri međusobno ovisna stupa održivosti zajednice - ekonomski prosperitet, socijalna

jednakost, ekološka odgovornost i kulturna vitalnost. Kulturno planiranje stvara okruženje u kojem kultura može rasti i razvijati se. (Ontario.ca, 2016)

Koliko je važan marketing u umjetnosti govore i ciljevi koje je 1992. uspostavio Umjetnički savez Velike Britanije prema kojima je primjena svih marketinških instrumenata neophodna za uspostavljanje dugoročnih odnosa s korisnicima usluga.

Cilj marketinga u umjetnosti je privući određen broj ljudi koji će uspostaviti vezu s umjetnikom, a da se pri tome ostvari najbolji financijski rezultat. Za razliku od komercijalnog sektora ovdje se naglašava pronalazak publike za kreirano djelo, a ne kreiranje proizvoda na osnovi potreba. Marketing u kulturi podrazumijeva to da se ljudske potrebe, rad i stvaralaštvo iz područja umjetnosti i kulture dovedu u određene odnose radi potpunijeg i dinamičnijeg kulturnog života zajednice. Marketing u umjetnosti je strateški i sistematski pristup publici i razvoju *brenda* koji zadovoljava opće ciljeve kulturne organizacije i povećava prihode organizacije bez žrtvovanja misije. (Starčević, 2014) Dakle, marketing u kulturi se može i treba odvojiti od komercijalnog marketinga. Putem njega dolazi se do mnogih pozitivnih rezultata koji ne trebaju izostajati zbog predrasuda prema marketingu.



## 4. Strateško planiranje marketinga u institucijama kulture

Kulturne institucije, kao i druge ustanove, djeluju u promjenjivom i dinamičkom okruženju. Zbog toga je potrebno stalno promišljanje i planiranje budućih aktivnosti. Mnogi misle da je strateško planiranje potrebno samo u velikim poduzećima, no praksa je pokazala drugačije. Kulturne institucije sve više ovise o subjektima kao što su osnivači, publika, donatori i sponzori. Sponzori često u natjecajima zahtijevaju informacije o dugoročnim planovima institucija. Kako bi došli do dugoročnih planova potrebno je strateško planiranje. Strateški je marketing moderan proces utvrđivanja ciljeva i izbor strategija na nivou poduzeća i poslovne jedinice za tržišta kojima su namijenjeni određeni proizvodi i usluge. Ono omogućuje planiranje marketinških aktivnosti koje doprinose dosezanju sveobuhvatnih strateških ciljeva. Top menadžment tako može sistematično promišljati i planirati poslovne operacije, usmjeravati poduzeće, točno odrediti misiju i viziju te voditi bolje koordinirane aktivnosti i kontrolu. (Starčević 2014, 13)

Strateški marketing obuhvaća:

1. Analizu faktora okruženja i snaga i slabosti preduzeća
2. Strateško planiranje marketinga
3. Definiranje i izbor relevantni marketing strategija
4. Provođenje strategije i
5. Kontrolu i reviziju marketinga. (Marković, n.d.)

Prednosti su strateškog marketinga:

1. bolje razumijevanje promjena u okruženju
2. proaktivan odnos prema promjenama
3. bolja koordinacija aktivnosti
4. bolja komunikacija zaposlenih
5. bolja organiziranost

Strateško planiranje marketinga obuhvaća definiranje misije, ciljeva, strategija i taktika - engleskim početnim slovima MOST - mission, objectives, strategies, tactics. Često se koristi u literaturi i naglašava neophodne faze strateškog marketinga. Akronim MOST nastao od početnih slova engleskih reči često se koristi u literaturi o strateškom planiranju marketinga i ukazuje na neophodne faze. Praktički je nemoguće govoriti o strategijama ukoliko ciljevi nisu definirani. (Starčević 2014, 23) Mnoge su institucije vođene neukim planiranjem koje može

prolaziti na malim događanjima, ali kada se stvari zakompliciraju izuzetno je potrebno znanje strateškog marketinga. Svaki plan i potez ima svoje vrijeme, kao što je već spomenuto – kako se baviti strategijom, ako još nisu određeni ciljevi do kojih je, putem nje, potrebno doći?

## 5. Kulturno brendiranje - kultura kao marketinška prednost

*Brend* je jedinstveni dizajn, znak, simbol, riječ ili kombinacija navedenog koja stvara *imidž* i razliku od konkurencije. S vremenom može doprinjeti reputaciji vjerodostojnosti, kvalitete i zadovoljstva publike. *Brend* privlači publiku na velikom i kompleksnom tržištu izražavajući svoja uvjerenja i ciljeve. (Businessdictionary.com, n.d.)

Strateško planiranje marketinga omogućuje stvaranje jakog *brenda* institucije. Pozicioniranje *imidža* u odnosu na okruženje treba se provesti prepoznatljivošću i prihvaćenošću *brenda* na pozitivan način, a najveću ulogu u tome imaju *PR* aktivnosti (odnosi s javnoću). Ključ je uspjeha razumijevanje emocionalnih potreba i želja ljudi. Uspješan *brend* treba javnosti stvoriti osjećaj kako je on nešto što ne smiju propustiti, nešto bez čega ne mogu. (Starčević 2014, 5) Loše iskustvo posjetitelja/korisnika može naštetiti *brendu*, pogotovo u današnjem digitaliziranom dobu kada svaka informacija ima mogućnost proširiti se u sekundi do velikog broja ljudi. Ne može se biti poseban, prepoznatljiv ili neodoljiv na tržištu ukoliko se tako nešto ne stvara.

U današnjem svijetu tri su stvari dobile na važnosti: važnost muzeja i arhiva pomakla je naglasak sa kolekcija na publiku i sa objekata na priče, televizija i internet su pojačali konkurenciju i očekivanja publike, a države inzistiraju na privlačenje šire publike i sve većem samofinanciranju. Kulturne institucije zbog ovoga sve više promišljaju o svojoj viziji, misiji i ciljevima te sve više namjerno i svjesno stvaraju identitet institucije koji je ključan za stvaranje odnosa s publikom te postizanje dobrog ugleda i financijskih sredstava. (Jones 2014)

Zbog komercijaliziranosti konzumerističkog društva važno je da se kultura potruži probiti do ljudi kao i sva ostala poduzeća. Važno je istaknuti važnost kulturnih institucija i učiniti kulturu zanimljivom. Zbog svih reklama koje danas zasipaju društvo i ubranog načina života treba potaknuti ljude na dolazak u ovakve institucije, treba ih učiniti popularnim mjestom druženja što ne mora uključivati komercijalizaciju već samo isticanje i privlačenje ljudi ka vrijednostima koje danas postaju zanemarene.

## 6. Uloga društvenih mreža u marketingu kulturnih ustanova

U današnjem su svijetu kupci svjesni velikog broja proizvoda i usluga koje im se nude na tržištu. Najčešće se informiraju putem interneta i očekuju kvalitetu i ispunjenje obećanja subjekata. Zbog toga su važne marketinške aktivnosti. U suvremenim je uvjetima poslovanja uspješnost nezamisliva bez uspješne komunikacije s okruženjem. Razvojem interneta stvorio se vrlo učinkovit medij za interakciju s potrošačima. Pravila koja su primjenjiva u tradicionalnom marketingu mogu se primijeniti i u marketingu na društvenim mrežama. Informacije tim putem brže dolaze do željenih klijenata, a isto tako poduzeću dolaze i povratne informacije. (Njirić 2017, 4) “Da bi organizacije išle u korak s vremenom moraju aktivno sudjelovati u svim medijima, a društvene mreže su medij koje najbrže od svih drugih medija napreduju.” (Njirić 2017, 4)

Društvene su mreže prisutne u svim segmentima ljudskog života bilo zabavi, komuniciranju, oglašavanju ili informiranju. U digitalnom svijetu postoji velika konkurencija, a društvene mreže konstantno dodaju nove i inovativnije mogućnosti koje ih čine još zanimljivijima i korisnijima te omogućuju još personaliziraniji pristup ciljanim javnostima. (Njirić 2017, 14) „*Online* društvene mreže su usluga temeljena na *webu* koja omogućuje pojedincima da izgrade javni ili djelomično javni profil unutar omeđenog sustava, da artikuliraju listu drugih korisnika s kojima dijele vezu te gledaju i koriste vlastiti popis veza i drugih veza unutar sustava“ (Njirić 2017, 14) Kako korisnici stvaraju svoje profile na društvenim mrežama i otkrivaju svoje preferencije i želje, tako i poduzeća stvaraju svoje profile s ciljem približavanja korisnicima i upoznavanja njihovih potreba. Društvene su mreže izvrstan alat za ciljano informiranje publike preko besplatnih servisa koji pružaju mogućnost vlastite prezentacije. Jedna od glavnih karakteristika im je viralnost, tj. mogućnost da u kratkom roku donesu informacije korisnicima diljem svijeta. Društvene mreže omogućuju oglašavanje, praćenje trendova, društveno odgovorno poslovanje, ažurnost i lakoću pristupa informacijama, unapređenje prodaje, visoku kvalitetu *vizualizacije* sadržaja te interaktivni element u smislu izravnoga prikupljanja poslovnih informacija. Profesija ovog novog doba postaje *social media* ili *community manager* koji administrira profile i kreira sadržaj. Nužno je stvoriti sadržaj koji se može brzo i jednostavno konzumirati, a najbolje rezultate pokazuju slikovni sadržaji - *simplifikacija* je sveprisutan trend. Također je izuzetno važna kvaliteta slike/fotografije i prilagođenost sadržaju.

Njezina neverbalna poruka treba pogoditi posjetitelje bez potrebe za kognitivnim naporom. (Njirić 2017, 14)

Nedostatak financija se uvijek, dok ima volje, može riješiti guerilla marketingom. To je koncept kojeg je prvi razvio Jay Conrad Levinson – postizanje konvencionalnih ciljeva, kao što su profit i sreća, koristeći nekonvencionalne metode, kao što je investiranje energije umjesto novca. Za ovak oblik marketinga nije potrebno puno novaca, ali postoji nešto što je jako važno uložiti – vrijeme. Slijedi nekoliko primjera guerilla marketinga prikladnih za manje muzeje:

#### 1. Učiniti muzej odredištem društvenih mreža

Opće je poznato da je u današnje vrijeme potrebno biti prisutan na što više društvenih mreža. Dosta ljudi koristi ih zato što mora ili kao platformu za oglašavanje kako bi podsjetili pratitelje da dođu u muzej. Većina ljudi koja prati takve mreže već podupire rad muzeja i dolazit će svakako. Društvene mreže treba tretirati kao mjesto na kojem se može komunicirati s publikom. Moderni posjetitelji uglavnom nose mobilne telefone u rukama. Koriste ih za upute, za kupovinu ulaznica i za slikanje u muzeju. Ovo bi trebalo *maksimalno iskoristiti i posjetitelje poticati na slikanje i naglasiti im dogovoreni hashtag*. Najbolje slike mogu se podijeliti i na stranici muzeja. Ovo je besplatan marketing, kada posjetitelji objave slike svi njihovi pratitelji vidit će kako se zabavljaju na lokaciji muzeja i potaknuti ih da i oni sudjeluju.

Postoje još neki načini za postizanje ovog cilja:

1. popust na ulaznicu svakom tko prati muzej na društvenim mrežama
2. mjesto za slikanje u muzeju
3. besplatan *wi-fi* za posjetitelje koji automatski potiče svakoga tko se spoji na Facebook stranicu

#### 2. Uključiti *online* kreativnu zajednicu

Mnogi potencijalni posjetitelji se ugledaju na Instagram i *blogger* zvijezde kada odlučuju gdje će putovati, što će posjetiti i što će kupiti. Zvijezde treba pozvati u muzej i omogućiti im besplatnu privatnu turu po izložbi u zamijenu za nekoliko objava. Sada su popularni i „*instameets*“ sastanci gdje se skupe razni *influenceri*, običu neki događaj i objavljuju svoje doživljaje *online* s dogovorenim *hashtagom*.

### 3. Fizički uključiti kreativnu zajednicu

Treba se zapitati što treba zajednici u kojoj se muzej nalazi. Dobra ideja je organizirati art crawl – izlaganje i prodaju umjetnina na javnom prostoru, *pop-up* muzej ili suvenirnicu. (Hethmon, 2016)

Nakon svega navedenog možemo zaključiti da iako svatko ima pristup društvenim mrežama i iako svatko može napisati objavu ili napraviti događaj, to ne znači da je svaka objava ili slika dobra – važno je uložiti trud i promisliti o ciljanoj skupini i slici koja se objavljuje jer je to prvo što će ljudi vidjeti. Postoji samo jedna prilika za stvaranje prvog dojma.

#### 6.1. Odnosi s javnošću

Reputacijski je rizik jedan od najvećih rizika poslovnog subjekta. (Njirić 2017, 14) “Odnosi s javnošću su zasebna funkcija upravljanja koja pomaže u uspostavljanju i održavanju uzajamne komunikacije, razumijevanja, prihvaćanja i suradnje između organizacije i njezinih javnosti; oni uključuju upravljanje problemima ili temama, pomažu upravi da bude stalno informirana o javnom mnijenju i da djeluje sukladno njemu, definiraju i ističu odgovornost uprave u službi javnog interesa, pomažući joj da ide ukorak s promjenama i korisno ih primjenjuje, služe kao 'radarska mreža' i predviđaju buduće trendove, koristeći istraživanje te valjanu i etičku komunikaciju kao svoje glavno oruđe“ (Njirić 2017, 14). Odnosi s javnošću omogućuju prilagođavanje organizacije i javnosti jedni drugima. Prvi je knjigu s područja odnosa s javnošću u Hrvatskoj objavio Eduard Osredečki 1995. pod nazivom Odnosi s javnošću. Na njegovu je inicijativu 1994. pokrenuta prva i jedina udruga za odnose s javnošću u Hrvatskoj - Hrvatska udruga za odnose s javnošću (HUOJ). Ona je 2002. postala dio međunarodne udruge za odnose s javnošću. Odnosi s javnošću imaju puno šire polje rada nego marketing, oni obuhvaćaju sve oblike odnosa organizacije ili poduzeća s okruženjem. Te aktivnosti najčešće uključuju pripremu, provedbu i vrednovanje vlastitih materijala o instituciji ili području kojim se bavi kako bi ispunila potrebe lokalne zajednice, medija, korisnika, donatora itd. Aktivnosti obuhvaćaju i praćenje aktivnosti i reakcija na medijske objave koje se tiču institucije/organizacije, događaja/manifestacija povezanih s institucijom/organizacijom, itd. Kulturne su institucije dio javnog standarda i pripadaju građanima. Tri načela društvenih mreža

počinju vrijediti i kao načela novog oblika odnosa s javnošću – informiranje, uvjeravanje, povezivanje. Kroz nove medije otvorila se nova mogućnost komunikacije s javnošću koja je postala fleksibilna i specifična ovisno o ciljanoj grupi. Odnosi s javnošću omogućuju dobre odnose, publicitet i izgradnju pozitivne slike poduzeća kao i rješavanje negativnih glasina, priča i događaja. Odjeli koji se bave odnosima s javnošću komuniciraju s tiskom ili novinama, dostavljaju medijima bitne informacije, stvaraju publicitet, brinu za oglašavanje, izgrađuju odnose sa zakonodavcima u svrhu utjecaja na zakonodavstvo i pravne regulative. Bave se i javnim poslovima, izgrađuju i održavaju lokalne, međunarodne i nacionalne odnose, odnose s investitorima, dioničarima, donatorima, članovima neprofitnih organizacija itd. Važno je stvaranje dobrih odnosa s predstavnicima medija, opskrbiti ih cjelovitim elementima, ponuditi fotografije, statistike, dodatne informacije i kronološke podatke. Također je vrlo važno poznavanje novih komunikacijskih tehnologija. Mediji su najvažnija interesna skupina jer mogu svojim stavom bitno koristiti ili naštetiti ustanovi. U kriznim je situacijama važno medijima poslati informacije iz prve ruke kako ne bi došlo do nesporazuma u slučaju širenja lažnih informacija. (Njirić 2017, 14) Danas su mediji dostupni svima i obraćaju se ljudima sa svih strana tokom cijelog dana. Mnoge informacije čuju se prvi puta baš preko medija i njihova se važnost ne smije zanemariti.

## 7. Financiranje neprofitnih kulturnih ustanova i povezanost s marketingom i napretkom

„Ako tvrtka za organizaciju događanja bude dobro upravljala financijama događanja uspjeti će pokriti sve troškove događanja svotom koju je na početku iskazala klijentu – a uz malo sreće ostvariti će i profit! S druge strane, prihod od prodaje ulaznica i ostale robe (primjerice suvenira) trebao bi svakako biti veći od troškova, čime bi se organizatorima ili ulagačima osigurao profit.” (Šešić, Stojković 2011) Financiranje neprofitnih ustanova u kulturi se jako razlikuje od zemlje do zemlje. Veliku ulogu igraju politika, obrazovanost, sustav i motivacija. Dok su neki sustavi skrojeni tako da potiču napredak, neki su u zaostatku i u velikoj potrebi za promjenom. Slijede problemi s kojim se susrećemo u Hrvatskoj kao i dobri i loši primjeri poslovanja, a nakon toga primjeri i prijedlozi iz inozemstva.

### 7.1. Financiranje neprofitnih kulturnih ustanova u Republici Hrvatskoj

Kulturne se ustanove financiraju tržišno, proračunski ili mješovito. U Hrvatskoj je najčešći mješoviti način financiranja. Slijede dostupni financijski i nefinancijski instrumenti kojima se mogu financirati:

- Vlastita sredstva
- Financiranje kapitala
- Donacije (redovite iz proračuna ili donacije poslovnog sektora)
- Projektno financiranje – EU fondovi, natječaji (javni i privatni sektor)
- Krediti, *leasing*, garancije
- Sponzorstva
- Olakšice
- Nenovčane podrške (savjetovanja, edukacije, ustupanje prostora)
- Volontiranje (sudjelovanje u radu institucija i/ili provedbi projekata)



Neke od značajki institucija u kulturi su:

- „Organski pristup rastu – menadžeri organiziraju programe na osnovu vlastitih interesa i motivacije a često su projektnog tipa
- Čest je nedostatak znanja i informacija vezanih za:
  - upravljanje financijama,
  - načina pribavljanja financijskih sredstava (*fundraising*) o dostupnih izvora
- Konzervativnost financijske administracije u kulturi ograničava mogućnost stjecanja novih vještina u području financiranja
- Problemi u valoriziranju nematerijane imovine
- Ovisnost o investicijskim planovima javnog sektora
- Nedostatak organizacije na prodajnim razinama
- Razvijaju se na kulturno i jezično ograničenom tržištu
- Poslovni modeli su pred izazovom digitalizacije“ (Bestvina Bukvić, n.d.)

Stanje kulture i umjetnosti u Republici Hrvatskoj, untač potpori koji dobija, nije zadovoljavajuće. Ključni problemi koji se najčešće ističu su:

1. politički utjecaj i izostanak javne rasprave o pitanjima financiranja i upravljanja javnim ustanovama
2. dominacija nacionalnih i velikih javnih institucija čime se zanemaruju manje institucije, ali i samostalni umjetnici, umjetničke organizacije, udruge, poduzeća i slično
3. kulturna politika potiče tradicionalne forme što dovodi do izostanka poticanja novih praksi
4. slaba potpora kulturnih programa društveno marginaliziranih skupina
5. slabo povezivanje s drugim društvenim i gospodarskim djelatnostima
6. nedovoljno školovan kadar po pitanju kulturnog i umjetničkog obrazovanja i upravljanja u kulturi i menadžmentu
7. kulturna politika se uglavnom bavi zaštitom baštine, a ne rješava probleme održivog korištenja i dugoročnog ulaganje u održavanje
8. zanemaruju se dugoročni razvojni programi međunarodne kulturne suradnje, bavi se uglavnom jednokratnim gostovanjima (OraH - Održivi razvoj Hrvatske, 2015., str. 11).

Neki od najvažnijih razloga za nedostatak marketinga i prikladnog menadžmenta u kulturnim institucijama su:

- „loša atmosfera (prihvaćenost) poslovnih koncepcija u institucijama
- niske plaće i nemotiviranost djelatnika koji se bave marketingom što uvjetuje negativnu selekciju i/ili fluktuaciju kadrova, tj. odlazak u druge institucije/djelatnosti
- nemogućnost ostvarivanja karijere i unapređenja u poslu – osobitno u manjim institucijama“ (Pavičić, Alfirević, Aleksić, 2006, 19)

Može se zaključiti kako je hrvatskim institucijama u kulturi potrebno informatičko, financijsko, menadžersko i marketinško obrazovanje ili jednostavno zapošljavanje osoba koje su za to obučene. Također, kulturne se institucije u Hrvatskoj previše oslanjaju na proračunske izvore financiranja jer nemaju poticaja ni motivacije za rast i napredak. Veliki je problem način na koji cijeli sustav funkcionira – što je više institucija u dugovima više će financijskih sredstava dobiti po logici da im je to potrebno. Tko se potruži i smanji dugove dobije i manje financijskih sredstava. Ovo je začarani krug neisplativosti kulture koje se gleda kao trošak, a ima puno veći potencijal. Također postoji problem rijetkog zapošljavanja menadžera i marketingaša. Na te se pozicije stavljaju osobe koje nisu za to obrazovane te dolazi do loše organiziranih događaja, promocije, komunikacija s javnošću i samim time manjom zainteresiranošću publike. Kultura se ne mora komercijalizirati kako bi postigla bolje rezultate već se samo na njoj mora više raditi. Još jedan od problema je i stranačka upletenost u rad institucija što naglašava i „Marina Biti, članica predsjedništva OraH-a: Svi znamo za velike mogućnosti zadiranja političkih instancija u odluke koje donose kulturna vijeća, kao i za manjak kriterija i kontrolnih mehanizama kojima bi se takve intervencije ograničile. Uloga kulturnih vijeća je savjetodavna, što u naravi znači da su ona predlagatelji, ali ne i donosioci odluka, čime se otvara golem neregulirani prostor za podešavanje predlaganih rješenja partikularnim interesima nevidljivih *aktera*. U tu je sivu zonu svakako potrebno regulatorno ukoračiti!“ (Gabrić 2015) Uplitanje politike u kulturu teško je riješiti kao i korupciju u zapošljavanju. „Pitanja upravljačkih i umjetničkih prava, kriterija izbora članova u kulturna vijeća, nadzora nad trošenjem javnoga novca, evaluacije programa i ne/transparentnosti evaluacijskih postupaka, zapošljavanja, različitih sloboda i nadležnosti, odgovornosti... sva ta pitanja, i mnoga druga, iziskuju pomno preispitivanje. Treba svakako prestati s privremenim ili partikularnim rješenjima koja se donose po diktatu političkog trenutka. Pokušaje zakulisnih igara i lobiranja nikada nećemo moći u potpunosti zaustaviti, ali rješenja moraju biti takva da maksimalno zakompliciraju miješanje politike u kulturu. Moramo težiti autonomiji kulture, i rješavati se svih propisa koji taj cilj opstruiraju.“ navodi Marina Biti.

O tim problemima govorilo se i u Rijeci na tribini Dar Mar gdje je Ivan Šarar, pročelnik Odjela za kulturu Grada Rijeke izjavio: „Cjelokupno hrvatsko zakonodavstvo treba ozbiljan remont na području kulture. Problemi proračuna nastaju izvan Rijeke i ingerencija lokalne samouprave. Prisiljeni smo funkcionirati na valu staromodnog sustava zapošljavanja i nikoga ne smijemo otpustiti“, ali i u Zagrebu od strane Emine Višnić, ravnateljice Pogona – Zagrebačkog centra za nezavisnu kulturu i mlade, članice Upravnog odbora Zaklade Kultura nova, članice Kulturnog vijeća za inovativne umjetničke i kulturne prakse, donedavne članica Umjetničkog vijeća HAVC-a: „Kao što je poznato, u kulturnim institucijama ne postoji autonomija upravljanja, iako je ona formalno postavljena, uz upravna i ostala vijeća pojedine institucije. Za razliku od sveučilišta, na kojima autonomija upravljanja ipak funkcionira, u kulturnim institucijama ona je formalno onemogućena i ukinuta političkom instalacijom kadrova i odozgo nametnutih odluka. Zato je temeljna zadaća demokratizacija upravljanja javnim ustanovama u kulturi. Tipovi demokratizacije, uključivanja zainteresirane javnosti u upravljačke modele, ovise, naravno, o profilu određene institucije i nema jedinstvenog rješenja za sve. Javna uloga Grada kao vlasnika jest važna, jer bi se eventualnom privatizacijom kultura posve marginalizirala. Ali inzistiranje na hibridizaciji upravljanja kulturnim institucijama u ovom je trenutku još važnije, jer bi javna i profesionalna kontrola nad kulturnim ustanovama značajno pridonijela kvaliteti čitave kulture u zajednici. To je sigurno.“ (Cuculić, Valerjev Ogurlić 2012)

Može se zaključiti kako bi cijeli sustav trebalo promijeniti iz korijena što predstavlja izazovan pothvat zbog svih upletenih koji bi zbog toga bili oštećeni. Zadržavanjem neprikladnih zaposlenika zauzimaju se mjesta onih koji mogu napraviti pozitivnu promjenu. Odlukom o zapošljavanju novih, potrebnih kadrova postigao bi se s vremenom rast koji je prijeko potreban. Problemu pridonosi i nedostatak dobre kulturne strategije.

Uspješan primjer odnosa s javnošću preko društvenih mreža ima Muzej vučedolske kulture koji se trudi što učestalije objavljivati zabavan, zanimljiv i informativan sadržaj koji je u toku sa zbivanjima. (Rihelj, n.d.) „No povod za ovu pozitivnu turističku priču je način promocije i komunikacije na društvenim mrežama, koji služi kao odličan primjer kako se bez marketing budžeta, samo s entuzijazmom i proaktivnosti može postići jako puno. Nažalost neobično je vidjeti državni muzej koji je aktivan na polju marketinga, društvenim mrežama i komunikacijski otvoren prema javnosti. Da je to imperativ i pravi način razvoja prema samoodrživosti, a dokaz su svjetski muzeji kao i primjer privatnih muzeja u Zagrebu. Naravno glavni fokus muzeja nije komercijalizacija, nego čuvanje kulturne baštine te edukacija građana, no svakako treba težiti prema samo održivosti, povećanju posjetitelja i otvaranju prema

javnosti.“ Također su naglasili: „Društvene mreže su nam glavni marketing alat i koristimo ga maksimalno koliko možemo. Znanje koje imam koristim za poboljšanje svijesti o Muzeju vučedolske kulture, vučedolskoj kulturi kao i muzejima općenito te se naravno neprestano educiram kako putem stručnih seminara tako i zanimljiv te edukativnim sadržajima koje nudi YouTube. Smatram da imamo kvalitetnu *web* prisutnost pomoći naših profila na svim za nas relevantnim stranicama : Facebook, LinkedIn, Pinterest, Instagram, Youtube-u i TripAdvisor-u. Svi ti alati su i dalje besplatni te kao takvi vrlo iskoristivi pogotovo za dvosmjernu komunikaciju s našim posjetiteljima. Najbolji dio naše priče su naši posjetitelji te njihova oduševljenost pričom o vučedolskoj kulturi kao i samim muzejom..., (Rihelj, n.d.) Vučedolski je muzej također izradio prvi muzejski *online* magazin Adorant koji promovira muzej i arheologiju, a ima i suvenirnicu i *web shop*. Trenutno imaju planove za širenje muzeja po čemu se vidi njihov trud i ustrajnost da budu još bolji

## 7.2. Financiranje neprofitnih kulturnih ustanova u inozemstvu

U Njemačkoj se kultura financira prema zaslugama, dakle što institucija bolje posluje to će više financijskih sredstava i dobiti. Smatram da je ovaj način pružanja financija puno logičniji te više motivira napredovanje. Napredovanje donosi veću upoznatost javnosti s kulturom i baštinom, poticanje provođenja slobodnog vremena kulturalizirajući i informirajući se, potiče toleranciju, socijalizaciju i uključenost u javni život, a samim time donosi i više novaca koji s vremenom i daljnjim obrtanjem donosi još veći rast. (Berlin.de. n.d.)

Tate, jedan od najboljih londonskih muzeja, ima odlično prilagođenu *web* stranicu na kojoj postoji mogućnost odabira onoga što posjetitelja zanima – *performansi*, izložbe, festivali, konferencije itd., nakon čega se bira muzej koji bi voljeli posjetiti – Tate Britain, Tate Modern, Tate Liverpool, Tate St. Ives i kada – posjetitelj odabire vrijeme. Nakon toga stranica procesira događaje i ponudi sve one koje su u skladu s posjetiteljevim odabirom. Smatram da je ovo vrlo korisno za ljude koji žele svoje slobodno vrijeme utrošiti na kulturu, a nisu upoznati sa trenutnim događanjima. Ljudi zbog današnjeg ubrzanog načina života žele što prije pronaći zanimljiv sadržaj, ukoliko se moraju pomučiti s informiranjem vjerojatno će odustati. Tate također nudi sadržaj za djecu, a i bavi se suvremenim problemima. Tako su nedavno imali izložbu koja se bavila diskriminacijom LGBT skupina. Na većinu izložbi može se ući besplatno, a također imaju i gift shop u kojem nude umjetničke materijale, majice, torbe, poklon kupone,

postere, knjige, ali i proizvode za kućanstvo kao što su stolovi, stolnjaci, ručnici, šalice i ostalo koji su oslikani umjetničkim i kreativnim djelima. Na *web* stranici postoji i mogućnost donacije no ono što je zanimljivo je to što je navedeno u koje će se svrhe novci koristiti i čemu će točno ljudi pripomoći doniranjem – materijali za slijepe, očuvanje fotografija, materijali za radionice, provjera potrebe za konzervacijom umjetničkog djela itd. Tate se financira iz Odjela za digitalnu kulturu, medije i sport (DCMS), ali 70% financijskih sredstava uspjeva prikupiti samostalno kroz sponzorstva, donacije i samostalnim radom. Također, postoji velika transparentnost njegovog poslovanja kao i kontrola Parlamenta koja utvrđuje da li se sredstva dana od strance Odjela za digitalnu, kulturu, medije i sport iskorištavaju na ekonomičan i prikladan način. (Tate Shop, n.d.) Ovi primjeri mogu se uzeti kao vodilje za poboljšanje hrvatskih zakona o financiranju ustanova u kulturi.

## 8. Dvesti muzeje u 21. stoljeće

Današnja tehnologija omogućuje uvid u veliku količinu zanimljivog sadržaja pa stoga kulturne institucije moraju držati korak s vremenom kako bi zaintrigirali i privukli posjetitelje. Više nije dovoljno samo napraviti kvalitetnu izložbu/predstavu/koncert... nego se treba i uključiti u život javnosti. Slijede prijedlozi osuvremenjivanja pristupa kulture:

### 1. Fokus na posjetitelje

Danas mnogi muzeji veći fokus stavljaju na donatore nego na posjetitelje. Rijetko se gdje može pronaći ravnatelj muzeja koji komunicira s posjetiteljima. Također bi im trebalo posvetiti pažnje, pogotovo kada plate ulaz u muzej, a ne se potpuno okrenuti samo donatorima. Trebalo bi uvesti rad vikendom koji mnogi muzeji ne provode jer bi tada mogli ostvariti veću posjećenost.

### 2. Humanizacija

Mnogo toga u muzejima je ljudima nepoznatno i nebitno. Znanstveni muzeji rijetko informiraju o cijeloj priči koja je dovela do otkrića. Umjetnike, znanstvenike itd. bi trebalo približiti ljudima tako da ih upoznaju. Najzanimljivije je gledati one s kojima se možemo poistovjetiti ili ih makar razumjeti. Treba uvesti i načine na koji posjetitelji mogu utjecati na daljnje postavbe muzeja ili predlagati ideje za poboljšanje. kako bi se osjećali uključeno, a to je i sjajan način saznavanja njihovih potreba i želja, jer oni su razlog postojanja muzeja. Pričanje priča o djelima posjetitelje će povezati s autorima i potaknuti emocionalne reakcije.

### 3. Trgovine

Muzej treba koračati u skladu s vremenom, trgovine i restorani pripomažu prikupljanju financijskih sredstava za poslovanje, ali i pružaju posjetiteljima potpuno novi doživljaj. Bitno je snažno započeti, ali i održati kontakt s posjetiteljima kako bi se nastavili vraćati. Trgovine i restorane treba učestalo mijenjati i održavati zanimljivima, npr. prilagođavati ih godišnjim dobima, aktualnostima i slično.

### 4. Pogodnost

Pogodnost je možda i važnija od cijene i sadržaja. Pogodnost podrazumijeva lokaciju (u odnosu na konkurente), parking, radno vrijeme i pozicija informacija o izloženi (ako je prenisko, a gužva je, mnogi posjetitelji neće ih moći pročitati). Postoje i oni koji na svoje *web* stranice ne

stavljaju informacije o radnom vremenu i cijenama ili su one zatrpane nepotrebnim tekstom te ih je otežano pronaći što je nedopustivo.

#### 5. Integracija

Muzeji privlače educirane posjetitelje, ali mnogi ih muzeji ne poštuju. Otežano je pronaći knjižaru muzeja, a ona većinom nije niti povezana sa izloženim sadržajem. Posjetitelje bi i tokom izložbe trebalo informirati o knjigama koje mogu kupiti (koje su povezane uz izložbeni materijal). Tako bi i izložba i knjižara i trgovina i restoran i kafić trebali biti međusobno povezani u jednu smislenu cjelinu.

#### 6. Održivost

Često se mogu pronaći izložbeni materijali koji su „van uporabe“. Njih bi trebalo ukloniti kako ne bi narušavali cjelokupni dojam i *imidž* ustanove. Također se događa da su toaleti van uporabe ili nisu opremljeni sapunom, toalet papirom i slično. Ukoliko se posjetitelji ne osjećaju ugodno i cijenjeno neće se ni vratiti.

#### 7. Mašta je važnija od novca

Ponekad su posjećenije jeftine i maštovite izložbe od onih u koje se ulaže velika količina novca. Zato je važno razviti interakciju s posjetiteljima. Jedan od bitnijih prioriteta bi trebao biti ekonomično i efikasno trošenje budžeta, dakle ne treba trošiti financije na ono što se može riješiti maštovitim idejama koje će i izložbu učiniti zanimljivijom.

#### 8. Istraživanje i financije

Mnogi ravnatelji se udaljavaju od financijskih analiza, no razumijevanje utrošenih sredstava može pomoći boljem vođenju ustanove. Važno je znati podatke kao što su: prihod po posjetitelju, kapitalna investicija po posjetitelju, je li bolje iznajmiti ili kupiti, koliko je dobar izvršni direktor, koliko dobro se posluje u odnosu na konkurenciju itd. Važne odluke treba donositi analizom podataka i pametnim promišljanjem.

#### 9. Nove dimenzije

Sadržaj koji je izložen može služiti za edukaciju. Za to su potrebni dobri pripovjedači koji svaki sadržaj mogu učiniti zanimljivim. Sadržaj također može imati dimenziju zabave, emocija, misterija i slično.

## 10. Zaposleni

Svima bi trebalo omogućiti mogućnost napredovanja koja izaziva motivaciju za boljim radom i zadovoljstvo. Ukoliko postoji mogućnost napredovanja zaposleni se sami unaprijed educiraju što smanjuje troškove njihovog obrazovanja. (Hoover, 2015)

Uvođenjem svih ovih promjena funkcioniranje ustanove bi se trebalo uvelike poboljšati. Posjetitelji koji su uključeni u rad daju povratne informacije, ideje i prijedloge za napredak. Dobri pripovjedači i priče pojačavaju doživljaj posjetitelja bilo da su došli zbog edukacije, zabave ili doživljavanja nekog emocionalnog iskustva. Statističkim istraživanjem bolje bi se iskoristavala financijska sredstva, a ostatak novca služio bi za napredak.



## 9. Opis i rezultati empirijskog istraživanja

### 9.1. Cilj i svrha istraživanja

Istraživanje se provodi u dva dijela. U prvom dijelu želi se dobiti bliži uvid u stanje marketinga u muzejima u Hrvatskoj. Želi se saznati kakve marketinške aktivnosti provode, imaju li osobu zaduženu za marketing, imaju li dovoljno sredstava i slično. Nakon prvog dijela istraživanja, intervjua, slijedi anketa koja bi prikazala mišljenje šire publike o muzejima i njihovom marketingu. Oba istraživanja zajedno će pružiti jasniju sliku o cjelokupnom stanju u ovom području.

### 9.2. Podatci – uzorak

Za potrebe ovog rada provedena su dva istraživanja – intervju s djelatnicima muzeja i anketni upitnik za javnost. Intervju je proveden s djelatnicima 14 muzeja u Republici Hrvatskoj, a u anketi je sudjelovalo 155 sudionika. Anketa je provedena *online* preko Google obrazaca i podijeljena na raznim stranicama na Facebooku vezanih za kulturu, stranice studentskih centara i slično. Anketa je ispunjavana anonimno i dobrovoljno.

### 9.3. Empirijsko istraživanje 1: Intervju s djelatnicima muzeja

Obavljen je intervju sa 14 muzeja u Hrvatskoj čiji je cilj bolji uvid u marketinške aktivnosti muzeja. Sudjelovali su: Hrvatski muzej naivne umjetnosti, Muzej Prigorja, Zavičajni muzej Ogulin, Arheološki muzej Istre, Gradski muzej Vinkovci, Muzej grada Trogira, Dvor Trakošćan, Muzej suvremene umjetnosti, Zagreb, Gliptoteka HAZU, Muzej grada Splita, Zavičajni muzej Stjepan Gruber u Županji, Muzej Lapidarium, Muzej Vučedolske kulture i Muzej hrvatskih arheoloških spomenika. Intervju se sastoji od 8 pitanja. Na prvo pitanje „Koje sve *offline* i *online* načine oglašavanja koristite za Vaše događaje?“ uglavnom prevladavaju odgovori kao što su društvene mreže, *web* stranica, plakati, radio i *newsletteri*. Ističu se Muzej grada Splita koji spominje LCD i *city lights* i Muzej vučedolske kulture koji spominje *word of mouth*. Kao odgovori na drugo pitanje „Po Vašem mišljenju, koji događaji privlače najviše publike i zašto?“ spominju se Noć muzeja i ostale veće manifestacije, a van toga se najviše spominju interaktivni i neuobičajeni događaji, koncerti, predstave, događaji na otvorenom i

slično. Treće pitanje je „Koliko Vas se direktno bavi marketingom? Kako izgleda cijelo dogovaranje oko načina promocije? Imate li nešto što već uhodano radite i radite li na nekim novim načinima oglašavanja?“. Šest od 14 muzeja ima voditelja marketinga, Hrvatski muzej naivne umjetnosti po potrebi poziva vanjskog suradnika, Muzej suvremene umjetnosti u Zagrebu ima čak dvoje zaposlenika u marketingu te *internship*, Muzej hrvatskih arheoloških spomenika nema, ali će uskoro dobit osobu zaduženu za marketing, a čak 6 muzeja uopće nema marketinškog stručnjaka. U muzejima koji nemaju stručnjaka tu funkciju obnašaju svi djelatnici zajedno na čelu sa kustosom ili ravnateljem muzeja. Uglavnom svi imaju uhodani način oglašavanja. Na četvrto pitanje „Smatrate li da imate dovoljno novčanih sredstava za sve što bi htjeli marketinški napraviti?“ samo je jedan odgovor da – Dvor Trakošćan. Na peto pitanje „Kojoj dobnoj skupini posvećujete najviše pozornosti?“ uglavnom je odgovor svima. Muzej Prigorja ovdje spominje lokalnu i školsku skupinu jer su manji muzej i misle da im ne treba šira promocija, još Muzej hrvatskih arheoloških spomenika, Muzej Lapidarium i Gradski muzej Vinkovci spominju mlađu publiku. Ističe se Muzej vučedolske kulture koji ovdje navodi žene od 25-40 godina. Na šesto pitanje „Koje su najčešće poteškoće s kojima se susrećete?“ skoro svi navode financije, nekolicina nepostojanje stručnog kadra i marketing strategije. Ističe se Dvor Trakošćan, koji je prije naveo kako smatra da ima dovoljno financija za marketing, odgovorom nesuglasice. Na sedmo pitanje „Koristite li se gerila marketingom?“ samo je pet pozitivnih odgovora, iako skoro svi navode kako nemaju dovoljno financija za marketing. Muzej suvremene umjetnosti navodi kako to nije u skladu s njihovim *imidžem*. Na zadnje pitanje „U usporedbi s proteklih pet godina, koliko se promijenio način promocije u Vašem muzeju?“ skoro svi navode Facebook, neki su zaposlili marketing djelatnike, a neki pravili redizajn.

Slijede odgovori Muzeja vučedolske kulture kao jednog od najpopularnijih muzeja: (pogledati rezultate ankete na 35. str. u poglavlju Esejska pitanja – pohvale, kritike, prijedlozi)

1. „Koje sve *offline* i *online* načine oglašavanja koristite za Vaše događaje?  
*Offline* – Novine, *flyere*, *word of mouth*, plakati  
*Online* – Društvene mreže, *web*, *newsletter*, radio
2. *Po Vašem mišljenju, koji događaji privlače najviše publike i zašto?*  
Prvenstveno događaji koji su u 4-5 te 8-9 mjesecu te na otvorenom radi ugodnije klime.

Primijetili smo da najviše odaziva imamo ukoliko se radi o nekoj radionici gdje posjetitelji mogu i aktivno učestvovati.

3. *Koliko Vas se direktno bavi marketingom? Kako izgleda cijelo dogovaranje oko načina promocije? Imate li nešto što već uhodano radite i radite li na nekim novim načinima oglašavanja?*

Imamo voditelja marketinga koje se bavi marketingom. Često se oko marketinških aktivnosti razgovara s ravnateljicom i kustosom muzeja te nakon zajedničkog odabira plana kreće implementacija istog. Osmislili smo svoj sistem koji nam odgovara te njega uspješno pratimo i implementiramo. Od novijih načina oglašavanja izdvojili bismo da smo prvi imali VR šetnu kroz muzej kao i implementacija digitalnog vodiča koristeći *beacon* tehnologiju, a prošle godine smo dobili i nagradu od hrvatske turističke zajednice za naš interaktivan vodič za djecu pod nazivom Dolkine priče.

4. *Smatrate li da imate dovoljno novčanih sredstava za sve što bi htjeli marketinški napraviti?*

Nažalost nemamo dovoljno novčanih sredstava. Podosta sredstava bi bilo potrebno kako bi se reklamirali na određenim turističkim sajmovima npr.

5. *Kojoj dobnoj skupini posvećujete najviše pozornosti?*  
Ponajviše ženama od 25 – 40 godina

6. *Koje su najčešće poteškoće s kojima se susrećete?*  
Ponajviše su „problemi“ u financijama, nedostatak financija ograničava i kvalitetu marketinških aktivnosti.

7. *Koristite li se gerila marketingom?*  
Ne koliko bismo trebali

8. *U usporedbi s proteklih pet godina, koliko se promijenio način promocije u Vašem muzeju?*

U zadnjih pet godina smo ostvarili podosta veliki broj novih suradnika koji dodatno

promoviraju sve naše aktivnosti uz naše „standardne“ ATL i BTL aktivnosti. Također smo u zadnje 4 godine (koliko Muzej postoji) smo osvojili podosta nagrada kako domaćih tako i međunarodnih.“

Može se zaključiti kako je ovo dobar primjer muzeja u usponu, muzeja spremnog na nove izazove, inovacije i interakciju s posjetiteljima. On samim time i privlači pažnju, nagrade, nove goste i interes starih koji se pitaju što će ih iduće iznenaditi.

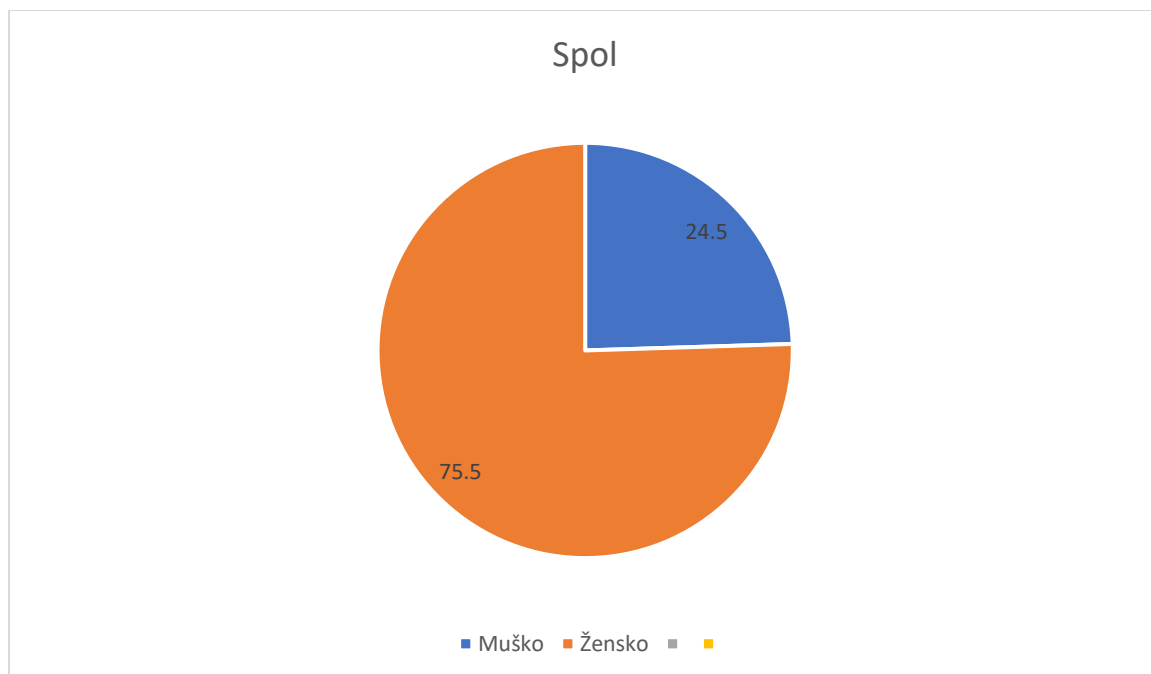
#### 9.4. Empirijsko istraživanje 2: Anketa

Anketa se sastoji od demografskih pitanja, pitanja vezanih za navike posjećivanja muzeja i pronalaženje informacija te su zadnja dva pitanja esejska gdje su sudionici mogli navesti svoje najbolje muzeje i dati kritike i savjete.

##### 9.4.1. Demografski podaci

U istraživanju je sudjelovalo 155 sudionika 75,5% ženskoga i 24,5% muškoga spola. (grafikon 1)

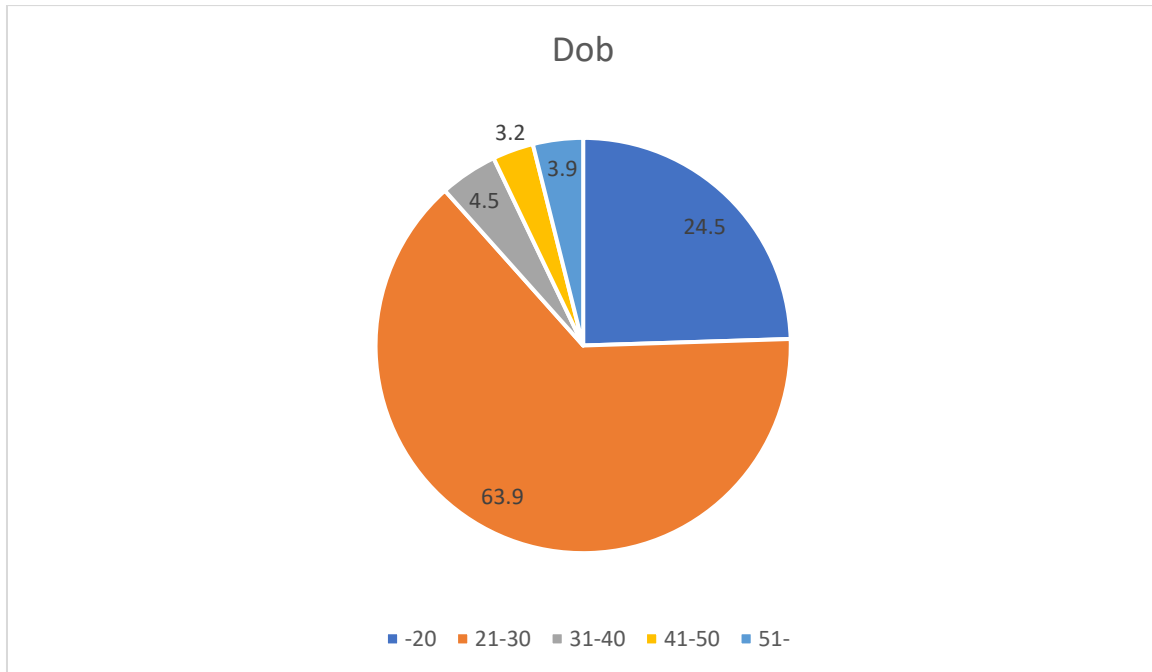
Grafikon 1: Spol



Izvor: Izrada autora

U istraživanju su sudjelovale sve dobne skupine, od čega 24,5% osoba do 20 godina, 63,9% osoba između 21 i 30 godina, 4,5% osoba između 31 i 40 godina, 3,2% osoba između 41 i 50 godina i 3,9% osoba iznad 51 godine. (grafikon 2)

Grafikon 2: Dob



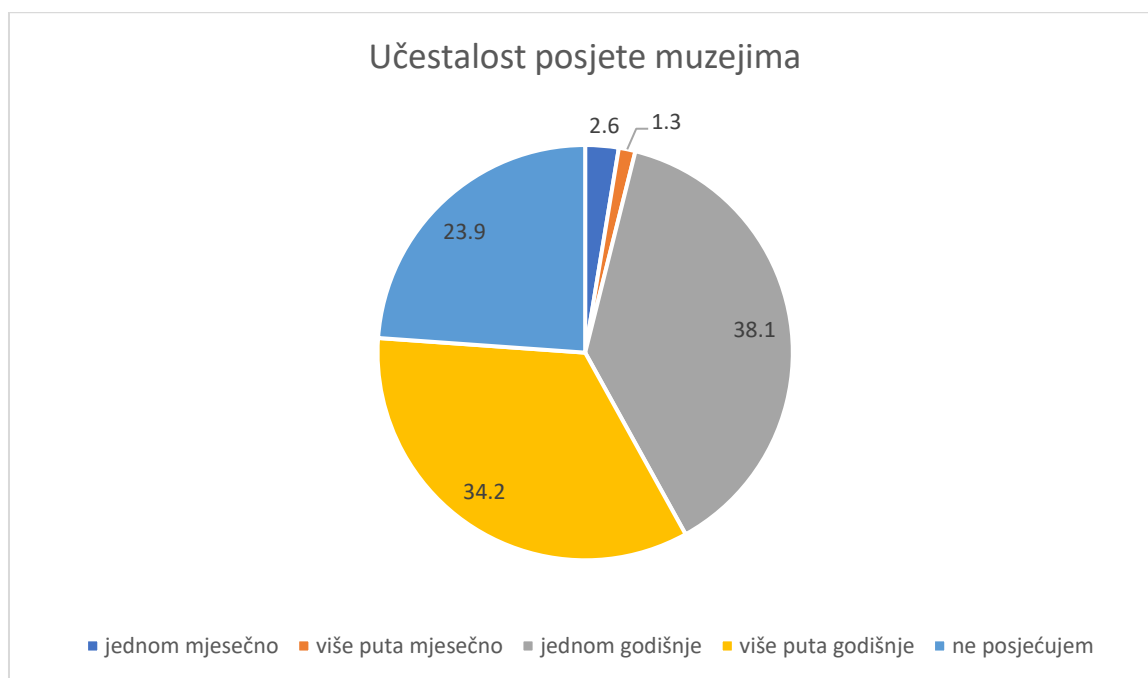
Izvor: Izrada autora

Za anketu je bilo važno da sudjeluju osobe iz više hrvatskih gradova pa je jedno pitanje bilo o tome odakle su. Rezultati su pokazali da su sudjelovale osobe iz 34 hrvatska grada, a najviše njih iz Osijeka.

#### 9.4.2. Navike sudionika

Slijedeće pitanje tiče se navike posjećivanja muzeja. Jednom mjesečno muzeje posjećuje 23,9% posto sudionika, više puta mjesečno 1,3% sudionika, jednom godišnje 38,1% sudionika, više puta godišnje 34,2% sudionika, a ne posjećuje ih 23,9% sudionika. (grafikon 3)

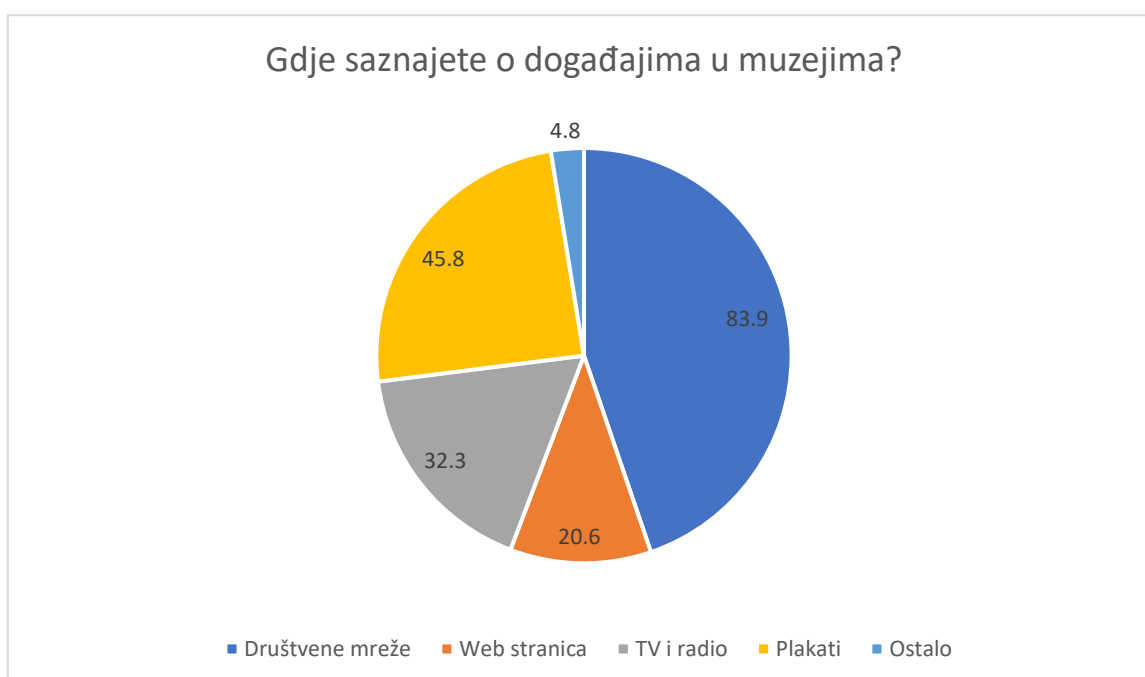
Grafikon 3: Učestalost posjete muzejima



Izvor: Izrada autora

Sudionike se pitalo gdje saznaju o događajima na muzejima te ih je najviše odgovorilo na društvenim mrežama – 83,9%, na *web* stranici 20,6%, na TV-u i radiju 32,3%, preko plakata 45,8%, a 4,8% označilo je ostale izvore (mogli su označiti više odgovora). (grafikon 4)

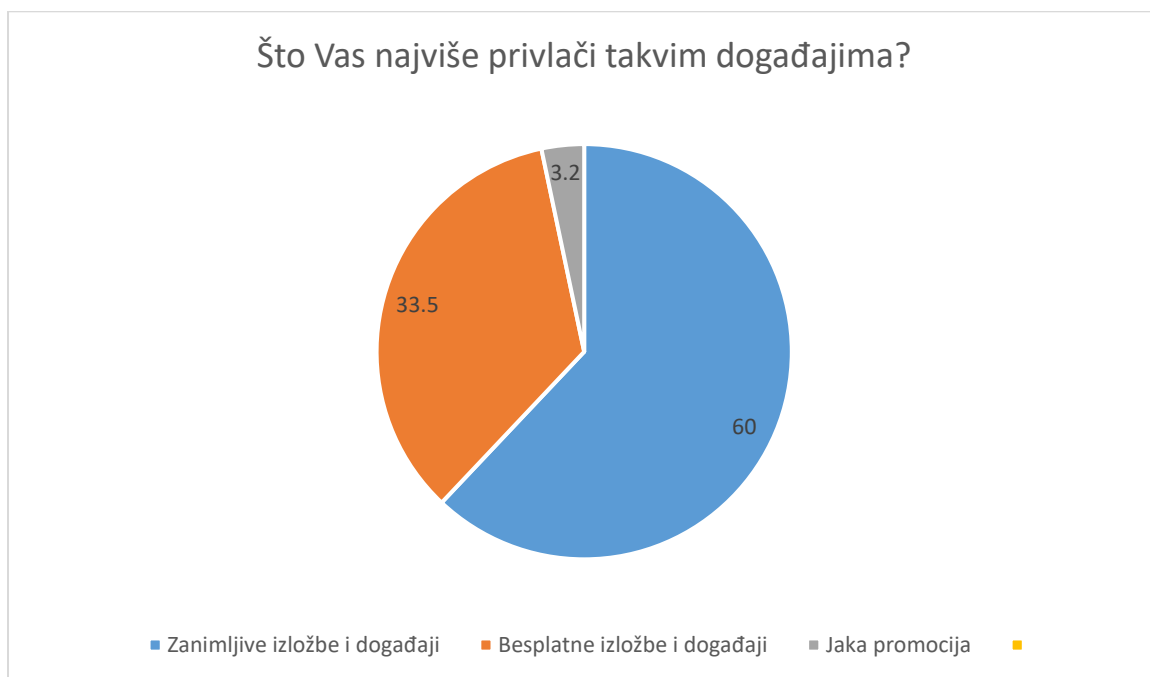
Grafikon 4: Gdje saznajete o događajima u muzejima



Izvor: Izrada autora

Na pitanje što Vas najviše privlači takvim događanjima najviše je odgovora bilo zanimljive izložbe i događaji 60%, slijede besplatne izložbe i događaji 33,5%, jaka promocija 3,2%, a odgovor tako provodim slobodno vrijeme nije nitko označio. (grafikon 5)

Grafikon 5: Što Vas najviše privlači takvim događanjima?



Izvor: Izrada autora

#### 9.4.3. Esejska pitanja – pohvale, kritike, prijedlozi

U slijedećem pitanju sudionike se tražilo da napišu postoji li muzej koji bi pozitivno istaknuli što se tiče promocije i da navedu razlog. Pitanje nije bilo obavezno te je na njega odgovorila 71 osoba. Četiri su osobe odgovorile sa „ne znam“, sedam sa „ne“. Najhvaljeniji muzeji su Muzej prekinutih veza kao medijski jako dobro popraćen, super marketing, zanimljiv i ljudi se mogu poistovjetiti s njim, Muzej iluzija Zagreb kao poprilično dijeljen po društvenim mrežama, Muzej vučedolske kulture kao aktivan na društvenim mrežama, ima marketinškog stručnjaka, tematski fokusiran, „koristi suvremeni komunikacijski miks koji doprinosi vrijednosti i sadržaju same ponude“, prati sve trendove u oglašavanju i uporabi novih tehnologija.

Posljednje pitanje ticalo se kritika i prijedloga. Pitanje nije bilo obavezno te je na njega odgovorila 61 osoba. Navode:

- kreativnost u promociji, šturo objave i događaji na društvenim mrežama nisu dovoljni

- treba se u promociji koncentrirati na jedan predmet, a ne na cijelu izložbu kako bi ljudima približili važnost izložbe (nisu dovoljno upoznati s npr. poviješću, zasuti su informacijama), npr. ova vaza je važna zbog xy razloga, treba im pomoći prepoznati bitne izložbene predmete
- muzejski djelatnici trebaju izlaziti van muzeja i privlačiti publiku, pogotovo onu koja nije zastupljena
- premalo promocije, prekratke najave u novinama i na TV-u, to će čitati samo oni koje i inače zanimaju izložbe
- oglašavanje barem dva tjedna prije izložbe
- često su nedoživljeni od strane portala, treba ih osvijestiti o važnosti kulture
- studentski popusti i suradnja sa studentima
- približiti se starijim osobama *offline* promocijom
- više događanja kako bi se stvorila navika češćeg posjećivanja
- povezati staro i novo digitalizacijom
- zaposliti stručan kadar za marketing
- u suradnji sa školama praviti radionice za djecu vezane uz gradivo koje uče
- potruditi se bit privlačni svim dobnim skupinama
- javnost treba educirati o važnosti uloge muzeja u današnjem društvu
- treba odustati od zastarjele i interne komunikacije i retorike u muzejima
- *vizuali* su često zastarjeli
- preskupe ulaznice za obujam sadržaja

Dosta se ponavljaju odgovori kao manjak promocije i varijacije na taj odgovor.

## 9.5. Rasprava

Ova dva istraživanja – intervju s djelatnicima muzeja i anketa za javnost su ciljano napravljena kako bi se dobio uvid s obje strane i potpuna slika stanja. U prvom istraživanju saznaje se kako su najčešći *online* oblici promocije putem Facebooka, *web* stranice i *newslettera*, a *offline* putem plakata, letaka, TV-a i radija. Ističe se Muzej grada Splita koji koristi LCD i *city lights*, Muzej grada Trogira koji ima *blog* i Twitter, Dvor Trakošćan koji koristi You Tube i Muzej vučedolske kulture koji spominje *word of mouth*. U anketi se saznaje kako ljudi najčešće saznaju za događaje preko društvenih mreža (83,9%), plakata (45,8%), TV-a i radija (32,3%) pa tek onda *weba* (20,6%). Po prijedlozima i kritikama koji su pisani u anketi potrebno je pojačati promociju preko društvenih mreža. Publiku najviše privlače interaktivni i neobični



sadržaji, muzeji su toga svjesni i trebaju poraditi na raznolikosti sadržaja i češćim događajima kako se navodi u anketi. Muzejima su potrebni marketing stručnjaci, mnogi su toga svjesni i ciljaju zapošljavanju stručnog kadra. U onima koji su nedavnije zaposlili takve stručnjake vidi se napredak u poslovanju (Muzej vučedolske kulture, Muzej grada Splita, Dvor Trakošćan, Muzej Prigorja). Skoro svi muzeji, njih 13 od 14, navode kako nemaju dovoljno financija za sve što bi marketinški htjeli napraviti, a opet samo ih 5 koristi gerila marketing. Muzej suvremene umjetnosti, Zagreb navodi kako gerila marketing ne pridonosi njihovom *brandingu* jer su krovna nacionalna institucija za suvremenu umjetnosti. Gerila marketing koristi čak i National Geographic Museum te mislim da je, ukoliko ga se dobro balansira, prilagodljiv za sve vrste djelovanja. (slika 1)

Slika 1: National Geographic Museum – gerila marketing



Izvor: [adsoftheworld.com](http://adsoftheworld.com)

Poteškoće koje muzeji navode su manjak financijskih sredstava, nedostatak stručnog kadra i marketing strategije. Može se zaključiti kako je uvelike potrebno osvještavanje i educiranje o načinima prikupljanja sredstava, važnosti marketinga i kako on može u tome pomoći i sa donatorima i sponzorima, a ne samo posjetiteljima, educiranje javnosti o važnosti muzeja, stvaranje raznolikog sadržaja koji se češće mijenja kako bi se stvorila navika češćeg posjećivanja muzeja (najviše sudionika je navelo kako muzeje posjećuju samo jednom godišnje) i stvaranje interaktivnog sadržaja.

## 9.6. Hipoteze

U nastavku rada slijede hipoteze istraživanja:

H1: Unatoč manjku financijskih sredstava, gerila marketing se rijetko koristi. Financijskih sredstava često nedostaje u kulturnim institucijama u Republici Hrvatskoj. Mnoga se poduzeća, općenito, služe gerila marketingom kako bi privukli pozornost na sebe na razne načine, a opet bez suvišnog trošenja financija. Kako s tim stoje muzeji u Republici Hrvatskoj? H1 istražuje se pomoću intervjua s djelatnicima 14 muzeja u Republici Hrvatskoj.

H2: Većina muzeja je svjesna toga da treba stručni kadar za marketing. Svakom tko se nalazi na tržištu danas, u vrijeme kada su svi zatrpani informacijama sa svih strana, potreban je marketing. Kulturne se institucije ustručavaju marketinga zbog želje da kultura ostane nekomercijalizirana. Jesu li se muzeji u Republici Hrvatskoj osvijestili o ovoj potrebi? Čine li nešto po tom pitanju? H2 istražuje se pomoću intervjua s djelatnicima 14 muzeja u Republici Hrvatskoj, a pomoću ankete provedene nad posjetiteljima i potencijalnim posjetiteljima muzeja želi se dokazati potreba za boljim marketingom.

### 9.6.1. Metodologija

Metodologija istraživanja uključuje strukturirani intervju s djelatnicima 14 muzeja u Republici Hrvatskoj. Drugi dio istraživanja proveden je *online* anketom koja sadrži demografska pitanja, pitanja o navikama posjećivanja muzeja i zamjećivanja informacija vezanih za događaje u muzejima, a zadnji dio sastoji se od neobaveznih pitanja otvorenog

tipa na koja su sudionici mogli odgovoriti kritikama i prijedlozima vezanih za marketing u muzejima u Republici Hrvatskoj.

#### 9.6.2. Način provođenja

Intervjui za djelatnike muzeja poslani su *e-mailom* velikoj većini muzeja u Republici Hrvatskoj. U diplomski rad su uključeni svi koji su odgovorili. Anketa je podijeljena na Facebook stranicama studentskih centara i stranicama vezanim za kulturu. U dijeljenju ankete uzimala se u obzir važnost obuhvaćanja što većeg geografskog područja jer se tiče svih muzeja u Republici Hrvatskoj.

#### 9.6.3. Uzorak

Ispitanici intervjuja odabrani su metodom namjernog uzorkovanja. Intervju je poslan velikom broju muzeja u Republici Hrvatskoj, a u istraživanje su uključeni svi koji su odgovorili – 14 muzeja. U anketi je mogao sudjelovati bilo tko, ali je dijeljena na studentskim stranicama i stranicama vezanih za kulturu. Smatra se kako su ove skupine dosta upućene u problematiku i kako postoji šansa da anketu objave na svojim stranicama. U anketi je sudjelovalo 155 osoba.

#### 9.6.4. Postupci i instrumenti

Intervju za djelatnike muzeja sastojao se od slijedećih pitanja kojima bi se utvrdio način funkcioniranja marketinga u njihovim institucijama:

1. Koje sve *offline* i *online* načine oglašavanja koristite za Vaše događaje?
2. Po Vašem mišljenju, koji događaji privlače najviše publike i zašto?
3. Koliko Vas se direktno bavi marketingom? Kako izgleda cijelo dogovaranje oko načina promocije? Imate li nešto što već uhodano radite i radite li na nekim novim načinima oglašavanja?
4. Smatrate li da imate dovoljno novčanih sredstava za sve što bi htjeli marketinški napraviti?
5. Kojoj dobnoj skupini posvećujete najviše pozornosti?
6. Koje su najčešće poteškoće s kojima se susrećete?
7. Koristite li se gerila marketingom?

8. U usporedbi s proteklih pet godina, koliko se promijenio način promocije u Vašem muzeju?

Svaki je sudionik informiran o svrsi i cilju istraživanja te su svi sudjelovali dobrovoljno i bez prisile.

#### 9.6.5. Rezultati

##### *H1*

U prvom istraživanju – Intervju s djelatnicima muzeja, saznaje se kako samo 5 od 14 muzeja koristi gerila marketing, a 13 od 14 navodi kako nemaju dovoljno financija za marketing. Razlog može biti ili odbojnost i predrasude prema gerila marketingu (prikazali bi se publici kao muzej koji nema financija, nemaju volje ili ideja) ili needuciranost (nepoznavanje pojma gerila marketinga ili načina korištenja). U svakom slučaju je potrebno educiranje i zapošljavanje stručnog kadra. H1 je potvrđena.

##### *H2*

U prvom istraživanju – Intervju s djelatnicima muzeja, saznaje se kako 6 muzeja od 14 ima zaposlenu stručnu osobu za marketing, Hrvatski muzej naivne umjetnosti ima vanjskog suradnika kojeg zapošljava po potrebi, Muzej hrvatskih arhivskih spomenika nema, ali će uskoro imati, a 6 muzeja uopće nema zaposlenu stručnu osobu za marketing. 4 od 6 muzeja koji nemaju zaposlenu stručnu osobu za marketing kao glavni problem s kojim se susreću navode manjak stručnog kadra, kao i Muzej hrvatskih arhivskih spomenika koji će iz tog razloga uskoro ispuniti tu poziciju. Hrvatski muzej naivne umjetnosti kao problem navodi i nepostojanje marketinške strategije, a Muzej hrvatskih arhivskih spomenika nepostojanje sustavnih marketinških aktivnosti. Po odgovorima se vidi svjesnost muzeja za potrebom stručne osobe, ali glavni problem je nedostatak financija kojim bi se to ostvarilo (13 od 14 navodi kako nema dovoljno financija za sve što bi htjeli marketinški ostvariti). Potreba za jačim i boljim marketinškim aktivnostima se vidi i iz ankete u kojoj je 55 osoba pozitivno odgovorilo na pitanje „Imate li kakvih prijedloga i kritika oko načina promocije muzeja?“ (odgovorila 61 osoba, 6 odgovora ne znam). H2 je potvrđena.

## 9. Zaključak

Kulturne su institucije u strahu od komercijalizacije te od toga toliko bježe da se ustručavaju korištenja marketinških sredstava i ne smatraju ih potrebnim za poslovanje. Marketing je u današnje vrijeme ključan za svako poduzeće i instituciju. On informira, izjednačava, održava, uključuje, prodaje i potiče rast. Pomoću marketinga može se kreirati *brend*, razvijati proizvode i komunikaciju, graditi odnose, održavati reputaciju i konkurirati. Kultura obogaćuje, spaja, inspirira, educira, ima važne socijalne i ekonomske sastavnice, potiče turizam i u njoj mogu sudjelovati ljudi svih uzrasta te ju je iz tih razloga važno i promovirati. Također je važno promovirati i kulturnu baštinu i povijest, u svemu toma pomaže marketing. Zbog svih informacija koje se nameću putem oglašavanja, zbog svih dostupnih sadržaja koji se nude potrebno je istaknuti kulturu i učiniti ju nezaobilaznim načinom provođenja slobodnog vremena. Misija neprofitnih organizacija ne mora biti ugrožena marketingom jer komercijalizacija nije njegova ključna sastavnica. Strateški marketing omogućuje bolje razumijevanje promjena u okruženju, proaktivan odnos prema promjenama, bolju koordinaciju aktivnosti, bolju komunikaciju zaposlenih i bolju organiziranost te ga je iz tih razloga potrebno provoditi. Razvijanje *brenda* potrebno je zbog toga što on omogućuje prepoznatljivost i isticanje na tržištu kao i upoznavanje s vrijednostima ustanove i njezinom kvalitetom. Važno je da su institucije u toku s razvojem tehnologije i da su u kontaktu s javnosti putem društvenih mreža i medija. Ljudi se danas najviše informiraju putem interneta, ostavljaju i čitaju komentare. Zato je potrebno na tom području biti prisutan i upečatljiv kako bi se ostavio dobar dobar i privuklo posjetitelje. Posjetiteljima danas nije više dovoljno sudjelovati samo dolaskom već teže interaktivnoj komunikaciji i interaktivnom i zanimljivom sadržaju. Potrebno je održati dobar odnos s medijima jer oni mogu osvijetliti instituciju ili ju potkopati. Zbog današnjeg ubrzanog načina života rijetko će tko provjeravati točnost informacija, većina vjeruje onome što čuje preko medija.

U Republici Hrvatskoj postoji problem neobrazovanosti, neprikladanog kadara, lošeg sustava financiranja i kontrole, korumpiranosti zaposlenja, političke upletenosti, nedostataka istraživanja, manjka motivacije i još faktora koji onemogućuju napredak. Postoji preveliko oslanjanje na sredstva iz državnog proračuna koja se najviše ulažu u institucije koje stvaraju najveće dugove. To stvara začarani krug iz kojeg se ovim sustavom ne može izvući. Dobri se primjeri mogu pronaći u inozemstvu u poslovanju muzeja Tate iz Londona ili u sustavu

pružanja financijskih sredstava u Njemačkoj u kojoj se financije daju po zaslugama što potiče motivaciju za napredak. Postoji mnogo načina na koje se poslovanje institucija u kulturi može poboljšati kao što su npr. fokus na posjetitelje, približavanje umjetnika i umjetnina posjetiteljima i njihovim životima i iskustvima, bolja organiziranost, bolji marketing, istraživanje, poticanje mašte i inovativnosti, bolja educiranost i zapošljavanje adekvatnog kadra i mnogi drugi. Hrvatski bi se sustav trebao izmijeniti iz korijena što predstavlja veliki izazov. Mnogi zakoni, ustroj, način pružanja financija i politika guše motivaciju i onemogućuju napredak te se tu trebaju poduzeti velike mjere kojima bi se potaknuo napredak, bolje poslovanje, bolje iskorištavanje financija, zaposlenost i veća uključenost javnosti u kulturu.

U ostvarivanju predloženog mogla bi pomoći istraživanja o načinu financiranja kulturnih institucija u drugim državama, o mogućnostima educiranja zaposlenika, o načinu rada muzeja u drugim državama i o tome kako sve točno politika utječe na kulturne institucije. Približavanje problema dovoljnom broju ljudi koji iskreno cijene umjetnost i vjeruju u njenu svrhu je jedan korak prema rješenju.

## 10. Literatura

1. Berlin, Cultural funding in Berlin  
<https://www.berlin.de/sen/kultur/en/funding/> (20. lipnja 2018. godine)
2. Bestvina Bukvić, I.; Šajn, M. – Financiranje kulture; Loomen; kolegij Financiranje kulture (20. lipnja 2018. godine)
3. BusinessDictionary  
<http://www.businessdictionary.com/definition/brand.html> (19. lipnja 2018. godine)
4. Cuculić, K., Valerjev Ogurlić, N.; 2012.; Riječka kultura danas: Nedostatak vizije veći je problem od nedostatka novca -  
<http://www.novolist.hr/Vijesti/Rijeka/Rijecka-kultura-danas-nedostatak-vizije-veci-je-problem-od-nedostatka-novca> (20. lipnja 2018. godine)
5. Chand, S., 7 Major Importance of Marketing | Marketing Management  
<http://www.yourarticlelibrary.com/marketing/7-major-importance-of-marketing-marketing-management/25857> (18. lipnja 2018. godine)
6. Dragičević Šešić, Stojković ; 2011; Kultura: menadžment, animacija, marketing, Clio
7. Gabrić, T.; 2015.; Kako doskočiti klijentizmu u kulturi - <http://www.halter.org/vijesti/kako-doskociti-klijentizmu-u-kulturi> (20. lipnja 2018. godine)
8. Gross, J.; 2016.; Why Marketing is SO important -  
<https://movingtargets.com/blog/business/why-marketing-is-so-important/>  
(18. lipnja 2018. godine)
9. Hethmon, H.; 2016.; 3 Guerrilla Marketing Tips for Small Museums -  
<https://hhethmon.com/2016/05/15/3-guerrilla-marketing-tips-for-small-museums/>  
(22. kolovoza 2019. godine)
10. Hoover, G.; 2015.; 10 Ideas for Bringing Museums into the 21st Century -  
<https://www.linkedin.com/pulse/10-ideas-bringing-museums-21st-century-gary-hoover> (20. lipnja 2018. godine)
11. Jones, R.; 2014.; Curators may be sceptical but branding is vital for museums -  
<https://www.theguardian.com/culture-professionals-network/culture-professionals-blog/2014/may/01/curators-branding-tate-british-museum> (19. lipnja 2018. godine)
12. Marketing-e, Osnovne koncepcije marketinga  
<http://marketing-e.weebly.com/marketing.html> (18. lipnja 2018. godine)

13. Marković, A., Strateški marketing  
<https://www.scribd.com/doc/35126809/Strateski-Marketing> (19. lipnja 2018. godine)
14. Njirić, M.;Uloga društvenih mreža u marketingu kulturnih ustanova na primjeru Kazališta Marina Držića; 2017; Sveučilište u Duborvniku, Odjel za komunikologiju - <https://zir.nsk.hr/islandora/object/unidu%3A337> (20. lipnja 2018. godine)
15. Ontario.ca, The Importance of Culture  
<https://www.ontario.ca/document/environmental-scan-culture-sector-ontario-culture-strategy-background-document/importance-culture> (19. lipnja 2018. godine)
16. Pavičić, J., N. Alfirević, Lj. Aleksić; 2006; Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti; Zagreb: Masmmedia d.o.o.
17. Resources Riches Project, Cultural Institutions  
<http://resources.riches-project.eu/glossary/cultural-institutions/> (18.lipnja 2018. godine)
18. Rihelj, G.; 2016.; Vučedolski muzej preko društvenih mreža povećava posjetu - <http://hrturizam.hr/vucedolski-muzej-preko-drustvenih-mreza-povecava-posjetu/> (20. lipnja 2018. godine)
19. Starčević, M.; Strateško planiranje marketinga u ustanovama kulture; doktorska disertacija; Beograd 2014. - <http://www.fon.bg.ac.rs/downloads/2014/12/Doktorska-disertacija-Mirjana-Starcevic.pdf> (18.lipnja 2018. godine)
20. Strathcona, Benefits of Culture  
<https://www.strathcona.ca/recreation-events/arts-and-culture/benefits-of-culture/> (18.lipnja 2018. godine)
21. Tate Shop  
<https://shop.tate.org.uk/homeware/view-all-homeware> (20. lipnja 2018. godine)
22. Zečević, T.;2016.; Turizam festivala kao oblik turističke ponude  
<https://zir.nsk.hr/islandora/object/unipu:1206/preview> (18. lipnja 2018. godine)



## **Popis grafikona**

Grafikon 1 – Spol

Grafikon 2 – Dob

Grafikon 3 – Učestalost posjete muzejima

Grafikon 4 -Gdje saznajete o događajima u muzejima?

Grafikon 5 – Što Vas najviše privlači takvim događajima?

## **Popis slika**

Slika 1: National Geographic Museum – gerila marketing -  
[https://www.adsoftheworld.com/media/ambient/national\\_geographic\\_lion?size=\\_original](https://www.adsoftheworld.com/media/ambient/national_geographic_lion?size=_original)  
(23.rujna 2019. godine)