# Marketing u kulturi

**Hodak, Nikolina**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2019**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:332019

*Rights / Prava:* In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-03-29**




*Repository / Repozitorij:*

EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek









Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku
Ekonomski fakultet u Osijeku
Preddiplomski studij (*smjer Marketing*)

Nikolina Hodak

# MARKETING U KULTURI

Završni rad

Diplomski rad iz predmeta NEPROFITNI MARKETING
ocijenjen ocjenom IZVRSTAN (5)
Osijek, 9. 9. 2019.
Potpis nastavnika:
I RAZINA OBRAZOVANJA

Osijek, 2019.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku
Ekonomski fakultet u Osijeku
Preddiplomski studij (*smjer Marketing*)

Nikolina Hodak

# MARKETING U KULTURI

Završni rad

**Kolegij: Neprofitni marketing**

JMBAG: 0010218379
e-mail: nhodak@efos.hr

Mentor: prof. dr. sc. Mirna Leko Šimić

Osijek, 2019.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek
Faculty of Economics in Osijek
Undergraduate Study (Marketing study program)

Nikolina Hodak

# MARKETING IN CULTURE

Final paper

Osijek, 2019.

# IZJAVA

# O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska.
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studentice: Nikolina Hodak**

**JMBAG: 0010218379**

**OIB: 01499495552**

**e-mail za kontakt: nikolinahodak67@gmail.com**

**Naziv studija: Marketing**

**Naslov rada: Marketing u kulturi**

**Mentorica rada: prof. dr. sc. Mirna Leko Šimić**

U Osijeku, 2019. godine

Potpis Nikolina Hodak

# SAŽETAK

Cilj ovog rada je informirati, analizirati te dati pregled o marketingu u kulturi s naglaskom na potencijale kulturnih institucija. Uz definiranje osnovnih pojmova marketinga i kulture, bit će navedeno zašto je kultura bitna u svakodnevnom životu te zbog čega dolazi do pada posjećenosti kulturnih događaja. Kulturne institucije iz godine u godinu bilježe pad broja posjetitelja te je bitno definirati problem koji je doveo do navedene situacije. Kulturne institucije trebaju sve više primjenjivati marketing kako bi mogle privući publiku koju je sve teže naći, a velik problem predstavlja i starenje publike.

Obradom i analizom prikazani su podaci o elementima marketinškog miksa koji prate kulturne institucije kao što su kazališta, muzeji, knjižnice, arhivi i sl. Na temelju rezultata ponuđena su rješenja koja bi privukla sve više posjetitelja iz godine u godine. Korisnike je potrebno informirati i staviti u kontakt s kulturom kako bi se uklonile postojeće predrasude o kulturnim ustanovama poput kazališta, muzeja i sl.

Primjenom marketinga u svim aspektima poslovanja u kulturnim institucijama povećava se mogućnost za poboljšanje i prepoznavanje kulture kao bitnog segmenta u svakodnevnom životu ljudi.



**Ključne riječi:** marketing u kulturi, značaj kulture, kulturni proizvod

# ABSTRACT

The aim of this paper is to provide information, analyze and to give an overview about marketing in culture with an emphasis on the potential of cultural institutions. Along with defining the basic concepts of marketing and culture, this paper will explain why culture is important in everyday life and why the attendance of cultural events is decreasing. Cultural institutions are experiencing a year-by-year decrease in number of people visiting cultural events so it is of importance to define problem which brought to this situation. Cultural institutions should more and more apply marketing to attract audience which is nowadays harder to find. Great difficulty is also ageing audience.

Processing and analysing are showing marketing mix elements which follow cultural institutions such as theaters, museums, library, archives etc. On the basis of the results, there are offered solutions which would attract more and more visitors year after year. It is necessary to inform users and to get them in touch with culture with the intention of removing existing prejudices about cultural institutions such as theaters, museums etc.

Applying marketing in all aspects of business in cultural institutions increases the possibility for improvement and recognition of culture as an essential segment in people's daily life.



**Keywords:** marketing in culture, the significance of marketing, cultural product

## Sadržaj

1. UVOD ..... 1
2. METODOLOGIJA RADA ..... 2
3. TEORIJSKA PODLOGA I PRETHODNA ISTRAŽIVANJA ..... 3
3.1. MARKETING ..... 3
3.2. KULTURA ..... 4
3.3. MARKETING U KULTURI ..... 5
4. PRIMJENA MARKETINGA U KULTURI KROZ KONCEPCIJU 7P ..... 6
4.1. PROIZVOD ..... 6
4.2. CIJENA ..... 8
4.3. DISTRIBUCIJA ..... 11
4.4. PROMOCIJA ..... 13
4.5. LJUDI ..... 16
4.6. PROCESI ..... 19
4.7. FIZIČKI DOKAZI ..... 21
5. RASPRAVA ..... 25
6. ZAKLJUČAK ..... 27
LITERATURA ..... 28

# 1. UVOD

Brojna istraživanja ukazala su na važnost primjene marketinga u poslovanju određene institucije ili tvrtke. Kao i većina ustanova, i institucije kulture primjenjuju marketing u poslovanju kako bi približile svoj proizvod ili uslugu ciljnim korisnicima. Marketing nije oduvijek imao veliku ulogu u kulturnim institucijama, ali to se danas sve više mijenja budući da se prepoznala važnost, ali i rezultati dobiveni njegovom primjenom.

Meler (2006) definira marketing kao pojam koji za cilj ima zadovoljenje potreba potrošača te zadovoljenje potreba gospodarskih subjekta, a kulturu je Institut društvenih znanosti Ivo Pilar definirao kao ukupnost materijalnih i duhovnih vrijednosti koje je stvorio čovjek. Kao glavnu zadaću marketinga u kulturi, Dragičević Šešić i Stojković (2013) navode populariziranje kulturnih vrijednosti te poticanje kontakta korisnika s kulturom i kulturnim proizvodima.

Kako bi se prikazala važnost marketinga u kulturnim institucijama, primjenom koncepcije 7P kroz različite kulturne institucije (kazališta, muzeji, arhivi, knjižnice i itd.) prikazat će se dobiveni rezultati. Koncepcija 7P ili marketinški miks predstavlja određeni način na koji će se ostvariti planirani ciljevi vezani uz proizvod, cijenu, promociju, distribuciju, fizičke dokaze, procese i ljude. Kroz rad će biti definiran svaki element marketinškog miksa te objašnjen na primjeru određene kulturne ustanove. Istraživanjem i analizom poslovanja, odnosno djelovanja institucija, utvrdit će se određeni problemi ili nedostaci u načinu rada, a rezultati dobiveni tim istraživanjem bit će prikazani u obliku ponuđenih rješenja i načina kako poboljšati određeni segment ili kako riješiti određeni problem u kulturnim ustanovama. Rješenja će biti posebno vezana uz svaki element marketinškog miksa, odnosno uz svaku kulturnu ustanovu. U svrhu mjerenja uspješnosti primjene marketinga u kulturi, bit će naveden način rada institucija te posjećenost korisnika.

Cilj ovog rada je definirati pojmove marketinga, kulture te kombinacijom navedenih dvaju elemenata navesti definiciju marketinga u kulturi. Nadalje, prikazat će se i način na koji se primjenjuje marketing u kulturnim institucijama te može li se i na koji način poboljšati svaki od elementa marketinškog miksa na primjeru određene kulturne ustanove.

# 2. METODOLOGIJA RADA

Istraživanje elemenata marketinškog miksa u kulturnim institucijama predstavlja potporu pri donošenju odluka vezanih uz poslovanje i funkcioniranje određenih institucija unaprijed planiranim procesima analiziranja i prikupljanja podataka. Svrha istraživanja marketinga u kulturi je prikupljanje podataka i informacija koje su od velike važnosti za organiziranje, planiranje i kontrolu procesa poslovanja ustanova te pružanje podataka bitnih za donošenje marketinških odluka. Nadalje, istraživanje pruža prikaz mogućih rješenja na pronađene prepreke ili nedostatke u poslovanju kulturnih ustanova. U radu su prikupljeni podaci dobiveni sekundarnim istraživanjem, odnosno informacije su prikupljene iz različitih drugih izvora kao što su knjige, članci, časopisi, internetske stranice, izvješća i sl. Uz prikupljene podatke o marketingu u kulturi provedeno je istraživanje vezano uz nedostatke te su ponuđena rješenja na navedene probleme ili prepreke.

# 3. TEORIJSKA PODLOGA I PRETHODNA ISTRAŽIVANJA

## 3.1. MARKETING

Radi boljeg shvaćanja pojma *marketing u kulturi,* u nastavku rada bit će zasebno definirani pojmovi marketinga i kulture te će se uz pomoć dva navedena pojma definirati i objasniti važnost marketinga u kulturi.

Prema Meleru (2006), marketing ima za cilj zadovoljavanje društveno pozitivno valoriziranih potreba potrošača, s jedne, te zadovoljavanje potreba gospodarskih subjekta, s druge strane te smatra navedenu definiciju najupotrebljivijom definicijom marketinga. Navodi kako je najjednostavnija i najsveobuhvatnija definicija prema Kotleru: „marketing je ljudska aktivnost usmjerena na zadovoljenje potreba i želja putem proces razmjene", pri čemu Kotler definira potrebe kao stanje osjećaja pomanjkanja u pojedincu, a želje kao kulturalno definirani objekti koji će zadovoljiti određenu potrebu. Tako iskazane želje postaju potražnjom kada su poduprte kupovnom moći potrošača. Britanski Institut za marketing definira marketing kao upravljački proces koji anticipira, identificira i učinkovito te profitabilno zadovoljava potrebe potrošača. Prema Američkom udruženju za marketing (American Marketing Association- AMA) iz 2004. godine marketing se definira kao skup procesa i organizacijska funkcija kojim se komunicira, kreira i isporučuje vrijednost potrošačima na način da organizacija i njene interesne skupine ostvaruju korist. Definicija istog udruženja 1984. godine glasila je kako je marketing proces planiranja i izvedbe koncepcije, distribucije, promocije i određivanje cijene ideja, usluga i robe radi kretanja razmjene koja zadovoljava organizacijske i individualne ciljeve. Glavna razlika navedenih dviju definicija počiva u činjenici što se u novijoj verziji govori o vrijednosti koja se isporučuje potrošačima, ali se ne specificira više što je nositelj te vrijednosti. Rocco (1991) navodi kako suvremeni marketing označava poslovnu aktivnost koja povezuje proizvodnju i potrošnju tako da se maksimalno zadovolje potrebe društva koje se na tržištu pojavljuju kao potražnja, i to na profitabilan način. Navedenim definicijama zajedničko je zadovoljenje potreba potrošača, odnosno društva. Prigodom razrade generičke koncepcije marketinga, Kotler (1972) navodi četiri aksioma:

1. Marketing u sebi uključuje dva ili više društvenih subjekta.
2. Najmanje jedan društveni subjekt očekuje specifičnu reakciju jednog ili više subjekata u svezi s određenim društvenim objektom.
3. Vjerojatnost tržišne reakcije nije čvrsto pozicionirana.
4. Marketing je pokušaj da se proizvede željena reakcija kreirajući i nudeći vrijednosti na tržištu.

Iz navedenog proizlazi kako je u temeljnom žarištu marketinga transakcija koja predstavlja razmjenu

vrijednosti između dva objekta.

Prema Leksikografskom zavodu Miroslav Krleža, proces marketinga obuhvaća slijed svih djelatnosti koje povezuju i proizvodnju i potrošnju omogućavajući da proizvodi i usluge idu potrošačima, a informacije o potrebama potrošača proizvođačima. Kao znanstvena disciplina marketing se definira kao bihevioristička znanost koja teži objašnjenju procesa razmjene, a počiva na četiri povezana temeljna odnosa u razmjeni: ponašanje potrošača u razmjeni, ponašanje proizvođača (prodavača) u razmjeni, uloga mreže institucija koje olakšavaju razmjenu i odnosi s tim institucijama u procesu razmjene, te posljedice u društvu koje nastaju ponašanjem kupaca, proizvođača (prodavača) i mreže institucija u procesu razmjene.

Kako navodi Meler (2006), neki se autori ustručavaju definirati marketing što proizlazi iz činjenice kako se marketing definira na različite načine: kao trgovački fenomen, način razmišljanja, poslovna aktivnost, ekonomski proces, struktura institucija i sl.

## 3.2. KULTURA

Prema Leksikografskom zavodu Miroslav Krleža, kultura označava pojam koji obično znači složenu cjelinu institucija, predodžaba, vrijednosti i praksi koje sačinjavaju život određene ljudske skupine, a prenose se i primaju učenjem. Prema definiciji E. Tylora (1871) koja se smatra prvom znanstvenom i najširom definicijom, kultura se odnosi na vjeru, moral, znanje, umjetnost, običaje i zakone. U suprotnosti s današnjim duhovnim značenjem koje ju vezuje za simbolički svijet odvojen od tjelesnih potreba, prvotno se odnosila na materijalni proces štovanja, kolonizacije, obradbe i oplođivanja zemlje.

Prema Leitner (2016), kultura u najširem smislu predstavlja sveukupno ljudsko kreativno ostvarenje u odnosu na ono što je stvorila priroda. Radi se o odgoju u odnosu na ono prirodno. Općeprihvaćena je činjenica kako je čovjek jedino živo biće koje doista posjeduje kulturu. Životinjama se općenito ne pripisuje posjedovanje kulture i mogućnost prenošenja znanja budućim generacijama, osim u genetičkom smislu. Dakle, možemo prenositi znanje, ideje i vrijednosti koji omogućavaju sve sofisticiranije ovladavanje okolinom.

Prema Web stranici Instituta društvenih znanosti Ivo Pilar kultura je ukupnost materijalnih i duhovnih vrijednosti koje je stvorio čovjek u svojoj društveno-povijesnoj praksi u svrhu svladavanja prirodnih sila, razvoja proizvodnje i rješavanja društvenih zadaća. Dakle, kulturu sačinjavaju dva međusobno povezana područja: materijalna kultura (sredstva za proizvodnju i ostale materijalne tvorevine) i duhovna kultura (ukupnost rezultata znanosti, umjetnosti i filozofije, morala i običaja). Nadalje navodi kako se u najširem smislu kultura može motriti u skladu s UNESCO-vom deklaracijom (iz 2001.) koja sugerira kako kulturu predstavlja skup distinktivnih, duhovnih i

materijalnih, intelektualnih i afektivnih značajki koje karakteriziraju neko društvo. Ona obuhvaća načine života, oblike života u zajednici, sustave vrijednosti, tradicije i vjerovanja.

### 3.3. MARKETING U KULTURI

Prema Meleru (2006), marketing u kulturi se u svojoj osnovi bavi utvrđivanjem proizvoda, usluga, ideja kulture koji se potražuju ili nude na njihovim specifičnom tržištu na temelju čega se razvijaju odgovarajući proizvodi kulture za koje je ustanovljena potražnja, distribuiraju i komuniciraju proizvodi kulture, postavljaju konkretni mjerljivi marketinški ciljevi te utvrđuju načini na koje će se ostvariti postavljeni marketinški ciljevi. Kao i ostale ustanove, i ustanove kulture moraju svoju egzistenciju temeljiti na održavanju i stvaranju kvalitetnih dugoročnih odnosa sa svojim korisnicima: posjetiteljima, gledateljima, slušateljima, čitateljima itd. Primjenjujući marketing, ali i cjelokupnu poslovnu politiku u ustanovama kulture, potrebno je uvažavati i određene specifičnosti koje pritom nastaju:

1. Dva ili više objekata središta pozornosti marketinga – korisnici, s jedne strane, te državni ili paradržavni organi (ministarstva, vlada, regionalna i lokalna samouprava) s druge strane.
2. Više ciljeva poslovanja. To se ne odnosi na ostvarenje dobiti kao u slučaju gospodarskih subjekta, već na ostvarenje viših društvenih ciljeva, primjerice povećanje kulturne razine stanovništva.

Glavna zadaća marketinga u kulturi je rad na prikazivanju i populariziranju kulturnih vrijednosti i umjetničkih ostvarenja, te poticanje kontakta ljudi s kulturom i umjetnošću. Kulturne institucije u Istočnoj Europi najčešće još uvijek nemaju posebne marketinške odjele čije bi postojanje pretpostavljalo istraživanja vlastite publike i utvrđivanja mnogih formi uspostavljanja veze s publikom. Oglašavanje je uglavnom zanemareno, ali je od velike važnosti za rad kulturnih institucija, a ima dva glavna razloga postojanja: povećanje tržišta kulturnih proizvoda u okviru tržišno orijentiranog društva te pomoć pri razvoju kulturnih potreba i navika stanovništva. Kulturne institucije ne bi trebale razmišljati samo kako privući što više publike, nego kako pridobiti publiku koja će biti prava publika kulturnih događaja (Dragičević Šešić i Stojković, 2013).

Velik problem upravljanja marketingom u kulturi predstavlja starenje publike koja posjećuje kulturne institucije i događaje vezane uz iste. Dok se kultura možda čini „bezvremenskom", promjene u društvu rezultirale su različitim potrebama i prioritetima među publikom te je potrebno prepoznati navedeni problem kako bi kultura počela privlačiti i buduće generacije (Kolb, 2005).

# 4. PRIMJENA MARKETINGA U KULTURI KROZ KONCEPCIJU 7P

## 4.1. PROIZVOD

Prema Pavičiću i grupi autora (2006), „proizvod se može definirati kao sve ono što organizacije/pojedinci mogu ponuditi kako bi netko zadovoljio svoju konkretnu potrebu/želju. Premda riječ *proizvod* asocira na neki konkretni fizički (opipljivi) predmet kod institucija i pojedinaca koji djeluju u području kulture i umjetnosti ovaj pojam, u pravilu, obuhvaća i usluge, kao i različite kombinacije opipljivih i neopipljivih elemenata koje je često nemoguće promatrati kao odvojene cjeline. „Klasične" odluke u upravljanju proizvodom obuhvaćaju: razvoj novih proizvoda, poboljšanja i bolje primjene postojeće ponude te odbacivanje onih elemenata ponude (prednosti/koristi) koji više nisu atraktivni ciljnoj skupini."

S druge strane, Meler (2006) smatra kako su proizvodi materijalni rezultat procesa proizvodnje po čemu se i nedvojbeno razlikuju od usluga, tj. proizvod nedvojbeno mora imati uporabnu vrijednost jer u protivnom njegova proizvodnja nema nikakva smisla. Definiranjem muzeja kao ustanove utvrdit će se njegova namjena i važnost u svijetu kulture.

Prema Web stranici Leksikografskog zavoda Miroslava Krleže muzej je ustanova, odnosno zgrada u kojoj se proučavaju i čuvaju i izlažu zbirke umjetnina i starina, tehničkih i sl. predmeta po određenom sustavu. Svaki muzej ima i edukativnu namjenu uz sastavni istraživački i izložbeni rad pa se tako u novije vrijeme u muzejima nalaze i dvorane za predavanje, edukativne igraonice za djecu, dućani sa suvenirima iz fundusa muzeja te knjižare.

Govoreći o proizvodima kulture i proizvodima muzejima, Meler (2006) također smatra kako primjerice muzej, kao mjesto s aurom na kojem se njeguju umjetnička djela, muzej predstavlja katedralu umjetnosti. Kao ustanova u kojoj se stječu znanja o umjetnosti ima ulogu i škole. Kao mjesto susretanja s katalozima i knjigama on je i knjižnica, a kao prodavaonica različitih proizvoda (od kataloga do majica) muzej je također i robna kuća. Razlog za ovakvo mišljenje vjerojatno se može pronaći u činjenici da muzej preuzima višestruku funkciju upravljanja svojim proizvodima i uslugama.

Prema Jurić Bulatović (1997) održavanje i uspostavljanje komunikacijskog kanala između muzeja i okruženja predstavlja bitan aspekt kako bi muzeji općenito mogli i ispuniti svoju zadaću, a korisnici kulturnih dobara, odnosno proizvoda, svoje potrebe, a što nije moguće kvalitetno ostvariti bez primjene marketinga. Nadalje, marketing muzeja podrazumijeva muzeologiju kao struku u osnovi, a njen poželjni izražaj kao misiju te struke. Uz sve rečeno, proizvodom muzeja smatraju se različita događanja kojima je cilj skrenuti pozornost na osnovni proizvod, a to bi mogao biti stalni postav i povremene izložbe što je i slučaj u Muzeju Slavonije. Govoreći u svjetskim razmjerima,

marketinška praksa pokazala je da kulturni proizvod ili proizvod kulture, odnosno kulturna baština u širem smislu te riječi, u funkciji razvoja kompletnoga turističkog proizvoda što znači da ima svoje mjesto na tržištu te je također značajni stimulans i u kreiranju atraktivnosti turističkog proizvoda. Nadalje, u sklopu muzeja organiziraju se i određene godišnje manifestacije koje se nude ciljnim korisnicima, a koje za krajnji cilj imaju prepoznatljiv proizvod ili interaktivne i edukativne programe koji su namijenjeni djeci i odraslima, a u konačnici rezultiraju većim posjetom turista iz tuzemstva i inozemstva te prepoznatljivošću Muzeja Slavonije u regiji. Od svih mnogobrojnih aktivnosti muzeja za turiste i većinu drugih posjetitelja najvažnije su izložbe budući da ljudi većinom preferiraju živo iskustvo koje uključuje interakciju.

Ciljnim korisnicima Muzeja Slavonije nude se mnogobrojne izložbe, ali jedan od problema je što nema previše interakcije između posjetitelja i vodiča, već samo skup informacija koje se slušaju tokom obilaska muzeja. Osim izložbi i radionica, također se na ulazu muzeja nalazi muzejski dućan gdje je moguće kupiti određeni suvenir, knjigu i slično po prihvatljivoj cijeni.

Budući da je Muzej Slavonije najveći muzej općeg tipa u Hrvatskoj, broji više od 500 000 različitih povijesnih predmeta koji se čuvaju u više od 160 muzejskih zbirki. Također je osnovan i odjel za edukaciju i komunikaciju te su kreirani edukativno–pedagoški programi za sve uzraste koji se nude posjetiteljima (Muzej Slavonije).

Uzevši u obzir da su u današnje vrijeme (potencijalni) korisnici preopterećeni informacijama, sve je teže i doći do ciljane publike, odnosno predstaviti proizvod na najbolji mogući način. Iz tog razloga bi se fokus trebao staviti na atraktivnijoj prezentaciji baštine uporabom digitalne tehnologije i ostalih različitih inovacija, drugim riječima, poželjno je proizvod i upakirati budući da kvaliteta više nije dovoljna. Proizvod koji Muzej Slavonije nudi, odnosno svojevrsne izložbe, postave i slično po samim karakteristikama, tematici i očuvanosti jesu kvalitetni, ali jedan od najvećih nedostataka je manjak ulaganja u prezentaciju tih istih proizvoda. Muzej Slavonije ima veliku prednost s obzirom na činjenicu da je najveći muzej općeg tipa u Hrvatskoj koji broji više od 500 000 predmeta što znači da ima puno zanimljivih izložba i postava za ponuditi, ali je problem manjak prezentacije. Što se tiče ostalih nedostataka proizvoda, jedan od njih odnosi se na nedovoljnu uočljivost natpisa koji opisuju predmete kao i slabo osvjetljenje nad istima. Što se tiče stila Muzeja Slavonije, prepoznatljiv je po tradicionalnim predmetima popraćeni pričama o nekadašnjim običajima koji su se odvijali u Osijeku i okolici. Čuvanje tradicije je bitna stavka svakog društva, a Slavonija ih je puna.

„Postupkom pozicioniranja, potrebno je stvoriti povoljnu poziciju/percepciju vlastite organizacije, ponude, usluga... u svijesti onih kojima se obraćamo, što se postiže dobro osmišljenim i provedenim marketinškim aktivnostima i definiranjem marketinškog miksa“ (Pavičić, Alfirević i Aleksić, 2006).

Nadalje, pozicioniranje nije ono što činite proizvodu, već ono što činite svijesti potencijalnih

potrošača, odnosno korisnika, a osnova za pozicioniranje proizvoda ili određene marke proizvoda je segmentacija tržišta. Budući da u Osijeku djeluju 3 različita tipa muzeja, Muzej Slavonije ima priliku repozicionirati se i istaknuti u odnosu na konkurenciju.

Arheološki muzej u Osijeku sadrži dvadesetak zbirki u kojim su prikazana povijesna razdoblja Prapovijesti i Antike te Soba naroda i Srednji vijek, a Muzej likovnih umjetnosti sadrži fundus Muzeja s više od 5000 predmeta podijeljenih na nekoliko zbirki koje čine slike, crteži, grafike, skulpture i medalje iz 18., 19. i 20. stoljeća. U muzeju se čuvaju i vrlo značajne slike i crteži slavonskih krajolika autora iz Osječke crtačke škole 19. stoljeća, Huge Conrad Hotzendorfa i Adolfa Waldingera (Turistička zajednica grada Osijeka).

S obzirom da je Muzej Slavonije najveći muzej općeg tipa u Hrvatskoj s više od 500 000 različitih predmeta, ima veliku prednost u odnosu na ostalu konkurenciju budući da pokriva više sfera kulture i kulturne baštine te bi im to trebala biti glavna prednost koja bi uz pomoć marketinških napora mogla privući veći broj posjetitelja. Kada se govori o poboljšanju proizvoda muzeja, bitno je prvo staviti naglasak na domaći turizam kako bi i sami mogli biti (pre)nositelji kulturnog identiteta, odnosno potrebno je prilagoditi ponudu različitoj potražnji i privlačiti posjetitelje (ne samo inozemne turiste). Posjetitelje zanima povijest umjetnosti, povijest, arheologija, običaji, tradicija i glavni nositelji: muzeji koji prikazuju prošli život stanovnika. Sami cilj muzeja je povećanje posjeta i stvaranje mjesta okupljanja i druženja kako bi se povećala mogućnost zarade, ali i promidžbe kako bi se privukla buduća potražnja. Kao što je već navedeno, naglasak treba staviti na prezentaciju baštine upotrebom digitalne tehnologije i različitih inovacija kako bi se privukao i veći broj mlađih dobnih skupina. Poznato je da svjetski moderni muzeji sve više uvode računalne tehnike, ali je važno i napomenuti da je uvođenje digitalnih tehnologija financijski velik zahvat. Što se tiče poboljšanja proizvoda u smislu izložba, jedan od prijedloga koji bi mogao privući mlade je prikaz prošlog života mladih stanovnika kako bi se usporedilo kako su prijašnje mlađe generacije živjele u odnosu na sadašnju, uzevši u obzir količinu i raznovrsnost predmeta koji Muzej Slavonije nudi. Jedan od načina kako aktivirati i educirati mlade je edukacija putem održavanja radionica i igraonica, uključivanje studenata kroz raznovrsne projekte u suradnji s fakultetima i profesorima ili pak poticanje volonterstva studenata.

### 4.2. CIJENA

Cijena proizvoda je vrlo bitna stavka u definiciji marketinškog miksa te se može reći da je to jedina varijabla marketinškog miksa koja ima izravne implikacije na prihod.

Prema mišljenju Dragičević Šešić i Stojković (2013), cijena kao element marketinškog miksa ima izuzetno značajno mjesto u općem marketinškom smislu dok u marketingu u kulturi nije značajan

čimbenik odluke kod opredijeljena publike. Sniženje cijene najčešće nije razlog koji će navesti publiku da ode na besplatnu kazališnu predstavu ili da posjeti određeni muzej budući da gotovo svi kulturni proizvodi imaju ujednačenu cijenu u svojoj domeni. Međutim, previsokoj cijeni se pribjegava kada je djelo/program izuzetno popularno, a nije moguće povećati obujam prodaje s obzirom da bi u normalnim okolnostima previsoka cijena predstavljala marketinšku prepreku. Međutim, također postoji i mogućnost snižavanja cijena na različite načine podrške lojalnosti publike (pretplate, obiteljske i grupne karte, abonmani i slično).

Prema Pavičiću i grupi autora (2006), cijena se kod institucija iz područja kulture i umjetnosti koje se smatraju neprofitnim organizacijama ponekad smatra nespojivom s njihovom neprofitnošću. Međutim, svaki ciljni korisnik kojem se nudi određena ponuda cijenu doživljava kao mjerilo vrijednosti onoga što mu se nudi. Kada se radi o kulturnim institucijama i odlučivanju o cijeni kao elementu marketinškog miksa treba se pobrinuti o kvaliteti odluka jer one utječu, ne samo na kratkoročnu uspješnost određenog programa, već i na dugoročni opstanak i razvoj čitave institucije. Pogrešne odluke mogu izazvati brojne negativne posljedice za određenu ustanovu, primjerice nedovoljno valoriziranje rada zaposlenih, odnosno volontera, a taj problem se najčešće i javlja u neprofitnim organizacijama budući da se vrijeme koje zaposlenici/volonteri provedu radeći za korist organizacije ne percipira kao nešto što je moguće izraziti u novcu. Jedna od mogućih posljedica pri donošenju pogrešnih odluka također je i nedovoljan doprinos ostvarivanju ciljeva organizacije koje se očituju kroz preniske cijene najamnine prostora kojima se institucija odrekla značajnih dodatnih sredstava pa tako i dodatnih aktivnosti i ciljeva. S druge strane, previsoke cijene mogu imati negativan utjecaj na interes potencijalnih korisnika/kupaca. Izgubljeno povjerenje donatora ili sponzora je još jedan od problema koji se mogu javiti jer se donošenje odluka o relativno visokim cijenama za npr. ulaznice za koncert može izgledati kao prikrivena namjera da se naplati ono što se već naplatilo donatorima odnosno sponzorima. Nadalje, cjenovni ciljevi se usmjeravaju prema razvoju institucija i njezinih programa te nadoknadu troškova te se uz to može omogućiti maksimalizacija broja korisnika privlačenjem što većeg broja korisnika popularnim cijenama bez obzira na potencijalnu nepokrivenost svih troškova organiziranja događaja/programa ili o(bes)hrabrivanje ciljnih grupa koje se odnosi na npr. visoke cijene premijskih ulaznica kako bi se potaknuo dolazak imućnije klijentele. Uzevši u obzir sve navedeno dosad, proces određivanja cijena može biti definiran kroz svojevrsni slijed koraka koji su jedinstveni za svaku pojedinu instituciju vodeći računa i o ostalim elementima marketinškog miksa. Postavljanjem cjenovnih ciljeva žele se nadoknaditi troškovi, potaknuti potražnja ili prikupiti sredstva za neku određenu svrhu, procjenom potražnje procjenjuje se broj potencijalnih korisnika, određivanjem troškova precizno se utvrđuju fiksni i varijabilni troškovi, analizom konkurencije dostupan je uvid o cijeni koju naplaćuju konkurentu za svoje supstitute, odabir načina izračunavanja cijena određuje se najpogodniji način izračuna cijena, određivanje razine cijena

usklađuje se s ostalom ponudom institucije i percepcijom potencijalnih korisnika te naposljetku eventualne prilagodbe ukoliko treba nešto mijenjati, a osobito ako je došlo do promjena u okruženju.

Uz sve navedeno, analizom Hrvatskog narodnog kazališta u Osijeku, dobit će se uvid o odnosu cijena i ponude koje institucija nudi ciljnim korisnicima. Cijene se odnose na 112. kazališnu sezonu (2018./2019.), a podijeljene su u šest kategorija. Prva kategorija odnosi se na cijene građanske pretplate u kojima premijera (6 premijernih naslova) iznosi 650,00 kn/520,00 kn/450,00 kn, repriza iznosi (6 premijernih naslova) 520,00450,00 kn/300,00 kn, a pretplata (3 premijerna naslova) 400,00 kn/350,00 kn/300,00 kn, ali uz pretplatu je naznačen i popust za umirovljenike uz predočenje odreska mirovine te bi cijena tada iznosila 300,00 kn te popust za studente uz predočenje indeksa gdje bi cijena iznosila 200,00 kn u koju su uključene sve kategorije. Druga kategorija odnosi se na Buketić pretplata gdje korisnik sam može izabrati predstave, odnosno 3 reprizna naslova po izboru, a cijena iznosi 99,00 kn te se uključene sve kategorije. U treću kategoriju su svrstane cijene organizirane pretplate pa tako školska pretplata iznosi 27,00 kn za pojedinačnu ulaznicu, a popust se odnosi za minimalno 100 učenika po predstavi i najmanje 3 otkupljene predstave u sezoni. Pretplata poduzeća iznosi 50,00 kn za sve kategorije, a popust se odnosi za najmanje 10 ulaznica po predstavi dok se cijene za turističke agencije kreću od 27,00 kn za učenike te 45,00 kn za odrasle, a popust se odnosi za najmanje 100 ulaznica po predstavi. Sljedeća kategorija odnosi se na pojedinačne cijene ulaznica u slobodnoj prodaji te ovdje pripadaju premijerne cijene koje iznose 120,00 kn/100,00 kn/80,00 kn, a uz predočenje potvrde o invaliditetu cijena ulaznice iznosi 50,00 kn za sve kategorije. Tekuće predstave iznose 60,00 kn/ 50,00 kn/ 40,00 kn te uz predočenje odreska mirovine cijena pojedinačna ulaznica za umirovljenike je 35,00 kuna, a uz predočenje potvrde Zavoda za zapošljavanje cijena pojedinačne ulaznice za nezaposlene je 30,00 kuna. Cijena za studente uz predočenje „iksce" ili indexa iznosi 35,00 kuna za pojedinačnu ulaznicu te uz predočenje potvrde o invaliditetu cijena ulaznice za invalide iznosi 25,00 kuna (sve kategorije) i 50,00 kuna (invalidna osoba + pratitelj). Reprizne cijene iznose 100,00 kn/80,00 kn/70,00 kn, a uz predočenje potvrde o invaliditetu cijena ulaznice za invalide iznosi 50,00 kuna te se uključene sve kategorije. U petoj kategoriji navedene su cijene kazališnih tiskovina pa se tako programska knjižica i plakat prodaju u vrijednosti od 20,00 kn, dok se repertoarna knjižica može kupiti za 40,00 kn. U posljednjoj kategoriji svrstan je najam u čiju je cijenu uračunat PDV te najam dvorane iznosi 25 000,00 kn, sv. foyer iznosi 8750,00 kn, a usluge svečanog fotografiranja naplaćuju se u iznosu od 2000,00 kn (HNK Osijek).

Kako bi se detaljnije predočio utjecaj cijena na posjećenost i zainteresiranost korisnika, dokumentiran je i uvid u dva financijska izvješća; iz 2014. i 2017. godine. Prema Izvješću o izvršenju programa i financijskom izvješću Hrvatskoga narodnog kazališta u Osijeku za 2014. godinu, a poštujući zadani programski okvir, Hrvatsko narodno kazalište u Osijeku od 1.01. do 31.12.2014. godine sveukupno je održalo 202 različita programa, a kroz kazališnu kuću prošlo je 50 949

posjetitelja, ali bez obzira na veliku posjećenost, iste godine je iskazan minus od 631 561,00 kn. Razlog ovako negativnom rezultatu poslovanja je prvenstveno u smanjenom iznosu doznačenih sredstava državnog i lokalnog proračuna u odnosu na prijašnju (2013.) godinu, sa čije se osnove krenulo u izradu plana i programa rada u 2014. godini. Od strane Osnivača i Ministarstva kulture u 2014. godini uplaćeno je manje 848 296,00 kuna. Uzevši u obzir Izvješće o izvršenju programa i financijsko izvješće Hrvatskog narodnog kazališta u Osijeku iz 2017. godine, sveukupno je evidentirano 210 programskih jedinica i gotovo 50 000 posjetitelja ukazujući na intenzivan i raznolik rad kazališnih djelatnika.

Na temelju danih podataka o kretanju cijena, izvješća o izvršenju programa i financijskih izvješća Hrvatskog narodnog kazališta u Osijeku, može se zaključiti da je posjećenost relativno zadovoljavajuća s obzirom na veličinu grada Osijeka i okolice te broj stanovništva.

Prema Leko-Šimić i grupi autora (2018), glavne promjene u okruženju koje utječu na kulturu, ne samo u Hrvatskoj, već i u ostatku svijeta, odnose se na povećanje broja konkurencije klasičnih kulturnih institucija kao i novih organizacija koji djeluju u tradicionalnim i suvremenim aktivnostima i događajima čime pokušavaju privući interes, vrijeme i novac potencijalne publike.

Kako je već navedeno, cijena nije ključan čimbenik odluke kod opredijeljena publike kada je u pitanju kulturna ustanova poput kazališta te nije potrebno mijenjati cijenu bez obzira na potencijalne minuse u poslovnoj godini, već je potrebno informirati ljude, pogotovo mlade te ukloniti postojeće predrasude o kazalištu i ciljanim korisnicima i posjetiteljima kazališnih predstava.

### 4.3. DISTRIBUCIJA

Prema Meleru (2006), distribucija predstavlja element marketinškog miksa koji se često poistovjećuje s pojmom prodaje, iako sama prodaja predstavlja promjenu vlasništva nad proizvodom, dok distribucija predstavlja promjenu njegova mjesta koju je akt prodaje izazvao. Nadalje, distribucija se odnosi se na način na koji proizvod dospijeva od proizvođača do krajnjeg korisnika/potrošača, tj. koje putove pritom koristi. Zadaća joj je da u pravo vrijeme na pravo mjesto dostavi proizvod u pravoj količini.

Prema Pavičiću i grupi autora (2006), odluke koje se trebaju donositi pri distribuciji usluga proizvoda, odnose se na upravljanje kanalima marketinga te unapređivanje i upravljanje pružanja/isporuke usluga ili proizvoda. Fizički tijek proizvoda ili usluga između institucije i kupaca/korisnika može se organizirati bez posrednika, odnosno izravnim kanalom ili s posrednicima, odnosno neizravnim kanalom.

Navedeni element marketinškog miksa bit će prikazan na primjeru Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu. Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu je središnja i najstarija kazališna

institucija u Hrvatskoj, a u kojoj djeluju 3 ansambla: dramski, operni i baletni. Kao središnja nacionalna kuća, Kazalište njeguje raznovrstan program te uz djela domaćih autora različitih razdoblja i stilova, izvodi i djela suvremenog i klasičnog svjetskog repertoara. Kazalište se posljednjih nekoliko godina pozicioniralo kao relevantna kazališna kuća u europskim i svjetskim okvirima te redovito gostuje na svjetskim pozornicama i ugošćuje strane produkcije na svojoj pozornici. Na taj način Kazalište doprinosi kulturnom životu metropole, razvijajući i privlačeći sve raznolikiju kazališnu publiku (Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu).

Kako ističe Meler (2006), način distribucije proizvoda kulture predodređen je i njihovim načinom potrošnje te u tom smislu Kazalište, kao i njene predstave, namijenjeni su kolektivnoj potrošnji budući da su pristupačni korisnicima na određenom mjestu u određenom vremenu. Kao i većina ostalih kazališno-glazbenih djelatnosti, Kazalište koristi izravnu prodaju svojih proizvoda/usluga što znači da u procesu realizacije prodaje nema posrednika. Uzevši u obzir napor u prostornom i vremenskom smislu koji korisnik mora poduzeti da bi kupio određeni proizvod kulture, Kazalište se koristi ekskluzivnom distribucijom. U slučaju ekstenzivne distribucije, proizvodi, odnosno usluge se distribuiraju putem tek sasvim malog broja ekskluzivnih prodajnih mjesta na tek jednom ili nekoliko lokalnih tržišta. Ulaznice za predstave se mogu kupiti na blagajni Kazališta ili se mogu rezervirati online, a u uz korištenje pretplate, postoji mogućnost slanja mjesečnog programa Kazališta na kućnu adresu kako bi se korisnici informirali o vremenu izvođenja predstava iz navedene pretplate. Nadalje, pri promatranju različitih vidova distribucije moguće je uzeti u obzir i pojmove poznate iz logistike prema kojima se može razlikovati i distribucija „od sebe“ ili „k sebi“, a u određenom smislu i njihova kombinacija. Kod načela „od sebe“, ponuđači nastoje u prostornom smislu svoje proizvode kulture što je moguće više približiti krajnjim korisnicima, u slučaju Kazališta to bi moglo predstavljati gostovanje na svjetskim pozornicama približavajući na taj način svoj proizvod korisnicima koji nisu u mogućnosti doći pogledati predstavu u samo Kazalište. S druge strane, kod načela „k sebi“ ustanova kulture nije u mogućnosti približiti svoje proizvode krajnjem korisniku te su oni prisiljeni „kretati“ se prema proizvodu. U tom smislu se također može promatrati i Kazalište uzevši za primjer potencijalnog posjetitelja koji nije iz bliže okolice Kazališta, odnosno Zagreba, te ako želi pogledati predstavu mora naći način kako doći do samog proizvoda. U smislu distribucije, za proizvode kulture se u velikom broju slučajeva može govoriti o izvedenoj distribuciji koja predstavlja distribuciju proizvoda putem različitih medija, a Kazalište u tom smislu koristi poseban vid distribucije proizvoda putem Web stranice. Cilj takvog načina distribucije je da posrednim putem djeluje na stvarne, ali i na potencijalne korisnike, odnosno na povećanje potrošnje proizvoda kulture općenito. Kazalište također pripada i jednostavnom tipu distribucije što znači da je vezano za jedno distribucijsko mjesto. Prioriteti Kazališta s aspekta suvremenog kazališta koje za cilj ima repozicioniranje u kontekstu europskog teatra, temelje se na povezivanju sadašnjosti i prošlosti

kroz suvremena čitanja klasika ili okretanju europskim trendovima kroz koprodukcije i gostovanja te jačanju fokusa na mlađu publiku kao nositelja budućih kulturnih tendencija društva. Budući trendovi kazališta biti će okrenuti prema razvoju novog modela kazališta, odnosno osuvremenjivanje zastarjelog kazališnog modela, međusobnoj suradnji s nacionalnim kazalištima poput Splita, Rijeke, Osijeka i sl., interakcijskom odnosu s postojećom publikom i privlačenju nove publike, snažnijoj nazočnosti na europskoj kazališnoj sceni itd. (Strateški plan Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu).

Pronalaskom novih kanala distribucije koji predstavljaju značajnu zadaću marketinga u kulturi, Kazalište bi moglo privući širi spektar ciljanih korisnika te na taj način povećati potrošnju svojih proizvoda.

### 4.4. PROMOCIJA

Prema Meleru (2006), promocija proizvoda kulture definira se kao element marketing-mixa ustanova kulture, ali koji još uvijek nije dovoljno zastupljen u hrvatskim ustanovama kulture. U praksi se redovito koriste odnosi s javnošću i publicitet, ali djelatnosti poput oglašavanja i unapređivanja prodaje gotovo se uopće ne koriste, što se tiče promocijskih aktivnosti. Nadalje, tvrdi kako bi glavna uloga oglašavanja u ustanovama kulture trebala biti upoznavanje tržišta s proizvodima kulture, njihovim svojstvima i kvalitetama. U širem značenju, promocija predstavlja pojam za unapređivanje nečega, a u užem smislu kao element marketing-mixa predstavlja skup određenih aktivnosti kojim se prikazuju različite informacije iz ustanova kulture u okruženje, a u najvećoj mjeri na tržište. Promocijskim aktivnostima moguće je izazvati određene temeljne učinke kao što su stvaranje i povećanje imidža ustanove kulture i realizacije proizvoda kulture, osiguravanje olakšanog prolaza proizvoda kulture kroz distribucijske kanale, pomoć pri realizaciji i lansiranju novih proizvoda kulture i sl.

Prema Pavičiću i grupi autora (2006), promocija i promocijske aktivnosti mogu se opisati kao cjelovit program usmjerenih aktivnosti i potrebnih resursa za učinkovito komuniciranje sa svim sadašnjim i potencijalnim ciljnim grupama kako bi se na njih informativno djelovalo s ciljem ostvarivanja konkretnih komunikacijskih ili prodajnih ciljeva. Iz navedenog se može zaključiti kako svaka marketinška komunikacijska aktivnost u kulturi i umjetnosti ima ulogu informiranja potencijalnih korisnika, podsjećanja na određene organizirane programe/izložbe/projekte i sl., te nagovaranje, odnosno uvjeravanje potencijalnih korisnika, ali i partnera na određene prilagodbe ili aktivnosti.

Navedeni element marketinškog miksa bit će prikazan na primjeru Muzeja suvremene umjetnosti u Zagrebu. Muzej suvremene umjetnosti u Zagrebu predstavlja mjesto izlaganja, stvaranja, čuvanja i interpretiranja suvremene umjetnosti u svim njezinim oblicima. Poticanje i njegovanje razumijevanja suvremene umjetnosti inovativnim, edukativnim i stručnim korištenjem izložaba i zbirki, omogućavajući različitim grupama korisnika/posjetitelja kreativnost, učenje i jedinstven doživljaj, jedan je od glavnih ciljeva Muzeja. Činjenicu kako je multiprogramska ustanova opravdava posredovanjem baštine i suvremene scene, od vizualnih, izvedbenih i filmskih umjetnosti što je na taj način čini aktivnim i kritičkim dijelom zajednice. Muzej u svojim zbirkama sadrži više od 12 000 djela domaćih, ali i inozemnih umjetnika, a djela su sakupljanja više od pola stoljeća. Muzej je osnovan 1954. godine te otada pokriva razdoblje od sredine dvadesetog stoljeća do danas, a djela su rađena u različitim medijima; kiparstvo, crtež, slikarstvo, fotografija, grafika, film, video, instalacije, Internet art... Od 2009. Muzej djeluje u novoj zgradi u kojoj je omogućeno odvijanje različitih multimedijskih događanja (Muzej suvremene umjetnosti Zagreb).

Govoreći o razini strategije odjela marketinga, uspostavljenom procedurom koja je formirana po načelu senzibilnosti prema potrebama projekta i budžetskim mogućnostima, Muzej prati svaki organizirani projekt. U tako definiranu proceduru marketinških aktivnosti pripadaju oblikovanje oglasa i drugih oglašavačkih kanala te izrada medijskog plana za medijsku komunikaciju o projektu, a kojima pripadaju i domaći, ali i inozemni mediji. Time je povećana vidljivost Muzeja izvan uske niše kulturnih medija. Jedan od strateških planova Muzeja suvremene umjetnosti Zagreb odnosi se na uspostavljanje direktne marketinške organizacije u dva segmenta. Prvom segmentu pripada direktni marketing prema potencijalnim korisnicima s ciljem ostvarivanja, što financijskih, što ostalih potpora. Kako bi se realizirao navedeni cilj, provedeno je više akcija; formirani su donatorski i sponzorski „paketi", npr. pokroviteljstvo nad izložbama i cjelogodišnjim programima Muzeja, produkcija i otkup umjetničkih djela i sl. Drugi segment pripada direktnom marketingu prema krajnjim korisnicima, a koji se ostvaruje mikromarketinškim kanalima. U tom smislu omogućena je izrada kalendara, programskih letaka, remindera te ostalih vizualnih materijala Muzeja. Uz ostale promocijske projekte, Muzej aktivno sudjeluje i u kvizovima, radijskim emisijama, partnerstvu s mnogobrojnim vanjskim kulturnim manifestacijama i sl. Uzevši u obzir maloprodaju i direktni mikromarketing, izvedeni su određeni proizvodi koji prate pojedine izložbe kao što su majice, šalice, torbe, rokovnici, tekstil itd. U svrhu suradnje na izradi nove mrežne stranice Muzeja realizirana je i „virtualna šetnja" prostorima Muzeja koji imaju potencijal za B2B (engl. business to business) namjenu. Prodajni segment unaprijeđen je ostvarivanjem i obnavljanjem suradnje s većim brojem partnera iz realnog i javnog sektora, a suradnja je zastupljena kroz različite oblike; stručne konferencije, promocije, konferencije za tisak, edukacije itd. Osmišljavanjem i uvođenjem novina u ponudu i program, Muzej se pokušava istaknuti od konkurencije, ali i potencijalnim korisnicima

ponuditi nešto novo i neviđeno. Tako je u ponudu uveden Premium program koji podrazumijeva izvođenje manjih glazbenih koncerata i kazališnih predstava u izložbenom prostoru, a na taj način se posjetiteljima pruža integriran umjetnički doživljaj kazališta, likovnosti i glazbe. Drugi osmišljeni program je program A+BEST (Art + Business, Education, Society, Technology), a koji je namijenjen partnerima te dionicima realnog i javnog sektora koji pretpostavlja razvoj posebnih ekspresivno-umjetničkih aspekata namijenjenih korporativnim i stručnim događanjima, team-buildingu i sl. Uvođenjem novih programa Muzej svojim partnerima proaktivno nudi i dodanu vrijednost različitim kreativnim uslugama. Što se tiče odnosa s javnošću, važna zadaća Muzeja je praćenje programa Muzeja, odnosno komuniciranje o njemu s korisnicima i medijima te stvaranje informacija za medije. Svakodnevno ili prema potrebi uređuje se, kreira i šalje fotografski i tekstualni materijal novinarima u svrhu najava i pozivnica uz sve izložbene projekte, za predavanja, predstavljanja, kazališne predstave, novinske konferencije, filmske promocije i ostale nadolazeće događaje koje je Muzej organizirao samostalno ili u suradnji. Nadalje, jedna od važnijih stavki odnosa s javnošću, a koje Muzej redovito provodi, su i davanje izjava, intervjua i razgovora za radijske postaje i televizijske programe te organiziranje medijske vidljivosti muzejskih programa i dogovaranje objava. Muzej je također aktivan i na društvenim mrežama gdje je veća vjerojatnost da će zahvatiti i mlađu populaciju. Dnevnim ažuriranjem stranice Muzeja na Facebooku, Instagramu i Twitteru, kreiranjem plaćenih oglasa i događanja te objavom fotografija i video-sadržaja na YouTube-u, nastoji se komunicirati i redovno obavještavati korisnike o aktivnostima i događanjima Muzeja. Na službenoj Web stranici mogu se pregledno pronaći nadolazeća događanja uz kratak opis sadržaja te osnovne informacije o Muzeju. Na tjednoj bazi se šalju i uređuju newsletteri potencijalnim korisnicima. Posebnost Muzeja odnosi se i na 90 metara dugačak LED ekran na kojem se projiciraju umjetnički video radovi te se komunicira i s prolaznicima, a ne samo s muzejskom publikom. U sklopu promoviranja sadržaja Muzeja, organizirani su različiti edukativni programi kojima je cilj približiti suvremenu umjetnost širokom krugu posjetitelja različitih obrazovnih i dobnih skupina. Realizacija tih ciljeva ostvarena je kroz kreativne radionice i igraonice, stručna vodstva, predavanja, susrete i razgovore s umjetnicima i dr. Edukativnim programima nastoji se okrenuti svim posjetiteljima nastojeći posebno potaknuti sve skupine na aktivno sudjelovanje, a u suradnji s fakultetima, osnovnim školama i ostalim institucijama organizira se niz različitih programa koji promoviraju Muzej kao mjesto alternativnog učenja i obrazovanja, a čiji su programi besplatni za posjetitelje. Primjerice, 2017. godine proveden je Projekt povezivanja školskog kurikuluma, nastave likovne umjetnosti i muzeja suvremene umjetnosti pod vodstvom muzejske pedagoginje. Još jedan od primjera okupljanja mladih osoba između 15 i 25 godina odnosi se na projekt Klub mladih MSU-a koji je osnovan 2016. godine, a kojemu je cilj educiranje mladih o suvremenoj umjetnosti i kulturi te njenom značaju. Članovi Kluba kroz zajedničke aktivnosti raspravljaju o tome na koji bi način Muzej mogao privući mlade, što direktno

utječe na buduće promocijske i marketinške aktivnosti budući da se na taj način želi saznati kako poboljšati i unaprijediti rad Muzeja (Muzej suvremene umjetnosti-Izvješće o radu za 2017. godinu).

Prema Muzejskom dokumentacijskom centru, zabilježen je sve veći pad posjećenosti na godišnjoj razini Muzeja suvremene umjetnosti Zagreb.

Tablica 1: Broj posjetitelja Muzeja suvremene umjetnosti Zagreb na godišnjoj razini.

| Godina | Broj posjetitelja |
|---|---|
| 2018. | 72 207 |
| 2017. | 77 998 |
| 2016. | 97 623 |
| 2015. | 106 979 |
| 2014. | 104 169 |
| 2012. | 116 887 |
| 2011. | 112 485 |
| 2010. | 230 000 |

Izvor: obrada autora prema: http://www.mdc.hr.

Uzevši u obzir navedenu tablicu, posjećenost je iz godine u godinu sve manja te se pad od 2010. do 2018. godine gotovo utrostručio. Veća ulaganja u marketinške i promocijske napore, anketiranje posjetitelja o prednostima i nedostacima rada Muzeja te organiziranje različitih projekata koji bi zainteresirali potencijalne korisnike, vjerojatno bi rezultiralo povećanjem posjetitelja, iako Muzej trenutno nudi mnogobrojne projekte za mlade te se oglašava gotovo svim putovima komunikacije, očito nema očekivanog efekta te bi trebalo poboljšati rad i aktivnosti navedene institucije.

### 4.5. LJUDI

Kao dio marketinškog miksa, ljudi imaju velik utjecaj na samo poslovanje određene institucije te na konačan izgled samog proizvoda.

U marketing miksu, ljude je moguće razlučiti na dvije kategorije: na zaposlenike određene ustanove ili tvrtke te na korisnike njihovih usluga, odnosno proizvoda. Zaposlenici tvrtke imaju bitnu

ulogu budući da oni vrše usluge koje se nude krajnjim korisnicima te je iz tog razloga važno trenirati i zaposliti prave ljude za posao kako bi dostavili najbolju moguću uslugu korisnicima (Oxidian.hr).

Zapošljavanjem nedovoljno izučavanih, informiranih ili motiviranih zaposlenika, velike su šanse za dobivanje negativnog efekta od strane korisnika budući da su zaposlenici oni koji predstavljaju proizvod i prezentiraju i stvaraju imidž određene tvrtke/ustanove.

U drugu kategoriju su svrstani korisnici usluga/proizvoda te je od velike važnosti za tvrtke razumjeti ciljano tržište kako bi razvili uspješnu marketing strategiju. Upoznavanjem korisnika, njihovih želja i potreba, tvrtkama je lakše predočiti uvid o tome zašto korisnici reagiraju kako reagiraju (Oxidian.hr).

Kako bi se detaljnije definirao utjecaj i važnost na poslovanje, ljude će se kao dio marketinškog miksa prikazati na primjeru Državnog arhiva u Virovitici. Sama definicija arhiva i arhivske službe može se objasniti kao dio javne uprave u svim europskim zemljama koji pridonose upravljanju administracije arhivske mreže, ali i cijeloga informacijskog društva. Neke od zadaća arhiva odnose se na omogućavanje pristupa arhivskom gradivu te na osiguravanje dugotrajne zaštite zapisa. Također, arhivi čuvaju vjerodostojan i autentičan trag prošlosti i zbivanja koje određeni zapisi dokumentiraju, a u isto vrijeme promiču i štite prava i interese građana (Hrvatski državni arhiv).

„Prema *Zakonu o arhivskom gradivu i arhivima* (NN br. 105/07, 64/00, 65/09) arhivi su ustanove za čuvanje, zaštitu, obradu i korištenje arhivskog gradiva. Arhivsku službu kao obveznu javnu službu u Republici Hrvatskoj vrše Hrvatski državni arhiv te područni državni arhivi. Područni državni arhivi obavljaju arhivsku službu u odnosu na arhivsko i registraturno gradivo državnih tijela, pravnih osoba s javnim ovlastima i javnih službi koje obavljaju djelatnost na području jedne ili više jedinica lokalne samouprave i uprave te u odnosu na gradivo koje nastaje na području djelovanja toga arhiva. U skladu s navedenim Zakonom, Državni arhiv u Virovitici, kao nadležni arhiv za područje Virovitičko-podravske županije, ima važnu i nezaobilaznu ulogu u očuvanju, osiguranju dostupnosti i promociji lokalne pisane baštine kao dijela hrvatske kulturne baštine“ (Artuković, Cenger i Ribić, 2015).

Govoreći o strankama Državnog arhiva u Virovitici, oni se mogu promatrati kao imateljima i stvarateljima arhivskog i registraturnog gradiva. Imateljima se smatraju fizičke i pravne osobe koje su posjednici ili vlasnici gradiva kojima upravljaju ili ga drže s bilo kojeg naslova, a stvarateljima se smatraju pravne ili fizičke osobe čijim radom i djelovanjem ono nastaje. Imatelji i stvaratelji javnog arhivskog i registraturnog gradiva imaju mnogobrojne obveze od kojih se neke odnose na savjesno čuvanje gradiva u sređenom stanju i osiguravanje od oštećenja do predaje nadležnom arhivu, pribavljanje mišljenja nadležnoga državnog arhiva prije poduzimanja mjera koje se odnose na njihovo gradivo, omogućavanje ovlaštenim djelatnicima nadležnoga državnog arhiva obavljanje stručnog

nadzora nad čuvanjem njihova gradiva, redovito odabiranje arhivskog gradiva iz registraturnog gradiva...(Web stranica Državnog arhiva u Virovitici).

Nadalje, Državni arhiv u Virovitici broji 8 zaposlenika koji su podijeljeni u 5 odjela. Opći odjel obavlja poslove koji se odnose na organizaciju i način rada, a sve poslove općeg odjela vodi ravnatelj koji je glavna osoba u Arhivu. Dokumentacijsko-informacijski odjel radi sa strankama koji na tom odjelu podnose određene zahtjeve, a koji su većinom vezani za izdavanje preslika građevinskih, lokacijskih i uporabnih dozvola te projektne dokumentacije. Odjel za nadzor i zaštitu arhivskog i registraturnog gradiva izvan arhiva obavlja poslove vezane za zaštitu gradiva izvan arhiva, npr. svaka ustanova ili tvrtka na području Virovitičko-podravske županije čuva svoje gradivo te nakon određenog perioda to gradivo treba predati Arhivu, a ovaj odjel se brine da taj postupak bude odrađen prema standardima i zakonu. Na odjelu sređivanja i obrade arhivskog gradiva se sređuju fondovi, odnosno cjeline arhivskog gradiva pojedinog stvaratelja. Sređivanje fondova odnosi se na slaganje gradiva fonda po određenim arhivističkim pravilima te izlučivanje iz njega sve što nije vrijedno čuvanja te se na taj način stvara prostor na policama u spremištima za fondove koji tek trebaju doći u Arhiv. Odjel za digitalizaciju gradiva, koji je tek u nastajanju, služi za skeniranje izvornih dokumenata u digitalni oblik te pohranjivanje tog istog gradiva na računalo.

Arhiv komunicira sa svojim strankama na više različitih načina, a jedan od njih odnosi se na izložbe kao oblik kulturno-prosvjetne djelatnosti. Izložbama Arhiv za cilj ima poticanje što šireg sloja stanovništva na shvaćanje vrijednosti spomeničkog blaga te kao krajnji rezultat kontakt sa sadašnjim, ali i budućim suradnicima i korisnicima. Kao jedan od važnijih elemenata komunikacije i održavanja odnosa s korisnicima, Arhiv u sklopu svog rada u više oblika izvođenja drži predavanja, primjerice: predavanja u školi, predavanja u arhivu, a vezana uz posjet ustanovi ili uz posjet arhivske izložbe, pokazivanje originala arhivske građe i sl. Velika pažnja pridaje se i suradnji s nastavom kao jednog od oblika rada. Uz postojeće vodiče kroz arhivsku građu i druga znanstveno-obavijesna pomagala, Arhiv pomaže nastavi u smislu pronalaska i izbora arhivske građe pogodne za ilustrativnu obradu pojedinih nastavnih jedinica, predavanjima namijenjena nastavnicima i učenicima, poticanjem nastavnika i učenika na što češće korištenje knjižnice i čitaonice Arhiva i sl. Cilj surađivanja sa školama je mogućnost i potreba ulaska nastavno-obrazovnih procesa u program nastave te u program rada arhivske ustanove kao njihov sastavni dio zbog održavanja kontakta i prepoznavanja Arhiva kao bitne sastavnice očuvanja spomeničkog blaga (Stulli, 1997).

Glavni problem Državnog arhiva Virovitica je nedovoljna količina spremišta s obzirom na veliku količinu gradiva za preuzimanje kod imatelja i stvaratelja. Jedno od ponuđenog rješenja moglo bi se odnositi na osiguravanje više prostora redovitim godišnjem izlučivanju u samom Arhivu, ukoliko to nije moguće, bilo bi potrebno osigurati novi prostor za pohranu gradiva ili za nalaženje boljeg i preglednijeg sistema pohrane gradiva.

## 4.6. PROCESI

Procesi u smislu marketinškog miksa unutar ustanove/poduzeća utječu na kvalitetu izvršenja određene usluge. Svaka ustanova bi se trebala pobrinuti za osiguravanje dobro-optimiziranih procesa, kako bi se troškovi smanjili što je više moguće. To može biti bilo što od sistema plaćanja, razdoblja prodaje ili distribucijskog sistema. Procesi također utječu na samu organizaciju poslovanja unutar određene ustanove/poduzeća te je u tom smislu jedan od elemenata kojima poduzeće nastoji postići željenu poziciju na tržištu i samim time osigurati si prednost u odnosu na konkurenciju (Oxidian.hr).

Navedeni element marketinškog miksa obradit će se na primjeru Hrvatskog restauratorskog zavoda. Hrvatski restauratorski zavod osnovan je uredbom Vlade Republike Hrvatske, a spajanjem dviju postojećih javnih ustanova: Zavoda za restauriranje umjetnina i Restauratorskog zavoda Hrvatske. Uredbom o osnivanju Zavod je određen kao središnja javna ustanova konzervatorsko-restauratorske djelatnosti u Republici Hrvatskoj koja obavlja poslove zaštite kulturnih dobara. Osnovna djelatnost Zavoda je očuvanje, istraživanje i prezentiranje arheoloških, pokretnih i nepokretnih kulturnih dobara u Hrvatskoj, a provodi se u suradnji s Upravom za zaštitu kulturne baštine dobara Ministarstva kulture Republike Hrvatske. Svrha samog djelovanja Zavoda u okviru zaštite i očuvanja hrvatske kulturne baštine predstavlja dokumentiranje, istraživanje, planiranje, valoriziranje te nadzor i provođenje izravnih radova ma njegovoj materijalnoj strukturi postupcima restauriranja (Web stranica Hrvatskog restauratorskog zavoda).

Budući da je Zavod raspoređen po odjelima, u nastavku će posebno biti opisani procesi svakog zasebnog odjela. Uzevši u obzir opće pravne i administrativne poslove obavljaju se redovni opći pravni, radno-pravni i administrativni poslovi koji, između ostalog, obuhvaćaju sastavljanje ugovora o radu, ugovora o djelu i autorskih ugovora s vanjskim suradnicima, izradu općih i posebnih akata i sl. Služba za nabavu i opće tehničke poslove obavlja aktivnosti edukacije i implementacije odredbe Zakona o javnoj nabavi u interne procese, upute i procedure te također provodi utvrđivanje metodologije izrade, radova i usluga te usklađivanje s planovima aktivnosti pojedinačnih programa. Djelatnici Službe za arheološku baštinu kontinuirano rade na zaštiti arheološke baštine te surađuju na radovima zaštite kulturnih dobara RH s ostalim Službama Zavoda te s brojnim drugim institucijama. Odjel za kopnenu arheologiju obuhvaća sustavna, zaštitna i arheološka istraživanja. Vanjski investitori financiranjem projekata predstavljaju poseban segment rada Odjela za kopnenu arheologiju, primjerice tijekom 2017. godine realizirana su dva takva programa: istraživanja starog grada Jelengrada kod Velike Ludine te kurije Curia Nobilitaris u Orahovici. Odjel za restauriranje arheoloških nalaza realiziraju unaprijed dogovorene i planirane programe konzerviranja i restauriranja arheoloških nalaza (predmeti od keramike, kamena, stakla, metala, organskih materijala i sl.). Osim na restauratorskim radovima, djelatnici su sudjelovali i na nekoliko predavanja i

edukativnih radionica za djecu. Programi na nepokretnim kulturnim dobrima provode se u Službi za nepokretnu kulturnu baštinu, a koja se sastoji od četiri odjela: Odjela za graditeljsko nasljeđe, Odjela za zidno slikarstvo i mozaik, Odjela za kamenu plastiku i Odjela za štuko. Potreban je timski rad stručnjaka iz različitih djelatnosti zbog složenosti programa na nepokretnim kulturnim dobrima te su iz tog razloga neposredno uključeni i djelatnici Odsjeka za konzervatorska istraživanja i dokumentiranje nepokretne baštine Službe za istraživanje i dokumentaciju te Prirodoslovnog laboratorija. Obavljanje radova na nepokretnim kulturnim dobrima provodi se prema već usvojenoj stručnoj metodologiji, a kojima prethode konstruktivna, arheološka, konzervatorsko-restauratorska i arhivska istraživanja. Ovisno o vrsti istraživanja angažiraju se stručni djelatnici izvan i unutar Zavoda kako bi se rezultati provedenih istraživanja saželi u elaboratu konzervatorskih istraživanja s prijedlogom prezentacije nakon čega se pristupa izradi tehničke dokumentacije. Zbog svoje složenosti, brojnosti faza radova, specifičnosti konzervatorsko-restauratorskih postupaka i opsežnosti, programi obnove nepokretnih kulturnih dobara uglavnom su višegodišnji. Restauriranje i konzerviranje nepokretne kulturne baštine, odnosno mozaika i zidnih slika, temeljna je djelatnost Odjela za zidno slikarstvo i mozaik. Odjel također organizira i provodi dokumentiranje vlastitih radova te po potrebi i stručan nadzor nad radovima drugih izvođača, uz izravan rad na kulturnoj baštini. Nadalje, svaka od navedenih radionica arhivira dokumentaciju o izvedenim radovima organiziranu u zbirkama. Specijalizirane konzervatorsko-restauratorske radove na štuko ukrasima u sakralnim i profanim spomenicima obavlja Odjel za štuko, a u kojemu, prema potrebi, sudjeluju i vanjski suradnici s višegodišnjim iskustvom u navedenoj struci. Djelatnost Odjela također obuhvaća i konzervatorsko-restauratorska istraživanja i utvrđivanje vrsta, uzroka i opsega oštećenja, izradu prijedloga konzervatorsko-restauratorskih radova s konceptom radova, tehnološkom, terminskom i financijskom razradom, dokumentiranje te provedbu planiranih radova. Provedbom provode konzervatorsko-restauratorska istraživanja, tj. analize zatečenog stanja i oštećenja dijelova kamene plastike, djelatnici Odjela za kamenu plastiku na temelju njih izrađuju troškovnike, stručna mišljenja, elaborate i sl. Također se u sklopu Odjela izvode i radovi čišćenja kamena ekstrakcije ili stabilizacije štetnih vodotopljivih soli u kamenu, izrade rekonstrukcija kipova, završnog kiparskog retuša, tonskog ujednačavanja itd. Zavod provodi različite oblike očuvanja i fizičke zaštite pokretnih kulturnih dobara, od preventivnog djelovanja do zahtjevnijih interdisciplinarnih istraživanja i konzervatorskih radova na oštećenim i ugroženim pokretnim kulturnim dobrima. Odjel obuhvaća radove na predmetima i umjetninama umjetničkog obrta važnim za povijest i likovnu kulturu Republike Hrvatske, ali i europsku kulturnu baštinu. Prije početka zaštitnih radova provode se interdisciplinarna istraživanja na svakom umjetničkom predmetu te se na temelju njih odlučuje o metodologiji i pristupu rada. Predmeti koje obuhvaća Odjel za tekstil, papir i kožu, a na kojima se izvode konzervatorsko-restauratorski radovi, sadrže različite namjene: grobni tekstil, liturgijsko ruho, umjetnine na papirnom

nositelju i sl. Zajednička stručna služba kroz procese istraživanja i konzervatorsko-restauratorske radove obavlja bilježenje stanja, odnosno dokumentiranje pojedinačnih predmeta kulturne baštine suvremenim metodama i tehnikama kako bi se budućim generacijama ostavili što je moguće iscrpniji podatci. Odjel za drvenu polikromiranu skulpturu obuhvaća raznovrsna kulturna dobra, uz prevladavajuće oltarne cjeline različitih dimenzija, radovi su izvode i na arhitekturama ikonostasa, propovjedaonicama, oslikanim drvenim stropovima, molitvenim klupama, sakristijskom ormaru, raspelu te pojedinačnim skulpturama. Odjel za štafelajno slikarstvo u Zagrebu podijeljen je na tri odsjeka a obuhvaća konzervatorsko-restauratorskih radova na umjetninama kao što su oštećene slike i sl. Evidentiranje, dokumentiranje i osnovni poslovi istraživanja svih vrsta konzervatorsko-restauratorskih radova na nepokretnim i pokretnim kulturnim dobrima obavlja se u Informacijsko-dokumentacijskom odjelu. Nadalje, obavljaju se i fotografska i druga snimanja, arhivira i obrađuje digitalna ili analogna dokumentacija te izrađuju troškovnici, izvješća, planovi te razna druga dokumentacija koja se prosljeđuje Ministarstvu kulture i drugim nadležnim institucijama. Odsjek za fotodokumentaciju brine se o bilježenju svih poduzetih aktivnosti na kulturnom dobru budući da je ona primarni izvor podataka prilikom dokumentacije promjena na kulturnom dobru, postojećeg stanja, dokumentiranja poduzetih intervencija te ilustriranja završnog stanja (Godišnji izvještaj za 2017. godinu).

Kao i svaka kulturna ustanova, i Hrvatski restauratorski zavod trebao bi upoznati publiku i korisnike s njihovim radom i svakodnevnim procesima kojima doprinose kulturnim dobrima i kulturnoj baštini. Kao izrazito bitna skupina su mladi koji bi u što ranijoj dobi trebali prepoznati važnost i značaj očuvanja kulturnih dobara. Mladi danas najčešće komuniciraju društvenim mrežama, poput Instagrama, na kojem Zavod nije ažuran s objavama i novostima te bi u tom smislu bilo poželjno angažirati osobu koju će voditi računa o objavljivanju aktualnih sadržaja Hrvatskog restauratorskog zavoda. Na temelju navedenog može se zaključiti da su procesi dobro osmišljeni interno, ali eksterno, odnosno oni procesi prema korisnicima zaostaju. S obzirom na važnost informiranja korisnika o proizvodu ili usluzi koju određena ustanova nudi, bitno je poboljšati poslovanje u navedenom segmentu.

### 4.7. FIZIČKI DOKAZI

Fizički dokazi kao element marketinškog miksa odnose se na okruženje u kojem se javlja određena vrsta usluge. U užem smislu, uključuje mjesto gdje se usluga pojavila i mjesto na kojem se ostvaruje interakcija usluge i korisnika. Uzevši u obzir navedeno, ovaj element objedinjuje dizajn interijera, atmosfera okoline, raspored prostora i sl. (Oxidian.hr).

Nadalje, prema Ružiću (2007) fizički dokazi predstavljaju termin kojim se nastojalo

obuhvatiti sve ono predmetno što okružuje potrošača kao što su održavanost objekta, njegov vanjski izgled, opće ozračje, detalji o opremi i uređenju i sl.

Navedeni element marketinškog miksa bit će obraden na primjeru Gradske knjižnice Virovitica. U svrhu boljeg razumijevanja rada knjižnice, definiranjem knjižnice kao ustanove bit će olakšano shvaćanje istog. Prema Web stranici Leksikografskog zavoda Miroslava Krleže, knjižnica predstavlja uređenu zbirku tiskane, pisane ili druge grafičke, vizualne, elektroničke i zvučne građe, odnosno naziv za zgradu ili prostor u kojem je zbirka smještena, a obično je posebno izgrađena, opremljena i projektirana za tu namjenu. Knjižničnu građu sustavno prikuplja, odabire, pohranjuje, stručno obrađuje, priprema, zaštićuje i daje na korištenje stručno osoblje, odnosno knjižničari.

Gradska knjižnica Virovitica predstavlja jednu od najstarijih kulturnih institucija Virovitice koja je vremenom postala i kulturno i informacijsko središte Grada i Županije. Gradska knjižnica Virovitica obavlja osnovnu funkciju kulturnog i informacijskog središta uz visoku razinu programskih sadržaja i raznovrsnost literature iz svih oblasti, a povoljne i kategorizirane članarine uspjele su privući kategorije korisnika od najranije do najstarije životne dobi. U planu je rad na kontinuiranom i trajnom moderniziranju knjižnice uvođenjem novih tehnologija i medija, kao što su e-knjige i online usluge, te digitalizacija vrijedne i stare građe uz poticanje kvalitetne i pripremljene stručne skupove (Web stranica Gradske knjižnice Virovitica).

Prema Tadić (1994), glavni razlog promjena vezanih uz unutarnji ustroj knjižnica, uspostavi novih službi i usluga za korisnike te reorganizacije dijela knjižničnog poslovanja koje se ne zbiva pred korisnicima, predstavljaju nagli razvoj tehnike, znanosti i obrazovanja te promjene u društvu. Već se početkom 20. stoljeća napustio zastarjeli koncept trodijelne podjele unutar knjižnice gdje je bio međusobno strogo odijeljen dio za osoblje, dio za korisnike te dio za građu u preuređenju i izgradnji knjižničnih zgrada. Nastojanjem da se slijedi unutarnja povezanost protoka knjižnične građe, osoblja i korisnika, olakšan je pristup i korisnicima i osoblju kako bi se izbjegli nepotrebni zastoji, što je i slučaj u Gradskoj knjižnici Virovitica. Za obavljanje svojeg redovnog posla i smještanje knjižničnog fonda, Knjižnica ima određene prostorije, a kao samostalna ustanova ima i odgovarajuću zgradu. U Hrvatskoj se rijetko grade zgrade za knjižnicu uzevši u obzir činjenicu kako zgrada mora biti izgrađena upravo za knjižnicu kako bi odgovarala svim djelatnostima i zadacima knjižnice, ali Gradska knjižnica Virovitica je izgrađena za svrhu i obavljanje knjižničarskih djelatnosti. Knjižnične zgrade trebale bi biti smještene u slobodnom prostoru, dobro zaštićene od elementarnih i drugih nepogoda, okružene zelenilom te dostupne i pristupačne svim korisnicima. U slučaju Gradske knjižnice Virovitica, lokacija je pogodna budući da se nalazi pored gradskog parka, u blizini škole, fakulteta te se nalazi u samom centru grada čime je lako dostupna svim korisnicima. Nova zgrada knjižnice je relativno mlada budući da je izgrađena 2007. godine stoga zadovoljava sve uvjete zaštite. Knjižnica također sadrži prostorije koje su ključne za rad i obavljanje knjižničarskih

djelatnosti kao što su prostorije za pohranu i čuvanje svojeg fonda, uz obvezno osiguranje odgovarajućih uvjeta za pohranu raznih vrsta knjižnične građe, prostorije za rad knjižničnih djelatnika, prostorije za korisnike knjižnice i knjižnične kataloge, odnosno računala s mogućnošću istodobnog pristupa s više mjesta lokalnim i drugim bibliografskim, faktografskim i drugim mrežama te pomoćne i sanitarne prostorije. Nadalje, Knjižnica je opremljena i odgovarajućim policama za smještaj knjižničnog fonda. U Knjižnici korisnici imaju slobodan pristup građi te je iz tog razloga visina polica prilagođena svima, a ukoliko je potrebno, mogu se pronaći i ljestve unutar zgrade kako bi se olakšao pristup građi. Uz police na kojem se nalazi građa, Knjižnica također sadrži radni stol za posudbu, kataložne ormariće te električne priključke i stolove za računala, bez kojih je danas knjižnica gotovo nezamisliva. Suvremenoj knjižnici potrebno je, osim računala, i stroj za kopiranje koji posjeduje i Gradska knjižnica Virovitica.

Knjižnica je raspoređena i podijeljena na deset odijela. Odjel za odrasle je ujedno i najveći odjel u Knjižnici, središnji prostor Odjela koristi se kao središte kulturnih zbivanja na kojem se održavaju prezentacije, koncerti, priredbe, dramske izvedbe, književne večeri, različite tribine, a koji se nalazi na katu zgrade. Posudbeni odjel kao jedna od sastavnica Odjela za odrasle nudi bogat izbor književnih naslova iz domaće i svjetske književnosti, literaturu na stranim jezicima, znanstvenu i znanstveno-popularnu literaturu iz humanističkih, tehničkih, društveno-političkih, primijenjenih znanosti te umjetnosti. Osim knjižne građe, na Odjelu se nalazi i multimedijalna građa kao što su DVD-ovi, CD-ovi i CD-ROM-ovi, a pristup građi je slobodan. Sljedeći odjel je Dječji odjel koji se nalazi u prizemlju, a obuhvaća Dječju čitaonicu, Kutak slikovnica, Čitaonicu tiska, Multimediju te Informacijsko-posudbeni pult. Knjižnična građa na Dječjem odjelu uključuje slikovnice, pop-up slikovnice i knjige, dječju književnost, književnost za mladež, književnost na stranim jezicima, referentnu zbirku, popularno – psihološku literaturu za roditelje, literaturu za djecu iz različitih područja znanosti i ljudskog djelovanja, stripove, časopise za djecu i mladež, audio vizualnu građu. U sklopu Čitaonice Dječjeg odjela, odjel sadrži 25 mjesta za rad te jedno računalo za korištenje Internetom, a u sklopu Multimedije, nalaze se zabavne i edukativne igre s pristupom na 5 računala. Odjel igraonice zamišljen je kao edukativno-zabavni i planirani program u kojemu su spojeni igra i učenje u dobro opremljenom prostoru raznim igrama i slikovnicama. Matična služba sadrži osnovnu zadaću stručnog nadzora nad radom narodnih i školskih knjižnica, edukacije knjižničnih djelatnika i sl. Središnji posudbeni pult je mjesto kontakta korisnika s knjižničnim sadržajima i uslugama, a ovdje se vrše usluge učlanjenja u Knjižnicu, zaduživanje, razduživanje, naplata usluga... Čitaonica tiska nalazi se u prizemlju te sadrži 15-ak vrsta tjednih i dnevnih novina. Stručno-znanstveni odjel sa čitaonicom sadrži znanstvenu i stručnu literaturu iz svih područja ljudske djelatnosti, leksikone, priručnike i sl., a nalazi se na katu zgrade. Pripadajuća čitaonica ima 8 radnih mjesta rad na računalima, a ostali dio se koristi kao središte kulturnih zbivanja. Zavičajnu zbirku sačinjavaju

sređena, obrađena i prikupljena tiskana građa koji se svojim sadržajima odnose na gospodarstvo, kulturu, povijest Virovitice i njezine šire okolice. Kutak za slijepe i slabovidne osobe smješten je u prizemlju Knjižnice, a za njega je Knjižnica osigurala dva računala za rad, zvučne knjige, govorni program i govorne jedinice koje omogućavaju slijepim osobama korištenje računala. Također je uspostavila suradnju s Udrugom slijepih i slabovidnih na području Virovitičko-podravske županije. Zadnji odjel odnosi se na Službu nabave i obrade koja obavlja odabir knjižnične građe za nabavu, a zatim i stručnu obradu nabavljene knjižnične građe (web stranica Gradske knjižnice Virovitica).

Nadalje, Knjižnica je opremom i izgledom privlačna i ugodna s obzirom da ima dobro osvjetljenje, svjetlu boju zidova te je prozračna. Neki od pozitivnih aspekata se odnose i na urednost Knjižnice, ažurnost zaposlenih u vraćanju knjiga i ostale tiskane građe na svoje mjesto, svakodnevno čišćenje prostorija, ugodnu i mirnu atmosferu za rad te na omogućen pristup osobama s invaliditetom. Jedan od problema koji se javlja u Knjižnici su izgubljene knjige, a u većini slučajeva se to događa kada korisnici sami vraćaju knjige na pogrešno mjesto te se tada knjiga evidentira kao izgubljena, iako se nalazi u zgradi Knjižnice. Poticanjem posjetitelja na komuniciranje sa zaposlenima i traženje pomoći oko pronalaska/vraćanja određene knjige, smanjio bi se navedeni problem.

# 5. RASPRAVA

Kulturne ustanove se u današnje vrijeme sve učestalije susreću s problemima privlačenja publike. S obzirom na količinu informacija u smislu oglašavanja s kojima se ljudi svakodnevno susreću, sve je teže privući pozornost ciljnih korisnika i izboriti se za konkurentnost, pogotovo kada su u pitanju proizvodi kulture. Gotovo svaka kulturna ustanova obrađena u radu ima problem koji se tiče posjećenosti korisnika, a cilj je povećati zainteresiranost za kulturne proizvode te na taj način publiku upoznati sa značajem i važnosti održavanja kulture. Kako je današnje vrijeme gotovo nezamislivo bez digitalnih tehnologija, rješenje problema u određenim elementima marketinškog miksa može se ogledati i u uporabi novijih digitalnih inovacija koje se već koriste na području kulture. Bitno je osuvremeniti prezentaciju i sami prikaz kulturnog proizvoda kako bi se privukao što veći broj korisnika, pogotovo mladih. Iako se u današnje vrijeme sve više govori o ekonomskoj krizi, kako u Hrvatskoj, tako i u svijetu, cijena kulturnih proizvoda ipak nije presudni čimbenik kod opredjeljenja publike za proizvode kulture. Ciljne korisnike je potrebno informirati i staviti u kontakt s kulturom kako bi se uklonile postojeće predrasude o kulturnim ustanovama poput kazališta, muzeja i sl. Jedan od važnijih segmenata u svrhu povećanja posjećenosti određene ustanove predstavlja distribucija. Veći broj kanala distribucije omogućava ciljnim korisnicima lakši pristup kulturnom proizvodu što znači i povećanje potrošnje proizvoda određene ustanove. U vidu prepoznatljivosti određenog proizvoda kulture, promocija ima ključnu ulogu. Korištenje većih broja platformi povećava mogućnost dolaska do informacija o kulturnim ustanovama. Društvenim mrežama se u najvećem postotku koriste mladi, koji su kritična skupina što se tiče proizvoda kulture, a uporabom mreža poput Facebooka, Instagrama ili Twittera dolazi se u kontakt s njima te se pruža veći broj informacija i dostupnost. Kako bi određena ustanova funkcionirala na što efikasniji način, potrebno je imati kvalitetan odnos zaposlenika s korisnikom. Kontakt s korisnicima može se ostvariti na različite načine poput edukativnih predavanja, izložbi ili u suradnji s obrazovnim institucijama. Svaki od navedenih načina ima različitu efektivnost, ali kombinacijom svih navedenih elemenata zajedno, postiže se veća uspješnost u poslovanju. Održavanje kulturnih dobara ima značajnu ulogu u radu svih ostalih kulturnih institucija te se tako restauracijom bavi Hrvatski restauratorski zavod. Upoznavanjem ljudi s procesima kojima se bavi Zavod povećala bi se svijest građana o važnosti očuvanja kulturne baštine kako bi i oni na određeni način mogli doprinijeti njenom očuvanju. Bitnu stavku u djelovanju kulturnih ustanova ima i poticanje korisnika na interakciju i kontakt sa zaposlenicima kako bi se u što kraćem roku riješila određena nedoumica ili problem koji određeni korisnik posjeduje. Nadalje, svjesno ograničenje u povećanju posjećenosti određenih kulturnih ustanova tiče se i lokacije. Primjerice, Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu ima veću posjećenost od Hrvatskog narodnog kazališta u Osijeku budući da je Zagreb glavni grad Hrvatske, a samim time posjeduje i daleko veći

broj stanovnika, odnosno ciljnih korisnika. Uzevši u obzir analizu navedenih kulturnih institucija, najveći problemi marketinga u kulturi u Hrvatskoj odnose se na neinformiranost potencijalne publike o proizvodima i/ili uslugama koje određene institucije nude što uzajamno povezuje i nezainteresiranost za posjećivanje kulturnih događaja i institucija. Cijena u ovom slučaju nije presudni faktor, bitno je informirati ciljne korisnike o aktivnostima koje obavljaju kulturne institucije te ukloniti predrasude koje sprječavaju potencijalne korisnike na posjet kulturnom događaju/instituciji.

# 6. ZAKLJUČAK

Marketing u kulturi ima važnu ulogu u opstanku institucija. Definicija marketinga prema Američkom udruženju za marketing (American Marketing Association- AMA) 1984. godine glasila je kako je marketing proces planiranja i izvedbe koncepcije, distribucije, promocije i određivanje cijene ideja, usluga i robe radi kretanja razmjene koja zadovoljava organizacijske i individualne ciljeve, dok je 2004. godine isto udruženje definiralo marketing kao skup procesa i organizacijsku funkciju kojim se komunicira, kreira i isporučuje vrijednost potrošačima na način da organizacija i njene interesne skupine ostvaruju korist. U novijim definicijama govori se o vrijednostima koje se isporučuju potrošačima, ali se ne specificira više što je nositelj te vrijednosti. Kako iz dana u dan raste tržište proizvoda i usluga, tako se i mijenjaju procesi, funkcije i djelovanje određenih ustanova/tvrtki. Prema Kolb, (2005), uzevši u obzir marketing u kulturi, problem u upravljanju predstavlja starenje publike koja posjećuje kulturne događaje.

Na temelju danih činjenica, u radu je obrađeno sedam različitih kulturnih institucija kroz koncepciju 7P koja obuhvaća proizvod, cijenu, distribuciju, promociju, ljude, procese te fizičke dokaze. Glavni problem kulturnih institucija ogleda se u nedovoljnoj posjećenosti te neinformiranosti i nezainteresiranosti ciljnih korisnika. U radu se detaljno analizirao svaki element marketinškog miksa te prikazao na primjeru kulturne institucije. Rezultati su pokazali kako u svakom segmentu poslovanja postoji prostor za napredak u svrhu povećanja posjećenosti, upoznavanja ljudi s kulturnim proizvodima, održavanja i očuvanja kulturne baštine i sl. Provedeno istraživanje dovelo je do mogućih rješenja i rezultata koje je moguće primijeniti na kulturnim institucijama. Svaki element marketinškog miksa nosi sa sobom određeni nedostatak ili prepreku koju je moguće ukloniti uz rješenja koja se tiču uvođenja digitalnih tehnologija u djelovanje ustanova, uklanjanja predrasuda vezanih uz kulturne proizvode, pronalaska novih kanala distribucije, anketiranja korisnika o prednostima i nedostacima ustanove, korištenja društvenih mreža u što većem obujmu itd. Utjecaj promjena navika ljudi i nadolazećih trendova na kulturne događaje je takav da je posjećenost iz godine u godinu sve više u padu. Uz rastući problem nedovoljne posjećenosti kulturnih ustanova, bitno je staviti naglasak na prepoznavanje problema koji se tiču kulturnih institucija te saniranje istih. Primjenom marketinga u svim aspektima poslovanja u kulturnim institucijama povećava se mogućnost za poboljšanje i prepoznavanje kulture kao bitnog segmenta u svakodnevnom životu ljudi.

Iz navedenog se da zaključiti kako je bitno na vrijeme prepoznati problem koji se tiče primjene marketinga u kulturi te je iz tog razloga važno poraditi na osuvremenjivanju prezentacije kulturnih proizvoda kako bi i kulturne institucije bile u korak s današnjicom.

# LITERATURA


Artuković, S., Cenger, D. i Ribić, M. (2015). *Vodič kroz arhivsko gradivo Državnog arhiva u Virovitici*. Virovitica: Državni arhiv u Virovitici.

Dragićević Šešić, M. i Stojković, B. (2013). *Kultura/ menadžement/ animacija/ marketing*. Zagreb: Kreativni Zagreb.

Državni arhiv u Virovitici. Raspoloživo na: http://www.davt.hr. [pristupljeno: 3. kolovoza 2019.].

Godišnji izvještaj za 2017. godinu. Raspoloživo na: http://www.h-r-z.hr/images/dokumenti/godisnji_izvjestaj_2017.pdf. [pristupljeno: 26. srpnja 2019.].

Gradska knjižnica Virovitica. Raspoloživo na: http://www.knjiznicavirovitica.hr/. [pristupljeno: 1. kolovoza 2019.].

Hrvatski državni arhiv. Raspoloživo na: http://www.arhiv.hr/arhivska-sluzba. [pristupljeno: 28. srpnja 2019.].

Hrvatski restauratorski zavod. Raspoloživo na: http://www.h-r-z.hr/index.php. [pristupljeno: 2. kolovoza 2019.].

Hrvatsko narodno kazalište u Osijeku. Raspoloživo na: http://www.hnk-osijek.hr/hnk/index.php. [pristupljeno: 21. srpnja 2019.].

Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu. Raspoloživo na: https://www.hnk.hr/hr/. [pristupljeno: 6. kolovoza 2019.].

Institut društvenih znanosti Ivo Pilar. Raspoloživo na: https://www.pilar.hr/wp-content/images/stories/dokumenti/studije/16/milanja_kk_011.pdf. https://www.hnk.hr/hr/. [pristupljeno: 15. kolovoza 2019.].

Izvješće o izvršenju programa i financijsko izvješće Hrvatskoga narodnog kazališta u Osijeku za 2014. godinu. Raspoloživo na:

http://www.obz.hr/hr/pdf/2015/15_sjednica/18_izvjesce_o_izvrsenju_programa_i_financijsko_izvjesce_hrvatskoga_narodnog_kazalista_u_osijeku_za_2014.pdf. [pristupljeno: 21. srpnja 2019.].

Izvješće o izvršenju programa i financijsko izvješće Hrvatskoga narodnog kazališta u Osijeku za 2017. godinu. Raspoloživo na: http://www.obz.hr/hr/pdf/2018/10_sjednica/10_izvjesce_o_izvrsenju_programa_i_financijsko_izvjesce_hrvatskog_narodnog_kazalista_u_osijeku_za_2017.pdf. [pristupljeno: 22. srpnja 2019.].

Jurić Bulatović, V. (1997). Marketing u kulturi i muzeju; marketing projekta „Bidermajer u Hrvatskoj" *Marketing u muzejima*. 3(4). str. 5-6. Raspoloživo na: file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/01_27_3_4_1996_Vesna_Juric_Bulatovic%20(4).pdf. [pristupljeno: 17. svibnja 2019.].

Kolb, B. M. (2005). *Marketing for Cultural Organizations*. Cork, Ireland: Thomson Learning.

Kotler Ph. (1972). *A Generic Concept of Marketing*. Journal of Marketing, Vol. 36.

Leitner, S. (2016). Što je kultura?. Nova akropola. str. 1. Raspoloživo na: https://nova-akropola.com/covjek-i-svijet/aktualno/sto-je-kultura/. [pristupljeno: 13. kolovoza 2019.].

Leko-Šimić, M., Štimac H. i Mikrut M. (2018). Theatre marketing: young audience perception and behaviour. *Cultural Management: Science and Education*. str. 2-3. 2 (06). doi:10.30819/cmse.2-1.02. [pristupljeno: 3. rujna 2019.].

Leksikografski zavod Miroslav Krleža. Raspoloživo na: http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=42619. [pristupljeno: 21. srpnja 2019.].

Meler, M. (2006). *Marketing u kulturi*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.

Muzejski dokumentacijski centar. Raspoloživo na: http://mdc.hr/hr/muzeji/muzejska-statistika/statistika-hrvatskih-muzeja/. [pristupljeno: 24. srpnja 2019.].

Muzej Slavonije. Raspoloživo na: https://mso.hr/?lang=hr. [pristupljeno: 17. svibnja 2019.].

Muzej suvremene umjetnosti-Izvješće o radu za 2017. godinu. Raspoloživo na: http://mdc.hr/files/pdf/Izvjesca/2017/Muzej-suvremene-umjetnosti_2017_mdc.pdf. [pristupljeno: 24. srpnja 2019.].

Muzej suvremene umjetnosti Zagreb. Raspoloživo na: http://www.msu.hr/. [pristupljeno: 24. srpnja 2019.].

Oxidian.hr. Raspoloživo na: https://oxidian.hr/moderni-marketing-mix/. [pristupljeno: 22. srpnja 2019.].

Pavičić, J., Alfirević, N. i Aleksić, Lj. (2006). *Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti.* Zagreb: Masmedia.

Rocco, F. (1991). *Marketing: Osnove i načela.* Zagreb: Birotehnika.

Ružić, D. (2007). *Marketing u turističkom ugostiteljstvu.* Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.

Strateški plan Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu. Raspoloživo na: https://www.hnk.hr/media/uploads/dokumenti/strate%C5%A1ki-plan-hnk-2017-2019-2.pdf. [pristupljeno: 6. kolovoza 2019.].

Stulli, B. (1997). *Arhivistika i arhivska služba.* Zagreb: Hrvatski državni arhiv.

Tadić, K. (1994). *Rad u knjižnici.* Opatija: Naklada Benja.

Turistička zajednica grada Osijeka. Raspoloživo na: https://www.tzosijek.hr/muzeji-661. [pristupljeno: 27. srpnja 2019.].

Tylor, E. (1871). *Primitive Culture.* New York: Harper & Row.

POPIS TABLICA:

Tablica 1: Broj posjetitelja Muzeja suvremene umjetnosti Zagreb na godišnjoj razini.