Strateški pristup planiranju odnosa s javnostima ustanova u kulturi

Lajtman, Helga

Master's thesis / Diplomski rad

2020

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University North / Sveučilište Sjever**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:122:917374

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**

Repository / Repozitorij:

University North Digital Repository

SVEUČILIŠTE SJEVER
SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN



DIPLOMSKI RAD br. 149/OJ/2020

STRATEŠKI PRISTUP PLANIRANJU ODNOSA S JAVNOSTIMA USTANOVA U KULTURI

Helga Lajtman

Varaždin, ožujak 2020.

SVEUČILIŠTE SJEVER

SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN

Studij: ODNOSI S JAVNOSTIMA



DIPLOMSKI RAD br. 149/OJ/2020

STRATEŠKI PRISTUP PLANIRANJU ODNOSA S JAVNOSTIMA USTANOVA U KULTURI

Student:

Helga Lajtman, mat. br. 0764 / 336 D

Mentor:

izv. prof. dr. sc. Ljerka Luić

Varaždin, ožujak 2020.

PRIJAVA I ZADATAK DIPLOMSKOG RADA

Sveučilište Sjever
Sveučilišni centar Varaždin
104. brigade 3, HR–42000 Varaždin

Prijava diplomskog rada

Definiranje teme diplomskog rada i povjerenstva

ODJEL: Odjel za odnose s javnostima

STUDIJ: diplomski sveučilišni studij Odnosi s javnostima

PRISTUPNIK: Helga Lajtman | MATIČNI BROJ: 0764/336D

DATUM: 10. 1. 2020. | KOLEGIJ: Strateško planiranje odnosa s javnostima

NASLOV RADA: Strateški pristup planiranju odnosa s javnostima ustanova u kulturi

NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU: A strategic approach to public relations planning for cultural institutions

MENTOR: dr. sc. Ljerka Luić | ZVANJE: izvanredni profesor

ČLANOVI POVJERENSTVA:

1. doc. dr. sc. Ana Globočnik Žunac - predsjednica
2. doc. dr. sc. Nikša Sviličić - član
3. izv. prof. dr. sc. Ljerka Luić - mentorica
4. doc. dr. sc. Gordana Lesinger - zamjenska članica
5.

Zadatak diplomskog rada

BROJ: 149/OJ/2020

OPIS:

U uvodnom dijelu rada potrebno je elaborirati teorijski okvir problematike kojom se rad bavi, obrazložiti cilj i predmet istraživanja, izvore podataka i metodologiju istraživanja, iznijeti prikaz strukture rada kroz kratki opis sadržaja rada te navesti istraživačko pitanje.

U poglavljima koja slijede treba opisati (1) bitna obilježja odnosa s javnostima i strateškog planiranja te (2) obilježja i značajke odnosa s javnostima ustanova u kulturi sagledane iz perspektive (3) Smith-ova Nine Steps of Strategic Public Relations modela. Razradu teme treba fokusirati na istraživačko pitanje "Kako strateško planiranje odnosa s javnostima utječe na veću posjećenost programima u kulturi?" cilj kojeg je (4) utvrditi koji korak u četvero-faznom procesu planiranja ima najveći utjecaj. U drugom dijelu rada potrebno je (5) opisati metodologiju istraživanja, (6) iznijeti hipoteze te (7) izraditi koncept dizajna strateškog plana odnosa s javnostima koji proizlazi iz postavljenih hipoteza.

Glavne spoznaje do kojih se došlo proučavanjem literature i provedbom istraživanja potrebno je iznijeti u kratkom zaključku na kraju rada, kvaliteti kojeg će doprinijeti prijedlog daljnjih srodnih istraživanja.

ZADATAK URUČEN: 13. 1. 2020. | POTPIS MENTORA:

SVEUČILIŠTE SJEVER

SAŽETAK

Odnosi s javnostima društvena su znanosti koja za cilj ima uspostaviti komunikaciju između organizacije i njezine okoline. Strateško planiranje predstavlja proces koji se odvija u određenom vremenskom periodu i kojim se utvrđuju vizija, misija i strateški ciljevi. Osnovni cilj strateškog planiranja je utvrditi prirodu i karakter organizacije te kojem sektoru ta organizacija pripada.

Posljednjih godina strateško planiranje postalo je izrazito važan proces u svim organizacijama jer se strateškim planiranjem utvrđuju prioriteti bitni za uspješno poslovanje. Strateško planiranje uključuje devet koraka nužnih za provedbu uspješnog strateškog plana.

Izrazito je važno bilo istražiti strateški pristup planiranju odnosa s javnostima u segmentu kulture uzimajući u obzir činjenicu da je strateško planiranje u ustanovama u kulturi na izrazito niskoj razini. U radu se anketnim upitnikom utvrđuje donose li ustanove u kulturi (iz knjižnične i audiovizualne djelatnosti) strateške planove te na koji vremenski period. Rezultati istraživanja pokazali su da ustanove u kulturi iz knjižnične i audiovizualne djelatnosti najčešće izrađuju trogodišnje strateške planove što ukazuje na izostanak dugoročnog strateškog planiranja u ustanovama u kulturi.

.

Ključne riječi: odnosi s javnostima, strateško planiranje, ustanove u kulturi

SUMMARY

Public relations is a social science that aims to establish communication between organization and its environment. Strategic planning is a process that takes place over a period of time and defines the vision, mission and strategic goals of organization. The main objective of strategic planning is to determine the nature and character of the organization and to which sector that organization belongs.

In recent years, strategic planning has become an extremely important process in all organizations as strategic planning sets out the priorities necessary for successful business. Strategic planning involves nine steps necessary to implement a successful strategic plan.

It was extremely important to investigate strategic public relations planning in the cultural segment, since strategic planning in cultural institutions is at a very low level. The paper determines whether the cultural institutions (from the library and audio-visual activities) adopt strategic plans and for what period of time. The results of the research showed that cultural institutions from the library and audio-visual sector, most often make three-year strategic plans, which indicates the absence of long-term strategic planning in cultural institutions.

Key words: public relations, strategic planning, cultural institutions

SADRŽAJ

1. UVOD 1
2. DEFINICIJA I OSNOVNA OBILJEŽJA ODNOSA S JAVNOSTIMA 2
2.1. Odnosi s javnostima ustanova u kulturi 6
3. STRATEŠKO PLANIRANJE ODNOSA S JAVNOSTIMA 7
3.1. Četvero-fazni proces planiranja u devet koraka Ronalda D. Smitha 11
4. USTANOVE U KULTURI 14
4.1. Strateško planiranje u kulturi na području Republike Hrvatske 21
4.2. Taktike komuniciranja 28
4.3. Primjer dobre prakse strateškog planiranja odnosa s javnostima 29
5. MATERIJALI I METODE 41
5.1. Istraživački materijali 41
5.2. Metode istraživanja 41
5.3. Postupak provedbe istraživanja 42
5.4. Metode obrade podataka 42
6. REZULTATI ISTRAŽIVANJA 42
6.1. Predmet, cilj i hipoteze istraživanja 42
6.2. Opis rezultata istraživanja 43
7. DISKUSIJA REZULTATA 58
7.1. Elaboracija istraživačkog pitanja 58
7.2. Elaboracija hipoteza 58
7.3. Kritički osvrt, preporuke 63
8. ZAKLJUČAK 64
9. LITERATURA 66
POPIS ILUSTRACIJA 70
PRILOG 1: Anketni upitnik 71
PRILOG 2: Izjava o autorstvu i suglasnost za javnu objavu 76

1. UVOD

Ovaj rad obrađuje pregled definicija odnosa s javnostima i obilježja strateškog planiranja odnosa s javnostima. Pored definicija i obilježja napravljen je i pregled Smith-ova četvero-faznog modela u devet koraka. U radu su taksativno obrađene ustanove u kulturi i njihova klasifikacija uz posebno poglavlje o strateškom planiranju u kulturi na području Republike Hrvatske.

Razrada teme fokusira se na istraživačko pitanje "Kako strateško planiranje odnosa s javnostima utječe na veću posjećenost programima u kulturi?" Osnovni cilj bio je, utvrditi koji korak u Smith-ovom četvero-faznom modelu ima najveći utjecaj. Kao primjer uspješnog strateškog planiranja odnosa s javnostima, opisano je djelovanje Umjetničke organizacije Zagreb Film Festival, točnije ustanova Kino Europa.

Za potrebe istraživačkog dijela diplomskog rada provedena je anketa. Anketni upitnik koji je sadržavao 16 pitanja poslan je na adrese djelatnika u kulturi (ravnatelja i voditelja djelatnosti) iz knjižničnog i audiovizualnog sektora

2. DEFINICIJA I OSNOVNA OBILJEŽJA ODNOSA S JAVNOSTIMA

Prema Kuncziku (Kunczik 2006: 3): „Odnosi s javnostima mogu se shvatiti kao primijenjena društvena znanost uz čiju pomoć organizacije komuniciraju sa svojom okolinom, što znači da su odnosi s javnostima praktična primjena društveno-znanstvenih, odnosno komunikoloških rezultata istraživanja.“[1]

Zoran Tomić (2008: 50) navodi kako su: „Odnosi s javnošću proces komuniciranja organizacije s njezinom unutarnjom i vanjskom javnošću u svrhu postizanja međusobnog razumijevanja, izgradnje društvene odgovornosti i ostvarivanja zajedničkih interesa.“

Autor (Tomić, 2008:50) izdvaja kako spomenuta definicija odnosa s javnostima u sebi sadrži nekoliko povezanih elemenata:

1. „Organizacija uspostavlja sve oblike komunikacije.“

a) „Uspostavlja unutarnju komunikaciju što znači da su interne javnosti na vrijeme informirane. Također, to znači da zaposlenici temeljem svojih prijedloga mogu sudjelovati u unapređenju efektivnosti i efikasnosti poslovnog odlučivanja.“

b) „Organizacija uspostavlja, održava i unaprjeđuje komunikaciju s vanjskom javnošću poput medija, dioničara, potrošača, vlasti, nevladinih i međunarodnih organizacija i s drugima.“

2. „Organizacija i ciljane javnosti uspostavljaju i održavaju međusobno razumijevanje. To podrazumijeva postizanje povjerenja, uvažavanja kao i društvenu odgovornost organizacija.“

3. „Međusobno razumijevanje uspostavlja se primarno dvosmjernom simetričnom komunikacijom. Ne isključuju se ni drugi modeli komuniciranja ukoliko mogu pomoći ili su u funkciji dobrih odnosa organizacije i njezine javnosti.“

[1] Kunczik, Michael, 2006. „Odnosi s javnošću: koncepti i teorije“, Fakultet političkih znanosti Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, 3

4. „U procesu neprestane komunikacije, praktičari odnosa s javnostima prikupljaju podatke, obrađuju ih i distribuiraju informacije. Takve informacije pridonose procesu planiranja i odlučivanja unutar organizacije.“

5. „Odnosi s javnostima ostvaruju svoje interese na legalan i legitiman način. To znači da odnosi s javnošću djeluju po načelu zakonitosti, pravičnosti i etičnosti.“[2]

U knjizi „Odnosi s javnošću: teorija i praksa“ (2008: 50), autor Tomić izdvaja: „Analizom brojnih definicija odnosa s javnostima, teoretičari danas dolaze do osnovnih funkcija odnosa s javnostima:

1. podupiranje prodaje promocijom proizvoda i drugim uslužnim djelatnostima,

2. podupiranje personalne uprave komunikacijskim aktivnostima prema zaposlenicima,

3. podupiranje odjela i razvoj planiranja unošenjem društvenih kretanja i prenošenjem interesa poduzeća u javnosti,

4. podupiranje proizvodnog sustava,

5. podupiranje uprave poduzeća u planiranju i provođenju komunikacijskih aktivnosti.“

Zoran Tomić (2008), definira pet funkcija odnosa s javnostima na sljedeći način:

1. strateško planiranje

2. istraživanje

3. publicitet

4. promocija

5. donošenje odluke kroz suradnju.[3]

Autor Tomić (2008) navodi kako: „Strateško planiranje dovodi organizaciju u položaj da odgovara potrebama, željama i mišljenjima drugih. Planiranje uključuje savjetovanje menadžmenta da uskladi svoje interese s interesima svojih ulagača. U tom smislu, odnosi s javnošću koriste istraživanja za prikupljanje korisnih podataka. Istraživanja dalje pomažu u definiranju mogućih kriznih situacija koje prijete

[2] Tomić, Zoran, 2008. „Odnosi s javnošću: teorija i praksa“ , Zagreb ; Sarajevo : Synopsis, 50
[3] Isto. 52

organizaciji. Istraživanje i planiranje odnosa s javnostima prepoznaje prednosti korištenja odluka koje su donesene kroz suradnju kako bi se izgradili, održali ili popravili strateški odnosi. Određene funkcije mogu biti strategijski temeljene na pozicioniranju kao odgovor na jedinstvenu dinamiku okoline gdje organizacija djeluje. Neke funkcije izravan su rezultat vanjskih zahtjeva.“[4]

Kako navodi autor (Tomić 2008.), ako se usporedi nekadašnja aktivnost, publicitet ima za nužnu posljedicu trajne napore praktičara za odnose s javnostima kako bi osigurali trajnu medijsku pokrivenost.[5]

Posljednja, peta funkcija odnosa s javnostima (Tomić, 2008: 54) je donošenje odluke kroz suradnju. Autor izdvaja: “Ova funkcija u odnosima s javnostima uključuje savjetovanje dominantne koalicije unutar organizacije i poticanje stila donošenja odluka koji uvažava brige javnosti na koju se odluke odnose.“[6]

Pored teorija, bitno je izdvojiti i modele odnosa s javnostima. Tomić (2008: 118) ističe da povijesno gledano, odnosi s javnostima razvijaju se kroz četiri modela koji se ujedno mogu promatrati i kao razvitak propagande, javnog informiranja, asimetričnih i simetričnih odnosa s javnošću:

1. model tiskovne agenture i publiciteta – tiskovna agentura koristi se oglašavanjem i propagandom.

2. model javnog informiranja.

3. dvosmjerni asimetrični model – riječ je o dvosmjernom modelu komunikacije, razmjena informacija između javnosti i organizacije je neuravnotežena. U slučaju ovog modela, organizacija uvjerava javnost u svoje ispravno postupanje.

4. dvosmjerni simetrični model – u dvosmjernom simetričnom modelu još jače su naglašene povratne veze. Komunikacija se tako izvodi u oba smjera, ravnopravno.[7]

Tomić (2008) navodi kako: „Djelatnici u odnosima s javnošću koji rade na procesima planiranja raspolažu sa značajnim iskustvom, teorijskim spoznajama i imaju sposobnost korištenja različitih podataka u četvero-faznom procesu rješavanja problema:

[4] Isto. 53
[5] Isto. 53
[6] Isto. 54
[7] Isto. 118

1. definiranje problema,

2. planiranje i stvaranje programa,

3. poduzimanje akcije i komunikacije,

4. procjena programa.“ [8]

Definiranje problema – prvi dio procesa je analiza problema, zatim slijedi opis problema te situacijska analiza koja se bazira na unutarnjim i vanjskim čimbenicima. Tehnika koja se najčešće koristi za analizu vanjskog sadržaja je PEST-analiza koja dijeli okruženje na četiri područja (političko, ekonomsko, sociološko i tehnološko). Vještina istraživanja spada u najtraženije vrline i sposobnosti djelatnika u odnosima s javnostima. U procesu istraživanja stručnjaci u odnosima s javnostima koriste se primarnim i sekundarnim izvorima. Različite su tehnike prikupljanja primarnih podataka: upitnik, anketa, intervju, uzorak, vrste ispitivanja javnog mišljenja, oblici komuniciranja s ispitanicima i drugo.[9]

Planiranje i stvaranje programa – Tomić (2008) navodi da: „Iako može biti odstupanja, planovi odnosa s javnostima uključuju osam osnovnih elemenata: situacija, ciljevi, javnosti, strategija, taktika, kalendar/raspored, proračun/budžet.“[10]

Provedba komunikacije – Tomić (2008) izdvaja četiri razine komunikacije:

„intrapersonalna-komunikacija koju osoba čini sama sa sobom. Osoba intrapersonalno komunicira kada o nečemu razmišlja, rješava neki plan, razrađuje aktivnosti. Kod takve komunikacije osoba je istovremeno i pošiljatelj i primatelj informacije.“

„interpersonalna komunikacija – interakcija ili međusobno djelovanje dviju ili više osoba licem u lice, uz mogućnost trenutačnog dobivanja povratnih informacija.“

„skupna komunikacija – odvija se u okviru jedne ili više skupina, s obzirom na tipove skupina možemo ih podijeliti na običajne, institucionalne i društvene.“

„masovna komunikacija – pod pojmom masovne komunikacije razumiju se izjave koje se javno, tehničkim distribucijskim sredstvima, izravno i jednostrano prenose širokoj publici. Masovne komunikacije uključuju masovne medije.“

[8] Isto. 129-173
[9] Isto. 132
[10] Isto. 137

2.1. Odnosi s javnostima ustanova u kulturi

Prema autorici Sandri Bencun Soldo: „Odnosi s javnostima u hrvatskim kulturnim institucijama i organizacijama uključuju široki spektar aktivnosti, često (pogrešno) tumačenih isključivo i samo kao propaganda ili marketing. Sam pogled na internetska odredišta kulturnih organizacija u Hrvatskoj ukazuju da unutar sektora kulture ne postoje jasne granice – navode se odjeli propagande, promocije i marketinga u službi odnosa s javnostima."

Autori Obradović i Medo Bogdanović (2010) navode: „Odnosi s javnostima u ustanovama u kulturi imaju mnogo širi krug djelovanja od privlačenja pozornosti javnosti. Za uspješan odnos s publikom autori navode kako je najvažniji kvalitetan odnos s medijima. Stručnjaci za odnose s medijima u kulturnim ustanovama itekako moraju imati znanja te vješto i u pravom trenutku prenijeti vijesti urednicima i novinarima. Dnevno se u Hrvatskoj održava oko stotinu kulturnih događanja, a samo njih nekoliko dobiva prostor u dnevnom nacionalnom tisku. Koje će kulturno događanje dobiti pozitivnu medijsku pozornost ne ovisi toliko o kvaliteti događaja, izvrsnosti umjetnika ili pomno odabranom programu, nego upravo o tome kako će i kada stručnjak za odnose s medijima poslati priopćenje, organizirati konferenciju za medije ili iskoristiti neki drugi alat OSJ-a, kao i o sklonosti urednika za procjenu važnosti tih zbivanja za širu javnost (rjeđe) ili za njihove prodajne rezultate (češće)."[11]

[11] Obradović, Đorđe; Medo Bogdanović, Ivana. *Holistički odnosi s medijima organizacija u kulturi*. https://hrcak.srce.hr/55354 , (pristupljeno 29.1.2020. 17:20)

3. STRATEŠKO PLANIRANJE ODNOSA S JAVNOSTIMA

Pod strateškim planiranjem podrazumijevamo proces koji se odvija u određenom vremenu i kojim se utvrđuje vizija, misija i strateški ciljevi te se definiraju mjere za procjenu ostvarenja.

Kako je opisano prije u tekstu, Tomić (2008), navodi da je: „Prva funkcija odnosa s javnostima strateško planiranje. Strateško planiranje dovodi organizaciju u položaj da odgovara potrebama, željama i mišljenjima drugih. Planiranje uključuje savjetovanje menadžmenta da uskladi svoje interese s interesima svojih ulagača. Odnosi s javnostima koriste istraživanja u svrhu prikupljanja korisnih podataka. Takvi podaci pomažu dotjerivanju odluka koje se tiču planiranja, publiciteta i promocije. Istraživanja dalje pomažu u definiranju mogućih kriznih situacija koje prijete organizaciji. Istraživanje i planiranje odnosa s javnostima prepoznaje prednosti korištenja odluka koje su donesene kroz suradnju kako bi se izgradili, održali, popravili strateški odnosi. Određene funkcije mogu biti strategijski temeljene na pozicioniranju kao odgovor na jedinstvenu dinamiku okoline gdje organizacija djeluje. Neke funkcije izravan su rezultat vanjskih zahtjeva. Strateško planiranje temelj je svih aktivnosti odnosa s javnostima. Sve aktivnosti odnosa s javnostima zahtijevaju planiranje za uspješnu taktičku primjenu i postizanje cilja.“[12]

Lester R. Potter (2007) u svojoj knjizi *„Komunikacijski plan – srž strateških komunikacija“,* navodi kako je, vrsnoća u odnosima s javnostima i komunikacijskome menadžmentu, pokazala da je strateško upravljanje komunikacijom ključno obilježje vrsne organizacijske komunikacije. Studija je pokazala da je strateško upravljanje komunikacijom nužno u svrhu značajna doprinosa organizacijskim dugoročnim ciljevima. Studija je utvrdila i da vrsni komunikatori znatno doprinose strateškom planiranju i donošenju odluka u svojoj organizaciji.[13]

Strategija je model odluka o raspodjeli resursa u organizaciji. Te odluke obuhvaćaju željene ciljeve i uvjerenja o tome koja su prihvatljiva i ne prihvatljiva sredstva za njihovo postizanje. Strateško planiranje odnosa s javnostima je dugoročno planiranje

[12] Tomić, Zoran, 2008. „Odnosi s javnošću: teorija i praksa“ , Zagreb ; Sarajevo : Synopsis, 52- 54
[13] Lester R, Potter, 2007. „Komunikacijski plan: srž strateških komunikacija“ / prijevod Hrvoja Heffer, Zagreb : Hrvatska udruga za odnose s javnošću, 17

korisnih učinaka odnosa s javnostima, u sklopu strateškog planiranja razvoja organizacijskog sustava kao cjeline.

Glavni postulati strateškog promišljanja su:

- strategija,

- strateški ciljevi,

- strateško planiranje,

- strategija vs. strateški plan.

Strateško planiranje misaoni je proces koji inkorporira razmišljanje o misiji, viziji i temeljnim vrijednostima. Temeljne vrijednosti obuhvaćaju:

- sustav vodećih općih/etičkih načela,

- vodič su za prihvatljive načine postizanja ciljeva.

Misija predstavlja trajnu vrijednost organizacije. Misijom se određuje prepoznatljivost organizacije. Izjava o misiji treba biti:

- jednostavna i jasno oblikovana – kratka i točna,

- inspirativna – poticati na promjene,

- dugoročna – služiti za donošenje odluka,

- razumljiva i jednostavna – lako pamtljiva.

Vizija predstavlja sliku budućeg željenog stanja organizacije. Vizijom se potiče suradnja svi su/dionika.

Strateški ciljevi preduvjet su strateškog razvoja te su ključni element strateškog plana. Strateški ciljevi trebaju biti SMART:

- konkretni (engl. *Specific*),

- mjerljivi (engl. *Measurable*),

- ostvarivi (engl. *Achievable*),

- stvarni (engl. *Relevant*),

- vremenski definirani (engl. *Time-related*).

Milena Dragičević Šešić (2008) navodi da je razvoj edukacije za strateško planiranje na području Jugoistočne Europe moguće raščlaniti u četiri faze:

1. *Ad hoc* seminari – sporadični prvi koraci (1990.–1995.),

2. Strateško planiranje kao jačanje kapaciteta civilnog društva i demokratskih gradova i regija – Soros i ECF (1996.–2000.),

3. Strateško planiranje kao jačanje kapaciteta javnog sektora (2001.–2004.),

4. Institucionalizacija strateškog planiranja i obrazovanja za strateško planiranje – sistematizacija i kodifikacija vlastitog proizvedenog znanja (2004.–2008.).

Prema Dragičević Šešić (2008) obrazovanje za strateško mišljenje i djelovanje u kulturi prvi je korak k stvaranju nove profesije menadžera u kulturi.

Autorica naglašava da su tri instrumenta kulturne politike ključna za razvoj strateškog menadžmenta u kulturi:

- strateški razvojni plan u kulturi zemlje,

- zakonom zahtijevan strateški menadžment ustanova kulture (od strateške analize, preko plana do evaluacije),

- plan obuke i daljnje edukacije zaposlenih u kulturi u skladu sa strateškim planom zemlje i strateškim planovima pojedinih ustanova.[14]

Strateški plan kulturnog razvoja (desetogodišnji i petogodišnji) prema Dragićević-Šešić i Stojković (2013): „Jedan je od bitnih instrumenata preko kojeg se može izraziti kulturna politika u odnosu na politiku društva kao cjeline. Plan razvoja kulture stoga se može definirati, prvo, kao pokazatelj kulturne situacije, jer podrazumijeva analizu kulturnih i općih problema kulturnog života, i drugo, kao pronalaženje mogućih rješenja, posebno u odnosu na kulturnu politiku. Stoga je proces donošenja plana kulturnog razvoja izuzetno dug i složen. Osnovne faze plana su:

1. određivanje i usvajanje koncepta kulturne politike,

2. analiza situacije (kulturne prakse i kulturnih potreba stanovništva),

3. utvrđivanje razvojnih mogućnosti,

[14] Dragičević Šešić, Milena, 2008. „Obrazovni programi iz strateškog kulturnog menadžmenta u regionalnom kontekstu“ , zbornik radova „Organizacijski razvoj i strateško planiranje u kulturi: Grad Zagreb“, 66-81

4. izbor prioritetnih područja i opredjeljenje za ključne strategije,

5. izrada strateškog plana kulturnog razvoja,

6. vrednovanje – evaluacija.“[15]

Dragićević-Šešić i Stojković (2013) navode da je uvođenje menadžmenta i marketinških metoda u ustanove kulture zahtjev suvremenog doba koje i kulturi nameće potreba uspjeha na tržištu, ekonomičnosti i učinkovitosti poslovanja. Međutim, kulturni menadžment i marketing ne treba percipirati samo kao „pribavljanje novca“ u području kulture i kao značajnu aktivnost koja doprinosi razvoju umjetničke (kulturne) produkcije i stvaranju kulturnih navika publike (kulturne potrebe, aktivnosti), već i kao profesiju koja mora razvijati sve forme marketinga s ciljem posredovanja, animacije i edukacije u području kulture.

Za kreiranje nove poslovne politike i izradu strateškog plana neophodna su dva tipa istraživanja:

- istraživanje iz segmenta kulturnog menadžmenta, ali i kulturne politike (kako organizirati kulturnu i umjetničku produkciju i difuziju na državnoj, regionalnoj ili lokalnoj razini, ali i utvrditi što su ili što bi trebali biti prioriteti kulturne politike).

- istraživanje publike i (ili) ne-publike: analiza razina participacije različitih grupa u kulturnom životu zajednice (marketinška istraživanja publike).[16]

Autori također ističu da strategija razvoja jedne ustanove uzima u obzir cijelo sociokulturno područje određenog sustava kulture. Uporaba raspoloživih podataka iz široko zasnovanih marketinških istraživanja, nužna je u stvaranju programske i poslovne politike kulturne institucije da bi ona bila konkurentna u odnosu na ostatak kulturne ponude. Nakon definirane misije i napravljene strateške analize, potrebno je donijeti dugoročne strateške ciljeve poslovne politike, a zatim postaviti konkretne godišnje ciljeve iz kojih proizlaze. Akcijskim planom predviđaju se strategije i metode realiziranja programa aktivnosti kojima će se najefikasnije postizati željeni ciljevi. Preciznim budžetom, sastavljenim od detaljno navedenih izdataka, ali i ciljanih prihoda, stvaraju se uvjeti za kontrolu i evaluaciju stupnja realizacije ciljeva već tijekom prve godine novog strateškog plana i poslovne politike. Jednom u pet godina

[15] Isto. 53-54
[16] Isto. 73

nužno je izvršiti kvalitativnu evaluaciju ostvarivanja strateških ciljeva programske politike. Evaluacija je završna faza svakog ciklusa strateškog planiranja i preduvjet za pokretanje nove faze. Idealno je da se vrši eksterna evaluacija kojom bi se provjerilo i ostvarenje misije i strateških ciljeva, ali i dubina i kvaliteta postignuća. Svaka ustanova će prilikom definiranja strateškog plana utvrditi i nužne parametre evaluacije osobnog rada, te moguće indikatore postignuća (primjer: evaluacija strateškog razvojnog ciklusa ustanove koja je u svoje ciljeve postavila – internacionalizacija programa, razvoj kadrova, razvoj publike).[17]

3.1. Četvero-fazni proces planiranja u devet koraka Ronalda D. Smitha

Ronald D. Smith u svojoj knjizi *„Strategic Planning for Public Relations“,* navodi četvero-fazni proces planiranja u devet koraka.

Prva faza je *Formativno istraživanje,* koje se sastoji od tri koraka: *analiza situacije, analiza organizacije i analiza javnosti.*

Druga faza je *Strategija*, a ona se sastoji od tri koraka: formiranje ciljeva, formuliranje akcija i strategije odgovora, korištenje efektivnih komunikacija.

Treća faza je *Taktika*. Taktika se sastoji od dva koraka*: odabir komunikacijskih taktika, implementacija strateškog plana*.

Posljednja, četvrta faza je *Evaluacijsko istraživanje*, koje se sastoji od jednog koraka, a to je *evaluacija strateškog plana*.[18]

1. FAZA – Formativno istraživanje – fokus prve faze je na preliminarnom radu komunikacijskog planiranja, prikupljanju informacija i analize situacije. U tri koraka, planer se oslanja na postojeće informacije dostupne u organizaciji i istovremeno stvara program istraživanja za dobivanje dodatnih informacija potrebnih za pokretanje odluka koje će uslijediti kasnije u procesu planiranja.

1. korak: *analiza situacije* – pažljivo i točno utvrditi situaciju u kojoj se nalazi organizacija. Pod situacijom podrazumijevamo skup okolnosti s kojima će se

[17] Isto. 80
[18] Ronald D. SMITH, 2002. Strategic planning for public relations, Lawrence Erlbaum Associates Publishers Mahwah, New Jersey, London, (slobodan prijevod), 9

organizacija suočiti. Situaciji se pristupa s pozitivnog ili negativnog aspekta. Može se identificirati kao prilika koja se treba prihvatiti jer nudi potencijalnu prednost za organizaciju ili kao prepreka koju treba prevladati jer ograničava organizaciju u ostvarivanju svoje misije.

2. korak: *analiza organizacije* – Stratezi moraju imati temeljito razumijevanje svoje organizacije, njezina djelovanja, strukture i ugleda prije nego što kreću u stvaranje uspješnog strateškog plana. Detaljna analiza usredotočuje se na tri aspekta organizacije: unutarnje okruženje, javnu percepciju, vanjsko okruženje.

3. korak: *analiza javnosti* – javnost se razlikuje, javnost je homogena, javnost je važna za organizaciju, javnost je dovoljno velika da bude važna, javnost je dostupna.[19]

2. FAZA – Strategija – druga faza procesa planiranja bavi se srcem planiranja, donošenjem odluka koje se odnose na očekivani učinak komunikacije, kao i na prirodu same komunikacije.

4. korak: *formiranje ciljeva* – Komunikacijski ciljevi mogu se svrstati u tri kategorije: ciljevi upravljanja reputacijom; ciljevi upravljanja odnosima; ciljevi upravljanja zadacima.

5. korak: *formuliranje akcija i strategije odgovora* – Strategija definira kako doći do cilja.

Proaktivne strategije uključuju komunikaciju i djelovanje. Proaktivne strategije uspostavljaju komunikacijski program u uvjetima i prema onome što se čini u najvećoj mjeri interesima organizacije. Reaktivne strategije uključuju preventivno djelovanje, ofenzivne i obrambene odgovore, preusmjeravanje, angažiranje, ispravljanje ponašanja i strateško nedjelovanje.

6. korak: *korištenje efektivnih komunikacija* - Glavni uvjet učinkovite komunikacije u strateškom planiranju je da nas razumiju oni kojima je poruka upućena. S obzirom na to da struktura dionika kojoj se obraćamo nije homogena već je heterogena (po godinama, obrazovanju, informatičkoj pismenosti i dr.), prema svim dionicima neće

[19] Isto. 17-65

biti podjednako uspješan pojedini vid komunikacije. Od oblika učinkovite komunikacije valja izdvojiti: interpersonalnu komunikaciju, organizacijske medije, taktike medija te oglašavanje i promotivni mediji. U današnje vrijeme nezamisliva je komunikacije bez upotrebe interneta te bi se iz tog razloga u komunikaciji trebali upotrijebiti kanali društvenih mreža (*Instagram, Faceebook, Tweeter*, web-stranica i dr.). [20]

3. FAZA – Taktike – tijekom treće faze razmatraju se različiti komunikacijski alati i kreiraju vidljivi elementi komunikacijskog plana.

7. korak: *odabir komunikacijskih taktika* – odabir taktika bazira se na četiri kategorije: Interpersonalna komunikacija; Organizacijski mediji; Taktike medija; Oglašavanje i promotivni mediji.

8. korak: *implementacija strateškog plana* – po ovim korakom podrazumijevamo cjelokupni proces koji strategije stavlja u akciju razvoja programa, budžeta i ostalih komponenti strateškog plana. [21]

4. FAZA – Evaluacijsko istraživanje – završna faza bavi se evaluacijom i procjenom. Stvara pretpostavke temeljem kojih je moguće odrediti stupanj do kojeg su navedeni ciljevi ispunjeni kako bi ih se prema potrebi moglo modificirati ili nastaviti planirane komunikacijske aktivnosti.

9. korak: *evaluacija strateškog plana* - Evaluacija znači opis, analizu, vrednovanje i ocjenu projekata kako bi mogli procijeniti provedene projekte i sagledati pozitivne i negativne strane za buduće projekte.[22]

[20] Isto. 69-149
[21] Isto. 153-228
[22] Isto. 231-253

4. USTANOVE U KULTURI

Autorica Laura Šakaja (1999) navodi kako se ustanove u kulturi stvaraju i funkcioniraju u okviru kulturnih djelatnosti, od kojih svaka pokriva određeno područje „konvencionalne“ kulture. Ukoliko se pod institucijom kulture podrazumijevaju stabilizirani i formalno priznati ustaljeni organizacijski oblici u kojima se odvijaju kulturne djelatnosti, Šakaja (1999) navodi da je tada institucionalizacija najprisutnija upravo u ustanovama kulture koje se osnivaju radi kontinuiranog obavljanja tih djelatnosti.[23]

Prema UNESCO-voj klasifikaciji djelatnosti (UNESCO, *Report of the Third Joint Meeting on Cultural Statistics,* (1986), ustanove u kulturi dijele u sljedeće kategorije:

0. Kulturna baština (pokriva povijesne spomenike te arheološku, muzeološku i arhivsku baštinu).

1. Tiskovine i književnost (pokriva knjige, novine i časopise i bibliotečnu djelatnost).

2.-3. Glazba i scenske djelatnosti (pokriva izvođačku glazbu, glazbeno kazalište, dramsko kazalište, ples i dr.).

4. Likovne umjetnosti (pokriva slikarstvo, kiparstvo, grafiku, umjetnički obrt, fotografiju i dr.).

5.-6. Audio i audiovizualni mediji (pokriva kinematografiju, video, radio i televiziju).[24]

Ministarstvo kulture Republike Hrvatske na svojim službenim stranicama[25] navodi najvažnije djelatnosti u kulturi koje se dijele na:

- knjižnična djelatnosti,

- muzejska djelatnost,

- kazališna i glazbeno scenska djelatnost,

- audiovizualna djelatnost.

[23] Šakaja Laura, 1999. „Kultura i prostor: prostorna organizacija kulturnih djelatnosti u Hrvatskoj“, Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb, 47
[24] Isto. 47
[25] https://www.min-kulture.hr/default.aspx?id=74 , (pristupljeno 30.9.2019. 18:35)

Knjižnična djelatnost:

Prema Zakonu o knjižnicama i knjižničnoj djelatnosti NN 17/19, 98/19, pojedini pojmovi imaju sljedeća značenja:

-„ Knjižnična djelatnost obuhvaća organiziranje i pružanje javnosti kulturnih, informacijskih, obrazovnih i znanstvenih usluga.“

-„ Knjižnica je pravna osoba koja obavlja knjižničnu djelatnost. Knjižnica u sastavu je ustrojstvena jedinica ustanove ili druge pravne osobe koja obavlja knjižničnu djelatnost.“

- „Javna knjižnica je neprofitna pravna osoba koja obavlja knjižničnu djelatnost, a kojoj je osnivač Republika Hrvatska, jedinice lokalne i regionalne samouprave, pravna osoba itd.“

- „Javna knjižnica u sastavu je knjižnica u sastavu neprofitne pravne osobe koja obavlja knjižničnu djelatnost, a kojoj je osnivač Republika Hrvatska, jedinice lokalne i regionalne samouprave, pravna osoba itd.“

- „Privatna knjižnica je knjižnica kojoj je osnivač druga pravna ili fizička osoba.“[26]

Tablica 1. Prikaz knjižnica prema vrsti, statusu i dodatnim odjelima za 2016. godinu[27]

1. KNJIŽNICE PREMA VRSTI, STATUSU I DODATNIM ODJELIMA U 2016.
LIBRARIES, BY TYPE, STATUS AND ADDITIONAL DEPARTMENTS, 2016

	Knjižnice *Libraries*										
	status *Status*				dodatni odjeli *Additional departments*						
	ukupno *Total*	samostalne *Autonomous*	u sastavu druge knjižnice *Part of another library*	u sastavu ustanove/ poduzeća *Part of institution/ enterprise*	za djecu i mladež *For children and youth*	čitaonica *Reading room*	igraonica *Playroom*	bibliobus *Library bus*	multi-medijalni *Multimedia*	za slijepe *For the blind*	WLAN (bežična mreža) *(wireless network)*
Ukupno *Total*	1 768	169	100	1 499	773	477	173	18	266	22	640
Nacionalna knjižnica *National library*	1	1	-	-	-	1	-	-	1	-	1
Sveučilišne knjižnice *University library*	7	2	1	4	1	5	1	-	1	1	6
Visokoškolske knjižnice *Libraries at institutions of higher education*	118	3	7	108	1	103	1	1	9	3	79
Općeznanstvene knjižnice *General scientific libraries*	2	1	1	-	-	2	-	-	-	1	1
Specijalne knjižnice *Specialised libraries*	146	2	2	142	1	108	-	1	3	-	38
Narodne knjižnice *Public libraries*	277	160	89	28	233	252	110	12	95	13	124
Knjižnice osnovnih škola *School libraries in basic schools*	858	-	-	858	469	4	58	4	116	-	277
Knjižnice srednjih škola *School libraries in secondary schools*	359	-	-	359	68	2	3	-	41	4	114

[26] https://www.zakon.hr/z/2275/Zakon-o-knjižnicama-i-knjižničnoj-djelatnosti ,(pristupljeno 5.1.2020. 20:40)
[27] Izvor: Državni zavod za statistiku, https://www.dzs.hr/

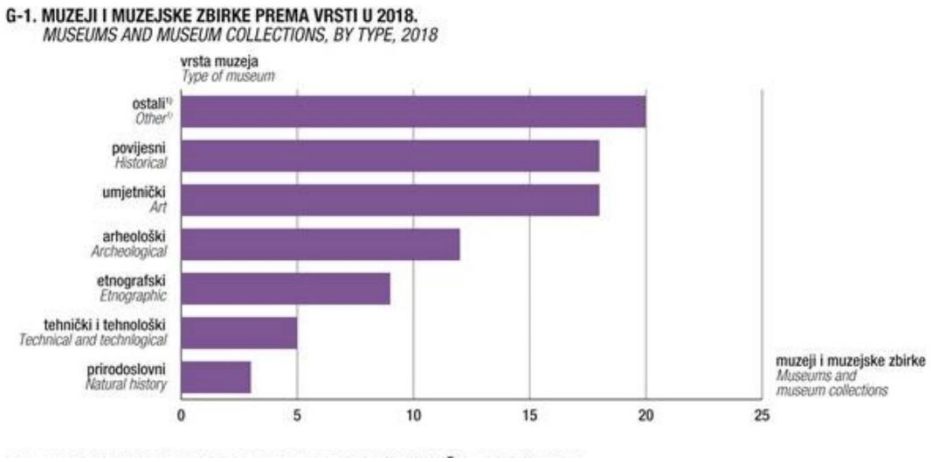
Muzejska djelatnost

Prema Zakonu o muzejima NN 61/18, 98/19:

- „Muzej je pravna osoba ili ustrojstvena jedinica pravne osobe (muzej u sastavu) koji obavlja muzejsku djelatnost u svrhu proučavanja, obrazovanja i uživanja u materijalnoj i nematerijalnoj baštini čovječanstva i njegova okoliša, u službi društva i njegova kulturnoga i gospodarskog razvitka, otvorena za javnost.“

- „U ustanove koje obavljaju muzejsku djelatnost ubrajamo: javni muzej, privatni muzej, muzej vjerske zajednice, muzej zajednice, ekomuzej i samostalna zbirka te galerija.“[28]

Prema Šakaji (1999), muzej se definira kao: „*Neprofitna stalna ustanova u službi društva i njegova razvoja i otvorena javnosti, koja sabire, čuva, istražuje, komunicira i izlaže materijalna svjedočanstva čovjeka i njegove okolice, radi proučavanja, obrazovanja i zabave*.[29]



Slika 1. Prikaz muzeja i muzejskih zbirki prema vrsti u 2018. godini[30]

Kazališna i glazbeno scenska djelatnost

Autorica Šakaja (1999) navodi kako su kazališta, prema Zakonu o kazalištima iz 1991. godine (Narodne novine, 61, 1991), ustanove koje javno izvode dramska, operna, baletna, lutkarska i druga scenska djela. Također, Zakon o kazalištima iz

[28] https://www.zakon.hr/z/302/Zakon-o-muzejima , (pristupljeno 6.1.2020. 19:15)
[29] Šakaja Laura, 1999. „Kultura i prostor: prostorna organizacija kulturnih djelatnosti u Hrvatskoj“, Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb, 54-55
[30] Izvor: Državni zavod za statistiku, https://www.dzs.hr/

1991. godine, hrvatska kazališta svrstava u nekoliko grupa: nacionalna i gradska kazališta, stalne kazališne družine i povremene kazališne grupe, koje ne posjeduju vlastiti scenski prostor, te takozvane kazališne kuće – prostori bez stalnog ansambla u kojima se izvode isključivo predstave gostujućih kazališta ili kazališnih grupa i družina.[31]

Prema Zakonu o kazalištima NN 71/06, 121/13, 26/14, 98/19:

-„Kazališna djelatnost obuhvaća pripremu i organizaciju te javno izvođenje dramskih, glazbeno-scenskih, lutkarskih i drugih scenskih djela.“

-„Kazališnu djelatnost obavljaju kazališta i kazališne družine kao samostalne pravne osobe, a iznimno kao posebne ustrojstvene jedinice unutar druge pravne osobe te kazališne kuće.“[32]

Brojne ustanove provode glazbeno-scensku djelatnost, a uglavnom je riječ o ustanovama za koje se navodi da ih je osnovala Republika Hrvatska ili jedinice lokalne te regionalne uprave, ali i pravne i fizičke osobe.

Ministarstvo kulture pod glazbeno scenskom djelatnošću izdvaja i financira:

- „nakladnička djelatnost (notno izdavaštvo, diskografija, publicistika)“,

- „međunarodne majstorske škole / seminari / radionice“,

- „međunarodna glazbena natjecanja“,

- „plesne produkcije / plesna gostovanja / plesni festivali“,

- „glazbeni festivali / manifestacije“,

- „koncertna mreža gostovanja“,

- „ostali programi srodnih sadržaja.“[33]

[31] Šakaja Laura, 1999. „Kultura i prostor: prostorna organizacija kulturnih djelatnosti u Hrvatskoj“, Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb, 87
[32] https://www.min-kulture.hr/default.aspx?id=79 , (pristupljeno 7.1.2020. 21:45)
[33] https://www.zakon.hr/z/301/Zakon-o-kazalištima , (pristupljeno 7.1.2020. 22:15)

Tablica 2. Prikaz broja kazališta, sjedala, zaposlenika, članova amatera i djece u sezoni 2018./2019.[34]

1. KAZALIŠTA
THEATRES

1.1. BROJ KAZALIŠTA I SJEDALA, ZAPOSLENICI, ČLANOVI AMATERI I DJECA U SEZONI 2018./2019.
NUMBER OF THEATRES AND SEATS, EMPLOYEES, AMATEUR MEMBERS, CHILDREN, 2018/2019 SEASON

	Broj kazališta *Number of theatres*	Broj sjedala *Number of seats*	Zaposlenici *Employees*		Amateri *Amateurs*		Djeca *Children*	Ostalo osoblje *Other staff*	Osoblje angažirano prema ugovoru *Personnel working on contractual basis*
			ukupno *Total*	od toga umjetnici *Of that, artists*	ukupno *Total*	od toga umjetnici *Of that, artists*			
Ukupno *Total*	176	27 184	2 585	1 330	806	746	1 097	140	4 123
Muškarci *Men*	:	:	1 315	670	379	335	275	43	2 181
Žene *Women*	:	:	1 270	660	427	411	822	97	1 942
Profesionalna kazališta *Professional theatres*	95	15 276	2 345	1 203	-	-	471	101	3 580
Profesionalna kazališta za djecu *Professional children's theatres*	30	3 399	226	121	-	-	314	1	473
Amaterska kazališta *Amateurs' theatres*	51	8 509	14	6	806	746	312	38	70

Tablica 3. Prikaz profesionalnih orkestara, zborova i ansambla [35]

2. PROFESIONALNI ORKESTRI, ANSAMBLI I ZBOR, ANSAMBL NARODNIH PLESOVA I PJESAMA HRVATSKE "LADO"
PROFESSIONAL ORCHESTRAS, ENSEMBLES AND CHOIR, LADO – NATIONAL FOLK DANCE ENSEMBLE OF CROATIA

2.1. ZAPOSLENICI U SEZONI 2018./2019.
EMPLOYEES, 2018/2019 SEASON

	Orkestri, ansambli, zbor *Orchestras, ensembles, choir*	Zaposlenici *Employees*							Osoblje angažirano prema ugovoru *Personnel working on contractual basis*		
		svega *All*	muškarci *Men*	žene *Women*	s punim radnim vremenom *Employed full-time*	umjetnici *Artists*		ostali *Other*	svega *All*	muškarci *Men*	žene *Women*
						ukupno *Total*	dirigenti *Conductors*				
Profesionalni orkestri i ansambli *Professional orchestras and ensembles*	41	388	234	154	374	342	1	46	961	527	434
Simfonijski i veliki orkestri *Symphony and large orchestras*	6	374	232	142	373	329	1	45	370	222	148
Komorni orkestri *Chamber orchestras*	7	1	-	1	1	1	-	-	382	177	205
Komorni ansambli *Chamber ensembles*	28	13	2	11	-	12	-	1	209	128	81
Profesionalni zbor *Professional choir*	1	35	13	22	35	32	-	3	58	31	27
Ansambl narodnih plesova i pjesama Hrvatske "Lado" *LADO – National Folk Dance Ensemble of Croatia*	1	77	39	38	76	61	-	16	-	-	-

[34] Izvor: Državni zavod za statistiku, https://www.dzs.hr/
[35] Izvor: Državni zavod za statistiku, https://www.dzs.hr/

Audiovizualna djelatnost

U knjizi *Kultura i prostor – prostorna organizacija kulturnih djelatnosti u Hrvatskoj,* autorica Laura Šakaja (1999) ističe da, iako se može reći da su kinematografi bili relativno ravnomjerno raspoređeni po teritoriju Hrvatske, te uglavnom prate razmještaj stanovništva– regionalne razlike ipak su postojale. Od ukupno 274 kinematografa, koliko ih je bilo u Hrvatskoj 1990. godine, 49 se nalazilo u Osječkoj makroregiji, 55 u Riječkoj, 65 u Splitskoj i 105 u Zagrebačkoj. Najveći broj naselja s kinematografima bio je u Zagrebačkoj regiji (kina su se nalazila u 71 naselju te regije), a najmanji u Osječkoj (39). U Splitskoj i Riječkoj makroregiji broj naselja s kinematografima bio je 47, odnosno 44.[36]

Prema Zakonu o audiovizualnim djelatnostima NN 61/18:

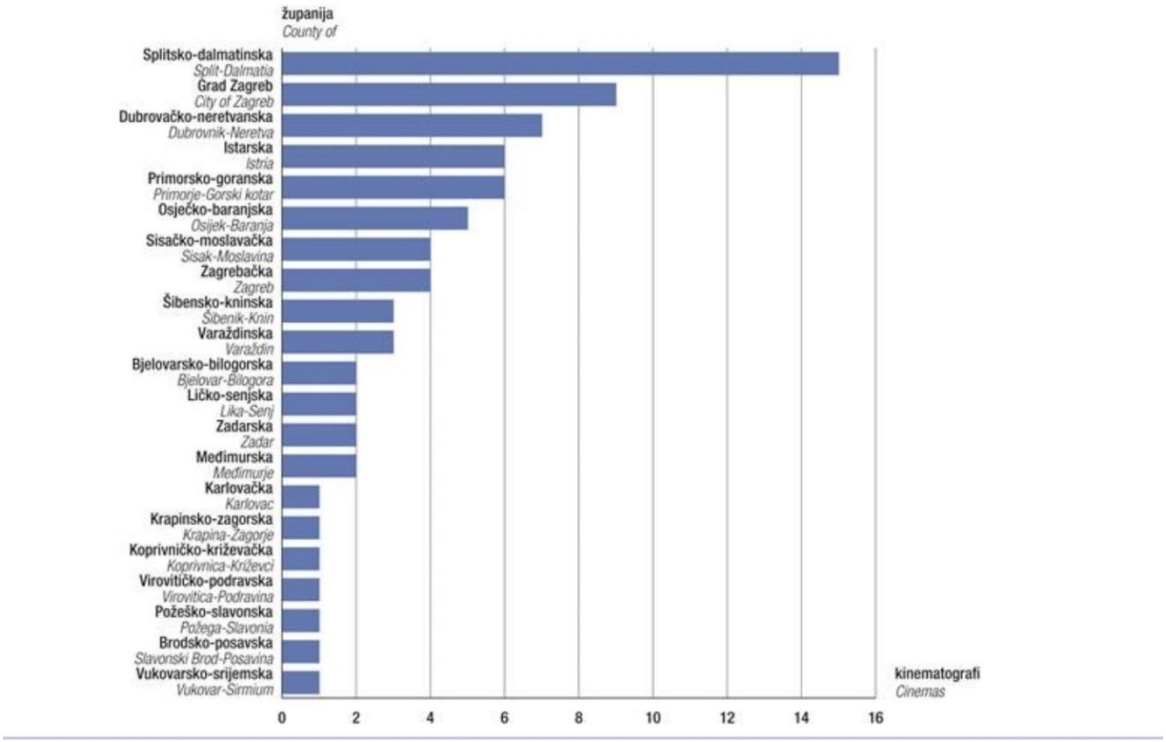
-„audiovizualnim djelatnostima smatraju se razvoj, proizvodnja, promocija, distribucija i prikazivanje audiovizualnih djela. U svrhu provedbe odredbe članka 25. ovoga Zakona smatra se da audiovizualne djelatnosti obuhvaćaju i proizvodnju jednog ili više audiovizualnih, multimedijskih i trans-medijskih programa."

-„Promet audiovizualnih djela može obavljati fizička ili pravna osoba koja je upisana u sudski ili drugi registar za promet audiovizualnim djelima i upisana u očevidnik distributera."

-„Kinoprikazivači u Republici Hrvatskoj mogu se povezati u kinoprikazivačku mrežu radi primjene jedinstvenoga stručnog pristupa u obavljanju audiovizualne djelatnosti."[37]

Kinoprikazivačku djelatnost obavljaju kina, Centri za kulturu, Pučka otvorena učilišta, Festivali i drugi.

[36] Šakaja Laura, 1999. „Kultura i prostor: prostorna organizacija kulturnih djelatnosti u Hrvatskoj", Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb, 105
[37] https://www.zakon.hr/z/489/Zakon-o-audiovizualnim-djelatnostima , (pristupljeno 8.1.2020. 17:25)



Slika 2. Prikaz kinematografa po županijama u 2018. godini[38]

Zakon o upravljanju javnim ustanovama u kulturi nalaže da: „Javnim ustanovama u kulturi upravljaju upravna vijeća, ako posebnim zakonom nije drugačije određeno. Upravna vijeća javnih ustanova u kulturi kojih je osnivač ili vlasnik Republika Hrvatska, imaju sedam članova od kojih četiri imenuje ministar kulture, a tri biraju stručni djelatnici ustanove, odnosno umjetničko osoblje iz svojih redova, ako posebnim zakonom nije drugačije određeno. Upravna vijeća javnih ustanova kojima su osnivači ili vlasnici županije, odnosno gradovi i općine, imaju tri ili pet članova, od kojih većinu imenuju predstavnička tijela osnivača ili vlasnika iz reda uglednih kulturnih i umjetničkih djelatnika, a ostale članove iz svojih redova biraju stručni djelatnici tih ustanova, odnosno umjetničko osoblje, ako posebnim zakonom nije drugačije određeno.“[39]

[38] Izvor: Državni zavod za statistiku, https://www.dzs.hr/
[39] https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2001_11_96_1611.html , (pristupljeno 9.1.2020. 18:50)

4.1. Strateško planiranje u kulturi na području Republike Hrvatske

Prema Borisu Juriniću (2012): „Tradicija istraživanja i planiranja kulturnog razvitka u Hrvatskoj veže se uz Zavod za kulturu, koji je djelovao početkom 1970-ih kao znanstvena ustanova za interdisciplinarna istraživanja na znanstvenim kabinetima za sociologiju i kulturnu politiku, ekonomiku kulture, tehnologiju, prostor i organizaciju rada, pravo i zakonodavstvo te metodologiju planiranja kulture. U Hrvatskoj još uvijek nije napravljena detaljna analiza koja bi obuhvatila strateški plan i program koji se provodi u kulturi.“[40]

Strateško planiranje u kulturi na području Republike Hrvatske temelji se na projektu *Kulturna politika Republike Hrvatske*. Kako navodi autor Jurinić (2012.): „Ekspertni tim od dvadesetak stručnjaka pod vodstvom dr. sc. Vjerana Katunarića, izradio je nacionalni izvještaj u sklopu Europskog programa vrednovanja nacionalnih kulturnih politika Vijeća Europe od 1996. do 1998. godine. Tri godine nakon izvještaja, tim pod vodstvom profesora Vjerana Katunarića na temelju Nacionalnog izvještaja objavljuje novi dokument, *Strategija kulturnog razvitka*, u sklopu projekta Vlade Republike Hrvatske – *Hrvatska u 21. stoljeću*. *Strategija kulturnog razvitka* tako je jedini dugoročan strateški dokument u kulturi u samostalnoj Hrvatskoj, a prihvatio ga je Hrvatski sabor 2002. godine.“[41]

Program *Organizacijski razvoj i strateško planiranje u kulturnim ustanovama i organizacijama grada Zagreba* predstavlja važan obrazovni program na području strateškog planiranja u kulturi, dok zbornik radova *Organizacijski razvoj i strateško planiranje u kulturi: Grad Zagreb* predstavlja sadržaj, metode i iskustva zagrebačkog obrazovnog programa, kao i otvorenost za sve oblike organizacija i sve oblike kulturnih inicijativa.[42]

Prekretnica u strateškom planiranju u kulturi na području Republike Hrvatske dogodila se 2008. godine donošenjem Zakona o proračunu. Ovim Zakonom sva tijela državne uprave, uključujući i Ministarstvo kulture, obvezali su se na izradu trogodišnjih strateških planova. Godine 2009. Ministarstvo kulture Republike

[40] Jurinić, Boris. *„Strateško planiranje u kulturi – iskustva i izazovi“,* https://www.min-kulture.hr/userdocsimages/PLANIRANJE/TIM4PIN_bj.pdf , (pristupljeno 30.9.2019. 19:20)
[41] Isto.
[42] Dragojević, Sanjin; Žiljak, Tihomir. 2008. Organizacijski razvoj i strateško planiranje u kulturu: Grad Zagreb, 8

Hrvatske, na temelju Uputa Ministarstva financija, izradilo je svoj prvi strateški plan i to za razdoblje od 2010. do 2012. godine.[43]

Prema Borisu Juriniću (2012), *Strategija kulturnog razvitka* iz 2002. godine, dokument je dugoročnog razvoja usmjeren na nacionalnu kulturu i kulturnu politiku u cijelosti, dok je *Strateški plan* Ministarstva kulture (2009), srednjoročni plan koji se svake godine ažurira i usmjeren je na vezu strateških ciljeva i aktivnosti striktno povezanih s proračunom. [44] Prema autoru, nedostatci u prvom dokumentu ogledaju se u odsutnosti srednjoročne i kratkoročne operacionalizacije, tj. provedbe te povezanosti s proračunskim aktivnostima. Nedostatci Strateškog plana Ministarstva kulture ogledaju se u izostanku dugoročno formirane i razrađene vizije i misije te ciljeva koji su usko povezani s proračunskim aktivnostima.

Vlada Republike Hrvatske u svom *Programu* (2011–2015 godine), kao prioritete za segment kulture navodila je izradu temeljnog strateškog dokumenta kulturnog razvoja, a usmjerenost je bila na financijama i legislativi, investicijskim prioritetima i organizaciji modela, problematike u edukaciji u kulturi, kulturnog menadžmenta i suradnje unutar sektora te regionalne prisutnosti.

Na prvoj radionici Ministarstva kulture *Strateško planiranje u kulturi i lokalna samouprava,* koja je provedena 3. travnja 2012. godine u Muzeju Mimara, posebno je naglašeno da nije uloga Ministarstva da napiše apstraktnu strategiju, nego da bi ta strategija trebala polaziti od institucija i aktera u kulturi, kako bi iz toga proizišle regionalne i gradske strategije što bi u konačnici rezultiralo mapom kulture na području Republike Hrvatske.[45]

U travnju 2012. godine Ministarstvo kulture Republike Hrvatske uputilo je obavijest svim javnim kulturnim ustanovama u Hrvatskoj o *Dopuni uvjeta za prijavljivanje* programa na Javni poziv za 2013. godinu, a koji se odnosio na obvezu prilaganja strateškog plana ustanove, uz ostalu potrebnu dokumentaciju tijekom prijave na natječaj. Ova izmjena *Pravilnika* sastojala se od još jedne važne dopune, a to je uvođenje trogodišnjeg financiranja programa i projekata javnih potreba u kulturi. Shodno tome, u srpnju 2012. godine Ministarstvo kulture uputilo je još jedan dopis u

[43] Jurinić, Boris. „Strateško planiranje u kulturi – iskustva i izazovi“, https://www.min-kulture.hr/userdocsimages/PLANIRANJE/TIM4PIN_bj.pdf , (pristupljeno 30.9.2019. 22:45)
[44] Isto.
[45] Isto.

kojem se navodi da su: „Svi zainteresirani, bez obzira na status, uz traženu dokumentaciju dužni dostaviti i strateški plan.“[46]

Ministarstvo kulture Republike Hrvatske odabralo je otvoreni pristup u izradi strateškog plana iz tri razloga:

1. zbog raznolikosti i naravi kulturnih i umjetničkih područja, ali i same činjenice da je u sektoru kulture općenito primjenjiva otvorenost.

2. uzimajući u obzir činjenicu da se radi o prvom eksperimentalnom koraku i o novoj praksi hrvatskog javno kulturnog poslovanja.

3. obzirom na to da je posrijedi strateško planiranje u kulturi i razrada strateškog plana, primijenjen je otvoreni koncept jer su svi u sferi javno-kulturnog natječajnog postupka bili u fazi stjecanja prvih iskustava.[47]

Prema članku Borisa Jurinića (2012): „ *Poziv za predlaganje javnih potreba u kulturi za 2013. godinu,* bio je otvoren od 1. srpnja do 1. rujna 2012. godine. Svih pedesetak kulturnih ustanova kojima je osnivač ili suosnivač Republika Hrvatska (knjižnice, muzeji, državni arhivi, restauratorsko-konzervatorske, kazališne, glazbeno-scenske i druge ustanove), izradili su strateške planove. Posebni zahtjevi koji su upućeni na devetnaest konzervatorskih odjela koji djeluju u sastavu Uprave za zaštitu kulturne baštine Ministarstva kulture, razradili su višegodišnje planove. Također 33 strukovne udruge u kulturi koje apliciraju na natječaj programe svoje redovne djelatnosti, napravile su strateške planove. Tako je Ministarstvo kulture zaprimilo ukupno 200 strateških planova te su time otvorili novu stranicu u ispisivanju strateškog planiranja i planova u sferi kulture na području Republike Hrvatske.“[48]

Ministarstvo kulture ističe da je nužno djelovati na nekoliko razina kako bi se nastavio razvoj, ali i izgradnja sustava strateškog planiranja.

Riječ je o metodološkoj, normativnoj, edukacijskoj i organizacijskoj razini, dok se kao prioriteti izdvajaju sljedeće stavke:

- osigurati optimalne uvjete za kontinuirano institucionalno samo-usavršavanje na državnoj razini.

[46] Isto.
[47] Isto.
[48] Isto.

- osigurati sustavnu potporu proračunskim korisnicima.

- poticati i podupirati jedinice lokalne samouprave koje su obvezne na osnivanje kulturnih vijeća na izradu i provedbu strateških planova.

- potpora svim značajnijim institucionalnim subjektima u kulturi (udruge, ustanove) na izradu strateškog plana.

- raditi na osiguravanju kulturnim djelatnicima, administratorima te ostaloj široj kulturnoj javnosti edukacijske programe i otvoreno informacijsko i dokumentacijsko središte za kompletnu problematiku strateškog planiranja u kulturi na razini Republike Hrvatske.[49]

U svrhu bolje organizacije strateškog planiranja u sferi kulture, Ministarstvo kulture naznačilo je nužne korake:

- osnivanje suradničke mreže za strateško planiranje u kulturi: županijskih i gradskih koordinatora (iznad 30 tisuća stanovnika) – obveznika osnivanja kulturnih vijeća.

- suradnja s novoustrojenom Službom za strateško planiranje i analitiku Ministarstva kulture.

- organizacija istraživanja strategija kulturnih ustanova na državnoj, županijskoj i gradskoj razini te strategija izvaninstitucionalne kulture.

- provođenje analize rezultata istraživanja strateških planova jedinica lokalnih samouprava putem ankete Ministarstva kulture.

- izrađivanje uputa za strateško planiranje ustanova u kulturi i organizacija.

- usklađivanje planova i programa edukativnih radionica i izrada modela decentralizirane organizacije te provedba edukativnih i *online* radionica.

- uvođenje portala s informacijama o strateškom planiranju.[50]

U strateškom planu Ministarstva kulture 2019.–2021. prikazani su misija, vizija, ciljevi, ali i rizici ostvarenja strateškog plana za navedeno razdoblje.[51]

[49] Jurinić, Boris. „Strateško planiranje u kulturi – iskustva i izazovi“, https://www.min-kulture.hr/userdocsimages/PLANIRANJE/TIM4PIN_bj.pdf , (pristupljeno 30.9.2019. 22:15)
[50] Isto.

Navedena su dva opća cilja, dok se unutar općih ciljeva navode i posebni ciljevi:

- Opći cilj 1.: „Razvoj kulturnog i umjetničkog stvaralaštva i proizvodnje (potpora umjetničkom stvaralaštvu, razvoj nezavisne kulture i vizualne umjetnosti, poticanje razvoja izvedbenih umjetnosti, unaprjeđenje audiovizualnih djelatnosti i medija, razvoj književno – nakladničke i knjižnične djelatnosti, poticanje razvoja kulturnih manifestacija od nacionalne važnosti)“.

- Opći cilj 2.: „Zaštićena i očuvana kulturna baština (razvoj službe i zaštite i očuvanja kulturne baštine, osiguran optimalni model zaštite i upravljanja kulturnim dobrima, razvoj muzejske djelatnosti, razvoj arhivske službe, dostupnost kulturne baštine u digitalnom obliku)“.

Pod *vizijom* strateškog planiranja 2019.–2021. Ministarstvo kulture navodi: „Društvo u kojemu su sloboda kulturnog i umjetničkog stvaralaštva i zaštita kulturne baštine temelj očuvanja i razvitka kulturnog i nacionalnog identiteta u zajednici europskih naroda i Europskoj uniji.“

Ministarstvo kulture pod *misijom* navodi: „Osiguranje normativnih, organizacijskih, financijskih, materijalnih i drugih uvjeta za razvitak kulturnog i umjetničkog stvaralaštva, sudjelovanje u kulturi, zaštitu i očuvanje kulturne baštine u Republici Hrvatskoj te predstavljanje hrvatske kulture u Europi i svijetu i podupiranje svestrane međunarodne kulturne suradnje.“[52]

Jadran Antolović i Margareta Turkalj Podmanicki (2010) izdvajaju da je velika razlika u organizaciji, ali i strateškom planiranju između poslovne organizacije i organizacije u kulturi. Poslovne organizacije usmjerene su izričito na ostvarivanje profita, dok organizacije u kulturi u potpunosti imaju različitu misiju, ali i ciljeve. Jedna od osnovnih zadaća kulturnih organizacija jest osigurati određeni kulturni proizvod ili najčešće kulturnu uslugu, koja bi bila dostupna široj zajednici korisnika, a ujedno predstavlja i određenu sastavnicu kulturne sfere pojedinca. Velika većina organizacija u kulturi za cilj nemaju ostvarivanje čim veće dobiti te samim time pri njihovoj organizaciji nisu primjenjiva načela koja se koriste pri organizaciji u gospodarstvu. Djelovanje, ali i opstanak organizacija u kulturi, najčešće nije vezan isključivo za

[51] https://www.min-kulture.hr/userdocsimages/2005/Strateški%20plan%20MK%202019.-2021.%20-%20Final%20(004).pdf , (pristupljeno 2.10.2019. 14:25)
[52] https://www.min-kulture.hr/userdocsimages/2005/Strateški%20plan%20MK%202019.-2021.%20-%20Final%20(004).pdf , (pristupljeno 2.10.2019. 15:00)

njihov ekonomski rezultat, već je povezan s ostvarenom ili neostvarenom misijom koja najčešće predstavlja javni interes zajednice.[53]

Andrea Zlatar (2008) navodi da su neki od apstraktnih ciljeva kulturne politike, univerzalni za većinu europskih i svjetskih gradova:

- „Omogućiti raznovrsnu i visokokvalitetnu umjetničku ponudu."

- „Osigurati neophodne uvjete da umjetnost funkcionira kao nezavisna, dinamična i kreativna snaga u društvu."

- „Proširiti kulturno i umjetničko obrazovanje i kulturnu participaciju građana."

- „Prioritetno razviti kulturne i umjetničke djelatnosti koje uključuju djecu i mlade."

- „Omogućiti posebne uvjete za razvoj kulture i umjetnosti u marginalnim socijalnim skupinama i time pojačati socijalnu koheziju."

- „Štititi i promovirati kulturnu baštinu."

- „Promovirati međunarodnu kulturnu razmjenu kao i intelektualnu razmjenu između različitih kulturnih tradicija i nacionalnih manjina."

- „Zaštititi estetski inovativne i provokativne kulturne prakse koje su potisnute od strane komercijalno uspješnih kulturnih industrija."

- „Osigurati jednake uvjete za ostvarivanje projekata na institucionalnoj i izvaninstitucionalnoj kulturnoj i umjetničkoj sceni."

-„Podupirati intersektorske veze kulture, umjetnosti, obrazovanja."

- „Osvijestiti ideju kulture kao čimbenika razvoja grada u cjelini, posebice u području urbanizma (kultura kao javni prostor)."

- „Osigurati javne prostore za odvijanje i razvoj nezavisnih kulturnih produkcija.

- „Osigurati uvjete za razvoj kulturnih industrija."[54]

[53] Antolović, Jadran; Turkalj Podmanicki, Margareta: *Načela i smjernice za organizacije u kulturi,2010.* file:///C:/Users/CZK/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/Pages_from_ek_vjesnik_10_1_12%20(1).pdf , https://hrcak.srce.hr/57840 , (pristupljeno 5.10.2019. 19:35)
[54] Zlatar, Andrea, 2008.„Strateško planiranje i kulturna politika u gradu Zagrebu (2001.- 2005.), zbornik radova „Organizacijski razvoj i strateško planiranje u kulturi: Grad Zagreb", 124

Također, autorica navodi (Zlatar 2008: 124): „U kulturnoj praksi postoji stanovita među-pozicija. Riječ je poziciji strateškog promišljanja razvoja svake pojedine kulturne ustanove ili umjetničke skupine kako bi se za određeni rok odredili ciljevi razvoja, definirali projekti, planirala financijska sredstva i ljudski resursi te, naposljetku, u svakom trenutku imao razvijen plan povlačenja, odnosno paralelni scenarij opstanka. Tako se srednjoročno razdoblje od četiri godine učinilo najprikladnijim za ritam planiranja kulturnog razvoja, s obzirom na to da je jednogodišnje razdoblje (koje je inače nepovoljan ritam i državnoga i lokalnoga financiranja kulture) prekratko, a dugoročno planiranje gubi mogućnost procjene i praćenja promjena u realitetu i okolišu rada. Strateško planiranje nije zamjena za kulturnu politiku, ono je jedno od oruđa preživljavanja u turbulentnim okolnostima.“[55]

Obrazovni ciklus *Organizacijski razvoj i strateško planiranje u kulturnim ustanovama i gradu Zagrebu,* predstavlja jedan od važnijih segmenata u strateškom planiranju u kulturi na području Republike Hrvatske.

Ovaj obrazovni ciklus između ostalih ustanova obuhvatio je i kulturne centre i upravo su te ustanove pokazale najveću predanost u izradi strateških planova svojih ustanova.

Tako su kulturni centri kao osnovne poteškoće izdvojili:

- zaostali institucionalni okvir – ovakvo institucionalno naslijeđe kulturnim centrima proizvodi osjećaj nemoći u vidu razvoja njihovih institucija i pod stalnom su prijetnjom mogućeg „kulturno-političkog“ zahvata.

- organizacijska potkapacitiranost – većina kulturnih centara raspolaže prostornim i ljudskim resursima, ali veliki broj tih centara upravo zbog organizacijske potkapaciranosti nije u mogućnosti ostvariti značajniju vidljivost u kulturnom polju ni proizvodima, a ni prezentacijom kulturnog proizvoda.

- ograničeni socijalni kapital – neostvarena uključenost lokalnog stanovništva u praćenju ili aktivnom sudjelovanju u programima.[56]

Trećina institucija je relativno iscrpno predočila i sastavila zadatke svojeg strateškog plana, trećina je izradila strateške planove koji ispunjavaju sve tehničke uvjete

[55] Isto. 125.
[56] Celakoski, Teodor, 2008. „Rezultati evaluacije: kulturni centri i narodna sveučilišta, zbornik radova „Organizacijski razvoj i strateško planiranje u kulturi: Grad Zagreb“, 203-204

dovršenosti, no ne i iscrpnosti, dok je trećina predala djelomično ili izrazito manjkave strateške planove. Gradska administracija u potpunosti se ogradila od postojanja strateških planova.

U općem uvidu u strateške planove, središnji problem gotovo svih planova je mehaničko i rutinsko uspostavljanje veza između ukupne razvojne vizije institucije, implementacijskih strategija i pojedinačnih programa. Veći broj institucija svoje razvojne strategije vezuje uglavnom uz jedan ili manji broj programa pa se shodno tome i strategija temelji samo na pojedinom programu i ne obuhvaća razvoj institucije. Rezime strateških planova kulturnih centara u Hrvatskoj tako je pokazao slabu odnosno nikakvu razvojnu viziju koja bi uz pomoć implementacijskih strategija, a kroz provedbu programa, dovela instituciju do prijeko potrebne ciljane promjene ili unaprjeđenja. Proces izrade strateških planova kulturnih centara potvrdio je institucionalnu i programsku statičnost kod većine.[57]

4.2. Taktike komuniciranja

Strateško planiranje ustanova u kulturi utječe na veću posjećenost programa u kulturi, a taktike komuniciranja ključan su segment i korak u uspješnom strateškom planiranju ustanove. Taktike komuniciranja pozicionirane su na trećem mjestu četvero-faznog procesa planiranja Ronalda Smitha i predstavljaju sedmi korak u postupku strateškog planiranja odnosa s javnostima. Uspješnim odabirom taktika komuniciranja povećava se broj posjetitelja, brendiraju se programi i manifestacije, pospješuje se prodaja programa ustanove, povećavaju se aktivnosti na službenim stranicama ustanove te se povećava broj posjetitelja i pratitelja na društvenim mrežama ustanove.

Komunikacijske taktike prema Ronaldu Smith-u baziraju se na četiri razine[58]:

1. intrapersonalna komunikacija (predstavljanja, tribine, okupljanja, konferencije, seminari, radionice, dani otvorenih vrata i brojni drugi oblici intrapersonalne komunikacije).

[57] Isto.
[58] Ronald D. Smith, 2002., Strategic planning for public relations, Lawrence Erlbaum Associates Publishers Mahwah, New Jersey, London, (slobodan prijevod), 153-210

2. organizacijski mediji (serijske publikacije, publikacije, brošure, posteri, plakati, pozivnice, katalozi, audio i video konferencije, web-stranice i drugo).

3. taktike medija (direktni medijski materijali – gotovi materijali za medije, indirektni medijski materijali, materijali za mišljenje – materijali o osnovnim informacijama o ustanovi, programu, interaktivne vijesti – konferencije, intervjui, gostovanja).

4. oglašavanje i promotivni mediji (promocija u novinama, na televiziji, portalima, gostovanja u lokalnim i regionalnim medijima, intervjui i promocija u tiskovnim medijima, promocija na portalima, promotivni materijali s logotipima i brojne druge aktivnosti).

4.3. Primjer dobre prakse strateškog planiranja odnosa s javnostima

Kino Europa, Umjetnička organizacija Zagreb Film Festival

Iako je odlukom Grada Zagreba Kino Europa zatvorilo svoja vrata publici na adresi Varšavska 3, 10 000 Zagreb i 30. svibnja 2019. godine održalo zadnju projekciju filma simboličnog naziva „Posljednja kino predstava“ u režiji Petera Bogdanovicha, kreativno vodstvo ove kultne ustanove u kulturi svoje programe nastavlja voditi, ali na nekoj drugoj adresi. Tako se Umjetnička organizacija Zagreb Film Festival preselila u prostore kina Tuškanac, MSU-a, dvoranu KIC-a, KUC Travno, NS Dubrava i Laubu, a isto će se dogoditi s većinom programa koji su se održavali u prostorima nekadašnjeg Kina Europa.

Priča o „donedavnom“ Kinu Europa počela je prije nešto više od deset godina kada je Umjetnička organizacija Zagreb Film Festivala, koju je vodio Borisa T. Matić, dobila pozitivan i potvrdan odgovor na natječaju i ugovor o zakupu prostora te su počeli s radom u prostoru Kina Europa.

Umjetnička organizacija Zagreb Film Festival dugi niz godina uspješno je kombinirala segmente ključne za dobro strateško planiranje odnosa s javnostima: ***komunikaciju, marketing, oglašavanje, odnose s javnostima i vizualni identitet ustanove***.

Komunikacija Kina Europa

Prema Pavičiću i suradnicima (2006): „Nije dovoljno samo osmisliti i ponuditi dobre proizvode/usluge, učiniti ih dostupnima korisnicima te čekati da osobe kojima su ti proizvodi ili usluge namijenjeni sami saznaju za njih. Iz tog razloga postoje internetske stranice, oglasi u novinama, televizijski spotovi, jumbo plakati, sponzorirane radijske emisije, letci u poštanskim sandučićima i brojne druge aktivnosti nužne za komunikaciju institucije s odabranim ciljnim javnostima. Pavičić i suradnici (2006) ističu da sve navedeno može biti dio strategije promocije / marketinške komunikacije, odnosno cjelovitog programa usmjerenih aktivnosti i potrebnih resursa za učinkovito komuniciranje sa svim sadašnjim i potencijalnim ciljnim grupama kako bi se od njih informativno i persuazivno djelovalo u svrhu ostvarivanja konkretnih prodajnih i/ili komunikacijskih ciljeva.“[59]

Pavičić i suradnici (2006) izdvajaju kako uspješna komunikacija ima neku od sljedećih zadaća:

- informirati: pružiti sve informacije o programima ustanove, npr. na službenim stranicama i društvenim mrežama. Kino Europa na svojim stranicama podrobno informira posjetitelje o svim svojim aktivnostima i programima. Na službenoj web-stranici pored novosti i programa, sadržane su aktivnosti, cjenici, te sve ostale potrebne informacije, uz kontakte. *Facebook* stranicu Kina Europa prati oko 30 tisuća ljudi, na kojoj su također, tijekom svojeg perioda aktivnog rada na adresi Varšavska 3, informirali publiku o svim događajima te aktivno sudjelovali i odgovarali na sve upite. Pored *Facebooka*, Kino Europa komuniciralo je i informiralo građane i korisnike i putem *Twittera* te *Instagrama*.

- podsjetiti: riječ je bilo kojem dodatnom obliku promoviranja, bilo da je riječ o promociji programa putem radijskih i televizijskih postaja. Gostovanje voditelja programa Kino Europa na radiju ili televiziji prije otvaranja festivala bila je učestala praksa kako bi se privukao još veći broj posjetitelja.

- nagovoriti/uvjeriti: kontakti svih zaposlenika s potencijalnim sponzorima/donatorima, riječ je o „pregovaračkom procesu“. Kino Europa ima brojne sponzore i donatore za većinu svojih programa. Osim standardne potpore iz sredstava Hrvatskog audiovizualnog centra, Ministarstva kulture te ostalih državnih platformi i potpore iz

[59] Pavičić, Alfirević, Aleksić, 2006. „Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti“, 191

sredstava *Europa Cinemas*, Kino Europa klasičan je primjer kako dobri programi i njihova promocija ujedno privlače jake sponzore i donacije.

Za uspješno strateško planiranje u segmentu komunikacije posebno je značajna integrirana marketinška komunikacija. Pavičić i suradnici (2006) tako pišu da: „Sve marketinške komunikacijske aktivnosti u instituciji trebaju biti koordinirane i povezane u jednu jedinstvenu cjelinu koja se u marketinškoj teoriji i praksi naziva integrirana marketinška komunikacija. Integrirana marketinška komunikacija predstavlja povezivanje različitih komunikacijskih funkcija/alata kako bi se ostvario jedinstveni pristup marketingu, ali ujedno predstavlja i planiranje i provođenje različitih oblika marketinške komunikacije kako bi se ostvarili zajednički komunikacijski i/ili prodajni ciljevi kao podrška jedinstvenom pozicioniranju marke, usluge ili institucije.“[60]

Prema navedenim autorima[61], nakon što se odredi ciljana populacija s kojom će se komunicirati, treba obratiti pažnju i razmotriti sljedećih šest odluka:

- Koje zahtjeve/potrebe za informacijama mogu imati oni s kojima se želi komunicirati? – većina institucija ili ustanova provodi subjektivne procjene, ali često se provode i marketinška istraživanja. Izrazito je bitna komunikacija putem javnih servisa i društvenim mrežama. Kino Europa koristilo je ovakav oblik komunikacije sa svojim posjetiteljima te ih se izravno pitalo što žele gledati ili vidjeti na programima.

- Koje komunikacijske ciljeve treba ostvariti? – upoznati sve posjetitelje s ponudom i programima. Kino Europa intenzivno je radilo na tom segmentu putem svojih društvenih mreža te službene stranice; povećati prepoznatljivost programa, najave za Zagreb Film Festival bile su putem svih medija, programi za predškolski i osnovnoškolski uzrast putem brošura, *flayera*, programskih knjižica i drugih oblika promocije, osnova je izrada dobrog identifikacijskog materijala, odnosno identiteta programa, posebna posvećenost usmjerena je na karakteristične logotipe i plakate putem koji se ostvaruje zadani cilj, a to je prepoznatljivost. Dobra komunikacija s posjetiteljima izrazito je bitna, tako da na svim dostupnim servisima Ustanove treba informirati o mogućim promjenama, u slučaju Kina Europe promjena radnog vremena, otkazivanje programa, izmjene u programima, a sve je to ova ustanova uspješno provodila na službenim stranicama te društvenim mrežama.

[60] Pavičić, Alfirević, Aleksić, 2006. „Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti“, 194-195
[61] Isto. 195

- Kako izmiješati komunikacijske elemente da bi se željene informacije najbolje prenijele onima kojima su namijenjene? – Voditelji filmskih festivala *Zagreb film festival*, *Kino-Kino* i drugih, koji su se održavali u Kinu Europa prije svakog otvorenja ili početka programa održavali su tiskovne konferencije, pravovremene najave u svim medijima, oglase u većini medija, velike banere u Zagrebu i okolici, kombinirajući tako sve komunikacijske elemente ne bi li se čim bolje i na vrijeme promovirali programi te kako bi se postigla čim veća posjećenost.

- Koliko financijskih sredstava treba predvidjeti za komunikaciju s ciljnim grupama i kako ta sredstva treba rasporediti na raspoložive komunikacijske elemente? – Ustanova Kino Europa za svaki svoj program radi troškovnik te iscrpnu financijsku konstrukciju s predviđenim prihodima, ali i rashodima za sve programe. Prijave na natječaje bilo na državnoj razini ili iz europskih fondova moraju sadržavati točno specificirane troškovnike u kojima se pored materijalnih troškova nalaze i svi ostali troškovi (promocija, izrada programskih materijala, troškovi autorskih honorara, najmova filmova i opreme, titlova. Lista je podulja i tiče se svakog segmenta programa).

- Kako isplanirati vrijeme i raspored pojedinih komunikacijskih aktivnosti? – u ustanovama u kulturi uključujući i Kino Europa, planiranje rasporeda komunikacijskih aktivnosti jedna je od bitnih stavki komunikacijskog plana. Filmski programi ono je što Kino Europa nudi posjetiteljima, odnosno svojim konzumentima, vremenski plan aktivnosti i zaduženja izrazito je točan i jasno specificiran da bi se postigla najbolja moguća i pravovremena najava programa u svrhu postizanja čim veće posjećenosti.

- Vrednovanje/kontroliranje uspješnosti komunikacije? – U programima u kulturi ovo je vrlo jednostavno pa tako i u Kinu Europa. Uspješnost se mjeri po posjećenosti, točnije po prodaji ulaznica za programe, zastupljenosti u medijima i ostalim parametrima.

Oglašavanje Kina Europa

Pavičić i suradnici (2006) izdvajaju kako: „Oglašavanje kao masovni i plaćeni oblik komunikacije specifičnih sadržaja s ciljem informiranja, podsjećanja i poticanja potencijalnog kupca na akciju u odnosu na određenu ponudu predstavlja sveprisutni, najskuplji i najvidljiviji oblik suvremene marketinške komunikacije."

Kod oglašavanja se koriste:

- novi, u pravilu interaktivni mediji od kojih su najznačajniji Internet, interaktivna televizija i mobilne mreže.

- tradicionalni mediji (dnevne novine, časopisi, radio, televizija).[62]

Kino Europa, kao i većina današnjih ustanova u kulturi, svoje oglašavanje najviše bazira na korištenju novih medija. Najbolja promocija je samo-promocija, tako da se većim dijelom programi promoviraju putem internetskih stranica, bilo da je riječ o službenim stranicama, putem plaćenih oglasa, objava na web-portalima ili društvenim mrežama.

Službenu *Facebook* stranicu Kina Europa (i u trenutnom periodu neaktivnosti), prati odnosno *lajka* 38.015 osoba, *Instagram* profil Kina Europa prati oko 13 tisuća osoba, dok *Twitter* profil Kina Europa prati 3373 pratitelja (podaci od 26. 8. 2019.).

Društvene mreže Kina Europa bile su platforma za promoviranje programa. Pored promocije, koristile su i za osnovne informacije o kinu, popratnim sadržajima. Pored službene stranice Kina Europa kao Ustanove, većina programa također ima svoje službene *web*-stranice i stranice na društvenim mrežama (Zagreb Film Festival, Kino-Kino).

U oglašavanju danas prevladavaju novi mediji, ali programi ustanova u kulturi, još uvijek su jako dobro zastupljeni i u tradicionalnim medijima. Tako novine i časopisi još uvijek donose raspored prikazivanja, posebno filmskih programa, tjedne ili mjesečne. Česta su gostovanja na radiju, ali i promocije programa. Voditelji programa najavljuju u gostovanjima na radijskim postajama ono što posjetitelje očekuje na Festivalima koji su se održavali u sklopu Kina Europa, najčešće je riječ o najavama jačih programa. Pored radija, televizija je također predstavljala jedan od

[62] Pavičić, Alfirević, Aleksić, 2006. „Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti", 198-199

češćih oblika promocije i oglašavanja programa Kina Europa u vrijeme aktivnog rada. Gostovanja u emisijama prije početka Festivala, prilozi u televizijskim emisijama i najave.

U oglašavanju je izrazito bitna i osobna prodaja. Međutim, prema Pavičiću i suradnicima (2006) u institucijama iz područja kulture i umjetnosti, sudionici i procesi u osobnoj prodaji vrlo su raznorodni i netipični. Razmotri li se klasični generički proces osobne prodaje (Odabir potencijalnog partnera – Odabir vrste i načina posjeta/kontakta – preliminarni kontakt – posjet – prezentacija i/ili rješavanje pitanja – neostvarenje dogovora – ostvarenje dogovora, zaključivanje suradnje, razvijanje dugoročnih partnerskih odnosa), koji se može smatrati univerzalnim, u praksi su jednostavno u mnogim slučajevima sve navedene faze neprimjenjive.[63]

Klasičan primjer koji potvrđuje ovu konstataciju su organizirani filmski programi za škole. Najčešće, odnosno u većini slučajeva, suradnici su poznati, riječ je o dugogodišnjim suradnjama s osnovnim školama na području grada Zagreba i okoline, čime je partner odabran, a preliminarni kontakti su već obavljeni. U kulturi, ali i kulturnim ustanovama, oglašavanje i svi aspekti promocije baziraju se najčešće na prilagođenom modelu komunikacije.

Odnosi s javnošću Kina Europa

Pavičić i suradnici (2006) napominju kako: „ Većina definicija o odnosima s javnošću, u pravilu, sadrži dva osnovna elementa: komunikaciju i upravljanje, pa se stoga odnosi s javnošću mogu definirati kao formalni način na koji organizacije komuniciraju s njihovim javnostima, odnosno kao upravljanje komunikacijom između organizacije i njezinih javnosti.“

Javnosti kojima se obraćaju institucije kulture i umjetnosti obuhvaćaju veliki broj vanjskih heterogenih pojedinaca i organizacija koji su specifični za svaku pojedinu instituciju, uglavnom ih se može svrstati u nekoliko kategorija.[64]

Neke od aktivnosti odnosa s javnošću prema Pavičiću i suradnicima (2006) u kulturi i umjetnosti, najčešće obuhvaćaju pripremu, provedbu i vrednovanje su:

[63] Isto. 200
[64] Isto. 230-231

- vlastitih tiskanih, audio i video-materijala i/ili područja kojim se bavi za potrebe medija, korisnika, donatora, lokalne zajednice itd. (samostalno i/ili u suradnji sa specijaliziranim tvrtkama/agencijama) – Kino Europa za svaki svoj program tiska programske knjižice, letke, brošure te ostale materijale potrebne za ovakav oblik promocije programa, uključujući i velike transparente u Zagrebu i okolici, a ponekad i šire. Pored tiskanih materijala, izrađuju se i kratke najave, video uradci koji se koriste za najave na portalima, televiziji i ostalim medijima, često se koriste i radijski *jinglovi*. Uglavnom je riječ o najavi Zagreb Film Festivala, Kina-Kina te ostalih programa.

- posebnih manifestacija/*evenata* – prije svečanog otvorenja festivala ili nekog drugog programa, voditelji Kina Europa održavali su konferencije za novinare, promocije u prostorima kina, otvorene skupove, gostovanja kako bi se što bolje najavili i promovirali programi, ali i sadržaji koji očekuju posjetitelje.

- posjeta i ostalih kontakata s važnim pojedincima i institucijama – gosti na Festivalima koji su organizirani u Kinu Europa, najčešće su bili predstavnici iz Ministarstva kulture, uvaženi gosti, veleposlanici zemalja koje sudjeluju na festivalu, redatelji, glumci. Gradonačelnik Grada Zagreba nekoliko je puta otvarao Zagreb Film Festival.

- kontakata s medijima – Kino Europa održavalo je dobre odnose s novinarima i urednicima emisija, programa, ali i portala. Tako je većina programa Kina Europa bila jako dobro medijski eksponirana, a većina portala i medija bili su pokrovitelji programa Kina Europa.

- sponzorstva i donacije – Kino Europa svoje programe održavalo je uz pomoć sredstva iz Ministarstva kulture, Hrvatskog audiovizualnog centra te *Europa Cinemas*.

Specifičnost Kina Europa ogleda se u činjenici da je to prostor koji je funkcionirao kao okupljalište kako publike, tako i osoba iz sfere kulturnog života grada Zagreba i okolice, ali i drugih država. Kino Europa uspješno je vodilo i *caffe bar* u kojem su se pored voditelja programa okupljali i brojni glumci, redatelji i osobe iz sfere javnog i kulturnog života.

Odličnu promociju svojih programa Kino Europa radilo je i putem *Shopa* (Kino Europa *Shop*), ujedno je bila riječ i o suvenirnici za sve ljubitelje sedme umjetnosti. Kako stoji na službenoj stranici: „Kino Europa Shop među svojim zidovima skriva pravo bogatstvo - knjižaru, suvenirnicu, DVD shop! U našem Shopu možete nabaviti odabrane proizvode vezane uz film i kinematografiju, kao i zabavne i korisne stvarčice svjetski popularnih domaćih brandova Kikkerland, Like a Map, Mandaryne, Ethno Croatia, Šesnić&Turković i drugih. Tu je i nezaobilazni profesor Baltazar čiji se lik kod nas našao na raznim proizvodima: DVD-ima, slikovnicama, majicama i sl. Kao i kod filmskog programa, i u Shopu posebnu pažnju posvećujemo odabiru kvalitetnih proizvoda, stoga je naš Shop postao nezaobilazno mjesto za sve domaće i strane ljubitelje filma i dobre literature!“[65]

Vizualni identitet Kina Europa

Vizualni identitet najčešće se definira kao skup vizualnih obilježja tvrtke, ustanove, organizacije ili proizvoda. Prema ovoj definiciji vizualni identitet je osnovno polazište dobrog marketinga kompanije, ustanove ili proizvoda.

U vizualni identitet spadaju različiti elementi:

- logotip,

- ilustracija ili ikone,

- tipografija,

- paleta boja,

- grafička sredstva,

- fotografija,

- primjene vizuala u tisku,

- primjena vizuala u digitalnim medijima,

- primjena vizuala u prostoru,

- primjena vizuala na odjeći (majice, kape),

[65] https://www.kinoeuropa.hr/shop/, (pristupljeno 20.10.2019. 20:50)

- dizajn pakiranja proizvoda,

- dizajn jedinstvenih promotivnih materijala.

Kino Europa posebnu pažnju pridaje vizualnom identitetu svojih programa. Svi programi imaju logotipe specifične tipografije i palete boja. Riječ je o već prepoznatljivim logotipima koji se koriste na ostalim promotivnim materijalima programa.

Ustanova Kino Europa izrazito je dobro radila na brendiranju i promociji svojih programa. Tako je tijekom 13. Zagreb Film Festivala (2015), Kino Europa *Shop* predstavilo posebnu kolekciju odjeće Zagreb Film Festivala u suradnji s ROBA *storeom*. Kolekcija se sastojala od majica dugih i kratkih rukava te festivalskih torbi. Riječ je samo o jednom primjeru dobrog marketinga i promocije programa. Kolekcija je bila apsolutni hit među ljubiteljima sedme umjetnosti i svi posjetitelji Festivala poželjeli su imati barem jedan primjerak bilo majice ili torbe.

Svaki program Kina Europa sadrži programske knjižice, plakate, letke, majice, šalice i ostale promotivne materijale koji su osnova taktika komuniciranja. Posebna pažnja usmjerena je na detalje na promotivnim materijalima, na interesantne motive koji će privući oko publike. Za izradu svakog vizualnog identiteta ili promo materijala najčešće se raspisuju natječaji. Tvrtke šalju svoja idejna rješenja, a voditelji programa odabiru najbolju ponudu. Često upravo voditelji programa sugeriraju dizajnerima o detaljima na promotivnim materijalima ili daju svoje ideje.

Dobar vizualni identitet i dobro brendiranje često poprimaju puno veće konotacije nego što se to misli. Dobar brend, u ovom slučaju, dobar program Kina Europa, omogućava mu veću vidljivost ne samo na području grada Zagreba i okolice, nego i na području cijele Hrvatske, ali i Europe. Zahvaljujući dobrom radu i ulaganju u brendiranje i promociju programa, Kino Europa dospjelo je na listu europskih vrhunskih destinacija. Rijetka su kina, ali i ustanove u kulturi kojima je to pošlo za rukom. Kino Europa nalazi se i u hrvatskom turističkom vodiču kao jedno od vrhunskih mjesta koje treba posjetiti ako ste u Zagrebu i ako ste željni zanimljivog ambijenta te dobrih sadržaja u kulturi.[66]

[66] https://www.europeanbestdestinations.com/croatia-travel-guide/kino-europa-cafe/ , (pristupljeno 22.10.2019. 23:15)

Prikupljanje sredstava na primjeru Kina Europa

Pavičić i suradnici (2006) ističu kako: „Bez obzira na to što se sve institucije iz područja kulture ne mogu svrstati u neprofitne organizacije, većina njih ipak provodi aktivnosti svojstvene upravo neprofitnom sektoru – prikupljanje sredstva za vlastito djelovanje kako bi mogli ostvariti programe i projekte koje su namijenili svojim korisnicima. Iako veliki broj institucija najčešće računa na proračunska sredstva iz različitih fondova do kojih dolaze već dobro uhodanim i poznatim kanalima, a to ovisi o vlasniku ili osnivaču ustanove, čak i tada postoji potreba za ostvarivanjem dodatnih sredstava.“[67]

Prema Pavičiću i suradnicima (2006), analiziranjem brojnih uspješnih primjera aktivnosti prikupljanja sredstava u sklopu kampanja kod institucija iz kulture i umjetnosti, može se reći da su im zajedničke opće karakteristike:

- jasno i pravodobno definiranje ciljeva koji se žele ostvariti (jednokratna pomoć u organiziranju manifestacije, više sredstava iz proračuna, dugoročne partnerske suradnje, pokrivanje nepredviđenih troškova itd.).

- dobar odabir partnera (za pokretanje poduzetničkog projekta; za sponzoriranje/doniranje institucije i/ili pojedinih projekata; za korištenje medijskog prostora; za posredovanje i podršku).

- jasna poruka partnerima što se od njih očekuje (novac, usluge, savjeti, odgoda plaćanja, povoljnije cijene).

- jasno definirane procedure i načini uključivanja partnera.

- prepoznavanje „interesa“ druge strane – partnera za suradnju.[68]

Također, Pavičić i suradnici (2006) izdvajaju činjenicu da: „ S obzirom na to da institucije iz područja kulture i umjetnosti često surađuju sa srodnim institucijama iz inozemstva (međunarodna gostovanja, festivali, sajmovi), a sve više njih uspijeva osigurati sredstva iz međunarodnih fondova i od inozemnih donatora/sponzora, možda je korisno razmotriti relativno novu koncepciju doniranja, *Newboldovih 51*, prema kojoj aktivnosti prikupljanja sredstava trebaju biti određene:

[67] Pavičić, Alfirević, Aleksić, 2006. „Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti“, 258
[68] Isto. 260

- utjecajem (svi žele da sredstva koja ulažu budu uložena u nešto „vidljivo“).

- idejama (nove ideje i različitosti u odnosu na srodne institucije i/ili druge organizacije i pojedince koji se obraćaju donatorima privlačne su donatorima i mogu stvoriti određenu „konkurentsku prednost“).

- inovacijama (donatori vole podržavati napredne institucije koje uspješno razvijaju i unaprjeđuju djelatnost kojom se bave).

- uključenošću (donatori su sve rjeđe spremni dati sredstva, a da nisu na neki način uključeni u aktivnosti koje pomažu, važan razlog za to je i kontrola namjene sredstava).

- investicijama (donatori često vole sredstva koja ustupaju smatrati svojevrsnim „investicijama“ u vlastiti ugled u društvu ili kao način za promociju pojedinaca iz menadžmenta odnosno vlasnika).“[69]

Partneri Kina Europa su Grad Zagreb, Hrvatski audiovizualni centar (HAVC), *Europa Cinemas*, Kino Mreža i Zaklada Kultura Nova, dok se kao EU projekti na službenoj stranici Kina Europa navode Europska unija, Zajedno do fondova EU, Učinkoviti ljudski potencijali, Europski strukturni i investicijski fondovi.

Zašto je Kino Europa i njegovi programi toliko zanimljivo sponzorima, donatorima i pokroviteljima? Odgovor na ovo pitanje dobije se uvidom u tekst nekoliko redaka iznad, a to je koncept *Newboldovih 5, impact, ideas, innovation, involvment, investment*, odnosno utjecaj, ideje, inovacije, uključenost, investicije.

Većina programa Kina Europa ima veliki utjecaj, svi programi su vidljivi većini stanovnika ne samo Grada Zagreba nego i Republike Hrvatske. Programi Kina Europa pomno su osmišljeni i realno mali broj kina ili ustanova u kulturi na području Republike Hrvatske ima takve raznolike programe. Riječ je o programima za sve dobne skupine, šarolikog filmskog repertoara, europske filmske produkcije. Tako programi za najmlađu publiku privlače sponzore ili donatore poput Podravke, Kraša, Kandita te medijskih pokrovitelja (portali za djecu i roditelje.

[69] Isto. 262-263

Kino Europa u svoje programe uključuje predstavnike veleposlanstava, udruga i ostalih ustanova, tako da se ulaganjem ili financiranjem programa Kina Europa osigurava obostrana promocija. Veleposlanstva stranih zemalja često osiguravaju filmove za Festivale Kina Europa te se na taj način promovira kultura i običaji zemlje koja je partner ili pokrovitelj. Grad Zagreb često je u vidu investicija pomagao Kinu Europa i na taj način promovirao rad i djelovanje kako Grada Zagreba tako i Kina Europa. Na primjeru Kina Europa i njegovih financijera, sponzora i donatora govorimo o obostranoj koristi.

Da uistinu rade dobar i značajan posao u kulturi, voditelji programa Kina Europa dobili su potvrdu u listopadu 2016. godine kada im je uručena nagrada *Europa Cinemas* za najbolje europsko kino. Kako stoji na stranicama Kina Europa: „Pod novim vodstvom kino Europa postaje vodeća regionalna prikazivačka institucija nezavisnog suvremenog filma u kojoj se u redovnom programu godišnje prikaže šezdesetak nezavisnih filmova iz cijeloga svijeta. Osim toga, kino Europa je dom više od 20 festivala i manifestacija, svake se godine u njemu održi tridesetak premijera, a posebna pažnja posvećena je programima za djecu i mlade. Kino Europa punopravni je član mreže europskih kina Europa Cinemas, mreže svjetskih nezavisnih kina CICAE te Hrvatske mreže neovisnih kinoprikazivača. Kontinuiranu kvalitetu repertoara i atraktivne filmske programe kao što su Fil(m)harmonija i novopokrenuti Kinolektira prepoznali su i Zagrepčani – u listopadu 2016. Kino Europa zabilježilo je rekordnih 15 000 posjetitelja“.[70]

Programi Kina Europa financiraju se sredstvima Grada Zagreba, Hrvatskog audiovizualnog centra, Društva hrvatskih filmskih redatelja i *Europa Cinemas*, dok su pokrovitelji i sponzori programa mnogobrojni.

[70] http://www.kinoeuropa.hr/vijesti/nagrada-europa-cinemas-kino-europa-najbolje-je-europsko-kino-34595 , (pristupljeno 3.11.2019. 19:25)

5. MATERIJALI I METODE

Strateško planiranje odnosa s javnostima u kulturi nedovoljno je istraženo. Prema Zakonu o proračunu većina ustanova u kulturi dužna je donositi strateške planove. Uvidom u mrežne stranice ustanova u kulturi uočljivo je kako većina ustanova nema objavljene strateške planove na svojim stranicama. U cilju istraživanja strateškog planiranja odnosa s javnostima ustanova u kulturi, provedeno je anketno ispitivanje kako bi se utvrdilo donose li ustanove i na koji vremenski period strateške planove. Ovim radom obuhvaćene su ustanove iz knjižničnog i audiovizualnog sektora, a anketni upitnik poslan je ravnateljima i voditeljima djelatnosti.

5.1. Istraživački materijali

U ovom radu korišteni su sekundarni i primarni izvori podataka. Od sekundarnih izvora podataka korišteni su podaci iz knjiga, znanstvenih časopisa i web izvora. Primarni podaci dobiveni su putem *online* ankete koja je bila namijenjena djelatnicima u kulturi iz knjižnične i audiovizualne djelatnosti. Anketni upitnih poslan je na adrese ravnatelja i voditelja djelatnosti ustanova u kulturi iz knjižničnog i audiovizualnog sektora i anketi je pristupilo ukupno 46 ispitanika.

5.2. Metode istraživanja

Istraživački dio rada temelji se na kvantitativnoj metodi istraživanja točnije na anketi. Prema tehnikama prikupljanja empirijskih podataka provela se metoda ispitivanja odnosno anketiranja pomoću anketnog upitnika kreiranog na platformi Google docs. Anketno ispitivanje provedeno je prvenstveno zbog kontakta sa širim brojem ispitanika iz različitih dijelova Hrvatske, te zbog obuhvaćanja većeg uzorka populacije. Anketni upitnik sadržavao je 16 pitanja i poslan je na mail adrese djelatnika u kulturi iz knjižnične i audiovizualne djelatnosti (ravnatelji i voditelji djelatnosti), na upitnik je odgovorilo 46 djelatnika.

5.3. Postupak provedbe istraživanja

Istraživanje je provedeno na uzorku od 46 ispitanika od čega je 37 žena i 9 muškaraca. Uzorak ispitanika sačinjavao je 11 osoba od 25 do 34 godine, 17 osoba od 35 do 44 godine, 7 osoba od 45 do 54 godine i 11 osoba od 55 do 65 godina. Anketno ispitivanje provedeno je u razdoblju od 11 dana i to od 30. siječnja do 9. veljače 2020. godine. Poziv na ispunjenje ankete poslan je na 54 e-mail adrese djelatnika u kulturi iz audiovizualnog i knjižničnog sektora (ravnatelji i voditelji djelatnosti), a anketu je ispunilo 46 ispitanika.

5.4. Metode obrade podataka

Za prikaz dobivenih rezultata koristila se deskriptivno-statistička metoda uz grafički prikaz podataka. Pomoću grafikona i tablica objasnilo se kako strateško planiranje odnosa s javnostima utječe na posjećenost programa u kulturi. Također se ukazalo na izostanak dugoročnog strateškog planiranja u ustanovama u kulturi te na taktike komuniciranja kao jedan od glavnih koraka u strateškom planiranju .

6. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

6.1. Predmet, cilj i hipoteze istraživanja

Predmet istraživanja je strateško planiranje odnosa s javnostima ustanova u kulturi.

Cilj istraživanja – dokazati da strateško planiranje odnosa s javnostima utječe na posjećenost programa u kulturi.

Hipoteze:

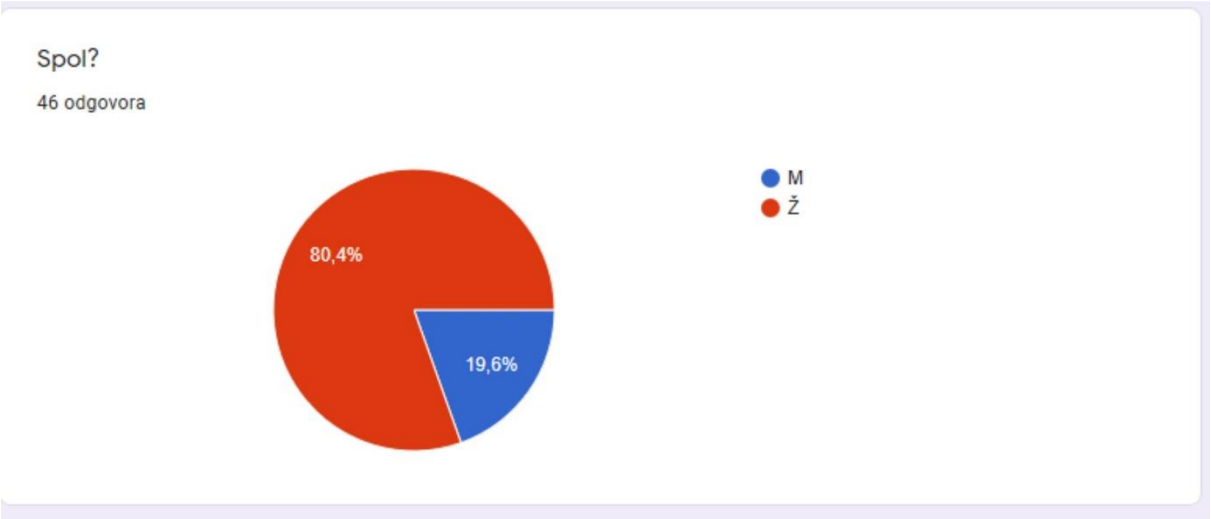
H1. – Strateško planiranje odnosa s javnostima utječe na posjećenost programa u kulturi (prema mišljenju djelatnika u kulturi).

H2. – Ustanove u kulturi nemaju strateške planove.

H3. – Taktike komuniciranja značajno utječu na posjećenost programa u kulturi.

6.2. Opis rezultata istraživanja

U nastavku rada prikazani su rezultati istraživanja i primjena na postavljenim hipotezama rada. Ukupno 46 ispitanika sudjelovalo je u ovom istraživanju.



Slika 3. Spolna skupina ispitanika [71]

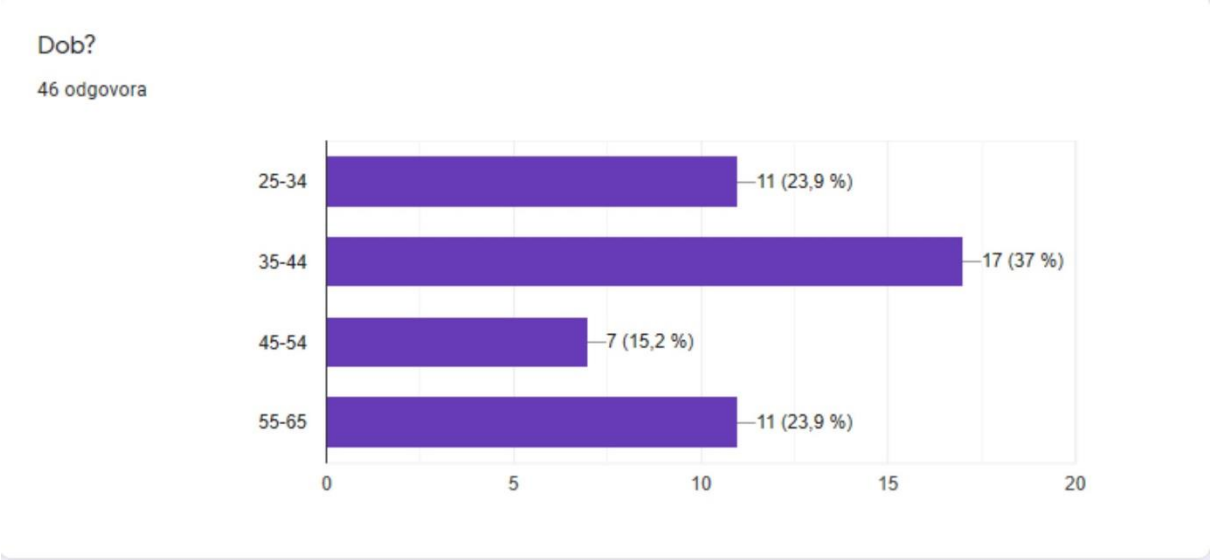
Slika 3. prikazuje spolnu skupinu sudionika ankete. Od 46 anketiranih osoba:

- 80,4 % je ženskog spola,

- 19,6 % ispitanika je muškog spola.

Rezultati ankete pokazuju da je u istraživanju sudjelovao znatno veći broj žena, čak 80,4 %.

[71] Izvor: Obrada autorice na temelju istraživačkih podataka



Slika 4. Dobna skupina ispitanika [72]

Slika 4. prikazuje dobnu skupina ispitanika:

- 37 % u dobi je od 35 do 44 godina starosti,

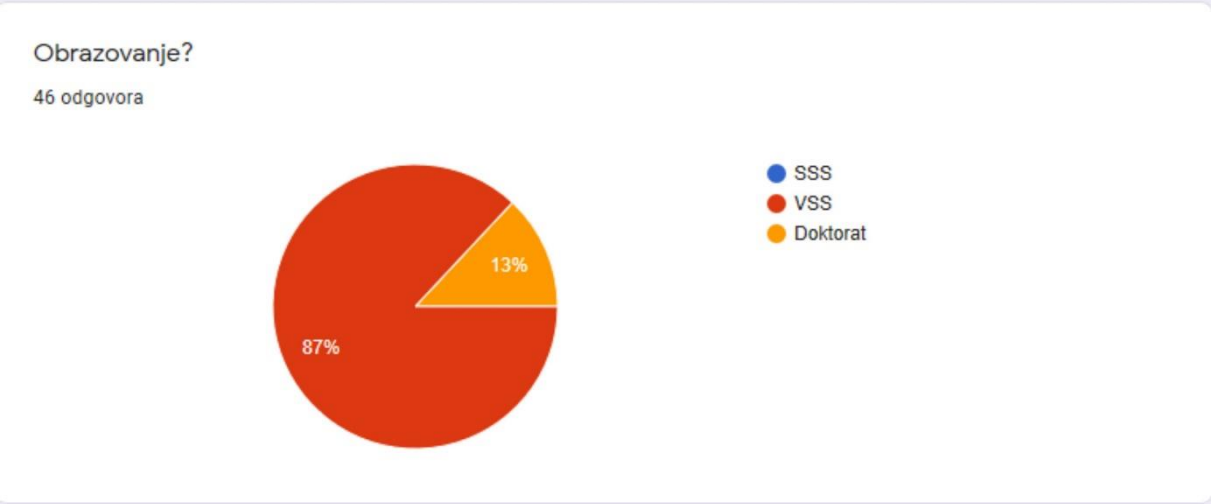
- 23,9 % ispitanika starosti je između 25 i 34 godina,

- također 23,9 % ispitanika je dobne starosti od 55 do 65 godina i

- 15,2 % ispitanika u dobi je od 45 do 54 godina.

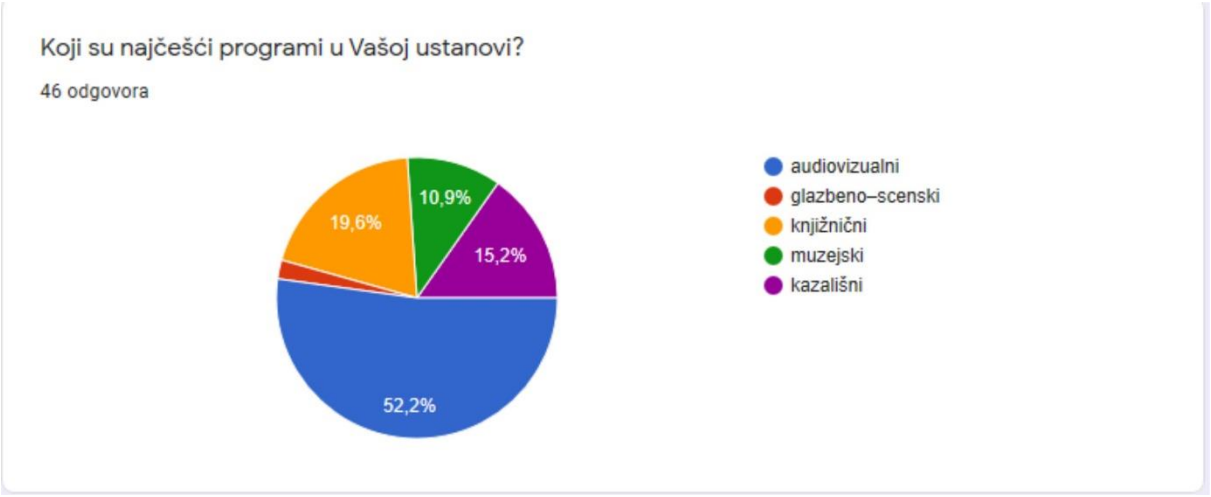
U dobnoj skupini ispitanika prednjači broj osoba u dobi od 35 do 44 godine starosti, dok je najmanji postotak ispitanika u dobi od 45 do 54 godine.

[72] Izvor: Obrada autorice na temelju istraživačkih podataka



Slika 5. Prikaz obrazovanja ispitanika [73]

Rezultati istraživanja pokazali su da najviše anketiranih, 87 % ima visokoškolsko obrazovanje, a 13 % ispitanika ima doktorat. U anketnom upitniku tako se pokazalo da na pozicijama ravnatelja i voditelja djelatnosti u audiovizualnom i knjižničnom sektoru nema osoba sa završenim srednjoškolskim obrazovanjem te je riječ je o kadrovima sa visokom stručnom spremom.



Slika 6. Prikaz djelatnosti u ustanovama ispitanika [74]

[73] Izvor: Obrada autorice na temelju istraživačkih podataka
[74] Izvor: Obrada autorice na temelju istraživačkih podataka

Sudionici istraživanja imaju zastupljene različite djelatnosti u svojim ustanovama:

- 52,2 % programi iz audiovizualne djelatnosti,

- 19,6 % knjižnične djelatnosti,

- 15,2 % kazališne djelatnosti,

- 10,9 % muzejske djelatnosti,

- 2,2 % glazbeno-scenske djelatnosti.

Anketni upitnik poslan je na adrese djelatnika Centara za kulturu, ali i Pučkih otvorenih učilišta, obzirom da u navedenim ustanovama kao vodeću djelatnost izdvajaju audiovizualnu odnosno kinoprikazivačku djelatnost. U ovom pitanju vidljivi su i postotci odgovora u kojima su navedene muzejska i glazbeno-scenska djelatnost, a ti rezultati proizlaze iz činjenice da je riječ o multimedijalnim ustanovama, točnije o ustanovama koje u svome poslovanju objedinjuju više djelatnosti.



Slika 7. Prikaz rezultata o utjecaju strategije na uspješno poslovanje [75]

Na pitanje „Je li prema Vašem mišljenju (1-5, gdje je broj 1 potpuno neslaganje, a broj 5 potpuno slaganje) strategija Vaše ustanove ključna za uspješno poslovanje?“ a pitanje se veže uz Hipotezu 1 (H1) - *Strateško planiranje odnosa s javnostima utječe na posjećenost programa u kulturi (prema mišljenju djelatnika u kulturi*), iz Slike 7. može se iščitati da:

[75] Izvor: Obrada autorice na temelju istraživačkih podataka

- 50 % ispitanika u potpunosti se slaže da je strategija njihove ustanove ključna za uspješno poslovanje,

-19,6 % slaže se da je strategija ustanove ključna za uspješno poslovanje,

-15,2 % u potpunosti se ne slaže,

-10,9 % neutralno je, odnosno ocijenili su brojem 3, dok je

- 4,3 % ispitanika odgovorilo da se ne slaže.

Odgovori u Slici 7. pokazuju kako se polovica ispitanika u potpunosti slaže (5) da je strategija njihove ustanove ključna za uspješno poslovanje. Također 19,6 % ispitanika slaže se (4) da je strategija ustanove ključna za uspješno poslovanje.



Slika 8. Prikaz rezultata o utjecaju izostanka misije, vizije i ciljeva na poslovanje [76]

Na pitanje „Mislite li da izostanak jasne misije, vizije i ciljeva utječe na Vaše poslovanje i programe (1-5, gdje je broj 1 potpuno neslaganje, a broj 5 potpuno slaganje), a veže se uz Hipotezu 1 (H1), *Strateško planiranje odnosa s javnostima utječe na posjećenost programa u kulturi (prema mišljenju djelatnika u kulturi),* rezultati ankete prikazani na Slici 8. pokazali su da:

- 45,7 % u potpunosti se slaže da izostanak jasne misije, vizije i ciljeva utječe na poslovanje njihove ustanove,

- 19,6 % ispitanika se ne slaže,

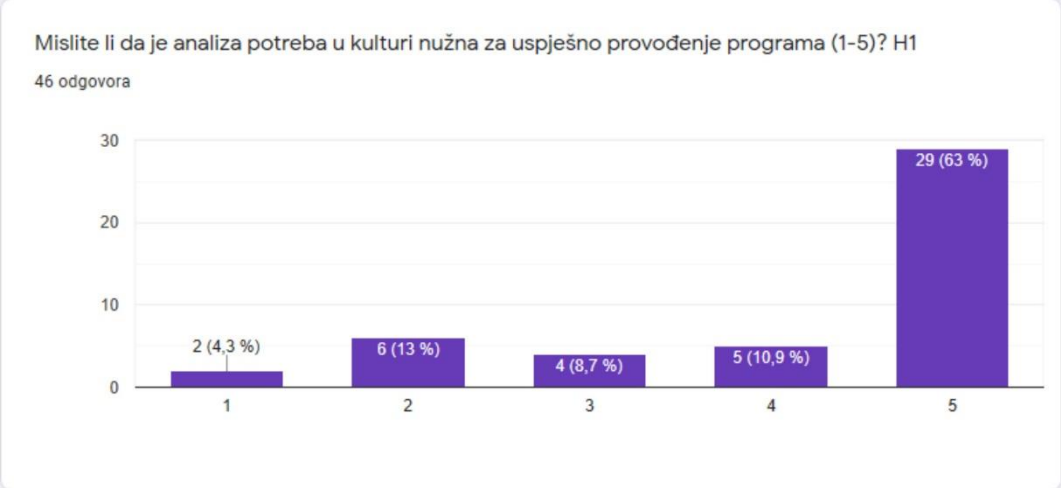
[76] Izvor: Obrada autorice na temelju istraživačkih podataka

- 17,4 % ispitanika slaže se,

- 13 % ispitanika neodlučno je,

- 4,3 % ispitanika u potpunosti se ne slaže da izostanak misije, vizije i ciljeva utječe na njihovo poslovanje.

Istraživanja prikazana na Slici 8. pokazuju da se 45,7 % ispitanika u potpunosti slaže (broj 5) da izostanak jasne misije, vizije i ciljeva utječe na poslovanje njihove ustanove, a 17,4 % slaže se, odnosno ocijenilo je brojem 4.



Slika 9. Prikaz rezultata u postotcima o nužnosti provedbe analize potreba u kulturi za uspješno provođenje programa [77]

Rezultati istraživanja prikazani u Slici 9. gdje je ispitanicima postavljeno pitanje „Mislite li da je analiza potreba u kulturi nužna za uspješno provođenje programa (1-5, gdje je broj 1 potpuno neslaganje, a broj 5 potpuno slaganje) i veže se uz Hipotezu 1 (H1) - *Strateško planiranje odnosa s javnostima utječe na posjećenost programa u kulturi (prema mišljenju djelatnika u kulturi)*:

- 63 % ispitanika u potpunosti se slaže da je analiza potreba u kulturi nužna za uspješno provođenje programa,

- 13 % ispitanika se ne slaže,

- 10,9 % ispitanika se slaže,

[77] Izvor: Obrada autorice na temelju istraživačkih podataka

- 8,7 % ispitanika neutralno je,

- 4,3 % ispitanika u potpunosti se ne slaže.

Analiza odgovora u Slici 9. pokazala je kako najveći broj ispitanika, 63 % smatra da se u potpunosti slaže kako je analiza potreba u kulturi nužna za uspješno provođenje programa.



Slika 10. Prikaz rezultata u postotcima o informiranosti publike o programima [78]

Na Slici 10. prikazani su rezultati izraženi u postotcima. Na pitanje „Mislite li da je publika u Vašoj sredini dovoljno informirana o Vašim programima (1-5), a veže se uz Hipotezu 1 (H1) - *Strateško planiranje odnosa s javnostima utječe na posjećenost programa u kulturi (prema mišljenju djelatnika u kulturi)*:

- 63 % ispitanika informiranost o programima ocijenilo je ocjenom 5,

- 10,9 %, podjednak postotak ispitanika ocijenilo je ocjenom 4 i 3,

- 8,7 % ispitanika ocjenom 2,

- 6,5 % ispitanika ocjenom 1.

[78] Izvor: Obrada autorice na temelju istraživačkih podataka

U provedenom istraživanju prikazanom u Slici 10., 63 % ispitanika ocijenilo je ocjenom 5 informiranosti publike iz njihove sredine o programima ustanove u kojoj ispitanici rade. Tako je 63 % ispitanika odgovorilo kako je publika iz njihove sredine u potpunosti informirana o programima ustanova u kojima rade.



Slika 11. Prikaz rezultata u postotcima o zainteresiranosti publike za programe ispitanika [79]

Iz Slike 11. na pitanje „Po Vašem mišljenju, koliko je publika zainteresirana za Vaše programe?“, a veže se uz Hipotezu 1 i 3; H1 - *Strateško planiranje odnosa s javnostima utječe na posjećenost programa u kulturi (prema mišljenju djelatnika u kulturi),* H3 - *Taktike komuniciranja značajno utječu na posjećenost programa u kulturi,* iščitava se da*:*

- 45,7 % ispitanika smatra da je publika u njihovoj sredini jako zainteresirana za njihove programe,

- 19,6 % ispitanika smatra da je publika zainteresirana za njihove programe,

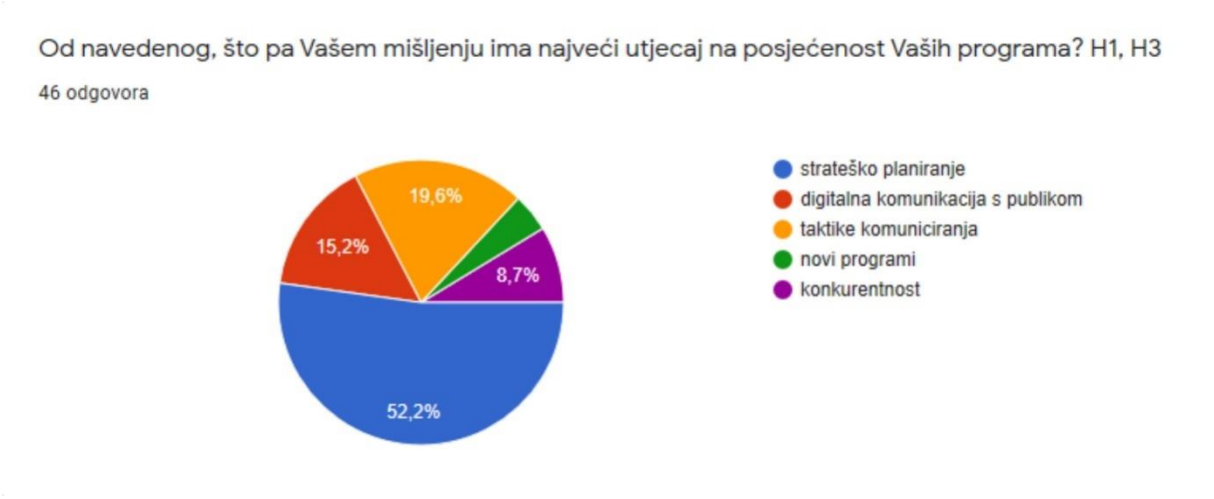
- 15,2 % ispitanika smatra da je publika u njihovoj sredini vrlo zainteresirana za njihove programe,

- 10,9 % ispitanika smatra da je publika u njihovoj sredini slabo zainteresirana za njihove programe,

- 8,7 % ispitanika smatra da publika u njihovoj sredini uopće nije zainteresirana za njihove programe.

[79] Izvor: Obrada autorice na temelju istraživačkih podataka

Postotak odgovora u Slici 11. prikazuje kako 45,7 % anketiranih smatra kako je publika u njihovoj sredini jako zainteresirana za njihove programe, a 19,6 % ispitanika smatra da je publika zainteresirana za njihove programe. Većina ispitanika smatra da je publika u njihovoj sredini zainteresirana za programe ustanova u kojima rade.



Slika 12. Strateško planiranje utječe na posjećenost programa. [80]

Prema rezultatima na Slici 12., vezanim uz pitanje „Od navedenog, što po Vašem mišljenju ima najveći utjecaj na posjećenost Vaših programa?“, a veže se uz Hipotezu 1 i 3, H1 - *Strateško planiranje odnosa s javnostima utječe na posjećenost programa u kulturi (prema mišljenju djelatnika u kulturi);* H3 - *Taktike komuniciranja značajno utječu na posjećenost programa u kulturi*, analiza pokazuje da od ponuđenih odgovora:

- 52,2 % ispitanika smatra da strateško planiranje ima najveći utjecaj na posjećenost programa,

- 19,6 % ispitanika smatra da taktike komuniciranja imaju najveći utjecaj na posjećenost programa,

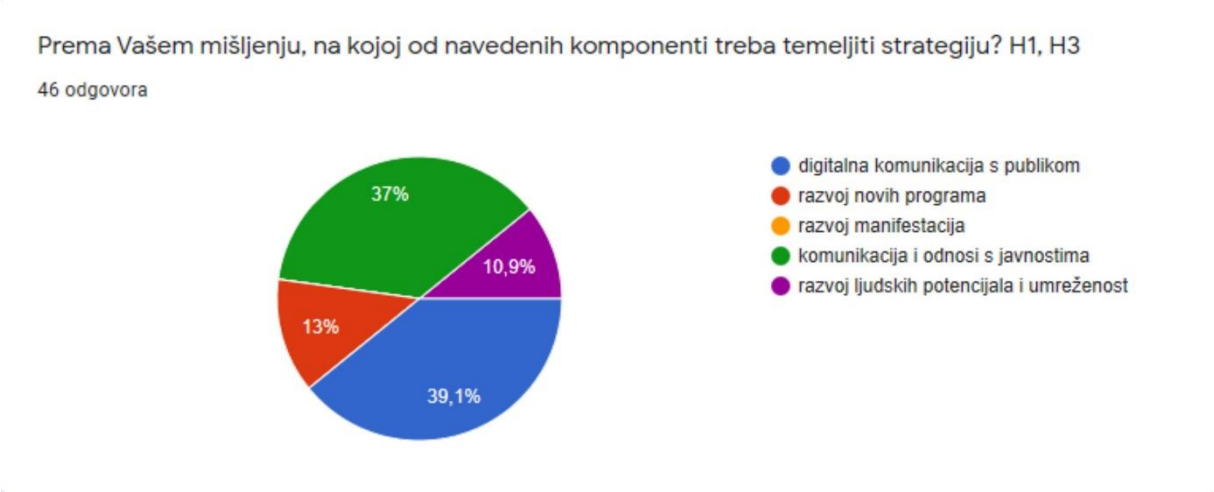
- 15,2 % ispitanika smatra da digitalna komunikacija ima najveći utjecaj na posjećenost programa,

- 8,7 % ispitanika smatra da konkurentnost ima najveći utjecaj na posjećenost programa,

[80] Izvor: Obrada autorice na temelju istraživačkih podataka

- 4,3 % ispitanika smatra da novi programi imaju najveći utjecaj na posjećenost programa.

Rezultati odgovora prikazanih na Slici 12. pokazuju kako 52,2 % ispitanika smatra kako upravo strateško planiranje ima najveći utjecaj na posjećenost programa, a 19,6 % ispitanika smatra kako taktike komuniciranja imaju najveći utjecaj na posjećenost programa. Bitno je izdvojiti i da 15,2 % ispitanika smatra kako digitalna komunikacija ima najveći utjecaj na posjećenost programa.



Slika 13. Digitalna komunikacija s publikom značajna komponenta na kojoj treba temeljiti strategiju. [81]

Slika 13. prikazuje rezultate odgovora ispitanika na pitanje „Prema Vašem mišljenju, na kojoj od navedenih komponenti treba temeljiti strategiju?“, a veže se uz Hipotezu 1 i 3,H1 - *Strateško planiranje odnosa s javnostima utječe na posjećenost programa u kulturi (prema mišljenju djelatnika u kulturi),* H3 - *Taktike komuniciranja značajno utječu na posjećenost programa u kulturi*:

- 39,1 % ispitanika smatra da je najvažnija komponenta na kojoj treba temeljiti strategiju digitalna komunikacija s publikom,

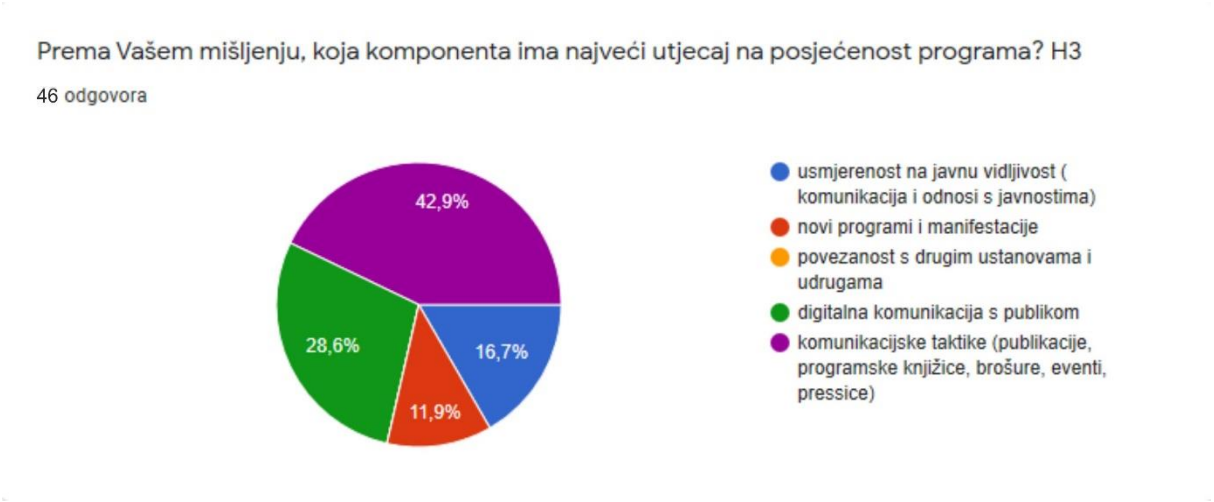
- 37 % ispitanika smatra da je to komunikacija i odnosi s javnostima,

- 13 % ispitanika odlučilo se za razvoj novih programa,

[81] Obrada autorice na temelju istraživačkih podataka

- 10,9 % ispitanika smatra da je ključna komponenta razvoj ljudskih potencijala i umreženost.

Analiza rezultata u Slici 13. pokazala je kako 39,1 % ispitanika smatra da je najvažnija komponenta na kojoj treba temeljiti strategiju digitalna komunikacija s publikom dok je 37 % ispitanika odgovorilo kako je komunikacija i odnosi s javnostima komponenta na kojoj treba temeljiti strategiju.



Slika 14. Taktike komuniciranja utječu na posjećenost programa u kulturi. [82]

Slika 14. prikazuje rezultate dobivene odgovorom na pitanje „Prema Vašem mišljenju, koja komponenta ima najveći utjecaj na posjećenost programa?“, a veže se uz Hipotezu 3 (H3) - *Taktike komuniciranja značajno utječu na posjećenost programa u kulturi*:

- 42,9 % ispitanika odgovorilo je da komunikacijske taktike imaju najveći utjecaj na posjećenost programa,

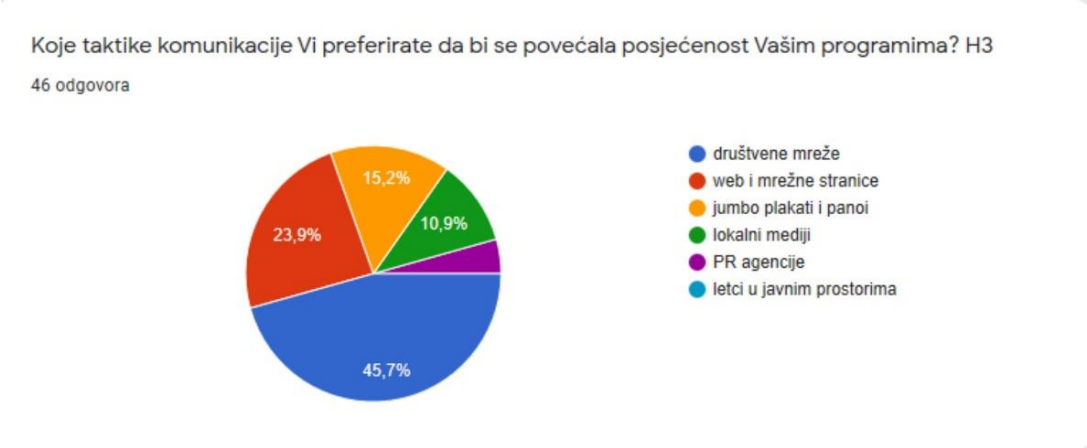
- 28,6 % ispitanika odlučilo se za digitalnu komunikaciju kao ključnu komponentu posjećenosti programa,

-16,7 % ispitanika odlučilo se za usmjerenost na javnu vidljivost,

-11,9 % ispitanika odlučilo se za nove programe i manifestacije.

[82] Izvor: Obrada autorice na temelju istraživačkih podataka

Rezultati ankete u Slici 14. pokazuju kako 42,9 % ispitanika smatra da komunikacijske taktike imaju najveći utjecaj na posjećenost programa, a 28,6 % ispitanika smatra da digitalna komunikacija predstavlja ključnu komponentu u posjećenosti programa.



Slika 15. Taktike komuniciranja značajne za posjećenost programa[83]

Iz rezultata odgovora na pitanje „Koje taktike komunikacije Vi preferirate da bi se povećala posjećenost Vašim programima?“, a rezultati se vežu uz Hipotezu 3 (H3) - *Taktike komuniciranja značajno utječu na posjećenost programa u kulturi,* grafički prikazanih na Slici 15. vidljivo je da:

- 45,7% ispitanika preferira društvene mreže,

- 23,9 % ispitanika odlučilo se za web i mrežne stranice[84]

- 15,2 % ispitanika preferira *jumbo* plakate i panoe,

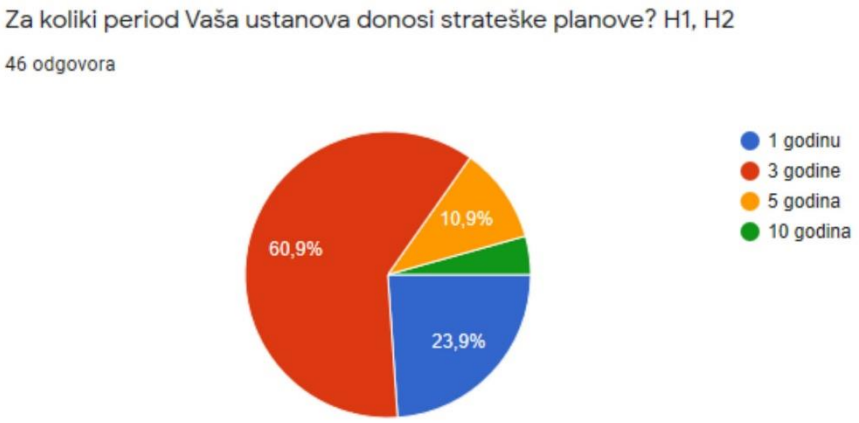
- 10,9 % ispitanika preferira lokalne medije,

- 4,3 % ispitanika preferira PR agencije.

Iz rezultata dobivenih istraživanjem, evidentno je kako 45,7 % ispitanika preferira društvene mreže kao glavnu taktiku komuniciranja za povećanje posjećenosti programima. Nešto manje, no ipak značajan udio njih 23,9 % ispitanika preferira web i mrežne stranice kao taktiku komuniciranja za povećanje posjete programima.

[83] Izvor: Obrada autorice na temelju istraživačkih podataka
[84] „Mrežna stranice je dokument pisan HTML jezikom“ a „Web je grupa mrežnih stranica smještenih na mrežnom poslužitelju“, https://sites.google.com/site/pitanjaiodgovoritj/home/sto-su-mrezne-stranice, (pristupljeno 29.2.2020. 14:15)

Djelatnici ustanova u kulturi preferiraju društvene mreže kao jednu od glavnih taktika komuniciranja, upravo iz razloga jer im društvene mreže omogućavaju brzu i pravovremenu komunikaciju s publikom te najavu programa.



Slika 16. Većina ustanova u kulturi donosi trogodišnje strateške planove. [85]

Rezultati istraživanja prikazani grafikonom na Slici 16., a vezani uz pitanje „Za koliki period Vaša ustanova donosi strateške planove?“, povezani uz Hipotezu 1 i 2, H1 - *Strateško planiranje odnosa s javnostima utječe na posjećenost programa u kulturi (prema mišljenju djelatnika u kulturi)*, H2 - *Ustanove u kulturi nemaju strateške planove,* pokazuju*:*

- 60,9 % ispitanika odgovorilo je da strateške planove donosi za period od 3 godine,

- 23,9 % ispitanika za 1 godinu,

- 10,9 % ispitanika za 5 godina,

- 4,3 % ispitanika za 10 godina.

Prema rezultatima istraživanja prikazanim na Slici 16., moguće je zaključiti da značajan broj ustanova u kulturi strateški promišlja jer donosi planove na trogodišnje razdoblje (60,9 % njih) no to je još uvijek nedovoljno strateški utemeljeno što pokazuje činjenica da svega oko 15 % ispitanika planira za period duži od 5 godina (10,9 % za 5 godina, 4,3 % za 10 godina).

[85] Izvor: Obrada autorice na temelju istraživačkih podataka



Slika 17. Većina ispitanika smatra da ustanove trebaju donositi trogodišnje strateške planove. [86]

Rezultati istraživanja prikazani grafikonom na Slici 17., a vezani uz pitanje „Po Vašem mišljenju, za koliki vremenski period bi trebalo donijeti strategiju ustanove?“, i povezani uz Hipotezu 1 i 2, H1 - *Strateško planiranje odnosa s javnostima utječe na posjećenost programa u kulturi (prema mišljenju djelatnika u kulturi)*, H2 - *Ustanove u kulturi nemaju strateške planove,* pokazuju da:

- 65,2 % ispitanika smatra da je to za period od 3 godine,

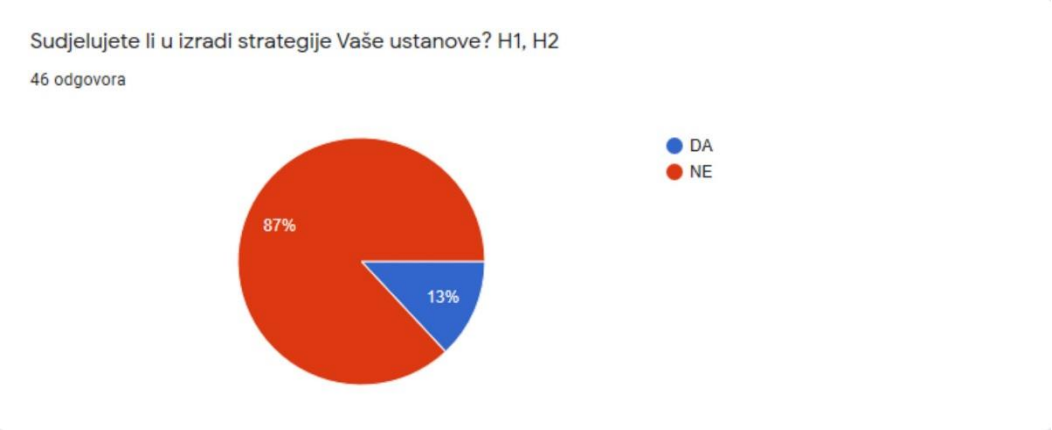
- 21,7 % ispitanika za 5 godina,

- 8,7 % ispitanika za 1 godinu,

- 4,4 % ispitanika za 10 godina.

Prema rezultatima istraživanja prikazanim na Slici 17. većina ispitanika (65,2 % njih) smatra da bi strategiju ustanove trebalo donositi na period od tri godine što upućuje na činjenicu da su praksa i njihova promišljanja identična ukoliko pogledamo rezultate grafikona na Slici 16. (60,9 % ispitanika odgovorilo je da strateške planove donosi za period od 3 godine, Slika16., a Slika 17. pokazuje kako 65,2 % ispitanika smatra da strateške planove treba donositi na trogodišnji vremenski period).

[86] Izvor: Obrada autorice na temelju istraživačkih podataka



Slika 18. Većina ispitanika ne sudjeluje u izradi strategije ustanove. [87]

Rezultati istraživanja prikazani grafikonom na Slici 18., vezani uz pitanje o sudjelovanju ispitanika u izradi strategije njihove ustanove, a povezani uz Hipotezu 1 i 2, H1- *Strateško planiranje odnosa s javnostima utječe na posjećenost programa u kulturi (prema mišljenju djelatnika u kulturi)*, H2 - *Ustanove u kulturi nemaju strateške planove*, pokazuju da*:*

- 87 % ispitanika odgovorilo je da NE sudjeluje u izradi strategije svoje ustanove,

- 13 % ispitanika odgovorilo da sudjeluje u izradi strategije svoje ustanove.

Analiza rezultata prikazanih grafikonom na Slici 18., pokazala je da čak 87 % ispitanika ne sudjeluje u izradi strategije ustanove u kojoj rade, a 13 % ispitanika sudjeluje u izradi strategije ustanove. Ispitanici ovog istraživanja relevantni su za temu provedenog istraživanja, ali zbog organizacijskog ustroja i cjelokupnog izostanka strateškog planiranja u segmentu kulture, ne sudjeluju u izradi strateškog plana svoje ustanove, odnosno, većina ustanova ispitanika ne izrađuje strateške planove.

[87] Izvor: Obrada autorice na temelju istraživačkih podataka

7. DISKUSIJA REZULTATA

Analizom rezultata provedenih istraživanjem i anketnim upitnikom, dobiven je uvid u strateško planiranje odnosa s javnostima ustanova u kulturi.

7.1. Elaboracija istraživačkog pitanja

U svrhu ispunjavanja cilja istraživanja i zadanog cilja rada postavljeno je istraživačko pitanje: „Kako strateško planiranje odnosa s javnostima utječe na veću posjećenost programima u kulturi?" Problem istraživanja bavio se izostankom strateškog planiranja ustanova u kulturi. Rezultati anketnog upitnika tako su ukazali na izostanak strateških planova ustanova u kulturi iz knjižničnog i audiovizualnog sektora. Također, značajno je napomenuti da većina ustanova u kulturi strateški promišlja, ali donosi trogodišnje strateške planove što je još uvijek nedovoljno strateški utemeljeno.

7.2. Elaboracija hipoteza

Hipoteze

H1. Strateško planiranje odnosa s javnostima utječe na posjećenost programa u kulturi (prema mišljenju djelatnika u kulturi).

H2. Ustanove u kulturi nemaju strateške planove.

H3. Taktike komuniciranja značajno utječu na posjećenost programa u kulturi.

H1. Strateško planiranje odnosa s javnostima utječe na posjećenost programa u kulturi (prema mišljenju djelatnika u kulturi).

Prva hipoteza (H1) koja je glasila *„ Strateško planiranje odnosa s javnostima utječe na posjećenost programa u kulturi (prema mišljenju djelatnika u kulturi)“*, **je potvrđena**.

Na postavljeno pitanje *Od navedenog, što pa Vašem mišljenju ima najveći utjecaj na posjećenost Vaših programa?*, a ponuđeni odgovori bili su: *strateško planiranje; digitalna komunikacija s publikom; taktike komuniciranja; novi programi; konkurentnost*, 52,2 % ispitanika odgovorilo je da strateško planiranje ima najveći utjecaj na posjećenost njihovih programa. Izrazito je važno napomenuti kako su ispitanici u najvećem broju odgovorili kako upravo strateško planiranje ima najveći utjecaj na posjećenost njihovih programa. Pored strateškog planiranja 19,6 % ispitanika odgovorilo je kako taktike komuniciranja imaju najveći utjecaj na posjećenost njihovih programa. Ovaj postotak također je važan, zbog činjenice da je djelomično obuhvaćena i treća hipoteza rada koja glasi da *Taktike komuniciranja značajnu utječu na posjećenost programa u kulturi*.

Na pitanje *Je li prema Vašem mišljenju (1-5) strategija Vaše ustanove ključna za uspješno poslovanje?*, 50 % ispitanika (23 od 46 ispitanika), odgovorilo da je da strategija izrazito važna za uspješno poslovanje. Također 19,6 % ispitanika slaže se da je strategija ustanove ključna za njezino uspješno poslovanje.

Analiza sljedećeg pitanja koje se također veže uz strateški plan ustanove *Mislite li da izostanak jasne vizije, misije i ciljeva utječe na Vaše poslovanje i programe (1-5)?,* pokazuje kako 45,7 % ispitanika (21 od 46 anketiranih) u potpunosti se slaže da izostanak jasne vizije, misije i ciljeva utječe na poslovanje ustanove i njezine programe, 17,4 % ispitanika odgovorilo je da se slaže kako izostanak jasne vizije, misije i ciljeva utječe na poslovanje i programe ustanove. Obzirom da su jasna vizija i misija osnove u strateškom planiranju, temeljem postotaka odgovora na ovo pitanje, zaključuje se da djelatnici iz audiovizualnog i knjižničnog sektora pri planiranju i provedbi programa detaljno razrađuju misiju i viziju u svrhu boljeg poslovanja.

Od 46 ispitanika, 29 djelatnika u kulturi (63 %) na sljedećem pitanju koje se veže uz Hipotezu 1 *Mislite li da je analiza potreba u kulturi nužna za uspješno provođenje programa?*, u potpunosti se slaže da je analiza potreba u kulturi nužna za uspješno provođenje programa. Planiranje u kulturi izrazito je specifično, uzme li se u obzir da su programi osnova poslovanja ustanova u kulturi, stoga je izrazito bitno redovito raditi analizu potreba u sredini u kojima se programi provode. Ova stavka posebno je bitna prilikom provedbe novih programa, potrebno je analizirati potrebe kako bi se osigurala uspješna ali i dugotrajna provedba programa.

H2. Ustanove u kulturi nemaju strateške planove.

Analizom rezultata anketnog upitnika **potvrđena je** i druga hipoteza (H2), koja je glasila *„Ustanove u kulturi nemaju strateške planove“*. Uzmemo li u obzir da je dugoročno strateško planiranje ključno i da je prema mišljenju stručnjaka strateški plan na deset godina zapravo najbolji pokazatelj uspješnog planiranja, većina ustanova u kulturi svoje planove radi na trogodišnjem vremenskom periodu.

Na pitanje „Za koliki vremenski period Vaša ustanova donosi strateški plan?“, 60,9 % ispitanika odgovorilo je da je to period od tri godine, a 23,9 % ispitanika odgovorilo je na jednu godinu. Ostali, odnosno 10,9 % ispitanika odgovorilo je kako njihova ustanova donosi strateške planove na pet godina, a 4,3 % ispitanika odgovorilo je na deset godina. Vjerojatna je činjenica da većina ustanova u kulturi nema strateške planove, a postotak od 60,9 % ispitanika koji se odlučio na trogodišnje strateške planove, vezan je uz činjenicu da su se 2008. godine donošenjem Zakona o proračunu sva državna tijela uključujući i Ministarstvo kulture obvezala na donošenje trogodišnjih strateških planova. *U travnju 2012. godine, „Ministarstvo kulture Republike Hrvatske uputilo je obavijest svim javnim kulturnim ustanovama u Hrvatskoj o Dopuni uvjeta za prijavljivanje programa na Javni poziv za 2013. godinu, a koji se odnosio na obvezu prilaganja strateškog plana ustanove, uz ostalu potrebnu dokumentaciju tijekom prijave na natječaj. Ova izmjena Pravilnika sastojala se od još jedne važne dopune, a to je uvođenje trogodišnjeg financiranja programa i projekata javnih potreba u kulturi. Shodno tome, u srpnju 2012. godine Ministarstvo kulture uputilo je još jedan dopis u kojem se navodi da su svi zainteresirani, bez obzira na status, uz traženu dokumentaciju dužni dostaviti i strateški plan.“*[88]

Sljedeće pitanje koje se također veže uz Hipotezu 2 (H2), „Po Vašem mišljenju, za koliki vremenski period bi trebalo donijeti strategiju ustanove?“, najveći postotak ispitanika, 65,2 % odgovorilo je da bi strateške planove trebalo donositi na tri godine. Ovaj podatak također se povezuje uz natuknice Ministarstva kulture koje je obvezivalo ustanove na izradu trogodišnjih strateških planova. Većina ustanova u kulturi bila je dužna dostaviti trogodišnje strateške planove, ali glavno pitanje je - Jesu li nakon isteka te tri godine izrađeni novi strateški planovi i dostavljaju li se redovno Ministarstvu kulture i osnivačima ustanova, odnosno izrađuju li se novi

[88] Boris Jurinić „Strateško planiranje u kulturi – iskustva i izazovi“, https://www.min-kulture.hr/userdocsimages/PLANIRANJE/TIM4PIN_bj.pdf (pristupljeno 16.2.2020. 16:20)

strateški planovi nakon isteka prethodnih? Da bi se potvrdilo ovo pitanje bilo bi potrebno napraviti analizu i istraživanje na razini Ministarstva kulture i ustanova kojima je Ministarstvo kulture osnivač. Izvjesno je da je većina ustanova u kulturi izradila trogodišnje planove i da se nakon toga nije izrađivala nova strategija ustanove. Većina ustanova u kulturi, obzirom na djelatnosti, svoj rad bazira na programima. Obzirom da je najčešće riječ o dugogodišnjim i revijalnim programima, strateški plan se najčešće zaobilazi, a naglasak se stavlja na natječaje i pribavljanje sredstava na jednogodišnjoj razini nužnih za provedbu programa.

Da ustanove u kulturi (knjižnična i audiovizualna djelatnost) ne rade temeljito na strateškim planovima govori i podatak u anketnom upitniku u zadnjem pitanju „Sudjelujete li u izradi strategije Vaše ustanove?“, gdje je 87 % ispitanika odgovorilo kako NE sudjeluje u izradi strateškog plana svoje ustanove. Podatak od 87 % ispitanika koji ne sudjeluju u izradi strategije ustanove inicira na nepostojanje strateškog plana ustanove ispitanika. Obzirom da su anketni upitnik popunili ravnatelji i voditelji djelatnosti iz knjižničnog i audiovizualnog sektora, postotak od 87 % ispitanika koji NE sudjeluju u izradi strategije svoje ustanove, a riječ je o osobama koje bi po opisu radnih mjesta trebale izrađivati strateški plan, postavlja protupitanje – Tko izrađuje strateške planove ustanove ako to ne rade ravnatelji i voditelji djelatnosti? Prema postotku od 87 % ispitanika koji ne sudjeluju u izradi strateškog plana svoje ustanove, a po svemu bi trebali, nameće se zaključak kako ustanove u kulturi ne izrađuju (redovito i kontinuirano) strateške planove.

H3. Taktike komuniciranja značajno utječu na posjećenost programa u kulturi.

Treća hipoteza (H3) u diplomskom radu glasila je *„Taktike komuniciranja utječu na posjećenost programa u kulturi“* i rezultati anketnog ispitivanja pokazuju da je i ova hipoteza **potvrđena.**

Na postavljeno pitanje „Prema Vašem mišljenju, koja komponenta ima najveći utjecaj na posjećenost programa?“, a ponuđeno je: usmjerenost na javnu vidljivost (komunikacija i odnosi s javnostima); novi programi i manifestacije; povezanost s drugim ustanovama i udrugama; digitalna komunikacija s publikom; komunikacijske taktike (publikacije, programske knjižice, brošure, *eventi, pressice*), 42,9 % ispitanika odgovorilo je da komunikacijske taktike imaju najveći utjecaj na posjećenost

programa njihove ustanove, a 29,6 % ispitanika odlučilo se za digitalnu komunikaciju s publikom. Važno je izdvojiti kako je 16,7 % ispitanika odgovorilo kako je to usmjerenost na javnu vidljivost (komunikacija i odnosi s javnostima). Ustanove u kulturi u posljednjih nekoliko godina intenzivno su počele primjenjivati taktike komuniciranja kako bi povećali vidljivost, ali i posjećenost svojih programa. Većina ustanova u kulturi svoje poslovanje bazira na javnoj dostupnosti, otvorenosti prema publici i pružanju pravovremenih informacija. Kao bitan segment strateškog plana, ustanove u kulturi prepoznale su taktike komuniciranja.

Na pitanje „Prema Vašem mišljenju, na kojoj od navedenih komponenti treba temeljiti strategiju?“, od ponuđenih odgovora: digitalna komunikacija s publikom; razvoj novih programa; razvoj manifestacija; komunikacija i odnosi s javnostima; razvoj ljudskih potencijala i umreženost, 39,1 % ispitanika odgovorilo je da digitalna komunikacija s publikom predstavlja komponentu na kojoj treba temeljiti strategiju dok je 37 % ispitanika odgovorilo da su komunikacija i odnosi s javnostima komponenta na kojoj treba temeljiti strategiju. Ovaj postotak odgovora izrazito je važan jer upravo digitalna komunikacija s publikom i komunikacija i odnosi s javnostima spadaju u segmente taktika komuniciranja.

Sljedeće pitanje koje se povezuje uz potvrdu Hipoteze 3 (H3), glasilo je *Koje taktike komunikacije Vi preferirate da bi se povećala posjećenost Vašim programima?,* od ponuđenih odgovora (društvene mreže, web i mrežne stranice[89], jumbo plakati i panoi, lokalni mediji, PR agencije, letci u javnim prostorima), 45,7 % ispitanika odabralo je društvene mreže kao taktike komunikacije koje preferiraju kako bi se povećala posjećenost programa njihovih ustanova, 23,9 % ispitanika opredijelilo se web i mrežne stranice kao taktiku komuniciranja koju preferiraju u poslovanju, 15,2 % odabralo je jumbo plakate i panoe, a 10,9 % lokalne medije. Izrazito je važno napomenuti kako odabiri s najviše postotaka zapravo spadaju u ključne aktivnosti taktika komuniciranja. Djelatnici u kulturi sve više uviđaju i koriste taktike komuniciranja u svrhu uspješnijeg poslovanja, veće posjećenosti i privlačenja publike. Uspješnom kombinacijom taktika komuniciranja, koje se ogledaju u pravovremenoj najavi programa, njegovoj promociji i disperziji, ustanove u kulturi bilježe veću posjećenost programa.

[89] „Mrežna stranice je dokument pisan HTML jezikom“ a „Web je grupa mrežnih stranica smještenih na mrežnom poslužitelju“, https://sites.google.com/site/pitanjaiodgovoritj/home/sto-su-mrezne-stranice, (pristupljeno 29.2.2020. 14:15)

7.3. Kritički osvrt, preporuke

Izrazito je malo stručne literature koja se bavi strateškim pristupom planiranja ustanova u kulturi. U Republici Hrvatskoj strateško planiranje veže se uz Zavod za kulturu koji je djelovao početkom 1970-ih godina. *„Kulturna politika“* u Republici Hrvatskoj, projekt na kojem se temelji strateško planiranje u kulturi na području Hrvatske. Kao prekretnica u strateškom planiranju na području Republike Hrvatske navodi se 2008. godina kada je donesen Zakon o proračunu kojim su se sva državna tijela državne uprave uključujući i Ministarstvo kulture obvezala na izradu trogodišnjih strateških planova.

Nakon provedenog istraživanja potvrđene su sve tri hipoteze rada, a zaključak je da strateško planiranje odnosa s javnostima utječe na veću posjećenost programa u kulturi. Taktike komuniciranja značajno utječu na posjećenost programa. Također potvrđena je i treća hipoteza rada koja se veže uz izostanak strateških planova ustanova u kulturi.

Uvijek postoje ograničenja pri provedbi anketnog upitnika. Neka ograničenja vežu se uz spoznaju ispitanika, u ovom slučaju njihovoj iskrenosti i neiskrenosti tijekom ispunjavanja anketnog upitnika. Istraživanje je provedeno na relativno malom uzorku populacije (46 ispitanika je popunilo anketu), no uzme li se u obzir da je anketa provedena na djelatnicima u kulturi, točnije poslana je na mail adrese ravnatelja i voditelja djelatnosti iz knjižnične i audiovizualne djelatnosti, onda je taj uzorak reprezentativan.

8. ZAKLJUČAK

U segmentu kulture posebno je zahtjevan zadatak definirati provedbu i uspješnost strateškog planiranja odnosa s javnostima ustanova u kulturi. Taktike komuniciranja koje su jedan od ključnih koraka provedbe uspješnog strateškog planiranja odnosa s javnostima, danas igraju važnu ulogu u strateškom planu ustanova u kulturi. Razvojem taktika komuniciranja, točnije pojavom novih medija, ustanove u kulturi svoju strategiju i plan počinju temeljiti upravo na ovoj komponenti. Razloga je puno, ali onaj glavni ogleda se u činjenici da je razvojem taktika komuniciranja omogućena jednostavnija i brža komunikacija s publikom.

Primjer uspješne primjene taktika komuniciranja prikazan je u djelovanju ustanove Kino Europa. Svoje uspješno djelovanje ova ustanova dugovala je dobrom strateškom planiranju.

Strateški plan Kina Europa temeljio se na komunikaciji, marketingu, oglašavanju, odnosima s javnošću te vizualnom identitetu kako ustanove tako i njezinih programa. Uspješnom kombinacijom navedenih segmenata koji čine osnovu dobrog strateškog planiranja u kulturi, Kino Europa kroz godine uspješno je povećavalo broj posjetitelja, ali i financijska sredstva koja su nužna za provedbu programa.

Ustanove u kulturi po mnogim kriterijima strateško planiranje moraju staviti u prvi plan. Specifičnost ustanova u kulturi (kina, knjižnice) ogleda se u činjenici da se uspješnost njihovog rada izričito ogleda u broju posjetitelja, pretplatnika (prodanih ulaznica), ali i priljevu financijskih sredstava nužnih za provedbu programa. Ukratko, moglo bi se reći da je dobro strateško planiranje u ovim ustanovama uvjet njihova rada. Prilikom prijave programa na natječaje bilo iz gradskog, županijskog, državnog ili europskog resora, prvo od čega treba početi je strateški plan programa. Provedbu programa u kulturi uvjetuje dobro strateško planiranje. Europske asocijacije prilikom prijave na njihove natječaje ili prilikom pristupnog procesa postanka njihovih članova uvjetuju ustanove u ostvarivanju, ali i realiziranju niza kriterija. Za svaki program detaljno mora biti specificirana misija i cilj programa čime se ostvaruje osnovni segment strateškog planiranja. Dobar strateški plan ustanove tako osigurava provedbu programa, priljev financijskih sredstava, ali i povećanje broja posjetitelja.

Nakon provedbe istraživanja došlo se do uvida u strateško planiranje odnosa s javnostima ustanova u kulturi i to iz knjižnične i audiovizualne djelatnosti. Sve tri hipoteze ovoga rada su potvrđene. Rezultati istraživanja pokazali su kako djelatnici u kulturi smatraju da strateško planiranje odnosa s javnostima utječe na posjećenost programa u kulturi. Također djelatnici ustanova u kulturi iz knjižnične i audiovizualne djelatnosti u velikom postotku smatraju da taktike komuniciranja utječu na veću posjećenost programa u kulturi. Ovaj rad bavi se i problematikom izostanka strateških planova ustanova u kulturi. Ono što je u istraživanju potvrđeno jeste podatak da većina ustanova iz knjižnične i audiovizualne djelatnosti izrađuje svoje planove na trogodišnjoj razini, što je mali vremenski period u strateškom planiranju. Veliki postotak djelatnika, a radi se o ravnateljima i voditeljima djelatnosti, ne sudjeluje u izradi strateškog plana svoje ustanove.

Ovim radom pokušao se istražiti mali segment strateškog planiranja odnosa s javnostima u kulturi te je namjera bila ukazati na potrebu i nužnost izrade dugoročnih strateških planova ustanova u kulturi.

U Varaždinu, 10. ožujka 2020. godine

9. LITERATURA

TISKANI IZVORI:

1. Kunczik, Michael, 2006. „Odnosi s javnošću: koncepti i teorije“, Fakultet političkih znanosti Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb

2. Ronald D. Smith, 2002. Strategic Planning for Public Relations: Lawrence Erlbaum associates, Mahwah, New Jersey, London, 2002.

3. Tomić, Zoran, 2008. Odnosi s javnošću: teorija i praksa: Synopsis, Zagreb – Sarajevo

4. Dragojević Sanjin; Žiljak Tihomir i suradnici, 2008. Organizacijski razvoj i strateško planiranje u kulturi: grad Zagreb, Zagreb: Pučko otvoreno učilište

5. Alfirević, Nikša i suradnici, 2013. Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija, Zagreb : Školska knjiga: Institut za inovacije

6. Pavičić, Jurica i suradnici, 2006. Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti, Zagreb : Masmedia

7. Dragojević, Sanjin; Dragićević-Šešić, Milena, 2008. Menadžment umjetnosti u turbulentnim vremenima, Zagreb; Jesenski i Turk

8. Dragićević-Šešić Milena; Stojković Branimir, 2013. Kultura: menadžment, animacija, marketing, Zagreb; Kulturno informativni centar

9. Šakaja, Laura, 1999. Kultura i prostor: prostorna organizacija kulturnih djelatnosti u Hrvatskoj, Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb.

MREŽNI I ELEKTRONIČKI IZVORI

1. Skoko, Božo, Odnosi s javnošću kao doprinos, Polit. misao, Vol XLI, (2004.), br. 1, str. 92–101, (online), https://hrcak.srce.hr/22859 (pristupljeno 30.9.2019.)

2. Bencun Soldo, Sandra, „Odnosi s javnošću vs. marketing u kulturi“, Hauska & Partneri, http://hauska.hr/odnosi-s-javnoscu-vs-marketing-u-kulturi/ (pristupljeno 29.1.2020. 16:45)

3. Obradović, Đorđe; Medo Bogdanović, Ivana, „Holistički odnosi s medijima organizacija u kulturi“, MediAnali : međunarodni znanstveni časopis za pitanja medija, novinarstva, masovnog komuniciranja i odnosa s javnostima, Vol. 4 No. 7, 2010., Hrčak ID: 55354 https://hrcak.srce.hr/55354 (pristupljeno 29.1.2020. 17:20)

4. Ministarstvo kulture – Središnji državni portal– Propisi, https://www.min-kulture.hr/default.aspx?id=74 (pristupljeno 30.9.2019. 18:35)

5. Zakon.hr– Pročišćeni tekstovi zakona –Zakon o knjižnicama i knjižničnoj djelatnosti - NN 17/19, 98/19, na snazi od 01.01.2020., https://www.zakon.hr/z/2275/Zakon-o-knjižnicama-i-knjižničnoj-djelatnosti (pristupljeno 5.1.2020. 20:40)

6. Državni zavod za statistiku, Knjižnice u 2016., libraries, 2016, godina/ year: liv. Zagreb, 24. Studenoga 2017./ 24 november, 2017 broj/ number: 8.3.1. Issn 133000350 https://www.dzs.hr/ (pristupljeno 5.1.2020. 15:30)

7. Ministarstvo kulture – Središnji državni portal – Propisi – Muzejska djelatnost, https://www.min-kulture.hr/default.aspx?id=78 (pristupljeno 5.1.2020.)

8. Zakon.hr – Pročišćeni tekstovi zakona – Zakon o muzejima, NN 61/18, 98/19 na snazi od 01.01.2020., https://www.zakon.hr/z/302/Zakon-o-muzejima (pristupljeno 6.1.2020. 19:15)

9. Državni zavod za statistiku, Godina/ Year: liv. Zagreb, 30. Listopada 2019./ 30 october, 2019., broj/ number: 8.3.1. Issn 1330-0350, muzeji, galerije i zbirke u 2018. https://www.dzs.hr/ (pristupljeno 6.1.2020. 22:10)

10. Ministarstvo kulture – Središnji državni portal – Propisi – Kazališna i glazbeno scenska djelatnost, https://www.min-kulture.hr/default.aspx?id=79 (pristupljeno 7.1.2020. 21:45)

11. Državni zavod za statistiku, Godina/ Year: lvi., zagreb, 20. Prosinca 2019./ 20 december, 2019., broj/ number: 8.3.2. Issn 1330-0350, umjetničko stvaralaštvo i reproduktivno izvođenje u sezoni 2018./2019 https://www.dzs.hr/ (pristupljeno 7.1.2020. 15:10)

12. Zakon.hr – Pročišćeni tekstovi zakona – Zakon o kazalištima, NN 71/06, 121/13, 26/14, 98/19, na snazi od 01.01.2020., https://www.zakon.hr/z/301/Zakon-o-kazalištima (pristupljeno 7.1.2020. 22:15)

13. Ministarstvo kulture – Središnji državni portal – Kulturne djelatnosti – Glazba i glazbeno scenske umjetnosti – Kriteriji za vrednovanje programa, https://www.min-kulture.hr/default.aspx?id=158 (pristupljeno 8.1.2020. 20:35)

14. Zakon.hr – Pročišćeni tekstovi zakona – Zakon o audiovizualnim djelatnostima, NN 61/18, na snazi od 19.07.2018., https://www.zakon.hr/z/489/Zakon-o-audiovizualnim-djelatnostima (pristupljeno: 8.1.2020. 17:25)

15. Državni zavod za statistiku, kinematografija u 2018., godina/ year: lvi. Zagreb, 21. Lipnja 2019./ 21 june, 2019, broj/ number: 8.3.4., issn 1330-0350 https://www.dzs.hr/ (pristupljeno 8.1.2020. 17:25)

16.Zakon o upravljanju javnim ustanovama u kulturi, Broj: 01-081-01-3348/2, Zagreb, 2.studenoga2001.https://narodnenovine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2001_11_96_1611.html (pristupljeno 9.1.2020. 18:50)

17. Jurinić, Boris, 2012. Strateško planiranje u kulturi – iskustva i izazovi, Tim4Pin Magazin2/2012.,UDK:657.2(online), https://www.minkulture.hr/userdocsimages/PLANIRANJE/TIM4PIN_bj.pdf, (pristupljeno 30.9.2019. 19:20)

18. Ministarstvo kulture – Arhiva – Strateško planiranje – Strateški planovi ustanova i organizacija u kulturi (2013.), https://www.min-kulture.hr/default.aspx?id=7778, (pristupljeno 1.10.2019. 16:25)

19. Ministarstvo kulture, Strateški plan Ministarstva kulture (2019. – 2021.), travanj 2018.https://www.minkulture.hr/userdocsimages/2005/Strateški%20plan%20MK%202019.-2021.%20-%20Final%20(004).pdf, (pristupljeno 2.10.2019. 14:25)

20. Antolović Jadran; Turkalj Podmanicki, Margareta, 2010., Načela i smjernice za organizacije u kulturi, Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues, Vol. XXIII No.1,2010., https://hrcak.srce.hr/57840, (pristupljeno 5.10.2019. 19:35)

21.KinoEuropa–Naslovnica–Onama–KinoEuropa2008.–2019. https://www.kinoeuropa.hr/o-nama/ (pristupljeno 7.10.2019. 13:10)

22.KinoKino–Međunarodni filmski festival za djecu, 2019. https://kinokino.hr/ (pristupljeno 7.10.2019. 22:20)

23. KinoEuropa,KinoBibijada, O Kinu Bibijada, 2019. https://www.kinoeuropa.hr/kino-bibijada/ (pristupljeno 9.10.2019. 18:10)

24.KinoEuropa–Shop–Naslovnica,2019.https://www.kinoeuropa.hr/shop/ (pristupljeno 20.10.2019. 20:50)

25. European Best Destinations, Official website of the Best Destinations in Europe, KinoEuropa,Independentcinema,bar&shop, https://www.europeanbestdestinations.com/croatia-travel-guide/kino-europa-cafe/ (pristupljeno 22.10.2019. 23:15)

26. Kino Europa – Naslovnica – Vijesti – Nagrada Europa Cinemas – Kino Europa najbolje je europsko kino, 2016. http://www.kinoeuropa.hr/vijesti/nagrada-europa-cinemas-kino-europa-najbolje-je-europsko-kino-34595 (pristupljeno3.11.2019. 19:25)

27.EuropaCinemas–A European and Worldwide Network, 2019., https://www.europa-cinemas.org/en/Presentation (pristupljeno 10.11.2019. 16:10)

28.Pitanja i odgovori, https://sites.google.com/site/pitanjaiodgovoritj/home/sto-su-mrezne-stranice, (pristupljeno 29.2.2020. 14:15)

POPIS ILUSTRACIJA

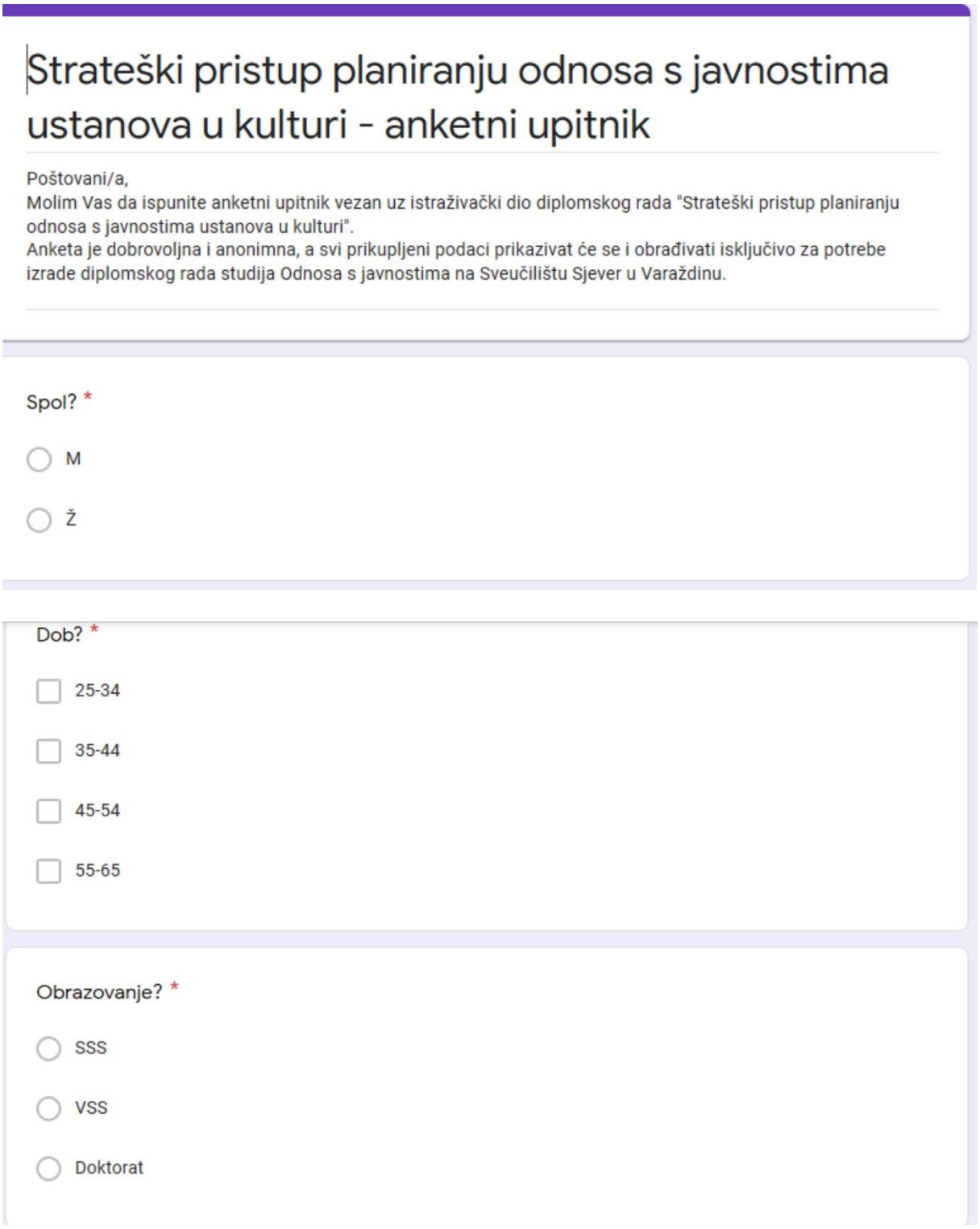
Popis tablica

Tablica 1. Prikaz knjižnica prema vrsti, statusu i dodatnim odjelima za 2016. godinu 15
Tablica 2. Prikaz broja kazališta, sjedala, zaposlenika, članova amatera i djece u sezoni 2018./2019. 18
Tablica 3. Prikaz profesionalnih orkestara, zborova i ansambla 18

Popis slika

Slika 1. Prikaz muzeja i muzejskih zbirki prema vrsti u 2018. godini 16
Slika 2. Prikaz kinematografa po županijama u 2018. godini 20
Slika 3. Spolna skupina ispitanika 43
Slika 4. Dobna skupina ispitanika 44
Slika 5. Prikaz obrazovanja ispitanika 45
Slika 6. Prikaz djelatnosti u ustanovama ispitanika 45
Slika 7. Prikaz rezultata o utjecaju strategije na uspješno poslovanje 46
Slika 8. Prikaz rezultata o utjecaju izostanka misije, vizije i ciljeva na poslovanje ... 47
Slika 9. Prikaz rezultata u postotcima o nužnosti provedbe analize potreba u kulturi za uspješno provođenje programa 48
Slika 10. Prikaz rezultata u postotcima o informiranosti publike o programima 49
Slika 11. Prikaz rezultata u postotcima o zainteresiranosti publike za programe ispitanika 50
Slika 12. Strateško planiranje utječe na posjećenost programa. 51
Slika 13. Digitalna komunikacija s publikom značajna komponenta na kojoj treba temeljiti strategiju. 52
Slika 14. Taktike komuniciranja utječu na posjećenost programa u kulturi. 53
Slika 15. Taktike komuniciranja značajne za posjećenost programa 54
Slika 16. Većina ustanova u kulturi donosi trogodišnje strateške planove. 55
Slika 17. Većina ispitanika smatra da ustanove trebaju donositi trogodišnje strateške planove. 56
Slika 18. Većina ispitanika ne sudjeluje u izradi strategije ustanove. 57

PRILOG 1: Anketni upitnik



Strateški pristup planiranju odnosa s javnostima ustanova u kulturi - anketni upitnik

Poštovani/a,
Molim Vas da ispunite anketni upitnik vezan uz istraživački dio diplomskog rada "Strateški pristup planiranju odnosa s javnostima ustanova u kulturi".
Anketa je dobrovoljna i anonimna, a svi prikupljeni podaci prikazivat će se i obrađivati isključivo za potrebe izrade diplomskog rada studija Odnosa s javnostima na Sveučilištu Sjever u Varaždinu.

Spol? *

M

Ž

Dob? *

25-34

35-44

45-54

55-65

Obrazovanje? *

SSS

VSS

Doktorat

Koji su najčešći programi u Vašoj ustanovi? *

- audiovizualni
- glazbeno–scenski
- knjižnični
- muzejski
- kazališni

Je li prema Vašem mišljenju (1-5) strategija Vaše ustanove ključna za uspješno poslovanje? - H1 *

1	2	3	4	5
○	○	○	○	○

Mislite li da izostanak jasne misije, vizije i ciljeva utječe na Vaše poslovanje i programe (1-5)? H1 *

1	2	3	4	5
○	○	○	○	○

Mislite li da je analiza potreba u kulturi nužna za uspješno provođenje programa (1-5)? H1 *

1	2	3	4	5
○	○	○	○	○

Mislite li da je publika u Vašoj sredini dovoljno informirana o Vašim programima (1-5)? H1 *

1	2	3	4	5
○	○	○	○	○

Po Vašem mišljenju, koliko je publika zainteresirana za Vaše programe? H1, H3 *

- ○ nije uopće
- ○ slabo je zainteresirana
- ○ zainteresirana je
- ○ vrlo je zainteresirana
- ○ jako je zainteresirana

Od navedenog, što pa Vašem mišljenju ima najveći utjecaj na posjećenost Vaših programa? H1, H3 *

- ○ strateško planiranje
- ○ digitalna komunikacija s publikom
- ○ taktike komuniciranja
- ○ novi programi
- ○ konkurentnost

Prema Vašem mišljenju, na kojoj od navedenih komponenti treba temeljiti strategiju? H1, H3 *

- digitalna komunikacija s publikom
- razvoj novih programa
- razvoj manifestacija
- komunikacija i odnosi s javnostima
- razvoj ljudskih potencijala i umreženost

Prema Vašem mišljenju, koja komponenta ima najveći utjecaj na posjećenost programa? H3 *

- usmjerenost na javnu vidljivost (komunikacija i odnosi s javnostima)
- novi programi i manifestacije
- povezanost s drugim ustanovama i udrugama
- digitalna komunikacija s publikom
- komunikacijske taktike (publikacije, programske knjižice, brošure, eventi, pressice)

Koje taktike komunikacije Vi preferirate da bi se povećala posjećenost Vašim programima? H3 *

- društvene mreže
- web i mrežne stranice
- jumbo plakati i panoi
- lokalni mediji
- PR agencije
- letci u javnim prostorima

Za koliki period Vaša ustanova donosi strateške planove? H1, H2 *

- 1 godinu
- 3 godine
- 5 godina
- 10 godina

Po Vašem mišljenju, za koliki vremenski period bi trebalo donijeti strategiju ustanove? H1, H2 *

- 1 godinu
- 3 godine
- 5 godina
- 10 godina

Sudjelujete li u izradi strategije Vaše ustanove? H1, H2 *

- DA
- NE

PRILOG 2: Izjava o autorstvu i suglasnost za javnu objavu

Sveučilište Sjever

IZJAVA O AUTORSTVU
I
SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, HELGA LAJTMAN *(ime i prezime)* pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (*obrisati nepotrebno*) rada pod naslovom Strateški pristup planiranju odnosa s javnostima ustanova u kulturi *(upisati naslov)* te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:
(upisati ime i prezime)

Lajtman
(vlastoručni potpis)

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnost i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Ja, HELGA LAJTMAN *(ime i prezime)* neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (*obrisati nepotrebno*) rada pod naslovom Strateški pristup planiranju odnosa s javnostima ustanova u kulturi *(upisati naslov)* čiji sam autor/ica.

Student/ica:
(upisati ime i prezime)

Lajtman
(vlastoručni potpis)