

# KORIŠTENJE DIGITALNIM MARKETINŠKIM ALATIMA U HRVATSKIM MUZEJIMA

ANA PIA MATIJAŠ

## UVOD

U današnjem društvu muzeji su postali neizostavan dio kulturne i turističke ponude, a okolnosti u kojima djeluju mijenjaju se i donose nove potrebe ovim ustanovama. U prošlosti muzeji su bili organizacije čije su dominantne uloge bile prikupljanje, čuvanje i prikaz objekata, a danas su prisiljeni orijentirati se na posjetitelje. Usmjerenost publici i posjetiteljima postaje važnim ciljem muzejskog marketinga (vom Lehn 2006). Dok su zapadnjački muzeji prihvatili novu ulogu muzeja u društvu, koja je nastupila u promišljanjima krajem šezdesetih godina prošlog stoljeća, hrvatski muzeji zaostaju u tome. Marketinška djelatnost u muzejima slabo je prihvaćena, a nerijetko ima i negativne konotacije u struci. Iako ne nailazi na potpuno odobravanje svih zaposlenika, marketing više nije stran pojam u muzeju (Mlivić Budeš 2014).

Marketinška koncepcija i/ili poslovna filozofija poseban je način razmišljanja i djelovanja na kojemu se zasniva poslovna politika poduzeća, odnosno poseban način pristupa osmišljavanju, operacionalizaciji i ostvarenju poslovanja poduzeća. Poduzeće koje je prihvatilo marketing kao koncepciju i/ili poslovnu filozofiju usmje-

reno je potrošačima, neprekidno istražuje njihove potrebe i želje te oblikuje programe i planove kojima će se one zadovoljiti. Proces marketinga sastoji se od sljedećih faza: analize tržišnih prilika, istraživanja i izbora ciljnih tržišta, oblikovanja marketinške strategije, planiranja programa marketinga (oblikovanja marketinškog miksa) te organiziranja, primjene i kontrole marketinških napora (*Hrvatska enciklopedija* 2017: s. v. „marketing“).

Danas gotovo sve kulture ulažu velik napor u to da svoje kulturne proizvode i vrijednosti postave na svjetsko tržište. Globalizacija je kulturnom tržištu donijela mnoge pomake i jačanje međunarodnog dijaloga, ali je isto tako povećala konkurenciju zbog čega se neprofitne ustanove poput muzeja teško nose s novim tržišnim zakonitostima. „Na muzeje se gleda kao na turističke točke i atrakcije, ne više kao na diskretne ustanove, nego kao na kulturna poduzeća“ (Lewis 1992: 155). Ovakva tržišna promjena utjecala je na to da su muzeji od „znanstvene institucije postali kompetitivne organizacije“ (Šola 2001: 14). Sve veća konkurencija tjera muzeje na nove načine komunikacije i korištenje aktualnim komunikacijskim kanalima kako ne bi izgubili svoju publiku. A kako i sam Tomislav Šola tvrdi, „muzeji zapravo mijenjaju svoj karakter i u posljednja tri desetljeća postali su komunikacijski posao“ (2001: 14). Na neprofitne ustanove, poput muzeja, ove promjene imale su velik utjecaj, pogotovo kada govorimo o uvođenju marketinških aktivnosti koje se na ovim prostorima nisu prakticirale. Zadaća koju marketing treba izvršiti, zajedno s djelovanjem marketinškog okružja, jest odrediti odgovarajuće promjene u procesu njegova funkcioniranja (Meler 2006).

Šola ističe nekoliko pogodnosti koje marketing donosi muzejima:

- Marketing je potreban zbog posjeta. Cilj je muzeja da posjećenost brojem, trajanjem, kvalitetom, strukturom posjetitelja i trajnim učincima bude što bolja.
- Marketing je potreban zbog financiranja. Cilj je muzeja stabilan i izdašan proračun u dijelu koji namiruje država i rastući prihod od posjetitelja, sponzora i donatora.
- Marketing je potreban zbog javne slike muzeja. Cilj je muzeja imati stalnu podršku javnosti, tj. biti dobro primljen i rado podupiran. Marketing služi kako bi svojim argumentima uvjerio upravu da željena slika muzeja podrazumijeva precizan napor (2001: 80).

Marketinški trendovi posebice kasnije ulaze u muzejske ustanove u Hrvatskoj o čemu svjedoči statistički pregled Muzejskoga dokumentacijskog centra za 2015. godinu, kada je ukupan broj zaposlenih u muzejima iznosio 1663 zaposlenika, od čega je samo 28 zaposlenika imalo stručno zvanje stručnjaka za marketing i/ili odnose s javnošću (Muzejski dokumentacijski centar 2015). Formalni plan marketinga danas ima tek 12 % kulturnih ustanova, a osobu zaduženu za marketing i promidžbu njih 22 %. Marketinške su aktivnosti podjednako usmjerene na sve segmente potražnje, a istraživanje tržišta provodi tek 20 % kulturnih ustanova i 38 % kulturnih događanja i manifestacija (Tomljenović i dr. 2003: 15). U posljednjih nekoliko godina mijenja se okolina u kojoj muzeji djeluju te je sve veći pritisak na samoodrživost zbog smanjenih novčanih sredstava koje muzejske ustanove primaju od osnivača. Zabrinjavajuće je

da se tek pod ovakvim pritiskom muzeji počinju okretati publici uključivanjem marketinških aktivnosti iako se one nisu godinama provodile. Spora prilagodba novim tržišnim, pa u konačnici i općim okolnostima, nije jedini problem muzeja, već kako Šola ističe: „Stručnjaci za marketing, zaposleni u muzeju, najčešće su daleko od shvaćanja struke i zato je muzejski marketing premalo uvjerljiv. I proizvod i njegov plasman su nove teme u muzeologiji“ (2001: 39). Marketing neprofitnih ustanova svjedočanstvo je da muzeji, iako nisu u potpunosti toga svjesni, ipak sudjeluju u novome, heterogenom tržištu proizvoda i usluga. No i dalje na margini interesa medija i bez jasnog imidža na tržištu (Mlivić Budeš 2014: 26).

Jedno od malobrojnih istraživanja o marketingu u muzejima provela je 2014. godine Elvira Mlivić Budeš u doktorskom radu pod nazivom *Vrednovanje marketinške komunikacije u muzejima Republike Hrvatske*. Rezultati istraživanja, provedenoga u sto muzeja Republike Hrvatske, općenito pokazuju manjkavost provedbe marketinške komunikacije u muzejima, a najveći dio istraživanja bavi se odnosima između broja zaposlenih i marketinške osviještenosti u muzejima, odnosno između broja posjetitelja i marketinških aktivnosti u muzeju. Istraživanje je pokazalo da razlika između muzeja koji zapošljavaju manje od 15 osoba i onih koji zapošljavaju više od 15 osoba nije statistički značajna za provođenje marketinške komunikacije u muzejima. Jednake rezultate pokazuje i usporedba odnosa muzeja koji godišnje broje više od 10 000 posjetitelja i onih koji broje manje od 10 000 posjetitelja. Unatoč velikoj vrijednosti ovakvih istraživanja, kojih je,

napominjem, nedovoljno, dosad nije provedeno sustavno istraživanje digitalnih marketinških alata u muzejima te je ovo jedno od prvih istraživanja ovog tipa.

Tehnološki napredci postignuti tijekom posljednjih godina i uvođenje takozvane tehnologije Web 2.0 doveli su do društvenih promjena u kojima ni muzeji nisu mogli ostati po strani. Brzina kojom se razvijaju nove tehnologije ne utječe samo na muzeje nego i na korisnike. Stoga je važno da muzej bude svjestan inovacija koje ga okružuju i načina komunikacije, kako bi išao ukorak sa svojom publikom. Korištenje digitalnim marketinškim alatima u muzejima danas nije novost, no manjak analiza i istraživanja ove tematike ne daje nam jasne uvide o tome u kojoj se mjeri njima koristi i kako. Cilj je ovog rada metodom ankete, koja je provedena na 42 stručna muzejska djelatnika, dobiti uvid u opće stanje korištenja marketingom i digitalnim marketinškim kanalima u hrvatskim muzejima.

## DIGITALNI MARKETING

Teško je zamisliti da postoji organizacija ili poduzeće koje se ne koristi internetom. Nove mogućnosti, jednostavnost upotrebe i opći trendovi zahtijevaju od poduzeća da se okreću novim načinima komunikacije. Svjedočimo potpuno novim obrazovnim disciplinama i stručnim zvanjima koja donosi ovaj novi model marketinške komunikacije, a stručnjaci za digitalni marketing danas su iznimno traženi na tržištu rada. Jednako tako u ovom procesu ne zaostaju ni kulturne ustanove, koje su prihvatile novi komunikacijski model.

U teoriji internetski je marketing jedna od najbrže rastućih i najuzbudljivijih grana marketinga. Budući da svijet postaje

sve povezaniji, cilj je pratiti nove trendove kako bi se došlo do potencijalnih korisnika (Trenrove Jones, Malczyk i Beneke 2011). Internetski je marketing, često zvan e-marketingom ili digitalnim marketingom, bilo koja marketinška aktivnost koja se provodi na internetu. Osim klasičnog oglašavanja bavi se i drugim vrstama mrežnih aktivnosti poput e-pošte ili društvenog umrežavanja, stvaranja baza klijenata i sličnoga. Digitalni marketing nadovezuje se ili povezuje s klasičnim izvanmrežnim marketingom i zajednički tvore djelotvornu oglašavačku strategiju (Trenrove Jones, Malczyk i Beneke 2011: 4).

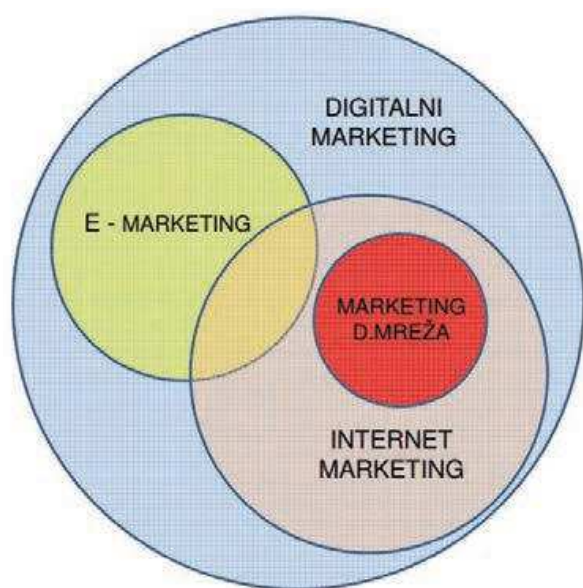
Tri su temeljna načela internetskog marketinga:

1. **Neposrednost** – komunikacija na mreži je brza i zahtijeva trenutačnu reakciju. Kako bi se održao interes publike, odgovor na upit mora biti brz, inače publika gubi pozornost i odlazi na drugu lokaciju na mreži.
2. **Personalizacija** – korištenje digitalnim kanalima kao komunikacijskim alatom omogućuje precizno ciljanje publike, praćenje njihovih želja, aktivnosti i interesa, kako bi se osmislili oglasi koji su personalizirani i usmjereni određenoj skupini korisnika koju želimo zainteresirati.
3. **Relevantnost** – digitalna komunikacija mora biti odgovarajuća i zanimljiva, inače će je korisnici zanemariti. S obzirom na to da se na internetu natječe s velikim brojem konkurenata, poruka mora davati točno ono što korisnici žele u vrijeme kada im to najbolje odgovara (Trenrove Jones, Malczyk i Beneke 2011: 4).

Digitalno doba nedvojbeno je unijelo promjene u način oglašavanja i ophođenja s klijentima. Današnji marketinški oglašavački trendovi daleko su napredovali od klasičnog „slanja poruke prema van“. Odnos s kupcima, izravna i dvosmjerna komunikacija te stvaranje povjerenja u *brand* postali su nužni, a upravo tomu digitalni marketing može zahvaliti za svoju sve veću popularnost. Neke od mogućnosti koje digitalni mediji pružaju marketingu jesu:

- medij za oglašavanje
- medij za davanje izravnog odgovora
- platforma za prodajne transakcije
- kanal distribucije (za digitalne proizvode)
- mehanizam za usluživanje kupaca (*FAQ*)
- mehanizam za izgradnju i održavanje odnosa s kupcima (glasilo, istraživanja itd.) (Paliaga i Mihovilović s. a.).

Digitalni marketing pruža jednake mogućnosti kao i konvencionalni marketing, a razlika je u tome što je ovaj način



Slika 1. Shema digitalnog marketinga (Paliaga i Mihovilović s. a.)

oglašavanja izravan, brži, dostupniji, više mjerljiv i vrlo često znatno jeftiniji od tradicionalnog načina oglašavanja. Kulturne ustanove, koje se u prvom redu temelje na odanosti svojih korisnika, ne smiju slati samo jednosmjerne poruke već ovakvim kanalima moraju istraživati navike svojih korisnika kako bi iskustvo koje nude u muzeju bilo zanimljivije i uvjerljivije.

Digitalni marketing pojam je sličan e-marketingu, a obuhvaća korištenje svim digitalnim komunikacijskim kanalima, od digitalne televizije, interneta, mobilnih telefona do ostalih oblika digitalnih medija. Digitalni marketing širi je pojam od internetskog marketinga jer obuhvaća različite oblike dosega potencijalnih ciljnih skupina koji nisu samo zasnovani na korištenju internetom (Slika 1). Internetski marketing dio je digitalnog marketinga, a ovaj se rad bavi istraživanjem komunikacijskih kanala u tom segmentu digitalnog marketinga. Kao i njegov nadređeni pojam, i internetski marketing dijeli se na komunikacijske kanale kojima marketinški stručnjaci mogu raspolagati kako bi komunicirali sa svojom publikom.

Najvažnije usluge internetskog marketinga jesu:

- društvene mreže
- elektronička pošta
- mrežne stranice
- grupe za rasprave ili forumi
- blogovi
- elektroničko trgovanje (Paliaga i Mihovilović s. a.).

Trenutačni su trendovi u internetskom marketingu:

- **Marketing na društvenim mrežama:** Bez obzira je li riječ o prolaznom trendu ili o novome marketinškom kanalu, nedvojbeno je

da su društvene mreže utjecale na način oglašavanja i komunikacije s korisnicima/kupcima. Marketing na društvenim mrežama uključuje preporuke, dijeljenje, izgradnju osobnosti *branda* i obraćanje tržištu kao skupini pojedinaca koji zahtijevaju različite potrebe. One potiču korisnike na sudjelovanje i širenje svijesti o proizvodu/*brandu* među drugim korisnicima.

- **Viralni marketing:** Ovaj oblik marketinga uključuje eksponencijalno širenje marketinške ponude mrežnim kanalima, tako da korisnici sami dijele sadržaj jer im je zanimljiv, zabavan, relevantan i slično. Cilj je ovakvih kampanja postići akciju dijeljenja i širenja svijesti bez velikih ulaganja. Viralnost se zasniva na korisničkom angažmanu, ne na plaćanju publiciteta.
- **Brand kao proizvod:** Više nego ikada prije *brandovi* stvaraju uloge i identitet koji ih predstavljaju u javnosti te se na njima zasnivaju više nego na proizvodima koje prodaju. Društvene mreže pogodan su kanal za ovakav tip samopromidžbe jer omogućuju izravan kontakt s korisnicima.
- **Ciljanje:** Za razliku od izvanmrežnog oglašavanja kojim se obraća širokoj populaciji, u digitalnome marketingu nastoji se usko odrediti (ciljati) publiku kojoj se obraća. Digitalnim kanalima može se dobiti puno osobnih podataka, a na temelju toga osmisliti sadržaj koji će se predstaviti na ciljnom tržištu. Ovaj tip oglašavanja puno je uspješniji od konvencionalnog načina oglašavanja.

- **Zasićenost oglašavačkog prostora:** Korisnici su zasićeni s mnogo oglasa kojima su svakodnevno izloženi i vrlo se često koriste aplikacijama za neprikazivanje oglasa na svojim pretraživačima. Kanalima digitalnog marketinga mogu se osmisliti dinamični i zanimljivi oglasi koji bi korisnicima privukli pozornost upotrebom različitih vrsta medija, formata, mjesta na kojima će oglasi biti postavljeni i slično (Trengeve Jones, Malczyk i Beneke 2011: 10–11).

Aktivnosti poput poticanja stvaranja virtualnih zajednica, podržavanja njihova djelovanja i komunikacije s članovima zajednice po svojoj su prirodi uvelike drukčije u odnosu na ostale oblike marketinške komunikacije na internetu. Upravljanje virtualnim zajednicama postaje sve zastupljenijom aktivnošću u internetskome marketingu te zahtijeva nova znanja marketinških stručnjaka. Marketinški stručnjaci društvenim se medijima koriste za otvaranje stranica o poduzeću ili markama poduzeća, koje okupljaju postojeće i potencijalne korisnike i tako potiču njihovo umrežavanje, podržavaju djelovanje već postojećih tematskih skupina korisnika, odgovaraju na pitanja korisnika, organiziraju nagradne igre, prate napise o poduzeću i odgovaraju na njih i sl. Usto, poduzeća svoje mrežne stranice moraju prilagođivati društvenim medijima (engl. *social media optimization*, SMO), odnosno provoditi skupinu tehnika u internetskome marketingu čiji je cilj pozitivno utjecati na publicitet u društvenim medijima (Škare 2011: 14).

Iako se naizgled čini da je digitalni marketing jednostavniji za upravljanje od tradicionalnog marketinga, to nije točno. Digitalni marketing počiva na istim

načelima kao i tradicionalni marketing, stoga je važno da je osoba koja upravlja ovim komunikacijskim kanalima upoznata s načelima marketinga kako bi se komunikacijski kanali maksimalno iskoristili. Također je važno obrazovati osoblje koje je zaduženo za digitalni marketing jer svaki od alata ima svoje alate, pravne propise i zakonitosti kojih se treba pridržavati da bi kampanje polučile uspjeh. Vrlo često na ove se kanale gleda kao na „manje vrijedne“ ili „jednostavne“ jer se većina nas koristi njima privatno, no poslovno upravljanje nije ni slično privatnom korištenju, stoga se ta dva iskustva nikako ne smiju miješati. U muzejima je ovaj dio marketinga posebno problematičan jer se njime bave gotovo isključivo neprofesionalci. Dodatna izobrazba svakako je prijeko potrebna, kako bi muzealci dobili nužna znanja za upravljanje ovim alatima ako za njih nije zaduženo školovano osoblje.

## **Primjena digitalnog marketinga u muzejima**

### **Web 2.0**

Web 2.0 nova je generacija mrežnih usluga koje stavljaju naglasak na sudjelovanje korisnika, interaktivnost i komunikaciju. Korisnici više nisu samo čitatelji već aktivni stvaratelji sadržaja koji se neprestano stvara, nadopunjuje i mijenja svoje oblike (Šimunko 2007: 8).

Tehnološki napredci postignuti u zadnjoj godini i uvođenje takozvane tehnologije Web 2.0 doveli su do društvenih promjena u kojima ni muzeji nisu mogli ostati po strani. Društvene mreže poput Facebooka i Twittera te platforme kao što su Wikipedija ili YouTube donijele su nov oblik povezanosti i stalnu razmjenu iskustava

i mišljenja te neizbježno promijenile način na koji ljudi planiraju svoje kulturne aktivnosti, pa tako i posjete muzeju. Muzeji tako obavještavaju javnost o novim izložbama i aktivnostima, objavljuju fotografije s postavljanja izložaba ili posjeta poznatih osoba, nude zanimljive i neobične podatke o svojim zbirkama, objavljuju natječaje i nagradne igre. Korisnici mogu dalje promicati muzej dijeleći informacije sa svojim kontaktima. Zahvaljujući različitim alatima, kao što je postavljanje fotografija i videa, novosti se lako prenose i uspostavlja se visoka razina interakcije. Publika odgovara komentarima, kritikama i pitanjima, čime se muzej i korisnici postavljaju na istu razinu te se stvara nov način komunikacije, osobito koristan za približavanje mlađoj publici i osobama koje dotad nisu bile u doticaju s muzejom (Domšić 2009: 130). Muzeji, povijesni arhivi i srodne ustanove trebali bi „prilagoditi vlastite sadržaje potrebama onih koji očekuju digitalne kanale kao dio doživljaja određenog umjetničkog djela, odnosno djela ili činjenice od povijesne važnosti“ (Čigoja i Radović 2014: 292).

Rosen i Nelson donose tri glavne značajke alata Weba 2.0 koji olakšavaju društveno dijeljenje:

1. objavljivanje informacija koje vrše korisnici mreža
2. dijeljenje informacija na društvenim mrežama koje omogućuju korisnicima da biraju s kim žele dijeliti sadržaje
3. opcije društvenih mreža koje se zasnivaju na ideji suradnje pri uređivanju sadržaja i diskutiranju.

Povećanjem društvene aktivnosti okoliš Weba 2.0 omogućuje iskustva dijeljenja i objavljivanja informacija na više načina (Rosen i Nelson 2008: 3–4).

### *Mrežna stranica*

Kotler objašnjava kako je izrada mrežne stranice jednostavno rješenje za muzeje koji žele povećati svoju vidljivost na internetu, a savjetuje da bi muzeji trebali upotrebljavati i promicati upotrebu širokog raspona novih tehnologija i medija koji prelaze granice interneta, poput osobnih digitalnih uređaja, primjerice mobilnih telefona i slično. Kako bi to postigli, važno je da se koriste najnovijim tehnologijama koje su dostupne na tržištu i stvaraju sadržaj koji je namijenjen tim tehnologijama. Cilj je ovakvih sinergijskih akcija povećati vidljivost muzeja, stvoriti svijest u javnosti i povezivati skupine korisnika (Kotler, Kotler i Kotler 2008: 389). Mrežna stranica postala je svojevrsna osobna iskaznica na internetu, a na njoj korisnici upoznaju ustanovu, njezinu djelatnost, projekte, nadolazeća događanja te imaju pristup kontaktima. Prema istraživanju Muzejskoga dokumentacijskog centra iz 2015. godine u Hrvatskoj 87 % muzeja ima pristup internetu, a njih 81 % ima vlastitu mrežnu stranicu (Muzejski dokumentacijski centar 2015).

Iako je mrežna stranica nužna, ona nije dovoljan komunikacijski kanal da potencijalna publika pronađe informacije ili stupi u kontakt s ustanovom. Mnogo sadržaja na internetu uvjetovalo je izgradnju algoritma po kojemu današnji mrežni pretraživači funkcioniraju i postavljaju upite o relevantnosti. Mnoge muzejske stranice nisu izrađene prema pravilima SEO-a (engl. *Search Engine Optimization*) i zato se velika većina njih nikada neće naći na prvoj stranici rezultata pretraživanja, a prema nekim istraživanjima čak 87 % korisnika ne odlazi na drugu stranicu (Anderson 2017).

Vidljivost je muzejima najveća prepreka koja dovodi do smanjenog broja posjetitelja mrežnih stranica. Primjerice, upit u tražilici za ključnu riječ *muzej* daje 10 200 000 rezultata, a ključne riječi *muzej* i *Zagreb* zajedno daju 389 000 rezultata. Ako uzmemo u obzir da prva stranica pretraživača izbacuje svega deset rezultata, onda možemo pretpostaviti da je velik broj mrežnih stranica muzeja, na ovakav opći upit, potpuno nevidljiv.

Uspjeh mrežne stranice izravno je povezan sa sadržajem i atraktivnim dizajnom koji korisnicima omogućuje jednostavnu navigaciju i korištenje uz interaktivno sučelje s kojim korisnik može komunicirati. Glavna je značajka dizajna mrežne stranice korisničko sučelje koje mora biti jednostavno i intuitivno te mora izbjegavati tehničke distrakcije. Idealna mrežna stranica muzeja sastoji se od početne stranice s poveznicama koje upućuju na niz drugih sadržajnih stranica koje vode korisnike do tražene informacije (Kotler, Kotler i Kotler 2008: 402).

Ako se organizacija u kulturi odluči koristiti internetom kao medijem kako bi objavljivala informacije o sebi i svojoj ponudi, Pavičić, Alfirević i Aleksić naglašavaju da je za kvalitetnu mrežnu komunikaciju važno:

- osmisлити, urediti i održavati internetske stranice
- spoznati dobre i loše strane korištenja animiranim slikama i oglasima
- spoznati mogućnosti i loše strane korištenja tzv. *pop-up* prozorima
- kvalitetno se koristiti mogućnostima i spoznati loše strane korištenja elektroničkom poštom
- spoznati mogućnosti i loše strane korištenja internetskim forumima i grupama za raspravu (2006: 204).

Mrežne stranice muzeja daju priliku za detaljan i aktualan pregled svih novosti muzeja i njegovih događanja, kao i za njihovo promicanje. Mrežna stranica muzeja može biti povezana s ostalim korisnim internetskim stranicama poput stranica turističkih ureda, turističkih agencija i srodnih kulturnih ustanova ili događanja. Lokalni muzej aktivnostima na mrežnoj stranici može vrlo brzo postati nacionalno zanimljiv, uz napomenu da se informacija o mrežnoj stranici mora navoditi na svim tiskanim i ostalim promidžbenim materijalima (Brooker & Hopkins Associates 2001).

### *Društvene mreže*

Društvene mreže i društveno umrežavanje nisu novi koncepti, odnosno društveni fenomeni, no u današnje vrijeme pojavljuju se u novom obliku. Zbog sve veće upotrebe računala i interneta ovi koncepti prenose se u mrežno okružje u kojemu se s pomoću društvenog programa i internetskih servisa omogućuje stvaranje mreže prijatelja i/ili poznanika (Kušić 2010: 103). Društvene mreže definiraju se kao internetska društva sastavljena od članova koji stvaraju vlastite profile, komuniciraju s ostalim članovima, prate poveznice koje su podijelili drugi članovi te sami stvaraju svoje sadržaje. Društvene mreže omogućuju korisnicima dijeljenje ideja, medija i datoteka, komuniciranje s prijateljima, održavanje veza i stvaranje identiteta. One nude učenje, komunikaciju i oglašavanje (Karal i Kokoč 2013: 3).

Društveni mediji zasnivaju se na ideji mrežne društvene komunikacije, a ostvaruju se na društvenim mrežnim stranicama. Brzina i fleksibilnost omogućuju

organizaciji dvosmjernu i višesmjernu komunikaciju koja se odvija predstavljanjem aktivnosti svojoj publici. Društveni mediji podržavaju sudjelovanje i uključenost korisnika. Muzeji profitiraju uključivanjem interaktivnih elemenata društvenih medija jer povećavaju angažman publike koja je na kraju ipak glavna razvojna sila muzeja (Fletcher i Lee 2012). Internetski su pretraživači platforma za prodaju raznih proizvoda i usluga, ali što je uži interes, to je vjerojatnije da će se doprijeti do kupca usluge. Jedan od najbržih i najdinamičnijih kanala distribucije kulturno-turističkih proizvoda jesu društvene mreže: Facebook, Twitter, LinkedIn i ostale. Kampanje se pomno razrađuju, određuju tržišta koja se napadaju, ciljaju na interese pojedinaca i postavljaju se na različite načine, oglasima ili drugim načinima širenja informacija na društvenim mrežama. Vrlo razrađena analitika sustava omogućuje vrlo brzo, već u fazi testiranja, povratnu informaciju ulagaču o tome kakav je odaziv i kakve su mogućnosti za daljnju komunikaciju i prodaju tim načinom. Naravno, učinkovitost nekih distribucijskih kanala ovisit će ne samo o tržištu nego i o profilu ciljne skupine potencijalnih posjetitelja, stoga izbor i strategija marketinga kulturno-turističkog proizvoda moraju uključivati pomno determiniranje svih čimbenika: što prodajemo, komu prodajemo, kojem se tržištu obraćamo i kakva nam je politika cijene (Gajski i dr. 2011: 27).

### *Facebook*

Jedna od najpopularnijih društvenih mreža danas je Facebook. Facebook je svoj razvoj započeo 2004. godine kao zatvorena mreža namijenjena samo studen-



tima i osoblju fakulteta. U 2005. godini Facebook je svoje usluge otvorio srednjim školama, a od 2006. godine mogao se priključiti svatko tko je posjedovao e-adresu. Facebook svojim korisnicima omogućuje personalizaciju sadržaja popunjavanjem profila fotografijama, informacijama o aktivnostima, interesima i lokaciji. Profil omogućuje korisnicima mijenjanje osobnih informacija, poput obrazovanja, zaposlenja, trenutnih preokupacija i sličnoga, te dodavanje fotografija. Informacije koje dijele na svojim profilima omogućuju korisnicima stvaranje interesnih grupa koje im služe kako bi se povezali s pojedincima istih interesa, iz istih ustanova i s istim hobijima (Ganster i Schumacher 2009: 112–113). Digitalni marketing danas je gotovo nezamisliv bez Facebooka. Ovaj svestrani komunikacijski kanal omogućuje izravnu interakciju s korisnicima, i to različitim tipovima medija poput tekstova, slika ili videa, te nudi mogućnost umetanja izravnih poveznica na željenu mjesto, bez obzira je li riječ o mrežnoj stranici, blogu ili nekoj drugoj vrsti objave. Ako na mrežnu stranicu gledamo kao na statičan medij, onda za Facebook možemo reći da je to dinamičan medij kojemu je cilj poticanje interakcije s korisnicima. Jedna od najvećih marketinških prednosti ovoga komunikacijskog kanala jest mogućnost stvaranja personaliziranih objava za ciljnu publiku. Tako se primjerice na istoj platformi može komunicirati s različitim profilima korisnika, uočavati njihove različite potrebe i interese te tako postizati najveći mogući učinak za uloženi novac, što nijedan izvanmrežni kanal trenutačno ne omogućuje. Ovakav oblik oglašavanja iznimno je pogodan za muzejske ustanove, koje ima-

ju širok raspon aktivnosti prilagođenih određenom dijelu publike. Tako primjerice izložbu namijenjenu dječjem uzrastu mogu predstaviti roditeljima koji bi bili zainteresirani za ovakav tip događanja dok, recimo, on neće biti primjeren za adolescente ili studente. Druga je najveća prednost Facebooka kao marketinškog alata mjerljivost podataka kojima se može doći do informacija o korisnicima te na temelju njih stvoriti nov sadržaj. To znači da umjesto da ustanova misli kako zna komu se obraća, detaljnim analizama koje se mogu izvući iz svake objave može se jasno vidjeti je li ta pretpostavka ustanove točna ili ne. Kod muzejskih ustanova najveći je problem što se ovaj kanal dodjeljuje za vođenje osobama koje nisu stručno osposobljene, zato u većini ustanova on ni danas nije primjeren iskorišten.

### *Transmedij*

Transmedij je tehnika pripovijedanja koja se odvija na više medijskih platformi istodobno, ali onako kako je primjereno pojedinoj platformi. Sam sadržaj istodobno se prenosi na nekoliko medija, ne obuhvaćajući samo i isključivo digitalne medije već i spoj nekoliko tradicionalnih kanala kao što su stvarno okružje, radio, televizija, internet, mobilne komunikacije i slično. Sadržaji koje muzeji prenose izložbama i povezanim aktivnostima, poput performansa, radionica, mrežnih portala, društvenih mreža, digitalnih arhiva i igara, stvaraju mrežu angažmana i interakcija koju korisnici različito tumače. Koristeći se različitim komunikacijskim kanalima, među kojima su i digitalni kanali, muzeji mogu postići bolju interakciju s korisnicima, dosegnuti širok spektar ljudi različitih profila te isproba-

vati i analizirati koji kanal najbolje odgovara potrebama korisnika.

Digitalno okruženje muzejima nudi širok raspon „transmedijskih“ kanala kojima mogu istodobno komunicirati s publikom, primjerice velik izbor društvenih mreža (Facebook, Instagram, Google+, Twitter i druge), YouTube, Vimeo, LinkedIn, pa sve do virtualnih izložaba. Što se više muzej angažira u interakciji sa svojim korisnicima i pronalaženju novih načina komunikacije, to će njegovo poslanje biti uspješnije.

### **ANALIZA DIGITALNIH MARKETINŠKIH ALATA U MUZEJIMA**

Muzeji postaju svjesni važnosti marketinga i marketinških djelatnosti te koristi koju im mogu donijeti. No velika većina muzealaca još uvijek marketing sagledava samo u okviru oglašavanja, što otežava ovoj disciplini da uđe u muzejsku ustanovu onako kako bi trebala. Oglašavanje je jedan od elemenata marketinškog djelovanja, ali nipošto nije jedini. Muzejski programi ostvaruju se radi proširenja kulturne svijesti i izobrazbe, dodatne izobrazbe i ponovne izobrazbe najširih slojeva stanovništva, radi podizanja vrijednosti okruženja i radi stvaranja osnovne ili dodatne turističke ponude, ali s osnovnim zadatkom informiranja o vrlinama muzeja i privlačenja što većeg broja onih koji s tom vrlinom trebaju biti upoznati.

Marketing više nije samo formalno važan dio muzejskih ustanova, nego je njegova važnost iznesena u novom *Zakonu o muzejima*, koji je stupio na snagu 21. listopada 2015. godine. U članku 38. ističe se kako „stručne poslove u muzeju i

galeriji te muzeju, galeriji i zbirci unutar pravne osobe obavljaju muzejski pedagog, viši muzejski pedagog, muzejski pedagog savjetnik, dokumentarist, viši dokumentarist, dokumentarist savjetnik, informatičar, viši informatičar, informatičar savjetnik, restaurator, viši restaurator, restaurator savjetnik, voditelj marketinga, viši voditelj marketinga, savjetnik za marketing, voditelj odnosa s javnošću, viši voditelj odnosa s javnošću, savjetnik za odnose s javnošću“ (Hrvatski sabor 2015). U članku 46. djelatnici u odjelu za marketing ostvaruju dodatnu korist: „Zaposlenici koji na dan stupanja na snagu ovoga Zakona imaju sedam godina rada na stručnim poslovima voditelja marketinga i voditelja odnosa s javnošću u muzejima i galerijama, te muzejima, galerijama i zbirkama unutar pravnih osoba, te odgovarajuće obrazovanje propisano pravilnikom iz članka 37. stavka 4. ovoga Zakona, oslobođeni su polaganja stručnog ispita.“

Muzealci su ostali podijeljenih mišljenja o ulasku marketinških stručnjaka u muzeje, koji dijele ravnopravne položaje s njima, u prvom redu iz bojazni da se baština i muzeji ne pretvore u komercijalna središta, koja su iz nekog razloga odbojna muzejskoj struci. Manjak istraživanja koja se odnose na kvalitetu marketinške djelatnosti u muzejima i manjak školovanog kadra koji se bavi marketingom u muzejskoj ustanovi dovode do toga da danas nema istraživanja koja bi sveobuhvatno popratila ovu temu, pogotovo kada govorimo o digitalnome marketingu koji je u literaturi slabo zastupljen, a istraživanja na području Republike Hrvatske gotovo da ni nema.

U sklopu ovog rada bit će prikazani rezultati istraživanja kojim se nastojalo is-

pitati muzealce o njihovu stavu o uvođenju marketinga u muzeje, načine na koje se koriste digitalnim marketinškim alatima i koji su to, te tko su osobe koje su u muzeju zadužene za navedene poslove. Istraživanje je provedeno od početka svibnja do početka lipnja 2017. godine anonimnim anketnim upitnikom koji je poslan na e-adrese osoba koje rade u odjelu marketinga ili s molbom da se upitnik proslijedi osobi zaduženoj za marketing u muzejskoj ustanovi u kojoj djeluju. Anketni upitnik poslan je na 96 adresa muzejskih ustanova diljem Republike Hrvatske, od čega su ukupno ispunjena 42 anketna upitnika. Ovim tipom ankete željela sam, u užem smislu, doznati stavove ispitanika koji su izravno uključeni u marketinške djelatnosti u muzeju kako bih mogla dobiti detaljan uvid u način vođenja digitalnih marketinških alata.

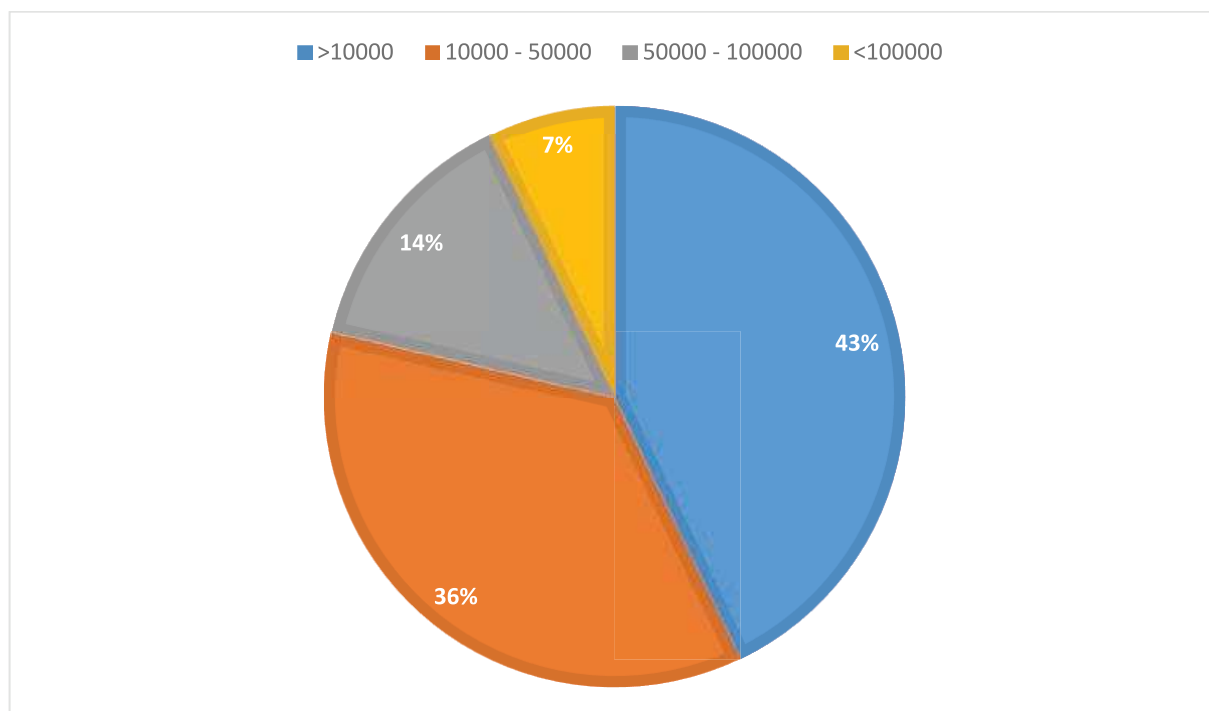
Anketa se sastoji od ukupno 26 pitanja koja su podijeljena u tri kategorije

(Prilog 1). U zatvorenom tipu pitanja ispitanici se odlučuju između unaprijed definiranih odgovora, kojima se ispituje općenito stanje u ustanovi, a ako se ne slažu ni s jednom tvrdnjom, ostavljena je mogućnost samostalnog upisivanja odgovora. U pitanjima sa slobodnim odgovorom ispitanici imaju priliku detaljnije opisati načine i upotrebu digitalnih marketinških alata. U zadnjoj kategoriji pitanja ispitanici na Likertovoj ljestvici određuju u kojoj se mjeri slažu s postavljenim tvrdnjama.

Anketni upitnici popunjavali su se na mrežnoj platformi Google Docs u kojoj su rezultati na anketna pitanja automatski obrađeni metodom deskriptivne statistike.

## Rezultati

Analiza kojom su ispitana mišljenja i stavovi muzejskih djelatnika (u stručnim zvanjima) o ulozi marketinga u hrvatskim muzejima provedena je na 42 ispi-



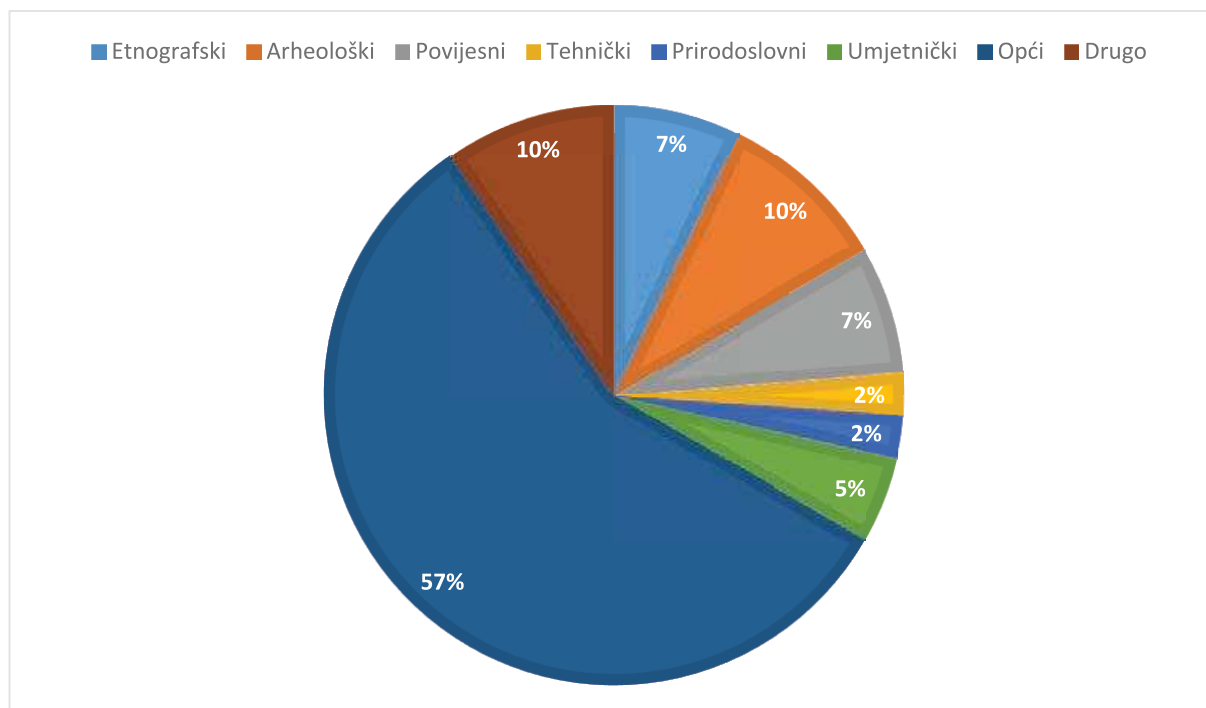
Grafikon 1. Godišnja posjećenost muzeja

tanika anonimnim anketnim upitnikom. Prva dva pitanja bila su opća, kako bi se ustanovile značajke skupine ispitanika i ustanova u kojima djeluju. Na pitanje o godišnjoj posjećenosti muzeja najveći broj ispitanika, njih 43 % (18 ispitanika), naveo je da godišnje imaju manje od 10 000 posjetitelja, zatim 36 % (15 ispitanika) navodi da se godišnja posjećenost kreće između 10 i 50 000 posjetitelja, 14 % (šest ispitanika) navodi posjećenost između 50 i 100 000, a najmanji broj ispitanika, odnosno 7 % (tri ispitanika), navodi godišnju posjećenost veću od 100 000. Rezultati ove ankete podudaraju se s izvješćima Muzejskoga dokumentacijskog centra koji provodi interna istraživanja o posjećenosti muzeja i prema čijim je podacima iz 2014. godine samo pet muzeja u Hrvatskoj ostvarilo posjećenost veću od 100 000 posjetitelja, a najviše je lokalnih muzeja koji broje manje od 10 000 posjetitelja godišnje (Muzejski dokumentacijski centar 2015). „Zadovoljavajući broj posje-

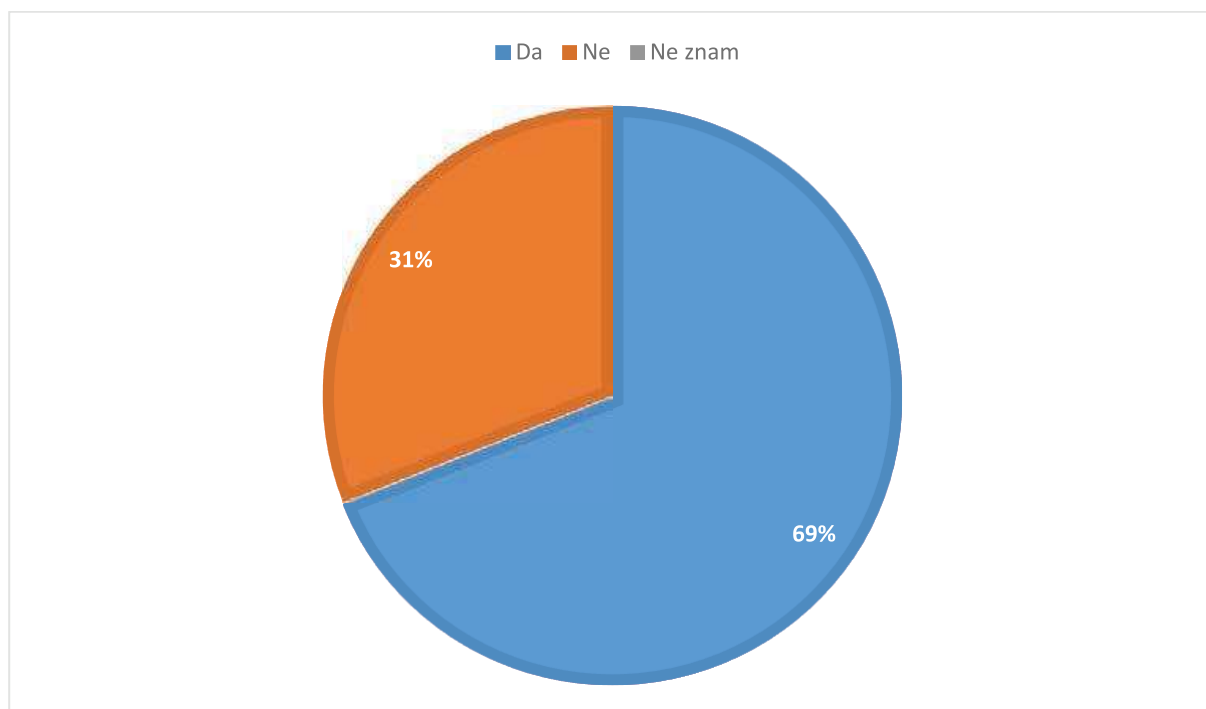
titelja relativna je veličina“, a ona „ovisi i o vrsti muzeja i o gradu ili mjestu u kojem se nalazi“ (Gajski i sur. 2011: 29).

Na drugo pitanje o vrsti muzeja u kojemu ispitanici djeluju 57 % (24 ispitanika) naveo je da djeluje u općem tipu muzeja, što je ujedno i najčešći tip muzeja u Republici Hrvatskoj. Budući da su ovakvi tipovi muzeja najčešće smješteni u manjim sredinama, rezultati se preklapaju s prvim pitanjem koje potvrđuje da su hrvatski muzeji slabo posjećeni. U arheološkome muzeju navodi da djeluje 10 % (četiri ispitanika), a 7 % (tri ispitanika) radi u etnografskome i povijesnom muzeju. Ukupni rezultati prikazani su na Grafikonu 2.

U idućem pitanju ispitanici su se izjašnjavali o tome postoji li odjel za marketing u ustanovi u kojoj djeluju. Čak 69 % (29 ispitanika) navodi da u ustanovi ne postoji odjel za marketing, a samo 31 % (13 ispitanika) navodi da je takav odjel oformljen u ustanovi u kojoj rade. Ovaj podatak govori kako većina muzeja u



Grafikon 2. Vrsta muzeja u kojem djelujete?

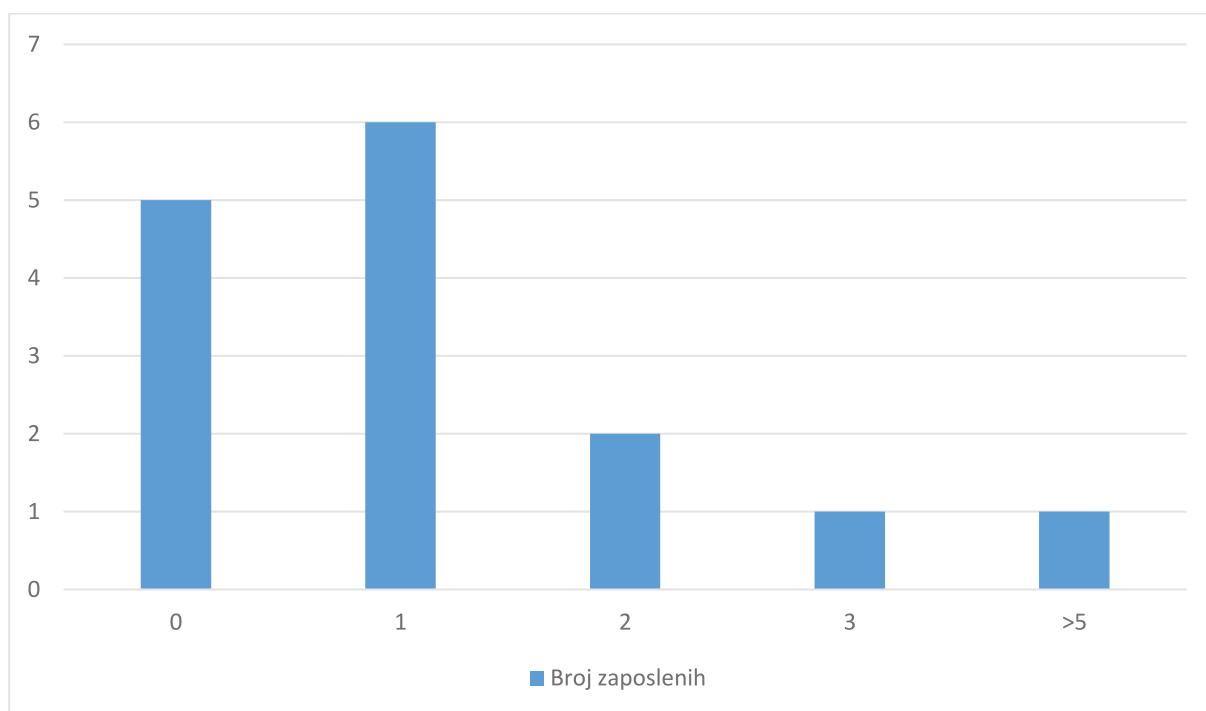


**Grafikon 3. Postoji li u Vašem muzeju odjel za marketing?**

Republici Hrvatskoj ne iskorištava puni potencijal marketinške djelatnosti, koju bi bilo lakše provoditi formiranjem tima stručnjaka koji bi sinergijski sa stručnim osobljem provodio marketinške aktivnosti u cilju podizanja svijesti o ustanovi,

građenja imidža u javnosti i povećanja broja posjetitelja.

Sljedeće pitanje bilo je namijenjeno ispitanicima koji su na prethodno pitanje odgovorili potvrdno, a ono je zahtijevalo od njih da napišu koliko je ljudi zaposle-



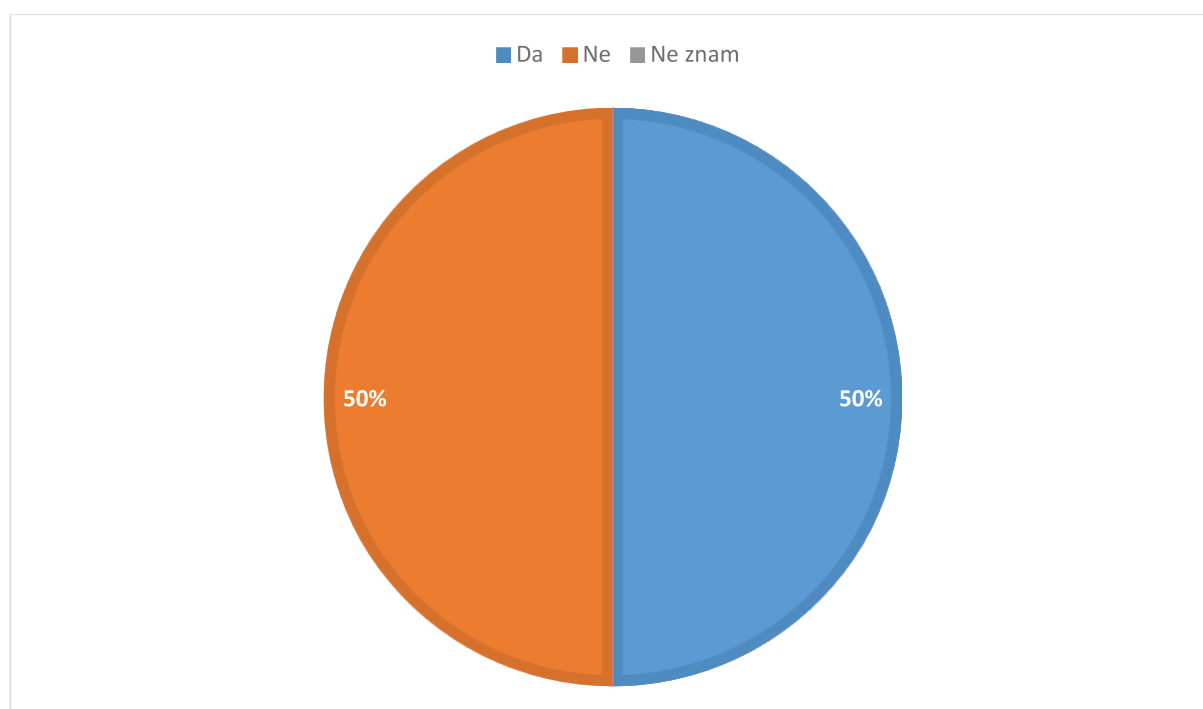
**Grafikon 4. Ako da, koliko je ljudi zaposleno u tom odjelu?**

no u odjelu za marketing u ustanovi u kojoj djeluju. Iako je 13 osoba navelo da imaju odjel za marketing, njih 15 odgovorilo je na ovo pitanje. Najveći broj ispitanika, 40 % ili šest ispitanika, navodi da je samo jedna osoba zaposlena u tom odjelu, 33,3 % (pet ispitanika) navodi da nitko nije zaposlen u odjelu, 13,3 % (dva ispitanika) navodi dvije osobe, 6,7 % (jedan ispitanik) navodi da su zaposlene tri osobe te drugih 6,7 % (jedan ispitanik) navodi da imaju čak šest zaposlenika u odjelu za marketing.

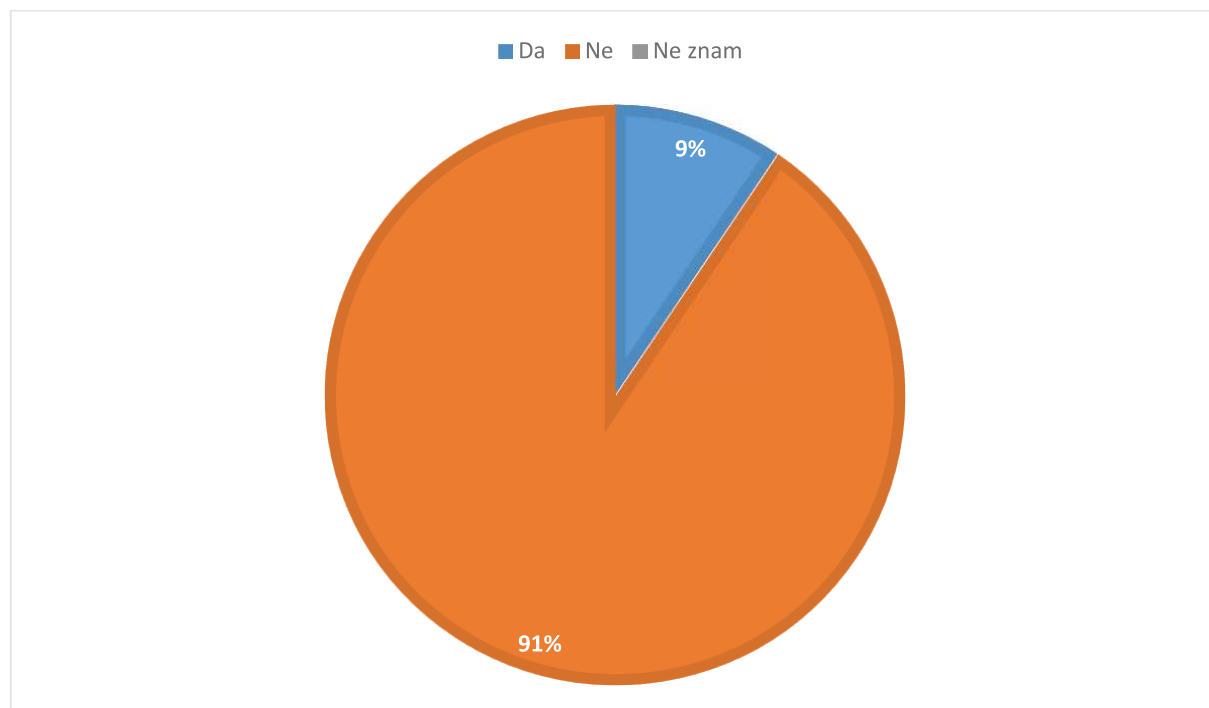
Pitanje o tome imaju li osobu zaduženu za marketinške djelatnosti bilo je namijenjeno ispitanicima koji su odgovorili da nemaju formiran odjel za marketing. Iako ih je 29 odgovorilo negativno, ovo pitanje ispunile su 34 osobe koje su u jednakom omjeru od 50 % (17 ispitanika) odgovorile da imaju osobu zaduženu za marketing, odnosno da nemaju osobu zaduženu za marketing.

Dakle, možemo ustvrditi kako se ukupno 33,3 % ispitanika izjašnjava da se apsolutno nitko ne bavi marketingom u ustanovi u kojoj djeluju. Marketing je način da se održi ili stvori uvid u prirodu muzeja. Usredotočenost marketinga na korisnika podsjeća muzeje da je marketing novo ime za odgovornost struke (Šola 2001: 100).

U istraživanju Elvire Mlivić Budeš, koje je provela 2014. godine na uzorku od sto stručnih djelatnika muzeja, na pitanje o tome smatraju li da muzej može biti uspješan iako nema zaposlenika ili suradnika koji se sustavno bave stvaranjem strategije marketinške komunikacije, 65,9 % ispitanika odgovorilo je potvrdno, a 34,1 % negativno (Mlivić Budeš 2014: 179). Ovakvi rezultati govore u prilog manjku povjerenja struke u marketing i dobrobiti koje marketinške djelatnosti mogu donijeti muzejima. Kustosi slabo čine ako zaborave osnove muzej-



Grafikon 5. Ako ne, postoji li osoba zadužena za marketinške djelatnosti u Vašem muzeju?



**Grafikon 6.** *Ako u Vašem muzeju ne postoji osoba koja se bavi marketingom, angažirate li za marketinške usluge stručnjake izvan muzeja?*

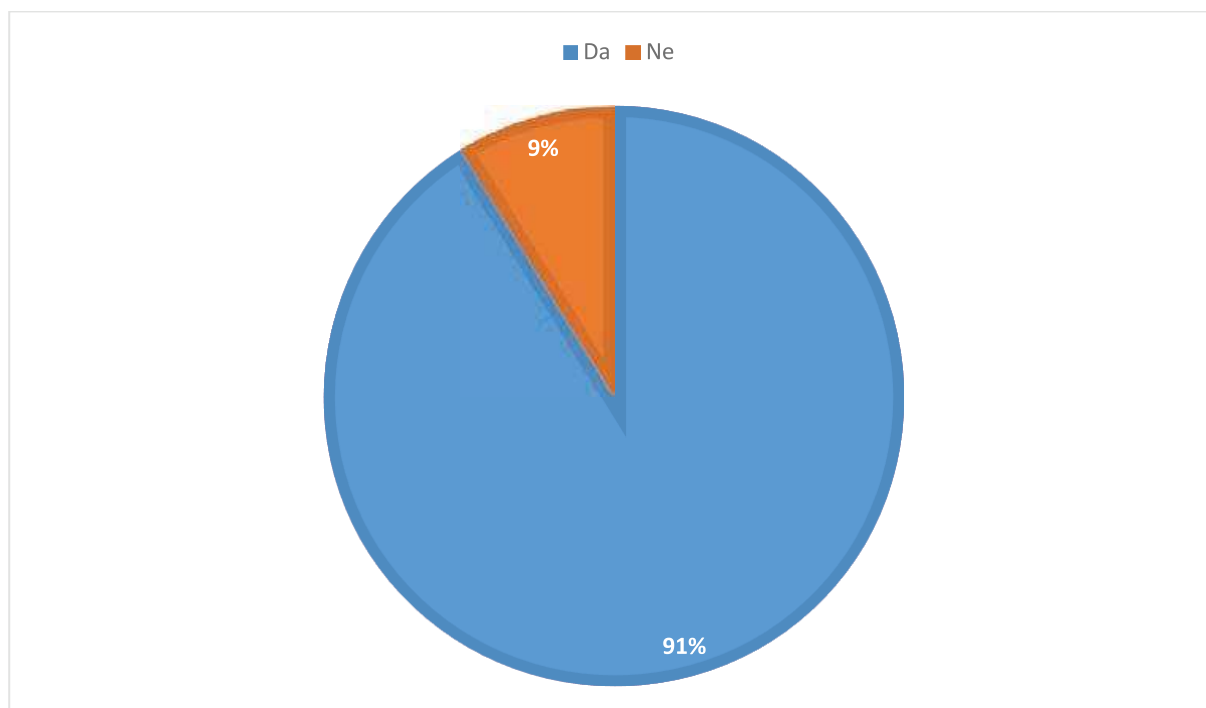
skog rada, ali i ako zaborave da je muzej komunikacijska ustanova. Usto, muzeji su različiti, pa na općoj razini treba više vjerovati teoretičaru nego kustosu koji govori sa stanovišta posebnosti svojeg muzeja. Trend je misliti kako su muzeji mjesta stvaranja i distribucije znanja jer se tako čini da iskušenja menadžmenta i marketinga postaju minimalna (Šola 2001: 99).

Iduće pitanje bilo je upućeno ispitanicima koji nemaju osobu zaduženu za marketing u ustanovi i na njega su odgovorila ukupno 32 ispitanika.

Rezultati pokazuju kako se visokih 91 % (29 ispitanika) izjašnjava da, unatoč tomu što nemaju stručnjaka u ustanovi, svedjedno ne angažiraju stručnjake izvan ustanove da na najbolji mogući način odrade marketinške poslove. Samo 9 % (tri ispitanika) za te poslove zapošljava vanjske suradnike (engl. *outsources*). Šola

ističe da marketing nije rješenje za sve, jer postoji stalni napor da ustanove obave svoj posao (2001: 100), te kako će uvijek biti lakše i vjerojatno isplativije za brojne poslove marketinga angažirati poduzeće ili stručnjaka izvan muzeja (2001: 325). Ograničeni proračuni neprofitnih ustanova ne pružaju manevarski prostor da si, uz zadovoljavanje osnovne djelatnosti muzeja, dopuste angažiranje marketinških stručnjaka, čije usluge znaju biti skupe. Stoga je teško očekivati da će se kvaliteta marketinških aktivnosti podići na zadovoljavajuću razinu uz niska ulaganja. Profesionalci raspolažu talentom, stvaralačkim iskustvom i prilagodljivošću posebnostima posla. Oni poznaju medije, imaju iskustvo rada s mnogim partnerima i znaju tehnologiju posla (Šola 2001: 326).

Zanimljive rezultate daje i pitanje u kojemu se ispitanici, koji nisu zaduženi is-



**Grafikon 7.** *Ako niste muzejski djelatnik koji je isključivo zadužen za marketing, jesu li neke od vaših aktivnosti u muzeju povezane s marketingom?*

ključivo za marketing, izjašnjavaju jesu li neki od njihovih zadataka povezani s marketingom. Dobiveni rezultati pokazuju da se 91 % (31 ispitanik) izjasnilo potvrdno, a samo njih 9 % (tri ispitanika) da nemaju zadatke povezane s marketingom.

Iz ovih rezultata jasno je kako muzejima nedostaje stručnog kadra koji bi odrađivao marketinške poslove ako za njih angažiraju osobe u ustanovi koje nisu stručno osposobljene.

Zanimljivo je da je u prije spomenutom istraživanju Elvire Mlivić Budeš (2014:

177) 58,5 % muzejskih djelatnika odgovorilo kako poznaje teoriju marketinške strategije i taktike. U ovom slučaju možemo samo pretpostaviti da muzeji radije ulažu u obrazovanje postojećih zaposlenika, koji onda priučeno obavljaju marketinške zadatke, nego što ulažu novac u stručno osposobljen kadar izvan ustanove. Sljedeće pitanje bilo je sa slobodnim odgovorom, u kojemu su se ispitanici, koji su na prethodno pitanje odgovorili potvrdno, i ako su imali potrebu, izjašnjavali koji su to marketinški poslovi za koje su zaduženi.

**Tablica 1.** *Ako ste odgovorili da, molim Vas da ukratko opišete koje su to aktivnosti i zaduženja.*

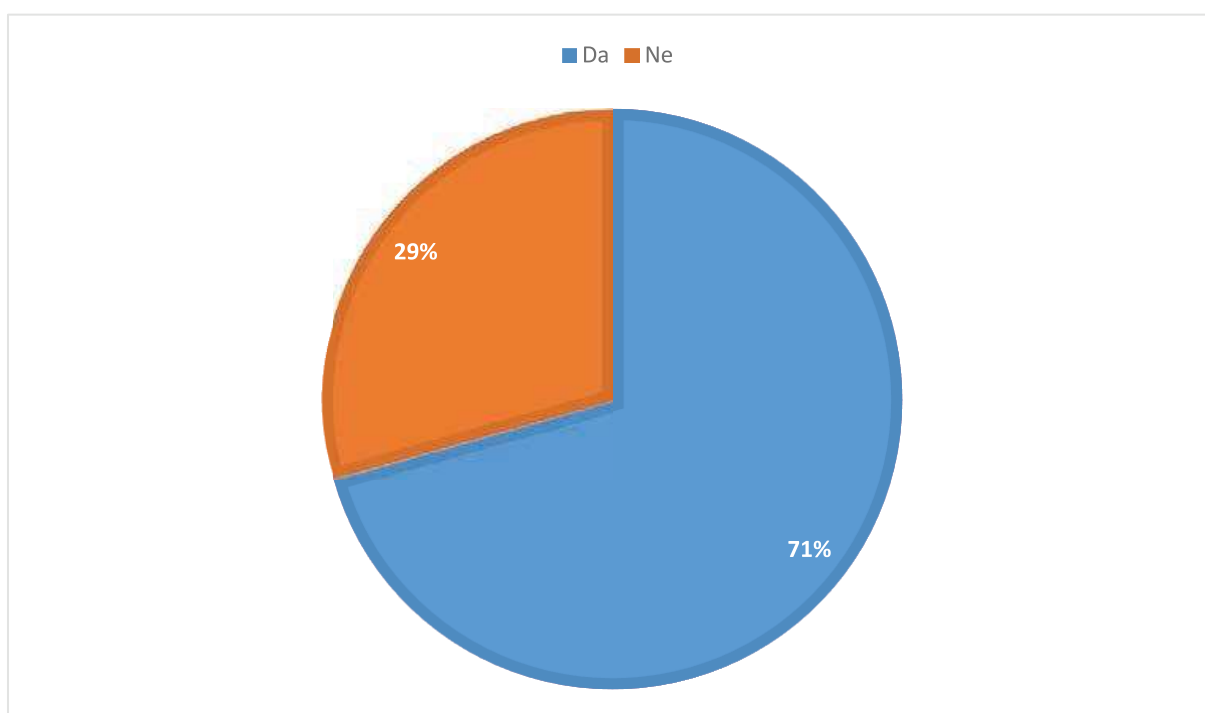
Elementi marketinške komunikacije	Oglašavanje	Osobna prodaja	Odnosi s javnošću	Unapređenje prodaje	Izravni marketing	Novi mediji
Broj odgovora	10	4	13	6	2	14



Većina odgovora odnosi se na upravljanje nekim od digitalnih medija, koji se spominju u 14 odgovora. Ispitanici navode kako su neka od glavnih zaduženja, povezanih s novim medijima, vođenje stranice na Facebooku (na kojoj prenose obavijesti o otvorenjima i događanjima u muzeju) te održavanje i ažuriranje mrežne stranice muzeja. Rezultati istraživanja pokazuju i da su odnosi s javnošću učestalo marketinško zaduženje muzealaca, a oni se spominje u 13 odgovora. Neka od zaduženja koja navode ispitanici su kontakt s medijima, sudjelovanje u radijskim i televizijskim emisijama, organizacija konferencija za novinare te pisanje objava za medije. Ispitanici vrlo često spominju i oglašavanje kao dio svojih zaduženja, no nitko od ispitanika ne navodi konkretne akcije koje provode, tako da ostaje nejasno u kojoj se mjeri i obliku ta zaduženja manifestiraju. Ostala zaduženja povezana su s pisanjem tekstova za

marketinške tiskovine poput kataloga, deplijana, letaka i sličnih. No oni mogu i ne moraju biti napisani u marketinške svrhe, a bez daljnjih istraživanja teško je ustvrditi je li ovdje riječ o marketinškoj aktivnosti zaposlenika. Zanimljivo je da nitko od ispitanika ne navodi istraživanje korisnika kao jedan od marketinških zadataka, a samo jedna osoba spominje da izrađuje izvješća o uspješnosti komunikacije na društvenim mrežama. Jednako tako prisutna je isključiva orijentiranost na promidžbu same ustanove, u aktivnostima poput oglašavanja, predstavljanja, iznajmljivanja muzejskih prostora, najava, traženja sponzora i slično. Samo se u jednom odgovoru spominje izrada komunikacijske strategije s ciljnim skupinama, a ista osoba navodi da je i izobrazba o marketinškim pojmovima jedno od njezinih zaduženja.

Ključne su djelatnosti marketinškog odjela u muzeju promidžba, sponzorstva,



Grafikon 8. Smatrate li da je Vašem muzeju potreban marketinški stručnjak (ako ga nemate)?

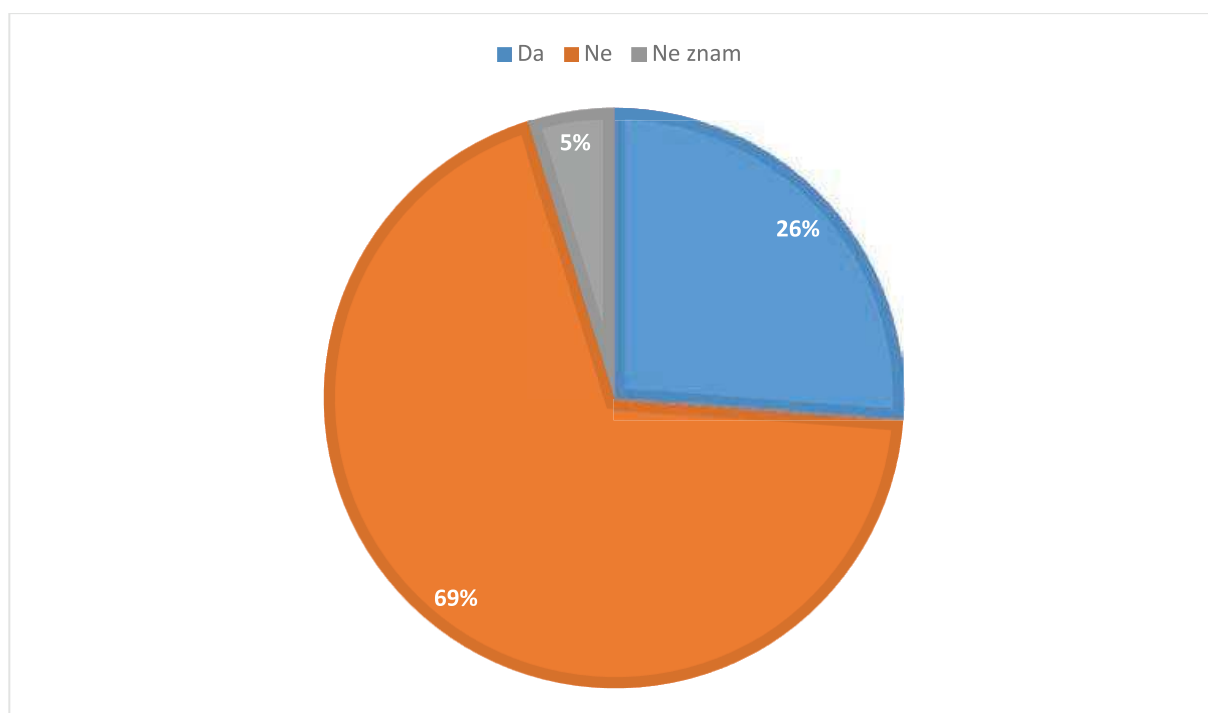
prodaja i organizacija marketinških akcija koje, međusobno isprepletene, u konačnom cilju pridonose prepoznatljivosti i isticanju muzeja kao ustanove okrenute postojećim i mogućim korisnicima te unapređenju uvjeta za ostvarenje programa. „Zajednički napori odjela marketinga i odjela za odnose s javnošću bitni su za afirmaciju određene kulturne institucije te održavanje komunikacijskog kanala s različitim publikama na više područja“ (Gajski i dr. 2011: 26).

Sljedeće pitanje nadovezuje se na skupinu pitanja namijenjenih ispitanicima koji nemaju zaposlenoga marketinškog stručnjaka. U njemu se 71 % (24 ispitanika) izjasnilo kako im je on potreban dok njih 29 % (deset ispitanika) smatra da ustanova zadovoljavajuće funkcionira bez njega.

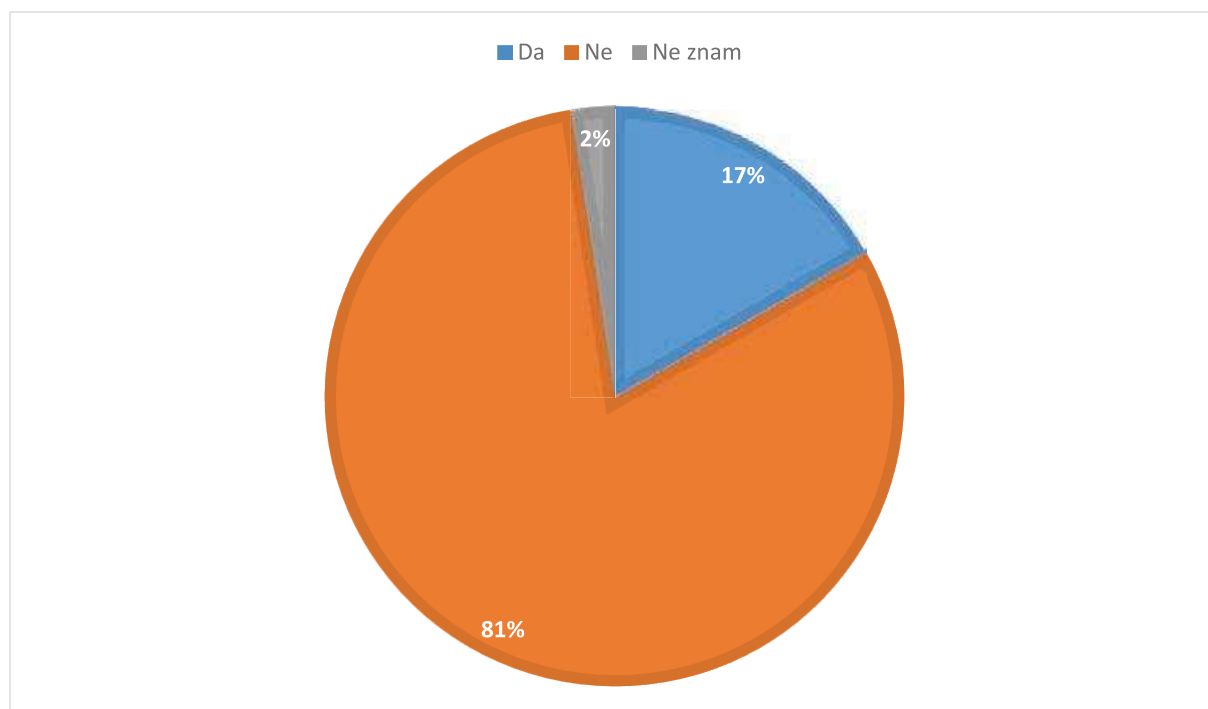
Rezultati pokazuju da je većina ispitanika ipak osviještena o potrebi školovane osobe za marketing u ustanovi te o koristi koju bi im takva osoba mogla

donijeti. U početku je moguće da marketinške aktivnosti obavlja jedan ili više stručnjaka koji rade u muzeju, a kojima to nije glavni zadatak ili posao. No već je muzejima s dvadeset zaposlenih potreban marketinški stručnjak jer je vrlo teško pronaći talentiranog kustosa koji želi preuzeti još jedan složeni zadatak (Mlivić Budeš 2014: 148). Dok su djelatnici u kulturi vrsni stručnjaci u svojim disciplinama, nedostaje im poznavanje onoga što u novije vrijeme nazivamo kulturni menadžment, uključujući marketing i promidžbu (Tomljenović i dr. 2003: 14). Visok postotak ispitanika koji su se izjasnili potvrdno upućuje na to da stručno muzejsko osoblje nije spremno preuzeti visokoodgovorne zadatke i ciljeve koji se očekuju od marketinških aktivnosti, a ustanove ne bi trebale stavljati pritisak na zaposlenike da provode aktivnosti za koje nisu u prvom redu obrazovani.

Na pitanje o tome ima li muzej u kojemu rade izrađenu marketinšku strategiju 69



Grafikon 9. Ima li Vaš muzej izrađenu marketinšku strategiju?



**Grafikon 10. Ima li Vaš muzej izrađenu digitalnu marketinšku strategiju?**

% (29 ispitanika) odgovorilo je niječno, njih 5 % (dva ispitanika) ne zna, a 26 % (11 ispitanika) navodi da imaju razrađenu marketinšku strategiju u ustanovi.

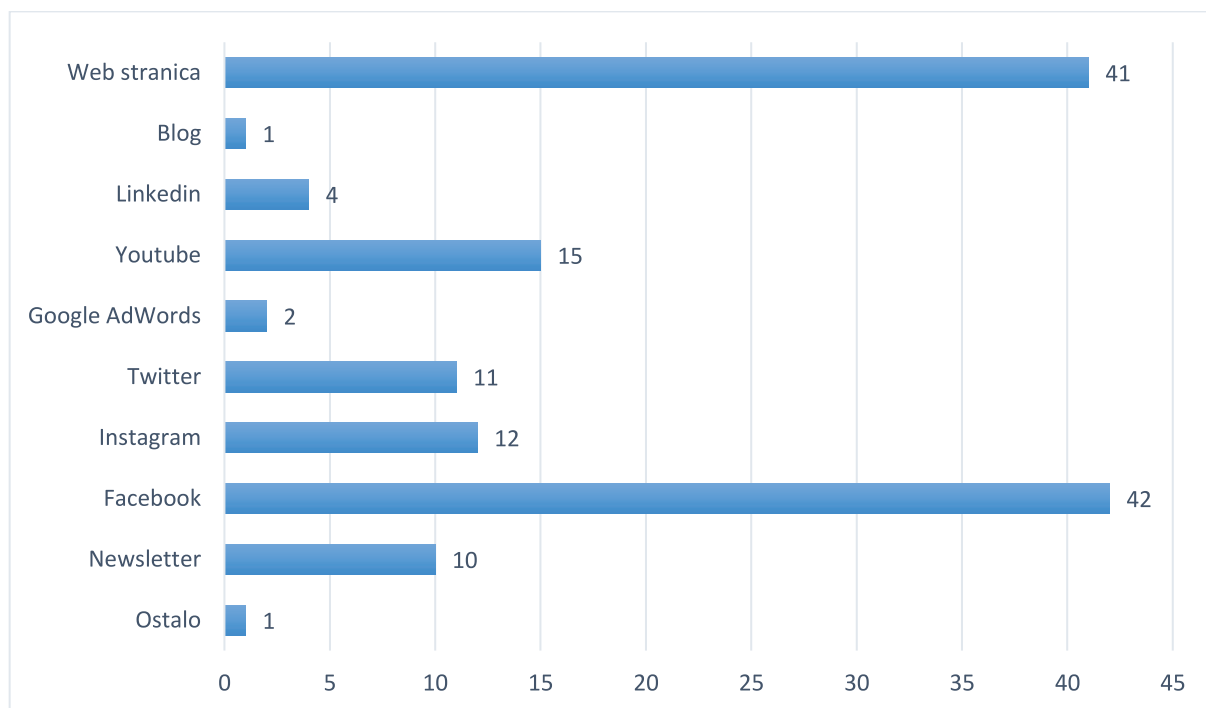
Neusredotočenost na uspješno postavljanje marketinških ciljeva i stvaranje strategije muzeju dugoročno donosi brojne probleme i izazove (Mlivić Budeš 2014: 149). Meler (2006) naglašava da će ciljevi muzeja biti ostvareni ako kulturna ustanova upotrijebi odgovarajuću marketinšku strategiju koja je usmjerena na izgrađivanje vjernosti korisnika, odnosno dugoročnijih odnosa suradnje s njima. Marketinška strategija osnova je po kojoj se definiraju sve marketinške aktivnosti, stoga je iznenađujući omjer muzeja koji nemaju izrađenu strategiju, a velika je vjerojatnost da provode neke od marketinških aktivnosti.

Iduće je pitanje detaljnije, a u njemu su ispitanici odgovarali postoji li izrađena digitalna marketinška strategija u muzeju u kojemu djeluju. Njih 81 % (34 is-

pitanika) izjašnjava se da je nemaju, 17 % (sedam ispitanika) da imaju, a jedan ispitanik ne zna postoji li takva strategija u ustanovi.

Digitalni marketinški kanali također zahtijevaju izradu strategije kako bi se maksimalno iskoristio njihov potencijal i kako bi se na temelju zadanih ciljeva u strategiji mogla mjeriti uspješnost komunikacije obuhvaćene ovim kanalima i u konačnici njihova isplativost. U Grafikonu 11 prikazani su digitalni komunikacijski kanali na kojima ispitanici komuniciraju sa svojim korisnicima/posjetiteljima.

Rezultati pokazuju kako su najpopularniji komunikacijski kanali stranica na Facebooku, zatim mrežna stranica, a slijede ih kanal na YouTubeu, Instagram, Twitter i drugi. Zanimljivo je kako Google AdWords upotrebljavaju tek dva muzeja. Google je danas jedan od vodećih svjetskih pretraživača za kojim vjerojatno većina nas poseže u potrazi za informa-



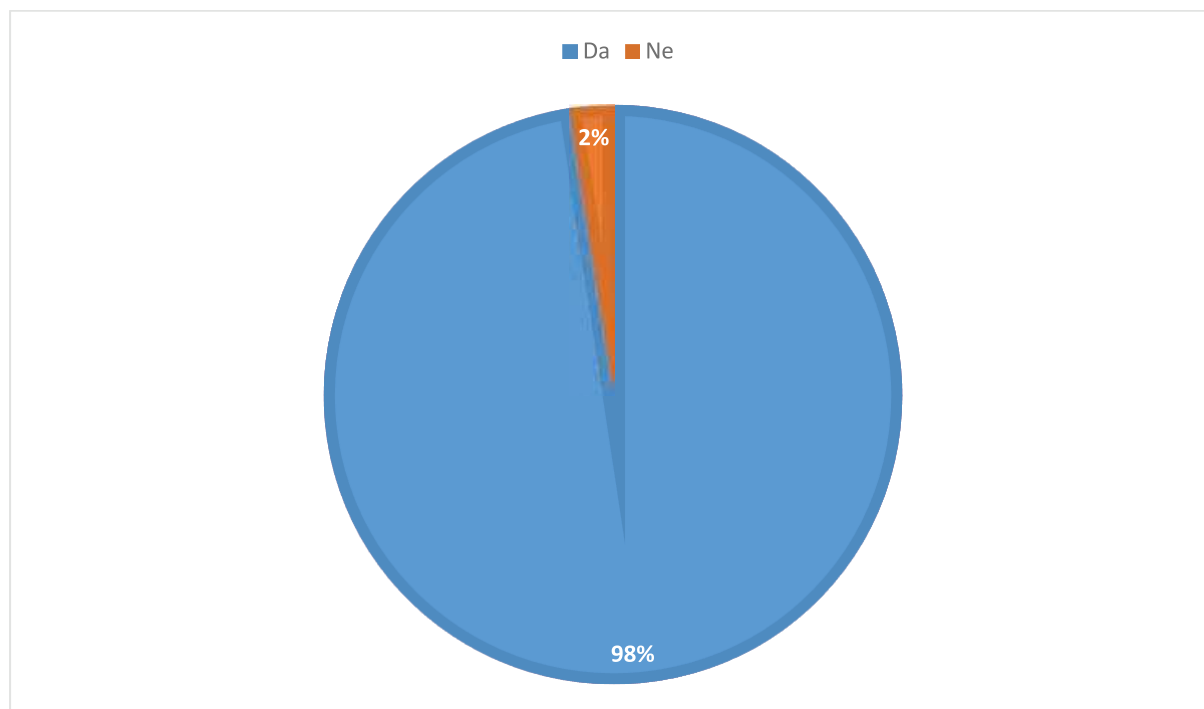
**Grafikon 11.** Koristite li se nekim od ovih digitalnih alata? (označite sve koji se odnose na Vašu instituciju)

cijama. Isto razmišljaju korisnici i turisti koji se zateknu na određenom mjestu. Bez ulaganja u oglašavanje koje pruža Google AdWords muzeji su gotovo nevidljivi u pretraživanju po ključnim riječima koje se odnose na njih, a tu slabost iskorištavaju drugi konkurenti koji tako odvlače posjetitelje i turiste na svoje sadržaje.

Prema statističkom pregledu Muzejskoga dokumentacijskog centra iz 2015. godine 87 % muzeja ima pristup internetu, a njih 81 % ima mrežnu stranicu (Muzejski dokumentacijski centar 2015). Internetski portali, opći ili specijalizirani, odličan su kanal prodaje. Komunikacija može biti klasična (postavljanje oglasa) i interaktivna. Internetski pretraživači platforma su za prodaju raznih proizvoda i usluga, ali što je uži interes, to je vjerojatnije da će se doprijeti do kupca usluge. „Jedan od najbržih i najdinamičnijih kanala distribucije kulturnoturističkih proizvoda su društvene mreže: Facebook, Twitter,

LinkedIn i ostale“ (Gajski i dr. 2011: 27). Na pitanje pomažu li im u komunikaciji s korisnicima kanali koje su označili u prethodnom pitanju visokih 98 % (41 ispitanik) označilo je da su im ovi kanali korisni za komunikaciju s publikom, a samo je jedan ispitanik odgovorio da nije primijetio dobrobit korištenja digitalnim komunikacijskim alatima.

Velik broj muzeja na društvenim mrežama ima svoje profile koji im omogućuju objavu vijesti, predstavljanje izložaba, širenje sadržaja, organiziranje i sudjelovanje u projektima ili stvaranje poticaja za interakciju s posjetiteljima. U muzejskom okružju društvene mreže mijenjaju jezik muzeja. Muzeji svojim sadržajima tako ulaze u područje slobodnog mišljenja i otvaraju mogućnost dijaloga s krajnjim korisnicima. Upotrebom društvenih mreža muzeji mogu stvoriti demokratski prostor u kojemu će svi korisnici moći sudjelovati (Kurtović 2014: 11).



**Grafikon 12.** *Ako ste potvrdno odgovorili na jedan od digitalnih alata, smatrate li da Vam ovi alati pomažu u komunikaciji s publikom?*

Rezultati pokazuju da su muzejski djelatnici svjesni važnosti digitalnih komunikacijskih kanala i prepoznaju korist koju njima dobivaju.

U idućem pitanju ispitanici su bili upućeni da opisno odgovore kako im digitalni komunikacijski alati pomažu u svakodnevnom radnim zadacima. Odgovori su tematski kategorizirani, a pokazuju da postoji nekoliko glavnih dobrobiti koje su ispitanici primijetili u korištenju digitalnim marketinškim alatima.

Može se uočiti kako su glavne prednosti izražene sljedećim kategorijama:

- veća i brža dostupnost informacija o muzejskim aktivnostima
- izravna komunikacija s korisnicima
- širenje svijesti o muzeju i izgradnja imidža
- smanjeni troškovi oglašavanja
- privlačenje novih korisnika.

Gotovo svi ispitanici navode povećanje broja korisnika kao jednu od glavnih

dobrobiti korištenja digitalnim komunikacijskim alatima, a najveći broj koristi se njima radi obavještanja publike o izložbama, događajima, otvorenjima, radionicama i dr. u muzeju. Istraživanja koja su orijentirana isključivo na korištenje društvenim mrežama i uopće digitalnim medijima je malo. Jedno istraživanje provela je Holgraad 2011. godine na 123 danska muzeja. Rezultati istraživanja 123 muzejske mrežne stranice i stranice na društvenim mrežama pokazuju da se polovica danskih muzeja koristi društvenim mrežama, a najaktivniji su među njima umjetnički muzeji. Unatoč činjenici što je polovica danskih muzeja na Facebooku, većina muzeja ima nizak stupanj interakcije s korisnicima. U radu se zaključuje da se danski muzeji služe društvenim medijima kako bi privukli više posjetitelja u muzeje (Villaespesa 2013). Drugo istraživanje na koje ću se pozvati istraživanje je Dudareve iz 2014. godine

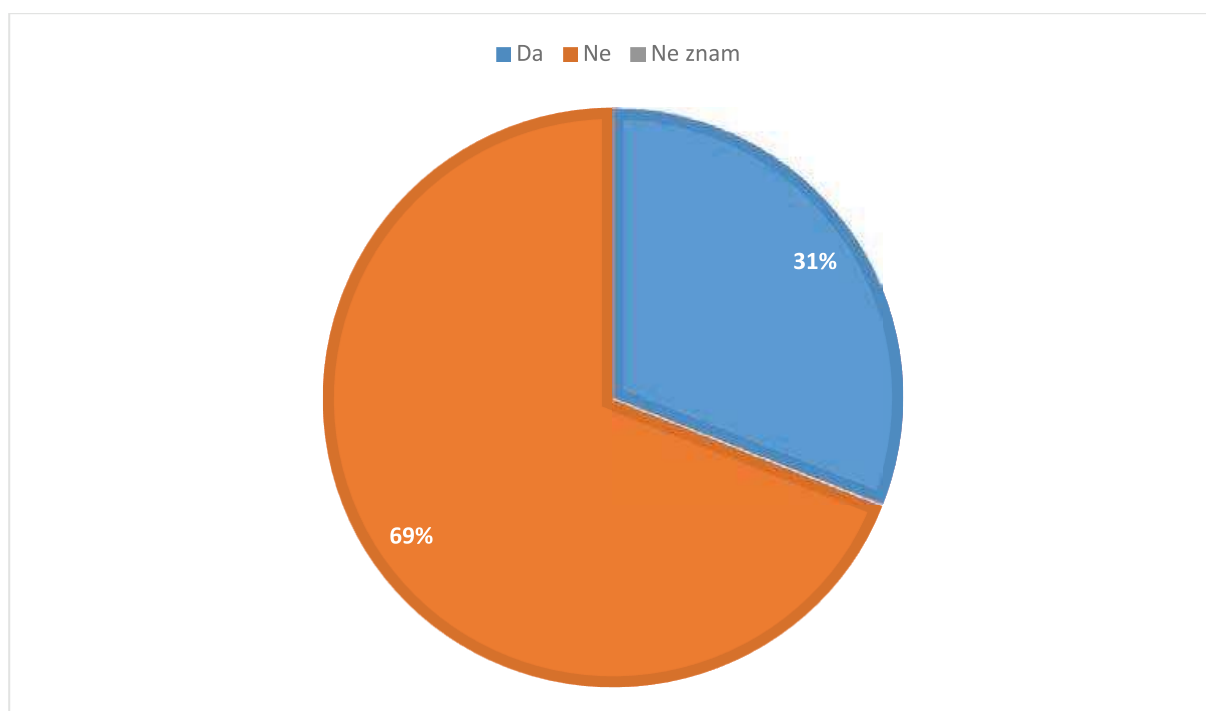
u kojemu je analizirala korisnike triju muzejskih stranica na Facebooku i istraživala motiviranost korisnika da čitaju objave tih muzeja. Rezultati istraživanja pokazali su da publiku muzeja na stranici na Facebooku motiviraju različite stvari na interakciju. Autorica je pronašla vezu između posjećivanja muzeja i praćenja njihovih stranica na Facebooku. Međutim, muzejske stranice na Facebooku privlače velik broj korisnika koji nisu skloni posjećivati muzeje redovito. Dudareva (2014) je zaključila kako se društvenim medijima u tom smislu muzeji mogu koristiti za poboljšanje dugoročnih odnosa s publikom i za uključivanje nove publike s muzejskim iskustvima.

Rezultati istraživanja svjetskih muzealaca pokazuju sličnosti s korištenjem digitalnim komunikacijskim kanalima i u hrvatskim muzejima. Može se zaključiti da je najvažniji cilj komunikacije koju omogućuju digitalni mediji privlačenje posjetitelja na fizičku lokaciju muzeja,

stvaranje svijesti o muzeju i ostvarivanje izravne komunikacije s korisnicima.

U marketinškom smislu korištenje digitalnim komunikacijskim alatima najčešće se odnosi na oglašavanje tim načinom, što podrazumijeva novčana ulaganja. Zato su u sljedećem pitanju ispitanici odgovarali ulaže li ustanova u kojoj djeluju novčana sredstva kako bi došla do što većeg broja korisnika.

Rezultati pokazuju kako 69 % ustanova (29 ispitanika) ne ulaže novac u predstavljanje digitalnim alatima, a njih 31 % (13 ispitanika) navodi da ustanova u kojoj rade odvaja novac za predstavljanje digitalnim alatima. Kao što sam prije navela, oglašavanje digitalnim kanalima danas je najjeftiniji oblik marketinškog oglašavanja. No osim što smanjuje troškove, rezultati se mogu detaljno pratiti u stvarnom vremenu, publiku kojoj se obraća može se detaljno ciljati te ulaganja u ovaj tip predstavljanja najčešće rezultiraju uspjehom. Digitalni marke-



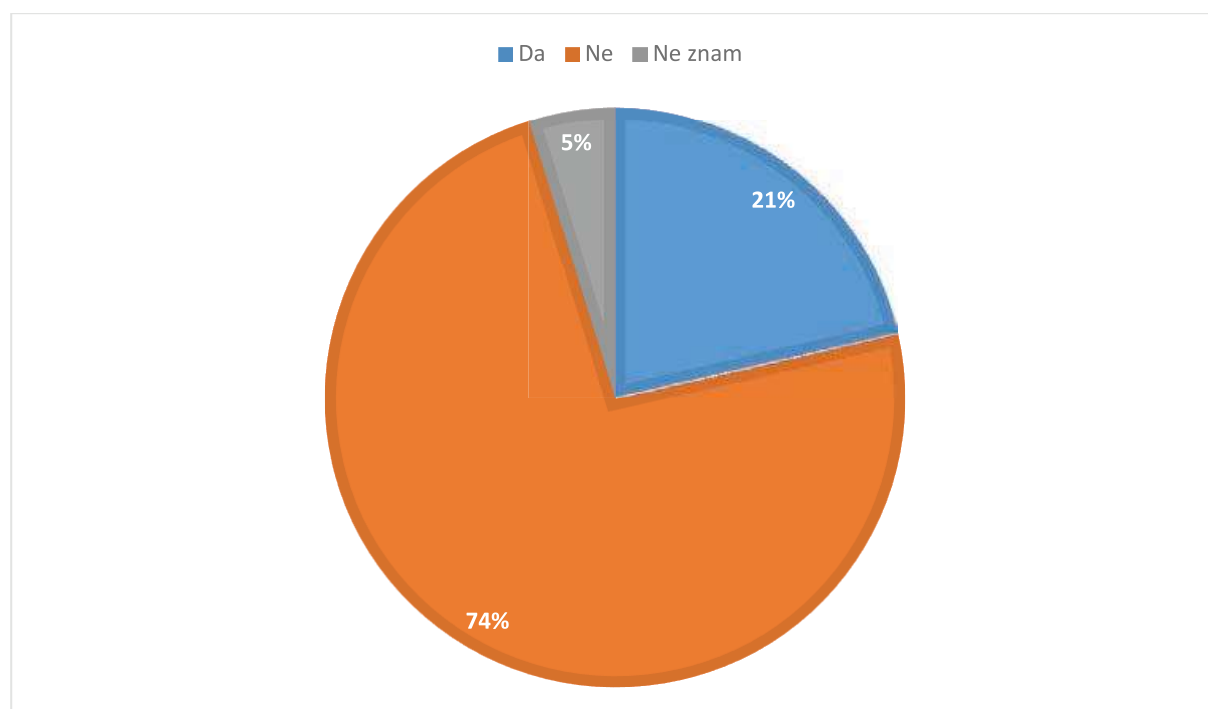
**Grafikon 13.** Ulaže li Vaša institucija novac u predstavljanje digitalnim marketinškim alatima?

tinški alati najčešće su u vlasništvu tvrtki koje nude besplatno korištenje, no ako se tim alatima koristi samo radi posla, bez primjerenog ulaganja u predstavljanje, vidljivost će biti minimalna i nezadovoljavajuća. Stoga je ulaganje novca u ovaj oblik marketinške komunikacije nužno. Muzeji bi trebali biti osvješteniji o dobrobitima koje im nude digitalni komunikacijski kanali i provoditi analize isplativosti, kako bi novac koji troše na primjerice velike plakate, sponzorirane članke i slično uložili u kanale koji im za manji novac donose veći uspjeh.

Jedan je od glavnih marketinških zadataka provođenje kontrole uspješnosti i analize, stoga je iduće pitanje usmjereno na način na koji muzeji vode kontrolu nad svojim digitalnim komunikacijskim kanalima.

Iz rezultata je vidljivo da visokih 74 % muzeja (31 ispitanik) ne provodi analize svojih digitalnih komunikacijskih kana-

la. Njih 4,8 % (dva ispitanika) izrazilo je kako ne zna provode li se takve analize, a samo njih 21 % (devet ispitanika) provodi redovite analize. Izvjesno je da većina muzeja još uvijek ne raspolaže preciznim podacima o tome tko su im korisnici i odakle sve dolaze. Njihov se posao dakle zasniva na pretpostavkama ili manje-više slučajnim dedukcijama (Šola 2001: 148). Istraživanje Mlivić Budeš iz 2014. godine donosi slične rezultate. Na pitanje o tome prikupljaju li muzeji sustavno informacije iz okružja i analiziraju li promjene u ponašanju korisnika 63,4 % odgovorilo je negativno, a 36,6 % izjasnilo se za pozitivan odgovor (Mlivić Budeš 2014: 179). Ovakvi rezultati pokazuju kako samo manji postotak muzeja analizira svoje komunikacijske kanale, što je poražavajuće. Bez sustavne analize nije moguće očekivati unapređenje komunikacijskih kanala, ostvarenje zadanih ciljeva niti prilagodbu potrebama



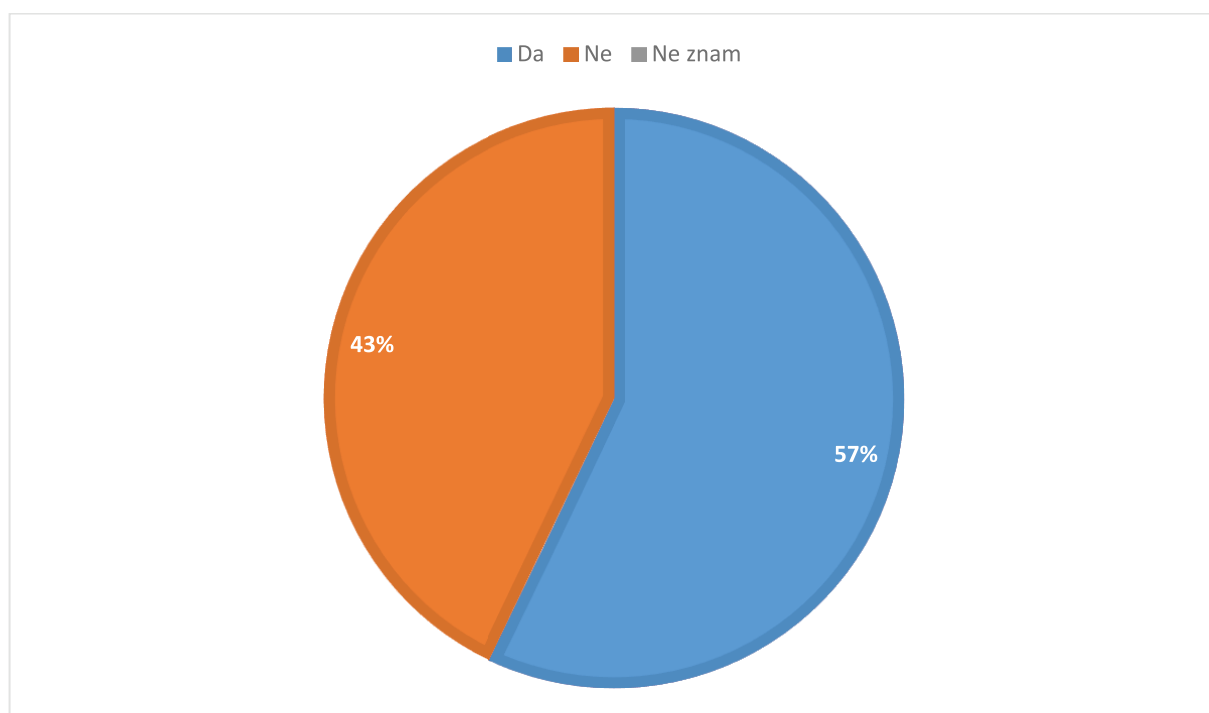
**Grafikon 14.** *Provodite li redovito analize digitalnih komunikacijskih kanala i njihova utjecaja na Vašu instituciju?*

korisnika koje se stalno mijenjaju. Cilj je marketinga dati mjerljive i uočljive rezultate, a to je nemoguće postići bez provođenja redovitih analiza. Iz 14. pitanja vidljivo je da ispitanici primjećuju korist koju ostvaruju korištenjem digitalnim marketinškim alatima, no vrlo je upitno kako se ta korist evidentira ako ne postoje sustavne analize koje se provode u muzejima. Osobna procjena ne može biti jedino mjerilo po kojemu se muzealci ravnaju, nego ona mora biti jasno iskazana stupnjem ostvarenja unaprijed zadanih ciljeva.

Rezultati ovog pitanja pokazuju kako 57 % muzeja (24 ispitanika) ima osobu zaduženu za vođenje digitalnih komunikacijskih kanala, a 43 % (18 ispitanika) nema. Ako ustanova nema odjel za marketing, uputno je da se osoba kojoj je povjeren zadatak vođenja digitalnih kanala obrazuje u tom području te da to postane njezino trajno zaduženje. U slučaju ovih 42,9 % ispitanika teško je zaključiti bavi

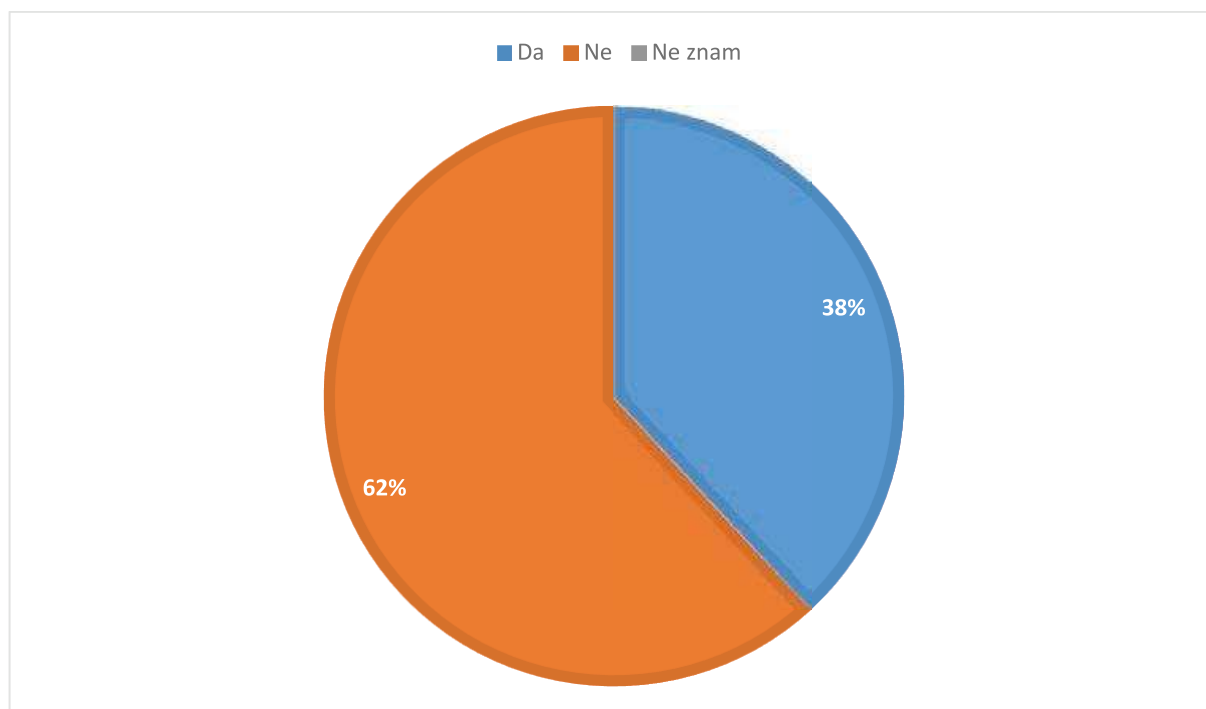
li se više osoba digitalnim komunikacijskim kanalima te jesu li za te poslove priučene. Postoji opći stav da za vođenje digitalnih kanala nije potrebno predznanje jer se danas gotovo svi njima privatno koristimo, ali poslovno korištenje ne može se s tim mjeriti te nije uputno da se tim kanalima tako koristi. Ulaganje u izobrazbu zaposlenika stoga je nužno. Većina muzealaca danas odlazi na jednodnevne ili poludnevne radionice, no takav tip izobrazbe nije dostatan kako bi se savladale vještine potrebne za marketinško planiranje i upravljanje digitalnim komunikacijskim kanalima.

Donošenje novog *Zakona o muzejima* 2015. godine uzbudilo je i podijelilo stavove muzejskih djelatnika. Naime, prema njemu „stručne poslove u muzeju i galeriji te muzeju, galeriji i zbirci unutar pravne osobe obavljaju muzejski pedagog, viši muzejski pedagog, muzejski pedagog savjetnik, dokumentarist, viši dokumentarist, dokumentarist savjetnik,



**Grafikon 15.** Postoji li u muzeju osoba zadužena za vođenje digitalnih komunikacijskih kanala?





**Grafikon 16.** *Smatrate li da će donošenje novog zakona o muzejima utjecati na broj marketinških stručnjaka u muzejima?*

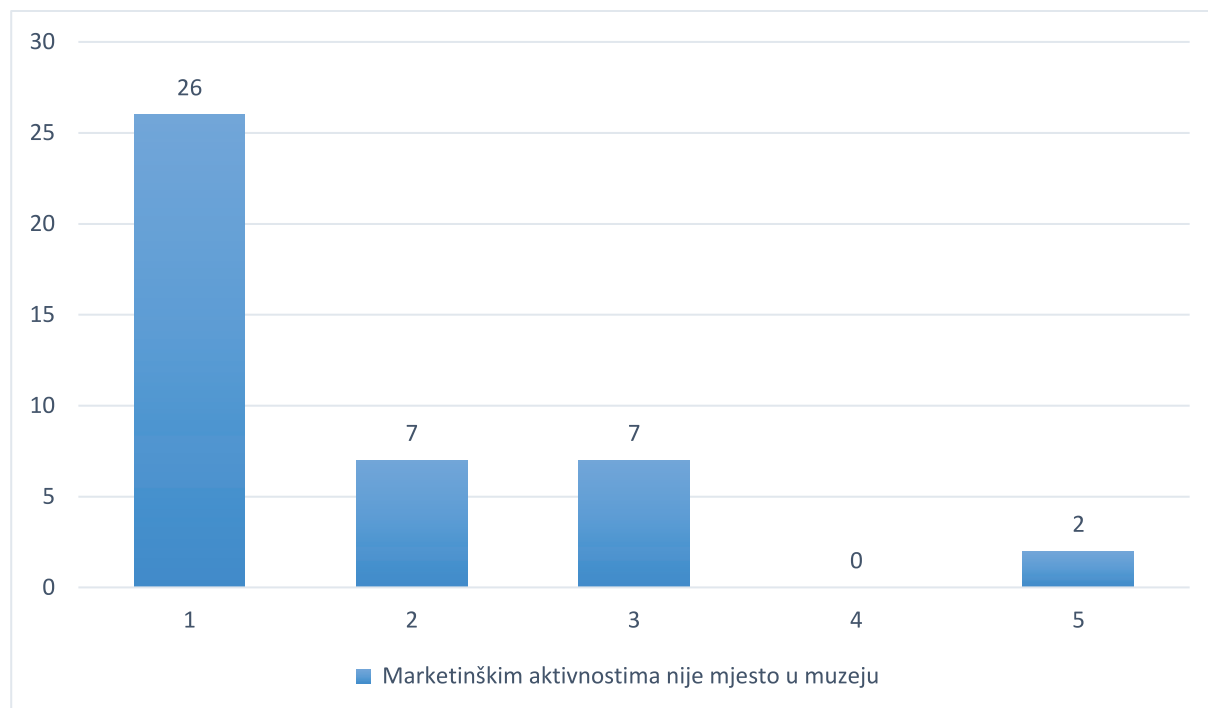
informatičar, viši informatičar, informatičar savjetnik, restaurator, viši restaurator, restaurator savjetnik, voditelj marketinga, viši voditelj marketinga, savjetnik za marketing, voditelj odnosa s javnošću, viši voditelj odnosa s javnošću, savjetnik za odnose s javnošću“ (Hrvatski sabor 2015). Na idućem pitanju ispitanici su se izjašnjavali o tome misle li da će donošenje ovog zakona utjecati na zapošljavanje marketinških stručnjaka u muzeju.

Rezultati pokazuju kako 62 % (26 ispitanika) smatra da novi zakon neće imati utjecaja na zapošljavanje novih stručnjaka u muzeju, a 38 % (16 ispitanika) smatra da hoće. Kako će se situacija stvarno odvijati treba pratiti u godišnjim izvješćima Muzejskoga dokumentacijskog centra, koji svake godine donosi podatke o zaposlenicima u muzejima.

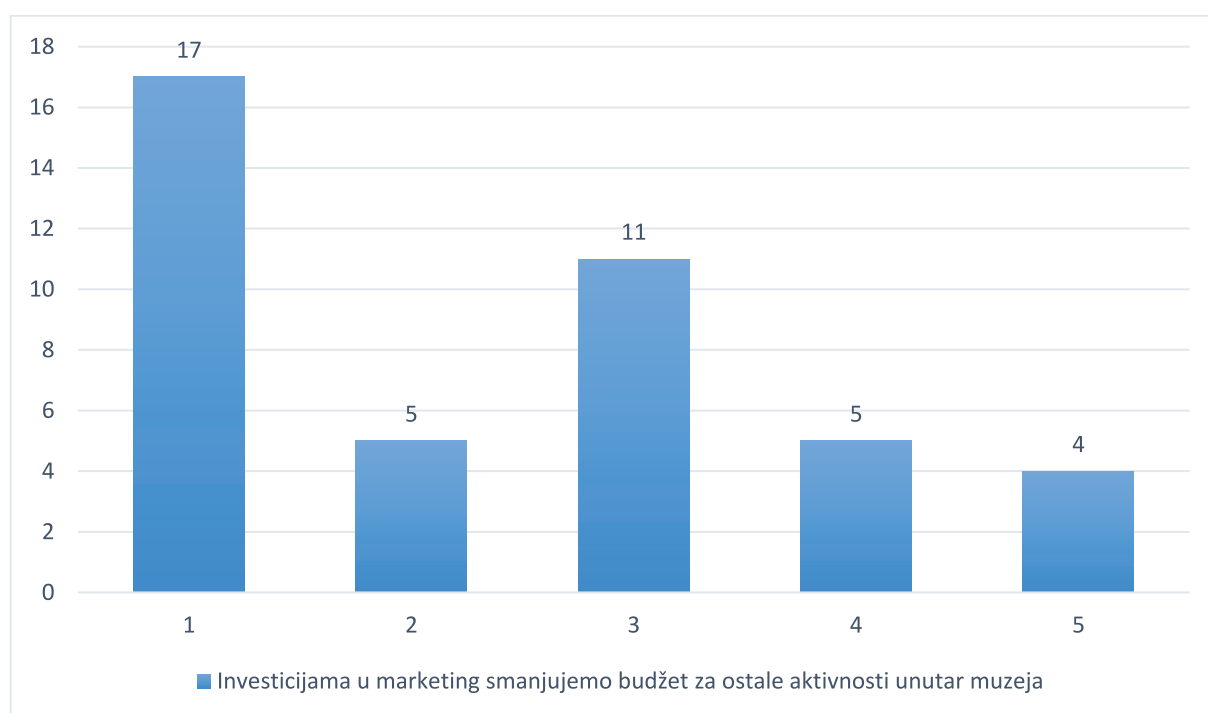
Sljedeća skupina pitanja od ispitanika je zahtijevala da na Likertovoj ljestvici od pet stupnjeva iskažu svoje slaganje

sa sedam tvrdnji koje se odnose na stav prema provođenju marketinških aktivnosti u muzejskim ustanovama. Odgovori označeni brojem 1 znače da se ispitanici u potpunosti ne slažu s tvrdnjom, a oni označeni brojem 5 da se u potpunosti slažu s tvrdnjom.

Rezultati pokazuju da se većina ispitanika ne slaže s tvrdnjom da marketinškim aktivnostima nije mjesto u muzeju, a samo dva ispitanika navode da se u potpunosti slažu s tom tvrdnjom. Iz rezultata je vidljivo da je većina muzejskih djelatnika osviještena o potrebi marketinških aktivnosti u muzeju. Marketing postaje nezaobilazna aktivnost suvremenih muzeja, ali i pratećih ustanova poput turističkih zajednica, galerija, interpretacijskih centara i slično. Bez marketinškog plana ustanova je brod bez kormila jer je smisao plana da definira odnos muzeja prema sredini u kojoj postoji (Bennett 1994: 118).



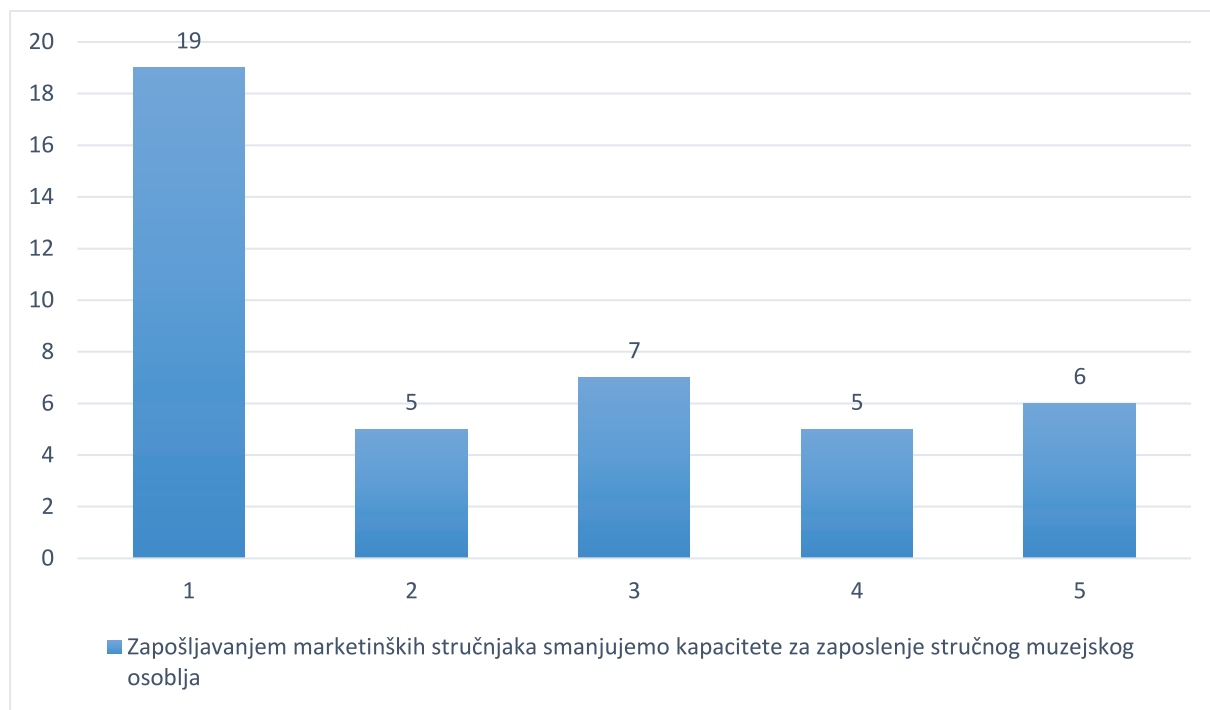
**Grafikon 17. Marketinškim aktivnostima nije mjesto u muzeju.**



**Grafikon 18. Ulaganjima u marketing smanjujemo proračun za ostale aktivnosti u muzeju.**

Većina ispitanika smatra da ulaganje u marketing ne utječe na ostale aktivnosti u muzeju, jedanaest ispitanika niti se slaže niti se ne slaže s ovom tvrdnjom, a visok i potpun stupanj slaganja ističe

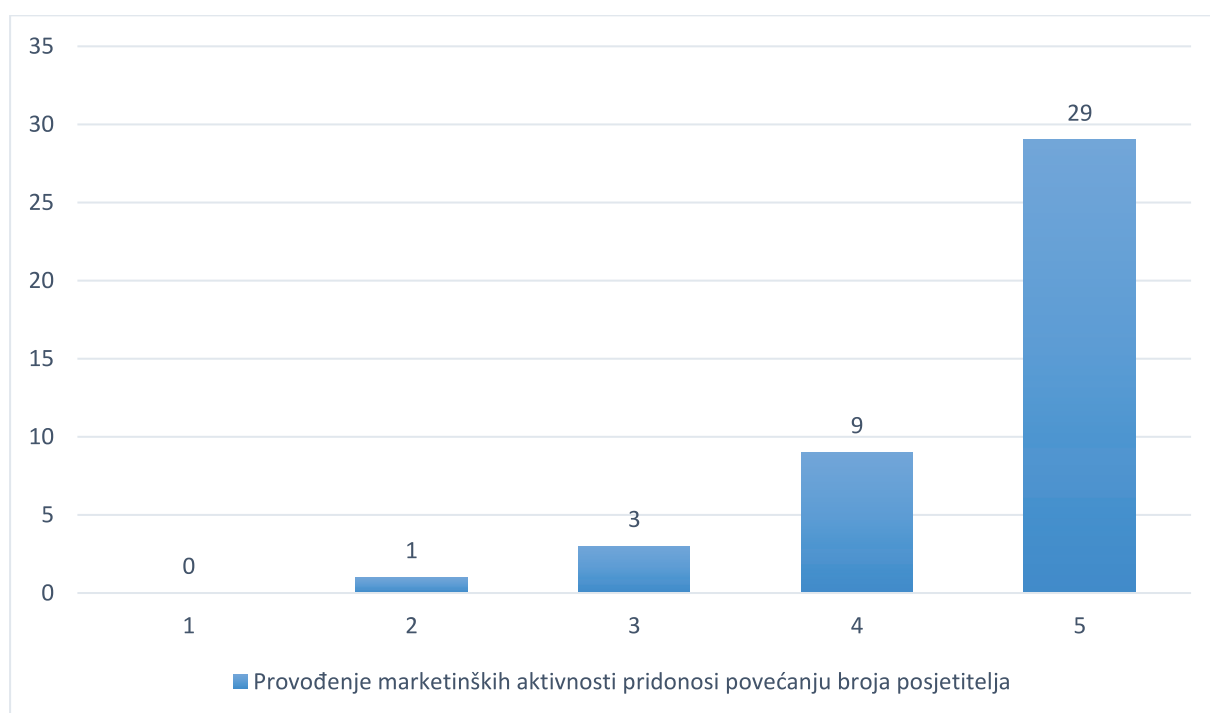
devet ispitanika. Iz ovih odgovora možemo zaključiti da muzejski djelatnici još uvijek gledaju na marketing kao na konkurentnu djelatnost, a ne kao na komplementarnu.



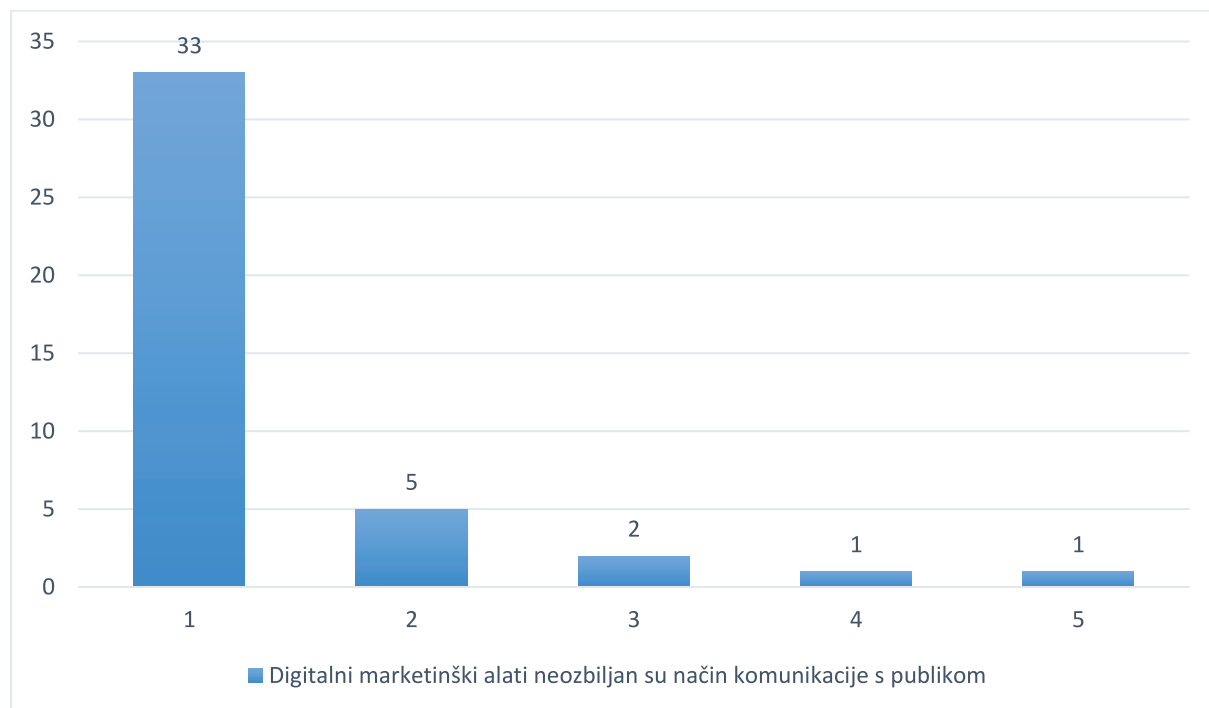
**Grafikon 19.** Zapošljavanjem marketinških stručnjaka smanjujemo kapacitete za zapošljavanje stručnoga muzejskog osoblja.

Iz navedenih odgovora vidljivo je da većina ispitanika smatra da zapošljavanje marketinških stručnjaka ne utječe na zapošljavanje muzejskih stručnjaka dok su

ostali odgovori prilično ravnomjerno raspoređeni. Devet ispitanika ipak naginje mišljenju da će muzejski profesionalci biti zakinuti zapošljavanjem marketinš-



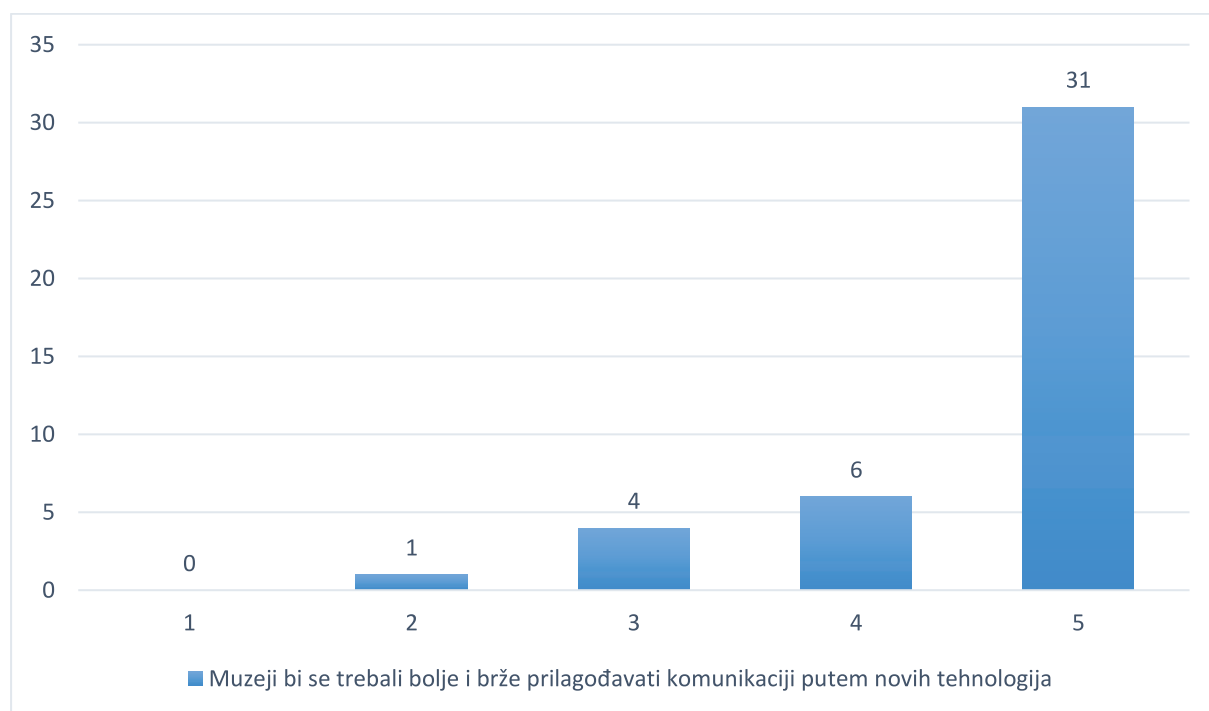
**Grafikon 20.** Provođenje marketinških aktivnosti pridonosi povećanju broja posjetitelja.



**Grafikon 21. Digitalni marketinški alati neozbiljan su način komunikacije s publikom.**

kih stručnjaka. „Ako se ovako nastavi, stručnjak za marketing postat će važniji od muzejskog djelatnika“ (Šola 2001: 297). To obično kažu kustosi koji ne vje-

ruju u snagu i uvjerljivost svoje struke. Jakoj, samosvjesnoj muzejskoj profesiji stručnjak za marketing je kao i arhitekt, dizajner ili financijski savjetnik – struč-



**Grafikon 22. Muzeji bi se trebali bolje i brže prilagođavati komunikaciji s pomoću novih tehnologija.**

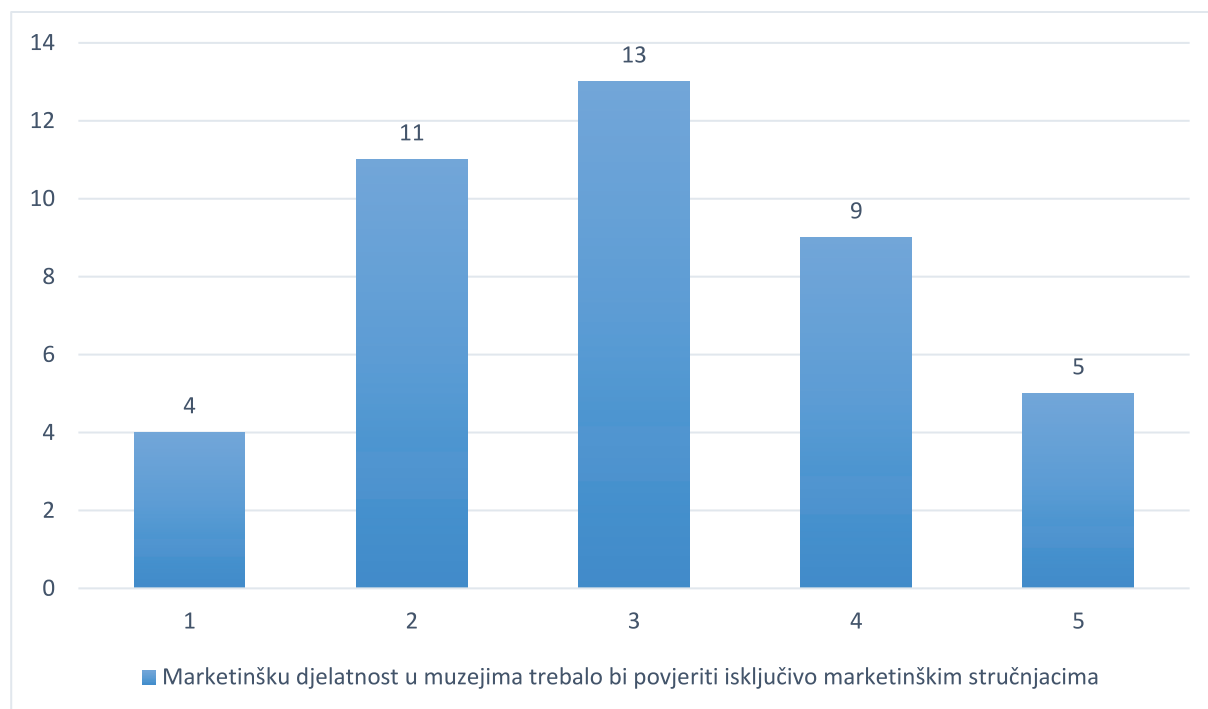
njak koji će svojim doprinosom optimizirati kvalitetu rada u muzeju (Šola 2001: 297). Marketinški i muzejski stručnjaci ne smiju se smatrati konkurencijom, već ravnopravnim kolegama koji rade na zajedničkom cilju unapređenja muzejske ponude i komunikacije s korisnicima.

Iz rezultata je vidljivo da su muzejski djelatnici povezali provođenje marketinških aktivnosti s povećanjem broja posjetitelja. U Tablici 1 ispitanici i sami ističu kako je povećanje broja posjetitelja jedna od glavnih dobrobiti upotrebe digitalnih marketinških kanala.

Većina ispitanika smatra da je komunikacija upotrebom digitalnih marketinških alata ozbiljan način komunikacije između muzeja i korisnika, a samo dva ispitanika djelomično ili potpuno smatraju kako je ovakav tip komunikacije neozbiljan način obraćanja publici. Digitalni komunikacijski kanali, poput društvenih

mreža, postali su neizostavno komunikacijsko sredstvo kojim se služe sve društvene skupine. Danas gotovo da i ne postoji muzejska ustanova koja nema otvoren profil na nekoj od društvenih mreža, što pokazuje kako su muzeji svjesni da se njihova publika koristi tim kanalima. Digitalni kanali omogućuju različite vrste komunikacije: od neslužbene komunikacije, objavljivanja znanstvenih članaka i istraživanja provedenih u muzeju, do samo obavještavanja korisnika o nadolazećim događanjima. Ova svestranost i mogućnost izravnog kontakta s korisnicima glavna je prednost digitalnih kanala, čiji bi potencijal muzeji trebali u potpunosti iskoristiti, a trenutačni digitalni trendovi sugeriraju kako će ovaj tip komunikacije postajati sve popularniji.

Iz navedenih rezultata vidljivo je da se većina ispitanika slaže s tvrdnjom da se muzeji trebaju bolje i brže prilagođavati



**Grafikon 23.** Marketinšku djelatnost u muzejima trebalo bi povjeriti isključivo marketinškim stručnjacima.

komunikaciji koju omogućuju nove tehnologije, a samo se jedna osoba djelomično ne slaže s ovom tvrdnjom.

Muzeji se u posljednje vrijeme jako trude oko komunikacije. Ima muzealaca koji misle da je ona ključ svega i da je upravo ona budućnost muzeja. To se, među ostalim, zbiva i zato što su nove tehnologije kao što je internet u ruke pojedinca stavile takvu komunikacijsku snagu i takvu količinu i kakvoću informacija, kojoj muzeji kao izvori informacija ne mogu konkurirati. Od mnogih muzejskih djelatnosti za pristup posjetitelju posebno su važne izložbe i internet (Gajski i dr. 2011: 11–12).

Rezultati pokazuju da ispitanici nemaju ujednačeno stajalište o ovom pitanju. Najveći broj ispitanika niti se slaže niti se ne slaže s navedenom tvrdnjom, a podjednak se broj ispitanika ne slaže odnosno slaže s njom. Unatoč pokazateljima kako većina ispitanika ima pozitivan stav o marketingu, koji su i sami izrazili u prijašnjim pitanjima, nesigurnost se javlja tek na pitanjima koja stručno muzejsko osoblje stavlja u odnos s marketinškim stručnjacima, iz čega se može zaključiti kako ispitanici imaju osjećaj da su im oni izravna konkurencija te da ih ne doživljavaju kao potencijalne suradnike. Manjak novčanih sredstava česta je isprika muzeja za nezapošljavanje stručnjaka za marketing, no pravilno osmišljene marketinške akcije prikupit će više novca nego što će ustanova uložiti u njih. Stručnjak za marketing ima impresivan popis mogućih zaduženja koja ovise o veličini muzeja, broju suradnika i ambicijama muzeja. Da bi se uopće mogao njima baviti, mora imati profesionalne značajke (van Vleuten 1986: 21). Runyard ističe kako je jedna od najvrednijih kvaliteta

koju osoba za marketing može imati sposobnost da sagledava organizaciju iznutra i izvana istodobno (1994: 11).

Na kraju upitnika ispitanici su mogli ostaviti dodatan komentar, ako su imali potrebu za time, te je četvero ispitanika iskoristilo tu mogućnost.

*Tablica 2. Ako imate kakav dodatni komentar na temu marketinga u muzejima, a nisam ga obuhvatila pitanjima, slobodno izrazite svoje mišljenje.*

„Kao u svim oblicima djelatnosti i u muzeju i u marketingu valja kombinirati znanje, ideje, snalažljivost, viziju i odgovornost za sve postupke – obećanja valja održati, inače postanu kontraproduktivna. (Još uvijek previše dobro funkcionira ‘prodaja magle’, a ljudi su ipak manje naivni nego što su bili prije nekoliko godina... Dakle, prolazi u konačnosti kvaliteta, ponuđena uz istinitu informaciju o stvarnoj ponudi te, po mogućnosti, uz ‘dodanu vrijednost’ na kraju posjeta u muzeju ili nekome drugom središtu koje djeluje po načelima marketinške strategije.)“

„U marketing ima više smisla ulagati u jakim turističkim središtima i većim gradovima gdje je prihod od ulaznica i prodaje publikacija i sl. znatan te kompenzira to ulaganje.“

„Muzeji su znanstveno-stručne neprofitabilne javne ustanove u službi društva i svakog pojedinca. Muzeji nisu i ne mogu biti profitabilne marketinške kuće u službi lokalnih, regionalnih ili državnih organa. Muzeji trebaju marketing radi boljeg informiranja javnosti o njihovu radu, djelovanju na polju promidžbe i zaštite kulturne baštine RH. Marketing je pomoćno sredstvo uspješnosti muzeja jednako kao i pročitani katalog izložbe.“

„U muzeju marketing, uz malo dodatne prakse i, recimo, nekoliko seminara, mogu uspješno voditi i stručni muzejski djelatnici kojima marketing nije osnovno zvanje.“

Budući da su ovi odgovori rezultati osobnih promišljanja ispitanika, nije moguće donijeti zaključke koji bi se mogli primijeniti na cijelu skupinu ispitanika, no svakako su vrijedan uvid u pojedinačno mišljenje stručnih djelatnika muzeja.

## ZAKLJUČAK

Nova vremena zahtijevaju od tradicionalnih ustanova, poput muzeja, da se osvijeste i počnu intenzivno te promišljeno okretati svojim korisnicima. Ovim radom dotaknula sam se samo dijela poslova i načina na koje marketing može ostvariti pozitivan utjecaj na muzeje i druge kulturne ustanove. Umanjivanje vrijednosti školovanog stručnjaka i obavljanje posla po načelu „ja to mogu sam“ muzejima neće donijeti željena očekivanja i ulaganja u marketing. Školovana osoba bolje će povezati tržišno okruženje s ustanovom, a ustanova joj mora pružiti priliku da stvarno spozna njezine potrebe i korisnike kojima se obraća. Istraživanje koje sam provela pokazuje kako su muzealci osviješteni o marketingu i vrlo vjerojatno su ga spremni prihvatiti na odgovarajući način. Treba imati na umu da je većina digitalnih komunikacijskih kanala u nečijem vlasništvu te da se na njih može gledati kao na poduzeća s kojima se ostvaruje poslovni odnos. Iluzija da su to besplatni kanali, jer ne zahtijevaju plaćanje tijekom otvaranja, ne vrijedi u poslovnom okruženju. Nepoznavanje funkcioniranja i naplate oglašavačkog prostora na digitalnim kanalima muzejima donosi slabu vidljivost na sve konkurentnijem tržištu. Potreba za izobrazbom postojećeg kadra stoga je nužna, što je ovo istraživanje i potvrdilo. Smatram da bi se ovakva istraživanja trebala provoditi češće i na većem broju ispitanika kako bi se utvr-

dili pomaci ili greške u korištenju ovim alatima.

Marketing od sedamdesetih godina 20. stoljeća ulazi u muzeje i taj će trend samo eksponencijalno rasti, i u svijetu i u hrvatskim muzejima. Smatram da predrasude koje prate marketinšku struku trebaju biti odbačene jer su koristi koje marketing može donijeti višestruke za muzejske ustanove. Marketing stoga nije cilj, već neprestani proces koji se razvija zajedno s ustanovom.

## LITERATURA

- Bennett, Roger. 1994. *Management*. Informator. Zagreb.
- Čigoja, Danica; Radović, Nikica. 2014. Uloga digitalnog marketinga u očuvanju kulturno-istorijske baštine Srbije. *Sinteza 2014 – Impact of the Internet on Business Activities in Serbia and Worldwide*. Ur. Stanišić, Milovan. Univerzitet Singidunum. Beograd. Dostupno i na: <https://doi.org/10.15308/sinteza-2014-292-294> (pristupljeno 24. travnja 2017.).
- Domšić, Lana. 2009. Iskustva španjolskih muzeja u primjeni nove web tehnologije i društvenih mreža. *Informatica Museologica* 40/3–4. 130–132.
- Fletcher, Adrienne; Lee, Moon J. 2012. Current social media uses and evaluations in American museums. *Museum Management and Curatorship* 27/5. 505–521.
- Gajski, Ana i dr. 2011. *Muzeji i turizam – djelovanje muzeja kao dionika kulturnog turizma: priručnik*. Muzej suvremene umjetnosti. Zagreb. Dostupno i na: <http://www.mint.hr/UserDocsImages/arhiva/muzeji-t-1.pdf> (pristupljeno 20. lipnja 2017.).
- Ganster, Ligaya; Schumacher, Bridget. 2009. Expanding Beyond our Library Walls: Building an Active Online Community through Facebook. *Journal of Web Librarianship* 3/2. 111–128.
- Hrvatski sabor. 2015. Zakon o muzejima. Klasa: 022-03/15-01/16. *Narodne novine* 110/2015. Dostupno i na: <https://www.zakon.hr/z/302/Zakon-o-muzejima> (pristupljeno 27. lipnja 2017.).

- Karal, Hasan; Kokoç, Mehmet. 2013. Social Networking Site Usage among University Students: Differences of Educational Level. *Croatian Journal of Education* 15/3. 629–654.
- Kotler, Neil G.; Kotler, Philip; Kotler, Wendy I. 2008. *Museum Marketing and Strategy: Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue and Resources*. Jossey-Bass. San Francisco.
- Kurtović, Ileana. 2014. *Uloga društvene mreže Facebook u muzejskoj komunikaciji*. Diplomski rad. Filozofski fakultet Sveučilišta u Zagrebu. Zagreb.
- Kušić, Siniša. 2010. Online društvene mreže i društveno umrežavanje kod učenika osnovne škole: navike Facebook generacije. *Život i škola* 56/24. 103–125.
- Lewis, Peter. 1992. Museums and marketing. *Manual of Curatorship: A Guide to Museum Practice*. Ur. Thompson, John M. A. i dr. Butterworth-Heinemann. Oxford.
- Meler, Marcel. 2006. *Marketing u kulturi*. Ekonomski fakultet Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera. Osijek.
- Mlivić Budeš, Elvira. 2014. *Vrednovanje marketinške komunikacije u muzejima Republike Hrvatske*. Doktorski rad. Filozofski fakultet Sveučilišta u Zagrebu. Zagreb.
- Pavičić, Jurica; Alfirević, Nikša; Aleksić, Ljiljana. 2006. *Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti*. Masmedia. Zagreb.
- Rosen, Dina; Nelson, Charles. 2008. Web 2.0: A New Generation of Learners and Education. *Computers in the Schools: Interdisciplinary Journal of Practice, Theory, and Applied Research* 25/3–4. 211–225.
- Runyard, Sue. 1994. *The museum marketing handbook*. Museums and Galleries Commission. London.
- Škare, Vatroslav. 2011. Internetski marketing. *Marketing*. Ur. Previšić, Jozo; Ozretić Došen, Đurđana. Adverta. Zagreb. Dostupno i na: [http://web.efzg.hr/dok/MAR/ipandza/UM-Internetski\\_marketing-separat\\_19\\_poglavlje.pdf](http://web.efzg.hr/dok/MAR/ipandza/UM-Internetski_marketing-separat_19_poglavlje.pdf) (pristupljeno 29. travnja 2017.).
- Šola, Tomislav. 2001. *Marketing u muzejima ili o vrlini i kako je obznaniti*. Hrvatsko muzejsko društvo. Zagreb.
- van Vleuten, Ronald. 1986. The Role of the Museum Public Relations Officer. *The ICOM Handbook of Museum Public Relations*. Ur. Bellow, Corinne. International Council of Museums. Paris.
- vom Lehn, Dirk. 2006. Embodying experience: A video-based examination of visitors' conduct and interaction in museums. *European Journal of Marketing* 40/11–12. 1340–1359.

## MREŽNI IZVORI

- Anderson, Shaun. 2017. *How To Get To Number 1 On Google in 2017 Without Breaking The Rules*. Hobo UK SEO Services. <https://www.hobo-web.co.uk/how-to-get-to-number-1-on-google/> (pristupljeno 16. lipnja 2017.).
- Brooker & Hopkins Associates. 2001. *The Marketing Mix for Museums and Leisure Attractions*. London. [http://www.attractmarketing.co.uk/articles/better\\_museum\\_marketing.pdf](http://www.attractmarketing.co.uk/articles/better_museum_marketing.pdf) (pristupljeno 2. travnja 2017.).
- Dudareva, Natalia. 2014. Museums in social media. *Museums and the Web 2013*. Ur. Proctor, Nancy; Cherry, Rich. Museums and the Web. Silver Spring, MD. <http://mwf2014.museum-sandtheweb.com/paper/museums-in-social-media/> (pristupljeno 30. lipnja 2017.).
- Marketing. 2017. *Hrvatska enciklopedija*. Leksikografski zavod Miroslav Krleža. Zagreb. <http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=38988> (pristupljeno 28. travnja 2017.).
- Muzejski dokumentacijski centar. 2015. *Muzejska statistika za 2015. godinu*. <http://www.mdc.hr/hr/muzeji/muzejska-statistika/statistika-hrvatskih-muzeja/> (pristupljeno 18. lipnja 2017.).
- Paliaga, Marko; Mihovilović, Josip. s. a. *Marketing putem društvenih mreža* [prezentacija]. <http://bit.ly/1bKyIpi> (pristupljeno 13. lipnja 2017.).
- Šimunko, Renata. 2007. Web 2.0 konferencija. *Edupoint časopis* 7/55. CARNet. Zagreb. <http://edupoint.carnet.hr/casopis/55/clanci/1.html> (pristupljeno 15. travnja 2017.).
- Tomljenović, Renata i dr. 2003. *Strategija razvoja kulturnog turizma: „Od turizma i kulture do kulturnog turizma“*. Institut za turizam. Zagreb. <http://web.efzg.hr/dok/TUR/okesar//Strategija%20Razvoja%20Kulturnog%20Turizma.pdf> (pristupljeno 13. svibnja 2017.).



Trengove Jones, Alex; Malczyk, Anna; Beneke, Justin. 2011. *Internet Marketing Textbook*. GetSmarter. [https://open.uct.ac.za/bitstream/item/3998/Internet\\_Marketing\\_textbook.pdf](https://open.uct.ac.za/bitstream/item/3998/Internet_Marketing_textbook.pdf) (pristupljeno 12. ožujka 2017.).

Villaespesa, Elena. 2013. Diving into the Museum's Social Media Stream: Analysis of the Visitor Experience in 140 Characters. *Museums and the Web 2013*. Ur. Proctor, Nancy; Cherry, Rich. Museums and the Web. Silver Spring, MD. <http://mw2013.museumsandtheweb.com/paper/diving-into-the-museums-social-media-stream/> (pristupljeno 30. lipnja 2017.).

## PRILOG 1

### ANKETNI UPITNIK

#### Digitalni marketinški alati u muzejima

Unaprijed Vam zahvaljujem na ispunjavanju ove ankete koja će omogućiti pisanje diplomskog rada u okviru studija Muzeologije i upravljanja baštinom na Filozofskom fakultetu u Zagrebu.

Ovom anketom ispituju se mišljenja/stavovi muzejskih djelatnika (u stručnim zvanjima) o ulozi marketinga u muzejima Hrvatske. Za ispunjavanje ankete potrebno je 5 do 10 minuta.

\* obavezno

1. Prosječna godišnja posjećenost Vašeg muzeja je:\*
  - > 10000 posjetitelja
  - 10 000 – 50 000 posjetitelja
  - 50 000 – 100 000 posjetitelja
  - < 100 000 posjetitelja
  - Ne znam.
2. Vrsta muzeja u kojem djelujete:\*
  - Etnografski
  - Arheološki
  - Povijesni
3. Postoji li u Vašem muzeju odjel za marketing?\*

  - Tehnički
  - Prirodoslovni
  - Umjetnički
  - Opći
  - Ostalo:

4. Ako da, koliko je ljudi zaposleno u tom odjelu?  
Vaš odgovor: \_\_\_\_\_
5. Ako ne, postoji li osoba zadužena za marketinške djelatnosti u Vašem muzeju?
  - Da.
  - Ne.
  - Ne znam.
6. Ako u Vašem muzeju ne postoji osoba koja se bavi marketingom, angažirate li za marketinške usluge stručnjake izvan muzeja?
  - Da.
  - Ne.
  - Ne znam.
7. Ako niste muzejski djelatnik koji je isključivo zadužen za marketing, jesu li neke od Vaših aktivnosti u muzeju povezane s marketingom?
  - Da.
  - Ne.
8. Ako ste odgovorili da, molim Vas da ukratko opišete koje su to aktivnosti i zaduženja.  
Vaš odgovor: \_\_\_\_\_

9. Smatrate li da je Vašem muzeju potreban marketinški stručnjak (ako ga nemate)?
- Da.
  - Ne.
10. Ima li Vaš muzej izrađenu marketinšku strategiju?\*
- Da.
  - Ne.
  - Ne znam.
11. Ima li Vaš muzej izrađenu digitalnu marketinšku strategiju?\*
- Da.
  - Ne.
  - Ne znam.
12. Koristite li se nekim od ovih digitalnih alata? (označite sve koji se odnose na Vašu instituciju)\*
- Mrežna stranica
  - Newsletter
  - Facebook
  - Instagram
  - Twitter
  - Google Adwords
  - YouTube kanal
  - LinkedIn
  - Ostalo:
13. Ako ste potvrdno odgovorili na jedan od digitalnih alata, smatrate li da Vam ovi alati pomažu u komunikaciji s publikom?
- Da.
  - Ne.
14. Ako je Vaš odgovor da, molim Vas da ukratko opišete na koji način ste primijetili da Vam ovi komunikacijski alati pomažu?
- Vaš odgovor: \_\_\_\_\_
15. Ulaže li Vaša institucija novac u predstavljanje digitalnim marketinškim alatima?\*
- Da.
  - Ne.
  - Ne znam.
16. Provodite li redovito analize digitalnih komunikacijskih kanala i njihova utjecaja na Vašu instituciju?\*
- Da.
  - Ne.
  - Ne znam.
17. Postoji li u muzeju osoba zadužena za vođenje digitalnih komunikacijskih kanala?\*
- Da.
  - Ne.
  - Ne znam.
18. Smatrate li da će donošenje novog zakona o muzejima utjecati na broj marketinških stručnjaka u muzejima?\*
- Da.
  - Ne.
19. Marketinškim aktivnostima nije mjesto u muzeju.\*
- Ne slažem se. – 1 2 3 4 5 –
- U potpunosti se slažem.
20. Ulaganjima u marketing smanjujemo proračun za ostale aktivnosti u muzeju.\*
- Ne slažem se. – 1 2 3 4 5 –
- U potpunosti se slažem.
21. Zapošljavanjem marketinških stručnjaka smanjujemo kapacitete za zapošljavanje stručnoga muzejskog osoblja.\*

- Ne slažem se. – 1 2 3 4 5 –  
U potpunosti se slažem.
22. Provođenje marketinških aktivnosti pridonosi povećanju broja posjetitelja.\*  
Ne slažem se. – 1 2 3 4 5 –  
U potpunosti se slažem.
23. Digitalni marketinški alati neozbiljan su način komunikacije s publikom.\*  
Ne slažem se. – 1 2 3 4 5 –  
U potpunosti se slažem.
24. Muzeji bi se trebali bolje i brže prilagođavati komunikaciji s pomoću novih tehnologija.\*  
Ne slažem se. – 1 2 3 4 5 –  
U potpunosti se slažem.
25. Marketinšku djelatnost u muzejima trebalo bi povjeriti isključivo marketinškim stručnjacima.\*  
Ne slažem se. – 1 2 3 4 5 –  
U potpunosti se slažem.
26. Ako imate kakav dodatni komentar na temu marketinga u muzejima, a nisam ga obuhvatila pitanjima, slobodno izrazite svoje mišljenje.  
Vaš odgovor: \_\_\_\_\_