

## Etnografski muzej i (novi) korisnik: Smjernice prema radionici ICOM- ITC-a za obrazovanje u muzejskoj djelatnosti Fuzhou, NR Kina, studeni 2018.

- Članak daje pregled recentnih teorijskih pristupa razvoju publike, interpretaciji muzejskoga predmeta i prezentaciji muzejske građe te pratećim marketinškim strategijama i odnosima s javnošću ustanova u kulturi, a potaknut je radionicom “Promoting your Museum: Make it Relevant and Attractive” u organizaciji ICOM International Training Centre for Museum Studies, održanom od 13. do 22. studenoga 2018. godine u Fuzhou, NR Kina. Prikaz tema dopunjen je praktičnim zapažanjima iz pozicije djelovanja Etnografskoga muzeja u Zagrebu unatrag proteklih deset godina, s naglaskom na sustvaranje sadržaja sa zajednicom i/ili individualnim muzejskim korisnikom u namjeri postizanja krajnjega zajedničkog cilja – uporabe muzeja, kao platforme, za optimalna (dijeljena) osobna iskustva.

**Ključne riječi:** Etnografski muzej (Zagreb)

ICOM International Training Centre for Museum Studies  
razvoj publike, muzejski predmet, muzejski marketing

## UVOD

Razvoj publike<sup>1</sup> (engl. *audience development*) danas je vrlo aktualan pojam u kulturnoj djelatnosti, kako na administrativnoj razini, tako i u pojedinim ustanovama i organizacijama Europske unije i Republike Hrvatske, a podrazumijeva aktivnosti koje se poduzimaju da bi se poticalo sudjelovanje u kulturi i umjetnosti, ispunile potrebe i interesi postojeće publike te stvorila nova publika (usp. Miklošević 2017.).

Koncept se uglavnom temelji na želji da se demokratizira dio kulturne djelatnosti koji ne može samostalno preživjeti na tržištu i u čijem financiranju sudjeluje država. Kao takav, nije novost za mnoge razvijene zemlje, kao ni za moderne hrvatske baštinske projekte (različite vrste ustanova s riječju *muzej* u nazivu, interpretacijski centri, memorijalne kuće i sl.) koji se osmišljavaju i provode prema trendovima u području umjetnosti i kulture (usp. Miklošević 2017.). “suvremenim korištenjem prošlošću za političke, društvene, ekonomske i psihološke potrebe pojedinaca i zajednica” (Ashworth 2013. prema Miklošević 2017.). S druge strane, muzeju kao baštinskoj ustanovi djelatnoj više od stoljeća (u kontekstu Etnografskoga muzeja, doslovno) potrebno je određeno vrijeme prilagodbe na oblike djelovanja koji su u zemljama zapadne Europe nastajali poglavito 80-ih godina 20. stoljeća, a u SAD-u i desetljeće, do dva, ranije (usp. Hudson 1998. prema Miklošević 2017.).

Nove okolnosti uvjetuju nove zakonitosti za o(p)stanak na “tržištu” – ne samo konstantno vrednovanje i evaluaciju u okviru istraživanja korisnika, nego i uvođenje marketinških mehanizama koje prate nove tehnike upravljanja – planiranje izložaba, prikupljanje sredstava (engl. *fundraising*), digitalizaciju i sl. S obzirom na nedostatak (malobrojnost) domaćih, od pomoći mogu biti inozemne prakse.

Prateći muzejske trendove u svijetu, i probleme na koje muzejske ustanove/ustanove u kulturi (poglavito u zemljama u razvoju), u želji i nastojanju da istima udovolje, nailaze, ICOM-ov Međunarodni centar za muzeologiju (ICOM *International Centre for Museum Studies*) ponudio je, muzejskim praktičarima mlađe generacije, u svom jesenskom izdanju (od 13. do 22. studenoga) godine 2018., desetodnevnu radionicu na temu promocije muzeja “Promoting your Museum: Make it Relevant and Attractive”, održanu u Fuzhou-u, NR Kina.<sup>2</sup> Radionički ciklusi u izvedbi renomiranih međunarodnih stručnjaka<sup>3</sup> obuhvatili su polja brendiranja u kulturi, razvoja publike te muzejskoga marketinga i odnosa s javnošću, uz već tradicionalne vježbe interpretacije i prezentacije muzejskoga predmeta “Čitanje artefakata” (engl. *Reading Artifacts*) temeljem građe iz bogatoga fundusa Fujian Museuma, ujedno i mjesta održavanja radionice. Tekst u nastavku prikazuje dio navedenih tema, konceptualnim slijedom radioničkih *sesija*,

---

1 "... nazivom publika u muzeološkome i muzejskom diskursu prestaje se koristiti kada se razvija svijest o aktivnijoj ulozi ljudi u odnosu na muzej. Doslovnim prijevodom engleskoga naziva (koji u kontekstu muzeja ima svoje posebno značenje) on ponovno dolazi u uporabu.” (Miklošević 2017: 21).

2 Više u: ICOM-ITC November 2018 Training Workshop Guidebook.

3 Gđa Cecilia Martin, gđa Yu Zhang, gosp. Claude Faubert i gosp. Luis Marcelo Mendes, kojima, na prenesenom znanju, metodici i pristupu, zahvaljujem i ovom prilikom.

ali praktično interpretiran kroz recentno djelovanje Etnografskoga muzeja (referentni okvir kreće se unatrag protekloga desetljeća).

## 1. #BUDI<sup>D</sup>RUŠTVEN, #BUDI<sup>O</sup>SOBAN, #PRATI<sup>M</sup>E – KAKO RAZUMJETI INTERESE I POTREBE (NOVIH) KORISNIKA?

Glavna ciljna skupina kojoj se obraćaju ustanove iz područja kulture i umjetnosti jesu korisnici njihovih usluga i/ili kupci proizvoda. Pojmovi *proizvod* i *usluga*, donekle su neprikladni, posebno ako u vidu imamo principe sustvaralaštva zajednice i društveno angažiranoga, inkluzivnoga, *novoga* muzeja. Kako bilo, osnovni marketinški zadatak ostaje zadovoljiti želje i potrebe klijenta (u kontekstu muzeja, ponovno jezično neprikladnoga), na najbolji mogući način. Uvjet je poznavanje korisnika, odnosno otkrivanje i utvrđivanje onoga što korisnici zapravo žele i/ili trebaju. Sve suvremene (uspješne) institucije u ovom području marketinški su orijentirane, što znači da su jasno usredotočene na korisnike/kupce, da ih razumiju i da su s njima u kontaktu, da su im poznati načini ponašanja korisnika te da u skladu sa svime time razvijaju odgovarajuću ponudu (usp. Dibb i Simkin 2004. prema Pavičić et al. 2006: 50).

Trenutak u kojem, kao Etnografski muzej, iza sebe ostavljamo svoje prvo, i ulazimo u drugo, stoljeće (taj, kulturnoantropološkim rječnikom rečeno, *obred prijelaza*) izvrsna je prilika (i obveza) da kvalitetno (i ponovno) istražimo potrebe korisnika, jer se one, kao i oni sami, permanentno mijenjaju. Imperativ je da se mijenja i muzej – ideal, da ga mijenjaju (i) korisnici. Tko je stara muzejska publika, tko aktualni muzejski korisnik, a tko novi muzejski su-stvaratelj – oblikovatelj muzejskoga programa? Bismo li nekomu trebali dati prednost ili je moguće ponuditi kvalitetan sadržaj za sve?

Personalizirati muzejski posjet odgovaranjem na individualne zahtjeve znači udovoljiti brojnim pripremnim radnjama. Teorija je jasna – temeljem dosadašnjih iskustava i/ili novih spoznaja, potrebno je što preciznije utvrditi koji pojedinci, odnosno skupine, jesu ili bi mogli biti korisnici pojedinoga programa ili izložbe. Kriteriji s pomoću kojih se mogu izdvajati pojedini segmenti (homogene skupine) kao rezultat procesa segmentacije publike – grupiranja ljudi utemeljenoga na kombinaciji dijeljenih karakteristika (usp. Martin 2018b: 8) – različiti su (demografsko grupiranje, grupiranje prema potrebama, grupiranje prema ponašanju, i dr.), često se međusobno isprepliću i kombiniraju. Unutar bihevioralnoga kruga, izdvaja se motivacijski pristup Johna H. Falka, s podjelom muzejskih posjetitelja na tzv. istraživače, *facilitatore* (olakšavatelje) tuđega iskustva,<sup>4</sup> posjetitelje željne novih iskustava, profesionalce i/ili hobiste, one koji u muzejima “pune baterije”, posjetitelje općenito sklone kulturnim sadržajima te “hodočasnike” koji dolaskom odaju počast onomu što je reprezentirano sadržajem (usp. Martin 2018b: 11-12 i Zhang 2018a: 5).

Nakon provedene segmentacije, slijedi tzv. targetiranje, odnosno procjena atraktivnosti svakoga pojedinog segmenta i odabir onih koji se smatraju interesantnima, što jednako vrijedi i za krajnje korisnike, kao i za ostale ciljne skupine – zaposlenike, volontere,

---

4 Tipičan odgovor facilitatora: “Došao sam radi djeteta.”

eksterne javnosti<sup>5</sup> (usp. Pavičić et. al. 2006: 156). Primjera radi, prema istraživanju tvrtke Prokotip, turisti koji se u Zagrebu zadržavaju kratko (prosječna duljina boravka u noćima za 2016. godinu iznosila je 1.7),<sup>6</sup> najčešće na putu za obalu, kao targetirana skupina brojnih gradskih muzeja, pa tako i Etnografskoga, žele doživljaj grada kroz ono što je za njega specifično, traže kako djecu vratiti u muzeje, zanimaju ih ručno rađeni suvenirni (posebice goste iz Kine) i prepoznaju vrijednost naivne umjetnosti, smatraju da Zagrebu nedostaje kvalitetan muzejski *storytelling*, preporuku za posjet gledaju na *Tripadvisoru*, a motiv za dolazak na destinaciju im je tzv. odgovorni turizam (engl. *responsible tourism*).<sup>7</sup>

U daljnjoj identifikaciji, poželjne su projekcije osobnih profila idealnih posjetitelja: tzv. brend persona.<sup>8</sup> Humanizacija predložaka nastaje na temelju razgovora s posjetiteljima i zaposlenicima koji su s njima u dnevnom kontaktu (porta – prodavaonica ulaznica, pedagoški odjel i volonteri, suvenirnica, čuvarska služba i sl.), utvrđivanjem interesa i životnih ciljeva korisnika te identifikacijom njihova načina razmišljanja (engl. *mindset*). Proces provodi posebno ustanovljen odbor (radna skupina), a finalni proizvod tretira se kao hipoteza, pri čemu se u obzir uzima Paretovo načelo (80 % rezultata postiže se u 20 % ukupnoga vremena projekta – za postizanje preostalih 20 % potrebno je najviše rada) (usp. Martin 2018b: 13-15).

Žele li opstati (opravdati status) na dinamičnom globalnom (dostupnom, ili čak dostupnijem, od lokalnoga) tržištu, muzejski brendovi moraju ići u korak s osobno produktivnim i kolektivno kreativnim korisnicima, podupirati ih i osnaživati vlastitim idejama. Granice ne postoje jer je strategija kreiranja brenda integralni dio razvoja publike, štoviše brend je (izvana) publika, *ono što oni kažu da je* (usp. Mendes 2018b :2). Segmentiranje i stvaranje osobnih profila samo su početni koraci u razumijevanju posjetitelja (i boljem razumijevanju sebe). Na unutarnjoj razini, strategijom dolazimo do “velike ideje“ – ideje vodilje u svemu što radimo (idealno, razvijamo sudjelujuće iskustvo za posjetitelja) koja odražava ključne poruke muzeja. Na puni krug ovoga procesa, ponovno, ukazuje činjenica da najoduševljeniji brendom nismo mi sami, već naši korisnici, ljudi s kojima smo povezani, *naša zajednica*<sup>9</sup> (usp. Martin 2018b: 18).

---

5 Svrstavanje lokalne zajednice područja u kojem djeluje institucija u eksterne javnosti, koje “u pravilu, obuhvaćaju sve one koji ne pripadaju u kategoriju osnovnih ciljnih skupina/ zainteresiranih strana” (Pavičić et. al. 2006: 57) ukazuje na širu potrebu preispitivanja djelovanja ustanove u kulturi/ muzeja, u kontekstu novih potreba publike i pratećih oblika brendiranja u kulturi.

6 Rašić-Bakarić, Ivana. 2017. *Sektorske analize – turizam. 6/57*. Zagreb: Ekonomski institut Zagreb.

7 Podatci prema PPT prezentaciji iste tvrtke, održanoj u EMZ-u ožujku 2019.

8 Uvježbavanje ove vještine, kao i svih koraka unutar procesa personalizacije muzejskoga posjeta (osmišljavanja i kreiranja muzejskoga sadržaja po mjeri imaginarnoga, *targetiranoga* posjetitelja), polaznicima radionice ICOM-ITC-a omogućila je gđa Cecilia Martin, neovisna stručnjakinja za strategije brendiranja u kulturi i suosnivačica *Lava Lab-a*, uz pomoć osobno razvijene metodologije i interaktivnih sesija utemeljenih na načelima dizajnerskoga razmišljanja (engl. *design thinking*).

9 Imajući u vidu učestalost korištenja termina, nije naodmet definirati što točno (muzejska) zajednica podrazumijeva. Pojam zajednice odnosi se na postojeće i potencijalne muzejske korisnike koji žive u blizini muzeja, dakle ne odnosi se na svu muzejsku javnost neke zemlje ili turiste. Vrlo često, značenje zajednice odnosi se na skupine korisnika koji dijele neka društveno-kulturna obilježja (etnicitet, religiju, podrijetlo, stručnost i sl.) (usp. Miklošević 2017.).

Početak ožujka 2019. godine djelatnici Etnografskoga muzeja pozvani su na sudjelovanje u aktivnosti ideacija u okviru istraživanja muzejskih proizvoda i usluga te identificiranja potrebe kreiranja novih (iskustvenih) modela primjerenih potrebama posjetitelja/korisnika, za čiju je provedbu angažirana konzultantska tvrtka za upravljanje inovacijama iz Zagreba. Rad u skupinama uključivao je *oluju ideja* oko izdvojenih *brend persona* kreiranih na temelju prethodnoga istraživanja tržišta i korisnika Muzeja, pri čemu je prednost dana razmišljanju “izvan okvira” (u svrhu diferencijacije) i intergeneracijskoj perspektivi kao jednom od praktičnih, i trenutno najprisutnijih, pristupa razvoju (muzejske) publike.<sup>10</sup>

## 1.1. INTERGENERACIJSKI PRISTUP

U sadašnjem trenutku, muzeji(ma) načelno raspolažu (s) tri generacije posjetitelja. Svaka od njih nosi određene karakteristike i dijeljene vrijednosti, čije poznavanje, prije svega ostalog, omogućuje stvaranje podloge za su-kreiranje optimalnoga muzejskog iskustva. Isto vrijedi i za Etnografski muzej, zbog čega je i gore spomenuta ideacija, bila usklađena sa specifičnim obilježjima i potrebama posjetitelja Muzeja, ujedno posluživši i kao vid, uvijek dobrodošloga, *team-buildinga*.

Poslijeratna generacija (*Baby Boomers*), rođena između 1946. i 1964. godine, poznata je kao ona koja dovodi u pitanje norme. Njezini su pripadnici idealisti, žele nadu i značenje (protagonisti su priča sa značenjem). Nastoje ostaviti trag u svijetu i nastavljaju učiti, ne želeći zaostajati za novim sadržajima. Slove kao altruisti – manje orijentirani na sebe, a više na drugoga (usp. Martin 2018a).

U kontekstu razvoja muzejske publike nužno je raditi na uspostavi svojevrsnoga marketinga odnosa (engl. *relationship marketing*), kako u vezi s novim, tako i postojećim korisnicima muzeja, koje u slučaju Etnografskoga muzeja, velikim dijelom (vidljivo iz svakodnevne prakse rada s posjetiteljima) čini upravo navedena generacija, na posjet često ponukana nostalgичnim usmjenama iz vlastitoga djetinjstva ili mladosti (npr. projekt “Svijet igračaka – Dječje igračke iz hrvatske baštine”, 2012/13. ili prateće izložbe Međunarodne smotre folkloru s regionalnim i lokalnim, godišnje izmjenjivim, temama).<sup>11</sup> Marketingom odnosa nastoji se potencirati i razvijati trajne i dugoročne odnose s korisnicima/kupcima kako bi se jednom uspostavljena veza učinila što kvalitetnijom i rezultirala dobrom i dugoročnom suradnjom. Navedeno ima i jasnu ekonomsku opravdanost – marketinški je jednostavnije i isplativije zadržati postojećega korisnika/kupca koji je zadovoljan i informiran o ponudi, nego privlačiti novoga, jer to, u pravilu, uvjetuje veća marketinška ulaganja u oglašavanje, osobnu prodaju, razvoj kanala distribucije i dr. (usp. Pavičić et. al. 2006: 52).

---

10 S obzirom na datum provedbe, konačni rezultati istraživanja, do dana okončanja ovoga članka, nisu prezentirani kolektivu EMZ-a, no uvodno je dan pregled situacije u kojoj se Muzej (tržišno) nalazi, prvenstveno na razini grada Zagreba (ali i šire), s izdvojenim izazovima i snagama po pitanju konkurentnosti i konkurencije, turističke atraktivnosti, lokacije, programa i sadržaja, pristupa korisniku i dr.

11 Više na <http://www.emz.hr/Izlo%C5%BEbe/Projekt%20Svijet%20igra%C4%8Daka.5556> i <http://www.emz.hr/Izlo%C5%BEbe/Pro%C5%A1le/2016/Smotre%20folkloru%20i%20simboli%20identiteta.8869>. (pristup 23. veljače 2019.).

Osobe rođene između 1965. i 1980. (*Generacija X, Izgubljena generacija, MTV generacija*), žude za zabavom, bivaju privučene imidžem i stilom te, kao korisnici prvotne, prihvaćaju i novu tehnologiju. U prosjeku, imaju niži dohodak od svojih predaka (na što je značajan utjecaj imala recesija 1990./2007. godine) i dijele stav nepovjerenja prema autoritetima i vladinim strukturama. Oslanjaju se sami na sebe – autonomni su i učinkoviti (žele značenje, zajedno s činjenicama), iskreni, prijateljski raspoloženi i praktični (usp. Martin 2018a).

Pripadnici ovoga naraštaja, kao radno aktivno stanovništvo dnevno opterećeno brojnim poslovnim i obiteljskim obvezama, Etnografski muzej najčešće posjećuju vikendom, u ulozi *facilitatora*, odnosno kao pratnja vlastitoj djeci školske dobi (u nedostatku recentnih anketnih rezultata, zaključak ponovno izveden iz svakodnevnih zapažanja i prakse kustosa). Korisnici su naših obiteljskih, radioničkih programa, što ukazuje na potencijal jačanja njihove uključenosti partnerskim angažiranjem vezanim uz roditeljsku ulogu i interes u području odgoja djece.

Generacija rođena između 1980. i 2000. godine (*Millennials*), 2025. godine činit će 75 % svjetske radno-aktivne snage (Forbes prema Martin 2018a: 3). Djecu hiperpovezanoga svijeta opisuju kao *hiper* brzu i *hiper* frekventnu, sklonu mikro-sadržajima za mikro-trenutke. Oni nikada ne prestaju stvarati i dijeliti, u prosjeku provode pet sati dnevno konzumirajući UGC (engl. *user-generated content*), stvaraju (izmišljaju) svoju realnost i izvrsni su pripovjedači (engl. *storytellers*). Ono što žele jest *dobar, svjež i pametan* sadržaj. Kao nad-spolna i nad-rodna generacija, propituju i izazivaju konvencije i uvode novu normalu – poznati su i kao generacija prekida, remećenja (engl. *disruption*). Otvoreni su, povezani i jednakopravni u svojoj različitosti. Povezujući emocije s korisnošću, ne žele samo čitati/primati vijesti/informacije, već znati što mogu učiniti po određenom pitanju. Očekuju da ih se pita što misle da je važno, a ne da im se kaže što (mislimo da) je važno. Naglasak stavljaju na značenje i kolektivnu ljudsku moć – žele kreirati svijet po svojoj mjeri. Karakterizira ih bogatstvo (“boom”) ideja, vještina rješavanja problema i pronalaženja novih značenja za novi svijet. Oni su inovatori, naklonjeni vizualnoj kulturi koju i su-stvaraju. Sukladno tomu, bolje razumiju (prepoznaju) značaj brenda, štoviše, zahtijevaju ga. Neprestano stvaraju mjesta, platforme i medije za razmjenu kreativnih ideja i vlastitu produkciju (npr. *Youtube, My Space, Facebook, Instagram, Vimeo, Snapchat* i dr.). Samopouzdana su i puni kreativne energije u svrhu samoaktualizacije/realizacije – u stalnoj potrazi za autentičnim. Brzi su, aktivni i *kolokvijani*, skloni samoučenju i osobnom napretku, dijeljenju iskustava te rješavanju problema kroz inovaciju (usp. Martin 2018a).

Potencijale ove generacije dali su naslutiti i brojni, već realizirani, pedagoški i izložbeni programi EMZ-a, u rasponu od kreativne ekspresije u klasičnim medijima fotografije i crteža, preko unikatnih produkata nastalih kreativnom re-uporabom predmeta tzv. *upcyclingom* (npr. “Ponesi more” 2017., u suradnji s učenicima Škole za primijenjenu umjetnost i dizajn iz Zagreba) do modnih kreacija inspiriranih hrvatskom tradicijskom kulturom (npr. “Kako te mijenja maska” 2017., u suradnji sa studentima Tekstilno-tehnološkoga fakulteta, smjer Dizajn mode, i učenicima Obrtničke škole za osobne usluge) te novih informacijsko-tehnoloških rješenja planiranih unutar budućega stalnog postava

Etnografskoga muzeja (npr. Muzejski Hackathon – “Hakiraj etno baštinu!” 2018. u suradnji s Zagrebačkim inovacijskim centrom i Tehničkim veleučilištem u Zagrebu).<sup>12</sup> Otvorivši se prema zajednici, posljednji primjer približio se načelu “stvoren od nas, o nama, za sve (nas)”,<sup>13</sup> s muzejom kao mjestom kreativne ekspresije i u ulozi medijatora u daljnjem razvijanju početne ideje, odnosno facilitatora njezine konačne realizacije kroz interdisciplinarnu suradnju mladih inovatora sa stručnjacima iz različitih područja struka i znanosti. Završni produkt – mobilnu aplikaciju za digitalno pripovijedanje, bit će moguće koristiti unutar novoga stalnog postava EMZ-a.

Kao aktualni (2019.) primjer intergeneracijskoga pristupa muzejskoj publici, nastao angažiranjem ustanova na razini grada Zagreba, ali i aktivnostima izvan njega, može poslužiti niz projekata pod zajedničkim nazivnikom kulturno-umjetničkih programa namijenjenih osobama srednje i starije životne dobi (54+). S ciljem razvoja njihovih socijalnih, kognitivnih, emocionalnih i kreativnih vještina, u inicijativu se aktivno uključio i Etnografski muzej projektom “#Za BITI +54\_Na Zagorkinom tragu: baština i inovativnost” koji je, osim intergeneracijski, u društvenom smislu značajan na više razina.<sup>14</sup>

U kontekstu (idealne) izvedbe, muzej mora pogodovati svim uključenim stranama, a to ne znači samo angažirano djelovanje po principu intergeneracijskoga pristupa, već uključuje širi plan za raznolikost, jednakopravnost i inkluziju. Etnografski muzej, u prvome redu njegovi pedagoški (andragoški) programi, realizirani samostalno, u međumuzejskoj suradnji ili suradnji s privatnim/pravnim partnerima, već su desetljećima orijentirani socijalno ugroženim skupinama – od osoba s različitim oblicima invaliditeta, osoba s Alzheimerovom bolešću (npr. “Album” 2017),<sup>15</sup> osoba s duševnim smetnjama (vodstva za pacijente dnevnih bolnica gradskih psihijatrijskih klinika), preko pacijenata klinike za dječje bolesti (npr. “Dva muzeja u susjedstvu” 2013/14.)<sup>16</sup> do migranata, u jeku svjetske migrantske krize (npr. “Bliski istok i daleki zapad”, 2015. i, vezani “Muzeji, migranti, integracije” – edukacijski program za muzejske stručnjake

---

12 Više na <http://www.hackethno.com.hr> (pristup 15. ožujka 2019.).

13 Više na <https://www.ofbyforall.org> (pristup 30. travnja 2019.) (usp. Mendes 2018b: 5-12).

14 Projekt provodi Centar za ženske studije s partnerima – Etnografskim muzejom i Lokalnom akcijskom grupom Zagorje – Sutla. Cilj projekta doprinos je smanjenju rizika od socijalne isključenosti žena starijih od 55 godina kroz njihovo uključivanje u čitalačke aktivnosti, etnografske i likovne radionice te scensko sudjelovanje i izložbe, koje se tijekom trinaest mjeseci održavaju na području Krapinsko-zagorske županije, Grada Zagreba i Ličko-senjske županije. Pri izvedbi radionica koriste se elementi kulturnoga naslijeđa te materijalne i nematerijalne kulturne baštine Republike Hrvatske, a emancipatorske ideje književnice i novinark, Marije Jurić Zagorke, nadahnuće su za umjetničke intervencije kojima se, kroz rad sa sudionicama, inoviraju tradicijski elementi formiranjem u nove oblikovne proizvode (usp. <http://zenstud.hr/projekti/zabitiplus54/>) (pristup 15. ožujka 2019.).

15 ALBUM je naziv zajedničkoga programa tri muzeja (Tifološki muzej, Etnografski muzej, Tehnički muzej Nikola Tesla) i dva doma za starije osobe (Dom za starije i nemoćne osobe Villa Brezovica i Dom za starije osobe Medveščak) kojim se kod osoba s Alzheimerovom bolešću nastoje, s pomoću muzejskih predmeta, potaknuti i prizvati zaboravljena sjećanja (usp. <http://www.tifoloskimuzej.hr/news.aspx?idNews=446>). (pristup 15. ožujka 2019.).

16 Etnografski muzej i Muzej za umjetnost i obrt, koji se nalaze u neposrednoj blizini Klinike za dječje bolesti Zagreb, u Klaićevoj ulici, nositelji su ovoga projekta. Učenici hospitalizirani u bolnici upoznaju se s dva muzeja i njihovim zbirkama. Osim toga, uz kreativan rad u radionicama, dodatno uče o materijalnoj i nematerijalnoj kulturi o kojoj se skrbi u muzejima. Projekt se provodi u suradnji s OŠ Izidor Kršnjavi koja vodi školu u bolnici (usp. <http://www.emz.hr/Edukacija/Programi%20izvan%20muzeja/Dva%20muzeja%20u%20susjedstvu.5614>) (pristup 23. veljače 2019.).

2018.)<sup>17</sup>. U okviru izložbe “O životinjama i ljudima” (2017.) izašli smo iz okvira vrste iz uobičajene društveno-humanističke orijentacije na ljudsku vrstu, ostvarivši, već prije uspostavljenu, suradnju sa Skloništem za nezbrinute životinje grada Zagreba (Glavom i bradom – razmisli i udomi! 2017.)<sup>18</sup> te (ususret izložbi) nizom lokalnih udruga za dobrobit i zaštitu životinja (Sedma od devet, Plava Šapa, Merida), Centrom za edukaciju odraslih Nova arka i udrugom Prijatelji životinja. Dobru praksu valja (i planira se) nastaviti (proširiti) senzorno obogaćenim i prostorno prilagođenim novim stalnim postavom, jačanjem ljudskih resursa (volonteri, stručni suradnici, lokalna zajednica i zaposlenici muzeja – u suradnji planiranja i realizacije programa), bitnim povećanjem infrastrukturnih kapaciteta (*conditio sine qua non*) te daljnjim zalaganjem na planu financiranja, budući da (i) intergeneracijski pristup korisnicima – za generacijsko dijeljenje znanja, vještina, vrijednosti i zabave – podrazumijeva različita očekivanja, zahtijevajući odgovarajuću širinu ponude i standarde komfora.

## 1.2. JA SAM BUDUĆNOST – DA LI TI SE SVIĐAM?<sup>19</sup>

Karakteristike navedene u prethodnom poglavlju, u ovom slučaju generacijskoga nazivnika, polje su u kojem se krije odgovor na pitanje što različitim tipovima publike znači (čini) dobar posjet muzeju? Prvi uvjet za otkrivanje odgovora znači slušati i razumjeti posjetitelja, usredotočiti se na njegove potrebe, definirati što traži. Za to je potreban, ne jednostavan, zaokret s unutarjnega na vanjsko, sa zbirke na korisnika, sa znanja na razgovor. Rečeno postavlja nove zahtjeve pred kustosa 21. stoljeća, čiji se spektar profesionalnoga djelovanja kontinuirano povećava: on je stručnjak, ali i pripovjedač,

17 Događanje povodom Međunarodnoga dana migranata u suradnji Etnografskoga muzeja, Centra za mirovne studije i Srpskoga narodnog vijeća, uz gostovanje kulinarskoga kolektiva “Okus doma” (više na: [http://www.emz.hr/Izlo%C5%BEbe/Ostala%20doga%C4%91anja/2015/Povodom%20Me%C4%91unarodnog%20dana%20migranata%20Bliski%20istok%20i%20daleki%20zapad\\_8789](http://www.emz.hr/Izlo%C5%BEbe/Ostala%20doga%C4%91anja/2015/Povodom%20Me%C4%91unarodnog%20dana%20migranata%20Bliski%20istok%20i%20daleki%20zapad_8789) (pristup 27. ožujka 2019.). Etnografski muzej i Sveučilište Malmö organizirali su edukacijski program “Muzeji, migranti, integracije” tijekom kojega je predstavljen projekt” Muzeji kao arene integracije – nove perspektive i metode uključivanja” Razmotrena je uloga muzeja i problematika migracija te uključivanja migranata u muzejske programe, suradnja s organizacijama civilnoga društva i perspektiva migranata (usp. [http://www.emz.hr/Edukacija/Programi%20za%20odrasle/Muzeji%20migranti%20integracije%20jednodnevni%20edukacijski%20program%20za%20muzejske%20stru%C4%8Dnjake\\_10273](http://www.emz.hr/Edukacija/Programi%20za%20odrasle/Muzeji%20migranti%20integracije%20jednodnevni%20edukacijski%20program%20za%20muzejske%20stru%C4%8Dnjake_10273)) (pristup 27. ožujka 2019.).

18 “Glavom i bradom – razmisli i udomi!” (2017.), program uz Svjetski dan brada (svaka prva subota u rujnu), na tragu marketiški (izvana) osnažene uspješnice Muzeja “Puna šaka brade” (2016.) (više na: [http://www.emz.hr/Izlo%C5%BEbe/Pro%C5%A1le/2016/Puna%20%C5%A1aka%20brade\\_8896](http://www.emz.hr/Izlo%C5%BEbe/Pro%C5%A1le/2016/Puna%20%C5%A1aka%20brade_8896)) (pristup 27. ožujka 2019.), prigodno povezan s nosećom izložbom godine “O životinjama i ljudima” (2017.), a realiziran u suradnji sa Skloništem za nezbrinute životinje grada Zagreba u Dumovcu, Zoološkim vrtom grada Zagreba, salonom za pse Mambo, brijačkim timom The Barbers i glazbenom skupinom Picksiebner. U okviru trodnevnoga programa, posjetitelji su mogli pogledati izložbu fotografija Svena Čustovića u sklopu kampanje Skloništa za nezbrinute životinje grada Zagreba i MC Hollister “Zaustavi se i razmisli. Udomi!” (sama izložba fotografija bila je dostupna mjesec dana), poslušati koncert glazbene skupine javno angažirane oko zaštite i dobrobiti životinja, ali i stvarne priče o vrijednosti i ljepoti udomljavanja, urediti vlastitu bradu ili podržati uređivanje pasa iz azila kako bi im se podigla šansa za udomljavanje, dok su najmlađi, uz pomoć edukatora Zoo-a, na radionicama otkrivali zašto životinje imaju brade i brkove. Svim sadržajima, sa svrhom suočavanja s činjenicom napuštanja životinja (za koju, kao zajednica, snosimo i zajedničku odgovornost), i senzibilizacije na potrebu njihova udomljavanja, pridodana je mogućnost razgledavanja izložbe “O životinjama i ljudima”, dijelom posvećene jedinstvenom (povijesnom) odnosu čovjeka i kućne životinje – ljubimca. S marketinškoga gledišta, ovoga puta bez vanjske asistencije, okupljanje više partnera zainteresiranih za odnose s javnošću, pokazalo se kao dobitna kombinacija, posebice vezano uz medijsku popraćenost otvorenja. (više na: [http://www.emz.hr/Izlo%C5%BEbe/Glavom%20i%20bradom%20razmisli%20i%20udomi\\_9583](http://www.emz.hr/Izlo%C5%BEbe/Glavom%20i%20bradom%20razmisli%20i%20udomi_9583)) (pristup 27. ožujka 2019.).

19 Pjesma: “Ja sam budućnost”; Izvođač: Majke; Album: Milost, 1994.



poduzetnik i sakupljač sredstava, *facilitator*, medijator, pedagog<sup>20</sup> (I) on je taj koji treba razumjeti raznolikost potreba, sagledati posjet iz perspektive posjetitelja – “uči mu u glavu” (razmotriti njegove interese, brige i okupacije, motivaciju, želje, karakteristike) i biti svjestan važnosti usmjeravanja djelovanja muzeja u uvjetima velikih demografskih promjena – porasta svjetske populacije, migracija, urbanizacije, starenja stanovništva, uzdiga globalne kulture i “kraja nacije” (usp. Martin 2018b: 1-5).

Ono što novi posjetitelji žele sukladno je onomu što, u drugim aspektima života, već čine. U prvom redu, to je – *povezati se*. Dokaz su društvene mreže koje, osim povezivanja, imaju i ulogu osobne prezentacije (personifikacije) već kroz samu dostupnost (“5 minuta slave“), a poželjno kroz samoaktualizaciju cjeloživotnim učenjem i fokusom na različitost po modelu građanina svijeta, kao i distinkciju (kroz identitet), participaciju (kroz interakciju), a sve to uz kontinuiranu (masovnu) uporabu sadržaja na zahtjev/ u pokretu (usp. Martin 2018b: 5-8).

Upravo zbog toga razloga, uloga vizualne kulture u planiranju i realizaciji (sustvaranju) muzejskoga sadržaja veća je no ikad.<sup>21</sup> Novim posjetiteljima treba usluga koja će dovesti do novoga (njihova) proizvoda, odnosno mjesta na kojima mogu proizvesti vlastito djelo (kao vrhunski primjer: Rijksstudio Rijksmuseuma, korisnicima predstavljen kao “Vaša osobna kolekcija, kutak za stvaranje i muzejski web shop u jednom.”)<sup>22</sup> i podijeliti ga, pri čemu, usput budi rečeno, proglasiti slaganje *puzzla* ili fotografiranje u izložbi, produktivnom interakcijom s posjetiteljem znači njega, najblaže rečeno, podcijeniti kao, uostalom, i sebe samoga. Povodeći se načelom “stvarano od nas za (sve) nas” potrebno je osigurati (realne ili virtualne) zajedničke prostore, koji će funkcionirati kao inkubatori ideja i vršnjačke inspiracije, odnosno platforme na kojima se susreću oni koji slično razmišljaju (zajednice za dijalog) i u kojima kolaborativni procesi dovode do kolektivne akcije. Kao i u mnogo drugih područja ljudskoga djelovanja, do najboljih rezultata i ovdje se dolazi interdisciplinarnim pristupom – okupljanjem ljudi različitih profesija i usmjerenja (umjetnici, izdavači – pisci, ekolozi, dizajneri, aktivisti, glazbenici, gastronomi i dr.) nastaju hibridne urbane zajednice koje *svoje* priče *pričaju* kroz (i) muzejske izložbe, (i) muzejska događanja, (i) muzejske zabave. Na taj način, događa se transformiranje prostora u dijeljeno iskustvo – kultura postaje oblik druženja, time i prilika za izražavanje identiteta i više stvaranja novih značenja svijeta / u svijetu – onoga što nova publika (su-kreator) želi prije svega (usp. Martin 2018a: 19-29).

---

20 U uvjetima velikih zaostataka vezanih uz fizičku obradu i digitalizaciju muzejske građe, pokriti tako širok spektar radnih zadataka posebno je zahtjevno. U tom smislu, kustos 21. stoljeća, ujedno je (istovremeno) i kustos 20. pa i 19. stoljeća.

21 Izložbe EMZ-a vezane uz povijesno-kulturološki prikaz elemenata vode (Voda – plavo zlato, 2005.), vatre (Vatra, 2011.) ili same boje (Moć boja – kako su boje osvojile svijet, 2009.), nose poseban (simbolički) potencijal po pitanju (uključivih) kategorija za participaciju u području vizualne kulture muzeja.

22 Usp.: <https://www.fabrique.com/cases/digital-design/rijksmuseum/> (pristup 30. travnja 2019.). Više na: <https://www.rijksmuseum.nl/en/rijksstudio> (pristup 30. travnja 2019.).

### 1.3. OVDJE I SADA – MUZEJI, DIGITALIZACIJA I DRUŠTVENE MREŽE

Digitalizacija građe, ma koliko vješto uobličena u javno (globalno)<sup>23</sup> dostupan i sadržajno/ vizualno/auditivno atraktivan medij (virtualnu izložbu i/ili katalog, on-line zbirku, web stranicu i sl.), u mnogim muzejima još nije ni zaživjela, a više nije dovoljna.<sup>24</sup>

“Kad je o digitalizaciji riječ, struke baštine bi morale imati kontrolni paket konceptualnih dionica, kako bi kvaliteta njihova proizvoda ovisila o njima, i kako baštinska informacija ne bi bila samo još jedna roba.” (Šola 2001: 130).

Valja izbjeći i zamku zasićenosti sadržajem odnosno pretakanje punoga opsega muzejske zbirke u digitalni medij (rezultat: stara boljka, zvana muzejski umor<sup>25</sup> u novom obliku). Sadržaj koji se nudi mora omogućavati, opet i ponovno – participaciju. Participacija utječe na prepoznavanje (engl. *recognition*), element brenda, a to ujedno olakšava marketing – “kad se muzej identificira sa svojom publikom i njenim potrebama, jedva da ima potrebe da je osvaja agresivnom reklamom: kad je muzej podešen potrebama korisnika, sve što je potrebno jest da ponuda bude obznanjena” (Šola 2001: 86).

Obznaniti, ipak, nije jednostavno (kao nekad?). Suvremeni muzejski brend egzistira u okolišu transmedije:<sup>26</sup> potrebno ga je kanalizirati kroz različite komunikacijske oblike, pri čemu se ne smije zaustaviti na širenju informacija (propagandi), već usmjeriti na angažiranje i kreiranje veze s publikom. Više nije važno samo tko su, nego i gdje su naši korisnici? Kako im naše polje djelovanja učiniti važnim? Koji format odabrati? Prava platforma mora ići u paru s pravim sadržajem. Načelo uključenosti i potrebe nove publike pomiruje, već spomenuta – digitalna participacija (usp. Martin 2018c).

Zapažanje Nine Simon<sup>27</sup> iz 2008. godine: “Fizički gledano, muzeji su u proteklih dvadeset godina postali inkluzivniji, no *outreach* je i dalje stran pojam na našim *websitovima*,” (Martin 2018c: 4), nije se mnogo promijenilo, niti u proteklih deset godina. Neposrednijoj

---

23 U kontekstu dostupnosti sadržaja i prepoznatljivosti muzeja na, u suvremenim uvjetima življenja i djelovanja, očekivanoj globalnoj razini, nužno je osigurati prijevod on-line vidova komunikacije na barem jedan, a poželjno i nekoliko svjetskih jezika. Koliko god se ovo zapažanje činilo suvišnim, često praksa pokazuje drugačije.

24 Etnografski muzej, do danas, s javnošću virtualno dijeli četiri zbirke: Zbirku afričkih umjetnina Drage Muvrina (2010.), Zbirku Perinić (2014.), Zbirku glazbala i Zbirku glazbala Franje Ksavera Kuhača (2017.) te mrežnu stranicu posvećenu istraživanjima Braće Seljan (2017.), s prezentiranom gradom iz fundusa, ali i više od toga. Posljednjim se projektom željela omogućiti dostupnost građe koja je u posjedu Etnografskoga muzeja, ali i drugih hrvatskih institucija. Cilj je na jednom mjestu okupiti sve za sada dostupne materijale koji svjedoče o djelovanju braće Seljan. (Zbirke i mrežna stranica dostupne preko [www.emz.hr](http://www.emz.hr)).

25 “Muzej je jedina institucija koja poznaje specifični termin kojim označava svoj neuspjeh da zadrži korisnika. Taj je termin ‘muzejski umor’. Njime se označava stanje fizičke iscrpljenosti i psihičkog zasićenja. Prvo je posljedica nesavladivo velikih stalnih ili povremenih izložbi koje muzej nudi korisnicima, a drugo je rezultat prevelikog broja informacija i kognitivnih disonanci.” (Šola 2001: 50).

26 Transmedija označava tehniku pripovijedanja koja se odvija preko/ na više medijskih platformi istovremeno, ali na način primjeren samoj platformi. Sam sadržaj se istovremeno prenosi putem nekoliko medija, ne obuhvaćajući samo i isključivo digitalne medije, već i kombinaciju nekoliko tradicionalnih kanala, kao što su stvarno okruženje, radio, televizija, internet, mobilne komunikacije itd. (usp. Interakcije 2012, <http://interakcije.net> pristup 5. ožujka 2019.). U spomenutim okolnostima do izražaja dolazi tzv. content marketing. Svrha content marketinga, nije biti prisutan ‘jer se danas to mora’ i nije proizvesti sadržaj ‘jer su mi rekli da trebam često stavljati nove sadržaje’. Svrha je kontinuirano i konzistentno proizvoditi sadržaje usklađene s našim brendom, koji našoj ciljnoj publici pružaju dodanu vrijednost, a koji će u konačnici dati mjerljive poslovne rezultate (Žilavec 2013.).

27 Nina Simon, izvršna direktorica Muzeja povijesti i umjetnosti (Art&History Museum) u Santa Cruzu, SAD. Autorica knjiga “The Participatory Museum” i “The Art of Relevance”.

komunikaciji skloniji smo na društvenim mrežama, koje svojom prirodnom dopuštaju opušteniji i osobniji način izražavanja, no još smo daleko od korištenja značajnoga broja pogodnosti ovakvoga vida izlaska u zajednicu. Biti aktivan na *Facebooku*, *Instagramu* ili *Twitteru* mnogo je više od postavljanja vijesti o novootvorenim izložbama i predstojećim događanjima ili podupiranja ideje o angažiranosti muzejskih djelatnika i posvećenosti muzeja objavljivanjem fotografija s njih. Mnogo je više i od forme izričaja koja prati medij (iako i ona često više udovoljava oglasu na oglasnoj ploči javne ustanove ili dnevnim novinama, nego dinamičnoj društvenoj mreži s razvijenim virtualnim jezikom). "... Dovedi stari način razmišljanja u okolnosti *cyber*-prostora gubitak je vremena, kapitala i šansi." (Šola 2001: 130). Ono što je potrebno jest, ponovno, pomak iz pozicije *nas* k *njima* jer se komunikacija danas temelji, prije svega, na međusobnoj inspiraciji istomišljenika u određenom području. I, ovdje vrijede sve prethodno navedene zakonitosti (u)poznavanja "prijatelja" i "pratitelja". Za upoznavanje korisnika i odgovaranje na njihove stvarne potrebe potrebno je vrijeme, posvećenost, stručna znanja i tehnike, praćenje konkurencije i povećavanje konkurentnosti, umrežavanje, stalna (i trenutna) komunikacija, drugim riječima (vanjski ili interni) tim ljudi orijentiran isključivo (ili barem dominantno) na domenu poslova virtualne komunikacije s publikom. Navike na društvenim mrežama konstantno evoluiraju zbog čega je potrebno kontinuirano usavršavanje i pažljivo oslušivanje, a ne, kako je najčešće slučaj, povremeno objavljivanje publici (!) ponuđenih (!) sadržaja i odgovaranje na "tehnička" pitanja. Menadžeri društvenih mreža nisu (samo) administratori, već su ambasadori brenda. Koliko ozbiljno pristupamo njima, toliko držimo do naših korisnika (jer i oni su brend), ali i sebe (jer i mi smo brend). (usp. Martin 2018c)

U kontekstu muzeja kao platforme za izražavanje kreativnosti, mjesta osobnih priča i opskrbitelja "alatom" za stvaranje novih vrijednosti, *websitovi* i društvene mreže dio su strategije izgradnje brenda kao – točke gledišta. Kako se istaknuti? Ono što ljudi čine s brendom, važnije je od onoga što sami činimo se njim. Autentično predstavljanje "velike ideje" na društvenim mrežama podrazumijeva različite sadržaje, različite vrste uvida u svakodnevni rad muzeja. Brend nije logo, ali jest priča (i jest "ime"). U pričanju priča valja slijediti posjetitelja, sagledati iskustvo posjeta muzeju njegovim očima, kao i kod fizičkoga posjeta muzeju, dati (obilje) prilika za osobno uključivanje i interakciju. "Muzeji trebaju prestati siliti ljude da idu onim putovima angažiranosti za koje pretpostavljaju da će ići te početi reagirati na ono što ljudi doista rade u vlastitom (virtualnom, op. a.) prostoru."<sup>28</sup> (Martin 2018c: 18)

Pravilno upotrebjene, društvene mreže mogu olakšati lokalna i osobna iskustva, što ne znači da postoji univerzalna čarobna formula i da eksperimentalni sadržaj nije koristan, Ipak, u svemu što radimo, nužan je osobni potpis – u razvoju brenda za transmediju uključeni su boja, slika, jezik, film/video, tipografija, zvuk, logo i *layout*. Svi ti elementi doprinose obogaćivanju percepcije muzeja (umjetnosti i baštine) odnosno prepoznavanju

---

28 W. Ryan Dodge, ROM, stručnjak za digitalne sadržaje (engl. Digital Content Manager & Digital Engagement Coordinator).

njegove (njihove) uloge katalizatora za igru i participaciju kroz razgovor i recipročne odnose (usp. Martin 2018c: 21, 27).<sup>29</sup> Utoliko i pitanje stila postaje pitanje stava (brenda).

## 2. STILSKE VJEŽBE – INTERPRETACIJA (MUZEJSKOGA) PREDMETA I (MUZEJSKA) ZAJEDNICA

Usmjeravanje programskih aktivnosti razvoju publike nikako ne znači da se zanemaruje važnost sabiranja, zaštite i istraživanja. Zbirke, kao okosnica muzeja, i istražene informacije koje se s njima povezuju, trebaju tvoriti temelj za kvalitetne komunikacijske i obrazovne programe, odnosno aktivnosti u čijem će oblikovanju sudjelovati čitav muzejski tim (kustos, muzejski pedagog, informatičar, stručnjak za marketing i dr.). Muzej, a posebno njegov temeljni komunikacijski medij – izložba, danas se sagledava u svoj svojoj složenosti – to je mjesto na kojem se posebno oblikovanim prostorom i medijima (transakcijski, op. a.) prenose istražene i vjerodostojne informacije o svim aspektima života posjetiteljima koji dolaze pojedinačno ili u manjim/većim skupinama (usp. Miklošević 2017.).

Kako posjetitelji doživljavaju fizičke i intelektualne izazove koje im nude muzeji ovisi o nizu čimbenika – njihovom znanju, iskustvu, očekivanjima, namjerama, i ne manje važno – tjelesnom i mentalnom stanju, pri čemu se, u novije vrijeme, motivacija ističe kao dominantna varijabla. Osim o osobnim značajkama,<sup>30</sup> doživljaji i iskustva posjetitelja ovise i o svim medijima i načinima na koje se poruke prenose u prostoru te društvenom kontekstu, kao i o tome s kim sve dolaze u interakciju tijekom posjeta (Falk i Dierking 2011. prema Miklošević 2017.). Muzejska izložba obično naglašava učenje i kontemplaciju (današnji dominantan stav u vezi s muzejom kao mjestom učenja blizak je konstruktivističkom pristupu obrazovanju i učenju te kulturnim modelima komunikacije koji istraživanjima dokazuju da posjetitelj usvaja znanje samostalnim stvaranjem značenja iz muzejskoga, odnosno izložbenoga okružja (usp. Miklošević 2017.), što podrazumijeva da su izložbeni sadržaj i forma u skladu s kompetencijama posjetitelja (što o tome već znaju). Pitanjima stila učenja (*kako uče*) pa čak i svijesti da ne uče (nužno) na način na koji to radi kustos (autor izložbe), posvećeno je manje (ako uopće) pažnje (usp. Van Mensch 2015: 37).

Jednako kao razlika u učenju i motivaciji (za dolazak), razlika može (mora) biti i u interpretaciji. Novi pristupi muzejskoj publici slijede ideju davanja zajednici da odabere

---

29 Osobni potpis nužna je kategorija i u razvoju linija kvalitetnih i raznolikih suvenirskih proizvoda koje prate "veliku ideju" ustanove (muzeja) jer ih unatoč raznolikosti, čini prepoznatljivima i ističe na tržištu "tipičnih" muzejskih suveniru. Primjerice, u golemoj suvenirskoj ponudi kineskih muzeja u sklopu EXPO-a 2018. u Fuzhouu, upravo ujednačenom prepoznatljivošću (na nizu različitih proizvoda) istaknuo se, već nagrađivani, *Suzhou Museum* koji svoju ponudu bazira na kombinaciji moderne arhitekture, muzejske zbirke (kolekcije) i lokalne kulture, dizajnirajući proizvode koji su "praktični, lijepi i koje je moguće skupljati" (usp. *The Catalogue of Suzhou Museum Merchandise*, n. d.). U osmišljavanju svježega pristupa suvenirskoj ponudi EMZ-a najjednostavnije je i najuputnije pratiti dosadašnji interes potrošača i graditi na njemu, a to su, svakako, tradicijske dječje igračke i ručno radena keramika, licitari te prigodno (uz veće izložbe) uporabni predmeti, primjerice platnena torba koja je pratila izložbu "Tko nosi – ne prosi, s torbom po hrvatskim krajevima"(2010.), pri čemu (ponovno prema iskustvu) cijena mora biti prihvatljiva prosječne hrvatskom džepu (na putu u muzej).

30 Upravo iz svijesti o osobnim značajkama posjetitelja, njihovim interesima, razlozima dolaska i načinima učenja dolazi do terminološke promjene – ne više *publika* ili *javnost*, nego *korisnici*, odnosno *posjetitelji* (Miklošević 2017.).

što želi, i to interpretira *kako* želi, pri čemu je naglasak na procesu, osobnom iskustvu i diferencijaciji, a ne inzistiranju na (stručnoj/znanstvenoj) egzaktnosti. Ovo je moguće ostvariti i na razini izložbe i na razini pojedinoga predmeta, no jedino pod pretpostavkom muzeja kao facilitatora, a ne autoriteta (što ne isključuje nužnost vjerodostojnosti). Da bismo predmet ili/i sadržaj “dali” zajednici na interpretaciju, potrebno je najprije (unutar sebe)<sup>31</sup> osvijestiti njegove (višestruke) potencijale, a ne samo iščitati ga na razini osnovne funkcije, datacije, lokaliteta ili materijala/tehnike izrade, pa čak ni smjestiti ga u (“odgovarajući”) kontekst. Kao rezultat toga procesa pojavljuje se čitava lepeza značenja, od kojih svako nosi svoju jedinstvenu vrijednost, doprinoseći emotivnom (individualnom ili kolektivnom) doživljaju muzeja i njegove uloge u društvu.

U kontekstu ekonomije iskustva, muzejsko iskustvo *po mjeri* više nije dovoljno (kao ni tradicionalno demografsko segmentiranje). Ono što *novi* posjetitelj želi, a *novi* muzej nudi jest mogućnost dijaloga za značajno osobno iskustvo<sup>32</sup> (usp. van Mensch i Meijer-van Mensch 2015: 45) ili, preciznije, transformacijsko iskustvo zasnovano na percepciji autentičnosti (istoj onoj koja gradi brend). Živeći u sve *nerealnijem* svijetu, posjetitelji biraju (kupiti ili ne kupiti) na temelju toga koliko im se *stvarnom* čini ponuda (usp. Pine i Gilmore 2007b prema van Mensch i Meijer-van Mensch 2015: 46-47). I, tako se ponovno vraćamo na početak, na iskrenost i transparentnost, od kojih sve počinje i kojima se sve vraća. Bazičan je, ali aktualan, primjer obnove EMZ-a. Neposredno svakodnevno iskustvo pokazuje da ljudi vole vidjeti što se događa iza zatvorenih vrata, zanima ih obnova muzeja i skloniji su prihvatiti objektivno loše uvjete (iznimke, naravno, uvijek postoje) ako dobiju objašnjenje zašto, poistovjećujući muzej s vlastitim domom u procesu obnove i spontano transformirajući iskustvo iz ograničenoga, bučnoga i prašnjavoga u dinamičan *insajederski* doživljaj opravdan svrhom poboljšanja novih zajedničkih iskustava (korisnika i zaposlenika) u budućnosti.

U smjeru razvijanja platformi za različite oblike aktivne, intrinzično motivirane, participacije idu i novi trendovi u struci/znanosti, usmjeravajući muzejsku djelatnost k muzealizaciji. Muzealizacija uključuje odmicanje (alijenaciju) glede fizičkih (kontekstualnih) odnosa spram predmeta, kao i odricanje u smislu pravnoga i intelektualnoga vlasništva. Umjesto toga, u suvremenu se muzejsku etiku uvodi načelo čuvanja (engl. *guardianship*), kako bi se uspostavilo poštivanje izvorne *stvarateljske/korisničke zajednice* i održali/podržali njezini interesi (usp. van Mensch i Meijer-van Mensch 2015: 19). Čuvanje prednost daje oblicima *dijeljenoga vlasništva* temeljem kojega muzeji i zajednica dijele i odgovornost zaštite predmeta kao žive baštine, koncepta zaštite prema kojemu baštinska vrijednost ne isključuje uporabu predmeta izvan muzejskoga konteksta (Meijer-van Mensch 2015. prema van Mensch i Meijer-van Mensch 2015: 20).

---

31 Priliku za ovakav način interakcije s muzejskom građom, zato bi, osim korisnicima (a poželjno i prije korisnika) valjalo omogućiti svim (ne samo stručnim) djelatnicima muzeja. U vrijednost vježbe uvjerali su se sudionici ICOM-ITC radionice u Fuzhouu, u okviru već tradicionalno održavanih sesija *Reading Artifacts* (“Čitanje artefakata”) pod vodstvom koordinatora ICOM-ITC-a, gospodina Claudea Fauberta, kanadskoga konzultanta za muzeje. Iščitavani predmeti bili su, ovoga puta, odabrani originalni primjerci iz bogatoga fundusa *Fujian Museuma*, a prisutno stručno osoblje imalo je zadatak informiranja (i eventualne pomoći) isključivo glede manipulacije predmetima.

32 Dokaz je svjetski uspjeh hrvatskoga muzejskog brenda – Muzeja prekinutih veza (*Brokenships Museum*), s konceptom isповjedaonice u kojoj posjetitelji mogu (ali ne moraju) ugraditi (anonimno ili javno) djeliće svoje intime u mozaik muzejskoga fundusa (izvan fizičke dimenzije).

Takav vid *dinamične zaštite*, u kombinaciji s dijeljenim vlasništvom, već je stekao određenu tradiciju upravo u etnografskim muzejima, primjerice kroz koncept tzv. autohtonoga kustosa/*kustosa-starosjedioca* (engl. *indigenous curation*) (Kreps 2008. prema van Mensch i Meijer-van Mensch 2015: 20). U okvirima i poziciji Etnografskoga muzeja u Zagrebu, naravno, nije moguće (niti potrebno) doslovno preslikavati oblike rada inozemnih muzeja. Ono što je moguće (i potrebno) jest pronaći niše kroz koje je, na istom tragu, moguće djelovati (prepuštiti se djelovanju) u urbanoj sredini glavnoga grada Hrvatske kao *meltingpotu* pojedinaca porijeklom iz različitih (lokalnih) i lokalnih zajednica iz kojih, povijesno i suvremeno gledano, crpimo i građu i podloge za stručni/znanstveni rad.

“Muzeji bi se trebali više usredotočiti na stvaranje i širenje digitalnoga DNA zajedničke kulturne baštine, a manje na kontroliranje pristupa tim kulturnim dobrima. Ovo je poziv da budemo i promiskuitetniji i diskriminatorniji u onome što, i kako, dijelimo.”<sup>33</sup> (Ed Rodley – Peabody Essex Museum, cit. prema Mendes 2018a: 20)

### 3. MUZEJSKI MARKETING I NEKA VJEČNA PITANJA<sup>34</sup>

Koliko košta kultura? Koliko novca, vremena/energije/živaca (ljudskih resursa) i morala? I, bismo li bili sve što treba biti (inkluzivni, angažirani, participativni, personalni, prepoznati – brendirani itd.), kada gornje ne bi bilo bio u pitanju?

Iako sve institucije iz područja kulture i umjetnosti ne pripadaju neprofitnom sektoru, većina njih ipak provodi aktivnosti svojstvene upravo toj vrsti sektora – prikupljaju sredstava za vlastito djelovanje kako bi mogli realizirati programe namijenjene korisnicima. Prikupljanje sredstava za potrebe kulture i umjetnosti (engl. *fundraising*) u Europi ima dugu tradiciju te obuhvaća cijeli niz kratkoročnih i dugoročnih aktivnosti, osobito kada je u pitanju organizacija izložaba, javnih manifestacija, njegovanja kulturne tradicije, ali i značajnijih doprinosa poput izgradnje i opremanja muzeja. U domaćoj praksi, prikupljanje sredstava za potrebe kulture i umjetnosti u mega-poduzetničkom smislu nema mnogo, no pozitivnih primjera “win-win” situacije, gdje se kombinira unaprjeđenje korporacijskoga identiteta s konkretnom financijskom i logističkom podrškom institucijama (muzejima), pojedincima i lokalnoj zajednici, ipak ima. (usp. Pavičić et. al. 2006: 258).

U kontekstu Etnografskoga muzeja, jedan od marketinški pamtljivijih primjera u proteklih nekoliko godina jest partnerstvo s jednim od vodećih hrvatskih proizvođača piva

---

33 Prijevod s engleskoga jezika: Gordana Vilječić.

34 Prema datumu početka prve sesije, posljednji ciklus predavanja (“What’s Your Job?” / “Money, Money, Money” / “Playing the Exhibition”) na ICOM-ITC radionici u Fuzhouu bio je posvećen svakodnevnici sudionika, najvećim dijelom praktičara u području muzejskoga marketinga i odnosa s javnošću, s ciljem olakšavanja suočavanja s (dijeljenim) poteškoćama na mikro-razinama muzejske djelatnosti i pronalaženja optimalnih rješenja. Održala ga je gđa Yu Zhang, osnivačica *Yu Culture* (poslovi posredništva u kulturnoj suradnji između Kine i ostatka svijeta) i dugogodišnja djelatnica ICOM-ove središnjice u Parizu. Kao i svi ostali, i ovaj segment treninga, bio je značajan i primjenjiv i na organizaciju rada u domeni poslova kustosa, koji u uvjetima smanjenoga broja zaposlenika i nužnosti *multitaskinga* (prisutnih u većini ustanova širom svijeta, zastupanih po sudionicima radionice), sve češće i sve uže surađuje s marketinškim odjelom muzeja ili čak samostalno pokriva poslove iz polja marketinga i PR-a.

na izložbi “Idemo na pivo! Pogled na kulturu konzumiranja piva” (2012.), u kojem se dogodilo pravo prepoznavanje partnera u pravo vrijeme.<sup>35</sup> Unatoč ogromnom tematskom potencijalu i pripremljenim marketinškim podlogama autorica izložbe, značajniji sponzor/donator/pokrovitelj nije se našao za izložbu “O životinjama i ljudima” (2017.), što se tumači kulminacijom nepovoljne političko-gospodarske situacije (za niz vodećih domaćih tvrtki koje bi pokroviteljstvo/sponzorstvo izložbe na temu odnosa čovjeka i životinje kroz povijest moglo zanimati) upravo u mjesecima prije otvorenja.

Utjecaj vanjskih čimbenika (stalnih društvenih, ekonomskih i političkih promjena, napose demografske dinamike) na posao u muzeju koji, paralelno, mijenja svoju (tradicionalnu) ulogu u društvu, usmjerava se na zajednicu i nastoji istaknuti (radikalnom) diferencijacijom, nije moguće izbjeći. Važnije je, nego ikad, stoga, da struktura odjela za marketing i odnose s javnošću bude prilagođena individualnim potrebama i vrijednostima ustanove. U pogledu savladavanja izazova opsega posla vrijedi imperativ suradnje (*Ne radite sami!*) (Zhang 2018a: 3), a posebna pažnja upućena je marketinško-komunikacijskom planiranju muzejskih (izložbenih) projekata (s kojim su, posljednjih godina, u sve većem opsegu, suočeni i kustosi/ autori izložaba Etnografskoga muzeja) – strukturiranju tzv. komunikacijskih planova koji podrazumijevaju sljedeće elemente: analizu situacije, ciljeve, ciljnu publiku, poruku, akcijski plan (uz izradu detaljnih hodograma s, što je osobito važno, realnom procjenom vremena za realizaciju svih potrebnih koraka unutar organizacije pojedinog događanja), budžet i izvore financiranja te evaluaciju/ izvješće (usp. Zhang 2018c: 1).

Kao primjer, višestruko uspješnoga nošenja s (i marketinškim) zahtjevima izložbenoga projekta, iz vlastitoga okruženja, ovdje možemo izdvojiti Projekt: Svijet igračaka (2012./13.), koji je sustavnom nadogradnjom izložbenih sadržaja i kontinuiranom PR podrškom (prisutnost u medijima za olakšanu suradnju sa zajednicom) ostvario značajan uspjeh u posjećenosti i prepoznatljivosti Etnografskoga muzeja, slično kao i srodna inicijativa “Dajmo djeci korijene i krila” (2014.), koja već pet godina prenosi vrijednosti muzeja izlaskom u zajednicu (predškolske ustanove diljem zemlje), uz partnersku potporu, još uvijek vrlo aktualnoga medija – regionalnoga radija.

S druge strane, projekt “Dvije stanice na hrvatskom putu svile” (šk. god. 2016./17.), razvijen u intersektorskoj suradnji Etnografskoga muzeja i Zoološkoga vrta grada Zagreba, uz podršku Knjižnica grada Zagreba, s ciljem povezivanja ustanova slične programske usmjerenosti (edukacija i zaštita prirodne/kulturne baštine) radi olakšanoga financiranja i razvoja publike, unatoč inovativnosti, nije ostvario svoje marketinške potencijale (na razini obiju ustanova, možda upravo zbog podijeljene odgovornosti), zbog čega vrlo pozitivan *feedback* korisnika ovoga programa, istovremeno, i raduje i žalosti.<sup>36</sup>

35 Izložba je nastala kao rezultat jednogodišnjega istraživanja, iniciranoga i financiranoga sredstvima partnera izložbe te usmjerenoga na proučavanje kulture konzumiranja piva u Hrvatskoj i Europi (usp. [http://www.emz.hr/Izlo%C5%BEbe/Pro%C5%A1le/2012/Idemo%20na%20pivo%20Pogled%20na%20kulturu%20konzumiranja%20piva\\_5554](http://www.emz.hr/Izlo%C5%BEbe/Pro%C5%A1le/2012/Idemo%20na%20pivo%20Pogled%20na%20kulturu%20konzumiranja%20piva_5554)) (pristup 23. veljače 2019.).

36 Osnovne aktivnosti projekta bile su namijenjene djeci starijega predškolskog i školskoga uzrasta, a obuhvaćale su odgojno-obrazovne programe (izložbe i tematska vodstva, predavanja, prezentacije i radionice) vezane uz uzgoj dudova svilca te domaću proizvodnju i uporabu svilene niti. Uz međusektorsku suradnju baštinskih ustanova, kao posebna vrijednost ovoga projekta istaknuto je povezivanje nastavnih područja te neformalno učenje u opuštenoj atmosferi, na temelju autentičnoga biološkog/etnografskog materijala. (Više na: <http://www.emz.hr/Izlo%C5%BEbe/>)

Suradnja s istim partnerom (ustanova Zoološki vrt grada Zagreba, pod čijom ingerencijom djeluje i Sklonište za nezbrinute životinje grada Zagreba u Dumovcu) također je izazvala polemike dijela javnosti (i nesigurnost u stavovima dijela zaposlenika muzeja) vezano uz popratni program izložbe “O životinjama i ljudima“ (2017.) u kojemu se nastojalo dati prostora svim zainteresiranim stranama, kako bi se u javnu diskusiju uključilo što više pojedinaca, udruga, organizacija i institucija, a istraživački i interpretacijski izazovna, i etički zahtjevna, tema sagledala iz što više kutova. Prilikom za sudjelovanje iskoristili su oni koji su u njoj vidjeli mogućnost progovaranja o stavovima koje zastupaju i/ili promocije vlastitoga djelovanja, pri čemu su oni opremljeni jačom marketinškom strategijom i logistikom, jače medijski istakli svoju prisutnost u programu EMZ-a, što je, opet, moglo dovesti do stvaranja dojma favoriziranja jednoga partnera naspram drugoga u izboru pri organizaciji.

Etičko pitanje, poput gornjega (ustupanje prostora partnerima koji ne uživaju opću potporu javnosti), posebno je naglašeno u polju financiranja muzejskih projekata. Statistike su neumoljive: samo u Hrvatskoj, državno financiranje muzeja palo je za više od 600 % u posljednjih deset godina, u čemu pratimo trendove Europske unije. Manje od 10 % muzeja u Hrvatskoj ne nalazi se u zgradama građenim za tu namjenu, a također ih je manje od 10 % prilagođeno osobama s invaliditetom (u slučaju EMZ-a kapaciteti zgrade, građene po mjeri muzeja 19. stoljeća, odavno su prekoračeni, a prilagodba osobama s invaliditetom djelomična je i izvan standarda). Pod pritiskom zarade muzeji su prisiljeni sve se više okretati komercijalnim djelatnostima (prodaji suvenira, najmu prostora i dr.), a umjesto javnoga financiranja tražiti privatne donacije, što neupitno utječe na njihovu autonomiju (primjerice, muzeji čiji su donatori naftne kompanije, industrije duhana ili tvornice oružja teško se mogu baviti ekološkom održivošću, promocijom ljudskoga zdravlja i propagandom mira u svijetu), dok oni koji naplaćuju visoku cijenu ulaznice ne ispunjavaju uvjet široke dostupnosti (usp. Domladovac 2019.). Moralne dvojbe razlikuju se, kao i u ostalim poljima ljudskoga djelovanja, od slučaja do slučaja, od spleta okolnosti do spleta okolnosti, i nemaju univerzalno rješenje. Preporuka je, svakako, orijentacija (i) prema ICOM-ovu Etičkom kodeksu za muzeje,<sup>37</sup> istaknuta i na radionici u Fuzhouu, a on je korišten u vježbama pronalaženja razloga *za* i *protiv* djelovanja u moralno dvojbena situacijama inspiriranim stvarnom muzejskom praksom.

Kao i u slučaju brendiranja muzeja, razvoja *publike* te interpretacije i prezentacije muzejske građe i u vezi s pitanjem poslovne etike, planiranja i financiranja na kraju se vraćamo na početak – na potrebu za jasnom vizijom *što, komu, kada, kako i zašto*. Bez obzira radilo se o profitnom ili neprofitnom sektoru, pojedinci i organizacije obraćaju se kupcima/korisnicima, ali i poslovnim suradnicima i sponzorima – svima koje smatraju potencijalnim partnerima u bilo kojem smislu. Kako bi se dobro osmišljenim i provedenim marketinškim aktivnostima pozicionirao, tj. stvorio povoljan položaj na tržištu i povoljnu percepciju vlastite organizacije, ponude i usluga u svijesti onih

---

Ostala%20doga%C4%91anja/2016/Dvije%20stanice%20na%20hrvatskom%20putu%20svile\_8833 (pristup 27. ožujka 2019.).

37 Kodeks predstavlja minimalni standard za muzeje (<http://www.icom-croatia.hr/wp-content/uploads/2011/11/Eticki-kodeks-za-muzeje.pdf>) (pristup 17. ožujka 2019.).



kojima se obraća, muzej partnere treba pažljivo birati – segmentirati i *targetirati*. Oni koji se obraćaju svima ili pogrešnim, zapravo se ne obraćaju nikomu (usp. Pavičić et. al. 2006: 150).

## UMJESTO ZAKLJUČKA

Razvoj publike, kao *top* muzeološka tema u Europi i Hrvatskoj, pojednostavljeno rečeno, obuhvaća programe koji pokušavaju zadržati stare korisnike i privući nove, ali i koji senzibiliziraju, posebno mlađu populaciju, za vrste umjetnosti i kulturnih aktivnosti koje im možda nisu dostupne, ili su s područja koja nemaju pristup kulturnim i umjetničkim programima, kao i programi koji se odnose na ranjive društvene skupine. To je dugoročan proces čiji se rezultati vide tek nakon nekoliko godina (usp. Zrnčić prema Barbarić 2018.), a uključuje različite metode, prakse i iskustva iz područja kreativnoga obrazovanja, medijacije i komunikacije putem digitalnih platformi (usp. Ministarstvo kulture 2017.), dakle aktivnosti u okviru marketinga i odnosa s javnošću, poslove programiranja i planiranja izložbi, interpretativne i prezentacijske zadatke glede muzejske građe, ali i sakupljačku politiku te prije svega, intenzivnu i dvosmjernu suradnju sa zajednicom – drugim riječima, sve ono što na kraju doprinosi prepoznavanju autentičnosti “velike ideje” ustanove – stvaranju brenda.

U okolnostima nedostatka novčanih sredstava, ali i intelektualne i društvene ugroženosti muzeja, istraživanje korisnika ima potencijal dovesti kulturne ustanove do ključnoga razumijevanja o nužnosti novih modela, održivijih od onih kojima su se služili u prošlosti (usp. Friedman 2007. prema Miklošević 2017.). Etnografski muzej, u svojoj 101. godini postojanja, posebno pred izazovom realizacije novoga stalnog postava, zadržavanja (i izgradnje) imidža matične ustanove u državi, i uopće opstanka na tržištu, ne može i ne smije propustiti priliku reprogramiranja – pokreta izravno povezanoga sa shvaćanjem ekspanzije parametara muzeja 21. stoljeća i njegove nove uloge u informacijskom dobu, a utemeljenoga na inverziji fokusa pri čemu sustav/autoriteti ustupaju mjesto širokom spektru onoga što je vrijedno – javnosti (usp. Mendes 2012.). Početni koraci u potrazi, svakako su, vrednovanje – procjena trenutačnoga stanja te projekcija stanja do kojega se želi doći i evaluacija – prosudba kvalitete, kao dio procesa vrednovanja te – prije svega – jasna svijest o nužnosti promjene.

Prema riječima Neila Cossonsa “Ako će muzeji biti djelotvorni instrumenti društva u kojima djeluju, moraju odražavati i reagirati na temeljne društvene i ekonomske prilike određenog društva. To ne znači da se moraju savijati kako prolazni trendovski vjetrovi pušu – što je vjerojatno jedan od problema s kojim se danas suočavamo. Međutim, to znači da je nužno prihvatiti činjenicu da ono društvo koje je u određeno doba i zbog svojih razloga izrodilo mnoge od tih velikih muzeja više ne postoji i da današnje društvo ima vrlo drukčije potrebe i traženja, iako su im potrebne iste zbirke” (Miklošević 2017: 23).

## LITERATURA I IZVORI:

- BARBARIĆ, Tina. 2018. "Evo što ne smijete napraviti u prijavi na natječaj Ministarstva kulture za razvoj publike". *Tportal*, 9. listopada 2018., <https://www.tportal.hr/kultura/clanak/evo-sto-ne-smijete-napraviti-u-prijavi-na-natjecaj-ministarstva-za-razvoj-publike-u-kulturi-foto-20181009> (pristup 12.2.2019.).
- BOŽANIĆ, Sara. 2012. "Transmedija: od digitalnog do višeplatformskog pristupa." *Interakcije*, 25. studenoga 2012., <http://interakcije.net/2012/11/25/transmedija-od-digitalnog-do-viseplatformskog-pristupa/> (pristup 5.3.2019.).
- DOMLADOVAC, Martina. 2019. "Apolitičnost više nije opcija". *Kulturpunkt*, 24. svibnja 2019., <https://www.kulturpunkt.hr/content/apoliticnost-vise-nije-opcija> (pristup 24.5.2019.).
- ICOM-ITC November 2018. Training Workshop Guidebook. Fuzhou, China: ICOM – International Council of Museums, Chinese Museums Association, The Palace Museum.
- MARTIN, Cecilia. 2018a. *The Millenial Mindset – An Intergenerational Approach*. Pripremni PPT materijali za ciklus u okviru radionice ICOM-ITC-a "Promoting your Museum – Make it Relevant and Attractive", održan 15. studenoga 2018., Fujian Museum, Fuzhou, NR Kina.
- MARTIN, Cecilia. 2018b. *New Audiences, New Demands. Understanding Audiences' Preferences and Needs*. Pripremni PPT materijali za ciklus u okviru radionice ICOM-ITC-a "Promoting your Museum – Make it Relevant and Attractive", održan 16. studenoga 2018., Fujian Museum, Fuzhou, NR Kina.
- MARTIN, Cecilia. 2018c. *#Staysocial@Museums – Creating Catchy Content for Different Audiences*. Pripremni PPT materijali za ciklus u okviru radionice ICOM-ITC-a "Promoting your Museum – Make it Relevant and Attractive", održan 19. studenoga 2018., Fujian Museum, Fuzhou, NR Kina.
- MENDES, Luis Marcelo. 2018a. *A New Shape of Branding to Come*. Pripremni PPT materijali za ciklus u okviru radionice ICOM-ITC-a "Promoting your Museum – Make it Relevant and Attractive", održan 15. studenoga 2018., Fujian Museum, Fuzhou, NR Kina.
- MENDES, Luis Marcelo. 2018b. *Nothing but the Truth*. Pripremni PPT materijali za ciklus u okviru radionice ICOM-ITC-a "Promoting your Museum – Make it Relevant and Attractive", održan 17. studenoga 2018., Fujian Museum, Fuzhou, NR Kina.
- MENDES, Luis Marcelo. 2018c. *Tell Me Something I don't Know*. Pripremni PPT materijali za ciklus u okviru radionice ICOM-ITC-a "Promoting your Museum – Make it Relevant and Attractive", održan 20. studenoga 2018., Fujian Museum, Fuzhou, NR Kina.
- MENDES, Luis Marcelo. 2012. "From Islands to Platforms". U: *Reprogram. Communication, Branding and Culture in a New Era of Museums*. Mendes, Luis Marcelo, ur., [http://www.luismarcelomendes.com.br/wp-content/uploads/2019/05/reprogram\\_vol\\_1.en\\_.pdf](http://www.luismarcelomendes.com.br/wp-content/uploads/2019/05/reprogram_vol_1.en_.pdf) (pristup 29.5.2019.).
- MENSCH, Peter van i Léontine MEIJER-van MENSCH. 2015. *New Trends in Museology II*. Celje: Muzej novejše zgodovine.
- MIKLOŠEVIĆ, Željka. 2017. "Društvena uloga muzeja: okretanje korisnicima i suradnicima". *Muzeologija* 54: 7-27.

- Poziv za dodjelu potpora programima koji potiču razvoj publike u kulturi u Republici Hrvatskoj za 2017. godinu: Upute za predlagatelje. Ministarstvo kulture Republike Hrvatske. 2017. <https://www.min-kulture.hr/userdocsimages/Natjecaji/razvoj%20publike/upute%20za%20predlagatelje%20RP%20.pdf> (pristup 17.5.2019.).
- PAVIČIĆ, Jurica, ALFIREVIĆ, Nikša i Ljiljana ALEKSIĆ. 2006. *Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti*. Zagreb: Masmedia.
- RAŠIĆ-BAKARIĆ, Ivana. 2017. *Sektorske analize – turizam 6/57*. Zagreb: Ekonomski institut. EIZG, studeni 2017., [https://www.eizg.hr/userdocsimages/publikacije/serijske-publikacije/sektorske-analize/SA\\_turizam\\_studeni-2017.pdf](https://www.eizg.hr/userdocsimages/publikacije/serijske-publikacije/sektorske-analize/SA_turizam_studeni-2017.pdf) (pristup 15.5.2019.).
- ŠOLA, Tomislav. 2001. *Marketing u muzejima ili o vrlini i kako je obznaniti*. Zagreb: Hrvatsko muzejsko društvo.
- ZHANG, Yu. 2018a. *What's your Job?* Pripremni PPT materijali za ciklus u okviru radionice ICOM-ITC-a "Promoting your Museum – Make it Relevant and Attractive", održane 16. studenoga 2018., Fujian Museum, Fuzhou, NR Kina.
- ZHANG, Yu. 2018b. *Money, Money, Money*. Pripremni PPT materijali za ciklus u okviru radionice ICOM-ITC-a "Promoting your Museum – Make it Relevant and Attractive", održane 17. studenoga 2018., Fujian Museum, Fuzhou, NR Kina.
- ZHANG, Yu. 2018c. *Marketing and Communication around an Exhibition*. Pripremni PPT materijali za ciklus u okviru radionice ICOM-ITC-a "Promoting your Museum – Make it Relevant and Attractive", održane 19. studenoga 2018., Fujian Museum, Fuzhou, NR Kina.
- ŽILAVEC, Mia. 2013. «Što je Content Marketing?». *Women in Adria*, 11. srpnja 2013. <http://www.womeninadria.com/sto-je-content-marketing/> (pristup 20.3.2019.).
- Etnografski muzej. "Idemo na pivo! Pogled na kulturu konzumiranja piva". [http://www.emz.hr/Izlo%C5%BEbe/Pro%C5%A1le/2012/Idemo%20na%20pivo%20Pogled%20na%20kulturu%20konzumiranja%20piva\\_5554](http://www.emz.hr/Izlo%C5%BEbe/Pro%C5%A1le/2012/Idemo%20na%20pivo%20Pogled%20na%20kulturu%20konzumiranja%20piva_5554) (pristup 23.2.2019.).
- Etnografski muzej. "Dva muzeja u susjedstvu". [http://www.emz.hr/Edukacija/Programi%20izvan%20muzeja/Dva%20muzeja%20u%20susjedstvu\\_5614](http://www.emz.hr/Edukacija/Programi%20izvan%20muzeja/Dva%20muzeja%20u%20susjedstvu_5614) (pristup 23.2.2019.).
- Centar za ženske studije Zagreb. "#ZaBITI+54". <http://zenstud.hr/projekti/zabitiplus54/> (pristup 15.3.2019.).
- Tiflološki muzej."Album". <http://www.tifloloskimuzej.hr/news.aspx?idNews=446> (pristup 15.3.2019.).
- <http://www.hackethno.com.hr/> (pristup 15.3.2019.).
- <http://www.icom-croatia.hr/wp-content/uploads/2011/11/Eticki-kodeks-za-muzeje.pdf> (pristup 17.3.2019.).
- <http://www.emz.hr> (pristup 27.3.2019.).
- Fabrique. "Create Your Own Masterpiece". <https://www.fabrique.com/cases/digital-design/rijksmuseum/> (pristup 30.4.2019.).
- Suzhou Museum. "The Catalogue of Suzhou Museum Merchandise". <https://www.rijksmuseum.nl/en/rijksstudio> (pristup 30.4.2019.).
- <https://www.ofbyforall.org> (pristup 30.4.2019.).

