

## DOBRA PRAKSA RAZVOJA PUBLIKE U HRVATSKOJ I USPJEŠNOSTI KULTURNIH MANIFESTACIJA

Dan Pauletta

Edward Bernays Visoka škola, Ratkajev prolaz 8, Zagreb  
dan.pauletta@bernays.hr

Romana Lekić

Edward Bernays Visoka škola, Ratkajev prolaz 8, Zagreb  
romana.lekic@bernays.hr

Krešimir Dabo

Edward Bernays Visoka škola, Ratkajev prolaz 8, Zagreb  
kresimir.dabo@bernays.hr ; <https://orcid.org/0000-0001-9260-7384>

### SAŽETAK

Rad se bavi razvojem publike u kulturi, procesom koji je jedan od prioriteta održivosti kulturne politike u čitavoj Europi te obuhvaća teorijsku podlogu za ovo relativno novo područje menadžmenta u kulturi, kao i praktične primjere programa razvoja publike u Hrvatskoj. Istraživački se dio sastoji od tri metode; istraživačkoga upitnika, strukturiranoga intervjua i prikaza studije slučaja kojima se nastoji testirati hipoteza rada kako su kulturne manifestacije, koje su razvile vlastitu strategiju razvoja publike, uspješnije u privlačenju posjetitelja i poticanju njihove aktivne participacije. U posljednjih se nekoliko godina sve više ustanova u kulturi i organizacija u Hrvatskoj i Europi bavi temom razvoja publike nastojeći korisnika kulturnoga sadržaja transformirati u sudionika. Razvoj publike se kao prioritet našao u mnogim strategijama u kulturi poput Strateškoga plana Ministarstva kulture RH (2019. – 2021.), Programa Kreativna Europa (2014. – 2020.), Istarske kulturne strategije (2014. – 2020.) i sličnima.

Ključne riječi: razvoj publike, organizacije u kulturi, strategije razvoja publike, programi razvoja publike

## UVOD

U vrijeme kada se kulturni sektor našao pred mnogim izazovima, publika je ta koja predstavlja jedan od najvažnijih načina za prevladavanje tih izazova. Upravo je razvoj publike tema kojom se ovaj rad bavi istražujući metode, strategije i faktore koji utječu na taj proces, a nastavno na tezu Ministarstva kulture i medije kako je razvoj publike u kulturi jedan od prioriteta i bitna sastavnica održivosti kulturne politike u Republici Hrvatskoj, ali i u čitavoj Europi (min-kulture.gov.hr, 2020.). Prema Allesandri Gariboldi, definicija razvoja publike jest „održiv, strateški i dinamičan proces koji umjetnost čini široko dostupnom.“ (rijeka2020.eu, 2017) Rad nastoji predstaviti dosadašnja nastojanja da se metode i strategije razvoja publike, kao teorijsko-praktičnoga procesa, u Hrvatskoj usvoje i primijene u praksi. U posljednjih nekoliko godina sve se više kulturnih institucija i organizacija bavi temom razvoja publike, nastojeći korisnika pretvoriti u sudionika. Razvoj publike je složen proces koji zahtijeva pomno planiranje pa gotovo svi stručnjaci i dostupna literatura ukazuju upravo na važnost segmentacije publike te zatim izradu strateškoga plana koji će pomoći u sustavnom praćenju aktivnosti programa razvoja publike. Pomno osmišljen program razvoja publike podrazumijeva vrlo određeno definiranje ciljne publike koju se segmentira prvenstveno prema motivaciji za posjet, a ne samo prema socio-demografskim parametrima. Teorijski dio ovoga rada obuhvaća dosad provedene aktivnosti razvoja publike u Hrvatskoj kojima se nastojalo ovu temu približiti kulturnim djelatnicima. Te aktivnosti obuhvaćaju: primjere dobre prakse kulturnih organizacija u Hrvatskoj, stručne konferencije, istraživanja, modele financiranja i primjenu digitalnih alata u razvoju publike. U radu se nastoje definirati osnovni motivi posjetitelja vezani za posjet, ali i istražiti koliko se osnovni čimbenici koji bi trebali utjecati na razvoj publike, definirani u teoriji, podudaraju s navikama i potrebama ispitanika provedene ankete. U skladu s tim, postavljene su sljedeće hipoteze:

H1: Manifestacije u kulturi, koje su razvile vlastitu strategiju razvoja publike, uspješnije su u privlačenju posjetitelja i poticanju njihove aktivne participacije.

H2: Definiranje misije kulturne organizacije i kvalitetna segmentacija publike pridonose učinkovitom razvoju publike.

H3: Publika se segmentira prema motivaciji, a ne socio-demografskim parametrima.

U istraživačkom djelu rad nastoji testirati hipoteze koristeći se kvalitativnim i kvantitativnim istraživačkim metodama: dubinski strukturirani intervju i istraživački upitnik za posjetitelje.

## **1. TEORIJSKI OKVIR RAZVOJA PUBLIKE U SEKTORU KULTURE**

Mnoge kulturne organizacije i institucije pokušavaju pronaći nove načine za interakciju s publikom dok istovremeno propitkuju svoju ulogu u kompleksnom kulturnom okruženju u kojem trenutno djeluju. Ovaj se rad prvenstveno bavi razvojem publike u Hrvatskoj gdje je kulturnim organizacijama u nereguliranom umjetničkom i neizvjesnom gospodarskom okruženju postalo vrlo izazovno definirati ili redefinirati svoju umjetničku misiju i viziju. Misija i vizija svake organizacije početne su točke za definiranje strategije razvoja publike koja počinje određivanjem ciljeva organizacije, a nastavlja se segmentiranjem publike te zatim fokusom na ciljanu publiku koja je motivirana posjetiti umjetničke programe koje kulturna organizacija nudi. RAND, internacionalna organizacija koja se bavi istraživanjima, provela je 2001. godine istraživanje o načinima na koje se publika uključuje u umjetničke programe te pokušala u izvješću istraživanja *A New Framework for Building Participation in the Arts* ponuditi prijedloge za kulturne organizacije da bi one mogle najučinkovitije utjecati na proces razvoja publike. Izvještaj istraživanja predstavlja model ponašanja koji identificira glavne čimbenike koji utječu na pojedinačne odluke o umjetnosti, na temelju posjeta institucijama koje su bile posebno uspješne u privlačenju sudionika na svoje programe te na temelju dubinskih intervju s ravnateljima više od 100 kulturnih institucija. Ovaj priručnik može pomoći kulturnim organizacijama kao okvir u osmišljavanju pristupa

izgradnji sudjelovanja i razvoja publike koji odgovaraju misiji institucije, njezinim raspoloživim resursima i okruženju u kojem djeluje (McCarthy i Jinnett, 2001, 2). U publikaciji, objavljenoj prije gotovo dvadeset godina, tada je istaknuto da postojeća literatura kulturnim organizacijama ne pruža dovoljno informacija o razvoju publike i sudjelovanju u umjetničkim programima ili pojednostavljuje temu čineći razvoj publike naizgled jednostavnim procesom koji ne uzima u obzir mnoge faktore koji na taj proces utječu. Takav pojednostavljeni pristup kulturnim organizacijama ne pruža dovoljno informacija o tome koju strategiju primijeniti da bi privukle svoju ciljanu publiku, a fokusira se isključivo na socio-demografske podatke, ne na individualnu motivaciju posjetitelja. (McCarthy i Jinnett, 2001, 2). Nažalost, velik se broj kulturnih organizacija i dalje ograničava na osnovne socio-demografske podatke kod definiranja svoje ciljane skupine, ne uzimajući u obzir individualnu motivaciju posjetitelja. U ovome se poglavlju nastoji dati teorijski okvir koji definira razvoj publike kao pojam i proces, ali i donosi pregled značajnije dostupne literature na temu razvoja publike. Na početku svakako valja istaknuti već spomenuti priručnik *A New Framework for Building Participation in the Arts* koji nudi konkretne smjernice za strateški pristup razvoju publike koji svaka kulturna organizacija može primijeniti. Istraživanje provedeno prije gotovo dvadeset godina i dalje je aktualno, no recentnija literatura ima jasniji pregled trenutnoga stanja u Europskim kulturnim organizacijama, ali i uključuje veću važnost korištenja digitalne tehnologije u procesu razvoja publike. Ministarstvo kulture Republike Hrvatske definiralo je razvoj publike kao: „[...] strateški, dinamičan i interaktivan proces koji nastoji učiniti umjetnost što dostupnijom široj publici. Cilj mu je uključivanje pojedinaca i zajednice u doživljavanju, uživanju, sudjelovanju i vrednovanju umjetnosti, koristeći različita sredstva koja su danas dostupna kulturnim djelatnicima, od digitalnih alata do volontiranja, od zajedničke kreacije do partnerstva“ (M.kulture.gov.hr, 2019). Dragičević Šešić i Dragojević naglašavaju da „razvoj publike pretpostavlja dugoročni sustavni angažman, bez obzira je li u pitanju animacija (ne)publike, razvoj mlade publike ili programsko – metodološke inovacije koje otvaraju put prema specifičnim socijalnim grupama“ (Dragičević Šešić i Dragojević, 2008, 124). *Desk Kreativna Evropa Srbija*, 2016. godine izdala je publikaciju *Audience*

*Development in Serbia*, koja predstavlja kvalitetne inicijative razvoja publike u Srbiji s ciljem naglašavanja važnosti razvoja publike, jednoga od prioriteta glavnoga kulturnoga programa Europske Unije – *Creative Europe*, u kojoj Mihaljina i Tadić objašnjavaju dvije perspektive razvoja publike. S jedne strane razvoj publike kroz aspekt demokratskih vrijednosti kulture; pravo na kulturu, polje humanističkih znanosti, participacija, uključivanje građana u kreiranje kulturnih sadržaja itd. I s druge strane, razvoj publike kroz aspekt razvoja tržišta; ekonomije kulturnih i kreativnih industrija. Ovaj aspekt promiče postulat marketinga u kulturi i razvoja tržišta (ističe ekonomski dobitak i princip kvantitete). Stoga, ovaj aspekt zahtijeva kreiranje komercijalnih kulturnih događanja poput velikih glazbenih festivala ili sajмова knjiga, a razvoj publike podrazumijeva privlačenje što većega broja posjetitelja i kupaca (Mihaljina i Tadić, 2016, 11). Mnogi projekti u kulturi istovremeno i skoro u jednakoj mjeri obuhvaćaju oba aspekta: iznimnu društvenu važnost te ekonomsku isplativost. Koncept razvoj publike ne bi trebao biti limitiran samo na jedan aspekt. Razvoj publike sa svojim različitim aktivnostima, od sudjelovanja u kulturi i interkulturnoga dijaloga do socijalne uključenosti, sjajno pokazuje moć kulture da pozitivno utječe na promjene u društvu, te istovremeno, kroz razvoj publike, kulturni djelatnici dobivaju svrhovit argument i sredstvo za utjecaj na donositelje odluka (Mihaljina i Tadić, 2016, 14). Studiju o razvoju publike *Study on Audience Development - How to place audiences at the centre of cultural organisations* izradila je Europska komisija 2017. godine i temelj je za istraživački dio ovoga rada. Cilj je ove studije bio ponuditi uspješne pristupe i metode u području razvoja publike da bi ih Europska komisija mogla diseminirati europskim kulturnim organizacijama te kako bi ju rabila kao bazu za propozicije budućih javnih poziva za financiranje u okviru programa Kreativna Europa. Metodologija studije nastoji integrirati pristup publici koji mijenja perspektivu s korisnika na sudionika. Nadalje, cilj studije je opremiti kulturne lidere u organizacijama da bi napravili uspješnu tranziciju prema organizacijama orijentiranim publici interno (odjel za komunikacije, umjetnički odjel, direktorski odbor itd.) i eksterno (sponzori, donatori, javna uprava, posjetitelj itd.). Dugoročni orijentirani plan prema razvoju publike generira promjene u najmanje tri osnovne dimenzije: u samoj organizaciji, u umjetnicima i njihovoj produkciji te

publikama i njihovim zajednicama (Bollo, Da Milano i sur., 2017, 8). U spomenutoj studiji istih autora navedene su tri metode i strategije razvoja publike: širenje publike, produblјivanje odnosa s publikom i različitost publike ili diversifikacija, a definirana su i četiri čimbenika koja utječu na razvoj publike: faktor mjesta, digitalni faktor, izgradnja kapaciteta i kreativni angažman, to jest sukreacija. Tako, i prema autoru Dorfler (1963) nije dostatno isključivo razumjeti prirodu kulturnih potreba već ih je potrebno učiniti samim interesom, s čime se slažu i Dragojević i Dragičević Šešić (2008, 16): „Menadžment u kulturi podrazumijeva napor čovjeka da svjesnim djelovanjem uskladi, dovede u određene odnose ljudske potrebe, rad i stvaralaštvo u području kulture i umjetnosti, radi što bogatijeg i dinamičnijeg kulturnog života zajednice“.

## **2. PLANIRANJE RAZVOJA PUBLIKE – STRATEGIJE, METODE I FAKTORI**

Provedba umjetničkog programa podrazumijeva strateško planiranje. Strateški plan obuhvaća definiranje misije i vizije organizacija, njezinih programskih djelatnosti te uključuje vremenske i financijske okvire te se, nakon pokusnog roka provedbe strateškog plana, dolazi do analize njegove realizacije i predstavljanja rezultata javnosti. (Dragojević, Dragičević Šešić, 2008, 15). Svako uspješno djelovanje organizacije temelji se na kreiranju i provedbi kvalitetnoga strateškoga plana, kao osnove za planiranje i svojevrsnoga priručnika za djelovanje. Tomić prema A. Gregory navodi sedam važnih razloga planiranja. Naime, planiranje *usmjerava napore* i eliminira nepotrebno te *poboljšava učinak*, *potiče dugoročnu viziju*, *pomaže u prikazu odnosa vrijednosti i novca*, *minimalizira nesreće*, *pomiruje nesuglasice* i *odražava proaktivnost* (Gregory, 2000, Tomić, 2016, 255). Tako i razvoj publike podrazumijeva pomno planiranje: istraživanje, segmentaciju publike, kreiranje strategije, odabir alata i tehnika realizacije plana, evaluaciju i sl. Gariboldi ističe da je planiranje najbitniji i istovremeno najsloženiji izazov kod uspostavljanja odnosa s publikom te smatra kako je dobro planiranje jedini način da se pokušaju postići organizacijski ciljevi vezani uz publiku i najbolji način da se u tome uspije (Gariboldi, 2017, 20). Razvoj publike ne treba gledati kao na projekt već kao na dugotrajni

proces koji, da bi bio učinkovito proveden, zahtijeva dobro uhodanu organizaciju koja je već ustanovila i razradila neke od ključnih struktura, procesa i politika (Bogen, 2017, 18). Bob Harlow u svojoj studiji *The road to results – Effective practices for building arts Audiences* ističe devet koraka u procesu planiranja razvoja publike, iz kojih se mogu izdvojiti četiri najdominantnija: prepoznavanje trenutka za promjenu, identifikacija ciljane publike, promišljanje kroz odnos s publikom i implementacija učenja u proces (Harlow, 2014, 5). Strateško planiranje temelj je uspješnoga djelovanja i povezivanja s publikom, bilo da je riječ o privlačenju nove publike, produbljanju odnosa s postojećom publikom ili diversifikaciji tj. različitosti publike. U nastavku poglavlja rad se koncentrira na načine provođenja strateškoga plana. Bollo, Da Milano i sur. (2017, 19) navode osam glavnih strateških područja za unaprjeđenje razvoja publike: 1) faktor mjesta, 2) programski faktor u smislu inovativnosti, 3) aktivna participacija/sukreacija, 4) organizacijske promjene i implikacije, 5) analiza podataka za kreiranje uspješnije strategije razvoja publike i njezinu implementaciju, 6) suradnja, umrežavanje i inovativno partnerstvo, 7) inovativno korištenje digitalnih alata, 8) izgradnja kapaciteta, edukacija i interno osnaživanje za izazove razvoja publike. Savez udruga KAoperativa na svojim internetskim stranicama ističe kako „građani koji se bave kulturom postaju aktivni građani“ te neke od sljedećih smjernice za razvoj publike: otvorenost za komunikaciju, korištenje novih medija i društvenih mreža, jačanje vidljivosti kulture na inovativan, kreativan i uključiv način, angažiranje publike kroz sudjelovanje u programima, osmišljavanje modela neformalnih druženja, poticanje suradnje organizacija civilnoga društva i građana, osmišljavanje modela privlačenja i sudjelovanja djece i mladih, te srednjih i starijih generacija u kulturnim i društvenim programima, provođenje suradničke prakse s ciljem uključivanja šire zajednice u razvoju kulturnih sadržaja, kreiranje odnosa prema publici kao prema sudionicima i partnerima, a ne isključivo kao korisnicima/potrošačima, podržavanje inicijative odozdo – *grass root* s ciljem očuvanja, održavanja, stvaranja i promicanja kulturnoga naslijeđa te proizvodnju i dijeljenje amaterskih praksi, jačati sinergiju organizacije, civilnoga društva i nezavisne kulture i ostalo (kaoperativa.org, 2019). Uz to, Dabo (2012, 172) smatra kako je danas u sve većoj ponudi kulturnih sadržaja brendiranje kulturnoga

proizvoda ključ uspjeha za privlačenje postojeće, ali i nove publike te dodaje: „Predrasuda je da dobrom kulturnom proizvodu ne treba dodatna promidžba. Upravo se brendiranjem utječe na vjernost publike, ali se i jača pozitivni imidž proizvoda, bilo da je riječ o predstavi, izložbi, plesnom *performanceu* ili kulturnoj instituciji“. McCarthy i Jinnett (2001, 43) predlažu sljedeće strategije i taktike za uspješnu realizaciju triju osnovnih metoda. Prva se odnosi na uključivanje publike koja nije sklona participaciji – najveći je izazov ove metode prevladati perceptivne barijere ljudi i promijeniti njihov stav prema umjetnosti. Sve dok ljudi umjetnost smatraju ekskluzivnom, elitnom, apstraktnom ili sl. i ne mogu se poistovjetiti s njom, oni neće participirati. Cilj je ove metode učiniti umjetnost dostupnom, opipljivom i približiti je svakodnevnom životu tih ljudi. Druga se metoda odnosi na privlačenje nove publike, odnosno uključivanje publike koja je sklona participaciji, ali trenutno ne participira. Ključ je savladavanje postojećih praktičnih barijera, a često je kod ovoga tipa publike glavna barijera nedostatak informacija o organizaciji i njezinu programu. I treća metoda leži u produbljivanju odnosa s postojećom publikom, točnije povećanje razine uključenosti trenutnih sudionika. Ključ je ove metode umjetničko iskustvo posjetiteljima učiniti što ugodnijim. Jedna od taktika ove metode je produbljivanje znanja publike o umjetnosti, primjerice: organizacija posebnih događanja, seminara, radionica, diskusija prije i poslije performansa.

Strategije razvoja publike, bilo da je riječ o privlačenju nove publike i/ili produbljivanju odnosa s postojećom publikom, trebaju biti pomno isplanirane i inovativne. Da bi se strategija uspješno realizirala, potrebno je uložiti mnogo kreativnoga napora koji podrazumijeva mnoge čimbenike, poput: kvalitetnoga istraživanja, segmentacije publike, osmišljavanja kreativnih i inovativnih programa, korištenja digitalnih alata pa sve do evaluacije i u konačnici održavanja kontinuiteta i stalnoga unaprjeđenja programa. Iz svih spomenutih strategija u ovome poglavlju moglo bi se sažeti kako osnovni alati za razvoj publike podrazumijevaju kreativno i inovativno korištenje: komunikacijskih alata (odnosi s javnošću, digitalni alati, *storytelling*), organizaciju posebnih događanja (predavanja, radionice, domjenci), kreiranje kvalitetnih i interaktivnih programa, edukaciju interne i eksterne publike te suradnju s lokalnom zajednicom. S obzirom



na navedeno, McCarthy i Jinnett (2001, 44) objašnjavaju kako umjetničke organizacije moraju pronaći način da „uđu u svijest“ (ne)publike. Jedan od mogućih načina za postizanje toga cilja je obratiti se (ne)publici kroz njihove obitelji i prijatelje. Umjetničke organizacije na primjer mogu poticati postojeće posjetitelje da sa sobom na događaje dovedu prijatelje i rodbinu te im ponuditi određeni popust. Između ostaloga, organizacije mogu ponuditi različite umjetničke programe za djecu, u kojima se djecu potiče na umjetničko izražavanje, što posljedično dovodi i njihove roditelje među publiku (primjerice, publika dječje predstave). Također, danas se preporučuje aktivno korištenje društvenih mreža i drugih digitalnih alata. Thomson i Prucell (2013, 2) ističu kako mnoge organizacije danas rabe internet i društvene mreže sa svrhom umnožavanja izvedbi i izložba, povećanja svoje publike, prodaje karata i prikupljanja sredstava, dopuštajući svojim korisnicima da dijele sadržaje, komentiraju pa čak i ostavljaju vlastiti sadržaj na organizacijskim stranicama.

### **3. SEGMENTACIJA PUBLIKE KAO KLJUČNI FAKTOR**

Tek se u recentnijoj stručnoj literaturi može pronaći pojam razvoja publike, iako se publika i prije definirala i segmentirala. Prema Tomiću (2016, 141) publiku čine ljudi koji koriste (gledaju/slušaju/čitaju) određeni mediji ili prate određeni sportski, kulturni ili drugi događaj. Publike su heterogene i mogu, ali i ne moraju imati konkretan interes za neku organizaciju. Dakle, publiku čine različiti profili ljudi, s različitim interesima. „Publika obuhvaća i korisnike i ne-korisnike, one koji posjećuju muzeje redovito, ali i one koji se u muzeju mogu vidjeti vrlo rijetko ili nikada. Publika se stoga može podijeliti na stvarnu/postojeću i potencijalnu ili pak na stalnu i nestalnu, tradicionalnu i novu (primjerice starije generacije u odnosu na milenijsku, digitalnu generaciju)“ (Miklošević, 2017, 12). Za kulturne organizacije od iznimne je važnosti razumijevanje profila tih (ne)publika radi kreiranja segmenata, različitih skupina ili kategorija publike sa sličnim i/ili zajedničkim interesima i karakteristikama koji sudjeluju ili ne sudjeluju u njihovim aktivnostima. McCarthy i Jinnett (2001, 44) ističu da umjetničke organizacije trebaju imati cijeli niz informacija o ciljanim publikama kako bi mogle dizajnirati i implementirati

uspješne strategije uključivanja publike. Kvalitetno segmentirana publika omogućuje kulturnim organizacijama lakšu i efikasniju komunikaciju s različitim ciljanim skupinama publike. Svaka kulturna organizacija ima drugačiju ciljanu publiku te je na drugačiji način segmentira. Tako na primjer Mihaljina i Tadić (2016, 14) navode: stalnu publiku, odanu publiku, organiziranu publiku, uključenu publiku, nestandardnu publiku, aktivnu publiku, (primarnu i sekundarnu) ciljanu publiku, ne publiku i druge. Bollo, Da Milano i suradnici (2017, 11) definiraju tri osnovna tipa publike: publika po navici, kao prva kategorija koja označava ljude koji obično posjećuju i sudjeluju u kulturnim aktivnostima, do njih se uglavnom može vrlo lako doći, a različite su strategije moguće za njihovo privlačenje poput edukacija publike za privlačenje sličnih profila ne publike; kultivacija ukusa za povećanje i diversifikaciju sadržaja i posjećenosti. Zatim, publika po odabiru, što označava ljude koji nisu naviknuti sudjelovati u kulturnim aktivnostima zbog drugačijega životnoga stila, manjka mogućnosti ili financijskih sredstava. Za ovaj tip publike, sudjelovanje nije navika. Oni rijetko biraju otići u kazalište ili na koncert, ali nemaju nikakve posebne socijalne ili kulturne nedostatke. I treći tip, publika po iznenađenju, što označava ljude koje je teško identificirati i doći do njih. Oni ne sudjeluju u nikakvim kulturnim aktivnostima zbog složenoga niza razloga povezanih s čimbenicima socijalne isključenosti, edukacije i pristupa. Njihovo uključivanje teško je ostvarivo bez namjernoga, dugoročnoga i ciljanoga pristupa. Uzimajući u obzir prije navedena tri tipa publike, jasno je kako se spomenuti tipovi publike u nekim slučajevima mogu preklapati jer granice među njima nisu strogo definirane. One su dakle fleksibilne kategorije, koje bi trebale pomoći kulturnim organizacijama u razumijevanju njihovih publika, ne kao samorazumljivi segmenti publike već kao alati strategijama širenja publike, produblivanja odnosa i različitosti publike. Zadatak je stručnjaka za razvoj publike (ne)korisnike (publiku po iznenađenju i publiku po odabiru) pretvoriti u sudionike (publiku po navici). Dalje, Dragičević Šešić i Stojaković (2013, 129) također navode tri različite mogućnosti organiziranja publike sa svrhom jednostavnijega i efikasnijega upravljanja njome: Organizirana publika kolektivno dovedenu na pojedine programe, najčešće iz škola, poduzeća, mjesnih zajednica itd. Zatim, udruženje članova ili prijatelja (ljubitelja umjetnosti), što podrazumijeva

individualno ili kolektivno članstvo, posredstvom drugih organizacija, poduzeća ili škola. Te posljednje, klupsko organiziranje publike, što označava kreiranje klubova prijatelja umjetnosti, ali prije svega, okuplja stručnu publiku poput profesionalnih umjetnika, povjesničara umjetnosti i slično. Važno je naglasiti da animacijski čimbenik predstavlja krucijalni korak razvoja publike. Nakon odgovarajuće segmentacije publike po određenim zajedničkim karakteristikama, zadaća je stručnjaka za razvoj publike osmišljavanje i pronalaženje djelotvornih i kreativnih metoda komunikacije, privlačenja i uključivanja bilo specifičnih publika (likovna radionica za djecu 5 – 8 g.) ili najšire javnosti. Harlow (2014, 13) ističe kako je teško razumjeti razloge neposjećivanja i produbljivati odnos s publikom ako se kulturne organizacije koriste isključivo jednom strategijom – strategijom jednoga mjerila za sve.

#### **4. RAZVOJ PUBLIKE U REPUBLICI HRVATSKOJ**

U svakom području kulturnoga djelovanja alati za razvoj publike mogu se primijeniti na drugačiji način pa se tako i sama praksa u drugačijoj dinamici razvijala ovisno o nastojanjima djelovanja određenoga kulturnoga sektora. Cristina Da Milano, predsjednica Europskoga centra za organizaciju i upravljanje u kulturi, bila je predavačica na seminaru o razvoju publike *Applause please* koji je 2017. godine u Rijeci organiziran u okviru projekta Rijeke 2020 – Europske prijestolnice kulture. Da Milano (2017, 20) navodi kako „Postoji mnogo načina pomoću kojih se možemo suočiti s izazovima vezanim uz razvoj i uključenost publike, a koji se međusobno razlikuju ovisno o tome o kakvoj je kulturnoj ustanovi riječ...“. Kulturne ustanove i organizacije se razlikuju na mnoge načine, počevši od upravljačke strukture i umjetničkoga sadržaja koji nude publici pa sve do resursa kojima raspoložu poput budžeta i prostora te broja zaposlenika i honorarnih djelatnika. Ovisno o resursima koji su im na raspolaganju, kulturne ih organizacije mogu usmjeriti i u razvoj publike. Brojni su programi razvoja publike iskustveni te ih mnogi stoga smatraju marketinškim alatom na tragu, kako navodi Lekić (2013, 2017), ekonomije iskustva koja predstavlja novu marketinšku paradigmu fokusiranu na pružanje iskustva visoke vrijednosti potrošaču i visokoga profita kreatoru

toga istog iskustva (Pine and Gilmore, 1999). Uzimajući u obzir ponašanje potrošača, u ovom slučaju „konzumenta iskustva“, dva su elementa ključna za pridobivanje i kultiviranje publike, to je hedonistička komponenta koja obuhvaća iskustveni, emocionalni i estetski aspekt proizvoda/usluge te utilitaristička komponenta koja obuhvaća funkcionalne atribute i fizičke karakteristike toga istog proizvoda/usluge. Pine i Gilmore (1999) tvrde da se održiva kompetitivna prednost može steći ako se konzumentu ponudi jedinstveno i nezaboravno iskustvo. Rast marketinga iskustva iznimno je bitan radi povećanoga korištenja korporativnih događanja kako bi se asocirali brandovi s nezaboravnim iskustvima koja uključuju osjetila i emocije (Lekić, 2013).

## 5. PRIMJERI DOBRE PRAKSE – PROGRAMI U KULTURI

Ovo poglavlje donosi primjere dobre prakse razvoja publike u Hrvatskoj i uključuje primjere programa razvoja publike kulturnih manifestacija kao i konferencije za razvoj stručne publike te javne natječaje koji su osnova za poticanje i financiranje programa razvoja publike kulturnih organizacija. Muzejski i kazališni djelatnici na području Hrvatske, ali i Europe najviše su napredovali u korištenju alata razvoja publike.<sup>[1]</sup> Jedan od razloga tome zasigurno je činjenica da oni uglavnom za svoje programe naplaćuju ulaznice i žive od njih, dok su posjeti primjerice galerijama često besplatni. Jedan od najpoznatijih francuskih umjetnika, ali i jedan od najpoznatijih umjetnika u povijesti umjetnosti uopće, Paul Gauguin (2017), u svojim memoarima *Prije i poslije* rekao je za kazalište da „Na sceni postoje samo tri čimbenika: glumci, kulise i zarada.“ Muzeji i kazališta primorani su razvijati publiku u svrhu prodaje karata, dok primjerice galerijama, koje su definirane u istraživanju Navike i potrebe posjetitelja u hrvatskim galerijama (2020.) kao „prostori u kojima se redovito ili povremeno organiziraju izložbe na kojima su prezentirani različiti umjetnički mediji. Isključene su galerije koje imaju stalne izložbene postave, poput umjetničkih muzeja i poklon-galerije“ (Pikto.hr, 2020), u

---

[1] Op. a. O tome svjedoči niz kvalitetnih kampanja za razvoj publike od kojih su neke navedene u nastavku ovoga poglavlja, ali se zbog opsežnosti tematike to u ovome radu ne može detaljno obuhvatiti.

financijskom smislu broj posjetitelja ne čini razliku. Jedan od relevantnih muzejskih primjera u Hrvatskoj svakako je Arheološki muzej Istre koji već godinama surađuje s brojnim udrugama, organizacijama i ustanovama s ciljem razvoja lokalne zajednice i razvoja publike tj. privlačenja što većega broja nove publike. Jedan od poznatijih i uspješnijih projekata očuvanja i interpretacije kulturne baštine svakako je *Spectacvla Antiqua*, gladijatorske borbe u pulskoj Areni osnovane i pokrenute u suradnji Arheološkoga muzeja Istre, Javne ustanove Pula sport i Turističke zajednice grada Pule s ciljem revitalizacije antičkog naslijeđa grada Pule (*spectaculaantiqua.com*, 2020). Suradnički projekt AMI-ja, *Spectacvla Antiqua*, uključuje publiku kroz naratora koji prati borbe i publiku na zanimljiv, duhovit i edukativan način uvodi u davno doba Rimskoga Carstva, a po završetku programa gledatelji se mogu fotografirati s gladijatorima i razgledati njihovu opremu (*pulainfo.hr*, 2020), što sve stvara određenu vezu i dozu identifikacije posjetitelja s kulturnim događanjem. Prema Jelinčić (2010, 83) interpretacija baštine služi prvenstveno tome da uveća doživljaj kulturnoga dobra u očima posjetitelja. Smatra kako objekt baštine kao takav ne može izazvati emocije posjetitelja ako sam posjetitelj nema prethodno znanje o samom objektu. Upravo interpretacija utječe na podizanje razine znanja posjetitelja, a posljedično rezultira identifikacijom posjetitelja s objektom baštine da bi ga lakše razumio i osjetio emotivnu povezanost s njime. Prema Lekić (2013), kultura i turizam se prije svega nadopunjuju kroz kulturno-obrazovnu funkciju turizma koja omogućuje osviještenom turistu da upozna određene kulturne vrijednosti u destinaciji što pridonosi povećanju opće naobrazbe i kulture, ali i dio je interkulturalne komunikacije. Turisti putuju radi upoznavanja kulturno-povijesnih vrijednosti neke destinacije, ali i zbog različitih oblika edukacije. Ta funkcija izravno utječe na održivi razvoj destinacije i na mogućnost za jačanje brenda jer se zasniva na očuvanoj kulturno-povijesnoj baštini i na kulturnim i obrazovnim sadržajima i aktivnostima lokalne zajednice. Zbog sve veće važnosti poznavanja lokalne kulture čija se važnost posebno naglašava u posljednje vrijeme, to je jedan od ključnih čimbenika za motivaciju turista u odabiru određene destinacije. Poticaj u spajanju lokalne kulture i turizma proizlazi iz novih preferencija turista, a danas je to doživljaj koji se može prenijeti jedino autentičnošću koju pruža lokalna kultura. Primjeri dobre prakse u kazalištu su projekti

Tajna povijest kazališta Hrvatskoga narodnog kazališta u Zagrebu i Priče iza zastora i kulisa Hrvatskoga narodnog kazališta u Rijeci. Riječ je o organiziranim vođenim turama po prostorijama kazališta koje inače nisu otvorene za javnost. HNK Ivana pl. Zajca u Rijeci svoju je zakulisnu turu na internetskoj stranici opisao na publici privlačan način: „Glumci vas vode u jedinstvenu šetnju kazališnim prostorima i upoznaju s ljudima koji stvaraju kazališnu čaroliju. Zavirite s onu stranu kazališnog zastora. Čekaju vas tamo brojne priče: neke s jučerašnje probe, a neke od prije 135 godina kada je mladi Gustav Klimt dovršio slike za kazališni svod. Ne propustite priliku osobno upoznati glumce, plesače i pjevače, čuti anegdote koje su se događale tijekom proba i predstava“ (hnk-zajc.hr, 2015). U kontekstu razvoja publike navedeni kazališni programi vrlo su atraktivni, oni publici pružaju doslovno i figurativno uvid iza kulisa, educiraju publiku o samom procesu stvaranja predstave, ali i osobno ih upoznaju s glumcima/djelatnicima kazališta, što sve u velikoj mjeri približava kazalište posjetitelju. Publika s vođene ture izađe bogatija jedinstvenim iskustvom i razumijevanjem procesa stvaranja i funkcioniranja kazališta. Bliskost je osjećaj koji spaja i vraća, odnosno dovodi publiku na događanja. Projekti AMI-ja i HNK-ova na tragu su *storytellinga* i interpretacije baštine, kreativno komuniciraju s publikom, uključuju publiku i lokalnu zajednicu u program projekata te pametno i inovativno rabe svoje resurse, što su sve nezaobilazne metode u procesu razvoja publike. Riječki *Impulse festival* u organizaciji udruge Distune Promotion i Studentskoga kulturnog centra Sveučilišta u Rijeci dobar je primjer razvoja glazbene publike. Naime, festival u sedam dana trajanja povezuje različite gradske lokacije, događaje i medije, poput: koncerata, filmova, izložbi i tribina, da bi publici približio glazbu, glazbenu produkciju i stvaralaštvo. „Impulse je klupski *boutique* festival koji povezuje gradske lokacije s ciljem predstavljanja glazbe i urbane kulture. Događanja, koja se održavaju u sklopu festivala tematiziraju glazbu, koja je okosnica i poveznica festivala, na temelju čega je kreiran i slogan – „*glazba je svugdje*“ (skc.uniri.hr, 2020). Dakle festival u središte stavlja glazbu koja je prezentirana kroz različite medije, na različitim gradskim lokacijama da bi educirala publiku i privukla ju na glazbena i kulturna događanja. Educirana publika je publika koja razumije, vraća se i širi dalje dobar glas. Reli po galerijama također povezuje različite gradske lokacije, ali s ciljem promocije

lokalne galerijsko-umjetničke scene. Reli po galerijama se održava u tri grada: Zagrebu, Rijeci i Puli, a u projektu sudjeluje više od pedeset galerija. To je prva manifestacija u kulturi u Hrvatskoj koja povezuje gotovo sve aktivne umjetničke galerije u tri grada, a posjetiteljima nudi interaktivan umjetnički program, ali i priliku da u jednom danu razgledaju više izložbi i umjetničkih djela nego bilo koji drugi dan u godini (Relipogalerijama.com, 2019.). Reli po galerijama zamišljen je kao interaktivna igra. „Manifestacija aktivno uključuje posjetitelje u obilazak galerija: u prvoj galeriji oni dobivaju mapu ili preuzimaju mobilnu aplikaciju, zatim nastavljaju u svakoj sljedećoj galeriji skupljati oznake na digitalnoj ili papirnatop mapi, a oni koji uspiju posjetiti sve galerije na završnoj lokaciji osvajaju simboličnu diplomu“ (Vizkultura.hr, 2019). Upravo ovakav interaktivan pristup dobar je primjer uključivanja i razvoja publike. Posjetitelje na dolazak motivira mogućnost sudjelovanja i osvajanja nagrade, u ovom slučaju diplome, oni obilaze sve galerije koje sudjeluju u manifestaciji te na taj način organizatori projekta promoviraju galerijske prostore i potiču publiku da ih posjete.

## **6. STRUČNE KONFERENCIJE**

Stručne konferencije ključ su uspjeha razvoja stručne publike, one često uključuju predavanja, tribine, okrugle stolove, radionice, primjere dobre prakse te druge edukacijske i diskurzivne programe. Stručna publika odnosi se na profesionalce, u kontekstu ovoga rada: kreatore kulturnih sadržaja, kulturne menadžere, djelatnike u kulturi, umjetnike, ali i novinare i druge profesionalce koji se bave temama umjetnosti i kulture. Edukacija stručne publike kroz konferencije od iznimne je važnosti jer gradi svijest stručnjaka o značaju određenih tema, umrežava ih s kolegama te otvara prostor za dijalog, razmjenu iskustva i daljnji napredak. „Da bi najnovija znanstvena dostignuća, temeljne kulturne vrijednosti, umjetnička ostvarenja, mogla ostvariti komunikaciju u javnom životu, nije dovoljna činjenica da postoje; neophodno je stvoriti uvjete za njihovo iznošenje i plasiranje kulturnoj javnosti“ (Dragičević Šešić, Stojaković, 2013, 155). Ovo poglavlje bavi se stručnim konferencijama na temu razvoja publike koje su se održale ili se održavaju u Hrvatskoj.

## **6.1. APPLAUSE PLEASE – 2017., RIJEKA**

Prva konferencija na temu razvoja publike u Hrvatskoj organizirana je 2017. godine u Rijeci u okviru projekta Europske prijestolnice kulture – Rijeke 2020. Organizatori su važnost trodnevne konferencije temeljili na uvjerenju da: „Razumijevanje profila i potreba budućih korisnika kulturnih i društvenih sadržaja predstavlja jedan od ključeva za uspješno ostvarenje programskih aktivnosti Europske prijestolnice kulture. Dosadašnja iskustva gradova europskih prijestolnica kulture pokazuju kako aktivno sudjelovanje publike, s posebnim naglaskom na promjenu pristupa i uključivanje lokalnog stanovništva, predstavlja značajan izazov za organizatore...“ (rijeka2020.eu, 2020). Razvoj publike je dugotrajni proces, koji se ne može svesti na jednogodišnje aktivnosti te je zbog toga planiranje jedan od ključnih elemenata za uspostavljanje odnosa s publikom, kako se naglašava u skripti *Applause please* koja je objavljena za potrebe istoimene konferencije (rijeka2020.eu, 2020). U skripti je također objašnjeno kako je cilj ukazati na važnost razvoja publike u Rijeci usuret početku kulturnoga programa Europske prijestolnice kulture što uključuje: „[...] promjenu pristupa publici, osmišljavanje načina obostranog komuniciranja, povećanje publike, ali i kreiranje strategije uključivanja nove publike za različite kulturne programe. „Sve su konferencije spomenute u ovom poglavlju istaknule važnost segmentacije publike: „Strategiju uspješnog, dugoročnog razvoja i uključivanja publike nužno je stoga temeljiti na razumijevanju te razlikovanju različitih profila potencijalne publike“ (rijeka2020.eu, 2020). Gosti trodnevne konferencije bili su „europski stručnjaci s dugogodišnjim iskustvom u području razvoja publike“: Alessandra Gariboldi, Cristina Da Milano, Jonathan Goodcare, Armelle Stépien, Sofia Tsilidou, Niels Righolt, Paul Bogen, Agata Etmanowicz, Mary McCarthy, Alma R. Selimović, Tijana Palkovljević Bugarski, Slobodanka Mišković i Miljenka Buljević (rijeka2020.eu, 2020).



## **6.2. RAZVOJ PUBLIKE I UPRAVLJANJE U KULTURI: NOVI KONCEPTI ZA NOVE MODELE – 2018., ŠIBENIK**

Međunarodna konferencija „Razvoj publike i upravljanje u kulturi: Novi koncepti za nove modele“ organizirana je kao jednodnevna konferencija održana na Tvrđavi sv. Mihovila u Šibeniku uz izlaganja govornika koji su predstavili inovativne koncepte razvoja publike i najbolje europske prakse u uključivanju utvrđene baštine u svakodnevni život lokalnih zajednica. Bila je to prva „[...] („launch“) konferencija na temu razvoja publike u organizaciji JU Tvrđava kulture Šibenik, a pod pokroviteljstvom Ministarstva kulture RH“ (tvrđjava-kulture.hr, 2020). Ciljevi konferencije bili su „poticanje kreatora lokalnih, regionalnih i nacionalnih kulturnih politika i javnih institucija koje upravljaju baštinskim lokalitetima na razvoj i prilagodbu vlastitih upravljačkih modela“ i „poticanje na približavanje suvremenim konceptima i kulturnim praksama 21. stoljeća koje naglasak stavljaju upravo na razvoj publike“. Konferencija je u Šibeniku 2018. godine okupila međunarodne izlagače iz Italije, Hrvatske i Slovenije koji su predstavili suvremene trendove „u razvoju publike i najbolje prakse uključivanja spomeničke baštine u svakodnevni život lokalnih sredina“ (tvrđjava-kulture.hr, 2020). Ovo je bila druga po redu konferencija koja je „ukazala na potrebu za uvođenjem sustavnog pristupa temi razvoja publike“ te naglasila potrebu za „[...] dostupnim znanjima i alatima potrebnim za razvoj uspješnih koncepata razvoja publike“ (tvrđjava-kulture.hr, 2020). Konferencija je postavila i određene izazove poput „dodatnih izvora financiranja ustanova i organizacija“ i razvoja „stručnog i javnog dijaloga o razvoju kulturnih publika na nacionalnoj i međunarodnoj razini“ na koje sve više institucija i umjetničkih organizacija, do danas, uspješno odgovara (tvrđjava-kulture.hr, 2020).

## **6.3. IZAZOVI GALERIJA U RAZVOJU PUBLIKE – 2020., PULA**

Udruga za poticanje kreativnosti Atanor u partnerstvu s Istarskom kulturnom agencijom i Arheološkim muzejom Istre uz podršku Ministarstva kulture i Grada Pule organizirala je jednodnevnu konferenciju „Izazovi galerija u razvoju publike“ u srpnju 2020. godine u Puli (pikto-artthouse.hr, 2020). Cilj je konferencije bio potaknuti galeriste na dijalog o

razvoja publike, a to je ujedno bila i prva stručna galerijska konferencija održana u Hrvatskoj. „Konferencija je zamišljena kao svojevrsna platforma za razmjenu iskustava, znanja i ideja te kao prilika za umrežavanje i druženje galerijskih djelatnika i drugih stručnjaka koji su vezani uz polje kreativnih i kulturnih industrija“ (pikto-arthouse.hr, 2020). Fokus projekta usmjeren je na galerije i njihove posjetitelje, postavljajući višestruke ciljeve: identifikaciju i segmentaciju publike, edukaciju i dijeljenje resursa galerijskih i drugih djelatnika koji osmišljavaju i provode programe te stvaranje podrške profesionalne mreže (*networking*) u zajedničkom razumijevanju važnosti razvoja publike“ (pikto-arthouse.hr, 2020). Konferencija je između ostaloga sufinancirana sredstvima Ministarstva kulture i medija natječajem za Razvoj publike u kulturi u okviru projekta Jačanje kapaciteta hrvatskih galerija za razvoj publike (min-kulture.gov.hr, 2020).

#### **6.4. TARGET KONFERENCIJA – 2021., ŠIBENIK**

Javna ustanova Tvrđava kulture Šibenik osmislila je „Target konferenciju“ koja se 2020. godine u Šibeniku trebala održati kao logičan nastavak konferencije „Razvoj publike i upravljanje u kulturi: novi koncepti za nove modele“ održane 2018. godine. Konferencija je odgođena za 2021. godinu zbog loše epidemiološke situacije. Target konferencija okuplja hrvatske i europske stručnjake iz područja razvoja publike i nudi priliku za inspirativne rasprave i produktivne interakcije s ciljem jačanja kapaciteta kulturnih ustanova u području razvoja publike i doprinosa kreiranju kvalitetnijih sadržaja“ (tvrđjava-kulture.hr, 2020). Iz opisa misije i ciljeva Target konferencije „da istraživanje i razvoj publike postanu ključna komponenta rada ustanova u kulturi“ (tvrđjava-kulture.hr, 2020) vidljiva je namjera organizatora, koji su i sami predstavnici kulturne ustanove, potaknuti ozbiljan dijalog o važnosti razvoja publike te u njega uključiti hrvatske i međunarodne stručnjake. Osnovni cilj konferencije „potaknuti kreatore lokalnih, regionalnih i nacionalnih kulturnih politika i javnih ustanova koje upravljaju baštinama da se razvijaju prema suvremenim konceptima i kulturnim praksama 21. stoljeća koje naglašavaju upravo razvoj publike“ (tvrđjava-kulture.hr, 2020) na tragu je politika i strategija

razvoja publike koje su zadale smjer kretanja ovoga teorijsko-praktičnoga polja.

## 7. FINANCIRANJE PROGRAMA RAZVOJA PUBLIKE

Programi koji potiču razvoj publike u centru su pozornosti gotovo svih europskih kreatora kulturnih politika u posljednjih nekoliko godina pa su se stoga našli i u mnogim kulturnim strategijama kao jedan od prioritetnih ciljeva. Program Kreativna Europa (2014. – 2020) definirao je tri osnovna prioriteta: mobilnost, razvoj publike i jačanje kapaciteta (deskultura.hr, 2020). Aleksandra Vinkerlić, ravnateljica Istarske kulturne agencije, najavila je 31. srpnja 2020. u pozdravnom govoru na otvorenju konferencije Izazovi galerija u razvoju publike da će razvoj publike biti jedna od prioritetnih strategija i nadolazeće Istarske kulturne strategije (kulturistra.hr, 2020). U aktualnoj Istarskoj kulturnoj strategiji za razdoblje od 2014. do 2020. navedene su sljedeće prioritetne strategije djelovanja: „Umrežavanje i povezivanje, diversifikacija resursa, razvoj publike i pozicioniranje kulturnog sektora u javnosti“ (istra-istria.hr, 2020). Strateški plan Ministarstva kulture za razdoblje od 2019. do 2021. godine između ostaloga predviđa cilj: „Razvoj kulturnog i umjetničkog stvaralaštva i proizvodnje“, a kao jedan od načina ostvarenja spomenutoga cilja navodi se „Sudjelovanje u kulturi i razvoj publike“. Prema strateškom planu pokazatelji rezultata trebali bi biti „Povećanje broja umjetničko-edukativnih programa Ruksak (pun) kulture izvedenih u odgojno-obrazovnim ustanovama u dislociranim područjima“ i „Povećanje broja programa koji omogućuju veću dostupnost i aktivno sudjelovanje publike u kulturnim sadržajima“. (min-kulture.gov.hr, 2020). Diversifikacija izvora financiranja jedan je od preduvjeta formiranja stabilnosti, ali i uvjeta opstanka organizacije u turbulentnim vremenima, ali i jedan od ključnih parametara za ocjenu uspješnosti njezinog razvoja“ (Dragojević i Dragičević Šešić, 2008, 155). Kulturni sektor se vrlo teško financira u krizi, a to osobito vrijedi za nezavisnu kulturu. Posebni izvori financiranja namijenjeni isključivo razvoju publike olakšavaju kulturnim organizacijama izradu godišnjega financijskog plana jer troškove za programe namijenjene razvoju publike ne moraju predvidjeti u osnovnom programskom budžetu. U praksi to znači

da financijska sredstva za programe razvoja publike kulturne organizacije neće tražiti u okviru natječaja za primjerice javne potrebe u kulturi RH Ministarstva kulture već putem posebnog javnog poziva za dodjelu potpora programima koji potiču razvoj publike. Ministarstvo kulture od 2017. godine provodi Javni poziv za dodjelu potpora programima koji potiču razvoj publike u kulturi u Republici Hrvatskoj, koji je namijenjen razvoju specifičnih aktivnosti i novih programa koji će podići razinu aktivnoga sudjelovanja publike u kulturi i umjetnosti, učiniti ih dostupnijima, prepoznajući različitost potreba publike, njezinih socijalnih i ekonomskih iskustava te dob potencijalnih korisnika (min-kulture.gov.hr, 2020). U sklopu Javnoga poziva za dodjelu potpora programima koji potiču razvoj publike u kulturi u Republici Hrvatskoj, Ministarstvo kulture i medija u 2020. godini osiguralo je dva milijuna kuna (min-kulture.gov.hr, 2020).

Ministarstvo kulture i medija je u 2020. godini u okviru spomenutoga poziva odobrilo 87 programa od 339 prijava, a financirali su se programi koji sadrže sljedeće programske aktivnosti (min-kulture.gov.hr, 2020):

- stvaranje angažirane publike koja će sudjelovati u umjetničkim i kulturnim događanjima u formalnom i neformalnom okruženju
- omogućavanje pristupa kulturnim i umjetničkim programima u prometno slabije povezanim područjima, povećanje sudjelovanja u kulturi ranjivih skupina (djeca i mladi, srednja i starija generacija, osobe s invaliditetom, jezične i nacionalne manjine, stanovnici rijetko naseljenih područja i područja od posebne državne skrbi i sl.)
- povećanje vidljivosti kulture u tehnološko-medijskom prostoru na inovativan i kreativan način; razvoj modela za interaktivnu komunikaciju s publikom putem digitalnih sadržaja (npr. aplikacije, video igre, programski kanali – *live streaming*, digitalne platforme i sl.)
- istraživanja (npr. segmentacija publike, definiranje ciljne skupine i njezinih potreba), razmjena znanja (inovativan i interdisciplinarni pristup) i stvaranje potencijalnih partnerstva u području razvoja publike, aktivnosti vezane uz edukaciju

- osmišljavanje i provedba suradničkih praksi s ciljem uključivanja šire zajednice u razvoj kulturnih sadržaja
- osmišljavanje inovativnih pristupa u uspostavljanju komunikacije s umjetničkim djelima
- poticanje umjetnika i organizacija u kulturi i umjetnosti na razvoj postojeće te stvaranje nove publike.

„U okviru programa Kreativna Europa (2014.-2020.) razvoj publike je bio jedan od prioriteta koji je omogućavao europskim umjetnicima i kulturnim operatorima produblivanje odnosa s postojećom publikom, proširenje i povećanje publike. Cilj ovog prioriteta je bio omogućiti da dijela europskih umjetnika dođu do što većeg broja ljudi diljem Europe te da se proširi pristup kulturnim djelima s posebnim naglaskom na djecu, mlade, osobe s invaliditetom i nedovoljno zastupljene skupine, uključujući izbjeglice“ (deskultura.hr, 2020). „Program EU Kreativna Europa podupire europsku kinematografiju te kulturni i kreativni sektor s ciljem njihovog doprinosa održivom rastu i zapošljavanju“ (strukturnifondovi.hr, 2020). Proračun ovog programa iznosi 1,46 milijarde eura, a kroz programske natječaje u potprogramu Kultura potiču se različite aktivnosti. „Putem potprograma Kultura sufinanciraju se interdisciplinarni projekti koji potiču međunarodnu suradnju, umrežavanje, razvoj publike, trening i edukaciju te imaju naznačenu europsku vrijednost“ (strukturnifondovi.hr, 2020). Preostaje vidjeti hoće li se razvoj publike kao prioritet zadržati i u nadolazećem sedmogodišnjem programskom razdoblju koje počinje 2021., a završava 2027. godine.

## **8. RAZVOJ PUBLIKE MANIFESTACIJA U PULI – PRIKAZ REZULTATA ISTRAŽIVANJA**

Kao matrica za empirijski dio ovoga rada poslužila je studija o razvoju publike *Study on Audience Development - How to place audiences at the centre of cultural organisations* koju je izradila Kreativna Europa 2017. godine. Studija navodi tri metode i strategije razvoja publike: širenje publike, produblivanje odnosa s publikom i različitost publike, a definira i četiri faktora koja utječu na razvoj publike: faktor mjesta, digitalni faktor,

izgradnja kapaciteta i kreativni angažman tj. sukreacija (Bollo, Da Milano i sur, 2017, 8). Istraživački dio ovoga rada sastoji se od kombinacije nekoliko kvalitativnih i kvantitativnih istraživačkih metoda opisanih i obrađenih u narednim poglavljima: strukturiranoga intervjua, istraživačkoga upitnika i studije slučaja.

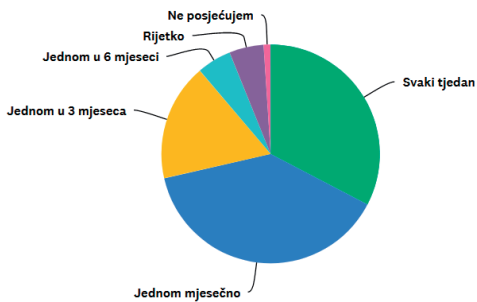
## 8.1. PRIKAZ REZULTATA ANKETNOGA UPITNIKA

U ispunjavanju anketnoga upitnika putem sustava *SurveyMonkey* tijekom kolovoza i rujna 2020. godine sudjelovalo je 98 ispitanika od čega 71 žena i 27 muškaraca dobnih skupina od 19 do 60 i više godina. Ispitanici su podijeljeni u četiri dobne skupine koje su gotovo jednako zastupljene u istraživanju. Ispitanici su odgovorili na sedam pitanja vezanih uz navike posjećivanja kulturnih manifestacija.

Graf 1: Konzumacija sadržaja u kulturi (kino, kazalište, muzeji, galerije, festivali...)

Koliko često konzumirate kuturne sadržaje? (kino, kazalište, koncerti, muzeji, galerije, festivali, manifestacije....)

Answered: 98 Skipped: 0



Izvor: rad autora

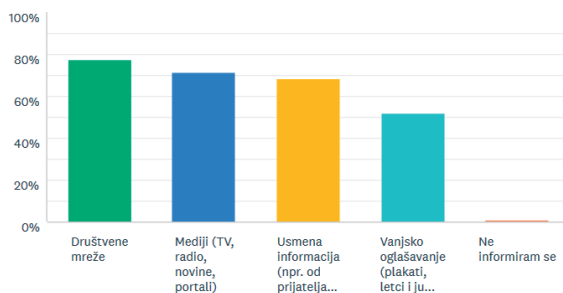
Graf 1 može biti pokazatelj kako većina ispitanika ima potrebu konzumirati kulturne sadržaje, ali nam ne otkriva o kakvim se sadržajima radi. Dakle, 32.65 % ispitanika reklo je da kulturne sadržaje konzumira jednom tjedno, 38.78 % jednom mjesečno, a 17.35 % jednom u tri mjeseca. Bilo da je riječ o odlasku u kino, na izložbu ili kazališnu predstavu ova

nam navika posjetitelja otkriva moguće potrebe za uživanjem u umjetnosti, edukacijom, zabavom ili samo potrebom za socijalizacijom. Ova spoznaja otvara dodatni prostor za promišljanje o tome koji sadržaj toj publici mogu i žele ponuditi kulturni djelatnici te koje alate razvoja publike pritom mogu primijeniti.

Graf 2: Informiranje o kulturnim sadržajima

Na koji način se informirate o kulturnim sadržajima?

Answered: 98 Skipped: 0



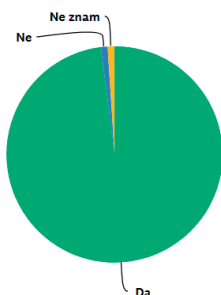
Izvor: rad autora

Graf 2 prikazuje kako se većina ispitanika o kulturnim sadržajima informira putem društvenih mreža (77.55 %) i tradicionalnih medija (71.43 %), što ne iznenađuje, ali je djelatnicima u kulturi korisniji podatak da 68.37 % ispitanika informaciju dobiva usmenom predajom. Kaže se kako se „dobar glas daleko čuje“, ova je poslovice upravo ono što čini razliku između isključivo marketinških alata i alata za razvoj publike. Mnoge su predstave mjesecima unaprijed rasprodane, iako se za razliku od filmova snimke predstava vrlo rijetko objavljuju na internetu. Zainteresirani posjetitelji o tim izrazito dobro posjećenim predstavama informacije dobivaju uglavnom usmenom predajom ili kroz kritike i najave u medijima. Također, graf 1 pokazuje da se 52.04 % ispitanika o kulturnim sadržajima informira putem vanjskoga oglašavanja. Brojne kazališne predstave, festivali i velike izložbe u većim hrvatskim gradovima oglašavaju se na upečatljivim oglasnim površinama, vrlo često u centru grada.

### Graf 3: Trebaju li manifestacije u kulturi razvijati lokalnu zajednicu

Smatrate li kako bi kulturne manifestacije trebale razvijati lokalnu zajednicu?

Answered: 98 Skipped: 0



Izvor: rad autora

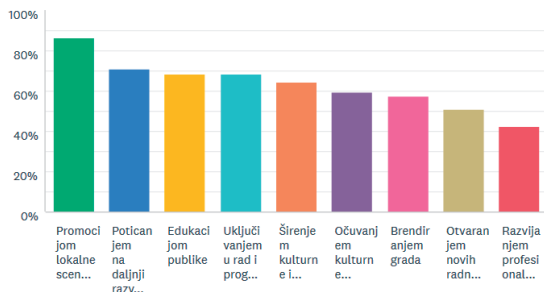
Iz grafa 3 vidljivo je da 97.96 % posto ispitanika, odnosno 96 osoba smatra da bi kulturne manifestacije trebale razvijati lokalnu zajednicu. Samo jedan ispitanik ne zna bi li kulturne manifestacije trebale razvijati lokalnu zajednicu i jedan ispitanik smatra da kulturne manifestacije ne bi trebale razvijati lokalnu zajednicu. Slika nam govori kako kulturne manifestacije igraju ključnu ulogu u razvoju lokalne zajednice. Kulturne manifestacije promiču lokalne umjetnike, kulturnu scenu i proizvode, one otvaraju nova radna mjesta, brinu o očuvanju kulturne baštine, brendiraju grad te šire kulturnu i turističku ponudu grada, educiraju publiku itd. Graf 3 pokazat će nam što ispitanici misle na koji način bi kulturne manifestacije trebale razvijati lokalnu zajednicu.



Graf 4: Tehnike na koji kulturne manifestacije razvijaju lokalnu zajednicu

Ako ste na prethodno pitanje odgovorili potvrdno, na koji način smatrate da bi kulturne manifestacije trebale razvijati lokalnu zajednicu?

Answered: 96 Skipped: 2



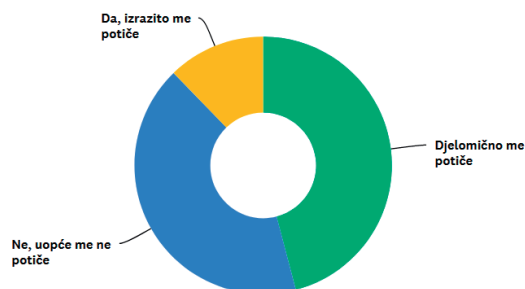
Izvor: prikaz autora

Graf 4 prikazuje devet tehnika na koje bi kulturne manifestacije mogle razvijati lokalnu zajednicu. Ispitanici su u odgovorima mogli odabrati jedan ili više načina, što je rezultiralo gotovo jednakom zastupljenošću svih načina u odgovorima. Takav odabir ispitanika sugerira da su oni svjesni slojevitosti prinosa kulturne manifestacije u zajednici. Najviše ispitanika, njih čak 86.46 % smatra da bi kulturne manifestacije trebale promovirati lokalnu scenu (umjetnike, profesionalce, proizvođače...), 70.83 % ispitanika smatra da bi kulturne manifestacije trebale poticati daljnji razvoj kulturne i umjetničke scene, 68.75 % ispitanika smatra da bi kulturne manifestacije trebale educirati publiku te u svoj rad i program uključivati ranjive skupine (osobe s poteškoćama u kretanju i/ili razvoju i dr.). 64.56 % ispitanika smatra da bi kulturne manifestacije trebale širiti kulturnu i turističku ponudu grada, njih 59.38 % smatra da bi se kulturne manifestacije trebale baviti očuvanjem kulturne baštine, 57.29 % ispitanika smatra da bi kulturne manifestacije trebale brendirati grad. Nešto više od pola ispitanika, njih 51.04 % smatra da bi kulturne manifestacije trebale otvarati nova radna mjesta, dok njih 42.71 % smatra da bi one trebale razvijati profesionalni kadar.

Graf 5: Uloga aktivnoga sudjelovanja u manifestaciji kao motivacija za posjet

Potiće li vas na posjet kulturnih manifestacija mogućnost aktivnog sudjelovanja u programu (radionice, nagradne igre, zajedničko stvaranje umjetničkog djela...)?

Answered: 98 Skipped: 0



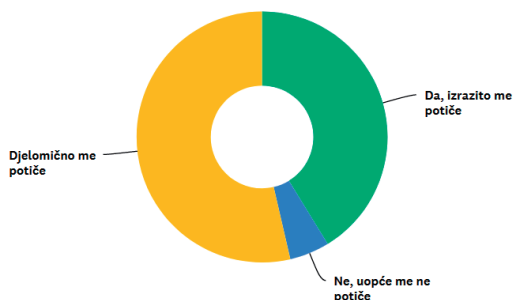
Izvor: rad autora

Kreativni sadržaj, komunikacija i lokacija privlače većinu ispitanika, kao što je vidljivo na prethodnim grafovima, ali vrlo malo ispitanika (12.24 %) na posjet potiče mogućnost aktivnoga sudjelovanja, kao što se može vidjeti na grafu 5. Treba istaknuti da uzorak istraživanja čini 98 ispitanika podijeljenih u četiri skupine u dobi od 19 do 60 godina koji su gotovo jednako zastupljeni (po dvadesetak ispitanika u svakoj dobnoj skupini). Dakle, ni jedna dobna skupina zastupljena u istraživanju nije osobito privučena mogućnošću aktivnoga sudjelovanja. Graf 5 otvara prostor za dodatno istraživanje ovoga rezultata. S obzirom na to da je 45.92 % ispitanika djelomično potaknuto na posjet mogućnošću aktivnoga sudjelovanja u programu, dodatno bi se moglo istražiti nedostaje li publici informacija o tome na koji način mogu sudjelovati ili su im prezentirani sadržaji zaista nezanimljivi. Također, iz ovoga se istraživanja ne može sa sigurnošću zaključiti je li relativno mali uzorak tj. loše iskustvo posjetitelja dovelo do ovakva rezultata ili je svijest o razvoju publike kao sastavnom dijelu angažiranoga konzumiranja kulturnoga sadržaja nedovoljno razvijena.

### Graf 6: Kreativna i sustavna komunikacija na digitalnim platformama kao poticaj na posjet

Potiče li vas na posjet kreativna i sustavna komunikacija koju kulturne organizacije/manifestacije provode putem digitalnih platformi (FB i IG objave, mobilne aplikacije, internetske stranice, video sadržaji...)

Answered: 97 Skipped: 1



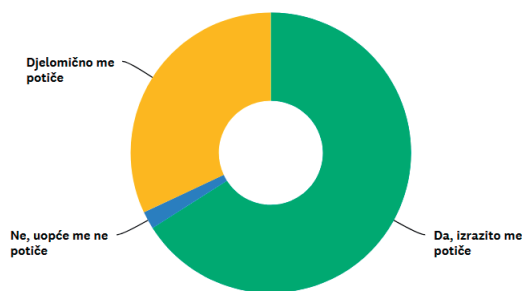
Izvor: rad autora

Većina posjetitelja je djelomično (53.61 %) i izrazito (41.24 %) potaknuta na posjet kreativnom i sustavnom komunikacijom putem raznih digitalnih platformi pomoću kojih kulturne organizacije komuniciraju svoje sadržaje. Komparativna je prednost kulturnoga sektora upravo to što zapošljava kreativne pojedince koji se trude kulturne sadržaje komunicirati na kreativan i inovativan način koji publiku privlači na posjet određenim kulturnim događanjima koja su ponekad hermetična ili kompleksna za razumijevanje. Takav je pristup prvi korak u privlačenju, edukaciji i tako razvoju publike. Digitalne platforme danas pružaju gotovo neograničene mogućnosti prezentacije sadržaja pa su tako neke specijalizirane za primjerice video, foto i audiosadržaj, a uglavnom određene platforme privlače i određenu ciljanu skupinu. Upravo ta prirodna segmentacija na određenim digitalnim platformama olakšava direktnu komunikaciju s odabranom publikom.

### Graf 7: Mjesto održavanja kao poticaj na posjet

Potiče li vas mjesto održavanja na posjećivanje kulturnih manifestacija?  
(kulturne znamenitosti, lijep ambijent, park, popularni kafić...)

Answered: 97 Skipped: 1



Izvor: rad autora

Kao što je vidljivo iz grafa 7 čak 65.98 % ispitanika izrazito je potaknuto, a 31.96 % djelomično je potaknuto na posjećivanje kulturnih manifestacija mjestom njihova održavanja. Ovaj rezultat možemo dvojako interpretirati jer ispitanici lokaciju mogu tumačiti kao atraktivnu poput pulske Arene, ali i ugodnu za bivanje poput vrućega ljetnog dana gdje se zaklon od sunca pronalazi u hladu pod krošnjama stabala ili pak blisku poput lokalnoga kafića u kojem rado provode vrijeme. Tijekom planiranja svakoga događanja potrebno je osobitu pozornost obratiti upravo na odabir lokacije koja je ključna za nastavak razvoja programa i logistike. Svaka lokacija podrazumijeva niz elemenata atraktivnosti za publiku, poput pristupačnosti, parkirnoga mjesta, blizine drugih sadržaja poput restorana ili kafića, broja primjerice sjedećih mjesta ili cijene. Također, određena lokacija privlači određenu publiku, ali mnoge su se lokacije transformirale i dobile drugačiji predznak upravo zbog događanja koja su se ondje dugoročno održavala.

## 8.2. PRIKAZ REZULTATA DUBINSKIH INTERVJUA

Strukturirani intervju proveden je putem elektroničke pošte u kolovozu, rujnu i listopadu 2020. godine. Strukturirani intervju sastojao se od četiri otvorena pitanja kreirana pomoću četiri ključna indikatora razvoja publike: 1) faktoru mjesta, 2) digitalnom faktoru, 3) faktoru izgradnje kapaciteta i 4) faktoru kokreacije. Na pitanja su odgovorili voditelji pulskih kulturnih manifestacija: Gordana Restović, direktorica Pula Film Festivala, Marko Bolković, direktor Visualia festivala i Nela Simić, voditeljica manifestacije Reli po galerijama. Cilj korištenja istraživačke metode strukturiranoga intervju bio je neposredno od samih voditelja manifestacija dobiti detaljnije informacije o određenim specifičnim segmentima organizacije vezanima upravo za razvoj publike. Odgovori dobiveni strukturiranim intervjuom dali su dublji uvid u sličnosti i razlike pristupa razvoja publike ovisno o drugačijem organizacijskom modelu. Također, iz odgovora voditelja manifestacija može se iščitati stanje u praksi.

Strukturirani intervju sastojao se od četiri pitanja:

### **Faktor mjesta**

1. Je li program vezan za određeno mjesto i privlači li posjetitelje upravo atraktivnost mjesta na kojem se održava manifestacija?

### **Digitalni faktor**

2. Koje alate koristite za analizu i segmentaciju publike, a koje digitalne platforme za prezentaciju sadržaja i privlačenje publike?

### **Izgradnja kapaciteta**

3. Na koji način uključujete lokalnu zajednicu u program te kako motivirate i trenirate zaposlenike kako bi prenijeli misiju i viziju manifestacije posjetiteljima?

### **Kokreacija (sustvaranje)**

4. Potičete li i na koji način publiku na aktivno sudjelovanje u programu/projektu?

### Faktor mjesta

Svi ispitanici ističu lokaciju kao važan faktor za privlačenje publike pa tako Nela Simić navodi kako je faktor mjesta „suština kulturne manifestacije Relija po galerijama čiji je primarni cilj promovirati hrvatske galerije i umjetnike“, a Marko Bolković kaže kako „Pula ima poznate znamenitosti i arhitekturu, a za sad bih rekao da nismo u dovoljnoj količini spojili povijest i arhitekturu Pule sa novim tehnologijama“, ali smatra da nisu „pokrili“ dovoljno specifičnih lokacija te dodaje kako bi za sada „mogli reći da program i nije toliko vezan za lokaciju koliko bi mogao biti“. Gordana Restović objašnjava da „svako izdanje publici nudi brojne druge lokacije koje, ovisno o programskoj koncepciji, broje i do ukupno petnaest lokacija“ te dodaje da „Raznovrsnost lokacija uvelike utječe na broj posjetitelja, budući da je izuzev prikazivačkog djela, program sastavljen od filmski srodnih izložbi, radionica, panela i sl“. Program svih triju manifestacija na određen je način vezan za specifičnu lokaciju. Gordana Restović ističe pulsku Arenu kao centralnu festivalsku lokaciju „koja je zbog kapaciteta, ambijenta i atmosfere prepoznata kao jedinstvena filmska atrakcija kako za domaće stanovništvo tako i za sezonske posjetitelje“. Simić dodaje kako je faktor mjesta „ključan i zanimljiv jer manifestacija ujedno mapira galerijske prostore koji nažalost nikada nisu u cijelosti popisani i sistematizirani pa je upravo mapiranje jedan od dugoročnih organizacijskih ciljeva manifestacije“. Bolković objašnjava da je upravo Pula kao specifična lokacija odabrana za održavanje festivala jer „[...] dovoljno je mali grad da bi se sa određenim brojem instalacija mogao napraviti grad svjetla, što je nemoguće u većim gradovima, tamo bi mogao biti samo jedan kvart“. Simić kaže da se događanje „jednom godišnje istovremeno održava u brojnim galerijama nekoliko hrvatskih gradova (Zagreb, Pula, Rijeka) s tendencijom širenja na ostale veće gradove poput Splita, Dubrovnika, Zadra, Osijeka i Karlovca“.

### Digitalni faktor

Svi ispitanici sadržaj svojih manifestacija komuniciraju putem društvenih mreža i vlastite internetske stranice, a jedino Marko Bolković dodatno ističe da nekoliko mjeseci unaprijed provode kampanje na Facebooku i Instagramu „te uz našu ekipu koja priprema content, imamo angažiranu i vanjsku agenciju za digitalni marketing“. Također, Bolković naglašava da po njegovu iskustvu „[...] digitalni marketing privlači najviše ljudi.“ Gordana Restović objašnjava kako se Pulski filmski festival[...], izuzev na mrežnoj stranici, promovira na društvenim mrežama Facebook, Instagram, Twitter i Youtube kanalu“. Nela Simić kaže da je vrlo teško izmjeriti točan broj posjetitelja manifestacije Reli po galerijama, ali smatra kako im u tome pomaže mobilna aplikacija koju su izradili 2019. godine jer „broj preuzetih mobilnih aplikacija ili podijeljenih diploma i korištenih papirnatih mapa ne može biti točno mjerilo broja posjetitelja, ali svakako može poslužiti u približnom određivanju“. Svaka od triju manifestacija na drugačiji način analizira i segmentira publiku. Marko Bolković navodi da za analizu upotrebljavaju „Usmeni monitoring i ankete, koji se na kraju godine sažimaju u godišnju evaluaciju projekta“. Gordana Restović objašnjava kako se publika „...ciljano segmentira prema Statutom određenim kategorijama. Okosnicu programa čini Glavni, Hrvatski program, koji obuhvaća raspon posjetitelja od mlađe i srednje do starije publike“. Također, Restović dodaje „[...] popratni filmski programi razgranati su upravo po dobnim segmentima koji su namijenjeni predškolskom i školskom uzrastu poput programa Pulica za djecu, Dizalica, Kino uz more i Studentski program za mlađe i starije punoljetnike, a program je sastavljen i nizom drugih programa koji nisu isključivo vezani uz dob, već uz afinitete i interese posjetitelja, poput izložbenih i prezentacijskih programa, odnosno edukativnih i stručnih“. Nela Simić kaže da bi „[...] voljeli na specifičan način komunicirati upravo s učenicima i studentima te na neki način programe usmjeriti njima, zbog nedostatka financijskih sredstava, ali i želje da se manifestacija popularizira i u samom početku šire segmentira, nažalost u tome još nismo uspjeli“. Simić također dodaje: „Želja nam je doprijeti do mlađe publike prvenstveno do učenika i studenata, jer smatramo da mladu publiku treba educirati od samih početaka i pratiti ih u njihovom upoznavanju svijeta umjetnosti“.

### Izgradnja kapaciteta

Svi ispitanici istaknuli su važnost suradnje s lokalnom zajednicom, kao i uključivanje lokalnih suradnika u rad na projektima. Nela Simić naglašava kako ne želi da „[...] izjava razvoj lokalne zajednice ostane samo floskula u našim projektima pa definiramo zajednicu obuhvaćenu našim programima kao umjetnike, ranjive skupine, studente, umirovljenike, turiste, kulturne profesionalce i mladu publiku koju tek treba educirati“. Simić dodaje da se trude „poticati prodaju umjetničkih radova domaćih umjetnika, educirati publiku, obogaćivati kulturnu ponudu gradova, poticati daljnji razvoj umjetničke scene, ali i razvijati profesionalni umjetnički kadar“. Marko Bolković kaže da se „[...] trudimo da svi uključeni akteri u festival budu dio lokalne zajednice te surađujemo prvenstveno s lokalnim hotelima i restoranima, iznajmljivačima opreme i tiskarama. Trudimo se da tijekom festivala svi osjete zajedništvo, a to potičemo na razne načine poput postavljanja svjetlećih oznaka festivala na trgovine u staroj jezgri grada te suradnjom s lokalnim kafićima“. Gordana Restović kazala je da je lokalna zajednica „zbog dugogodišnje tradicije održavanja programa, upoznata s godišnjim aktivnostima Festivala“. te dodaje kako „uključivanje lokalne (i šire) zajednice u program svake godine rezultira iznimnim interesom, budući da se, primjerice, pozivi za sudjelovanje u raznim radionicama pa čak i volontiranju popune se u svega nekoliko dana“. Svo troje ispitanika kazalo je da su im suradnici uglavnom članovi lokalne zajednice te kako su im radni timovi i osobno iznimno motivirani za rad na manifestacijama. Marko Bolković ističe: „Kako se radi o maloj firmi, i malom broju ljudi u užem timu, svi smo kao obitelj, pa je i motivacija svima jednaka da festival bude uspješan i da raste svake godine“. Nela Simić kazala je da se trude „... poticati prodaju umjetničkih radova domaćih umjetnika, educirati publiku, obogaćivati kulturnu ponudu gradova, poticati daljnji razvoj umjetničke scene, ali i razvijati profesionalni umjetnički kadar. Kako bismo ostvarili spomenute ciljeve surađujemo s galerijama, fakultetima, akademijama, kulturnim i drugim institucijama, lokalnim umjetničkim udrugama, ali i udrugama civilnog društva poput UCIPŽ udruge u Puli ili PMS udruge u Zagrebu“. Pula film festival je gradska umjetnička institucija, osnovana prvenstveno da bi vodila filmski festival, a zapošljava uglavnom lokalno stanovništvo. Gordana Restović kaže: „Djelatnici Festivala stručni su



zaposlenici sa dugogodišnjim iskustvom. Pred samu manifestaciju i tijekom realizacije, tim od svega petnaestak ljudi se udeseterostruči na način da svaka programska kategorija, cjelovita i stoga fokusirana na prenošenje vizije kako bi se zadani ciljevi ostvarili“.

#### Kokreacija (sustvaranje)

Svi ispitanici ističu važnost interaktivnosti u kulturnim manifestacijama. Nela Simić kaže da posjetitelji „[...] uživaju u umjetničkom iskustvu, igri, aktivnom sudjelovanju i socijalizaciji, faktorima koji se nalaze u spektru najatraktivnijih razloga za posjet kulturnoj manifestaciji“ te dodaje: „Aktivna participacija posjetitelja očituje se upravo u načinu na koji posjetitelji sudjeluju u Reliju po galerijama. Posjetitelji prikupljaju oznake to jest naljepnice u svakoj posjećenoj galeriji kako bi u konačnici osvojili simboličnu diplomu za spas kulture ako uspiju posjetiti sve galerije označene na mapi.“ Marko Bolković naglašava da je festival Visualia „[...] specifičan među festivalima svjetla zato što ima više interaktivnih instalacija. Posjetitelji na Visualii postaju aktivni umjetnici, a ne pasivni promatrači. Jedan od takvih radova je obaranje Guinnessovog rekorda 2015. godine kada je 4013 posjetitelja u Areni držalo lampice te na taj način ispisalo Pula + Istria“, Bolković dodaje da su interaktivne instalacije vrlo popularne „[...] na našim instalacijama bude i red čekanja do sat i pol kako bi se isprobala“. Gordana Restović kazala je da publika Pulskega filmskog festivala na raspolaganju ima „...velik broj interaktivnosti sa samim programom. Ovisno o već gore nabrojanim kategorijama segmentirane publike, na raspolaganju za aktivno sudjelovanje su konferencije za medije otvorenog tipa, stručne radionice za školski i srednjoškolski uzrast, radionice za studente i filmske profesionalce, ocjenjivanje prikazanih filmova u Areni, komunikacija putem platforme društvenih mreža, prezentacije knjiga i izložbi uz autore, razgovori s glumcima i autorima filma nakon projekcija i sl.“.

## 9. RASPRAVA

Većina ispitanika prema odgovorima u istraživačkom upitniku ima potrebu konzumacije kulturnih sadržaja, njih više od 32 posto reklo je da kulturne sadržaje konzumira jednom tjedno, a gotovo 39 posto jednom mjesečno. Ova spoznaja otvara dodatni prostor za promišljanje o tome koji sadržaj toj publici mogu i žele ponuditi kulturni djelatnici te koje alate razvoja publike pritom mogu primijeniti. Dobiveni rezultati istraživanja provedenoga u ovome radu mogu poslužiti kulturnim djelatnicima kao orijentir za provođenje daljnjih specifičnih istraživanja u vlastitim organizacijama, a u tom su smislu osobito značajni odgovori struke dobiveni metodom strukturiranoga intervjua. Ispitanici, voditelji kulturnih manifestacija, odgovorili su na pitanja o važnosti pojedinih čimbenika za privlačenje publike, a iz njihovih se odgovora može zaključiti da su za razvoj publike jednako važni suradnja s lokalnom zajednicom, interaktivnost, ali i kreativna komunikacija. Ispitanici su se složili kako je lokacija važan čimbenik za privlačenje publike, što ne iznenađuje s obzirom na to da je program svih triju manifestacija na određen način vezan za specifično mjesto, točnije u slučaju spomenutih manifestacija nekoliko različitih lokacija u gradu. Svi ispitanici istaknuli su važnost ulaganja u lokalnu zajednicu kao i uključivanje lokalnih suradnika u rad na projektima. U istraživačkom je upitniku sudjelovalo 98 ispitanika različitih demografskih skupina, prvenstveno s područja Istarske županije i grada Pule, a njih više od 65 posto kaže da je izrazito potaknuto na posjećivanje kulturnih manifestacija mjestom njihova održavanja. To je indikator kulturnim organizacijama da tijekom planiranja svakoga događanja pozornost posvete upravo odabiru lokacije koja je ključna za nastavak razvoja programa i logistike. Svaka lokacija podrazumijeva niz elemenata atraktivnosti za publiku poput pristupačnosti, parkirnoga mjesta, blizine drugih sadržaja poput restorana ili kafića, broja primjerice sjedećih mjesta ili cijene. Valja istaknuti da je većina ispitanika (njih 96 od 98 koji su sudjelovali u istraživanju) svjesna slojevitosti i važnosti prinosa kulturnih manifestacija u zajednici. Naime, najviše ispitanika, gotovo 85 posto smatra da bi kulturne manifestacije trebale promovirati lokalnu scenu (umjetnike, profesionalce, proizvođače i sl.), više od 70 posto

ispitanika smatra da bi kulturne manifestacije trebale poticati daljnji razvoj kulturne i umjetničke scene te gotovo 70 posto da bi trebale educirati publiku. Pregled stanja razvoja publike u Hrvatskoj ukazuje na intenzitet nastojanja nositelja kulturnih politika da se praksa podrži i uvede u redovito djelovanje kulturnih organizacija. Dosadašnja je praksa pokazala kako je potrebno nastaviti poticati razvoj publike novim mogućnostima javnoga financiranja, kao i održavanjem postojećih modela da bi se programi razvoja publike u Hrvatskoj mogli sustavno provoditi. Također, razvoj publike bi se kao prioritet trebao nastaviti ugrađivati u kulturne strategije da bi ostao važan čimbenik kulturnih politika. Također, od iznimne je važnosti nastaviti provoditi studije o razvoju publike da bi se pratio razvoj prakse, osobito u zemljama Europske unije koje gravitiraju istom društveno-kulturnom okruženju. Kod segmentacije publike potrebno je staviti naglasak na motiviranost posjetitelja a ne samo na socio-demografske parametre te precizno definirati misiju kulturne organizacije, nakon čega je određene resurse potrebno usmjeriti u razvoj publike. Ne treba zanemariti ni značaj digitalizacije i ulogu mnogih dostupnih alata koje kulturne organizacije mogu iskoristiti za razvoj publike, poput primjerice internetske prodaje karata, umjetničkih radova te virtualnih šetnji po lokacijama i manifestacijama. Više od polovice ispitanika u istraživanju djelomično je potaknuto, a više od 40 posto je izrazito potaknuto na posjet kreativnom i sustavnom komunikacijom kulturnih organizacija putem raznih digitalnih platformi. Epidemiološka je kriza u 2020. godini još snažnije istaknula spregu umjetnosti i tehnologije, a digitalni je faktor doista došao do izražaja u kontekstu održavanja kulturnih događanja u virtualnom prostoru. Rezultati dobiveni istraživanjem ukazuju na smjer daljnjega razvoja ovoga teorijsko-praktičnog polja koje u osmišljavanju programa posebno namijenjenih publici teži sukreciji i interakciji.

## ZAKLJUČAK

Cilj je ovoga rada bio definirati osnovne motive posjetitelja za posjet i sukreciju manifestacije te istražiti na koji se način čimbenici razvoja publike definirani u teoriji podudaraju s navikama i potrebama ispitanika provedene ankete. Sve postavljene hipoteze moguće je potvrditi temeljem

provedenoga istraživanja i teorijskoga okvira razvoja publike u kulturnom sektoru. Prvu hipotezu kako su „kulturne manifestacije koje su razvile vlastitu strategiju razvoja publike, uspješnije u privlačenju posjetitelja i poticanju njihove aktivne participacije“, potvrđuju primjeri dobre prakse kulturnih manifestacija koje sustavno provode programe razvoja publike. Također, navedeno je potvrđeno u mnogim spomenutim strategijama i istraživanjima predstavljenima u ovome radu poput studije koju je provela Europska komisija ili strategija koje predlaže Ministarstvo kulture i medija RH. Ova je hipoteza potvrđena i odgovorima strukturiranoga intervjua, iako voditelji institucija ne odgovaraju na pitanje o strateškom planu, potvrđuju to sveobuhvatnošću čimbenika koji utječu na razvoj publike. Druga je hipoteza „kako definiranje misije kulturne organizacije i kvalitetna segmentacija publike doprinose učinkovitom razvoju publike“, potvrđena istraživačkim upitnikom koji je osmišljen prema čimbenicima koje definira Studiju o razvoju publike koju je izradila Kreativna Europa: faktor mjesta, digitalni faktor, izgradnja kapaciteta i stvaranje. Ovi su čimbenici poslužili kao indikatori za definiranje specifičnih pitanja publici koja posjećuje kulturna događanja kao i tzv. „npublici“ koja također čini dio uzorka istraživačkoga upitnika. Ispitanici su iako nesvjesni važnosti strategije razvoja publike, istaknuli upravo čimbenike koji na nju utječu. Treća je hipoteza da se „publika segmentira prema motivaciji, a ne socio-demografskim parametrima“ potvrđena prvenstveno teorijskom podlogom u drugom poglavlju, osobito u potpoglavlju o segmentaciji publike, ali potvrđuje ju i uzorak ispitanika istraživanja u kojemu su ravnomjerno raspoređene četiri dobne skupine od 19 do 60 i više godina čije se preferencije nisu razlikovale prema dobnoj skupini, a ni spolu. U ovome se radu nastojalo sažeti sva dosadašnja nastojanja u području razvoja publike u teorijskom smislu i uključujući primjere dobre prakse financiranja i istraživanja programa razvoja publike, educiranja o razvoju publike kao teorijski-praktičnom polju kroz seminare i konferencije te kroz primjere provedenih programa razvoja publike mnogih kulturnih organizacija u Republici Hrvatskoj. Razvoj publike korisnika nastoji pretvoriti u sudionika i to bi mu kratko rečeno bio osnovni cilj, ali načini i metode pomoću kojih je taj proces moguće provesti su ono što razvoj publike pretvara u veliko teorijsko i praktično područje koje ima mnogo kreativnoga prostora za

istraživanje i primjenu. Čini se da je mnogim kulturnim organizacijama teorijsko znanje o razvoju publike nedovoljno kako bi kreativno primijenile metode razvoja publike u praksi. Svaka se organizacija razlikuje veličinom, organizacijskom strukturom, resursima na raspolaganju te umjetničkim sadržajem koji predstavlja publici te u okviru tih mogućnosti mora pronaći vlastitu strategiju za razvoj publike. Preostaje vidjeti koliko će vremena biti potrebno da kulturne organizacije u Hrvatskoj usvoje modele razvoja publike i počnu ih redovito primjenjivati ravnopravno uz ostale aspekte strateškoga planiranja i redovitoga djelovanja poput primjerice planiranja marketinga i promocije ili financiranja programa. Za sad je poznato da će se razvoj publike kao strategija i primarni cilj ponovno naći na listi prioriteta većine kulturnih strategija u Hrvatskoj i Europi. Još krajem 19. stoljeća veliki umjetnik Paul Gauguin u svojim memoarima spominje odgajanje publike i prosvjećenost publike, žaleći se pritom da publika sve manje uživa kulturne sadržaje i programe (Gauguin, 2017, 124). Dakle, već više od sto godina razgovara se o razvoju publike, ali tek se u posljednjih nekoliko godina razvio kao legitiman samostalni pojam u kulturnom menadžmentu, vrijedan proučavanja i primjenjivanja. Postavlja se pitanje da li se razvoj publike kao potreba nametnuo razvojem kulturnih organizacija koje su se znatno promijenile od Gauguinova vremena i danas su uglavnom komercijalne i izrazito ovisne o tržištu, dakle publici i njezinoj motivaciji ili je riječ o promjeni svijesti u društvu koje pasivnoga korisnika želi pretvoriti u uključenoga sudionika koji sudjeluje u nastajanju umjetničkoga sadržaja. Umjetnost stvara, umjetnost kritizira, umjetnost pokreće, umjetnost educira, umjetnost oplemenjuje, umjetnost nadahnjuje, umjetnost oslobađa. Umjetnost je još mnogo više od navedenoga i na mnoge načine može osnažiti pojedinca i zajednicu te je stoga ključna uloga kulturnih organizacija nastojati poticati razvoj publike sa svrhom ostvarivanja pozitivnih društvenih promjena.

## LITERATURA

Bollo, Alessandro, Da Milano, Cristina i sur. (2017). *Final Report – Study on Audience Development – How to place audiences at the centre of cultural organisations*. Luxembourg: European Commission.

Dabo, Krešimir (2012). Uloga i važnost brendiranja tradicijske izvedbene umjetnosti na primjeru Ansambla Lado. *Etnološka istraživanja*, 17, 171-185.

Deskkultura.hr (2020). *Razvoj publike u kulturi*, Zagreb. Preuzeto s <http://deskkultura.hr/hr/dogadanja/razvoj-publike-u-kulturi>, 7. 10. 2020.

Deskkultura.hr (2020). *Zamišljeno. Stvoreno. Podijeljeno.*, Zagreb. Preuzeto s <http://deskkultura.hr/hr/novosti/zamisljeno-stvoreno-podijeljeno>, 7. 10. 2020.

Dorfles, Gillo (1963). *Oscilacije ukusa i moderne umjetnosti*. Zagreb: Mladost.

Dragičević Šešić, Milena, Dragojević, Sanjin (2008). *Menadžment umjetnosti u turbulentnim vremenima*. Zagreb: Jesenski i Turk.

Dragičević Šešić, Milena, Stojković, Branimir (2013). *Kultura / Menadžment / Animacija / Marketing*. Zagreb: Kreativni Zagreb.

Europarl.europa.eu (2020). *Potporna sektoru kulture EU-a za vrijeme pandemije COVID-19*, Zagreb. Preuzeto s <https://www.europarl.europa.eu/news/hr/headlines/society/20200423STO77704/potporna-sektoru-kulture-eu-a-za-vrijeme-pandemije-covid-19>, 30. 10. 2020.

Gauguin Paul (2017). *Prije i poslije*. Koprivnica: Šareni dućan.

Harlow, Bob (2014). *The Road to Results – Effective Practices for Building Arts Audiences*. New York: The Wallace Foundation.

Hdlu.hr (2015). *Reli po galerijama*. Zagreb. Preuzeto s <http://www.hdlu.hr/2015/05/rel-po-galerijama/>, 22. 10. 2020.

Hdlu.hr (2016). *#3 Reli po galerijama*. Zagreb. Preuzeto s <http://www.hdlu.hr/2016/05/3-reli-po-gaerijama/>, 22. 10. 2020.

Hnk-zajc.hr (2015). *Priče iza zastora i kulisa*. Rijeka. Preuzeto s <https://hnk-zajc.hr/razgled-kazalista/>, 6. 10. 2020.

Hulu-split.hr (2020). *[uživo] pridružite nam se od 20 sati otvorenju virtualne izložbe "c:\salon\_galic\izlozba\vol.1"- četvrtak 02.04.* Split. Preuzeto s [http://hulu-split.hr/uzivo-pridruzite-nam-se-20-sati-otvorenju-virtualne-izlozbe-csalon\\_galicizlozbavol-1-cetvrtak-02-04/](http://hulu-split.hr/uzivo-pridruzite-nam-se-20-sati-otvorenju-virtualne-izlozbe-csalon_galicizlozbavol-1-cetvrtak-02-04/), 30. 10. 2020.

Istra-istria.hr (2014). *Istarska kulturna strategija za razdoblje 2014. – 2020.* Pula. Preuzeto s <https://www.istra-istria.hr/hr/dokumenti/istarska-kulturna-strategija/>, 3. 11. 2020.

Jelinčić, Daniela, Angelina (2010). *Kultura u izlogu.* Zagreb: Meandarmedia.

Journal.hr (2019). *Sada možete skinuti 'Reli po galerijama' mobilnu aplikaciju.* Zagreb. Preuzeto s <https://www.journal.hr/lifestyle/kultura/umjetnost-i-dizajn/reli-po-galerijama-mobilna-aplikacija-svibanj-2019/>, 22. 10. 2020.

Kaoperativa.org (2019). *Razvoj publike.* Karlovac. Preuzeto s <https://kaoperativa.org/o-nama/razvoj-publike/>, 6. 10. 2020.

Kotac.eu (2020). *Corona Room.* Pula. Preuzeto s <https://kotac.eu/coronaroom/>, 22. 10. 2020.

Kulturistra.hr (2018). *5. Reli po galerijama.* Pula. Preuzeto s <http://kulturistra.hr/lang/hr/2018/05/5-reli-po-galerijama-2018/>, 22. 10. 2020.

Kulturistra.hr (2020). *Održana konferencija „Izazovi galerija u razvoju publike“.* Pula. Preuzeto s <http://kulturistra.hr/lang/hr/2020/08/odrzana-konferencija-izazovi-galerija-u-razvoju-publike/>, 22. 10. 2020.

Lekić, Romana (2017). *Odabrane teme suvremenog menadžmenta u kulturi i turizmu.* Golja (ur.), *Ekonomija iskustva i doživljaja kao ekonomija u turizmu novog doba.* Pula: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Lekić, Romana (2013). *Hrvatska tradicijska baština i kulturni turizam; Mogućnosti uključivanja nematerijalne baštine preko reprezentativnih uzoraka.* Doktorska disertacija. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Filozofski fakultet

McCarthy, Kevin, Jinnett Kimberly (2001). *A New Framework for Building Participation in the Arts.* Santa Monica: RAND

Mihaljinac, Nina, Tadić, Danilo (2016). *Audience Development in Serbia*. Novi Sad: Desk Kreativna Evropa Srbija.

Miklošević, Željka (2017). Društvena uloga muzeja: okretanje korisnicima i muzejima. *Muzeologija*, 54, 7-27.

Min-kulture.gov.hr (2020). *Strateško planiranje*, Zagreb. Preuzeto s <https://min-kulture.gov.hr/print.aspx?id=16421&url=print>, 3. 11. 2020.

Min-kulture.gov.hr. (2020). *Objavljeni rezultati Poziva za dodjelu potpora programima koji potiču razvoj publike u kulturi u Republici Hrvatskoj za 2020. godinu*, Zagreb. Preuzeto s <https://min-kulture.gov.hr/vijesti-8/objavljeni-rezultati-poziva-za-dodjelu-potpورا-programima-koji-poticu-razvoj-publike-u-kulturi-u-republici-hrvatskoj-za-2020-godinu/19215>, 8. 10. 2020.

Pikto-arthouse.hr (2020). *Konferencija „Izazovi galerija u razvoju publike“ 2020*, Pula. Preuzeto s <https://pikto-arthouse.hr/konferencija-izazovi-galerija-u-razvoju-publike/>, 9. 10. 2020.

Pine II, James, Gilmore, Joseph (1999). *The Experience Economy*. Boston: Harvard Business School Press

Pulainfo.hr (2020). *Spectacvla Antiqua – borbe gladijatora u Areni*. Pula. Preuzeto s <https://www.pulainfo.hr/hr/where/spectacvla-antiqua-arena>, pristupljeno 6. 10. 2020.

Relipogalerijama.com (2019). *O nama*. Zagreb. Preuzeto s <https://relipogalerijama.com/o-nama/>, 22. 10. 2020.

Rijeka2020.eu (2017). *O projektu – Seminar na temu razvoja publike*. Rijeka. Preuzeto s <https://rijeka2020.eu/projekti/applause-please/o-projektu/>, 6. 10. 2020.

Rijeka2020.eu (2017). *Post festum ‘Applause please’: Zašto je važan razvoj publike*. Rijeka. Preuzeto s <https://rijeka2020.eu/post-festum-applause-please-zasto-je-vazan-razvoj-publike/>, 29. 9. 2020.

Rijeka2020.eu (2020). *Applause please – seminar o razvoju publike*. Rijeka. Preuzeto s <https://rijeka2020.eu/projekti/applause-please/>, 6. 10. 2020.



Skc.uniri.hr (2020). *Impulse Festival 2020*. Rijeka. Preuzeto s <https://www.skc.uniri.hr/impulse-festival-2020/>, 22. 10. 2020.

Spectaculaantiqua.com (2020). *O nama*. Pula. Preuzeto s <http://www.spectaculaantiqua.com/index.php/o-nama>, 6. 10. 2020.

Strukturifondovi.hr (2020). *Kreativna Europa (Creative Europe)*. Zagreb. Preuzeto s <https://strukturifondovi.hr/en/kreativna-europa-creative-europe/>, 7. 10. 2020.

Thomson, Kristin, Prucell Kristen, Rainie, Lee (2013). *Arts Organisations and Digital Technologies*. Washington, D.C.: Pew Research Center

Tomić, Zoran (2016). *Odnosi s javnošću – Teorija i praksa*. Zagreb: SYNOPSIS d.o.o.

Tportal.hr (2016). *Treći Reli po galerijama u Zagrebu i Rijeci*. Zagreb. Preuzeto s <https://www.tportal.hr/kultura/clanak/treci-reli-po-galerijama-u-zagrebu-i-rijeci-20160517>, 22. 10. 2020.

Tvrđjava-kulture.hr (2018). Konferencija „Razvoj publike i upravljanje u kulturi: Novi koncepti za nove modele“. Šibenik. Preuzeto s <https://www.tvrdjava-kulture.hr/hr/program/2018/konferencija-razvoj-publike-i-upravljanje-u-kulturi-novi-koncepti-za-nove-modele/>, 19. 10. 2020.

Tvrđjava-kulture.hr (2020). *O Target konferenciji*. Šibenik. Preuzeto s <https://www.tvrdjava-kulture.hr/target-2020/o-target-konferenciji/>, 19. 10. 2020.

Vizkultura.hr (2019). *Umrežavanje i u digitalnom izdanju*, Zagreb. Preuzeto s <https://vizkultura.hr/umrezavanje-i-u-digitalnom-izdanju/>, 21. 10. 2020.

Zff.hr (2020). *O festivalu*. Zagreb. Preuzeto s <https://zff.hr/o-festivalu/>, 19. 10. 2020.

## **GOOD PRACTICE OF AUDIENCE DEVELOPMENT IN CROATIA AND THE SUCCESS OF CULTURAL MANIFESTATIONS**

### **ABSTRACT**

The main subject of this study is audience development in cultural areas, a process that has been recognized as a priority in terms of the sustainability of cultural policies throughout Europe. The body of work presented in this study encompasses a theoretical framework for this emerging field in the study of cultural management and examples of the implementation and adoption in practice of audience development in Croatia. The research section consists of three research approaches: a research survey, structured interviews and a case study. These approaches are used to test the hypothesis of this work: cultural manifestations that have developed their own audience development strategies are more successful in attracting visitors and engaging them in interactive participation. In the last few years, an increasing number of cultural institutions and organizations throughout Croatia and Europe have focused on the subject of audience development with the aim of transforming visitors into active participants. Audience development has been a priority in some recent cultural development strategies such as: Strategic plan of the Ministry of Culture and Media of the Republic of Croatia (2019-2021), Creative Europe programme (2014-2020), Cultural strategy of Istria County (2014-2020).

Keywords: audience development, cultural organizations, audience development strategies, audience development programmes