

MARKETING U MUZEJIMA S OSVRTOM NA MARKETING MUZEJA I GALERIJE GORICA LIVNO

Barišić, Božena

Undergraduate thesis / Završni rad

2024

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:761416>

Rights / Prava: [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-09-30**

Repository / Repozitorij:

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)



**SVEUČILIŠTE U SPLITU
EKONOMSKI FAKULTET**

ZAVRŠNI RAD

**MARKETING U MUZEJIMA: S OSVRTOM NA MARKETING
MUZEJA I GALERIJE GORICA LIVNO**

Mentor:

izv. prof. dr. sc. Zoran Mihanović

Studentica:

Božena Barišić 1225871

Split, rujan 2024.

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, Božena Barišić ,

izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je navedeni rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja na objavljenu literaturu, što pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio navedenog rada nije napisan na nedozvoljeni način te da nijedan dio rada ne krši autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije korišten za bilo koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Split, 14.9.2024 godine

Vlastoručni potpis : BB .

SADRŽAJ:

1. UVOD	3
2. POJAM I DEFINICIJA MARKETINGA	4
3. SPECIFIČNOSTI MARKETINGA U KULTURI	7
3.1. Ciljevi marketinga u kulturi	8
4. MARKETING U MUZEJIMA	10
4.1. Povijest marketinga u muzejima	10
4.2. Marketing u muzejima	11
4.3. Muzeji u 21. Stoljeću	16
4.4. Marketing na društvenim mrežama i muzeji	18
5. FINANCIRANJE NEPROFITNIH KULTURNIH USTANOVA	20
5.1. Financiranje neprofitnih kulturnih ustanova u Republici Hrvatskoj	21
6. PRAKTIČNI PRIMJERI PRIMJENE MARKETINŠKIH STRATEGIJA U MUZEJU I GALERIJU GORICA LIVNO	25
6.1. Povijest muzeja	25
6.2. Marketing muzeja i galerije Gorica Livno.....	27
6.2.1. Digitalne Platforme i Društvene mreže.....	27
6.2.2. Stalni i privremeni izložbeni postavi	28
6.2.3. Edukativni programi i radionice.....	29
7. ZAKLJUČAK	31
8. LITERATURA	33
SAŽETAK	36
SUMMARY	37

1. UVOD

Muzeji igraju ključnu ulogu u očuvanju i interpretaciji kulturne baštine, umjetničkih djela i povijesnih artefakata. Kao institucije koje služe javnom interesu, muzeji ne samo da čuvaju povijesno blago, već i obrazuju i inspiriraju zajednicu kroz svoje zbirke i izložbe. Međutim, kako se društvo razvija i tehnologija napreduje, muzeji su suočeni s izazovima modernizacije i prilagodbe svojim metodama i strategijama kako bi ostali relevantni i učinkoviti.

Jedan od ključnih aspekata koji je postao sve važniji u upravljanju muzejima jest marketinška strategija. U današnjem digitalnom dobu, gdje su društvene mreže i internetske platforme postale dominantni kanali komunikacije, muzeji moraju usvojiti nove pristupe kako bi privukli posjetitelje i osigurali svoju vidljivost. Ovaj rad istražuje kako muzeji, s posebnim naglaskom na Franjevački muzej i galeriju Gorica Livno (FMGG), koriste moderne marketinške strategije za unapređenje svog djelovanja i povećanje angažmana s publikom.

Franjevački muzej i galerija Gorica Livno, smješten u srcu Livna, predstavlja izvanredan primjer muzejske institucije koja je uspješno integrirala tradiciju i inovaciju. Osnovan 1995. godine, ovaj muzej je kroz obnovu i izgradnju novih prostorija, kao i kroz razvoj svojih zbirki, uspio postati ključna kulturna destinacija u regiji. Njegov razvoj, koji uključuje stalne izložbe, povremene izložbe i pristup kulturnim prostorima poput samostanske crkve i knjižnice, odražava predanost očuvanju i promoviranju kulturne baštine.

Ovaj rad će se detaljno baviti analizom kako FMGG primjenjuje marketinške strategije u svom radu, kako koristi moderne tehnologije i društvene mreže za komunikaciju s posjetiteljima te kako se razvija kao primjer muzeja koji uspješno balansira između tradicije i inovacija. Kroz analizu uspješnih marketinških praksi i prilagodbi u muzejskoj djelatnosti, rad će pružiti uvid u ključne aspekte koji doprinose uspjehu muzeja u suvremenom kontekstu.

2. POJAM I DEFINICIJA MARKETINGA

Prije nego se započne s definiranjem pojma muzejskog marketinga potrebno je odrediti definiciju marketinga. Postoji mnogo različitih definicija marketinga. Jedna od njih opisuje marketing kao "proces planiranja i implementacije stvaranja ideja, proizvoda i usluga, određivanja njihovih cijena, promocije i distribucije, s ciljem ostvarivanja razmjene koja će zadovoljiti potrebe pojedinaca i organizacija." (Bennett 1988).

Marketing se također može definirati kao "skup aktivnosti pojedinaca i organizacija koje omogućuju i ubrzavaju razmjenu u promjenjivom okruženju kroz stvaranje, distribuciju, promociju i određivanje cijena proizvoda, usluga i ideja." (Dibb, S.; Simkin, L.; Pride, W.M.; Ferrell, O.C. 1995)

Suvremeni marketing uključuje tržišne aktivnosti koje povezuju proizvodnju—bilo materijalnu, uslužnu ili intelektualnu—s potrošnjom. Cilj je maksimalno zadovoljiti potrebe i želje različitih društvenih subjekata (kao što su pojedinci, kolektivi, poduzeća ili državne institucije) koje se manifestiraju kao potražnja, a sve to na profitabilan način.

Marketinška koncepcija ili poslovna filozofija predstavlja specifičan način razmišljanja i djelovanja koji oblikuje poslovnu politiku poduzeća. To je poseban pristup u planiranju, operativnom vođenju i realizaciji poslovnih aktivnosti poduzeća. (Hrvatska enciklopedija, 2018.)¹

Marketing, kao znanstvena disciplina, bavi se analizom odnosa razmjene na tržištu. Kao bihevioristička znanost, marketing proučava četiri ključna aspekta razmjene: ponašanje potrošača, ponašanje proizvođača (ili prodavača), ulogu institucija koje olakšavaju razmjenu i njihove odnose u tom procesu, te društvene posljedice koje proizađu iz aktivnosti kupaca, proizvođača i tih institucija. (Hrvatska enciklopedija, 2019)²

"Internet je bio prvi masovni mediji koji nije izumljen kako bi marketinške stručnjake učinio sretnima. Televizija je izumljena da sadrži televizijske oglase, a radio da omogući radijske reklame." (Godina; 2018)

Marketing je oduvijek bio presudan za uspjeh. Danas je postao neizostavan segment svakog poslovanja i igra ključnu ulogu u postizanju uspjeha bilo koje tvrtke, poduzeća ili organizacije. „Brze promjene u

¹ Hrvatska enciklopedija: (Internet)dostupno na: <https://www.enciklopedija.hr/clanak/marketing> (18.6.2024.)

² ibidem

marketinškom okruženju u proteklom desetljeću povećale su svijest o važnosti marketinga. Poslovanja su se morala suočiti s povećanjem konkurencije, ekonomskim fluktuacijama, političkim promjenama i potrebom da postanu ekološki osvješteniji.“ (Johan Strydom; 2004)

Kako bi se stvorila uspješna promidžba, plasiranje i prezentiranje proizvoda potrebno je znati koje marketinške kanale odabrati. Tako je ključno odabrati kada krenuti s promocijom, gdje, kome se obratiti i na koji način, a tome upravo služi marketinška strategija. Prije nego pokažu neki od načina komunikacije koja je osnovni dio svakog marketinga objasniti će se njeno značenje.

Riječ komunikacija potječe od latinskih riječi *comunis*, što znači zajednički, odnosno *communicare*, učiniti nešto općim, tvrdi Lamza-Maronić (2008).

Komunikacija, u svom osnovnom značenju, podrazumijeva razmjenu informacija među ljudima, uz pretpostavku da svi sudionici ispravno razumiju poruke kako bi mogli adekvatno reagirati. Da bi komunikacija bila uspješna, proces mora teći neometano. S današnjim napredovanjem tehnologije, većina dijaloga se odvija putem globalnih mreža poput interneta. Ovaj moderni oblik komunikacije često koriste muzeji za interakciju s postojećim i potencijalnim posjetiteljima, koristeći društvene mreže za implementaciju marketinških strategija. Uspostavljanje dobrih odnosa je stoga ključno, kako u muzejima, tako i u poslovnim i organizacijskim okruženjima.

Tablica 1. Prikaz uobičajenih načina komunikacije

Oglašavanje	Unapređenje prodaje	Odnosi s javnosti	Osobna prodaja	Izravni marketing
Tiskovine, emitiranje, online oglasi	Natjecanja, igre, nagradne igre, lutrija	Tiskovne konferencije	Prodajne prezentacije	Katalozi
Pakiranje	Nagrade, pokloni	Video izdanja vijesti	Poslovni/prodajni sastanci	Slanje pošte
Video	Isprobavanje	Govori	Inicijativni programi	Prodaja i reklamiranje preko telefona
Brošure, knjižice	Sajmovi	Seminari	Sajmovi	Elektronska kupovina
Katalozi	Prezentacije	Godišnja izvješća		TV kupovina
Billboard plakati	Kuponi	Dobrotvorne donacije		Faks
Video reklame	Popusti	Sponzorstva		E-mail
Mjesta za kupovinu	Financiranje s niskim kamata	Publikacije		Glasovna pošta
Audiovizualni materijali	Trgovinske naknade	Odnosi sa zajednicom		
Simboli i logotipi	Kontinuirani programi	Lobiranje		
Internetske stranice i baneri	Udruživanja	Identitet medija, posebni događaji		

Grafički prikaz 1. Prikaz perspektiva proizvođača i potrošača na tržište



Izvor: Kotler, G.N., Kotler, P., Kotler, W.I. (2008, 30)

Proizvođač priznaje 5P pristup pri analizi tržišta koji obuhvaća proizvod, cijenu, lokaciju, promociju i ljude. Ova im strategija omogućuje stvaranje koristi koja premašuje ono što trenutno posjeduju. Iz perspektive potrošača, lojalnost brendu se kultivira kroz ponudu koju čine konkurenti. Na tržištu je fokus usredotočen na potrošača, uključujući aspekte kao što su dobivena vrijednost, cijene, pristupačnost, komunikacija i korisnička služba. Posljedično, potrošači traže veći pristup i smanjene troškove. Iako postoji značajna razlika između različitih pristupa, optimalna strategija može uključivati spoj oba elementa. Neophodno je ne zanemariti stvaranje vrijednosti uz istovremeno rješavanje zahtjeva potrošača; organizacije ne bi trebale isključivo davati pozornost potrošačima nauštrb temeljnih aktivnosti i ciljeva. Stoga je važno razumjeti želje potrošača i uskladiti ih s ciljevima i misijom organizacije. Ovo načelo može se primijeniti i na muzeje. Iako je riječ o klasičnom tržišnom pristupu, svaki muzej trebao bi prilagoditi osnovne marketinške teorije svom specifičnom području djelovanja.

3. SPECIFIČNOSTI MARKETINGA U KULTURI

Nakon što smo definirali marketing, možemo se fokusirati na njegovu primjenu u kulturnom sektoru. U nastavku ćemo istražiti koje aktivnosti obuhvaća marketing u kulturi, njegove ciljeve te razloge za njegovu pojavu. Marketing u kulturi ne odnosi se samo na muzeje, kazališta ili galerije, već obuhvaća sve kulturne djelatnosti. Njegov značaj postaje očit kada razmotrimo širok spektar kulturnih aktivnosti, uključujući audiovizualne djelatnosti, glazbu i glazbeno-scenske umjetnosti, dramske umjetnosti, književnost i nakladništvo, knjižničnu i arhivsku djelatnost, muzejske aktivnosti, vizualne umjetnosti te inovativne umjetničke i kulturne prakse. Također, marketing igra ključnu ulogu u promociji kulturne baštine i kulture u cjelini.

"Kao i u Hrvatskoj, i u razvijenim tržišnim gospodarstvima interes za uvođenjem marketinških principa u djelovanje/poslovanje neprofitnih organizacija pojavio se mnogo kasnije nego u gospodarskom sektoru." (Pavičić, J.; Alfirević, N.; Aleksić, Lj. 2006, 67)

Kao što je prije rečeno da implementacija marketinga i marketinških koncepcija nije uvijek dobro prihvaćena, što objašnjava kasniji nastup ovih praksi u kulturnom sektoru. Neprofitne organizacije i ustanove u kulturi, poput knjižnica, kazališta, muzeja, galerija i arhiva, tradicionalno su se financirale pretežno iz državnog proračuna. Ovaj model financiranja često smanjuje potrebu za aktivnim uvođenjem marketinga, jer su sredstva osigurana neovisno o marketinškim naporima.

Međutim, s vremenom se pokazalo da čak i kulturne institucije koje se financiraju javnim sredstvima mogu imati značajne koristi od marketinških strategija. Kako se kulturni sektor suočava s rastućom konkurencijom i promjenama u ponašanju publike, marketing postaje ključan za privlačenje i zadržavanje posjetitelja, kao i za poboljšanje vidljivosti i ugleda tih institucija. Razumijevanje i primjena marketinških koncepcija može pomoći kulturnim institucijama da bolje komuniciraju svoju misiju, povežu se s zajednicom i učinkovito iskoriste svoje resurse, čime se može unaprijediti njihova ukupna izvedba i održivost.

Mnoge neprofitne organizacije osnivaju se i funkcioniraju kao rezultat birokratizacije i njezinih učinaka na društvo. Obično se radi o velikim i složenim administrativnim strukturama, često povezanim s državnim institucijama. (Alfirević, N.; Pavičić, J.; Najev Čačija, Lj.; Mihanović, Z.; Matković, J. 2013)

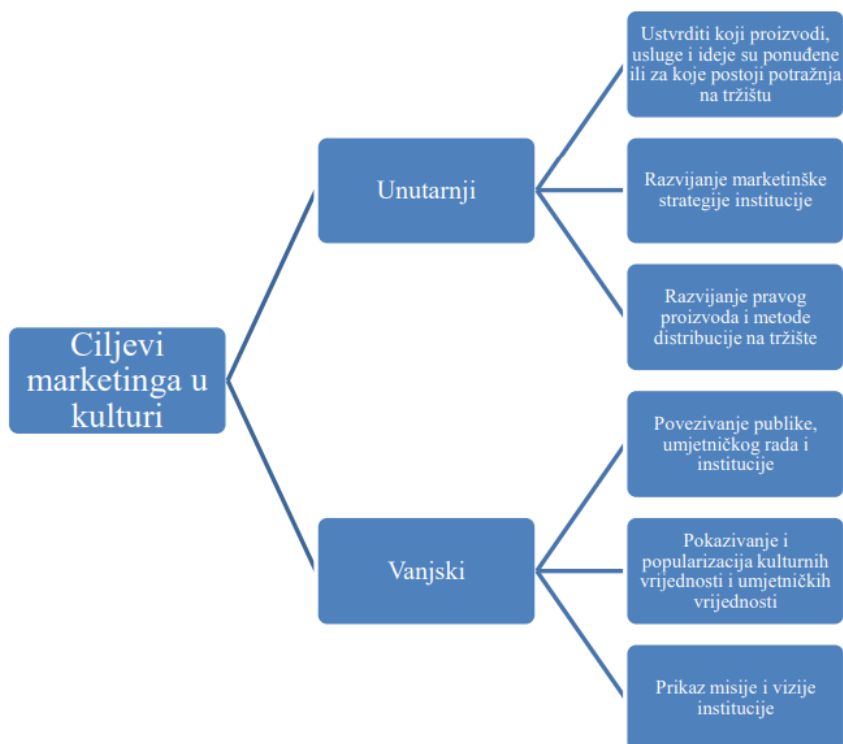
Zbog toga muzeji nisu bili primorani tražiti dodatne izvore financiranja poput sponzora ili pokrovitelja, što je danas gotovo neizbježno. Organizacija strane izložbe ili izložbe iz drugog dijela zemlje zahtijeva velike napore i financijska sredstva. Kada se u obzir uzmu svi troškovi, od transporta, postavljanja,

osiguranja i povrata izložaka, do troškova marketinga za promociju izložbe, budžet muzeja često se pokazuje nedostatnim. No, s rastućom konkurencijom, povećanjem broja izložbi, rastućim očekivanjima publike i većim obimom aktivnosti, muzeji su morali uvesti marketing i istražiti nove načine promocije svojih kulturnih institucija. Iako mnogi muzeji nastoje izbjeći dodatne troškove, u kasnijem dijelu rada bit će prikazano da postoje mnogi pristupačniji i učinkovitiji načini promocije.

"Pozitivan marketing također stvara jake i dugoročne veze među institucijama i sponzorima." (Buljubašić, I.; Ham, M.; Pap, A. 2016). Prije same suradnje sa sponzorima, važno je jasno definirati što im se može ponuditi i na koji način predstaviti instituciju. Ključan korak u tom procesu je uspostava marketinškog odjela unutar kulturne ustanove, čiji bi primarni zadatak bio postavljanje ciljeva i definiranje aktivnosti koje će doprinijeti promociji i povećanju vidljivosti institucije.

3.1. Ciljevi marketinga u kulturi

Grafički prikaz 2. Klasifikacija marketinških ciljeva u kulturi



Izvor: Buljubašić, I.; Ham, M.; Pap, A. (2016, 250)

Ciljevi kulturnog marketinga mogu se kategorizirati u dvije skupine: unutarnji i vanjski. Dakle, unutarnji su uglavnom povezani s pojedincima unutar institucije, iako su usmjereni prema publici. Kada se

razmatraju interni ciljevi, bitno je identificirati proizvode, usluge ili ideje koje se nude i procijeniti postoji li tržišna potražnja za njima. Osim toga, ključna je izrada učinkovite marketinške strategije. Nakon toga, bitno je kreirati odgovarajući proizvod i uspostaviti učinkovitu strategiju distribucije za tržište. Za učinkovito postizanje vanjskih ciljeva ključno je najprije ispuniti sve unutarnje ciljeve. Fokus s vanjskim ciljevima leži u uspješnom povezivanju umjetničkih nastojanja. Sama ustanova, uz publiku, također pokazuje i promiče kulturne aspekte. Uključivanje umjetničkih vrijednosti u vanjske ciljeve je bitno. Ključno je povezati se s misijom i vizijom. Za uspješno ostvarenje ciljeva kulturne ustanove nužno je prvo postaviti marketinške ciljeve te ih povezati sa svim prethodno navedenim aktivnostima. (Buljubašić I.; Borić, M.; Hartmann, T.I., 2015)

Nemoguće je raspravljati o marketingu bez spominjanja promocije. Kulturne institucije i muzeji moraju integrirati marketinške metode u svoju organizacijsku strukturu i poslovne procese kako bi uspješno promovirali svoje aktivnosti i privukli publiku.

"Promocija igra ključnu ulogu u radu kulturnih institucija, no često se ne pridaje dovoljno pažnje njenoj važnosti." (Buljubašić, I.; Borić, M.; Hartmann, T.I. 2016) Zbog toga je važno donijeti učinkovitu marketinšku strategiju ili marketinški plan. "Zadaća marketinške strategije jest uskladiti potrebe struke i korisnika." (Šola 2001)

4. MARKETING U MUZEJIMA

4.1. Povijest marketinga u muzejima

Mnogi stručnjaci za marketing slažu se da se korijeni muzejskog marketinga mogu pronaći u Sjedinjenim Američkim Državama, u 20. stoljeću. Tomislav Šola (2002) također navodi da se začeci muzejskog marketinga vežu uz Sjedinjene Američke Države, gdje su neki umjetnički muzeji, bez konkretnih primjera, prepoznali svoju kulturnu i obrazovnu vrijednost kao nešto što se može komercijalizirati. Već tijekom 1960-ih godina javila se potreba za ovom specifičnom vrstom marketinga, koja je omogućila da se potencijalnim financijerima ponudi cijela muzejska djelatnost, a ne samo pojedini projekti ili izložbe. Značajan poticaj ovom razvoju dao je intenzivan rast novog masovnog medija – televizije, kao i napredak reprodukcijske tehnologije. (Šola; 2002.)

Tanja Komarac (2014) označava 1969. kao polazišnu godinu teorijskog aspekta muzeja marketinga, zbog objave rada Kotlera i Levyja pod naslovom Širenje koncepta marketinga (The Broadening of Concept of Marketing) u časopisu Marketing. Ova je publikacija predstavila nekoliko novih marketinških domena, uključujući kulturni marketing, muzeje i izvedbene umjetnosti. Nadalje, Šola (2002) ovaj razvoj smatra jednim od čimbenika koji doprinose. Što se tiče početaka i kasnijeg razvoja marketinga, on se transformirao u sredstvo za imućne sponzore i donatore unutar gospodarskog okvira. Priznanje sponzora, financijera i raznih investitora bilo je nešto što su tražili. Ova vrsta aktivnosti kasnije se pojavila u Europi i svijetu, kao i u javnom i medijskom kontekstu. Tijekom tog razdoblja pojavljuje se nova ideja: javna obveza, koja podrazumijeva sudjelovanje muzeja u naporima koji koriste općem dobru. S tim se muzeji otvaraju javnosti i nisu samo za elitu društva. Pokušavaju otvorenije komunicirati s javnošću i izlaziti iz granica svoga prostora. Glavna svrha muzeja jest služenje javnosti i informiranje građana, po uzoru na kazališta po prvi puta muzeji prelaze u nova okruženja pred novom publikom. Izložbe se počinju smatrati novim oblikom medija i/ili poruke, platforma za upoznavanje šire javnosti s radom samih muzeja. Tako cijela izložba postaje izjava promoviranja sadržaja, informacije, poruke koju muzej kao institucija želi prenijeti široj publici. (Šola; 2002.)

I tako fundus muzeja postaje način marketinškog oglašavanja i angažiraju se poduzeća specijalizirana za odnose s javnošću. "To je dio trenda velikih izložbenih projekata koji su muzeje doveli u središte medijske pažnje, donijeli im novi javni imidž i istovremeno ih obvezali na kontinuirano organiziranje događaja i stalnu interakciju s publikom." (Šola 2002)

U rad muzeja sve se više uključuju stručnjaci iz područja marketinga i odnosa s javnošću. Tako je, unutar međunarodne muzejske organizacije ICOM (Unesco), 1974. godine osnovan Međunarodni komitet za odnose s javnošću (MPR). (Šola 2002) Tako se njegovom inicijativnom i uvelo obilježavanje Međunarodnog dana muzeja 18. svibnja 1977. godine. I samim time ojačava djelovanje marketinga u muzejima.

Još jedna važna karakteristika muzejskog marketinga jest usmjerenost na korisnika i potreba za uspostavljanjem nužnog dijaloga između struke, u ovom slučaju marketinga. Uvođenjem marketinga u muzeje pojavili su se određeni problemi, koji su zabilježeni već tijekom 1970-ih godina. Ti problemi uglavnom su se odnosili na to da su muzeji, preokupirani raznim aktivnostima, zanemarili svoje osnovne vrijednosti. Tek su 1980-ih godina muzeji počeli raditi prema sustavnom pristupu koji je krenuo od analize institucije, preko procjene proizvoda ili usluge i kvalitete, do metoda djelovanja, s krajnjim fokusom na korisnika, odnosno posjetitelja. Zbog toga su muzeji postupno napustili isključivi obrazovni koncept i sve više se okrenuli društvenom doprinosu. Porast broja muzeja doveo je do jače konkurencije, povećane borbe za medijski prostor, atraktivnije izložbe, posjetitelje i izvore financiranja. Tijekom 1990-ih godina, muzejski marketing doživio je pravi procvat, prvenstveno zahvaljujući novim tehnologijama poput računala i interneta, što je dovelo do zamjene tradicionalnog koncepta modernim pristupom. "Tradicionalni marketing bio je prvenstveno usmjeren na postojeće zbirke, dok se suvremeni pristup usredotočuje na potrebe i iskustva koja posjetitelji žele doživjeti." (Ekström 2012)

4.2. Marketing u muzejima

Prvotno je potrebno definirati muzej i njegovo značenje. "Muzej i muzejska zbirka jest neprofitna, trajna ustanova u službi društva, otvorena javnosti, koja skuplja, čuva, istražuje, komunicira i izlaže materijalna i svjedočanstva čovjeka i njegove okoline zbog proučavanja, obrazovanja i užitka." (Culturnet.hr, 2018)³ Najprije je važno razjasniti razliku između muzeja i galerije. Umjetničke galerije koje posjeduju muzejske zbirke smatraju se umjetničkim muzejima, dok su galerije prvenstveno izložbeni prostori čija je glavna svrha organiziranje i prikazivanje umjetničkih djela. Prema Zakonu, muzej se definira kao pravna osoba ili ustrojbeno jedinica unutar pravne osobe (muzej u sastavu) koja se posvećuje obavljanju muzejskih aktivnosti. Njihova osnovna svrha je proučavanje, obrazovanje i uživanje u materijalnoj i nematerijalnoj baštini čovječanstva te njegovog okoliša. Muzeji su usmjereni na službu društvu, doprinos kulturnom i gospodarskom razvoju te promicanju općeg obrazovanja. Kao javne ustanove, muzeji su otvoreni za sve posjetitelje i imaju zadatak prenošenja znanja i kulturnih

³ Culturnet: <https://www.culturnet.hr/default.aspx?id=23560>

vrijednosti, a njihova aktivnost uključuje čuvanje, istraživanje, interpretaciju i izlaganje zbirke koje su od značaja za zajednicu i društvo u cjelini. (Zakon.hr, 2019)⁴

Muzeji se dijele na javne i privatne, a ključna razlika između njih leži u načinu osnivanja. Javne muzeje osnivaju Republika Hrvatska, jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave ili pravne osobe u njihovom većinskom vlasništvu, sukladno Zakonu o muzejima (2019). Ovi muzeji djeluju kao neprofitne pravne osobe i oslobođeni su plaćanja poreza na ulaznice, što nije slučaj s privatnim muzejima, čiji su osnivači druge pravne ili fizičke osobe. Uz javne i privatne muzeje, postoje i muzeji vjerskih zajednica, muzeji zajednice, ekomuzeji te samostalne zbirke. Na kraju uvodnog dijela o razvoju marketinga u muzejima, potrebno je definirati pojam muzejske djelatnosti. Muzejska djelatnost obuhvaća širok spektar aktivnosti koje uključuju nabavu muzejske građe, njezino istraživanje, stručnu i znanstvenu obradu, te sustavnu organizaciju u zbirke. Također obuhvaća trajnu zaštitu muzejske građe, dokumentacije i baštinskih lokaliteta s ciljem očuvanja i omogućavanja pristupa tim vrijednostima. Ove aktivnosti imaju svrhu obrazovanja, tumačenja i predstavljanja muzejske građe javnosti, kao i očuvanja kulturnih materijalnih i nematerijalnih dobara te prirodnih elemenata. (Zakon.hr, 2018)⁵

Vrijeme koje posjetitelji provode u muzeju značajno ovisi o njegovoj ponudi i relevantnosti u usporedbi s drugim muzejima. Muzeji nastoje pružiti jedinstvena iskustva koja nisu dostupna drugdje, te nude aktivnosti za slobodno vrijeme koje nadopunjuju njihovu osnovnu ponudu (Kotler N.G., Kotler P., Kotler W.I. 2008). U tom kontekstu, marketing igra ključnu ulogu u kreiranju i promociji novih sadržaja. Muzeji su počeli koristiti marketinške strategije jer one pružaju teorijske okvire, alate i vještine koje im pomažu u povećanju broja posjetitelja, jačanju odnosa s korisnicima i unaprjeđenju izvora prihoda (Kotler N.G., Kotler P., Kotler W.I. 2008).

Šola (2002) identificira dva ključna aspekta muzeja kao institucije: njegova uloga u društvu i specifične aktivnosti, događaje, inicijative i projekte koje provodi. U tom kontekstu, pojam marketinga odnosa postaje relevantan. Prema Kotleru i suradnicima (2008), marketing odnosa u muzejskoj sredini obuhvaća tri glavna utjecaja:

1. **Korisnici:** Posjetitelji muzeja imaju visoka očekivanja u pogledu ponude, usluga i sadržaja koje muzeji nude. Moderni muzeji moraju odgovoriti na zahtjeve korisnika pružanjem kvalitetnih i raznovrsnih iskustava koja ispunjavaju njihove želje i potrebe.

⁴ Zakon o muzejima: <https://www.zakon.hr/z/302/Zakon-o-muzejima>

⁵ Ibidem

2. **Društvo:** Muzeji su podložni očekivanjima društva da održavaju visoke standarde javne usluge. To uključuje pružanje obrazovanja, društvenu angažiranost i promicanje kulturne raznolikosti. Društvo očekuje da muzeji budu aktivni sudionici u obrazovanju i kulturnom razvoju zajednice.
3. **Konkurencijski pritisci:** Muzeji se suočavaju s konkurencijom koja ih potiče na stalno poboljšanje i razvoj održivih strategija podrške. Da bi ostali relevantni i privlačni, muzeji moraju kontinuirano raditi na unapređenju svojih programa i održavanju snažnih odnosa s posjetiteljima i sponzorima.

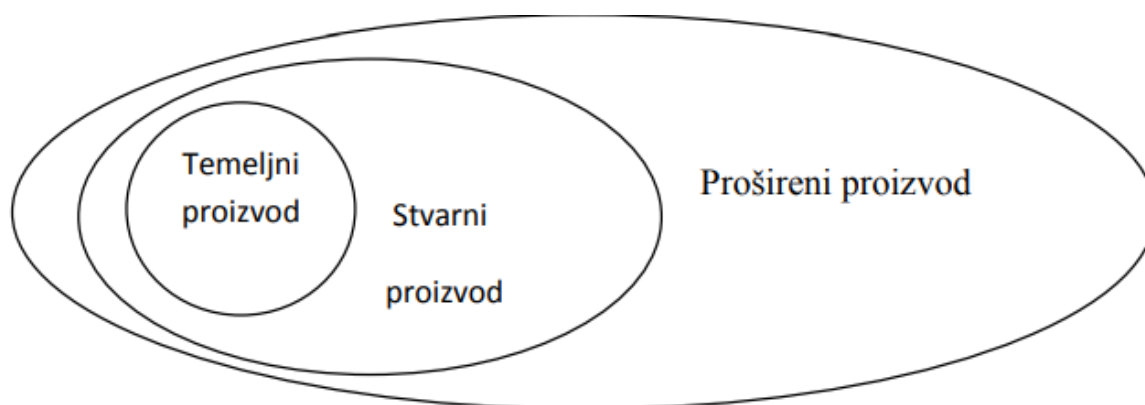
Ova perspektiva marketinga odnosa pomaže muzejskoj industriji u razvoju strategija koje ne samo da zadovoljavaju potrebe posjetitelja, već i pridonose dugoročnom uspjehu i održivosti institucije u dinamičnom kulturnom okruženju. (Kotler N.G., Kotler P., Kotler W.I. 2008).

Društveno odgovoran marketing također predstavlja važan aspekt u strategiji muzeja. Prema Kotleru i suradnicima (2008), ovaj pristup fokusira se na posvećenost zajednici i društvenoj odgovornosti. U tom kontekstu, važno je jasno odrediti što muzeji nude svojim posjetiteljima. Muzeji pružaju različita iskustva koja uključuju učenje, zabavu, socijalnu interakciju, rekreaciju i estetsko doživljavanje. Kotler i njegovi suradnici (2008) naglašavaju da su ova iskustva ključna za ukupno zadovoljstvo posjetitelja i njihov cjelokupni doživljaj muzeja.

Korištenje društveno odgovornog marketinga omogućava muzejima da jačaju odnose s lokalnom zajednicom i unaprijede svoju reputaciju kroz aktivno sudjelovanje u društvenim pitanjima, dok istovremeno nude vrijednost svojim posjetiteljima.

U nastavku se prikazuje kako marketinški miks funkcionira na primjeru muzeja. " Marketinški miks odnosi se na skup marketinških alata koje organizacija koristi kako bi postigla svoje marketinške ciljeve na specifičnom tržištu. (Kotler 2002). Kada se govori o tradicionalnom proizvodu koji marketing plasira, može se govoriti o specifičnom konceptu proizvoda u muzejskom marketingu. Iz grafičkog prikaza može se vidjeti da muzejskom marketingu pripada temeljni, stvarni i prošireni proizvod, što dodatno ukazuje na njegovu složenost i značaj za uspješno poslovanje muzeja. Kotler i suradnici (2008) ističu da temeljni proizvod čine koristi koje posjetitelj očekuje, dok stvarni proizvod obuhvaća karakteristike i posebnosti muzeja te njegovih ponuda. Prošireni proizvod, prema Kotleru i autorima (2008), uključuje dodatne pogodnosti koje muzej nudi, poput članstva, posebnih posjeta i drugih usluga.

Slika 1. *Koncept produkata u muzejskom marketingu*



Izvor: Kotler, G.N., Kotler, P., Kotler W.I., 2008, 29

Iz grafičkog prikaza može se zaključiti da muzejski marketing obuhvaća osnovni, stvarni i prošireni proizvod, tako dodatno naglašava njegovu složenost i ključnu ulogu u uspješnom radu muzeja. Muzeji nerijetko proširuju svoje ponude sadržajima koji nisu isključivo vezani za njihove uobičajene aktivnosti, poput predstavljanja knjiga, audiovizualnih programa i sličnih događanja. Time pridonose stvaranju nove publike te obogaćivanju postojećih sadržaja.

Drugi važan segmen predstavlja cijena, koja je u suštini razmjena potrošača i samog muzeja. Važnost ovog segmenta jest da bude u skladu s ponudom jer u protivnom visoka cijena može odbiti posjetitelje. No nerijetko muzeji nude raznorazne popuste na određene skupine posjetitelja, kao što su studenti, učenici te umirovljenici. "Korisnici gledaju ponude muzeja u uvjetima pristupačnosti i cijene." (Kotler N.G.; Kotler P.; Kotler W.I. 2008)

Jedan od važnijih segmenata je oglašavanje. Oglašavanje predstavlja svaki plaćeni oblik promocije, poput televizijskih i radijskih reklama ili novinskih oglasa. Unapređenje prodaje obuhvaća različite kratkoročne poticaje koji potiču potrošače na isprobavanje ili kupnju proizvoda, kao što su posebne ponude, nagradne igre i slične aktivnosti na prodajnim mjestima. Osobna prodaja uključuje izravan kontakt između prodavača i kupca. Odnosi s javnošću predstavljaju jedan segment marketinškog miksa, a odnose se na programe osmišljene kako bi promovirali i poboljšali ugled organizacije ili proizvoda. Direktni marketing koristi kanale poput pošte, e-maila ili telefona, dok vanjsko oglašavanje podrazumijeva najam vanjskih prostora poput jumbo plakata. Iako je klasično oglašavanje dugi niz godina dominiralo marketinškom komunikacijom, danas se sve više primjenjuje integrirana marketinška komunikacija. "Integrirana marketinška komunikacija je proces koji uključuje razvoj i primjenu različitih strategija persuazivne komunikacije kako bi se utjecalo na potrošače i potencijalne kupce u određenom vremenskom okviru. Ovaj proces se temelji na pet ključnih karakteristika: (Kesić, 2003)

1. Utjecaj na potrošače,
2. Fokusiranje na potrebe i želje potrošača ili potencijalnih kupaca,
3. Korištenje jednog ili više kanala komunikacije,
4. Postizanje sinergijskih učinaka kroz koordinaciju različitih komunikacijskih sredstava,
5. Izgradnja dugoročnih odnosa s kupcima.

Što se tiče distribucije potrebno je dobro odabrati načine kojima se proizvodi nude korisnicima, što u muzejima nije većinom razvijeno. U izvornom smislu marketinške strategije, distribucija ima manju važnost za muzeje, budući da su muzeji manje dinamične institucije u usporedbi s komercijalnim poduzećima. (Šola 2001)

Zadnja stavku predstavljaju ljudi, odnosno zaposlenici. Jasno je da muzeji zapošljavaju stručnjake iz raznih područja, zbog čega je važno uskladiti rad svih zaposlenika kako bi se osiguralo učinkovito djelovanje muzeja. Stoga se može raspraviti o konceptu unutarnjeg marketinga. Unutarnji marketing usmjeren je na motiviranje zaposlenika i odjela da se usmjere na potrebe i želje korisnika.

Važnu ulogu igraju marketinški stručnjaci. Marketinški stručnjak ima ključnu ulogu u privlačenju pažnje, angažiranju i poticanju donacija od potencijalnih korisnika. Ovaj stručnjak nastoji razumjeti i ispuniti potrebe i želje ciljanih grupa kako bi stvorio učinkovit pristup i strategije za privlačenje interesa i podrške. U kontekstu muzeja, marketinški tim igra vitalnu ulogu u suradnji s direktorima, kustosima, organizatorima izložbi, stručnjacima za obrazovanje i drugim ključnim članovima osoblja. Zajedno rade na implementaciji marketinških strategija koje odražavaju njihove vizije i odluke, s ciljem poboljšanja posjećenosti, povećanja angažmana posjetitelja i osiguravanja potrebnih resursa za uspješno funkcioniranje muzeja. (Šola; 2001.)

Postoji i razlika između marketinga i odnosa s javnošću. Prema Šoli (2002), odnosi s javnošću predstavljaju organizirano i sustavno informiranje svih sudionika u upravljanju muzejom, kao i korisnika njegovih usluga. U većini muzeja odjeli za odnose s javnošću su obično razvijeniji nego odjeli za marketing. Odnosi s javnošću predstavljaju samo jedan segment marketinga, što znači da je marketing širi pojam. Svaki marketing uključuje odnose s javnošću, ali odnosi s javnošću ne moraju nužno biti marketing. Zbog toga se često povezuju ove dvije aktivnosti. Svi se slažu da najbolji posjeti muzeju dolaze zahvaljujući pozitivnim usmenim preporukama. Iz tog razloga, komunikacija je ključna zadaća muzeja, dok je marketing samo jedan njezin dio.

Marketinški plan muzeja ključan je element cjelokupne marketinške strategije. U njemu se donose važne odluke koje mogu značajno utjecati na uspješnost promocije pojedine izložbe ili muzeja u cjelini.

Razvijanjem Nacionalnog plana za unapređenje muzejske djelatnosti, postavit će se temeljne smjernice i aktivnosti za implementaciju ključnih standarda i normi u muzejskoj praksi. Plan će uključivati strategije za unapređenje muzejske ponude i proširenje publike, čime će se povećati broj posjeta različitim muzejskim programima i događajima. Povećana posjećenost muzeja ne samo da će unaprijediti kulturno iskustvo posjetitelja, već će također potaknuti aktivnije sudjelovanje zajednice u očuvanju kulturne baštine. Ovaj pristup će dugoročno utjecati na razvoj društva koje je odgovorno i osjetljivo prema očuvanju i zaštiti nacionalne kulturne baštine, doprinoseći tako jačanju kulturnog identiteta i društvene kohezije. (Strateški plan Ministarstva kulture 2019.-2021., 2018.).⁶

4.3. Muzeji u 21. Stoljeću

Današnja tehnologija omogućuje pristup velikom broju zanimljivih sadržaja, zbog čega kulturne institucije moraju pratiti moderne trendove kako bi privukle i zadržale posjetitelje. Samo stvaranje kvalitetnih izložbi, predstava ili koncerata više nije dovoljno; važno je aktivno sudjelovati u životu zajednice i koristiti tehnologiju za angažiranje publike.

Kako bi se osuvremenio pristup kulturi, predlažu se sljedeće strategije: (Hoover, G., 2015.)⁷

1. **Digitalna prisutnost i angažman:** Kulturne institucije trebaju razviti i održavati snažnu prisutnost na društvenim mrežama i digitalnim platformama. To uključuje redovito objavljivanje zanimljivog i interaktivnog sadržaja, kao i angažiranje publike putem online kampanja, virtualnih ture i live prijenosa događaja.
2. **Korištenje naprednih tehnologija:** Integracija tehnologija poput proširene stvarnosti (AR) i virtualne stvarnosti (VR) može obogatiti iskustvo posjetitelja i pružiti nove načine interakcije s izlozbama i umjetničkim djelima.
3. **Edukacija i rad s publikom:** Razvijanje edukativnih programa, radionica i interaktivnih sesija može pomoći u jačanju veze između institucije i zajednice. Ovi programi trebaju biti usklađeni s potrebama i interesima različitih demografskih skupina.

⁶ Ministarstvo kulture, Strateški plan ministarstva kulture 2019.-2021. (Internet) dostupno na: <https://min-kulture.gov.hr/> (18.6.2024)

⁷ Hoover, G.; 2015.; 10 Ideas for Bringing Museums into the 21st Century (Internet) dostupno na <https://www.linkedin.com/pulse/10-ideas-bringing-museums-21st-century-garyhoover> (20.6. 2024.)

4. **Suradnja s lokalnom zajednicom:** Aktivno uključivanje u lokalne inicijative i suradnja s drugim organizacijama može pridonijeti boljoj vidljivosti i privlačenju novih posjetitelja. Organiziranje zajedničkih događaja i aktivnosti može povećati angažman i interes lokalne zajednice.
5. **Inovativno financiranje i sponzorstva:** Istraživanje novih oblika financiranja, uključujući crowdfunding kampanje i partnerstva s privatnim sektorom, može pružiti dodatne izvore sredstava i pomoći u realizaciji novih projekata i aktivnosti.
6. **Personalizacija iskustava:** Korisnici danas očekuju personalizirana iskustva, stoga je važno koristiti podatke i analize kako bi se prilagodile ponude i usluge specifičnim interesima i potrebama posjetitelja.
7. **Humanizacija:** Mnoge aspekte muzeja su ljudima nepoznati i percipirani kao nebitni. Znanstveni muzeji često ne pružaju cjelovitu priču koja je dovela do određenih otkrića. Umjetnici, znanstvenici i drugi ključni akteri trebali bi biti prikazani na način koji omogućuje posjetiteljima da se s njima povežu ili ih bolje razumiju. Interakcija s posjetiteljima može biti ključna, pa bi muzeji trebali omogućiti posjetiteljima da predlažu ideje za nove postavbe ili poboljšanja. Ovaj pristup ne samo da uključuje posjetitelje u rad muzeja, već i pruža dragocjene uvide u njihove potrebe i želje, budući da su oni razlog postojanja muzeja. Ispričavanjem priča o djelima, muzeji mogu povezati posjetitelje s autorima i potaknuti njihove emocionalne reakcije.
8. **Pogodnost:** Pogodnost može biti čak važnija od cijene i sadržaja. Ona obuhvaća faktore poput lokacije (u odnosu na konkurenciju), dostupnost parkinga, radno vrijeme te vidljivost informacija o izložbama (ukoliko su informacije postavljene prenisko i gužva je velika, posjetitelji ih možda neće moći pročitati). Također, postoje web stranice koje ne pružaju jasne informacije o radnom vremenu i cijenama ili ih skrivaju među nepotrebnim tekstovima, što otežava pronalaženje tih podataka i može biti neprihvatljivo.
9. **Mašta u odnosu na novac:** Ponekad su jeftinije i kreativnije izložbe posjećenije od onih koje su skupo financirane. Stoga je ključno razviti interakciju s posjetiteljima. Jedan od glavnih prioriteta trebao bi biti pametno i učinkovito upravljanje budžetom. Umjesto trošenja velikih sredstava na skupe projekte, treba se fokusirati na inovativne ideje koje mogu učiniti izložbu privlačnijom i zanimljivijom.
10. **Novi aspekti:** Izložbeni sadržaj može imati značajnu edukativnu vrijednost, a za to su ključni vrsni pripovjedači koji mogu učiniti svaki eksponat zanimljivim. Također, sadržaj može uključivati elemente zabave, emocija, misterije i slične dimenzije koje dodatno obogaćuju iskustvo posjetitelja.

Implementacijom ovih strategija, kulturne institucije mogu bolje odgovarati na izazove modernog doba i učinkovitije privući i zadržati posjetitelje.

4.4. Marketing na društvenim mrežama i muzeji

U 1990-ima nova tehnologija u komunikaciji je predstavljena te transformirala ih; zvana Internet. U početku muzeji nisu rado prihvaćali internet. Zapravo su bili jedni od posljednjih kulturnih institucija koje ih iskoriste prednosti interneta. Iako muzeji upoznao se s internetskim okruženjem prilično kasno u prošlom desetljeću u ulozu online/web okruženje naraslo je do te mjere da nudi prostor bez prilike i predstavlja danas dobrobit za publiku svake izložbe i ponude u isto vrijeme muzeji mjesto za nova poboljšanja. Nove komunikacijske tehnologije promijenile su način na kojim se komunicira u posljednjem desetljeću. Zahvaljujući niskoj cijeni, trenutni pristup informacijama i znanju, tehnologija je promijenila način na koji ljudi komuniciraju jedni s drugima i dobivaju pristup informacije diljem svijeta. Muzeji trenutno koriste tehnologije koje pružaju trenutni pristup informacijama na razne načine. Ova činjenica dovela je do promjene profila posjetitelja muzeja kako se bolje upoznaje s novim tehnologijama i s druge strane, tehnologije koje se primjenjuju u muzejima mijenjaju se ovisno o potrebama posjetitelja. Istodobna evolucija digitalnih tehnologija i Internet omogućuje pristup svima diljem svijeta za virtualni posjet postojećem muzeju ili muzej koji postoji samo online. Novo doba i nove tehnologije krše barijere konvencionalnog muzeja koji se pretvara u nešto drugačije, nešto novo i uzbudljiv (Hoover, 2015.).

Nove komunikacijske tehnologije značajno su promijenile način na koji komuniciramo u posljednjem desetljeću. Zahvaljujući niskim troškovima i trenutačnom pristupu informacijama i znanju, tehnologija je transformirala način na koji ljudi međusobno komuniciraju i pristupaju informacijama diljem svijeta. Muzeji trenutno koriste tehnologije koje omogućuju neposredan pristup informacijama na različite načine. Ova promjena dovela je do promjene profila posjetitelja muzeja, koji postaje sve upućeniji u nove tehnologije, dok se tehnologije koje se primjenjuju u muzejima prilagođavaju potrebama posjetitelja. Istovremena evolucija digitalnih tehnologija i interneta omogućava svima širom svijeta virtualne posjete postojećim muzejima ili muzejima koji postoje samo online. Nova doba i nove tehnologije ruše granice konvencionalnog muzeja, pretvarajući ga u nešto drugačije, inovativno i uzbudljivo (Kotler, Kotler & Kotler, 2008).

Internet je stvoren kako bi omogućio komunikaciju informacija s jednog mjesta na drugo putem povezanosti diljem svijeta. Kako su godine prolazile, osim očite potrebe za prijenosom informacija, pojavila se i nova potreba: potreba za ljudskim kontaktom uz istovremeno širenje informacija. Ljudi ne

žele samo biti informirani; žele također dijeliti svoje znanje, razmjenjivati ideje i dobivati povratne informacije. Od tog trenutka pojavile su se društvene mreže. Društvene mreže su promijenile način na koji ljudi svakodnevno komuniciraju širom svijeta. Razvoj novih društvenih tehnologija redefinirao je globalnu komunikaciju. Društvene mreže su revolucionirale komunikaciju pružajući stabilnu i pristupačnu platformu za kontinuirani dijalog koji nadmašuje nacionalne granice. Ova komunikacija može se uspostaviti kako među profesionalcima u muzeju, tako i među običnim posjetiteljima. Društvene mreže nemaju nikakvih granica. One ne prepoznaju razlike; ni kulturne, ni socijalne, političke ili geografske. Kroz internet i društvene mreže muzeji mogu doseći globalna tržišta, što omogućuje potrošačima da kupuju proizvode i usluge iz muzeja diljem svijeta. Globalni marketing ne priznaje nacionalne granice, potičući muzeje na suradnju s kolegama iz drugih dijelova svijeta (Kotler, Kotler & Kotler, 2008).

5. FINANCIRANJE NEPROFITNIH KULTURNIH USTANOVA

Ukoliko tvrtka za organizaciju događaja učinkovito upravlja svojim financijskim sredstvima, moći će pokriti sve povezane troškove koristeći sredstva koja su prvotno navedena klijentima, a uz malo sreće, ostvarit će i dodatni profit. Ključno je da prihod od prodaje ulaznica i dodatnih proizvoda, poput suvenira, značajno nadmaši ukupne troškove organizacije događaja. Ovo osigurava da organizatori ili investitori mogu ostvariti profit, čime se omogućuje dugoročna održivost i uspjeh poslovanja. Efikasno upravljanje troškovima, zajedno s pažljivom strategijom prihoda i marketinškim planiranjem, ključno je za postizanje financijske ravnoteže i uspjeha svakog događaja. Također, važno je kontinuirano pratiti i analizirati financijske podatke kako bi se prilagodili strategije i maksimizirali rezultati, čime se dodatno povećavaju šanse za uspjeh i profitabilnost. (Šešić, Stojković 2011).

Načini financiranja neprofitnih kulturnih ustanova znatno se razlikuju ovisno o zemlji. Ključnu ulogu imaju politika, obrazovni sustav, infrastruktura i motivacija. Dok neki sustavi potiču razvoj, drugi su zastarjeli i trebaju reforme. U sljedećem dijelu bit će obrađeni problemi s kojima se suočavamo u Hrvatskoj, uz prikaz dobrih i loših primjera poslovanja, a potom će uslijediti primjeri i prijedlozi iz inozemstva.

Slika 2: Pojediniosti marketinga profitnih i neprofitnih organizacija



Izvor: Alfirević, N., Pavičić, J., Najev Čačija, Lj., Mihanović, Z., Matković, J. (2013): Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija, Školska knjiga, Zagreb

U neprofitnim organizacijama glavni cilj i mjerilo uspješnosti usmjereni su na ispunjavanje misije i ciljeva organizacije, a ne na ostvarivanje financijskog profita. Ključna svrha ovih organizacija je pružanje koristi zajednici ili određenim skupinama kroz njihove aktivnosti i programe. Svi dionici u organizaciji, uključujući korisnike, donatore, volontere i zaposlenike, imaju jednak značaj. Korisnici usluga su ključni jer predstavljaju primarni cilj aktivnosti organizacije, dok donatori i financijeri omogućavaju potrebna sredstva za ostvarivanje misije. Ova ravnoteža među dionicima osigurava da organizacija ostane usklađena s vlastitim vrijednostima i ciljevima, te doprinosi njezinoj dugoročnoj održivosti i učinkovitosti u ostvarivanju društvenih, kulturnih ili obrazovnih svrha. (Brkljačić, I.; 2018.)

5.1. Financiranje neprofitnih kulturnih ustanova u Republici Hrvatskoj

Kultura i kulturne industrije se sve više prepoznaju kao ključni pokretači ekonomskog razvoja, uključujući i neprofitne sektore. Za maksimalno iskorištavanje kulturnog potencijala važno je ulaganje u nove projekte i osigurati sredstva za redovno poslovanje. U Hrvatskoj se financiranje kulture većinom oslanja na državni proračun i prihode od prodaje. Prema Bestvini, Šain i Maršić (2018), u zemlji, kao i u većini istočnoeuropskih država, postoji otpor prema alternativnim i modernim oblicima financiranja.

Ukoliko je riječ o alternativnom financiranju, dijeli se u dvije grupe.

Prema Bestvini, Šainu i Maršiću (2018:429), prvi alternativni izvor financiranja čine vlastiti prihodi koje institucije generiraju kroz svoje aktivnosti. Ti prihodi uključuju:

- Prodaju suvenira, ulaznica, umjetničkih djela i sličnih stavki
- Najam prostora, opreme, kostima i drugih resursa
- Usluge poput organizacije događaja i edukacijskih programa
- Publikacije.

Druga vrsta alternativnog financiranja obuhvaća tržišne metode, uključujući:

- Crowdfunding: Suvremeni način financiranja projekata putem internetskih platformi, koji omogućuje prikupljanje sredstava od širokog kruga ljudi. Crowdfunding nudi priliku za financiranje kulturnih inicijativa (Šain, 2019., 381).
- Rizični kapital: Kapital koji ulažu investitori u institucije koje nisu kotirane na burzi, s ciljem postizanja visokih prinosa. Ova vrsta financiranja je važna za institucije koje ne mogu dobiti kredit od banaka (Mrkonjić, 2018.,5).

- Leasing: Financijska metoda koja uključuje najam pokretnih ili nepokretnih investicija. Prema međusobnim sporazumima, korisnik plaća ugovorenu najamninu za korištenje imovine (Vizaj, Radnić, 2005.,136).
- Donacije: Besplatni darovi bez ikakve protuusluge.
- Sponzorstva: Financijska podrška uz određene protuusluge.
- EU fondovi: Financijski instrumenti Europske unije namijenjeni provedbi javnih politika i poticanju projekata kroz dodjelu sredstava korisnicima (EU fondovi, 2020.p.).

Ulaganje u marketing kulturnih institucija može biti ključno za njihovo financiranje. Prema Buljubašiću (2020), ključno je prikazivati i popularizirati kulturna i umjetnička djela te poticati interakciju publike s umjetnošću i kulturnim institucijama. Time naglašava potrebu za istraživanjem razlike između proizvođača i potrošača, a tržišni pristup kulturi zahtijeva poticanje potrošnje radi veće ekonomske koristi za institucije koje nude proizvode poput izložbi i predstava. Marketing u kulturi treba se fokusirati na informiranje što većeg broja potencijalnih korisnika (sadašnjih i budućih posjetitelja) o misiji i viziji institucije te na privlačenje što većeg broja publike.

Od 2019. godine Ministarstvo kulture uspostavilo je novi model financiranja za različite programske aktivnosti muzeja. Sredstva za rad muzeja sada se dodjeljuju iz proračuna Ministarstva, što je omogućilo bolji pregled financijskih sredstava i značajno pojednostavilo administrativne procese. Prema novom modelu, muzejski programi uključuju i galerijske aktivnosti unutar muzeja. Najveći broj odobrenih programa odnosi se na izložbene programe, edukativne i nakladničke aktivnosti, muzejske manifestacije te programe zaštite muzejskih fondova (Muzejska djelatnost, 2019:1-6).

Međutim, u Republici Hrvatskoj ovaj model financiranja još uvijek nije u potpunosti primijenjen, posebno kada je riječ o muzejima u državnom vlasništvu, što će biti detaljnije objašnjeno u daljnjem dijelu rada. Sljedeće poglavlje pružit će kratak pregled postojećih osnovnih financijskih izvještaja u Hrvatskoj.

Unatoč financijskoj potpori koju kultura i umjetnost u Republici Hrvatskoj primaju, stanje u tom sektoru nije zadovoljavajuće. Ključni problemi uključuju: (OraH - Održivi razvoj Hrvatske, 2015.)

1. Politički utjecaj i nedostatak javne rasprave o pitanjima financiranja i upravljanja javnim ustanovama.
2. Dominacija velikih nacionalnih i javnih institucija, što dovodi do zanemarivanja manjih institucija, samostalnih umjetnika, umjetničkih organizacija, udruga i poduzeća.

3. Kulturna politika koja se fokusira na tradicionalne forme, zanemarujući razvoj i poticanje novih umjetničkih praksi.
4. Nedostatak potpore za kulturne programe usmjerene prema društveno marginaliziranim skupinama.
5. Loša povezanost s drugim društvenim i gospodarskim sektorima.
6. Nepotpuna stručna priprema u području kulturnog i umjetničkog obrazovanja, upravljanja kulturom i menadžmenta.
7. Kulturna politika koja se pretežno usredotočuje na zaštitu kulturne baštine, a ne na dugoročno održivo korištenje i ulaganje u očuvanje.
8. Zanemarivanje dugoročnih razvojnih programa međunarodne kulturne suradnje, s naglaskom na jednokratna gostovanja.

Poneki od ključnih razloga za manjak marketinga i odgovarajućeg menadžmenta u kulturnim institucijama uključuju: (Pavičić, Alfirević, Aleksić, 2006)

Problemi u području kulturnih institucija uključuju:

- Neprihvatanje i loša atmosfera u vezi s poslovnim koncepcijama unutar institucija.
- Niska plaća i nedostatak motivacije među zaposlenicima koji se bave marketingom, što dovodi do negativne selekcije i visoke fluktuacije kadrova, s čestim odlascima u druge institucije ili sektore.
- Ograničene mogućnosti za profesionalni razvoj i napredovanje, osobito u manjim institucijama.

U Hrvatskoj, kulturne institucije prekomjerno ovise o proračunskim izvorima financiranja, što im oduzima poticaj i motivaciju za rast i razvoj. Problemi proizlaze iz sustava koji nagrađuje institucije s većim dugovima dodatnim financijskim sredstvima, dok one koje uspješno smanje dugove dobiju manje sredstava. Ovaj začarani krug dovodi do percepcije kulture kao troška, iako ona ima značajan potencijal. Dodatno, rijetko se zapošljavaju profesionalni menadžeri i marketingaši, a na te pozicije često dolaze osobe bez odgovarajuće stručnosti. To rezultira loše organiziranim događajima, neefikasnom promocijom i komunikacijom s javnošću, te smanjenjem interesa publike. Kultura ne mora nužno biti komercijalizirana za postizanje boljih rezultata; potrebno je samo posvetiti više pažnje i rada njenom upravljanju i promociji.

Primjer uspješnog upravljanja odnosima s javnošću putem društvenih mreža predstavlja Muzej vučedolske kulture. Ovaj muzej redovito objavljuje sadržaj koji je i zabavan i informativan, te prati

aktualna događanja. Prema Rihelju (n.d.), „uspjeh ove pozitivne turističke priče leži u učinkovitoj promociji i komunikaciji na društvenim mrežama. Ovaj pristup pokazuje kako se bez velikog marketinškog budžeta, koristeći samo entuzijazam i proaktivnost, može postići značajan uspjeh. Nažalost, rijetko se vidi da državni muzeji aktivno koriste marketinške strategije i društvene mreže te komuniciraju otvoreno s javnošću. Ovaj pristup je ključan za razvoj samoodrživosti, što se vidi u primjerima svjetskih muzeja i privatnih muzeja u Zagrebu. Iako je glavni cilj muzeja očuvanje kulturne baštine i edukacija građana, važno je težiti i ka samoodrživosti, povećanju broja posjetitelja i otvorenosti prema javnosti.“

Dodatno, muzejski tim je istaknuo: „Društvene mreže su naš ključni alat za marketing i maksimalno ih koristimo. Svoje znanje koristim za unapređenje svijesti o Muzeju vučedolske kulture i vučedolskoj kulturi općenito, te se stalno educiram putem stručnih seminara i edukativnih sadržaja na YouTubeu. Imamo snažnu web prisutnost kroz profile na Facebooku, LinkedInu, Pinterestu, Instagramu, YouTubeu i TripAdvisoru. Ovi alati, koji su i dalje besplatni, izuzetno su korisni za dvosmjernu komunikaciju s našim posjetiteljima. Najveće zadovoljstvo nam pruža reakcija naših posjetitelja i njihovo oduševljenje pričom o vučedolskoj kulturi i samim muzejom.“(Rihelj, n.d.).

Muzej vučedolske kulture ujedno je pokrenuo prvi muzejski online magazin, Adorant, koji promovira muzejske aktivnosti i arheologiju. Osim toga, muzejski kompleks uključuje suvenirnicu i web shop. Trenutno su u planu proširenja muzeja, što svjedoči o njihovom trudu i upornosti u nastojanju da postanu još bolji.

6. PRAKTIČNI PRIMJERI PRIMJENE MARKETINŠKIH STRATEGIJA U MUZEJU I GALERIJI GORICA LIVNO

6.1. Povijest muzeja

Gorički franjevci kroz svoje dugogodišnje djelovanje u livanjskom kraju su vodili brigu o nabavci knjiga, umjetničkih slika, otkrivanju i registriranju arheoloških lokaliteta i raznih drugih predmeta. Sve što su smatrali vrijednih donosili su i čuvali u samostanu. Na taj način su pripremali i ostvarili razne kulturne zbirke. (Barun, A., Gelo, J., Karaula, M., Njavro, M., Perišin, M., Vranješ, I., Vranješ, M., 2001.) Velike zasluge za osnivanje Franjevačkog muzeja i galerije Gorica Livno kao samostalnog subjekta te za oblikovanje vizije Muzeja kao moderne i složene ustanove pripadaju fra Boni Mati Vrdoljaku. Obnova i ustupanje zapadnog krila samostana označilo je ključni trenutak u razvoju muzejsko-galerijske djelatnosti u livanjskom kraju. Kao ustanova u formiranju, FMGG je nastojao zaposliti stručno osoblje, obraditi muzejsku građu i omogućiti njen prikladan pristup posjetiteljima.⁸

Godine 1979. popisivanjem postojeće kulturne baštine dobiven je uvid u bogatstvo predmeta koje samostan posjeduje. Na temelju tih saznanja, zajednica samostana odlučila je ustupiti zapadno krilo za potrebe Muzeja. U razdoblju od 1991. do 1995. zapadno je krilo samostana obnavljano s ciljem da se u uređenim prostorima postavi stalna memorijalna izložba slika Gabriela Jurkića. Svečano otvorenje održano je 18. listopada 1995., dok je 2. listopada iste godine službeno osnovana ustanova pod nazivom Franjevački muzej i galerija Gorica Livno, koja je postala samostalan subjekt. Osnivači ove ustanove su Franjevački samostan sv. Petra i Pavla Gorica Livno te Općinsko vijeće Livno. U travnju 1996. godine FMGG je registriran na Višem sudu u Mostaru. Samostan je FMGG-u ustupio sve svoje zbirke. U Upravnom vijeću Muzeja tri člana određuje samostan, a dva imenuje Općinsko vijeće. Zatim su slijedili radovi na izgradnji prostorije za knjižnicu i radovi na opremanju i otvaranju Memorijalne galerije Gabriela Jurkića 1995., opremanje i otvaranje privremene arheološke zbirke 2000.g. što se tiče privremenog postava numizmatične zbirke i zbirke starog oružja nije bilo prostora u početku te se odlučilo krenuti u izgradnju nove muzejske zgrade.⁹

Nakon što je dobiven potpun uvid u muzejsku građu, a knjižnica smještena u zapadno krilo franjevačkog samostana, postalo je očigledno da izložbeni prostori nisu adekvatni za smještaj svih postojećih zbirki. Franjevački muzej i galerija Gorica Livno (FMGG) već je raspolagao značajnim zbirkama koje uključuju arheološku, etnografsku zbirku, zbirku starog oružja, sakralnu zbirku,

⁸ Izvorna internetska stranica Muzeja i galerije Gorica Livno: <https://www.fmgg-livno.com/o-muzeju/>

⁹ Ibidem

filatelističku zbirku te umjetničku zbirku. Međutim, zbog ograničenosti prostora bilo je nužno pronaći rješenje koje će omogućiti adekvatan smještaj i prezentaciju ovih vrijednih predmeta.

Upravo zbog toga, franjevačka zajednica odlučila je ustupiti parcelu muzeju kako bi se izgradila nova zgrada koja će zadovoljiti potrebe institucije i omogućiti daljnji razvoj. Gradnja nove muzejske zgrade započela je 2000. godine i trajala je sve do 2010. godine. Projektnu dokumentaciju suvremene muzejske zgrade napravio je arhitekt Jeramaz. U izvođenje radove se krenulo 2000.g. svi radovi s kompletiranim uredskim prostorima su završeni i opremljeni 2007. Taj dugotrajan proces financijski su podržali brojni ključni donatori, među kojima su bili fra Jakov Kuprešanin i njegova majka Kaja, kao i samostanska uprava, Općina Livno, Vlada Republike Hrvatske te Federalno ministarstvo kulture i športa. Ova šira zajednica potpore bila je presudna za realizaciju projekta.

Osim nove zgrade, projektom je bilo predviđeno da se fratarska kuća, poznata i kao stara škola, koja nije bila srušena prilikom čišćenja terena, uvrsti u jedinstvenu arhitektonsku cjelinu s novim muzejskim kompleksom. Zbog svoje povijesne i kulturne važnosti, fratarska kuća je 25. ožujka 2005. godine proglašena nacionalnim spomenikom. Zavod za zaštitu spomenika pri Federalnom ministarstvu kulture i športa izradio je u rujnu 2006. godine izvedbeni projekt restauracije ove povijesne građevine. Radovi na restauraciji započeli su krajem 2006. godine i uspješno su završeni u 2007. godini, a njihovo financiranje osigurano je sredstvima Federalnog ministarstva kulture i športa.¹⁰

Obnova zapadnog krila samostana, izgradnja nove muzejske zgrade te restauracija stare škole predstavljali su prekretnicu u razvoju Franjevačkog muzeja i galerije Gorica Livno. Svi ovi infrastrukturni radovi omogućili su muzeju da dobije suvremene i funkcionalne izložbene prostore, kako za stalne postavke, tako i za povremene izložbe. Osim toga, novi prostori uključuju i depoe za sigurnu pohranu muzejske građe, kao i specijalizirane prostorije za konzervatorske i restauratorske radionice, čime se značajno unaprijedila mogućnost očuvanja kulturne baštine. Time je FMGG postao jedna od vodećih kulturnih institucija u regiji, ne samo po pitanju zbirke koje posjeduje, nego i po infrastrukturnim kapacitetima koji omogućuju visokokvalitetno čuvanje i prezentiranje kulturne baštine, što dodatno doprinosi kulturnom i turističkom razvoju cijeloga livanjskog kraja.

Jedan od glavnih atrakcija muzeja je stalni memorijalni postav posvećen slikaru Gabrielu Jurkiću, čija umjetnička ostavština svjedoči o bogatstvu bosanskohercegovačkog likovnog stvaralaštva. Uz ovaj umjetnički postav, muzej posjeduje stalnu arheološku zbirku, obogaćenu lapidarijem, koja posjetiteljima nudi pregled arheoloških nalaza iz različitih povijesnih razdoblja. Posebno zanimljivi su

¹⁰ Izvorna internetska stranica Muzeja i galerije Gorica Livno: <https://www.fmgg-livno.com/o-muzeju/povijest-muzeja/>

stalni postavi etnografske zbirke, koja prikazuje tradicijske običaje i način života lokalnog stanovništva, te sakralne zbirke koja sadrži vrijedne liturgijske predmete i sakralnu umjetnost.

6.2. Marketing muzeja i galerije Gorica Livno

Marketing Franjevačkog muzeja i galerije Gorica Livno (FMGG) usmjeren je na promociju i vidljivost muzeja kroz razne strategije i alate. Evo kako FMGG koristi marketing za unapređenje svoje prisutnosti i angažman s posjetiteljima.

6.2.1. Digitalne Platforme i Društvene mreže

FMGG aktivno koristi društvene mreže kao što su Facebook, YouTube i web stranicu za promociju svojih izložbi, događanja i kulturnih programa. Korištenje društvenih mreža omogućuje muzeju da dosegne širu publiku i poveća vidljivost. Redovito ažuriranje profila s informacijama o novim izložbama, događanjima i posebnostima muzeja pomaže u održavanju interesa i angažmana posjetitelja. Na njihovoj stranici može se dobiti uvid u trenutne i prošle izložbene aktivnosti. Jedno od pozitivnih aktivnosti jesu „Trijenale grafike Livno“.

Cilj Franjevačkog muzeja i galerije Gorica-Livno je da manifestacija postane globalno središte za grafičare iz cijelog svijeta, stvarajući platformu za promicanje grafičkog medija, razmjenu iskustava i kulturno povezivanje kroz umjetnost. Ova inicijativa dobila je značajnu podršku donacijom vrijednih grafičkih listova iz zbirke Biškupić, koja je ključna za razvoj suvremene grafičke zbirke muzeja. Na prvom međunarodnom trijenalu grafike sudjelovalo je čak 109 umjetnika iz 33 zemlje s 219 grafika. Među njima su priznati grafičari i profesori koji se ističu u promicanju grafičkog zanata i ljepote koju ovaj medij pruža. U vremenu kada umjetnost postaje sve više interdisciplinarna i medijski raznolika zbog tehnološkog napretka, muzeološka praksa suočava se s izazovom očuvanja i poticanja tradicionalnih grafičkih vještina. Nedugo nakon prve, 26. lipnja 2020. godine uslijedilo je i 2. Međunarodno trijenale grafike koje je predstavljalo virtualni moderni svijet. Tom samom izložbom su pokazali koliko su u koraku s vremenom i koliko us svjesni trenutnog stanja i kako bi privukli nove i mlađe članove/posjetitelje. Sama virtualna šetnja dostupna je i na njihovoj stranici. Gdje je Trijenale zaslužno dobilo svoj odjeljak i gdje je prikazano 3. Međunarodno Trijenale Grafike koje je nazvano „Granice slobode“ s čak 35 Zemalja suradnica.¹¹

¹¹ Izvorna internetska stranica Muzeja i galerije Gorica Livno: <https://www.fmgg-livno.com/medunarodni-trijenale-grafike-livno/>

Na samoj stranici još se mogu vidjeti i zbirke u koje se ubrajaju: arheološka, etnografska, umjetnička, numizmatička, zbirka oružja i vojne opreme i filatelistička zbirka. I tako pokazuju svoju volju i želju za očuvanjem jake povijesti grada a i volju biti u korak s vremenom. Tu je također i knjižnica koja je otvorena za javnost od 1995. godine. Najučestaliji korisnici knjižnice su muzejski djelatnici, studenti različitih studijskih programa iz zemlje i inozemstva, te učenici srednjih i osnovnih škola iz Livna. Osim njih, knjižnica također koristi manji broj znanstvenih djelatnika iz različitih dijelova regije. Knjižnica se oslanja na arhivske primjerke i funkcionalno je zatvorenog tipa. Ona sadrži muzejski dokumentaciju, uključujući opće muzejske spisane, graditeljsko-građevinske nacрте, podatke o zaposlenicima, gospodarsko-financijsko poslovanje te službenu dopispu. Osim toga, ističe se zbirkom muzejskih svjetloписа, koja obuhvaća stare i vrijedne fotografije Ćirila Raića, Ale Terzića, Zorana Alajbega i drugih, snimljene u Livnu i okolici od četrdesetih godina prošlog stoljeća te dokumentaciju muzejski zbirke.¹²

6.2.2. Stalni i privremeni izložbeni postavi

Među vrijednim stečevinama Franjevačkoga muzeja i galerije Gorica-Livno izdvaja se zbirka staklenih ploča i fotografske opreme prvoga livanjskoga foto-amatera Mate Kaića s početka XX. stoljeća. Ova zbirka obuhvaća preko 320 negativa, pozitiva i dijapozitiva na staklu, a predstavljena je široj javnosti 2015. godine izložbom pod nazivom "Mato Kaić – Svjetloписи pod bosanskim nebom." Pismohrana je u cijelosti obrađena i pohranjena u novoizrađene ormare 2014. godine, čime je osigurana trajna zaštita i pristup ovom važnom kulturnom naslijeđu. (Barišić, R., Markov, Ž., 2015.) S novim postavom u novoizgrađenoj zgradi muzeja, arheološka zbirka postala je prava povijesna bajka. Najznačajniji eksponat je poznati Kupreški čovjek, stariji od Mojsija. Ovaj izniman artefakt, sahranjen prije 3.700 godina, pronađen je u drvenom sarkofagu, smješten u zgrčenom položaju i omotan vunanim plaštom.

Tu je ujedno i stalna izložba Gabrijela Jurkića, školovanog u Beču na Akademiji koja privlači veliki broj posjetitelja. Također 14. lipnja 2022. godine u Etnografskom muzeju Zagreb otvorena je izložba fotografija Mato Kaić – Svjetloписи pod bosanskim nebom. Izložba je ostvorena u suradnji s Franjevačkim muzejom i galerijom Gorica – Livno, a održavala se pod pokroviteljstvom Središnjeg državnog ureda za Hrvate izvan Republike Hrvatske. Kada je riječ o istoimenoj izložbi, može se reći kako je ona sama dobar marketing. Izložba je započela u Livnu i Širokom Brijegu, zatim prebačena do Dubrovnika, Splita, Knina gdje je ubrzo postala poželjna. Samim time pokazuje kako dobar marketing utječe na održavanje kvalitetnog rada i pridavanje značajnosti novim načinima promoviranja. Sama izložba je popraćena radijski, televizijski i na mnogobrojnim lokalnim portalima.

¹² Izvorna internetska stranica Muzeja i galerije Gorica Livno: <https://www.fmgg-livno.com/izlozbe/>

Višenamjenska dvorana Muzeja, smještena u novoj zgradi, ima površinu od oko 300 m². Ova multifunkcionalna dvorana prilagođena je za razne namjene, uključujući povremene izložbe, seminare, znanstvene skupove, predavanja, filmske projekcije, promocije, prezentacije, radionice, festivale, konferencije i kongrese. Dvorana je opremljena izložbenom površinom, pomičnim pregradnim panoima, sjedalicama te omogućuje video-projekcije i prezentacije, što je čini svestranim prostorom za različite događaje i aktivnosti. Cijena za najam same dvorane je 300,00-500,00KM. Sve to se može vidjeti na Web stranici muzeja i vrlo lako „bookirati“.¹³

2024. godine je obilježena 50. obljetnica smrti Gabriela Jurkića, koji je uz stalni postav ova godine dobio i posebnu izložbu s gotovo 600 crteža i uz gotovo 200 uljanih slika.¹⁴ Za tu izložbu se okupio veliki broj ljudi i posudili Jurkićeve slike, kao što je umjetnik Endi Pošković i Julie Anne Visco te drugi.

6.2.3. Edukativni programi i radionice

Uz stalne postavke svaki mjesec imaju neka događanja, ako nije izložba onda je radionica ili koncert. Jedan projekt hvale vrijedan jest „Pedagoška radionica“, koja je započela 2007. pod nazivom „Umjetnik – Crta – Posvećenje, svibanj – lipanj, 2007.“, zatim Moja Bosna i Hercegovina, moje naslijeđe, 13. travnja 2010., te Volontiraj-kreditiraj, 8. listopada 2010. i Dani europskog naslijeđa, 2015. Također valja spomenuti kako je svjetski poznata Juliana Steinbach, rođena u Brazilu, studirala je u Francuskoj, Italiji, Izraelu i Portugalu, a diplomirala je na The Juilliard School u New Yorku. Nagrađivana je na brojnim međunarodnim natjecanjima i priznanjima, te redovito nastupa s orkestrima širom svijeta. 31. ožujka, održala radionicu s učenicima OGŠ „Franjo S. Vilhar“ uz podršku profesorica Nikoline Krželj i Berime Cero, te održala koncert za ljubitelje glazbe i privukla mnogobrojne posjetitelje. Također institucionalizirano događanje je i „Noć muzeja“.

Kao pristup marketingu, Franjevački muzej i galerija Gorica Livno ističe prezentaciju svojih muzejski usluga i projekata kako bi privukao postojeće i nove posjetitelje. Muzej svakodnevno prati trendove i ulaže u svoju djelatnost. Koristi se i tradicionalnim načinom ali i suradnjom s drugim muzejima kao što su Etnografski muzej u Zagrebu gdje je prikazana izložba Mate Kaića. Zatim po prvi puta se predstavlja značajna izložba i projekt „Delmati“, koji brišu današnje administrativne granice udruživanjem institucija iz Republike Hrvatske i Bosne i Hercegovine. Izložba je otvorena u Franjevačkom muzeju u

¹³ Izvorna stranica Muzeja i galerije Gorica Livno: <https://www.fmgg-livno.com/> (18.6.2024.)

¹⁴ Večernji list: (Ne)poznati Gabriel Jurkić (Internet) dostupno na: <https://www.vecernji.hr/kultura/u-privatnim-zbirkama-pronadene-slike-samozatajnog-slikara-koje-javnost-jos-nikad-nije-vidjela-1779721> (18.6.2024.)

Tomislavgradu. Splitsko-dalmatinska županija prepoznala je važnost ove teme i već duže vrijeme podržava projekt s financijskom potporom od oko 30.000 €, koja uključuje sustavna istraživanja i zaštitu delmatske baštine. Izložba, koja spaja modernost i tradiciju, očekuje se da će privući i domaće i strane posjetitelje te imati potencijal za proširenje izvan granica Hrvatske u kojoj sudjeluje čak 11 institucija.

Što se tiče financiranja muzeja i galerije, na prijedlog Ministarstva znanosti, prosvjete, kulture i športa Hercegbosanske županije, Vlada je na svojoj 70. sjednici usvojila Odluku o odobravanju Programa transfera financijskih sredstava za Franjevački muzej i galeriju Gorica Livno. Ukupno odobrena financijska sredstva za oba muzeja iznose 210.000,00 KM, pri čemu je za Franjevački muzej i galeriju Gorica Livno odobreno 144.000,00 KM.¹⁵ Ujedno tu je i Vlada Republike Hrvatske koja je uvelike doprinijela razvoju muzeja, gdje je 2016. godine. Raspodjelom sredstava čak dodijelila sredstva za utopljanje zgrade Franjevačkog muzeja i galerije Gorice-Livno u iznosu od 200.000,00 kn. Te je iz Proračuna grda Livna za 2024. godinu dodijeljeno 110.000KM.¹⁶

Sam muzej nema poseban odjel za marketing. Poseban naglasak je stavljen na održavanje i unapređivanje muzeja. To sve se odnosi na kulturni i društveni dio muzeja. Unatoč tome ne zaostaju za ostatkom muzejskog svijeta. Oslanjajući se dijelom na tradicionalne načine marketinga kao što su novine, Večernji list, Jutarnji list, Feniks, Avaz, radio postaje i one najvrjednije muzeje partnere. Tako pokazuje svoju ozbiljnost. Muzej radi na bogaćenju vlastitog sadržaja.

Najvažniji trenutni oblici promocije jesu konstantna događanja koju trenutno predstavlja „Glazba u slici“ prof. dr. sc. Gorana Sučića koja je u sklopu „Livanjskog kulturnog ljeta“.

¹⁵ Akta: Odobrena financijska sredstva za Franjevački muzej i galeriju Gorica Livno:

<https://www.akta.ba/vijesti/bih/159963/odobrena-finansijska-sredstva-za-franjevacki-muzej-i-galeriju-gorica-livno> (12.7.2024.)

¹⁶ Proračun grada Livna za 2024. godinu: <https://livno.ba/wp-content/uploads/Proracun-Grada-Livna-za-2024.-godinu.pdf> (12.7.2024.)

7. ZAKLJUČAK

Zaključak rada obuhvaća nekoliko ključnih uvida u ulogu muzeja u suvremenom društvu, s posebnim fokusom na Franjevački muzej i galeriju Gorica Livno. Analizirali smo kako muzeji, kao institucije koje čuvaju kulturnu baštinu, moraju neprekidno prilagođavati svoje metode i strategije kako bi ostali relevantni i učinkoviti u ispunjavanju svoje misije u današnjem dinamičnom okruženju.

Franjevački muzej i galerija Gorica Livno ističe se kao primjer muzejske institucije koja uspješno integrira tradicionalne i moderne pristupe u svojoj djelatnosti. Osnivanje muzeja, obnova zapadnog krila samostana, izgradnja nove muzejske zgrade i restauracija stare škole, postavljanje etnografskoj dijela predstavljaju značajne korake u unapređenju muzejske infrastrukture. Ove investicije omogućile su muzeju da proširi svoje izložbene prostore, unaprijedi zbirke i poboljša uvjete za rad stručnjaka i konzervatora. Danas, FMGG ne samo da čuva bogate muzejske zbirke, već i pruža posjetiteljima jedinstvena iskustva kroz stalne i povremene izložbe, kao i pristup samostanskoj crkvi i staroj knjižnici. Ova kombinacija tradicionalnog i suvremenog pristupa čini muzejski kompleks važnim centrom kulturnog i obrazovnog života u regiji. Uz konstantni trud i rad osmero djelatnica/ka muzeja ovaj muzej pokazuje iz dana u dan kako treba i može muzej iz malog mjesta poput Livna doprinijeti uvelike svjetskoj kulturnoj baštini. I vremenom je postao poželjna destinacija ljubitelja kulture što prepoznali i lokalne novine kao što su Jutarnji list, Večernji list i mnogi drugi. Također važno je naglasiti kako ima jako puno prostora za napredak i kako bi se mogao više angažirati i organizirati odjel marketinga. Kako bi mnogi uvidjeli trud uloženi u izložbe i radionice koje isti nudi.

U okviru rada, posebno smo se posvetili značaju marketinga u muzejskoj djelatnosti. S obzirom na sveprisutnu digitalizaciju i razvoj novih komunikacijskih tehnologija, muzeji danas imaju priliku i odgovornost koristiti društvene mreže i druge digitalne platforme za promociju svojih programa i angažiranje s publikom. Muzej vučedolske kulture služi kao dobar primjer kako se uz entuzijizam i kreativnost mogu ostvariti značajni rezultati u povećanju vidljivosti i privlačenju posjetitelja, i to bez velikih marketinških budžeta. Primjena marketinških strategija ne samo da pomaže u povećanju posjećenosti muzeja, već također doprinosi stvaranju dugoročnih odnosa s posjetiteljima i zajednicom. U današnjem globaliziranom svijetu, muzeji su suočeni s izazovima poput konkurencije i promjenjivih potreba publike. Stoga je važno da muzejske institucije neprestano prate trendove, prilagođavaju svoje pristupe i koriste inovativne tehnologije kako bi ostale relevantne i učinkovite. Povećanjem broja izložbi, predavanja, radionica te uvođenjem različitih sadržaja poput predavljanja knjiga, koncerata klasične ili drugih vrsta glazbe, kao i filmskih projekcija, mogu se privući nove skupine ljudi koje ranije možda nisu bile zainteresirane za posjet muzeju. Korištenjem različitih marketinških metoda i

konceptata moguće je povećati prihode muzeja kroz porast broja posjetitelja, što čini marketing ključnim dijelom svake muzejske strategije i plana. Međutim, u Hrvatskoj i Bosni i Hercegovini se još uvijek nedovoljno ulaže u marketing muzeja te je potrebno ubrzati ovaj blagi porast kako bi se poboljšala njihova kvaliteta.

U zaključku, kako ističu Kotler i suradnici, učinkovita primjena marketinških strategija u muzejima i drugim neprofitnim kulturnim ustanovama može značajno povećati njihovu posjećenost i financijsku stabilnost, a samim time i njihovu sposobnost očuvanja i promocije kulturne baštine. Ova teza podupire i Šola, koji naglašava kako je ulaganje u marketing ključno za obznanjivanje vrijednosti koje muzeji pružaju zajednici. U skladu s time, jasno je da povećanje marketinških aktivnosti nije samo sredstvo za veći prihod, već i za snažnije povezivanje muzeja s lokalnom i međunarodnom publikom. Na kraju, muzeji imaju ključnu ulogu u očuvanju kulturne baštine i obrazovanju javnosti. Oni moraju balansirati između tradicionalnih metoda očuvanja i novih tehnoloških i marketinških pristupa kako bi ispunili svoje misije i zadovoljavali potrebe suvremenih korisnika. Franjevački muzej i galerija Gorica Livno, kao i drugi muzeji, trebaju nastaviti s inovacijama i prilagodbama kako bi osigurali svoju dugoročnu održivost i uspjeh u očuvanju kulturnog nasljeđa.

8. LITERATURA

1. Akta, (Internet) dostupno na: <https://www.akta.ba/> (12.7.2024.)
2. Alfirević, Nikša., Pavičić, Jurica., Najev Čačija, Ljiljana., Mihanović, Zoran., Matković, Jelena. (2013): Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija. Zagreb. Školska knjiga.
3. Barun, Anđelko., Gelo, Josip., Karaula, Marijan., Njavro, Mato., Perišin, Maja., Vranješ, Iva., Vranješ, Marija. (2011): Franjevački samostan Gorica Livno; turistička monografija. Zagreb. Turistička naklada.
4. Barišić, Ružica., Markov, Željka. (2015): Mato Kaić - Svjetlopsi pod bosanskim nebom; Franjevački muzej i galerija Gorica – Livno. Livno.
5. Buljubašić, Iva. (2015): Impact of unconventional advertising on performance of cultural institutions in Osijek. Opatija. Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek. 1097-1105.
6. Brkljačić, I. (2018): Marketing neprofitnih organizacija na primjeru Udruge Nobilis (Internet) dostupno na: <https://repozitorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst:2644> (12.7.2024.)
7. Buljubašić, Iva; Ham, Marija; Pap, Ana. (2016): Factors influencing the implementation of unconventional marketing in cultural institutions - evidence from Croatia*. Scientific Annals of Economics and Business 63 (2): 247-272.
8. Buljubašić, I.; Borić, M.; Hartmann Tolić, I. (2016): The impact of promotion in creative industries - the case of museum attendance. Osijek. Ekonomski fakultet Osijek. Ekonomski vjesnik, 16 (1): 109-124.
9. Culturnet.hr, (Internet) dostupno na: <https://www.culturenet.hr/default.aspx?id=23560> (12.7.2024.)
10. Franjevački muzej i galerija Gorica Livno, (Internet) dostupno na: <https://www.fmgg-livno.com/> (18.6.2024.)
11. Hoover, G.; 2015.; 10 Ideas for Bringing Museums into the 21st Century - <https://www.linkedin.com/pulse/10-ideas-bringing-museums-21st-century-garyhoover> (20.6. 2024.)
12. Hrvatska enciklopedija, (Internet) dostupno na: <https://www.enciklopedija.hr/> (18.6.2024.)
13. Kotler, Neil G.; Kotler, Philip; Kotler Wendy I. (2008): Museum Marketing and Strategy. Jossey-Bass.
14. Kotler, Philip. (2002): Marketing, Management, Millenium Edition. Pearson Custom Publishing.
Kotler, Philip; Armstrong Gary. (2010): Principles of marketing, Pearson Education.

15. Komarac, T. (2014): A New World for Museum Marketing? Facing the Old Dilemmas while Challenging New Market Opportunities. *Market-Tržište*, Vol.26 No.2: 199-214.
16. Ministarstvo kulture, Strateški plan ministarstva kulture 2019.-2021. (Internet) dostupno na: <https://min-kulture.gov.hr/> (18.6.2024)
17. Muzejski dokumentacijski centar, (Internet) <http://www.mdc.hr/hr/mdc/o-nama/mdc-danas/omdc-u/> (18.6.2024.)
18. Pavičić, Jurica., Alfirević, Nikša., Aleksić, Ljiljana. (2006): *Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti*. Zagreb. Masmedia.
19. Proračun grada Livna: Proračun grada Livna za 2024. godinu. (Internet) dostupno na: <https://livno.ba/kategorija/proracun-grada-livno/> (18.6.2024.)
20. Rihelj, G.; (2016): Vučedolski muzej preko društvenih mreža povećava posjetu. (Internet) dostupno na: <http://hrturizam.hr/vucedolski-muzej-preko-drustvenih-mreza-povecava-posjetu/> (18.6.2024.)
21. Šola, Tomislav. (2001): *Marketing u muzejima ili O vrlini i kako je obznaniti*. Zagreb. Hrvatsko muzejsko društvo.
22. Šola, Tomislav. (2002): *Marketing u muzejima*. Beograd, CLIO.
23. Starčević, M.; *Strateško planiranje marketinga u ustanovama kulture; doktorska disertacija*; Beograd 2014. (Internet) dostupno na: <http://www.fon.bg.ac.rs/downloads/2014/12/Doktorska-disertacija-MirjanaStarcevic.pdf> (18.6.2024.)
24. Tobelem, J-M. (1998): The marketing approach in museums. In: Sandell, R., Janes, R.R., ed., (2007) *Museum management and marketing*, Taylor & Francis e-Library.
25. Večernji list, <https://www.vecernji.hr/> (18.6.2024.)
26. Zakon o muzejima (Internet), dostupno na: <https://www.zakon.hr/z/302/Zakon-o-muzejima> (18.6.2024)

POPIS SLIKA

Slika1: Koncept produkata u muzejskom marketingu

Slika 2: Pojediniosti marketinga profitnih i neprofitnih organizacija

POPIS TABLICA

Tablica 1. Prikaz uobičajenih načina komunikacije

POPIS GRAFIKONA

Grafički prikaz 1. Prikaz perspektiva proizvođača i potrošača na tržište

Grafički prikaz 2. Klasifikacija marketinških ciljeva u kulturi

SAŽETAK

Ovaj rad istražuje marketinške strategije i njihove primjene u muzejskoj djelatnosti, s posebnim fokusom na Franjevački muzej i galeriju Gorica Livno (FMGG). Glavni cilj istraživanja bio je analizirati kako muzeji, u kontekstu modernih komunikacijskih tehnologija i društvenih mreža, mogu unaprijediti svoje marketinške prakse kako bi poboljšali posjećenost i angažman publike. Istraživanje je započelo pregledom osnovnih marketinških koncepata primjenjivih na muzejske institucije, uključujući analizu razlike između profitnih i neprofitnih organizacija. Istaknuto je kako neprofitne organizacije, poput muzeja, usmjeravaju svoje napore na ispunjavanje misije i ciljeva umjesto na profit, a uspješnost se mjeri prema ispunjenju tih ciljeva. U okviru analize FMGG-a, istraživanje je obuhvatilo pregled razvoja muzeja od njegovog osnutka 1995. godine, uključujući obnovu i proširenje muzejske zgrade, kao i raznolikost njegovih zbirki i izložbenih prostora. Istraživanje je također obuhvatilo primjenu modernih marketinških strategija u muzeju, uključujući korištenje društvenih mreža i digitalnih tehnologija za povećanje vidljivosti i angažmana s publikom. Kroz analizu marketinških praksi FMGG-a, otkriveno je da muzejski sektor sve više koristi digitalne platforme za komunikaciju s posjetiteljima. FMGG je uspješno integrirao društvene mreže kao ključni alat za promociju i interakciju, što je omogućilo muzeju da dosegne globalnu publiku i poveća svoj utjecaj. Posebna pažnja posvećena je važnosti razumijevanja potreba posjetitelja i prilagodbe marketinških strategija tim potrebama. Rezultati istraživanja pokazuju da muzeji mogu značajno poboljšati svoju učinkovitost i angažman s publikom primjenom suvremenih marketinških pristupa i tehnologija. FMGG služi kao primjer uspješnog muzeja koji balansira između očuvanja kulturne baštine i primjene inovativnih marketinških praksi.

Zaključno, rad naglašava važnost kontinuiranog prilagođavanja marketinških strategija u muzejskoj djelatnosti kako bi muzeji ostali relevantni i uspješni u dinamičnom i digitaliziranom okruženju. Ova studija pruža vrijedan uvid u primjenu modernih marketinških tehnika i može poslužiti kao smjernica za druge muzeje u razvoju njihovih marketinških praksi.

Ključne riječi: muzeji, marketing, kultura i umjetnost, grad Livno (FMGG)

SUMMARY

This paper explores marketing strategies and their application in museum activities, with a particular focus on the Franciscan Museum and Gallery Gorica Livno (FMGG). The primary objective of the research was to analyze how museums, in the context of modern communication technologies and social media, can enhance their marketing practices to improve visitor attendance and engagement. The study began with an examination of basic marketing concepts applicable to museum institutions, including an analysis of the differences between profit-oriented and non-profit organizations. It highlighted how non-profit organizations, such as museums, direct their efforts towards fulfilling their mission and goals rather than profit, with success measured by the achievement of these objectives. In the analysis of FMGG, the research included a review of the museum's development since its establishment in 1995, encompassing the renovation and expansion of the museum building, as well as the diversity of its collections and exhibition spaces. The study also covered the application of modern marketing strategies within the museum, including the use of social media and digital technologies to increase visibility and engagement with the audience. The analysis revealed that the museum sector is increasingly leveraging digital platforms to communicate with visitors. FMGG has successfully integrated social media as a key tool for promotion and interaction, allowing the museum to reach a global audience and enhance its impact. Particular attention was given to understanding visitor needs and adapting marketing strategies to meet these needs. The research findings indicate that museums can significantly improve their effectiveness and audience engagement by adopting contemporary marketing approaches and technologies. FMGG serves as an example of a successful museum that balances the preservation of cultural heritage with the application of innovative marketing practices.

In conclusion, the paper emphasizes the importance of continuously adapting marketing strategies in the museum sector to remain relevant and successful in a dynamic and digitalized environment. This study provides valuable insights into the application of modern marketing techniques and can serve as a guide for other museums in developing their marketing practices.

Keywords: museums, marketing, culture and art, City of Livno (FMGG)