

# ANALIZA AKTIVNOSTI e-MARKETINGA U MUZEJIMA : STUDIJA SLUČAJA MUZEJA IVANA MEŠTROVIĆA

---

**Meštrović, Stjepan**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2019**

*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://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:572059>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-04-20**

*Repository / Repozitorij:*

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



UNIVERSITY OF SPLIT



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJ

**SVEUČILIŠTE U SPLITU  
EKONOMSKI FAKULTET**

**DIPLOMSKI RAD**

**ANALIZA AKTIVNOSTI e-MARKETINGA U  
MUZEJIMA : STUDIJA SLUČAJA MUZEJA  
IVANA MEŠTROVIĆA**

**Mentor:**

**doc.dr.sc. Goran Dedić**

**Student:**

**Stjepan Meštrović**

**Split, rujan 2019.**

## SADRŽAJ

|                                                                                             |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. UVOD .....                                                                               | 1  |
| 1.1. Definiranje problema i predmeta istraživanja .....                                     | 1  |
| 1.2. Definiranje ciljeva i istraživačkih pitanja .....                                      | 4  |
| 1.3. Metode istraživanja .....                                                              | 5  |
| 1.4. Doprinos istraživanja .....                                                            | 5  |
| 1.5. Obrazloženje strukture diplomskog rada .....                                           | 6  |
| 2. DIGITALNA MARKETINŠKA KOMUNIKACIJA .....                                                 | 7  |
| 2.2. Mrežno sjedište - osnovni nositelj marketinških aktivnosti na internetu .....          | 8  |
| 2.3. Komunikacija na društvenim mrežama .....                                               | 8  |
| 2.4. Analiza aktivnosti e-marketinga .....                                                  | 9  |
| 2.4.1. Web analitika.....                                                                   | 10 |
| 2.4.2. Analitika društvene mreže Facebook.....                                              | 12 |
| 3. MUZEJSKI MARKETING .....                                                                 | 13 |
| 3.1. Pojam, obilježja i svrha .....                                                         | 13 |
| 4. DIGITALNA KOMUNIKACIJA HRVATSKIH MUZEJA .....                                            | 16 |
| 4.1. Digitalizacija i digitalna kulturna baština .....                                      | 16 |
| 4.1.1. Digitalne baštinske zbirke i digitalni baštinski proizvodi .....                     | 17 |
| 4.1.2. Online digitalni baštinski proizvodi.....                                            | 19 |
| 4.1.3. Mrežne stranice muzeja .....                                                         | 19 |
| 4.2. Komunikacija muzeja na društvenoj mreži Facebook .....                                 | 20 |
| 4.3. Pregled prethodnih istraživanja o primjeni e-marketinga u muzejima .....               | 22 |
| 5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE .....                                                            | 27 |
| 5.1. Analiza aktivnosti e-marketinga u Muzejima Ivana Meštrovića .....                      | 27 |
| 5.2. Metodologija istraživanja .....                                                        | 27 |
| 5.3. Opis organizacije .....                                                                | 29 |
| 5.4. Analiza dosadašnjih marketinških aktivnosti .....                                      | 30 |
| 5.4.1. Kritički osvrt na dosadašnje marketinške aktivnosti .....                            | 34 |
| 5.5. Analiza digitalne marketinške komunikacije Muzeja .....                                | 37 |
| 5.5.1. Sadržaj mrežnog mjesta .....                                                         | 37 |
| 5.5.2. Komunikacija putem Facebook društvene mreže .....                                    | 41 |
| 5.5.3. Kvalitativna analiza objava na Facebooku s obzirom na formu i sadržaj .....          | 42 |
| 5.6. Kritički osvrt na digitalnu marketinšku komunikaciju i prijedlozi za poboljšanje ..... | 44 |

|                                                |    |
|------------------------------------------------|----|
| 5.7. Zaključci o provedenom istraživanju ..... | 47 |
| 6. ZAKLJUČAK .....                             | 48 |
| 7. LITERATURA I IZVORI .....                   | 50 |
| <br>SAŽETAK / SUMMARY.....                     | 53 |
| POPIS SLIKA .....                              | 55 |
| PRILOZI .....                                  | 55 |

*“Ivan Meštrović i njegova umjetnost izazivaju u Hrvatskoj polemike, kritike, osporavanja. (...) No, [ništa] (...) ne može pobiti činjenicu da kiparstvo Ivana Meštrovića, uzevši u cjelosti, predstavlja najveće dosege europske umjetnosti XX. stoljeća, možda i uopće. I nema tu nikakve apologetike niti pretjerivanja. On je jedan od najoriginalnijih kipara svoga doba, umjetnik kozmičkih razmjera. Njegov artistski izraz snažan je glas od izrazite estetske vrijednosti u kojem se propituju najvažniji problemi ljudske egzistencije: entuzijazam i radost, ponos i ljubav, bol i patnja, grč i žudnja. Stajati pred kipovima Ivana Meštrovića znači ulaziti u najintimniji odnos absolutom. No, to nije sve. Meštrović je duboko ukorijenjen u svoju rodnu grudu čije je vrijednosti podigao na razinu univerzalnih kulturnih tekovina. U svakom narodu ima ljudi, napose umjetnika, koji bolje od drugih izražavaju njegov duh i tradicije, ali također i njegove kontradiktornosti i ambivalencije. Štoviše oni i sami nerijetko utječu na modifikacije tih tradicija i na izoštravanje tih ambivalencija. Upravo je takav za Hrvatsku bio Ivan Meštrović (...)” (Czerwiński 2017:81).*

*“Meštrović je znak. O svakom vremenu učimo upravo i iz takvih znakova. Kao društvo moramo biti svjesniji toga jer će na temelju njih suditi i o nama” (Vujanović 2019).*

## 1. UVOD

### 1.1. Definiranje problema i predmeta istraživanja

Istraživanje primjene e-marketinga u hrvatskim muzejima predstavlja problem istraživanja ovoga rada, dok je predmet istraživanja primjena e-marketinga u poslovanju na primjeru Muzeja Ivana Meštrovića.

Polazišna točka promišljanja i djelovanja muzeja jest u poznavanju svijeta u kojem ove institucije djeluju i u kojem žive njihovi korisnici (postojeći i potencijalni). Muzeji pripadaju neprofitnim ustanovama u kulturi, čije poslovanje nije motivirano primarno ostvarivanjem profita, već ispunjenjem njihove osnovne svrhe, odnosno poslanja u društvu. No, okruženje u kojem djeluje suvremeni muzej stalno se mijenja. Muzejske su ustanove, kao i druge kulturne ustanove, dugo vremena bile zaštićene od realnosti tržišnoga poslovanja, zahvaljujući izvorima državne potpore putem proračunskog financiranja. Povećanje broja muzeja i izražena kompetitivnost svijeta u kojem djeluju, povećala je pritisak na javna sredstva, a muzejsku stvarnost učinila nesigurnom i prisilila na prilagođavanje novim okolnostima.

Postmoderni, potrošačko društvo ima svoje zakonitosti koje nije moguće ignorirati. Ono prema Lewisovom opažanju „na muzeje gleda kao na turističke točke i atrakcije, ne više kao na diskretne ustanove, nego kao na kulturna poduzeća" (1992:155 prema Matijaš 2017:108).

Tradicionalne uloge muzeja, kao što su sakupljanje, zaštita, istraživanje i osnovna interpretacija muzejskih predmeta smatraju se osnovnim, ali ne i dovoljnim za njegovo uspješno poslovanje. Ove uloge muzeja nisu napuštene, no vrijeme u kojem su muzeji najvećim dijelom bili usmjereni na njih, iza nas je. Novi položaj muzeja, kako ističe Šola, traži suvremeno upravljanje i svijest o korisniku tj. management i marketing, što u muzejskoj praksi znači bavljenje razvojnim pitanjima, troškovima, konkurencijom, iznalaženjem dodatnih izvora financiranja, samofinanciranjem i oblikovanjem proizvoda (2001:25).

Počeci primjene marketinga u muzejima započeli su od 70-ih godina prošloga stoljeća.

Razvoj informacijsko-komunikacijske tehnologije, a posebno interneta i društvenih mreža, promijenili su način rada poslovnih subjekata. Njihov rad sve više postaje elektronički. Informacijske tehnologije utječu na marketing te se tradicionalne metode sada zamjenjuju novim metodama i oblikom marketinga – e marketing. Protekom nekoliko godina od same pojave Mreže, javljaju i prve marketinške aktivnosti na internetu. Nakon jednog desetljeća

započeo je njihov ubrzani rast. Ovaj razvoj, kako naglašavaju Ružić, Biloš i Turkalj, takvih je razmjera da je danas teško zamisliti da postoji tvrtka koja nije, makar kroz vlastiti *web site* kao početni oblik e-marketinga, prisutna na internetu (2014).

U okviru kulturne globalizacije javljaju i nove paradigme u ekonomiji, a jedna od njih je ekonomija iskustva. Ekonomija iskustva se prema Pineu i Gilmoreu „fokusira na pružanje iskustva visoke vrijednosti za potrošača i visokog profita za kreatora istog tog iskustva“ (1999:166 prema Vrhovski 2012:52). Ovi autori su došli do zaključka kako proizvodi i usluge više nisu dovoljni, jer u ekonomiji iskustva ljudi ne kupuju više uslugu, već iskustvo koje im evocira uspomenu i senzaciju. Iskustva pri tome čine događaji koji uključuju pojedinca na strogo osobnom nivou.

Za razliku od razvijenoga svijeta, primjena marketinga prilično kasno ulazi u hrvatske muzeje. U prilog tome govori i statistički pregled Muzejskoga dokumentacijskog centra (MDC-a) za 2016. godinu, gdje je od ukupno 1676 zaposlenih u muzejima, tek njih 29 imalo stručno zvanje stručnjaka za marketing i/ili odnose s javnošću (MDC 2016). Ovako slaba zastupljenost marketinških stručnjaka u muzejima može se pripisati sporij prilagodbi naših muzeja novonastalim okolnostima, kao i otporu uvođenja marketinga. Ovaj otpor i određene predrasude koje prate marketinšku djelatnost nisu ni danas rijetkost među muzejskim djelatnicima. U muzejima je prisutan i kronični nedostatak sredstava za zapošljavanje novih djelatnika, a time i stručnjaka za marketing, što također treba uzeti u obzir.

Kada govorimo o muzejskoj djelatnosti možemo primijetiti promjenu u viđenju usluge od strane samih kupaca. Nekadašnje gledanje na muzejsku uslugu kao na proizvod (ulaznica, muzejska trgovina) se mijenja te se na uslugu sada gleda kao na ukupno iskustvo posjetitelja muzeja. U promjenjivom društvenom i informacijskom okruženju promijenili su se i muzejski posjetitelji/korisnici. Korisnik više nije skupna kategorija, već pojedinac sa vlastitim potrebama, ukusima, zahtjevima, mogućnostima i sl. i njegova se očekivanja ne mogu svesti jedino na posjet samome muzeju.

U zadnjih nekoliko desetljeća primjetan je stalan razvoj teorije digitalizacije i digitalne kulturne baštine. Komuniciranje kulturne baštine prepoznato je kao znanstvena disciplina, ali se ne može govoriti o određenom specijalisti ovoga područja, već o otvorenosti interdisciplinarnim istraživanjima i novim postignućima različitih teoretičara i praktičara, od

arhivista, knjižničara i kustosa, pedagoga, informatologa, dizajnera, programera, teoretičara novih medija, stručnjaka za marketing i komunikaciju i dr. Digitalizaciju kulturne baštine prihvatile su i hrvatske baštinske ustanove te predstavlja važan dio kulturne politike i razvoja zemlje. Najvažniji rezultat projekata digitalizacije, prema viđenju M. Šojat-Bikić, jest nastanak digitalne građe koju treba opisati i organizirati u digitalne zbirke i na kraju, po mogućnosti mrežno, isporučiti korisnicima kroz različite digitalne proizvode (2013:19-20). Mišljenja je da upravo osiguravanje online pristupa kulturnoj baštini, pomaže ovim ustanovama da ostanu prepoznate i u informacijskom dobu te naposljetku upozorava da se “u mnogim slučajevima, baštinski sadržaji koji nisu online dostupni neće (...) ni koristiti“, pri čemu važnijim od samog pretvaranja u digitalni oblik, smatra nastojanje da se digitalizacijom doda vrijednost izvornoj građi (2013:17-19).

Prema shvaćanju T. Komarac, muzeje ubrajamo u šire kulturno i zabavno područje “u kojem vladaju izrazito zahtjevni posjetitelji koji traže izuzetna iskustva (edukacije i zabave istovremeno) s uštedom vremena” (2014:199). Isto je dovelo do pojave fenomena *edutainment*. Prisustvo konkurencije i novih tehnologija u obliku virtualnih muzeja i virtualne stvarnosti obilježja su muzejske stvarnosti. Zbog toga su ove ustanove potaknute, a po nekim autorima i prisiljene na usmjerenost od zbirke prema posjetiteljima. U ovim se okolnostima prihvaćanje marketinga čini neophodnim, i to “kao sredstva za preživljavanje muzeja i poveznice između muzeja i posjetitelja” (Komarac 2014:199).

Muzeji su, posredovanjem novih tehnologija i upotrebom novih medija, u mogućnosti približiti se širem krugu korisnika i uslužiti ih neograničenom količinom informacija (Kustura 2014). Ova autorica navodi kako se kultura često koristi u svrhu izgradnje identiteta i marketinške promidžbe grada (regije), čineći ih privlačnima turistima i investitorima, uz brojne pozitivne, ali i negativne posljedice. Upravljanje markom Kustura definira kao “potencijalni alat za poboljšanje odnosa između muzeja i zajednice, s naglaskom na komunikaciju i pristupačnost muzeja” (2014). I dok nas marketing, naglašava dalje ova autorica, prikazuje “kao instituciju koja svojim aktivnostima želi na tržištu i u svojoj okolini pokazati da smo kvalitetan i poželjan partner, brend predstavlja korisnike koji nas prepoznaju kao vrijedne”.

Sve prethodno navedeno govori da je 21. stoljeće doba velikih izazova za muzeje. Zato je temeljno pitanje koje je njihovo poslanje i kome služe. Mogu li se muzeji prilagoditi

promjenama u svom okruženju bez kompromitiranja svoje osnove misije (očuvanja baštine)? Koja je uloga marketinga u muzejima danas i može li im ponuditi rješenja za navedene probleme? Kakva je osviještenost stručnjaka koji ga provode i koje su im stručne kompetencije? Kako gledaju na njegov razvoj u budućnosti? Što sve čini proizvod jednog muzeja? Digitaliziraju li muzeji svoju građu i koji su rezultati projekata digitalizacije? Komuniciraju li muzeji svoju digitalnu baštinu? Kakva je online ponuda muzejskih digitalnih proizvoda? Kakva je kvaliteta sadržaja muzejskih mrežnih sjedišta? Kakva je prisutnost muzeja na društvenim mrežama? Tko su korisnici mrežnih muzejskih sadržaja i usluga i poznaju li ih muzeji uopće? Prepoznaju li se dovoljno potencijali e-marketinga u našim muzejima i postoje li mogućnosti za njegovo poboljšanje?

## **1.2. Definiranje ciljeva i istraživačkih pitanja**

S obzirom na prije definiran problem i predmet istraživanja, u ovome poglavlju će se utvrditi ciljevi i istraživačka pitanja.

Glavni cilj ovoga istraživanja jest sagledati stanje potencijala za primjenu aktivnosti e-marketinga u muzejima (na primjeru Muzeja Ivana Meštrovića). Nastoje se utvrditi i drugi ciljevi ovoga istraživanja, a to su:

- utvrditi postojanje minimalnih zahtjeva i osobitosti koje promatrana kulturna ustanova treba ispuniti u cilju valjane primjene marketinga
- procijeniti koja je kvalitativna razina mrežnog sjedišta Muzeja temeljem analize sadržaja,
- odrediti na kojem se modelu online komunikacije temelje mrežne stranice Muzeja,
- analizirati komunikaciju Muzeja s korisnicima na Facebooku temeljem kvalitativne analize, objava prema vrsti i formi sadržaja te utvrditi koristi koje u marketinškim aktivnostima imaju primjenom ove društvene mreže,
- temeljem kritičke analize predložiti načine za unapređenje digitalne marketinške komunikacije Muzeja.

Slijedom navedenoga nameću nam se različita istraživačka pitanja na koja ćemo pokušati dati odgovore: koja su najvažnija obilježja marketinga u Muzejima, koji su najvažniji proizvodi/usluge Muzeja, provode li Muzeji digitalizaciju svoje građe i koji su njezini rezultati, komuniciraju li Muzeji svoju digitalnu baštinu, kakva je online ponuda digitalnih proizvoda Muzeja, koriste li Muzeji dovoljno potencijale društvenih mreža, kakva je zastupljenost sadržaja na društvenoj mreži Facebook prema vrsti i formi, koja je razina primjene marketinga u Muzejima.

### **1.3. Metode istraživanja**

U cilju postizanja spomenutih ciljeva istraživanja i dobivanja odgovora na postavljena istraživačka pitanja, u radu se koriste metode koje su prepoznate u društvenim znanostima, kombinirajući teorijski i empirijski pristup.

U okviru teorijskog dijela rada pretražena i proučena je značajnija stručna i znanstvena literatura (sekundarni podaci) iz područja elektroničkog marketinga, marketinga u kulturi te marketinga u muzejima, s naglaskom na korištenje internetske tehnologije u ostvarivanju marketinških aktivnosti u muzejima.

Odabrane znanstvene metode koje se koriste unutar teorijskog dijela navedene su i objašnjene u radu R. Zelenike (2000). To su: metoda analize, metoda sinteze, metoda deskripcije, metoda indukcije, metoda dedukcije te povijesna metoda.

Znanstvene metode koje se koriste u istraživačkom dijelu rada su kombinacija metoda studije slučaja, polustrukturiranog intervjua provedenoga sa voditeljicom marketinga u Muzejima, promatranja te analize sadržaja.

Metodom analize sadržaja će se ispitati kvaliteta sadržaja mrežnog mjesta Muzeja te analiza objava Muzeja na Facebooku prema formi i vrsti sadržaja.

### **1.5. Doprinos istraživanja**

Očekivani znanstveni doprinos ovoga istraživanja moguće je razvrstati u nekoliko segmenata:

- bolje razumijevanje marketinga u muzejima i ukazivanje na važnost njegove primjene i koristi koje može donijeti
- utvrđivanje novih empirijskih spoznaja i trendova vezanih uz primjenu e-marketinga u muzejima
- utvrđivanje stupnja implementacije marketinga u Muzejima Ivana Meštrovića
- predlaganje konkretnih smjernica za poboljšanje digitalne komunikacije u Muzejima
- određeni doprinos i praktična vrijednost marketinškim stručnjacima i drugima koji provode marketinške aktivnosti u muzejsko-galerijskim ustanovama u Hrvatskoj
- poticanje akademske i stručne javnosti na nova istraživanja u ovome području

## **1.5. Obrazloženje strukture diplomskog rada**

Rad je podijeljen u sedam tematskih poglavlja.

U prvom, uvodnom dijelu, razradit će se problem i predmet istraživanja. Zatim će se navesti ciljevi i istraživačka pitanja, kao i znanstvene metode koje će se obuhvatiti ovim istraživanjem. Na kraju će se utvrditi struktura diplomskog rada te doprinos istraživanja.

U drugome dijelu će se obraditi teorijski aspekti e-marketinga. Približit će se pojam digitalne marketinške komunikacije poduzeća i karakteristike mrežnog mjesta i društvenih mreža, koji predstavljaju najvažnije komunikacijske kanale za provođenje digitalnih aktivnosti na internetu. Izložiti će se mogući pristupi u provedbi analize aktivnosti e-marketinga.

U trećemu dijelu će se definirati pojam muzejskog marketinga, njegova obilježja i svrha.

U četvrtome dijelu će se analizirati digitalna komunikacija hrvatskih muzeja. Definirat će se pojmovi digitalizacije, digitalne kulturne baštine te digitalnih baštinskih zbirki i proizvoda. Posebno će se prikazati mrežne stranice, koje ubrajamo u tipične online digitalne proizvode baštinskih ustanova, a time i muzeja. Potom će se objasniti uloga društvene mreže Facebook u provođenju marketinških aktivnosti muzeja. I na kraju će se dati pregled dosadašnjih istraživanja o primjeni e-marketinga u muzejima.

Peti dio rada predstavlja empirijsko istraživanje na primjeru Muzeja Ivana Meštrovića. Nakon kratkoga upoznavanja s organizacijom, u prvom dijelu studije slučaja analizirat će se dosadašnje marketinške aktivnosti te ispitati postojanje minimalnih zahtjeva i osobitosti na strani ustanove za uspješnu primjenu marketinga. Ovaj dio završava kritičkim osvrtom. Zatim slijedi detaljna analiza digitalne marketinške komunikacije u Muzejima, koja je usmjerena na oblikovanje i razvoj sadržaja mrežnog sjedišta i komunikaciju na društvenoj mreži Facebook. Uz kritički osvrt, ponudit će se prijedlozi za poboljšanje digitalne marketinške komunikacije u Muzejima. Na kraju ovoga poglavlja iznijeti će se zaključci o provedenom istraživanju.

U šestom dijelu će se obuhvatiti zaključna razmatranja cjelokupnog rada, dok će u sedmom biti priložen popis literature, priloga, slika te sažeci rada na hrvatskome i engleskom jeziku.

## 2. DIGITALNA MARKETINŠKA KOMUNIKACIJA

Elektronički marketing predstavlja napredniju generaciju marketinga koji je evoluirao u mnogim smjerovima, a jedan se posebno očituje u odnosu prema korisnicima.

Marketing digitalne ekonomije utemeljen je “na odnosu s korisnicima putem mreže i osposobljen za nove tehnologije i informacijski obrazovanu populaciju” (Ružić, Biloš i Turkalj 2014). Ne postoji općeprihvatljiv model jer na internetu postoje brojni poslovni modeli. Uglavnom se radi o hibridnim modelima.

Glavni pojam digitalne marketinške komunikacije je dakako digitalni marketniški miks. Definiranjem ovog pojma u mogućnosti smo odrediti glavne procese i sudionike koji se nalaze u marketinškoj komunikaciji. Pojednostavljeno rečeno možemo reći da se miks sastoji od sedam glavnih elemenata koji uključuju proizvod (ponuda), cijenu, mjesto, promociju, ljude, fizičke dokaze (online resursi) te procese.

Kako bi se zadovoljile potrebe potrošača i uspješno ostvarili postavljeni ciljevi potrebna je uspješna kombinacija svih gore navedenih elemenata. Možemo zaključiti da digitalni marketniški miks sjedinjuje sve aktivnosti koje obuhvaća poslovanje putem interneta. Njegov cilj je privlačenje novih korisnika za proizvode ili usluge, te zadržavanje trenutnih uz razvoj identiteta svoga brenda.

Komunikacija poduzeća na internetu se odvija putem nekoliko komunikacijskih kanala, a to su mrežno sjedište te sekundarne komunikacijske lokacije poput društvenih mreža. Ovi komunikacijski kanali služe za podizanje svijesti i izgradnju marke, oblikovanje mišljenja korisnika ili potrošača i ostvarivanje svih željenih komunikacijskih ciljeva (Ružić, Biloš i Turkalj 2014). Isti autori opazaju da je iznimno važno da današnji poslovni subjekti održavaju prisutnost na njima, a prije samog nastupa na društvenim mrežama ukazuju na važnost postojanja funkcionalnog mrežnog sjedišta (mrežne stranice) koje je polazišna i krajnja točka komunikacije, zatim strategije i taktike te osoblja obučenoga za njihovo održavanje.

U osnovne elemente koji predstavljaju temeljne marketinške aktivnosti na internetu ubrajaju se mrežno sjedište te brojni internetski servisi i aplikacije. Mrežno sjedište se javlja kao ključni i nezaobilazni element nazočnosti na mreži i u središtu je zanimanja ovoga istraživanja.

## **2.2. Mrežno sjedište - osnovni nositelj marketinških aktivnosti na internetu**

U najizvornijem obliku mrežno sjedište može se definirati “kao skup međusobno povezanih web-stranica koja čine jednu cjelinu i smještene su u okviru jedne domene na web-poslužitelju” (Ružić, Biloš i Turkalj 2014). Ovi autori ističu mogućnosti koje mrežno sjedište pruža, a to su: omogućavanje poduzećima prezentaciju sebe te proizvoda i usluga koje nude svojim korisnicima i osiguravanje međusobne komunikacije i interakcije. Uz nabrojeno mrežno mjesto pruža i jedinstvenu mogućnost stalnog prikupljanja podataka o vlastitim korisnicima i njihovom ponašanju. Dalje napominju kako su digitalne aktivnosti poduzeća bez mrežnog sjedišta vrlo teško moguća, neovisno o poslovnom modelu koji je u pitanju. Zbog toga se web sjedište ubraja u primarnu internetsku lokaciju za poslovni subjekt. Zato je razumljivo nastojanje svakog ozbiljnijeg poslovnog subjekta da želi maksimalno iskoristiti mogućnosti interneta za vlastite poslovne ciljeve. Svakako valja napomenuti kako se mrežno sjedište mora stalno prilagođavati trenutnim trendovima, ažurirati s novim podacima i informacijama te pratiti trendove u pogledu dizajna. Svako mrežno sjedište, prema Ružić, Biloš i Turkalj, mora ispunjavati sljedećih pet zadataka: privlačenje posjetitelja, zadržavanje posjetitelja, privlačenje posjetitelja na ponovni posjet, zaključivanje posla i postprodajne usluge i servis (2014). Neovisno o ciljevima koje kroz određeno vrijeme mrežno sjedište treba ispuniti, ovi autori izdvajaju privlačenje željene publike, odnosno korisnika kvalitetnim sadržajem kao prvu pretpostavku učinkovitosti. Korisnike na mrežnom sjedištu trebaju privući kvalitetan sadržaj i njegova prezentacija kako bi ga posjetili, proveli na njemu određeno vrijeme te mu se ponovo vratili. Ovaj proces bi u konačnici trebao dovesti do zaključivanja posla, a pomnim pristupom korisnicima i razvoju postprodajnih usluga.

Web sjedište nudi mogućnost stalnog prikupljanja podataka o svojim posjetiteljima čime tvrtke dobivaju korisne informacije o korisnicima vlastitih proizvoda i usluga.

## **2.3. Komunikacija na društvenim mrežama**

Društvene mreže su online servisi koji omogućuju komunikaciju i povezivanje svojih korisnika širom svijeta i za korisnike su besplatni. U svijetu postoje brojne društvene mreže, ovisno od zemlje do zemlje, a najpopularnije su Facebook, Instagram, Twitter, YouTube, Google+, LinkedIn i druge. Takve društvene mreže povezuju milijune korisnika bilo privatnih osoba ili poslovnih subjekata.

Među brojnim mogućnostima društvenih mreža današnjice izdvajaju se: omogućavanje novog

načina komuniciranja zajednice, uvođenje novog načina promidžbe usluga i proizvoda poduzeća te omogućavanje najbrže komunikacije i prijenosa informacija korisnicima (Penezić 2018). Tvrtke ih koriste kao moćno pomagalo u poslovanju. Za uspješan nastup na društvenim mrežama Penezić spominje ispunjenje dvaju važnih uvjeta, gdje prvi pretpostavlja da tvrtka odabere društvene mreže na kojima se nalaze njeni korisnici, a drugi da se prilikom odabira usredotoči na one mreže koje će donijeti najbolje rezultate (2018). Naglašava da pri odabiru društvene mreže treba biti selektivan te da je usmjeravanje napora u strategiju nastupa na jednoj ili dvije platforme bolje od strategija prisutnosti na više njih. Nakon odabira društvene mreže ili društvenih mreža, potrebno je pripremiti komunikacijsku strategiju, a koja je sastavni dio ukupne digitalne strategije. Aktivnosti marketinga na društvenim mrežama uglavnom su usmjerene na kvalitetne sadržaje (tekstovi, fotografije, videozapisi, aplikacije, dokumenti i sl.) čime tvrtka privlači pažnju korisnika koji sadržaj dijele. Poruke tvrtke tada se šire unutar društvene mreže, što je i glavni cilj, međusobna interakcija među korisnicima mreže.

Od svih društvenih mreža današnjice, Facebook se najviše istaknuo i postao najkorišteniji kanal komunikacije među korisnicima.

## **2.4. Analiza aktivnosti e-marketinga**

Analiza ukupnosti napora e-marketinga čini iznimno složenu zadaću koja u sebi može sadržavati brojna područja koja su u njezinom fokusu. Ova analiza se, kako navode Ružić, Biloš i Turkalj, može provoditi nad svim aktivnostima i internetskim lokacijama pojedinačnog poslovnog subjekta ili skupine subjekata (2014). To zapravo znači da se analizom promatraju sve aktivnosti koje poslovni subjekt poduzima na internetu. S druge pak strane, isti autori navode da u fokusu analize može biti samo poslovno web-sjedište i njegova uspješnost ili poslovni profil na određenoj društvenoj mreži. Kako je svaki poslovni subjekt specifičan, iz tih specifičnosti proistječu i specifični ciljevi i način njihova mjerenja. Zbog toga spomenuti autori ukazuju na nemogućnost primjene jedinstvenog analitičkog pristupa. No, kako je mjerljivost učinaka jedini način određivanja uspješnosti svakog analiziranog procesa, smatraju ga neizostavnim, pri čemu je bitno uvažiti različite pristupe analizi, različite analitičke perspektive te praktične alate i modele koji se u procesu koriste.

Čest utjecajni čimbenik na odabir parametara evaluacije, kako spominje Biloš, jest specifičnost branše (područja) iz kojeg promatrani poslovni subjekt dolazi, pretežno prema kategorizaciji tipova web-sjedišta proistekloj iz specifičnosti poslovanja (2012).

### 2.4.1. Web analitika

U poslovnom svijetu sve se češće koristi web analitika kako bi se pratilo korištenje web stranica. Prema službenoj definiciji Udruženja za web analitiku (Web Analytics Association) iz 2008. godine web analitika „obuhvaća mjerenje, prikupljanje, analizu i izvještavanje prikupljenih podataka sa interneta u cilju razumijevanja i optimiziranja web iskustva“ (prema Rašetina 2017). Udruženje 2011. godine mijenja ime u Udruženje za digitalnu analitiku (Digital Analytics Associations).

Web analitiku možemo opisati kao alat za automatsko prikupljanje podataka s web stranica korisnika. Ovaj proces obično uključuje metode : spremanje dnevnčkih datoteka poslužitelja, bilježenjem podataka pomoću označivanja stranica ili analizom mrežnog prometa te druge. Kao glavni cilj web analitike možemo navesti davanje ključnih podataka o web stranici korisniku te njegovo usmjeravanje na akciju i poduzimanje pravilnih koraka kod održavanja uspješnosti stranice i stope konverzije.

U pravilu se analiza web sjedišta provodi kao statička i dinamička. Kod statičke analize promatraju se kvalitativne sastavnice i web standardi, a kod dinamičke se analiziraju aktivnosti web sjedišta u određenom vremenu te interakcija s korisnicima.

Zlodi spominje osam osnovnih metrika koje vršimo na web sjedištu: demografske i statistike sustava, greške, informacije o internom pretraživanju, analiza URL-ova i ključnih riječi, *top* stranice, trajanje posjeta, putanja posjetitelja i vrsta posjetitelja (2014:213). Dalje objašnjava kako sva mjerenja općenito spadaju u četiri kategorije: korištenje sjedišta, analiza sadržaja web sjedišta, lokacije odakle je posjetitelj došao na stranicu Radi boljeg razumijevanja web i osiguravanje kvalitete tj. nadzor nad greškama.

Na tržištu postoji veliki broj alata koji omogućavaju praćenje prethodno spomenutih mjera. Brojnost alata za web analitiku koji se nude, kao i odluka o tome koje kriterije treba uzeti u obzir prilikom odabira alata, kako upozorava Rašetina, predstavljaju veliki izazov za tvrtke (2017). Autorica je pregledom literature i relevantnih internetskih portala i članaka odabrala dvadeset alata za web analitiku čije je funkcionalnosti prvo analizirala korištenjem sekundarnih izvora, a zatim je provela vlastitu usporednu analizu. Među predstavljanim alatima nalaze se komercijalni, ali i besplatni alati. Ovdje ćemo predstaviti besplatne alate koji se ubrajaju među korištenije softvere za web analitiku: Google Analytics i AWStats.

Google Analytics je potpuno besplatan alat. Najrašireniji je softver za web analitiku u svijetu,

a popularnost mu je velika upravo zbog velikog broja funkcionalnosti koje podržava. Ovaj alat za prikupljanje podataka koristi metodu tagiranja stranica, a s obzirom da se radi o SaaS (softver kao usluga) rješenju, Google brine o prikupljanju i obradi podataka. Omogućava prikupljanje različitih podataka o posjetiteljima: IP adresa, grad i država, internet preglednik, ISP, operacijski sustav, korisničko ime, itd. Omogućuje praćenje osnovnih metrika, ali i metrika prilagođenima poslovanju, te je prikladan za praćenje internet trgovine. Isti podržava i provođenje ad hoc analize, analizu podataka u realnom vremenu te analizu povijesnih podataka. Izvještaji se prikazuju putem pivot tablica, dijagrama, grafikona kretanja (kojima se uspoređuju metrike kroz vrijeme), a dostupne su i mape podrijetla posjetitelja te mape klikova na stranici. Kao prednosti alata autorica ističe njegovu dostupnost na 31 jeziku i primjenu na webu, mobilnim i drugim digitalnim okruženjima te opciju online obuke i mobilnu aplikaciju. Među nedostacima alata zamjećuje popriličnu opsežnost za korisnike početnike te potrebu za neprekidnim učenjem zbog stalnih poboljšanja (koja su prednost) te uzorkovanje podataka.

AWStats se ubraja u jedan od najboljih alata za web analitiku koji analizira log datoteke. Ovo je besplatni alat koji se instalira na računalima korisnika u obliku desktop aplikacije. Sučelje je sastavljeno od jedne stranice koja je podijeljena u različite sekcije sa pregledom statističkih podataka. Alat prikuplja informacije o posjetiteljima (IP adresa, grad, država, operacijski sustav, ISP, preglednik, rezolucija ekrana), ali i većinu važnih metrika kao što su: ulazne stranice, izlazne stranice, broj stranica po korisniku, jedinstveni posjetitelji, novi i ponovni posjetitelji, prosječno vrijeme provedeno na stranici i u sesiji, prosječan broj posjeta dnevno, mjesečno i godišnje, ukupni posjeti, najpopularnije stranice, izvori prometa, te eksterne ključne riječi. Pomoću IP adresa se broje jedinstveni posjetitelji te se filtriraju posjeti (većine) robota. Međutim, takvo mjerenje nije pouzdano zbog toga što se posjetitelj koji posjeti web lokaciju sa različitom IP adresom u isto vrijeme broji dva puta. Jedna od prednosti je što ima mogućnost analize različitih log formata. Nedostatak mu je što ne prati aktivnosti korisnika kada se oni nalaze na stranici. Kao veliki nedostatak ovoga alata autorica navodi nemogućnost dubinske analizu podataka, segmentacije, analize konverzijskog lijeka, A/B testiranje i sl. Ovaj alat omogućava dovoljan broj osnovnih predefiniranih izvještaja i vizualizaciju osnovnim dijagramima, dok za prilagodbu izvještaja omogućuje samo filtriranje i odabir mjesečnog ili godišnjeg perioda. Od nedostataka autorica nabraja i zastarjelo korisničko sučelje te nepostojanje mobilne aplikacije. Zaključuje kako je alat namijenjen više korisnicima s tehničkim znanjima, nego donositeljima strateških odluka u organizaciji.

## **2.4.2. Analitika društvene mreže Facebook**

Javne stranice koje predstavljaju marku, slavu osobu ili tvrtku središte su svih marketinških aktivnosti na Facebooku. Za upravljanje stranicama postoje različiti marketinški alati koje Facebook nudi besplatno. To su statistika stranice, upravitelj oglasa i Power Editor (Facebook 2019). U ovome radu detaljnije će se opisati statistika stranice (Page Insight).

### **Statistika stranice (Page Insight)**

Facebook je tvrtkama omogućio besplatno oglašavanje putem Facebook stranice, a kako bi tvrtka imala potpunu sliku o svojim korisnicima, razvio je i besplatni alat Page Insights putem kojeg tvrtke mogu pratiti njihove želje, potrebe i navike (Facebook 2019). Facebookova Insights analitika je predstavlja pogled u svijet korisnika i tvrtki govori koliki je interes za njezinim proizvodom ili uslugom. Ovaj alat omogućava administratorima javnih Facebook stranica uvid u sve aktivnosti između korisnika i stranice, u koje ubrajamo: podatke o performansama pojedinačne objave, podatke o interakciji korisnika sa stranicom, metrike o performansama stranice, podatke o fanovima stranice (demografski podaci i uzorci ponašanja).

Demografski, geografski i bihevioralni podaci koje ovaj alat nudi su: dob, spol, država, grad, jezik i uređaj s kojim se pristupa Facebooku. Također, u modulu koji opisuje fanove stranice, moguće je pregledati grafički prikaz vremenskih perioda kada korisnici posjećuju Facebook. Statistika stranice alat je za praćenje korisnika i nudi iscrpan i detaljan uvid u želje i navike te ponašanje korisnika. Prikazuje objave na stranici koje su do sada stekle najveću aktivnost te mjeri aktivnosti korisnika. Međutim, treba ga znati pročitati i upotrijebiti za poboljšanje Facebook strategije tvrtke koja ga koristi.

### 3. MUZEJSKI MARKETING

#### 3.1. Pojam, obilježja i svrha

Suvremeni marketing u središte pozornosti svake organizacije, profitne ili neprofitne, stavlja kupce/korisnike i njihove želje i potrebe. Kulturne ustanove, a time i muzejske, ubrajamo u neprofitne organizacije. Marketing neprofitnih organizacija usmjeren je na misiju organizacije, koja se ne zasniva na stjecanju dobiti, što je karakteristično za profitne organizacije. Pojednostavljeno se može reći da neprofitne organizacije postoje kako bi osigurale opći boljitak društva. Iz ovako postavljene misije neprofitne organizacije, proizlaze i ciljevi njezina djelovanja kao i traženi učinci.

Marketing u kulturi može se definirati kao „poslovnu koncepciju ustanova kulture koja ima za cilj zadovoljiti potrebe korisnika svojim proizvodima kulture i time ostvariti svoju misiju kao i opće društvene interese“ (Meler 2006:101).

Marketing je, prema shvaćanju Alfrevića i dr., za većinu neprofitnih organizacija vrlo nejasna koncepcija i najčešće se izjednačava s promocijom proizvoda ili usluge ili aktivnostima uz primanje donacija (2013:117). Ovo je pogrešan pristup. Pravi pristup, prema spomenutim autorima, leži na zadovoljenju potreba dionika (uglavnom korisnika ili donatora).

Kako bi neprofitna organizacija zadovoljila potrebe svojih dionika, neophodnim se čini planiranje aktivnosti. Planiranje u ovim organizacijama moguće je na nekoliko razina. Planiranjem na najširoj organizacijskoj razini (strateško planiranje) definira se društveni problem koji se želi riješiti (definiranje misije i smjernica za rješavanje problema). Tek nakon ovoga planiranja, stvaraju se konkretni planovi za programe koje određena organizacija provodi.

Marketinški plan, kako je navedeno u radu Melera, jest „pisani dokument ili nacrt na temelju kojeg se primjenjuju i nadziru aktivnosti marketinga pojedine ustanove kulture“ (...) i zapravo predstavlja „dinamičku razradu marketinške strategije ustanove kulture“ (2006:120).

U osnovi, sadržaj marketinškog plana trebali bi nam odgovoriti na bitna pitanja o tome: kakav će marketing mix biti ponuđen i kome, koji će izvori ustanove kulture biti potrebni prema kojoj dinamici i koji se rezultati očekuju.

Promatrajući primjere marketinških planova neprofitnih organizacija iz prakse, kao i teorijsku osnovu vezanu za njihovu izradu, Alfrević i dr. zaključuju da im je osnova uvijek ista, uz navođenje nužnih elemenata: sažetak, analiza (internog i eksternog okruženja, ključnih dionika, SWOT analiza), definiranje marketinške strategije (definiranje misije i vizije,

definiranje ciljeva, segmentacija, ciljanje i pozicioniranje, izbor marketinške strategije, oblikovanje elemenata marketinškog miksa, marketinški operativni plan i marketinški proračun), vrednovanje i kontrola (definiranje indikatora za mjerenje uspješnosti ostvarenja plana i definiranje kriterija za njegovu promjenu) (2013:118-119). Usprkos postojanju specijaliziranih agencija za izradu i velikoga izbora softvera, jasno definiran (i napisan) marketinški plan neprofitne organizacije, kako napominju ovi autori, u Hrvatskoj je još uvijek rijetkost.

Ako se uzme u obzir da je marketing proces, onda na e-marketing možemo gledati kao na njegovu razvojnu fazu. Izuzetno je važno da tradicionalni marketing i digitalni budu u sinergiji i stoga ih je potrebno promatrati u cjelini. Implementacija marketinga u ustanove kulture može se načelno odvijati u tri međusobno povezane etape: uvodna etapa, razvojna etapa te etapa intenzivne implementacije (Meler 2006:240).

U nastavku rada ponudit će se definicija muzejskog marketinga te opisati njegova bitna obilježja i svrha.

Temeljito shvaćanje marketinga stavlja naglasak na važnost stvaranja dobrog proizvoda. Šola navodi da je upravo definicija proizvoda središnji problem nove muzeologije, a da sam marketing kao aktivnost pridonosi definiciji odnosa između publike i muzeja te predstavlja praktičnu komponentu te muzeologije (2001:87). Prema ovom autoru dva su skupa vrijednosti koja podliježu marketinškoj obradi: muzej kao institucija i njegova uloga u društvu te njegove pojedinačne aktivnosti, događaji, akcije. Naglašava da muzej kao osobita ustanova općeg dobra treba razviti svoju posebnu vrstu marketinga. „Komunikacija je“, kako ističe „muzejski posao, a marketing tek preciznije definiran dio tog posla (2001:88). Šola iznosi brojne definicije muzejskog marketinga. Među njima izdvaja onu P. Lewisa, koja glasi: „Marketing je managerski proces koji potvrđuje poslanje muzeja ili galerije te je potom odgovoran za efikasnu identifikaciju, anticipaciju i zadovoljstvo njihovih korisnika“ (prema Šola 2001:95). Zadatak marketinga prema shvaćanju T. Šole je višestruk i dalekosežan, a moguće ga je svesti na ove zahtjeve: treba podsjetiti na postojanje muzeja i njegove ponude i povećati svijest o muzeju kao potrebnoj instituciji, zatim proširiti doseg muzeja, poboljšati kvalitetu njegova utjecaja te unaprijediti stvaranje prihoda u samoj ustanovi (2001: 80).

Među pogodnostima koja marketing donosi muzejima, spomenuti autor izdvaja ove:

- Marketing je potreban zbog posjeta. Muzej nastoji da posjećenost bude što bolja u pogledu broja, kvalitete, trajanja, strukture posjetitelja te trajnih učinaka.
- Marketing je potreban zbog financiranja. Muzej nastoji osigurati stabilna i razmjerno velika proračunska sredstva i što veće vlastite prihode.

- Marketing je potreban zbog javne slike muzeja. Muzej nastoji imati stalnu podršku muzeja u javnosti, odnosno da je dobro primljen i da ga se podupire (Šola 2001:80).

Većina stručnjaka u muzejima smatra marketing reklamom i prodajom proizvoda. Međutim, ako ga se ispravno shvaća, marketing u muzejima predstavlja istraživanje tržišta u pogledu kvalitete i kvantitete, određuje granice tržišta i ciljeve muzeja, nakon što se definira proizvod.

Proizvod, kako ističe Šola, „nije lako definirati, a (...) bez jasno shvaćenog proizvoda i jasne ideje što je kvaliteta koju treba obznaniti ne može biti prave primjene koncepta marketinga“ (2001:102). Muzejska struka, prema ovom autoru, slabo stoji s definiranjem vlastitoga proizvoda, i premda su oduvijek radili marketing svojih izložbi, predmeta, nisu u stanju odgovoriti na pitanja koja marketing postavlja te je isti još uvijek neuvjerljiv (2001:105).

Postoje široko određenje muzejskog proizvoda koje predstavlja sve što jedan muzej može ponuditi.

Muzejski proizvod čine resursi kulturne, povijesne, znanstvene i umjetničke materijalne i nematerijalne vrijednosti u muzejima, koje je moguće koristiti. Muzejski proizvodi mogu biti suveniri, publikacije, istraživanja ili usluge – primjerice, razgledavanje muzeja prilikom kojega posjetitelj doživljava jedinstveno iskustvo i doživljaj.

Kako bismo lakše locirali mjesto stvarnog proizvoda, a potom i njegove kvalitete, možemo govoriti o tri razine muzejske ponude: znanstvenoj, populističkoj i strukovnoj (Šola 2001:101).

Proizvod ili usluga, kao prvi element marketinškog miksa, osnova su za razvijanje preostalih elemenata miksa. Ukupna marketinška ponuda zasniva se na optimalnoj kombinaciji opipljivih i neopipljivih proizvoda i usluga, bilo fizičkih, bilo digitalnih, u onolikoj mjeri koji odgovaraju korisničkim potrebama i željama.

U narednom poglavlju bit će riječi o digitalnoj komunikaciji hrvatskih muzeja te najvažnijim vrstama muzejskih (baštinskih) digitalnih zbirki i digitalnih proizvoda.

## **4. DIGITALNA KOMUNIKACIJA HRVATSKIH MUZEJA**

Zbog naglog rasta interneta i korištenja World Wide Weba u drugoj polovici devedesetih godina prošloga stoljeća dolazi do promjene paradigme u komuniciranju kulturne baštine. Nove informacijske i komunikacijske tehnologije omogućuju posredovanje kulturne baštine na nove načine. Važno je napomenuti da se ovime nisu ugasile starije, već postojeće tehnologije i oblici komuniciranja na koje smo navikli. Kulturna baština se i dalje komunicira kroz izložbe, knjige, časopise, edukativne radionice, predavanja, filmove i sl.

Svakodnevno sve više svjedočimo razvoju novomedijske kulture komuniciranja kulturne baštine, danas pretežno putem weba, u novomedijskim ili kiberžanrovima. Šojat-Bikić navodi da se novomedijski žanrovi u području kulturne baštine baziraju na multimedijskoj i multimodalnoj prezentaciji i interpretaciji kulturne baštine (2013:51-52). Prema ovoj autorici, baštinske ustanove posljednjih se nekoliko desetljeća nalaze u središtu konvergencije kulturnih i tehnoloških trendova, od kojih se mogu izdvojiti tri glavna:

1. digitalna konvergencija
2. digitalna komunikacija
3. digitalna odgovornost

Napominje da su ove ustanove sada u prilici poboljšati svoje usluge i vještine komuniciranja s korisnicima te ojačati društveni ugled putem projekata digitalizacije i produkcije dobrih digitalnih zbirki i proizvoda i to prvenstveno putem weba (2013:69).

Kulturnom baštinom prikazuje se identitet neke zajednice. Želeći odgovoriti na potrebe suvremenih korisnika, baštinske ustanove im pružaju pristup digitaliziranim sadržajima. Digitalizacijom sadržaja kulturne baštine i omogućavanja online pristupa prikazuju se djela koja čine identitet neke zajednice.

### **4.1. Digitalizacija i digitalna kulturna baština**

Digitalizacija je proces pretvaranja bilo kojeg fizičkog predmeta (knjiga, novina, rukopisa, predmeta i sl.) ili analognog zapisa u njegovu digitalnu presliku, uz korištenje odgovarajuće tehnologije (digitalne kamere ili skenera). Digitalizacijom nastaje digitalna kulturna baština. Definirajući digitalnu kulturnu baštinu, Šojat-Bikić kaže da ista “nastaje kao rezultat procesa digitalizacije izvorne građe i/ili produkcije novih sadržaja u izvornom digitalnom obliku (...) te i sama postaje baštinom, prolazeći, poput analogne kulturne baštine, procese nastanka, vrednovanja, sabiranja, dokumentiranja, komuniciranja i trajnog čuvanja (2013: 151).

Digitalna produkcija različitih sadržaja svakodnevno raste. Raste i broj sudionika u projektima digitalizacije. Baštinske se ustanove u današnjem natjecateljskom okruženju natječu u raspodjeli pozornosti korisnika weba s mnoštvom sadržaja iz najrazličitijih izvora. Zbog toga one ne mogu ignorirati suvremene trendove digitalizacije postojećeg sadržaja i stvaranja sadržaja koji je već po svome nastanku digitalni.

Dva su temeljna cilja digitalizacije u baštinskom okruženju - zaštita izvornika i omogućavanje pristupa njihovim digitalnim inačicama. Osim zaštite i reprezentacije izvornika, spomenuta autorica navodi i treći cilj, a to je „nadmašiti izvornik“ (2013:119).

Dolaskom i širenjem weba, potreba za vidljivošću kulturne baštine postaje glavnim pokretačem projekata digitalizacije. Digitalizacija se, prema navodima Šojat-Bikić, provodi i u sljedeće svrhe: na zahtjev korisnika kao plaćena usluga, upotpunjavanje postojećeg fonda, priprema izložbi, monografija, kataloga i drugih tiskanih publikacija, izrada mrežne stranice ustanove, objavljivanje radova baštinskih stručnjaka, marketing i promocija baštinske ustanove i njezinih zbirki, interni dokumentacijski procesi (2013:121-122).

Digitalizacija sadržaja kulturne baštine ubraja se u jedan od glavnih načina komuniciranja između baštinske ustanove i njezinih korisnika. Bilo koja interakcija s kulturnom baštinom u vidu promatranja, proučavanja ili nekoga drugog načina korištenja predstavlja komuniciranje s kulturnom baštinom. Povećana svijest o postojanju kulturne baštine poboljšava i našu komunikaciju kulturne baštine. Tehnologija pri tome služi kao pomoć tj. posrednik u poslovanju baštinskih ustanova jer omogućava digitalnu reprezentaciju zbirki i sadržaja pohranjenih u njihovome fondusu. Time dolazi do novog razumijevanja i tumačenja kulturne baštine, ali i povećanja vidljivosti i korištenja u zajednici.

Dobri digitalizacijski projekti po završetku trebaju ponuditi proizvod ili proizvode za krajnje korisnike. To su u slučaju ovih ustanova digitalne baštinske zbirke i digitalni baštinski proizvodi.

#### **4.1.1. Digitalne baštinske zbirke i digitalni baštinski proizvodi**

Brojne su definicije digitalne baštinske zbirke. U nastavku navodimo definiciju koja je preuzeta iz rada Šojat-Bikić, a glasi: „Digitalne baštinske zbirke su ‘digitalne zbirke’ koje su dio ‘digitalne baštine’. One su podskup svih digitalno zabilježenih informacija. Mogu se definirati kao zbirke digitalne građe koje, pojedinačno ili skupno, predstavljaju značajne (često jedinstvene) izvore ljudskog znanja i izraza“ (2013: 186).

Prema Šojat-Bikić korištenje digitalnih baštinskih zbirki moguće je u različite svrhe:

predstavljanje, proširenje i interpretacija fizičkih zbirki, obrazovanje te proširenje djelokruga i poslanja baštinskih ustanova (2013:187).

Ista autorica razlikuje dva modela digitalnih baštinskih zbirki: organizacijski i sadržajni (2013:187-200).

Organizacijski modeli digitalnih baštinskih zbirki klasificirani su u četiri skupine: selektivni, kataloški i skupni model te institucijski repozitorij (2013:187).

Sa sadržajnog aspekta pojavljuju se tri osnovna modela digitalnih zbirki (2013:188):

1. *digitalne zbirke objekata na primarnoj kataloškoj razini – zbirke digitaliziranih jedinica građe i/ili izvorno nastalih digitalnih objekata s pridruženim osnovnim kataloškim informacijama (metapodacima),*
2. *digitalne zbirke znanja – kontekstualizirane digitalne zbirke koje integriraju digitalne objekte i njihove metapodatke, sekundarne tumačeće digitalne izvore, znanje, interpretaciju i kreativnost stvaratelja zbirke,*
3. *participativne digitalne zbirke – digitalne zbirke koje omogućuju korisnicima aktivno sudjelovanje u stvaranju, nadopunjavanju, komentiranju, interpretiranju ili označivanju sadržaja.*

Nabrojani sadržajni modeli digitalnih baštinskih zbirki mogu se usporediti s tri razine iskustva korisnika. Na prvoj razini korisnik prima informacije i saznaje najosnovnije podatke o predmetima baštine, druga razina mu pomaže smislenom učenju, dok na trećoj aktivno participira u procesu komuniciranja kulturne baštine (Šojat-Bikić 2013:188).

Pod digitalnim baštinskim proizvodima podrazumijevamo „podskup digitalnih proizvoda čija je glavna svrha i dobrobit komuniciranje digitaliziranih ili izvorno nastalih digitalnih baštinskih sadržaja korisnicima“ (2013:201).

Među brojnim klasifikacijama digitalnih baštinskih proizvoda ista autorica izdvaja onu prema načinu njihove isporuke i korištenja, gdje se razlikuju: galerijski digitalni proizvodi, referentni digitalni proizvodi, online digitalni proizvodi i hibridni digitalni proizvodi. Značajno je da referentni i online digitalni baštinski proizvodi postoje izvan zadanog prostorno-vremenskog okvira, a galerijski su dostupni samo u ustanovi (2013:204).

Kako su online digitalni proizvodi u središtu našega promatranja, detaljnije ćemo ih obraditi.

#### **4.1.2. Online digitalni baštinski proizvodi**

Najbolja isporuka digitalnih baštinskih proizvoda odvija se putem weba. Web može opsluživati više korisnika nego što je zamislivo bilo kojoj baštinskoj ustanovi. No pri korištenju weba podliježemo njegovim pravilima i zakonitostima. Zbog toga, kako dalje navodi ova autorica, strukturiranje i oblikovanje online proizvoda traže stalno ili povremeno obnavljanje vezano uz ubrzanih promjena tehnoloških mogućnosti i stilova oblikovanja. Ovi proizvodi podsjećaju procesu nego gotovom digitalnom proizvodu. U tipične online proizvode AKM-ustanova ubrajamo: mrežne stranice, online zbirke, virtualne izložbe i multimedijalne priče (Šojat-Bikić 2013:209). Online proizvodi u pravilu nikad nisu dovršeni zbog otvorenosti i promjenjivosti weba kao medija te mogućnosti stalnog dodavanja ili mijenjanja sadržaja, što se za galerijske i referentne digitalne proizvoda ne može reći. U daljnjem radu bit će riječi o mrežnim stranicama muzeja, kao tipičnom muzejskom online proizvodu.

#### **4.1.3. Mrežne stranice muzeja**

Od svih se baštinskih ustanova, pa tako i muzeja, očekuje da imaju vlastite mrežne stranice. Iste su postale primarno sučelje prema njihovim korisnicima. Prisutno je razmišljanje da mrežne stranice postaju izlozi kulture neke zemlje.

Svoje prve mrežne stranice hrvatski muzeji objavljuju u okviru projekta *Muzeji Hrvatske na internetu*, koji je Muzejski dokumentacijski centar pokrenuo 1996. godine (Šojat-Bikić 2013:310). Ovaj projekt je dovršen i arhiviran početkom 2008. godine, a rezultirao je predstavljanjem 33 muzejske ustanove na mreži (ukupno 50 muzeja i dislociranih muzejskih zbirki). Autorica navodi da je muzejsko predstavljanje koncipirano kao vodič kroz muzeje, njihove zbirke i najreprezentativniju građu, čiju strukturu čine ove rubrike: opći podaci, povijest muzeja, zbirke, odabrani predmeti iz zbirki, aktivnosti muzeja, stalni postav.

Prema podacima navedenim u drugome radu M. Šojat-Bikić, u travnju 2014. godine evidentirane su 123 samostalne mrežne stranice hrvatskih muzeja i zbirke (2015:12).

Autorica ističe kako su se mrežne stranice muzeja na vlastitome evolucijskom putu razvile u prepoznatljiv kiberžanr te da je logika njihove strukture proistekla iz tipologije muzejskih funkcija (2015:13). Navodi postojanje triju različitih modela online komunikacije na kojima se temelji većina mrežnih stranica muzeja (2015:15):

1. odnosi s javnošću – prezentacija muzeja (informacije o ustanovi – povijest, odjeli, djelatnici, kratke informacije o zbirkama, izdanjima i sl.), informacije za posjetitelje/korisnike (adresa, radno vrijeme, kontakti, organizirana vodstva, aktivnosti, programi, događanja),
2. sadržaj muzeja – prezentacija kulturne baštine (odabrani predmeti, online zbirke, virtualne izložbe, multimedijske priče),
3. suradnja s posjetiteljima/korisnicima – participativna kultura komuniciranja (mrežna stranica kao društveni medij i suradnička platforma).

Šojat-Bikić smatra da „idealna“ model mrežne stranice muzeja obuhvaća sva tri modela komuniciranja. Međutim, i danas brojni muzeji preuzimaju obrasce komuniciranja iz tiskanih medija te inercijom prenose osnovne informacije, nedovoljno koristeći potencijal weba i kiberžanrova. Na muzejima je da odaberu žele li na webu ponavljati postojeće obrasce komuniciranja iz tradicionalnih medija ili proširiti vlastitu ponudu u skladu s mogućnostima novih medija. Muzeji pri tome trebaju uzeti u obzir činjenicu da će njihove mrežne stranice biti jedinstvene upravo zbog sadržaja koji se ne može pronaći nigdje drugdje na webu, a manje zbog konvencija vizualnog oblikovanja (2015:16).

Za oblikovanje kvalitetne mrežne stranice potrebna su znanja i vještine. Da bismo uopće shvatili zašto ju muzej želi imati, što se njome želi postići te koliko će biti aktualna i upotrebljiva, Šojat-Bikić kao odgovore na postavljena pitanja spominje postojanje “dokumentirane specifikacije” (2015:21). U specifikaciju muzejske mrežne stranice su uvršteni ovi elementi: koncept, svrha i ciljevi, korisnici, sadržaj, organizacija sadržaja, jezici, tehnički zahtjevi, projektni tim, izvori financiranja, specifičnosti mrežne stranice, marketinške aktivnosti, metode vrednovanja i održavanje mrežne stranice (2015:21-22)..

#### **4.2. Komunikacija muzeja na društvenoj mreži Facebook**

Veliki broj muzeja ima na društvenim mrežama svoje profile koje im služe za objavu i promociju različitih sadržaja. Što se tiče zastupljenosti društvenih mreža u muzejskoj zajednici Facebook se ubraja u najzastupljeniju među njima. Korištenjem društvenih mreža, muzeji su u mogućnosti povezati se s korisnicima te osigurati kontinuiranu razmjenu iskustava i mišljenja (Peroš 2017). Nova muzejska publika, kako ističe ova autorica, “zahtijeva participaciju i uključenost, odnosno visoki stupanj interakcije s korisnikom” (2017). Dalje navodi da se društveni mediji mogu koristiti za održavanje dugoročnih odnosa s postojećom muzejskom publikom, ali i za stvaranje nove. Autorica naglašava da veliki potencijal društvenih mreža leži upravo povećanju vidljivost kroz komunikaciju s

potencijalnim korisnicima, odnosno onima koji još ne posjećuju fizički muzej. Peroš zaključuje kako “uloga društvene mreže u komunikaciji s korisnicima umnogome ovisi i o načinu komuniciranja muzeja, kao i o načinu kreiranja informacija te vrsti sadržaja koji se objavljuje, jer različiti sadržaji različito motiviraju na interakciju preko ovih platformi” (2017).

Marketing se muzeja na društvenim mrežama sastoji i od istraživanja i analiziranja potreba korisnika, izbora ciljnih korisnika, stvaranja marketinške strategije te osmišljavanja njezina provođenja. Društvene mreže omogućuju neformalnu i izravnu komunikaciju s publikom, a ta komunikacija je istovremeno besplatna, dalekosežna, dostupna i vidljiva. Možemo primijetiti detaljnost i složenost upravljanja marketingom muzeja te bi bilo neprihvatljivo povjeriti ovako kompleksan zadatak osoblju kojemu to nije primarno zanimanje. Uzimajući sve navedeno u obzir dolazimo do zaključka da bi u svakoj muzej ustanovi trebao postojati stručnjak zadužen za odnose s javnošću preko društvenih mreža. Osoba za odnose s javnošću na društvenim mrežama, odnosno koordinator za virtualne zajednice, *community manager*, *social media manager* i slični nazivi koji se danas koriste u Hrvatskoj, prati stajališta javnosti, komunicira s njom u svrhu izgradnje naklonosti te distribuira informacije, odnosno predstavlja ustanovu u javnosti.

Koordinator za virtualne zajednice na Facebooku predstavlja osobu koja se bavi pozicioniranjem brenda, tvrtke, usluge ili proizvoda putem društvene mreže Facebook. On izrađuje, održava, predstavlja te administrira službenu stranicu brenda na Facebooku, omogućujući dodatnu promidžbu i interakciju brenda i korisnika. Društveni mediji zahtijevaju stalan rad i održavanje društvenog profila ustanove. U suprotnom, stranice sa smanjenom aktivnošću Facebook stavlja u drugi plan, odnosno ne pokazuje ih većini pratitelja, a stranica nije više zanimljiva svojoj zajednici koja zbog toga odumire.

#### 4.3. Pregled prethodnih istraživanja o primjeni e-marketingu u muzejima

Primjena marketinga u muzejima, a posebno primjena e-marketinga u Hrvatskoj rijetko je bila predmetom bavljenja istraživača. Pregledom dostupnih izvora, pronađeno je nekoliko značajnijih radova, koja su važna za naše istraživanje. Isti će se predstaviti u nastavku ovoga poglavlja.

Jedno od obuhvatnijih istraživanja o marketingu u muzejima provela je E. Mlivić Budeš 2014. godine u okviru doktorskoga rada *Vrednovanje marketinške komunikacije u muzejima Republike Hrvatske* (prema Matijaš 2017:109). Istraživanje je provedeno na uzorku od sto hrvatskih muzeja, a njegovi rezultati govore o manjkavosti provedbe marketinške komunikacije u muzejima. Mlivić Budeš upozorava da neusmjerenost muzeja na definiranje marketinških ciljeva i strategije stvara ovim institucijama brojne probleme i izazove u budućnosti (2014:149 prema Matijaš 2017:126).

Marketingom usluga zagrebačkih muzeja bavila se T. Komarac u okviru svoga specijalističkog poslijediplomskoga rada (2013). Ciljevi rada bili su istražiti ulogu marketinga u zagrebačkim muzejima, načine kako oblikuju muzejske usluge, mišljenja o konkurenciji među muzejima i drugim obrazovno-zabavnim sadržajima te mišljenja osoba zaduženih za marketing muzeja o pojavi i razvoju novih usluga muzeja koje su dostupne na internetu. Na temelju spomenutoga rada objavljena su tri kasnija. U radu objavljenom 2014. godine Komarac pokušava se dati uvid u aktualno područje marketinga muzeja. Predstavljena su i analizirana dosadašnja saznanja o razvoju muzejskog marketinga te prilike i izazovi koji ga prate. U druga dva rada izneseni su najvažniji rezultati istraživanja (Komarac, Ozretić-Došen i Škare 2017, 2019).

Od provedenih istraživanja korisnika u Hrvatskoj Zlodi spominje dva ključna: prvo je proveo N. Sviličić 2005., a sadržavalo je analizu sadržaja, analizu *web* logova te anketu provedenu među muzejskim djelatnicima, a drugo M. Šojat-Bikić od 2010. u sklopu svoje doktorske disertacije istraživanja hrvatskoga online prostora (2014:223). Rezultati istraživanja Šojat-Bikić objavljeni su 2013. godine, a radi se o prvom sveobuhvatnom istraživanju hrvatskog baštinskog online prostora. Istraživanjem su obuhvaćene temeljne baštinske ustanove u Hrvatskoj: državni arhivi (19), narodne knjižnice (211) te muzeji i muzejske zbirke (387). U sklopu istraživanja, autorica izradila relacijsku bazu podataka pod nazivom *Hrvatska kulturna*

*baština online* (HKBO). U njezin su sadržaj uključeni najbitiniji elementi sadržaja mrežnih stranica, online zbirke i izložbi te drugih baštinskih sadržaja ne samo AKM institucija već i ostalih (zbirke vjerskih zajednica, privatnih zbirki, ustanova i udruga u kulturi, kulturnih portala, turističkih zajednica i dr.). Podaci izneseni u spomenutom radu odnose se na razdoblje do 20. svibnja 2012. godine. Prikazat će se najvažniji rezultati ovoga istraživanja, a koji se odnose na sadržaj mrežnih stranica muzeja, online komunikaciju kulturne baštine muzeja i online komunikacija muzeja s korisnicima (Šojat-Bikić 2013:312-320). Istraživanje je pokazalo da više od polovice promatranih muzejskih stranica ima statične sadržaje. Kao najzastupljeniji sadržaji javljaju se opći podaci i servisne informacije, zatim povijest ustanove, informacije o djelatnicima te novosti. Mrežni katalozi muzejskih knjižnica rijetko se nude, a izostaje i obraćanje ciljnim skupinama korisnika (djeci, mladima, odraslima, obiteljima, strancima). Iznenaduje podatak da svega 85 (30,7%) mrežnih stranica nudi vodič kroz stalni postav (od ukupno 234 muzeja i muzejskih zbirki predstavljenih na webu koje imaju stalni postav). Iznad 90% muzejskih mrežnih stranica predstavljaju online brošure sa statičnim sadržajima ili online bilteni sa uključenim novostima. Prezentirani predmeti prikazuju sadržaj muzeja ili muzejske zbirke bez dublje kontekstualno-interpretativne podrške. Tek 19 muzeja osigurava pristup online zbirkama, a samo dva muzeja nude i online izložbe. Primjetno je da postoje dva modela komunikacije: identifikacijski (slika i pridružene kataloške informacije, uz eventualni kraći opis fizičkog izgleda) i interpretacijski (obogaćena vrijednost identifikaciji, priča, kontekst, dodatni izvori, bibliografija). Na webu je predstavljen neznatan dio muzejskog fundusa u Hrvatskoj (0,6%). Prevladava jednosmjerna komunikacija muzeja s korisnicima. Najveći broj muzeja komunicira s korisnicima putem elektroničke pošte. Rijetki muzeji imaju poveznice na društvene mreže. Ne postoji mogućnost korisničkog stvaranja i objavljivanja sadržaja (vezanog uz osobnu interpretaciju predmeta iz muzejskog fundusa, povijesnih osoba, mjesta, događaja, lokalnih kulturnih fenomena i sl.), dok jedan muzej nudi mogućnost društvenog označivanja.

Među provedenim istraživanjima Facebooka u muzejskoj komunikaciji, možemo izdvojiti ono I. Kurtović (2014) i ponovljeno istraživanje (2017) provedeno na uzorku inozemnih muzeja koje je grupirala na povijesne, umjetničke i znanstvene. U istraživanju provedenom 2014. godine izvršena je podjela objavljenog sadržaja prema formi u ove kategorije: poveznica, slikovni materijal, tekst, video materijali. Istraživanje je pokazalo da muzeji najčešće objavljuju slikovni materijal, zatim poveznice i video materijal. Najviše objava postavljaju umjetnički muzeji. Muzeji većinom objavljuju slikovni materijal, međutim povijesni muzeji

češće objavljuju video materijal u odnosu na druge muzeje. Također, znanstveni muzeji češće objavljuju poveznice u odnosu na druge muzeje. Zaključak je kako postoji razlika između forme sadržaja i vrste muzeja, u odnosu na broj postova na Facebook muzejskim stranicama. Autorica je posljednje istraživanje provela u svibnju 2017. godine na uzorku od 15 inozemnih muzeja. U radu je analizirala 712 objava na Facebooku, a koje su nastale tijekom ožujka (Kurtović 2017:147). Provedena je kvalitativna analiza sadržaja svih prethodno spomenutih objava. Utvrđeno je postojanje četiriju kategorija:

1. obavijesti o aktivnostima – kategorija je koja se odnosi na informacije koje muzeji dijele o trajanju izložbe, zatvaranju izložbe, radnom vremenu, nagradnim igrama ili besplatnom ulazu u muzej; njima se posjetitelji pozivaju na otvorenje izložbe, projekciju filma, predavanje ili radionicu u muzeju
2. poziv na interakciju - predstavljaju pitanja koja muzeji putem svojih Facebook stranica upućuju korisnicima. Pitanjima pokušavaju dobiti mišljenje korisnika ili ih uključiti u razgovor. Primjerice, to su pitanja poput: što korisnici misle o nekom predmetu, kako se osjećaju taj dan ili ih pitaju da podijele neko svoje iskustvo vezano uz određenu tematiku.
3. informacija o zbirci - kategorija se odnosi na predmete u muzeji, autore čija su djela smještena u muzeji, odnosno bilo što, što donosi informacije o zbirci ili predmetu unutar samog muzeja.
4. poziv na događaj u muzeju - vezan je uz pozivanje na otvorenje izložbe, projekciju filma, predavanje ili radionicu koja se održava u muzeju.
5. zanimljivost koja nije vezana za zbirku - odnosi se na zanimljivosti koje muzeji objavljuju kako bi zainteresirali zajednicu korisnika. Zanimljivosti nisu vezane za zbirku, ali donose informacije o nečem što djelatnici muzeja smatraju kako bi moglo zanimati korisnike.

Da bi se dobio uvid o tome koja je vrsta sadržaja najviše objavljivanja na stranicama određene vrste muzeja, analiziran je odnos između muzeja i sadržaja prema prethodno objavljenim kategorijama. Istraživanje je pokazalo da muzeji najčešće objavljuju informacije o zbirkama. Informacije o zbirci i obavijesti o aktivnostima u muzeju vrste su sadržaja koje su najzastupljenije kod umjetničkih muzeja, a pozivi na interakciju i informiranje nevezano za predmete iz zbirke vrlo su malo zastupljeni. To ukazuje na usmjerenost umjetničkih muzeja na vlastiti fundus i određenu neuključenost u drugačije kontekste. Svim muzejima je značajka da najmanje objavljuju sadržaj kojim pozivaju na interakciju i za razliku od ostalih vrsta sadržaja, poticaj je za angažman korisnika. Ova vrsta sadržaja govori o tome koliko je muzej spreman koristiti Facebook za poticanje dvosmjerne i višesmjerne komunikacije sa svojim korisnicima (2017:149-151). Uspoređujući ovo istraživanje s ranijim iz 2014. godine, gotovo

da i nema promjena. Najviše objava i dalje postavljaju umjetnički muzeji, i to najvećim dijelom informacije o zbirkama i slikovne sadržaje. Jedina je veća promjena povećan broj video materijala (2017:154).

Rad A. P. Matijaš spada među prva istraživanja koja se sustavno bave korištenjem digitalnih marketinških alata u hrvatskim muzejima (2017). Rezultati istraživanja pokazuju da kod ispitanika postoji svijest o važnosti digitalnih marketinških alata i koristi koja se njihovom upotrebom ostvaruje, ali većina muzeja ove alate koristi stihijski, bez postojanja razrađene digitalne strategije, a poslove marketinških stručnjaka izvršavaju uglavnom kustosi (Matijaš 2017:54-142). Autorica naglašava da većina hrvatskih muzeja ne iskorištava puni potencijal marketinške djelatnosti, a ista bi se jednostavnije mogla provoditi okupljanjem tima stručnjaka koji bi zajedno sa stručnim osobljem provodio aktivnosti marketinga u ustanovi (2017:119-120).

U istraživanju Bagarić iz 2017. godine, vidljiv je porast broja virtualnih izložbi muzeja u odnosu na istraživanje Šojat-Bikić iz 2010. Trend objavljivanja virtualnih izložbi ne raste nužno iz godine u godinu. Najveći broj virtualnih izložbi u Hrvatskoj objavio je Muzej grada Rijeke, a kao razlog tomu autorica navodi činjenicu da navedeni muzej nema stalnog postava. Zatim slijede Hrvatski povijesni muzej, Muzej grada Zagreba te Pomorski i povijesni muzej Hrvatskog primorja Rijeka (Bagarić 2017).

Istraživanje D. Marić iz 2018. godine provedeno je s ciljem utvrđivanja načina na koje se virtualnim izložbama komunicira digitalizirana kulturna baština zajednici, istraživačima i ostalima. Istraživački uzorak predstavlja 20 odabranih virtualnih izložbi iz različitih država Europe (deset muzejskih, deset knjižničnih). Utvrđeni su kriteriji koje virtualne izložbe trebaju sadržavati kako bi se promatrane izložbe moglo analizirati i utvrditi radi li se virtualnim izložbama ili ne. Istraživanje je pokazalo kako se mali broj analiziranih virtualnih izložbi može smatrati virtualnim izložbama, premda su neke od njih na dobrom putu. Tako virtualne izložbe koje su uz tekst i fotografije ponudile dodatne sadržaje mogu postati virtualnim izložbama ako ih se proširi različitim multimedijima, dok se one koje obuhvaćaju samo tekst i digitalne objekte ne bi se trebale nazivati virtualnim izložbama, nego digitalnim zbirkama (Marić 2018)

Ministarstvo kulture RH je u cilju postizanja uvjeta za održivo upravljanje procesom digitalizacije kulturne baštine predvidjelo provedbu projekta digitalizacije kulturne baštine na nacionalnoj razini. Kod prijave projekta *Digitalizacija kulturne baštine*, a prilikom

podnošenja projektnog prijedloga za sufinanciranje iz fondova EU (u sklopu Operativnog programa Konkurentnost i kohezija 2014.–2020), na temelju analize postojeće dokumentacije, održanih sastanaka i radionice te provedenog istraživanja, izrađena je analiza trenutnog stanja, kao i prijedlog budućega stanja (e-Kultura 2018).

U nastavku donosimo neke od glavnih zaključaka analize trenutnog stanja koji su značajni za nastavak procesa pripreme Projekta:

- U promatranoj AKM zajednici postoji više manjih i manje većih Institucija, ovisno o količini građe kulturne baštine kojom raspolažu, ali i kapacitetima koji su im na raspolaganju za provođenje aktivnosti digitalizacije kulturne baštine.
- Ne postoji jedinstveni registar ili katalog kulturne baštine koji bi omogućavao pregled podataka o vrsti i broju građe koja se nalazi u svim relevantnim Institucijama,
- Značajna veličina digitalne i digitalizirane građe kulturne baštine nalazi se u devet ključnih institucija.
- Institucije bilježe trend rasta digitalne kulturne baštine, a daljnji rast digitalne kulturne baštine predviđen je i za 2018. i 2019.
- Institucije u prosjeku procjenjuju da bi im uz postojeće resurse trebalo 30 godina za potpunu digitalizaciju kulturne baštine.
- Ciljani korisnici digitalne i digitalizirane kulturne baštine su za najveći broj Institucija znanstvenici i istraživači te opća javnost.
- Većina Institucija osigurava barem djelomičan pristup postojećoj digitalnoj i digitaliziranoj kulturnoj baštini. Fizički dolazak korisnika u Instituciju radi pristupa sadržaju i pristup putem internetske stranice Institucije najčešći su načini pristupa korisnika digitalnoj i digitaliziranoj kulturnoj baštini. Samo 20 Institucija koristi API sučelje za omogućavanje pristupa digitalnoj i digitaliziranoj kulturnoj baštini. Manje od četvrtine Institucija mjeri on-line korištenje digitalne i digitalizirane kulturne baštine, a najčešće mjere broj korisnika (pristupa).
- Većina Institucija svojim korisnicima nudi usluge povezane s digitalnom i digitaliziranom kulturnom baštinom, a najčešća je usluga digitalizacija na zahtjev.
- Izrazito nizak udio Institucija se oslanja na nacionalni agregator za prijenos digitalne građe na Europeana-u.

## 5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE

### 5.1. Analiza aktivnosti e-marketinga u Muzejima Ivana Meštrovića

#### 5.1.2. Metodologija istraživanja

U našem će se istraživanju u cilju dobivanja dubljeg uvida i razumijevanja istraživanog problema provesti kvalitativno istraživanje na odabranom uzorku. Uzorak je odabran prema procjeni istraživača i formiran provjerom zadanog kriterija, a to je postojanje odjela za marketing ili osobe zadužene za marketinšku djelatnost u muzejsko-galerijskoj ustanovi u gradu Splitu. Primarni podaci će se prikupiti kombinacijom metoda studije slučaja, polustrukturiranog intervjua provedenoga sa voditeljicom marketinga u Muzejima Ivana Meštrovića, promatranja te analize sadržaja (analiza online prisutnosti Muzeja na mreži i društvenim medijima).

Studiju slučaja (*case study*) A. M. Omazić opisuje kao „obrazovni standard na najboljim poslovnim školama širom svijeta“ te „istraživačku, nastavnu i znanstvenu metodu koja najčešće opisuje stvarnu situaciju (...) i obično sadrži odluku, priliku, problem ili ishod s kojim se suočava osoba (ili osobe) u organizaciji“, a samog istraživača postavlja figurativno u situaciju „pojediniog donositelja odluke“ (2012:17). U studiji (analizi) odabranih slučajeva koriste se različite metode kako bi se detaljno analizirao jedan ili više odabranih slučajeva koji se odnose na istu ili sličnu temu istraživanja (Tkalac-Verčić, Sinčić-Ćorić i Pološki-Vokić 2011:94). Ovom metodom dubinski se analizira određena pojava, proces, osoba, grupa ili događaj. Za analizu se uzima predmet tj. slučaj koji je bogat informacijama i obilježjima koja su u središtu promatranja. Ista je podesna ako se želi odgovoriti na pitanje „kako“ su određene okolnosti/činjenice nastupile ili “zašto” su se određene situacije/događaji dogodili. Prema ovim autoricama za proučavanje pojedinačnog slučaja treba biti zadovoljen barem jedan od postavljenih kriterija. Naše istraživanje zadovoljava kriterij kojim se proučava slučaj koji je tipičan/reprezentativan za pojavu koja se proučava. Za postizanje kvalitetnih rezultata korištenjem studije slučaja analiza se mora temeljiti na teoriji, zatim treba uzeti u obzir povijesnu perspektivu slučaja i društveni kontekst u kojem se javio. Kod prikupljanja podataka u analizi slučaja istraživač treba koristiti sve izvore koji mu stoje na raspolaganju (dokumenti, arhivski izvori, intervjui, promatranje sa sudjelovanjem i sl.) (Tkalac-Verčić, Sinčić-Ćorić i Pološki-Vokić 2011:95-96).

Pisanju studije slučaja prethodi posjet organizaciji (terenski rad) i sakupljanje podataka koji će se u njoj nalaziti. Kako se ovdje radi o kvalitativnoj analizi, provest će se intervju s voditeljicom marketinga u Muzejima s ciljem kvalitetnijeg razumijevanja problema, objašnjenja manje poznatih činjenica, a posebno prikaza kronologije uvođenja marketinga u ustanovu i iznošenja stavova i mišljenja o bitnim pitanjima. Intervju je prethodno najavljen i obrazloženo je s kojim ciljem se provodi. Provest će se na način da je prethodno pripremljen podsjetnik za intervju (Prilog 1). Pitanja su temeljem prethodno definiranih ciljeva istraživanja i postavljenih istraživačkih pitanja podijeljena u nekoliko grupa. Grupe pitanja su: pitanja o analizi korisnika i tržišta, pitanja o osoblju zaduženom za marketing, pitanja o marketinškom planu i strategiji, pitanja o provođenju marketing miksa, pitanja o odnosu korištenja tradicionalnih i digitalnih marketinških alata te pitanja o kontroli marketinških aktivnosti. Logika njihova grupiranja temelji se na radu Melera (2006) u kojem za primjenu marketinga u bilo koju ustanovu kulture navodi postojanje minimalnih zahtjeva i posjedovanja osobitosti na strani subjekta. Od postavljenih zahtjeva izdvaja postojanje marketinških ciljeva, marketinške strategije i marketinškog programa (miksa). Kao sljedeći zahtjev izdvaja organizaciju marketinga u obliku posebne službe sa potrebnim stručnim osobljem (unutarnjim ili vanjskim) (Meler 2006:241). Subjekt koji želi uspješno primijeniti marketing u kulturi trebao bi posjedovati ove osobine: treba se orijentirati prema korisnicima, treba se usmjeriti prema istraživanjima, u svome fokusu razmišljanja treba imati segmentaciju tržišta, treba brinuti o konkurenciji te voditi strategiju koristeći sve elemente marketing miksa, a ne isključivo promociju (Kotler i Andreasen 1991:53 prema Meler 2006:167).

Nakon provedenog intervjua svi odgovori će se obraditi i analizirati. Pitanja će se postavljati usmeno i ispitanica će odgovarati usmeno, dok će se odgovori zapisivati.

Glavna područja analize digitalne marketinške komunikacije u Muzejima usmjerena su na oblikovanje i razvoj sadržaja mrežnog sjedišta i komunikaciju na društvenoj mreži Facebook. Digitalni baštinski proizvodi su na vlastitom razvojnem putu izgradili prepoznatljiv sadržaj i stil. Zbog sve većeg značenja koju komunikacija digitalne kulturne baštine danas ima, istu je potrebno vrednovati prema nekom usvojenome modelu, koji se mora zasnivati na općim načelima kvalitete. Među opća načela kvalitete muzejskih mrežnih stranica Šojat-Bikić ubraja sadržaj, strukturu, funkcionalnost, vizualno oblikovanje i održavanje stranice (2015:19-20). Ova autorica spominje neke od brojnih radova koji govore općenito o oblikovanju mrežnih stranica, ali istovremeno ukazuje na nedostatak onih koji se bave specifičnostima oblikovanja muzejskih mrežnih stranica (2015:17). Mišljenja je da iako ne postoji zadana norma

oblikovanja muzejskih mrežnih stranica iste „ipak trebaju odražavati organizaciju, poslanje i jedinstvenost muzeja (svaki je muzej jedinstven!)“ (2015:12). U nedostatku normativne teorije oblikovanja muzejske mrežne stranice, Šojat-Bikić je u sklopu vlastitoga *Istraživanja hrvatskoga baštinskog online prostora* provedenoga od 2010. do polovice 2012. godine razvila i predložila generički model tj. poželjne generičke elemente „idealne“ muzejske mrežne stranice (2013:288). Na temelju modela vrednovanja, autorica je izradila relacijsku bazu podataka pod nazivom *Hrvatska kulturna baština online* (HKBO) u kojoj su sadržani svi rezultati hrvatskoga baštinskog online prostora (2013:292) U njezin su sadržaj uključeni najbitniji elementi sadržaja mrežnih stranica, online zbirke i izložbi te drugih baštinskih sadržaja. Osnovne module ove baze podataka čine upisnici baštinskih ustanova te drugih pravnih i fizičkih osoba, online zbirke i izložbi, preglednici, statistički pregledi i razna izvješća (2013:295). Model vrednovanja je objektivno i ponovljivo primjenjiv za cjelokupnu baštinsku zajednicu tj. temeljne baštinske ustanove (arhive, knjižnice, muzeje) te druge pravne i fizičke ustanove koje obavljaju djelatnost sabiranja, čuvanja i komuniciranja materijalne i nematerijalne kulturne baštine (2013:288). Ovaj model se bazira na šest osnovnih skupina sadržaja: opće i servisne informacije o muzeju, offline i online usluge, poveznice na druge mrežne izvore, predstavljanje kulturne baštine – sadržaja muzeja, dodatni sadržaji, primjerice oni koji se ne nude u fizičkom prostoru, komunikacija s korisnicima – jednosmjerna, dvosmjerna (2015:22). U radu će se koristiti osnovne kategorije i, u ovisnosti od postojanja, pripadajuće podkategorije (Prilog 2).

Provest će se kvalitativna analiza objava Muzeja na Facebooku prema vrsti i formi sadržaja u razdoblju od 22. listopada do 05. prosinca 2018. godine, prema kategorijama iz istraživanja Kurtović (2017).

### **5.1.3. Opis organizacije**

Muzeji Ivana Meštrovića posvećeni su očuvanju, istraživanju i promicanju djela i života Ivana Meštrovića, jednom od najznačajnijih hrvatskih umjetnika koji je djelovao tijekom prve polovice 20. stoljeća (MIM 2019). Ivan Meštrović (1883. Vrpolje, Hrvatska - 1962. South Bend, Indiana, SAD) zapažen je kao kipar, slikar, arhitekt i pisac. Darovnicom hrvatskome narodu iz 1952. godine autor daruje mnoga remek-djela, impozantnu arhitekturu i oplemenjene prostore koji su povjereni na upravljanje Muzejima. Sastavne jedinice Muzeja nalaze se u njegovom domu i atelijeru u Zagrebu, obiteljskoj vili i obnovljenom renesansnom

Kaštilcu u Splitu te u Otavicama, rodnom kraju njegove obitelji. Ovi prostori obogaćeni su stotinama njegovih djela u kojima posjetitelji mogu uživati.

Zakon o Fundaciji Ivana Meštrovića donio je Sabor Republike Hrvatske 1991. godine objedinivši Darovnicu u jedinstvenu organizaciju s administrativnim središtem u Zagrebu. Izmjenom Zakona 2007. godine Fundacija Ivana Meštrovića mijenja naziv u Muzeje Ivana Meštrovića, pri čemu se administrativno središte seli u Split.

Ivan Meštrović stekao je svjetsku slavu i ugled. Iznimnim talentom i ostvarenjima utjecao na generacije kipara i umjetnika uopće. Njegov stvaralački opus pronašao je mjesto i čuva se u muzejima, galerijama i zbirkama širom svijeta, kao i na raznim javnim mjestima, gdje i dandanas njegovi monumentalni spomenici oduševljavaju brojnu publiku.

Osnovna zadaća Muzeja, kako je navedeno u Strateškom planu Muzeja Ivana Meštrovića 2016.-2018. “je stručna obrada djela, zaštita i očuvanje darovanih objekata i djela, te njihovo primjereno predstavljanje javnosti” (MIM 2019). Djelatnost Muzeja obuhvaća i šire, cjelovite povijesno-umjetničko proučavanje života i rada Ivana Meštrovića. Stručni djelatnici Muzeja putem izložbi, izdavačke i publicističke djelatnosti te edukativnih programa vrše vrednovanje i popularizaciju Meštrovićeva opusa te njegova ukupnoga doprinosa kiparstvu prošloga stoljeća. Ministarstvo kulture Republike Hrvatske financira redovitu djelatnost i posebne programe Muzeja, dok je dio programske djelatnosti podržan iz proračuna Grada Splita i Grada Zagreba. Muzeji ostvaruju prihode i od prodaje ulaznica, publikacija i suvenira te davanja na korištenje prostora ustanove za razna javna događanja.

U Muzejima je zaposleno 30 djelatnika. Osnivač Muzeja je Republika Hrvatska. Muzejima upravlja Muzejsko vijeće, sastavljeno od pet članova, od kojih tri imenuje Ministarstvo kulture RH, a dva člana imenuje Stručno vijeće i Radničko vijeće, ili ako ono nije utemeljeno između radnika ga imenuju radnici na slobodnim i neposrednim izborima. Ministar kulture imenuje ravnatelja Muzeja.

#### **5.1.4. Analiza dosadašnjih marketinških aktivnosti**

Odjel za marketing, promidžbu i odnose s javnošću u Muzejima formiran je 2009. godine. Određeni oblici marketinške djelatnosti postojali su i ranije. Obavljali su se kroz administrativno-stručne poslove i poslove marketinga te kroz pedagošku aktivnost muzeja, budući da je kustos pedagog bio zadužen za odnose s javnošću i brigu o marketingu. Intenzivnija marketinška djelatnost Muzeja započela je nekoliko godina prije formiranja

Odjela, a što je vidljivo iz MDC-ovih Izvješća hrvatskih i Izvješća zagrebačkih muzeja. Trenutačno je u Odjelu za marketing zaposlena samo jedna osoba - voditeljica marketinga, promidžbe i odnosa s javnošću. Odjel marketinga u suradnji s voditeljicom općih, pravnih i kadrovskih poslova, kustosima i ravnateljicom ustanove obavlja sljedeće marketinške poslove: oglašavanje (putem različitih medija – tiskanih, web, video, svi oblici promocije), komunikacija s pružateljima usluga, kreiranje sadržaja u suradnji s grafičkim dizajnerom (materijali za web, letci, banneri, plakati), razvoj vizuala i koncepta web stranice, uređivanje i dodavanje sadržaja na web stranicu, kreiranje slike o Muzejima putem objava na društvenim mrežama (Facebook, Twitter, Instagram...), kreiranje materijala za objavu u vodičima i raznim tiskanim medijima kao i na web portalima, sakupljanje sadržaja, uglavnom fotografskog, za objave, razvoj suvenira i stavljanje istih u prodaju, komunikacija s medijima i raznim ustanovama, kreiranje sadržaja stručnih vođenja, kreiranje objava za medije općenito o Muzejima, ali i o specifičnim događanjima te oglašavanje pojedinačnih izložbi.

Voditeljica sudjeluje i u drugim zaduženjima u ustanovi: stručna vođenja kroz postav, organizacija radionica za djecu i edukativnih projekata (npr. Dan muzeja), organizacija drugih radionica i sadržaja (npr. edukacija za turističke vodiče, koncertne matinee u Galeriji Meštrović), rad na prijavi EU projekta *Meštrovićev znak u Hrvatskoj*, skladište i kontrola robe i proizvoda u muzejskom prodavaonici (u suradnji s voditeljem prodaje u muzejskoj prodavaonici i administrativnom tajnicom), kreiranje rasporeda i organizacije rada informatora (u suradnji s administrativnom tajnicom), komunikacija s klijentima vezano za komercijalno korištenje i najam prostora Muzeja (dogovori, najam, ugovaranje, raspoređivanje djelatnika – u suradnji s računovodstvom i pravnom službom), organizacija ciklusa *Umjetnik kod Meštrovića*, moderiranje raznih događanja, komunikacija s medijima i javnosti.

S obzirom da Muzeji nemaju školovanog kadra koji se bavi marketingom, ulažu u usavršavanje postojećeg osoblja na ovim poslovima. Voditeljica Odjela se educira u relevantnom području. Radi se o pohađanju dnevnih i višednevnih radionica, kongresa i seminara iz marketinga, upravljanja u kulturi i EU fondova. Navodi kako praksa pokazuje da je područje marketinga u kulturi vrlo specifično te traži kvalifikacije iz stručnog područja i sposobnost korištenja specifičnim alatima u marketingu. Ovo područje zahtijeva daljnji rad i ulaganje u razvoj edukacije. Razvoj Odjela bi po voditeljici bi trebao rasti u broju djelatnika proporcionalno povećanju aktivnosti, bilo da je riječ o stručnim i/ili komercijalnim aktivnostima.

## **Analiza korisnika i tržišta**

Odjel za marketing, promidžbu i odnose s javnošću provodi istraživanje korisnika putem pismenih anketa posjetitelja muzeja i analizom komentara na društvenim i drugim online mrežama i portalima (Facebook, Instagram, Twitter, Trip Advisor). Za analizu mrežnog sjedišta Muzeji koriste cPanel sa instaliranim AWStats alatom za web analitiku i tek odnedavno alatom Google Analytics. Muzeji se obraćaju širokoj publici: sve dobne skupine, domaći i inozemni posjetitelji, stručna i ostala javnost, lokalno stanovništvo... Struktura posjetitelja je raznolika i obuhvaća sve društvene skupine. Prema tipu ulaznica razlikuju se: odrasli posjetitelji, učenici/studenti, umirovljenici, obiteljski posjet, predškolska djeca, umjetničke škole/studenti Alu i Pum/članovi strukovnih udruga/ICOM/Press, grupe djece i studenata, grupe odraslih, gratis, voucheri. Muzeje su u 2017. godini ukupno posjetile 43 583 osobe.

Prema voditeljici marketinga kultura je svakako prepoznata kao važan dionik koji se primarno vezuje uz turizam i edukaciju, te na tom području postoje inicijative za unapređenja rada.

Smatra da konkurencija među muzejima „još uvijek nije jako izražena budući da na užem geografskom području iznimno rijetko postoje dva muzeja koja se bave obradom i prezentacijom jednake ili slične građe, stoga svaki ostaje u svojoj stručnoj domeni, a samim time na drugačiji način komunicira svoje potrebe i svoje aktivnosti.“ Dalje navodi da potreba za samofinanciranjem ustanove još nije tako izražena da bi muzeji trebali posezati jedni drugima u korpus posjetitelja kako bi namakli za svoje potrebe. U Muzejima se sve druge ustanove iz područja muzejsko-galerijske djelatnosti percipiraju kao ustanove-kolege koji su izvor primjera dobre prakse, moguće suradnje i razmjene iskustava, a nikako kao potencijalnu konkurenciju.

## **Marketinški plan i strategija**

Marketing je uključen u glavne ciljeve Strateškog plana, prije svega u dijelu koji se odnosi na Komunikaciju rezultata stručnog rada i povećanje vidljivosti Muzeja u zajednici. Komunikacijska strategija do sada nije postojala, ali je izrađena u sklopu EU projekta *Meštrovićev znak u Hrvatskoj* kao i Strategija razvoja, pozicioniranja i promocije brenda Ivana Meštrovića na svjetskoj razini. Zahtjev za uvid u ove dokumente nam nije omogućen jer je ravnateljica dokumentaciju vezanu uz spomenuti projekt proglasila poslovnom tajnom dok projekt ne bude proveden. Muzeji nemaju digitalnu marketinšku strategiju. Uz postojeće dokumente osnova svih marketinških aktivnosti su vrlo jasno definirani ciljevi ostvarenje kojih se sustavno prati. Prvenstveno povećanje broja posjetitelja, povećanje vidljivosti Muzeja

i svojevrsno „brendiranje“ Ivana Meštrovića i njegove umjetnosti u zemlji i u svijetu. Rezultati marketinških aktivnosti mjere se povećanjem broja posjetitelja, reakcijama posjetitelja i ostalih javnosti, interesu za događanja u Muzejima, praćenjem broja pratitelja i aktivnosti na društvenim mrežama te prisutnosti u medijima i javnosti općenito.

### **Provođenje marketing miksa**

Najvažniji proizvodi koje Muzeji nude svojim korisnicima su: stalni postavi i njihova komunikacija, stručni rad (stalne i povremene izložbe, publikacije), projekti, sudjelovanje u kulturnim i umjetničkim akcijama, edukativni sadržaji, knjige i suveniri.

Najvažnije usluge Muzeja su: posjet stalnim i povremenim izložbama, stručna i informatorska vođenja, prilagođena vođenja za slijepe i slabovidne osobe, edukacije za djecu svih uzrasta (likovne radionice, predavanja), edukacije za turističke vodiče, koncerte, promocija knjiga, organizacija stručnih skupova i predavanja, organizaciju i održavanje različitih javnih i privatnih događanja, prodaja publikacija i suvenira.

Među važnije projekte/programe ubrajamo: obilježavanje Noći muzeja, Međunarodnog dana muzeja, edukativne radionice za djecu, edukacija za turističke vodiče, ciklus koncerata Umjetnost bez granica, sudjelovanje u manifestaciji Dani kršćanske kulture, promocije knjiga, predavanja, EU projekt *Meštrovićev znak u Hrvatskoj*.

Postoje i dodatni sadržaji: muzejske prodavaonice (u Galeriji, Atelijeru i u Otavicama), cafe u Galeriji (tijekom ljetnih mjeseci), prostori Muzeja se iznajmljuju za različita javna i privatna događanja (promocije, kongrese, svečane večere, vjenčanja...).

Stalne postavne u Splitu i Zagrebu prate tiskani vodiči i postoje na drugim jezicima. Osigurano je vodstvo po stalnim postavima i na stranim jezicima (engleskom i hrvatskom).

Postoji mobilna aplikacija preko koje je moguće dobiti interpretacije određenih skulptura na hrvatskom, njemačkom, engleskom, francuskom, talijanskom i japanskom jeziku. Planira se prebacivanje audioguide-a na očitavanje preko QR koda koji će se nalaziti u prostoru uz legende. Postavi trenutno nisu prilagođeni osobama s posebnim potrebama jer nije omogućen pristup invalidima na katove muzeja (nije moguće raditi intervencije na postojećim stepenicama). Putem EU fondova na koje Muzeji apliciraju, planiraju se intervencije koje će omogućiti bolju dostupnost. Postavi nisu prilagođeni slabovidnim osobama, ali su moguća vođenja kroz postav za slijepe i slabovidne osobe prilikom čega imaju mogućnost uz pratnju kustosa i primjenom posebnih rukavica određene izložke doživjeti putem osjetila opipa.

Izložbe prate katalozi najčešće na hrvatskom i engleskom jeziku, a ovisno o mjestu održavanja izložbe i partnerima bili su i na drugim jezicima (slovenski, poljski, francuski).

Muzeji trenutno nemaju nema virtualnih verzija postava i izložbi. Planira se online prezentiranja postava i izložbi (posebno vezano za EU projekt *Meštrovićev znak u Hrvatskoj*). Muzejske prodavaonice postoje u trima sastavnicama. U svim prodavaonicama moguće je kupiti publikacije, suvenire i ulaznice. Proizvodi su različitog cjenovnog ranga. Muzejske trgovine dobro rade te svojom aktivnošću pridonose ponudi Muzeja, odlično nadopunjuju iskustvo posjeta te omogućavaju posjetitelju da sa sobom ponese trajnu uspomenu na umjetnika i njegove prostore.

Promocija proizvoda, usluga, *imagea*, ideja Muzeja vrši se izravnim kontaktom s medijima (novine, tv, radio, internet) – posebno kreirani i prilagođeni materijali koji se šalju svim medijima, posebni oglasi za plaćene objave, oglase i PR članke, javno oglašavanje (plakatiranje, oglasi na stupovima, letci), oglašavanje na web-u, web stranica i društvene mreže, promocije knjiga, izložbi i projekata.

Suradnju između kulturnog i turističkog sektora u gradu Splitu voditeljica marketinga ocjenjuje zadovoljavajućom, ali još ima prostora za unapređivanje suradnje. U prilog poboljšanja suradnje dvaju sektora istaknula je osnivanje Sekcije za kulturni turizam (projekt pokrenut od strane HGK).

### **Kontrola marketinških aktivnosti**

Muzeji vrše kontrolu provedenih marketinških aktivnosti na ovim područjima: praćenje razine dosega komunikacije s medijima putem *press cut-a*, praćenje prisutnost u medijima, praćenje razine i dosega objava na društvenim mrežama, knjiga dojmova, kretanje broja posjetitelja te odaziv na sadržaje koje Muzeji kreiraju.

#### **5.4.1. Kritički osvrt na dosadašnje marketinške aktivnosti**

Uvidom u organizacijsku strukturu Muzeja, vidljivo je da ustanovu vodi ravnatelj/ica tj. da se radi o stručnom individualnom vodstvu, a ne o timskom vodstvu. Prepuštajući ustanovu isključivo stručnom individualnom vodstvu, ista ostaje bez mogućnosti uključivanja školovanih menadžera te stvaranja timskog vodstva. Većina hrvatskih muzeja nalazi se u sličnoj situaciji, što je prepoznato i u nalazima vlastitoga istraživanja (Meštrović 2016). Većina muzeja nema profesionalni menadžment, već samo ravnatelje muzeja. Ako se ova situacija nastavi i ubuduće, mišljenja smo da je potrebno da svaki ravnatelj muzeja, uz poznavanje svoje temeljne struke, ima i vještine za uspješno upravljanje organizacijom. Ove vještine su neophodne zbog povećanog opsega i složenosti poslova u organizaciji.

U Muzejima je 2009. formiran Odjel za marketing, promidžbu i odnose s javnošću u Muzej i u njemu je zaposlen jedan djelatnik - voditeljica Odjela. Ista je diplomirala u humanističkim područjima, ali ima iskustvo rada u marketingu. Uz obavljanje marketinških aktivnosti u ustanovi, ima i ostala zaduženje iz primarne struke. Dotična se educira u području marketinga i upravljanja u kulturi.

Rezultati istraživanja E. Mlivić Budeš iz 2014. (prema Matijaš 2017:123) i A. P. Matijaš iz 2017. godine pokazuju da muzejima nedostaje stručnog kadra koji bi za njih odrađivao marketinške poslove (2017:123). Stoga Matijaš pretpostavlja da muzeji radije ulažu u obrazovanje postojećeg osoblja, koje onda priučeno obavlja marketinške poslove. Zanimljivim nam se čini mišljenje voditeljice Odjela za marketing u Muzejima. Po njoj su marketinški stručnjaci muzejima potrebni, „ali oni koji su specijalizirani za rad u muzejima i za rad sa stručnim sadržajem koji muzeji komuniciraju, dakle podloga iz humanističkog područja, a ne samo iz ekonomskog.“ Skloni smo prikloniti se razmišljanju Mlivić Budeš. Po ovoj autorici je u početku moguće da marketinške poslove obavlja jedan ili više stručnjaka koji su zaposleni u muzeju, a kojima to nije primarni zadatak ili posao (2014:148 prema Matijaš 2017:125). Međutim, u muzejima preko dvadeset zaposlenih neophodan je marketinški stručnjak, jer je jako teško pronaći sposobnoga kustosa koji je želi prihvatiti dodatnu i vrlo zahtjevnu obvezu.

Voditeljica Odjela smatra da konkurencija među muzejima nije još uvijek jako izražena, prvenstveno zbog jedinstvenost svakoga muzeja i suradničkog odnos među kolegama. U muzejima, ali i ostalim baštinskim ustanovama tradicionalno vladaju odnosi kolegijalnosti i suradnje. Potvrdilo je to i istraživanje Komarac, Ozretić-Došen i Škare, gdje po mišljenju ispitanika, provedenome na uzorku od 17 zagrebačkih muzeja, konkurencija među muzejima ne postoji, jer je ona prepreka suradnji muzeja (2017).

Broj i struktura posjeta u muzejima predstavljaju neke od mjerila kvalitete rada muzeja ili prezentacije njihova rada. Pokazuju prisutnost muzeja u javnosti i participaciju stanovništva u kulturi te su vremenom postali bitan segment statističkih istraživanja. Ova istraživanja su svakodnevna praksa u razvijenim, zapadnoeuropskim zemljama. Kvantitativna istraživanja su neophodna i muzeji ih trebaju provoditi zbog prepoznavanja najvažnijih skupina koje ih posjećuju. Ova istraživanja daju objektivne rezultate, dok kvalitativna predlažu načine za poboljšanje posjetiteljeva doživljaja/iskustva muzeja. Na razini čitave Hrvatske ili pojedinih njezinih regija do danas nije provedeno niti jedno sveobuhvatno istraživanje posjetitelja/korisnika muzeja, koje bi moglo pridonijeti utvrđivanju potreba, želja i očekivanja

posjetitelja i temeljem kojih bi muzeji mogli kreirati strategije i promjene pristupa korisnicima njihovih sadržaja. Istraživanja korisnika muzejskih sadržaja i korisnika u mrežnom okruženju relativno su nova i predstavljaju veliki izazov. Analiza weba, kao što je u radu već spomenuto, ključna je metoda online istraživanja korisnika, ali nije niti jedina, niti dovoljna. Zlodi predlaže više različitih komplementarnih metoda i oblika istraživanja za cjelovitiji uvid u potrebe vlastitih korisnika u obliku standardiziranih anketa i upitnika te fokus grupa i intervjua, kako bismo stekli potrebne informacije o afektivnim i kognitivnim aspektima ponašanja korisnika (2014:224). Zato su nova istraživanja, makar i na razini pojedinačnog muzeja, veoma korisna i dobrodošla.

Marketing je uključen u glavne ciljeve Strateškog plana promatrane ustanove, prije svega u dijelu koji se odnosi na Komunikaciju rezultata stručnog rada i povećanje vidljivosti Muzeja u zajednici. Istraživanje Matijaš pokazalo je kako većina promatranih muzeja nema izrađenu marketinšku strategiju, uključujući i digitalnu marketinšku strategiju (2017:125-126).

Rezultat procesa marketinškog planiranja jest marketinška strategija koja čini okvir budućega marketinškog plana. Marketinški plan, kako je istaknuto u radu Melera, primarno se bavi implementacijom marketinške strategije koja se odnosi na ciljna tržišta i marketinški miks (2006:120). Naglašava kako je marketinški plan sastavni dio poslovnog plana ustanove kulture i podloga za sve daljnje marketinške aktivnosti (2016:128). Iako provode neke oblike marketinških aktivnosti, iznenađuje veliki broj muzeja bez izrađenoga marketinškog plana.

Voditeljica Odjela jako dobro percipira raspon proizvoda/usluga/iskustava Muzeja, što se za veliki broj muzejskih djelatnika, pa čak i stručnjaka za marketing ne može reći.

Tako se, široko gledajući, "proizvodom" može smatrati predmet iz muzejske zbirke, stalni postav, program društvene integracije socijalno isključenih pojedinaca ili grupa, edukativna radionica ili proizvod kupljen u muzejskoj trgovini. Šola naglašava da iako muzeji posjeduju fizičke proizvode (zbirke), marketingu se zapravo podvrgava ono što je neopipljivo (2001:105). Upozorava da je vrijeme da struka shvati da njihov posao nisu znanost, informiranje, obrazovanje, zabava, već komunikacija. A ako se ispravno shvaća, ta komunikacija u sebi sadrži elemente svega nabrojenoga (2001:106). Ovaj autor na proizvod muzeja gleda kao na razliku stanja prije i poslije posjeta muzeju. Prema njemu "pravi (...) proizvod [je] količina i kvaliteta ishodne promjene" (2001:107). Budući da su ciljevi marketinga u ustanovama kulture mahom kvalitativnog karaktera, bitan je učinak njihovog proizvoda.

Primjena novih tehnologije u sektoru kulture donosi novi zamah u korištenju fizičkih

baštinskih zbirki i omogućava stvaranje nove ponude digitalnih proizvoda. Danas se većina baštinskih sadržaja distribuira putem interneta. U radu Šojat-Bikić je istaknuto da “digitalni baštinski proizvodi nisu pomoćni informacijski izvori niti supstituti analogne baštine, već rezultat kreativnog čina i autorskog izričaja, što ih može činiti digitalnim kulturnim dobrima po svome vlastitom pravu” (2013:283). Ovo posebno ističemo s obzirom da u narednom poglavlju analiziramo jedan digitalni baštinski proizvod - mrežno sjedište Muzeja, a koje predstavlja okosnicu našega istraživanja.

## **5.5. Analiza digitalne marketinške komunikacije Muzeja**

Analizu sadržaja mrežnog sjedišta Muzeja i analizu komunikacije Muzeja na društvenoj mreži Facebook postavili smo u središte ovoga rada. Njihove rezultate kojih donosimo u ovome poglavlju.

### **5.5.1. Sadržaj mrežnog mjesta**

Analiza sadržaja mrežnog mjesta Muzeja Ivana Meštrovića provedena je temeljem predloženoga generičkog modela „idealne“ muzejske mrežne stranice baziranog na šest osnovnih skupina (Šojat-Bikić 2015:22-25).

Mrežne stranice Muzeja pokrenute su u travnju 2015. godine i dostupne na mrežnoj adresi <http://www.mestrovic.hr>, dok je prvo pojavljivanje Muzeja na internetu bilo u sklopu MDC-ovog projekta *Muzeji Hrvatske na internetu* (1996.-2008.). Stranice su redizajnirane tijekom 2017. godine u splitskom grafičkom i web studiju Studio 9. Oblikovanje i upravljanje sadržajem stranica temelji se na primjeni Wordpressa, CMS-a alata otvorenog koda. Mrežne stranice Muzeja su, uz manje dopune, zadržale postojeći sadržaj i vizualni identitet do polovice 2019. godine i predmet su analize ovoga rada. Tada su redizajnirane u splitskoj tvrtki Digital content creation. Promjene se u većoj mjeri odnose na grafičko oblikovanje i u manjoj mjeri na promjenu sadržaja.

Mrežne stranice Muzeja dostupne su na hrvatskom i engleskom jeziku. Sadržaj na naslovnoj stranici je organiziran u dva dijela. Ikona glavnog izbornika nalazi se u krajnjem desnom dijelu, čijom se aktivacijom otvara pregled sadržaja na sredini ekrana. U krajnjem lijevom dijelu nalazi drugi dio koji donosi opće informacije četiriju sastavnica muzeja: Atelijera Meštrović, Galerije Meštrović, Meštrovićevih Crikvina-Kaštilca i Crkve Presvetog Otkupitelja. Svaka jedinica predstavljena je kraćim tekstom i reprezentativnim fotografijama

interijera i eksterijera. Za svaku su jedinicu iskazani adresa, kontakti i radno vrijeme.

U okviru podstranice Planirajte posjet za svaku jedinicu su dani podaci o: - cijenama ulaznica (ovisno o tome jeste li odrasla osoba, student/učenik/umirovljenik, obitelj, grupa (odrasli <30 ili studenti/učenici <20) te besplatnom ulazu za određene kategorije (predškolska djeca/umjetničke škole/studenti i članovi pum/članovi strukovnih udruga/ICOM/PRESS); ulaznice kupljene u Galeriji Meštrović vrijede i za posjet Crikvinama-Kaštilcu; mogućnost rezervacije ulaznica e-poštom, - cijenama vođenja (ovisno provodi li ga informator ili kustos - stručno vođenje); mogućnost rezervacije vođenja e-poštom, - radnom vremenu (s naznakom prosječnog trajanja posjeta), - adresi (povezanost s Google maps), - prometnoj povezanosti (poveznica na javni gradski prijevoz), - muzejskoj prodavaonici (suvenirska ponuda Muzeja predstavljena je fotografijama, poveznica na online kupovinu) - pristupačnosti posjetiteljima s posebnim potrebama (s poteškoćama u kretanju i slijepim i slabovidnim osobama)

Glavni izbornik sadržava ove stranice: O Muzejima, Biografija, Izložbe, Projekti, Edukacija, Publikacije, Kontakt te poveznice na: Facebook, Instagram, Twitter, YouTube i TripAdvisor.

Na stranici O Muzejima iznesene su informacije o osnutku Muzeja, ustrojstvu, važećim zakonskim aktima, aktima ustanove (statut, strateški plan), načinu ostvarivanja prava na pristup informacijama, pravilnicima (o načinu ostvarivanja uvida u muzejsku građu i dokumentaciju, o korištenju dijela prostora MIM-a, o provođenju postupka jednostavne nabave), izvješćima (godišnja financijska izvješća i godišnja izvješća o radu), planovima i programima, javnoj nabavi (procedura i godišnji planovi) te objavljenim natječajima.

U Biografiji su naznačeni najvažniji događaji vezani uz Meštrovića od rođenja pa sve do smrti. Biografske crtice su popraćene fotografijama s pripadajućim legendama.

Na stranici Izložbe prikazane su izložbe Muzeja održane u vlastitim prostorima na svim lokacijama, gostujuće izložbe u prostorima Muzeja, kao i gostujuće izložbe Muzeja u zemlji i inozemstvu. Kronološki su prikazane izložbe od polovice 2013. godine sve do danas. Za svaku izložbu su na lijevoj strani iznesene generalije, a na desnoj je strani dan opis izložbe tj. osvrt na ono što se izložbom htjelo postići. Izložbe su predstavljene plakatom ili fotografijom izložka. Postoji korisnička opcija izbora užeg i šireg opisa pojedinačne izložbe.

U Projektima su predstavljeni projekti *Meštrović : Nova dimenzija* (2011. i 2014.) i kulturno-turistički projekt *U Meštrovićevom rodnom kraju*. Nakon provedenoga projekta digitalizacije fototečne građe Muzeja 2010./2011. godine, a s ciljem predstavljanja najširoj publici, nastao je multimedijalni program *Meštrović : Nova dimenzija* kojim su obuhvaćeni različiti umjetnički mediji u jedinstvenu formu prezentacije. Ovaj program, koristeći nove tehnologije i različite medije, prikazuje dosad neobjavljene Meštrovićeve fotografije te na potpuno

suvremen i dinamičan način stvara jedinstven audiovizualni doživljaj. Presentacija projekta iz 2011. bila je u Galeriji Meštrović prigodom Noći muzeja.

Druga verzija programa priređena je u sklopu Noći muzeja 2014. godine na novoj lokaciji – Crkvi Presvetog Otkupitelja (grobnici obitelji Meštrović) u Otavicama. Novi program stavio je naglasak na umjetnikovu povezanost sa zavičajem.

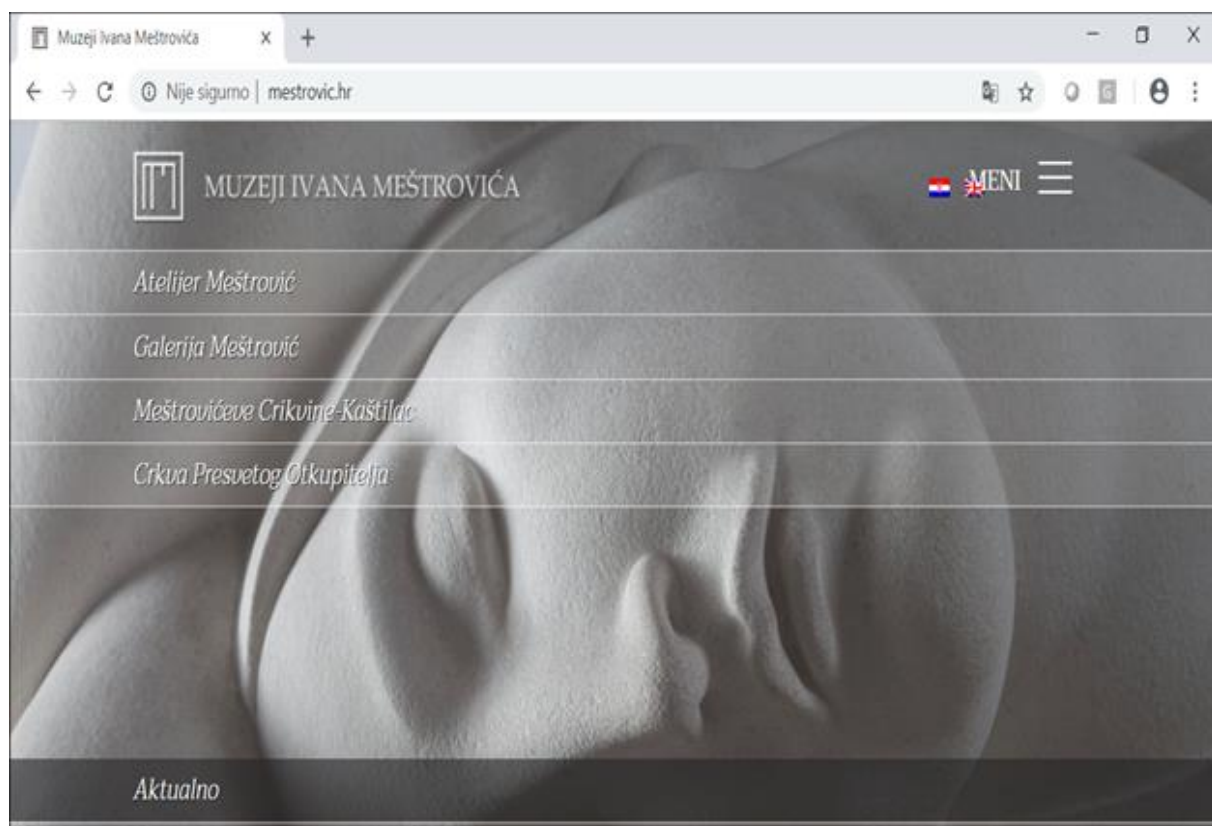
Postoje poveznice s YouTube kanalom na kojemu su objavljene animacije kojima se najavljuju programi i videa u kojima su prikazani detalji atmosfere s održavanja.

Na YouTubeu se među zastupljenim videozapisima nalazi i video najava audiovizualnog program *Meštrović : Nova dimenzija* koji je predstavljen u Noći muzeja 2019. Materijal za VJ projekcije ovoga programa zasniva prethodnom spomenutom projektu digitalizacije.

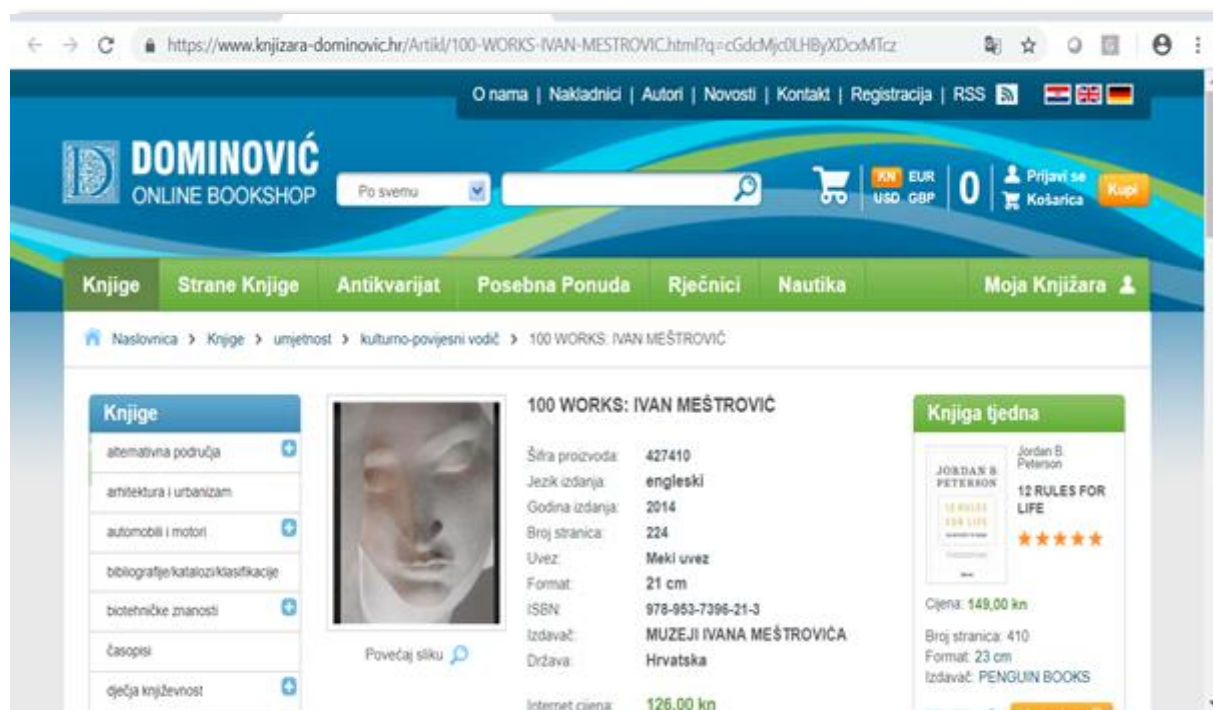
Kulturno-turistički projekt *U Meštrovićevom rodnom kraju* nastao je kao inicijativa Muzeja Ivana Meštrovića kojom bi se stvorio turistički itinerer (šetnica) u Otavicama, Ružiću i Gradcu.

Kroz Edukaciju je predstavljen aktualni pedagoško-edukativni program u Galeriji Meštrović i Ateljeu Meštrović. Osmišljen je cijeli niz novih radionica i tematskih vođenja prilagođenih različitim uzrastima.

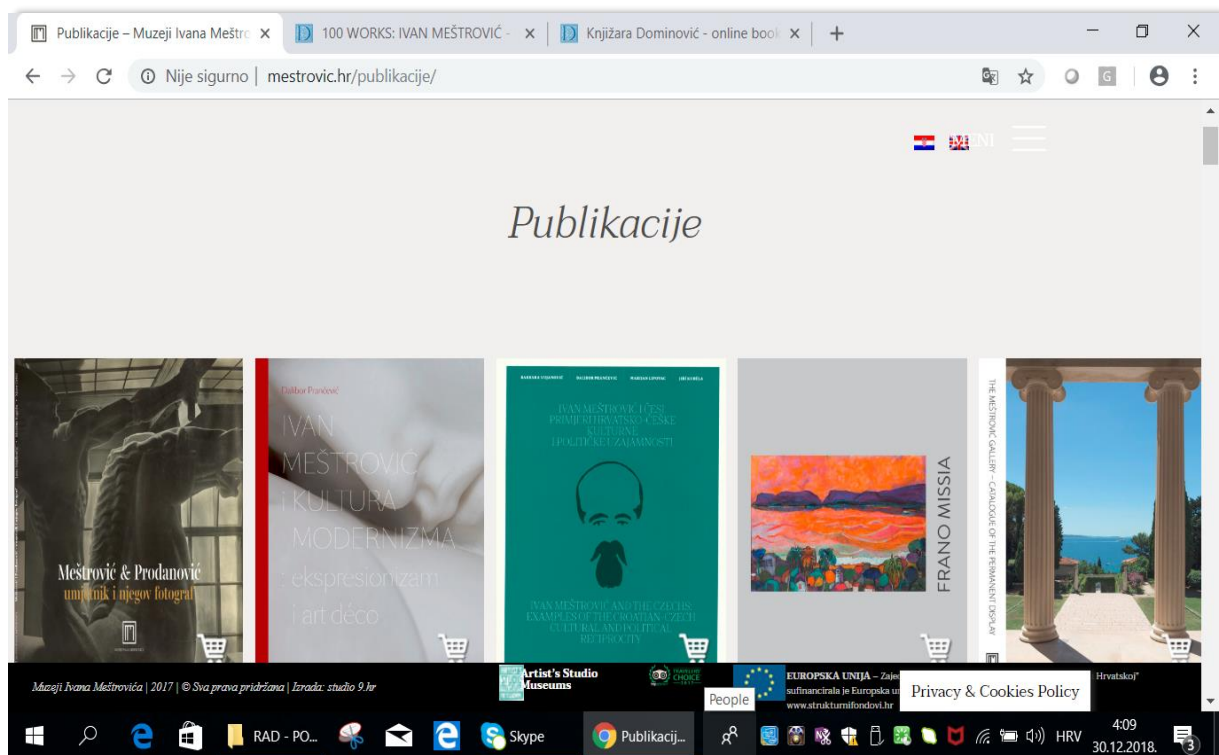
Na stranici Publikacije omogućena je online trgovina Muzejskih izdanja putem posrednika Knjižare Dominović. Komunikacija s korisnicima moguća je putem obrasca za kontakte e-pošte.



Slika 1. Mrežna stranica Muzeja Ivana Meštrovića - naslovnica



Slika 2. Mrežna stranica posrednika za web trgovinu



**Slika 3. Web ponuda dostupnih publikacija**

### 5.5.2. Komunikacija putem Facebook društvene mreže

Muzeji Ivana Meštrovića svoj su prvi profil otvorili na društvenoj mreži Facebook početkom 2011. godine i to na način da su sve tri sastavnice otvorile vlastite profile i tako se još uvijek vode. Voditeljici marketinga je od zaposlenju 2014. godine povjereno održavanje stranice Galerije Ivana Meštrovića u Splitu, dok dvoje kolega održavaju one u Zagrebu i Otavicama. Dana 23. ožujka 2019. godine stranice Muzeja na Facebooku brojile su:

- Atelijer Meštrović u Zagrebu (3850 pratitelja, a 3818 pratitelj je izrazio svidanje)
- Galerija Meštrović u Splitu (5164 pratitelja, a 5105 pratitelj je izrazio svidanje)
- Crkva Presvetoga Otkupitelja u Otavicama (1076 pratitelja, a 1056 pratitelj je izrazio svidanje)

### **5.5.3. Kvalitativna analiza objava na Facebooku s obzirom na formu i sadržaj**

Kako bismo otkrili koje vrste objava Muzeji najčešće postavljaju na Facebook provedena je kvalitativna analiza objava prema vrsti forme i sadržaja za razdoblje od 22. listopada do 05. prosinca 2018. godine.

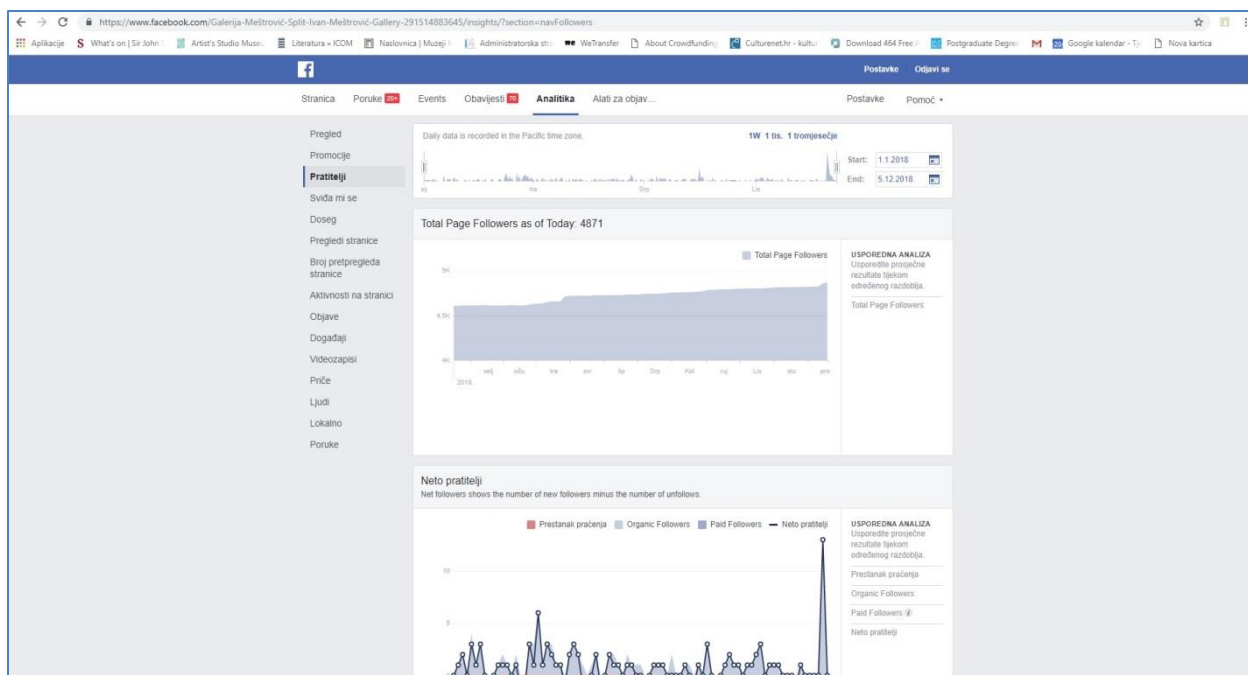
Analiza je provedena upotrebom Facebook-ove Insights analitike.

U analizi su korištene kategorije objava iz istraživanja Kurtović 2014. i 2017. godine koje je provedeno na uzorku inozemnih muzeja.

Muzeji su u navedenom razdoblju na Facebook postavili ukupno 26 objava, a prema formi su: slikovni materijal (16), poveznica (9) te video materijal (1). Rezultati naše analize odgovaraju istraživanju Kurtović iz 2014. godine, koje je pokazalo da muzeji najčešće objavljuju slikovni materijal, zatim poveznice i video materijal.

Objave Muzeja prema sadržaju: obavijesti o aktivnostima (9), informacija vezana za zbirku (7), poziv na događaj u muzeju (6) te zanimljivost koja nije vezana za zbirku (4). Objava u kojima se korisnici pozivaju na interakciju nema. Analizirajući objave prema sadržaju evidentno je da se najveći broj objava odnosio na obavijesti o aktivnostima, zatim slijedi broj informacija vezanih za zbirku, pozivi na događaje u muzeju i zanimljivosti koje nisu vezane za zbirku. Slični su rezultati istraživanja Kurtović iz 2017. godine, koje je pokazalo da muzeji najčešće objavljuju informacije o zbirkama, dok su pozivi na interakciju i informiranje nevezano za predmete iz zbirki vrlo rijetko zastupljeni.

Nalazi našega istraživanja idu u prilog tvrdnji spomenutoga istraživanja koje govori da su informacije o zbirci i obavijesti o aktivnostima u muzeju vrste sadržaja koje su najzastupljenije kod umjetničkih muzeja.



**Slika 4. Statistika ukupnih pratitelja Galerije Ivana Meštrovića na Facebooku**

The screenshot displays the Facebook Analytics interface for the 'Galerija Meštrović-Split-Ivan-Meštrović-Gallery' page. The 'Analitika' tab is selected, showing a summary of all posts published. A table lists various posts with columns for 'Objavljeno' (Published), 'Objavi' (Post), 'Vrsta' (Type), 'Targeting', 'Doseg' (Reach), and 'Engagement'. The table shows a list of posts from 2018 to 2019, including details about gallery exhibitions and art events.

| Objavljeno          | Objavi                                                                                                               | Vrsta | Targeting | Doseg | Engagement |
|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-----------|-------|------------|
| 5.12.2018<br>00:14  | Galerija Meštrović s mediteranskim vrtom posebna je lokacija zbog spoja arhitekture zgrade i vrta ispunjenog         | Image | Targeting | 772   | 90<br>32   |
| 4.12.2018<br>06:27  | Dragi prijatelji! Bajkaronica na dane 6.12.2018, 13.12.2018. i 20.12.2018. su popunjene.                             | Image | Targeting | 910   | 16<br>12   |
| 29.11.2018<br>08:10 | ... Pod jaskom (upko žamore duđe A igra kolo nasko Pana. A sumi lag — to ide vjetar O prvom ovitu dana..."           | Image | Targeting | 963   | 60<br>38   |
| 28.11.2018<br>10:54 | "Čarobni četvrtak" u Galeriji Meštrović, u društvu veštacstvenih skulptura našeg velikog igara Ivana                 | Image | Targeting | 7,1K  | 789<br>389 |
| 21.11.2018<br>14:51 | Za ljubitelje umjetnosti, povijesti i fotografije! U Ateljeru Meštrović u Zagrebu, otvorena je izložba - Meštrović i | Image | Targeting | 1,3K  | 89<br>41   |
| 20.11.2018<br>10:37 | U Ateljeru Meštrović, u Zagrebu, svečano je otvorena izložba Meštrović i Prodanović: Umjetnik i njegov               | Image | Targeting | 613   | 14<br>10   |
| 19.11.2018<br>10:04 | U mjesecu sjećanja na Vukovar prisjećamo se ratnih strahota i patnje. Črniš Joba koji je prethodio ovoj              | Image | Targeting | 2,9K  | 214<br>114 |
| 14.11.2018<br>11:01 | Razmišljate li već od poklonima za Božić? Lako razumljiva knjiga o Ivanu Meštroviću, autorice Maje                   | Image | Targeting | 1K    | 24<br>24   |
| 7.11.2018<br>11:04  | Ortalo je još pet dana... Meštrović & Prodanović: umjetnik i njegov fotograf Svetozar Prodanović Ivan                | Image | Targeting | 1,6K  | 46<br>63   |
| 28.10.2018<br>11:49 | Galerija Meštrović, Split / Ivan Meštrović Gallery mijenja radno vrijeme.                                            | Image | Targeting | 878   | 25<br>17   |
| 26.10.2018<br>13:39 | Svetozar Prodanović - Čovjek iz sjene, imao je iznimni senzibilitet za skulpturu te je 12 godina dokumentirao        | Image | Targeting | 1,2K  | 46<br>32   |
| 26.10.2018<br>12:40 | Još 16 dana do zatvaranja izložbe Meštrović & Prodanović: umjetnik i njegov fotograf u Galeriji Muzeja               | Image | Targeting | 925   | 19<br>30   |
| 22.10.2018<br>10:42 | 1887 U Uredu za patente u New Yorku, Nikola Tesla prijavio je šest izuma, među kojima i videofon                     | Image | Targeting | 1,3K  | 49<br>47   |

**Slika 5. Facebook objave Galerije prema sadržaju i formi**

## 5.6. Kritički osvrt na digitalnu marketinšku komunikaciju i prijedlozi za poboljšanje

U ovome dijelu biti će analizirane komunikacijske aktivnosti Muzeja, odnosno mrežno sjedište i komunikacija putem društvene mreža Facebook. Osvrnut ćemo se na najvažnije rezultate našega istraživanja, a koji se odnose na sadržaj mrežnih stranica muzeja, online komunikaciju kulturne baštine muzeja i online komunikaciju muzeja s korisnicima. Nakon toga će se analizirati komunikacija Muzeja s korisnicima na Facebooku temeljem kvalitativne analize objava prema formi i vrsti sadržaja.

Najzastupljeniji sadržaji su opći podaci i servisne informacije, povijest ustanove, informacije o izložbenoj djelatnosti (vlastite, gostujuće i gostovanja Muzeja prikazane kronološkim slijedom od 2013. godine), projekti (protekli), edukativnoj (aktualni pedagoško-edukativni program) te izdavačkoj djelatnosti. Uz određene pomake u smislu širenja sadržaja u navedenim cjelinama, ovi rezultati odgovaraju onima u istraživanju online baštinskog prostora Šojat-Bikić započetom 2010. godine, a koji se odnose na promatrane muzejske mrežne stranice. Od usluga (offline i online) u ponudi Muzeja su organizirana stručna vodstva, ostvarivanja prava na pristup informacijama, uvjeti korištenja građom, uvjeti korištenja dijela prostora MIM-a. Mrežni katalog knjižnice Muzeja ne postoji. Postoji poveznica na Europske strukturne i investicijske fondove kojima je sufinanciran projekt *Meštrovićev znak u Hrvatskoj*. Druga poveznica je na Artist's Studio Museum Network koja okuplja europske male muzeje i koji su nekada bili umjetnikov dom ili atelje. Ovdje trebamo ukazati na važnost povezivanja na druge mrežne izvore kako u baštinskom sektoru tako i u sektoru turizma, budući da su muzeji više od svih drugih baštinskih ustanova povezani s turizmom.

Što se predstavljanja kulturne baštine odnosno sadržaja Muzeja tiče predstavljene su odabrane jedinice građe - reprezentativni muzejski predmeti. Predmeti su predstavljeni samo slikom, bez osnovnih kataloških jedinica (legendi).

Od ostvarenih projekata vrijedi spomenuti projekt *Meštrović : Nova dimenzija*, autorice kustosice Galerije Meštrović Zorane Jurić Šabić, koji je nastao kao rezultat projekta digitalizacije fotografske građe iz fundusa Muzeja. Projekt je prezentiran u tri verzije. Nakon pregledanih videozapisa na YouTube kanalu prenosimo dojmove o predstavljenim projektima. U prvoj verziji projekta *Meštrović: Nova dimenzija I* iz 2011. godine spajaju se video projekcija uživo uz pratnju DJ-a. Fotografije povezane sa životom i radom I. Meštrovića projicirane su na pročeljima umjetnikovih arhitektonskih zdanja. Prate ih zvukovi kiparu omiljenih klasičnih glazbenika. Glazba ima vrlo veliku ulogu. Poseban dojam stvaraju zvukovi klasične glazbe uz povremene udarce autorova čekića i dlijeta dok stvara u kamenu.

U drugoj verziji projekta *Meštrović: Nova dimenzija II* iz 2014. godine naglasak je stavljen na vezu autora i njegova zavičaja – Dalmatinske zagore. Glazba i ovdje ima značajnu ulogu. Čuje se glazba iz djela *Dinarka* poznatoga hrvatskog skladatelja J. Gotovca, koja je i nastala inspirirana Meštrovićevim zavičajem, a posebno djelima *Majka* i *Povijest Hrvata*.

Posljednja verzija Projekta s početka 2019. godine, također sadržava različite umjetničke medije i to arhitekturu, skulpturu, fotografiju i glazbu. Glazbenu podlogu načinio je izvođač urbane glazbe Vanja Purić aka. Kid Va, a animacije/VJ-ing Dragan Đokić.

U najavi Plana programskih aktivnosti ustanova u nadležnosti Ministarstva kulture za 2019. godinu možemo izdvojiti izložbu *Mešstart : Ivana Tkalčić - Meštrović u digitalnomu dobu* planiranu krajem godine u Ateljeu Meštrović i Galeriji Ivana Meštrovića (MIM 2019). Umjetnica Ivana Tkalčić kao izazov je postavila ispitivanje ukupne prisutnosti i prikaza Meštrovićevog djela na internetu. Kroz obradu prikupljene građe, a posredstvom novih tehnologija, autorica će biti u prilici približiti Meštrovića na način primjeren suvremenim korisnicima.

Nadalje, EU projekt *Meštrovićev znak u Hrvatskoj* posebno je važan i to zbog više razloga. U okviru Projekta izrađene su *Strategija razvoja, pozicioniranja i promocije brenda Ivana Meštrovića na svjetskoj razini* i *Komunikacijska strategija Muzeja Ivana Meštrovića*, koje do sada nisu postojale. Po pitanju projekta *Meštrovićev znak u Hrvatskoj*, kojega vodi ravnateljica Muzeja S. Grčić Budimir, napravljeni su pomaci. Od skromnog početka u vidu projekta *Meštrovićev znak u Zagrebu* (2013.), preko projekta *Meštrovićev znak u Splitu* (2016.), sve do izložbe *Meštrovićev znak u Zagrebu – arhitektura : 80 godina Meštrovićeva paviljona* autorice B. Vujanović, koja je otvorena krajem prošle godine u Ateljeu Meštrović u Zagrebu (Vujević 2019). Projekt *Meštrovićev znak u Hrvatskoj*, u istome radu naglašava Vujanović “ima veliki kulturni, turistički i gospodarski potencijal” i uz brojne druge aktivnosti pridonosi Meštrovićevoj popularizaciji i promociji.

Kako je Projektom planirana i online prezentacija stalnih postava i izložbi Muzeja, za sada po ovom pitanju nema značajnijih rezultata. Iako u Muzejima postoji svijest o važnosti online prezentaciji građe o kojoj skrbe, čemu u prilog govore realizirani projekt digitalizacije i na njegovoj osnovi ostvarene tri verzije projekta *Meštrović: Nova dimenzija*, ali i projekti koji su u planu, na svojim mrežnim stranicama još uvijek nemaju pristup online zbirkama, online izložbama, kao ni virtualnim izložbama. Zatečena situacija se donekle uklapa u trenutačnu sliku muzejskoga online prostora u Hrvatskoj. Uz poneke izuzetke brojni muzeji još uvijek preuzimaju obrasce komuniciranja iz tiskanih medija te linijom manjeg otpora prenose

osnovne informacije, nedovoljno koristeći potencijal weba i kiberžanrova.

Komunikacija s korisnicima na mrežnim stranicama je jednosmjerna. Korisnici s Muzejima komuniciraju putem e-pošte. Omogućena je i e-trgovina publikacija i suvenira putem posrednika. Muzeji se ne obraćaju ciljnim skupinama korisnika. Od društvenih medija koriste društvene mreže (Facebook, Instagram, Twitter, YouTube, TripAdvisor). Ostale usluge (RSS, wiki, blog, društveno označivanje...) ne postoje.

Nakon svega iznesenoga može se zaključiti da je prevladavajući model na kojemu se temelje mrežne stranice Muzeja model odnosa s javnošću – prezentacije muzeja. Povezivanjem mrežnih stranica i društvenih mreža (sekundarne komunikacijske lokacije) one dijelom obuhvaćaju i model komuniciranja koji se temelji na suradnji s posjetiteljima/korisnicima – participativna kultura komuniciranja. Muzejske mrežne stranice trebale bi uključiti i model komuniciranja koji se bazira na sadržaju muzeja – prezentaciji kulturne baštine.

Od otvaranja profila na Facebooku 2011. godine, Muzeji su se trebali prilagoditi novom načinu komunikacije koji je bitno drugačiji od objava na mrežnom mjestu. Društvena mreža Facebook ostala je do danas najpopularnija društvena mreža među korisnicima Muzeja Ivana Meštrovića. Ako objedinimo profile triju sastavnica vidimo da je oko Muzeja stvorena brojna zajednica koja prati rad ove ustanove. Društvene mreže omogućuju Muzeju novi oblik povezanosti s korisnicima te kontinuiranu razmjenu iskustava i mišljenja. Koristeći stranice na društvenoj mreži Facebooku Muzeji stvaraju novi sadržaj koji se velikim dijelom smatra potporom marketingu. Muzeji ga koriste za održavanje dugoročnih odnosa s publikom muzeja, ali i za pridobivanje nove publike. Treba naglasiti da uloga društvene mreže u komunikaciji s korisnicima ovisi i o načinu komuniciranja muzeja, kao i o načinu kreiranja informacija te vrsti sadržaja koji se objavljuje. Iako je komunikacija na Facebooku ležernija i muzeji gube službeni ili autoritaran ton, objave ne bi smjele biti ispod profesionalne razine. Muzeji bi trebali razvijati komunikaciju u smjeru kreativnijega korištenja tehnoloških potencijala ove mreže. Suprotno dosadašnjoj praksi, Muzeji bi trebali učestalije pozivati korisnike na interakciju, a što je u suglasju s platformom društvene mreže. Virtualna zajednica muzeja nije homogena i zato ju je potrebno bolje upoznati. Upravljanje profilima i stranicama na društvenim mrežama zahtjevan je zadatak, a ne tek usputan posao. Osobama koje vode profile na Facebooku u Muzejima preporučamo korištenje Facebookove statistike stranice (Page Insight) radi dobivanja podataka o korisnicima i sagledavanja brojnih aktivnosti koje imaju u interakciji sa stranicom.

## 5.7. Zaključci o provedenom istraživanju

Istraživanje je pokazalo da su najzastupljeniji sadržaji mrežnih stranica opći podaci i servisne informacije, povijest ustanove, informacije o projektima, izložbenoj, edukativnoj i izdavačkoj djelatnosti.

Što se predstavljanja kulturne baštine odnosno sadržaja Muzeja tiče, predstavljene su odabrane jedinice građe - reprezentativni muzejski predmeti.

Iako u Muzejima postoji svijest o važnosti online prezentaciji građe o kojoj skrbe, čemu u prilog govore realizirani projekt digitalizacije i na njegovoj osnovi realizirani projekti, ali i projekti koji su tijekom i u planu, na svojim mrežnim stranicama još uvijek nemaju pristup online zbirkama, online izložbama, kao ni virtualnim izložbama.

Prevladavajući model na kojemu se temelje mrežne stranice Muzeja je prvi model odnosa s javnošću te dijelom treći model komuniciranja koji se temelji na suradnji s posjetiteljima/korisnicima. Muzejske mrežne stranice bi uz proširenje trećeg modela suradnje s posjetiteljima trebale uključiti i drugi model komuniciranja koji se bazira na sadržaju muzeja.

Komunikacija s korisnicima na mrežnim stranicama je jednosmjerna. Muzeji se ne obraćaju ciljnim skupinama korisnika. Od društvenih medija koriste društvene mreže (Facebook, Instagram, Twitter, YouTube, TripAdvisor).

Muzeji na Facebooku najčešće objavljuje slikovni materijal, zatim poveznice i video materijal. Najveći broj objava odnosio se na obavijesti o aktivnostima, informacije vezane za zbirku, a zatim na pozive na događaje u Muzeju i zanimljivosti koje nisu vezane za zbirku. Za razliku od dosadašnje prakse, Muzeji bi trebali učestalije pozivati korisnike na interakciju.

Muzeji bi vlastitu ponudu na webu i trebali širiti u skladu s mogućnostima novih medija sve u cilju bolje komunikacije s korisnicima i promicanja lika i djela eminentnog umjetnika čije ime nose.

## 6. ZAKLJUČAK

Promatrajući marketing u cjelini (tradicionalni i digitalni) razvidno je da su Muzeji Ivana Meštrovića prošli uvodnu fazu i da se nalaze u razvojnoj fazi primjene marketinga. Premda je marketing funkcionalno i organizacijski etabliran u ustanovi, zbog niza uočenih ograničavajućih okolnosti, Muzejima tek slijedi faza intenzivne implementacije.

Analiza dosadašnjih marketinških aktivnosti u Muzejima pokazala je da ustanova nema školovanih stručnjaka na području kulturnog menadžmenta i marketinga te radije ulažu u edukaciju postojećeg kadra, bez zapošljavanje novoga.

Ne postoji jasno napisan marketinški plan s razrađenim strategijama, uključujući i digitalnu marketinšku strategiju. Premda voditeljica Odjela za marketing jako dobro percipira definiciju muzejskog proizvoda/usluge, u provođenju marketinškog miksa naglasak stavlja na promociju, a manje na ostale elemente. Provođenje istraživanja vlastitih korisnika (fizičkih i online) je u začecima i pretežito su kvantitativnog karaktera. U Muzejima nije izražena svijest o konkurenciji općenito, a srodne institucije (kolege) voditeljica Odjela smatra izvorom moguće suradnje, a ne potencijalnim konkurentima. Primjetan je nedostatak vrednovanja i kontrole marketinških aktivnosti.

Razvoj nove informacijske i komunikacijske tehnologije omogućuju komunikaciju kulturne baštine na nove načine. Baštinske su ustanove sada u prilici poboljšati svoje usluge i vještine komuniciranja s korisnicima te ojačati društveni ugled putem projekata digitalizacije i produkcije dobrih digitalnih zbirki i proizvoda, prvenstveno online dostupnih.

Muzejske mrežne stranice su postale primarno sučelje prema njegovim posjetiteljima, dok se kao sekundarni komunikacijski kanal javljaju društvene mreže. Facebook je najzastupljenija društvena mreža koja se koristi u Muzejima, kao i u ostatku hrvatske muzejske zajednice. Njegovim korištenjem muzeji stvaraju novi sadržaj koji se velikim dijelom smatra potporom marketingu. Uloga društvene mreže u komunikaciji s korisnicima ovisi i o načinu komuniciranja muzeja, kao i o načinu kreiranja informacija te vrsti sadržaja koji se objavljuje. Muzejske mrežne stranice tipični su online proizvod muzeja, uz online zbirke, virtualne izložbe i multimedijske priče. Ovi proizvodi gotovo nikad nisu dovršeni zbog otvorenosti i promjenjivosti weba kao medija te mogućnosti stalnog dodavanja ili mijenjanja sadržaja.

Unatoč tome što ne postoji definirana norma oblikovanja muzejskih mrežnih stranica, one

trebaju odražavati organizaciju, poslanje i jedinstvenost muzeja. Kvalitetu muzejskih mrežnih stranica čini prvenstveno jedinstven sadržaj, a manje konvencije vizualnog oblikovanja.

Prevladavajući model na kojemu se temelje mrežne stranice Muzeja je prvi model odnosa s javnošću te dijelom treći model komuniciranja koji se temelji na suradnji s posjetiteljima/korisnicima. Idealna mrežna stranica muzeja trebala bi obuhvatiti sva tri modela komuniciranja. Mrežne stranice Muzeja bi uz proširenje trećeg modela suradnje s posjetiteljima, trebale uključiti i drugi model komuniciranja koji se bazira na sadržaju muzeja.

Muzejska mrežna stranica predstavlja digitalno kulturno dobro, rezultat je kreativnog čina i autorskog izričaja, a nipošto zamjena analogne baštine. S razlogom ih se smatra izlozima kulture određene zemlje. Za oblikovanje kvalitetne muzejske mrežne stranice potrebno je uključiti brojne stručnjake različitih profila sa potrebnim znanjima i vještinama. Zbog toga se Muzejima prilikom budućega redizajniranja postojećih ili planiranja oblikovanja novih mrežnih stranica preporuča uvrštavanje poželjnih generičkih elemenata koji se mogu svesti na šest skupina: opće i servisne informacije o muzeju, offline i online usluge, poveznice na druge mrežne izvore, predstavljanje kulturne baštine - sadržaja muzeja, dodatni sadržaji, komunikacija s korisnicima.

Konzervativan pristup i praksa repliciranja starijih žanrova u oblikovanju vlastitih mrežnih stranica, trebala bi se ubuduće mijenjati i u Muzejima Ivana Meštrovića.

Uspoređujući ih s ostalim muzejima u Hrvatskoj, Muzeji Ivana Meštrovića ipak pokazuju određeni napredak. Međutim, suvremeni muzeji trebaju biti spremni na izazove svoga vremena, što u praksi znači neprekidno prilagođavanje okolini koja se stalno mijenja.

Vjerujemo da postoje mogućnosti za poboljšanje korištenja potencijala e-marketinga u Muzejima te se nadamo da je određeni doprinos u sagledavanju istih ponudio i ovaj rad.

## 7. LITERATURA I IZVORI

1. Alfiredić, N. et al. (2013). *Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija*, Zagreb : Školska knjiga.
2. Biloš, A. (2012). *Elektronički marketing poslovnih subjekata u Republici Hrvatskoj* : doktorska disertacija. Osijek : Ekonomski fakultet. Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/276974192\\_Elektronički\\_marketing\\_poslovnih\\_subjekata\\_u\\_Republici\\_Hrvatskoj](https://www.researchgate.net/publication/276974192_Elektronički_marketing_poslovnih_subjekata_u_Republici_Hrvatskoj) (pristupljeno 6.2.2019.)
3. Bagarić, V. (2017). *Virtualne izložbe u hrvatskim muzejima i knjižnicama* : diplomski rad. Zagreb : Filozofski fakultet. Dostupno na: <http://darhiv.ffzg.unizg.hr/id/eprint/9657/> (pristupljeno 20.3.2019.)
4. Czerwiński, Maciej. (2017). *Umjetnik naroda svoga. Hrvatska Ivana Meštrovića*. Republika : mjesečnik za književnost, umjetnost i javni život. 73 (11-12), 81-97. Dostupno i na: <http://dhk.hr/casopis-republika/detaljnije/republika-11-12> (pristupljeno 06.03.2019.)
5. Facebook (2019). Help Centre. Page Insights, Dostupno na: <https://web.facebook.com/help/794890670645072> (pristupljeno 20.03.2019.)
6. Komarac, T. (2013). *Marketing usluga zagrebačkih muzeja*. Specijalistički poslijediplomski rad. Zagreb : Ekonomski fakultet.
7. Komarac, T. (2014). A new world for museum marketing? Facing the old dilemmas while challenging new market opportunities, *Market-Tržište*, 26 (2), 199-214. Dostupno i na: <https://hrcak.srce.hr/132740> (pristupljeno 13.02.2019.)
8. Komarac, T., Ozretić-Došen Đ. i Škare, V. (2017). Understanding competition and service offer in museum marketing, *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, Vol. 30 Issue: 2, 215-230. Dostupno na: <https://doi.org/10.1108/ARLA-07-2015-0159> (pristupljeno 13.03.2019.)
9. Komarac, T., Ozretić-Došen, Đ. i Škare, V. (2019). The role of the museum shop : eliciting the opinions of museum professionals. *International Journal of Arts Management*, 21 (3), 28-41. Dostupno na: <https://www.gestiondesarts.com/fr/the-role-of-the-museum-shop-eliciting-the-opinions-of-museum-professionals#.XPdjtVwzbcv> (pristupljeno 20.05.2019)
10. Kurtović, I. (2017). Facebook u muzejskoj komunikaciji. *Muzeologija*, (54), 143-156. Dostupno i na: <https://hrcak.srce.hr/207392> (pristupljeno 30.3.2019.)
11. Kustura, A. (2014). *Muzej kao brend* : diplomski rad. Zagreb : Filozofski fakultet. Dostupno na: <http://darhiv.ffzg.unizg.hr/id/eprint/4793/> (pristupljeno 15.12.2018.)
12. Lukačević, S. i Pađen Farkaš, D. (2015). Gradska i sveučilišna knjižnica Osijek : istraživanje utjecaja na lokalnu zajednicu, u *Umreženi : društvene mreže i knjižnice u Hrvatskoj : zbornik radova*, uredila Breza Šalamon-Cindori. Zagreb : Nacionalna i sveučilišna knjižnica u Zagrebu, 2015. Dostupno na: <http://www.nsk.hr/wp-content/uploads/2015/04/Umrezeni-drustvene-mreze-i-knjiznice-u-Hrvatskoj.pdf> (pristupljeno

10.3.2019.)

13. Marić, D. (2018). *Virtualne izložbe kao način komuniciranja digitalizirane kulturne baštine* : diplomski rad. Zadar, Zadar : Odjel za informacijske znanosti, Sveučilišta u Zadru. Dostupno na: <https://repozitorij.unizd.hr/islandora/object/unizd%3A2728> (pristupljeno 20.4.2019.)

14. Matijaš, A. P. (2017). Korištenje digitalnim marketinškim alatima u hrvatskim muzejima. *Muzeologija*, (54), 108-142. Dostupno i na: <https://hrcak.srce.hr/207390>

15. Meler M. (2006). *Marketing u kulturi*. Osijek: Ekonomski fakultet.

16. Ministarstvo kulture. Kulturne djelatnosti. Digitalizacija kulturne baštine. Projekt e-Kultura – Digitalizacija kulturne baštine. Dostupno na: <https://www.min-kulture.hr/default.aspx?id=19948> pristupljeno (20.6.2019)

17. Meštrović : Nova dimenzija I. Dostupno na: <https://www.youtube.com/watch?v=nO0zAsMRxzI> (pristupljeno 20.3.2019.)

18. Meštrović : Nova dimenzija II. Dostupno na: <https://www.youtube.com/watch?v=C1DzTMQtwfQ> (pristupljeno 20.3.2019.)

19. Meštrović : Nova dimenzija. Dostupno na: <https://www.youtube.com/watch?v=W3HAozpSp14> (pristupljeno 25.3.2019.)

20. Meštrović, S. (2016). *Strateški menadžment u djelatnosti kulture na primjeru Muzeja grada Splita* : završni rad. Split : Ekonomski fakultet. Dostupno na: <https://repozitorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst%3A143/datastream/PDF/view> (pristupljeno 20.8.2019.)

21. Muzejski dokumentacijski centar (MDC). (2016). *Muzejska statistika za 2016. godinu*. Dostupno na: [http://www.mdc.hr/files/file/muzeji/statistika/STATISTICKI%20PREGLED%202016\\_mdc.pdf](http://www.mdc.hr/files/file/muzeji/statistika/STATISTICKI%20PREGLED%202016_mdc.pdf) (pristupljeno 5.2.2019.)

22. Muzejski dokumentacijski centar (MDC). (2019). *Publikacije. Izvješća muzeja. Stari brojevi*. Dostupno na: <http://mdc.hr/hr/mdc/publikacije/izvjesca-muzeja/stari-brojevi/> (pristupljeno 5.2.2019.)

23. Muzeji Ivana Meštrovića. Muzeji Ivana Meštrovića (MIM). (2019). *O Muzejima*. <https://mestrovic.hr/o-muzejima/> (pristupljeno 13.2.2019.)

24. Muzeji Ivana Meštrovića (MIM). (2019). *O Muzejima. Plan programskih aktivnosti za 2019.* <http://mestrovic.hr/wp-content/uploads/2019/02/Plan-programskih-aktivnosti-2019..pdf> (pristupljeno 13.2.2019.)

25. Muzeji Ivana Meštrovića. Muzeji Ivana Meštrovića (MIM). (2019). *O Muzejima. Strateški plan Muzeja Ivana Meštrovića 2016.-2018.* Dostupno na: <http://mestrovic.hr/wp-content/uploads/2018/03/Strateski-plan-Muzeja-Ivana-Mestrovica-2016.-2018.pdf> (pristupljeno 4.2.2019)

26. Omazić, M. A. 2012. Općenito o metodi studije slučaja, u *Zbirka studija slučaja društveno odgovornog poslovanja*, urednik Ante Mislav Omazić, 17-29. Zagreb : Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj. Dostupno i na: [https://www.hup.hr/EasyEdit/UserFiles/Granske udruge/Global%20Compact/zbirka studija slucaja\\_DOP.pdf](https://www.hup.hr/EasyEdit/UserFiles/Granske%20udruga/Global%20Compact/zbirka_studija_slucaja_DOP.pdf) (pristupljeno 20.3.2019.)
27. Peroš, R. (2015). Uloga društvene mreže Facebook u komuniciranju s posjetiteljima muzeja (na primjeru Narodnoga muzeja Zadar). *Hum*, 10 (14), 76-103. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/216292> (pristupljeno 30.3.2019.)
28. Ružić, D. Biloš, A. i Turkalj, D. (2014). *E – marketing*. 3. izmijenj. i prošireno izd. Osijek : Ekonomski fakultet. Dostupno na: <https://library.tookbook.com/book/50085/e-marketing> (pristupljeno 5.2.2019.)
29. Šojat-Bikić, M. (2013). Modeliranje digitalnih zbirke i digitalnih proizvoda : sadržajno-korisnički aspekt komuniciranja kulturne baštine u digitalnom obliku. *Muzeologija*, (50), str. 17-516. Dostupno i na: <https://hrcak.srce.hr/137980> (pristupljeno 15.12.2018.)
30. Šola, T. (2001). *Marketing u muzejima : ili o vrlini i kako je obznaniti*. Zagreb : Hrvatsko muzejsko društvo.
31. Tkalac-Verčić, A. Sinčić-Ć, D. i Pološki-Vokić, N. (2011). *Priručnik za metodologiju istraživačkog rada u društvenim istraživanjima*. Zagreb : MEP.
32. Vrhovski, I. (2012). Ekonomija iskustva kao produkt kulturne globalizacije. *Praktični menadžment*, 3 (1), 51-56. Dostupno i na: <https://hrcak.srce.hr/96965> (pristupljeno 15.12.2018.)
33. Vujević, E. (2019). *Meštrović je znak. O svakom vremenu učimo upravo i iz takvih znakova. Kao društvo moramo biti svjesniji toga jer će na temelju njih suditi i o nama, kaže Barbara Vujanović*. Slobodna Dalmacija, 13.5.2019. Dostupno na: <https://www.slobodnadalmacija.hr/kultura/clanak/id/603279/mestrovic-je-znak-o-svakom-vremenu-ucimo-upravo-i-iz-takvih-znakova-kao-drustvo-moramo-biti-svjesniji-toga-jer-ce-na-temlju-njih-suditi-i-o-nama-kaze-barbara-vujanovic> (pristupljeno 20.5.2019)
34. Zelenika, R. (2000). Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela. Rijeka : Ekonomski fakultet.

## **ANALIZA AKTIVNOSTI e-MARKETINGA U MUZEJIMA : STUDIJA SLUČAJA MUZEJA IVANA MEŠTROVIĆA**

### **Sažetak**

Glavna područja aktivnosti u domeni e-marketinga u Muzejima Ivana Meštrovića, a koje se analiziraju u ovome radu, usmjerena su na oblikovanje i razvoj sadržaja mrežnog sjedišta i komunikaciju na društvenoj mreži Facebook. U radu se koristi kombinacija metoda studije slučaja, polustrukturiranoga intervjua provedenoga sa voditeljicom marketinga u ustanovi, promatranja te analize sadržaja kojom će se ispitati kvaliteta sadržaja mrežnog sjedišta Muzeja i objave na Facebooku prema formi i vrsti sadržaja. Istraživanje je pokazalo da su najzastupljeniji sadržaji mrežnih stranica opći podaci i servisne informacije, povijest ustanove, informacije o projektima, izložbenoj, edukativnoj i izdavačkoj djelatnosti. Što se predstavljanja kulturne baštine odnosno sadržaja Muzeja tiče predstavljene su odabrane jedinice građe - reprezentativni muzejski predmeti. U Muzejima postoji svijest o važnosti online prezentaciji građe o kojoj skrbe i tome u prilog govore realizirani projekt digitalizacije, ali i projekti koji su planu. Evidentno je da na vlastitim mrežnim stranicama još uvijek nemaju pristup online zbirkama, online izložbama, kao ni virtualnim izložbama. To se donekle uklapa u trenutačnu sliku muzejskoga online prostora u Hrvatskoj. Komunikacija s korisnicima na mrežnim stranicama je jednosmjerna. Korisnici s Muzejima komuniciraju putem e-pošte. Omogućena je i e-trgovina publikacija i suvenira putem posrednika. Muzeji se ne obraćaju ciljnim skupinama korisnika. Od društvenih medija koriste društvene mreže (Facebook, Instagram, Twitter, YouTube, TripAdvisor). Muzeji na Facebooku najčešće objavljuju slikovni materijal, zatim poveznice i video materijal. Najveći broj objava odnosi se na obavijesti o aktivnostima, informacije vezane za zbirku, a zatim na pozive na događaje u Muzeju i zanimljivosti nevezane za zbirku. Muzeji bi vlastitu ponudu na webu trebali širiti u skladu s mogućnostima novih medija sve u cilju bolje komunikacije s korisnicima i promicanja lika i djela eminentnog umjetnika čije ime nose.

Ključne riječi: e-marketing, muzeji, Muzeji Ivana Meštrovića, web sjedište, društvene mreže, kvalitativna analiza

## **e-MARKETING ANALYSIS IN MUSEUMS : CASE STUDY OF THE IVAN MEŠTROVIĆ MUSEUMS**

### **Summary**

Main areas of activity in the marketing domain of Ivan Meštrović Museums are directed towards the content web site and communication on the largest social media Facebook. The research will use a combination of methods including case study, semi-structured interview conducted with the marketing director in the museum, observaton and content analysis which will evaluate the quality of network content of the Museums and Facebook posts by their form and class. The research demonstrated that the main content of Museum web page is general information, project information, exhibitional educational and publishing activity. Regarding the representation of cultural heritage the selected units of structure are presented – representative museum objects. Museums share awareness about the importance of presenting their material online, and the data about the realised and planned projects of digitalization supports this statement. It's evident that the Museum web pages still don't have the access to online collections, exhibitions as well as their virtual exhibitions. That partly fits in with the current online profile of the Museums throughout the whole country of Croatia. Communication with users on the web pages is still one-way. The users use e-mail to communicate with the Museums. They have also enabled e-commerce for their publications and museum souvenirs through their agents. Currently Museums don't target their key customers. Social media used by the organization are the following (Facebook, Instagram, Twitter, Youtube, TripAdvisor). The Facebook content is mostly contained of pictures, videos and links to the related content. The largest number of posts was related to announcements about current and future activities, information regarding the collections, invitations to museum events and information non related to the collections. The Museums should expand their web offer in accordance with the new media possibilities with the goal of better communication with the customers and promoting the work of the artist whose name they carry.

Key words: e-marketing, Ivan Meštrović Museums, website, social media, qualitative analysis

### **POPIS SLIKA**

Slika 1. Mrežna stranica Muzeja Ivana Meštrovića - naslovnica

Slika 2. Mrežna stranica posrednika za web trgovinu

Slika 3. Web ponuda dostupnih publikacija

Slika 4. Statistika ukupnih pratitelja Galerije Ivana Meštrovića na Facebooku

Slika 5. Facebook objave Galerije prema sadržaju i formi

## **PRILOZI**

### **Prilog 1.**

#### **Generički model „idealne“ muzejske mrežne stranice**

1. Opće i servisne informacije o muzeju - adresa (poželjna povezanost s Google maps), - radno vrijeme za posjetitelje/korisnike, - pristup ustanovi (javnim ili osobnim prijevozom), - tlocrt zgrade, - odjeli, - djelatnici, - kontakti (telefon, telefaks, elektronička pošta), - povijest ustanove, - izjava o poslanju, - informacije o strategiji prikupljanja građe, - informacije o zbirkama i fondovima, - vodič kroz stalni postav, - informacije o nakladničkoj i izložbenoj djelatnosti (online arhive izdanja i izložbi), - novosti - kalendar događanja (otvorenja izložbi, predavanja, promocije, edukativne radionice, igraonice, dani otvorenih vrata i dr.), - aktualni programi i projekti, - programi i projekti u pripremi, - nove akvizicije, - akti ustanove (statut, pravilnici o korištenju zgrade, izvješća, strategija, akcijski plan, plan nabave građe i sl.), - informacije o prijateljima ustanove, - informacije o donatorima, - informacije o sponzorima, - informacije o volontiranju,

2. Offline i online usluge - organizirana stručna vodstva, - ostvarivanje prava na pristup informacijama, - uvjeti korištenja građe, usluge odjela za dokumentaciju, - usluge skeniranja fotografija, - uvjeti korištenja uslugama muzejske knjižnice, - online katalog muzejske knjižnice...

3. Poveznice na druge mrežne izvore - baze podataka, - elektronički katalozi, - digitalne zbirke drugih stvaratelja, - srodne AKM ustanove, - matičnu ustanovu, - kulturni portali, - udruge, - službene stranice turističkih zajednica, - službene stranice sponzora, - službene stranice institucija državne uprave i lokalne samouprave, - službene stranice turističkih zajednica,

4. Predstavljanje kulturne baštine - sadržaja muzeja - odabrane jedinice građe (reprezentativni predmeti), - online zbirke - selektivni modeli (odabir iz fundusa prema nekom kriteriju), prikaz cijelog fundusa, prikaz tematskih zbirki, - virtualne izložbe - koncept i scenarij izložbe čvrsto povezuju ideju u koherentnu cjelinu, online zbirke nisu virtualne izložbe!, -

multimedijske priče,

5. Dodatni sadržaji - virtualne šetnje kroz muzejske prostore, zvuk i video, - računalne igre, - kvizovi znanja, - digitalizirana vlastita izdanja (institucijski repozitorij), - elektroničke razglednice, - biografije znamenitih ljudi ili zaslužnika (umjetnika, književnika, zavičajnika, utemeljitelja ustanove i dr.), - teme vezane uz poslanje muzeja (primjerice, zavičajne teme, fenomeni nematerijalne kulturne baštine, lokalna povijest, lokalne znamenitosti, povijesne crtice, zanimljivosti, kalendari obljetnica i sl.),

6. Komunikacija s korisnicima - ciljne skupine korisnika (djeca, mladi, odrasli, stariji, obitelji, stranci, osobe s posebnim potrebama), - *online* anketa, - knjiga gostiju, - elektronička pošta, - pitajte stručnjake, - e-trgovina (suveniri, izdanja), - usluge Weba 2.0 (društvene mreže, wiki, blog, RSS, podcasting, društveno označivanje i dr.).

## **Prilog 2.**

### **Podsjetnik za intervju**

#### **Pitanja o provođenju marketinške djelatnosti**

(voditeljica Odjela za marketing, promidžbu i odnose s javnošću)

#### **Pitanja o analizi korisnika i tržišta**

1. Provodi li Vaš Odjel istraživanje korisnika? Ako da, na koji način?
2. Kojoj se publici Muzeji obraćaju?
3. Možete li nam prema dosadašnjoj evidenciji posjeta Muzejima odrediti strukturu njegovih posjetitelja?
4. Kolika je godišnja posjećenost u Muzejima?
5. Koliko se prilikom planiranja novih programa uključene identificirane potrebe Vaših korisnika?
6. Kakvi odnosi prema Vašem mišljenju vladaju na području kulture (lokalno, regionalno, nacionalno)?
7. Postoji li konkurencija među muzejima?
8. Postoje li i koji su Vaši glavni konkurenti na području muzejsko-galerijske djelatnosti, a koji na širem baštinskom području?
9. Postoje li ustanove na području kulture s kojima surađujete i navedite glavna područja suradnje?

#### **Pitanja o osoblju zaduženom za marketing**

1. Voditeljica ste Odjela za marketing, promidžbu i odnose s javnošću u Muzejima od 2014. godine. Navedite ukupan broj djelatnika Odjela i njihove stručne kompetencije?

2. Za koje marketinške poslove ste Vi zaduženi, a za koje ostali zaposlenici Odjela?
3. Koja su Vaša ostala zaduženja u Muzejima?
4. S obzirom da Muzeji nemaju školovanog kadra koji se bavi marketingom, ulaže li u usavršavanje postojećeg osoblja na ovim poslovima. Ako da, navedite oblike usavršavanja?
5. Zakon o muzejima iz 2015. godine predvidio je da stručne poslove u muzejima obavljaju i voditelj marketinga sa pripadajućim višim zvanjima. Smatrate li da će se ovom promjenom utjecati na broj marketinških stručnjaka u muzejima?
6. Je li Muzejima potrebno zapošljavanje marketinškog stručnjaka?
7. Zapošljavanjem marketinškog stručnjaka smanjuju se kapaciteti za zapošljavanje stručnog muzejskog osoblja?
8. Kakvo je Vaše mišljenje o angažmanu vanjskih stručnjaka za marketing (outsourcing)?
9. Smatrate li da ulaganjem u marketing smanjujete proračun za ostale aktivnosti u muzeju?
10. Mislite li da provođenje marketinških aktivnosti pridonosi povećanju broja posjetitelja u muzeju?
11. Marketinšku djelatnost u muzejima trebalo bi povjeriti isključivo marketinškim stručnjacima?
12. Kako vidite razvoj Odjela u perspektivi?

### **Pitanja o marketinškom planu i strategiji**

1. Postoji li pisani (formalni) marketinški plan Vaše ustanove? Ako da, kada je donesen i za koje razdoblje?
2. Koji su utvrđeni ciljevi i pripadajuće strategije za ostvarenje tih ciljeva?
3. Postoji li komunikacijska strategija u Muzejima?
4. Postoji li digitalna marketinška strategija?
5. Ako ne postoji niti jedan od navedenih dokumenata, što čini podlogu za provođenje marketinških aktivnosti?
6. Mjerite li postignute rezultate marketinških aktivnosti i na koji način?

### **Pitanja o provođenju marketing miksa**

#### **Proizvodi/usluge**

1. Navedite najvažnije proizvode Muzeja koje nudite svojim korisnicima?
2. Iz koje godine je Vaš stalni postav? Tko su autori stručne koncepcije postava? Koja su njegova bitna obilježja?
3. Kako ste pronašli rješenja u izvedbi postava u Galeriji Meštrović u Splitu i Ateljeu Meštrović u Zagrebu s obzirom da obje sastavnice Muzeja obuhvaćaju nekadašnji Meštrovićev životni i radni prostor?

4. Koliko ste u mogućnosti slijediti zamisli samog umjetnika i njegove želje u koncipiranju izložbenih postava?
5. Koliko su njegove zamisli u skladu sa suvremenim standardima izlaganja u muzeju?
6. Prate li stalne postave u Splitu i Zagrebu tiskani vodiči i postoje li na drugim jezicima?
8. Imate li osigurano vodstvo po stalnim postavima i na stranim jezicima? Ako da, na kojim?
9. Postoje li audiovodiči ili pametni telefoni kao rješenja za interpretaciju predmeta i postava za strane posjetitelje? Ako da, na kojim jezicima?
10. Jesu li izložbeni postavi prilagođeni osobama s posebnim potrebama?
11. Navedite najvažnije izložbe i druge projekte realizirane u razdoblju od Vašeg postavljanja na mjesto voditeljice Odjela?
12. Prate li ih odgovarajući katalozi i postoje li njihovi prijevodi na stranim jezicima? Ako da, na kojim?
13. Priređujete li vlastite izložbe u drugim prostorima u Hrvatskoj i inozemstvu?
14. Ugošćujete li druge izložbe u svojim prostorima?
15. Postoje li prijevodi muzejskih izložbenih tekstova (interpretacijskih legendi) stalnih postava i povremenih izložbi?
16. Postoje li virtualne verzije stalnih postava i povremenih izložaba na Webu? Ako ne, jesu li u planu?
17. Na koji ste način vi uključeni u formiranje muzejskih proizvoda?
18. Navedite kakav je odnos posjeta stalnih postava naspram povremenih izložbi i koja je struktura posjetitelja?
19. Navedite koje sve usluge Muzeji mogu ponuditi svojim korisnicima?
20. Postoje li dodatni sadržaji koje možete istaknuti (muzejska trgovina, kafeterija, organizacija posebnih događanja ili iznajmljivanje prostora za posebna događanja i sl.)?
21. Na koji način su organizirani prostori muzejskih trgovina koje postoje u okviru Muzeja? Je li riječ o zasebnim prostorijama ili su u sklopu blagajne i kakva im je prohodnost?
22. Je li ponuda ograničena na nekoliko proizvoda ili se teži šarolikoj ponudi ususret zahtjevnijim kupcima? Kakva je ponuda za inozemne posjetitelje? Nude li se proizvodi višeg ili nižeg cjenovnog ranga?
23. Kakva je priprema djelatnika na rad u muzejskoj trgovini – polaze li edukativne tečajeve, imaju li materijale za učenje i sl.?
24. Postoje li u ponudi proizvodi hrvatskih proizvođača kojima bi se potaknula domaća proizvodnja i promovirali autohtoni proizvodi?
25. Stvara li muzejska trgovina suradnju po pitanju promocije i prodaje vlastitih proizvoda, te postoji li muzejska trgovina na više lokacija?
26. Kako ocjenjujete rad muzejskih trgovina i jeste li zadovoljni ostvarenim prihodom?

## **Cijena**

1. Koje su metode utvrđivanja cijena Vaših proizvoda i usluga?
2. Tko sve sudjeluje u njihovom formiranju?

#### Distribucija

1. Na koji način Vaši proizvodi dopijevaju do krajnjih korisnika?
2. Odnedavno je postavljena online trgovina Vaših publikacija i to putem posrednika. Bilježite li porast interesa za publikacijama Muzeja odnosno porast prihoda od uvođenja ove usluge?

#### Promocija

1. Opišite načine promocije odnosno udio pojedinih promocijskih aktivnosti Vaših proizvoda, usluga, *imagea*, ideja i sl.?
2. U kojoj je fazi projekt Meštrovićev znak u Hrvatskoj? U kojim fazama Projekta su uključeni vanjski suradnici?
3. Kako ocjenjujete suradnju između kulturnog i turističkog sektora i postoji li mogućnost partnerstva? Je li ono prepoznato u gradu Splitu?
4. Na koji način su Muzeji uključeni u turističku ponudu Grada?
4. Jesu li Muzeji prepoznati i izvan nacionalnih okvira?
6. Prepoznaje li se dovoljno moć brendiranja u Muzejima i koja je Vaša branding strategija?

#### Prostor

Muzeji planiraju izgradnju polivalentne dvorane od 600m<sup>2</sup> koja će se nalaziti ispod splitske Galerije. U kojoj je fazi ovaj projekt? Što će se sve riješiti njegovom realizacijom?

#### Pitanja o odnosu korištenja tradicionalnih i digitalnih marketinških alata

1. Koristite li se nekim od ovih digitalnih alata: mrežna stranica, newsletter, Facebook, Instagram, Twitter, Google Adwords, YouTube kanal, LinkedIn, ostalo:
2. Pomažu li Vam korišteni alati u komunikaciji s publikom i na koji način?
3. Ulaže li Vaša institucija novac u predstavljanje digitalnim marketinškim alatima?
4. Provodite li i koliko često analize digitalnih komunikacijskih kanala i njihova utjecaja na Vašu instituciju?

#### Kontrola marketinških aktivnosti

1. Vršite li i na koji način kontrolu provedenih marketinških aktivnosti? Koja su područja kontrole?
2. Koji su pokazatelji da je marketinški proces valjano proveden i jesu li donesene marketinške odluke, u odnosu na ustanovljene marketinške strategije (poglavito marketing miksa) bile valjane, tj. jesu li ostvarile odgovarajuće učinke?