

# Marketing usluga riječkih muzeja

---

**Cvetinović, Emanuela**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2019**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:720647>

*Rights / Prava:* [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-01**



*Repository / Repozitorij:*

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Diplomski sveučilišni studij Poslovne ekonomije – smjer Marketing**

**MARKETING USLUGA RIJEČKIH MUZEJA**

**Diplomski rad**

**Emanuela Cvetinović**

Zagreb, svibanj 2019.

**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Diplomski sveučilišni studij Poslovne ekonomija – smjer Marketing**

**MARKETING USLUGA RIJEČKIH MUZEJA  
MARKETING SERVICE IN RIJEKA MUSEUM**

**Diplomski rad**

**Emanuela Cvetinović, 0116124636**

**Mentor: Prof. dr. sc. Đurđana Ozretić Došen**

**Zagreb, svibanj 2019.**

---

Ime i prezime studenta/ice

## **IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI**

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada, te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Student/ica:

U Zagrebu, \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
(potpis)

## SAŽETAK

Predmet i cilj ovog istraživačkog rada su istražiti i analizirati marketing usluga riječkih muzeja. U prvom, teorijskom dijelu rada obrađuje se terminologija muzeja i marketing usluga muzeja. Nadalje, naglasak se stavlja na marketing riječkih muzeja, kao i zastupljenost i ulogu marketinga usluga u riječkim muzejima. Zatim se fokus stavlja na istraživanje stavova ključnih osoba muzeja zaposlenih u riječkim muzejima o trendovima u marketing uslugama muzeja. U posljednjem dijelu analiziraju se rezultati istraživanja kako bi se provjerile postavljene hipoteze te se uspoređuju s rezultatima istraživanja *Marketing usluga zagrebačkih muzeja* autorice Komarac T. (2013.). U cijelom radu naglasak je na marketing uslugama muzeja koji sve više poprimaju značaj u području marketinga u muzeju.

**Ključne riječi:** marketing usluga muzeja, marketing muzeja, trendovi marketing usluga

## **SUMMARY**

The subject and purpose of this research work are to explore and analyze the marketing services of Rijeka museums. In the first theoretical part of the paper, the terminology of museums and museum marketing services is handled. Furthermore, emphasis is placed on the marketing of Rijeka museums, as well as the representation and role of marketing services in Rijeka museums. Then the focus is on exploring the attitudes of key employees in Rijeka museums about the trends in marketing services of museums. In the last part, the research results are analyzed to check the hypothesis set and compared to the results of the research of the *Marketing Services of the Zagreb Museums* by Komarac T. (2013). Throughout the paper, emphasis is placed on the marketing services of museums that are increasingly gaining importance in the field of museum marketing.

**Keywords:** museum marketing services, museum marketing, marketing service trends

## SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
1.1. Predmet i cilj istraživanja .....	1
1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja podataka.....	1
1.3. Sadržaj i struktura rada .....	2
2. MARKETING USLUGA MUZEJA .....	3
2.1. Muzej kao područje kulture i umjetnosti.....	3
2.2. Definiranje marketinga usluga muzeja .....	7
2.3. Vrste i značajke marketinga usluga muzeja .....	10
2.4. Trendovi u marketingu usluga muzeja .....	14
3. MARKETING MUZEJA GRADA RIJEKE.....	28
3.1. Muzeji grada Rijeke.....	28
3.2. Zastupljenost i uloga marketinga u muzejima grada Rijeke.....	32
3.3. Manifestacija <i>Noć muzeja</i> grada Rijeke .....	37
4. ISTRAŽIVANJE STAVOVA KLJUČNIH OSOBA ZAPOSLENIH U RIJEČKIM MUZEJIMA O TRENDOVIMA U MARKETINGU USLUGA MUZEJA.....	40
4.1. Istraživačka pitanja i ciljevi istraživanja .....	40
4.2. Metode prikupljanja podataka .....	41
4.3. Rezultati i analiza istraživanja.....	41
4.3.1. Uloga i zastupljenost marketinga riječkih muzeja.....	41
4.3.2. Proces oblikovanja usluga u riječkim muzejima .....	44
4.3.3. Stav muzealaca o svjetskim trendovima marketing usluga .....	51
4.4. Interpretacija rezultata i ograničenja istraživanja .....	54
ZAKLJUČAK.....	58
LITERATURA .....	i
POPIS SLIKA.....	viii

POPIS TABLICA.....	ix
PRILOZI.....	x
ŽIVOTOPIS AUTORA.....	xii



# **1. UVOD**

## **1.1. Predmet i cilj istraživanja**

Marketing usluga muzeja razlikuje se od marketinga drugih uslužnih djelatnosti budući da muzeji predstavljaju neprofitne organizacije i usmjerene su raznovrsnoj publici. Nadalje, muzeji pružaju i više uloga kao što su obrazovanje, istraživanje i postavi. Tradicionalnu ulogu muzeja kao mjesta kulture, zamijenila je suvremena uloga koja predstavlja muzej kao mjesto integrirane zabave. Sukladno tome, usluge suvremenih muzeja nisu više isključivo samo edukacija i izlaganje eksponata već i virtualni obilasci, digitalno-interaktivni sadržaji, glazbena događanja, mobilne aplikacije i ugostiteljski sadržaji. Ujedno, profil posjetitelja se promijenio i oni danas od muzeja očekuju aktivno sudjelovanje u kreiranju usluga. Cilj diplomskog rada jest istražiti i potaknuti razumijevanje o marketingu usluga u kontekstu muzeja. Provedenim primarnim istraživanjem, cilj je istražiti: a) razinu upoznatosti s marketingom usluga i njegovu primjenu u riječkim muzejima, b) nude li se (ako da, koje i kakve) dodatne usluge osim izloženih eksponata u riječkim muzejima c) mišljenja i stavove ključnih osoba zaposlenih u riječkim muzejima o trendovima u marketingu usluga muzeja

## **1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja podataka**

Podatci za izradu teorijskog dijela diplomskog rada prikupljeni su iz sekundarnih izvora, odnosno znanstvenih i stručnih članaka te knjiga stranih i domaćih autora. Ujedno tako, pretraživanjem internetskih stranica, društvenih mreža i promotivnih materijala muzeja grada Rijeke prikupljeni su podatci za opisivanje usluga marketinga riječkih muzeja. Ostali potrebni podatci prikupljeni su primarnim kvalitativnim istraživanjem tehnikom dubinskog intervjua kojim su ispitana mišljenja i stajališta svih (pet) ključnih osoba o marketingu usluga riječkih muzeja i svjetskih trendova u marketingu usluga muzeja. Dobiveni rezultati uspoređeni su s onima iz istraživanja koje je 2013. provela Komarac, T. u zagrebačkim muzejima. Na osnovu rezultata i komparativne analize oblikovani su prijedlozi za poboljšanje marketinških aktivnosti usluga muzeja u gradu Rijeci.

### 1.3. Sadržaj i struktura rada

Diplomski rad sastoji se od tri dijela ako se izuzme uvod i zaključak diplomskog rada. U uvodu obrazložen je predmet i cilj rada, izvori i metode prikupljanja podataka te sadržaj i struktura samog rada. *Marketing usluga muzeja* naslov je prvog teorijskog dijela diplomskog rada. U ovom poglavlju objašnjena je terminologija muzeja i njegove djelatnosti kroz povijest, marketing usluga muzeja, njegove značajke te su u zadnjem potpoglavlju izneseni trenutni svjetski trendovi marketing usluga muzeja. *Marketing muzeja grada Rijeke* naslov je drugog teorijskog dijela diplomskog rada. U ovom poglavlju opisani su muzeji grada Rijeke, zastupljenost i uloga marketinga u muzejima grada Rijeke te manifestacija *Noć muzeja* u gradu Rijeci. Posljednje poglavlje *Istraživanje stavova ključnih osoba zaposlenih u riječkim muzejima o trendovima u marketingu usluga muzeja* odnosi se na primarno istraživanje u ovom radu. Poglavlje obuhvaća: istraživačka pitanja i ciljeve istraživanja, korištene metode prikupljanja podataka te rezultate i analizu istraživanja te su uspoređeni rezultati s rezultatima istraživanja *Marketing usluga zagrebačkih muzeja* autorice Komarac, T. (2013.). U zaključku su iznesene preporuke riječkim muzejima i smjernice za buduća istraživanja.

## 2. MARKETING USLUGA MUZEJA

Marketing usluga muzeja primjenjuje se od kraja 1970-tih. Brojni stručnjaci u svojim istraživanjima ukazuju na važnost percepcije posjetitelja i doživljeno muzejsko iskustvo.

„Muzej može doseći samo do onih koje i sam privlači. Sama ta činjenica je dovoljna da se prikladno spoji sa svima, široko u svom krugu djelovanja, raznoliko sa svojim aktivnostima, gostoljubivošću... nestrpljiv da slijedi bilo kakav trag koji bi mogao ponuditi i najskromnijem znatiželjniku.“ (John Cotton Dana, navedeno u Kotler, 2008., str. XXI). Sukladno tome, „(...) sve više muzeja čini sve što je potrebno kako bi posjetitelji poželjeli doći i osjećali se dobrodošlim kada stignu, bili angažirani njihovog boravka u cilju da se ponovno vrate.“ (Wallence - Reader's, 2001., str. 3)

U nastavku diplomskog rada navodi se terminologija: muzeja i njegova namjena kroz povijest, vrste muzeja, terminologiju marketing usluge muzeja te značajke i karakteristike marketing usluga muzeja.

### 2.1. Muzej kao područje kulture i umjetnosti

Pojam muzej dolazi od grčke riječi *Mūseion* i označava kuću muza. Muzej kao institucija pojavljuje se u helenističkom razdoblju (Aleksandrija) kada početkom 3. st. pr. Kr. egipatski vladar Ptolemej I. odlučuje izgraditi biblioteku sa znanstvenom ustanovom, *Muzejem*, otvorenom samo za studente i znanstvenike. U vrijeme renesanse pojam „muzej“ objedinjuje zbirku umjetnina firentinskog vladara Lorenza de Medici. Tijekom ranog novog vijeka, muzej je podrazumijevao razne privatne zbirke sve do 17. st. kada je u Engleskoj utemeljena prva ustanova u kojoj su se čuvale razne zbirke, a 1677. godine Elias Ashmole na Sveučilištu u Oxfordu osniva prvu muzejsku ustanovu modernog doba: Ashmolean muzej koji je otvoren 1683. Pravi procvat muzeja kao ustanova datira iz 18. stoljeća kada su osnovani Britanski muzej u Londonu (1759.), Vatikanski muzej u Rimu (1734), Prado u Madridu (1785.), Louvre u Parizu (1793.). i mnogi drugi (<https://www.starapovijest.eu>).

Muzeji kakve danas poznajemo, pojavili su se prije više od dvije stotine godine, a kao takvi imali su uski pogled na ono što su njihovi posjetitelji mogli činiti (Lehman, 2009., str. 87). Svrha javnih muzeja bila je dijeljenje zbirke koje su prethodno bile u vlasništvu privatnih kolekcionara, međutim, praksa je

bila drugačija. Vlasnici kolekcija i kustosi muzeja pripadali su višim društvenim klasama i imali su prezir prema „masi“. Njihova je stvarna namjera bila dijeliti zbirke s onima s kojima su dijelili zajedničke ukuse i razinu znanja pa sadržaji muzeja nisu bili dostupni pripadnicima nižih slojeva društava, odnosno siromašnima i neobrazovanima. Oni koji su željeli vidjeti trebali su priložiti pisanu prijavu u kojoj su morali navesti svoje zanimanje (McLean, 1995., str. 603).

Godine 1946., International Council of Museums (ICOM) postavlja prvu definiciju muzeja koja glasi: „Muzeji obuhvaćaju sve zbirke otvorene za javnost, umjetničke, tehničke, znanstvene, povijesne ili arheološke materijale, uključujući zoološke vrtove i botaničke vrtove, ali isključujući knjižnice osim u slučaju da imaju stalne izložbene prostorije.“ (<http://archives.icom.museum>). Tijekom vremena ova definicija mijenjala je svoj oblik da bi u konačnici 2007. godine muzej bio definiran kao „neprofitna, stalna institucija u službi društva i njegovog razvoja, otvorena za javnost koja stječe, čuva, istražuje, komunicira i izlaže materijalnu i nematerijalnu baštinu čovječanstva i njezina okruženja u svrhu obrazovanja, studiranja i užitka. Uključuje i muzeje uživo.“ (<http://archives.icom.museum>).

Ministarstvo kulture Republike Hrvatske 2015. godine muzej definira kao: „javna ustanova ili ustrojena jedinica javne ustanove koja trajno obavlja muzejsku djelatnost kao javni muzej te ustanova, udruga, zaklada, trgovačko društvo ili njihova ustrojena jedinica i obrtnik koji trajno obavljaju muzejsku djelatnost kao privatni muzeji, u službi društva i njihovog razvitka, otvoreni za javnost, a u skladu s uvjetima propisani ovim Zakonom.“, pri čemu je muzejska djelatnost „nabavka, sabiranje, zaštita, istraživanje, komuniciranje i izlaganje u svrhu proučavanja, edukacije i uživanja civilizacijskih, kulturnih materijalnih i nematerijalnih i prirodnih dobara te njihova stručna i znanstvena obrada i sistematizacija u zbirke, trajna zaštita muzejske građe, muzejske dokumentacije i muzejski prezentiranih baštinskih lokaliteta i nalazišta, te njihovo interpretiranje i prezentiranje javnosti putem različitih komunikacijskih oblika u stvarnom i virtualnom okruženju.“ (<http://www.min-kulture.hr>).

Muzejska djelatnost jedna je djelatnost kulture i predstavlja njezinu najatraktivniju djelatnost sa stajališta turizma budući da se više od 50% turista prilikom posjeta destinaciji odlučuje na posjete muzejima (Aalast i Boogaarts, 2002.).

U Hrvatskoj prema statističkim podacima Muzejskog dokumentacijskog centra iz 2016. godine, registrirano je 294 muzeja od koji je 25% umjetničkog karaktera (Slika 1).

Slika 1. Tipologija muzeja u Hrvatskoj 2016. godine



Izvor: MDC, Muzejska statistika, Statistički pregled za 2016. godinu

[http://m.hr/files/file/muzeji/statistika/STATISTICKI%20PREGLED%202016\\_mdc.pdf](http://m.hr/files/file/muzeji/statistika/STATISTICKI%20PREGLED%202016_mdc.pdf) (07.02.2018.).

Poznavanje umjetnosti stječe se kroz posjete muzejima i galerijama pri čemu se stječe specifičan interes za stil umjetnosti (Smith i Smith, 2006., navedeno u radu Mastandrea, Bartoli i Bove, 2009.). U svojem istraživanju Mastandrea, Bartoli i Bove (2009.) otkrivaju da su posjetitelji koji odlaze u suvremene muzeje deset godina mlađi od posjetitelja koji odlaze u klasične muzeje kao i veću prisutnost obitelji s malom djecom u suvremenom muzeju. Neovisno o privrženosti dviju skupina koje su promatrali, obje skupine izrazile su sličnu zahvalnost reprezentativnoj umjetnosti neovisno o dobi, spolu obrazovanju i zanimanju.

Razvoj modernog muzeja bio je predviđen „u složenim korijenima muzeja i kao riječ i kao fenomen. Brojni čimbenici pridonijeli su ovoj dilemi: između slike muzeja kao hrama i javnog foruma; između muzeja kao pedagoške potjere i kao mjesta za uživanje; između muzeja kao procesa prikupljanja i istraživanja, kao i na području obrazovanja i izlaganja; između učenjaka i laika; između objekata kao

jedinstvenih predmeta i objekata kao primjeraka; i između muzeja kao privatnih i javnih. Te razne proturječnosti i dileme potaknule su razumijevanje muzeja u muzeju i utjecale na stavove javnosti.“ (McLearn, 1995., str. 604).

Muzeji kao neprofitne organizacije čiji je cilj prikupljanje, očuvanje i edukacija javnosti, financijski ovise o državi i njezinim službama ili korporacijama s potrebnom društvenog ulaganja i sponzorima (Hume, 2011.). Oni „se mogu percipirati kao neprofitne organizacije u kojima prevladavaju socijalni ciljevi (obrazovanje, očuvanje, skrb, itd.), međutim, oni se mogu lako usporediti s drugim neprofitnim organizacijama budući da također ostvaruju komercijalne ciljeve jer nude posjetiteljima alternativnu aktivnost u slobodno vrijeme i ostvaruju financijske ciljeve (povećan broj posjetitelja i vlastiti prihod).“ (Camarero, Garrido i Vicente, 2011., str. 248).

Prema Gurainu (2006.), navedeno u Buljubašić, Hartmann Tolić i Borić (2016., str. 115), postoji pet vrsta muzeja:

- a) *Muzeji usmjereni na objekte* - fokusirani su na artefakte i zbirke;
- b) *Muzeji usmjereni na pripovijest* - usredotočeni su i naglašavaju priče koje pobuđuju osjećaje i dramatične situacije;
- c) *Muzeji usmjereni na klijente* - usredotočeni su na publiku i nude različita obrazovna iskustva za različite segmente publike;
- d) *Muzeji usmjereni na zajednicu* - usredotočeni su na lokalne odnose temeljene na iskustvu i načinu života zajednice;
- e) *Nacionalni muzeji* - u velikoj mjeri pod pokroviteljstvom vlade, imaju širok opseg te predstavljaju i slave nacionalni karakter i vrijednosti

Moderno doba sa sobom donosi nove oblike suvremenog izražaja kao i „otvaranje novih muzeja sa spektakularnim arhitekturama, kulturnim aktivnostima koje muzeji pružaju.“ (Kotler, 2008, str. XXI). Na to su utjecale brojne promjene u odnosu muzeja i javnosti koja je nekad imala malen utjecaja na muzejsko poslovanje, dok je danas kupac, odnosno posjetitelj muzeja glavni čimbenik prema kojem je usmjerena muzejska djelatnost (McLearn, 1994). Osim fizičkih muzeja, nastaju brojni virtualni muzeji koji iskorištavaju potencijale interneta, a nazivaju se još *on-line* muzeji, elektronički muzeji, *hyper*

muzeji, digitalni muzeji, *cyber* muzeji ili *Web* muzeji (Styliani, Fotis, Kostas i Petros, 2009., navedeno u Komarac, Ozretić Došen, Škare 2014.).

Danas muzeji predstavljaju institucije u kojima se sučeljavaju umjetnost i kultura, turizam i rekreacija te kao takvi imaju snažan utjecaj na urbanu kulturu (Mommaas, 2000., navedeno u Aalast i Boogaarts, 2002.).

## **2.2. Definiranje marketinga usluga muzeja**

Usluge predstavljaju „aktivnosti, koristi ili zadovoljstva koja se nude na prodaju ili se pružaju vezano uz prodaju dobara.“ (American Marketing Association, 1960., navedeno u Ozretić Došen, 2010., str. 21). Usluga je „aktivnost ili korist koju jedna strana može ponuditi drugoj, uglavnom je neopipljiva i ne rezultira vlasništvom bilo čega. Njezina proizvodnja može, ali i ne mora biti povezana s opipljivim, fizičkim proizvodom.“ (Kotler i Armstrong, 1991., navedeno u Ozretić Došen, 2010., str. 21).

Marketing muzeja je „proces upravljanja koji potvrđuje misiju muzeja ili galerije te kao takav je odgovoran za učinkovitu identifikaciju, predviđanje i zadovoljstvo svojih korisnika.“ (Lewis, 1991., navedeno u McLean, 1997., str. 47). Osoba odgovorna za marketing mora biti višeg menadžmenta, mora postojati komunikacija između različitih odjela i funkcija unutar muzeja kao i održavanje redovitih sastanaka (McLean, 1997.). Nedostatak menadžerskih vještina može utjecati na smanjenje broja posjetitelja (Amenta, 2010.).

The Toledo Museum of Art iz Ohia pozitivan je primjer rekonstrukcije organizacije. Godine 1999., osoblje je organizirano u radne skupine: „upravljanje imovinom, prikupljanje sredstava, referentne usluge, upravljanje umjetnostima, marketing, upravljanje sadržajima i sudjelovanje u umjetnosti. Svaki član osoblja ujedno je i voditelj procesnog područja, odnosno: pristup informacijama, zbirka umjetnina, razvoj publike, iskustvo posjetitelja te stvaranje i dodjeljivanje resursa.“ (Wallence - Reader's, 2001., str. 8).

Marketing usluga muzeja razlikuje se od marketinga drugih uslužnih djelatnosti budući da "muzeji djeluju na različitim razinama u neprofitnom/javnom sektoru (nacionalnoj, državnoj/pokrajinskoj i

lokalnoj/općinskoj), služe raznovrsnoj publici (npr. muzejskim pokroviteljima, široj javnosti, internoj publici i njihovim političkim gospodarima) i ostvaruju više uloga (npr. obrazovanje, istraživanje, izložba)." (Neilson, 2003., navedeno u Komarac, Ozretić-Došen i Škare, 2017., str. 217).

Komarac, Ozretić-Došen, i Škare (2017.) navode kako je jedna od najvećih zabrinutosti muzeja još uvijek povezana s izvorima njihovog financiranja koja donosi potencijalnu prijetnju promjene njihove misije i ciljeva. Ujedno, ističu da muzeji ne uviđaju u dovoljnoj mjeri mogućnost prebacivanja fokusa s proizvoda i zbirki na usluge i posjetitelje.

McNichol (2005., navedeno u Camarero, Garrido i Vicente, 2011.), smatra da su financijska sredstva element diferencijacije muzeja, a istraživanja koja se bave vrstama financiranja inovacija rijetka i podijeljene u dva bloka:

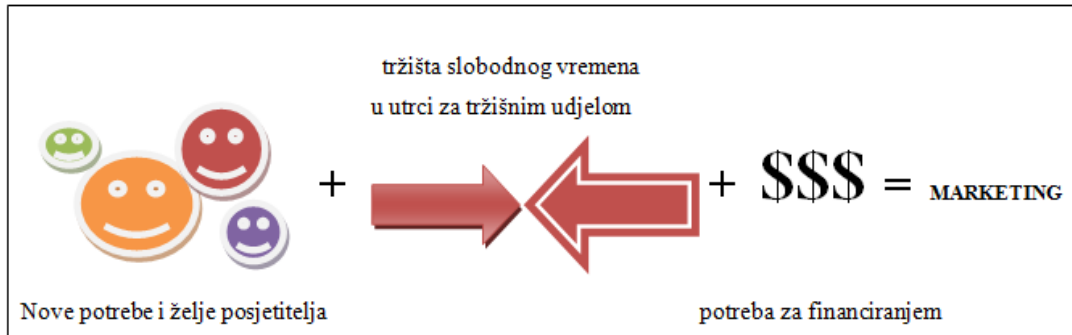
- Prva grupa navodi da privatno financiranje dovodi do povećanja poslovne orijentacije organizacija i zbog toga će vjerojatno uključivati veće izdatke za usluge posjetitelja, što će zauzvrat dovesti do više inovacija, dok javno financiranje ima negativan utjecaj. (Hughes i Lustenich 2004.; Kirchneri ostali, 2007., navedeno u Camarero, Garrido i Vicente, 2011., str. 249).
- Interes za drugu skupinu usmjeren je na dokazivanje da javna sredstva mogu utjecati na povećanje ulaganja u inovacije u kulturnim organizacijama, kao rezultat dokazivanja njihove učinkovitosti, kako bi osigurale financiranje (McDonald, Harrison 2002.; Rentschlerand Wood 2001., navedeno u Camarero, Garrido i Vicente, 2011.) kao i zbog toga što javno financiranje može djelovati kao jastuk koji organizacijama omogućuje da preuzmu više rizika, što potiče inovacije. (Camarero, Garrido i Vicente, 2011., str. 249).

Sagledavajući ova dva bloka, može se zaključiti da financiranje iz privatnog i/ili javnog sektora rezultat je novih tržišnih potreba kao i želja konzumenata usluga muzeja. Potreba za okretanje marketingu rezultat je potrebe za povećanim financijskim povratom kao i potreba opravdavanja vrijednosti za novac nastala pritiskom organizacija koje stoje iza financiranja muzeja u pojedinim zemljama (Yen, Lin, 2005., navedeno u Hume, 2011.). Kim i Pandey (2017.) u istraživanju provedenom na više od 3 000 zapisa neprofitnih umjetničkih organizacija, zaključile su da neprofitne umjetničke organizacije s većom financijskom potporom lokalne uprave, zaklada i korporativnih davanja, su sklonije svojim



posjetiteljima ponuditi besplatan/slobodan pristup. Ujedno, utvrdile su pozitivan odnos između suvenirnica i prihoda od koncesija.

Slika 2. Rezultat okretanja muzeja potrebama marketinga



Izvor: Izrada autora prema Hume (2011.)

Tradicionalna orijentacija muzeja na svoje zbirke/atrakcije zamijenjena je pozornošću na usluge kao sredstva natjecanja za novac i vrijeme posjetitelja (Maher, Clark i Gambill Motley, 2011.) koji su u mnogim zemljama zbog smanjenog opsega slobodnog vremena (*leisure time*) suočeni s povećanim pritiskom na raspoloživ prihod (Slika2) (Shoham, Brenčić, 2004., navedeno u Hume, 2011.).

Mommass (2000.), kako je navedeno u radu Aalst i Boogaarts (2002.), ističe da muzeji imaju važan utjecaj u urbanoj kulturi budući da te institucije djeluju na sučeljavanje umjetnosti i kulture, turizma i rekreacije. Aktivnosti i zabavni sadržaj raznih tržišta slobodnog vremena u međusobnom su natjecanju za tržišni udio. Muzejska ponuda treba pružiti posjetitelju osnovnu uslugu kroz izložbe i obrazovanje koje ispunjavaju kulturne, zabavne i obrazovne ciljeve te pružiti željene usluge i iskustva posjetitelja (Hume, 2011.). Društvene priredbe, tečajevi i festivali sve su brojniji u muzejskoj praksi kao i uživanje u virtualnim obilascima muzeja (Kotler, 2008.).

Komunikacija između posjetitelja i muzeja odražava revoluciju kao pomak od funkcionalne objektivne perspektive do svrhovne uloge, u kojoj su središte ideje služiti društvu kroz učenje, obrazovanje i uživanje. Ova perspektiva stavlja kvalitetu proizvoda i zadovoljstvo posjetitelja kao prioritet (Cole, 2008.). Chan Lian Kim (2009., str. 176) ističe: „Muzej je amalgam niza iskustvenih susreta (opipljivih i neopipljivih) a muzejska iskustva proizlaze od strane pružatelja usluga (kvaliteta izvedbe) i samih posjetitelja (kvaliteta iskustva).“ Lovelock i Weinberg već u kasnim 80-im godinama prošlog stoljeća

govore o važnosti kvalitete usluge neprofitnih organizacija: „Brojne neprofitne organizacije otkrivaju da su očekivanja potrošača veća od očekivanog upravljanja te da korisnici traže kvalitetnu uslugu od javnih i neprofitnih organizacija baš kao i onih iz privatnih poduzeća.“ (navedeno u McLean, 1997., str. 52).

### **2.3. Vrste i značajke marketinga usluga muzeja**

Marketinški pristup usluge klasificira prema karakteristikama uslužnog procesa (McLean, 1994.).

Ozretić Došen (2010., str. 29) navodi sljedeća svojstva usluge:

- a) Neopipljivost
- b) Nedjeljivost proizvodnje od korištenja
- c) Neuskладиštivost
- d) Heterogenost
- e) Odsustvo vlasništva

Neopipljivost usluge u kontekstu muzeja predstavljaju emocije nastale razmatranjem izloženih eksponata (McFiona, 1994., str. 193). Iskustvo je nematerijalna karakteristika muzeja a dodatne usluge (*support service*) kao što su kafići i trgovine, vezane su uz kontinuitet proizvoda i/ili usluge koji proizlaze od „čistog proizvoda“ do „čiste usluge“ (Shostack, 1997., navedeno u McLean, 1994., str. 193). Iskustvo koje stvaraju objekti svrstavaju se pod proizvod iako oni mogu spadati pod obrazovanje ili zabavu (McLean, 1994., str. 197).

Nedjeljivost proizvodnje od korištenja stvaranje ili obavljanje usluge događa se istodobno s punom ili djelomičnom potrošnjom (roba se proizvodi, prodaje i konzumira a usluge se prodaju, zatim proizvode i konzumiraju) (Gronross, 1982., opisano u Rathmellu, 1974., navedeno u McLean, 1994., str. 194). Proizvodnja i potrošnja su nedjeljive, odnosno odvija se istodobnost pružanja i korištenja (Ozretić Došen, 2010., str. 32). U muzejima nedjeljivost postoji i u odnosu zabave i temeljne usluge muzeja koju posjetitelj konzumira, a čija potrošnja ovisi o stavovima i očekivanjima. Potrošnja u muzeju može se odvijati u pogledu konzumiranja ugostiteljskih usluga, obrazovanja ili socijalnog prihvaćanja (McLean, 1994., str. 194.).

Neusklađivost – za razliku od proizvoda, usluge se ne mogu pohraniti kako bi se pružale u budućnosti, što dovodi do oscilacija u potražnji, a propadanje kapaciteta pružanja usluge može izazvati visoke troškove budući da njezino pružanje uključuje visok udio fiksnih troškova (McLean, 1994., str. 194). Upravo iz tog razloga „važno je razvijati djelotvoran sustav pružanja usluge koji udovoljava potražnji s obzirom na njezinu dinamiku, ne dopušta pogoršanje kvalitete usluge u vršnim razdobljima, ali ni ne ostavlja značajan neiskorišten kapacitet pružanja usluge u ostalim razdobljima.“ (Ozretić Došen, 2010., str. 34). Iskustvo koje nastaje posjetom muzeja ne može se skladištiti ali može se ponovno potaknut ponovnim posjetom (McLean, 1994., str. 194).

Heterogenost se odnosi na teškoću pri postizanju standardizacije koja bi teorijski mogla biti izvediva u smislu tumačenja muzeja putem usluga podrške ali ona nije moguća za provedbu zbog različitih lokacija muzeja i njegovog osoblja (McFiona, 1994., str. 194). Heterogenost je posljedica „uključenosti ljudskog činitelja (...) jer ovisi o tome tko, kada i gdje ju pruža, ali i koristi“ (Ozretić Došen, 2010., str. 34). Svaka ostvarena usluga je jedinstvena i teško mjerljiva (McFiona, 1994., str. 194.), a na nju mogu utjecati i vanjski čimbenici okruženja (Ozretić Došen, 2010., str. 35).

Odsustvo vlasništva - korisnik može imati pristup ili upotrebiti uslugu ali ne može je posjedovati. Tako, posjetitelj muzeja može posjetiti i razgledati izložbe ali nije u mogućnosti stjecati vlasnički interes (McLean, 1994., str. 195).

Za razliku od prošlosti kada je reakcija posjetitelja bila sekundarna, danas se muzeji stavljaju u „cipele kupaca“, odnosno usmjereni su na povratne informacije o svemu što jedan muzej može sadržavati, od sanitarnih prostora pa do umjetnosti (Wallence - Reader's, 2001., str. 3.). Dr. McManus (1994.) piše o važnosti procjene, odnosno o opisivanju i razumijevanju posjetitelja muzeja, njihovim potreba i reakcijama te navodi sljedeće: „Prihvaćanje postupaka procjenjivanja poboljšava kvalitetu posjetiteljevih iskustava a istodobno poboljšava provedivost i djelotvornost postupaka muzejskoga planiranja.“ (Dr. McManus, 1994., str. 70).

Prema istraživanju Harris Interactive, digitalne savjetodavne agencije za istraživanje tržišta, iskustvene kupnje značajni su dio identiteta i doprinose više uspješnim društvenim odnosima. Iskustva za pojedinca imaju veću vrijednost od posjedovanja. Ona potiču veze zbog tendencije interakcije s drugim

osobama; o iskustvima se više priča nego o materijalnim posjedima i u konačnici čine osobu sretniju (<http://www.accumulatingmoney.com>).

Kotler (2008.) navodi kako najuspješniji muzeji privlače raznolike segmente posjetitelja, nudeći im iskustvo koje nadilaze granice učenja i rekreacije zbog čega su u jednom trenutku sposobni apsorbirati uzbuđenje, opuštenost, uživanje u eksponatima kao i u istraživanju. Segmentni posjetitelja su sljedeći (Kotler, 2008., str. XXIII):

- a) Trkač (*the runner*) – protrči kroz muzejski prostor,
- b) Hodač (*the strider*) – dugim koracima razgledava muzejsku prostor,
- c) Šetač (*the walker*) – razgledava muzejski prostor usporenim tempom,
- d) Promatrač (*the observer*) – pomno razgledava muzejsku izložbu i provodi duži vremenski period u muzejskom prostoru.

Wallence - Reader's (2001.) navodi kako sve više muzeja radi sve što je potrebno kako bi posjetitelji poželjeli doći i pri tome se osjećali dobrodošlima. Također, muzeji nastoje angažirati posjetitelje tijekom njihovog posjeta ali i rade sve što je potrebno kako bi se poželjeli ponovno vratiti (Slika 3).

Slika 3. Posjetitelji u fokusu poslovanja muzeja



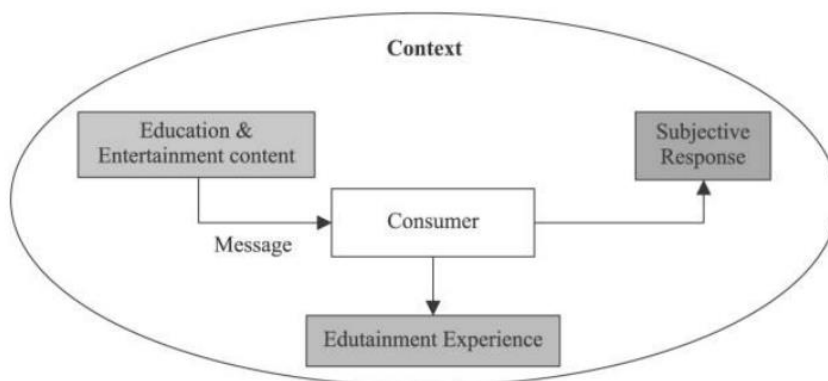
Izvor: Izrada autora prema: Wallence - Reader's, 2001., str. 3

Muzejski sektor, shvativši kako su posjetitelji novi fokus poslovanja, mijenja svoje marketinške strategije pružajući korisnicima iskustvo na različite načine (Lehman, 2009.). Komarac, Ozretić Došen i Škare (2014., str. 2) navode kako se uloga muzeja i posjetitelja znatno promijenila iz razloga što

„posjetitelji traže i žele sve više i više zadovoljnih iskustava. Oni mogu birati između različitih vrsta obrazovnih i/ili zabavnih usluga, između novih i starih medija, te između fizičkog i virtualnog okruženja.“ Muzeji stoga podliježu inovacijama od kojih su najčešće promjene u „određenim aspektima usluga i napredak u korištenoj tehnologiji (digitalni katalogi, virtualni posjeti ili internetske publikacije).“ (Camarero, Garrido i Vicente, 2011., str. 249)

Preuzimanjem novih funkcija u društvu, muzeji preuzimaju i nove dimenzije pružanja usluga koje stalno rastu ali nažalost zbog sukoba unutar operacija muzeja, namjerno ili zbog nedostatka bolje prosudbe, one znaju biti smanjene. (McLean, 1994.). Tradicionalni koncept muzeja duboko je ukorijenjen u muzejsku kulturu i usko povezan s idejom da muzej postoji za javno dobro (Jacobsen, 2013.). Definicija muzeja označava model prosvjetiteljstva promovirajući moralnu i intelektualnu dobrobit unutar zajednice. Danas su muzeji povezani s iskustvom i zabavom - *edutainment* (Retschler, Hede i White, 2007.). Kotler i Kotler (2002.) predlažu muzejima *edutainment* (kombinaciju obrazovanja i zabave) kao novi cilj u dizajniranju muzejskih proizvoda i usluga. Usredotočenost muzeja na zabavu stvara ekonomski učinak koji se može izravno mjeriti. (NEMO, 2016.). *Edutainment* kao iskustvo pojedinca potiče na (Slika 4): a) doprinos poruke - sadržaj za zabavu i obrazovanje, te b) doprinos posjetitelja - njegov subjektivni odgovor Addis (2005.).

Slika 4. Faktori utjecaja na *Edutainment* iskustvo pojedinca



Izvor: Addis, M., (2005.) New technologies and cultural consumption - edutainment is born!. *European Journal of Marketing*, 39 (7/8), str. 731.

François, Courvoisier i Lagier (2014.) objasnili su pojam *Disneyfication* (*Disneylandization*). Brunel je skovao izraz inspiriran prvim tematskim parkom *Disney* grupe u Anaheimu (Brunel, 2006., navedeno u

François, Courvoisier i Lagier, 2014.). On opisuje trend prema kapitalističkom masovnom turizmu obilježen globalizacijom i povećanjem profita, utemeljenim na konsenzualnom i stereotipnom sadržaju (Casedas, 2011., navedeno u François, Courvoisier i Lagier, 2014.). Stručnjaci za umjetnost i kulturu ovaj izraz opisuju kao univerzalni i neizbježan fenomen koji utječe na turizam, kulturu i muzeje te na društvo u cjelini. U muzejskoj se zajednici pojam koristi za opisivanje određenih promjena koje se percipiraju kao odstupanja (François, Courvoisier i Lagier, 2014.).

Predvođen atrakcijama Disneyworlda, Counts (2009., str. 279 -281) u radu *Spectacular Design in Museum Exhibitions*, identificirao je četiri kategorije tehnike povezane s dizajnom spektakularnih ponuda:

- a) dramatični efekt- predstavlja primarnu metodu igre svjetla i sjene. Svjetlost je usmjerena na jedan objekt ili sadrži „elemente iznenađenja, osjećaj otkrića“ (Jones, 1941., str.117, navedeno u Counts. 2009.), dok tama omogućuje osvjetljenje. Drugi efekt za postizanje dramatičnosti je glazba koja popratnim zvukovima povećava uvjerljivost iskustva. Ove tehnike koriste se kako bi naglasile radnju ili manipulirale okruženjem.
- b) zaplet - sudionici uviđaju razvoj priče, izgrađuju uzbuđenje i napetost te u konačnici dolazi do vrhunca doživljaja privlačnosti koji se reflektira reakcijom publike i to najčešće verbalnim podražajima (vrištanje, smijeh ...) .
- c) velika ljestvica (*Grad scale*) - odnosi se na volumen i područje prostora koje sadrži iskustvo i na način na koji se posjetitelj osjeća unutar tog prostora. Ova se ljestvica može koristiti i za iskrivljenost perspektive publike odnosno, pružanja osjećaja da su zalutali u novi svijet (primjena 3D-a i IMAX zaslona).
- d) autentičnost - u kontekstu muzeja autentičnost se odnosi na susret posjetitelja s opipljivim ili stvarnim fizičkim predmetima, stvarnim izvedbama, realnim okruženjem i fizičkim iskustvima. „Interaktivne osobine ove atrakcije uzrokuju da pojedinci postanu aktivni sudionici priče. Opipljivo iskustvo je ono o čemu posjetitelji komentiraju kada odu.“(Counts. 2009., str. 281).

#### **2.4. Trendovi u marketingu usluga muzeja**

U tablici 2 je popis najbolje ocjenjenih muzeja u svijetu prema TripAdvisoru. Ocjene su dodjeljene od strane njegovih korisnika. TripAdvisor je aplikacija koja korisnicima pruža mogućnost ocjenjivanja

destinacija, ugostiteljskih objekata, smještajnih kapaciteta, ali i *What to do* kategoriju koja je zabavnog karaktera, odnosno obuhvaća mjesta destinacije koja se „moraju“ posjetiti. Zahvaljujući kolekciji iskustava, TripAdvisor nudi brojne korisne informacije prilikom planiranja putovanja ili tijekom samog boravka. Upravo iz tog razloga ovaj se popis smatra relevantnim jer predstavlja preporuku budućim posjetiteljima muzeja. Od ukupno 25 ocijenjenih muzeja izdvojeno je deset muzeja od kojih će se prvi na listi obraditi u nastavku.

Tablica 1. Popis deset najboljih muzeja svijeta prema TripAdvisoru

MUZEJ	GRAD/DRŽAVA
1. The Metropolitan Museum of Art	New York City, New York
2. National WWII Museum	New Orleans
3. Muséed'Orsay	Paris, France
4. Art Institute of Chicago	Chicago
5. State Hermitage Museum and Winter Palace	St. Petersburg, Russia
6. The National 9/11 Memorial & Museum	New York City, New York
7. National Museum of Anthropology	Mexico City, Mexico
8. Acropolis Museum Athens	Greece
9. Prado National Museum	Madrid, Spain
10. V&A - Victoria and Albert Museum	London, United Kingdom

Izvor: TripAdvisor, <https://news.artnet.com/art-world/most-popular-museums-tripadvisor-1090307> , 20.04.2018.

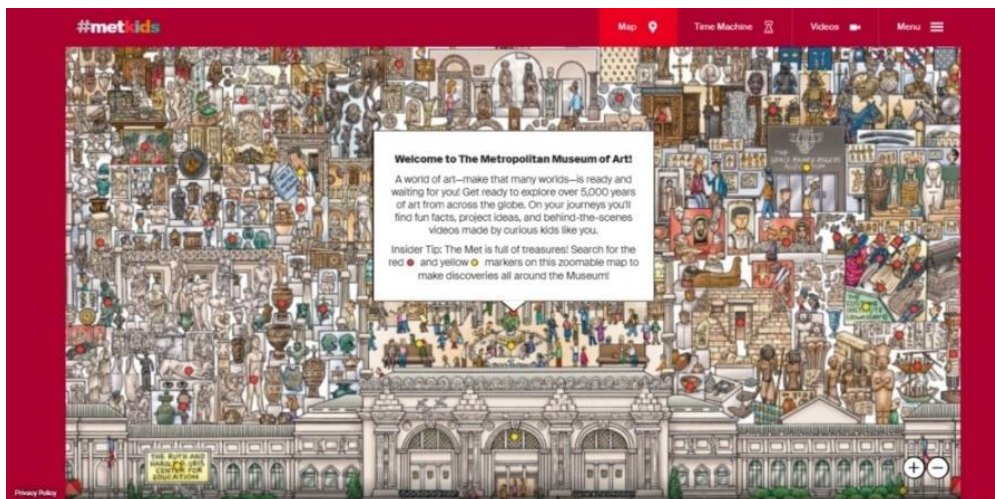
The Metropolitan Museum of Art (skraćeno The Met), jedan je od najvećih umjetničkim muzeja svijeta osnovan 1870. godine te ga je prošle godine posjetilo 4,7 milijuna ljudi. (<https://www.metmuseum.org>).

### ***Edukativno-zabavni programi The Met muzeja***

Na Internetskim stranicama muzeja moguće je pronaći ponudu usluga *edutainment* sadržaja segmentiranog prema dobi i obrazovanju. Sukladno tome, za dječju uzrast od 7 do 12 godina, The Met je osmislio posebnu internet stranicu #MetKids na kojoj se nalazi:

a) interaktivna karta muzeja (Slika 5) koja je grafički prilagođena dječjem uzrastu i omogućava zabavan način istraživanja/pretraživanja muzeja.

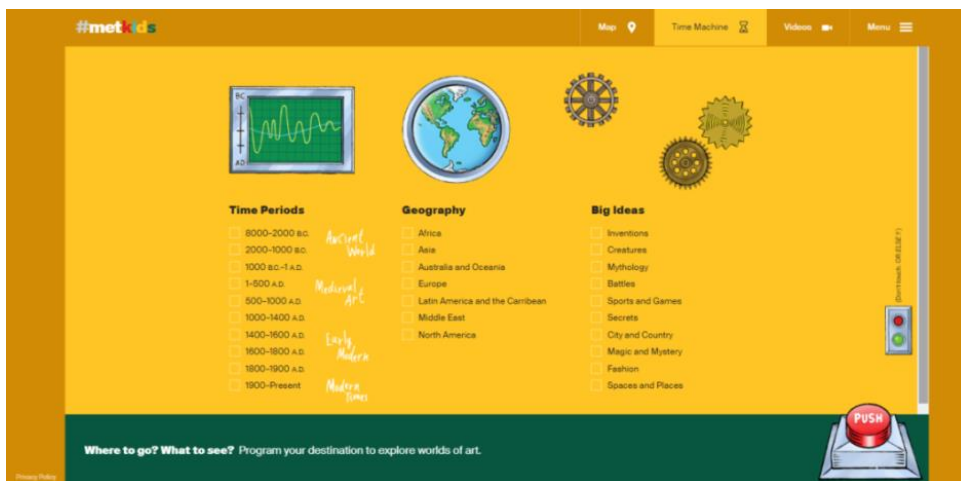
Slika 5. Dječja interaktivna mapa muzeja The Met



Izvor: #metkids, <https://www.metmuseum.org/art/online-features/metkids/explore/> (09.08.2018.)

b) vremeplov (Slika 6), online pretraživanje građe muzeja. Podijeljen je prema razdoblju, kontinentu i interesnim područjima (izumi, stvorenja, mitologija, bitke, sport i igre, tajne, gradovi i države, magija i misterije).

Slika 6. Dječji vremeplov The Met muzeja



Izvor: #metkids, <https://www.metmuseum.org/art/online-features/metkids/time-machine> (09.08.2018.)

c) kolekciju video zapisa s dječjih radionica prepunih kreativnih igara koje roditelji i/ili institucije mogu iskoristiti kao ideje u daljnjem radu. Na popisu su i video uradci na određenu temu; maleni tematski filmovi koje su napravili djeca (<https://www.metmuseum.org>).



Za adolescente (od 11 do 18 godina) ponuda uključuje:

- a) *Teen Night* - besplatan program kreativnih radionica, izvedbi i glazbena događanja<sup>1</sup>,
- b) programi *Saturday Sketching*, *Summer Programs*, *Career Labs*, *Teen Studio* (likovne izložbe), i *Art Exolore*,
- c) *Teen Blog*, (pišu ga adolescenti) na aktualan način prenosi sadržaje iz područja umjetnost (<https://www.metmuseum.org>).

Za odrasle The Met osim standardne ponude tijekom cijele godine nudi:

- a) besplatne programe koji obuhvaćaju kreativne radionice, nastupe izvođača klasične glazbe, goste predavače te tematske obilaske na devet jezika,
- b) za osobe s poteškoćama (slijepi i slabovidne osobe, gluhe, autiste i osobe s demencijama) osigurava radionice s taktilnim iskustvima, poduke u slikanju i razne kreativne ture (<https://www.metmuseum.org>).

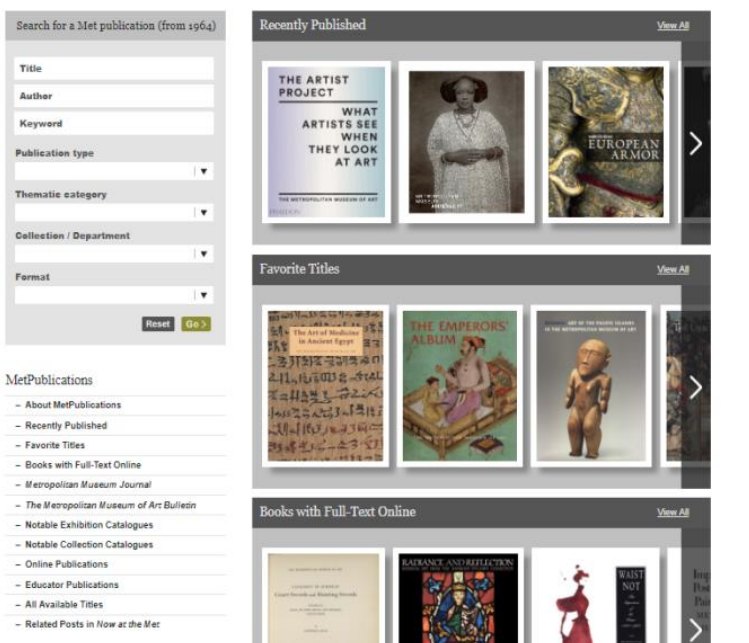
Sveučilišta i fakulteti četvrti je segment, a studentima su omogućena:

- a) stažiranja,
- b) ostvarivanje stipendija,
- c) uvođenje u karijeru odnosno, upoznavanje s osobama iz raznih područja djelatnosti muzeja
- d) uključivanje u *Met College Group* tj. skupinu lokalnih studenata koji planiraju događaje i programe za druge studente s misijom unapređenja muzejskih programa, povezivanja kampusa i zajednice muzeja kao i povećanja angažmana studenata u muzeju
- e) online knjižnica muzeja koja sadrži knjige, časopise, fotografije, rukopise i elektroničke sadržaje,
- f) istraživački centar - posebno osmišljeni programi/specijalizirani centri sa slikama, dokumentacijom i stvarnim predmetima namijenjeni istraživanjima (<https://www.metmuseum.org>).
- g) The Met publikacije (Slika 7)

---

<sup>1</sup>Video *Teen Night* programa moguće pogledati na: <https://www.metmuseum.org/metmedia/video/news/teens-take-the-met-october-2015> , (07.08.2018.)

Slika 7. Online pretraživanje publikacija The Met muzeja



Izvor: The Met publications, <https://www.metmuseum.org/art/metpublications> (09.08.2018.)

Za nastavnike edukacijske usluge muzeja su:

- a) priključivanja edukacijskim radionicama uz mogućnost ostvarivanja individualnih želja u skladu s nastavnim temama i zahtjevom učenika,
- b) pristup besplatnim razrađenim kurikulumima na mnogobrojne teme iz umjetnosti,
- c) pridruživanja profesionalnoj zajednici učitelja uz novčani honorar od 1500\$ uz osiguranu novčanu naknadu za potrebne nastavničke materijale,
- d) online prijavu posjeta školske grupe putem online obrasca na svojoj internetskoj stranici<sup>2</sup> (<https://www.metmuseum.org>).

### ***Prostori s ponudom hrane i pića***

The Met muzej za svoje goste i članove nudi uslugu najma četiri različita prostora za druženja i objede, dok su pojedini prostori namijenjeni isključivo druženjima u intimnoj atmosferi (Slika 8).

<sup>2</sup> Online obrazac namijenjen školskim grupama koje žele posjetiti The Met muzej: <https://www.metmuseum.org/visit/group-visits/school-groups/school-group-visit-request-form>, (09.08.2018.)

Slika 8. *Rose room*, The Met muzej



Izvor: The Met, <https://www.metmuseum.org/join-and-give/host-an-event/private-celebrations>, 09.08.2018.

Osim prostora namjenjenih druženjima u intimnoj atmosferi, The Met posjetiteljima nudi deset različitih prostora s ponudom pića od kojih neka u svojoj ponudi nude i malene obroke poput salata i sendviča. Za osobe s djecom The Met u ponudu uvrštava obiteljsku blagavonicu *The Cafeteria* (Slika 9) s bogatim izborom hrane. Na krovu muzeja nalazi se *Rooftop Bar* gdje posjetitelji mogu predahnuti uz piće. Pristup je omogućen ulaznicom za muzej (<https://www.tripadvisor.com>).

Slika 9. *The Cafeteria*, obiteljska blagovaonica u The Met muzeju



Izvor: The Met, Dining at The Met, <https://www.metmuseum.org/visit/dining>, 09.08.2018.

### ***Ostali prostori The Met muzeja i usluge unutar njih***

Za sve posjetitelje u ponudi dodatnih usluga nalazi se: podzemna garaža za automobile uz nadoplatu s popustima za članove, otvorena svakim danom 0-24h, parkirna mjesta za bicikle, bankomati, sanitarni čvorovi, trgovina muzejskih predmeta, restorani i barovi. Za majke s malom djecom u prostoru muzeja nalaze se: opremljeni prostori namijenjeni za presvlačenje djece i prostori prilagođeni za dojenje. Za

osobe s invaliditetom muzej je osigurao dizala za invalidska kolica i prilagođene prilaze. Prostori muzeja imaju omogućen pristup internetu (<https://www.metmuseum.org>).

### ***Dodatne usluge The Met muzeja***

The Met nudi katalog putovanja (Slika 10) koji obuhvaća cjelogodišnji program putovanja pod vodstvom svojih stručnjaka nudeći mogućnosti posjeta brojnim destinacijama povijesne i umjetničke važnosti. Ovim načinom širi svoju djelatnost izvan zidova institucije, spajajući turizam s vlastitom djelatnošću.

Slika 10. Katalog putovanja pod vodstvom The Met muzeja



Izvor: TravelwithThe Met, <https://www.metmuseum.org/-/media/files/join-and-give/travel-with-the-met/2017/preview-final.pdf> (20.04.2018.)

Članstvom u The Met muzeju (Slika 11) ostvaruju se pogodnosti poput: pristupa izložbama koje još nisu otvorene za javnost, popusti pri kupovini u njihovoj prodavaonici te popusti za restoran, ekskluzivni pristup pojedinim dijelovima muzeja namijenjenih opuštanju, ostvarivanje više broja besplatnih ulaznica i sl. (<https://rsecure.metmuseum.org>).

Slika 11. Primjer pogodnosti članstva u The Met muzeju

Member with Early Views \$ 80* - \$ 100	Member with Evening Hours \$ 200	Member with Opening Nights \$ 600
<p><b>Core Benefits</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Free, express admission for you and children under 18</li> <li>• Free admission for your guest(s) on every visit</li> <li>• Early access to exhibitions and special viewing hours</li> <li>• Invitations to buy tickets to Members-only events and parties</li> <li>• Quarterly Metropolitan Museum of Art Bulletin</li> <li>• Quarterly What's On calendar</li> <li>• 10% off at The Dining Room at The Met</li> <li>• 10% off at The Met Store, plus seasonal 20% off</li> </ul>	<p><b>Member with Early Views Benefits</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ <b>Membership for one adult</b></li> <li>+ <b>Free admission for one guest per visit</b></li> <li>+ <b>Morning Hours</b> Viewings of select exhibitions before the Museum opens</li> <li>+ <b>Preview Days</b> Access to new exhibitions before they open to the public (five total)</li> <li>+ *Members who live outside a 200-mile radius of New York City can join at the special price of \$80. Discount applied during checkout.</li> <li>+ Within the limits prescribed by law, \$30 is not tax-deductible.</li> </ul>	

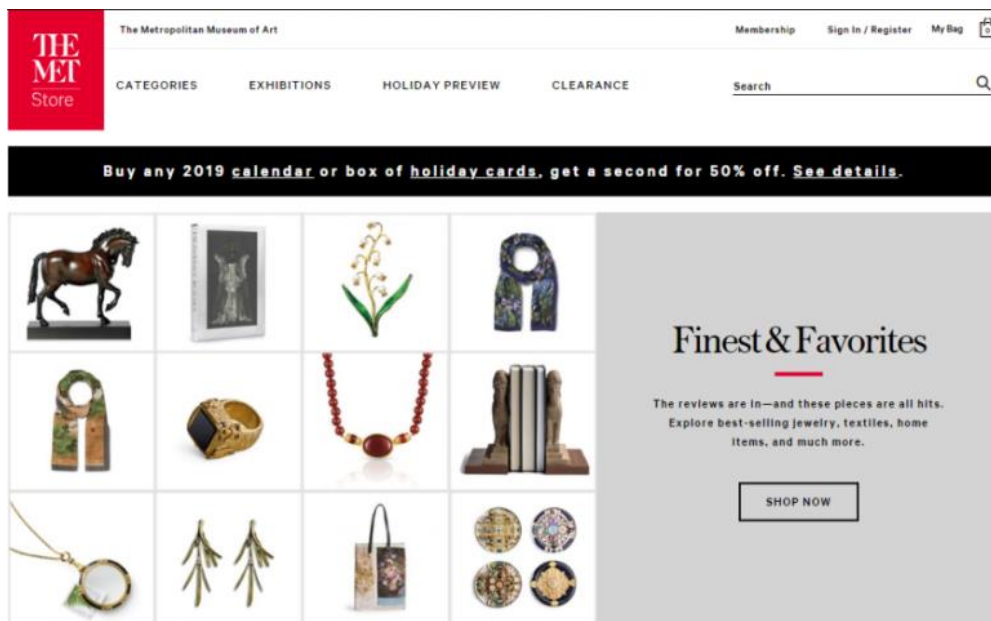
Izvor: The Met, Member Count, <https://rsecure.metmuseum.org/membership/members-count/Member-with-Early-Views>, 09.08.2018.)

Cole, (2008., str. 179) u vezi pogodnosti usluge članstva navodi: „Poticanjem posjetitelja da postanu članovi pruža im se osjećaj uključenosti u muzej i nagrađuje se njihov ponovni posjet. Ujedno, razvijaju se proizvodi i dodatne usluge koje ih zanimaju.“ Primjer usluge članstva u muzeju ali i uspješnog primjera klasterizacije predstavlja *Museums Pass Musées* (MPM). *Museums Pass Musées* je propusnica koja objedinjuje 330 muzeja regije Gornje Rajne u Njemačkoj, Francuskoj i Švicarskoj. Pogodnosti godišnje propusnice su: a) besplatan ulaz na više izložbi u muzejima članica triju zemalja, b) mogućnost obilaska izložbi nekoliko puta bez plaćanja ulaznice, c) uz posjetitelja, besplatan ulaz ima i do pet djece, d) pružanje informacija uz *newslettere*, letke i putem interneta, e) pristup posebnim događanjima (NEMO, 2016., str. 40).

The Met osim prodavaonice koja se nalazi u samom objektu muzeja, pruža mogućnost *online* kupovine (Slika 12) proizvoda inspiriranih eksponatima i umjetninama koji se nalaze u muzeju. Tako je moguće

pronaći odjevne predmete s otiscima poznatih slikara, skulpture, nakit, suvenire, knjige, igračke, postere, dekorativne predmete za dom s blagdanskim izdanjima i slično.

Slika 12. The Met online kupovina

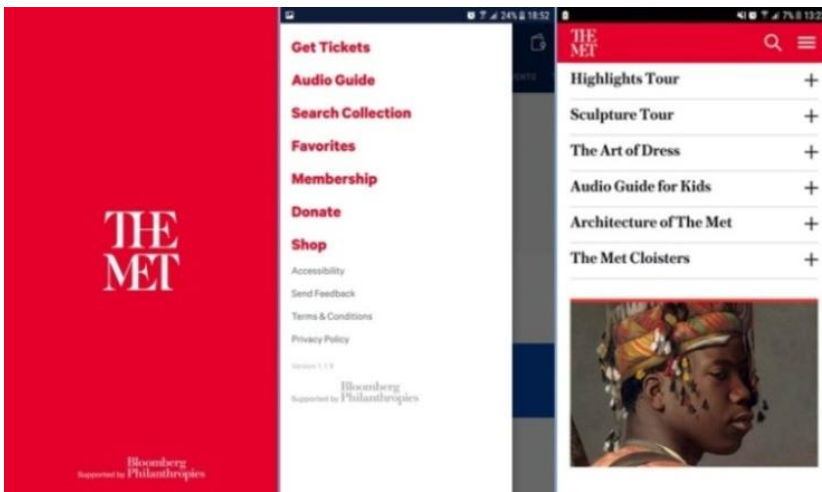


Izvor: [https://store.metmuseum.org/?mma\\_source=mainmuseum&mma\\_medium=metmuseum.org&mma\\_campaign=topnav+static&mma\\_term=100517&mma\\_content=topnav+static+shopall](https://store.metmuseum.org/?mma_source=mainmuseum&mma_medium=metmuseum.org&mma_campaign=topnav+static&mma_term=100517&mma_content=topnav+static+shopall) (09.08.2018.)

Muzejske suvenirnice povezane su sa širenjem ugleda zbirki te su ujedno važno sredstvo oglašavanja i promocije muzeja i njegovih aktivnosti. „Proizvodi koji se prodaju u muzejskim prodavaonicama pokazuju svoj doprinos održivosti muzeja, bilo u emitiranju zbirki, bilo obrazovnih, proizvoda, djelujući istodobno kao mehanizmi za otkrivanje umjetnosti, kulture i tehnološkog društva.“ (Heloisa Figueiredo Albuquerque i João Bravo Lima Delgado, 2015., str. 6420).

Pomoću mobilne aplikacije (Slika 13), muzeja moguće je kupiti ulaznice, odabrati uslugu audio vodiča (jezici: engleski, francuski, njemački, talijanski, japanski, korejski mandarinski, portugalski ruski ili španjolski), pregledati medije i video zapise pojedinih gostovanja i priloga o umjetnosti, umjetnicima i aktualnim temama.

Slika 13. The Met mobilna aplikacija



Izvor: Slika zaslona mobilne aplikacije (20.04.2018.)

Nakon iscrpnog prikaza marketing usluga The Met muzeja, u poglavlju se navode i drugi primjeri marketing usluga.

1.) Vincent van Gogh je nizozemski slikar čiji se radovi nalaze u 179 muzeja svijeta (<https://www.vangoghgallery.com/museum/list.html>) U suradnji s *Art Institute of Chicago* i *Airbnb*-a, na temelju tri poznate slike sobe iz „Žute kuće“ (1888.-1889.) Van Gogha, stvorili su njezinu autentičnu repliku.

Slika 14. Replika sobe Van Gogh-a u Chicago-u



Izvor: Pun kufer, <https://wall.hr/clanak/od-sada-mozete-iznajmiti-i-van-goghovu-spavacu-sobu/>, (05.04.2018.)

Posjetitelji su mogli za 10 USD prenoćiti u replici Van Goghove sobe. Ova soba nalazila se u „žutoj kući“ u Arlesu u Francuskoj (<https://punkufer.dnevnik.hr>). Nakon stavljanja u prodaju, bila je rasprodana već u pet minuta, a u jednom tjednu za ovaj projekt čulo se u više od sto zemalja svijeta. Zarada koja je ostvarena putem medija iznosila je 6 milijuna dolara. Muzej je te godine ostvario najviši dnevni broj posjeta koji je imao u 10 godina ([www.ama.org](http://www.ama.org)).

2.) *The Olympic museum* u Švicarskoj svoje prostore koristi za proslave rođendana. Rođendanske proslave prilagođene su tematici muzeja pa se tako djeca okušavaju u sportskim igrama sličnim Olimpijskim igrama. Rođendanske proslave provodi muzejsko osoblje, a muzej osigurava hranu i piće ([www.olympic.org](http://www.olympic.org)).

3.) *Museum Dance Off*, međunarodno je muzejsko natjecanje muzejskih zajednica u plesu. *Museum Dance Off* održava se od 2013. i prema informacijama koje su dostupne na njihovim internetskim stranicama, 2018. godina ujedno je i zadnja godina održavanja ovog projekta. Zadatak za muzejsko osoblje je: osmisлити koreografiju i snimiti ju kao video zapis pri čemu im je dopušteno povezivanje s lokalnom zajednicom ([www.whenyouworkatamuseum.com](http://www.whenyouworkatamuseum.com)). Marketing usluga muzeja u ovom je projektu iskustvo pojedinca tj. (d)oživljavanje muzejskog okruženja i njegovih zaposlenika na zabavan način, s naglaskom na interakciju i kompetenciju globalne razine pružajući pojedincu osjećaj korisnosti.

4.) Tradicionalna ponuda proizvoda i usluga dolazi s novim, važnim sastojkom - "E-faktorom" ili faktorom zabave koji je postao pokretačka snaga globalnog gospodarstva (François, Courvoisier i Lagier, 2014). Na *Google Play*-u moguće je pronaći brojne mobilne aplikacije od kojih je većina besplatna. Aplikacije pokrivaju sljedeća područja: edukativne igre, nove informacije iz umjetnosti i virtualne vodiče kroz muzeje. Korisnik s Google računom i pametnim telefonom može preuzeti i koristiti aplikaciju besplatno.

4.1.) SFMOMA's mobilna aplikacija je audio vodič Muzeja suvremene umjetnosti u San Franciscu (*San Francisco Museum of Modern Art*). Odabirom željene rute i uz pomoć GPS navigacije koja prati posjetitelja, audio vodič neformalno provodi posjetitelja kroz muzej ukazujući na detalje, objašnjava



izložbene eksponate i slično. Tijekom navigiranja moguće je čuti nekolicinu poznatih medijskih ličnosti kao što su Avery Trufelman i Philippe Petit ([www.wired.com](http://www.wired.com)).

4.2.) Slika 15 prikazuje mobilnu aplikaciju Rijks muzeja u Amsterdamu i audio vodiča koji uz pomoć GPS-a omogućuje olakšani obilazak eksponata i prostorija muzeja. Za razliku od SFMOMA's audio vodiča, ova aplikacija nudi i edukativni sadržaj o eksponatima.

Slika 15. Mobilna aplikacija Rijks muzeja u Amsterdamu

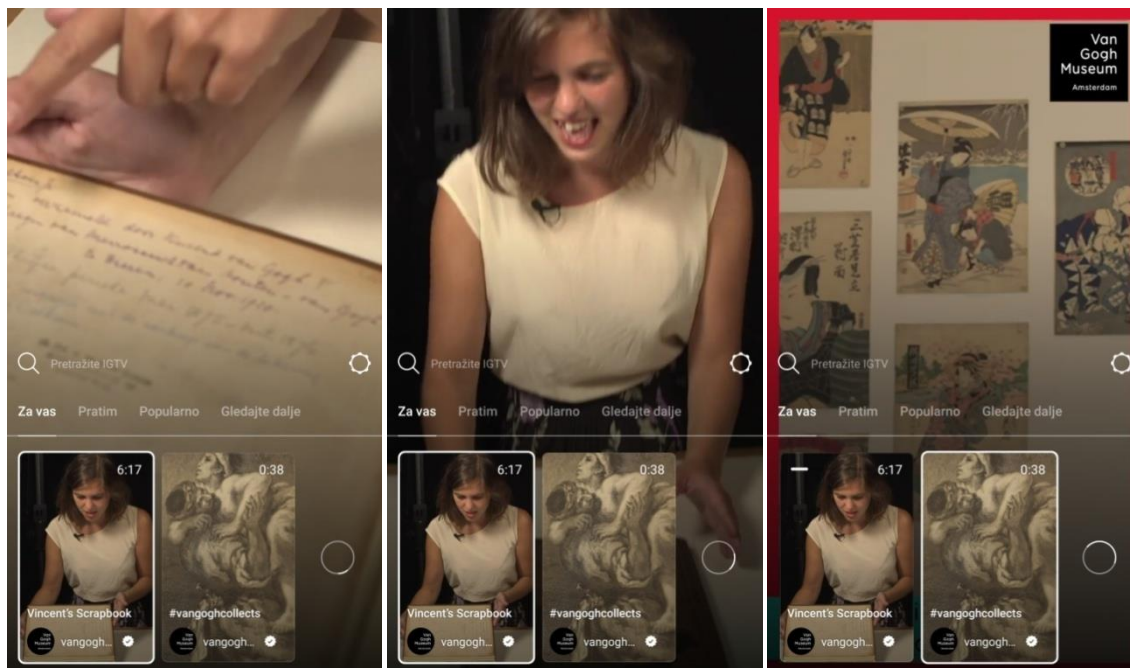


Izvor: Izrada autora prema mobilnoj aplikaciji (20.04.2018.).

4.3.) Bucur i Wen (2011.), prema Rentschler i Hede (2007.) navode kako se muzeji trebaju orijentirati osim na strateško smanjenje financijskih davanja i povećanja interesa za muzeje s ciljem povećanja priljeva kulturnih turista, na ekspanziju društvenih medija i višekanalnog marketinga kao rezultat revolucije društvenih mreža te pojave generacije tzv. „digitalnih domorodaca“.

Van Gogh muzej prepoznao je pojavu generacije „digitalnih domorodaca“ pa je na njegovom Instagram profilu moguće pronaći prijenose uživo koji korisnicima omogućavaju uvid i upoznavanje s Van Goghom i njegovim djelom. Od 26. srpnja 2018., kada je kreiran, do 7. lipnja 2019., snimku prijenosa je pogledalo 20 222 korisnika. Instagram prema statističkim podacima bilježi 1 milijun aktivnih mjesečnih korisnika u 2018. godini i smatra se jednom od najkorištenijih društvenih mreža ([www.statista.com](http://www.statista.com)).

Slika 16. Instagram profil Van Gogh muzej i *live stream*



Izvor: Izrada autora prema: Instagram profil Van Gogh muzeja (02.08.2018.)

Vassiliadis i Charis Belenioti (2017.) objedinjuju pozitivne učinke društvenih medija temeljem istraživanja Kotler i sur. (2008.), Whelan (2011.), Carvalho&Raposo (2012.), Russo i sur. (2007.), Jafari i sur. (2013.), te Hume i Mills (2011.) a one su:

1. Socijalni mediji potiču komunikaciju u stvarnom vremenu i angažman s posjetiteljima te olakšavaju tumačenje kulturnog iskustva.
2. Muzejski proces učenja postaje sve društveniji, moderniji, koji je mladenački i zabavan.
3. Društveni mediji proširuju autentičnost muzeja i umanjuju granice i autoritet konvencionalnih muzeja.
4. Online alati proširuju društvenu i kulturnu potrošnju izvan muzejskih i izvanmrežnih granica.
5. Društveni mediji difuzno muzejsko znanje prenose na novu interdisciplinarnu i inovativnu publiku.

Prema Bucur i Wen, (2011., str. 6) „(...) muzeji i galerije sve više koriste prednosti novih tehnologija i najnovijih *web* trendova, pretvarajući se u zajednice pomoću društvenih medija za izgradnju veza, dijeljenje priča, informiranje posjetitelja i privlačenje novih segmenata kupaca.“. Ujedno tako, Addis (2005., str. 734) ističe kako: „(...) proces učenja posjetitelja muzeja neće biti narušen zabavnom upotrebom novih tehnologija; umjesto toga, sjećanje na njihovo iskustvo bit će pojačano i oživljeno.“

U ponudi „tehnoloških“ usluga muzeja nalaze se i virtualni muzeji. Kreiranje virtualnih muzeja širi muzejsku publiku (Cole, 2008.). *Virtual edutainment environment- VEE*, snažan je oblik interakcije s posjetiteljima u kojem korisnici mogu međusobno komunicirati koristeći multimedijske alate koji utječu na njihova osjetila. Tim načinom posjetitelji su duboko uronjeni u iskustvo zabave (Addis, 2005.).

4.4.) Tehnološki novitet koji se primjenjuje u muzejima su i *QR kodovi*. QR kod „skraćena je od *quick response code*, u doslovnom prijevodu „brzo reagirajući kod“. To je dvodimenzionalni matični bar kod koji se može pročitati mobitelima nove generacije, takozvanim pametnim telefonima (*smartphone*) s ugrađenom kamerom i softverom za prepoznavanje i dešifriranje ovakvih kodova. (...) Kodovi olakšavaju interakciju posjetitelja i postave i pružaju dodatne informacije o muzejskim predmetima.“ (Artuković - Župan, 2016., str. 133). Artuković-Župan objašnjava primjenu QR kodova u prostorima muzeja. Na ulasku muzeja moguće je staviti kodove za virtualne muzeje, na eksponatima poveznice s bazama podataka i/ili web stranicom muzeja na kojoj su detaljnije informacije. Ujedno tako, ističe kako su korisnici povedeni znatijeljom funkcioniranjem kodova, skenirali postavljene QR kodove, a potom su sa zanimanjem prelistavali ponuđeni sadržaj. Artuković-Župan smatra da se muzeji ne bi trebali bojati tehnološkog napretka već ići u korak s njim ističući kako o pružanju informacija novim generacijama ovisi opstojnost muzeja.

Hume i suradnici (2015.) utvrdili su da je tehnološka integracija povezana s kvalitetom usluge. Opsahl, George, i Gann potvrđuju (2012., navedeno u Hume i suradnici, 2015., str. 173): „Nema sumnje da se integracija tehnologije smatra ključnim elementom pružanja usluga u trenutnim poslovnim ponudama te da korisnici usluga očekuju tehnologiju u mnogim oblicima kao što su plaćanje i EFTPOS, parkiranje, pristup internetu i interaktivni procesi“.

### 3. MARKETING MUZEJA GRADA RIJEKE

#### 3.1. Muzeji grada Rijeke

U gradu Rijeci nalazi se šest muzeja:

- Muzej grada Rijeke
- Pomorski i povijesni muzej Hrvatskog primorja Rijeka
- Prirodoslovni muzej Rijeka
- Muzej moderne i suvremene umjetnosti
- Peek&Poke – Muzej informatike
- Peek&Poke –Muzej djetinjstva

**Muzej grada Rijeke** je opći kulturno-povijesni, gradski muzej osnovan 1994. godine preustrojem dotadašnjeg Muzeja narodne revolucije (1961.). Muzej se nalazi u parku Guvernerove palače (Pomorski i povijesni muzej Hrvatskog pomorja). Muzejsku zgradu projektirao je 1976. godine Neven Šegići predstavlja jednu od rijetkih projektiranih zgrada s početnom namjerom u funkciji muzeja. Muzej posjeduje 14 zbirki i nema stalnu postavu, već priređuje povremene izložbe. Muzej prikuplja, obrađuje i restaurira građu a ujedno i provodi brojna istraživanja, izložbe i objavljuje kataloge s temama iz gradske i šire regionalne povijesti (<http://hvm.mdc.hr>). Prema podacima pronađenim na online portalu Novog lista, prostor zgrade predviđa se preseliti na lokaciju nekadašnje riječke Šećerane Benčić s nejasnom namjerom budućih korištenja trenutnog prostora ([www.novolist.hr](http://www.novolist.hr)).

Muzejska izložba *Riječki torpedo – prvi u svijetu* jedina je izložba koja je izvan zidina muzeja, i nalazi se u blizini autobusnog kolodvora u Željezničkom skladištu. Prijašnjih godina torpeda su se nalazila u samom dvorištu Muzeja grada Rijeke. Razlog dislokacije je nedostatak prostora i tehničke podrške. Pregledavajući internetsku stranicu izložbe, primjećuje se tematsko prostiranje izložbena tri kata zgrade pa samim time promatrač dobiva osjećaj za postojanjem samostalnog muzeja posvećenog torpedima. ([www.muzej-rijeka.hr](http://www.muzej-rijeka.hr)).

**Pomorski i povijesni muzej Hrvatskog primorja Rijeka** prema vrsti je nacionalni opći muzej. Djelokrug je regionalni, a osnivač županija. Muzej je nastao spajanjem muzeja Museo Civico di Fiume i Gradskog muzeja Sušak po nazivom Muzej Hrvatskog primorja 1893. godine. Smješten je u središtu grada, u nekadašnjoj Guvernerovoj palači, spomeniku kulture koja datira iz 19. stoljeća i predstavlja jedno od najljepših arhitektonskih ostvarenja iz tog doba u Rijeci (<http://hvm.mdc.hr>).

Muzej ima stalnu postavu i povremene izložbe iz ostalih muzeja čija je poveznica povijesno i/ili kulturna povezanost s Rijekom, Primorsko-goranskom županijom i Hrvatskom. Građa muzeja je: arheološka, etnografska, umjetnička, kulturno-povijesna i pomorsko-povijesna, čineći ukupni zbroj od 32 zbirke (<http://ppmhp.hr>). Dislocirani postavi muzeja: Etnografska zbirka otoka Krka (Dobrinj), Muzejska zbirka Kastavštine, Memorijalni centar Lipa pamti, Zbirka arheoloških nalaza Cickini.

**Prirodoslovni muzej Rijeka** specijaliziran je prirodoslovni muzej, regionalnog djelokruga čiji je osnivač županija. Muzej je otvoren za javnost 1946. godine. Smješten je u nekadašnjoj obiteljskoj vili grofa Negrinija. Prirodoslovni muzej djeluje kao znanstvena i edukacijska ustanova i jedina se bavi biološko-ekološkim istraživanjima mora na području Primorsko-goranske županije. Muzej posjeduje 29 zbirki s 90 000 muzejskih primjeraka. (<http://hvm.mdc.hr>).

Osim postava u gradu Rijeci, Prirodoslovni muzej pod svojim vodstvom ima i **Kaštel Zrinski** u naselju Brod na Kupi. Kaštel Zrinski predstavlja muzejsko-izložbeni prostor o šumarstvu, lovu i ribolovu goranskog podneblja ali i povijesnog doticaja s poviješću Frankopana i kaštela.

**Muzej moderne i suvremene umjetnosti** specijalizirani je umjetnički muzej, državnog djelokruga čiji je osnivač grad. Osnovan je 1948. godine. 2017 godine muzej se preselio na novu lokaciju, u jedan od objekata bivše tvornice šećera Rikard Benčić. Zbirka umjetnina premašuje brojku od 8 000 s vremenskim razdobljem od 19. stoljeća do danas. Svojim programima muzej je izgradio reputaciju jedne od najprestižnijih institucija na području vizualne umjetnosti (<http://hvm.mdc.hr>).

Osim u prostorima muzeja, pojedina događanja i izložbe odvijaju se u **Malom salonu**, dislociranom izložbeno prostoru na šetnici Korza.

**Peek&Poke – Muzej informatike** je specijalizirani muzej informatičke opreme. Muzej nastaje prvobitno kao projekt iniciran od strane Udruge Calculus uz podršku Udruge darovitih informatičara Rijeke (DIR) i multimedijske agencije Kreativni odjel. Muzej je osnovan 2007. godine i ima stalni postav od 1000 izložaka s približno 300 računala i 700 kalkulatora, ali i ostalih predmeta koji su utjecali na razvoj informatike (<http://hvm.mdc.hr>; <http://www.peekpoke.hr>).

**Peek&Poke – Muzej djetinjstva** najmlađi je riječki muzej osnovan 2013. godine od strane inicijatora Peek&Poke Muzeja informatike. Muzejski sastav čine igračke koje su koristile generacije djece. Muzej je tematski podijeljen u pet zona: Park stvaranja, Zonu fosila, Društveni krug, Oglasni prolaz, Knjiški kutak, Carstvo lutaka, Pješčanu arenu, Zov ulice i Ispred ekrana. Muzej stvaraju građani donacijama svojih igrački (<http://www.mdc.hr>).

Navedeni Peek&Poke muzeji nemaju status muzeja iako ih tako oslovljavaju i svrstavaju u ponudu Turističke zajednice (<http://www.kreativni.hr>). Oba muzeja trenutno su pod vodstvom Svetozara Nilovića uz suradnje i partnerstva i kao takvi jedini se razlikuju od ostalih riječkih muzeja po pitanju pribavljanja financijskih sredstava iz proračuna državnih službi, potrebnoj kadrovskoj strukturi kao i ostalim zakonskim odredbama ustrojstva muzeja kao institucije.

U tablici 2 navodi se brojevi prikaz posjećenosti riječkih muzeja u periodu od 2014. do 2017. godine. Muzejski dokumentacijski centar podatke prikuplja iz godišnje ankete koje upućuje na Registar muzeja, galerija i zbirki Republike Hrvatske.

Tablica 2. Posjećenost riječkih muzeja u periodu od 2014. do 2017.

MUZEJ	BR. POSJETITELJA/GOD.			
	2014.	2015.	2016.	2017.
Prirodoslovni muzej Rijeka	18 624	274 718	299 848 <sup>3</sup>	99 195
Muzej moderne i suvremene umjetnosti	40 704	17 157	97 623	65 009
Muzej grada Rijeke	18 174	57 146	36 060	26 395
Pomorski i povijesni muzej Hrvatskog primorja	23255	47 025	27 881	23 012
Ukupno:	100 757	396 046	461 412	213 611
Ukupno svi muzeji:	1 171 826			

Izvor: Muzejski dokumentacijski centar, Muzejska statistika, <http://mdc.hr/hr/muzeji/muzejska-statistika/statistika-hrvatskih-muzeja/>, Izvješća o radu PPMHP, [http://ppmhp.hr/dokumenti/izvjesca\\_o\\_radu/I\\_PGZ\\_14.pdf](http://ppmhp.hr/dokumenti/izvjesca_o_radu/I_PGZ_14.pdf), Izvješće o radu PMR, <https://www2.pgz.hr/doc/dokumenti/2015-05-Izvjesce-o-programskim-aktivnostima-i-financijskom-poslovanju-Prirodoslovnog-muzeja-za-2014.godinu.pdf>, Izvješće o radu MSU, [http://www.mdc.hr/files/pdf/Izvjesca/2016/MSU%202016\\_mdc.pdf](http://www.mdc.hr/files/pdf/Izvjesca/2016/MSU%202016_mdc.pdf), (20.08.2018.)

Pregledom statističkih podataka iz tablice 2, primjećuju se oscilacije posjećenosti u svim riječkim muzejima. Najveći broj posjetitelja u navedenom razdoblju ostvaren je u 2016. godini. Razlog nedostatka podataka u Tablici 2 o Peek&Poke muzejima, prema navodu muzeja, izostanak je slanja godišnjih anketa od strane MDC i Registra muzeja.

<sup>3</sup>Obrazloženje:,, (...) posjete je evidentirao na tri svoje lokacije, u samom Prirodoslovnom muzeju (16.125), zatim u Stalnom postavu u Kaštelu Zrinskih u Brodu na Kupi (6960) te na izložbi 'Divovi Patagonije' smještenoj u dislociranom prostoru (9250). Uz to, kako nam je objasnila ravnateljica Željka Modrić Surina, ubrojili su još otprilike 200.000 posjetitelja stalne godišnje izložbe na prostoru riječke Ribarnice te putujuće izložbe 'Diversity Matters' diljem regije. Na pitanje kako su došli do navedene brojke kaže da su 'proveli istraživanje pri kojem su se u određenom periodu, odnosno u određenim danima brojali posjetitelji na pojedinoj izložbi.'“ (Tportal, <https://www.tportal.hr/kultura/clanak/posjecenost-muzeja-raste-iz-godine-u-godinu-istrazili-smo-tko-ima-najbolje-brojke-foto-20180311>, 18.09.2018.).

### 3.2. Zastupljenost i uloga marketinga u muzejima grada Rijeke

U ovom dijelu diplomskog rada iznose se podatci prikupljeni: a) terenskim obilaskom lokaliteta muzeja i središta grada, b) analizom dostupnih materijala u muzejima, c) analizom aktivnosti *online* platformi muzeja.

Obilaskom lokaliteta muzeja i središta grada Rijeke uočen je nedostatak putokaza koji bi potencijalne posjetitelje mogli uputiti do muzeja. Korzo, najprometniji dio grada nema niti jedan putokaz kao ni obavijest o muzejima. Apsurdna je činjenica da jedina signalizacija u blizini Prirodoslovnog muzeja usmjerava šetače u obližnji park, suprotno od lokacije muzeja. Na pojedinim lokalitetima, samo nazivi muzeja istaknuti na zgradama upućuju da se iza njihovih vrata nalazi muzejski objekt.

Izuzevši Muzej moderne i suvremene umjetnosti, svi riječki muzeji smješteni su u neposrednoj blizini čineći uski muzejski krug. Potencijal blizine muzeja u budućnosti bi se trebao više koristiti u marketinškim promotivnim aktivnostima. Muzejski krug smatra se neprepoznatim i neiskorištenim potencijalom u pogledu kulturne i turističke promocije. Budući da prisutnost muzeja u gradovima ima veliki utjecaj zbog broja i vrste posjetitelja koje privlači, brojni gradovi grupiraju muzeje u tzv. muzejske klastere što se smatra učinkovitim načinom privlačenja posjetitelja i turista (Aalst i Boogaarts, 2002.). Osim u privlačenju posjetitelja, klasterizacijom (grupiranjem) muzeja ostvaruje se niz prednosti u njihovom internom i eksternom okruženju. Kako navodi Nikolić (2013.), osnivanje muzejskih klastera pruža prednosti ne samo muzeju već i lokalnoj zajednici, urbanoj sredini i publici, odražavajući se i na nacionalnoj razini. Također, autorica je istaknula i prednosti navedene iz radova Aalst i Boogaarts (2002.) i Mairesse (2002.) a one se odnose na osnivanje zajedničkih infrastruktura (parkiralište, javni prijevoz, putevi), oformljavanje zajedničkih tehničkih službi i osoblja (održavanje, sigurnost, informacijska recepcija itd.) te komercijalnih usluga (restorani, prodavaonice itd.). Klasterizacija riječkih muzeja omogućila bi izgradnju zajedničkog parkirališta, bolju oglašenost radnog vremena, signalizacije, a formiranjem zajedničkog informacijskog centra i suvenirnice uklonio bi se nedostatak malih izložbenih prostora.

Iako se nalaze u urbanom središtu grada, riječki muzeji ostaju nezamijećeni. Najbolji primjer je Muzej grada Rijeke koji je „rame uz rame“ s Pomorsko povijesnim muzejem Hrvatskog primorja. Svojim



urbanističkim izgledom Muzej grada Rijeke veliki je kontrast naspram Guvernerove palače u kojem je smješten Pomorski i povijesni muzej Hrvatskog primorja Rijeka. Nedostatkom vidljivih elemenata kao npr. veći/upadljiviji naziv muzeja, on jednostavno ostaje u njegovoj sjeni (Slika 17).

Slika 17. Lokalitet Muzeja grada Rijeke i Pomorsko povijesnog muzeja Hrvatskog primorja



Izvor: Prerada izvorne fotografije preuzete s internet stranice Lokalpatrioti-Rijaka, <http://www.lokalpatrioti-rijeka.com/forum/download/file.php?id=42148> (21.08.2018.)

U tablici 3, analizirane su promotivne aktivnosti online platformi muzeja. Plusevi (+) predstavljaju prisustvo a minusi (-) odsustvo određene kategorije. Oznaka A koristi se kao skraćenica za aktivnost u odnosu na brojnost objava i vremenskog kontinuiteta/dosljednosti pri čemu godina označava zadnju objavljenu kategoriju a brojka ispred godine i količinu objava. Objašnjenje kroz primjer: *Prirodoslovni muzej Rijeka* posjeduje *YouTube* kanal, ima 1 objavu iz 2016., stoga je aktivnost niska. *Muzej moderne i suvremene umjetnosti* ima *Instagram* ali samo 4 objave s aktivnostima iz 2017.

Tablica 3. Analiza marketinških promotivnih aktivnosti online platformi muzeja

MUZEJ	Facebook	Instagram	Twitter	YouTube	Internet stranica	Promotivni video	Mobilna aplikacija
<i>Prirodoslovni muzej Rijeka</i>	+	+	+	+ A 1/(2016)	+	+	+
<i>Muzej moderne i suvremene umjetnosti</i>	+	+ A 4/(2017)	-	+	+	-	-
<i>Muzej grada Rijeke</i>	+	-	-	+ A (2012)	+	-	-
<i>Pomorski i povijesni muzej Hrvatskog primorja</i>	+	+	-	-	+	+	-
<i>Peek&amp;Poke - Muzej informatike</i>	+	+	+	+	+	-	-
<i>Peek&amp;Poke - Muzej djetinjstva</i>	+		+ A 2016	-	+	-	-

Izvor: Izrada autora prema analizi online platforma muzeja 2018.

Iz tablice 3 se može zaključiti da je Facebook najkorišteniji oblik društvene mreže a potom slijedi Instagram. Instagram profili Peek&Poke muzeja, objedinjeni su u odnosu na druge muzeje, te su najviše angažirani u aktivnostima na društvenim mrežama.

„Muzeji eksperimentiraju s tehnologijom kako bi poboljšali pristup njihovim zbirkama, obogatili iskustvo posjetitelja i razvili svoju obrazovnu ulogu. Društveni mediji i elektronički uređaji omogućili su muzejima pružanje komplementarnih informacija u stvarnom vremenu dok posjetitelj obilazi prostor.“ (Buljubašić, Borić i Tolić, 2016., str.114). Uz pomoć društvenih medija svaki muzej može poslužiti obrazovnim spoznajama svojoj publici i proširiti svoj proces učenja a budući da interaktivni karakter društvenih medija omogućuje kontinuirano dijeljenje i ažuriranje sadržaja, muzeji mogu potaknuti visok obrazovni angažman (Vassiliadis i Charis Belenioti, 2017.).

Primjera radi, u Osijeku 2015. godine provedeno je istraživanje o učincima oblika promotivnih aktivnosti retrospektivne izložbe Julije Knifer *Bez kompromisa* u Muzeju likovne umjetnosti. Istraživanje je provedeno na uzorku od 171 ispitanika. 78,36% ispitanika izabralo je društvene mreže

kao budući oblik praćenja aktivnosti muzeja. Druga po redu uslijedila je internet stranica muzeja s 36,84%. Iz istraživanja je zaključeno da su danas društvene mreže kao nekonvencionalni oblik marketinške komunikacije nužne za privlačenje muzejskih posjetitelja (Buljašević, Borić i Tolić, 2016.). Ujedno tako, prema Castronovo i Hunag (2012), budući marketinški naponi usmjereni su na izgradnju zajednica i odnosa jedan-na-jedan kako bi se prodali proizvodi i razvila lojalnost prema marki. Društveni mediji pri tome, putem usmenih preporuka (*word of mouth*) i međusobne komunikacije između korisnika, služe kao efikasno sredstvo njihovog postizanja.

Internetske stranice posjeduju svi riječki muzeji i na njima je moguće pronaći osnovne informacije: lokacija, radno vrijeme, cijena ulaznica, kontakt. Sve internetske stranice izuzevši MMSU zahtjevaju osvježenje u vizualnom i tehničkom pogledu, a najveći naglasak pri tome stavlja se na internetsku stranicu Muzeja grada Rijeke. Stranica jedino izostavlja hiperlinkove za društvene mreže i mogućnost iščitavanja na drugim stranim jezicima što se smatra neophodnim. Ujedno, na stranici Muzeja grada Rijeke nalazi se poveznica za *Dječji kutak*, samostalnu internetsku stranicu namijenjenu mlađim uzrastima. *Dječji kutak* kao i istoimeni Facebook profil smatra se neaktivnim zbog zadnje objave koja datira iz 2015. godine (<http://djecjikutak.muzej-rijeka.hr/>; <https://web.facebook.com>).

Promotivni video ima samo Pomorski i povijesni muzej Hrvatskog primorja i Prirodoslovni muzej, a nalaze se u kategoriji koja opisuje muzej na njihovim internet stranicama. Stajalište je da bi trebali biti dostupniji premještanjem na početnu stranicu.

Osobni YouTube kanal posjeduje četiri od šest muzeja ali njihove aktivnosti su niske, osim u slučaju Peek&Poke muzeja koji je najaktivniji u pogledu broja multimedijskog sadržaja i vremenske dosljednosti.

YouTube kanali *Moja Rijeka* (multimedijски portal grada Rijeke) i kanal *Kanal RI* (lokalna televizijska kuća) sadrže najviše multimedijskih sadržaja o aktualnim događajima i izložbama riječkih muzeja. Tisak kao oblik medija koji obuhvaća događanja muzeja je *Novi List* objedinjujući ih pod kolumnom *Kultura*. Analizom medija utvrđuje se kako je promocija na niskoj razini. Medij koji najviše popraćuje muzejska događaja lokalnog su djelokruga: *Moja Rijeka* (multimedijски portala grada Rijeke) i lokalna televizijska kuća (*Kanal RI*).

Temeljem svih prikupljenih podataka zaključuje se da su promotivne aktivnosti niske u svim muzejima. Kao nekonvencionalni oblik promocije najzastupljeniji je Facebook, dok su ostali oblici nedovoljno prepoznati i/ili zanemareni pa se stječe dojam da su nastali samo da se minimalno ispune očekivanja modernog društva. Muzeji koji jedini u potpunosti prepoznaju potencijal Instagrama su Peek&Poke muzeji. Pregledom sadržaja objava na Facebooku, uviđa se nedostatak interaktivnih objava izuzevši dva od šest muzeja. Promotivne aktivnosti u suradnji s turističkom zajednicom najveći su problem. Nedostatak promotivnih materijala i signalizacija nisu ohrabrujući. Iako svi muzeji posjeduju internet stranicu, one su zastarjele, nedostaje im grafičko osvježanje i opterećene su nepotrebnim informacijama. Promotivni materijali u muzejima su brošure o stalnim i/ili nadolazećim izložbama i postavama, budućim projektima i dislociranim postavama. Mape muzeja pronađene su u dva od šest muzeja.

Turistička zajednica grada Rijeke (u nastavku TZ) na *online* portalu oglašava sve muzeje grada Rijeke s informacijama o radnom vremenu, cijenama ulaznica i hiperlinkovima za online stranice muzeja. Ujedno tako, moguće je pročitati kratki informativni sadržaj o svakom muzeju. TZ na *online* portalu promovira projekt *Muzeji zajedno* u kojem se pomoću jedne kupljene ulaznice ostvaruje pristup svim riječkim muzejima, pojedinim muzejima u okolici Rijeke i pojedinim ustanovama. Kupljena ulaznica vrijedi 60 dana a cijene su pristupačne i prilagođene različitim dobnim skupinama. Ulaznica se može kupiti u svim muzejima koji su u sklopu ovog projekta. Ovim postupkom muzeji ujedanjuju snage u promociji s ciljem povećanja posjećenosti. (<http://www.visitrijeka.hr>). Za razliku od *online* portala, u prostorima TZ-a ne postoje promotivni materijali muzeja. Jedina naznaka o muzejima koju nude je turistička mapa grada s njihovim ucrtanim lokalitetima i nazivima na pet jezika (engleski, njemački, talijanski, francuski i španjolski).

Prema statističkom izvještaju Muzejskog dokumentacijskog centra iz 2017. koji obuhvaća ukupno 153 muzeja u Hrvatskoj (86% od ukupnog broja muzeja u Hrvatskoj), ukupni je broj posjetitelja za 2017. iznosio je 4 662 111. Od ukupnog broja (4 662 111), postotak turističkih posjeta muzejima u Hrvatskoj je iznosio 21,85% pri čemu je stalne postave i izložbe posjetilo je 21% turista, a manifestacije, otvorenja, promocije, akcije i druge programe 1% turista. ([http://mdc.hr/files/file/muzeji/statistika/tablica\\_2017\\_finalno.pdf](http://mdc.hr/files/file/muzeji/statistika/tablica_2017_finalno.pdf)). Ovi podatci trebali bi zabrinuti TZ

Rijeke koja boljim angažmanom uvelike može pomoći riječkim muzejima u povećanju broja turističkih posjeta. Na važnost osvrtnja turizmu ukazuju i ocjene na TripAdvisoru.

Prema ocjenama na TripAdvisoru 2018., Peek&Poke - Muzej informatike nalazi se na prvom mjestu u kategoriji *Things to do* u gradu Rijeci (<https://www.tripadvisor.com>) a Peek&Poke - Muzej djetinjstva, ocijenjen je kao treća najbolja turistička atrakcija na razini Hrvatske u kategoriji muzeja 2018. godine ([www.novolist.hr](http://www.novolist.hr)).

### **3.3. Manifestacija *Noć muzeja* grada Rijeke**

„Hrvatsko muzejsko društvo organizira manifestaciju Noć muzeja u Hrvatskoj od 2005. godine. Idejne začetnice manifestacije Noć muzeja u Hrvatskoj, autorice koncepcije programa i voditeljice projekta su mr.sc. Vesna Jurić Bulatović i mr.sc. Dubravka Osrečki Jakelić, koje u prosincu 2005.g. pokreću akciju kao gradski pilot projekt sa šest zagrebačkih muzeja. Od 2007. Noć muzeja prerasta u nacionalnu manifestaciju u koju se uključuje sve više muzeja i gradova a broj posjetitelja prelazi broj od 70 000.,, (<http://nocmuzeja.hr>).

Pregledom radova na temu manifestacije *Noć muzeja*, nailazi se na brojne kritike manifestacije.

„Ako je manifestacija zamišljena prvenstveno u odgojno-obrazovne svrhe poticanja stjecanja navike posjeta muzejima, upitna je njena učinkovitost kad se kao glavno mjerilo uspješnosti nametnuo broj posjetitelja, što je poticajno u propagandno-marketinške svrhe, ali dugoročno kontraproduktivno. Na nacionalnoj razini pitanje je prestiža sudjelovati u Noći muzeja, dok je na lokalnoj razini pitanje vjerodostojnosti muzeja sudjelovati i ostvariti veći broj posjeta nego prethodne godine.“ (Kočevar, Škrtić, 2012., str. 98).

Božić (2016.) smatra *Noć muzeja* današnjim fenomenom u kojem mladi, kreativni ljudi idejama urbanog karaktera i suvremenog senzibiliteteta animiraju stotine tisuća ljudi. Ujedno kritizira organizaciju manifestacija koja zabavnim programima oblikuju novo viđenje kulture namijenjene prije svega mladoj publici. Navodi kako: „Muzejski zaposlenici po pravilu kritiziraju ovu manifestaciju kao sajam, privatnu komercijalnu feštu, kao događaj koji smještaju u kategoriju industrije zabave koji je

primarno fokusiran na vlastitu promociju. Intimno je doživljavaju kao šamar svom radu, uvredu, kao svoj neuspjeh.“ (Božić, 2016., str. 1353).

Prema istraživanju kojeg je provela Horvat u Osijeku 2012., *Noć muzeja* prema dobnoj skupini u najvećem postotku su činile osobe od 19 do 24 godine (35,79%) i 25 do 45 godina (25,09%). Temeljem dobivenih podataka smatra se poželjnim prilagođavanje programa ovoj dobnoj skupini što je kontradiktorno stavu Božić te Kovačević i Škrtić.

Tablica 5 prikazuje posjećenost riječkih muzeja za vrijeme manifestacije *Noć muzeja* u razdoblju od 2014. do 2018. Tamna boja u tablici označava najveću vrijednost.

Tablica 4. Posjećenost riječkih muzeja na manifestaciji *Noć muzeja* od 2014. do 2018.

MUZEJI	2014	2015	2016	2017 <sup>4</sup>	2018
Muzej moderne i suvremene umjetnosti	5347	5200	?	1317	?
Muzej Grada Rijeke	?	3628	4200	4 525	5900
Pomorski i povijesni muzej Hrvatskog primorja	5600	3900	5500	4 300	5000
Prirodoslovni muzej Rijeka	3416	2961	3265	?	2965

Izvor: Prema statističkim podacima HMD-a, <http://hrmud.hr/>, (13.09.2018.); Izvješće o radu Muzej grada Rijeke za 2017. godinu, <https://www.rijeka.hr/wp-content/uploads/2018/09/Izvje%C5%A1%C4%87e-o-radu-Muzeja-grada-Rijeke-za-2017.-godinu.pdf>, (13.09.2018.); Izvješće o radu Moderne i suvremene umjetnosti za 2017. godinu, <https://www.rijeka.hr/wp-content/uploads/2018/09/Izvje%C5%A1%C4%87e-o-radu-Muzeja-moderne-i-suvremene-umjetnosti-za-2017.-godinu.pdf>, (13.09.2018.); Privremeno izvješće HMD, <http://hrmud.hr/privremeno-izvjesce-o-noci-muzeja-2017/>, (13.09.2018.)

Može se zaključiti, na temelju podataka iz Tablice 4 da Muzej grada Rijeke jedini bilježi pozitivan trend od 2015. Uzevši u obzir međusobni odnos 2014. i 2018. godine, uočava se pad posjećenosti u ostalim muzejima.

4 Podatci za 2017. godinu ne postoje u online obliku budući da hiperlink za statističke podatke iz 2017. HMD-a, otvara statističke podatke za 2018. smještene na internet stranici *Noć muzeja*. Podatci su nadomješteni iz dostupnih Izvješća o radu muzeja i privremenom izvješću HMD-a o Noći muzeja iz 2017.

Peek&Poke muzeji od 2015. godine više ne sudjeluju u manifestaciji *Noć muzeja* (<http://www.peekpoke.hr>) pa je to razlog nedostatka podataka za razdoblje 2015.-2018., a podatci za 2014. nisu dostupni.

Provođenje sličnog istraživanja koje je provela Horvat (2012.), zasigurno bi u budućnosti koristilo riječkim muzejima. Poznavanje segmenta posjetitelja i njihovih preferencija utjecalo bi na planiranje valjanih popratnih sadržaja i mogućeg povećanja broja posjetitelja kao i njihovog zadovoljstva.

Tablica 5. Postotak posjećenosti manifestacije *Noć muzeja* u odnosu na broj posjetitelja u tekućoj godini.

MUZEJ	BR.POSJETA	2015.	%	2016.	%	2017.	%
PMR	<i>Godišnje</i>	274 718	1,08%	299 848	1,09%	99 195	-
	<i>Noć Muzeja</i>	2 961		3 265		/	
MMSU	<i>Godišnje</i>	17 157	30,31%	97 623	-	65 009	2,03%
	<i>Noć Muzeja</i>	5 200		/		1 317	
MGR	<i>Godišnje</i>	57 146	6,35%	36 060	11,65%	26 395	9,56%
	<i>Noć Muzeja</i>	3 628		4 200		4 525	
PPMHP	<i>Godišnje</i>	47 025	8,23%	27 881	19,73%	23 012	18,69%
	<i>Noć Muzeja</i>	3 900		5 500		4 300	

Izvor: Izrada autora prema obradi podataka iz Tablice 3 i Tablice 5.

U Tablici 5 prikazan je postotak posjetitelja muzeja na manifestaciji *Noć muzeja* naspram godišnjeg broja posjećenosti. Ukupan broj posjetitelja na godišnjoj razni za pojedine muzeje može sadržavati brojčanu vrijednost dislociranih izložbi. Iz tog razloga postotak prikazuje orijentacijsku vrijednost koja može biti samo viša ili ista ali nikako niža od navedene. Zbog nedostatka statističkih podataka, relevantniji podatci nisu mogući.

Ono što se iz Tablice 6 može zaključiti je da *Noć muzeja* u 2015. godini za MMSU ima najveću vrijednost budući da broj posjetitelja dostiže najveći statistički iznos od 30,31%. U 2017. godini muzej se nalazio na novoj lokaciji. Stara lokacija muzeja za vrijeme ove manifestacija, u istoj zgradi sadržavala je i izložbene prostore Sveučilišne knjižnice. Pretpostavlja se da je došlo do prelijevanja posjetitelja iz izložbenih prostora Sveučilišne knjižnice u MMSU. Nadalje, u 2016. i 2017. godini PPMHP naspram ostalih muzeja bilježi najveći postotak: 2016. s 19,73% i 2017. s 18,69% .

## **4. ISTRAŽIVANJE STAVOVA KLJUČNIH OSOBA ZAPOSLENIH U RIJEČKIM MUZEJIMA O TRENDOVIMA U MARKETINGU USLUGA MUZEJA**

### **4.1. Istraživačka pitanja i ciljevi istraživanja**

Analizom korištenih sekundarnih podataka za diplomski rad te komparacijom istraživačkih pitanja iz Komarac (2013.) u završnom specijalističkom poslijediplomskom radu naslova *Marketing usluga zagrebačkih muzeja*, formirana su sljedeća istraživačka pitanja:

#### ***1. Kakva je uloga i zastupljenost marketinga u Riječkim muzejima?***

Istraživačko pitanje odnosi se na percipiranje pojma marketinga i stupnja potrebe za marketingom u muzeju. Ujedno želi se istražiti postoje li osobe u muzeju koje rade u području marketinga te koji je profesionalni profil osoba koji obavljaju marketinške aktivnosti.

#### ***2. Što muzeji sadrže od proizvoda i usluga te koji je proces oblikovanja usluga unutar muzeja?***

Istraživanjem ponude muzeja utvrđuje se njegova proizvodna ili uslužna orijentacija. Analizom osnovnih, dodatnih i potencijalnih usluga muzeja nastoji se otkriti stav i količina zastupljenosti usluga u muzeju i postoji li orijentacija prema budućem razvijanju. Želi se utvrditi postoje li i u kojem obimu aktivnosti istraživanja potreba posjetitelja, uloga posjetitelja u oblikovanju muzejske ponude i ciljni segment muzeja. Dodatno se žele istražiti preferirani oblici promocije i način formiranja cijena.

#### ***3. Kakav je stav muzeja o trendovima marketing usluga muzeja?***

U ovom dijelu želi se istražiti upoznatost riječkih muzeja sa svjetskim trendovima i njihov stav o njima. Također, pitanja se odnose na stav o djelatnostima koje nisu izravno vezane uz djelatnosti samog muzeja: ugostiteljski objekti, glazbeni koncerti, prodavaonice unutar muzeja i tehnološke pogodnosti današnjice i njihova primjena u muzeju (virtualni muzeji, audio vodiči, mobilne aplikacije, itd.). Dodatno se želi istražiti povezanost turističke zajednice u oblikovanju usluga i stav o nacionalnoj manifestaciji *Noć muzeja*.

Ciljevi istraživanja su istražiti i analizirati:

- ulogu i zastupljenost marketinga u Riječkim muzejima.
- proces oblikovanja usluga unutar riječkih muzeja.



- primjenjuju li riječki muzeji svjetske trendove i mijenjaju li oni njihov način poslovanja.

## **4.2. Metode prikupljanja podataka**

### **Vrsta istraživanja i uzorak**

Kvalitativno istraživanje provedeno je u svim riječkim muzejima (uključujući i oba Peek&Poke muzeje) koji su ujedno *osnovni skup i uzorak istraživanja*. Razlog odabira riječkih muzeja je primarno doprinos znanstvenom istraživanju u području marketinga usluga. Svim muzejima putem e-maila dostavljena je molba za sudjelovanju u istraživanju (Prilog 1). Muzeji koji nisu odgovorili na mail, ponovno su kontaktirani telefonskim putem. Na istraživanje su pristali svi muzeji grada Rijeke.

### **Provedba istraživanja**

Metodom dubinskog intervjua s odgovornim osobama muzeja prikupljeni su podatci. U dubinskom intervjuu sudjelovalo je 5 ispitanika: dvije osobe iz područja marketinga, dvije osobe s muzejskom pozicijom ravnatelja i jedan upravitelj dvaju muzeja. Prilikom provedbe dubinskog intervjua koristio se vodič za dubinski intervjuu (Prilogu 2). Vrijeme intervjua trajalo je u prosjeku od 45 do 90 minuta. Razlog duljeg trajanja je kompleksnost obuhvaćenih tema te suradnja i opuštenost ispitanika. Svim ispitanicima je zajamčena anonimnost. Četiri do pet intervjua provedeno je u prostorima muzeja, a samo jedan izvan prostora muzeja i grada Rijeke. Intervjui su provedeni u rujnu 2018. godine.

### **Analiza prikupljenih podataka**

Prilikom provedbe intervjua napravljeni su zvučni transkripti i bilješke kako bi iskazi bili što vjerodostojnije preneseni u diplomski rad. Svi transkripti iskaza su šifrirani. Pojedini podatci kvantitativno su prikazani i svrstani u tablične prikaze. Svi intervjui (i obrada istih) provedeni su od strane autorice diplomskog rada.

## **4.3. Rezultati i analiza istraživanja**

### *4.3.1. Uloga i zastupljenost marketinga riječkih muzeja*

U samo 2 riječka muzeja postoje osobe zaposlene u odjelu marketinga. U ostalim muzejima ne postoji kadrovski odjel za marketing. Jedna od navedene dvije osobe u području marketinga dodatno se

obrazuje na području web dizajna. Dva ispitanika su ženskog spola a tri muškog spola. U nastavku slijedi tablični prikaz profesionalnog profila osoba koji obavljaju marketinšku djelatnost u muzeju.

Tablica 6. Profesionalni profil osoba u muzeju koje obnašaju marketinške aktivnosti

BR	Profesionalni profil	Marketinško obrazovanje	Odjel marketinga u muzeju
1.	Arhitekt	ne	-
2.	Psiholog	ne	<b>da</b>
3.	Ekonomist	ne	-
4.	Ekonomist u turizmu	ne	<b>da</b>
5.	Povjesničar	ne	-

Izvor: izrada autora

Stavovi zaposlenika o marketingu u muzeju:

- „Marketing je jedan od ključnih u muzeju. Možda je prije kustos bio ključan u muzeju i bez njega ništa, a sad mi se čini da je njihova uloga skoro pa jednaka. Marketing ima ključnu ulogu u upravljanju procesa razvoja novih proizvoda za čije je kreiranje muzej nepresušno vrelo. (...) Marketing se smatra važnim za popularizaciju baštine i osvještavanje zajednice o njezinoj vrijednosti.“(IS01)
- „Malo muzeja ima zaposlenog stručnjaka za marketing, dakle ne polaže se tome velika pažnja. (...) Kad se govori o marketingu, to je nekakva prodaja, i promocija i prodaja sve zajedno.(...) Po meni bi pravi pristup bio da marketingaši budu vanjske agencije i zaista da žive od provizije jer događa se upravo negativna situacija da se netko zaposli na mjesto voditelja marketinga a da on više košta nego novac ili korist koja je opipljivo se pojavi, koja dođe s njim u muzej.“(IS02)
- [Marketing u službi muzeja] “Govorit ću o idealnim okolnostima i uvjetima u nekom utopijskom smislu. Doživljavam ga kao jedan pristup svih snaga muzejske djelatnosti. Integrirani pristup u sve pore muzejske djelatnosti koji mijenja i modificira tu osnovnu muzejsku djelatnost i usklađuje s marketing ciljevima. (...) A negdje kad pokušaš to svesti na konkretne smjerove i razine, tu mislim da je bitan taj segment odnosa s javnošću, u širem smislu marketinške aktivnosti. Zatim, razvoj publike kao neki novi edukacijsko marketinški hibrid tj. kao interdisciplinarno novo područje koje se tek razvija i za koje mislim da je jako bitno, i naravno tradicionalni marketing, od offline do online marketinga sa svim svojim aktivnostima unutar njega, od promocije do formiranja usluga,

*proizvoda..tj. neka klasična marketinška šema koja bi se negdje trebala primijeniti. (...) Uglavnom kada se govori o marketingu, misli se na jumbo plakate i radijske reklame, to je plafon razumijevanja marketinga i je jako teško uopće osvijestiti ljude, što bi marketing trebao značiti, kako bi on trebao biti od same početne ideje formiranja određenog programa.“ (IS03)*

- *Kako radimo marketing? Kroz programe! Da li ću platiti radio reklame? Neću, jer nemamo novaca! Da li ću platiti banner Novom Listu? Neću, jer nemamo novaca. Znači mi smo išli na medijska pokroviteljstva. Oni nama objave vijesti, stave banner, mi tiskamo plakate.“ (IS04)*

Zaključno može se reći da muzeji ne pružaju otpor kad se govori o uvođenju marketinga. Pojedini ispitanici marketing poimaju kao promocije i oglašavanja (2/5). Pojedinci marketing vide kao dobru strategiju u bliskoj budućnosti kada će se i poslovanje manjih muzeja prelaskom na nove lokalitete obuhvatiti širi spektar aktivnosti.

- *„Na temu marketinga mi možemo samo ustanoviti da (...) će [novi projekti] biti pogodnije za komunikaciju s publikom, kad imamo veći, reprezentativniji muzej, zanimljiviji, kad imamo stalni postav.“ (IS02)*

#### PROBLEM U ODNOSIMA SUSTAVA, KADROVSKIH STRUKTURA I SAMOG MARKETINGA

Prema navodima ispitanika, može se zaključiti kako se marketing smatra važnim dijelom kadrovske strukture muzeja, ali ujedno tako aludira se na: a) sustav - potrebno je odobrenje novog radnog mjesta od županije/lokalne zajednice što nije uvijek lako, b) zastarjelost/neusklađenost sustava koji koči ostvarivanje pojedinih ciljeva i projekata muzeja, c) opterećenost postojeće kadrovske strukture pa se nitko ne može u potpunosti posvetiti marketingu, te d) oprečnost u stavovima i razumijevanju problematike marketinga nadležnih osoba.

- *„Sustav muzeja odnosno, vrsta struka s jedne strane je ostala stara, a vrijeme se promijenilo. Drugih struka u njima nema i onda vi ne možete provesti ideje. (...) Naš muzej ima ogromni potencijal ali nažalost premalo nas je. Nedostaje nam stručni kadar odnosno, osoba iz marketinga. Sigurni smo da bi posao bio puno kvalitetnije odrađen nego trenutno kada su pojedine marketinške aktivnosti nepotpuno odrađene. Sustav i okolnosti nas tjeraju naprijed ali to je neostvarivo zbog zastarjele kadrovske strukture koja djeluje po principu rada prije šezdeset godina..“ (IS01)*
- *„Čeka se da ministar raspiše nove pravilnike, pa će eventualno onda uvesti nove struke.“(IS05)*

- *„Jedna starija generacija kustosa i nova generacija kustosa. Ova nova generacija više nije generacija kustosa nego djelatnik u muzeju koji gleda široko i kojem je marketing bitan jer shvaća zašto je bitan - zbog unapređenja i struke kroz muzej. (...) Vani je muzej odavno već otvoren potpuno prema javnosti a kod nas otvara se pa se njima to nešto baš previše ne sviđa dok ne shvate da u tome nema ništa apsolutno lošeg jer nitko nikoga tu ne ugrožava.“ (IS05)*

Zamjećuje se nedostatak zaposlenika na određenim radnim mjestima pa pojedini zaposlenici obnašaju ulogu pedagoga, osobe u odnosu s javnošću i pisanja presica za medije. Kritičan primjer, koji je naveo jedan ispitanik, je bio da osoba koja radi kao zaštitar na ulazu muzeja ujedno prodaje karte, informira posjetitelje te prodaje suvenire. Ovakav način rada nikako ne može biti produktivan u dugoročnom pogledu. Ova praksa u suprotnosti je s osnovama menadžmenta ljudskog potencijala gdje je ključna aktivnost „privlačenje najboljih (dostupnih) ljudi u organizaciju, njihovu raspodjelu prema poslovima koje treba obavljati (prema načelu: prava osoba na pravo mjesto) te razvoj i zadržavanje najkvalitetnijih u organizaciji“ (Alfirević i ostali, 2013., str.78).

#### 4.3.2. Proces oblikovanja usluga u riječkim muzejima

Proces stvaranja usluga i proizvoda rezultati su internog rada muzealaca. U centru pozornosti nalazi se muzejski izložak/usluga. Na temelju zanimljivih povijesnih, umjetničkih sadržaja ili anegdota, izložici pronalaze put do posjetitelja.

- *„Svaki kustos brine o svojoj izložbi i pripremi za javnost.“ (IS01)*
- *„Prvo se baziram na postavu da bude što zanimljivija, muzejska struka je praktična struka. Tu ima nešto znanosti, nešto obrazovanja, edukacije i mora biti nešto malo zabave. Suhoparnom postavu treba zanimljivosti u toj priči, nekakav kazališni dodatak. Ljudskim sudbinama lakše je privući interes.“ (IS02)*
- *„U formiranju programa publici od strane kustosa često nema marketinške koncepcije. Razmišljaju oni o promociji i odnosu s javnošću kad se formira program, ali nema osnovni sadržaj koji se radi. Npr., Radimo izložbu nekog umjetnika i njegovi radovi su takvi kakvi jesu. Mi ga želimo iz nekih naših razloga, muzejskih (...) i kako sada tu uklopiti marketinšku koncepciju? Mijenjati taj proizvod? Sadržajno ga ne možemo mijenjati. Možemo ga modificirati ali tek u nekim rubnim*

*dijelovima. Tu je ta kolizija, ostaje nam isključivo promocija kao neki alat kojim bi mogli taj isti proizvod koji nudimo bolje prikazati javnosti (...)“ (IS03)*

U tablici 7 se nalazi sažeti pregled svih vrsta usluga u riječkim muzejima. Pored pojedinih kategorija se nalazi kvantitativni prikaz zastupljenosti usluga u riječkim muzejima. Tabličnim prikazom omogućen je lakši pregled najzastupljenijih usluga kao i onih koje se trebaju tek uvesti i ponuditi. Vrh tablice ujedno predstavlja i najzastupljeniju kategoriju u svim muzejima. Usluge suvenirnica, te audio vodiča, zasebno su obrađene.

Tablica 7. Prikaz usluga koje se nude u riječkim muzejima

	<b>OSNOVNE USLUGE</b>	<b>DODATNE USLUGE</b>	<b>POTENCIJALNE USLUGE</b>
1.	izložbe [6/6]	vodstva [6/6]	ugostiteljski sadržaj [6/6]
2.	skupljanje građe [6/6]	radionice [6/6]	glazbeni sadržaji / koncerti [6/6]
3.		koncerti [6/6]	implementacijateh. i digitalnog sadržaja [5/6]
4.		izdavačka djelatnost / publikacije [5/6]	prodaja autorskih prava [ 1/6]
5.		predstave [5/6]	ugostiteljski sadržaj s gastronomskom ponudom [1/6]
6.		najam prostora [ 4/6]	joga [1/6]
7.		seminari [3/6]	
8.		projekcije [3/6]	
9.		simpoziji [2/6]	
10.		proslave rođendana [2/6]	
11.		najam eksponata [1/6]	
12.		izleti [1/6]	
13.		okrugli stolovi / tribine [1/6]	
14.		piće dobrodošlice [1/6]	
15.		škola klizanja [1/6]	

Izvor: Izrada autora, 2018.

## OSNOVNE USLUGE

Svi ispitanici navode kako su muzejski eksponati osnovna usluga koja se nudi u muzejima. U nastavku su iznešeni neki od zabilježenih stavova:

- „Muzejima nije jedina uloga da pokazuju izložbe ali je jedna od bitnih uloga. Prva je usluga da se skuplja građa. Svi muzeji zapravo po definiciji imaju obvezu da skupljaju građu, to im je misija, da se njome bave, da je obrađuju, sređuju, istražuju što pojedini predmet znači u nekom kontekstu i na koncu da se rade izložbe.“ (IS02)
- „Naš proizvod je izložba, vjerujem najvažniji proizvod koji barem ovaj muzej radi.“ (IS03)

#### DODATNE USLUGE

- „Najam privatnicima za događanja, ponuda rođendana, radionice, vodstva. Imamo ideje o dodatnim uslugama ali u potrazi smo za partnerima.“ (IS01)
- „Dječje radionice, različita vodstva, pomaganje u istraživanju pojedinih tema (...), simpoziji, izdavanje, projekcije. (...) Najam prostora (...) (IS02)
- „(...) različita vodstva kroz izložbe, radionice, zatim publikacije: knjige, katalozi o određenim programima, smjerovima umjetnosti i umjetnicima. (...) koncerti, neke manifestacije, tribine, okrugli stolovi simpoziji, (...) Naši radovi iz fundusa, umjetnički radovi, su često i posuđeni uz određenu naknadu i nekim institucijama (...) nekim drugim ustanova u Hrvatskoj, svijetu, Europi (...).“ (IS03)
- „Kod mene je piće dobrodošlice obavezno (...) Koncerti, promocije knjiga, publikacije, radionice, vodstva, igre, druge manifestacije i događanja u suradnji s drugim muzejima. (...) Dio posjetitelja zahtjeva vodstvo kroz muzej i to se ne plaća“ (IS04)
- „Oko 150 radionica i 200 proslava edukativnih rođendana što se isto provodi kao edukativna radionica (...) Imamo i aktivnosti koje se tiču ostalih dobnih skupina, starije životne dobi ili odraslih (...) organiziramo predavanja, seminare, jednodnevne izlete na teren (...). Za dodatne sadržaje nemamo prostora. Što se tiče koncerata i predstava, to sve ugošćujemo.“ (IS05)

#### POTENCIJALNE USLUGE

- „Namjeravamo uvesti jogu, toliko po mom mišljenju muzej treba biti otvoren. Dapače, što se više tih sadržaja dogodi u muzeju to će više ljudi pogledati i muzejske sadržaje. (...) Ugostiteljski sadržaji, glazbena događanja to je super i jako bitno za dvosmjerni uspjeh.“ (IS01)
- „Smatra se da uvođenje ugostiteljskih objekata će pridobiti publiku (...)“ (IS02)
- „(...) u online segmentu također postoji neki raspon gdje bi mogli ostvariti neku korist. Često naša djela se posuđuju i ne samo u fizičkom smislu već i u digitalnom smislu da se objavljuju u različitim

*knjigama, časopisima itd., a budući da smo mi vlasnici tih umjetnina i autorskih prava tada i dajemo i reprodukcije, odnosno, i prava prebacujemo, ovlašćujemo nekog da objavi neku fotografiju nekog umjetničkog rada.“ (IS03)*

- [ugostiteljski sadržaj] *„Da ja jesam za to, ali nedostaje nam prostora. Želio bih da to bude tematski kafić. Ali, to opet otvara drugi segment koji traži svemoguće dozvole što je komplicirano.“ (IS04)*
- *„Novi projekt obuhvaća mnogo vizualnih, tehnoloških, taktilnih rješenja s ciljem da se postav doživi a ne da se eksponati samo gledaju.“ (IS05)*

Najveći problem muzeja predstavlja izložbeni prostor muzeja koji je u četiri od šest muzeja premalen za izvedbu većine programa. Rijeka će 2020. godine biti Europska prijestolnica kulture (EPK). Prema iskazima, prostori će biti opremljeni tehnološkim poboljšanjima, uvesti će se prostori za druženja, gastronomski sadržaji, prostori za glazbena događanja, a pojedini muzeji namjeravaju uvesti i ugostiteljske sadržaje. U nastavku se nalaze stavovi o nadolazećoj EPK:

- *„Jako se nadamo da će 2020. biti neki prijelom, da će svi muzeji biti bolji, recimo u Rijeci, da će biti više turista jer će valjda doći, nadamo se u tu Kulturnu prijestolnicu (...).“ (IS02)* [ispitanik se nada kako će se zahvaljujući samom nazivu „prijestolnica kulture“ napraviti trend posjećenosti i prouzročiti magnetizam prema ljudima koji prate kulturu.]
- *„Muzeji su od početka bili u stvaranju kandidature za Europsku prijestolnicu kulture (...).“ (IS05)*
- [Je li EPK utjecala na buđenje muzeja?] *„Ne buđenje nego zapravo čak neko zbližavanje nekih institucija koje možda prije ne bi toliko surađivale.“ (IS05)*

Pojedini ispitanici ističu potrebu restrukturiranja zakonskog pravilnika kako bi bili profitabilniji:

- *„mi smo još pokušavali pronaći način kojim bi se okrenuli tome da smo profitabilni baš zato da možemo zaraditi novce koje ćemo onda utrošiti u unapređenje muzeja, programa, sadržaja, postava, (...) sadržaje za posjetitelje...ali ima tu puno 'začkoljica'. (...) recimo, organizacija izleta - muzej može organizirati izlet, ali ne smije naplaćivati više od tri usluge jer onda preuzima posao turističke agencije, onda on preuzima posao nekog posrednika što zakonski ne može. Pa treba proučavati onda Zakon o turizmu, pa Zakon o ugostiteljskoj djelatnosti, pa kad to sve skupa svedeš na kraju dođemo do toga da uvijek za svaku stvar iskreno zovemo Ured za gospodarstvo da vidimo da li nešto možemo mi uvrstiti u neki naš pravilnik. (...), borimo se stalno s tim nekim administrativnim djelom (...). (IS05)*

Riječki muzeji su usuglašeni oko **preferiranih obika promocije** koji se najviše odnose na promotivne aktivnosti putem društvenih mreža (Facebook i Instagram).

- „Društvene mreže, najviše Facebook i Instagram.“ (IS01)
- „ (...) čini da je online promocija, teško mi je reći da je najbitnija, ali je bitna. Pored toga, cijeli odnosi s javnošću, mediji su bitni za promoviranje za muzeja i programa. Šaljemo i TZ Rijeka mjesečni program, a oni ih valjda negdje i objavljuju.“ (IS03)
- „Društvene mreže plus, kada su malo jači programi koje želimo raditi, onda obavezno sazovemo presicu. Potom mediji, ako urednik procjeni da je to dobra vijest, pošalju televizijske ekipe.“ (IS04)
- „Najviše nam koriste društvene mreže definitivno.“ (IS05)

Na upit o suradnji muzeja i TZ Rijeka većina ispitanika nije bila zadovoljna. Pojedini ispitanici smatraju da se njihova aktivnost u vezi muzeja treba pojačati kao i međusobna komunikacija. Na upit o nedostatku promotivnih materijala, većina ispitanika nije pokazala iznenađenje. Jedan ispitanik tvrdi kako materijali o muzejima postoje i da su pokriveni na dva jezika kao i promotivni materijalo projektu *Muzeji zajedno*.

- „Turističke zajednice nam nisu od jake koristi. Oni načelno govore da podržavaju naš [projekt] ali načelno oni nisu nigdje. (IS02)
- [upit o promotivnim materijalima u TZ-u] „Mi im s vremena na vrijeme ako imamo nekih promotivnih materijala, prođemo i ostavimo ali njima nikad nije palo na pamet poslati isto tako nekog da pokupi te materijale (...).Uglavnom traže da im se pošalje mjesečni program (...).“ (IS03)
- „Turistička zajednica - kako kada. Bitna je Turistička zajednica. Imali smo specifičan odnos koji nije bio nimalo lijep. Zadnjih nekoliko godina imamo OK suradnju.“ (IS04)
- „Nama je jako dobar, mi smo u nekoliko europskih projekata i partner, što direktno što indirektno (...). Općenito, imamo stvarno dobar odnos s njima od toga da na mjesečnoj razini se reklamiramo u mjesečniku 'Šta danas?' do suradništva u edukacijama (...).“ (IS05)

**Cijene ulaznica** nisu uvijek fiksne. Svi muzeji nude različite cjenovne pakete. Cijenu ulaznice diktiraju povremeno i određene izložbe pa se njihovim poskupljenjem nastoji pokriti budžet. Cijene prema iskazima ispitanika (isključujući dva privatna muzeja) nisu mjerilo za postizanje profita pa u većini slučajeva muzeji nude dane otvorenih vrata za pojedine izložbe.



- „Pravilnikom se određuju cijene, tj. upravno vijeće muzeja. Nastoji se da cijena nije prepreka, a ujedno da ima profitabilnosti. Bilo bi super da su besplatni.“ (IS01)
- „Cijenu nekada određujemo s obzirom na budžet izložbe, nekada je vezana i za sadržaj izložbe, nekad stavimo i besplatan ulaz jer želimo da određenu izložbu što više ljudi posjeti (...). S druge strane, ukoliko je riječ o budžetiranju nekog programa, stavimo cijenu kako bi mogli pokriti neke troškove tako da koristimo razne strategije u određivanju cijene.“ (IS03)
- „Cijene ulaznica su formirane već ranije i u skladu su s drugim muzejima premda mislim da mi imamo najniže.“ (IS05)

**Najučestaliji posjetitelji** muzeja su studenti, školarci te djeca u pratnji roditelja a tijekom ljeta su to turisti.

- „Najviše ljudi dolazi na otvorenja (izložbe) nešto manje turista, školarci, studenti, prijatelji muzeja.“ (IS02)
- „po pitanju publike tu su bitni i mladi i studenti i učenici kao neka publika koju želimo zaintrigirati i koja na svu sreću i dolazi u muzej. (...) Preko ljeta oko 80% su turisti.“ (IS03)
- „Studenti, učenici i školarci, stalni posjetitelji i preko ljeta najviše turisti.“ (IS04)
- „[imamo] puno roditelja s djecom. Dolaze nam i bake i djedovi na dnevnoj bazi (...), dajemo im besplatan ulaz jer super da nam dolaze.“ (IS05)

Riječki muzeji imaju isti **ciljni segment** koji se odnosi na mlađu populaciju:

- „Djeca s cijem da im muzej postane jedna vrsta doma i kada porastu gaje takvu sklonost.“ (IS01)
- „Najvažnija je publika u rasponu od 15 do 30 godina. Učenici, studenti i mladi ljudi jer na taj način ne da samo zahvaćamo mlade ljude već vrlo vjerojatno kad ti mladi ljudi budu stari će imati senzibilitet prema umjetnosti i prema muzejima (...).Ne samo da dobijemo publiku nego da dobijemo i publiku za budućnost. (...) Ciljni segment nije izrazito umjetnička publika, građanska publika i mladi. Ovisno o izložbi. Izložba sama usmjeri koja će joj se publika prikloniti.“ (IS02)
- „Konzumenti kulture koliko god to zvučalo krivo, dakle sav onaj dio populacije koji više - manje na redovitoj bazi konzumira određeni sadržaj u kulturi, bilo da se radi o koncertima, izložbe, kino predstave i slično.“ (IS03)
- „Prvenstveno studenti, srednje i osnovne škole.“ (IS04)
- „Obitelji s djecom i škole. U budućnosti bi željeli sa studentima ostvariti bolji odnos.“ (IS05)

**Praćenje potreba posjetitelja** odvija se putem direktne komunikacije s posjetiteljima i društvenih mreža. Knjiga dojmova i ankete također su zastupljene ali u manjem obimu.

- „Pratimo dojmove putem Facebook mreže. Razmatra se što bi trebao poboljšati ili napraviti.“ (IS01)
- „Imamo dosta programa koji su participativni, kod kojih publiku pokušavamo aktivirati na sudjelovanje u određenim programima. (...) imamo i knjigu utisaka i primjedbi. Povremeno imamo neke interaktivne izložbene programe u kojima od posjetitelja tražimo neku određenu reakciju. Na društvenim mrežama često se odvija neka interakcija između publike i muzeja pa se i kroz taj vid dolazi do informacija koje su bitne, gdje čujemo što publika misli o određenom programu.“ (IS03)
- „Radimo ankete s posjetiteljima i općenito volimo razgovarat sa sudionicima koji nam polaze sve te radionice i programe (...) kritike su isto dobrodošle jer jedino na taj način možemo mi popraviti naše poslovanje. (...) za sad provodimo klasične ankete (...). Istraživali smo publiku da vidimo šta oni žele (...).“ (IS05)

**U kreiranju programa i usluga, posjetitelji** imaju utjecaja, iako je on minimalan. Posjetitelji uglavnom modificiraju već postojeću ponudu muzeja. Većina muzeja prakticira programe u kojima se posjetitelji mogu uključiti ali u konačnici začetnici ideja su muzealci.

- „Ako postoji mogućnost, prilagođava se ili stavlja u program. U budućem programu kroz 20 narednih mjeseci posjetitelji će se uključiti u kreiranje ponude.“ (IS01)
- „To bi funkcioniralo više obostrano, znači u istom trenutku obostrano da se ipak trebaju usuglasiti. Ipak je muzej stručna, znanstvena, istraživačka ustanova koja ima svoj osnovni zadatak usko vezan upravo uz to polje djelovanja. (...)Mogu se slušati neke ideje i prijedlozi, zašto ne, ali onda ako se slušaju ideje i prijedlozi koji se prikupe, pa će to biti jedan kupus ideja i prijedloga i onda će to muzealci pokušat oblikovat u nešto, onda će se možda pogubit taj neki duh i nekakav smisao koji je htjela publika predložiti. Zato mi se čini da je najbolje biti u istom trenu za istim stolom i da bi bio bolji brainstorming i da bi se bolje mogli dogovoriti šta je najbolje nama da vidimo, a vama da to oblikujete i pokušate proizvesti zajedno s nama.“ (IS03)
- „Njihovim osluškivanjem smo sada kroz te projekte koje provodimo većinom upravo uvrstili te stvari koje smo dobili, odnosno, one prijedloge koje dobiješ, inpute od publike pa ih onda preoblikuješ shodno trenutnom vremenu da bi se dobio taj krajnji proizvod za njih. (...) Imamo

*programe kroz koje oni nešto kreativno stvaraju, naravno prije toga se educiraju i onda imaju izložbe kod nas.*“(IS05)

#### 4.3.3. Stav muzealaca o svjetskim trendovima marketing usluga

Pozitivan stav o muzeju kao mjestu zabave i edukacije imaju svi riječki muzeji.

- *„To treba apsolutno spajati. Muzej je za mene mjesto javnog okupljanja, zabave i edukacije.“* (IS01)
- *„Pitanje je, je li muzej zabava, ili je muzej edukacija ili je muzej nekakva ne znam ...(...) Edukaciju prvo nitko ne bira nego svi idemo u školu na silu, jer to se naprosto mora. Ili nas netko tjera ili smo sami svjesni kad već odrastemo da moramo završiti neki faks. Da li je čista zabava, možda nije ali je možda bliže zabavi i diskretnoj edukaciji u suvremeno doba. Muzej je nešto između cirkusa i škole. Znam da je edukacija u muzejima važna, ali mora biti nekako uklopljena. Čašu žući trema namazati medom. Mora biti malo uključena u zabavu. Muzeji primarno nisu mjesta na koja moraš ići. Ako želiš neku zabavu ideš svojom voljom i još platiš ulaznicu. Očekuješ zabavu, ne očekuješ edukaciju. Ideš i s namjerom da nešto vidiš, ali to mora biti nekako upakirano u neku zabavnu priču. Primamljivo i atraktivno.*“(IS02)
- *„Mislim da je to dobar spoj dviju djelatnosti da to može saživjeti jedno s drugim i da muzeji koji koliko god imaju tu edukativnu imaju i tu neku konzumacijsku-zabavnu stranu.*“(IS03)
- *„U našem muzeju je i naglasak na spoj edukacije i zabave zbog samog karaktera muzeja.*“(IS05)

**Na upit o manifestaciji Noć muzeja** svi su se ispitanici složili kako je to dobar oblik promocije unatoč tome što dva muzeja ne sudjeluju u ovoj manifestaciji zbog malog izložbenog prostora. Svi se ispitanici slažu da je broj posjetitelja u jednoj noći prevelik. Oprečno je razmišljanje o tome ima li Noć muzeja pozitivan trend u budućnosti. Dva od pet ispitanika smatra kako je ova manifestacija gubi na popularnosti, dok jedan od pet ispitanika smatra kako manifestaciju treba dovesti na veću razinu, odnosno zamjećuje se stagnacija u projektu.

- *„Noć muzeja, to je super program i izvrsna ideja koja si sigurno dovela puno ljudi u muzej. (...) Noć muzeja mi je prevelika koncentracija (...). Ali mislim da je puno više pozitivnog nego negativnog efekta i to tako treba tretirati.*“(IS01)
- *„Manifestacija je polako u nekom svom zatišju. Mislim da će to još trajati četiri/pet godina, možda i više, ali da je prošla neki svoj vrhunac kao manifestacija. Nemam ništa protiv, nemam neki*

*negativan stav ali niti neki pretjerano pozitivan. Mislim da je to u redu da dođe par tisuća ljudi jedan dan, da vidi gdje je uopće muzej, da uđe u njega, da prohujaju. (...) Mislim da se ta ideja istrošila. To je manifestacija za narod.“ (IS03)*

- *„Noć muzeja, nema stajalište. Iako je to dobro zamišljeno, dobar je cilj ali nažalost, otišlo je u neku potpuno lošu stranu.“(IS04)*
- *„Noć muzeja kao manifestacija nama je dobra. Nama je to pozitivno, zašto ne. (...) Problem nam je jedino u jednoj noći na tako malom prostoru organizirati sadržaje pogotovo ako nam vrijeme ne ide na ruku ali mi to sve uspijemo. To je dodatna promocija muzeja zato šta iza toga stoji jedna institucija koja povezuje to sve i koja isto tako marketinški bi još mogla čak i jače da istupaju.“(IS05)*

Svi ispitanici nailaze na zakonsku problematiku **suvenirnice** koja po zakonu mora sadržavati replike djela i mora biti produkt samog muzeja. Drugi problem predstavljaju prostori suvenirnice za koju većina muzeja nema uvjete, a treći problem su promjenjivi postavi. U dva od šest muzeja, zaposlenici u suvenirnici su studenti. U iduća dva od šest muzeja, zaposlenik suvenirnice je nadležna osoba muzeja. Od preostala dva muzeja, u jednom muzeju zaposlenici su ostali djelatnici muzeja, a u drugom muzeju nema zaposlenih.

- *„Imamo suvenirnicu, na ulazu u muzej. Suvenirni, to ide samo mislim da ne bi smjeli biti preskupi i preteški. Nadamo se da ćemo je proširiti [suvenirnicu] i doista ih napraviti.“ (IS01)*
- *„Prodaja knjiga i kataloga. (...) Po zakonu mi niti ne možemo prodavati bilo što, možemo samo ono što smo sami proizveli (...).Već kod suvenira je sporno, onda bi našu suvenirnicu trebao držati netko ovlašten, ili nekakav trgovac, trgovačka radnja, knjižara, ugl. netko vanjski bi trebao držati trgovinu, suvenirnicu pa bi se onda tu moglo prodavati svašta. Ovako mi smo limitirani.“ (IS02)*
- *„Nemamo muzejski stalni shop iako je to bila ideja.Kada imamo prodaju nekih naših proizvoda, uglavnom su vezani za taj neki naš program koji je aktualan.(...)Povremeno prodajemo i na nekim događajima kao što su Dan muzeja, Noć muzeja kada izložimo sve naše proizvode,većinu, pa ih prodajemo po nekim sniženim cijenama.“ (IS03)*
- *„Prema Zakonu o muzeju, (...) muzej mora imati svoje original suvenire. Ovdje mi nudimo majice, nudimo prstenje i to je to (...) što se tog zakonskog djela tiče pokušao sam napraviti [opis proizvoda sukladno tematici muzeja] ali to neće proć. Preko eBaya pokušao sam naručiti [proizvod] ali ne mogu to prodavati jer nije naš proizvod i to je sad problem.“ (IS04)*

- *Prodajni prostor u muzeju, totalno nam je natrpan (...) velika je stvar funkcija te suvenirnice kao i općenito dobrodošlice, osoba koja radi na recepciji/porti. (...)Pristup osobe koja te prva dočeka tamo i koja te posljednja isprati iz muzeja isto puno ovisi o tome hoće li se ili neće čak i taj suvenir prodat (...).*“ (IS05)

Na upit o **online prodaji**, također se nailazi na zakonske prepreke u vezi s prodajnim eksponatima na što ukazuje jedan od pet ispitanika. Tri od pet ispitanika složilo se kako je to potrebno, a jedan od pet ispitanika ukazuje na probleme učestale promjene postava.

- *„Online trgovina definitivno.“* (IS04)
- *„Online trgovina nije must have ali skoro pa je. Mi isto planiramo s novom web stranicom i tu mogućnost, zašto ne.“* (IS05)

**Audio vodič** ima samo jedan muzej. Audio vodiči u jednom od šest muzeja nisu primjenjivi zbog učestalih novih postava, u dva od šest muzeja se nude QR kodovi. Samo jedan muzej ima ideju o uvođenju vodiča namijenjenog djeci.

- *„Što se tiče audio vodiča, to sad radimo. Vidjeli smo publikaciju Tia kroz muzej.“* (IS01)
- *„Audio vodiči ne postoje nažalost. Ono što se me pitali na početku, veliki dio i marketinška koncepcija u našem muzeju je vezana upravo za to što smo mi muzej ali nemamo stalni postav.“* (IS03)
- *„(...) oni se groze audio vodiča. Ljudima fali direktan kontakt (...)imali smo na starim kazetama, baš smo Walkman uzeli sa snimljenim materijalima (...) Ljudima fali kontakt, znači nije to uzorak na uzorku 5, to je na uzorku 100. (...) Audio vodič, nakon što sam ga nudio godinu dana, nitko ga nije htio više.“*(IS04).

**Mobilnu aplikaciju** posjeduje jedan muzej, dva muzeja zbog promjenjivog postava imaju poteškoću s njezinom implementacijom a uvesti ga želi samo jedan.

- *„Na mobilnim aplikacijama vam radimo. U muzeju već imamo QR kodove pa sve možete očitati šetajući kroz muzej.“* (IS01)
- *„Bilo je plana još 2010. kad su se pojavili smart uređaji da se napravi neka mobilna aplikacija, (...) ali s obzirom na naš suludo dinamičan program trebalo bi biti ono, praktički svakodnevno da bi*

*ona bila stvarno ažurirana, da bi stvarno nudila za svaku audio vodstva za izložbu koje [učestalo] mijenjamo da je niti mi ne uspijemo pogledati. Da imamo stalni postav, e tad bi već mogli.“ (IS03)*

– *„Imamo mobilnu aplikaciju.“ (IS05)*

**Virtualni muzej** ima samo jedan od šest riječkih muzeja. Dva od šest muzeja smatra kako je svaki korak prema budućnosti nužan i potreban, ali i da virtualni muzeji ne narušavaju time važnost i posebnost klasičnog posjeta muzejima koji će uvijek imati svoju posebnost. Dva od pet ispitanika virtualni muzej vide kao i promotivni alat kojim se može potaknuti želja za posjetom.

– *„Mislim da bez toga danas ne možemo.“ (IS01)*

– *„Virtualni muzeji su korisni u slučaju da se ne shvate kao nadomjestak za prave muzeje. Najbolje rješenje je kombinacija.“ (IS02)*

– *„Ne mislim da degradiraju, koliko su potrebni: više - manje, ali mogu biti promocijski alat ništa više od toga.“ (IS03)*

– *„Među prvima smo napravili virtualni muzej.“ IS04*

– *„Sve što je danas definitivno povezano s budućnošću, još i nama daljom, mislim da je pozitivno i da je to dobro kao i virtualni muzeji, zašto ne. Uvijek ima publike kojoj će se sviđati klasični muzej, onom u kojem će upravo htjeti pročitati nešto u muzeju, vidjet, netko tko ne želi uzeti tablet i ne želi na tabletu čitati (...).“ (IS05)*

#### **4.4. Interpretacija rezultata i ograničenja istraživanja**

##### **Interpretacija rezultata**

###### **1. Uloga i zastupjenost marketinga usluga u riječkim muzejima**

Istraživanje je pokazalo da se marketing poistovjećuje s promocijom te djelomično kao kanalom koji bi se trebao usredotočiti na priljev financija kroz realizaciju međunarodnih i državnih projekata. Prema marketingu muzeja svi ispitanici imaju pozitivno mišljenje i smatraju da ga je potrebno implementirati, izuzevši jedan stav o njegovoj implementaciji kao vanjskoj marketinškoj agenciji. Prepreke na koje nailaze su: a) sustav - potrebno je odobrenje novog radnog mjesta od županije/lokalne zajednice što nije uvijek lako, b) zastarjela kadrovska struktura koja nije u mogućnosti uhvatiti korak sa zahtjevima

tržišta, c) opterećenost postojeće kadrovske strukture pa se nitko ne može u potpunosti posvetiti marketingu, te d) zastarjelost/neusklađenost sustava koji koči ostvarivanje pojedinih ciljeva i projekata muzeja. Formalno marketinško obrazovanje nema niti jedan ispitanik, dok u neformalnom pogledu postoji izobrazba u nekim dodirnim elementima poput odnosa s javnošću te web dizajna. Pojedinci marketing vide kao dobru strategiju u bliskoj budućnosti kada će poslovanje manjih muzeja prelaskom na nove, veće lokalitete obuhvaćati širi spektar aktivnosti gdje će prilagodba usluga u umjetnosti, kulturi i povijesti biti bolje obuhvaćena i prilagođena potrebama posjetitelja. Unatoč nedostacima i preprekama, svi muzeji pridaju pažnju kvaliteti ponude te su usredotočeni na dosljednost svog poslovanja kao vida prepoznatljivosti što predstavlja važan temelj budućih marketinških aktivnosti.

## 2. Proces oblikovanja usluga u riječkim muzejima

Unatoč bogatim dodatnim programima, primarni fokus muzealaca predstavljaju zbirke a potom slijedi usmjerenost na posjetitelje. Ponuda dodatnih usluga u većini slučajeva vezana je uz program muzeja iako to nije uvijek pravilo. Svi muzeji progresivni su u nastojanju približavanja publici. Programi i usluge isključivo su produkt muzeja čije su faze proizvodnje: a) osmišljavanje postava, b) dodavanje zanimljivosti i/ili zabavnog sadržaja koji nadopunjuju prvobitnu ideju postava, c) prezentacija javnosti, d) moguće promjene i prilagodbe temeljem prijedloga i/ili kritika posjetitelja. Najveći problem muzejima predstavlja izložbeni prostor koji je u četiri od šest muzeja nedovoljno veliki za izvedbu većine programa što je ujedno prepreka u istovremenom prihvatu velikog broja posjetitelja. Pojedini ispitanici vjeruju i u potrebu restrukturiranja zakonskog pravilnika kao i u modernizaciju sustava, posebice zakona u pogledu profitabilnosti i uvođenja željenih potencijalnih usluga. Utjecaj posjetitelja na oblikovanje programa i usluga je minimalan te se uglavnom odnosi na modifikaciju postojeće ponude. Njihove potrebe bilježe se direktnom komunikacijom i putem društvenih mreža a potom sijedi knjiga utisaka te ankete. Ciljni segment svih muzeja predstavljaju mladi naraštaji s ciljem ostvarivanja lojalne publike u daljnjoj budućnosti. Postoji i težnja muzealaca u ostvarivanju boljih odnosa sa studentima. Na upit o cijeni ulaznica samo je jedan ispitanik izjasnio želju za ukidanjem ulaznica. Cijene ulaznica su varijabilne, ponekad ih diktiraju skupi postavi a ponekad je ulaz na pojedine postavne besplatan. Ujedno tako, svi muzeji imaju različite cjenovne pakete sukladno dobnoj segmentaciji, a visina cijena ulaznica riječkih muzeja su podjednake.

### 3. Stav muzealaca o svjetskim trendovima marketing usluga

Riječki muzealci svjesni su tehnoloških promjena koje donosi budućnost stoga teže uskladiti koraks njima. Mnoštvo multimedijских sadržaja u realizaciji je za EPK 2020. godinu gdje muzeji također zauzimaju veliku i bitnu ulogu. Virtualni muzeji smatraju se potrebnim korakom naprijed, jednim od promotivnih alata te niti jedan muzealac ne posjeduje strah o nadomjesku virtualnog muzeja s onim stvarnim, fizičkim ophođenjem prostorija. Iako audio vodiči i mobilne aplikacije nisu stran pojam u svijetu, riječki muzeji problematiku njihove implementacije pronalaze u učestalim promjenjivim postavima, a isto tako nedostaje im osoba koja bi imala odgovornost nad njihovim ažuriranjima. Jedan ispitanik tvrdi kako posjetiteljima nedostaje ljudskog kontakta pa su s vremenom odbacili primjenu audio vodiča. Online prodaja je nešto potrebno te mnogi muzeji imaju u planu njezinu realizaciju, iako se opet dovodi u pitanje problematika sadržaja koji bi se prodavao budući da moraju biti produkti muzeja. Nevezano za prepreke na koje nailaze muzealci, muzeje u Rijeci opisuju kao sklad zabave i edukacije koji je nužan produkt posjetiteljima i važan čimbenik za ostvarivanje pozitivnih doživljaja posjetitelja te kao spoj koji se podrazumijeva kupnjom ulaznice.

#### **Usporedba s rezultatima istraživanja *Marketing usluga zagrebačkih muzeja* autorice Komarac , T (2013.)**

1. Ispitanici ne razumiju terminologiju marketinga usluga te se marketing poistovjećuje s promocijom. Svi ispitanici uviđaju važnost i potrebu za ulaganje u marketing. Broj zaposlenih osoba na marketinškoj poziciji u muzeju veći je u Zagrebu (sedam od deset ispitanika) nego u Rijeci (dva od šest ispitanika). Muzeji imaju isti problem s nedostatkom broja zaposlenika koji stoga moraju obnašati više funkcija istovremeno.

2. Zagrebački i riječki muzeji usmjereni su na zbirke, a potom na posjetitelje. Riječki muzeji imaju bogatiju ponudu dodatnih usluga (glazbena događanja, predstave, izleti, organizacija rođendanskih proslava...). Težnje prema sadržaju potencijalnim uslugama podjednaka je iako treba navesti da su riječki muzeji odvažniji budući da u neke od potencijalnih usluga uvrštavaju sportske aktivnosti. Nadalje, utjecaj posjetitelja na oblikovanje programa i usluga je malen i isključivo produkt muzeja.

3. Za razliku od zagrebačkih muzeja, riječki muzeji pozitivnije prihvaćaju promjene koje donosi novo tehnološko razdoblje te imaju pozitivniji stav o svjetskim trendovima prema kojima i teže.



## Ograničenja istraživanja

Istraživanje koje je provedeno kvalitativnog je karaktera, temeljno na stavovima ispitanika čime se ne može postići generalizacija rezultata. Ujedno, uočene su velike razlike u poslovanju privatnih i javnih muzeja. Privatni muzeji Rijeke nastoje svojom progresivnošću opstati na tržištu, pojednostavljeno, ovise sami o sebi. Takav način poslovanja u samom startu čini ih individualnim. Tijekom provedbe intervjua primijećen je nedostatak razumijevanja problematike istraživanja. Pojedini ispitanici nisu razumjeli terminologiju postavljenih pitanja zbog čega je bila nužna deskripcija. Takvim načinom u upit se dovodi mogućnost navođenja na odgovore kao i izostanak valjanih odgovora ispitanika zbog nedovoljnog razumijevanja. Rezultati istraživanja nastali su u periodu priprema mnogih muzeja za EPK 2020. godine pa rezultati za dvije godine neće biti valjani. Kao zadnje ograničenje istraživanja predstavlja objektivnost ispitivača u interpretaciji rezultata kada u pitanje dovodimo kvalitativno istraživanje. Iz tog razloga u radu se nastojalo što vjerodostojnije opisati sve korištene postupke istraživanja.

## ZAKLJUČAK

Kroz povijest, muzeji su mijenjali svoju ulogu odmičući od tradicionalnog koncepta kao mjesta kulture ka suvremenom konceptu kao mjesto integrirane zabave i edukacije. Usluge koje nude muzeji postaju sredstva natjecanja za novac i vrijeme posjetitelja u tržištu slobodnog vremena. Učinci primjene novih usluga i sadržaja ekonomski postaju mjerljivi. *Disneyification* i *Edutainment*, dva termina u muzejskim krugovima, i danas su povodi brojnih istraživanja i diskusija. Poznavajući psihologiju muzejskih posjetitelja kao i njihove potrebe, brojni svjetski muzeji implementacijom dvaju gore navedena trenda, atraktivnim i aktualnim sadržajima privlače pozornost medija. Muzej danas postaje prenoćište, ugostiteljski objekt, koncertna dvorana, besplatna edukativna ustanova ili zabavni park.

Svi postavljeni ciljevi istraživanja diplomskog rada su zadovoljeni. Razina upoznatosti s marketingom usluga u riječkim muzejima je niska i nedostaje stručna kadrovska struktura u području marketinga. Unatoč tome, potreba za marketingom je vidljiva i njoj se teži. Osnovne usluge riječkih muzeja su izložbe te sakupljanje građe. Dodatne usluge koje uvrstavaju svi riječki muzeji su vodstva, radionice i koncerti. Ostale usluge prema brojnosti su: izdavačka djelatnost/publikacije i predstave zastupljene u pet od šest muzeja, te najam prostora zastupljen u četiri od šest muzeja. Usluge kojima svi riječki muzeji teže ili su u procesu realizacije, su ugostiteljski sadržaji, koncerti i glazbena događanja dok implementaciji tehnoloških i digitalnih sadržaja teži pet od šest muzeja. Programi i usluge isključivo su produkt muzeja čije su faza proizvodnje: a) osmišljavanje postava, b) dodavanje zanimljivosti i/ili zabavnog sadržaja koji nadopunjuju prvobitnu ideju postava, c) prezentacija javnosti, d) moguće promjene i prilagodbe temeljem prijedloga i/ili kritika posjetitelja. Mišljenja i stavovi ključnih osoba zaposlenih u riječkim muzejima o trendovima u marketingu usluga muzeja su pozitivni. Unatoč željama, uslijed nedostatka kapaciteta brojni muzeji nisu u mogućnosti uvrstiti nove sadržaje. Prelaskom na nove lokalitete, brojni muzeji nastoje riješiti ovaj nedostatak. Osim kapaciteta, promjenjivi postavi onemogućuju implementaciju sadržaja poput audio vodiča a zakonski okviri onemogućuju proširenje ponude suvenirnica.

Ono što bi riječki muzeji trebali iskoristiti je potencijal kojeg donose projekti vezani uz EPK 2020. i uključiti u njih potrebe posjetitelja. Predlaže se detaljnija provedba analize potreba, želja i preferencija posjetitelja. Ispitivanjem tržišta prilagodili bi se postojeći programi s mogućnošću kreiranja novih,

specijaliziranih programa određenim segmentima s naglaskom na turiste i mladu populaciju. Nedostatkom provedbe navedenih prijedloga istraživanja, lako je moguće da buduće potencijalne usluge budu promašene zbog unutarnjih težnji i percepcija. Implementacijom besplatnih *wifi* zona, *hangout* prostorija, omogućilo bi zbližavanje muzeja i lokalne zajednice s naglaskom na mladu populaciju koja je i ciljna skupina svim riječkim muzejima. Brojne primjere marketinga usluga riječki muzeji mogu vidjeti i u svjetskim praksama stoga, osim educiranja zaposlenih u području marketinga, preporučuje se i benchmarking svjetskih praksi u ovom području. Muzeji bi trebali riješiti problem signalizacije i odnosa s TZ-om. Ove promjene od velike su važnosti. Smatra se da suradnja TZ-a i muzeja treba biti bolja i kako se na njoj treba međusobno poraditi. Preporuka riječkim muzejima je i da istraže mogućnost davanja najma prostora za suvenirnicu, u kojem bi se odmaknuli od zakonskih okvira koji ih koče. Povezivanjem s lokalnom zajednicom omogućilo bi proširenje ponude koje ne mogu ostvariti kao primjerice organizacija izleta. Budući da su istraživanja pokazala kako o cijeni ulaznica ne ovisi značajno njihov prihod (izuzevši privatne muzeje), na razmatranje se stavlja i ukidanje cijena ulaznica ili mogućnost uvođenja članarina koje donose i brojne pogodnosti kao što je to primjer u *The Met* muzeju.

Preporuka za daljnja i buduća istraživanja o marketingu usluga riječkih muzeja je svakako njegovo ponavljanje u 2021. godini kada će većina zamišljenih projekata za EPK 2020. biti realizirana. Ujedno tako, preporučuje se istraživanje stavova lokalne zajednice o ponudi usluga riječkih muzeja.

## LITERATURA

1. Aalst, I., Boogaarts, I., (2002), From museum to mass entertainment: The evolution of the role of museums in cities. *European Urban and Regional Studies* 9(3), str. 195–209
2. Accumulating Money, *Spend your money on doing things rather than owning things*, <http://www.accumulatingmoney.com/spend-your-money-on-doing-things-rather-than-owning-things> , (16.08.2018.)
3. Addis, M., (2005) New technologies and cultural consumption - edutainment is born!. *European Journal of Marketing*, 39 (7/8), str. 729-736.
4. Alfirević, N., Pavičić, J., Najev Čačija, Lj. i ostali, (2013), *Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija*, Zagreb; Školska knjiga
5. Amenta, C., (2010), Exploring Museum Marketing Performance: A Case Study from Italy. *International Journal of Marketing Studies*, 2 (1), str. 25 -35.
6. American Marketing Association, Dictionary, <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=M> (28.02.2018.)
7. American Marketing Association, *What Non profits Can Learn from the Met's Rebrand About Customer Experience*, <https://www.ama.org/events-training/Conferences/Pages/nonprofits-learn-from-met-rebrand-customer-experience.aspx> (05.04.2018.)
8. Artuković-Župan, I., (2016), Muzeji i QR kodovi. *Iz muzejske teorije i prakse*, 45/45, str.133-134.
9. Balloffet, P., Courvoisier, H.F. i Lagier, J. (2014) From Museum to Amusement Park: The Opportunities and Risks of Edutainment. *International Journal of Arts Management*, 16 (2), str. 4-18.
10. Božić, J., (2016), Noć muzeja - inovacija, kreacija, edukacija. *In MediasRes, časopis filozofije medija*, 5(9), str. 1349-1359.
11. Bucur V., i Wen D., (2011) *Museum marketing: Marketing the Finnish Aviation Museum through Multimodal Marketing and Social Media*. Diplomski rad. Kereva: Laurea University of Applied Sciences.
12. Buljubašić, I., Hartmann Tolić, I. i Borić, M. (2016) The impact of promotion in creative industries - The case of museum attendance. *Ekonomski vijesnik*, 29 (1), str 109-124.
13. Camerero, C., Garrido, J. M., i Vicente, E., (2011), How cultural organizations' size and funding influence innovation and performance: the case od museums. *J Cult Econ*, 35, str. 247-266.

14. Castronovo C., i Huang L., (2012) Social Media in an Alternative Marketing Communication Model. *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 6(1), str. 117-134.
15. Chan Lian Kim, J., (2009) The Consumption of Museum Service Experiences: Benefits and Value of Museum Experiences. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 18(2-3), str. 176-196.
16. Cole, D. (2008) Museum marketing as a tool for survival and creativity: the mining museum perspective. *Museum Management and Curatorship*, 23(2), str. 177-192
17. Counts, C. M. (2009) Spectacular Design in Museum Exhibitions. *Curator*, 52 (3), str. 273-288.
18. Državni zavod za statistiku, <https://www.dzs.hr/> (07.02.2018.)
19. Dječji kutak Muzeja grada Rijeke, <http://djecjikutak.muzej-rijeka.hr/> (21.08.2018.)
20. Facebook, Dječji kutak Muzeja grada Rijeke, [https://web.facebook.com/DjecjiKutakMuzejaGradaRijeke?fref=ts&\\_rdc=1&\\_rdr](https://web.facebook.com/DjecjiKutakMuzejaGradaRijeke?fref=ts&_rdc=1&_rdr) , (21.08.2018)
21. Heloísa Figueiredo Albuquerque, M. i João Bravo Lima Delgado, M. (2015) Sustainable museographies - The museum shops. *Procedia Manufacturing*, 3, str. 6414-6420.
22. Horvat, M., (2014), *Utjecaj Noći muzeja na prepoznatljivost Muzeja Slavonije u lokalnoj zajednici*. Diplomski rad. Osijek: Filozofski fakultet, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera
23. Hrvatsko muzejsko društvo, <http://hrmud.hr/>, (13.09.2018.)
24. Hume, M., (2011), How Do We Keep Them Coming?: Examining Museum Experiences Using a Services Marketing Paradigm. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 23, str. 71-94.
25. Hume, M. i ostali (2015) To Technovate or Not to Technovate? Examining the Inter-Relationship of Consumer Technology, Museum Service Quality, Museum Value, and Repurchase Intent. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 27, str. 155-182.
26. ICOM, Museum definition, [http://archives.icom.museum/hist\\_def\\_eng.html](http://archives.icom.museum/hist_def_eng.html) , (06.02.2018.)
27. Jacobsen, J., W. (2013) The community service museum: owning up to our multiple missions. *Museum Management and Curatorship*, 29(1), str. 1-18.
28. Kim, M. i Pandey, S. (2017) Why Do Non profit Performing Arts Organizations Offer Free Public Access?. *Public Administration Review*, 78(1), str. 139-150
29. Komarac, T., Ozretić-Došen, Đ., i Škare, V. (2014), Museum marketing and virtual museums in 21st century: Can museums survive without it?. *5th EMAC Regional*

*Conference - Marketing Theory Challenges in Emerging Markets/ Maja Szymura-Tyc (ur.). - Katowice : University of Economics Katowice, str.105-112.*

30. Komarac, T., Ozretić-Došen, Đ., i Škare, V. (2017) Understanding competition and service offer in museum marketing. *Academia Revista Latinoamericana de Administraci3n*, 30(2), str. 215-230.
31. Kovačević, S., Škrtić, A., (2012), Noć muzeja kao primjer vrednovanja kulturne baštine?. *Zbornik Veleučilišta u Karlovcu*, 2 (1). str. 93-103.
32. Kotler, N., Kotler P. (2000) Can Museums be all Things to All People?: Missions, Goals, and Marketing's Role. *Museum Management and Curatorship*, 18(3), str. 271-287
33. Kotler, G. N., Kotler, P. i Kotler, I. W., (2008), *Museum marketing and strategy: Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenueand Resources*. 2.izd. San Francisco: Jossey-Bass, str 21.
34. Lehman, K., (2009), Australian Museum and the Modern Public: A Marketing Context. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 39 (2), str. 87-100.
35. Maher, K., J., Clark, J., Gambill Motley, D., (2011), Measuring Museum Service Quality in Relationship to Visitor Membership: The case of Children's Museum, *Marketing Menagement*, 13(2), str. 29-42
36. Mastandrea, S., Bartoli, G., Bove, G., (2009), Preferences for Ancient and Modern Art Museums: Visitor Experiences and Personality Characteristics, *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 3(3), [online] Dostupno na: <http://eds.a.ebscohost.com.ezproxy.nsk.hr/eds/detail/detail?vid=7&sid=25c4a1c2-eff3-49ac-83c0-f15e93e70793%40sessionmgr4008&bdata=Jmxhbmc9aHI%3d#anchor=aca-3-3-164-ID0ECBCAA&AN=2009-12449-006&db=pdh> (06.02.2018.) Baza podataka: PsycARTICLES
37. McLean, F. (1994), Services Marketing: The Case of Museum, *The Service Industries Journal*, 14 (2), str. 190-203.
38. McLean, F., (1995), A Market Revolutionin Museum, *Journal of Marketing Management*, 11, str. 601-616.
39. McLearn, F., (1997), *Marketing the Museum*, prvo izdanje, Routledge, London and New York,
40. McManus, P., (1994), Procjena: Opisivanje i razumijevanje posjetitelja muzeja, njihovih potreba i reakcija., *Iz muzejske teorije i prakse*, 1/4, str. 70-73.
41. MDC, [http://mdc.hr/files/file/muzeji/statistika/tablica\\_2017\\_finalno.pdf](http://mdc.hr/files/file/muzeji/statistika/tablica_2017_finalno.pdf) , 10.08.2018.
42. #metkids, <https://www.metmuseum.org/art/online-features/metkids/>, (07.08.2018.)

43. Ministarstvo kulture, Zakon, <http://www.min-kulture.hr/default.aspx?id=78>, (05.02. 2018)
44. Moderan magazin za staru povijest, Povijest muzeja <https://www.starapovijest.eu/povijest-muzeja/>, (05.02.2018.)
45. Muzejski dokumentacijski centar, Fonoteka, <http://www.mdc.hr/hr/mdc/zbirke-fondovi/fototeka/muzej-djetinjstva/>, (21.08.2018.)
46. Muzejski dokumentacijski centar, Muzej grada Rijeke, <http://hvm.mdc.hr/muzej-gradarijeke.763%3aRKA/hr/info/>, (21.08.2018.)
47. Muzejski dokumentacijski centar, Muzejska statistika, <http://mdc.hr/hr/muzeji/muzejska-statistika/statistika-hrvatskih-muzeja/>, (06.02.2018.)
48. Muzejski dokumentacijski centar, Muzejska statistika 2017.,[http://mdc.hr/files/file/muzeji/statistika/tablica\\_2017\\_finalno.pdf](http://mdc.hr/files/file/muzeji/statistika/tablica_2017_finalno.pdf) , (10.08.2018.)
49. Muzejski dokumentacijski centar, Muzej suvremene umjetnosti, <http://hvm.mdc.hr/525:RKA/hr/info/>, (21.08.2018.)
50. Muzejski dokumentacijski centar, Posjećenost hrvatskih muzeja u 2017. godini, <http://mdc.hr/files/file/muzeji/statistika/Posje%C4%87enost%20hrvatskih%20muzeja%20u%202017.pdf> , (20.08.2018.)
51. Muzejski dokumentacijski centar, Pomorski i povijesni muzej hrvatskog primorja, <http://hvm.mdc.hr/pomorski-i-povijesni-muzej-hrvatskog-primorjarijeka.700:RKA/hr/info/> , (21.08.2018.)
52. Muzejski dokumentacijski centar, Prirodoslovni muzej, <http://hvm.mdc.hr/prirodoslovni-muzej-rijeka.600:RKA/hr/info/>, (21.08.2018.)
53. Muzejski dokumentacijski centar , Peek&Poke - Muzej informatike i informatičke opreme, [http://hvm.mdc.hr/muzej-informatike-i-informaticke-tehnologije-peek\\_poke.812.5:RKA/hr/info/](http://hvm.mdc.hr/muzej-informatike-i-informaticke-tehnologije-peek_poke.812.5:RKA/hr/info/), (21.08.2018.)
54. Muzeji Rijeka, Riječki torpedo – prvi na svijetu!, <http://www.muzej-rijeka.hr/torpedo/uvod.html>, (21.08.2018.)
55. NEMO - The Network of European Museum Organizations (2016) *Money Matters: The Economic Value Of Museums*. Karlsruhe, Njemačka: NEMO 24th Annual Conference.
56. Novi List, *Što će biti sa sadašnjom zgradom Muzeja grada Rijeke nakon preseljenja u "Benčić"?* [http://www.novilist.hr/Vijesti/Rijeka/Sto-ce-bit-sa-sadasnjom-zgradom-Muzeja-grada-Rijeke-nakon-preseljenja-u-Bencic?meta\\_refresh=true](http://www.novilist.hr/Vijesti/Rijeka/Sto-ce-bit-sa-sadasnjom-zgradom-Muzeja-grada-Rijeke-nakon-preseljenja-u-Bencic?meta_refresh=true), 21.08.2018.)
57. Novi List, *Tko je s ovogodišnje liste TripAdvisora najboljih turističkih atrakcija Kvarnera,* [http://www.novilist.hr/Vijesti/Rijeka/Tko-je-tko-s-ovogodisnje-liste-TripAdvisora-najboljih-turistickih-atrakcija-Kvarnera?meta\\_refresh=true](http://www.novilist.hr/Vijesti/Rijeka/Tko-je-tko-s-ovogodisnje-liste-TripAdvisora-najboljih-turistickih-atrakcija-Kvarnera?meta_refresh=true), (05.08.2018.)

58. Noć Muzeja, <http://nocmuzeja.hr/o-nama/>, (13.09.2018.)
59. Nikolić, M. (2013) *Klasteri i mreža muzeja u Srbiji: Vojvodina*. Postdoktorsko istraživanje. Novi Sad: Fakultet tehničkih nauka - Odjel za arhitekturu i urbani razvoj
60. Ozretić Došen, Đ., (2010.), *Osnove marketinga usluga*, 2. izmijenjeno i dopunjeno izdanje. Zagreb: Mikrorad.
61. Peek&Poke, Objava za medije- Noć muzeja, <http://www.kreativni.hr/PortContent/844/PR-Peek&Poke-Noc-muzeja.pdf>, (13.09.2018.)
62. Peek&Poke, Noć muzeja 2017., <http://www.peekpoke.hr/noc-muzeja-2017/>, (13.09.2018.)
63. Peek&Poke, O nama, <http://www.peekpoke.hr/o-nama/>, (21.08.2018.)
64. Pomorsk i povijesni muzej Hrvatskog primorja, <http://ppmhp.hr/zbirke/>, (21.08.2018.)
65. Pun kufer, Za samo 70 kuna! Noćenje u slavnoj sobi nizozemskog majstora, <https://punkufer.dnevnik.hr/clanak/spavaca-soba-u-arlesu-van-gogha---426200.html>, (05.04.2018)
66. Retschler, R., Hede, A., i White, T. (2007) Museum pricing: challenges to theory development and practice. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 12, str.163-173.
67. Statista, Number of monthly active Instagram users from January 2013 to June 2018 (in millions), <https://www.statista.com/statistics/253577/number-of-monthly-active-instagram-users/>, (10.08.2018.)
68. The Works of Vincent Van Gogh in Museums, <https://www.vangoghgallery.com/museum/list.html>, (05.04.2018.)
69. The Met, <https://www.metmuseum.org/events/programs>, (20.04.2018.)
70. The Met, An over view of the Museum, <https://www.metmuseum.org/press/general-information/2010/an-overview-of-the-museum>, (07.08.2018.)
71. The Met College Gropu, <https://www.metmuseum.org/learn/university-students-and-faculty/college-group>, (09.08.2018.)
72. The Met, Educators, <https://www.metmuseum.org/learn/educators>, (09.08.2018.)
73. The Met, Free programs for adults, <https://www.metmuseum.org/-/media/files/events/programs/free-programs-for-adults.pdf>, (09.08.2018.)
74. The Met/Teen, <https://www.metmuseum.org/learn/teens>, (07.08.2018.)
75. The Met, Professional Learning Community, <https://www.metmuseum.org/events/programs/met-studies/k12-educator-programs/met-professional-learning-community>, (09.08.2018.)



76. The Met, karta muzeja, <https://www.metmuseum.org/-/media/files/visit/met-fifth-avenue-map.pdf>, (17.08.2018.)
77. The Met, Member Count, <https://rsecure.metmuseum.org/membership/members-count/Member-with-Evening-Hours>, (09.08.2018.)
78. The Met, University students and faculty, <https://www.metmuseum.org/learn/university-students-and-faculty>, (09.08.2018.)
79. The Olympic museum, <https://www.olympic.org/museum/visit/birthday>, (10.08.2018.)
80. Travel with The Met, <https://www.metmuseum.org/-/media/files/join-and-give/travel-with-the-met/2017/preview-final.pdf>, (20.04.2018.)
81. TripAdvisor, Museum in Rijeka, [https://www.tripadvisor.com/Attractions-g297516-Activities-c49-Rijeka\\_Primorje\\_Gorski\\_Kotar\\_County.html](https://www.tripadvisor.com/Attractions-g297516-Activities-c49-Rijeka_Primorje_Gorski_Kotar_County.html), (21.08.2018.)
82. TripAdvisor, *Top 25 Museums – Europe*, (<https://www.tripadvisor.co.uk/TravelersChoice-Museums-cTop-g4>), (20.04.2018.)
83. TripAdvisor, The Metropolitan Museum of Art, Review: Rooftop bar with a view, [https://www.tripadvisor.com/ShowUserReviews-g60763-d105125-r529299465-The\\_Metropolitan\\_Museum\\_of\\_Art-New\\_York\\_City\\_New\\_York.html](https://www.tripadvisor.com/ShowUserReviews-g60763-d105125-r529299465-The_Metropolitan_Museum_of_Art-New_York_City_New_York.html), (20.04.2018.)
84. Turistička zajednica grada Rijeke, Muzeji i zbirke, [http://www.visitrijeka.hr/Sto\\_vidjeti/Muzeji\\_i\\_zbirke](http://www.visitrijeka.hr/Sto_vidjeti/Muzeji_i_zbirke), (21.08.2018.)
85. Turistička zajednica grada Rijeke, Muzej grada Rijeke, [http://www.visitrijeka.hr/Sto\\_vidjeti/Muzeji\\_i\\_zbirke/Muzej\\_grada\\_Rijeke](http://www.visitrijeka.hr/Sto_vidjeti/Muzeji_i_zbirke/Muzej_grada_Rijeke), (21.08.2018.)
86. Van Gogh Gallery, <https://www.vangoghgallery.com/museum/list.html>, (05.04.2018.)
87. Vassiliadis, A. C. i Charis Belenioti, Z. (2017) Museums & Cultural Heritage via Social Media: An Integrated Literature Review. *Tourismos: An International Multidisciplinary Journal of Tourism*, 12(3), str. 97-132.
88. Visit Rijeka, Muzeji grada Rijeke [http://www.visitrijeka.hr/Sto\\_vidjeti/Muzeji\\_i\\_zbirke/Muzej\\_grada\\_Rijeke](http://www.visitrijeka.hr/Sto_vidjeti/Muzeji_i_zbirke/Muzej_grada_Rijeke), (21.08.2018.)
89. When you work at museum, <http://www.whenyouworkatmuseum.com/post/169433740687/museum-dance-off-5-the-last-dance>, (13.08.2018.)
90. Wired, *The SFMOMA's New App Will Forever Change How You Enjoy Museums*, <https://www.wired.com/video/2016/05/the-sfmoma-s-new-app-will-forever-change-how-you-enjoy-museums/>, (16.03.2018.)

91. Wallence - Reader's, L. (2001), *Service to People: Challenges and Rework: How Museums Can Become More Visitor-centered*. New York: Lila Wallence-Reader's Digest Found, str. 68.
92. Youtube, MMSU, <https://www.youtube.com/user/mmsurijeka>, (21.08.2018.)
93. Youtube, *VAN GOGH BNB - LEO Burnett CHICAGO Cannes Lions 2016*, [https://www.youtube.com/watch?time\\_continue=115&v=oyJQNuAppE8&ab\\_channel=BrandBuffet](https://www.youtube.com/watch?time_continue=115&v=oyJQNuAppE8&ab_channel=BrandBuffet), (05.04.2018.)

## POPIS SLIKA

Slika 1. Tipologija muzeja u Hrvatskoj 2016. godine.....	5
Slika 2. Rezultat okretanja muzeja potrebama marketinga .....	9
Slika 3. Posjetitelji u fokusu poslovanja muzeja.....	12
Slika 4. Faktori utjecaja na <i>Edutainment</i> iskustvo pojedinca.....	13
Slika 5. Dječja interaktivna mapa muzeja The Met .....	16
Slika 6. Dječji vremeplov The Met muzeja.....	16
Slika 7. Online pretraživanje publikacija The Met muzeja.....	18
Slika 8. <i>Rose room</i> , The Met muzej .....	19
Slika 9. <i>The Cafeteria</i> , obiteljska blagovaonica u The Met muzeju .....	19
Slika 10. Katalog putovanja pod vodstvom The Met muzeja .....	20
Slika 11. Primjer pogodnosti članstva u The Met muzeju .....	21
Slika 12. The Met online kupovina .....	22
Slika 13. The Met mobilna aplikacija .....	23
Slika 14. Replika sobe Van Gogh-a u Chicago-u.....	23
Slika 15. Mobilna aplikacija Rijks muzeja u Amsterdamu .....	25
Slika 16. Instagram profil Van Gogh muzej i <i>live stream</i> .....	26
Slika 17. Lokalitet Muzeja grada Rijeke i Pomorsko povijesnog muzeja Hrvatskog primorja	33

## POPIS TABLICA

Tablica 1. Popis deset najboljih muzeja svijeta prema TripAdvisoru .....	15
Tablica 2. Posjećenost riječkih muzeja u periodu od 2014. do 2017. ....	31
Tablica 3. Analiza marketinških promotivnih aktivnosti online platformi muzeja.....	34
Tablica 4. Posjećenost riječkih muzeja na manifestaciji <i>Noć muzeja</i> od 2014. do 2018. ....	38
Tablica 5. Postotak posjećenosti manifestacije <i>Noć muzeja</i> u odnosu na broj posjetitelja u tekućoj godini. ....	39
Tablica 6. Profesionalni profil osoba u muzeju koje obnašaju marketinške aktivnosti .....	42
Tablica 7. Prikaz usluga koje se nude u riječkim muzejima .....	45

## PRILOZI

Prilog 1. Poziv za sudjelovanje u istraživanju

Poštovani \*\*\*,

moje ime je Emanuela Cvetinović i studentica sam na Ekonomskom fakultetu, Sveučilišta u Zagrebu na smjeru Marketing. *Marketing usluga riječkih muzeja* tema je mog diplomskog rada i izrađujem ga pod vodstvom mentorice **prof. dr. sc. Đurdane Ozretić Došen**.

Obzirom na marketinške aktivnosti Vašeg muzeja, njegovo uključivanje u istraživanje značajno bi doprinijelo proučavanju marketinških aktivnosti u riječkim muzejima, te Vas stoga molim za suradnju. U diplomskom radu istražujem:

- a) razinu upoznatosti s marketingom usluga i njegovu primjenu u riječkim muzejima,
- b) nude li se (ako da, koje i kakve) dodatne usluge osim izloženih eksponata u riječkim muzejima,
- c) mišljenja i stavovi ključnih osoba zaposlenih u riječkim muzejima o trendovima u marketingu usluga muzeja.

Analizom rezultata istraživanja dobit će se **uvid u praksu najuspješnijih riječkih muzeja i marketinških aktivnosti** koje oni provode sve s **ciljem kreiranja preporuka za poslovanjemuzeja u gradu Rijeci, ali i Republici Hrvatskoj**. Uvid u rezultate istraživanja bit će moguć nakon obrane diplomskog rada.

U svrhu prikupljanja potrebnih podataka provodim **intervjue** u trajanju od 30 minuta s osobama koje odlučuju o marketinškim aktivnostima muzeja kao i voditeljima odjela marketinga muzeja. Obvezujem se da je ispitanicima zajamčena **potpuna anonimnost** te da zvučni zapisi niti transkripti neće biti dostupni trećim osobama. Napominjem da je prikupljanje podataka **isključivo u znanstvene svrhe**. Molim Vas da me kontaktirate za povratnu informaciju, može i telefonski (podatci navedeni niže). Iznimno bih cijnila Vašu spremnost na suradnju u provođenju istraživanja!

Srdačan pozdrav,

Emanuela Cvetinović, studentica na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu, smjer Marketing  
e-mail: [emanuela.cvetinovic@gmail.com](mailto:emanuela.cvetinovic@gmail.com); mobitel: 095 917 7911

## Prilog 2. Vodič za dubinski intervju

### 1. DIO – marketing u muzeju

- Percipiranje pojma Marketing.
- Postoje li osobe koje u muzeju rade u području marketinga?
- Postoji li potreba za marketingom u muzeju?
- Koji je profesionalni profil osoba koje obavljaju marketinške aktivnosti u muzeju (što su po struci)?

### 2. DIO - marketing usluga muzeja

- Koji se proizvodi i usluge nude u muzeju?
- Koje se to osnovne, dodatne i potencijalne usluge u muzeju?
- Koji je profil posjetitelja koji posjećuju muzej? Koji je ciljni segment?
- Na koji se način prate potrebe posjetitelja?
- Kakva je uloga posjetitelja u oblikovanju usluga muzeja?
- Na koji način muzej određuje svoje cijene?
- Koji su preferirani oblici promocije?

### 3. DIO - trendovi u marketingu usluga muzeja

- Stav prema dodatnim uslugama kao što su ugostiteljski sadržaj, multimedijalni sadržaji, glazbena događanja unutar muzeja, proslave rođendana (...).
- Uloga i važnost muzejske prodavaonice.
- Upotreba tehnoloških pogodnosti poput: mobilnih aplikacija, audio vodiča, online trgovine.
- Postoji li suradnja turističke zajednice i muzeja u oblikovanju usluga?
- Stav prema virtualnim muzejima.
- Stav prema spoju zabave i edukacije.
- Stav prema manifestaciji „Noć muzeja“.

## **ŽIVOTOPIS AUTORA**

**Datum rođenja:** 27.08.1991., Rijeka

### **Obrazovanje**

2006. - 2010.	Srednja stručna sprema SŠ dr. Antuna Barca, Crikvenica
2010. - 2015.	Sveučilišna prvostupnica ekonomije Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija Smjer: Menadžment slobodnog vremena i događaja
2015. - danas	Sveučilišni diplomski studij Poslovne ekonomije - Marketing Ekonomski fakultet, Zagreb

### **Jezici**

Hrvatski	Materinji
Engleski	Aktivno
Njemački	Pasivno
Talijanski	Pasivno