Kreativno brendiranje i financiranje muzeja

Slukan, Ivana

Master's thesis / Diplomski rad

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Academy of Arts and Culture in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Akademija za umjetnost i kulturu u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:251:526761

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**

AKADEMIJA ZA UMJETNOST I KULTURU U OSIJEKU

THE ACADEMY OF ARTS AND CULTURE IN OSIJEK

Repository / Repozitorij:

Repository of the Academy of Arts and Culture in Osijek

zir.nsk.hr

SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU

dabar

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU
AKADEMIJA ZA UMJETNOST I KULTURU
ODSJEK ZA KULTURU, MEDIJE I MENADŽMENT
SVEUČILIŠNI DIPLOMSKI STUDIJ KULTUROLOGIJE

IVANA SLUKAN

KREATIVNO BRENDIRANJE I FINANCIRANJE MUZEJA

DIPLOMSKI RAD

MENTOR: doc.dr.sc. Ivana Bestvina Bukvić

KOMENTOR: dr.sc. Igor Mavrin

Osijek, 2019

. . .

Želim zahvaliti mentorici doc.dr.sc. Ivani Bestvini Bukvić na susretljivosti i nesebičnoj pomoći.

Posebno hvala mentoru dr.sc. Igoru Mavrinu na strpljenju i vodstvu.

Najveće hvala mojim roditeljima i bratu na razumijevanju i podršci tijekom studiranja.

SADRŽAJ

1. UVOD 1

2. O BRENDU 3

2.1. Povijest brenda 3

2.2. Definicija brenda 3

2.3. Elementi brenda 4

3. KREIRANJE BRENDA I NJEGOVA TRŽIŠNA VRIJEDNOST 6

3.1. Kako stvoriti brend i koja je njegova vrijednost? 6

3.2. Obilježja brenda 7

3.3. Odraz brenda i njegove tržišne vrijednosti na kulturu 8

3.4. Odrednice brenda 9

3.5. Opće odrednice brendiranja u umjetnosti 13

3.6. Vizualni identitet u kulturi 14

4. KREATIVNOST I STVARANJE BRENDA 16

4.1. Na krilima kreativnosti... i kako je kreativnost stupila na tržište? 16

4.2. Kreativno brendiranje 18

4.3. Muzeji kao potencijal 19

5. MUZEJI SUTRAŠNJICE POMOĆU KREATIVNOG BRENDIRANJA 21

5.1. Od muzeja do kreativnog muzeja 21

5.1.1. Klasteri 21

5.1.2. Individualne procjene i samoprocjene kreativnih potencijala 22

5.1.3. Novo doba – nove metode: *outreach work* 22

5.1.4. Kritičari društva 23

5.1.5. Partnerstvo stvara mreže 23

5.1.6. Tržišno natjecanje 24

5.2. Primjeri dobre prakse 25

5.2.1. Muzej vučedolske kulture ... 25
5.2.2. Muzej krapinskih neandertalaca ... 28
5.2.3. Muzej Marton ... 30
5.3. Značenje marketinga u muzejima ... 32
6. KAKO SE KREATIVNI MUZEJI FINANCIRAJU? ... 36
6.1. Zakon o muzejima ... 36
6.2. Proračunsko financiranje ... 36
6.3. Fundraising ... 38
6.4. Vlastiti prihod ... 41
6.5. Donacije i sponzorstva ... 42
6.6. Projektno financiranje ... 44
6.7. *Crowdfunding* ili skupno financiranje ... 46
6.8. Manifestacije ... 46
6.8.1. Noć muzeja kao primjer samoodržive manifestacije ... 47
7. EMPIRIJSKI DIO ... 50
7.1. Određenje problema istraživanja ... 50
7.1.1. Problemi i cilj ... 50
7.1.2. Hipoteze ... 51
7.2. Metodologija ... 51
7.2.1. Način provođenja ... 52
7.2.2. Uzorak ... 52
7.2.3. Postupci i instrumenti ... 52
7.3. Obrada podataka i rasprava ... 56
8. ZAKLJUČAK ... 63
LITERATURA ... 64
PRILOZI ... 69

SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU

AKADEMIJA ZA UMJETNOST I KULTURU U OSIJEKU

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

kojom ja, Ivana Slukan, potvrđujem da je moj diplomski rad pod naslovom Kreativno brendiranje i financiranje muzeja te mentorstvom doc.dr.sc. Ivane Bestvine Bukvić i dr.sc. Igora Mavrina rezultat isključivo mojega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima i oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio diplomskog rada nije napisan na nedopušten način, odnosno da nije prepisan iz necitiranog rada, pa tako ne krši ničija autorska prava. Također izjavljujem da nijedan dio ovoga diplomskog rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanove.

U Osijeku, _____

Potpis

_____

SAŽETAK

Brendiranje je na hrvatskoj kulturnoj sceni još uvijek u povojima. Stoga, su čelni ljudi, poput ravnatelja, tj. menadžera, u kulturnim ustanovama, nositelji promjena glede prepoznavanja važnosti brendiranja i implementiranja u postojeće marketinške strategije, s ciljem privlačenja nove publike. Ne smije se zanemariti da dobar proizvod, ma koliko on bio izvrstan, mora imati i (dobru) promidžbu, jer se upravo brendiranjem proizvod usađuje u svijest svojih krajnjih potrošača, u suprotnom, biva nedovoljno prepoznat ili trajno zaboravljen.

U radu će biti prikazano kako jačati imidž kulturne ustanove, odnosno, muzeja, uz pomoć kreativnog brendiranja te kako jedna takva institucija može postati samoodrživa koristeći različite modele financiranja, koji će crpiti svoju snagu iz već spomenute kreativnosti, a muzeje učiniti mjestom interakcije, širenja znanja, susreta, mjesta kojeg pamtimo po vrijednostima koje ga stavljaju na mjesto prioriteta.

Ključne rječi: brend, muzej, brendiranje, kretivno brendiranje, financiranje

SUMMARY

Croatian cultural scene is only beginning to apply branding. Therefore, cultural institutions principals, i.e. managers are in charge of conducting the changes in the area of recognition of the branding importance and its implementation in the existing marketing strategies, all with the goal of attracting new audience. No matter how great the product is, it has to have (good) advertising because with branding, the product is being implanted in the mind of it's consumers, otherwise it will be sufficiently recognized or gets permanently forgotten.

In the pages that follow, it will be shown how to make cultural institution's, i.e. museum reputation stronger by using creative branding, how can that institution become self-sustaining by using different models of financing which will draw it's strenght from creativity and make museums place of interaction, knowledge spreading, meetings, known for its valuables that puts it at priority list.

Key words: brand, museum, branding, creative branding, financing

1. UVOD

Koncept kreativnih muzeja označava stvaranje inovativne prakse u muzejima, i drugim kulturnim ustanovama. Upravo ta inovativna praksa, proizlazi iz činjenice da se mijenjanjem tehnologije, mijenja i način ponašanje publike u muzejima. Publika danas, kojoj se potrebno prilagođavati, ne bi li ju zadržali, traži fleksibilnost i jedinstven pristup, koji je potrebno prepoznati. Upravo takvom konceptu pristupa ovaj rad zagovarajući kreativnost i kreativne ideje kao nit vodilju.

Svrha istraživanja ovog rada je prikazati da kreativnost može muzej kao instituciju kulture učiniti samoodrživom. Cilj ovog rada je pomoću postavljenih hipoteza dokazati (ili opovrgnuti) pretpostavku kako bilo koji muzej, koji prihvati kreativnost kao pogonsku snagu svoje institucije, može postati neovisan i isticati se u moru istih muzeja, kojima je većini, jedno zajedničko – premalo financijskih sredstava i premalo publike.

U radu će biti postavljene tri hipoteze koje su se odredile na temelju poznavanja i saznanja u kulturnoj stvarnosti, te će na kraju provedenog istraživanja i obrade dobivnih rezultata biti testirane, a potom će se donijeti zaključak o njihovom prihvaćanju ili odbacivanju.

Rad je strukturiran u osam cjelina, počinje uvodom u kojem se predstavlja predmet istraživanja, navode se cilj i svrha rada. Nakon uvoda donosi se općenito poglavlje o brendu, njegovim elementima, vizualnom identitetu kao i nastanku te tržišnoj vrijednosti. Iduće poglavlje povezuje prethodno kroz stavku kreativnosti, koja je ključ pri stvaranju brenda, što znači da će poglavlje govoriti o kreativnosti i pitanju konkurencije, a uvest će se i pojam kreativnog brendiranja. Nakon toga predočit će se muzeji-začetnici, koji su na tragu kreativnosti razvili koncept brendiranja, a kraj poglavlja donosi i osvrt na značenje marketinga u brendiranju. Iduće poglavlje je poglavlje posvećeno financiranju, gdje se govori o nekoliko vrsta financiranja koje bi najbolje mogle biti implementirane u priču o kreativnom brendiranju. Kraj poglavlja donosi prikaz o tome kako manifestacije koje organiziraju muzeji mogu biti izvor mogućeg financiranja, ali i prepoznavanja brenda.

Nakon teorijskog dijela, slijedi empirijski dio i poglavlje u kojem će se metodom dubinskog intervjua, razraditi spomenute hipoteze, koje će se potom obradom prikupljenih podataka i analizom rezultata prihvatiti ili opovrgnuti. Zaključak će objediniti sve prezentirane činjenice i

spoznaje te će ukazati na njihovu primjenjivost. Na kraju rada nalazi se popis literature s prilozima.

Za potrebe donošenja zaključaka o postavljenim pretpostavkama prikupljeni su dostupni, relevantni i recentni podaci. Oni prvenstveno obuhvaćaju: znanstvenu i stručnu knjižnu građu te znanstvene i stručne članke u časopisima. Korišteni su ujedno i sadržaji objavljeni na internetskim stranicama vezani za teme bendiranja i financiranja kulture. Korištene znanstveno-istraživačke metode su: metoda deskripcije, metoda generalizacije, metoda klasifikacije, povijesna metoda te metoda analize i sinteze. Istraživački dio rada proveden je na području Republike Hrvatske, s naglaskom na Istočnu Hrvatsku.

2. O BRENDU

„Budite svoj najbolji kupac. Živite životnim stilom svojih kupaca.“

Milena Glimbovski

2.1. Povijest brenda

„Riječ *'brend'* izvorno dolazi od riječi *'brandr'* u značenju gorjeti, gdje se u početcima upotrebljavala za obilježavanje stoke, a sve kako bi se dokazalo vlasništvo“ (Vranešević, 2007 prema Peić, 2016: 3) . U davno antičko doba, „proizvođači su označavali svoje proizvode kako bi se razlikovali od drugih, a označavanje je postalo vrlo važno onog trenutka kada se određeni proizvod počeo prodavati izvan mjesta proizvodnje – na sajmovima“ (Vranešević, 2007 prema Peić, 2016: 3). „Znakovi su u prošlosti morali biti vrlo jednostavni, kako bi ih mogli prepoznavati i nepismeni ljudi, a brend dobija veće značenje tek tijekom industrijske revolucije kada se na tržištu pojavilo sve više proizvođača“ (Vranešević, 2007 prema Peić, 2016: 3). Danas se „koncept brenda najčešće koristi za označavanje i identifikaciju proizvođača ili prodavatelja proizvoda ili usluge - oni se mogu kupiti, prodati, posuditi ili iznajmiti, ali i zaštititi na nacionalnoj i globalnoj razini“ (Majerova et al., 2013: 88).

2.2. Definicija brenda

Kako je navedeno u radu Majerova et al. (2013) prema Krajinović, Jadreško i Bosna (2015), „brend je znak koji kupci koriste kako bi razlikovali jedan proizvod od drugoga te ga uobičajeno koriste kupci za procjenu kvalitete prilikom kupnje“ (Krajinović, Jadreško i Bosna (2015: 88). „Američka marketinška asocijacija (AMA) definira brend kao ime, termin, znak, simbol, dizajn ili kombinaciju istih usmjerenu ka identifikaciji proizvoda ili usluga nekog proizvođača ili grupe proizvođača i njihovo razlikovanje od proizvoda ili usluga konkurencije“ (Majerova et al., 2013: 88). Istraživanje iz 2012. godine govori „kako je kreiranje jedinstvenog i prestižnog imidža - brenda moćno oruđe za ekspanziju njegova prepoznavanja na kulturnoj ili bilo kojoj drugoj mapi“ (Bolfek, Jakičić i Lončarić, 2012: 366). Između ostalog, mogao bi to biti i razlog za posjetu i povećanje potrošnje po posjetitelju. Njihov model može se primjeniti i na sferu kulture i kulturnog menadžmenta za potrebe ovog rada. „Primjenimo li njihove ideje, može se uvidjeti da stvaranjem respektabilnog i modernog brenda te afirmacijom i evolucijom njezina konkurentskog identiteta i vanjske reputacije, ono postaje alat strateškog upravljanja“ (Bolfek, Jakičić i Lončarić, 2012: 366).

„Brendiranje ima, prije svega, za cilj njezin daljnji dinamični razvoj i ekonomski polet“ (Bolfek, Jakičić i Lončarić, 2012: 366). Autori, Bolfek, Jakičić i Lončarić (2012) ističu da postojanjem jasnog i prestižnog imidža, šarma i 'duha' određene kulturne institucije uvelike se utječe na konačnu odluku što će ljudi posjetiti. „Zastupano će brendiranje instituciju činiti jedinstvenom i prepoznatljivom među rastućom konkurencijom na kulturnom tržištu“ (Bolfek, Jakičić i Lončarić, 2012: 366). Ono što je posebno važno prema Bolfek, Jakičić i Lončarić (2012) je da „pored vizualnih sadržaja (logo, simboli, dizajn, boje i dr.) i propagandnih poruka u vidu slogana, brend kulturne institucije treba višeslojno dočarati 'obećanje' posjetitelju o drugačijem iskustvu i jedinstvenom doživljaju, stoga, smisao i srž definiranja brenda sastoji se u određivanju njegova sublimiranog i prepoznatljivog konkurentskog identiteta kojim će se, na primjeren način, prezentirati svi ključni resursi“ i potencijali upravo institucije koju zastupamo (Bolfek, Jakičić i Lončarić, 2012: 366).

2.3. Elementi brenda

Pavlek (2017) ističe da „marke predstavljaju sumu obilježja, kao što su ime, znak, dizajn po kojima kupci mogu raspoznati ili razlikovati robe i usluge prema njihovom porijeklu i vlasništvu (Pavlek, 2017: 62). „Naziv marka je grčkog porijekla – μάρκα, samo se kod nas udomaćio kao i u mnogim drugim zemljama, a usvojen je gotovo u svim slavenskim jezicima“ (Pavlek, 2017: 62). Kod nas su „u početku autori upotrebljavali, odnosno pisali uz marku i brand, ali se danas već udomaćio naziv brend“ (Pavlek, 2017: 62). „Sastavni elementi brenda su prema Ajduku (2015) identitet brenda, vrijednost brenda, prepoznaljivost i svijest o brendu“ (Ajduk, 2015: 5).

1. „Identitet brenda (eng: *Brand Identity*) je vizualna i verbalna manifestacija korporativnog, proizvodnog, uslužnog, brenda neke sredine, i pojedinca kao brenda“ (Ajduk, 2015: 5).
2. „Vrijednost brenda (eng: *Brand Equity*) predstavlja mjeru investicija koje je organizacija uložila u brend“ (Ajduk, 2015: 5).
3. „Prepoznatljivost brenda (eng: *Brand Recognition*) je akumulirana masa pozitivnih osjećaja o brendu u svijesti pojedinca“ (Ajduk, 2015: 5).
4. „Svijest o brendu (eng: *Brand Awareness*) su načini formiranja informacije o postojanju brenda“ (Ajduk, 2015: 5).

Dok Vranešević (2007 prema Landikušić, 2018) tvrdi da se „marka sastoji od naziva i znaka marke, ali i ostalih elemenata, te aktivnosti koje proizvođači dodjeljuju nekom proizvodu, usluzi ili ideji da bi na taj način obavijestili tržište o njihovoj jedinstvenosti općenito i u odnosu prema konkurentskim proizvodima - pod markom se podrazumijeva naziv, simboli i svi čulima zamjetljivi podražaji koji se povezuju sa značajkama proizvoda i uslugama te njihovim funkcionalnim ili psihološkim koristima" (Vranešević 2007 prema Landikušić, 2018: 14).

3. KREIRANJE BRENDA I NJEGOVA TRŽIŠNA VRIJEDNOST

U početku brend je bio jednostavan proizvod, tj. simbol dosljednosti koji je označavao kvalitetu proizvoda, količinu i cijenu, a imidž kojeg je brend stekao na tržištu ga je u konačnici i održavao. Za razliku od samog početka stvaranja brenda, danas je brend vrlo važan u društvu, a njegovi su utjecaji veći i širi nego ikada prije, što potvrđuje i Olins (2008) kada kaže da je „kreiranje marke otišlo toliko daleko od svojeg komercijalnog podrijetla da je njegov utjecaj praktički nemjerljiv u društvenom i kulturološkom smislu“ (Olins, 2008: 25). „Kreiranje brendova danas je postupak koji se čini nezaustavljiv gdje god se pojavljuje“ pa tako pronalazimo brendove koji se stvaraju u poslovanju, umjetnosti, sportu, turizmu i sl. (Bolfek, Jakičić i Lončarić, 2012: 249). Oni su svojom pojavom postali društvena i kulturna snaga, ali i moć koji imaju veliki utjecaj na društvo u cjelini (Olins, 2008).

3.1. Kako stvoriti brend i koja je njegova vrijednost?

Brendove na tržištu možemo podijeliti na brend s kojim se trguje između tvrtki i na brend koji tvrtka prodaje potrošačima. Također postoje i korporativni brendovi koji postaju sve značajniji jer su im određeni resursi isprepleteni (partneri, dobavljači, klijenti, dioničari i sl.). U današnje vrijeme, rukovodeći ljudi imaju sve veći stupanj obrazovanja te samim time postaju zainteresiraniji za tvrtku koja stoji iza određenog brenda, pa se korporativni brendovi trude postići što veći stupanj vidljivosti na tržištu. Brendove možemo podijeliti na mnogo kategorija i potkategorija, stoga, je lako zaključiti da brend nije jednostavno klasificirati. Kada stvorimo određeni brend, moguće ga je dugo održavati na tržištu uz uvjet da se istim dobro upravlja. Mnogi brendovi na tržištu često ostanu nezamijećeni jer njihovo održavanje zahtijeva velika ulaganja, odlučnost, kreativnost i mnogo truda. „U svijetu stvaranja brendova ne postoji univerzalno pravilo kako stvoriti brend, odnosno, svijet stvaranja brendova pun je iznimaka koje je kasnije teško kopirati“ (Olins, 2008 prema Peić, 2016: 19). Kreiranje brenda može se „opisati kao stvaranje i održavanje međusobnog povjerenja, odnosno ispunjavanje danog obećanja potrošačima“ (Olins, 2008 prema Peić, 2016: 19).

Ukoliko brend podijelimo po dimenzijama uočit ćemo četiri moguće dimenzije ili četiri vektora:

1. Proizvod – ono što organizacija proizvodi i prodaje
2. Okruženje – mjesto proizvodnje i prodaje
3. Komunikacija – način na koji se potrošačima predstavlja (govori) o brendu

4. Ponašanje – kako se pojedinac koji zastupa neki brend ponaša u interakciji s drugim pojedincem ili samom organizacijom (Olins, 2008 prema Peić, 2016).

U svom radu Peić (Olins, 2008 prema Peić, 2016) navodi da sve što se proizvodi ili se planira proizvoditi jest proizvodni brend. Dizajn u kombinaciji sa funkcijom brenda određenog proizvoda iznimno su važni za uspjeh brenda, no ne smiju se zanemariti ni ostali vektori koji imaju ključnu ulogu kod prodaje i pružanja usluga potrošačima. Također, ističe Peić (Olins, 2008 prema Peić, 2016) da su okruženja i iskustva oduvijek bila vrlo važna jer je potrošačima u mnogo slučajeva okruženje presudan čimbenik (potrošači svjesno ili podsvjesno odabiru okruženje koje im se sviđa). Okruženje, u slučaju kreiranja brenda naziva se iskustvima brenda.

Peić (Olins, 2008 prema Peić, 2016) ističe kako, proizvođači, osim svojim proizvodima, najveću pažnju posvećuju na komunikaciju s potrošačima. Sve brendove možete osjetiti, vidjeti ili dodirnuti, ali svaki proizvod znatno ovisi o izgledu odnosno o grafičkom prikazu koji ga razlikuje od ostalih. Za neke brendove iznimno je važno da je u kvalitetnom okruženju i u samom početku isticat će se od mase sličnih proizvoda. Na sva tri, već ranije spomenuta vektora, može se utjecati dok se ponašanje ne može grafički izraziti, dotaknuti ili opipati. Gotovo svi brendovi spoj su četiri vektora i brendovi moraju biti ustrajni u njima kako bi pronašli svoje mjesto među potrošačima (Olins, 2008 prema Peić, 2016).

3.2. Obilježja brenda

„Melissa Davis, teoretičarka brendiranja i komunikacije, ističe da uspješan brend mora posjedovati sljedeća obilježja: priču, kontekst, stil, ton i ime“ (Davis, 2005 prema Dabo, 2012: 74).

Priča – „brend mora imati 'dobru priču', odnosno jasnu poruku koju mogu razumjeti svi, ne samo ciljana publika - dobra priča podrazumijeva razumljivost i transparentnost, a poruka koja se šalje pozicionira brend te čini njegovu kvalitetnu osnovu“ (Davis, 2005 prema Dabo, 2012: 74).

Kontekst – „brend ne funkcionira izolirano, već u različitim društvenim okruženjima u kojima djeluje i njegova ciljana publika - kontekst podrazumijeva potpuno okruženje u kojem se brend nalazi, od svakodnevnih događaja i globalnih trendova, do politike, urbane kulture i mode - također, kontekst uključuje postojeća znanja koja publika ima o brendu, a vrlo je važno intenzivno pratiti i ulične trendove koji se odražavaju na potrošačke navike, stavove i

ponašanja, a koji mogu biti odličan pokazatelj smjera u kojem se brend treba razvijati“ (Davis, 2005 prema Dabo, 2012: 74).

Stil – „stil brenda prvo je njegovo obilježje koje publika uočava i s kojim se poistovjećuje - stil je vanjsko obilježje poruke koju brend želi poslati, a mora sadržavati 'dušu' brenda, odnosno emocionalni element koji će ostaviti pozitivan ili negativan dojam na publiku - stil šalje poruku o stavu koji brend šalje, a koju publika može prihvatiti ili odbaciti“ (Davis, 2005 prema Dabo, 2012: 74).

Ton – „ton podrazumijeva način na koji se poruke plasiraju u javnost, vizualni identitet oglašivačkih poruka, osobe ili lica koje publika povezuje s brendom ili organizacijom i slično, a to su ujedno stavke koje stvaraju jak dojam kod publike i proizlaze iz odabira dizajna i komunikacijskih alata te oblikuju diferencijaciju u odnosu na ostale slične brendove - ton brenda može se mijenjati s njegovim razvojem i rastom“ (Davis, 2005 prema Dabo, 2012: 74).

Ime – „ime ili naziv može biti vrlo emocionalan faktor u percepciji brenda - publika stvara vrlo intenzivan dojam o imenu tako da ga prihvaća ili posve odbija, a ime proizvoda često se navodi kao jedan od razloga mogućeg propadanja novih brendova pri plasiranju na tržištu“ (Davis, 2005 prema Dabo, 2012: 74).

3.3. Odraz brenda i njegove tržišne vrijednosti na kulturu

Kreiranje brenda rasprostranjeno je na sferu obrazovanja, sporta, mode, putovanja, umjetnosti, kazališta, književnosti, regije, nacije i mnogih drugih područja (Olins, 2008). „Kreiranje marke se sve više primjenjuje u neprofitnim i dobrotvornim organizacijama koje se na osjećajnoj razini ljudskog srca i uma natječu s komercijalnim markama za novac potrošača. Marke i ideja o njihovu stvaranju najznačajniji su dar koji je trgovina ikad dala popularnoj kulturi“ (Olins, 2008: 15-16).

Prema Jalšovec (2016), „kako je poznato, muzeji se prvotno počinju osnivati s ciljem prikupljanja i arhiviranja svojih zbirki te proizvodnje znanja i otvaranja svojih zbirki javnosti, no do kopernikanskog obrata dolazi prenamjenom funkcije muzeja postavljanjem na pijedestal: posjetitelja - transformacijom koja je označila promjenu paradigme u izlagačkoj djelatnosti muzeja u periodu nakon Prvog svjetskog rata kada je uslijedila modernizacija muzejskih ustanova“ (Jalšovec, 2016: n.p.). „U eri digitalne tehnologije, prisutnost medija i medijalizacija prostora izložbe reducira i iskrivljuje ulogu promatrača, a u tom bi smislu izložba

trebala posjetitelju biti dužna dati kompletan doživljaj, odnosno iskustvo recepcije koje djelujući na osjetila, evocira razne konotacije – prvenstveno fokus na samog čovjeka i njegovu egzistenciju u suvremenom vremenu“ (Jalšovec, 2016: n.p.). Ističe Jalšovec (2016), ono što je prijeko potrebno „je osuvremenjivanje stalnog postava muzeja i vraćanje u život njegovih izložaka, što je postala učestala praksa kod muzeja tradicionalne strukture koji moraju svoj postav prilagoditi, ako već nisu u mogućnosti napraviti drastičnije preinake u arhitektonskoj konstrukciji, u skladu sa zahtjevima vremena“ (Jalšovec, 2016: n.p.). „S druge strane, neke izložbe ne zahtijevaju materijalizaciju da bi bile realizirane, već podrazumijevaju virtualno ostvarenje“ (Jalšovec, 2016: n.p.).

Isto tako, Jalšovec, (2016) se dobro obrušuje na problematiku, kako ju ona naziva, „parazita suvremenog doba – medija i institucija, koje potiču navedene izložbe, stavljaju breme na djelatnike svijeta umjetnosti da potraže nove mehanizme kojima će odgovoriti izazovima današnjice kako bi zadržali svoju ciljanu publiku, ali ne pod svaku cijenu, kao što to često čine, već sustavnim redefiniranjem fenomena muzeja, njegujući njegove temeljne vrijednosti usmjeravanjem na njegove funkcije“ (Jalšovec, 2016: n.p.).

„Kritike suvremenih umjetnika stoga ne treba cenzurirati jer upravo oni mogu biti opozicija mainstreamu i svojevrsni korektori rada muzejskih djelatnika. No, kritiku institucionalnih praksi naročito pruža likovna kritika, koja se paradoksalno, prema riječima uvriježenog likovnog kritičara Jamesa Elkinsa 'masovno proizvodi i masovno ignorira', što se direktno nadovezuje na konotacije o marginalizaciji kulture“ (Jalšovec, 2016: n.p.). „Prema Elkinsu, razmotrimo li svijet umjetnosti kao matricu institucija i odnosa moći, onda riječi poput ‘kvaliteta’ ili ‘vrijednost’ nemaju neposredan smisao jer su determinirane raspodjelom rada unutar svijeta umjetnosti, i stvarane za druge svrhe uključujući akademsku moć i tržišnu vrijednost“ (Jalšovec, 2016: n.p.). „Muzeji imaju zadaću osigurati svojim institucijama status prestiža kakav joj povijesno i pripada, ali u skladu s promjenom i duhom vremena“ (Jalšovec, 2016: n.p.).

3.4. Odrednice brenda

„Pojam brenda, njegove kategorije i proces brendiranja definiraju se na različite načine, a prema Melissi Davis, današnji brendovi predstavljaju više od samog proizvoda ili usluge koji čine logo, ime, dizajn i imidž brenda“ (Davis, 2005 prema Dabo, 2012: 176) . Brend je sinonim za stil koji stoji iza proizvoda ili usluge, a brendiranje je važno zbog utjecaja na svijet u kojem

živimo i zbog povezivanja proizvoda i kupca (Davis, 2005 prema Dabo, 2012: 176). „ Davis ističe kako brend ne egzistira u vakumu, već u kompleksnom okruženju koje definira kao političko, ekonomsko, sociodemografsko i tehnološko“ (Davis, 2005 prema Dabo, 2012: 176). „Autorica definira proces brendiranja kao disciplinu unutar marketinga koja ima zajedničke značajke sa svim ostalim marketinškim aktivnostima, a koje ponajprije moraju definirati svoju publiku, sebe, odnosno svoj proizvod, odabrati način plasiranja na tržištu, diferencirati se od ostalih i zauzeti svoju poziciju“ (Dabo, 2012: 176). Douglas B. Holt, „teoretičar marketinga i brendiranja, tvrdi kako kulturni brending zahtijeva drugačiji način razumijevanja potrošača, točnije, Holt govori o stvaranju brendova - ikona koji nastaju iz mitova, priča u koje se vjeruje, koje se cijene i čije se vrijednosti usvajaju“ (Holt, 2004 prema Dabo, 2012: 176). „Veliki se mitovi grade na razumijevanju ljudskih želja, strahova, tenzija jer su utemeljeni na sociološkim silama“ (Holt, 2004 prema Dabo, 2012: 177).

Dakle, osnova brendiranja u kulturi odnosi se na stvaranje doživljaja koji se 'prodaje' publici. Iz toga proizlazi da je kulturni brending stvaranje mita putem različitih simbola koji se predstavljaju publici kroz različite načine oglašavanja. „Mit se temelji na kulturnim kontradikcijama, a sociološki gledano, na prazninama koje u populaciju unose neizvjesnost i nesigurnost, to je, smatra Holt, preduvijet za stvaranje novih mitova kao sociološkog i kulturološkog fenomena“ (Holt, 2004 prema Dabo, 2012: 177). „Holt nudi i model koji se ugrađuje u proces oglašavanja i komuniciranja s javnošću i putem kojeg se prenose priče, a on se temelji na populističkoj autentičnosti koja je izvor građe za priče u koje publika vjeruje“ (Dabo, 2012). „Populistička autentičnost ističe vrijednosti koje su ispred materijalnih, dok brend menadžeri otkrivaju mogućnosti izgradnje svijeta u kojem neće biti u središtu pozornosti proizvod, već doživljaj, vjerovanja koje on pruža, a upotreba bi tog proizvoda trebala biti ritualna akcija kojom se mit proživljava jer brendovi-ikone ne protežu se samo na opipljive proizvode“ (Holt, 2004 prema Dabo, 2012: 177). „Svi oni koji imaju ideju, pa čak i ideologiju, svoj brend mijenjaju i inoviraju, javnost ih cijeni, s njima se poistovjećuje, s njima se ulazi u poseban svijet“ (Dabo, 2012: 177). Za kreiranje uspješnog brenda u kulturi, Kaiser tvrdi kako je najvažnije raditi na stvaranju brenda umjetničke ustanove, i to kroz brendiranje programa koji ona nudi (Keiser, 2008 prema Dabo, 2012: 8-9). Jednom kada se ustanova ustali kao brend, mnogo je lakše prodati njezine nove programe.

Govoreći o konstitutivnim sastavnicama brenda, Vranešević navodi naziv i/ili znak kao dvije ključne kategorije. Tako ističe da se „marka sastoji od naziva i/ili znaka marke, ali i ostalih elemenata, te aktivnosti koje proizvođači dodjeljuju nekom proizvodu, usluzi ili ideji da bi na

taj način obavijestili tržište o njihovoj jedinstvenosti općenito i/ili u odnosu prema ostalim konkurentskim proizvodima. Pod markom se podrazumijevaju naziv, simboli i svi osjetima zamjetljivi podražaji koji se povezuju sa značajkama proizvoda i uslugama te njihovim funkcionalnim i psihološkim koristima“ (Vranešević, 2007 prema Dabo, 2012: 10). „Pavlek tvrdi kako je glavni generator dodane vrijednosti marke emocionalna poveznica s potrošačima“ (Pavlek, 2009 prema Dabo, 2012: 177). Marka je cjenjenija i vrijednija „kada je, uz svijest o njoj ili uz njezino poznavanje, izraženija diferencijacija, posebnost, relevantnost, lojalnost, ali najviše emocionalna povezanost, koja može utjecati i na kulturu skupine, segmenta ili naroda“ (Pavlek, 2009 prema Dabo, 2012: 177). Pavlek „tumači kako su suvremene marke postale dio kulture i svakodnevice, a time i bliske svojim konzumentima, one su dio statusa skupina, subkultura ili pojedinca i upravo je to razlog zamaha emocionalnog brendinga koji u središte pozornosti stavlja odnos ljudi prema brendu, način na koji ga oni osjećaju, doživljavaju, što im znači kao pojedincima i u društvenim odnosima, kao dio kulture te kako djeluje kao poveznica u odnosima ljudi u zajednicama“ (Pavlek, 2009 prema Dabo, 2012: 177). „Autor stoga zaključuje kako je kulturni brending, čija je osnovna odlika oslanjanje na doživljaj i emocije konzumenta, usmjeren na to kako brend angažira potrošače na razini osjetila (Pavlek, 2009 prema Dabo, 2012: 177).

„U suvremenom okruženju nije dovoljno u oglašavanju isticati samo svojstva proizvoda, distinktivne vrijednosti marke, kvalitetu, već u to treba uključiti potrošača, stvoriti s njim dijalog, ući duboko u njegove potrebe i želje, omogućiti mu da postane jednak partner u tržišnoj igri“ (Pavlek, 2009 prema Dabo, 2012: 178). Pavlek definira marku kao „ono što o tom imenu misle, govore, kako ga doživljavaju, što o njemu osjećaju potrošači, okruženje, zaposlenici u tvrtki vlasnika marke, poslovni partneri, investitori, a to je rezultat, i početak priče o brendingu – obećanje, ono iza čega marka stoji, njezin identitet“ (Pavlek, 2009 prema Dabo, 2012: 178). Pavlek nudi i nekoliko općih definicija brenda. „Za markom se povodimo, njoj vjerujemo, s njom se katkad i poistovjećujemo“ (Pavlek, 2009 prema Dabo, 2012: 178). Skoko pojašnjava što čini snagu brenda - prvi je element svjesnost brenda, a vezuje se uz „postotak populacije ciljanog tržišta koji je svjestan postojanja određenog brenda na temelju spontane ili potaknute reakcije“ (Pavlek, 2009 prema Dabo, 2012: 178). Asocijacije vezane uz brend proizlaze iz iskustva, a to su svi oni osjećaji, vjerovanja i znanje koji potrošači imaju o brendu. Brend osnažuje i uočena kvaliteta brenda, odnosno procjena njegove cjelokupne izvrsnosti utemeljene na konkretnim kvalitetama. I na kraju, lojalnost brendu, koja se odnosi na učestalost odanosti u odnosu na alternativne brendove (Pavlek, 2009 prema Dabo, 2012). Nadalje, Skoko,

personificirajući pojam brenda, navodi dva njegova „dijela – glavu i srce, dok glavu čine sve racionalne činjenice koje govore o samom brendu, a srce konstituiraju emocionalne vrijednosti i asocijacije koje mu pripisujemo“ (Skoko, 2009 prema Dabo, 2012: 178).

„U suvremenom se okruženju sve više govori o emocionalnom ili doživljajnom brendingu, na koji se gotovo u potpunosti oslanja kulturni brending, a on, u prvom redu, počiva na psihološkim i sociološkim zakonitostima“ (Dabo, 2012: 178). „Konzumente privlače proizvodi koji utječu na njihovo zadovoljstvo i to čini bit emocinalnog marketinga i brendiranja, iako se može tvrditi da je kvaliteta najbitnija, emocionalni brending nadmašuje racionalni jer se, premostivši usmjerenost na kvalitetu, približio željama i zahtjevima kupaca“ (Dabo, 2012: 178-179). „Stoga bi se moglo reći da brend počinje tamo gdje završava racionalno jer temelj je brenda u emocionalnoj poveznici s konzumentom i u toj poveznici brend živi i zato je emotivna veza s brendom ključna za njegovu uspješnost“ (Dabo, 2012: 178). Marketinško - komunikacijske „kampanje moraju biti mentalno angažirajuće – informacije o brendu moraju ući u 'mentalni radni prostor', specijaliziranu mrežu koja je osnova za složeno spoznavanje, kako bi se integrirale u postojeću percepciju brenda ili pohranile u dugoročno pamćenje - samo materijal koji uđe u radni prostor ima šansu utjecati na odluku o kupnji“ (Dabo, 2012: 179). „To treba učiniti na način koji neće ometati korisnika, već upravo suprotno, ponuditi željeni dodatak usluzi kojom se već koristi“ (Dabo, 2012: 180).

Govoreći o kulturnom brendingu, može se zaključiti da brend, koji je u početku služio kao sredstvo identifikacije u trenutku ostvarenja emocionalne veze s potrošačem, postaje ono što nazivamo brendom (Pavlek, 2009 prema Dabo, 2012). Od brenda koji teži biti aktualan, stalno se traže inovacije koje mu osiguravaju konkurentsku prednost i jedinstvenost na tržištu. Kada govorimo „o brendiranju kulturnog proizvoda, važno je naglasiti kako je, uz ostalo, ključna strategija komunikacije s javnošću“ (Skoko, 2009 prema Dabo, 2012: 181). „Odnose s javnošću u kulturi obilježava iznimna složenost jer muzeji, knjižnice, umjetničke skupine i samostalni umjetnici samo su neke od kulturnih skupina koje se svakodnevno natječu za javnu potporu u obliku donacija, sponzorstava i drugih izvora financiranja“ (Dabo, 2012: 181).

„Većina kulturnih ustanova suočava se s problemom financiranja i ne može u potpunosti samostalno osigurati sredstva potrebna za realizaciju programa i promidžbenih aktivnosti, a dodatna teškoća koja prati odnose s javnošću u kulturi u Hrvatskoj jesu mediji koji prate kulturu – uglavnom su specijalizirani, a kulturu prati zatvoren krug ljudi, dok masovni mediji kulturi posvećuju malo prostora ili je posve ignoriraju“ (Dabo, 2012: 180). „Da bi događaj bio

kvalitetno organiziran i zanimljiv, mora biti popraćen komunikacijskim aktivnostima koje će osigurati pozitivan publicitet, ali i pozitivno intoniranu neformalnu komunikaciju, a to se pred kulturne ustanove tako postavlja, više nego pred ijedan drugi segment neprofitnih odnosa s javnošću - imperativ izvornosti i inovativnosti u komuniciranju s javnošću“ (Skoko, 2009 prema Dabo, 2012: 182). „Samo će izvorni, inovativni i kreativni projekti i aktivnosti pridobiti pozornost javnosti i na taj način pridonijeti stvaranju prepoznatljivog imidža kulturne ustanove“ (Skoko, 2009 prema Dabo, 2012: 182). „Renata Fox navodi kako je ključan element odnosa s javnošću publicitet - objavljivanje važnih novosti o organizaciji u medijima“ (Fox, 2001 prema Dabo, 2012: 15). „Velika je prednost publiciteta njegova vjerodostojnost jer publika, naime, radije vjeruje člancima i izvještajima novinara nego oglasima i TV spotovima“ (Fox, 2001 prema Dabo, 2012: 15).

3.5. Opće odrednice brendiranja u umjetnosti

Među brojnim definicijama kulture, Skledar ističe da je kultura univerzalan „ljudski fenomen, antropološka datost i bitna generička značajka čovjeka kao društvenog i individualnog, duhovnog i stvaralačkog bića“ (Skledar, 2000 prema Dabo, 2012 :15). Postavlja se pitanje kako se kulturni proizvod uklapa u koncept brendiranja - Vranešević tvrdi kako se marka (engl. *brand*) može razvijati za gotovo sva područja ljudskog djelovanja, od proizvoda do usluga i doživljaja (Vranešević, 2007 prema Dabo, 2012: 3). Nadalje, Dabo, (Holt, 2004 prema Dabo, 2012) navodi kako vrijednost brenda leži u specifičnosti njegova predstavljanja, a način na koji javnost percipira takav brend ovisi isključivo o komunikacijskim porukama koje se šalju u javnost (Holt, 2004 prema Dabo, 2012). Prema Dabi, (Vranešević, 2007 prema Dabo, 2012), kupci, publika ili „klijenti procjenjuju značenje različitih maraka i kupuju one za koje misle da govore o njima ono što oni sami žele poručiti sebi“ (Vranešević, 2007 prema Dabo, 2012: 172).

„Budući da su brendovi integralan dio društva, njihova evolucijska putanja nadilazi vrijednosti u području brendiranja i oni postaju dio svakodnevnog života. Upravo zbog toga u procesu brendiranja iznimno je važno objediniti psihološku, društvenu i emocionalnu komponentu brenda pa se sve više pozornosti usmjerava na ono što marka znači za klijenta ili što govori o njemu kao pojedincu u društvu“ (Vranešević, 2007 prema Dabo, 2012: 172). U „postizanju simboličkog značenja marke osobito važnu ulogu imaju dizajn i vizualni elementi“ (Vranešević, 2007 prema Dabo, 2012: 172) koji postaju sve važniji, osobito ako je riječ o fizički teže opipljivom ili manje vidljivom proizvodu, kao što je, uz ostale, kulturni proizvod u odnosu

na proizvode poput automobila, odjeće i sličnih fizički opipljivih objekata. „Brend uključuje ime, logo, doživljaj i različite simbole koje odlikuje prepoznatljivost - uz sam proizvod koji predstavlja, brend uključuje i kvalitetu organizacije, način poslovanja te komunikaciju s javnošću“ (Vranešević, 2007 prema Dabo, 2012: 172). Kao glavni cilj brenda može se istaknuti upravo urezivanje u pamćenje potrošača. „Upravljanje brendom postaje osobito važno u području komunikacijskih aktivnosti organizacije. Upravo zato se tehnike suvremenog marketinga oslanjaju na diferencijaciju putem brenda - u tom smislu, značenje politike proizvoda dobiva sve veći značaj jer su sva tržišna obilježja u funkciji diferencijacije generičkih proizvoda i proizvoda s markom, odnosno utvrđivanje što je *differentia specifica* pojedinog proizvoda, usluge i doživljaja (Dabo, 2012: 172).

3.6. Vizualni identitet u kulturi

„Stvaranje prepoznatljivog vizualnog identiteta u današnje je vrijeme zasigurno jedan od prioriteta svake ustanove, pa tako i ustanova kulture“ (Lovrić Plantić, 2001: 86). Kako ističe Lovrić Plantić (2001) „kao rezultat nastojanja da se promovira identitet tvrtke, a sve s ciljem što uspješnijeg poslovanja, nastalo je tržišno natjecanje u tome tko će imati više oglašavačkog materijala, a neke su toliko iskoračile da u našoj svijesti stvaraju njima poželjne asocijacije već i pri spomenu“ (Lovrić Plantić, 2001: 86). No, gdje su tu muzeji?

„Je li inzistiranje prvenstveno na kreiranju i posredovanju onoga što nazivamo *Corporate Identity* najbolji i najuspješniji put za pridobivanje kupaca, odnosno publike“ (Lovrić Plantić, 2001:86) ? „Uspjeh je zagarantiran, no ne zadugo, jer ako blještavu fasadu ne podupire kvalitetan sadržaj, s vremenom nužno dolazi do sve slabijih rezultata, naročito u svijetu kulture“ (Lovrić Plantić, 2001: 86). Mogu li muzeji ostvariti vizualni identitet u cjelosti oslanjajući se na konkretne aktivnosti? Neke od njih, slaže se i Lovrić Plantić (2001), mogu u tome pomoći, poput: koncipiranja i realiziranje složenih kulturoloških projekata, međunarodnih, samostalnih izložaba i izložaba „iz muzejskih zbirki, organiziranje promocija knjiga, koncerata, predavanja, radionica za djecu, dizajna određene izložbe, otvaranje suvenirnice i velik broj marketinških događanja“ (Lovrić Plantić, 2001: 86). Lovrić Plantić (2001) ističe da većina institucija u kulturi, pa tako i onih muzejskih, ima svoje početke u kreiranju i osmišljavanju plakata za postave, zatim bi se kreirao logo, ili bi se pak obilježavale velike obljetnice. U ne tako davno vrijeme, stvoreni su posebni odjeli za marketing i promociju, koji su naglašavali potrebu okrenutosti muzeja korisnicima, odnosno muzejskoj publici. Ono što je važno je i naglašavanje kontinuiteta djelovanja i tradicije muzeja.

Prema Zgagi (1983) „projekt vizualnog identiteta muzeja podrazumijeva uključivanje suvremenih principa i metoda. Modernizacija muzeja događa se najviše u pokušaju promjene društvene uloge muzeja. Naglašava se i teži većem doprinosu muzeja u odgojnoobrazovnom procesu i kulturnoj akciji. Postavši dio velikog i agresivnog medijskog polja, svjesniji svoje informacijske i komunikacijske uloge, muzeji su danas prisiljeni izgraditi specifični komunikacijski jezik i izboriti se za vlastito i samosvojno mjesto unutar ostalih medija“ (Zgaga, 1983: 35). U tom smislu, ističe Zgaga (1983) djeluje se „ostvarivanjem aktualne prezentacije, muzejskog postava i izložbi, te razvijanjem aktivnosti koje će dovesti u čvršći odnos muzejski organizam i publiku“ (Zgaga, 1983: 35).

Prema Zgagi (1983) osnovno u pristupu izgradnje vizualnog identiteta je „izraditi vizualni znak i oglasno mjesto muzeja - grafičko oblikovanje znaka zamišljeno je kao stvaranje jedinstvenog grafičkog sistema u kojem bi dio znaka vizualizirao sadržaj svakog muzeja posebno - takvim rješenjem ujedno se naglašava zajednička misija muzeja i specifičnost muzejske građe svakog pojedinog muzeja“ (Zgaga, 1983: 35).

Zaključno Lovrić Plantić (2001) „navodi da se razvoj vizualnog identiteta muzeja odvijao korak po korak i da dugo nije bio osviješten. Elementi koji ga tvore korišteni su više-manje slučajno, od prigode do prigode, a ne kao rezultat spoznaje o nužnosti uspostave zajedničkog nazivnika koji bi sve dijelove povezao u čvrsto koncipiranu cjelinu“ (Lovrić Plantić, 2001: 87). „Sumirajući dosadašnji razvoj vizualnog identiteta možemo zaključiti da se on osmišljavao, definirao i upotpunjavao tijekom vremena, istodobno se modernizirao, prilagođavajući se novom senzibilitetu, novim tehnologijama, novim aktivnostima i ciljevima koji proizlaze iz interaktivnog djelovanja muzeja i njegovih korisnika“ (Lovrić Plantić, 2001: 88). „Ako tome pridodamo prezentaciju ustanove i događanja koja se u njoj gotovo dnevno odvijaju putem Interneta, web-stranica i ostalih suvremenih medija, neosporno je da je danas značenje vizualnog identiteta veće nego ikada“ (Lovrić Plantić, 2001: 88).

Prema Lovrić Plantić (2001) „jednako je važno da se uz kvalitetan vizualni identitet uspostavi kvalitetan stručni i znanstveni identitet muzejske ustanove (ili obratno), jer se upravo postizanjem skladnog suodnosa forme i sadržaja muzejskih tiskovina i drugih medija, muzej na najbolji način potvrđuje na nacionalnom i međunarodnom planu“ (Lovrić Plantić, 2001: 88).

4. KREATIVNOST I STVARANJE BRENDA

„Kreativnost zahtijeva hrabrost, da se ne držiš sigurnosti.“

Erich Fromm

Nemoguće je govoriti o kreativnosti i kulturnim institucijama, bez da se spomenu kulturne i kreativne industrije i kreativna ekonomija kao njezini okviri i pripadajući joj kontekst.

Gigović (2018) napominje da su kreativne i kulturne industrije danas jedna od najzanimljivijih tema kada se govori o budućim generatorima ekonomskoga razvoja. „UNESCO definira kreativne i kulturne industrije kao sektor organiziranih aktivnosti čiji je osnovni cilj produkcija ili reprodukcija, promocija, distribucija i/ili komercijalizacija proizvoda i usluga iz područja kulture, umjetnosti i baštine“ (Gigović, 2018: n.p.).

„Kreativna ekonomija zasniva se na novom načinu razmišljanja i djelovanja“ (Cvjetičanin, 2012: n.p.). Isto tako, naglašava Cvjetičanin (2012), da „ne postoji jedinstvena definicija kreativne ekonomije te da je riječ o pojmu u stalnoj mutaciji kojeg je temelj konvergencija kreativnosti, kulture i ekonomije jer kreativna ekonomija generira zaposlenost, potiče inovaciju i trgovinsku razmjenu, pridonoseći, u isto vrijeme, socijalnoj koheziji, kulturnoj raznolikosti, ekološkoj održivosti. U središtu kreativne ekonomije su kreativne industrije“ (Cvjetičanin 2012: n.p.).

4.1. Na krilima kreativnosti... i kako je kreativnost stupila na tržište?

Što je kreativnost ? Kako iskoristiti kreativnost ? Samo su neka od pitanja pri samoj pomisli da bismo se kreativnošću mogli koristiti u institucijama kulture, ili pak da bi kreativnost mogla biti pogon i snaga ka samoodrživosti jedne kulturne institucije. Dakle, Pančić (Bognar, 2010 prema Pančić, 2017) navodi kako je „riječ kreirati nastala iz latinske riječi *'creare',* što znači proizvoditi stvari koje nisu prije postojale ili stvarati - na temelju te riječi nastala je suvremena riječ kreativnost koja upućuje na moć stvaranja, izumljivanje ili proizvodnju; umjetničko stvaralaštvo i sudjelovanje u nečemu korisnom ili vrijednom“ (Bognar, 2010 prema Pančić, 2017: 7). Cukrov (2013) tvrdi da je kreativnost, kako je danas shvaćamo, kao fenomen u muzejskoj struci, dobro objašnjena u psihološkoj literaturi. Također, Cukrov navodi (2013) da je pojam „keirati/kreativnost definirana kao sinergija šest povezanih pojmova prema kojima nastaju nova djela, ti su pojmovi: intelektualna sposobnost, znanje, način razmišljanja,

osobnost, motivacija i okolina“ (Cukrov 2013: 244). Nadalje, objašnjava Cukrov (2013) kako su rezultati koji nastaju upitni, jer „individualni potencijali i nastala kreacija izravno ovise o njihovoj prihvaćenosti u okolini“ (Cukrov 2013: 244). U konkretnom slučaju, muzeji, su nositelji te kreativnosti, čiji sadržaji u tom kontekstu postaju *proizvodi*, a koji su prihvaćeni (prepoznati i u konačnici brendirani) koliko ih razumiju i prihvaćaju, prvo pojedinci, a potom šira zajednica, pri čemu veliku ulogu imaju oni koji o tom proizvodu govore.

Vuksanović (2016) ističe da vrijeme u kojem živimo možemo okarakterizirati kao vrijeme „konstruiranja ljudskog kapitala, a sve to na osnovu upotrebe kreativnih ideja u svim područjima stvaralaštva – posebno u kulturi i umjetnosti jer izlazak kulture na tržište zahvatila je gotovo sve umjetničke discipline i segmente kulturnog života, te je tržište kulture, povratno, transformiralo umjetnike, medijske i kulturne stvaratelje/radnike u 'ljudski kapital', djelujući prema neoliberalnoj tezi pretvaranja radnika u kapital“ (Vuksanović, 2016: 1303). Navodi dalje Vuksanović (2016) da je „za razliku od osnovnih principa liberaliziranog tržišta koje počiva na ideji razmjene (i jednakosti pri komuniciranju tržišnih vrijednosti), ovdje okosnica organizacije kapitalističkih principa poslovanja kompetitivnost (i tržišne igre moći): kreativni gradovi su, primjera radi, konkurentniji od običnih, kreativni muzeji privlače više posjetitelja od standardnih, itd.“ (Vuksanović, 2016: 1303-1304).

Nameće se pitanje, „kako je uopće moguće standardizirati kreativnost, i svesti ju na vrijednost industrijskog proizvoda robnog karaktera, i to za masovnu potrošnju?“ (Vuksanović, 2016: 1304). Prema Vuksanović (2016) „povijest ove paradoksalne situacije u sferi kulture i umjetnosti, podvrgnuta je kritici još u ranom periodu njezinog nastanka, u poznatoj studiji Adorna i Horkheimera o dijalektici Prosvjetiteljstva, gdje je, u oštrom tonu, kritizirano inauguriranje kulturne industrije, kao jednog od načina stjecanja profita i akumuliranja kapitala“ (Vuksanović, 2016: 1304).

Zaključuje dalje Vuksanović (2016) kako se mišljenje, zapravo, aktualno prodaje na tržištu znanja, „jednako kao što se kultura, umjetnost i čitavo područje kreativnosti iznosi na simboličko tržište razmjene dobara i usluga, te prepoznaju kao novi resurs eksploatiranja“ (Vuksanović, 2016: 1304).

Raslojimo li presjek dalje, prema Vuksanović (2016), „pokušaj pacificiranja kritike, koju su kulturnoj industriji uputili Adorno i Horkheimer, izveli su, nešto kasnije, teoretičari britanskih studija kulture, lansirajući, novu sintagmu – kreativne industrije, što je trebalo biti

interpretirano u smislu pozitivnog predznaka industrijaliziranja kulture, i pretvaranja ovog područja u kulturnu produkciju, distribuciju i promociju, koju danas prepoznajemo pod pojmovnom sintagmom kreativnih industrija“ (Vuksanović, 2016: 1304). „Ideje o razmjeni simboličkih, i materijalnih vrijednosti, među kojima su i znanje, komunikacije i kreativnost, dovode do nove faze razvoja kapitalizma, cirkuliranjem i razmjenom različitih simboličkih formi, u području kulture, obrazovanja, medija, a kao ishod ovakve tržišne razmjene i materijalnih vrijednosti, u teorijskim interpretacijama su se pojavile i nove sintagme: kognitivni kapital, kreativni kapital i komunikativni kapital, čiji je zajednički nazivnik i nositelj kreativna klasa u usponu“ (Vuksanović, 2016: 1304). „Umjetnost i kultura danas, djelujući u području kreativnih industrija preuzimaju na sebe zadatak spašavanja kapitalističkog društveno-ekonomskog poretka time što preuzimaju ulogu visokoprofitabilnih, industrijskih djelatnosti. U toj spasilačkoj misiji, kreativne industrije dobivaju podršku ne samo od financijskih stručnjaka i vodećih menadžera današnjice, već i od državnih organa i njihove službene kulturne politike. Drugim riječima, kretivnost je ovdje, nedvosmisleno, prepoznata kao ona dimenzija svijeta kulture, znanosti i umjetnosti koja bi trebala biti iskorištena kao nositelj (subjekt) profitabilnosti“ (Vuksanović, 2016: 1305).

4.2. Kreativno brendiranje

Ne postoji apsolutni standard za kreativnost. Pojedinačni sudac, panel opažača ili društvo kao cjelina procjenjuju produkte i determiniraju koliko je jedan produkt kreativan u odnosu na druge ili koliko je jedna osoba kreativna u odnosu na druge (Arar i Rački, 2003).

Westwood i Low (2003) prema Peša, Glavočević i Čovo, (2015) upozoravaju na to kako kultura društva unutar kojeg institucija djeluje može odrediti stupanj inovativnosti. Oni ističu da „inovacije nastaju prema specifičnim uvjetima, a kultura se smatra važnom odrednicom inovacija“ (Peša, Glavočević i Čovo, 2015: 14). Dakle, inovativnost organizacije prije svega ovisi o individualnoj kreativnosti zaposlenih, koji u kreativnom okruženju, pri čemu se misli na klimu i kulturu poduzeća, generiraju kreativne i inovativne ideje koje imaju potencijal postati inovacije, a za to je potrebno postojanje adekvatnog rukovodstva, koje predstavlja stožerni element interne podrške (Peša, Glavočević i Čovo, 2015).

Nasuprot nje, ističu Peša, Glavočević i Čovo, (2015) eksterna podrška, ne ovisi o samoj instituciji, već predstavlja vanjsko okruženje koje omogućuje i potiče inovativno djelovanje. Mogući model krije se u okviru umrežene kreativnosti, koji obuhvaća kreativnost pojedinaca,

grupe ili tima te institucijsku inovativnost. Potrebno je razvijati programe, ali i mreže koje bi organizacijama omogućavali lakše povlačenje financijskih sredstava, ali i omogućili transfer znanja (važnost Europske unije, njezinih programa i fondova, čija je Republika Hrvatska punopravna članica). Važan element eksterne podrške predstavljaju i strategije na državnoj razini koje promiču inovacije i inovativno djelovanje (Peša, Glavočević i Čovo, 2015). Također, ističu Peša, Glavočević i Čovo, (2015) da je jedan od polazišnih koncepata model rukovodstva spremnog na promjene (engl. *Transformational leadership*). Mumford (2000) prema Peša, Glavočević i Čovo, (2015) ukazuju kako je potrebno obratiti pozornost na svakog pojedinačnog zaposlenika, grupu ili tim, cijelu instituciju, ali i njegovo strateško okruženje prilikom odabira metoda koje povećavaju kreativnost, a samim time i inovativnost.

„Ne smijemo zanemariti da inovativnost polazi od pretpostavke umrežene kreativnosti koja obuhvaća kreativnost pojedinaca, grupnu kreativnost i inovativnost cijele institucije jer umrežena kreativnost pretpostavlja mogućnost organizacije da kontinuirano inovira svoje proizvode i/ili usluge i poslovni sustav zbog uspjeha i/ili opstanka u budućnosti“ (Peša, Glavočević i Čovo, 2015: 12).

Sljedeći element prema Peši, Glavočeviću i Čovi (2015) čini „grupna kreativnost koja se može promatrati kao skupina ljudi koji zajedno rade na određenom problemu, zadatku ili pronalasku nekog rješenja“ (Peša, Glavočević i Čovo, 2015: 16).

Brakus (2016), navodi da „brendirani sadržaj, koji predstavlja umjetnost, ima za cilj prodati proizvod ili uslugu jer brend je više od proizvoda, on je skraćenica u kojoj su sažeti osjećaji osobe prema organizaciji ili proizvodu/usluzi, dakle, brend je emotivan, ima snagu“ (Brakus, 2016: 1254). „Veliki brendovi preživljavaju napade konkurenata i tržišnih trendova zbog svojih čvrstih veza s potrošačima“ (Brakus, 2016: 1254). „Kao što marketing koristi umjetnost da bi pozicionirala brendove u svijesti potrošača, tako sve više umjetnika koristi marketing kao alat u svom radu, te se može tvrditi, da su uspješni brendovi nastali kao rezultat dobrog marketinga, umjetnosti i kreativnosti“ (Brakus, 2016: 1254).

4.3. Muzeji kao potencijal

Muzeji trebaju „potporu kako bi sačuvali vrijednost svojih zbirki za buduće generacije i učinili ih dostupnima i sadašnjim posjetiteljima - u upravljanju muzejima nije jednostavno održati ravnotežu između osnovnih zadaća muzeja i složenosti okruženja jer je potrebno olakšati povezivanje muzejskih ustanova s ostalim nositeljima i kreatorima ponude poticaj za

suradnju svih uključenih u korištenje resursima muzejske baštine“ (Gajski at al. 2011: 4). Želja je mnogih „putem edukacije, pridonijeti razvoju održivog kulturnog turizma u Hrvatskoj, potaknuti umrežavanje i suradnju dionika iz javnog i privatnog sektora, uz sustavnu zaštitu i kvalitetnu prezentaciju kulturnoga naslijeđa turistima“ (Gajski at al. 2011: 4).

„Duga i bogata tradicija hrvatskih muzeja oplemenjena je i obogaćena posljednjih godina nizom adaptiranih, novoosnovanih i novoizgrađenih muzeja, a upravo taj razvoj pratilo je neprekidno povećanje broja zaposlenih u muzejima, uvođenje novih tehnologija, realizacija brojnih kompleksnih stalnih postava, izložbenih projekata i drugih programa, poput Noći muzeja jer - muzeji sa svojim zbirkama nose nezamjenjiv kreativni i informativni potencijal koji privlači posjetitelje, a ukoliko je on prezentiran na stručan i privlačan način i u skladu s očekivanjima suvremenoga društva - trajan je“ (Gajski at al. 2011: 5). „Kultura, a to se onda odnosi i na muzejske ustanove, u turizmu je dio onoga što neku destinaciju čini poželjnom“ (Gajski at al. 2011: 7). Muzeju je „partnerstvo, ne samo sa srodnim ustanovama nego i s nekima za koje se na prvi pogled čini da im nije mjesto u muzeju, nužno“ (Gajski at al. 2011: 21).

„Od muzeja se danas zahtijeva ne samo da opravdaju svoje postojanje već i da redefiniraju svoju ulogu u društvu - njihov opstanak više no ikada ovisi o aktivnom dijalogu s potencijalnom i postojećom publikom, specijalnim interesnim grupama i partnerstvom s društvom u cjelini“ (Gajski at al. 2011: 21). Ono što posjetitelja zanima jest ono što nema u muzeju koji je navikao posjećivati. „Muzeji trebaju sudjelovati i graditi identitet neke zajednice - kulturni identitet skupina je karakteristika po kojima znamo ili prepoznajemo specifičnosti ljudskih zajednica on je složen i dijelom se temelji na kulturi koju smo baštinili, ali se isto tako stalno stvara i mijenja, dakle - dentitet se dijelom i proizvodi, jer voljeti svoju baštinu, preduvjet je da njezine vrijednosti možete prenijeti drugima – redovitim posjetiteljima i povremenim turistima“ (Gajski at al. 2011: 23).

5. MUZEJI SUTRAŠNJICE POMOĆU KREATIVNOG BRENDIRANJA

„Muzej može inspirirati, educirati, informirati, promovirati kreativnost, proširiti horizonte i pokazati ljudima nove načine gledanja na svijet koji će ih potaknuti na rasprave o muzejskom doprinosu društvenoj zajednici, jer upravo se međunarodnom suradnjom, koja se ostvaruje radom na interdisciplinarnim projektima, omogućuje primjena novih metoda istraživanja pri radu na muzejskim izložbama i s muzejskom publikom“ (Antoš, 2018: 18).

5.1. Od muzeja do kreativnog muzeja

„Transformacija dijela institucija kulture, u suvremene i brandom obilježene muzejske destinacije, postaju dio muzeologije koja poštuje realnosti globalizacije, kao što i provodi brigu za osiguranje održivosti kulture, njenih univerzalnih vrijednosti, vrijednosti lokalnih zajednica, njihova znanja i naslijeđa“ (Homadovski, 2009: 387). „Vještine potrebne za prilagodbu novoj realnosti neke su organizacije usvojile relativno brzo, dok su drugima i danas izazov te je vidljiva nova, kompetitivna okolina u kojoj organizacije u kulturi djeluju kao i njihovo inovativno, ponovno promišljanje razvojnih i marketinških strategija, dok se istovremeno, definiraju nove potrebe korisnika koji žele da su doživljena kulturna iskustva ujedno i zabavna, da posjeduju veću edukacijsku širinu te da posjeti institucijama imaju i ambijentalno-destinacijski karakter“ (Homadovski, 2009: 388).

5.1.1. Klasteri

„Izazove institucijama predstavljaju postupci i vrijednosti određivanja širih tržišnih segmenata, kao i pozicioniranje palete njihovih kulturnih proizvoda na gustom i zapunjenom tržištu“ (Homadovski, 2009: 388). „Formiraju se strategije promocije, načini privlačenja najširega mogućeg spektra korisnika i publike te se uvode interesna i programska povezivanja putem okupljanja u institucionalne skupine − clustere[1] i mreže“ (Homadovski, 2009: 388).

[1] „Cluster (engl.: grozd, skupina, grupa). Izvorno to je termin iz područja računarstva gdje opisuje skup povezanih računala koja rade zajedno na način da se mogu operacionalizirati kao jedinstvena cjelina. „North West Museums'Hub" − Regional Strategy for Museums − Galleries and Archives in England's Northwest interesno je povezani cluster muzejskih institucija“ (Homadovski, 2009: 388).

5.1.2. Individualne procjene i samoprocjene kreativnih potencijala

Milošević i Ristić, (2016) smatraju da „rezultati dugogodišnje prakse istraživanja kreativnosti ukratko i pojednostavljeno se mogu sumirati kao zbroj u većoj ili manjoj mjeri suprotstavljenih teorijskih objašnjenja, kojima još uvijek nedostaje empirijska validacija, i iz njih izniklih praksi kojima se pokušava utjecati na kreativnost ljudi“ (Milošević i Ristić, 2016: 1238). „Ni efekti tih novih praksi nisu do kraja empirijski potvrđeni tako da glavna pitanja o prirodi kreativnog procesa i dalje ostaju otvorena“ (Mayer, 2005 prema Milošević i Ristić, 2016: 1238). „Najveći empirijski proboj može se pripisati mjerenjima kreativnih potencijala pojedinca, dok s druge strane istraživanje samog procesa i produkata kreativnog rada i dalje se u najvećoj mjeri oslanja na ekspertske procjene i samoprocjene“ (Ristić, 2010 prema Milošević i Ristić, 2016: 1238).

5.1.3. Novo doba – nove metode: *outreach work*

„Ističe, Antoš, (2018) kako su novija istraživanja, pokazala da se interpretacijom i učenjem putem uključivanja korisnika u rad sa zbirkama, kao i u razne muzejske radionice, može uspostaviti kontakt s posjetiteljima koji inače ne dolaze u muzeje“ (prema Hooper-Greenhill 2007, Antoš, 2018: 16). „Jedna od primijenjenih metoda jest vanjski i participacijski program *'outreach work'*[2], jer tijekom provedbe *'outreacha'* se pobuđuje zanimanje potencijalnih posjetitelja za sadržaje muzeja i potiče ih se na suradnju s muzejom“ (Antoš, 2018: 16). „Radeći s tim grupama u muzeju i izvan njega, muzejski profesionalci mogu uključiti građane u različite muzejske aktivnosti koje se odnose na rad sa zbirkama i na izložbama“ (Antoš, 2018: 16). „U muzejima u kojima je publika suautor pri stvaranju nove izložbe otvaraju se nove perspektive za stare priče gdje se muzej može koristiti svojim zbirkama kako bi ispričao raznovrsne priče, a reinterpretacijom muzejskih predmeta otvara se mogućnost za stvaranje priča, kojima će se prošlost prikazati na nov način i omogućiti razumijevanje današnjoj publici“ (Antoš, 2018: 17). Napravljen je i korak dalje „korištenjem metode *'video walk'*, kao metode koja se koristi u vizualnoj antropologiji, moguće je zabilježiti priče, zvukove, kao i alternativnu kartografiju“ (Antoš, 2018: 18). „Transformacijom arhitektonskih, sadržajnih i izvedbenih programa, muzeji se mogu i trebaju društveno senzibilizirati, jer kao medij kulture, posjeduju znatan potencijal društvene promjene, a time se inicira ideja kako su muzeji mjesto kontakata

[2] *„Outreach metoda* jest vanjski i participacijski program *(outreach work)*. Tijekom provedbe *outreacha* pobuđuje se zanimanje potencijalnih posjetitelja za sadržaje muzeja i potiče ih se na suradnju s muzejom. Primjena outreach metode koristi se pri istraživanju i uspostavljanju osobnih kontakata sa zajednicom“ (Antoš, 2018: 10).

društvenih segmenata, ali i primjer aktivnog dijaloga kulture i društva“ (Brstilo i Jelavić, 2010: 150). „Baš kao što produktivna ekonomska zona uvelike mijenja društveni pejzaž neke aglomeracije, tako i kulturna scena reformira prostor u kojem djeluje“ (Brstilo i Jelavić, 2010: 150). Prema Brstilo i Jelavić, (2010) „muzeji su zaduženi za očuvanje i promicanje prirodnog i kulturnog naslijeđa, odnosno, za upravljanje prirodnom i kulturnom baštinom kao i resursima koji svjedoče i prenose znanje, a u svim tim aspektima ugrađena je društvena komponenta pa je njihova svrhovitost usmjerena na društvenu dobrobit i kulturno sazrijevanje, pri tome je važno namijeniti sadržaje svim društvenim grupama, kao i voditi brigu o interesima svih populacija i prilagođavati se njihovim (ne)mogućnostima“ (Brstilo i Jelavić, 2010: 150). „Muzeji trebaju biti spremni na rizike i eksperimente s novim idejama te hrliti prema novoj publici, a širiti horizonte rada znači ujedno i smanjivati opasnost od zapadanja u jednodimenzionalnost“ (Brstilo i Jelavić, 2010: 151).

5.1.4. Kritičari društva

„Suprotno političkoj demagogiji, muzeji trebaju izrasti u kritičku arenu heterogenih ideja, impulsa i poticaja, bez prisilnog homogeniziranja politički (ne)podobnih primjeraka“ (Brstilo i Jelavić, 2010: 151). „Ujedno, perspektivna zaigranost, (samo)ironija, dinamična informiranost, lepršavost i šokiranje, čak i zaprepašćivanje te zgražanje u svrhu (vlastitog/društvenog) preispitivanja kao i vrijednosno-intelektualno potpirivanje i podbadanje poželjni su elementi za stalni muzejski postav odnosno tematsku izložbu - ostvarujući svoju ulogu kritičara aktualnih društvenih tokova, muzeji se trebaju pretvoriti u sveprisutne društvene komentatore i tako, muzeji nisu statična spremišta niti grobnice mrtve kulture, već izvorišta žive i dinamično prezentne misli“ (Brstilo, Jelavić, 2010: 151).

5.1.5. Partnerstvo stvara mreže

Ističu Brstilo i Jelavić, (2010) da je povezivanje ili partnerstvo osobito „efektno u modelu državne, institucionalne i civilne suradnje kada se potencijali ujedine, a kultura ne smije biti izuzetak jer kombinacijom različitih društvenih doprinosa i sfera, stvara se efikasnija mreža između zajednice i institucija. Muzej je i jedan od činilaca tzv. kulturne intervencije, skupa raznovrsnih aktivnosti u kojima sudjeluju brojne društvene grupe, prezentirajući svoje ideje“ (Brstilo i Jelavić, 2010: 151). Može se identificirati i „financijska struktura kapitala koja se u većini slučajeva temelji na modelu javno-privatnog partnerstva, gdje u zoni privatnoga partnerstva sudjeluju pojedinci, kompanije, korporacije te posredno ili neposredno,

korporativne fondacije“ (Homadovski, 2009: 394). „Ove posljednje osnivaju se za potrebe razvoja institucija u kulturi ili djeluju već dulje razdoblje na širem rasponu društveno korisnih programa, gdje strukturu kapitala prati i osnivanje operativnih tvrtki koje u cijelosti ili djelomično formiraju okosnicu institucionalnog vođenja novih oblika muzejskih destinacija“ (Homadovski, 2009: 394). Evo i primjera iz prakse: Phaeno muzejsko-znanstveni centar „u Wolfsburgu - koji promovira razmjene između područja znanosti, poslovanja, školsko-edukativnih programa i šire javnosti, može se sagledati model osnivatelja, kao i upravna struktura institucije (Homadovski, 2009: 394). Iz vidova načelnih izjava o viziji, misiji i ciljevima institucije proizlazi njezin angažman da investira u entuzijazam sljedećih generacija za područja prirodnih znanosti, da investira u intelektualno obilje regije pa i prepoznatljivost države kao tehnološke lokacije (Homadovski, 2009: 394). Programiranje aktivnosti i sadržaja tih destinacija pripada izazovima 'totalne muzeologije' koja teži integrirati aktivnosti znanstvene zajednice (približavanjem široj populaciji), proizvodnog sektora (putem prezentiranja i popularizacije vidova znanstvenih i tehnoloških inovacija), organizacijskog vođenja i drugih kulturoloških aspekata zajednice, služeći pritom potrebama modernoga, demokratskog društva (Homadovski, 2009: 394).

5.1.6. Tržišno natjecanje

„Organizacije u kulturi bile su dugo vremena zaštićene od realnosti globalnog tržišta zahvaljujući stabilnim izvorima državne potpore u obliku proračunskog financiranja kao i prihodima koje su im dodjeljivali njihovi pokrovitelji i sponzori. Budući da su ti izvori financiranja postajali sve restriktivniji u načinima korištenja i skromniji u svojim efektivnim iznosima, organizacije u kulturi relativno su brzo usvojile činjenicu da se moraju početi i tržišno natjecati − kako za svoj prihod tako i za svoju publiku“ (Homadovski, 2009: 388). „Branding proizvoda i institucija u kulturi te utjecaj metoda i vrijednosti upravljanja markama iz polja industrijskog ili uslužnog sektora na transformacije institucija u kulturi može se opisati navođenjem nekih od efekata i pojava koje sudjeluju u formiranju toga fenomena“ (Homadovski, 2009: 393). „Osim neposrednog upravljanja markama proizvoda, brandinga prostornih regija i recentno − država, jedan od globalizacijskih efekata povezuje se i s intencijama u brandingu kultura te pripadnih, lokalnih institucija. Nakon širokog spektra proizvoda i pozitivnih, interferencijskih utjecaja, danas možemo pratiti vezanost korporacijski strukturiranog, uslužnog i industrijskog sektora na branding institucija u kulturi i na drugim lokacijama“ (Homadovski, 2009: 393).

5.2. Primjeri dobre prakse

U nastavku rada, prikazat će se nekoliko primjera dobre muzejske prakse u Republici Hrvatskoj, prema podatcima prikupljenih putem web-stranica odabranih institucija.

5.2.1. Muzej vučedolske kulture

Na krajnjem istoku Hrvatske, kao vrhunac kapitalnog projekta pod pokroviteljstvom Vlade Republike Hrvatske *Ilok-Vukovar-Vučedol*, 30. lipnja 2015. godine, svečano je otvoren Muzej vučedolske kuture, koji je izgrađen na arheološkom lokalitetuVučedol (Marić, 2015). „Muzej je osnovan Uredbom Vlade Republike Hrvatske od 21. veljače 2013. godine kao javna ustanova od interesa za Republiku Hrvatsku“ (Marić, 2015: n.p.). Radi prezentacije lokaliteta i muzejske građe, počela je izgradnja muzejske zgrade prema projektu arhitekta Gorana Rake, a koja je dovršena 2015. godine (Marić, 2015). Autori stalnog postava su Mirela Hutinec i prof. dr. sc. Aleksandar Durman, čiju je karijeru obilježilo istraživanje vučedoske kulture, ali i zalaganje za osnivanje muzeja u Vučedolu (Marić, 2015).

Zašto je Muzej vučedolske kulture (u nastavku MVK), jedan od najsvjetlijih primjera muzeja u Republici Hrvatskoj, za koji možemo reći da je muzej u korak s vremenom ?

Tablica 1. Postignuća Muzeja vučedolske kulture

AKTIVNOST/DJELATNOST	DA/NE	NAPOMENA
Odjel za marketing	da	Prvi u Republici Hrvatskoj imaju ustrojen odjel za marketing.
Korištenje sredstava EU	da	„Bespovratna sredstva iz Europskih strukturnih i investicijskih fondova“ (Izvor: http://vucedol.hr/hr/ 10.4.2019.)
Muzejski magazin	da	Prvi u Republici Hrvatskoj imaju on-line magazin
E-mail, službena stranica, društvene mreže	da	info@vucedol.hr, www.vucedol.hr , Facebook, Instagram, Google+, Pinterest, Linkedin
Projekti	da	Arheološki park Vučedol
Vrijednost nalazišta: prepoznato	U izgradnji	Arheološki park Vučedol[3]

[3] „Projekt će se sastojati od više aktivnosti koje obuhvaćaju izgradnju, rekonstrukciju i revitalizaciju arheološkog lokaliteta, komunalne i ugostiteljske infrastrukture te turističku promociju cijelog zahvata na površini od oko 28,4 ha. Provedbom navedenih aktivnosti stvorit će se jedinstvena cjelina šireg prostora Vučedola koja ima za cilj

Suvenirnica (Shop)	da	
Blog	da	Objave sadržajne i ažurirane.
Gostujuće izložbe	da	Astralni simbolizam (ožujak 2019.)
Premijera dokumentarno-igranog filma[4]	da	U vlastitoj produkciji (prosinac 2018.)
Nagrade	da	Inovacija godine[5] (2018) Simply the Best u kategoriji Kultura – Muzeji (2017) Živa Award (2016)
Vlastiti festival	da	Festival vučedolske kulture (2017. -)
Obilježavanje važnih kulturnih događanja	da	Noć muzeja Međunarodni dan muzeja Vukovar film festival Božićni koncert (2016)
Korištenje nove tehnologije	da	Mobilnu aplikacija: Oroundo (digitalni vodič) – 1. u RH implementirao MVK

Izvor: Obrada autorice.[6]

Prije zaključnih riječi potrebno je osvrnuti se na ostvarenu međunarodnu suranju ovog muzeja. Riječ je o programu međunarodne kulturne suradnje pod okriljem Kreativne Europe. „Projekt *Journey to the Beginnings* nastao je kao rezultat nastojanja i potrebe za povezivanjem arheoloških lokaliteta na Dunavu, stvarajući na taj način nove ponude kulturno – turističkih ruta na području južno od Budimpešte. Projekt je apliciran 2017. godine na programe Kreativne

postati arheološko-povijesni, ali isto tako i turističko-ugostiteljski i sportsko-rekreativni centar. Kontekst vučedolske kulture koristit će se u projektu kao osnovni motiv za organizaciju aktivnosti, definiranje sadržaja i promocije stručne i studentske razmjene. Sve navedeno, u konačnici, utjecat će na globalnu vidljivost Arheološkog parka Vučedol kao turističko – kulturne destinacije“ Dostupno na: http://vucedol.hr/hr/ (10.4.2019.).

[4]“ Prapovijesna noć Venere i Marsa - film je snimljen prema scenariju prof. dr. sc. Aleksandra Durmana, a u režiji Darka Puharića, na autentičnoj lokaciji – na eponimnom lokalitetu Vučedol u suradnji Muzeja vučedolske kulture i Design studia D“ Dostupno na: http://vucedol.hr/hr/prapovijesna-noc-venere-i-marsa/ (10.4.2019.).

[5] „Na prijedlog Turističke zajednice grada Vukovara, Povjerenstvo za provedbu i izbor dobitnika Godišnje hrvatske turističke nagrade ocijenilo je cjelokupni koncept Muzeja vučedolske kulture s posebnim naglaskom na muzejski projekt „Dolkine priče“ koji na interaktivan način prati cjeline postava, donosi informacije o Muzeju, muzejskoj zgradi, muzejskoj građi i postavu na prilagođen način koji mladim generacijama posjetitelja omogućuje bolju komunikaciju s Muzejom i razumijevanje kako Muzeja, tako i različitih arheoloških pojmova“ Dostpno na: http://vucedol.hr/hr/dolkine-price-nagradene-sa-inovacijom-godine-od-strane-htz/ (10.4.2019.).

[6] Izvor informacija bila je službena web stranica Muzeja vučedolske kulture. Dostupno na: http://vucedol.hr/hr/ (10.4.2019.)

Europe, a službeno je započeo u lipnju 2018., a završetak projekta planiran je 31. 12. 2019. godine“ (Muzej vučedolske kulture: n.d.) „Nositelj projekta je *KÖME* iz Mađarske, a partneri na projektu su:

1. Partner 1 – *Iron Gates Regional Museum* (Rumunjska)
2. Partner 2 – Muzej vučedolske kulture (Hrvatska)
3. Partner 3 – *Upravljač Turističkog prostora Lepenski Vir d.o.o.* (Srbija)
4. Partner 4 – *Pro Progressione* (Mađarska)
5. Partner 5 – *University of Southampton* (Velika Britanija)“, (Muzej vučedolske kulture: n.d.)

„Ciljevi projekta su višestruki, a odnose se na stvaranje novih sadržaja i muzejskih programa, stvaranje jedinstvenoga doživljaja i dodatne ponude za posjetitelje, uključivanje i rad s mladima i umjetnicima, povećanje vidljivosti na prostoru Europe i svijeta“ (Muzej vučedolske kulture: n.d.). „Neka od glavnih zaduženja Muzeja kao partnera su: organizacija radionica, organizacija turneje na Vučedolu, formiranje interaktivnog vodiča – konačan proizvod koji ostaje na svim lokacijama po završetku projekta i sl.“ (Muzej vučedolske kulture: n.d.).

„Ukupna vrijednost Projekta iznosi 360.168,00 eura od čega Europska Unija financira iznos u visini od 200.000,00 eura. Procijenjena vrijednost projekta za Muzej vučedolske kulture je 68.626,62 eura. Kako je riječ o visokom iznosu, Desk Kreativne Europe Ministarstva kulture RH pomogao je u sufinanciranju Projekta u 2018. godini iznosom od 23.500,00 kn te je organizirao i dodatne radionice kako bi se Muzej i šira javnost mogla informirati o Programima Kreativne Europe i načinima apliciranja i traženja partnera. Svaki od partnera mora uključiti i umjetničku komponentu, odnosno angažirati umjetnike-stručnjake iz različitih grana te na taj način doprijeniti održivosti projekta“ (Muzej vučedolske kulture: n.d.). Upravo ovakvim i sličnim suranjama MVK prepoznao je važnost sudjelovanja u projektima i uživanje benefita koje donose isti (Muzej vučedolske kulture: n.d.).

Nakon interpretacije iznesenih podataka u tablici i ukazane međunarone suradnje, može se zaključiti da je Muzej vučedolske kulture uistinu brend u punom smislu te riječi. U samo nekoliko godina od osnutka, Muzej vučedolske kulture ostvario je zavidne i zapažene rezultate i obogatio muzejsku djelatnost, ali i oživio okolinu u kojoj djeluje.

5.2.2. Muzej krapinskih neandertalaca

„Muzej krapinskih neandertalaca jedan je od najmodernijih muzejskih projekata u Hrvatskoj i ovom dijelu Europe, a ono što ovaj muzej nudi, je zanimljiva priča o životu i kulturi neandertalskog čovjeka, mnoštvo multimedijskih i drugih sadržaja, te posebna arhitektura - muzej je, također, povezan i uređenim pješačkim stazama sa samim nalazištem krapinskog pračovjeka na brdu Hušnjakovo“ (Muzej Krapinskih neandertalaca: n.d.). „Muzej krapinskih neandertalaca dio je Muzeja Hrvatskog zagorja koji su jedna pravna osoba i čini ju pet ustrojbenih jedinica – muzeja na području Krapinsko-zagorske županije; uz Muzej krapinskih neandertalaca to su: Dvor Veliki Tabor (Desinić), Galerija Antuna Augustinčića (Klanjec), Muzej 'Staro selo' (Kumrovec) i Muzej seljačkih buna (Gornja Stubica)“ (Muzej Krapinskih neandertalaca: n.d.). „Već na početku izrade projekta Muzeja krapinskih neandertalaca autori; arhitekt Željko Kovačić i paleontolog Jakov Radovčić proširili su zahvat na kompleks Prapovijesnog parka krapinskih neandertalaca, u kojem se otvara mogućnost široke turističko - kulturološke ponude za potrebe i zahtjeve najšireg kruga brojnih posjetioca i turista. Centralna točka parka je zaštićeni paleontološki lokalitet i nalazište pračovjeka na Hušnjakovom brijegu“ (Muzej Krapinskih neandertalaca: n.d.). Muzej krapinskih neandertalaca financiralo je proračunskim sredstvima Ministarstvo kulture Republike Hrvatske, a projekt je potpomagao i Grad Krapina. Muzej sa svojim suvremenim multimedijalnim postavom daje stručno interpretiranje teme neandertalaca u današnjem vremenu (Muzej Krapinskih neandertalaca: n.d.).

No, zašto je ovaj muzej tako poseban?

Tablica 2. Postignuća Muzeja krapinskih neandertalaca:

AKTIVNOST/DJELATNOST	DA/NE	NAPOMENA
Odjel za marketing	ne!	
Korištenje sredstava EU	ne	
Muzejski magazin	ne	ALI! Knjige vlastitog izdanja
E-mail, službena stranica, društvene mreže	da	mkn@mhz.hr, www.mkn.mhz.hr, Facebook
Projekti (suradnje)	da	INA (suradnja)

Vrijednost nalazišta: prepoznato	da	„Nalazište zaštićeno kao prvi paleontološki spomenik prirode RH (1961.), te uvršteno u jedno od najbogatijih paleolitskih staništa neandertalskog čovjeka u Hrvatskoj i Europi“ (Muzej Krapinskih neandertalaca: n.d.).
Suvenirnica (Shop)	da	Knjige, multimedija, plakati, razglednice, suveniri
Blog (novosti)	da	Ažurirano
Gostujuće izložbe	da	Međunarodna suradnja u Sloveniji i Poljskoj, gostovanje u Beogradu
Film	da	U sklopu multimedijalnih sadržaja u muzeju
Nagrade	da	FIAMP AVICOM - 3. nagrada (2010)[7] CB Tour - Inovacije u poslovnom turizmu (2010)[8] Simply the best[9] CBTour[10]
Festival	ne	ALI! Sudjelovanje na festivalu: Krapinjon
Obilježavanje važnih kulturnih događanja	da	Noć muzeja Dan europske baštine Noć krapinskog pračovjeka Međunarodni dan muzeja
Korištenje nove tehnologije	da	Virtualna polušpilja, Virtualna šetnja muzejom (putem web stranice), hologram, virtualne panorame

Izvor: Izrada autorice.[11]

[7] „U kategoriji multimedijalnih sadržaja u muzejskom postavu za info-kiosk u MKN-u. Nagrada je dodijeljena u Šangaju na Generalnoj konferenciji ICOM-a“ (Muzej Krapinskih neandertalaca: n.d.).
[8] „Nagrada za najbolju tehnologiju hrvatskog poslovnog turizma - dodijeljena je interaktivnom DVD-u MKN-a“ (Muzej Krapinskih neandertalaca: n.d.).
[9] „Muzej krapinskihneandertalaca dobitnik je kristalne statue i priznanja *Simply the best* koju dodjeljuje Udruga hrvatskih putničkih agencija i časopis *Way to Croatia* u kategoriji Kreativnost i inovacije muzejskih sadržaja“ (Muzej Krapinskih neandertalaca: n.d.).
[10] „*MKN je dobio nagradu CBTour*– za kreativne i inovativne programe u turizmu s naglaskom na održivi razvoj, dodijeljena je MKN za program XV. Ljetne geološke škole, u kategoriji najbolji kreativni program 2014.“ (Muzej Krapinskih neandertalaca: n.d.).
[11] Izvor informacija bila je službena web stranica: Muzej krapinskih neandertalaca. Dostupno na: http://www.mkn.mhz.hr [10.4.2019.]

Nakon prikupljenih informacija može se zaključiti da, iako postoje anomalije, (poput ne postojanja odjela za marketinške aktivnosti) muzej je na dobrom putu da ostvari svoje pune potencijale. Spomenuti nedostatak nije posve zanemaren - postoji u vidu korištenja društvene mreže (Facebook) i ažurnih objava o događanjima u muzeju putem službene web – stranice. Ono što je ovaj muzej putem novih tehnologija, dobro iskoristio, potrebno je daljnjim radom njegovati, kako bi se ono očuvalo i kako već stvoreni brend ne bi izblijedio.

5.2.3. Muzej Marton

„Prvi je privatni muzej u Republici Hrvatskoj. Zbirka umjetnina koju je Veljko Marton prikupio u razdoblju od četrdesetak godina, sadrži nekoliko cjelina. Prikupljeni predmeti obuhvaćaju, prostorno gledano, središnju i zapadnu Europu, a vremenski razdoblje 18. i 19. stoljeća. Muzejski fundus čine brojne umjetnine, ali ono po čemu je Muzej Marton posebno cijenjen je kolekcija europskog porculana u kojoj su zastupljene sve najvažnije manufakture“ (Muzej Marton: n.d.). „Različiti dijelovi Martonove zbirke već su bili izlagani u svjetski renomiranim institucijama poput pariškog *Musée national du Céramique Sèvres, Liechtenstein Museuma* u Beču te venecijanske *Fondazione Querini Stampalia*“ (Muzej Marton: n.d.). „Mlada i ambiciozna ustanova kontinuirano radi na afirmaciji svojih zbirki čemu svjedoče brojne izložbe u zemlji i inozemstvu, kao i tiskana izdanja nastala u suradnji s domaćim i međunarodnim stručnjacima“ (Muzej Marton: n.d.). „Također, projektom prezentiranja svojih zbirki u najvažnijim europskim kulturnim metropolama Muzej Marton radi, kako na vlastitoj, tako i na promociji Hrvatske. Kroz svoje nove akvizicije, brojne izložbe, kao i niz drugih kulturnih događanja, Marton Muzej je u pravom kreativnom i umjetničkom uzletu“ (Muzej Marton: n.d.). Bilo u matičnoj kući ili izvan granica Republike Hrvatske, Muzej se neprekidno trudi promicati umjetnost i njezino veće uvažavanje u javnosti. Bez obzira na smanjeni opseg djelatnosti, Muzej Marton u inozemstvu zadržava svoje prisustvo, na način da za velike projekte posuđuje svoje eksponate (Muzej Marton: n.d.).

Zašto Muzej Marton?

Ovim pitanjem Zgaga (2009) otvara priču o kolekcionarstvu koja vodi do – muzeja: što može sportaša i osobu koja je studirala ekonomiju privući muzejima? Objašnjava Marton, kako je došao u dodir s antikvitetima već u ranoj dobi i tada se razvila ljubav, no već tada nailazi na prvi problem - nedovoljno znanje o umjetninama. Vlastitim naporima i samoobrazovanjem, Marton je kupovao kataloge, stručnu literaturu i časopise te stekao znanje u području njegovog

interesa. Prateći sve relevantne časopise s tog područja poput Keramosa i kataloga velikih kuća (*Christiesa, Sothebysa, Dorotheuma*) mogu se dobiti vrijedne informacije. Također, posjeti muzejima dali su velik doprinos obrazovanju tako da se pomoću tog znanja može odrediti koji predmet ima koju kvalitetu, odnosno kolika mu je muzealna vrijednost. Uz obilazak muzeja samo se po sebi nametnulo i kupovanje kataloga koji su bili korisna literatura. Predmeti se mogu kupiti posvuda, a veliki dio ove kolekcije prikupljen je na području bivše Jugoslavije, gdje je, u ono vrijeme bilo mnogo lakše putovati i mnogo lakše donositi. Kolekcionarstvo je veliko zadovoljstvo, posebno ako se izdvoji od onoga 'običnog'. Ono pridonosi zainteresiranosti i za putovanja, i za praćenje literature, i za obilazak muzeja, dakle bitno utječe na vaš način života (Zgaga, 2009).

Prikupljanjem predmeta autor je prerastao kolekcionarstvo i otvorio prvi privatni muzej u Republici Hrvatskoj. Bilježio je sve predmete koje je kupio kao muzej, a potrebno je bilo i istaknuti cijenu po kojoj je kupljen, sve to je bilo potrebno da bi ti predmeti bili uvršteni u fundus. Ističe, Marton, da kada je riječ o zbirci, umjetnički je aspekt nedvojbeno u prvom planu, a najbitnija je kvaliteta umjetničkog djela. Također, ni povijesni aspekt ne bi trebao biti zanemaren, osobito ako je umjetnički predmet poseban, ukoliko je pripadao nekoj povijesnoj osobi ili je nabavljen za posebnu priliku, kao dar nekom kralju ili kraljici poput Katarine Velike (Zgaga, 2009).

Također, Marton je izdvojio i neke probleme pokretanja privatnih muzeja. On navodi da osnivanje zaostaje zbog dva razloga. Prvi je neposjedovanje kvalitete dostatne da se otvori privatni muzej. Ljudi možda imaju kolekcije koje se njima sviđaju, ali jednostavno nisu na dovoljno visokoj razini da bi se mogli kvalificirati i uvrstiti u neku muzejsku zbirku. Drugi je dio financijske prirode: svako osnivanje privatnog muzeja nosi velike financijske obveze koje može preuzeti vrlo mali broj ljudi. Greška je i to što u Hrvatskoj nije izgrađeno takvo porezno okruženje koje bi išlo u prilog osnivanju privatnih muzeja (Zgaga, 2009).

Ističe da je komunikacija ključna, gdje se na koncu izmjenjuju stručna iskustva. Ostvaren je kontakt s Nacionalnim muzejom keramike u Parizu i, zahvaljujući tome, cijeli rad vezan za privatni muzej i kolekcionarstvo podignut je na sasvim novu razinu. Ono što se ondje naučilo neizmjerno je važno i za kolekcionara, pa i menadžera privatnog muzeja. To iskustvo će pomoći i kasnije u organiziranju i pripremi izložbi. Važno je posjećivati međunarodne simpozije, velike aukcije, sajmove vrhunskih antikviteta kao što su Maastricht, München ili London. Od otvaranja muzeja Grad Samobor financijski je pomagao, ali ne zajmom; svake su godine

odobravali financijska sredstva iz svog proračuna. Pomagali su i u organizaciji izložbi, što potvrđuje da postoji interes. Međutim, smatra autor da to nije bilo dovoljno i da još uvijek većina ljudi nije sasvim svjesna koju razinu kvalitete ima taj mali privatni muzej i koliko bi se to moglo bolje iskoristiti kada bi se sustavnije na tome radilo. Ministarstvo kulture uključuje se ovisno o svojim mogućnostima ili pomažu u različitim akcijama (Zgaga, 2009).

Sam autor smatra da muzej za sada nije dovoljno kapitaliziran, ali vjerojatno će taj proces duže trajati. Razlog što pada broj posjetitelja jesu brojna gostovanja. Naime, kada se dio kolekcije iznese iz muzeja, muzej u tom razdoblju, nažalost, mora biti zatvoren. S druge strane, muzej je dosegnuo svoj puni kapacitet. Također, s obzirom na količinu umjetnina, dio kolekcije će ostati u Samoboru, a dio će biti preseljen u Zagreb, tako da muzej i dalje može obavljati ulogu koju je imao do sada (Zgaga, 2009).

Prema navedenim riječima osnivača vidljivo je da je uz financijska sredstva i samoobrazovanje moguće strast pretvoriti u posao – i to onu vrstu posla koji ga je stavio u sam vrh pozitivnih priča o hrvatskim muzejima, te koji su tako postali dobar primjer muzejske prakse i jedan od ponosa Hrvatske.

5.3. Značenje marketinga u muzejima

„Nekorisnici su stvarni cilj marketinga, a zahvatiti njih ili zadovoljiti njihove potrebe, zapravo znači obaviti sve što je trebalo“ (Gajski at al. 2011: 26). „Dobro razvijena mreža muzeja i turističke industrije nužan je korak prema jačoj promociji kulturnog turizma, a zajednički napori odjela marketinga i odjela za odnose s javnošću važni su za afirmaciju određene kulturne institucije te održavanje komunikacijskog kanala s različitim publikama na više područja“ (Gajski at al. 2011: 26). „Cilj bilo koje kulturne institucije pa tako i muzeja jest povećanje posjeta, želja da muzej postane mjesto susreta, okupljanja i druženja, čime se povećava i mogućnost zarade, osigurava se jača prisutnost u medijima te dobiva veća pažnja sadašnje i buduće publike - mnogi čimbenici potencijalno utječu na odluku posjetiti određeni muzej ili ne“ (Gajski at al. 2011: 26). „Preporuka prijatelja ili obitelji, prošla ugodna iskustva, osobni interesi i vrijednosti čine važnu ulogu u procesu donošenja odluke - u izboru aktivnosti za slobodno vrijeme odluka o posjetu muzeju ovisit će o tome vjeruje li potencijalni posjetitelj da će muzej ispuniti njegove potrebe ili želje“ (Gajski at al. 2011: 26).

U današnjem društvu, muzeji su postali neizostavan dio kulturne ponude, a okolnosti u kojima djeluju, mijenjaju se i shodno tome - donose nove potrebe (Matijaš, 2017). Usmjerenost publici

i posjetiteljima postaje važan cilj muzejskog marketinga (Vom Lehn, 2006 prema Matijaš, 2017). Dok su zapadnjački muzeji prihvatili novu ulogu muzeja u društvu, oni hrvatski još uvijek zaostaju u tome, naročito jer je marketinška djelatnost slabo prihvaćena, a nerijetko ima i negativne konotacije u struci – gdje nailazi na neodobravanje svih zaposlenika (Mlivić Budeš, 2014 prema Matijaš 2017).

„Marketinški proces ima nekoliko faza:

1. Analiza tržišnih prilika
2. Istraživanje i izbor ciljnih tržišta
3. Oblikovanje marketinške strategije
4. Planiranje programa marketinga (Marketinški mix)
5. Organiziranje, primjena i kontrola marketinških napora“ (Matijaš, 2017, prema, Hrvatska enciklopedija 2017: s.v. “marketing“).

„Danas, gotovo sve kulture ulažu velik napor u to da svoje kuturne proizvode stave na svjetsko tržište, jer je globalizacija kulturnom životu donijela velike pomake i jačanje međunarodnog dijaloga, ali je uz to povećala i konkurenciju, zbog čega se ustanove poput muzeja teško nose s novim tržišnim zakonitostima“ (Matijaš, 2017: 108). Sve veća konkurencija tjera muzeje na nove načine komunikacije i korištenje aktualnim komunikacijskim kanalima da ne izgube svoju publiku (Matijaš, 2017).

Matijaš (2017, prema Šola, 2010) navodi pogodnosti koje marketing donosi muzejima:

1. „Marketing je potreban muzejima zbog posjete – cilj je muzeja da posjećenost brojem, trajanjem, kvalitetom, strukturom posjetitelja i trajnim učincima bude što bolja“ (Šola, 2010 prema Matijaš 2017: 109).
2. Marketing je potreban zbog financiranja – cilj je muzeja stabilan i izdašan proračun u dijelu koji namiruje država i rastući prihod od posjetitelja, sponzora i donatora.
3. Marketing je potreban zbog javne slike muzeja – cilj je muzeja imati stalnu podršku javnosti, tj. biti dobro primljen i rado podupiran. Marketing tu služi, kako bi svojim argumentima uvjerio upravu da željena slika muzeja podrazumijeva napor“ (Šola, 2010 prema Matijaš 2017: 109).

„Zabrinjavajuće je da se tek pod pritiskom muzeji počinju okretati publici, uključivanjem u marketinške aktivnosti, iako su bile dostupne, ali se iz nekih razloga nisu koristile (Matijaš,

2017: 109). „Tehnološki napredci postignuti tijekom posljednjih godina i uvođenje tehnologije Web 2.0 doveli su do društvenih promjena, koje nisu mogle zaobići ni muzejske ustanove“ (Matijaš, 2017: 110). „Brzina kojom se iste razvijaju ne utječu samo na muzeje, nego i na korisnike, stoga je važno da muzej bude svjestan inovacija koje ga okružuju, kako bi bio u korak sa svojom publikom“ (Matijaš, 2017: 110). „Internetski je marketing jedna od najbrže rastućih grana marketinga, on se često naziva i e-marketingom ili digitalnim marketingom, a označava bilo koju marketinšku aktivnost koja se provodi na internetu - osim klasičnog oglašavanja bavi se i drugm vrstama mrežnih aktivnosti poput društvenog umrežavanja, stvaranja baza klijenata i slično“ (Matijaš, 2017: 110).

Matijaš ističe (2017) da postoje tri temeljna načela internetskog marketinga:

1. Neposrednost – „komunikacija na mreži je brza i zahtijeva trenutačnu reakciju, a kako bi se održao interes publike, odgovor na poslani upit mora biti brz, inače publika gubi pozornost i odlazi na drugu lokaciju na mreži“ (Matijaš, 2017: 110).
2. Personalizacija – „omogućuje precizno ciljanje publike, praćenje njihovih interesa, želja i aktivnosti, kako bi se osmislio sadržaj koji je personaliziran i usmjeren određenoj skupini korisnika koju želimo zainteresirati“ (Matijaš, 2017: 110).
3. Relevantnost – „digitalna komunikacija mora biti odgovarajuća i zanimljiva, inače će ju korisnici zanemariti“ (Matijaš, 2017: 110).

„Kulturne ustanove koje se u prvom redu temelje na odanosti svojih korisnika, ne smiju slati samo jednosmjerne poruke, već moraju istraživati navike svojih korisnika kako bi iskustvo koje muzeji nude bilo uvjerljivije“ (Matijaš, 2017: 111).

Tvrdi Matijaš, (2017) da su trenutni trendovi u internetskom marketingu:

1. Marketing na društvenim mrežama – „uključuje preporuke, dijeljenje, izgradnju osobnosti brenda i obraćanje tržištu kao skupini pjedinaca koji zahtijevaju različite potrebe, gdje one ujedno potiču korisnike na sudjelovanje i širenje svijesti o brendu među drugim korisnicima.
2. Viralni marketing – ovaj oblik marketinga uključuje eksponencijalno širenje marketinške ponude mrežnim kanalima i to tako da korisnici sami dijele sadržaj jer im je zanimljiv; cilj je širenje svijesti bez velikih ulaganja, gdje se viralnost zasniva na korisničkom angažmanu, a ne na plaćanju publiciteta.

3. Brand kao proizvod – više nego ikada prije brendovi stvaraju uloge i identitet koji ih predstavlja u javnosti te se na njima zasniva više nego na proizvodima koje prodaju.
4. Ciljanje publike – za razliku od izvanmrežnog oglašavanja kojim se obraća širokoj publici, u digitalnom marketingu nastoji se usko odrediti, tj. ciljati publiku kojoj se obraća.
4. Zasićenost oglašavačkog prostora – korisnici su zasićeni s pregršt oglasa kojima su svakodnevno izloženi. Kanalima digitalnog marketinga mogu se osmisliti dinamični oglasi koji bi korisnicima privukli pozornost uporabom različitih medija, formata, mjesta na kojima će oglasi biti i slično“ (Matijaš, 2017: 111-112).

„Web 2.0 dovodi do društvenih promjena u kojima muzeji ne mogu biti izostavljeni. Društvene mreže donijele su nov oblik povezanosti i stalnu razmjenu iskustva i mišljenja te promijenile način na koji ljudi planiraju svoje kulturne aktivnosti, pa i posjete muzejima. S druge strane, muzeji tako obaviještavaju javnost o novim izložbama i aktivnostima, objavljuju fotografije s postavljanja izložbe ili posjeta poznatih osoba, nude zanimljive i neobične podatke o svojim zbirkama, objavljuju natječaje i nagradne igre, a korisnici mogu dalje promicati muzej dijeleći informacije sa svojim kontaktima“ (Matijaš, 2017: 113). „Zahvaljujući različitim alatima, novosti se lako prenose i uspostavlja se visoka razina interakcije. Publika odgovara komentarima, kritikama i pitanjima, čime muzej i korisnici dolaze na istu razinu te se stvara novi način komunikacije koji pogoduje približavanju mlađoj publici i još važnije, osobama koje nisu bile u doticaju s muzejom“ (Domšić, 2009 prema Matijaš, 2017: 113). „Muzeji i srodne ustanove trebale bi prilagoditi vlastite sadržaje potrebama onih koji očekuju digitalne sadržaje kao dio doživljaja određenog umjetničkog djela i na taj način privući ciljanu publiku koja ne posjećuje muzeje“ (Čigoja i Radović 2014 prema Matijaš, 2017: 113).

6. KAKO SE KREATIVNI MUZEJI FINANCIRAJU?

Potreba je da muzej stvara vlastite prihode. No, može li muzej, pored uobičajenih načina financiranja, iskoračiti ka samoodrživosti ?

6.1. Zakon o muzejima

Prema Zakonu o muzejima, navedeno je u Općim odredbama, članka 2. da „ovim Zakonom (između ostalog) utvrđuju načini financiranja muzejske djelatnosti“ (NN, 2018a). Prema članku 14. Sustava muzeja i matične djelatnosti, stavak četiri navodi da „sredstva za obavljanje matične djelatnosti osiguravaju se u državnome proračunu“ (NN, 2018b). Prema članku 24. Upravno vijeće (...) „usvaja financijski plan i godišnji obračun te izvješće o izvršenju programa rada i razvitka javnoga muzeja“ (NN, 2018c). Prema članku 31., „Organizacije muzeja, navodi se u stavku jedan da sredstva za rad muzeja osigurava osnivač (...). (NN, 2018c). Prema istom članku, u stavku dva navodi se da „sredstva za posebne programe osigurava osnivač, a ovisno o svome interesu i tijela državne uprave u čijem je djelokrugu program koji se ostvaruje, kao i jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave na području kojih se program ostvaruje te druge pravne i fizičke osobe“ (NN, 2018c). Stavak tri navodi da „ministarstvo nadležno za poslove kulture može sudjelovati u osiguranju sredstava za rad muzeja, za redovito očuvanje i održavanje muzejskoga prostora, predmeta ili muzejske zbirke koji su u državnome vlasništvu, a nalaze se u muzeju kojemu je osnivač jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave, o čemu se sklapa ugovor“ (NN, 2018c). Istim člankom, stavkom četiri, navodi se da „sredstva za rad muzeja osiguravaju se i iz vlastitih prihoda, sponzorstvima, darovanjima i na drugi način u skladu sa zakonom“ (NN, 2018c). Prema članku 32., stavak jedan „muzej kojemu je osnivač Republika Hrvatska i/ili jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave vodi financijsko poslovanje i računovodstvo u skladu s propisima za proračunske korisnike“ (NN, 2018c). Prema članku 36. stavak jedan, Hrvatsko muzejsko vijeće, „vrednuje i predlaže financiranje programskih aktivnosti pravnih osoba iz područja muzejske djelatnosti“ (NN, 2018c).

6.2. Proračunsko financiranje

„Proračun (engl. *budget*) prema Rogić Lugarić (2010) osnovni je instrument financiranja javnih potreba jer se, primjerice, proračun vidi kao glavni instrument financijskog upravljanja i dokument koji predstavlja vladin plan prihoda i rashoda za razdoblje od jedne ili više godina“ (Rogić Lugarić, 2010: 893). „Obilježja zajednička svim definicijama proračunskog dokumenta jesu da je proračun javni akt koji brojčano uspoređuje javne prihode

i javne rashode; njegova orijentacija je za buduće razdoblje i ima plansko značenje - mora biti kratkoročno uravnotežen i sukladan financijskom planu i brojčano je izražen program aktivnosti vlade i mjera za njihovo ostvarenje“ (Rogić Lugarić, 2010: 893).

U nastavku je iznesen proračun Ministarstva kulture i izdvajanja Ministarstva u posljednje tri godine:

Tablica 3. Proračun Ministarstva kulture; presjek 2016.-2018.

MUZEJSKO-GALERIJSKA DJELATNOST	PRORAČUN 2018 (Ministarstvo kulture, 2018)	PRORAČUN 2017 (Ministarstvo kulture, 2017)	PRORAČUN 2016 (Ministarstvo kulture, 2016)
PRORAČUN MINISTARSTVA KULTURE	**1.209.592.084**	**1.131.630.815**	**923.945.670**
MINISTARSTVO KULTURE	**8.910.932**	**9.658.967**	**8.586.700**
MUZEJI I GALERIJE	**131.651.035**	**102.379.199**	**102.262.569**

Izvor: obrada autora. (prema: Ministarstvo kulture: n.d.)

Iz tabice je vidljivo da je proračun Ministarstva kulture u 2016. godini iznosio 923.945.670 kn, od kojih je za programe muzejsko - galerijskih djelatnosti izdvojeno 8.586.700 kn. Ukupna davanja za muzejsko – galerijsku djelatnost u 2016. godini iznose: 110.849.269 kn.

Također je vidljivo da je proračun Ministarstva kulture u 2017. godini iznosio 1.131.630.815 kn, od kojih je za programe muzejsko - galerijskih djelatnosti izdvojeno 9.658.967 kn. Ukupna davanja za muzejsko – galerijsku djelatnost u 2017. godini iznose: 112.038.166 kn.

Prema posljednjem proračunu Ministarstva kulture u 2018. godini iznosi 1.209.592.084 kn, od kojih je za programe muzejsko - galerijskih djelatnosti izdvojeno 8.910.932 kn. Ukupna davanja za muzejsko – galerijsku djelatnost u 2018. godini iznose: 140.561.967 kn.

Dovoljno, premalo.... ili poziv na buđenje ?

6.3. Fundraising

„Umjetnost nema samo estetsku vrijednost, umjetnost je ujedno pokretač ekonomskog razvoja kao i razvoja kulturnog turizma - smatra se da su *fundraising* i financije zajednički posao u svakoj kulturnoj ustanovi“ (Margitich i Gara, 2005: 8).

Potrebno je imati više različitih izvora prihoda na koje se može osloniti kako bi se balansirao proračun (Margitich i Gara, 2005). Potrebne su i muzejske prodavaonice, razvijanje internetske prodaje, prodaja putem poštanskih narudžbi, otvaranje restorana, organiziranje specijalnih događaja, pri čemu se razne korporacije koriste prostorima muzeja za večernje priredbe i druga događanja. Margitich i Gara (2005) ističu da su izložbe krvotok ustanove. Muzeji moraju priređivati i posebne izložbe u godini jer su one financijski važne. „Promaši li se cilj u smislu onoga što se želi postići izložbom, ujedno se promašuje na svim poljima jer gotovo sve se odnosi na misiju muzeja, na program, na same izložbe - što je izložba popularnija, to su financijski efekti veći“ (Margitich i Gara, 2005: 8). „Problem može biti to što izložbe nisu uvijek u suglasju s misijom muzeja - u izložbeni se program treba nastojati uključiti i suvremena i više tradicionalna, moderna umjetnost, dok su mnoge institucije razvijale svoje programe oslanjajući se na *blockbuster* izložbe i umjesto da ovise o jednoj izložbi koja obilježava godinu, uspješni se muzeji oslanjaju na kombinaciju izložbi“ (Margitich i Gara, 2005: 8). U isto vrijeme u muzeju je potrebno prikazivati više izložbi - koncept podrazumijeva dinamičan izložbeni program, čime se dobivaju stabilni prihodi od ulaznica, što je bolje nego da se 'sve karte' stave na samo jednu izložbu. „Ljudi vole raznolikost, stoga je dinamičan i raznolik izložbeni program ključ uspjeha institucije, ali takav je izložbeni program sa 20 do 30 izložbi u godini skup - izložbe iziskuju puno novca, a i sama organizacija velikih izložbi postaje sve problematičnija“ (Margitich i Gara, 2005: 8). „Kada se one organiziraju, ne može biti štednje novca jer se moraju platiti posudbe djela, osiguranje, mora se napraviti odgovarajuća instalacija i dobar postav u izložbenom prostorua, a to su vrlo skupi preduvjeti“ (Margitich i Gara, 2005: 8).

Potrebno se okrenuti različitim izvorima financiranja izložbi, kao i tražiti partnere - sklapati partnerske odnose s drugim institucijama, dijeliti s njima rizike, troškove osiguranja, prijevoza i sve ostale izložbene troškove. „Muzej pri organiziranju određenih izložbi treba surađivati s drugim muzejima i kulturnim ustanovama, jer nijedna od institucija ne može sama financirati cijeli projekt, dakle, velike institucije trebaju s drugima dijeliti svoje zbirke i svoje izložbe“ (Margitich i Gara, 2005: 9). Treba razmotriti i putujuće izložbe za velike i male

institucije, a te izložbe mogu biti u svijetu postavljenje u isto vrijeme. Prema tome, suradnja je ključ uspjeha dinamičnoga izložbenog programa (Margitich i Gara, 2005).

Nadalje objašnjava se kako se financiraju te izložbe. Ako se koristi *fundraising*, mora se posjedovti umijeće 'traženja novca' od ljudi – to je proces koji zahtjeva vrijeme. Novac ne ide u džep podjedinca, već u proračun institucije. „Stručnjaci u muzeju koriste se pregovaračevom ulogom i njegovim posredovanjem jer to omogućuje kustosu ili menadžeru muzeja fokusiranje samo na umjetnost - tako se odrađuje *fundraising* u uspješnim muzejima" (Margitich i Gara, 2005: 10). Uloga onoga koji pregovara i prodaje izložbu je da ide van – što znači da onaj koji prodaje izložbu mora otići potencijalnim financijerima i uključiti druge potencijalne ulagače koje će pronaći izvan matičnog muzeja. Onaj koji prodaje mora poznavati izložbeni program. „Mora tražiti od kustosa da ga opskrbi malim anegdotama koje može prepričati potencijalnim donatorima - pokuša li se prodati Picassa ili Matissa, lako će se doći do novca, ali ako se pokuša pričati o suvremenom umjetniku, naići će se, vrlo vjerojatno, na problem jer korporacije jednostavno na to ne odgovaraju - prodaje se ono što je popularno, ono što nije, mnogo je teže prodati" (Margitich i Gara, 2005: 10). Oko 95% fundraisinga dolazi od pojedinaca. Govorit ćemo o različitim potrebama individua, korporacija i fondacija. „Za korporacijska davanja potrebni su pregovori i dogovori. O tome koliko će velik biti njihov logo, koliko će se često njihovo ime pojaviti u tisku, hoće li predstavnici tvrtke moći govoriti na otvorenju i drugo. - o svemu tome moguće se dogovarati, a ponekad je potrebno biti vrlo konzervativan u pregovaranju" (Margitich i Gara, 2005: 10). Korporacije zbog toga što daju određenu sumu novca, ne smiju uvjetovati što će biti izloženo, jer cilj je zaštititi integritet ustanove. Želi se uzvratiti koliko se može, ali unutar načina rada muzeja, uz poštovanje potpore. Korporacija ne može diktirati što će biti na izložbi. Tek prije nekoliko godina uvela se praksa stavljanja logotipova korporacija na tiskani materijal - njega treba dopuštati ovisno o visini davanja. Danas muzeji trebaju biti zadovoljni ako dobiju donaciju u tisućama kuna.

„Ono što je važno jest da prihodi dolaze iz više izvora - može se pomisliti kako je bilo lako skupiti novac za veliku izložbu jer se ona identificira i prepoznaje već prema imenima umjetnika – nedostatak kod takvih izložbi i *fundraisinga* je to što je to skupa izložba, a nasuprot tome, za izložbu suvremenog umjetnika može biti prikupljen sav potrebni iznos od korporacija i pojedinaca, a činilo se da će biti upravo suprotno - sve to prikazuje neočekivane poslovne pothvate kojima se potrebno prilagoditi u svijetu umjetnosti" (Margitich i Gara, 2005: 10).

„Još je jedna grupa ljudi krucijalna za uspjeh *fundraisinga* - to je osnivanje, postojanje i djelovanje Upravnog odbora (*Board of Trusties*) jer oni su ne samo velikodušni ljubitelji umjetnosti, već su i vrlo darežljivi - od njih se očekuje da budu strastveni ljubitelji umjetnosti i nada se njihovoj vrlo velikoj potpori, najčešće je riječ o kolekcionarima umjetnina ili su na neki način involvirani u svijet umjetnosti“ (Margitich i Gara, 2005: 10). Biti član Upravnog odbora muzeja velika je obveza. Članovi su istinski posvećeni instituciji. Postoji nevjerojatan odnos između zaposlenika i članova Upravnog odbor, a uloga onoga koji prikuplja sredstva je da omogući i olakša ljudima da se povežu. Osim toga oni trebaju u sektoru *fundraisinga* prednjačiti, tražiti donacije i pregovarati. „U Upravnom odboru treba postojati linija starih filantropa, ali oni više nemaju takvu snagu jer je njihovo bogatstvo dijelom prešlo na nasljednike, stoga se nastoji kultivirati nove donatore“ (Margitich i Gara, 2005: 11). „Nitko od njih nije filantrop po prirodi te se postavlja pitanje kako potaknuti te ljude da postanu donatori vaše institucije? Savjet je: odvojiti dovoljno vremena za to, nije riječ o dopisu ili mailu, o pozivnici, riječ je o tome da ih je potrebno upoznati, uključiti ih u rad muzeja, saznati njihove interese i dati im ulogu u muzejskoj obitelji“ (Margitich i Gara, 2005: 11). „Kultivacija treba biti neprekidna, jer raditi *fundraising* znači potpuno se predati tom poslu, postati dio obitelji, raditi u svim područjima u kojima je potrebno, da bi se obavio uspješan posao, a i dio uspjeha Uprave ovisi o radnim odnosima administracije sa stručnim dijelom muzeja“ (Margitich i Gara, 2005: 11). „Kako je već spomenuto, zadaća sektora *fundraisinga*, je ići van i nabaviti novac, održavati ravnotežu u proračunu, voditi prodavaonice, a kustosi su srž i srce institucije jer rade na zbirkama - u istočnoj Europi postoje dobrostojeći i bogati ljudi kojima bi se moglo obratiti za potporu - članovi Upravnog odbora nisu samo npr. Amerikanci ili pripadnici samo jedne nacije već osobe iz svih dijelova svijeta“ (Margitich i Gara, 2005: 11). „Bit je u tome što su oni koji prikupljaju novac sposobni navesti te pojedince da daju novac, a da oni koji ga daju ne dobiju nikakvu korist od toga - oni ne dobivaju povrat poreza u SAD-u ako nemaju registriranu američku tvrtku, a to potvrđuje jednu važniju činjenicu, a to je da oslobađanje od poreza nije glavni razlog zbog kojeg ljudi doniraju novac - oni daju iz strasti i ljubavi prema instituciji“ (Margitich i Gara, 2005: 11). Npr. menadžer može pozvati nekoliko „pojedinaca na ručak u muzej, u intimnu atmosferu, a zatim ih voditi u obilazak muzeja kada je on zatvoren za posjetitelje - ti su ljudi voditelji korporacija, čelnici fondacija i nema boljeg načina da se počaste od vodstva kustosa kroz muzej koji je zatvoren“ (Margitich i Gara, 2005: 11). To je nešto vrlo posebno i važno jer će se tada ta ciljana skupina učiniti izdvojenom i važnom, a muzej će biti na korak bliže cilju - može se priređivati razgled i obilazak restauratorskog odjela, primjerice ako se traži „fundraising za fotografsku izložbu, onda se organizira vodstvo kroz odjel

fotografije, a to radi voditelj odjela fotografije jer je vrlo važan entuzijazam kustosa koji se obraćaju potencijalnom donatoru ili publici jer oni šire entuzijazam i to je vrlo važna osnova *fundraisinga*“ (Margitich i Gara, 2005: 11).

Pojedinci i korporacije vole raditi s uspješnim institucijama – „uspjeh ide s uspjehom, ljudi vole biti dio uspješne institucije i zato se vrlo pažljivo planira što se radi, svi se trebaju brinuti o tome kako će realizirati program, ali ako se previše fokusira na probleme, zaboravlja se razlog djelovanja, zaboravlja se privlačiti ljude izvana da daju svoju potporu jer oni ne moraju znati da se nešto ne može napraviti, da postoje problemi, svi imaju briga u svom poslu, ali ih ne iznose javno“ (Margitich i Gara, 2005: 11). „To je vrlo uspješna strategija, jer nitko ne želi biti dio institucije koja nema pozitivnu energiju - vrlo je teško prikupiti novac za suvremene umjetnike, ali ih je vrlo važno promovirati i poticati - ne promoviraju se pojedinačni umjetnici već značaj umjetnosti, promovira se pomaganje umjetnicima, otkrivanje novih Picassa i Matissa i to je pozitivan pristup *fundraisingu*“ (Margitich i Gara, 2005: 11).

6.4. Vlastiti prihod

Općenito govoreći, muzeji su skupe institucije te je potrebno razviti nove izvore prihoda. Margitich i Gara (2005) navode „da je potrebno upustiti su se u profitne poslove iako su muzeji u osnovici neprofitne ustanove“ (Margitich i Gara, 2005: 8). Vrlo su rijetki primjeri muzeja koji zarađenim prihodom uspijevaju pokriti troškove (Blume, 1996).

Najočitiji izvor prihoda je naplata ulaznica. „Iskustva muzeja u Velikoj Britaniji pokazuju da naplata ulaznica smanjuje broj posjetitelja - prvo je potrebno stvoriti ustanovu koju će ljudi rado posjećivati i osigurati da se posjetitelji vraćaju - preporuke prijatelja i rodbine najbolji su način privlačenja novih posjetitelja, a uz diferenciranu strukturu cijena, potrebno je omogućiti i besplatan ulaz u određeno vrijeme“ (Blume, 1996: 9). Kada se počne kultivirati donatore „ili posjetitelje koji kupe ulaznicu ili one koji dolaze besplatno u muzej, važno je stvoriti program članova i prijatelja muzeja (*Membership program*). Ključ je da ljudi daruju sa strašću, oni ne daruju jer osjećaju da to moraju, već zato što vole instituciju i to je potrebno iskoristiti. Ako se pokrene program članova i prijatelja muzeja i u početku imate 10, 15, 100 članova, članstvo će se vremenom sve više širiti i to u svim područjima, i tako se gradi mreža prijatelja muzeja“ (Margitich i Gara, 2005: 10).

„Otvaranje izložbe omogućuje priređivanje privatne posjete donatora, sponzora ili skupina 'prijatelja muzeja' jer ljudi su općenito spremniji platiti ulaznicu za posjet izložbi nego

muzeju - ukoliko izložba putuje (i to može biti izvor prihoda), potrebno je katalog prodati drugim ustanovama u kojima se izložba postavlja“ (Blume, 1996: 10).Može se „zaraditi iznajmljivanjem zgrade i vrtova, ili samo pojedinih dijelova zgrade - mogu se iznajmiti prostorije i za različita snimanja, nije potrebno imati potpuno opremeljenu prodavaonicu da bi muzej bio pravi jer većina muzeja i galerija ima samo malen prostor s razglednicama i vodičem te nekoliko suvenira“ (Blume, 1996: 10).

Kavane i restorani u sklopu muzeja „za posjetitelje i za ljude iz obližnjih ureda - je li unosno za muzej da ima kavanu? Može biti pozitivno kao dodatak koji obogaćuje muzej i produžuje ostanak u muzejskim protorima - također, može se sklopiti ugovor i sa specijaliziranim ugostiteljskim poduzećem, ugovoriti iznajmljivanje prostora i plaćanje postotka od prometa“ (Blume, 1996: 11).„Stručno znanje koje posjeduje muzejsko osoblje – može se iskoristiti naplaćivanjem ekspertiza i procjena - stručnjaci mogu pisati za razne novine ili se pojavljivati na televiziji, a honorar podijeliti s muzejom“ (Blume, 1996: 11). Također, mogu se ponuditi „stručna vodstva posjetiteljima – mogu biti dežurni stručnjaci kad god se organiziraju studijski vikendi - priređivanje posebnih predavanja za 'prijatelje muzeja' koji plaćaju članarinu su uvijek dobra ideja“ (Blume, 1996: 11).

6.5. Donacije i sponzorstva

Potrebno je razlikovati donaciju od sponzorstva. Sponzorstvo je utemeljeno na ugovornom odnosu kojim se jasno preciziraju prava i obveze obje strane. Primarni interes sponzora se veže uz mogućnost vlastite promocije kod publike koja dolazi na sponzorirani događaj, uz organizaciju koja je sponzorirana. S druge strane kada govorimo o donacijama, ono se veže (iako može i ugovorom) uz pružanje podrške i pripada domeni društvene odgovornosti organizacija kao i izgradnje dobrih odnosa s javnošću. Oni koji doniraju se ne oglašavaju, ne ističu se posebno njihovo imena i aktivnosti koje poduzimaju za onoga kojemu doniraju. Uobičajena je praksa da primatelji donacije diskretno navedu imena svojih donatora kako bi im zahvalili na podršci i samom činu doniranja (Ognjanov, 2013).

„Jedna od stvari koju stalno treba ponavljati jest: njegujte i poštujte svoje pojedinačne donatore“ (Margitich i Gara, 2005: 10) . „U financiranju se potrebno osloniti i na donacije – priloge koji su ponekad dani Muzeju, a koji se mogu iskoristiti s ciljem financiranja muzeja“ (Margitich i Gara, 2005: 10). „U samim početcima standardne ponude za donacije koje su se slale tvrtkama bile su debele poput doktorskih disertacija - kada se pregovara o donaciji, a

uvijek se pregovara o donaciji i traži se od pojedinca, fondacije ili korporacije, onda se traži za instituciju i pritom se nikada ne priča o umjetnosti jer to je domena kustosa“ (Margitich i Gara, 2005: 11). „Kada se krene prodavati izložba ili obaviti bilo kakav posao vezan uz donacije, na određenoj razini pregovora potencijalnom donatoru može se obećati da će pergovarač dovesti kustosa, jer svi vole razgovarati s kustosom i svi vole razgovarati s rukovodećim- ukoliko će biti uključeni u projekt institucije, donatori žele upoznati eksperte, a uloga onoga koji pregovara je uloga da omogući i olakša posao“ (Margitich i Gara, 2005: 11).

„Sponzorstvo je poslovni odnos između onoga koji osigurava sredstva, resurse ili usluge, i pojedinaca, događaja ili organizacije, koji nude određena prava i asocijacije koje se mogu iskoristiti“ (Krstić, Đurđević, 2016: 252). Riječ je o ugovornom odnosu između dvije strane – sponzora koji ulaže novac i sponzoriranog pojedinca, grupe ili organizacije koja dobija novac od sponzorstva. Ugovorima o sponzorstvu definirani su veličina i trajanje sponzorstva kao i prava i obveze obiju strana. Interesi obiju strana pažljivo su planirani i oni zahtijevaju da se njima strateški upravlja (Ognjanov, 2013). Također, i publika koja prati aktivnosti sponzoriranog pojedinca ili sponzorirani događaj, treba predstavljati ciljanu grupu sponzora, jer to znači da organizacije biraju koga će i što sponzorirati, na osnovu toga je li publika, kojoj će se oni predstaviti dio njihovog tržišta (Ognjanov, 2013).

„Sponzorstva, međutim, u kulturi nisu slučajna, a sponzorska se sredstva slijevaju tamo gdje taj oblik poslovne suradnje ima više učinka prema konkretnim gospodarskim i tržišnim mjerilima - u slučaju muzeja često, iako nerijetko i pogrešno, sponzori promatraju muzejske programe kao programe nedovoljno širokih dimenzija i nedovoljne uočljivosti. Glavni je argument za to činjenica da nisu podupirani znatnijim javnim sredstvima, što sponzori smatraju poželjnim pri donođenju svojih odluka“ (Ognjanov, 2013: 28). Iako, ističu njihovu društvena korisnost kao glavni pozitivni argument. „Kako se čini, sponzori ne poznaju dobro kulturnu scenu, sustav kulture ni pojedine grane kulture u koje ulažu sredstva – što je, dakako potrebno mijenjati“ (Vukmir, 2005: 28).

„Danas možemo reći da nije postojao sustav komunikacije između potencijalnih sponzora gospodarstva i kulture, a sama je kultura, kao što obično biva u teškim vremenima, bila zapostavljena u svim segmentima svog djelovanja i od posljedica toga još i danas pati. Kulturne su institucije svoje sponzore skrivale od javnosti, posebno od konkurencije na kulturnom području“ (Vukmir, 2005: 28). „Istodobno se nerijetko i svjedočilo čestim molbama pojedinih sponzora koji su, davali dobrovoljne priloge kulturnim pothvatima, uz uvjet da se ni

po koju cijenu ne objavljuju njihove oznake i logotipi i ne navodi ih se kao sponzore, sve s namjerom da ih kasnije nitko ne bi opet nazivao i tražio bilo kakav oblik potpore i suradnje“ (Vukmir, 2005: 28). „Sponzori se, često žale da ne dobivaju dobre projekte“ (Vukmir, 2005: 28). „Ljudi traže donacije ili sponzorstva prekasno, uglavnom dva tjedna prije početka manifestacije, a uz to ne znaju suvislo osmisliti projekt i objasniti što oni kao sponzori time dobivaju, jer svaka organizacija želi na neki način vratiti uloženi novac“ (Vukmir, 2005: 33). Sponzori se žale da ne mogu pronaći kulturnu instituciju koja će im omogućiti dovoljnu uočljivost ili bilo koji oblik poslovne suradnje zbog kojega bi se sponzorstvo isplatilo. Sponzori su sami u potrazi za projektima koje bi sponzorirali i najčešće ih sami biraju, katkad i preskačući stvarnu ponudu. Prema Vukmir (2005), „kultura je postala pravo svih, ona se nužno demokratizira, broj konzumenata kulturnih proizvoda postaje sve veći - to znači kulturu treba spretno i vješto upakirati, odrediti njezinu cijenu, ponuditi je tržištu i na kraju prodati, a ona će već naći svoje zagovornike i kupce“ (Vukmir, 2005: 34).

„Da su muzeji svjesniji mogućnosti koje proizlaze iz suradnje institucija različitih djelatnosti i da nisu uglavnom zadovoljni u svojem gnijezdu, financiranom javnim sredstvima, mogli bi postizati mnogo veće i opsežnije rezultate, biti zapaženiji i društveno korisniji, pa i dobivati više sponzorstava jer sponzori postoje, tu su i, ne zaboravimo, ne dobivaju dovoljno dobre projekte kojima bi bili zadovoljni“ (Vukmir, 2005: 38). „Dijagnoza nam govori da je osnovni razlog svemu tome činjenica da muzeji nemaju dovoljno budnosti da prepoznaju svoje interese u zajedničkim interesima, a kamoli u tuđim - no vrlo je važno na kraju reći i to da muzeji nisu jedine kulturne institucije koje se tako ponašaju - javna kultura, ona koja je financirana javnim sredstvima, manje je aktivna izvan svoje nužne djelatnosti, a razloge za to možemo pronaći i u sustavu kulture“ (Vukmir, 2005: 38). „Tako se na području sponzoriranja kulture odražava bit kulturnog djelovanja: kultura i umjetnost oslikavaju suvremeno društvo i vrijeme u kojemu žive i stvaraju - u tome se kreativno, kao što im nalažu sva pravila djelatnosti, snalaze i sponzori i muzeji“ (Vukmir, 2005: 38). Možemo se nadati da će s više uključenih „protagonista, s više razumijevanja za zajedničke interese, s više svijesti o društvenoj korisnosti, u taj odnos o kojemu smo raspravljali ući kao predstavnik te da će zajedno, s više partnera, postići i trajnije vrijednosti“ (Vukmir, 2005: 38).

6.6. Projektno financiranje

„Mješovito financiranje (partnerstvo javnog i privatnog sektora) je sporazum između državnih subjekata i privatnog ulagača u kojemu je privatnom partneru povjereno obavljanje

pojedinih funkcija u realizaciji projekta: projektiranje i planiranje, izgradnja, financiranje, upravljanje i održavanje, naplata prihoda“ (Aralica, Račić i Šišinački, 2007: 56).

„Primjer izrazito uspješne primjene modela javno - privatnog partnerstva nalazimo u Pittsburghu u SAD-u gdje je došlo do suradnje između gradske uprave i privatnih poduzeća u oblikovanju ekonomskih, društvenih i urbanih razvojnih strategija, što je rezultiralo obnovom izgleda grada“ (Robert, 2001 prema Aralica, Račić i Šišinački, 2007: 56). „Model javno - privatnog partnerstva sve se češće koristi posljednjih godina, a za realizaciju modela javno - privatnog partnerstva koristi se tehnika financiranja pod nazivom projektno financiranje“ (Aralica, Račić i Šišinački, 2007: 57).

„Projektno financiranje uključuje financiranje razvoja određenog projekta u kojemu zajmodavac očekuje otplatu zajma od prihoda koje će ostvarivati projekt, koristeći pritom imovinu projekta za osiguranje otplate – u modelu projektnog financiranja rizici projekta se raspoređuju na više partnera i tako snižavaju do razine koja je prihvatljiva svakom partneru“ (Sherman, 2002 prema Aralica, Račić i Šišinački, 2007: 58).

„Projektno financiranje poznato je i pod nazivom strukturirano financiranje, jer zahtijeva takvo strukturiranje duga i vlasničke glavnice koje će omogućiti da tijek financijskih sredstava projekta bude adekvatan otplati duga“ (Aralica, Račić i Šišinački, 2007: 58).

„Projektno financiranje uključuje čitav niz sudionika koji stupaju u različite vrste ugovornih odnosa s projektnim društvom kao pravnim subjektom zaduženim za pribavljanje financijskih sredstava potrebnih za razvoj i provedbu projekta. Nositelj projekta razvija projekt i organizira sudjelovanje svih ostalih sudionika projekta - osim nositelja projekta, često postoje i drugi ulagači vlastitog kapitala koji time ostvaruju interesnu povezanost s budućim poslovanjem projekta“ (Aralica, Račić i Šišinački, 2007: 61). „Zajmodavac je financijska institucija koja projektnoj tvrtki daje kredit za razvoj i realizaciju projekta, dok se za osiguranje potraživanja po osnovi navedenog kredita koristi imovina stečena tijekom trajanja projekta, gdje dobavljači ključnih inputa ulaze u dugoročne ugovorne odnose s projektnim društvom kojima se obvezuju na pribavljanje odgovarajućih inputa po unaprijed utvrđenim uvjetima i tada projektno financiranje rezultira proizvodima ili uslugama koje se nude tržištu putem distribucijskih kanala“ (Aralica, Račić i Šišinački, 2007: 62). Navedeno je primjenjivo kao model na tržištu kulture.

6.7. *Crowdfunding* ili skupno financiranje

„Crowdfunding je alternativni način financiranja projekata kod kojeg su novčani prilozi najčešće vrlo male vrijednosti, a prikupljaju se od velikog broja ljudi putem online platformi kako bi se dala potpora nekoj ideji, takvo financiranje obavlja se putem investicijskih platformi ili platformi baziranih na nagradi i donaciji - odabir platforme odražava intrinzične odnosno ekstrinzične motive sudionika“ (Čondić-Jurkić, 2015: 71). „*Crowdfundig* se može prilagoditi potrebama u kulturi, odnosno kao jedan oblik financiranja muzja - taj relativno nov i ekstremno rastući financijski fenomen privlači sve više pozornosti u stručnoj javnosti, ali postaje i sve češća tema istraživanja u akademskim krugovima - unatoč nemaloj pozornosti investitora regulatora i ostale zainteresirane javnosti, ekonomika *crowdfundinga* nije posve razjašnjena te je još uvijek mnogo otvorenih pitanja koja zahtijevaju odgovarajući odgovor kako bi se pridonijelo zaštiti investitora donošenjem kvalitetnog regulatornog okvira“ (Čondić-Jurkić, 2015: 72).

Poznato je nekoliko vrsta skupnog financiranja, a u nastavku je objašnjen model koji bi se mogao preliskati na kulturu i u konačnici, na ustanove poput muzeja. „Riječ je o *ex post facto* i *ex ante crowdfundingu*, gdje (Bago i Pilipović, 2016) *ex post facto crowdfunding* predstavlja davanje financijske potpore u zamjenu za konačni proizvod (npr. izložbu), dok *ex ante crowdfunding* označava pružanje financijske potpore motivirano ostvarenjem nekog zajedničkog cilja“ (Bago i Pilipović, 2016: 26) . Također (Bago i Pilipović, 2016) navode „kako je *ex ante crowdfunding* tipičan za zabavnu industriju, gdje je poznata praksa da nakon što skupni ulagači iz vrlo često altruističkih razloga ulože određena financijska sredstva, kao znak zahvale dobiju pokroviteljske darove: ulaznice za izložbu koja se financirala prikupljenim sredstvima)“ (Bago i Pilipović, 2016: 26).

6.8. Manifestacije

„Pojam 'manifestacija' potječe od latinske riječi *manifestare* u značenju objaviti, javno nastupati u svrhu zajedničkog izražavanja pripadanja jednom cilju“ (Vrančić, 2016: 11). „Manifestacije postoje na lokalnoj, regionalnoj, nacionalnoj i međunarodnoj razini, a kao što im definicija kaže, u sudionicima bude osjećaj zajedništva sa ostalim sudionicima, pružaju jedinstvene doživljaje svakom sudioniku na njegov osoban i individualan način kao i mogućnost upoznavanja velikog broja pojedinaca sa istim ili sličnim interesima poput njihovih“

(Getz, 2007 prema Vrančić, 2016: 11). Na koji način manifestacije mogu pridonijeti financijskoj neovisnosti muzeja ?

6.8.1. Noć muzeja kao primjer samoodržive manifestacije

„Cilj je prikazati da je moguće veće tržišno pozicioniranje i povećanje realnih potencijala samoodrživosti, odnosno, definiranje projekata, programa i aktivnosti koji proizvode vlastite financije i da navedeno mogu postići – muzeji“ (Božić, 2016: 1350). Muzeji podrazumijevaju „specifičan način komunikacije, kako prema muzejskoj publici i medijima, tako i prema drugim javnostima koje mogu biti od značaja za njegov rad, a velike promjene, kada je riječ o tehnološkom razvoju, novim medijima, ali i percepciji, recepciji i očekivanjima publike te osjetljivosti međumuzejske i unutarmuzejske komunikacije nameću nužnost novih pristupa komunikaciji koji, podrazumijevaju usvajanje znanja“ (Božić, 2016: 1350). „Muzeji se počinju smatrati ne samo mjestima prikupljanja i čuvanja (predmeta, vještina, ideja) nego i stvaranja i kreiranja identiteta (regionalnog, lokalnog, grupnog, individualnog), a muzeološki rad – integralnim dijelom društvene promjene. Muzeji su tim bolji i komunikativniji što su bliži našem vremenu, tako da se u njima možemo prepoznati. Bit muzejske djelatnosti se sve više prenosi na konceptualizaciju i tako pretvara muzeje iz konstelacije predmeta u konstelaciju događaja“ (Božić, 2016: 1350).

„Noć muzeja predstavlja kulturni događaj u organizaciji muzejskih kuća i drugih kulturnih institucija čiji su izložbeni prostori otvoreni do kasno u noć. Prva Noć muzeja održana je u Berlinu pod nazivom *Lange Nacht der Museen* 1997. godine, odmah sljedeće godine u Francuskoj, a zbog izuzetnog zanimanja i načina na koji je ideja o samom događaju realizirana, ova manifestacija se ubrzo proširila na više institucija i različitih gradova širom Europe pa i svijeta“ (Božić, 2016:1351). „Noć muzeja je samoodrživa manifestacija koja se financira isključivo od ulaznica i uz pomoć sponzora. Sponzori Noći muzeja su organizacije koje smatraju da je važno ulagati u kulturu, koji tu vide svoju publiku i koji vole Noć muzeja. Noć muzeja je vrlo značajna manifestacija koja osvješćuje pojam i značaj muzeja, iako smo svi svjesni da je to na spektakularnom nivou - da moda odlaska u muzeje traje jednu noć“ (Božić, 2016: 1352).

Uprkos tim razumnim skepsama – to je prilika privući u muzeje, ugroženu skupinu- koja ih ne posjećuje, te ih pokušati ovakvim i sličnim manifestacijama pozvati da promišljaju o muzeju kao svom sljedećem odredištu (Božić, 2016). „Muzealci trebaju u Noći muzeja vidjeti

prije svega prijatelja i prigrliti ga jer rijetki su kulturni događaji vezani za muzeje koji su takvom žestinom prodrmali nerazbuđene građane da posjete manifestaciju kao što je Noć muzeja - o njihovom podvigu pišu se studije, prave ankete, mediji ih vole, dok u pojedinim muzejima posjet tijekom te jedne noći bude veći nego tijekom cijele godine, i upravo zbog razloga kao što je ovaj, muzealci trebaju ozbiljno razmišljati o ovoj manifestaciji“ (Božić, 2016: 1353).

Noć muzeja je istinski fenomen naših dana – „publika postoji, željna je da bude srdačno p(r)ozvana, da joj se netko obraća jezikom koji ona razumije - riječ je o prepoznavanju neiskorištenosti potencijala naših muzeja - iza toga stoje veliko znanje, kontinuirani angažman i optimistička vizija da se uprkos nemaštini, strašnom stanju u našim muzejima i općem nepovjerenju može dosegnuti gotovo nedodirljiv cilj: podići svijest da i naši muzeji mogu biti prostori velikih događaja“ (Božić, 2016: 1353). „Mogućnost koju kustosi (uspješno) koriste tijekom Noći muzeja, uz marketinšku podršku organizatora manifestacije, je popularizacija stalnih muzejskih postava i prezentacija dodatnih programa - tijekom te noći muzejski zaposlenici, uz pomoć animatorskih i edukativnih aktivnosti, olakšavaju razumijevanje umjetničkih djela kao i artefakata, kreiraju narative, produciraju značenja, šalju određene poruke vezane za aktualnu (zadanu) temu, a cilj svih zajedno je – buđenje kulturnih potreba kod posjetitelja“ (Božić, 2016: 1353-1354).

„Tijekom manifestacije Noći muzeja ogledaju se mogućnosti koncipiranja zanimljivih sadržaja u muzejima; svi se trude da svojim izložbama iskoče iz kolosijeka i naprave nešto atipično, a što će kod publike biti doživljeno i zapamćeno, te noći se značajno razlikuju od uobičajene slike naših muzeja koji ne djeluju dovoljno atraktivno uprkos bogatim (a nedovoljno iskorištenim) resursima“ (Božić, 2016: 1354).

„Vjeruje se da budućnost muzeja u leži u njihovim vlastitim snagama, unutrašnjoj organizaciji i potencijalima, te da bi takva manifestacija bila profitabilnija za same muzeje i s dugoročnijim efektom na njihov razvoj - ovaj tip kulturnog događaja može doprinijeti da se oni pomjere s mjesta, da postanu aktivniji, da počnu kreirati marketing i medijske planove, da razvijaju menadžerske aktivnosti, kao i odnose s javnošću te da se više angažiraju u osmišljavanju pratećih programa jer su tu mogućnosti uključivanja svih segmenata publike u njihov život“ (Božić, 2016: 1354).

„Noć muzeja nastoji u kulturnu ponudu našeg podneblja unijeti drugačije, smjelije, nesvakidašnje sadržaje, sadržaje koji će promijeniti našu percepciju, a dio njihove misije je da

istraže i osvoje nekonvencionalne sfere umjetnosti, te da raznolikim izlagačkim formama, sadržajima i prostorima obogate doživljaj publike čineći ga zabavnijim. Muzejski radnici su, dakako, svjesni činjenice da publika Noći muzeja nije standardna muzejska publika i da devedeset posto posjetitelja uđe u muzeje samo tom prilikom tijekom cijele godine, a ipak, učinak Noći muzeja u popularizaciji muzeja je ogroman, nemjerljiv - ukoliko svi zajedno budemo ustrajni i kreativni, posjetitelji za jednu noć mogu postati stalna publika“ (Božić, 2016: 1355).

7. EMPIRIJSKI DIO

U prethodnim poglavljima prikazan je teorijski okvir razvoja i važnosti kreativnosti i financiranja, kao i međusobna povezanost tih dviju pojava. Osim toga, određena su bitna obilježja muzeja kao institucije koji je osnovica za dokazivanje modela financijske samoodrživosti pomoću kreativnosti. U ovom će se poglavlju temeljem provedenog empirijskog istraživanja, općeniti teorijski pristup operacionalizirati i kontekstualizirati za područje Republike Hrvatske s naglaskom na Istočnu Hrvatsku (u slučaju hipoteze 3).

7.1. Određenje problema istraživanja

U nastavku empirijskog dijela iznijet će se problem i cilj istraživanja. Kod iznošenja problema će se prema postavljenim hipotezama ispitati povezanost varijabli (kreativnost, brend, financijska samoodrživost). Cilj će biti, uz pomoć slike 1, dokazati da navedeni model može funkcionirati u muzejima.

7.1.1. Problemi i cilj

Problem: prema postavljenim hipotezama ispitati povezanost između varijabli.

Varijabla 1 – kreativnost

Varijabla 2 - brend

Varijabla 3 – financijska samoodrživost



Slika 1: Model samoodrživosti muzeja. Izvor: Izrada autorice.

Cilj ovog istraživanja je dokazati kako navdeni model može funkcionirati u kulturnim ustanovama poput muzeja. Sadržaj i ideje obogaćene kreativnošću, stvaraju brend koji je imidž muzeja, a on pomoću različitih oblika financiranja, utemeljnenih na prethodne dvije pretpostavke stvara, financijsku samoodrživost koja je prikazana na slici 1 (model samoodrživosti muzeja).

7.1.2. Hipoteze

U nastavku rada donose se hipoteze istraživanja (osnovne varijable):

H1: Provedba kreativnih i inovativnih projekata može imati pozitivan utjecaj na postizanje financijske samoodrživosti muzeja.

Postavljena je osnovna hipoteza kojom će se ispitati povezanost kreativnosti i samoodrživosti muzeja u vidu samostalnog financiranja isključivo od kreativnih akcija koje poduzima muzej. Uspješnost institucije kao osnova poslovanja, prikazuje koliko institucija poput muzeja iskorištava svoja sredstva kako bi ostvarila maksimalna ekononomska korist.

H2: Brendiranje utječe na vidljivost i prepoznatljivost muzeja kod publike.

Postavljena je hipoteza kojom će se ispitati povezanost varijable brendiranja i vidljivosti muzeja kod posjetitelja. Brendiranjem se, kao što je već navedeno, želi stvoriti svijest kod publike o određenom proizvodu, usluzi i instituciji kako bi bili prepoznatljivi na tržištu. Upravo ovom hipotezom želi se doći do odgovora na pitanje: Može li se ulaganjem u brendiranje proizvoda/usluga ujedno i povećati vidljivost muzeja?

H3 *Više od 50% aktivnih muzeja u Istočnoj Hrvatskoj nema razvijen brend.*

Postavljena hipoteza ispitat će se pregledom internetskih stranica muzeja Istočne Hrvatske. Na taj način će se ispitati posjeduju li muzeji Istočne Hrvatske razvijen brend ili ne.

7.2. Metodologija

U daljenjem radu iznijet će se metodologija istraživanja koja uključuje način provođenja istraživanja, uzorak te postupke i instrumente. Načini provođenja istraživanja uključuju polustrukturirane dubinske intervjue, a uzorak čine četiri stručne osobe s radnim iskustvom stečenim u muzejima (za H1 i H2) i uzorak od 21 muzeja na području Istočne Hrvatske, gdje su se prikupljali podatci na temelju službenih stranica muzeja. Pri prikupljanju potrebnih

podataka koristile su se sljedeće metode: metoda deskripcije, metoda analize i metoda sinteze, metoda generalizacije i metoda klasifikacije.

7.2.1. Način provođenja

Za potrebe ovog rada, provodila se metoda dubinskog intervjua kojim će se dokazati točnost postavljenih hipoteza, i to H1 i H2. Hipoteza 3 (H3) će biti testirana pomoću uredskog istraživanja u okviru kojega je provedena analiza internetskih stranica muzeja registriranih na području Istočne Hrvatske.

7.2.2. Uzorak

Ispitanici ovog istraživanja odabrani su metodom namjernog uzorkovanja. S obzirom na kvalitativnu prirodu istraživanja potreban broj ispitanika bio je četiri osobe. Da bi mogli sudjelovati u istraživanju, ispitanici su morali biti na vodećoj poziciji u muzeju ili posjedovati muzejska znanja vezana uz temu ovog rada. Ispitanici koji su sudjelovali prikazani su u tablici broj 4.

Tablica 4. Struktura ispitanika istraživanja

Muzej	Ime	Spol	Obrazovanje	Zanimanje
Muzej A	Ispitanik A	M	mag.oec.	Stručni suradnik za marketimg, promidžbu i odnose s javnošću
Muzej B	Ispitanik B	M	mag. oec.	Voditelj marketinga
Muzej C	Ispitanik C	Ž	mag.cult.	(2017. g. na stručnom osposobljavanju za muzejsku pedagoginju)
Muzej D	Ispitanik D	M	dipl. ing. geol.	Voditelj muzeja, kustos

Izvor: Izrada autorice.

7.2.3. Postupci i instrumenti

U svrhu prikupljanja informacija koje su potrebne za potvrđivanje ili odbacivanje postavljenih hipoteza tijekom svibnja i lipnja 2019. godine provedeni su polustrukturirani dubinski intervjui s dionicima četiri muzeja. Prije provođenju intervjua upotrebljavali su se vodiči/podsjetnici za intervjue te savjeti mentora. Sudionicima intervjua jamčena je povjerljivost podataka, a njihovi su odgovori anonimizirani - navođenje generičkih podataka iz kojih se ne može utvrditi identitet sudionika. Na početku intervjua se svakom ispitaniku objasnila svrha i cilj istraživanja. Svi ispitanici bili su informirani i pitani za pristanak u

istraživanju očitujući svoju volju - slobodno i bez prisile. Problemski usmjeren (dubinski) polustrukturirani intervju, sastojao od 10 pitanja. Pritom su definirana sljedeća pitanja koja su klasificirana na način da zahtijevaju odgovore pomoću kojih je moguće utvrditi točnost postavljenih hipoteza navedenih pod H1 i H2:

H1

1. Smatrate li da kreativnost i projekti bazirani na kreativnosti mogu muzej učiniti financijski neovisnom institucijom?
2. Može li provedba kreativnih projekata, samim tim što su kreativni i drugačiji, uz angažman vještog (stručnog) menadžera, dovesti do stanja u kojemu nije potrebna intervencija države u smislu financiranja rada muzeja?
3. Ukoliko da, možete li navesti koje su to kompetencije potrebne menadžerima da bi se realizirale kreativne ideje i projekti koji mogu generirati dostatna sredstva?
4. Posjeduju li menadžeri u muzejima u Republici Hrvatskoj te kompetencije (molim pojasnite odgovor)?

H2

1. Može li brendiranje utjecati na prepoznatljivost muzeja kod publike?
2. Razumiju li muzeji važnost razvoja brenda?
3. Na koji način muzeji mogu dobiti prednost pred drugim muzejima, tj. kako postati muzej-prioritet?
4. Posjeduju li muzeji znanja koja im omogućavaju razvoj brenda ili smatrate da bi bilo bolje da koriste tuđu ekspertizu *(outsourcing)?*
5. Smatrate li da su za razvoj brenda potrebna značajna financijska ulaganja?
6. Koji su mogući izvori tih sredstava?

H3

Prikupljanjem podataka na internetskim stranicama muzeja Istočne Hrvatske, želi se utvrditi postojanje ili odsutstvo brenda u muzejima (H3). Pritom je istraživanjem obuhvaćen 21 muzej različitih profila koji su navedeni u nastavku. Muzeji moraju imati sljedeće karakteristike da bi bili uključeni u kategoriju muzeja koji imaju razvijen brend:

1. Priča (jasna poruka koju mogu razumjeti svi)

2. Kontekst (društveno okruženje, događaji, trendovi, postojeća znanja publike o brendu)
3. Stil (obilježje koje publika uočava, stil šalje poruku o stavu koji brend šalje publici)
4. Ton (pozicija iz koje brend komunicira s publikom, vizualni identitet)
5. Ime (emocionalni element, prihvaćanje ili odbijanje)[12]

Muzeji koji podliježu ispitivanju su: Arheološki muzej Osijek, Galerija umjetnina grada Slavonskog Broda, Gradski muzej Nova Gradiška, Gradski muzej Požega, Gradski muzej Vinkovci, Gradski muzej Virovitica, Gradski muzej Vukovar, Spomen galerija Ivana Meštrovića Vrpolje, Muzej Belišće, Muzej Cvelferije, Muzej grada Pakraca, Muzej Brodskog Posavlja, Muzej Đakovštine, Muzej grada Iloka, Muzej likovnih umjetnosti Osijek, Muzej Slavonije Osijek, Muzej Valpovštine, Muzej vučedolske kulture, Zavičajni muzej Našice, Zavičajni muzej Slatina i Zavičajni muzej "Stjepan Gruber" (Muzejska udruga Istočne Hrvatske, 2019: n.p.).

Tablica 5. Posjeduju li muzeji Istočne Hrvatske brend ?

R. BR.	IME MUZEJA	PRIČA	KONTEKST	STIL	TON	IME	BREND
1.	Arheološki muzej Osijek	-	+	-	-	-	NE
2.	Galerija umjetnina grada Slavonskog Broda	-	+	-	-	-	NE
3.	Gradski muzej Nova Gradiška	-	+	-	-	-	NE
4.	Gradski muzej Požega	+	+	-	+	-	POTEN-CIJAL
5.	Gradski muzej Vinkovci	-	+	-	-	-	NE
6.	Gradski muzej Virovitica	-	+	-	+	-	NE

[12] Za više informacija pogledati poglavlje 3. Kreiranje brenda i njegova tržišna vrijednost (Potpoglavlje: Obilježja brenda – kriteriji i smjernice prema teoretičarki Melissi Davis).

7.	Gradski muzej Vukovar	+	+	-	+	+	POTEN-CIJAL
8.	Spomen galerija Ivana Meštrovića Vrpolje	+	-	-	+	-	NE
9.	Muzej Belišće	-	+	-	+	-	NE
10.	Muzej Cvelferije	-	+	-	-	-	NE
11.	Muzej grada Pakraca	+	+	+	+	-	POTEN-CIJAL
12.	Muzej Brodskog Posavlja	+	+	-	-	-	NE
13.	Muzej Đakovštine	+	+	-	+	-	POTEN-CIJAL
14.	Muzej grada Iloka	+	+	+	+	-	POTEN-CIJAL
15.	Muzej likovnih umjetnosti Osijek	+	+	+	+	+	DA
16.	Muzej Slavonije Osijek	+	+	-	+	+	POTEN-CIJAL
17.	Muzej Valpovštine	-	+	-	-	-	NE
18.	Muzej vučedolske kulture	+	+	+	+	+	DA
19.	Zavičajni muzej Našice	+	+	+	+	-	POTEN-CIJAL
20.	Zavičajni muzej Slatina	-	+	-	+	-	NE
21.	Zavičajni muzej "Stjepan Gruber"	-	+	-	+	-	NE

Izvor: Izrada autorice.

Ukoliko su ispunjeni svi navedeni kriteriji u Tablici 4. utvrđeno je postojanje brenda. Kao muzeji koji imaju potencijal identificirani su oni muzeji koji ispunjavaju najmanje tri navedena uvjeta (većinski od pet mogućih kriterija) za postojanje brenda.Muzeji koji nemaju brend su oni koji zadovoljavaju manje od tri navedena kriterija.

7.3. Obrada podataka i rasprava

Nakon što je proveden polustrukturirani intervju uslijedila je analiza dobivenih informacija. Podatci su analizirani odgovarajućim metodama analize kvalitativnih podataka (najviše metoda grupiranja), uz navođenje dijelova intervjua u izvornom obliku.

H1: *Provedba kreativnih i inovativnih projekata može imati pozitivan utjecaj na postizanje financijske samoodrživosti muzeja.*

Kada se ispitanike pitalo smatraju li da kreativnost i projekti koji se temelje na istoj, mogu muzej učiniti financijski neovisnim, ispitanici su bili podijeljenog mišjenja. Svi se slažu da takve ideje mogu pomoći pri stvaranju kreativnog muzeja, ali ističu da na to utječe više faktora. Zagovornici koji kažu da je to moguće, ističu da kratívnost (je) i treba biti ono što ih ističe na tržištu, a da tema muzeja nije nužno prepreka za ostvarenje kreativnosti. Također, nekoliko ispitanika ističe da je važno o kakvom se muzeju govori, broj zaposlenih i dr. faktori, no oni ispitanici koji su dali potvrdan odgovor to ne smatraju važnim. Sve navedeno može se ilustrirati sljedećim izjavama:

1. „Kreativnost je ono što nas ističe na tržištu, izdvaja od drugih i samim time je to naša specifičnost (...)“
2. „Stoga, mislim, da ipak, muzej mora imati osnovni izvor financiranja, no svakako ga mogu smanjiti projekti bazirani na kreativnosti koji će osigurati sufinanciranje iz drugih izvora (...)“

Kada se ispitanike pitalo da objasne može li se provedba kreativnih projekata (samim time što su kreativni) uz angažman vještog menadžera, dovesti do stanja u kojem nije potrebna intervencija države u smislu financiranja rada muzeja, dobili su se slični odgovori kao i na prethodno pitanje. Polovina ispitanika složila se da je upravo to cilj svake institucije – biti samostalan i drugačiji te pričati svoje priče na kreativan način, a da kreativnost u tom slučaju ne mora biti skupa. Također, tvrde da se nedovoljno čini na tom području te da bi se uz stručne manadžere mogla osigurati i veća financijska sredstva. Oni ispitanici koji negiraju izjavu (i sami menadžeri) su bili u početku vođeni upravo ovom idejom pa obeshrabreni (vodstvo muzeja koje ne shvaća benefite kreativnog brendiranja) ili su (još uvijek) vođeni mišljenjem da država treba financirati muzej jer je to tako u Republici Hrvatskoj.

1. „Smatram da bi cilj svih institucija upravo i trebao biti to – da budu samostalni i drugačiji (...)“

2. „Iako sam i sama menadžer po struci, u samim početcima bila sam uvjerena da je ovo moguće (...)“
3. „No, svakako mislim da se na ovom području, u današnje vrijeme - čini premalo (...)“
4. „(...) to uvelike ovisi o temi koja se obrađuje i prezentira.“

Sljedeće pitanje zahtijevalo je od sudionika da navedu koje kompetencije su potrebne menadžerima da bi se realizirale kreativne ideje i projekti koji mogu generirati dostatna sredstva. Ispitanici su prepoznali da su to komunikacijske i organizacijske vještine, jer je upravo zbog drugih stručnih zaposlenika u muzeju, važno zadržati dobru komunikaciju. Ono što ističu ispitanici kao važno je da menadžer mora konstantno istraživati i tražiti nove načine suradnje prilagođene muzeju u kojem djeluju - kako neki događaji ne bi narušili sliku muzeja, bez obzira što donose novac. Ono što također smatraju važnim je, da menadžer mora biti u korak sa svim važnim promjenama u njegovoj domeni kao i da treba biti upoznat s nadolazećim trendovima (s naglaskom na tehnološke trendove).

1. „Ukoliko zna prepoznati nadolazeći trend (...), svakako se može u kratkom roku izdići iznad drugih i s malo financija napraviti veliku stvar.“

Na pitanje smatraju li ispitanici da menadžeri u muzejima na području Republike Hrvatske posjeduju kompetencije kojima bi održavali financijsku neovisnost u muzejima, složili su se da poznaju premalo menadžera u muzejima ili da to ovisi od osobe do osobe. Kod nekih ispitanika u istraživanju je bila vidljiva (ne)svjesnost čelnih ljudi o (ne)poznavanju menadžera kao zanimanja u kulturnim institucijama, a oni koji su upoznati s terminom i važnosti zanimanja, slažu se da ih je – premalo.

1. „Nažalost, ne poznajem dovoljno menadžera (...), ali se iskreno nadam da ih ima.“
2. „Vrlo individualno pitanje, neki da - neki ne.“
3. „Postoje menadžeri u muzejima u RH ???“
4. „(...) u mom istraživanju (-) godine samo su dva muzeja potvrdila da imaju osobu koja je zadužena za jedan segment menadžerskog posla – traženje dodatnih izvora financiranja, no nitko nije naveo zaposlenog menadžera.“

Nakon sumiranja dobivenih odgovora obuhvaćenih pitanjima uz hipotezu H1 mogu se izdvojiti sljedeći ključni nalazi:

- kreativne ideje mogu pomoći pri stvaranju brenda
- kreativnost ne mora biti skupa, no ne čini se dovoljno po tom pitanju

- menadžeri trebaju pratiti promjene u okruženju i biti u korak s trendovima
- muzejima su potrebni menadžeri koji imaju kompetencije, no ima ih premalo

Prema navedenim iskazima hipoteza jedan (H1) *Provedba kreativnih i inovativnih projekata može imati pozitivan utjecaj na postizanje financijske samoodrživosti muzeja* **djelomično je potvrđena.**

H2: *Brendiranje utječe na vidljivost i prepoznatljivost muzeja kod publike*.

Kada se ispitanike pitalo može li brendiranje utjecati na prepoznatljivost muzeja kod publike, ispitanici su se jednosglasno složili - da može. Navode da bi to ostvarili programima i projektima koji su drugačiji od onih koje nude druge ustanove. Također, slažu se da je za muzeje općeg tipa teško pronaći nešto na čemu mogu graditi brend, a da ne zanemare karakteristike ustanove koju predstavljaju - što je izazov, no ističu da se i na tom području mogu osmisliti kreativne ideje. Drugi pak, smatraju da je brendiranje važno osobito u muzejima kontinentalne Hrvatske, a ono što je ključno je da ga je potrebno konstantno razvijati.

1. „U ovom segmentu cilj svakog muzeja je istaknuti svoje specifičnosti (...)“
2. „BREND JE SVE. Brend je ono što ljudi govore o vama kada izađete iz prostorije (...)“
3. „Tako da, kada god pričamo o (-) i što god mislili o nama i koje god emocije vas vežu za nas – to je naš brend (...)“

Kada im je bilo postavljeno pitanje razumiju li muzeji važnost brenda, složili su se da tek u posljednje vrijeme brendiranje dolazi u fokus kod muzealaca, dok neki još uvijek smatraju da se tome ne pridaje važnost pa po tom pitanju ne rade - ništa. Također, smatraju da više pojedinci shvaćaju vrijednost prepoznavanja brenda od grupe.

1. „Naš razumije, za druge ne mogu govoriti.“
2. „Mislim da većina muzeja shvaća, pogotovo u posljednje vrijeme, no pitanje je kao i uvijek u mogućnosti financiranja.“
3. „Pojedinci da, no grupa, iz mog iskustva – ne.“
4. „Ne, jer se tome ne pridaje važnost.“

Jedno od pitanja bilo je na koji način muzeji mogu dobiti prednost pred ostalim muzejima i postati muzej prioritet, a ispitanicu su odgovorili kratko i jasno: samo brojkama, prikupljanjem podataka o posjetiteljima i stvaranjem brenda oko tih podataka. Drugi smatraju da je konstantno ulaganje u sliku o muzeju put do uspjeha, kao i dugoročno planiranje. Kao glavni problem,

navode nedostatak posjetitelja. Također, smatraju da je moguće trendovima koje ćemo implementirati u svoj razvoj - postati muzej prioritet.

1. „Samo brojkama! Puno posjetitelja, puno programa, pa samim time i puno novca (...), ali u realnosti i sadašnjici u RH nema muzeja – prioriteta, daleko smo mi još od toga.“
2. „To je dosta jednostavan odgovor, iako je kompliciran proces (...)“
3. „To je pitanje od 1.000.000.00 $, na ovo pitanje utječu mnogi faktori, (...)“

Na pitanje posjeduju li muzeji znanja koja im omogućavaju razvoj brenda ili pak smatraju da bi trebali koristiti vanjsku eksperitzu, neki smatraju da bi svaki veliki muzej trebao imati osobu zaduženu da razvoj brenda, a manji muzeji (koji nemaju dostatnih financijskih sredstava) bi trebali koristiti vanjske stručnjake. Također, smatraju da bi se kroz korištenje *outsourcinga* muzeji mogli lakše povezati. Ispitanici su složni – vanjska ekspertiza kao rješenje hrvatskim muzejima, ali bez umanjivanja stručnosti vodećih ljudi u našim muzejima. Slažu se kako većina muzeja nema još ustrojen ni Odjel za marketing, a ne Odjel za brendiranje, dok s druge strane smatraju da muzeji mogu biti odličan partner vanjskim agencijama koje se bave brendiranjem.

1. „Da pojednostavim, mislim da je brendiranje vrlo ozbiljan posao te ga treba prepustiti stručnjacima.“
2. „ (...) s druge strane, muzeji mogu biti odličan partner vanjskim agencijama za brendiranje , koristeći svoja stručna znanja i iskustvo (...)“
3. „Trenutno stanje je takvo, da smatram, da većina muzeja treba potražiti vanjsku ekspertizu.“

Na pitanje smatraju li da su za razvoj brenda potreba značajna financijska sredstva, ispitanici su se složili da su ona ipak – potrebna. Smatraju da je to za kvalitetan i dugoročno održiv brend potrebno, no nekolicina ističe da je važno i govorimo li o svemu na globalnoj ili na lokalnoj razini. Naime, na globalnoj razini, slažu se da su velika financijska ulaganja neophodna, no ukoliko se govori o lokalnoj razini, smatraju da velika financijaka sredstva, nisu prijeko potrebna.

1. „Ukoliko će se taj posao obaviti kvalitetni, svakako – da.“
2. „Uostalom, ljudi koji rade vlastitim sredstvima, odnosno bez velike financijske pomoći i pokušavaju napraviti brend, realno, umore se. Dođu do jednog cilja i onda sav entuzijazam pada.“
3. „Jedno jednostavno pitanje koje si možete postaviti da vidite kakv brend imate je: 'Biste li pozvali svoj brend kod sebe na ručak?', znam da možda zvuči smiješno, ali ako

zamislite da svaki brend ima svoju osobnost (kao osoba) biste li taj brand pozvali kod sebe na ručak? Je li taj brend društven, otvoren, ljubazan, stručan (...), na kraju krajeva najviše treba ulagati u ljude, ljudi su ono što brend čini - a ne zidovi (...)“

Posljednje pitanje odnosilo se na moguće izvore financiranja koji bi mogli doprijeniti razvoju brenda. Odgovori su ujednačeni, a riječ je o vlastitim sredstvima, sponzorima (tvrtke), fondovima Europske Unije, lokalnoj samoupravi, Ministarstvu kulture, gradovima, općinama i županijama i suradnjama.

Nakon sumiranja dobivenih odgovora obuhvaćenih pitanjima uz hipotezu dva (H2) mogu se izdvojiti sljedeći ključni nalazi:

- brendiranje može utjecati na prepoznatljivost muzeja kod publike, no potrebno ga je konstantno razvijati
- brendiranje je prepoznato tek u posljednje vrijeme, a više ga razumiju pojedinci nego grupe
- muzeji mogu dobiti prednost pred drugima, konstantnim ulaganjem u sliku o sebi, prikupljanjem podataka o posjetiteljima i praćenjem trendova
- kada je riječ o razvoju brenda, muzeji bi trebali koristiti vanjsku ekspertizu, ne umanjujući pri tome stručnost djelatnika muzeja
- za razvoj brenda potrebna su značajna ulaganja
- izvori financiranja trebaju biti vlastita sredstva, sponzori (tvrtke), fondovi Europske Unije, lokalna samouprava, Ministarstvo kulture, gradovi, općine i županije i muzejske suradnje

Prema navedenim iskazima hipoteza dva (H2) *Brendiranje utječe na vidljivost i prepoznatljivost muzeja kod publike* **je potvrđena.**

H3: *Više od 50% aktivnih muzeja u Istočnoj Hrvatskoj nema razvijen brend.*

Pitanje: Posjeduju li muzeji Istočne Hrvatske brend ?
Obradom podataka postavljenih hipotezom broj tri, dobiju se sljedeći rezultati:

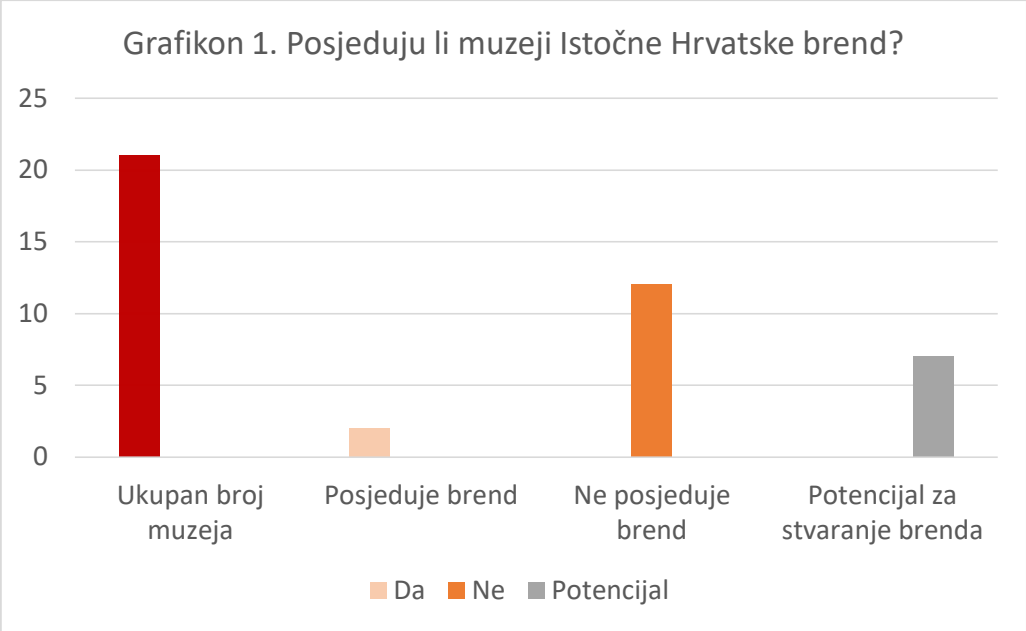
Ukupan broj ispitanih muzeja: 21

Posjeduju brend: 2 = 9.52 %

Ne posjeduju brend: 12 = 57.14%

Potencijal za stvaranje brenda: 7 = 33.33% (točnost = 99.99%)

Grafikon 1. Posjeduju li muzeji Istočne Hrvatske brend ?



Izvor: Izrada autorice.

Prema ukupnom broju od 21 muzeja, njih samo dva (2) posjeduju brend u Istočnoj Hrvatskoj, to su Muzej likovnih umjetnosti u Osijeku i Muzej vučedolske kulture u Vukovaru. Prema postotku, samo 9.52 % muzeja Istočne Hrvatske posjeduje brend.

Nadalje, njih sedam (7), što bi iznosilo 33.33% imaju potencijal postati muzej-brend (manifestacije i programi koje su stvorile druge, srodne ustanove, osigurale prepoznatljivost grada) pa tako i muzeji, ukoliko to iskoriste imaju mogućnost biti brend.

Obradom internetskih stranica, aktivnih muzeja Istočne Hrvatske, došlo se do sljedećih podataka: smatra se da dvanaest (12) muzejskih ustanova ne posjeduje brend ili bilo kakvo obilježje (manifestaciju, program, ustanova kao takva, projekt, zapažena internetska stranica, priča koja muzej čini posebnim i sl.) koje bi ga izdvojilo kao brend. Dakle, u postotku, 57.14 % muzeja Istočne Hrvatske nema brend.

Što dovodi do zaključka da je hipoteza tri (H3) *Više od 50% aktivnih muzeja u Istočnoj Hrvatskoj nema razvijen brend* **potvrđena.**

Zaključci koje donosi ovaj rad, su da kreativne ideje mogu pomoći pri stvaranju brenda, a da kreativnost ne mora nužno biti skupa, ali da se, ne čini dovoljno po tom pitanju. Menadžeri trebaju pratiti promjene u okruženju i biti u korak s trendovima, a muzejima su potrebni menadžeri koji imaju kompetencije, no nažalost - ima ih premalo. Također, brendiranje može utjecati na prepoznatljivost muzeja kod publike, no potrebno ga je konstantno razvijati jer brendiranje je prepoznato tek u posljednje vrijeme i više ga razumiju pojedinci nego grupe. Muzeji mogu dobiti prednost pred drugima, konstantnim ulaganjem u sliku o sebi, prikupljanjem podataka o posjetiteljima i praćenjem trendova, a kada je riječ o razvoju brenda, muzeji bi trebali koristiti vanjsku ekspertizu, ne umanjujući pri tome stručnost djelatnika muzeja. Također, za razvoj brenda potrebna su značajna ulaganja, a izvori tih financiranja trebaju biti vlastita sredstva, sponzori (tvrtke), fondovi Europske Unije, lokalna samouprava, Ministarstvo kulture, gradovi, općine, županije i muzejske suradnje. Poražavajuće je da više od 50% aktivnih muzeja u Istočnoj Hrvatskoj nema razvijen brend.

Može se biti zadovoljno nalazima hipoteze jedan koja kaže da se provedbom kreativnih i inovativnih projekata može postići pozitivan utjecaj na postizanje financijske samoodrživosti muzeja, jer upravo to pruža nadu da postoji polazište. Ono u čemu treba ustrajati je nadograđivanje slike o sebi i slike sredine u kojoj djelujemo, koju trebamo čuvati i u kojoj baštinimo - naš muzej. Ukoliko se razmotri hipoteza dva, koja se smatra potvrđenom, a koja kaže da brendiranje utječe na vidljivost i prepoznatljivost muzeja kod publike, moramo uočiti, da koliko god se naša publika činila pasivna – nju trebamo prepoznati, uzdrmati, šokirati i zainteresirati. Dakle, prostora za napredak ima, no ima li volje da se to promijeni? Apsolutno je poražavajuća hipoteza tri, koja govori da više od 50% aktivnih muzeja u Istočnoj Hrvatskoj nema razvijen brend - to je, nažalost, naša stvarnost, od koje ne treba bježati, već intervenirati da ova slika koju šalju muzeji u Republici Hrvatskoj postane bolja.

8. ZAKLJUČAK

Nakon što se potvrdila hipoteza koja pokazuje da brendiranje utječe na vidljivost i prepoznatljivost muzeja kod publike (bez obzira što više od 50% aktivnih muzeja u Istočnoj Hrvatskoj nema razvijen brend), i djelomično potvrđene hipoteze, koja kaže da provedba kreativnih i inovativnih projekata ima pozitivan utjecaj na postizanje financijske samoodrživosti muzeja - može se zaključiti: prvotna ideja o financijskoj samoodrživosti muzeja je teško ili samo djelomično ostvariva u muzejima u Republici Hrvatskoj. Nalazi koje donosi ovaj rad, se ne odnose na područje cijele Republike Hrvatske, ali ih svakako treba uzeti u obzir kao smjernice u planiranju nekih budućih strategija.

Ovaj rad može pomoći muzejima koji se nalaze u okviru analiziranih muzeja iz uzorka – oni koji ne posjeduju brend. Ovo istraživanje bilo je motivirano i spoznajom da su pojmovi poput kreativnosti i brendiranja, objedinjeni u istoj rečenici, tek u literaturi novijeg datuma, a istraživanja na ovu temu je - malo. Potreba da se pristupi ovakvom istraživanju nametnula se i zbog spoznaje da je kadar koji obrazuje buduće menadžere u kulturi, u povojima - uzevši u obzir činjenicu da je ovo zanimanje dostupno samo na osječkom Sveučilištu na Odsjeku za kulturu, medije i menadžmenti i da je to jedino takvo u Republici Hrvatskoj. Hrvatskoj su potrebni menadžeri, koji će širiti kreativnost i ideje slične ovima, ne samo u Osijeku, već i izvan njega. Nalazi do kojih se došlo tijekom istraživanja trebaju biti svojevrsne preporuke za intervencije, kako bi se u skorije vrijeme, ideje za koje se zalaže ovaj rad, ostvarile u muzejskoj struci i postale svakodnevica.

Ograničenja istraživanja ogledaju se u broju ispitanika koji je ograničen na svega četiri stručne osobe - od jedanaest, koliko ih je bilo kontaktirano za potrebe istraživanja. Također, uočena je određena doza nesigurnosti i skeptičnosti kod nekih muzejskih ustanova pri odazivu za ovakvu vrstu istraživanja (odustajanje, strah da njihovo znanje neće biti od koristi).

Preporuke za buduća istraživanja proizlaze upravo iz ograničenja koja su se navela, a to je osvijestiti muzejske djelatnike o širenju muzejskog znanja unutar i izvan matičnog muzeja. Također potrebno je fokus usmjeriti na činjenicu da su ljudi i njihove (kreativne) ideje glavni resursi muzeja, koje će njihovi menadžeri koristiti svakodnevno, kako bi stvarali i promicali kreativne muzeje kakvi i dolikuju vremenu u kojem živimo i stvaramo.

LITERATURA

1. Ajduk, N. (2015) Utjecaj brendiranja na uspješnost poduzeća na tržištu smrznute hrane. Diplomski rad. Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet Split
2. Antoš, Z., (2018) Projekt Creapolis: Muzeji društva i urbana kreativnost: baština kao izvor inspiracije kulturnim i kreativnim industrijama. Etnološka istraživanja No. 23. Etnografski muzej, Zagreb URL: https://hrcak.srce.hr/211005 [pristup: 7.4.2019.]
3. Aralica, Z., Račić, D., Šišinački, J. (2007) Projektno financiranje infrastrukture, Privredna kretanja i ekonomska politika, Vol. 17 No. 112, str. 52-87 URL: https://hrcak.srce.hr/18223 [25.4.2019.]
4. Arar, Lj., Rački, Ž. (2003) Priroda kreativnosti. Psihologijske teme, Vol. 12 No. 1, Sveučilište u Rijeci. URL: https://hrcak.srce.hr/12733 [pristup:7.4.2019.]
5. Bago, A., Pilipović, O. (2016) Skupno financiranje, Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku, No. 3-4 / 2016, str. 23.-36. URL: https://hrcak.srce.hr/169159 [pristup: 26.4.2019.]
6. Blume, H. (1996). Prikupljanje novca za vaš muzej. Charities Advisory Trust (CAT), London. Informatica museologica,Vol. 27 No. 3-4, str 9.-11. URL: https://hrcak.srce.hr/143181 [pristup: 23.4.2019.]
7. Bolfek, B., Jakičić, D., Lončarić, B. (2012) Polazišta za brendiranje slavonije kao turističke destinacije. Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues, Vol.XXV No. 2 URL: https://hrcak.srce.hr/94880 [pristup:3.4.2019.]
8. Božić, J., (2016) Noć muzeja – inovacija, kreacija, edukacija, Narodna biblioteka Srbije, Odjel za znanstvenoistraživački rad, Beograd, In medias res : časopis filozofije medija, Vol. 5 No. 9, str. 1349-1359 URL: https://hrcak.srce.hr/170531 [pristup: 28.4.2019.]
9. Brakus, A. (2016) Kreativni marketing u medijima, In Medias Res: časopis filozofije medija, Vol. 5 No. 8, Fakultet dramskih umjetnosti u Beogradu URL: https://hrcak.srce.hr/170500 [pristup: 7.4.2019.]
10. Brstilo, I., Jelavić, Ž., (2010) Kultura kao prostor mogućnosti: muzej kao čimbenik društvene integracije, Etnološka istraživanja, No. 15 URL: https://hrcak.srce.hr/62376 [pristup: 9.4.2019.]

11. Cukrov, T., (2013) Obilježavanje Međunarodnog dana muzeja 2013. Muzejski dokumentacijski centar, Zagreb, Informatica museologica,Vol. 44 No. 1-4 URL: https://hrcak.srce.hr/174278 [pristup: 7.4.2019.]
12. Cvjetičanin, B. (2012) Kreativna ekonomija i kultura. Zarez. URL: https://www.culturenet.hr/default.aspx?id=44984 [pristup:6.4.2019.]
13. Čondić-Jurkić, I. (2015) Crowdfunding – što znamo o alternativnom izvoru financiranja?, Rochester Institute of Technology Croatia, Notitia - časopis za održivi razvoj, Vol. 1 No. 1, str. 71.-83. URL: https://hrcak.srce.hr/151755 [pristup: 26.4.2019.]
14. Gajski, A. at al. (2011) MUZEJI I TURIZAM: Djelovanje muzeja kao dionika kulturnog turizma, MSU, Zagreb https://mint.gov.hr/UserDocsImages//arhiva//muzeji-t-1.pdf [pristup: 18.04.2019.]
15. Gigović, M. (2018) Kulturne i kreativne industrije – in a nutshell URL: https://poslovnipuls.com/2018/08/20/kreativne-i-kulturne-industrije-in-a-nutshell [pristup: 6.4.2019.]
16. Homadovski, A. (2009) Transformacije institucija kulture − Suvremene muzejske destinacije i utjecaji vrijednosti industrijskog brandinga, Prostor: znanstveni časopis za arhitekturu i urbanizam, Vol. 17 No.2 (38), URL: https://hrcak.srce.hr/45366 [pristup: 8.4.2019.]
17. Jalšovec, P. (2016) Muzej kao privatni i javni prostor, Zarez URL: http://www.zarez.hr/clanci/muzej-kao-privatni-i-javni-prostor [pristup: 5.4.2019.]
18. Krajinović, A., Jadreško, I., Bosna, J., (2015) Upravljanje globalnim brendom s osvrtom na efekt zemlje porijekla. Oeconomica Jadertina, Vol. 5 No. 2 URL: https://hrcak.srce.hr/153358 [pristup: 3.4.2019.]
19. Krešimir, D. (2012). Uloga i važnost brendiranja tradicijske izvedbene umjetnosti na primjeru Ansambla Lado. Ansambl narodnih plesova i pjesama Hrvatske Lado, Etnološka istraživanja, No. 17, str. 171.-185. URL: https://hrcak.srce.hr/97811 [pristup: 10.4.2019.]
20. Krstić, A., Đurđević, B., (2016) Sponzorstvo kao instrument marketinške komunikacije, SPORT - Nauka i Praksa, Vol. 6, No 1-2, Beograd, Srbija, str. 75-85, URL: http://www.vss.edu.rs/pdf/snp/SNP-06-01-02/SPONZORSTVO.pdf [pristup: 24.4.2019.]
21. Landikušić, D. (2018) Utjecaj vizualnih elemenata logotipa na osobnost marke. Diplomski rad. Split: Sveučilište u Splitu

22. Lovrić Plantić, V. (2001) Značenje vizualnog identiteta Muzeja za umjetnost i obrt. Informatica museologica, Stručni rad Vol. 32, No. 3-4 URL: https://hrcak.srce.hr/140592 [pristup: 05.04.2019.]
23. Margitich, M., Gara, J. (2005) Muzej moderne umjetnosti New York: fundraising i financiranje izložbe. Informatica museologica, Vol. 36 No. 1-2, str 8.-11. URL: https://hrcak.srce.hr/file/206966 (Pristup: 18.04.2019.)
24. Marić, I. (2015) Pregled hrvatskih novih muzeja, novih stalnih postavai ostalih zanimljivih projekta iz svijeta muzeja u 2015., Muzejski dokumentacijski centar, Zagreb, Informatica museologica, No. 45-46 URL: https://hrcak.srce.hr/176834 [pristup: 9.4.2019.]
25. Matijaš, A. P., (2017) Korištenje digitalnim marketinškim alatima u hrvatskim muzejima, Muzeologija, No. 54 URL: https://hrcak.srce.hr/207390 [pristup: 9.4.2019.]
26. Milošević, M., Ristić, I., (2016) Nov metodološki pristup studijama kreativnosti, In Medias Res: časopis filozofije medija, Vol. 5 No. 8, Sveučilište umetnosti u Beogradu URL: https://hrcak.srce.hr/170499 [pristup: 8.4.2019.]
27. Ministarstvo kulture: https://www.min-kulture.hr/userdocsimages/MINISTARSTVO%20KULTURE/PRORAČUN%20MINISTARSTVA%20KULTURE%202018_16_3.pdf [pristup: 17.4.2019.]
28. Ministarstvo kulture: https://www.min-kulture.hr/userdocsimages/MINISTARSTVO%20KULTURE/PRORAČUN%20MINISTARSTVA%20KULTURE%202016_web.pdf ([pristup: 17.4.2019.]
29. Ministarstvo kulture: https://www.min-kulture.hr/userdocsimages/MINISTARSTVO%20KULTURE/PRORAČUN%20MINISTARSTVA%20KULTURE%202017.pdf [pristup: 17.4.2019.]
30. Muzej krapinskih neandertalaca URL: http://www.mkn.mhz.hr/hr/o-muzeju/prapovijesni-park/ [pristup:10.4.2019.]
31. Muzej Marton URL: http://www.muzej-marton.hr/home.asp [pristup:10.4.2019.]
32. Muzej vučedolske kulture, URL: http://vucedol.hr/hr/ [pristup:10.4.2019.]
33. Muzejska udruga Istočne Hrvatske https://www.muih.hr [pristup:5.6.2019.]
34. Narodne novine (2018) Zakon o muzejima, Hrvatsko muzejsko vijeće, Zagreb: Narodne novine d.d., 61/18 https://www.zakon.hr/z/302/Zakon-o-muzejima [pristup:12.4.2019.]
35. Narodne novine (2018a) Zakon o muzejima, Opće odredbe, Zagreb: Narodne novine d.d., 61/18 https://www.zakon.hr/z/302/Zakon-o-muzejima [pristup:12.4.2019.]

36. Narodne novine (2018b) Zakon o muzejima, Sustav muzeja i matična djelatnost, Zagreb: Narodne novine d.d., 61/18 https://www.zakon.hr/z/302/Zakon-o-muzejima [pristup:12.4.2019.]
37. Narodne novine (2018c) Zakon o muzejima, Muzejska djelatnost, Zagreb: Narodne novine d.d., 61/18 https://www.zakon.hr/z/302/Zakon-o-muzejima [pristup:12.4.2019.]
38. Ognajnov, G. (2013) Marketinške komunikacije, Univerzitet u Beogradu, Ekonomski fakultet, Centar za izdavačku delatnost
39. Pančić, K. (2017) Kreativna nastava. Diplomski rad. Sveučilište u Zagrebu
40. Pavlek, Z. (2017) Marka ili brand/brend? Suvremena trgovina, 1 (42) URL: http://www.zvonimirpavlek.hr/wp-content/uploads/2017/03/Pavlek-Marka-brand-ST_1_2017.pdf [pristup: 3.4.2019.]
41. Peić, D. (2016) Komuniciranje brenda. Diplomski rad. Varaždin: Sveučilište sjever, Sveučilišni centar varaždin
42. Peša, A., Glavočević, A., Čovo, P., (2015) Empirijsko istraživanje integrativnog organizacijakog modela kreativnosti i inovativnosti (IOMKI): Mala i srednja poduzeća u Republici Hrvatskoj, Poslovna izvrsnost Zagreb, Vol. 9 No. 2, Sveučilište u Zadru. URL: https://hrcak.srce.hr/150939 [pristup: 7.4.2019.]
43. Republika Hrvatska, Ministarstvo kulture. Proračun 2016. Služba za strateško planiranje i analitiku u kulturi i medijima Ministarstva kulture NN 26/2016 https://www.min-kulture.hr/userdocsimages/MINISTARSTVO%20KULTURE/PRORAČUN%20MINISTARSTVA%20KULTURE%202017.pdf [pristup:17.04.2019.]
44. Republika Hrvatska, Ministarstvo kulture. Proračun 2017. Služba za strateško planiranje i analitiku u kulturi i medijima Ministarstva kulture NN 119/2016 https://www.min-kulture.hr/userdocsimages/MINISTARSTVO%20KULTURE/PRORAČUN%20MINISTARSTVA%20KULTURE%202017.pdf [pristup:17.04.2019.]
45. Republika Hrvatska, Ministarstvo kulture. Proračun 2018. Služba za strateško planiranje i analitiku Ministarstva kulture NN 124/2017 https://www.min-kulture.hr/userdocsimages/MINISTARSTVO%20KULTURE/PRORAČUN%20MINISTARSTVA%20KULTURE%202018_16_3.pdf [pristup:17.04.2019.]
46. Rogić Lugarić, T. (2010) Pojmovnik. Hrvatska javna uprava, Zagreb, Vol. 10., No. 3., 893.–902. str. URL: https://hrcak.srce.hr/135336 [pristup:17.04.2019.]

47. Vrančić, M., (2016) Uloga manifestacija u kreiranju turističke ponude destinacije, Završni rad, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli,
48. Vukmir, J. (2005) Partner trajnim vrijednostima, Informatica museologica Vol. 36, No. 1-2, str. 27-38 URL: https://hrcak.srce.hr/file/206972 [pristup: 24.4.2019.]
49. Vuksanović, D. (2016) Kreativnost i mediji: kreativne industrije kao projekt ad absurdum. In medias res:časopis filozofije medija, Vol. 5 No. 9, Faklutet dramskih umetnosti, Beograd URL: https://hrcak.srce.hr/170526 [pristup: 7.4.2019.]
50. Wally Olins (2008) Brendovi: Marke u suvremenom svijetu, Golden marketing, Zagreb
51. Zgaga, V. (1983) Projekt vizualnog identiteta muzeja i galerija Zagreba. Muzejski dokumentacioni centar Zagreb, Informatica museologica, Stručni rad Vol. 14, No. 3-4 URL: https://hrcak.srce.hr/145867 [pristup: 7.4.2019.]
52. Zgaga, V., (2009) Kolekcionari: Veljko Marton, Muzejski dokumentacijski centar Zagreb, Informatica museologica, Vol. 40 No. 1-2 URL: https://hrcak.srce.hr/134528 [pristup:10.4.2019.]

PRILOZI

Tablica 1. Postignuća Muzeja vučedolske kulture

Tablica 2. Postignuća Muzeja krapinskih neandertalaca

Tablica 3. Proračun Ministarstva kulture; presjek 2016.-2018.

Tablica 4. Struktura ispitanika istraživanja

Tablica 5. Posjeduju li muzeji Istočne Hrvatske brend ?

Slika 1: Model samoodrživosti muzeja.

Grafikon 1. Posjeduju li muzeji Istočne Hrvatske brend ?