

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Odjel za ekonomiju i turizam  
«Dr. Mijo Mirković»

**LUKA BULIAN**

**DRUŠTVENO-MARKETINŠKA STRATEGIJA  
ARHEOLOŠKOG MUZEJA ISTRE**

Završni rad

Pula, 2013.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Odjel za ekonomiju i turizam  
«Dr. Mijo Mirković»

**LUKA BULIAN**

**DRUŠTVENO-MARKETINŠKA STRATEGIJA  
ARHEOLOŠKOG MUZEJA ISTRE**

Završni rad

**JMBAG: 542-e, izvanredni student**

**Studijski smjer: Marketinško upravljanje**

**Predmet: Marketing**

**Mentor: Dr. sc. Zoran Franjić**

Pula, veljača 2013.

## SADRŽAJ:

1. UVOD	1
2. POJAM I VAŽNOST MARKETINŠKE STRATEGIJE PODUZEĆA I USTANOVA	3
2.1.DEFINICIJA I ULOGA STRATEGIJE	4
2.2.IZJAVA O MISIJI	5
2.3.MARKETINŠKA REVIZIJA	5
2.3.1. UNUTARNJE MARKETINŠKO OKRUŽENJE	6
2.3.1.1.FINANCIJSKE KARAKTERISTIKE	6
2.3.1.2.NEFINANCIJSKE KARAKTERISTIKE	7
2.3.2. VANJSKO MARKETINŠKO OKRUŽENJE	9
2.3.2.1.MIKRO OKRUŽENJE	9
2.3.2.2.MAKRO OKRUŽENJE	13
2.4.SWOT ANALIZA I ODREĐIVANJE CILJEVA	16
2.5.SEGMENTACIJA I ODABIR STRATEGIJE	16
2.5.1. SEGMENTACIJA	17
2.5.2. ODABIR CILJNOG TRŽIŠTA	17
2.5.3. GENERALNE STRATEGIJE MICHAELA PORTERA	18
2.5.3.1.STRATEGIJA NISKIH TROŠKOVA	18
2.5.3.2.STRATEGIJA DIFERENCIJACIJE	18
2.5.3.3.STRATEGIJA FOKUSIRANJA	19
2.5.4. POZICIONIRANJE	19
3. POSEBNOSTI NEPROFITNOG MARKETINGA	20
3.1.EKONOMSKA ULOGA	21
3.1.1. STRATEGIJA KUSTOSA	22
3.1.2. STRATEGIJA PRODAJE	23
3.1.3. STRATEGIJA KORISNIKA	23
3.2.DRUŠTVENA ULOGA	25
4. ANALIZA STANJA AMI	29
4.1.SWOT ANALIZA	30
4.1.1. SNAGE (STRENGHTS)	30
4.1.2. SLABOSTI (WEAKNESSES)	31

4.1.3. PRILIKE (OPPORTUNITIES)	32
4.1.4. PRIJETNJE (THREATS)	33
4.2. ANALIZA POSJETITELJA	34
5. PRIJEDLOG MARKETINŠKE STRATEGIJE ZA AMI	38
5.1. UPOZNAVANJE OKOLINE	38
5.2. UTVRĐIVANJE SEGMENTATA	39
5.3. PRILAGOĐAVANJE PONUDE	39
5.4. UMREŽAVANJE	41
5.5. OGLAŠAVANJE	42
6. ZAKLJUČAK	45
7. LITERATURA	47

## 1. UVOD

Interes za muzejima te njihova posjećenost, kako od strane turista tako i od strane domaćih žitelja, od dvojake je važnosti za svaki grad. Na taj način, pored ekonomsko-financijske perspektive, čija je uloga neupitna u financiranju poslovanja pojedinih institucija, nužnost osvremenjivanja ponude (a samim time i konkurentnosti) mora se sagledati i s društveno-kulturalne perspektive, u vidu očuvanja etničke i kulturne tradicije grada, ali i izgradnje lokalne svijesti o gradskoj povijesti, koja će, u rukama marketinških stručnjaka, predstavljati odličnu podlogu za „brandiranje“ grada kao nezaobilazne turističke destinacije.

U ovom se radu obrađuje pristup marketinškim strategijama neprofitnih udruga i institucija. Nudeći opći pregled marketinške strategije u poslovanju profitnih organizacija utvrđuju se i pojašnjavaju ključni elementi takvog pristupa u planiranju poslovanja.

Nakon što se u prvom poglavlju utvrdi proces planiranja za profitne organizacije, drugi dio rada nudi pregled posebnosti marketinške strategije u neprofitnim organizacijama. Ključne razlike takvih strategija nalaze se u posebnom naglašavanju misija i vizija organizacije kojoj je finansijski dio poslovanja sredstvo, a ne cilj, putem kojeg ostvaruje svoju društvenu funkciju, kako na polju vlastitih interesa, promovirajući pojedinu društvenu aktivnost, tako i na generalno društvenom polju, promovirajući razvoj civilnog i kulturnog društva, njegove integracije, ali i urbanističke revitalizacije neposredne okoline. S obzirom na postojeće razlike u pojedinim sektorima neprofitnih organizacija, kraj drugog poglavlja orijentira se na neprofitne organizacije kulturne djelatnosti, s naglaskom na muzeje kao specifične institucije, nudeći pregled triju glavnih pristupa njihovom poslovanju (kustosovog, orijentiranog na korisnike i orijentiranog na prodaju), osvrt na njihove mane i prednosti, ali i međuvisnosti u planiranju.

Nakon utvrđivanja generalnih prepostavki marketinške strategije, posebnosti strategija neprofitnih organizacija te pregleda pristupa koji se koriste u poslovanju muzeja, treće poglavlje posvećuje se analizi unutarnjeg i vanjskog okruženja Arheološkog Muzeja Istre putem analize snaga, slabosti, prilika i prijetnji, s naglaskom na trendove posjećivanja pojedinih objekata Muzeja te analizom istih.

Zaključno, četvrto poglavlje nudi prijedlog pojedinih elemenata marketinške strategije Muzeja, poput upoznavanja okruženja, utvrđivanja segmenata, prilagođavanja ponude, umrežavanja sa sudionicima u lokalnoj sredini te oglašavanja, čijom bi se primjenom trebalo ostvariti navedene dvije funkcije marketinga u strateškom planiranju neprofitnih organizacija: ekonomski i društveni.

Cilj ovoga rada jest predlaganje marketinške strategije koja će, poznavajući specifične karakteristike i ciljeve neprofitnih organizacija, ali i moguće uloge i primjene marketinga u kvalitetnom razvijanju i oglašavanju usluga koje takve organizacije nude, postaviti kvalitetne temelje za razvoj civilnog društva, interesa za kulturom, i uključenosti građana u ustanove koje, svojim misijama, ciljevima i vizijama najviše doprinose tome, bez da se iz vida ispusti neizostavna ekonombska dimenzija koja sav taj rad i omogućuje.

## 2. POJAM I VAŽNOST MARKETINŠKE STRATEGIJE PODUZEĆA I USTANOVA

Kako bi se uopće začelo temu strategija, potrebno je definirati osnovne pojmove kojima se marketing, pa time i strateško planiranje marketinga, koristi i suočava u svakodnevnoj primjeni. U svrhu što kvalitetnijeg upravljanja u racionalnosti ekonomskih modela, koji uspješnost izjednačavaju s profitabilnošću (a u kojima se profitabilnost postiže pametnim plasiranjem proizvoda), jedan od glavnih zadataka marketinških stručnjaka jest raspoznavanje, mjerjenje i predviđanje motivacija te sukladnih akcija pojedinaca s kojima ulaze u razmjene s mikro razine, ali i pravilnosti i nepravilnosti tržišta u kojem operiraju s makro razine. Dok metodološke alate za nošenje s makro razinom tržišta i institucija marketing crpi iz ekonomskih i političkih teorija, *know-how* za istraživanje motivacija, stavova i interakcija među entitetima prikuplja iz sfera psihologije, sociologije, ali i kulturne antropologije i etnologije. Saznanja prikupljena kroz istraživanja i korištenje analiza poput SWOT<sup>1</sup>, TOWS<sup>2</sup>, PEST<sup>3</sup>, ali i BCG<sup>4</sup> i GE<sup>5</sup> matrica, neophodne su pretpostavke kvalitetnog strateškog planiranja elemenata marketinškog spleta, ali i općenito, sveukupnog marketinškog procesa. Pristupajući analizi strateškog marketinga gotovo svi autori prate sličan misaoni proces, uviđajući koristi i nužnosti pojedinih koraka koji, iako provedbeno i konceptualno odvojeni, sinergijskom primjenom ne samo da pospješuju stvaranje već i služe kao neizostavni dijelovi mozaika marketinške strategije, a nijanse u kvaliteti njihove izvedbe su ono što razlikuje uspješna poduzeća od onih neuspješnih. S namjerom da se što jasnije opiše komplikirani proces stvaranja marketinške strategije, nastavak ovog poglavlja posvetiti će se definiranju pojedinih, ključnih, faza i njihovih međuvisnosti, uspješno prikazanih u knjigama poput *Strategije marketinga*<sup>6</sup>, *Osnove marketinga*<sup>7</sup> te *Marketing management*<sup>8</sup>, počevši od same definicije strategije i strateškog planiranja po raznim autorima, preko definiranja misije,

---

<sup>1</sup>

Analiza snaga (Strengths), slabosti (Weaknesses), prilika (Opportunities) i prijetnji (Threats)

<sup>2</sup>

Ibidem. Uz modifikaciju pri kojoj je TOWS matrica više fokusirana na vanjske elemente

<sup>3</sup>

Analiza političkog, ekonomskog, sociokulturalnog i tehnološkog okruženja

<sup>4</sup>

Analiza portfelja stvorena od strane Boston Consulting Group

<sup>5</sup>

Analiza portfelja stvorena od strane General Electrics-a

<sup>6</sup>

Renko, 2005:24-26

<sup>7</sup>

Kotler et al. 2006:47-80

<sup>8</sup>

Keller, Kotler, 2012:32-64

vizije i ciljeva poduzeća pa sve do analiza koje se koriste kako bi se stvorila strategija koja će pojedinom poduzeću omogućiti što učinkovitije ostvarivanje istih.

## 2.1.DEFINICIJA I ULOGA STRATEGIJE

Ključna uloga strategije u postojanju i funkciranju raznih institucija jasna je čim se uzme u obzir koliko dugo takav način razmišljanja postoji. Sama etimologija pojma strategije potječe iz grčke vojne terminologije (*stratos* = vojska i *ago* = vodim) označavajući vojskovođe kao

osobe koje, uz pomno razmišljanje i planiranje, vode vojske do pobjede<sup>9</sup>. Neovisno o svojem porijeklu, odrednice poput analize „neprijatelja“, utvrđivanja vlastitih snaga i slabosti, istraživanje terena i pomno planiranje pridonijele su činjenici da se strategija i danas predstavlja kao instrument od ključne važnosti za suvremene vođe, bilo na tržišnom ili vojnom ratištu. Citirajući autore *Osnova marketinga* strategiju, odnosno strateški plan, možemo definirati kao „plan koji opisuje način na koji će se tvrtka prilagoditi kako bi iskoristila prilike u okruženju koje se stalno mijenja te stoga održava strateško poklapanje

između ciljeva i sposobnosti tvrtke te promjenjivih prilika na tržištu.<sup>10</sup>“ odnosno kao: „...određivanje osnovnih dugoročnih ciljeva i zadataka poduzeća, te prihvatanje smjerova akcije i alokacije resursa neophodnih za postizanje tih ciljeva.“<sup>11</sup>.

Sintezom raznih definicija može se zaključiti kako je strategija ili, u polju interesa ovog rada, strateški marketinški plan, instrument kojim se:

- Definiraju misije pojedinog poduzeća,
- Vrši marketinška revizija (analiza trenutačnog stanja tržišta, proizvoda, konkurencije i distribucije),
- Utvrđuju snage, slabosti, prilike i prijetnje putem analiza vanjskog i unutarnjeg okruženja,
- Određuju ciljevi poduzeća,
- Odabiru najpovoljnije marketinške strategije za ostvarivanje ciljeva, imajući na umu utvrđena ograničenja poduzeća.
- Određuju programi aktivnosti, odnosno, „...što će se učiniti, *tko* će to učiniti, *kada* će

---

9

Renko, 2005:10

10

Kotler et al., 2006:49

11

Chandler, prema Renko, 2005:11

<sup>12</sup>  
to biti učinjeno i *koliko* će to koštati“

- Utvrđuju proračuni i, konačno
- Definiraju mehanizmi kontrole kojima će se pratiti uspjeh plana.

Kako bi se olakšalo razumijevanje izrazito kompleksnog procesa strateškog planiranja, idući dio rada posvetiti će se razjašnjavanju navedenih koraka.

## 2.2.IZJAVA O MISIJI

Misija poduzeća proizlazi iz životne filozofije osnivača, svojevrsni je prikaz kvaliteta koje se smatraju bitnim u poslovanju, vrijednosti koje se istim žele prenijeti, ali i nada o budućem razvoju tvrtke. Iako uloga i efikasnost izjave o misiji može lako biti dovedena u pitanje s

<sup>13</sup>  
obzirom na njezinu poetičnost i univerzalnost<sup>13</sup>, jasno definirana misija može biti nit vodilja u poslovanju tvrtke, pružati sigurnost svojim zaposlenicima, ali i poboljšati imidž poduzeća

<sup>14</sup>  
pred svojim potrošačima<sup>14</sup>, što, barem u slučaju percipirane sigurnosti zaposlenika i stvaranja pozitivnog imidža u potrošača, ostaje na razini nedokazanih prepostavki. Neovisno o učinkovitosti ovog instrumenta po pitanju pružanja sigurnosti i imidža, pružanjem odgovora na pitanja poput: „*Kojim se poslom bavimo? Tko su naši klijenti? Zašto se bavimo ovim poslom? Kakva smo tvrtka?*“<sup>15</sup> kvalitetna izjava o misiji može preuzeti funkciju moralnog i poslovnog kompasa.

## 2.3.MARKETINŠKA REVIZIJA

Svrha marketinške revizije jest pružiti uvid u trenutačnu marketinšku situaciju, prikazujući stanje pojedinog poduzeća putem istraživanja unutrašnjeg i vanjskog okruženja, a s ciljem prikupljanja podataka o tržištu, vlastitim proizvodima, konkurenciji i kanalima distribucije. Drugim riječima: ”Marketinška revizija je sustavna i periodička kontrola okruženja tvrtke, njezinih ciljeva, strategija i aktivnosti kako bi se otkrila područja u kojima postoje problemi i

---

<sup>12</sup>  
Kotler et al., 2006:68

<sup>13</sup>  
Simpson, 1998.

<sup>14</sup>  
Renko, 2005:39-40

<sup>15</sup>  
Kotler et al., 2006:51-53

prilike.”<sup>16</sup>, snage i prijetnje. Radi lakšeg opisivanja marketinško okruženje dijeli se na unutarnje i vanjsko okruženje, svako sa svojim sastavnim elementima:

### 2.3.1. UNUTARNJE MARKETINŠKO OKRUŽENJE

Unutarnje marketinško okruženje sastoji se od finansijskih i nefinansijskih karakteristika koje zajedno daju općenitu sliku poduzeća s obzirom na njegove snage i slabosti.

#### 2.3.1.1.FINANCIJSKE KARAKTERISTIKE:

Empirijska validacija prethodnih strategija vrši se kombinacijom analiza profitabilnosti i prodaje, analiza tržišnog udjela te analiza portfelja, čiji se rezultati smatraju dobrim indikatorima o uspješnosti strategija.

- Analiza profitabilnosti

Profitabilnost se, budući da omogućuje kako samo poslovanje, tako i rast poduzeća reinvestiranjem profita, nerijetko predstavlja kao glavni cilj na slobodnom tržištu. Profitabilnost se ispituje putem nekolicine indikatora, najvažniji među kojima su: bruto profitna marža (prikujuje odnos bruto dobitka i prihoda od prodaje), operativna profitna marža (prikujuje odnos operativnog dobitka i prihoda od prodaje, odnosno, dobitak prije oporezivanja u slučaju financiranja isključivo iz vlastitih sredstava), neto profitna marža (prikujuje odnos dobitka poslije oporezivanja i prihoda od prodaje), povrat na ukupni kapital (prikujuje količinu novčanih jedinica koje poduzeće ostvaruje ulaganjem 100 novčanih jedinica u aktivu odnosom operativnog dobitka i ukupne aktive), povrat na ukupni dionički kapital (odnosom dobitka poslije oporezivanja i ukupnog vlastitog kapitala prikujuje koliko novčanih jedinica ostvaruje poduzeće ulaganjem 100 vlastitih novčanih jedinica)<sup>17</sup>. Međutim, u cilju iscrpnosti finansijske analize, navedeni su indikatori rijetko dovoljni te se analize šire na dodatne elemente.

- Analiza prodaje

Analizom prodaje špekulira se o lojalnosti potrošača, odnosima s konkurencijom te mogućnosti primjene strategija poput ekonomije obujma; no analizi prodaje mora se pristupati

---

16

Kotler et al., 2006:69

17

Renko, 2005:110-111

s oprezom budući da sama povećanja odnosno smanjenja prodaje ne govore mnogo o poslovanju poduzeća. Prodaja je (govorimo li o elastičnim ili relativno elastičnim potrošačkim dobrima) pod velikim utjecajem makroekonomskih aspekata te se oslanjanje na podatke o rastu ili padu prodaje bez uzimanja u obzir političkih, ekonomskih, društvenih i tehnoloških mehanizama (primjenom PEST analize) ne preporuča. Uzimajući u obzir nedostatke spomenute analize, radi jasnijeg prikaza stanja poduzeća pridodaje joj se analiza tržišnih udjela te analiza portfelja.

- Analiza tržišnog udjela i analiza portfelja

Cjelokupno tržište, kao „skup stvarnih i potencijalnih kupaca određenog proizvoda ili usluge“<sup>18</sup> rijetko je u centru pozornosti marketinških stručnjaka. Radi ekonomičnosti investiranja, ali i razlikovanja potrošača, sveukupno se tržište dijeli na *potencijalno* (kojim se označava potrošače koji pokazuju određenu razinu interesa) *raspoloživo* (potrošači koji imaju pristup, interes i ekonomsku moć da bi si priuštili proizvod ili uslugu), *zatim kvalificirano raspoloživo* (označava potrošače koji osim interesa, pristupa i ekonomске moći posjeduju i kvalifikacije za korištenje proizvoda), *opsluženo* (ili ciljno tržište) te, konačno, *penetrirano tržište* (u koje spadaju potrošači koji su proizvod ili uslugu već kupili ili koristili)<sup>19</sup>.

Analize tržišnog udjela i portfelja u većini su slučajeva povezane, s obzirom da poduzeća žele znati ne samo koliki udio potencijalnog tržišta opslužuju, već i koji proizvodi to rade najučinkovitije. S takvim su ciljem na umu, Boston Consulting Group i General Electrics razvili vlastite matrice za analizu portfelja, kombinirajući elemente tržišne stope rasta i tržišnog udjela u prvom slučaju, te poslovnu snagu poduzeća i privlačnost djelatnosti u drugom, kako bi vlastitim marketinškim stratezima omogućili jasno i empirijski bazirano odlučivanje o zadržavanju ili odbacivanju proizvoda, odnosno penetraciji ili izvlačenju iz pojedinih tržišnih segmenata.

### 2.3.1.2.NEFINANCIJSKE KARAKTERISTIKE:

S obzirom na kompleksnost strateškog planiranja, sasvim je jasno orijentiranje na, isključivo financijske karakteristike, nije dovoljno. Vodeći se takvom logikom, nefinancijske karakteristike poduzeća koje svoje mjesto nalaze u analizi marketinškog okruženja uključuju

---

<sup>18</sup>

Kotler et al., 2006:362

<sup>19</sup>

Ibidem

ciljeve i strategiju, raspoložive resurse, organizacijske strukture i kulture, kvalitetu proizvoda

<sup>20</sup> i usluga te razvoj novih proizvoda . Iako nefinancijske prirode, reevaluacija postojećih ciljeva i strategija igra veliku ulogu kvalitetnoj alokaciji resursa. Kako tržišne mijene diktiraju ponašanje poduzeća, identifikacija tih dinamičnih komponenti i njihovih promjena nužno vodi do preispitivanja ciljeva i strategija kojima se takve ciljeve planira ostvariti. Naravno, kvalitetno planiranje strategija koje će poduzeće dovesti do cilja neizbjegno kreće iz analize resursa kojima samo poduzeće raspolaže, koji se, u nefinancijskom pristupu prezentiraju u obliku ljudskih potencijala. Kao temelji uspješnog poduzeća, kvalitetni ljudski potencijali zahtijevaju logičnu organizacijsku strukturu i zdravu organizacijsku klimu kako bi uspješno pridonosili ukupnom poslovanju. Briga o navedenim elementima uvećava kvalitetu poslovanja poduzeća budući da logična organizacijska struktura uspješno smanjuje prazan hod i redundantne poslove kao neželjene posljedice birokratizacije, a zdrava organizacijska klima, prezentirana kako u formalnoj, tako i u neformalnoj strukturi, omogućava jačanje grupne kohezije među zaposlenicima i njihove motivacije za radom, što može rezultirati većim zadovoljstvom, pa samim time i produktivnošću. Dobar primjer takvoj tvrdnji je „pravilo 15%“ u poslovanju tvrtke 3M koja vlastitim zaposlenicima ostavlja 15% radnog vremena na raspolaganju, dopuštajući im bavljenje projektima koji su od njihovog osobnog

<sup>21</sup> interesa <sup>22</sup> . Na taj način, putem jednostavnog mehanizma <sup>23</sup> može se pokušati objasniti izuzetna inovativnost tvrtke koja je, iz godine u godinu, prisutna u njezinom poslovanju, ostvarujući „30% godišnje prodaje na proizvodima puštenim na tržište tijekom prethodne četiri godine.“ . Takva politika, usmjerena prema jačanju neformalnih organizacijskih struktura, kultiviranju zdrave organizacijske klime, ali i permeabilnosti zabave u poslovni svijet pokazuje se uspješnom do te mjere da je tvrtke kojima su inovacije od ključne važnosti, poput

<sup>24</sup> Google-a <sup>25</sup> i Facebook-a , sve više uključuju u vlastite modele poslovanja. Međutim, iako se strategija inovativnosti nerijetko prikazuje pobjedonosnom i, omogućavanjem „obiranja

---

20

Renko, 2005:112

21

Kotler et al., 2006:587-588

22

Opp, 2005.

23

Kotler et al., 2006:587

24

Greenberg, 2012.

25

Shur

vrhnja“, izuzetno isplativom, u funkciju odlučivanja za inoviranjem se uvijek treba uvrstiti visoke cijene istraživanja, i veliki rizik neuspjeha proizvoda, koji (nerijetko radi lošeg ili nepostojećeg istraživanja tržišta) pokazuje da 90% novih proizvoda ne preživi uvođenje na tržište<sup>26</sup>. Za tvrtke koje si ne mogu priuštiti vlastiti odjel za istraživanje i razvoj, ili su nesklone riskiranju s inovacijama, rješenje problema s proizvodima i uslugama pruža se u kontroli kvalitete istih te *benchmarkinga*.

### 2.3.2. VANJSKO MARKETINŠKO OKRUŽENJE

Nastavljajući s analizom marketinškog okruženja spominju se vanjski utjecaji, kako autori dobro primjećuju „Marketing se ne odvija u zrakopraznom prostoru, već u složenom i promjenjivom okruženju“<sup>27</sup>, a svaki marketinški stručnjak koji zanemaruje spomenute promjene riskira ne samo gubitak tržišnog udjela uslijed promjena ukusa potrošača ili lošeg imidža u javnosti, već i nepotrebne troškove radi korištenja zastarjelih tehnologija održavanja loših odnosa s dobavljačima i posrednicima, lošeg planiranja radi ignoriranja gospodarskih, političkih i pravnih mijena, kao i gubitak konkurentnih prednosti nad kompeticijom. Planiranje je zadatak koji je težak sam po sebi, nepoznavanje barem osnovnih informacija o vlastitom okruženju učinilo bi taj zadatak nemogućim. S tom potrebom na umu, a preglednosti radi, okruženje se dijeli na *mikro okruženje*, koje uključuje dobavljače, marketinške posrednike, kupce, konkurente i javnost<sup>28</sup> (kao entitete na koje se, barem do neke mјere, može utjecati ili koristiti unutarnjom politikom tvrtke), te *makro okruženje*, koje uključuje političku strukturu zemalja u kojima se posluje, njihovo ekonomsku sferu, društvenu strukturu, tehničko-tehnološki napredak, ekologiju i, konačno, tržište (kao entitete kojima se tvrtka mora prilagođavati).

#### 2.3.2.1. MIKRO OKRUŽENJE

Mikro okruženje definira se kao okruženje u neposrednoj okolini tvrtke. Kao entitete u takvom okruženju razmatraju se dobavljači, marketinški posrednici, kupci, konkurenti te javnost kojoj s poduzeće predstavlja, dok se za odnos tvrtke i okruženja smatra povratnim, u smislu da je moguće, a i poželjno, ostvariti dijalog, za razliku od makro okruženja na koje

<sup>26</sup>

Kotler et al., 2006:583

<sup>27</sup>

Ibidem 87

<sup>28</sup>

Ibidem 80-91

tvrtka ne može utjecati te mu se nužno prilagođava.

- Dobavljači

Odnos s dobavljačima uvelike utječe na sposobnost tvrtke u „dostavljanju vrijednosti“ konačnim potrošačima. Dobar odnos s dobavljačima znači da isporuke neće kasniti, što neće utjecati na kašnjenje proizvodnog procesa, isporuku dobara i zadovoljstvo kupaca. Loš odnos s potrošačima može značiti upravo suprotno. Međutim, osim pažljivog biranja dobavljača i održavanja dobrih poslovnih odnosa s istima, marketinški upravitelji moraju konstantno imati na umu razinu zaliha u skladištu (pri čemu se Toyotina kan-ban, odnosno JIT, metoda pokazala posebno uspješnom) kao i fluktuacije u cijenama sirovina, čiji rast može negativno utjecati na opće poslovanje tvrtke, zadovoljstvo potrošača te sukladan gubitak tržišnog udjela<sup>29</sup>. Analiza i kontrola dobavljača, zaliha i njihovih tržišnih cijena od ključne je važnosti za svakog upravitelja koji si ne želi dopustiti zastoje u proizvodnji koji bi, u konačnici, rezultirali padom kvalitete proizvoda.

- Marketinški posrednici

Od malih, obiteljskih obrta pa sve do multinacionalnih konglomerata, *outsourcing* usluga koje su potrebne za glatko poslovanje javlja se kao olakšanje kako za troškove tako i za vrijeme marketinških menadžera. Među takvim tvrtkama možemo naći preprodavače, tvrtke za fizičku distribuciju, agencije za marketinške usluge i financijske posrednike<sup>30</sup>. Uloga marketinškog menadžera nalazi se u koordinaciji poslovanja takvih suradnika, odabiru kreativnih agencija za marketinške usluge, koje će uspješno prepoznati ciljne potrošače te prema njima usmjeriti promidžbu, kvalitetnih preprodavača koji će poduzeću pripomoći u pronalaženju krajnjih kupaca, tvrtki za fizičku distribuciju od povjerenja koje će same proizvode dostavljati od točke stvaranja do točke konačne potrošnje te sposobnih financijskih posrednika koji će cjelokupni proces omogućiti u vidu financijskih injekcija i osiguranja od rizika. Kao i u slučaju dobavljača, istovremeno je potrebno graditi dobre odnose sa svim suradnicima, ali i imati u vidu da je svaka tvrtka, agencija i poduzeće podložno promjenama u isporučenoj kvaliteti, kao i u napadu od strane konkurenata na njihovim poljima koji, konačno, mogu ponuditi bolje ili isplativije usluge.

---

29

Kotler et al., 2006:89

30

Ibidem 89

- Kupci

Osim utvrđivanja vrste kupaca po tipologiji tržišta: tržište krajnje i poslovne potrošnje, tržište preprodavača i institucijsko tržište<sup>31</sup>, analizom makro okruženja potrebno je obratiti pozornost i na same karakteristike potrošača koje uvelike diktiraju njihovo ponašanje pri kupnji, a samim time i pristup poduzeća koje ih želi zadobiti. Uobičajeno razmatranje kupaca koje dijeli se na nekoliko faktora: kulturni, društveni, osobni i psihološki<sup>32</sup>, stvara poteškoće u analiziranju<sup>33</sup> pa će u ovom radu biti prilagođeno, predstavljajući kulturu kao entitet makro okoline a društveni sloj i subkulture kao potkategorije faktora društvo.

Razmatrajući faktor društva pri analizi potrošača svakako je potrebno uzeti u obzir osobe i skupine koje vrše najveći utjecaj na njihove odluke, odnosno primarne (obitelj i bliski prijatelji s kojima su interakcije česte i neposredne) i sekundarne skupine (razni poznanici s kojima su interakcije rijede i nerijetko posredovane)<sup>34</sup> koje, kroz primarnu i sekundarnu socijalizaciju utječu na formiranje mišljenja pojedinca. Ponekad i važnije, potrebno je identificirati subkulturu ili subkulture kojima pojedinac pripada ili želi pripadati kako bi se lakše razumjelo njegove vrijednosti i aspiracije. Identifikacija pojedinca kao pripadnika određene subkulture pruža dodatnu pogodnost za marketinške stručnjake, posebice s obzirom da su pripadnici često vezani za pojedine „opinion leadere“, bilo to u pozitivnom, asocijativnom, ili u negativnom, disocijativnom smislu. Pristupanje pojedincima putem pažljivo odabranih slavnih osoba uvelike olakšava posao oglašivača, ali i planera. Osim spomenutih referentnih grupa, analiza potrošača treba obratiti pozornost i na status, odnosno ulogu koju pojedinac zauzima u društvu, često baziranoj na njegovoj socijalnoj ili ekonomskoj moći, a koja, u svrhu održavanja imidža, utječe na potrošačovo ponašanje pri kupnji. Osobni čimbenici, poput načina života, izuzetno su bitni pri analizi potrošača. Elementi poput zanimanja, načina života, osobnosti, dobi i fazi životnoga vijeka od ključnih su važnosti pri definiranju i obraćanju ciljanim skupinama te bi se svakako trebale uzeti u obzir pri stvaranju marketinške strategije. Na sličan način, elementi poput motivacije, stavova, selektivne percepcije i pamćenja pomoći će marketinškim stručnjacima u stvaranju strategija

---

31

Kotler et al., 2006:89-90

32

Kotler et al., 2006:256-276, Renko 2005:132-137

33

Budući da bi sama kultura trebala spadati u makro okruženje, dok bi društveni slojevi koji se ovdje pridodaju kulturi (iako u slučaju kastinskog sustava uistinu ovise o samoj kulturi) trebali biti razmatrani pod faktorom društva.

34

Cooley, prema Abercombie et al. 2008:338

kojima će privući pozornost i lojalnost kupaca.

- Konkurenti

Ako su kupci glavni cilj svake marketinške strategije, konkurenti su sasvim sigurno glavna prepreka do tog cilja. Kako bi se kvalitetno analiziralo konkurenčiju na tržištu potrebno je proći kroz sljedeće korake: identificirati konkurente, odrediti njihove ciljeve i strategije, vrednovati njihove snage i slabosti te odabratи konkurente koje treba napasti i konkurente koje

treba izbjegavati<sup>35</sup>. U pokušaju identificiranja konkurenata bitno je odrediti gledište s kojeg će se pristupiti definiranju konkurenčije, razlikujući ono industrijsko i tržišno. Dok industrijsko gledište konkurenate nalazi u vidu poduzeća koji se bave proizvodnjom sličnih dobara, tržišno gledište konkurenate nalazi prema njihovim „zadacima“, odnosno, zadovoljstvima koje žele

pružiti kupcima<sup>36</sup>. Promatraljući konkurenate, bitno je utvrditi i njihove ciljeve, odnosno, utvrditi pokušavaju li konkurenti zauzeti najveći dio tržišta, žele li maksimizirati profitabilnost, biti vodeći tehnološki inovatori ili pak najpoznatiji po dobrom oglašavanju i odnosu s javnošću. Bazirano na pretpostavljenim ciljevima konkurenata, trebalo bi biti lako utvrditi njihove strategije te, uz procjenu njihovih snaga i slabosti putem *benchmarkinga* odlučiti o tome smatraju li se jakim ili slabim, odnosno bliskim ili udaljenim konkurentima. Ovakva analiza konkurenčije najbolji je instrument za procjenu i planiranje vlastitih strategija te kontingencijskih planova u slučaju da se konkurenatska poduzeća zainteresiraju za povećanje tržišnog udjela preko segmenata koje opslužuje poduzeće kojim marketinški stručnjak upravlja.

- Javnost

Kao posljednji element marketinške mikro okoline predstavlja se javnost u kojoj se stvara imidž poduzeća. Koristeći metode poput *press clipping-a* i ispitivanja javnog mnijenja poduzeće može steći uvid u sliku kojom se predstavlja raznim tipovima javnosti poput financijske javnosti (banke, agencije za ulaganja i dioničari), medija (uključujući dnevne novine, radio, televiziju i slično), vlade, udruga građana, lokalne i šire javnosti te unutarnje

---

35

Kotler et al., 2006:494

36

Ibidem 495-497

<sup>37</sup> javnosti . Analiza raznih vrsta javnosti ne samo da pruža vrijedne informacije o pozitivnim i negativnim mišljenja o tvrtki, već i stvara bazu podataka koji osobe zadužene za odnose s javnošću mogu koristiti kako bi to mišljenje mijenjale na bolje.

### 2.3.2.2.MAKRO OKRUŽENJE:

Iako baratanje s elementima mikro okruženja predstavlja dovoljno komplikirani posao za marketinške stručnjake u pokušaju definiranja snaga i slabosti poduzeća, moguće prijetnje i prilike koje se kriju u domenama makro okruženja nikako se ne smiju zanemariti. Prateći taksonomiju koju predlažu autori u analizi razlikujemo demografsko, gospodarsko, prirodno, tehnološko, političko i kulturno okruženje <sup>38</sup>, čijem će se objašnjenju posvetiti slijedeći dio rada.

- Demografsko okruženje

Demografsko okruženje jedno je od dinamičnijih s obzirom na aktore koji ga sastavljaju. Poznavanje demografskih karakteristika vlastitog tržišta od iznimne je važnosti za marketinške strategije budući da svaka promjena može utjecati na učinkovitost korištenog marketinškog spleta. Demografska struktura se uvelike promijenila u posljednjih 10, 20, 50 godina. Očekivano trajanje života, ali i sama njegova kvaliteta nevjerojatno su narasli dok se natalitet (barem u razvijenijim zemljama) uvelike smanjio. Takve promjene trebaju biti uočene od strane planera kako bi se što prije krenulo u zadovoljavanje potreba novonastalih segmenata u koje se, između ostalih, ubraja i sve veći postotak visoko obrazovanih osoba ili osoba s manjom ekonomskom moći koje nerijetko zahtijevaju bitno različiti portfelj dobara i usluga od manje obrazovanih ili bogatijih segmenata.

- Gospodarsko okruženje

Važnost promatranja gospodarskog okruženja najbolje se može opisati na primjeru recentne ekonomske krize. Globalna kriza pogodila je većinu stanovništva te uvelike smanjila njihove platežne mogućnosti pa se većina marketinških strategija reorientirala kako bi ponudila niže cijene, ili popuste na kupljenu količinu dok su finansijske institucije krenule s oglašavanjem baziranim na garanciji „sigurnosti“ i niskih kreditnih rata. Promatrajući gospodarsko

---

<sup>37</sup>

Kotler et al., 2006:91

<sup>38</sup>

Ibidem, 91-115

okruženje moguće je utvrditi obrasce ponašanja pri štednji i potrošnji te primjenjivati prikladne strategije kako bi se zadobio interes, ali i lojalnost potrošača. Okosnice promatranja

gospodarskog okruženja svakako se nalaze na tržištu, njegovoj veličini i potencijalu<sup>39</sup> pa se mjereno dinamike rasta, stopa inflacije i nezaposlenosti, kao i utvrđivanje starih i novih trendova, u svrhu predviđanja budućih svakako mora uklopiti u analizu.

- Prirodno okruženje

Sve veća ekološka osviještenost postavlja velike granice u poslovanju tvrtki. Usvajanje raznih standarda i ekoloških politika od strane države postavlja uvjete čije zadovoljenje nerijetko predstavlja visoke ekonomske izdatke od strane poduzeća, kako u tehničkom djelu proizvodnje, tako i u komunikaciji s tržištem koje često očekuje proizvode visoke kvalitete, niskih cijena i ekološki održive proizvodnje. Nestašica sirovina je također element koji se treba uzeti u obzir budući da, po pravilima ponude i potražnje, rijetke sirovine sve više dobivaju na cijeni, te, uz sve više troškove energije, nužno tjeraju troškove poslovanja do upitnih granica isplativosti. Uza sve ograničavajuće elemente mora se spomenuti i intervencija države koja, u granicama vlastitih mogućnosti, pokušava sankcionirati negativne eksternalije i subvencionirati one pozitivne, u „globalnom“ pokretu prema održivoj proizvodnji.

- Tehnološko okruženje

Tehnologija je, uz demografsko okruženje, sasvim sigurno dio makro okruženja koji se najfrekventnije i najintenzivnije mijenja. Životni ciklusi tehnologije su sve kraći, a tvrtke koje ih ne prate riskiraju povećanje troškova, gubitak konkurentnosti pa i smanjivanje tržišnog udjela. Sve te promjene diktiraju nužnost osnivanja odjela za istraživanje i razvoj, kao i povećanje budžeta u već postojećim odjelima, ali i povećanu brigu o proizvodima u pokušaju njihovog poboljšanja. Međutim, za tvrtke koje si ne mogu dopustiti otvaranje odjela za istraživanje i razvoj, odgovor leži u strategijama imitacije proizvoda i tehnologija ili pak koncentriranja na redizajn postojećih proizvoda.

- Političko okruženje

Kako se već spominjalo pri opisivanju prirodnog okruženja i ekologije, političko okruženje,

---

39

Renko 2005:149

<sup>40</sup> reprezentirano zakonima, vladinim agencijama i interesnim skupinama postavlja okvir unutar kojeg poduzeće treba poslovati. Već spomenute eksternalije, kao nusproizvod poslovanja i proizvodnje regulirane su od strane države putem standarda, zabrana, subvencije, uvođenja „ekološkog poreza“, sporazumijevanja zainteresiranih strana oko potrebe za kompenzacijom,

<sup>41</sup> definiranjem vlasništva, zakonskom regulativom i usvajanjem međunarodnih konvencija . Međutim, jasno je kako politika o vanjskim učincima nije jedini instrument u političkim utjecajima. Postavljanjem jasnih pravnih okvira putem zakona o radu, zapošljavanju i zaštiti potrošača država pokušava osigurati etičko i „humano“ poslovanje poduzeća. U visoko demokratiziranim državama pojavljuje se, uslijed jasno definiranih pravnih okvira, i mnogo interesnih skupina, sindikata i ostalih nevladinih organizacija koje, lobiranjem i (nerijetko slabim) javno političkim utjecajem, vrše dodatan pritisak na poslovanje ekonomskih subjekata.

- Kulturalno okruženje

Poznavanje i prilagođavanje kulturnim vrijednostima pojedine zemlje i nacije neophodno je u planovima koji teže uspjehu. Kulturalni pritisak u ranim, ali i kasnijim fazama socijalizacije, uvelike utječe na formiranje mišljenje pojedinaca pa se sam pristup od strane marketinških stručnjaka treba bazirati na poznavanju kulture, budući da *faux pas* u ovom polju može imati izrazito negativne posljedice pri lansiranju proizvoda ili ponudi usluga te nанijeti veliku štetu imidžu kompanije koja ga je napravila. Naravno, poznavanje kulture ne ograničava se na poznavanje dominantne kulture, poznavanje kulturnih manjina u istoj, njihovih odnosa i razlika u mišljenju može se pokazati vrijednim adutom pri formiranju strategija segmentacije.

Zaključujući s analizom vanjskog marketinškog okruženja, važno je napomenuti kako je nemoguće razmatrati pojedina obilježja kao zasebna. Svaki element vanjskog makro okruženja isprepletен je sa svima ostalima te im se kao takvima treba pristupati, koristeći PEST analize i marketinške informacijske sustave koji bi trebali nuditi ažurne informacije o promjenama u pojedinim sferama kako bi se strategija mogla mijenjati po potrebi.

---

40

Kotler et al., 2006:109

41

Jurković 2002:39

## 2.4.SWOT ANALIZA I ODREĐIVANJE CILJEVA

Nakon provođenja analize marketinškog okruženja i prikupljanja kvalitetnih podataka, potrebno je svesti informacije u oblik koji će biti pregledan i informativan kako bi se mogle utvrditi snage, slabosti, prilike i prijetnje s kojima je poduzeće suočeno, definirali ciljevi koji će biti realni i ostvarivi te strategije koje će poduzeće dovesti do zacrtanih ciljeva. Upravo iz tih razloga u strateškom planiranju marketinški stručnjaci koriste SWOT analizu koja „...pomaže u premoćivanju takozvanog strateškog raskoraka, tj. razlike između pozicije u kojoj poduzeće ili pojedinci trenutačno jesu i one u kojoj bi željeli biti.“<sup>42</sup> prikazujući na jednostavan način sve (ili barem sve važne) prilike i snage koje bi poduzeće trebalo iskoristiti, te slabosti i prijetnje koje bi poduzeće trebalo izbjegavati. Kako bi to bilo moguće, SWOT analiza prikupljene informacije svrstava s obzirom na njihovo porijeklo, pri čemu se za snage i slabosti prepostavlja kako proizlaze iz unutrašnjosti poduzeća i mikro marketinške okoline, te su samim time relativizirane s obzirom na snage i slabosti konkurenata, dok se prilikama i prijetnjama dodjeljuje vanjski, makro, izvor. S jasno definiranim snagama i prilikama na koje se može računati, te slabostima i prijetnjama koje bi se mogle postaviti kao prepreke, strategija se nastavlja odlučivanjem o ciljevima. Za razliku od misije, biranje ciljeva manje je idealističan, a više pragmatičan zadatak. Kao posljedica takvog pragmatizma, bitne karakteristike ciljeva su mjerljivost, hijerarhizacija, realnost i konzistentnost<sup>43</sup> kako bi poduzeću bili od koristi. Konačno, definiranjem ciljeva prelazi se na segmentaciju i odabir strategija za koje je najvjerojatnije da će poduzeće dovesti do željenog stanja.

## 2.5.SEGMENTACIJA I ODABIR STRATEGIJE

Iako poduzeće ima na raspolaganju onoliki broj strategija koliko to dopušta kreativnost i obrazovanost marketinškog stručnjaka, Michael Porter navodi tri strategije kao „generičke“ konkurentske strategije: strategija vodstva u niskim troškovima, strategija diferencijacije te strategija fokusiranja<sup>44</sup>. Međutim, prije samog odabira strategije koju će se koristiti, potrebno je upoznati tržište na kojemu će se proizvod ili usluga plasirati. Takvo upoznavanje s tržištem ostvaruje se kroz tri koraka: segmentaciju, odabir ciljnog tržišta i pozicioniranje.

---

42

Renko 2005:62

43

Ibidem, 44

44

Porter, prema Renko, 2005:188

### 2.5.1. SEGMENTACIJA

S obzirom da se kupci razlikuju po raznim karakteristikama, nijedno poduzeće ne bi trebalo gajiti nade da će njegovi proizvodi biti jednakopravni svakom od tih segmenta. To je posebice točno za moderna, fragmentirana društva, u kojima pristupi poput masovnog marketinga više jednostavno ne funkcionišu. Upravo je zbog toga, čak i u primjeni generičkih Porterovih strategija, potrebno upoznati segmente koje se planira opsluživati, neovisno govorilo se o ogromnim segmentima poput potrošača niske ekonomski moći, ili izrazito uskih marketinških niša poput obožavatelja crvenih sportskih automobila. „Tvrtka koja primjenjuje segmentirani marketing shvaća da se kupci razlikuju prema svojim potrebama, percepcijama, i ponašanju pri kupnji.“<sup>45</sup> pa si kao cilj postavlja analiziranje pojedinih tržišnih segmenta kako bi stekla uvid u njihove želje i potrebe te, ovisno o snagama i slabostima utvrđenima putem SWOT analize, pokušala identificirati segmente koje bi mogla uslužiti na najisplativiji način, prilagođavanjem proizvoda, cijena i marketinških programa. I dok se tržište može segmentirati prema različitim kriterijima poput: zemljopisnog, demografskog, geodemografskog, psihografskog i behavioralnog<sup>46</sup>, ključna zamisao segmentiranja ostaje jednostavna: poznavanje vlastitih kupaca kako bi im se ponudio što bolji proizvod ili usluga, maksimizirajući njihovo zadovoljstvo a, samim time, i profit poduzeća.

### 2.5.2. ODABIR CILJNOG TRŽIŠTA

Nakon što se uspješno definiralo različite postojeće segmente, slijedeći korak strateškog plana jest odabir ciljanog tržišta usporednom privlačnost pojedinih segmenta s poslovnim snagama tvrtke. Pokazatelji koje autori predlažu za valorizaciju privlačnosti segmenta su trenutačna vrijednost prodaje, stopa porasta prodaje u segmentu te očekivane profitne marže<sup>47</sup> iako se u tu funkciju treba uvrstiti i moći potrošača, dobavljača, ali i konkurenata koji posluju na željenom tržištu. Neovisno o privlačnosti pojedinih segmenta, bitno je obratiti pozornost na konkurenčne prednosti kojima tvrtka raspolaže. Visoka privlačnost određenog segmenta koja nije popraćena konkurenčnim sposobnostima tvrtke od male je koristi, budući da može voditi u nepotrebne vremenske i financijske troškove. Konačno, odabir ciljnog tržišta rezultat je upravo sukobljavanja tih dviju dimenzija te odabira najprofitabilnijeg ishoda, nakon kojega

<sup>45</sup>

Kotler et al., 2006:393

<sup>46</sup>

Ibidem, 398-409

<sup>47</sup>

Ibidem, 416

slijedi odlučivanje za jednu od mnoštva strategija, od kojih će se, u zaključnom dijelu ovog poglavlja, predstaviti triju Porterovih generičkih strategija.

### 2.5.3. GENERALNE STRATEGIJE MICHAELA PORTERA

#### 2.5.3.1.STRATEGIJA NISKIH TROŠKOVA

Strategija niskih troškova svoje snage bazira na rezanju nepotrebnih elemenata u procesima nabavke i skladištenja sirovina, proizvodnje i distribucije, ali i samog dizajna i oglašavanja. Najvažniji rezultat takve strategije je snižavanje troškova proizvodnje kako bi se ostavilo prostora za sniženje cijena samih proizvoda, najčešće standardiziranih. Kvalitete koje se najviše ističu u takvoj strategiji su visoki profit, visoka konkurentnost prema poduzećima koji ne nude proizvode po niskim cijenama, snažna pregovaračka pozicija prema kupcima (budući da nisu u stanju prigovarati po pitanju cijena) i dobavljačima (s obzirom da se strategija niskih troškova često povezuje s ekonomijom obujma) te čvrsta pozicija na tržištu (obeshrabrujući potencijalne konkurente uhodanom proizvodnjom i navikom kupaca na vlastite, nebrandirane

<sup>48</sup> proizvode). Troškovi primjene ove vrste strategije su visoki u početnim fazama, a nerijetko su prisutni i gubitci u poslovanju, budući da prodor na tržište zahtjeva održavanje izrazito niskih cijena čak i kada volumen kupaca nije dovoljan da bi opravdao takvu politiku. Međutim, iako strategija niskih troškova nedvojbeno ima mnogo prednosti, kao i stalno rastući volumen ciljnog tržišta, slaba kvaliteta vezanja za proizvode pojedinog prodavača, uslijed nepostojećeg imidža, može predstavljati veliki problem u slučaju pojavljivanja proizvoda iste (niske) kvalitete, ali niže cijene, budući da ne postoji poistovjećivanje s markom kao što je to slučaj u idućoj strategiji.

#### 2.5.3.2.STRATEGIJA DIFERENCIJACIJE

Strategija diferencijacije svoje snage nalazi upravo u nedostacima strategije niskih troškova. Dok je kod niskih troškova stvaranje marke nebitan element, u strategiji diferencijacije to je ključna okosnica, budući da je cilj ove strategije ponuditi proizvod koji je „drugačiji“ od ostalih proizvoda raspoloživih na tržištu. Diferencijacija se može vršiti na više fronti, pa tako

<sup>49</sup> poduzeće može diferencirati proizvod, usluge, osoblje i sam imidž sve u svrhu ostvarivanja dodatne vrijednosti koju će potrošači prepoznati i platiti više od „normalnih“ proizvoda, a

---

48

Renko, 2005: 189

49

Kotler et al., 2006:424-428

svaka od tih diferencijacija uvelike ovisi o odabranom ciljanom segmentu.

#### 2.5.3.3.STRATEGIJA FOKUSIRANJA

Strategija fokusiranja posebno je privlačna poduzećima koji imaju jasno definirane ciljeve, a kojima nedostaje ekomska moć kako bi kvalitetno konkurirali na više segmenata tržišta.

Dok se za prijašnje dvije strategije prepostavlja kako su fokusirane na više segmenata<sup>50</sup> kako bi ostvarile prednost u količini opskrbljenih kupaca, strategija fokusiranja odabire svega nekoliko segmenata kojima u potpunosti prilagođava vlastite proizvode i usluge. Takvo prilagođavanje zahtijeva duboko poznavanje svojih kupaca koje se dobiva upravo na štetu širine polja djelovanja, te od poduzeća zahtijeva dodatnu pozornost prema tehničkim i dizajnerskim detaljima proizvoda, kao i prema kvaliteti i primjerenosti usluga koje nude ciljnim segmentima.

#### 2.5.4. POZICIONIRANJE

Kao posljednji dio strateške slagalice predstavlja se pozicioniranje proizvoda i usluga. Citirajući Riesa i Trouta „Pozicioniranje nije ono što se radi proizvodu. Pozicioniranje je ono što se radi svijesti potrošača. To znači da pozicioniranje predstavlja smještanje proizvoda u svijest potrošača na specifičan način.“<sup>51</sup> odnosno „...način na koji je proizvod definiran od

strane potrošača vezano za važne attribute...“<sup>52</sup>. Iz citata je jasno kako je cilj pozicioniranja stvoriti želju za proizvodom u svijesti ciljanih potrošača, naglašavajući pojedine karakteristike koje proizvod posjeduje, bilo funkcionalne ili emocionalne, a za koje se smatra da su ključne pri potrošačevim odlukama o kupnji.

---

50

Renko, 2005: 193

51

Ries i Trout, prema Renko, 2005:251

52

Kotler et al., 2006:432

### 3. POSEBNOSTI NEPROFITNOG MARKETINGA

Uloga marketinga u poslovanju neprofitnih institucija u posljednjim desetljećima sve više dobiva na važnosti. Uslijed procesa poput porasta privatizacije i sklonosti volonterstvu,

smanjenja tradicionalne potpore neprofitnim organizacijama<sup>53</sup>, ali i sve jače konkurencije za

slobodnim vremenom kojim pojedinci raspolažu<sup>54</sup>, neprofitne organizacije nužno moraju raditi na jačanju vlastitog identiteta, predstavljanju sebe kao zanimljivih, uspješnih, korisnih, kako bi privukle posjetitelje i volontere te, eventualno, i donatore. Definirajući neprofitne organizacije kao „sve one organizacije koje služe ostvarivanju nekog određenog javnog

interesa, ali im osnovna svrha postojanja nije ostvarivanje profita.“<sup>55</sup> Jasno je kako spomenute organizacije imaju vrlo važnu ulogu u stvaranju „civiliziranijeg“ i harmoničnijeg društva, međutim, tako generalna definicija služi kao konceptualni kišobran velikom broju vrsta

neprofitnih organizacija koje se, nerijetko, bitno razlikuju jedna od druge<sup>56</sup>, pa kao takve zahtijevaju različite marketinške instrumente i pristupe. Iako različite u vlastitim misijama i ciljevima, koristi od marketinga poput spoznavanja i zadovoljavanja potreba korisnika, donatora, djelatnika/volontera i javnosti; osmišljavanja programa komunikacije s okruženjem

te osiguravanja kvalitetnog funkcioniranja organizacije<sup>57</sup>, sasvim sigurno su im zajedničke. Uzimajući u obzir neprofitnu prirodu organizacija u pitanju, ali i kompleksnost misija s kojima se nose, cilj primjene marketinga predstavlja se kao povezivanje ekonomskе funkcije (u smislu poznavanja korisnika, donatora i volontera, istraživanja tržišta, konkurenata ali i pravno, političko, ekonomskih okvira u kojima organizacija posluje) s onom društveno korisnom (u smislu proizvođenja pozitivnih eksternalija ostvarujući vlastitu misiju, poput razvoja kulturne svijesti i civilnog društva, jačanja tolerancije, solidarnosti, ali i želje za učenjem kao i općenitim „zadovoljstvom života u gradu“). Na taj način marketing preuzima ulogu katalizatora „ekonomskog“ u „društveno“, omogućujući pametno prikupljanje i

---

53

Pavičić, 2003:33

54

Kotler, Kotler i Kotler, 2008.

55

Pavičić, 2003:22

56

Kotler i Andreasen razlikuju 20 vrsta organizacija, od organizacija za umjetnost i kulturu, zaštitu životinja, pomoć pri zapošljavanju, vjerske institucije itd. (prema Pavičić, 2003:23)

57

Pavičić, 2003:31

korištenje resursa, marketing pospješuje ostvarenje ekonomskog cilja (samo)održivosti, a kroz opstanak na tržištu i efikasnu primjenu komunikacija potpomaže širenju svjetonazora organizacije u većim krugovima, izvršavajući na taj način i svoju humanističku misiju.

Kako bi se jasnije pokazala takva uloga, nastavak rada fokusirati će se na određeni segment neprofitnih organizacija, onaj kulturnih institucija, prikazujući kroz njihovu prizmu društvenu i ekonomsku ulogu marketinških strategija.

### 3.1. EKONOMSKA ULOGA

Ekonomski ulogu marketinga javlja se kao nužnost s obzirom na nacionalnu strategiju smanjivanja participacije države u financiranju kulturnog sektora<sup>58</sup>, kao i pokazatelja Ministarstva financija u kojima je vidljiv trend smanjivanja kapitalnih donacija neprofitnim organizacijama općenito<sup>59</sup>. U pokušaju decentralizacije, država financiranje pojedinih aktivnosti (u ovom slučaju kulturnih djelatnosti) sve češće delegira na razine jedinica lokalnih samouprava, općina, gradova i županija, koje nerijetko nisu u stanju popuniti proračunske rupe. „Vlastiti prihodi kulture mali su i nedostatni za održavanje kulturnih djelatnosti.“<sup>60</sup> a samim sponzorima i donatorima nedostaje „filantropska nota“, budući da se u pravilu financiraju manji festivali, manifestacije i projekti, poglavito po principu brige o oglašavanju: „Zbog toga je sponzorima prvenstveni interes pristup njihovoj ciljnoj skupini i ako se ova ciljna skupina preklapa s onom kulturnog projekta ili manifestacije, razvija se kvalitetan odnos. Ako se pak ove ciljne skupine ne preklapaju, dolazi do frustrirajućeg odnosa koji nije odraz poslovnog interesa.“<sup>61</sup>. Prikupljanje sredstava<sup>62</sup>, otežano smanjivanjem financiranja od strane države te racionalnošću ulaganja od strane sponzora, nužno se okreće najvelikodušnjim investitorima: finansijskim fondovima Europske Unije. Međutim, projekti koji se žele financirati iz fondova Europske unije, osim što zahtijevaju posebno obrazovane kadrove kako bi bili prihvaćeni, moraju se smatrati jednokratnim finansijskim injekcijama, ulozima koje se treba iskoristiti kako bi se kreirala čvrsta baza za dugotrajnu samoodrživost

---

58

Strateški plan ministarstva kulture 2012. – 2014.:11

59

Arhiva državnih proračuna Ministarstva financija.

60

Istarska kulturna strategija:48

61

Ibidem: 49

62

Poznatiji pod engleskom inačicom *fund raising*.

institucija koje se ne mogu oslanjati na diskontinuirano i nedovoljno financiranje, neovisno iz čijeg proračuna. Takva se samoodrživost može postići jedino stvaranjem kvalitetne i šarolike ponude koja će rezultirati izgradnjom zdravih i dugotrajnih odnosa s posjetiteljima, pružajući konstantan prihod po kojem je moguće stvarati planove. Naravno, budući da je ovdje riječ o finansijskoj samoodrživosti, mora se napomenuti kako muzeji po svojoj prirodi nisu (a i ne smiju) biti svedeni na ekonomske računice. Usluge muzeja nije moguće kvantificirati ili prikazati u novčanim jedinicama, njihovi „proizvodi“ ne mogu se prilagođavati tržištu već im je cilj educirati to „tržište“ (društvo), očuvati njegovu kulturnu baštinu i kulturni kapital, u procesu koji svojom uspješnosti generira sve veću potragu za navedenim uslugama. No, nemogućnost novčane valorizacije sveobuhvatne uspješnosti poslovanja muzeja (koja nužno uključuje i društveni napredak) ne mora predstavljati prepreku u razmatranju važnosti pojedinih, mjerljivih elemenata. Na taj je način sposobnost privlačenja posjetitelja, koja je sasvim sigurno u korelacijskom, ako ne i u kauzalnom, odnosu s odlučivanjem turista o pojedinom gradu kao željenoj destinaciji, svakako od velike važnosti.

Navedeno je vidljivo iz istraživanja koje, iako na različitim državama, pokazuje da je kultura, i želja za upoznavanjem kulture na važnom mjestu pri odabiru destinacije za odmor. Naravno, rezultati se moraju uzeti s određenom rezervom budući da je realno pretpostaviti socijalnu poželjnost pri odgovaranju.

Opisane u radu Camarero i Garrido, strategije kustosa, prodaje i korisnika<sup>63</sup>, koriste se kao različiti pristupi istom cilju: ostvarivanje kvalitetnih odnosa s posjetiteljima. Slijedeći dio rada posvećen je njihovom opisu, utvrđivanju njihovih snaga, slabosti i praktičnih preklapanja.

### 3.1.1. STRATEGIJA KUSTOSA

U pristupu kustosa, strategija muzeja se poglavito orijentira na brigu, očuvanje i istraživanje izložbenih predmeta, održavanje kvalitete samog muzeja te pružanje edukacije posjetiteljima. Navedene aktivnosti spadaju u misiju i ciljeve muzeja kao neprofitne organizacije i, iako se prezentiraju kao zasebna strategija, moglo bi se reći da predstavljaju neizostavnu bazu za primjenu bilo koje druge strategije. Mišljenja autora poput Weila, Lewisa i Kotlera (Philipa, Neila i Wendy) potkrjepljuju takvu tezu, budući da sami autori navode kako je glavni cilj marketinga u muzeju omogućavanje ostvarivanja misije i ciljeva takve neprofitne institucije (Kotler et al.), nuditi posjetiteljima ono što *trebaju* a ne ono što *žele* (Lewis), uzimajući u obzir potrebe posjetitelja, no imajući na umu da njihove potrebe ne smiju biti jedina

63

Camarero, Garrido, 2008. Izvorno: *custodial-oriented museum, sales orientation i customer orientation*

determinanta u poslovanju muzeja (Weil)<sup>64</sup>. Na taj će način, muzej koji se vodi kustosovom strategijom, sve snage orijentirati u ostvarivanje kvalitetnih ekshibicija, kulturno relevantnih postava, diskusija, edukacijskih panela i sličnoga, u nadi da će sama kvaliteta biti prepoznata od strane posjetitelja te rezultirati većom potražnjom za uslugama koje muzej nudi.

### 3.1.2. STRATEGIJA PRODAJE

Primjenjujući strategiju prodaje, muzej se vodi idejom da nije dovoljno (ili potrebno) imati kvalitetnu postavu već da je oglašavanje, koje vodi do prodaje centralnog, realnog i proširenog proizvoda<sup>65</sup>, od ključne važnosti. Kvalitetnim istraživanjem tržišta, segmentacijom te korištenjem suvremenih metoda komunikacije i oglašavanja, cilj muzeja postaje privlačenje što većeg broja posjetitelja kojima će se, osim uživanja u ekshibicijama, pružati i mogućnost kupovanja dodatnih proizvoda i usluga, poput suvenira ili hrane i pića. Osim dodatnih usluga koje se pružaju posjetiteljima, muzej se može upustiti u aktivnosti poput iznajmljivanja pojedinih prostora vanjskim suradnicima radi organiziranja evenata, sve u cilju maksimiziranja profita institucije.

### 3.1.3. STRATEGIJA KORISNIKA

Navedeni tip strategije želje i potrebe korisnika stavlja na prvo mjesto, a u poznavanju tih potreba vidi ključ uspjeha institucije. Kotler i suradnici okarakterizirali su takav pristup kao pristup koji će:

- Pridati veliku pažnju istraživanju interesa i stavova korisnika.
- Uključiti preferencije korisnika u planiranje ekshibicija i dogadaja u sklopu institucije.
- Identificirati segmente s posebnim potrebama i interesima te oformiti programe koji će zadovoljiti svaki od tih interesa.
- Definirati konkurenčiju u širokom pogledu, uključujući sve aktivnosti koje se mogu upražnjavati u slobodno vrijeme, odvlačeći korisnike od posjete muzeju.
- Koristiti raznolike marketinške instrumente, ne ograničavajući se na oglašavanje i

---

<sup>64</sup>

Camarero, Garrido, 2008:848-849

<sup>65</sup>

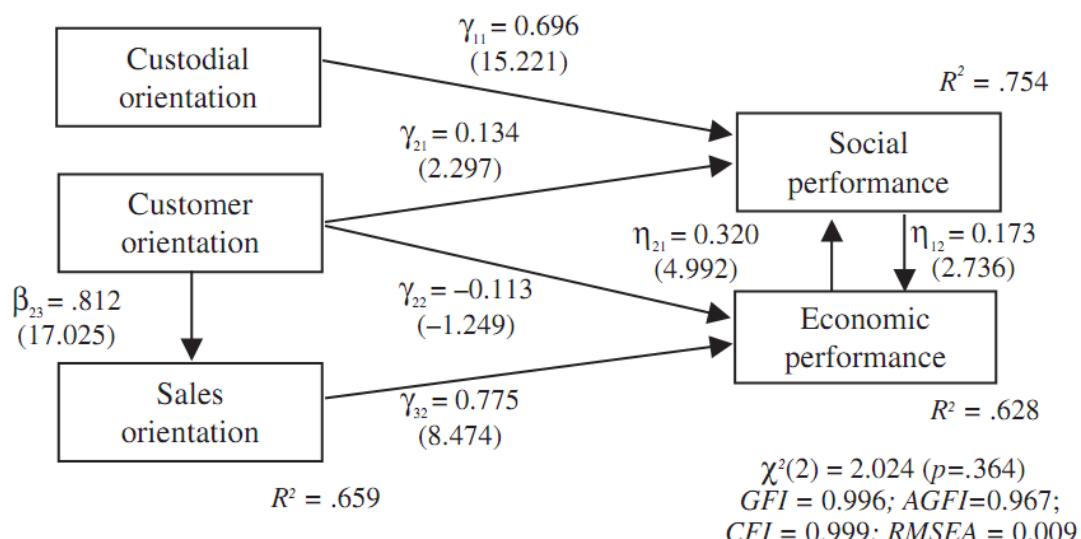
Kotler et al., 2008:28. Izvorno: *core product, actual product i augmented product*.

<sup>66</sup>  
odnose s javnošću.

Cilj ove strategije jest što bolje razumijevanje korisnika (ciljanih ili postojećih) kako bi se ponudile usluge koje će im pružiti najveću vrijednost, ostvarujući konkurentnu prednost na kojoj će se bazirati uspjeh institucije.

Iako se predložene strategije razlikuju u fokusima, nerealno je prepostaviti da se poslovanje institucija može voditi i jednom od njih. Muzej koji bi se oslonio isključivo na strategiju kustosa, zanemarujući oglašavanje, prodaju i istraživanje tržišta vrlo vjerojatno ne bi imao dovoljno posjetitelja, muzej koji bi primjenjivao strategiju prodaje ili strategiju korisnika zanemario bi svoje društvene i kulturne ciljeve. Zanemarivanje kustosove strategije dovelo bi do opadanja kvalitete ekshibicija te sukladnog smanjenja posjeta, dok bi prenaglašavanje korisnikovih potreba muzeje pretvorilo u zabavne parkove na štetu njihove edukacijske funkcije. Nezahvalnost razmišljanja u terminima idealnih tipova vodi do umjetnog razdvajanja strategija koje same po sebi ne mogu funkcionirati, što pokazuju i rezultati istraživanja<sup>67</sup> (Slika 1.), može se riješiti kombinacijom triju navedenih strategija u jednu,

Slika 1. Rezultati istraživanja



Izvor: Camarero i Garrido, 2008:860

66

Kotler et al., 2008:32

67

Camarero i Garrido 2008. Istraživanje, u dalnjem tekstu „Istraživanje“ pokazuje, kroz model utjecaja triju strategija na ekonomski i društveni učinak, korelaciju ( $R^2=0.659$ ) strategije orijentirane prema potrošaču i strategije orijentirane prema prodaji.

realnu, strategiju u kojoj bi se konkurentska prednost muzeja ostvarila kontinuiranom brigom o edukacijskoj funkciji muzeja i o njegovim ekshibicijama, dok bi se strategija orijentirana prema korisnicima i prodaji provodila paralelno kako bi osigurala dovoljnu potražnju za uslugama institucije i takvu potražnju uspješno utržila. Istraživanje pokazuje da je ekomska učinkovitost, mjerena porastom profita, posjetitelja i prestiža muzeja, ali i otvaranjem novih poslovnih mesta te ostvarivanjem planiranih ekonomskih ciljeva, pozitivno povezana sa strategijom prodaje, slabo negativno povezana sa strategijom korisnika te neovisna o strategiji kustosa. Samu direktnu korelaciju treba uzeti s rezervom, budući da je orijentiranost prema korisnicima izrazito korelirana s orijentiranošću prema prodaji, a strategija kustosa, zajedno s korisnikovom strategijom, utječe na ekomsku učinkovitost indirektno, preko povezanosti ekomske i društvene učinkovitosti. Cjelokupno Istraživanje prikazuje kako je marketinška uloga u vođenju muzeja amalgam različitih, međusobno povezanih, strategija koje rezultiraju, po već navedenim pretpostavkama, ne samo ekonomskim već i društvenim boljtkom, također međusobno povezanim.

### 3.2. DRUŠTVENA ULOGA

Društvena uloga marketinga nalazi se u omogućavanju ostvarivanja misija kulturnih institucija koje nerijetko uključuju podizanje svijesti o kulturi, educiranje posjetitelja, promoviranje znanosti i umjetnosti i slično. Vodeći se kustosovom strategijom, muzej svoje snage orijentira upravo prema takvim ciljevima, nerijetko zauzimajući paternalistički pristup prema svojim posjetiteljima, nudeći im ono što im treba, umjesto onoga što oni sami traže. Promocija kulturnih vrijednosti putem muzeja, osim što pospješuje brandiranje samog grada kao turističke destinacije, ostvarujući ekonomski efekt o kojem je prije bilo riječi, pripomaže jačanju veza među pojedincima, integrirajući ih s društvom preko kulture kao zajedničke

<sup>68</sup> vrijednosti. Kvalitativna studija provedena na regionalnim i manjim muzejima pokazuje upravo ovakav oblik veze muzeja i okoline: „Identificirani su i širi ishodi, poput cijenjenja mesta i kulture, društvenog ponosa, očuvanje baštine te mogućnosti učenja kroz razne dobne

<sup>69</sup> granice.“ . Osim navedenog zaključka, autorica navodi kako je stav građana prema muzejima vezan za koncepte poput umreženosti, kvalitete života i interakcije s perspektive individualnih društvenih koristi, baš kao i s perspektive društvenih koristi zajednice. Na taj način, ispitanici

---

<sup>68</sup>

Kelley, 2006. U dalnjem tekstu „Studija“

<sup>69</sup>

Ibidem, 2006:4

pokazuju generalno slaganje da lokalni muzeji: razvijaju ponos na lokalne tradicije i običaje, igraju važnu ulogu u turizmu, trebaju imati postave vezane za lokalno područje, potiču ljudi na osjećaj pripadanja i uključenosti, uključuju pojedince u lokalne projekte, promoviraju međukulturalne kontakte i kooperaciju, razvijaju zajednicu i društvene mreže, baš kao

<sup>70</sup> kontakte između raznih dobnih grupa. Navedeni stavovi, iako donekle upitni radi uvijek opravdane sumnje u sklonost ispitanika ka davanju socijalno poželjnih odgovora, po

<sup>71</sup> Thomasovom teoremu<sup>71</sup>, trebali bi proizvesti realne posljedice i ponašanja u smislu jačanja

<sup>72</sup> osjećaja tradicionalne zajednice, *Gemeinschafta*<sup>72</sup>, i organskih i homogenih odnosa koji se za takvu zajednicu vežu. Osim već navedenih stavova, rezultati Studije (Tablica 1.) pokazuju kako se više od 86% ispitanika slaže s time da je uloga muzeja u društvu pružanje mjesta za istraživanje važnih pitanja, dopuštanje posjetiteljima da izražavaju vlastite komentare i skupljaju informacije, dok se manje od 46% ispitanika slaže s time da su muzeji mjesta za neizazovna društvena iskustva, izjavama poput „Muzeji nisu samo mjesta u kojima se izlažu

<sup>73</sup> površni aspekti kulture.“<sup>73</sup> i „Muzeji su javni forum za probleme koji bi trebali izazivati

<sup>74</sup> društvo.“<sup>74</sup>.

Tablica 1. Pozicioniranje Muzeja.

	AWM (n=248)	Canadian(n=286)	AM (n=197)	Industry (n=148)
Places to explore important issues	97%	91%	90%	94%
Places that allow visitors to make comments	86%	89%	89%	92%
Places that should provide information	99%	96%	98%	94%
Places for non-challenging social experiences	43%	40%	46%	24%

Izvor: Kelley, 2006:8

Navedeni rezultati svakako ukazuju na društvenu ulogu muzeja, ili barem mogućnost ili želju za njezinim postojanjem, u formiranju i omogućavanju stvaranja i ispoljavanja društvenog mnijenja, jačanja povjerenja među građanima i stvaranja socijalnog kapitala, karakterističnog

---

70

Kelley, 2006:5

71

Thomas i Thomas, prema Merton, 1995:380

72

Tönnies, prema Abercombie et al. 2008:105

73

Kelley, 2006:8

74

Ibidem, 2006:8

<sup>75</sup> za proces demokratizacije društva po Putnamu<sup>75</sup>. Ranije navedeno istraživanje potvrđuje ideju muzeja kao ključnih aktera u formiranju „zdravog“ društva, međutim, takva je uloga najjače korelirana s marketinškom strategijom kustosa (Tablica 2.).

Tablica 2. Korelacijska matrica

	Custodial Orientation	Sales Orientation	Customer Orientation	Social Performance	Economic Performance
Custodial orientation	.736				
Sales orientation	.025	.628			
Customer orientation	.031	.812	.673		
Social performance	.717	.365	.339	.668	
Economic performance	.145	.746	.747	.543	.581

Note: Diagonal elements are the square root of the average variance extracted.

Izvor: Camarero i Garrido, 2008:859

Društveni probitak koji autori navode u Istraživanju mjeri se varijablama poput oduševljenja i zadovoljstva posjetitelja muzeja, ponovljenim posjetama ili preporukama posjete ostalima, ostvarivanja ciljeva konzervacije ili poboljšanja postava u posljednje tri godine, doprinosu u porastu znanja lokalne zajednice o djelovima izložbe, porastu interesa posjetitelja (želji da saznaju više o temi nakon posjete) te identificiranju muzeja kao lokalne točke od kulturnog

<sup>76</sup> interesa<sup>76</sup>. Sama identifikacija muzeja kao lokalne točke kulturnog interesa mogla bi se iskoristiti za dodatno jačanje kulture i društvene integracije žitelja grada kroz ponudu dodatnih kulturnih događanja, organizacije radionica i edukacijskih programa te povezivanje muzeja s raznim udrugama i nevladinim organizacijama koje dijele iste ili slične ciljeve i vrednote. Ponudom dodatnog kulturnog sadržaja te umreživanjem, muzej bi mogao pospješiti revitalizaciju urbane lokacije na kojoj je smješten, privlačeći dodatne društvene i ekonomski probitke.

Autorice u zaključku navode kako „Ostvarivanje društvenih ciljeva poput očuvanja baštine, edukacije posjetitelja i kreiranja entuzijazma za kulturom, između ostalih, ima pozitivan utjecaj na broj posjetitelja te, sukladno tome, na prihod muzeja.“<sup>77</sup>, što, uz slabi utjecaj strategije korisnika na društveni probitak (Tablica 2.), dodatno jača tezu o

<sup>75</sup>

Putnam, prema Inglehart i Welzel, 2007:240

<sup>76</sup>

Camarero i Garrido, 2008:858-859

<sup>77</sup>

Ibidem, 862

međuovisnosti triju marketinških strategija te nužnosti njihove paralelne primjene.

Zaključno, posebnosti marketinga neprofitnih organizacija mogu se identificirati u nužnosti kombiniranja društvenih i ekonomskih pristupa kako bi se osigurali rezultati na oba polja djelovanja. Društvena odgovornost navedenih institucija od ključne je važnosti, s obzirom da su same nastale upravo iz ciljeva poput ostvarivanja društvenog boljšitka, integracije odnosno uklanjanja nejednakosti, dok je njihovo ekonomsko poslovanje mehanizam koji im omogućava lakše kretanje ka takvim ciljevima. S obzirom da same po sebi ne nude (ili ne nude isključivo) dobra i usluge na prodaju s ciljem ostvarivanja profita, marketinško planiranje mora voditi računa kako o donatorima i sponzorima, tako i o korisnicima njihovih usluga, kako o društvenoj učinkovitosti vlastitih kampanja i akcija, tako i o ekonomskoj isplativosti, računala se ona u oblicima samofinanciranja ili u privlačnosti investitora. Kombiniranje ekomske i društvene isplativosti nerijetko se pruža kao glavna prepreka u funkcioniranju takvih institucija, no, iz navedenih primjera vidljivo je kako će jedino takva strategija biti uspješna na tržištu.

#### 4. ANALIZA STANJA AMI

Arheološki Muzej Istre<sup>78</sup> utemeljen je 1902. godine<sup>79</sup> kao muzej starina i gradski muzej te je, radi rasta zbirk, 1930. godine preseljen na mjesto na kojemu se trenutačno nalazi. U sadašnjem ustroju, koji ga dijeli na Arheološki, Dokumentacijski, Knjižnični, Edukacijski i Konzervatorsko-restauracijski odjel, Muzej obavlja djelatnosti u skladu s odredbama Zakona o muzejima i Zakona o ustanovama koje obuhvaćaju:

- sakupljanje, čuvanje i istraživanje civilizacijskih i arheoloških dobara kao dijela općeljudske baštine, njihovu stručnu i znanstvenu obradu i sistematizaciju u zbirke;
- trajnu zaštitu muzejske građe, muzejske dokumentacije, muzejskih lokaliteta i nalazišta;
- neposredno i posredno predavačavanje javnosti muzejske građe putem stalnih i povremenih izložaba;
- objavljivanje podataka i spoznaja o muzejskoj građi i dokumentaciji putem arheoloških i drugih stručnih, znanstvenih i drugih obavijesnih sredstava.<sup>80</sup>

Kroz viziju Muzeja „*Arheološki muzej Istre kao viziju ima ostvarivanje stručnih i znanstvenih programa od strateškog interesa za Republiku Hrvatsku, te zajedno s drugim muzejskim i srodnim ustanovama, uspostaviti muzejsku infrastrukturu od interesa za cjelokupan muzejski sustav i jedinstven stručni pristup obavljanju muzejske djelatnosti.*“<sup>81</sup> i njegovu misiju „*Misija Arheološkog muzeja Istre jest razvoj svih segmenata muzejske djelatnosti na dobrobit društva i okruženja u kome djeluje. Sustavno prikupljanje pribavljanje, čuvanje, istraživanje, održavanje, sređivanje i dokumentiranje, te proučavanje, stručno i znanstveno obrađivanje i publiciranje arheološke građe. Muzej ostvaruje opću viziju i poslanje realizacijom svojih godišnjih i višegodišnjih planova rada.*“<sup>82</sup> jasno se može iščitati sklonost primjenjivanju kustosove strategije u poslovanju. Međutim, treba se primijetiti kako u postojećem strateškom planu ne postoji razrađeni marketinški plan, a, iako kvalitetno

78

U dalnjem tekstu „Muzej“

79

Web stranice Muzeja, Povijest.

80

Strategija Muzeja

81

Ibidem

82

Ibidem

isplanirana, briga o poslovanju samog Muzeja ne nudi smjernice za ponašanje s okolinom (posjetiteljima iz grada i okolice), u smislu jačanja uključenosti i informiranosti građana, razvoju identiteta Muzeja, kao ni za odnose s javnošću. Navedeni elementi strategije biti će obrađeni u idućem poglavlju, dok će ovo poglavlje biti posvećeno SWOT analizi, s dodatnim naglaskom na problem domaćih posjetitelja Muzeju.<sup>83</sup>

#### 4.1.SWOT ANALIZA

##### 4.1.1. SNAGE (STRENGHTS)

Polazeći od snaga, valja napomenuti kako Muzej upravlja raznim zbirkama na području grada Pule, ubrajajući u njih sam Arheološki muzej Istre, Arenu, Augustov hram, Nezakcij, crkvu Sveta Srca, Franjevački samostan te baziliku Sv. Marije Formoze, Muzej ima na raspolaganju veliki i šaroliki raspon prostora za izlaganje i održavanje manifestacija (vodeći obzira o osjetljivosti istih).

Pojedine snage navedene u strategiji Muzeja su:

- Ljudski potencijali (znanje, motiviranost i volja zaposlenika te njihova raznovrsnost, kompetencija i kompetitivnost).
- Visoka razina obrađenosti zbirk i veliki broj registriranih zbirk.
- Efikasna i fleksibilna organizacija poslovanja.

Snage utvrđene u sklopu istraživanja:

- Razvijeni turizam u Puli i okolini.
- Konkurentne i pristupačne cijene, pri čemu se posebni popusti odobravaju đacima i studentima.
- Kvalitetne i očuvane infrastrukture i zbirke.
- Zelene površine i slobodni javni prostori u blizini većine objekata (što otvara dodatne mogućnosti organiziranja manifestacija).
- Ažurnost Facebook stranice

---

83

Treba se napomenuti kako je, u sklopu strateškog plana Muzeja za razdoblje od 2012. do 2015. godine, usvojenog 30. kolovoza 2012., provedena SWOT analiza, čiji će se ključni elementi citirati prije elemenata utvrđenih u sklopu ovog rada.

#### 4.1.2. SLABOSTI (WEAKNESSES)

Slabosti su većinom vezane za manjak orijentiranosti ka strategijama korisnika i prodaje. Kako se prije spominjalo, za Muzej se može reći kako vodi striktnu kustosovu politiku, čije se prednosti očituju u kvalitetnom očuvanju baštine i razvijanju snažnih veza s okolinom, međutim, čak i SWOT analiza provedena od strane Muzeja povezanost s okolinom svrstava u vlastite slabosti. Nezainteresiranost građana za kulturu donekle je očekivana, budući da s kulturnom baštinom dolaze u susret gotovo svakodnevno te se određeno zasićenje može razumjeti, međutim, jedna od uloga Muzeja kao kulturne institucije trebala bi se očitovati u stvaranju interesa u građanima. Nedostatak interakcije s publikom, u vidu kreativnih rješenja, animiranja i motiviranja za učenjem putem programa koji će nuditi mogućnost sudjelovanja u priči muzeja<sup>84</sup> (ali i stvaranju vlastite) predstavljaju se kao poveći, iako rješivi problemi.

Pojedine slabosti navedene u strategiji Muzeja su:

- Slaba povezanost s lokalnom sredinom.
- Visoki troškovi održavanja zbirki i ustanove.
- Nedovoljna znanja o upravljanju projektima i finansijskom planiranju.
- Nedovoljno resursa za rekonstrukciju objekata i spomenika.

Slabosti utvrđene u sklopu istraživanja:

- Nemogućnost nadogradnje i/ili modifikacija građevina kako bi se osiguralo kvalitetno okruženje za predmete u zbirci.
- Slaba integracija okolne zajednice u aktivnosti Muzeja
- Slabi interes i upoznatost građana sa stalni postavom Muzeja.
- Visoka ovisnost o donacijama i vanjskim financiranjima.
- Slaba interaktivnost izložbi.
- Nepostojeći „dodatajni sadržaj“ u izložbama i objektima.
- Neupečatljiv vizualni identitet
- Slaba pozicioniranost pojedinih objekata u glavama građana.
- Slabo praćenje segmenata posjetitelja.
- Radno vrijeme<sup>85</sup>, u slučajevima izložbi u samom Muzeju te Augustovom hramu, ne

---

84

Kotler et al., 2008:32

85

AMI radnim danom od listopada do travnja radi od 09:00-14:00, vikendom zatvoren (Web stranice Muzeja, radno vrijeme

dopušta obiteljske posjete (s prepostavkom da su roditelji zaposleni na puno radno vrijeme)

- Ažurnost web stranice: radno vrijeme crkve Sveta srca nije prikazano

#### 4.1.3. PRILIKE (OPPORTUNITIES)

Prilike Muzeja predstavljaju se u društvenom i ekonomskom smislu. Iako je neke prilike lako klasificirati u jednom polju (sve veća mogućnost financiranja iz finansijskih fondova Europske Unije), većina prilika može voditi kako do ekonomskog tako i do društvenog probitka. Učinkovito i proaktivno korištenje okruženja, povećanje ponuda i dodatnih sadržaja, i pozitivne promjene u turističkim trendovima nude mogućnosti za dodatni razvoj Muzeja na domaćim i stranim segmentima posjetitelja.

Pojedine prilike navedene u strategiji Muzeja su:

- Uvođenje novih sadržaja u muzejsku djelatnost (realizacija arheološkog parka, uvođenje većeg broja izložbi).
- Otvorenost prema novim tehnologijama i znanjima.
- Dobre mogućnosti za sudjelovanje u međunarodnim projektima (ulazak u EU).
- Mogućnost plasmana destinacija na inozemnom tržištu.

Slabosti utvrđene u sklopu istraživanja:

- Povezivanje s umjetničkim i akademskim institucijama.
- Korištenje finansijskih fondova Europske Unije.
- Mogući razvoj turizma u sklopu projekta Brijuni Rivijera.
- Nuđenje mogućnosti odradivanja stručne prakse.
- Razvoj ponude i programa za obitelji kako bi se potaknulo posjećivanje domaćeg stanovništva.
- Implementacija suvremenih tehnologija radi privlačenja mlađe publike.

#### 4.1.4. PRIJETNJE (THREATS)

Iako sama pojava globalne ekonomiske krize predstavlja prijetnju za svaki sektor, pa tako i turizam, problemi na razini države nisu zanemarivi. Nesistematsiranost i netransparentnost strategija ministarstva kulture onemogućava kvalitetno planiranje i odlučivanje bazirano na

<sup>86</sup> informacijama te se podaci o broju gostiju u pojedinim regijama i motivaciji njihovog

<sup>88</sup> dolaska nude kao brojke izrazito slabog značenja. Spominjući kako „Broj i struktura gostiju predstavljaju značajnu osnovicu za razvoj kulturnog turizma.“, autori Strategije zaštite, očuvanja i održivog gospodarskog korištenja baštine republike Hrvatske za razdoblje 2011.-

<sup>89</sup> 2015. , napominju kako je „'Odmor na moru i suncu' najvažniji hrvatski turistički

<sup>90</sup> proizvod...a svi ostali turistički proizvodi neusporedivo su manjeg opsega.“ dovodeći u pitanje opravdanost prijašnje tvrdnje. U svakom slučaju, zaključak da se „...nezadovoljstvo

<sup>91</sup> inozemnih gostiju odnosi ponajprije na kulturnu ponudu...“ i činjenica da će se državno

<sup>92</sup> financiranje kulturnih objekata smanjivati u idućim godinama , uz već spomenuto zapostavljanje odnosa s posjetiteljima kroz primjenu strategija prodaje i korisnika, predstavljaju glavne prijetnje u vanjskoj okolini Muzeja.

Pojedine prijetnje navedene u strategiji Muzeja su:

- Povećanje administracije i obima poslova koji nisu direktno vezani uz djelatnost.
- Nedovoljna sloboda u donošenju odluka i odabiru programa (struka samo predlaže programe a odluke o financiranju donose druga tijela, najčešće po načelu „nižeg troška“).
- Rast svih troškova poslovanja.

<sup>86</sup>

„Podatke o zaradi od kulturnog turizma u Hrvatskoj ne posjedujemo“ Strategija zaštite, očuvanja i održivog gospodarskog korištenja baštine republike Hrvatske za razdoblje 2011.-2015. str. 41

<sup>87</sup>

Vecina (2.729.618) gostiju odsjeda u Istarskoj regiji. Ibidem, str. 41

<sup>88</sup>

Samo 7,5% gostiju dolazi u Hrvatsku motivirano kulturom, dok 54% ostalih, iako nemotivirano kulturom, posjećuje kulturne znamenitosti. Ibidem, str. 41.

<sup>89</sup>

U dalnjem tekstu: „Strategija Baštine“

<sup>90</sup>

Strategija zaštite, očuvanja i održivog gospodarskog korištenja baštine republike Hrvatske za razdoblje 2011.-2015. str. 41.

<sup>91</sup>

Ibidem, str. 41.

<sup>92</sup>

Strateški plan ministarstva kulture 2012. – 2014.:11

- Nemogućnost nagrađivanja dobrih zaposlenika.

Slabosti utvrđene u sklopu istraživanja:

- Globalna ekonomski kriza.
- Nepovoljne strategije na razini države.
- Nezadovoljstvo turista vezano uz kulturnu ponudu.
- Zapostavljanje nezadovoljstva turista.
- Kultura oslanjanja na „osnovnu turističku ponudu“ – more i sunce.

#### 4.2. ANALIZA POSJETITELJA

Podaci dostupni za analizu, iako postojeći, nisu dovoljno diskriminativni po vrstama posjetitelja. Dijeleći posjetitelje na domaće i strane, nemoguće je prepostaviti proporcije građana Pule u populaciji domaćih, baš kao i proporcije po nacionalnosti u populaciji stranaca. Radi lakše segmentacije posjetitelja, bilo bi od izrazite važnosti pristupiti bilježenju po dobi<sup>93</sup> i načinu dolaska<sup>94</sup>, s obzirom da bi takve informacije o strukturi posjetitelja pružale osnovu za ciljane ponude, pristupe u odnosima s javnošću i oglašavanju.

Analizirajući podatke o posjetiteljima moguće je uočiti očekivani dominantan odnos stranih posjetitelja nad onim domaćim, pri čemu je, u posljednjih pet godina mjerena, 88% posjetitelja bilo iz stranih država (Graf 1.).

---

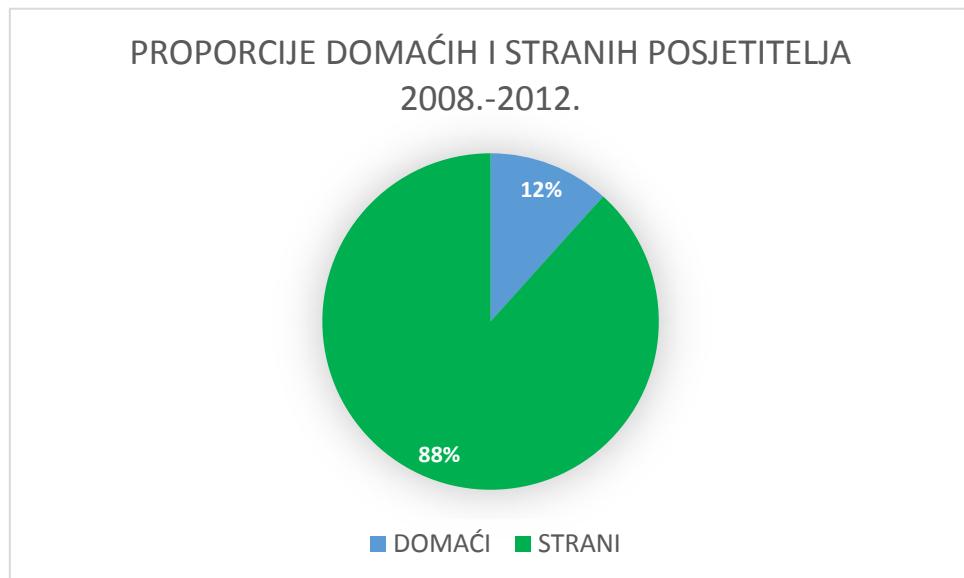
<sup>93</sup>

Što bi, s obzirom da postoje različite cijene ulaznica za odrasle te studente i dake trebalo biti relativno jednostavno.

<sup>94</sup>

Organizirani, grupni/obiteljski te pojedinačni.

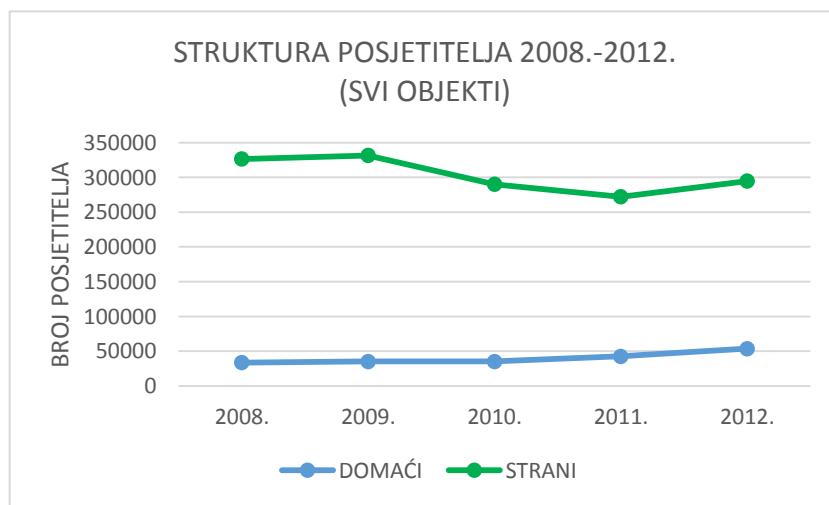
Graf 1. Proporcije domaćih i stranih posjetitelja u razdoblju od 2008.-2012.



Izvor: izrađeno prema podacima o posjetiteljima iz Muzeja.

Također, moguće je uočiti stabilizaciju i rast posjeta stranih državljanima, nakon dvogodišnjeg pada u 2010. i 2011. godini, te spori ali konstantan trend rasta među domaćim posjetiteljima (Graf 2.), čiji se nastavak u 2012. godini može pripisati otvaranju crkve Sv. Srca, budući da

Graf 2. Struktura posjetitelja svih objekata u razdoblju 2008.-2012.

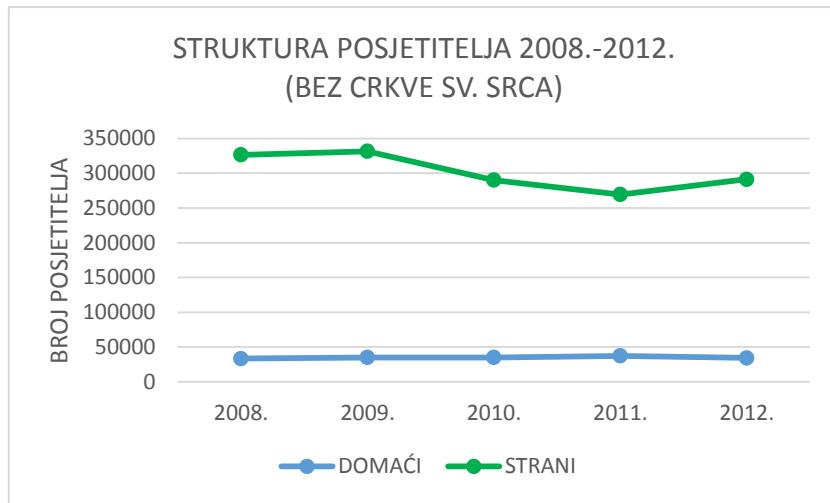


Izvor: izrađeno prema podacima o posjetiteljima iz Muzeja.

bi, bez posjeta tom objektu, trend bio negativan, ostvarujući predzadnje mjesto u visini posjeta u posljednjih 5 godina (Graf 3.).

Iako je opravданo pretpostaviti kako je otvaranje novog objekta u gradu za mnoge osobe bilo jednokratno opravdanje za posjet, navedeni rast može biti indikator da kod domaćih posjetitelja, iako postoji određena želja za posjećivanjem kulturnih i edukacijskih institucija,

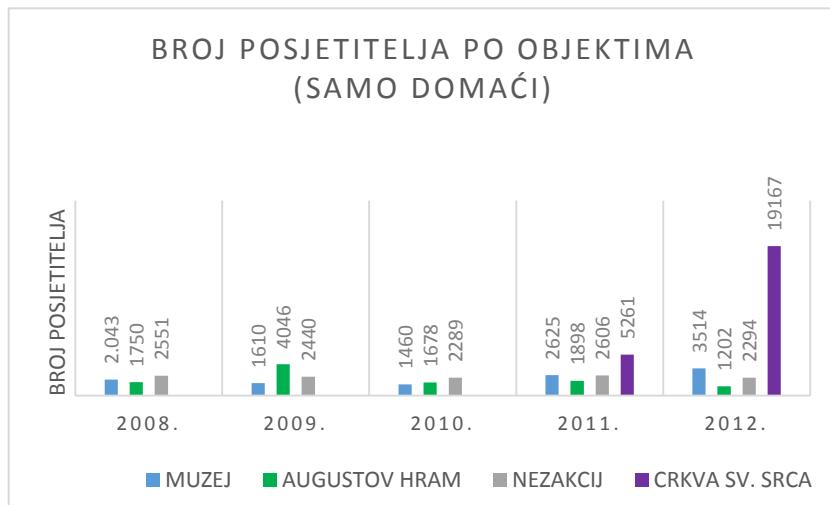
Graf 3. Struktura posjetitelja bez crkve Sv. Srca u razdoblju 2008.-2012.



Izvor: izrađeno prema podacima o posjetiteljima iz Muzeja.

kao najizraženija potreba stoji ona za novitetima te bi bilo uputno pratiti trendove posjećivanja u narednim godinama kako bi se vidjelo koliko će se dugo održati. U svakom slučaju, zanemarujući upitno trajanje takvog povećanog interesa za kulturom, bitno je primijetiti veliki utjecaj kojeg muzeji mogu vršiti na lokalnu zajednicu, revitalizacijom urbane sredine kroz pružanje novih sadržaja. Pojava koja nije prisutna u ostalim objektima, izuzevši rezultate Augustovog hrama 2009. godine, kada je od sredine lipnja do sredine rujna ulaz bio besplatan (Graf 4.).

Graf 4. Broj domaćih posjetitelja po objektima u razdoblju 2008.-2012.



Izvor: izrađeno prema podacima o posjetiteljima iz Muzeja.

Zaključujući s analizom posjetitelja, važno je napomenuti kako je iz prikaza podataka isključen Amfiteatar, s obzirom da je broj posjeta navedenom objektu nekoliko puta veći od broja posjeta ostalim objektima zajedno te ih je nepraktično prikazati na istim grafovima.

Međutim, činjenica da je Amfiteatar toliko posjećeniji od ostalih objekata Muzeja, predstavlja ga kao centralnu turističku atrakciju i moguće polazište ka ostalim objektima, drugim riječima, centrom za nediferencirano oglašavanje.

## 5. PRIJEDLOG MARKETINŠKE STRATEGIJE ZA ARHEOLOŠKI MUZEJ ISTRE

Nužno je naglasiti kako su strategije u teorijskim radovima drukčije od strategija koje se koriste na tržištu. Teorija, za razliku od realnosti, dopušta stvaranje idealnih tipova, konstrukata koji opisuju pojedini pojam (u ovom slučaju strategiju) u poznatoj situaciji, u kojoj su prenaglašene pojedine karakteristike potrebne za povoljno korištenje idealnog tipa. U realnosti su takve strategije neodržive, ne radi njihove logike, već radi šarolikosti tržišta i aktera na tržištu koji ne dopuštaju da ih se promatra u terminima *ceteris paribus*. Pri stvaranju strategije za realno tržište treba se, dakle, krenuti primjenom različitih pristupa, kombinirajući elemente koji se predstavljaju kao povoljni u analiziranoj situaciji u sinergijsku strategiju krojenu po mjeri. Primjenjiva strategija ne može si dopustiti ograničavanje na definicije poput „usmjereni korisniku, prodaji, kustosu“, budući da je svaki navedeni element od ključne važnosti za poslovanje muzeja. Bez kustosove orientacije ne postoji proizvod koji bi se prezentirao; bez orientacije na prodaju, ne dolazi do povećane vrijednosti za korisnike i posjetitelje, dok se bez orientacije na posjetitelje ne zna kako privući iste, što im ponuditi i na koji način najbolje ostvariti ekonomski i društveni cilj muzeja. S obzirom da se strategija stvorena od strane samog Muzeja orijentira poglavito prema kustosovoj strategiji, u zadnjem poglavlju biti će riječi o primjenama strategija orijentiranih na korisnike, okolinu i proizvod.

### 5.1.UPOZNAVANJE OKOLINE

Razlozi niskoj sklonosti biranju kulturnih i edukativnih sadržaja pri ispunjavanju slobodnog vremena, iako se može pretpostaviti kako je nedostatak noviteta jedan od njih, moraju se kvalitetno istražiti. Sociološko istraživanje kojim bi se kvantitativno i kvalitativno ispitali stavovi reprezentativnog uzorka iz populacija građana, domaćih i inozemnih turista moglo bi uvelike pridonijeti razumijevanju potencijalnih korisnika usluga, njihovih očekivanja i predrasuda prema Muzeju. Primjenom instrumenata poput Likertove skale moglo bi se na kvalitetan način utvrditi koji su glavni mehanizmi koji utječu na odluke o „nedolasku u Muzej“ kao i segmente (provedbom faktorske analize) kojima se može prilagođavati ponudu usluga, Osgoodova skala semantičkog diferencijala pomogla bi u ocjenjivanju imidža kojeg Muzej komunicira posjetiteljima i potencijalnim posjetiteljima, dok bi se primjenom serija intervjuja i fokus grupe sa stanovnicima ne samo moglo pobliže utvrditi snage i slabosti Muzeja, već bi se vrlo vjerojatno došlo i do raznih kreativnih ideja kojima bi se edukacijska usluga koju Muzej nudi mogla približiti trenutačno nezainteresiranim pojedincima. Naravno, valja napomenuti kako je pokretanje istraživanja radi poboljšanja poslovanja i odnosa s

okolinom, radi revitalizacije mrtvih točaka grada i širenja kulture samo po sebi pogodno po pitanju odnosa s javnošću.

### 5.2.UTVRĐIVANJE SEGMENTA

Utvrdjivanjem segmenta i njihovih potreba kroz kvalitativno i kvantitativno istraživanje Muzej bi raspolažao s dovoljno saznanja za uspješno prilagođavanje usluga, ili pak koncentriranje na najtraženije usluge i pogodnosti kako bi se opslužio najveći broj korisnika. Iako je nezahvalno stvarati strategije na pretpostavkama, nije nerealno očekivati kako će korisnici priželjkivati mogućnost interakcije s postavama, osvremenjivanja tehnologije koja se koristi pri posjetu muzeju, veće pogodnosti (u smislu nižih cijena ulaznica za posebne grupe) i slično. S obzirom da su SWOT analizom utvrđene prijetnje i slabosti u obliku slabe povezanosti s lokalnom sredinom, zanemarivanjem želja za kulturnom ponudom, bilo na strani domaćih, bilo na strani inozemnih posjetitelja, te da je posjeta domaćih korisnika izrazito slabija od onih inozemnih, segmentacijom bi se trebalo utvrditi prije svega segmente na domaćem tržištu, pri čemu bi se, radi edukativnog sadržaja Muzeja, bilo poželjno fokusirati na obrazovne institucije (osnovne škole, srednje škole i fakulteti), mlade i obitelji kao makro segmente, i kulturno društvo kao nišu, ciljajući na društvenu ulogu Muzeja u razvijanju kulture.

### 5.3.PRILAGOĐAVANJE PONUDE

Određivanjem ciljnih skupina, prije svega po principu društvenog probitka, prilagođavanje ponude može se izvršiti pristupom dizajna interakcija, multidisciplinarnom području dizajna koje se odnosi „ne samo na proizvod, nego (i) na oblikovanje načina na koji korisnici stupaju

<sup>95</sup> u interakciju.“ . Primjenom takve vrste „pametnog“ planiranja moglo bi se izbaciti monotoniju posjeta muzejima ostvarujući posjetiteljevu želju za sudjelovanjem u priči i kreiranju iste. Takav bi pristup ne samo olakšao ostvarivanje edukacijske funkcije Muzeja već bi i, kvalitetnom primjenom, uvelike povećao interes za posjećivanjem objekta, kao što bi i pozitivno utjecao na općeniti imidž Muzeja kao primjenitelja suvremenih pristupa u edukaciji, izložbama i interakciji s posjetiteljima. Dizajn interakcija u vidu stvaranja informativno-edukacijskih igara za djecu, izrade replika artefakata iz Muzejske stalne postave

<sup>96</sup> oblikovanjem gline ili korištenjem kompjutorskih aplikacija spojenih na 3D printer<sup>97</sup> koje bi se kasnije dobile na poklon ili mogle kupiti u obliku suvenira, istraživanja posebno uređenih prostorija na raznim lokacijama Muzeja u svrhu prikupljanja fragmenata priča iz vremena iz kojih izložene zbirke potiču, iskopavanje dijelova amfora i njihovo slaganje samo su neki od primjera primjene takvog pristupa koji bi bili interesantni kako djeci, tako i odraslima. U navedenom se slučaju, međutim, mora voditi računa o jednoj od utvrđenih slabosti: radnom vremenu koje nije prilagođeno obiteljskim posjetima u slučaju da su oba roditelja zaposlena na puno radno vrijeme od 08:00-16:00 ili 09:00-17:00. Navedena slabost mogla bi se riješiti promjenom radnog vremena pojedinih objekata koji bi jednom tjedno ili jednom mjesečno bili otvoreni u predvečernjim satima ili vikendom.

Osim takve prilagodbe ponude, a s obzirom da je mnogo muzeja krenulo takvim stopama<sup>98</sup>, ponudu samog muzeja može se proširiti kroz otvaranje ugodnih malih kafića i restorana na otvorenim površinama koje su spomenute kao snage u SWOT analizi. Iako je lako prepostaviti kako bi (i zašto) kustosi takvu ideju shvatili kao svetogrđe, kompromis se sasvim sigurno može naći. Ponudom autohtonih jela i pića, privuklo bi se dodatnu pažnju inozemnih turista, pridonoseći na taj način brandiranju grada i regije okusima Mediterana u samom centru grada, što samo po sebi otvara mogućnost prodaje domaćih vina i ostalih autohtonih proizvoda (u granicama dobrog ukusa) u suvenirnici Muzeja.

Dodatno korištenje okruženja moglo bi se postići otvaranjem dnevnih i večernjih izložbi na otvorenom u ljetnim mjesecima kao i organizacijom ostalih manifestacija u sklopu jačanja uključenosti lokalne sredine<sup>99</sup>, ali i organizacijom ljetnog teatra i koncerata na Nezakciju, ili u njegovojoj blizini, po modelu kazališta Ulysses u tvrđavi Minor na Malom Brijunu<sup>100</sup> koji funkcionira s općim poštovanjem prema mjestu na kojemu se održava<sup>100</sup>.

U zaključku, osim prilagođavanja sadržaja ponude, a imajući na umu velike razlike u

---

96

Neformalni razgovori s O. Šuranom, mag. dizajna interakcija i novih medija. (9.2012.)

97

Kotler et al., 2008:18-19

98

Otvaranje prostora crkve Svetih srca je, između ostalog i predviđjelo takve aktivnosti „Objekt je koncipiran kao multimedijalni prostor koji može primati izložbe muzejskog i galerijskog tipa, ali i kao mjesto održavanja predavanja, kongresa, znanstvenih tribina, predstava, koncerata, filmova, festivala i slično.“ Web stranice Muzeja, Sveta Srca

99

Web stranice Kazališta Ulysses

100

Treba se napomenuti kako je okruženje Muzeja i trenutačno poznato kao okupljalište mladih prije ljetnih večernjih izlazaka, čiji je utjecaj na samu gradnju, iako nepoznat, u krajnjem slučaju ne kontroliran.

posjećenosti pojedinih objekata, bilo bi preporučljivo uvesti u ponudu „univerzalnu“ ulaznicu koja bi vrijedila za posjet svim objektima, po cijeni manjoj od zbroja cijene ulaza za svaki objekt pojedinačno ili, kako bi se dodatno motiviralo posjetitelje, nuditi ulaznicu za prvi objekt (nužno onaj za kojeg je ulaz najskuplji) po punoj cijeni te postepeno snižavajući cijenu ulaza za svaki slijedeći objekt. Takav način prodaje ulaznica bi doveo, neposredno, do veće sveukupne zarade od prodaje ulaznica, a posredno, do mogućnosti povećane prodaje ostalih sadržaja (suvenira i usluga), ali i pokazivanja kako nije sva kultura u Areni.

#### 5.4. UMREŽAVANJE

Umrežavanje Muzeja s ostalim dionicima na području kulture, edukacije, neprofitnog i profitnog sektora nudilo bi, osim već spomenute društveno integrativne funkcije, i mnoge ekonomske koristi. Prije svega, umrežavanje s raznim neprofitnim udrugama građana, ponudilo bi razne beneficije u razmijeni znanja, ostvarivanju jačih pregovaračkih moći, ali i mogućnosti privlačenja volontera koji bi svojim radom i znanjem pomogli u unaprjeđivanju samog funkcioniranja Muzeja. Umrežavanje s lokalnim ili nacionalnim edukacijskim ustanovama, poput škola i fakulteta bi, u oba slučaja, pomoglo razviti interes za kulturom među mladima, a u potonjem slučaju specifično, otvorilo bi vrata kvalificiranoj radnoj snazi kroz pružanje mogućnosti održivanja stručne prakse u raznim odjelima muzeja. Organiziranje navedene stručne prakse, ili pak regionalne, nacionalne ili internacionalne ljetne škole (pri čemu bi se Muzej koristio jednom od svojih glavnih snaga: lokacijom) vezane za područje funkcioniranja Muzeja ponudilo bi, osim vremena, truda i znanja praktikanata, mogućnosti stvaranja kvalitetne baze mogućih zaposlenika, ali i ostvarivanja većih financiranja od strane Europske Unije, od čega bi beneficirali kako Muzej, tako i lokalna zajednica. Osim samog održivanja prakse, suradnja s obrazovnim ustanovama pruža mogućnost održavanja raznih edukacijskih programa, seminara i radionica koje bi bilo lako smjestiti u jednom od objekata na raspolaganju Muzeju. Umrežavanje s umjetničkom sferom nudilo bi mogućnosti popunjavanja i mijenjanja ponude muzeja ograničene samo uzajamnom voljom i maštom obje strane. Izložbe radova umjetnika na teme koje su bliske muzeju, večeri kazališta, koncerata ili čitanje poezije u Nezakciju pred Augustovim hramom, te umjetničko-

<sup>101</sup> manufakturska izrada suvenira samo su neki od primjera<sup>101</sup>. Konačno, umrežavanje s lokalnim poduzetnicima pružalo bi mogućnost lakše nabavke domaćih proizvoda za poslovanje Muzeja i eventualnih dodatnih usluga (restorani i kafići) ali i lakše ostvarivanje sponzorstava i

101

Neki od kojih se već uspješno i primjenjuju u crkvi Svetih srca. Facebook profil Muzeja.

donacija, toliko bitnih za financiranje samog rada Muzeja.

### 5.5.OGLAŠAVANJE

S obzirom na postojanje raznih i vrlo različitih segmenata potencijalnih posjetitelja, strategija oglašavanja treba biti jednako raznovrsna. U svrhu ostvarivanja dovoljnog broja ponovljenih posjeta tijekom godine, najvažnije je obratiti pažnju na institucije koje su u stanju pružiti

najveći kontinuitet posjeta: škole. Grad Pula broji 12 osnovnih<sup>102</sup> i 12 srednjih<sup>103</sup> škola, uspješnom komunikacijom i kvalitetnom ponudom svakoj od tih škola, mogla bi se ostvariti samoobnovljiva baza posjetitelja koje područje kulture nužno zanima. Imajući na umu obitelji, bilo bi potrebno razviti program oglašavanja koji bi im mogao predstaviti Muzej i njegove programe kao pristupačan, edukativan i zabavan. Iz takvih bi se razloga primjena

odnosa s javnošću i oglašavanja putem Facebook-a<sup>104</sup> trebala dodatno iskoristiti i potencirati.

Iako gotovo 1200 ljudi označava stranicu „lajkom“<sup>105</sup>, u većini slučajeva znatno manje ljudi lajka pojedine vijesti<sup>106</sup>, što ne mora nužno biti problem, budući da to ne znači da vijesti nisu pročitali, no činjenica da je vijest s albumom fotografija Noći Muzeja 2013. lajkalo 54 ljudi (ujedno i najveća vrijednost) može nam pružiti okvir o populaciji kojoj se Facebook stranica,

u idealnim uvjetima<sup>107</sup> obraća. Kako bi se kvalitetno iskoristila Facebook stranica potrebno je stvoriti veću masu pratitelja, cilj koji se može postići kombinacijom osvremenjivanja vizualnog identiteta i oglašavanja. Nakon što se profesionalcima prepusti redizajn vizualnog

identiteta<sup>108</sup>, domaći interes za Muzejom može ostvariti poticanjem usmene predaje slijedećom strategijom oglašavanja, dok se strani interes za Muzejom potiče rezultatima iste.<sup>109</sup>

---

102

Popis osnovnih škola, grad Pula

103

Popis srednjih škola, grad Pula

104

Već sada postojeća, ažurna i praćena od strane 1176 ljudi na datum 21.2.2013.

105

Termin koji se koristi na društvenoj mreži Facebook (eng. *Like*) u svrhu označavanja pozitivnog stava prema određenom sadržaju, čime se potencira njegova relevantnost.

106

Podaci od 1.1.2013. do 20.2.2013., na dan 21.2.2013. pokazuju da u prosjeku 25 ljudi lajka pojedine vijesti. N(vijesti)=16, MAX(lajkova)=54, MIN(lajkova)=0. Facebook profil Muzeja.

107

Besplatan ulaz, 99 fotografija i 5352 posjetitelja. Facebook profil Muzeja.

108

Neformalni razgovori s O. Šuranom, mag. dizajna interakcija i novih medija (9.2012.)

109

Oглаšavanje putem neformalne komunikacije među akterima koji nisu zaposleni u instituciji (eng. *word-of-mouth*).

Muzej pristupa organiziranju kampanje u kojoj se, korištenjem elemenata novog vizualnog identiteta treba stvoriti plakat kojim bi se prikazala kulturna baština grada.

Stupanjem u kontakt sa ŠPUD-om<sup>110</sup> direktno, te s javnošću putem bijelih plakata i flyera na kojima se nalazi samo novi logotip Muzeja, *copy „nacrtaj nešto.“* i kontakt informacije o stranicama Facebooka na kojoj stoji plan kampanje i objašnjenje načina na koji svi mogu sudjelovati. Nakon što se kandidati prijave, Muzej će organizirati radionice s lokalnim umjetnicima i dizajnerima na kojima će svi zainteresirani biti dodatno upućeni u pravila natječaja te će im se nuditi savjeti i mentorstvo u različitim tehnikama vizualnog oblikovanja. Nakon sudjelovanja na radionicama svi će kandidati imati sedam dana da dorade i prijave radove na natječaj u sklopu radionice. Kandidati čiji radovi budu pozitivno ocjenjeni od strane stručnog žirija natjecati će se za glavnu nagradu u obliku dvogodišnjeg besplatnog ulaza na sve izložbe i događaje u organizaciji Muzeja putem glasanja na Facebook stranici organizatora. Nakon što je izglasan pobjednik među izabranim plakatima, Muzej će organizirati izložbu istih na kojoj će se glavna nagrada svečano dodijeliti, ostvarujući dodatnu medijsku i javnu pozornost.

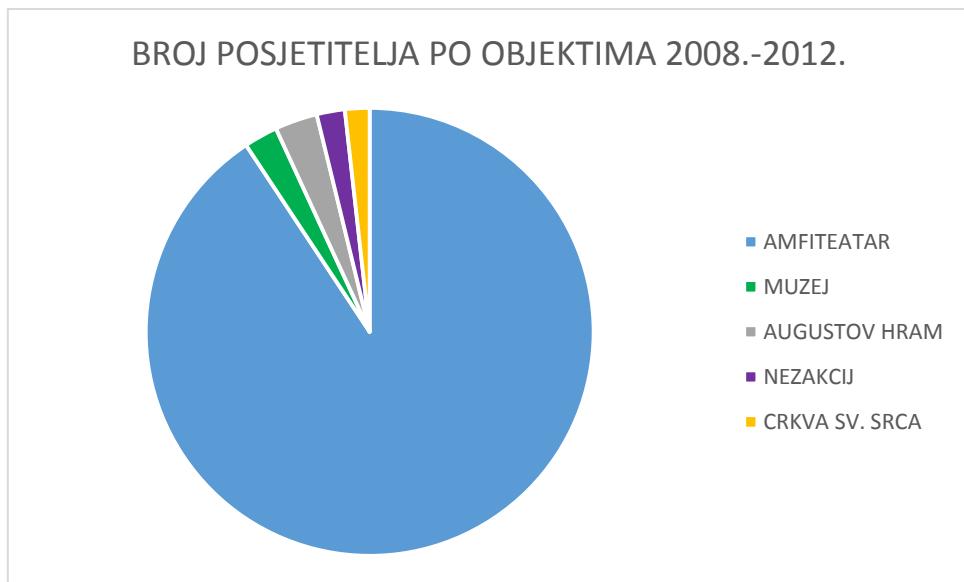
---

110

Škola primijenjenih umjetnosti i dizajna u Puli

Korištenje bijelih plakata i flyera pokrenuti će općeniti interes za Muzejom i povećati bazu pratitelja na Facebooku, suradnja sa školom i javnošću postaviti će bazu za društvenu integraciju Muzeja i javnosti, dok će godišnje ponavljanje natječaja i stvaranje tradicije takvu integraciju dodatno učvrstiti. U svrhu oglašavanja stranim posjetiteljima koristiti će se plakati koji su proizašli iz angažiranja profesionalnog dizajnera. S obzirom da se Amfiteatar posjećuje u najvećem broju (Graf 5.) u njegovom području, ali i u području crkve Sv. Srca, s obzirom na brzi rast posjetitelja u manje od dvije godine, povećati će se zastupljenost

Graf 1. Broj posjetitelja po objektima u razdoblju 2008.-2012.



Izvor: izrađeno prema podacima o posjetiteljima iz Muzeja.

informativnih sadržaja i omogućiti skidanje aplikacija za čitanje QR kodova<sup>111</sup> putem wi-fi interneta. Gerila marketingom će se ostavljati tragove koji vode do ostalih objekata Muzeja. Praćenjem tragova korisnicima će biti omogućen pristup relevantnim informacijama, stvarajući zanimljivu kombinaciju urbanog i tehnološki naprednog oglašavanja koja će dodatno zainteresirati turiste.

111

Wikipedia: Quick response kodovi (21.2.2013.).

## 6. ZAKLJUČAK

Namjera ovoga rada bila je ponuda strategije koja bi bila ne samo zanimljiva, kako u ekonomskom tako i u društvenom smislu već, puno važnije, primjenjiva. Strategija koja prelazi preko jednosmjerne, "epidermička igla", komunikacije s publikom (u vidu odnosa institucija kulture-tržište) već u svoje postojanje integrira i motivira razne razine vlasti i udruge građana koje bi svojim trudom, a u obostranu korist, doprinijele revitalizaciji tog kulturnog središta, vraćajući *interaktivnu kulturu* u samu jezgru grada. Samim time postigla bi se toliko potrebna revitalizacija turističke ponude u ljetnoj sezoni kao što bi se povećao interes za kulturnim zanimljivostima grada Pule među njegovim građanima.

S obzirom da muzeji nisu u stanju mijenjati proizvode koje nude (umjetnost), društveno ekomska marketinška strategija, koristeći teorije i znanja iz ekonomije, sociologije i dizajna nudi neprofitnim institucijama i organizacijama mogućnost stvaranja kvalitetnih programa putem kojih će iste biti u stanju vršiti vlastitu edukacijsku funkciju, istovremeno zadovoljavajući želje za zabavom i interaktivnošću svojih raznovrsnih posjetitelja.

Kroz analizu strategija koje se primjenjuju u upravljanju muzejima spomenuto je kako svaka spomenutih, ekskluzivnih strategija, ima svoje snage i slabosti koje potiču upravo iz njihovog pretjeranog fokusiranja na jedan aspekt, zanemarujući sve ostale. Upravo iz takvih razloga bilo je potrebno formulirati strategiju koja bi u sebe integrirala što veći broj snaga i, po mogućnosti, što manji broj slabosti, zadovoljavajući potrebe za financiranjem, potrebe za propagiranjem kulturnih vrednota i njihovog integracijskog učinka na društvo, ali i potreba suvremene publike koja, uz sve navedeno, očekuje i dobar provod.

Nepobitnom ostaje potreba osvremenjivanja i proširenja ponude Muzeja, na aktivnosti, usluge i proizvode koji nisu isključivo muzejske djelatnosti, ali mogu igrati veliku ulogu u pridobivanju sve zahtjevnijih posjetitelja; pozitivni učinak takvog pristupa vidljiv je na primjeru izrazito velike posjećenosti novootvorene crkve Sv. Srca, čiji se model poslovanja, između ostalog, vodi nekim od navedenih elemenata. Korištenje novih tehnologija, dizajn interakcija, organizacija raznih večeri i festivala, pojačana komunikacija i suradnja s lokalnom sredinom putem odnosa s javnošću i umrežavanja, ali i ponuda raznih autohtonih proizvoda u sklopu suvenirnica bi istovremeno dovela do povećanja posjećenosti objekata, finansijskih dobitaka, donacija i sponzorstava, ali i stvaranja imidža grada kao turističke destinacije koja nudi mnogo više od mora i sunca, grada koji bi bio u stanju privući turiste različitih socioekonomskih statusa, nudeći nešto za svačiji ukus.

Iako se treba jasno napomenuti kako su navedeni prijedlozi samo *elementi*, budući da bi

kvalitetna razrada takve integrativne strategije uvelike premašila zadane okvire ovoga rada, primjenom predloženih elemenata strategije Muzej bi trebao biti u stanju krenuti u ostvarivanje spomenutih ciljeva.

## 7. LITERATURA

1. Arhiva državnih proračuna Ministarstva financija. URL:  
<http://www.mfin.hr/hr/drzavni-proracun-arhiva> (22.2.2013.)
2. Abercombie, N., Hill, S., Turner, B. S. (2008) *Rječnik sociologije*. Jesenski i Turk, Zagreb.
3. Armstrong, G., Kotler, P., Saunders, J. i Wong, V. (2006.) *Osnove marketinga*. Naklada Mate, Zagreb.
4. Camarero, C., Garrido, M.J., (2008.) *Improving Museums' Performance Through Custodial, Sales, and Customer Orientations*. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly 2009 38:846. Online. SAGE Host. Listopad 2011.
5. Ferrell, O. C., Hartline, M.D. (2010.) *Marketing Strategy*. Cengage Learning, Mason.
6. Facebook profil Muzeja, URL: <https://www.facebook.com/Arheoloski?fref=ts> (21.2.2013.)
7. Greenberg, A., G. (2012.) „*The Ultimate Office: Inside Google's NYC Compound*“ Refinery29, URL: <http://www.refinery29.com/google-office> (25.1.2013.)
8. Inglehart, R., Welzel, C. (2007.) *Modernizacija, kulturna promjena i demokracija: slijed ljudskog razvijatka*. Politička kultura, Zagreb
9. Istarska kulturna strategija 2009. URL: <http://tinyurl.com/istrakulstrategija> (25.2.2013.)
10. Jurković, P. (2002.) *Javne financije*, Masmedija, Zagreb
11. Keller, K.L., Kotler, P. (2012.) *Marketing Management*. Prentice Hall, New Jersey.
12. Kelley, L. (2006.) *Measuring the Impact of Museums on Their Communities: the role od the 21<sup>st</sup> century museum*. INTERCOM 2006 Conference Paper. URL:  
<http://www.intercom.museum/documents/1-2Kelly.pdf> (21.2.2013.)
13. Kotler, N. G., Kotler, P., Kotler, W. (2008.) *Museum Marketing and Strategy – Designing Missions Building Audiences Generating Revenue and Resources*, Joey-Bass, San Francisco.
14. Merton, K., R. (1995) *The Thomas Theorem and The Matthew Effect*. URL:  
<http://www.garfield.library.upenn.edu/merton/thomastheorem.pdf>
15. Mitrović, I. (2009.) *Dizajn interakcija*. URL: <http://dizajn.hr/#90-dizajn-interakcija> (20.2.2013.)
16. Opp, K-D (2005.) *Explanations by mechanisms in the social sciences. Problems, advantages and alternatives*. U: *Mind and Society* vol. 4. str:163-178.

17. Pavičić, J. (2003.) *Strategija marketinga neprofitnih organizacija*. Masmedia, Zagreb.
18. Popis osnovnih škola, grad Pula. URL: <http://tinyurl.com/popisskola> (21.2.2013.)
19. Popis srednjih škola, grad Pula. URL: <http://www.gradpula.com/srednje-skole/index.php> (21.2.2013.)
20. Renko, N. (2005.) *Strategije marketinga*. Naklada Ljevak, Zagreb.
21. Simpson, D. G., (1998.) *Why Most Strategic Planning is a Waste of Time and What You Can Do About It*. URL: <http://tinyurl.com/ac7a64a> (23.1.2013.)
22. Shur, E. „*Inside Facebook Headquarters*“ Time, URL:  
<http://www.time.com/time/photogallery/0,29307,1990443,00.html> (25.1.2013.)
23. Strateški plan Ministarstva kulture 2012. – 2014. URL: <http://tinyurl.com/minkulture> (25.2.2013.)
24. Zakon o Muzejima. URL: <http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/269487.html> (15.2.2013.)
25. Zakon o Ustanovama. URL. <http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/259439.html> (15.2.2013.)
26. Web stranice Muzeja. URL: <http://www.ami-pula.hr/> (20.2.2013.)
  - a. Povijest: <http://www.ami-pula.hr/o-muzeju/povijest/> (20.2.2013.)
  - b. Radno vrijeme Arena. URL: [http://www.ami-pula.hr/fileadmin/user\\_upload/Dokumenti/Arena\\_RV\\_hr.png](http://www.ami-pula.hr/fileadmin/user_upload/Dokumenti/Arena_RV_hr.png) (20.2.2013.)
  - c. Radno vrijeme Augustov hram. URL: [http://www.ami-pula.hr/fileadmin/user\\_upload/Dokumenti/Augustov\\_hram\\_RV\\_hr.png](http://www.ami-pula.hr/fileadmin/user_upload/Dokumenti/Augustov_hram_RV_hr.png) (20.2.2013.)
  - d. Radno vrijeme Muzej. URL: [http://www.ami-pula.hr/fileadmin/user\\_upload/Dokumenti/AMI\\_RV\\_hr.png](http://www.ami-pula.hr/fileadmin/user_upload/Dokumenti/AMI_RV_hr.png) (20.2.2013.)
  - e. Radno vrijeme Nezakcij. URL: [http://www.ami-pula.hr/fileadmin/user\\_upload/Dokumenti/Nezakcij\\_RV\\_hr.png](http://www.ami-pula.hr/fileadmin/user_upload/Dokumenti/Nezakcij_RV_hr.png) (20.2.2013.)
  - f. Sveta Srca <http://www.ami-pula.hr/dislocirane-zbirke/sveta-srca/> (20.2.2013.)
27. Web stranice Kazališta Ulysses. URL: <http://www.ulyses.hr/tvrda Minor> (20.2.2013.)
28. Wikipedia: Quick response kodovi. URL: [http://en.wikipedia.org/wiki/QR\\_code](http://en.wikipedia.org/wiki/QR_code) (22.2.2013.)