

# Marketing neprofitnih organizacija na primjeru Muzeja suvremene umjetnosti

---

Colić, Ante

Undergraduate thesis / Završni rad

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Polytechnic Nikola Tesla in Gospić / Veleučilište Nikola Tesla u Gospiću**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:107:846437>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-12-20**



Repository / Repozitorij:

[Polytechnic Nikola Tesla in Gospić - Undergraduate thesis repository](#)



**VELEUČILIŠTE „NIKOLA TESLA“ U GOSPIĆU**

**Ante Colić**

**MARKETING NEPROFITNIH ORGANIZACIJA NA  
PRIMJERU MUZEJA SUVREMENE UMJETNOSTI**

**MARKETING OF NON-PROFIT ORGANIZATION ON THE EXAMPLE  
OF THE MUSEUM OF CONTEMPORARY ART**

**Završni rad**

**Gospić, 2021.**



**VELEUČILIŠTE „NIKOLA TESLA“ U GOSPIĆU**

Poslovni odjel

Preddiplomski stručni studij Ekonomika poduzetništva

**MARKETING NEPROFITNIH ORGANIZACIJA NA  
PRIMJERU MUZEJA SUVREMENE UMJETNOSTI**

**MARKETING OF NON-PROFIT ORGANIZATION ON THE EXAMPLE  
OF THE MUSEUM OF CONTEMPORARY ART**

**Završni rad**

MENTOR:

Marija Baburić Vranešić, univ.spec.oec. viši predavač

STUDENT:

Ante Colić

JMBAG: 1219034546

Gospić, studeni 2021.

Veleučilište „Nikola Tesla” u Gospiću

           Poslovni            odjel

Gospić, 31.03.2021.

Z A D A T A K

za završni rad

Studentu       Anti Coliću       JMBAG   1219034546  

Studentu preddiplomskog stručnog studija Ekonomika poduzetništva izdaje se tema završnog rada pod nazivom Marketing neprofitnih organizacija na primjeru Muzeja suvremene umjetnosti.

Sadržaj zadatka:

Uvod

Neprofitne organizacije,

Marketinga u kulturi i umjetnosti

Osvrt na muzejski marketing i isticanje njegovih posebnosti.

Muzej suvremenih umjetnosti - primjer iz prakse.

Zaključak

Završni rad izraditi sukladno odredbama Pravilnika o završnom radu Veleučilišta „Nikola Tesla“ u Gospiću.

Mentor: Marija Baburić Vranešić, v.pred. zadano: 31.03.2021.,

(ime i prezime)

( nadnevak)

Pročelnik odjela: Marija Baburić Vranešić, v.pred. predati do: 31.11.2021.,

(ime i prezime)

( nadnevak)

Student: Ante Colić primio zadatak: 31.03.2021.,

(ime i prezime)

( nadnevak)

Dostavlja se:

- mentoru

- studentu



## Izjava o akademskoj čestitosti

Ja, ANTE COLIĆ izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je moj završni rad naslova: **MARKETING NEPROFITNIH ORGANIZACIJA NA PRIMJERU MUZEJA SUVREMENE UMJETNOSTI** isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada, te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Student/ica:

U Gospiću, 02.11.2021.

ANTE COLIĆ



## Izjava o pohrani diplomskog rada u Digitalni repozitorij

Odjel: Poslovni odjel

Student/ica: Ante Colić

Vrsta rada: završni rad

Ovom izjavom potvrđujem da sam autor/ica predanog završnog rada i da sadržaj njegove elektroničke inačice u potpunosti odgovara sadržaju obranjenog rada.

Slažem se da se rad pohrani u javno dostupnom institucijskom repozitoriju Veleučilišta "Nikola Tesla" u Gospiću i javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15) i bude u

rad u otvorenom pristupu

rad dostupan nakon \_\_\_\_\_  
(upisati datum)

rad dostupan svim korisnicima iz sustava znanosti i visokog obrazovanja RH

rad dostupan samo djelatnicima i studentima Veleučilišta „Nikola Tesla“ u Gospiću

Student/ica:

U Gospiću, 02.11.2021.

ANTE COLIĆ

## **SAŽETAK**

Neprofitne organizacije za primarni cilj nemaju ostvarivanje profita. Tu je riječ o raznim udrugama, kulturnim i umjetničkim institucijama i slično. Marketing im je sredstvo putem kojega posluju i stječu nove članove. Odnosi s javnošću i volonterstvo im je jako razvijeno. U suvremenom dobu koriste se i svim suvremenim tehnikama da bi postigle svoj cilj, poput oglašavanja na društvenim mrežama. Marketing u muzeju je posebno specifičan, jer je riječ o kulturnoj ustanovi. Kao dobar primjer jedne izvrsne marketinške prakse može se navesti Muzej suvremene umjetnosti.

**Ključne riječi:** Neprofitne organizacije, marketing, kultura, muzej.



## **ABSTRACT**

Non-profit organizations do not make a profit for the primary goal. These are various association, cultural and artistic institutions etc. Marketing is their means of doing business and gaining new members. Their public relations and volunteering are highly developed. In the modern age they also use all modern techniques to achieve their goal, like advertising on social media. Marketing in the museum is especially specific, because it is a cultural institution. The Museum of Contemporary Arts can be cited as a good example of an excellent Marxist practice.

**Keywords:** Non-profit organizations, marketing, culture, museum.

## **SADRŽAJ**

1. UVOD .....	1
2. ŠTO SU NEPROFITNE ORGNIZACIJE? .....	2
2.1. Načini rada neprofitnih organizacija .....	4
3. MARKETING U KULTURI I UMJETNOSTI .....	10
3.1. Marektinški plan .....	14
3.1.1. Marketinški ciljevi .....	16
3.1.2. Marketinški miks .....	18
3.2. Marketinške strategije.....	20
4. MARKETING U MUZEJIMA .....	22
4.1. Posebnosti marketinga u muzejima .....	24
5. MUZEJ SUVREMENE UMJETNOSTI.....	27
5.1. Odjel marketinga .....	30
5.2. E-marketing .....	31
6. ZAKLJUČAK .....	33
LITERATURA.....	34
POPIS SLIKA .....	38

## 1. UVOD

Neprofitne organizacije, kulturne i umjetničke institucije su upravo zahvaljujući svom marketingu postale dio svakog društva. Uz pomoć marketinga one prikupljaju potrebna sredstva za rad i svrhu zbog koje i postoje. Kao primjeri mogu se navesti mnoge udruge, poput karnevalskih udruga, udruga Ana Rukavina, udruge za pomoć djeci ili životinjama i slično. Među kulturnim i umjetničkim institucijama posebno se ističu u svom marketingu muzeji. Način na koji se promoviraju, kako postižu svoje ciljeve i što im to sve suvremeni marketing pruža su razlog zbog kojeg sam izabrao ovu temu.

Sam rad sastoji se od pet većih cjelina. Prva cjelina odnosi se na neprofitne organizacije općenito, njihov način rada i vrste marketinga kojeg upotrebljavaju. Druga cjelina je posvećana tematici marketinga u kulturi i umjetnosti. Unutar nje posebno se pojašnjavaju specifičnosti marketinškog plana, ciljeva, miksa i strategije. Četvrta cjelina govori o marketingu u muzeju, s posebnim osvrtom na posebnosti takve vrste marketinga. Posljednja cjelina se odnosi na Muzej suvremenih umjetnosti, njegov odjel marketinga i značenje njegovog e-marketinga. Muzej suvremenih umjetnosti prikazan je kao dobar primjer u praksi. Jako je moderan i vrlo popularan, a samim tim i posjećivan. Sve navedeno rezultat je dobro planiranog i realiziranog marketinga.

Svrha ovog rada je detaljno prikazati neprofitni marketing s posebnim osvrtom na Muzej suvremene umjetnosti. Objašnjavajući pojedine pojmove vezane uz neprofitni marketing, marketing u kulturi i umjetnosti, te marketing u muzejima, dolazi se do općeg zaključka na samom kraju rada. Cilj rada je dati detaljan uvid u svrhu ulaganja u marketing kod neprofitnih organizacija. Poseban osvrt je stavljen na marketing u muzejima i obrađen primjer Muzeja suvremenih umjetnosti.

Uz posebne uvjete koji vladaju u današnjem suvremenom društvu, posebno me zainteresiralo način na koji su se muzeji prilagodili tim uvjetima. U noći muzeja većina je muzeja ne samo u našoj zemlji nego i u svijetu otvorila svoja vrata online. Te noći marketing se pokazao u punom sjaju. Posjetioci su iz svojih naslonjača mogli vidjeti muzeje diljem svijeta. Svatko tko je želio mogao je posjetiti koji god je htio muzej na svijetu. Noć muzeja je dobila svoju posebnu čar i vrlo bogati marketing. Čudo tehnike i fascinantni prizori koji su se odigrali te noći bili su mi jedan od glavnih motivatora da napišem rad na ovu temu.



rada. Neke od njih su: kultura, obrazovanje, rekreacija, zdravstvo, školstvo, religija i slično. ( Radalj, M. 2018.)

Dionici u neprofitnim organizacijama su ljudi koji djeluju unutar same organizacije, te na taj način utječu na njezin uspjeh ili neuspjeh. Kod neprofitnih organizacija ponekad je prisutan



sukob različitih interesa kod dionika( Radalj, M. 2018.) U takvim organizacijama ne postoji jedan voditelj koji bi imao jedinstvenu odgovornost kao neki menadžer ili predsjednik.

Ovisno o tome koja je svrha postojanja neprofitne organizacije pred nju se postavljaju različiti zadaci. Različiti zahtjevi znače ujedno i različiti dionici koji će biti nositelji određenog zadatka. Upravo iz tih razloga postoje tipični dionici za neprofitne organizacije, a to su upravni odbor, klijenti, članovi, zaposlenici, volonteri, opća javnost, individualni donatori, mnoge velike korporacije, fundacije, neka upravna i politička tijela, organi lokalnih vlasti, dobavljači i mnogi drugi. Dionici su vrlo bitni i ključne dionike je potrebno utvrdi kako se ne bi stvorilo nepovjerenje javnosti prema nekoj organizaciji. ( Radalj, M. 2018.) Neprofitne organizacije imaju porezne olakšice, donatore, volontere i slično. Time se potvrđuje da organizacija služi općem dobru. Svoj ugled i reputaciju stječe učinkovitim upravljanjem dionicima. Stjecanje visokog ugleda za rezultat ima prikupljanje većih novčanih sredstava, a čime se zadovoljavaju ciljevi njezinog osnivanja. Procjena rezultata uspješnosti isključivo se mjeri zadovoljenjem želja i potreba najvažnijih dionika. ( Radalj, M. 2018.) Pet je osnovnih ciljeva koje treba zadovoljiti neprofitna organizacija kad su u pitanju odnosi s javnošću. To su definiranje i brendiranje organizacije, prihvaćanje misije i zaštita ugleda. Dobar ugled ujedno znači i ispunjavanje ciljeva, misije a i vizije organizacije. Sve neprofitne organizacije su jako osjetljive na svoj ugled. One moraju štiti svoj ugled. Najbolji način za to postizanje je usklađivanje javnih aktivnosti s ciljevima. Pri tome treba biti spremna na krize koje se javljaju. . Kriza je okolnost koja nastaje kad organizacija ne može normalno djelovati. Ona ju sputava u svim pogledima, od izvršavanja zadataka pa do same svrhe postojanja. Za posljedicu može imati stvaranje negativnog ugleda. Najbolji način preventiranja krize je da se izradi krizni komunikacijski plan, definira krizni tim, osnuje unutar organizacije krizni komunikacijski centar i odredi jednog glasnogovornika. Većina neprofitnih organizacija zanemaruje komunikacijske krize i više su usmjerene na svoje zadatke. ( Radalj, M. 2018.)

## 2.1. Načini rada neprofitnih organizacija

Kao središte rada neprofitnih organizacija može se reći da su u prvom redu velika društvena dragovoljnost i neizostavno filantropija. Većina poslova se obavlja posredstvom raznih volontera. Područja rada koje pokrivaju su vrlo raznolika, poput političkih stranaka,



vjerskih institucija, raznih dobrotvornih organizacija i društava, te slično. Kao subjekti javljaju se pojedinci, formalne ili pak neformalne skupine, mnoge organizacije, razne udruge itd. Svima njima se za cilj javljaju slične težnje, kao što je bolji društveni napredak ili unapređenje društvenih odnosa. (Meler, M. 2005.)

Zbog njihovog djelovanja u društvu razvio se i sam naziv neprofitni marketing. Sam pojam neprofitnog marketinga označava djelovanje društvenih djelatnosti, a posebno dobrovoljnih organizacija, raznih udruga, političkih stranaka, pa i vjerskih zajednica. Kao takav smatra se nekonvencionalnim marketingom. U središte njegovih aktivnosti stavlja se proces razmjene kojeg subjekti ostvaruju. Neprofitni marketing je poznat i pod nazivom marketing neprofitnih organizacija (Meler, M. 2005.) Osnovna mu je zadaća dovesti promjene razmišljanja pojedinaca i promjene njihove svijesti. Zbog tako komplicirane zadaće u literaturi ga se može naći kao jedna viša razvojna faza marketinga. (Meler, M. 2005.) Marketinška komunikacija je sastavni dio aktivnosti usmjerena na ciljne skupine. Nju čine planiranje, provedba i kontrola komunikacijskih aktivnosti. Sve te aktivnosti imaju svrhu ostvarivanja marketinških ciljeva komunikacije. A ciljevi su joj informirati dionike, podsjećati ih na određene probleme u društvu i uvjeriti ih da prihvate marketinšku ponudu. ( Radalj, M. 2018.)

Pri svim tim aktivnostima vrlo je bitno odrediti publiku, koliki je proračun marketinške aktivnosti, osmisliti poruku koju se želi uputiti u javnost, isporučiti poruku i napraviti kontrolu učinka. Mjesto distribucije još se i naziva kanalom. To je način na koji će se odgovoriti na pitanja gdje i kako pronaći publiku i kako obaviti marketinšku razmjenu. Načini na koji se može obaviti razmjena su sljedeći: izravni kontakt ili uz posredstvo jednog ili više posrednika.



Marketinški kanali bi trebali biti usmjereni na potrebe korisnika i imati svrhu ostvarivanje ciljeva organizacije. ( Radalj, M. 2018.)

Kao primjer iz prakse može se navesti viralni marketing. On podrazumijeva promociju proizvoda ili usluge uz pomoć web stranica, društvenih mreža i e-pošte. Uspjeh viralnog marketinga ovisi o kreiranju njegove strategije. Mnoge tvrtke i organizacije se fokusiraju na brendiranje i lojalnost kupaca. Neprofitne organizacije bi trebale osuvremeniti svoje misije, vizije a i ciljeve, raditi na povećavanju broja članova i zadržavanju donatora. ( Radalj, M. 2018.)

Osim viralnog marketinga kao izvrstan izbor oglašavanja za neprofitne organizacije može se koristiti i guerrilla marketing. On podrazumijeva korištenje nekonvencionalnih marketinških strategija. Cilj mu je probuditi snažne reakcije publike. Metode su mu uključivanje ili interakcija publike, element iznenađenja i izvrsno precizano odabrano vrijeme. Jedna od glavnih prednosti su mu to što nije skup. ( Radalj, M. 2018.)

Djelokrug neprofitnih organizacija je obično javnog karaktera. Njihovim djelovanjem može cjelokupno društvo imati koristi. To su zdravstvena zaštita, vojna ili pak policijska zaštita. Rad neprofitnih organizacija je vrlo često humanitarnog karaktera. Primjerice to su razne pomoći najpotrebnijima i slično. Svojim radom one mogu smanjiti društvenu nejednakost. Kod nas ih ima registrirano oko pedeset tisuća. <https://repozitorij.efzg.unizg.hr/islandora/object/efzg%3A5620/datastream/PDF/view>, pristupljeno 04. listopada.2021.)



U radu neprofitnih organizacija posebno mjesto zauzimaju volonteri. Samo volontiranje na koje pristaju brojni ljudi stvar je osobnog izbora. Oni mogu biti ujedno i korisnici usluga. Njih pokreće osobna motivacija. O angažmanu volontera ovisi izvršenje zadataka. Mogu biti angažirani od različitih udruga, ustanova, organizacija i slično. Kao primjer uspješnosti njihovog angažmana mogu se navesti volonteri u muzeju. Muzej u Denveru je angažirano jako puno volontera. Uz pomoć njihova djelovanja ostvaruju se razni ciljevi ustanove, poput vođenja muzeja. Prednosti angažiranja volontera su brojne, kao što su uključivanje zajednice u rad muzeja s čime se postiže poboljšanje komunikacije, počinje pružanje nekih novih usluga, na takav način dolazi se do svježih ideja i novih znanja, volonteri nisu opterećeni strukom i njezinim zahtjevima. S druge pak strane javljaju se nedostaci volonterizma, poput neodgovornosti, pa i nepouzdanosti, što za sobom

vuče nove troškove, te utječe i na kvalitetu rada. Kako bi se izbjegli navedeni nedostaci potrebno je imati koordinatora volontera koji će sve dobro isplanirati. (Faletar, S.2002.)

Donatori imaju vrlo bitnu ulogu i smatraju se ključnim dionicima za ostvarivanje ciljeva organizacije. Kako bi došlo do uspostave kontakta neprofitne organizacije i donatora važan je dobar marketing. Pristupi koji se smatraju poželjnima za prikupljanje donacija su transakcijski i strateški pristup. Transakcijski pristupi se koriste za prikupljanje sredstava kad je riječ o pojedinačnoj akciji i kod tog pristupa nema nekih dugoročnih odnosa. Strateški pristup podrazumijeva dugoročni odnos s donatorom. (Pokupec, D. organizacija na primjeru međunarodne organizacije mladih. Koprivnica

<https://repozitorij.unin.hr/islandora/object/unin%3A1385/datastream/PDF/view>, pristupljeno 05.listopada.2021.)

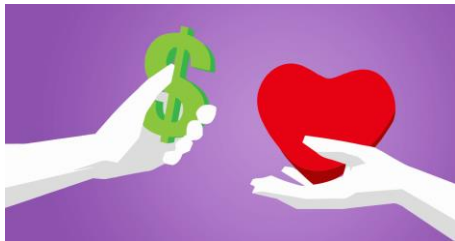
Potrebna sredstva prikupljaju se na više načina. Svi načini mogu se svrstati u više kategorija, a to su: fundraising velikih donacija, direktnim marketingom fundraising, internetski fundraising, zadržavanje i gradnja odnosa s donatorima, in memoriam, ostavštine, odavanje počasti, korporativno doniranje i zaklada donacije. Fundrasing velikih donacija javlja se kad neki donatori doniraju organizaciji značajna sredstva. Ta sredstva su minimalno 20% veća od ukupne godišnje donacije. Velike donatore se potiče na uključivanje u organizaciju i obično im se daje neka vrsta zahvale i priznanja. Fundraising direktnim marketingom privlači više individualnih donatora. Takvi donatori pružaju male donacije. U kontaktu s njima koriste se dva oblika komuniciranja, a to su komunikacija za privlačenje novih donatora i komunikacija za ponovnu zamolbu istih. Internetskim marketingom se nastoji proširiti broj dionika organizacije. To se čini uz pomoć e-pošte, raznih web sadržaja i slično. Mnoge organizacije nastoje zadržati i graditi odnos s donatorima. Kako bi se to ostvarilo potrebno je zadovoljstvo donatora cjelokupnom organizacijom. Ostavštine su oporuke donatora kojima nešto ostavljaju organizaciji. In memoriam i odavanje počasti postoje vrlo dugo. Pojedinci svojom motiviranošću doprinose počet ili sjećanje na pokojnika.

<https://repozitorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst:2759/datastream/PDF/download>,

pristupljeno 05. listopada 2021.)



S obzirom da rad neprofitnih organizacija uglavnom počiva na jako dobro isplaniranom marketingu, njihovi menadžeri imaju veliki zadatak, a to je dobiti dobre marketinške informacije. Takve informacije se mogu dobiti i jednostavnim promatranjem, a mogu se provoditi i neka neformalna anketiranja. Kao primjer može se uzeti jedan direktor muzeja koji želi saznati što pokrovitelji misle o izložbi. Kako bi došao do informacije može organizirati neformalni ručak na kojem bi potaknuo temu. Jedno od najjeftinijih načina prikupljanja potrebnih informacija je svakako Internet. Pretraživači se mogu koristiti za rješavanje dotičnih problema. Kao prvi korak pristupanju bilo kakvog istraživanja, proučavanja i prikupljanja informacija je planiranje kojim će se definirati pitanja na koja se želi dati odgovor. Primjer marketinškog istraživanja sa štednjom novca je crkva kao neprofitna organizacija. Ona je zbog faktora uspjeha, na kojem joj se dokazalo da su neke crkve u opadanju odlučila zaustaviti to opadanje tako da su u svoj marketing stavili naglasak na pružanje dobrodošlice svima i da svi budu svjesni koliko su važni. (Kotler, P. 2006.)



Marketing neprofitnih organizacija je jedna od glavnih aktivnosti putem koje organizacije stječu potrebne prihode. Njegov cilj je, može se reći, pribavljanje novca organizaciji, dok je cilj odnosa s javnošću ušteda istog. (Radalj, M. 2018.)

Marketinški temelji neprofitnih organizacija se nalaze u profitnom sektoru. Usmjereni su na aktivnosti kojima se dolazi do cilja, a to uključuje planiranje, provedbu, komunikaciju i distribuciju, a ne na ostvarivanju profita. Kod neprofitnih organizacija on je vrlo specifičan. Kod neprofitnih organizacija nema standardnog oblika razmjene. (Radalj, M. 2018.)

One u nekim slučajevima ne vode brigu o zadovoljenju potreba korisnika. Što se tiče konkurencije, uglavnom je riječ o organizacijama koje imaju istu svrhu postojanja i slične ciljeve. Zbog toga se javlja i suradnja među dionicima, a takva vrsta marketinga se naziva društvenom orijentacijom. (Radalj, M. 2018.)

Osnovna podjela marketinga neprofitnih organizacija je na marketing društvenih djelatnosti i ostala područja. U ostala područja marketinga neprofitnih organizacija ubrajaju se politički, društveni, osobni, te marketing ideja i vjerskih institucija. (Meler, M. 2005.)

Marketing i odnosi s javnošću su usko povezani kod neprofitnih organizacija. Ta dva pojma se razlikuju po svojim ciljevima, ali da bi se ostvarili ciljevi neke organizacije postoje zajedno. Zbog jako širokog područja djelovanja organizacija odnosi s javnošću su im složeni. Zajedničko svakoj organizaciji neovisno o njihovoj djelatnosti je njihova ovisnost o mišljenju kompletne javnosti. Na temelju tih mišljenja one grade vlastiti imidž. (Radalj,M.2018.)

Većina neprofitnih organizacija ne financira se samostalno niti ima uređene izvore financiranja. Zbog tog razloga su usmjerene na marketing, odnose s javnošću, gradnju imidža i drugo. Kod takvih organizacija uloga odnosa s javnošću je informiranje, educiranje i stvaranje klime za djelovanje (Radalj,M.2018.). Pri tome vrlo bitnu ulogu igraju čelni ljudi koji ju predstavljaju.



Sve neprofitne organizacije imaju gotovo isti cilj, a način i taktika s kojom će to postići uvelike ovise o odnosima s javnošću. Javnost kojoj se neprofitne organizacije obraćaju može biti interna ili vanjska. U internu javnost se ubrajaju samo članovi organizacije. Vanjski članovi kojima se organizacije obraćaju su mediji, politička javnost, stručna javnost, njihovi korisnici i opća javnost. (Radalj,M.2018.)

Način kad se manji iznosi prikupljaju od većeg broja ljudi naziva se crowdfunding. On spada u jednu vrstu marketinga neprofitnih organizacija putem interneta. Razvojem alata web 2.0 omogućena je bolja komunikacija širom svijeta. Tada i crowdfunding doživljava svoj procvat. U prijevodu na hrvatski jezik to bi označavalo skupno financiranje. Šest je oblika takvog financiranja. Prvi oblik podrazumijeva postojanje skupnog financiranja sa i bez povrata sredstava. Financiranje s povratom sredstava podrazumijeva pozajmljivanje novca građanima koji se vraća sa ili bez kamata. Za razliku od navedene vrste financiranja, financiranje bez povrata sredstava znači donacija. Drugi oblik financiranja podrazumijeva ex post facto i ex ante financiranje.

Ex post facto financiranje je davanje novčanih sredstava u zamjenu za neki proizvod. Ex ante financiranje je motivirano ostvarenjem nekog zajedničkog cilja. Gledajući s aspekta rada ono može biti donacija, aktivna i pasivna investicija. Doniranje u humanitarne svrhe se smatra posebnom vrstom crowdfundinga. Tu donatori za uzvrat ne dobivaju ništa. Peti oblik ukupnog financiranja podrazumijeva podjelu na nagrade, donacije, pokroviteljstva, pretprodaju i razne zajmove. Šesti oblik financiranja se naziva Kick it forward. On u praksi još nije zaživio. Riječ je o tome da zarađen novac od kampanje koja je uspješno završila se donira u iznosu od 5%

svoje zarade kampanjama u tijeku.

<https://repozitorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst:2759/datastream/PDF/download>,

pristupljeno 05. listopada 2021.)



Pored osnovnih tipova oglašavanja, kao što su novine, časopisi, radio, televizija, razglasa, pošte..., u suvremeno doba rasprostranjeno je i postalo je gotovo nezaobilazno internetsko oglašavanje. Uz pomoć interneta marketinške kampanje se počinju značajno mijenjati. Potrošač postaje taj koji bira što, kada i kako kupiti. Oglašavanje web stranica temelji se na tzv. bannerima. Aktiviraju se klikanjem miša na njih. Odvide do stranice s promidžbenim sadržajem. Tu su veliku ulogu odigrale i društvene mreže, tipa facebooka, instagrama i slično. Mnogim neprofitnim organizacijama poslužile su kao odličan marketing za privlačenje novih donatora. Marketing prelazi na nove oblike oglašavanja razvojem pametnih mobitela. Postaje individualiziran, personaliziran, interaktivan, neograničen i dostupan čak i u pokretu. (Meler, M. 2005.)

Sredstva kojima se može oglašavati su mnoga, poput oglasa, poslovno-oglašivačka sredstva, izravna sredstva oglašavanja, prigodna sredstva, vanjska sredstva, projekcijska sredstva, akustička sredstva i slično. (Meler, M. 2005.)

Postoje i poslovna sredstva za oglašavanje. To su poslovna pisma, omotnice, jamstvena pisma i drugo. Pozivnice, čestitke, kalendari, suveniri i drugo, spadaju u reprezentativna sredstva oglašavanja. Paketi, rasvjetna tijela i slično, su dio vanjskog oglašavanja. Dijapozitivi, video-filmovi i razni filmovi jesu sastavni dio projekcijskih sredstava za oglašavanje. Akustička sredstva za oglašavanje su govor, pjesma, igrokaz i drugo. U ostala sredstva za oglašavanje mogu se ubrojiti komercijalna fotografija, besplatni uzorci, nagrade i drugo. (Meler, M. 2005.)

Primjer odlično realiziranog marketinškog plana je Međunarodni festival djeteta Šibenik. Više od četrdeset godina taj festival je zaštitni znak grada Šibenika. Njegovu posebnu vrijednost čini njegov likovni program. Sama koncepcija i ciljevi humanitarnog karaktera su pod pokroviteljstvom UNESCO-a. Međunarodni dječji festival je i sastavni dio Međunarodne udruge festivala. Upornost i zalaganje nekolicine zaljubljenika u dječju umjetnost, kao i uporaba svih marketinških alata, za rezultat imaju da je festival ugledao blještavilo svjetske scene. Što se tiče oglašavanja surađuju s brojnim institucijama, poput HRT-a, raznih radio

postaja, radio Šibenik, radio Ritam i slično. Čak i neke svjetske televizije prate prijenos festivala koji se odigrava svake godine na istom mjestu i u isto godišnje doba. <https://dokumen.tips/documents/marketing-u-kulturi-kit-skripta.html>, pristupljeno 07. listopada 2021.

### 3. MARKETING U KULTURI I UMJETNOSTI

Marketing u kulturi i umjetnosti smatra se aktivnošću kojom se proširuje na tržišne segmente. Cilj je da proizvod dođe u kontakt sa što više potrošača. Sve to mora biti usklađeno s ciljevima kulturne organizacije. On se može definirati i kao jedan individualni umjetnički oblik ili događaj. Zadovoljenje potreba kod potrošača



koje se javlja kod tradicionalnog marketinga nije primjenjivo za marketing ovog tipa, naročito kad je riječ o umjetnosti. Umjetnički proizvod nije stvoren za zadovoljenje potreba potrošača, on je stvoren kako bi se svidio potencijalnim korisnicima. Marketing u kulturnim i umjetničkim organizacijama trebao bi biti usmjeren na rješavanje problema karakterističnih njegovom tržištu. Marketinški ciljevi takvih organizacija uglavnom su kvalitativni.

Kako bi kulturna i umjetnička organizacija ostvarila vlastite ciljeve i svrhu svoga postojanja, potrebno je da svoj marketing usmjere na potražnju za kulturno-umjetničkim proizvodima, razviti takve proizvode s kojima bi zadovoljili prethodno identificirane potrebe, isplanirati odgovarajuće programe financiranja kulturnih manifestacija, te stvarati sliku prema okruženju u kojem djeluju. Zbog svoje specifičnosti sve organizacije ovog tipa trebale bi pratiti financijske učinke kao što su planirana sredstva za promociju događaja, nefinancijske pokazatelje koji podrazumijevaju istraživanje tržišta. Pri takvim aktivnostima mogu se pojaviti određene poteškoće. To su primjerice niska razina znanja, netržišno okruženje, nemogućnost procjene vrijednosti proizvoda ili usluge, te opća ekonomska ne sofisticiranost. [https://www.researchgate.net/publication/287192657\\_Model\\_for\\_marketing\\_management\\_at\\_cultural\\_institutions\\_in\\_the\\_city\\_of\\_Zadar](https://www.researchgate.net/publication/287192657_Model_for_marketing_management_at_cultural_institutions_in_the_city_of_Zadar), pristupljeno 06. listopada 2021.

Poznato je nekoliko analiza koje se odnose na marketing u kulturi. Pod tim se podrazumijeva analiza korisnika, donatora, konkurencije i javnosti. Njihovo osnovno marketinško načelo je



vođenje računa o okruženju svoga rada. Djeluju na način da snadbijevaju preferencije korisnika i nastoje što više pokriti prostor svog okruženja. Marketinški miks im je glavno ishodište svih planiranja. Kao primjer odličnog marketinškog miksa u kulturnoj instituciji, koja jako dobro komunicira sa

svojim okruženjem, može se navesti Gradsko kazalište Trešnja. Ono svojim posjetiteljima s područja grada Zagreba vrši dostavu ulaznica na kućni prag. Alati koje koriste te organizacije su oglašavanje, osobna prodaja, izravni marketing, unapređenje prodaje, odnosi s javnosti i novi mediji. <https://dokumen.tips/documents/marketing-u-kulturi-kit-skripta.html>, pristupljeno 06. listopada 2021. Odnosi s javnošću neprofitnih organizacija koji su vezani za umjetnost i kulturu imaju veliki spektar djelovanja. (Radalj, M. 2018.)

Tehnike koje se pri oglašavanju primjenjuju su oglašavanje, razvoj prodaje ili odnosi s javnošću. Od neformalnih istraživanja koriste se anketiranja, forumi, društvene mreže i slično. Usmjerene su izravno na svoje krajnje korisnike. Integrirana komunikacija je ta kojom nastoje ostvariti svoje ciljeve.

Mnoge vlade potiču njihov rad i tretiraju ih kao sredstva društvene uključenosti, gospodarskog i općeg napretka. U Hrvatskoj područje koje obuhvaća kultura i umjetnost su razna područja, kao što su arhivska, muzejska, galerijska, kazališna, te slična područja. (Radalj, M. 2018.)

Što se tiče same organizacije one se međusobno razlikuju po veličini, zadaćama, tržištu i drugo. Svima njima je zajedničko da im je proizvod umjetničko stvaralaštvo. Odnosi s javnošću tih organizacija u središte stavljaju umjetnika i proizvod. Brend ili robna marka su dio organizacija u kulturi. (Radalj, M. 2018.)

Jedan vrlo poznati primjer iz prakse dobrog brendiranja je svakako Muzej vučedolske kulture. Pod pokroviteljstvom vlade Republike Hrvatske u lipnju 2015. godine brendiran je projekt imena Ilok-Vukovar-Vučedol. To je označilo otvaranje muzeja koji nosi naziv istoimene kulture. Sam muzej je izgrađen na arheološkom lokalitetu. Ciljevi tog projekta su bili stvaranje jedinstvenog doživljaja za posjetitelje. Muzej vučedolske kulture obogatio je okolinu u kojoj djeluje i postoji.

Kao drugi primjer brendiranja može se navesti i Muzej krapinskih neandertalaca. On se smatra jednim od najmodernijih muzeja u ovom dijelu Europe. Muzej je brendirao život i

kulturu neandertalskog čovjeka. Posebno se ističe arhitektura samog muzeja, nalazište krapinskog pračovjeka na brdu Hušnjakovo i multimedijalni sadržaji za bolji doživljaj posjetioaca. Nalazište je zaštićeno kao prvi paleontološki spomenik prirode Republike Hrvatske



<https://repozitorij.aukos.unios.hr/islandora/object/aukos%3A398/datastream/PDF/view>, pristupljeno 06. listopada 2021.

Kao komunikacijsko sredstvo između organizacije i javnosti koristi se najčešće promocija. Tim se alatom organizacije služe za prenošenje ugleda i poruka u javnost. Kad je riječ o organizaciji u kulturi tada se ugled prenosi točno specijaliziranoj javnosti. Promocija joj omogućuje stvaranje velikog ugleda i prepoznatljivosti proizvoda kojeg nudi. Alati kojima se organizacije najčešće služe kod promocije su oglašavanje, osobna prodaja i odnosi s javnošću. Oglašavanje je prenošenje točno određene poruke putem medija kako bi poruka bila uočena i prihvaćena od strane javnosti, a plaća ju organizacija. Cilj takvog marketinga je segmentiranje tržišta. Osobna prodaja je način prodaje koji podrazumijeva prijenos potrebne poruke od jedne do druge osobe. (Radalj, M. 2018.)

Time se postiže mogućnost brzog načina reagiranja na povratne informacije od kupaca. Odnosi s javnošću rabe se za medijsku promociju, a jedan od najvažnijih njihovih elemenata su odnosi s medijima. Uz pomoć njih organizacije predstavljaju javnosti projekte, proizvode i slično. (Radalj, M. 2018.)

Komunikaciju s javnošću, primjerice, gradska knjižnica u Zadru obavlja putem A3 ili A4 plakata i uz pomoć city lighta koji se nalazi ispred ulaza u knjižnicu. Najave za naredni tjedan vrše se petkom. O svojim događanjima redovito obavještavaju Zadarski list, Slobodnu Dalmaciju, Jutarnji list, Narodni regional, radijske postaje, te VOX televiziju. Njihove marketinške aktivnosti usmjerene su k



njihovom motu, a to je svakodnevno se pojaviti u medijima. <https://dokumen.tips/documents/marketing-u-kulturi-kit-skripta.html>, pristupljeno 06. listopada 2021.

Primjena marketinga u kulturnim ustanovama vrlo je specifična. Ta se specifičnost odnose na središte pozornosti marketinga i više ciljeva poslovanja. Marketinška pozornost je usmjerena na jednog ili čak više korisnika s jedne strane, a na drugoj se nalaze država i njezina ministarstva. Ciljevi kulturnih organizacija nisu vezani za ostvarivanje prihoda. Njih je više i

oni su društveni. Marketinga takvih organizacija ima dva zadatka: rad na ugledu i popularizaciji organizacije, te rad na stjecanju što većeg broja korisnika.

Problem koji se javlja je starenje publike. Kulturne institucije sve manje posjećuju mlađe generacija, pa bi novi zadatak njihovog marketinga bio rješavanje navedenog problema. Marketing u kulturi bi trebao proći kroz svojih 7P, a to su proizvod, cijena, distribucija, promocija, ljudi, procesi i fizički dokazi. Na taj način bi se riješio problem stare generacije i privukao veći broj posjetitelja mlađe životne dobi. Pri tom trebaju imati na umu današnju situaciju kada je sve teže privući korisnike a i biti konkurentniji na tržištu. Neke elemente njihovog marketinškog miksa trebali bi se dodatno digitalizirati. Proizvod kojeg nude trebalo bi osuvremeniti i inovatizirati. Sve treba učiniti interesantnije i življe, da bi se postigao rezultat. <https://zir.nsk.hr/islandora/object/efos%3A3815/datastream/PDF/view>, pristupljeno 06. listopada 2021.



Kako bi se izbjegao navedeni problem, kao primjer može se navesti Hrvatski prirodoslovni muzej, a on je pristupio rekonstrukciji i modernizaciji postava. Projekt kojim su pristupili za cilj ima modernizaciju postava muzeja, multimedijalne dvorane sa sadržajima i interaktivne prirodoslovne baštine. Po završetku projekt palača Amadeo će dobiti potpuno novo ruho. Unijet će se novi stalni postav. Muzej će dobiti nove multimedijalne i multifunkcionalne dvorane. U planu su i suvenirnice, ali i ugostiteljski objekt. Posjetiteljima će biti dana mogućnost izbora interakcijske razne koju žele razgledavati, odnosno teme postava. Posebnost ovog projekta ogleda se u opremanju laboratorija. Ogledni laboratorij će omogućiti posjetiteljima upoznavanje nekih metoda rada koje su svojstvene za biološku i geološku znanost. Posjetiteljima će biti omogućeno da i sami budu dio nekih laboratorijskih aktivnosti. Među zadacima koje treba osuvremeniti ovim projektom nalaze se i edukativne radionice. One su namjenjene djeci školskog uzrasta. Kao pozitivna posljedica ovog projekta javlja se potreba za zapošljavanjem novih djelatnika i bogaćenje turističke ponude grada Zagreba. <https://zimo.dnevnik.hr/clanak/hrvatski-prirodoslovni-muzej-dobiva-novo-ruho-69-milijuna-kuna-vrijedan-projekt-rekonstrukcije-i-modernizacije-postava-trebao-bi-biti-gotov-2023---646130.html>, pristupljeno 07. listopada 2021.

### 3.1. Marektinški plan

Svako marketinško planiranje započinje marketinškim planom. Marketinški plan je cijeli skup aktivnosti koji se provode u svrhu postizanja ciljeva neprofitnih organizacija. To je dokument ili nacrt. On čini temelj za primjenu i nadzor marketinških aktivnosti. Taj dokument mora sadržavati marketinški miks, subjekte koji će biti obuhvaćeni procesom i rezultate koji se očekuju. Marketinški planovi se smatraju sastavnim dijelom strateških planova. (Meler, M. 2005.)



Neovisno o kojoj je organizaciji riječ marketinški planovi su usmjereni na tržište i proizvod ili uslugu. Glavni instrumenti planiranja su usmjeravanje i koordiniranje. Sam proces planiranja ima nekoliko etapa. To su: svijet o povoljnoj prilici, postaviti ciljeve, razviti planirane ideje, uočiti alternative, vrednovati i izabrati alternative, oblikovati sve planove i napraviti troškovnik. Marketinški plan podrazumijeva utvrđivanje ciljeva, politika i strategija organizacije. Na temelju toga se postavljaju granice. Na temelju granica provode se istraživanja tržišta. Kako bi se uspješno provelo marketinško planiranje treba utvrditi ciljnu tržišnu skupinu. Na temelju ciljne tržišne skupine izvršit će se segmentacija tržišta. Nakon toga slijedi predviđanje buduće ponude i potražnje, te prihoda koji će se ostvariti. (Meler, M. 2005.)

Sedam je načela marketinškog planiranja, a kojih se poželjno pridržavati pri planiranju marketinških aktivnosti, to su:

- utvrđivanje marketinške situacije
- identificiranje svih mogućnosti i ograničenja
- ciljevi koje proizvod ili usluga trebaju zadovoljiti
- predviđanje marketinške strategije
- proračun
- kontrola (Meler, M. 2005.)

Kao primjer dobrog marketing plana iz prakse može se uzeti Quick MBA Marketing. Njihov plan se sastoji od ovih koraka:

- a) sažetak u kojem je dat temeljan sažetak marketinškog plana



- b) izazov u kojem su opisani proizvodi i ciljevi, te podaci o prodaji i strategiji
- c) situacijska analiza u kojoj su detaljno opisane analize tvrtke, analize kupaca, analiza konkurenata, suradnici i SWOT analiza
- d) segmentacija marketinga sadrži opis, postotak prodaje, što se želi postići, kako koristiti proizvod, podrška, kako doći do korisnika, cijena
- e) alternativna marketinška strategija sadrži liste alternativa koje su uzete u obzir prije same strategije
- f) odabrana marketinška strategija sadrži diskusiju odabrane strategije i marketinški miks 4P
- g) kratkoročni i dugoročni ciljevi
- h) zaključak



<http://www.quickmba.com/marketing/plan/>, pristupljeno 07. listopada 2021.

Sam proces planiranja znači i davanje slike o ukupnoj organizaciji. To znači uvid u to kamo organizacija ide u budućnosti i koje će strategije pri tome koristiti. Odabir strategije znači definiranje misije, vizije i ciljeva. Na temelju strategije dobiva se jasan uvid u snage, slabosti, prilike i prijetnje organizaciji.



Primjer odlične strategije u praksi svakako je Biovital tvrtka koja je iz Turčina pokraj Varaždina. Biovital svoju marketinšku poruku prilagodio je publici na koju cilja. Ono po čemu im se poruke ističu u moru sličnog marketinga je da javno dijele iskustva potrošača zajedno s njihovom problematikom u kojoj su bili i način na koji su im problemi riješeni. Kao rezultat takve komunikacije je stvaranje dugoročnih i povjerljivih odnosa s kupcima. Njihova strategija djelovanja se oslanja na obitelj i hrvatsku autentičnost. Novi način prodaje i dostupnost proizvoda kupcima i izvan vlastite države, a na što brži i učinkovitiji način omogućila im je online prodaja. Izradili su i vlastitu web-lokaciju. Na njoj su izloženi i opisani proizvodi koje tvrtka nudi i mogućnosti njihove narudžbe. Redovito prate nove trendove u svom području i dostupni su uvijek novim i postojećim korisnicima.

Planiranje je proces kojim se definiraju ciljevi i vrši izbor strategija uz pomoć kojih će se oni ostvariti. Prvi korak pri planiranju je definiranje vizije organizacije. Na temelju vizije definira se i misija neprofitnih organizacija, a tek potom se definiraju ciljevi koji se žele postići u skoroj ili daljnjoj budućnosti. Ciljeve definira kvalitetna strategija.

Sve funkcije koje se obavljaju unutar organizacije usko su povezane i za njihovo ostvarivanje potreban je jako dobar plan. Na temelju dobro definiranih planova vrlo lako se prati kamo organizacija ide i ostvariva li željene ciljeve. Stupanj do kojeg se plan ostvariva naziva se učinkovitost plana. Koliko je neki plan efikasan govori njegov doprinos k ostvarenju svrhe i ciljeva neprofitne organizacije. Ostvarivanje svrhe, zbog koje su definirani planove, čini ju efikasima, ali uz neke razumne troškove. Razumni troškovi se mjere vremenom, novcem, proizvodnjom i stupnjem zadovoljstva.

### **3.1.1. Marketinški ciljevi**

Sve marketinške aktivnosti kod neprofitnih organizacija uvijek se provode na dva načina. Prvi način je da sve bude dio planirane marketinške strategije, gdje se postavljaju dugoročni ciljevi i koriste raspoloživi resursi. Na taj način se obično rješavaju glavne aktivnosti kod organizacija. Sporedne aktivnosti se rješavaju uz pomoć planiranja kratkoročnih ciljeva. Takve aktivnosti su vrlo česte. One su izdvojene i gotovo uvijek nisu povezane. To su na primjer, razne akcije kojima se prikupljaju potrebna sredstva. <https://repozitorij.fazos.hr/islandora/object/pfos%3A1910/datastream/PDF/view>, pristupljeno 10. listopada 2021.

Uz pomoć marketinške komunikacije stvara se pozitivno okruženje. Osnovni koraci planiranja marketinga su aktivnosti uz pomoć kojih se postižu ciljevi i grade imidži, brendovi i slično. Za isticanje među brojnom konkurencijom kao odlično sredstvo može se koristiti storytelling. To je vještina. Uz pomoć nje se priča, priča koja za cilj ima snažno povezivanje s korisnicima. Budućim korisnicima se plasira uz proizvod ili uslugu priča koja budi emocije i intrigira potencijalne korisnike. Kao dobar primjer iz prakse može se navesti Solana Pag. Njihovo pričanje priča započinje pričanjem o davnim vremenima kad su na njihovom području živjeli još Rimljani. U toj priči oni su istaknuli važnost soli koju prodaju, tako što su rekli da se sol trampila za zlato, pa je kasnije bila čak i plaća vojnicima, te je na kraju izveden termin riječi

sol koja je latinskog porijekla. Prema njihovoj priči suvremeni engleski govor riječ salary s prijevodom plaća vuče korijenje iz latinske riječi sol. Tu nije riječ o velikoj kompaniji. Oni za svoj marketing pretežno upotrebljavaju grilla marketing, a aktivnosti kojima se oglašavaju su digitalni marketing, outdoor marketing, tisak i radio.



<https://privredni.hr/marketinska-komunikacija-je-kljuc-uspjeha>, pristupljeno 10. listopada 2021.

Sam cilj kao sredstvo kojim se organizacije koriste, može se definirati kao krajnji ishod koji se želi postići. On predstavlja željenu krajnju točku kojoj se teži. Kod neprofitnih organizacija postoje dva temeljna cilja. Ti temeljni ciljevi su opstanak i razvoj. Opstanak kao cilj proizlazi iz same srži postojanja organizacije. Razvoj je cilj kojem se teži i s njim se postiže kontinuitet opstanka cjelokupne organizacije.



Postoji cijela hijerarhija ciljeva. Oni se slažu jedan za drugim, i to od onih najopćenitijih pa sve do specifičnih ciljeva. Na ovaj način oni se redaju piramidalno. Među mnogim ciljevima koje neka organizacija želi postići najznačajnijim se smatra ostvarivanje misije. Nakon definirane misije, točnije iz same nje izvode se ukupni ciljevi organizacije. Pod ukupnim ciljevima organizacije smatraju se dugoročni i strategijski ciljevi. Oni se dijele na niže organizacijske jedinice, te sve tako u pojedinosti. Osnovu za ostvarivanje i razvoj bilo kojih od navedenih ciljeva čini misija organizacije. Ako ona nije dobro definirana, za posljednju ima loše definirane ciljeve svih razina.

Strategijski ciljevi su oni koji se prvi izvode iz misije. Oni predstavljaju ciljeve kompletne organizacije kao jedne cjeline. Strategijski ciljevi su dugoročni planovi organizacije koji se žele postići. Najčešće se definiraju na razdoblje od pet do deset godina.

Taktički ciljevi se temelje na strategijskim ciljevima. Mogu se definirati kao ishod kojem teže postići niže organizacijske cjeline. One odgovaraju na pitanje što organizacijske cjeline trebaju uraditi, narednih jedne do pet godina, za postignuće strategijski ciljeva.

<https://repozitorij.fazos.hr/islandora/object/pfos%3A1910/datastream/PDF/view>,

pristupljeno 10. listopada 2021.

### 3.1.2. Marketinški miks

Svako strateško planiranje u neprofitnim organizacijama sastoji se od nekoliko faza. Prva faza podrazumijeva analizu unutarnjeg i vanjskog okruženja neprofitne organizacije, zatim slijedi strategija. Strategijom se definiraju misije, ciljevi, vrši segmentacija tržišta, pozicioniranje i definiranje marketinškog miksa. Treća faza podrazumijeva primjenu strategija, definiranje taktika i mjera, te evaluaciju izvedbe. Posljednja faza strateškog planiranja je kontrola (Radalj, M. 2018.)

Pri donošenju odluka sve organizacije se vode s četiri ključna elementa marketinške ponude usmjerene na ciljnu skupinu. U te elemente ubrajaju se proizvod ili usluga, cijena, promocija i distribucija. Kod neprofitnih organizacija često može biti riječ o različitim dionicima i ciljnim skupinama unutar istih dionika, pa se marketinški miks tada sastoji od nekih kombinacija među nabrojanim elementima. Kombinacija elemenata koja se smatra optimalnom u pravilu zadovoljava potrebe nekih korisničkih skupina. To se ujedno smatra i marketinškom ponudom. Jedinствена marketinška ponuda neke neprofitne organizacije sastoji se od kombinacije elemenata marketinškog miksa.



Povezivanje svih marketinških aktivnosti u jednu cjelinu unutar jedne neprofitne organizacije naziva se integrirana marketinška komunikacija. Takva komunikacija znači usklađivanje svih sredstava koji služe promociji neke organizacije i svih korištenih kanala. Često se ti alati još i nazivaju komunikacijski i promocijski miks. Njegove sastavnice su oglašavanje, osobna prodaja, odnosi s javnošću i izravni marketing. (Radalj, M. 2018.)

Svi temelji marketinga počivaju na marketinškom miksu. To je skup instrumenata usmjerenih k ciljnom tržištu kako bi se postigla što bolja reakcija na tržištu. (Radalj, M. 2018.)

Marketinški miks je najpoznatiji pod nazivom 4P. To je engleska skraćenica, koja u prijevodu znači proizvod, cijena, promocija i distribucija. Danas se vrlo često koncept 4P proširi na još dva elementa a to su lobiranje i odnosi s javnošću. Ciljevi koje je neka neprofitna organizacija

isplanirala ostvaruju se kombinacijom elemenata marketinškog miksa. Svaki P unutar marketinškog miksa se pomno planira i uz pomoć njih on nastoji utjecati na potražnju na tržištu. Vrlo često organizacije koriste kombinaciju elemenata kako bi se što više istaknuli među mnoštvom opasne konkurencije. U tom planu neprofitne organizacije bi trebale koordinirati ključne sastavnice marketinškog miksa. (Radalj, M. 2018.)



Kao primjer odličnog marketinškog miksa u praksi svakako je marketinški miks tvrtke Ledo. Uspješna realizacija cilja navedene tvrtke ogleda se u dobro isplaniranom marketinškom miksu, a koji kombinacijom svojih elemenata vodi k ostvarivanju postavljenih ciljeva. Na takav način on posluje već gotovo više od pola stoljeća. Prvi element marketinškog miksa je proizvod. U ovom slučaju riječ je o proizvodnji smrznutih proizvoda. U početku proizvod je bio sladoled na štapiću, pa se s vremenom sve proširilo na proizvodnju štapić sladoleda, korneta, sladoleda u čašici, a danas i mnogih drugih smrznutih proizvoda, kao što su voće, povrće, tijesta, gotova jela i slično. Drugi element marketinškoga miksa je cijena. Ledo svoju cijenu kreira različitim strategijama i metodama. Njihova metoda ovisi o vrsti proizvoda, vrsti tržišta i razdoblju plasiranja proizvoda, odnosno nije jedinstvena. U najvećem broju slučajeva strategija cijena tvrtke Ledo je strategija penetracije koja podrazumijeva pobiranje vrhnja a to pak znači psihološko određivanje cijena. Treći element marketinškog miksa je distribucija. Ledo tvrtka ima ogromnu distributivnu snagu, a koja se sastoji od sedamdeset tisuća uređaja za rashlađivanje i oko tristo velikih hladnjača. Sam proces distribucije proizvoda vrši se svakodnevno, na nekoliko tisuća prodajnih mjesta uključujući i ugostiteljske objekte. Informatizacija sustava distribucije započela je u 2006-oj godini i odvija se pretežno putem platforme Business to Business. Distributivno-logistička skladišta im se nalaze u Zagrebu i Dugopolju. Posljednji marketinški element je promocija. Ledo konstantno ulaže u vlastitu promociju proizvoda. Svake godine oni na tržište plasiraju neki novi okus sladoleda. Kod promocije surađuju sa različitim televizijskim postajama, radio postajama, imaju razrađen digitalni marketing i vlastitu Internet lokaciju, vidljivi su i na društvenim mrežama. Kao dokaz navedenoj tvrdnji može se navesti reklamna kampanja „Ledo tradicija“. Suština te reklame je odrastanje i to kroz tri generacije uz Ledo. <https://zir.nsk.hr/islandora/object/vus:1313>, pristupljeno 11. listopada 2021.

Određivanjem programa ili usluga neprofitna organizacija radi okosnicu svog djelovanja na tržištu. Zbog toga se program, proizvod ili usluga smatraju najvažnijim sastavnicama cijelog marketinškog miksa. Oni nastaju nakon određivanja misije neprofitne organizacije. Iz tog svega proizlazi zaključak o bitnosti marketinške komunikacija. Nju čini čitavi jedan skup aktivnosti.



Najvažniji ciljevi marketinške komunikacije su da se informira dionike, podsjećati ih na određene društvene probleme koji su okosnica djelovanja organizacije i uvjeravanje kojim se postiže da dionici prihvate marketinšku ponudu.

Kako bi marketinško komuniciranje bilo uspješno potrebno ga je dobro isplanirati, provesti i kontrolirati komunikacijske aktivnosti. Proces planiranja sastoji se od nekoliko ključnih koraka. Prvi korak planiranja sastoji se od određivanja ciljne skupine na temelju čega se planiraju komunikacijski ciljevi, zatim slijedi budžet kojim se raspolaže. Treći korak podrazumijeva pomno osmišljavanje poruke koja će se uputiti u javnost. Nakon toga potrebno je izabrati medije s kojima treba surađivati. Predzadnji korak podrazumijeva isporuku željene poruke i posljednji korak je kontrola učinjenog. (Radalj, M. 2018.)

### 3.2. Marketinške strategije

Svaka marketinška strategija ovisi o tri snage koje se ujedno isprepleću. Riječ je o kupcima, konkurenciji i korporaciji, što bi skraćeno bilo 3K. Tada se sam proces marketinških strategija odvija u dvije osnovne faze. Prva faza se sastoji od odabira ciljne tržišne skupine. To znači da se unutar organizacije vrši selekcija tržišne skupne koju se želi pridobiti. Druga faza je definiranje marketinškoga miksa. U toj fazi se vrši izbor marketinških elemenata kojima će se privući potencijalne korisnike. (Meler, M. 2005.)

Neprofitne organizacije većinom provode ciljni marketing, kojeg vežu za sve prethodne faze. Takva vrsta marketinga označava definiranje više marketinških mikseva i svaki je zaseban i za određeno ciljno tržište. Za razliku od ciljnog neke se odlučuju za masovni marketing. On pak znači postojanje jedinstvenog marketinškog miksa za sva ciljna tržišta.

Ako se uzme u obzir činjenica da uvijek potrebno provoditi strateško planiranje, tada se može na osnovi takvog planiranja govoriti o tri različite strategije, s obzirom na hijerarhijsku razinu. To su korporativna, poslovna i funkcionalna strategija.

Korporacijska strategija je najviše hijerarhijske razine i označava skupnu ili zajedničku strategiju. Ona predstavlja odabir onih djelatnosti organizacija koje je hitno potrebno preusmjeriti dugoročno gledajući. Poslovna strategija se odnosi na pojedina poslovna područja s kojima se želi postići planirana konkurentnost. Najbolji primjer uporabe poslovne strategije obuhvaća inovativnost u pogledu



proizvoda ili usluge, ulaskom na neko novo tržište ili pak samom poslovnom pokretljivošću. (Meler, M. 2005.) Funkcionalna strategija označava sve poslovne strategije koje se odnose na pojedine poslovne funkcije neke organizacije. Tu se nalazi marketinška strategija. Njome se teži k ostvarenju marketinških ciljeva, s tim da je i u skladu sa ciljevima kompletne organizacije. Marketinška strategija ima glavno obilježje, a to je da je dugoročnog karaktera.

Tri su vrlo poznate vrste marketinških strategija. One su nediferenciranog marketinga, diferenciranog marketinga i koncentriranog marketinga. (Meler, M. 2005.) Diferencijacijske strategije imaju različite varijetete. One se mogu odnositi na superiornu izvedbu, stil i dizajn, raznolikost izvedbe, biti prvi kad je u pitanju inovacija proizvoda, luksuznost proizvoda ili usluge, prepoznatljivost marke, savršenstvo usluge, velika kvaliteta i kvantiteta proizvoda, te postojanost praktičnosti pri uporabi. (Meler, M. 2005.)

Jedna od mogućih strategija pri odabiru može biti i brzina. To znači da se mora biti brži nego postojeća konkurencija. Brzina je dio turbomarketinga. Uz pomoć turbomarketinga stvara se prednost u odnosu na konkurenciju. Koristi se što veća brzina ulaska na tržište, kako bi se pokupilo samo vrhnje na tržištu. (Meler, M. 2005.)

Kod same odluke o izboru marketinške strategije kojima će se neka organizacija koristiti potrebno je proći pet uobičajenih faza. To su identificiranje strategije, oblikovanje strategije i stvaranje alternative, prosuđivanje strategije, provedba strategije i peta faza je strateški plan. (Meler, M. 2005.)

Primjer dobre uporabe marketinške strategije pri plasmanu novog proizvoda vidi se kod tvrtke Plurato d.o.o. Tvrtka se bavi građevinom, IT, robotikom i turizmom. Tvrtka je

željela na tržište plasirati letjelice pod nazivom PLURATO SKY. Pri tome je koristila svu raspoloživu suvremenu tehnologiju. Potencijalni kupci su grupirani u tri skupine. Prvu skupinu čine poslovni korisnici, zatim organizatori različitih događanja i individualni korisnici. Zatim su definirane prednosti i mane korištenja takve



letjelice. Osnovna funkcija tog proizvoda bila bi promocija tvrtke. Proizvod bi se po potrebi i iznajmljivao. Distribucija bi bila izravna, bez upotrebe posrednika. Predstavnik bi izabrao mjesta prezentacije proizvoda za potencijalne kupce. Za cilj je postavljeno da u prvih pola godine što više potencijalnih korisnika sazna za proizvod, bilo pomoću izravnog marketinga, na raznim sajmovima i slično, ili pak putem društvenih mreža. <https://repozitorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst%3A900/datastream/PDF/view>, pristupljeno 12. listopada 2021.

#### **4. MARKETING U MUZEJIMA**

Pretpostavlja se da se marketing u muzejima pojavio tek u dvadesetom stoljeću. To je bilo u Sjedinjenim Američkim Državama. Točnije šezdesetih godina dvadesetog stoljeća javlja se potreba za muzejskim marketingom, a s tim u vezi i razvoj specifičnog oblika marketinga. Dodatno je doprinijelo razvoju ove vrste marketinga razvoj medija, televizije, interneta i slično. Ta nova vrsta marketinga je kulturalni marketing s naglaskom na muzej.

Posebnu ulogu kod kulturalnog marketinga odigrao je Public commitent. On se smatra javnom obvezom. Tada muzeji sve više pažnje poklanjaju marketingu, a publika postaje njihovo središte pozornosti. Kao rezultat svega navedenog dolazi do putujućih izložbi. Takva vrsta izložbi tog doba se smatrala revolucionarnom idejom i odličnim marketingom za muzeje. Aktivnost kao takva vrlo brzo je postala matičnom aktivnošću muzeja. Izložbe su napuštale muzeje i ulazile u neka nova okruženja, a sve zajedno s publikom. Kako izložbe odlaze u javnost sam muzejski postav postaje jedna vrsta marketinga. U tim trenucima počinju se javljati i prvi angažmani specijaliziranih tvrtki za odnose s javnošću. <https://repozitorij.aukos.unios.hr/islandora/object/aukos%3A133/datastream/PDF/view>, pristupljeno 13. listopada 2021.





Godine 2008. organizirana je putujuća izložba svjetskih razmjera. Riječ je o Tutankamonovoj izložbi koja je obišla neke svjetske gradove. Među njima bio je i Beč. U bečkom muzeju Völkerskunde izložba je bila organizirana pod nazivom „Tutankamon i zlatno doba faraona“. Kao faraon umro je pod vrlo misterioznim okolnostima. U dvadesetim godinama prošloga stoljeća u njegovoj grobnici pronađeno je pozamašno bogatstvo.

Kao centar ili središte izložbe stavljena je jako velika skulptura. Ta skulptura simbolizira samog kralja u svojoj mladosti. Neki stručnjaci pretpostavljaju da je upravo takva statua krasila njegov hram. Na izložbi su bile prikazane i neke posmrtno statue. One su štatile faraona od mogućnosti da u zagrobnom životu treba raditi. Za Tutankamonov posmrtni život bile su izrađene posebne sandale, i one su bile dio putujuće izložbe. Izložba je vjerno prikazala Tutankamona i to do te mjere da su bili izloženi i maleni sanduci u kojima su se nalazili njegovi mumificirani organi. Svojim sjajem i ljepotom se isticala izložena maska Psusennesa. To je zlatna pogrebna maska. Ukrašena je kobrama koje izlaze iz brade i na taj način simboliziraju kraljevski položaj. <http://metro-portal.hr/tutankamonove-sandale-stigle-do-beca/6579>, pristupljeno 13. listopada 2021.

S vremenom kako se muzejski marketing razvija, u njegov rad se uključuju i osobe visoke stručne spreme, a time marketinško oglašavanje postaje profesionalnije. Sam postav muzeja postaje načinom oglašavanja. Sedamdesetih godina prošlog stoljeća osnovan je Međunarodni komitet za odnose s javnošću. Tako se postupno razvija i širi muzejski marketing. Glavna osobina takve vrste marketinga je postala porast korisnika i usmjerenost prema njima, te educiranje javnosti. S takvom osobinom osamdesetih godina marketing se sve više okreće prirodi svoje djelatnosti. Svoj najveći procvat doživljava u devedesetima. Tada dolazi do modernizacije i uporabe najnovijih tehnologija. Samim tim tradicionalni marketing je zamijenjen modernijim. Moderni marketing u svoj fokus stavlja posjetitelje i za cilj ima usmjeravanje prema aktivnostima koje posjetitelji žele doživjeti.

Koliko je bitan marketing u muzejima govore i činjenice o njihovoj sve većoj popularnosti koja je svakim danom sve veća, kao i sve većem broju posjetitelja. Za razvoj marketinga u muzejima danas je potrebno zapošljavanje marketinških stručnjaka i dobra razrada marketinškog plana. Marketing u muzejima mora postojati jer ima važnu praktičnu korisnost. Marketing može svojim odličnim planom povećati prihode muzejima. Što se tiče same implementacije marketinga, ona se danas razlikuje od muzeja do muzeja. Muzeji koji su

razvili svoju marketinšku djelatnost postali su vrlo prepoznatljivi u javnosti i počeli su ostvarivati prihode na zavidnoj razini. Kad je riječ o Republici Hrvatskoj muzeji su pod gerencijom Ministarstva kulture. Njihova djelatnost je određena strateškim planom ministarstva. Ciljevi zbog kojih i postoje muzeji su razvoj vlastite djelatnosti i muzeja općenito. Nacionalnim planom se definiraju sve polazišne točke i svaka aktivnost unutar pojedinog muzeja.

<https://repositorij.aukos.unios.hr/islandora/object/aukos%3A133/datastream/PDF/view>, pristupljeno 14. listopada 2021.

Dobar primjer marketinga u praksi je svakako Kuća istarskog maslinovog ulja. Ta kuća je pretvorena u muzej i uz pomoć marketinga postala poznata nadaleko. Ona je privatna kuća. Isključivo se financira od posjetitelja. Sama priča o istarskom maslinarstvu je doživjela uspjeh i postala prepoznatljiva javnosti.



<https://novac.jutarnji.hr/novac/aktualno/medunarodno-poznat-muzej-i-dobitnik-mnogih-nagrada-zatvara-svoja-vrata-10459375>, pristupljeno 14. listopada 2021.

#### **4.1. Posebnosti marketinga u muzejima**

Muzej spada u neprofitne organizacije. To je pravna osoba. Osniva se u službi društva. Kao takav on čuva, istražuje, skuplja i izlaže materijalna ali i nematerijalna dobra. Sam zadatak muzeja je vrlo složen i vezan uz muzejsku građu, zbirke, dokumentacije, lokalitete i nalazišta.

Dvije su osnovne vrste muzeja. To su javni i privatni muzeji. Javni muzeji su neprofitne pravne osobe. Njihovi osnivači mogu biti Republika Hrvatska, jedinice lokalne i regionalne samouprave. Javni muzeji su i oni muzeji čiji su većinski vlasnici Republika Hrvatska i jedinice lokalne i regionalne samouprave. Privatne muzeje osniva neka druga pravna osoba, a osnivač privatnih muzeja može biti i fizička osoba. Tako se može govoriti o privatnim muzejima vjerskih zajednica, muzejima raznih zajednica ili pak eko muzejima.

Suvremenim shvaćanjem muzeja, muzeji dobivaju na važnosti i dolazi se do spoznaje o bitnosti marketinga u njihovoj djelatnosti. Niti jedan muzej nije otporan na utjecaj konkurencije. Oni se moraju istaknuti svojom ponudom. Vrijeme koje će neki posjetitelj provesti u muzeju ovisi isključivo o zanimljivosti i bogatstvu ponude koja mu se nudi. Svrha



je iskoristiti sve marketinške alate kako bi se privuklo što više posjetitelja. Dvije su osnovne vrijednosti muzeja pod marketinškim utjecajem. To su institucija muzeja i njegova uloga u društvu. To se još i naziva marketingom odnosa. Ova vrsta marketinga u muzejima uvjetovana je trima utjecajima. Prvi utjecaj čine korisnici. Njihova

očekivanja utječu izravno na ponudu, usluge i sam sadržaj muzeja. Drugi utjecaj je društvo. Ono želi da muzej zadrži javnost svoje usluge i obrazovanja. Samo društvo utječe na kompletan društveni odaziv i uvjetuje različitost. Treći utjecaj čine razni konkurentski pritisci sa svih strana. Takvi pritisci za posljedicu imaju razvoj stalne potpore. Pošto muzeji za cilj imaju zadovoljenje potreba svojih posjetitelja, potrebno je da dobro razrade marketinške planove i obvezno isplaniraju marketinški miks.

Prvi element marketinškog miksa je proizvod. U muzeju je to izložba, radionica, manifestacija, suveniri, programi i razna predavanja. Za svaki od njih potrebno je ponaosob izraditi marketinški miks. U muzejskom marketingu uvijek je riječ o jedinstvenom konceptu produkata. On obuhvaća temeljni proizvod, stvarni i prošireni proizvod. Pod temeljnim proizvodom se podrazumijeva korist koju potrošač traži. Stvarni proizvod predstavlja značajke same institucije muzeja i njegova ponuda. Prošireni proizvodi čine dodatne koristi, kao što su članstva i slično. Osim proizvoda muzeji nude i usluge. Njima se pružaju razna iskustva, zabave i drugo. Kao dio sadržaja muzeji mogu ubaciti predstavljanja knjiga, audiovizualne aktivnosti i razna druga događanja nevezano za njihovu osnovnu djelatnost. Takav pristup daje im svima mogućnost privlačenja nove publike i bogaćenje svog sadržaja.

Drugi element marketinškog miksa je cijena. Ona treba biti stvarna i prihvatljiva. Cijena se može shvatiti kao razmjena između potrošača i muzeja. Ona predstavlja dobar prihod muzejima. Kao primjer dobre muzejske politike vođenja cijena mogu se navesti popusti koje muzeji nude grupnim posjetama ili popuste za studente, umirovljenike i drugo. Neki muzeji imaju posebni cjenik vikendom, a neki pak besplatan ulaz za vrijeme nekih događanja.

Odlično osmišljena i realizirana manifestacija je Zvonimirovi dani, a koja se odigrava svake godine u lipnju na kninskoj tvrđavi, te je za posjetitelje besplatna. Stare igre, zanati, radionice i slično, sve oživi u punom sjaju. Prvih dana bilo je riječ o samo dvije viteške skupine koje su nastupale na pozornici



tvrđave i nekoliko radionica starih zanata. Danas je riječ o sto dvadeset izvođača što kazališnih, plesnih, viteških skupina i ostalo. Uspostavljena je suradnja na međunarodnom nivou, primjerice s Mađarskom ili Bosnom i Hercegovinom. Među zanatima koji ožive u to vrijeme posebno se ističu streličarstvo, mačevanje, škola glagoljice, kovanje novca i kuharstvo po starinskim recepturama.

<https://sibenski.slobodnadalmacija.hr/sibenik/vijesti/zupanja/grad-knin-u-kojem-u-21-stoljecu-svaki-sesti-stanovnik-prima-socijalnu-pomoc-koji-se-bori-s-nezaposlenosc-i-iseljavanjem-takvih-problema-nema-povratkom-u-vrijeme-kralja-zvonimira-foto-491058>, pristupljeno 14. listopada 2021.

Treći element muzejskog marketinškog miksa je promocija. Sama promocija usmjerena je k pozivu na određenu društvenu korisnost. Njoj nije cilj ostvarivanje prihoda. Osnovni promidžbeni alati kojima muzeji raspolažu su letci, plakati, te video i radio spotovi, zatim brošure, magazini i e-mailovi. U novije vrijeme sve češće se koriste društvenim mrežama, poput facebooka, instagrama i slično. Muzeji posebno promidžbama ističu određene izložbe. Kad se žele promovirati neki posebni obilasci najčešće se koristi direktni marketing. Muzeji su u nekim primjerima skloni korištenju i nekonvencionalnih načina promocije, kao što su ulične performanse, oslikavanje pločnika, instalacije umjetničkih djela i drugo.

<https://repositorij.aukos.unios.hr/islandora/object/aukos%3A133/datastream/PDF/view>, pristupljeno 14. listopada 2021.

Kao primjer nekonvencionalnog marketinga može se navesti izložba radova Julija Knifera imena „Bez kompromisa“, u Osijeku. Sjeverno pročelje zgrade je oslikano u obliku meandra. To je ujedno prepoznatljiv znak navedenog umjetnika. (M.M. Na pročelju „Ljepotice“ oslikan mural u obliku meandra Julija Knifera.



[http://www.osijek031.com/osijek.php?topic\\_id=57363](http://www.osijek031.com/osijek.php?topic_id=57363), pristupljeno 14. listopada 2021.

Četvrti element marketinškog miksa je distribucija. Kod distribucije vrlo je bitan način kojim ponuditi proizvod ili uslugu. Ona nije u velikoj mjeri razvijena kod muzeja. Kao posljednja, ali ne i manje bitna stavka muzejskog marketinškog miksa, su zaposlenici. Za uspješno funkcioniranje cjelokupnog muzeja potrebno je kadrovanje provesti na osnovu kvalifikacija koje zaposlenici posjeduju. Kao motivator može se koristiti unutarnji marketing.

Zapošljavanjem stručnjaka za marketing može se poboljšati i obogatiti cjelokupna djelatnost muzeja. Bitnost marketinškog stručnjaka ogleda se kroz sve aspekte djelovanja. Odnosi s javnošću koje svi muzeji održavaju su unaprijed uređeni. Kontinuirano obavještavanje se vrši prema korisnicima i zaposlenicima. Većina muzeja ima poseban odjel za odnose s javnošću. On je odvojen od marketinškog odjela.

Kako bi muzeji uspjeli u vlastitoj naumi potreban je dobro razrađen marketinški plan, a koji će biti obogaćen prihvatljivim strategijama. O prihvatljivoj strategiji će u prvom redu ovisiti uspjeh promidžbe. Kako bi se što lakše realizirali marketinški planovi, a kroz njegove strategije, potrebno je koristiti taktički marketing. Sam taktički marketing sastoji se od raznih alata i vještina kojima će se postići realizacija planova. Upravo zbog toga vrlo bitnu ulogu ima razvijanje potrebnog stručnog kadra. <https://repozitorij.aukos.unios.hr/islandora/object/aukos%3A133/datastream/PDF/view>, pristupljeno 14. listopada 2021.



Zagrebački muzej iluzija je vođen odlično isplaniranom i realiziranom strategijom, te se može navesti kao dobar primjer iz prakse. Kao ideja otputovao je u svijet, poput Zadra, Ljubljane, Beča, Dubaja, Atene i mnogih drugih gradova. Među bogatom ponudom koju muzej nudi ističe se stol klonova, soba boja, tunnel beskonačnosti i još mnoštvo toga. <https://www.poslovni-savjetnik.com/pauza/novo-ruho-zagrebackog-muzeja-iluzija>, 14. listopada 2021.

## 5. MUZEJ SUVREMENE UMJETNOSTI

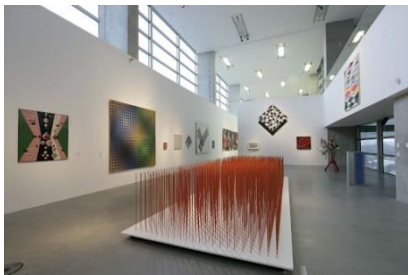
U zagrebačkom naselju Središću nalazi se Muzej suvremene umjetnosti. Svoja vrata posjetiteljima je otvorio 2009. godine. Još davne 1954. godine osnovana je Gradska galerija suvremene umjetnosti. Ona se smatra temeljem nastanka Muzeja suvremene umjetnosti.

Galerija je osnovana sa svrhom arhiviranja i prikupljanja, ali i promoviranja suvremene umjetnosti. Tih pedesetih godina prvi muzej je osim navedene galerije imao i Centar za fotografiju, film, televiziju i knjižnicu. Tadašnji muzej nikad nije imao stalni postav. Razlog tome leži u činjenici nedostatka prostora dovoljne veličine. Mjesto na kojem se nalazio Muzej bilo je palača Kulmer. Godine 1998. navedeni muzej se seli na današnju adresu u Novom Zagrebu.



Seoba Muzeja suvremene umjetnosti za posljedicu je imala samo preko 3000m<sup>2</sup> prostora za stalni postav. Povremene i retrospektivne izložbe smještene su u 1500m<sup>2</sup>. Kako bi istaknuo značajke suvremene umjetnosti, a samim tim i ciljeve svoga postojanja muzej u prostorije stalnog postava smješta Zbirku u pokretu. S navedenom zbirkom postiglo se naglašavanje promjenjivosti, nestabilnosti, turbulentnosti i svih osobina današnjice, odnosno suvremenosti. Među značajniju koncepciju Muzeja osim navedene zbirke mogu se ubrojiti još neke, poput „Umjetnost kao život“, „Projekt i sudbina“, „Riječ i slike“ i mnoge druge. [https://hr.wikipedia.org/wiki/Muzej\\_suvremene\\_umjetnosti\\_u\\_Zagrebu](https://hr.wikipedia.org/wiki/Muzej_suvremene_umjetnosti_u_Zagrebu), pristupljeno 18. listopada 2021.

Kao sastavni dio Muzeja osim stalnog i povremenog postava, tu su knjižnica, multimedijalna dvorana, knjižara, VIP salon, ugostiteljski objekt, te pedagoška dvorana. On svojim posjetiteljima nudi i apartman i uslugu stručnih kustosa. Jako puno se unutar objekta organiziraju razna događanja i edukativni programi. Među bogatstvom kojeg nudi posjetiteljima ističu se razne likovne radionice, predavanja, okrugli stolovi i mnogo toga drugog.

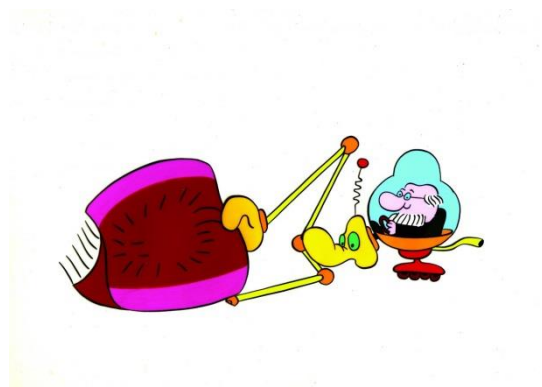


Za sam postav Muzeja može se reći da ima preko dvanaest tisuća djela. Sama djela odnose se na razna područja umjetnosti, pa se tu može reći da je riječ o slikarstvu, kiparstvu, grafici, fotografiji, Internet artu, filmovima, i drugo. Za arhiv fotografija najvažnijim se smatraju djela Toše Dapca. Rad u novom postavu, a kojim su ujedno povezane sve etaže sjevernog krila zgrade, je najpoznatiji, a riječ je o Dvostrukom toboganu Carstena Höllera. Taj rad se smatra najpoznatijim djelom u Muzeju

[https://hr.wikipedia.org/wiki/Muzej\\_suvremene\\_umjetnosti\\_u\\_Zagrebu](https://hr.wikipedia.org/wiki/Muzej_suvremene_umjetnosti_u_Zagrebu), pristupljeno 18. listopada 2021.

Jedna od vrlo značajnih izložbi, a koje su bile u siječnju 2021. godine, svakako je multimedijalna izložba „Od imaginacije do animacije: šest desetljeća Zagreb filma“. Navedena multimedijalna izložba nastala je kao produkt slavni umjetničkih ostvarenja, a koja su dio ove institucije i to od samog njezinog začetka rada. To se odnosi na oko dvije tisuće animiranih, dokumentarnih, edukativnih i igranih filmova, ali i reklamnih spotova. Dio svega toga je i Zagrebačka škola crtanog filma. Za svoj rad ima oko petsto dobivenih nagrada, a među njima ističe se nagrada Oscar za najbolji animirani film naziva Surogat i autora Dušana Vukotića. Izložba je svoje posjetitelje vjerno i dostojanstveno vodila kroz bogatu prošlost crtanog filma. <http://www.msu.hr/dogadanja/od-imaginacije-do-animacije-izložba/333.html>, pristupljeno 19. listopada 2021.

Među brojnim animiranim filmovima, svakako se ističe Baltazar. On se smatra jednom od serija Zagreb filma namijenjenoj djeci i odraslima. Sam crtani film sastojao se od četiri serije. Svaki animirani film unutar serije trajao je desetak minuta. Ciljna skupina kojoj je namijenjena su djeca od četiri do devet godina. Na kraju svakog animiranog filma nalazi se poruka koja se može izvući kao zaključak. Tako koncipirana serija crtića našla je odjeka i među odraslima. To je samo jedan u nizu uspjeha s kojima se možemo pohvaliti. A svrha njegovog spominjanja je svakako prisjećanje na postignute uspjehe. Kod starije generacije, a naročito one rođenih u osamdesetima, navedeni animirani film doživio je odjek, da još i danas pričaju o njemu. Procvatom novih tehnologija i uz pomoć dobro isplaniranog marketinga, Baltazar je našao svoje prebivalište u Muzeju suvremene umjetnosti.



<https://www.medijskapismenost.hr/profesoru-baltazaru-zasto-ga-vole-djeca-odrasli/>, pristupljeno 19.10.2021.

## 5.1. Odjel marketinga

Muzej suvremene umjetnosti za svrhu ima promociju djela suvremene umjetnosti, kako domaće tako i strane. Cjelokupna građa koju Muzej promovira i čuva je iz dvadesetog stoljeća. Njegova koncepcija podržava otvorenost prema svim budućim novostima u području umjetnosti.

Sam Muzej smatra se mjestom za širenje i čuvanje kultura svijeta, te kao takav može se nazvati i interdisciplinarnim središtem. Mnogi ga čak nazivaju i bankom suvremenog doba. Izdizanjem suvremene kulturne vrijednosti na nacionalnu razinu, Muzej stvara temelje za međunarodni ugled. Zbog toga svega on mora javno djelovati i uvijek biti u kontaktu s korisnicima. <https://hrcak.srce.hr/144561>, pristupljeno 18. listopada 2021.

Muzej u svom djelokrugu ima posebno organiziran odjel za marketing. Poseban naglasak



takvog odjela stavljen je na održavanje i unapređivanje muzeja. Tako definirana misija se odnosi na kulturni i društveni dio muzeja. Njegov je zadatak i brendiranje i tržišno pozicioniranje Muzeja. Muzej suvremene umjetnosti želi postati prepoznatljiv na karti i mapi. Među mnogim aktivnostima odjela za marketing muzeja u najznačajnije se ubrajaju kulturni management, fundraising, stvaranje novih korisnika, business to business

kommunikacija, istraživanja kulturnog tržišta i online i tradicionalna prodaja. Kako bi udovoljio svim željama svojih poslovnih i fizičkih korisnika Muzej nudi high end marketinšku i prodajnu uslugu.

Aktivnosti kao što su produkcija i koprodukcija konferencija, promocija i slično ubrajaju se u glavne aktivnosti odjela za marketing. Sam muzej radi puno na bogaćenju vlastitog sadržaja. Tu se ističu tematska, poslovna i umjetnička predavanja i workshopovi, cross-promocija, s vrlo bitnim partnerima ulazak u co-branding, i još mnoštvo toga. Kao što se može uvidjeti, Muzej svakodnevno prati trendove i ulaže u svoju djelatnost. Marketing koristi i na tradicionalan način, primjerice suradnja s novinama Jutarnji list, Večernji list i slično, s radio postajama i nekim televizijskim postajama. Od suvremenih tehnika digitalnog marketinga u uporabi je gotovo sve, od prisutnosti na društvenim mrežama pa sve do imanja vlastite Internet lokacije. <http://www.msu.hr/stranice/odjel-marketinga/54.html>, 18. listopada 2021.



## 5.2. E-marketing

Što se tiče e-marketinga i njegovih rezultata najbolje je opisati ih na primjeru. Kad je riječ o uporabi suvremene tehnologije onda svakako treba spomenuti program pod nazivom #MSUonStop i posebno organiziranu Noć muzeja 2021. godine.

Program #MSUonStop nastao je u suradnji s kinom Metropolis i mrežom MBU. Uz pomoć suvremene tehnologije, pokrenut je virtualni program. Putem raznih društvenih mreža, kao što su facebook, instagram, pa čak i youtube, mogu se pratiti događanja u Muzeju. Suradnja koja je sklopljena, za rezultat je imala učvršćivanje marketinške pozicije Muzeja. Tako dobra organizacija i suradnja je dala mogućnost online gledanja raznih filmova, a koji se smatraju najboljim djelima



Pratite  
**#MSUonStop**  
jer umjetnost dolazi vama

suvremene umjetnosti, puna tri mjeseca. Na isti način predstavljene su neke zbirke, knjige i još mnogo toga. Čak je dana mogućnost razgledavanja nekih muzejskih djela. <https://www.vecernji.hr/kultura/msu-virtualno-donosi-najbolje-od-suvremene-umjetnosti-1392404>, pristupljeno 18. listopada 2021.

U 2021.-oj godini uz pomoć e-marketinga organizirana je 16. Noć muzeja. Trajala je dugo u noć i sve je bilo organizirano online. Cijela manifestacija počela se organizirati na nacionalnom nivou još prije šesnaest godina. Prve godine je manifestacija bila kao pilot projekt u kojem su sudjelovali šest zagrebačkih muzeja. Danas gotovo da i ne postoji muzej koji nije dio te manifestacije. Tema ove godine bila je zadaće muzeja u uvjetima krize. Navedenoj manifestaciji, a koja se održava točno određen dan u godini i muzeji tada otvaraju svoja vrata posjetiteljima besplatno i to dugo u noć, bio je pridružen i Muzej suvremenih umjetnosti. <https://www.journal.hr/lifestyle/kultura/umjetnost-i-dizajn/noc-muzeja-2021-online-muzej-suvremene-umjetnosti/>, pristupljeno 19. listopada 2021.



Medijski popraćen i dobro marketinški predstavljen, jedan je od najpoznatijih projekata Muzeja suvremene umjetnosti. Riječ je o toboganu dužine sedamnaest metara, a koji je nastao po uzoru na londonski muzej. Posjetiteljima je omogućen spust tim toboganom. Sam tobogan se isprepleće poput neke skulpture i obuhvaća visinu tri kata zgrade Muzeja. Svrha tobogana je simuliranje bujice emocija kod posjetitelja. Osim zagrebačkog

Muzeja suvremene umjetnosti takav projekt tobogan postavljen je na još sedam lokacija. To su Berlin, New York, Helsinki, London, Milano i Boston. Kao jedan od najpoznatijih u svijetu i jako zanimljiv tobogan, je napravljen za Miucciju Prada u Milanu. On spaja njezin automobil s uredom. <https://www.jutarnji.hr/kultura/art/tko-ce-bit-toliko-hrabar-da-se-spusti-toboganom-od-sedamnaest-metara-2828987>, 19. listopada 2021.

## 6. ZAKLJUČAK

Neprofitne organizacije su pravne osobe. Među mnogim vrstama mogu se nabrojati razne udruge, zaklade, kulturne institucije, umjetničke institucije i drugo. Sve one postoje sa svrhom zadovoljenja potreba svojih korisnika. Njihov marketing je u službi ostvarivanja neke društvene koristi. Iako nisu orijentirane na ostvarivanje profita mogu ga ostvarivati. U Republici Hrvatskoj postoji ih nekoliko tisuća.

Kako bi ostvarile ciljeve svoga postojanja koriste se svim raspoloživim alatima, što uključuje i dobro razrađene marketinške aktivnosti. Marketing im je jedno od glavnih „oruđa“. Imaju i odlično razvijene odnose s javnošću. Sve zajedno im služi za privlačenje donatora i potrebnih sredstava. Uporaba društvenih mreža, poput facebooka, instgrama i slično, svakodnevnica im je. Danas je sve češće u uporabi i skupno financiranje.

Marketing u kulturi i umjetnosti je vrlo specifičan. Njegova uloga je usmjerena prema jednom ili čak više, a ponekad je riječ i o cijeloj skupini korisnika. Kako profit nije cilj i sam marketinški miks je drugačiji. Jedno od specifičnosti svakako je postojanje temeljnog, stvarnog i proširenog proizvoda. Proizvodi i usluge koji se nude zadovoljavaju neku drugu vrstu potreba korisnika, primjerice želja za kulturnim bogaćenjem samog sebe.

Marketing u muzejima se javlja dosta kasno. Muzeji tek u dvadesetim godinama prošlog stoljeća shvaćaju prednosti uporabe marketinga i okreću se javnosti. Odličan primjer su putujuće izložbe s kojima su muzeji putovali među pukom, a suvremeni primjer putujuće izložbe, svakako je Tutankamonova izložba. Danas muzeji zapošljavaju niz visoko obrazovanih stručnjaka, od kustosa do marketinških stručnjaka. Neki Muzeji imaju čak u okviru svoje djelatnosti i odjele za marketing. U tim odjelima rade stručnjaci zaduženi za odnose s javnošću, promociju i marketing, i to kod svakog pojedinog muzeja.

Kao izvanredan primjer iz prakse može se navesti Muzej suvremenih umjetnosti. On je svoje marketinške aktivnosti isplanirao, razradio i realizirao do sitnih pojedinosti. Upravo zbog toga se i može pohvaliti nizom ostvarenih projekata. Njegovi projekti odjekuju u javnosti i dobro su popraćeni raznim vrstama medija. Primjerice to je spuštajući tobogan koji je sastavni dio Muzeja i dan danas. A meni se posebno dojmila izložba animiranih filmova održana ove godine.

## LITERATURA

### a) knjige

1. Kotler, Philip. 2006. Osnove marketinga. MATE. Zagreb
2. Meler, Marcel. 2005. Osnove marketinga. Grafika d.o.o. Osijek
3. Radalj, Miro. 2018. Odnosi s javnošću u neprofitnim organizacijama. Hrvatska sveučilišna naknada. Hrvatska udruga za odnose s javnošću. Zagreb

### b) časopisi

1. Faletar, Sanjica; 2002. Volonteri u muzejima. Informatica museologica.33.1-2

### c) mrežna i elektronička vrela

1. Bagavac, Kristina. Marketing strategija uvođenja novog proizvoda „PLURATO d.o.o.“. Split  
<https://repozitorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst%3A900/datastream/PDF/view>  
(pristupljeno 12. listopada 2021.)
2. Ban, Barbara. Međunarodno poznat muzej i dobitnik mnogih nagrada zatvara svoja vrata. Zagreb <https://novac.jutarnji.hr/novac/aktualno/medunarodno-poznat-muzej-i-dobitnik-mnogih-nagrada-zatvara-svoja-vrata-10459375> (pristupljeno 14. listopada 2021.)
3. Bangs, Jr., H., David: Marketing plan template. SAD  
<http://www.quickmba.com/marketing/plan/> (pristupljeno 07. listopada 2021.)
4. Bautović, Katarina. Vještine prikupljanja sredstava za financiranje projekata u zajednici. Zagreb  
<https://repozitorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst:2759/datastream/PDF/download> (pristupljeno 05. listopada 2021.)
5. Becz, Dorottya; Mađarska, Metro. Tutankamonove sandale stigle do Beča. Zagreb  
<http://metro-portal.hr/tutankamonove-sandale-stigle-do-beca/6579> (pristupljeno 13. listopada 2021.)
6. Benedik, Gabrijela. Računovodstvo neprofitnih organizacija. Zagreb  
<https://repozitorij.efzg.unizg.hr/islandora/object/efzg%3A5620/datastream/PDF/view> (pristupljeno 04. listopada.2021.)

7. Bezek, Tanja. Marketing u kulturi. Zagreb <https://dokumen.tips/documents/marketing-u-kulturi-kit-skripta.html> (pristupljeno 07. listopada 2021.)
8. Čizmić, Martina. Hrvatski prirodoslovni muzej dobiva novo ruho: 69 milijuna kuna vrijedan projekt rekonstrukcije i modernizacije postava trebao bi biti gotov 2023. Zagreb <https://zimo.dnevnik.hr/clanak/hrvatski-prirodoslovni-muzej-dobiva-novo-ruho-69-milijuna-kuna-vrijedan-projekt-rekonstrukcije-i-modernizacije-postava-trebao-bi-bit-gotov-2023---646130.html> (pristupljeno 07. listopada 2021.)
9. Dukavac, Josip. Marketing u muzejima. Osijek <https://repozitorij.aukos.unios.hr/islandora/object/aukos%3A133/datastream/PDF/view> (pristupljeno 14. listopada 2021.)
10. Golomeić, Veronika. Marketing miks na primjeru tvrtke Ledo d.d. Šibenik <https://zir.nsk.hr/islandora/object/vus:1313> (pristupljeno 11. listopada 2021.)
11. Grgić, Ilijana: Marketinška komunikacija: Idealni primjeri pričanja priče. Zagreb <https://privredni.hr/marketinska-komunikacija-je-kljuc-uspjeha> (pristupljeno 10. listopada 2021.)
12. Hina. MSU virtualno donosi najbolje od suvremene umjetnosti. Zagreb <https://www.vecernji.hr/kultura/msu-virtualno-donosi-najbolje-od-suvremene-umjetnosti-1392404> (pristupljeno 18. listopada 2021.)
13. Hodak, Nikolina. Marketing u kulturi. Osijek <https://zir.nsk.hr/islandora/object/efos%3A3815/datastream/PDF/view> (pristupljeno 06. listopada 2021.)
14. Kiš, Patricia. Tko će biti toliko hrabar da se spusti toboganom od sedamnaest metara? 2009. Zagreb <https://www.jutarnji.hr/kultura/art/tko-ce-bit-toliko-hrabar-da-se-spusti-toboganom-od-sedamnaest-metara-2828987> (19. listopada 2021.)
15. Kivač, Karlo. Poslovanje neprofitnih organizacija. Koprivnica <https://repozitorij.unin.hr/islandora/object/unin%3A2957/datastream/PDF/view> (pristupljeno 02. listopada 2021.)
16. Krajnović, Aleksandra. Model for marketing management at cultural institutions in the city of Zadar. Zadar [https://www.researchgate.net/publication/287192657\\_Model\\_for\\_marketing\\_management\\_at\\_cultural\\_institutions\\_in\\_the\\_city\\_of\\_Zadar](https://www.researchgate.net/publication/287192657_Model_for_marketing_management_at_cultural_institutions_in_the_city_of_Zadar) (pristupljeno 06. listopada 2021.)

17. Lončar, Marija. Grad Knin u kojem u 21.stoljeću svaki šesti stanovnik prima socijalnu pomoć, koji se bori s nezaposlenošću i iseljavanjem, takvih problema nema povratkom u vrijeme kralja Zvonimira. Šibenik <https://sibenski.slobodnadalmacija.hr/sibenik/vijesti/zupanija/grad-knin-u-kojem-u-21-stoljecu-svaki-sesti-stanovnik-prima-socijalnu-pomoc-koji-se-bori-s-nezaposlenosc-i-iseljavanjem-takvih-problema-nema-povratkom-u-vrijeme-kralja-zvonimira-foto-491058> (14. listopada 2021.)
18. M.M. Na pročelju „Ljepotice“ oslikan mural u obliku meandra Julija Knifera. Osijek [http://www.osijek031.com/osijek.php?topic\\_id=57363](http://www.osijek031.com/osijek.php?topic_id=57363) (pristupljeno 14. listopada 2021.)
19. Muzej suvremene umjetnosti. Odjel marketinga. 2021. Zagreb <http://www.msu.hr/stranice/odjel-marketinga/54.html> (18. listopada 2021.)
20. Muzej suvremene umjetnosti. Od imaginacije do animacije: šest desetljeća Zagreb filma. Zagreb <http://www.msu.hr/dogadanja/od-imaginacije-do-animacije-izložba/333.html> (pristupljeno 19. listopada 2021.)
21. Muzej suvremene umjetnosti. 2021. Slobodna enciklopedija.Wikipedia [https://hr.wikipedia.org/wiki/Muzej\\_suvremene\\_umjetnosti\\_u\\_Zagrebu](https://hr.wikipedia.org/wiki/Muzej_suvremene_umjetnosti_u_Zagrebu) (pristupljeno 18. listopada 2021.)
22. Novo ruho zagrebačkog muzeja iluzija. Poslovni savjetnik. Zagreb <https://www.poslovni-savjetnik.com/pauza/novo-ruho-zagrebackog-muzeja-iluzija> (14. listopada 2021.)
23. Pokupec, Daša. Marketing neprofitnih organizacija na primjeru međunarodne organizacije mladih. Koprivnica <https://repozitorij.unin.hr/islandora/object/unin%3A1385/datastream/PDF/view> (pristupljeno 05.listopada.2021.)
24. Rešić, Jasna. 2017. Sve o profesoru Baltazaru. Zagreb <https://www.medijskapismenost.hr/profesoru-baltazaru-zasto-ga-vole-djeca-odrasli/> (pristupljeno 19.10.2021.)
25. Slukan, Ivana. Kreativno brendiranje i financiranje muzeja. Osijek <https://repozitorij.aukos.unios.hr/islandora/object/aukos%3A398/datastream/PDF/view> (pristupljeno 06. listopada 2021.)
26. Topločić, Ana-Marija. MSU priprema digitalnu noć muzeja. 2021. Zagreb <https://www.journal.hr/lifestyle/kultura/umjetnost-i-dizajn/noc-muzeja-2021-online-muzej-suvremene-umjetnosti/> (pristupljeno 19. listopada 2021.)

27. Uremić, Ivan: Primjena marketinga u neprofitnim organizacijama. Osijek <https://repositorij.fazos.hr/islandora/object/pfos%3A1910/datastream/PDF/view>  
(pristupljeno 10. listopada 2021.)
28. Zašto Muzej suvremene umjetnosti? Portal hrvatskih znanstvenih i stručnih radova. 1993. Informatica museologica1-4 <https://hrcak.srce.hr/144561>  
(pristupljeno 18. listopada 2021.)

## POPIS SLIKA

1. Način funkcioniranja neprofitne organizacije, preuzeto sa <https://www.businessnewsdaily.com/8182-unique-nonprofit-organizations.html> , 03.10.2021.
2. Primjer donacije, preuzeto sa <https://depositphotos.com/207546774/stock-illustration-charity-color-icons-set-donate.html> , 03.10.2021.
3. Dionici, preuzeto sa <https://www.seekpng.com/ima/u2t4u2w7q8i1r5w7/> , 07.10.2021.
4. Primjer rada neprofitnih organizacija, preuzeto sa <https://www.charitynavigator.org/index.cfm?bay=content.view&cpid=201> , 04.10.2021.
5. Primjer komunikacije neprofitnih organizacija, preuzeto sa <https://radlv.org/why-should-you-support-a-nonprofit-organization/> , 07.10.2021.
6. Djelokrug, preuzeto sa <https://www.aasw.asn.au/practitioner-resources/the-scope-of-social-work-practice> , 05.10.2021.
7. Donatori, preuzeto sa <https://www.indicdialogue.org/product/donate/> , 05.10.2021.
8. Neprofitni marketing, preuzeto sa <https://www.ionos.com/digitalguide/online-marketing/online-sales/nonprofit-marketing-success-with-social-marketing/> , 04.10.2021.
9. Primjer marketinga, preuzeto sa <https://www.garyvaynerchuk.com/nonprofit-marketing-the-same-rules-apply/> , 05.10.2021.
10. Odnosi s javnošću, preuzeto sa [https://pvzg.hr/wp-content/uploads/2018/08/Odnosi\\_s\\_javnoscju.pdf](https://pvzg.hr/wp-content/uploads/2018/08/Odnosi_s_javnoscju.pdf) , 05.10.2021.
11. Internet oglašavanje, preuzeto sa <https://donos.hr/web-usluge/internetsko-oglasavanje/>, 06.10.2021.
12. Umjetnost, preuzeto sa <https://poslovnipuls.com/2018/05/02/sto-je-to-guerilla-marketing/>, 06.10.2021.
13. Odnosi s javnošću kulturnih institucija, preuzeto sa <http://skarabatic.blogspot.com/2018/07/odnosi-s-javnoscju-u-bolnicama.html> , 06.10.2021.
14. City light Zadar, preuzeto sa <https://www.grad-zadar.hr/vijest/opce-vijesti-28/novi-informativni-totem-ispred-gkzd-6098.html> , 06.10.2021.
15. Hrvatski prirodoslovni muzej, preuzeto sa <https://zimo.dnevnik.hr/clanak/hrvatski-prirodoslovni-muzej-dobiva-novo-ruho-69-milijuna-kuna-vrijedan-projekt->



- [rekonstrukcije-i-modernizacije-postava-trebao-bi-bit-gotov-2023---646130.html](https://www.rekonstrukcije-i-modernizacije-postava-trebao-bi-bit-gotov-2023---646130.html) ,  
07.10.2021.
16. Marketinški plan, preuzeto sa <https://www.tradepressservices.com/marketing-plan-delivering-results/> , 07.10.2021.
17. Škola menadžmenta, preuzeto sa <https://www.mbacentral.org/top/fastest-online-mba-degree-programs/> , 07.10.2021.
18. Biovital, preuzeto sa <https://www.youtube.com/watch?v=PC6N-HfK9LY> ,  
10.10.2021.
19. Sirana Pag, preuzeto sa <https://www.zadarskilist.hr/clanci/07102019/paski-sir-krunski-dragulj-otoka-i-paske-sirane> , 10.10.2021.
20. Hijerarhija ciljeva, preuzeto sa  
<https://repozitorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst%3A647/datastream/PDF/view> ,  
10.10.2021.
21. 4P, preuzeto sa <https://www.allassignmenthelp.co.uk/blog/4ps/> , 11.10.2021.
22. Ledo d.d. marketing, preuzeto sa  
<https://www.facebook.com/ledo.medo.bih/posts/1083216218716284/> , 11.10.2021.
23. Primjer programa Zavičajnog muzeja, preuzeto sa  
<https://www.muih.hr/novosti/digitalna-16-noc-muzeja> , 11.10.2021.
24. Primjer marketinške strategije za izradu Internet lokacije, preuzeto  
<http://www.michaelspiro.com/the-importance-of-your-website-for-your-marketing-strategy/> , 12.10.2021.
25. Letjelica, preuzeto sa <https://www.poduzetnistvo.org/news/bespilotne-letjelice-i-roboti-sa-splitske-periferije> , 12.10.2021.
26. Tutankamon, preuzeto sa  
<https://www.krstarica.com/zabava/zanimljivosti/tutankamon-u-becu/> , 13.10.2021.
27. Kuća istarskog maslinovog ulja, preuzeto sa  
<https://novac.jutarnji.hr/novac/aktualno/medunarodno-poznat-muzej-i-dobitnik-mnogih-nagrada-zatvara-svoja-vrata-10459375> , 14.10.2021.
28. Primjer muzejske strategije uspješnosti, preuzeto sa  
<https://crowdriff.com/resources/blog/museum-marketing> , 14.10.2021.
29. Mimohod vitezova kralja Zvonimira, preuzeto sa  
<https://sibenski.slobodnadalmacija.hr/sibenik/vijesti/zupanija/grad-knin-u-kojem-u-21-stoljecu-svaki-sesti-stanovnik-prima-socijalnu-pomoc-koji-se-bori-s-nezaposlenosc>

[i-iseljavanjem-takvih-problema-nema-povratkom-u-vrijeme-kralja-zvonimira-foto-491058](#), 14.10.2014.

30. Meander Julija Knifera, preuzeto sa

[http://www.osijek031.com/osijek.php?topic\\_id=57363](http://www.osijek031.com/osijek.php?topic_id=57363), 14.10.2021.

31. Muzej suvremene umjetnosti, preuzeto sa

<https://www.jutarnji.hr/vijesti/hrvatska/msu-nema-novca-za-struju-i-grijanje-niti-isplatu-placa-2222564>, 18.10.2021.

32. Stalni postav Muzeja suvremene umjetnosti, preuzeto sa

<http://www.msu.hr/stranice/stalni-postav/2.html>, 18.10.2021.

33. Profesor Baltazar, preuzeto sa <http://www.msu.hr/dogadanja/od-imaginacije-do-animacije-izložba/333.html>, 19.10.2021.

34. Primjer marketinga muzeja suvremene umjetnosti, preuzeto sa

<https://www.tportal.hr/showtime/clanak/ljeto-u-msu-2021-multimedijски-program-muzeja-suvremene-umjetnosti-20210702>, 19.10.2021.

35. Tobogan, preuzeto sa <https://amcentar.hr/animacija-danas/>, 19.10.2021.