

# PRIMJENA MARKETINGA U DRUŠTVENOM SEKTORU

---

**Kvočić, Zlatan**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2016**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Polytechnic in Pozega / Veleučilište u Požegi**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:112:615526>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-31**



**VELEUČILIŠTE U POŽEGI**  
STUDIA SUPERIORA POSEGANA

*Repository / Repozitorij:*

[Repository of Polytechnic in Pozega - Polytechnic in Pozega Graduate Thesis Repository](#)



# VELEUČILIŠTE U POŽEGI



ZLATAN KVOČIĆ, 338

## PRIMJENA MARKETINGA U DRUŠTVENOM SEKTORU

**ZAVRŠNI RAD**

Požega, 2016. godine.

VELEUČILIŠTE U POŽEGI

DRUŠTVENI ODJEL

PREDDIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ TRGOVINA

PRIMJENA MARKETINGA U DRUŠTVENOM SEKTORU

ZAVRŠNI RAD

IZ KOLEGIJA OSNOVE MARKETINGA 2

MENTOR: dr. sc. Berislav Andrić

STUDENT: Zlatan Kvočić

Matični broj studenta: 338

Požega, 2016. godine

## SAŽETAK

Na primjeru projekta Noć kazališta, pokrenutom 2009. godine u Narodnom sveučilištu Dubrava, zagrebačkoj ustanovi u kulturi, razmatra se primjena i kontrola različitih plansko-strateških postupaka što prethode ili se provode tijekom marketinških aktivnosti u društvenom sektoru.

Prvotna francuska zamisao doživjela je hrvatsko ostvarenje. Ideja o interkulturnoj manifestaciji posvećenoj scensko-izvedbenim umjetnostima, nazvana Europska noć kazališta, u hrvatskoj inačici bez globalnog pridjeva, prošla je sve razvojne etape. Projekt je ostvaren, prerastao je u program s kulturnim proizvodom u konačnici. U zreloj dobi nije još dosegao razinu marke proizvoda.

Kako su već i prema određenim pouzdanim pokazateljima uočljivi prvi znaci opadanja, program treba preoblikovati, dodajući mu određene elemente trajnije privlačnosti, svrhovitosti i održivosti.

Ovo razmatranje usmjereno je i prema što široj javnoj dostupnosti i širenju primjera dobre prakse, nastale na kontinuiranom učenju i sustavnom planiranju. Pogotovo u sredinama koje ocijene da im može biti poticajno u rješavanju istih ili sličnih problema, za koje ne pronalaze djelotvorne odgovore.

## ABSTRACT

In the case of the project "Theatre Night", which was initiated in 2009 at the Dubrava People's University, which belongs to the Zagreb City Institution of culture and education, the application and control of various planning/strategic procedures was considered. These procedures precede or are carried out during marketing activities in the public sector.

The initial French idea experienced Croatian realisation. The idea of intercultural event which is dedicated to the theatrical performing arts, named the European Theatre Night, in the Croatian version without global "European" adjective, has passed all stages of development. The project was realised and has grown into a program which become cultural product. Project which is in mature stage has not reached the level of brand yet.

Since there are strong indicators that show the first signs of downturn, the program should be restructured, by introducing certain elements of long-term appeal, appropriateness and sustainability.

This analysis is also available to the general public for propagation of good practice which is based on continuous learning and systematic planning. Analysis could be useful particularly in the areas that are faced with the same or similar problems, where described experience could help them to find effective solutions to overcome them.

#### KLJUČNE RIJEČI

Marketing, društveni sektor, kultura, primjena, kulturni proizvod.

#### KEYWORDS

Marketing, public sector, culture, application, cultural product.

## SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
2. TEMELJNE ODREDNICE MARKETINGA.....	3
2.1. Gospodarski marketing.....	3
2.2. Društveni marketing .....	3
3. DRUŠTVENI MARKETING U SEKTORU KULTURE .....	4
3.1. Definicija pojma .....	4
3.2. Primjena i svrha .....	5
3.3. Posebnosti u pristupu.....	6
4. ORGANIZACIJSKI RAZVOJ USTANOVA U KULTURI – NARODNO SVEUČILIŠTE DUBRAVA .....	7
4.1. Narodno sveučilište Dubrava.....	7
4.2. Od ad hoc prema strateškom planiranju .....	8
5. PROJEKT NOĆ KAZALIŠTA – OD IDEJE DO KULTURNOG PROIZVODA.....	11
5.1. Prepoznate mogućnosti ideje .....	11
5.2. Izrada projekta .....	13
5.3. Strategija marketinga.....	21
5.4. Strategija odnosa s javnosti .....	25
5.5. Manifestacija kao kulturni proizvod.....	28
6. STRATEGIJSKE RAZVOJNE PERSPEKTIVE I ODRŽIVOST MANIFESTACIJE....	31
6.1. Partnerstva i umrežavanja.....	31
6.2. Nacionalna i međunarodna razina programa .....	32
6.3. Tehnološki iskoraci i konceptijski redizajn .....	33
7. ZAKLJUČAK .....	38

## 1. UVOD

Približno duže od pola stoljeća prošlo je otkako se počeo primjenjivati marketing u društvenom sektoru. To područje društvenih djelatnosti odnosi se na niz zasebnih, vrlo specifičnih oblika institucionalnog i pojedinačnog javnog djelovanja, primjerice u zdravstvu, obrazovanju, socijalnoj zaštiti, kulturi, politici. Oni su na različite načine okrenuti zadovoljavanju raznolikih društveno iskazanih interesa i potreba.

Ova općenita naznaka ishodište je daljnje sustavne raščlambe teme o primjeni marketinga u društvenom sektoru, na teorijskoj i znatno više praktičnoj razini.

Prihvatajući tezu o marketingu kao jednoj od najstarijih aktivnosti u povijesti čovječanstva, još tamo od razdoblja robne razmjene do pojave tržišta, kad se jasno sagledava i vrednuje njegov smisao i značaj, suočeni smo s dvojmom kako ga definirati. Podložan stalnim promjenama te brzim i djelotvornim odgovorima na zahtjeve iz šireg poslovnog okruženja i rastućeg utjecaja tehnologije u svim oblicima suvremenog poslovanja, bez obzira gdje ga primjenjivali u provedbi društvenih razvojnih planova u različitim djelatnostima, postaje sve više nezaobilazni čimbenik u ostvarenju postavljenih ciljeva.

Teorijske i nadasve razlike u primjeni između gospodarskog, profitnog i društvenog, neprofitnog marketinga, traže argumentaciju o stvarnim ciljevima i načinima kako da se oni ostvare. Predmet ovog istraživanja je organizacijska osposobljenost i strateški pristup u planiranju, oblikovanju, primjeni i kontroli tijekom marketinških aktivnosti u društvenom sektoru, području kulture, kroz razmatranje postignuća i neostvarenoga u praksi ustanove koja se izdvaja i prednjači u prihvaćanju i provedbi teorijskih promišljanja i praktične provjere i potvrde valjanosti prethodno stečenih saznanja. Kroz razmatranje na takvim postavkama ostvarenih postignuća, ali i neostvarenoga u dužoj praksi ustanove, nastojat će se utvrditi uzroke odstupanja i naznačiti ključne pravce poželjne prakse.

Rezultati do kojih se dođe, njihova javna dostupnost i širenje u svrhu daljnje primjene, nalaže odgovoran pristup u prikupljanju, odabiru i interpretaciji relevantnih podataka, kako bi zaključci koji se na temelju prethodno navedenog izvedu, imali operativnu vrijednost i značaj.

Razvoja nema bez promjena. U tom kontekstu razmotrit će se u kojoj su mjeri, na institucionalnoj razini, u zagrebačkom Narodnom sveučilištu Dubrava, ostvareni preduvjeti za primjenu društvenog marketinga. Pretpostavke za istraživanje su sljedeće:

1. Ustanova u potrebnoj mjeri primjenjuje koncepciju društvenog marketinga, prilagođenog specifičnostima u području kulture i stoga ostvaruje moguću korist.

2. Ustanova ostvaruje preuzetu javnu ulogu da posjetitelje i polaznike svojih programa kulture i obrazovanja obavještava i podučava u skladu s njihovim očekivanjima i željama.

3. Ustanova utječe u dovoljnoj mjeri na promjenu ponašanja među posjetiteljima i polaznicima kroz projektno-programske sadržaje koje priprema i provodi.

Detaljnijim određivanjem predmeta istraživanja i s naznakom pretpostavki koje njime treba dokazati ili opovrgnuti, moguće je utvrditi ciljeve istraživanja. Oni su primjenjive naravi, prije svega u segmentu društvenog sektora, području kulture.

Nastojat će se:

1. Identificirati i uobličiti smjernice koje bi u praksi utjecale na podizanje razine primjene marketinga i povećanje stupnja korištenja već prihvaćenog koncepta društvenog marketinga.

2. Potaknuti institucije u području kulture da stvarnom primjenom koncepta društvenog marketinga učinkovito upravljaju odnosima s ciljnim skupinama kojima se obraćaju, jer bi na taj način među svima u procesu razmjene stvorili osjećaj istinskog zadovoljstva, uz postignutu općedruštvenu korist.

Odgovore na pitanja postavljena u hipotezama za istraživanje, dobit će se na više znanstveno-istraživački utemeljenih načina.

Metodom analize i sinteze, usporedit će se dodirne i točke odstupanja između teorijskih odrednica marketinga u društvenom sektoru i razine njihove prihvaćenosti i primjene u praksi.

Metoda dokazivanja primijenit će se u argumentaciji za ili protiv iznijetih pretpostavki o ostvarenim preduvjetima za primjenu društvenog marketinga kao važnog čimbenika u nastojanju da se pokrenu i ostvare značajne razvojne promjene u društvenim djelatnostima.

Središnje mjesto ima studija slučaja kao metoda analize konkretnih primjera iz prakse koji pokazuju kako je ustanova pristupila određenoj situaciji da bi ostvarila zadani cilj

Deskripcija i kompilacija koristit će se kao metode dodatnog pojašnjavanja pojedinih postavki navedenih iz citiranih izvora.

U formuliranju zaključaka poslužit će induktivna i deduktivna metoda, oslonjene na dobivene rezultate istraživanja.



## 2. TEMELJNE ODREDNICE MARKETINGA

Kako je u temi ovog završnog rada naglasak na primjeni marketinga u društvenom sektoru, valja naglasiti kako se u Hrvatskoj, navodi Pavičić (2006), razvoj marketinga kao znanosti i profesionalne djelatnosti, smješta u razdoblje od 1950. do 1960. godine. Prošla su puna tri desetljeća kada se i u neprofitnom hrvatskom sektoru (zdravstvo, obrazovanje, kultura, umjetnost, socijalna skrb, politika), pojavilo zanimanje za primjenom marketinga u svakodnevnom poslovanju. Za potrebe ovog rada dovoljno nam je naznačiti temeljne razlike između gospodarskog i društvenog marketinga.

### 2.1. Gospodarski marketing

Zadovoljiti prethodno utvrđene interese, potrebe i želje ciljnog tržišta ili društva općenito i pritom ostvariti dobit, temeljna je zadaća gospodarskog marketinga. Proizvodi i usluge prodaju se uz pomoć ideja, u razmjeni se koristi novac. Gospodarski marketing uvijek ostvaruje ciljeve koje mu postavljaju profitabilni tržišni čimbenici.

### 2.2 Društveni marketing

Utjecati na promjenu stavova i ponašanja ciljnog tržišta ili društva u širem smislu, bez ostvarene dobiti, temeljna je zadaća društvenog marketinga. Na tržištu prodaje same ideje i nije uvjet da se za razmjenu koristi novac. Najčešće je društveni marketing u službi ostvarivanja ciljeva koje utvrđuju neprofitabilni tržišni čimbenici.

U iznijetim odrednicama se manje-više slaže niz teoretičara koji se bave izučavanjem marketinga u kontekstu određivanja načina obraćanja bilo pojedinaca, bilo organizacija, svima onima koje u određenoj poslovnoj situaciji smatraju mogućim partnerom.

### 3. DRUŠTVENI MARKETING U SEKTORU KULTURE

Za razumijevanje uloge društvenog marketinga općenito, pa tako i onoga u području kulture, najvažnije je ukazati na činjenicu, naglašava Pavičić (2003), kako smo svjedoci planetarno značajnog napretka, razvoja i inovacija. To se odrazilo, ali nije dovoljno zamijećeno, na ubrzane i bitne promjene u načinu funkcioniranja društva i odnose među članovima koji ga čine.

Ovo zapažanje ne cilja na, visoke tehnologije ili medicinu, na primjer, već se prvenstveno odnosi na svakom društvu važno područje, neprofitni sektor, s posebnom društvenom ulogom i značenjem, promatrano kroz međusobni odnos države, zajednice ljudi i tržišta, osnovnih odrednica svakog suvremenog društva. Pavičić (2003) ističe da međuodnos ovih odrednica čini pojedino društvo prepoznatljivim, ali i utječe na stav o njegovoj poželjnosti ili nepoželjnosti za one koji u njemu žive ili su tek izrazili želju da postanu članovi.

#### 3.1 Definicija pojma

Dodamo li određene posebnosti u planiranju i primjeni marketinga u području kulture, možemo sučeliti dva promišljanja o pojmu društvenog marketinga i njegovom približem određivanju.

Marketing neprofitnih organizacija Pavičić (2003: 31) je definirao kao "skup aktivnosti kojima se osmišljava i pospješuje planiranje, provedba, distribucija i komuniciranje djelovanja organizacija koje ostvaruju neki određeni javni interes, ali im osnovna svrha postojanja nije ostvarivanje profita."

Za Dragojevića i Dragičević Šešić (2008: 160) "marketing umjetnosti mora pokušati razviti nove oblike i metode djelovanja i nove usluge organizacije, kojima bi postojeći program bio komunikativniji i na taj način privukao novu publiku." Nastavljajući detaljnije pojašnjavati, ukazuju i na, za marketing u kulturi možda najvažniju odrednicu, da "bi umjetničke organizacije i ustanove trebale inzistirati na vrijednostima samih djela ili usluga koje nude."

Temeljni cilj društvenog marketinga je, smatra Pavičić (2003: 29), "ostvarivanje neke koristi za društvo/zajednicu, uz prilagodbu postavki za njegovu provedbu primjerenih kulturi, dok Dragojević i Dragičević Šešić (2008: 160) predlažu da se prvo odredi i imenuje kulturni

produkt ili usluga ustanove koji se "prodaje konkretnoj publici". Navode da treba težiti povećanju vlastitog prihoda ustanove, jer to utječe na jačanje vjerodostojnosti, ugleda, vanjskog i unutarnjeg imidža pojedine organizacije, ali naglašavaju da u marketingu kulture i umjetnosti nema mjesta za uključivanje saznanja o imovnom statusu i osobnim sklonostima publike, kako to ne bi utjecalo na "sadržaj i bit proizvoda, na promjenu organizacijske kulture i programske politike ustanove."

Odnose s javnostima, jer je riječ o komunikaciji ustanove s nizom različitih subjekata, treba promatrati, naglašavaju Pavičić, Alfirević, Aleksić (2006: 231), kao element cjelokupne marketinške komunikacije, dio koje je i oglašavanje. Primjerena im je definicija koja gleda na odnos s javnostima kao "na formalni način na koji organizacije komuniciraju s njihovim javnostima odnosno upravljanje komunikacijom između organizacije i njezinih javnosti."

Na pojedinim primjerima praktične primjene, odredili su odnose s javnošću Dragojević i Dragičević Šešić (2008). Za njih je povećana popularnost, prisutnost u medijima, prošireni uvid u veći broj programa ustanove važan, ali ne i najvažniji marketinški oblik, koji može nuditi posve određena doživljajno-vrijednosna iskustva i preispitivanja (estetska, osjetilna, idejna), ali uvijek sukladna s važećom programskom koncepcijom i stvarnom identitetu ustanove.

Naposljetku, vlastito određenje odnosa s javnošću Tomić (2008: 50) vidi kao "proces komuniciranja organizacije s njezinom unutarnjom i vanjskom javnošću u svrhu postizanja međusobnog razumijevanja, izgradnje društvene odgovornosti i ostvarivanja zajedničkih interesa."

### 3.2 Primjena i svrha

Premda u ovom radu nije izravno spominjan menadžment u kulturi i njegova stalna povezanost uz sve aspekte marketinga, u toj poželjnoj vezi nalazi se objašnjenje razloga primjene, a potom i svrhe društvenog marketinga.

Naime, neučinkovitost institucija koje u nizu različitih, društveno itekako važnih i već spominjanih djelatnosti, koje sustavno skrbe o potrebama građana, i organizacijskih oblika, od državne do lokalne razine, potakla je na određene promjene. Odgovor je bio različit stupanj privatizacije (zdravstvo, obrazovanje, socijalna skrb) ili postupno uvođenje i širenje tržišnog odnosa i konkurentne ponude u društvene djelatnosti gdje je to sve donedavno bilo gotovo nezamislivo.

Niz postignutih društvenih promjena potvrđuje svrhovitost društvenog marketinga. Spoznaje su postale drugačije, ukupne promjene potiču na akciju, mijenja se ponašanje i

javlja se kritički stav u vrednovanju programa među, nazovimo ih zajedničkim imenom, korisnicima programa u području društvenih djelatnosti.

### 3.3. Posebnosti u pristupu

Nemali je broj posebnosti u pristupu društvenom marketingu i njegovoj primjeni u području kulture, precizira Pavičić (2003). Dovoljno je osvrnuti se na ključne elemente tog marketinga u rasponu od njegova planiranja do primjene.

Osobito u kulturi, posebnim postupcima segmentacije, targetiranja i pozicioniranja kao elemenata planiranja, moguće je odabrati, birajući pažljivo i prema načelima upravo one pojedince, skupine, institucije ili tvrtke kao moguće partnere u različitim poslovnim ili suradničkim aktivnostima. Proizvod i cijena imaju posebnu težinu i značaj kao čimbenici marketinga kojega provode programski različito orijentirane kulturno-umjetničke institucije.

Kako učiniti kulturni proizvod lako dostupnim, već zadire i u dio primjene, ali nudi odgovore o mogućnostima uspostave kontakata i povezivanja svih sudionika u organiziranju njegova konzumiranja upravo onima kojima je takav proizvod ciljno namijenjen. Promocija i marketinška komunikacija čitav je splet programiranog djelovanja uz pomoć učinkovitih sredstava komuniciranja tijekom kojega bi se već postojeće ili moguće ciljne skupine obavijestilo o proizvodu i uvjerilo ih se da prihvate informaciju ili njegovu kupnju, iskazane kao marketinške ciljeve.

U kontekstu posebnosti, dotiču se i raščlamba i obilježja projekta i programa i njihovi međuodnosi.

## 4. ORGANIZACIJSKI RAZVOJ USTANOVA U KULTURI – NARODNO SVEUČILIŠTE DUBRAVA

### 4.1 Narodno sveučilište Dubrava

Javna ustanova kulture i obrazovanja, Narodno sveučilište Dubrava, neprekidno djeluje već 58 godina. Osnivač i vlasnik je Grad Zagreb. Svoju javnu ulogu ostvaruje u dvije zagrebačke gradske četvrti – Gornja i Donja Dubrava, smještene na 52 km<sup>2</sup>, a na tom prostoru živi približno 120.000 stanovnika.

U dva zasebna poslovna prostora ukupne površine blizu 4.300 m<sup>2</sup> radi 30 zaposlenika, od kojih njih 18 ima visoku stručnu spremu. Znatan broj njih završio je i različite oblike usavršavanja u znanjima i vještinama neophodnim u osmišljavanju, pripremi i provedbi različitih programa kulture i obrazovanja namijenjenih svim dobnim skupinama stanovništva. Godišnje, što kao posjetitelja, što kao polaznika, što kao sudionika, u navedene programe se uključi približno 36.000 lokalnih, ali i stanovnika iz ostalih dijelova grada Zagreba.

Ova ustanova ima bogato iskustvo u apliciranju s programima na natječajima za javne potrebe u kulturi Grada Zagreba i Republike Hrvatske, a dio njih dobiva kontinuiranu potporu za financiranje njihovih ostvarenja. Dio programske produkcije namijenjen je zadovoljavanju kulturnih potreba u više hrvatskih županija, osobito mjesta deficitarnih s takvim sadržajima.

Osobito su dragocjena iskustva stečena u partnerstvima sa srodnim institucijama iz desetak europskih zemalja u prijavljivanju projekata i programa u kojima je više puta ulogu nositelja imala upravo ova ustanova. U tom kontekstu, nekoliko zaposlenika završilo je više oblika kraće ili višemjesečne sustavne edukacije za pisanje i provedbu zahtjevnih programa u području kulture, financiranih sredstvima Europske unije. Na temelju tako stečenih iskustava, dosad je uspješno ostvareno deset takvih projekata s proračunom nešto većim od 170.000 eura. Kraće vrijeme ova je ustanova, premda Republika Hrvatska tada još nije postala članicom Europske unije, bila pridružena članica European Network of Cultural Centres, vrlo aktivne Europske mreže kulturnih centara, te se u tom razdoblju od približno četiri godine, pokrenuo postupak, ali ni do danas završen, za stvaranje Zagrebačke mreže centara za kulturu kao udruge koja bi kao krovna organizacija postala članicom spomenute sveeuropske mreže.

Navedena usmjerenost na apliciranje u natječajima s različitim izvorima financiranja (tvrtke, lokalna samouprava, ministarstva, agencije), posljedica su suštinskog zaokreta u

planiranju i upravljanju ustanovom, načinjenog 2005. godine, neposredno nakon donošenja prvog strateškog plana razvoja u četverogodišnjem razdoblju.

#### 4.2 Od ad hoc prema strateškom planiranju

Seminari i radionice naslovljeni s Organizacijski razvoj i strateško planiranje u kulturnim ustanovama i organizacijama Grada Zagreba, bile su za većinu sudionika iz 39 zagrebačkih ustanova u kulturi i niza predstavnika nevladinih organizacija točka prekretnica u napuštanju dosadašnjeg poimanja planiranja od slučaja do slučaja. To je bio prvi ciklus seminara od 144 sata, koji je potrajao od 13. veljače 2004. do 15. veljače 2005. godine i financiran je sredstvima gradskog proračuna. I drugi ciklus slijedio je prethodni model. Tema je bila Strateško planiranje i kulturni razvoj Grada Zagreba, a obrada se protegnula od 9. svibnja 2005. do 28. veljače 2006. godine.

Po dvoje predstavnika iz svake ustanove kulture bili su, osobito za trajanja prvog ciklusa, edukatori kolega u svojim radnim sredinama. Gotovo istodobno ovladavali su potrebnim znanjima i vještinama, te zajednički i u konsenzusu, gradili pojedine elemente budućeg strateškog plana. Najvažnije je bilo stvoriti i razmišljati u mentalnoj matrici koja dugoročno pozicionira i predviđa budućnost institucije uz koju je pojedinac radno vezan i čijim će ciljevima u vremenu koje tek treba doći ostati privržen.

Osobito vrijedni dokumenti nastali su tijekom upoznavanja i primjene metoda autoanalize, organizacijske dijagnostike i funkcionalne strateške analize. To su ishodišne točke u pristupanju strateškom planiranju, jer kronološka mapa, organigram, matrica procesa odlučivanja, dijagram informacijskih tokova, zatim SWOT analiza, mapa područja djelovanja i mapa institucionalnog pozicioniranja, određuju početne pozicije i upućuju na pravce neophodnih promjena koje, provedene, pospješuju dugoročni razvitak ustanove, premda on, u nepredvidljivim okolnostima kakve su naše, ne mora biti bez prekida. Detaljnije spoznaje o dijagnosticiranom stanju same ustanove i naznakama mogućeg dugoročnog smjera razvoja, moguće je iščitati iz priloženih dokumenata koji su bili ishodišna točka za izradu njenog prvog strateškog plana (Tablica 1 SWOT analiza – Narodno sveučilište Dubrava, Tablica 2 Mapa područja djelovanja – Narodno sveučilište Dubrava, Tablica 4 Matrica procesa odlučivanja – Narodno sveučilište Dubrava, Tablica 5 Mapa institucionalnog pozicioniranja – Narodno sveučilište Dubrava i Tablica 6 Dijagram informacijskih tokova – Narodno sveučilište Dubrava).

Za ilustraciju izdvojena je, ovom završnom radu relevantna tema: Odnosi s javnošću, marketing i razvoj publike. Dragojević (2008) naglasak stavlja na tipove publike, stručne i opće javnosti, etapni rad na marketingu, ciljeve marketinške djelatnosti i evaluaciju, marketinga, a razdvaja odnose s javnošću i odnose s medijima i sve te teorijske situacije podvrgava praktičnoj radioničkoj provjeri u okolnostima istim ili simuliranim za svaku ustanovu.

Evaluacije zgotovljenih strateških planova ustanova kulture ukazale su na različite dosege u predviđanju vlastite budućnosti. Evaluator je upozorio na osnovne poteškoće koje su osjetno utjecale na kvalitetu vrednovanih strateških planova.

Zaostali institucionalni okvir (neprevladani socijalistički model odnosa i djelovanja), organizacijska podkapacitiranost (nema sposobnosti za postizanje značajne javne vidljivosti kroz proizvodnju i prodorno predstavljanje kulturnih proizvoda) i ograničeni socijalni kapital (nerazvijena suradnja kroz međusobna umrežavanja, partnerstva s organizacijama civilnog društva, sudjelovanje građana iz mjesnog okruženja) razvojne su prepreke koje u zagrebačkim centrima za kulturu i narodnim sveučilištima treba prevladati.

Strateški plan Narodnog sveučilišta Dubrava ocijenjen je kao "vrlo sistematičan i sveobuhvatan" (Dragojević, 2008: 208), a u nastavku se dodaje da mu nedostaje tekstualni opis koji bi na primjeren način pratio opširni tablični pregled i "koji bi na organičkoj razini pokazao sveze i dinamike između kvalitetno definirane misije i vizije, dobro odabranih ciljeva i razvojnih strategija" (Dragojević, 2008: 208). Ocjena o ambiciozno iskazanoj viziji i misiji, usklađenima s ukupnim resursima i kapacitetima ustanove, ne odnosi se i na sve dugoročne ciljeve, jer najambicioznijem, stjecanju statusa središnjeg centra za kulturu u gradu Zagrebu, nedostaje iskaz što će i kada programski rasti i inovativno se događati, a sve to bi pratila zasebna i prodorna strategija odnosa s javnosti.

Iskustva većine zaposlenika u strateškom planiranju na razini ustanove, poslužila su da se pojedini odvažno upuste u definiranje ključnih sastavnica strateškog plana, što Dragojević (2008) s pravom naziva određivanjem njegovog ukupnog razvojnog koncepta, pri čemu su na samom početku misija i vizija. Već i samo njihovo jasno i argumentirano iskazivanje ukazuje da tvorac ili tvorci suvereno barataju pojedinim alatima neophodnim u tom zahtjevnom poslu i da mogu strateški odrediti pravce razvitka na mikrorazini – ostvarenju složenijih programa i projekata, što će se razmatrati u studiji slučaja koja slijedi.

Primjenjujući projektno-programski usuglašene strateške pravce razvitka ustanove, prethodno bez izuzetaka prihvaćene među zaposlenicima, Narodno sveučilište Dubrava u četiri je godine provedbe svoga prvog strateškog plana, ostvarilo značajne, prepoznate te u

općoj i stručnoj javnosti zapažene, vrednovane i priznate iskorake u kulturi i obrazovanju, na lokalnom, regionalnom i međunarodnom planu. To se postiglo zahvaljujući izuzetno visokom stupnju osviještenosti zaposlenika o značaju planiranja i stalnoj potrebi učenja i ovladavanja operativnim umijećima i vještinama, ali i primjerenog prenošenja stečenog znanja različitim ciljnim skupinama zbog kojih institucija ima status javne ustanove, od sudionika i posjetitelja kulturnih događanja, do polaznika raznovrsnih oblika neformalnog obrazovanja koje ostvaruje.

Ova usmjerenost na podučavanje postojećih, a pogotovo potencijalnih konzumenata programskih sadržaja i oblika koje ova ustanova na različite načine i različitim dobnim skupinama nudi prvenstveno u javnom mjesnom, ali i isto takvom širem prostoru, ima dvojak cilj. Prvi je ukazati na visoko pozicioniranje polaznika, sudionika ili gledatelja pojedinog programa kao nezaobilaznog čimbenika za postojanje i opstojnost ovakvog tipa institucije i ostvarivanje dodijeljene joj javne uloge u kulturi i obrazovanju, koje nitko drugi ne ostvaruje upravo u tom segmentu. Drugi proizlazi iz prethodnog. Osviješteni i motivirani polaznik, sudionik ili gledatelj može i treba osjetiti da je utjecajan, podučen, osposobljen i dobrodošao sukreator kulturne politike. U tom kontekstu on postaje i zagovornik svega onoga što se poduzima da što više onih koji ne sudjeluju i u stvaranju i u potrošnji kulturnih proizvoda, od ne-publike prerastu u stalnu publiku, pa i više od toga.



## 5. PROJEKT NOĆ KAZALIŠTA – OD IDEJE DO KULTURNOG PROIZVODA

### 5.1 Prepoznate mogućnosti ideje

U izradi ovog rada autor je u listopadu i studenome 2015. godine proveo dubinske intervjue među djelatnicima Narodnog sveučilišta Dubrava za razdoblje ostvarivanja projekta, a kasnije i programa Noći kazališta. Zatim je obavio uvid u dio najznačajnijih dokumenata, a kako je i sam zaposlenik ustanove, te je dijelom sudjelovao u pripremi i provedbi pojedinih zadataka vezanih uz ovu manifestaciju, predočava u nastavku najvažnija saznanja i rezultate do kojih je u tim istraživanjima došao.

Interkulturalni projekt 2005. godine je zamislila svestrana Eleonora Rossi, tvorac niza istovrsnih projekata, redateljica, glumica i dramska pedagoginja na konzervatoriju Le Mans. Tu ideju predočila je u travnju 2007. godine širem krugu pozvanih i kao posebni dokument. Tada se okupilo 24-ero znalaca različitih struka, mahom francuskih, ali i iz pojedinih europskih zemalja. Oni su svojim javnim djelovanjem vezani uz stvaranje pouzdanog društvenog okvira i pretpostavki za ostvarenje programa i projekata na međunarodnoj, nacionalnoj i nižim razinama u području kulture, zatim uz različite oblike izvedbene scenske umjetnosti te njenog analitičko-kritičkog prikaza i vrednovanja.

Među pozvanima bio je i voditelj Dječjeg kazališta Dubrava, ustrojstvene jedinice Narodnog sveučilišta Dubrava. To se može zahvaliti prethodno uspostavljenim kontaktima s više francuskih kulturnih centara s kojima je ta ustanova već dogovarala, a potom i ostvarila pojedine oblike suradnje. Bio je to i svojevrsni praktični uvod i provjera vlastitih kapaciteta za uključivanje u zahtjevnije i složenije, većim dijelom partnerske projekte, za ostvarenje kojih su financijska sredstva namaknuta iz različitih fondova Europske unije. (Noć kazališta. [http://www.noc-kazalista.com/wp-content/uploads/2011/06/rossi\\_la\\_nuitee\\_note\\_eng.pdf](http://www.noc-kazalista.com/wp-content/uploads/2011/06/rossi_la_nuitee_note_eng.pdf) (2015-12-12).

Osobno je Eleonora Rossi predstavila svoj projekt tijekom premijerne Noći kazališta u zagrebačkoj Dubravi, 25. listopada 2008. godine. Tada su sudjelovala tek dva sudionika: Narodno sveučilište Dubrava i Šibensko kazalište sa 6 izvedenih predstava i istim brojem popratnih programa. Sve to vidjelo je 1.000 posjetitelja (<http://www.noc-kazalista.com/arhiva-2008/> (2015-12-12)). Te su godine pozivi za sudjelovanje upućeni u 27 članica Europske unije, zemalja kandidatkinja za pristup te zemalja izvan te asocijacije.

Interkulturalna Europska noć kazališta, projekt u Francuskoj nazvan La Nuitée, konceptijski je postavljen kao jednodnevno događanje koje na poseban način otvara širom vrata europskim izvedbenim umjetnostima na pozornici. Ne bilo kada i ne, što je ključno, bilo kome. Uz to, takvo događanje dotad nije nigdje postojalo.

U Narodnom sveučilištu Dubrava već su i prije premijerne izvedbe, 2008. godine, prepoznate razvojne mogućnosti te zamisli. Potporu ostvarenju dalo je 8 partnera i isto toliko medijskih pokrovitelja koji su se odazvali pozivu kao sudionici pilot-projekta. Odmah je otvorena službena internetska stranica [www.noc-kazalista.com](http://www.noc-kazalista.com).

Vrednovanje učinka nulte Noći kazališta, ukazalo je da takva manifestacija treba cijeloj Republici Hrvatskoj. Uz pokroviteljstvo Ministarstva kulture Republike Hrvatske, na okruglom stolu ravnatelja hrvatskih kazališta, održanom 27. travnja 2009. godine u sklopu Festivala hrvatske drame i autorskog kazališta Marulićevi dani, jedna od tema bila je predstavljanje i poziv za sudjelovanjem u manifestaciji Noć kazališta – noć otvorenih vrata, 2009. godine. Tada je širem krugu profesionalaca Narodno sveučilište Dubrava i njegovo Dječje kazalište Dubrava predstavilo što su već poduzeli i što kane učiniti kao pokretači i koordinatori ove manifestacije u Republici Hrvatskoj ne samo te, nego i sljedećih godina. Naravno, pozvali su sve prisutne, ali i ostale pojedince, ustanove i institucije u području kulture i umjetnosti, da se pridruže i daruju stalnoj, povremenoj i novoj publici ono najbolje s vlastitih scena, uključujući i sve što na primjeren način nadopunjuje i obogaćuje kazališno stvaralaštvo.

Što je sve prvotno sadržajno predviđeno i tko je sve ciljano obuhvaćen kao sudionik, razmatramo kroz prikaz projektnih zahtjeva načinjen za francusku La Nuitée, prihvaćen manje-više i drugdje?

Spajati sve koji stvaraju europsku profesionalnu scensku umjetnost, na nacionalnoj i lokalnoj institucionalnoj razini (kazališta, kazališne skupine, dramski studiji...) ili u području privatnog poduzetništva (putujuća i ulična glumišta, cirkusi, izdavači kazališnih djela, prevoditelji, mediji koji prate kulturna događanja...), zadatak je svih sudionika ove manifestacije. Ona im omogućuje da se uopće ikad susretnu i upoznaju.

Kazalištima i ostalima nabrojenima, prepušteno je da sami odluče o programima koje će tog dana izvoditi, no moraju biti europski i obvezni su zadovoljiti tri posebna mjerila.

Prvo je: program mora iskazati europsku interkulturalnu dimenziju i biti primjeren, djeci, mladeži i odraslima kao publici. Poželjno je da se u program uključi barem jedan gost na nekom drugom jeziku i da se otvori europska stvaralačka perspektiva ne samo jezičnog miješanja s domicilnim umjetnicima, već i uprizorenja odabranih tema kroz različite oblike

izvedbi. Svatko poziva goste iz države koju želi, utvrđuje načine sudjelovanja, a naglasak je na predstavljanju suvremenih radova kroz suradnju mjesnih kazališnih profesionalaca.

Posebno je zahtjevan, ali i ostvarljiv, drugi kriterij. Bez obzira gdje se izvodio, program Noći kazališta mora publici ponuditi interkulturalne susrete i rasprave na nekoliko jezika, njihov prijevod i dostupnost u stvarnom vremenu pomoću internetske veze ili drugih medija, sudionicima ove manifestacije u raznim europskim gradovima.

Posljednje mjerilo odnosi se na činjenicu da se program priprema za raznodobnu publiku iz različitih društvenih slojeva.

S obzirom na dužinu trajanja programa, praktički cjelonoćno bdijenje, publici i umjetnicima trebalo bi osigurati nešto za prehranu i mjesto za spavanje, zahtjev je koji nije lako ostvariti.

Besplatni ulaz, zamišljeno je, omogućio bi stvaranje svečanog i jedinstvenog ugođaja u kojemu bi tijekom Europske noći kazališta mogli prisustvovati građani svih generacija i različitih društvenih statusa, pogotovo oni svrstani u ne-publiku, uz umjetnike i predstavnike medija i pokrovitelja. Simbolički prilog poput boca s nekim napitkom, od kuće donijeto kuhano jelo ili tekst koga će pročitati netko iz publike, može samo pridonijeti međusobnom zbližavanju u takvoj prigodi (<http://www.noc-kazalista.com/o-projektu/> (2015-12-12)).

## 5.2 Izrada projekta

Nazvana nultim izdanjem, Noć kazališta u kojoj su 2008. godine sudjelovali Dječje kazalište Dubrava i Šibensko kazalište, bila je pokušaj praktičnog preispitivanja utemeljenosti pokretanja novog, inovativnog projekta i njegovog očekivanog prerastanja u poželjni i privlačni kulturni proizvod.

S obzirom da je na razini ustanove prethodno utvrđeno niz elemenata (strateška analiza sredine, identificiranje problema, određivanje ciljeva projekta, evaluacija vlastitih mogućnosti, definiranje projektnog zadatka, utvrđivanje metodoloških postupaka, razvoj pokusne ili eksperimentalne faze – utvrđivanje rješenja) predviđene metodologije i za ovaj projekt u Strateškom planu, moglo se pristupiti njegovu konačnom definiranju.

Poučeni dotadašnjim iskustvima stečenim u nizu radionica o strateškom te u okviru toga i projektnom planiranju, prije koncipiranja prijedloga projekta Noć kazališta, sudionici u timu, zaposlenici, njih četvero, i vanjski suradnici, njih dvoje, utvrdili su standarde kojih će se pridržavati u projektnom ciklusu. Vrijedno je ukratko upoznati te pripremne aktivnosti, jer se

radi o istraživanjima, raspravama i učenju temeljenom na prethodnim iskustvima. To sve vodi do razvijanja posebnih vještina neophodnih u pripremi i izradi održivih prijedloga projekata.

Obavljeni su brojni razgovori s prethodnim i mogućim korisnicima projekta da bi se potvrdilo je li im ono što se namjerava ponuditi doista potrebno. Primljeni, francuski projektni prijedlog, prethodno je razmotren i prilagođen mjesnim uvjetima kako bi se izbjegli već uočeni propusti i ponavljanja, neprihvatljivi za moguće financijere, poglavito donatore. Ocjene provedbe već završenih projekata valjalo je pažljivo proučiti, da bi članovi projektnog tima spoznali koje su i kakve mogućnosti poboljšanja iz prethodnih ostvarenja. Posebno je značajno bilo saznati hoće li predviđeni pojedinci htjeti i moći sudjelovati u projektu. Za statističke podatke obvezna je provjera vjerodostojnosti, da se izbjegnu javna prozivanja o oslanjanju na nešto netočno. Savjetovanja sa stručnjacima otvaraju mogućnosti novih zamisli i potvrđuju da je dotad učinjeno bez nedostataka. Svaki oblik prikupljanja valjanih podloga potvrđuje posvećenost projektu i pomaže u preciznom određivanju njegovih ciljeva. Naposljetku, bilo koji oblik okupljanja na mjesnoj razini i traženje njenog mišljenja o pojedinom pitanju, utjecat će na spremnost za međusobnu suradnju i podupiranje samog projekta upravo te javnosti.

Kao i u svakom projektnom ciklusu, tako i u ovom možemo prepoznati dva sastavna dijela:

1. planiranje projekta u kojemu se oblikuju njegove sastavnice,
2. pisanje prijedloga projekta u kojemu se plan pretvara u projektni dokument.

U konačnici, izrada projekta rezultat je i njegova planiranja i pisanja prijedloga te su nezaobilazni koraci u nastanku postojanog projekta, koji može prerasti u dugoročno održivi program.

S obzirom da planiranje projekta daje više mogućnosti za uvid u ključne sastavnice u njegovu oblikovanju, ali istodobno i omogućuje ukazati na poveznice između prethodnog opširnijeg prikaza statusa ustanove i primjene društvenog marketinga manifestacije koju je ona pokrenula, razumljivo je pridavanje više pozornosti prvomu koraku u projektnom ciklusu.

Plan projekta (prilagođeno prema Projektu Noć kazališta – Narodno sveučilište Dubrava) obuhvatio je okvir za odgovore na sljedeća pitanja:

1. Utvrđivanje glavnog cilja, pojedinačnih ciljeva, očekivanih rezultata i ciljne skupine
  - 1.1. Pozadina projekta: potreba za inovacijama, smanjena platežna moć stanovništva i dostupnost znatnog dijela programa kulture zbog cijena njihovog konzumiranja, besplatni scenski programi za sve dobne skupine, nepostojanje interkulture

manifestacije na europskom tlu koja njeguje profesionalnu scensku umjetnost na nacionalnoj i međunarodnoj razini.

- 1.2. Točno određeni glavni cilj i pojedinačni ciljevi: kulturni proizvod – sveeuropska manifestacija za promicanje kazališne umjetnosti:
  - suradnja i razmjena u scensko-izvedbenim i popratnim programima na nacionalnoj i međunarodnoj razini,
  - stvaranje preduvjeta za kvalitetnu, ničim ograničenu, scensko-izvedbenu profesionalnu i amatersku umjetnost,
  - sustavno privlačenje i odgajanje ne-publike u stalnu kazališnu i ostalim kulturnim događanjima sklonu publiku.
- 1.3. Društveno uvjetovana vizija ustanove: javna ustanova za djelatnost kulture i obrazovanja.
- 1.4. Očekivani kratkoročni i dugoročni rezultati: razvoj publike, postizanje željenog imidža ustanove, intersektorska suradnja, interkulturalna komunikacija.
- 1.5. Korisnici projekta: djeca predškolske dobi, učenici i studenti, gradska radno aktivna i neaktivna populacija, osobe treće životne dobi, imigrantske skupine, osobe s posebnim potrebama, profesionalci u području kulture i poslovne elite (Tablica 3 Piramida publike – Narodno sveučilište Dubrava), poslužila je kao ishodište za oblikovanje projekta na lokalnoj razini, ali je primjenjiva i drugdje, pogotovo što su predviđeni sudionici-korisnici programa manifestacije iz urbanih sredina i bitnih razlika u obuhvatu prepoznatih korisnika neće biti, osim u ukupnom broju i brojčanim odnosima među imenovanim skupinama.
- 1.6. Problemi koji se rješavaju projektom: podizanje kapaciteta ustanova i ostalih sudionika u projektu i razvijanje različitih oblika suradnje u svrhu decentralizacije kulturne produkcije i poboljšanja dostupnosti kulturnih proizvoda na različitim razinama.

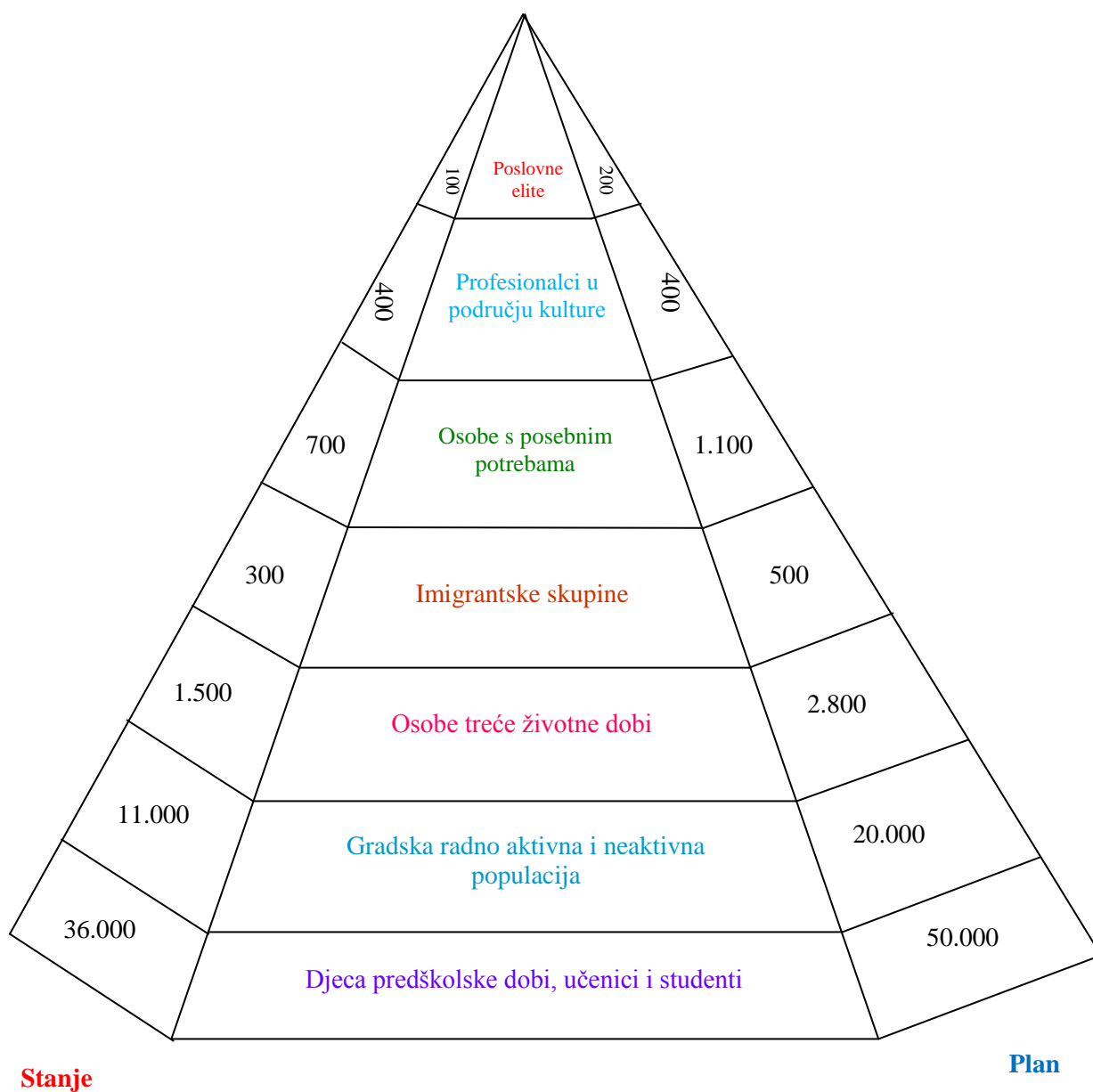
## 2. Sadržaj projekta:

- 2.1. Tema i glavna pitanja koja projekt obuhvaća: interkulturalna manifestacija u području scensko-izvedbenih umjetnosti kao kulturni proizvod:
  - inovativni kulturni programi,
  - interkulturalna i intersektorska suradnja,
  - stvaranje nove publike.

- 2.2. Strategije odabrane za ostvarivanje ciljeva: diversifikacija programa, razvoj publike i širenje tržišta, orijentacija na partnerstvo i koprodukcije, decentralizacija djelovanja, intersektorsko povezivanje, pozicioniranje u javnosti i razvoj prepoznatljivosti – javna vidljivost.
- 2.3. Planirane aktivnosti: analiza okruženja u kojem se djeluje, širenje prostora za skupno i pojedinačno djelovanje u procesima kulturno-umjetničke proizvodnje i javnog djelovanja, povećanje djelatnosti i učinka sudionika kulturnog života.
- 2.4. Potreba za nastavkom projekta: mogućnosti širenja na međunarodnu razinu.

Tablica 3

Piramida publike – Narodno sveučilište Dubrava



Izvor: Autor

### 3. Mjesto/a odvijanja i vremenski raspored projektnih aktivnosti:

- 3.1. Mjesto odvijanja različitih aktivnosti: Zagreb i mjesna sjedišta svih institucija prijavljenih za sudjelovanje u manifestaciji.
- 3.2. Trajanje projekta: 3 godine.
- 3.3. Datumi početka i završetka projekta: 15. 1. 2009. – 31. 12. 2011.
- 3.4. Raspored pojedinih aktivnosti: pripreme organizacijske naravi (siječanj – studeni), prijave programa (listopad), manifestacija (treći vikend u studenome), analiza i ocjena rezultata (prosinac).
- 3.5. Sažeti prikaz tijeka projekta: organizacijsko-programsko-promidžbene pripreme za Noć kazališta u Republici Hrvatskoj i predstavljanje odabranih scensko-izvedbenih profesionalnih i amaterskih kazališnih i njima srodnih institucija, skupina i umjetnika pojedinaca, uz popratne programe kulture treće subote u mjesecu studenome svake godine.

### 4. Kadrovi i sredstva

- 4.1. Kadrovi: zaposlenici
- 4.2. Financijska sredstva: državni i gradski proračun, donacije i sponzorstva, vlastiti prihod.
- 4.3. Infrastruktura: postojeća, ustanove-pokretača i svih sudionika u manifestaciji.

### 5. Troškovi/izvori financiranja

- 5.1. Ukupni proračun projekta: 65.000,00 kn na godišnjoj razini.
- 5.2. Detaljizirani proračun prema aktivnostima i vrstama troška:
  - troškovi honorara vanjskih suradnika: 25.000,00 kn,
  - troškovi tiska promidžbenog materijala: 18.000,00 kn,
  - troškovi distribucije promidžbenog materijala: 6.000,00 kn,
  - troškovi medijskog oglašavanja: 10.000,00 kn.
  - ostali nespecificirani troškovi: 6.000,00 kn.
- 5.3. Količina i oblik vlastitih sredstava: 10.000,00 kn (5.000,00 kn iz gradskog proračuna za javne potrebe u kulturi, 5.000,00 iz vlastitih prihoda ustanove).
- 5.4. Mogući donatori i izvori prihoda: privatne tvrtke, medijske kuće, turističke institucije.



## 6. Opis organizacije koja provodi projekt i suradnika na projektu:

- 6.1. Opis organizacije koja provodi projekt: Narodno sveučilište Dubrava, javna ustanova kulture i obrazovanja, 30 zaposlenika, od čega 18 s visokom stručnom spremom, bogato i pozitivno iskustvo u oblikovanju i ostvarenju projekata i programa kulture za lokalnu, regionalnu i međunarodnu razinu.
- 6.2. Analiza mogućnosti i sposobnosti: razvijeni informacijski, prostorni, tehnički i financijski te ljudski resursi.
- 6.3. Opis suradnika na projektu: koordinator projekta, stručni suradnik za programe Dramskog studija, administrativni korespondent, organizator marketinga i promidžbe (zaposlenici), poslovi odnosa s javnošću, poslovi grafičkog oblikovanja (vanjski suradnici).
- 6.4. Analiza mogućnosti i sposobnosti suradnika: dokazane znanja i vještine, visoka motiviranost, sklonosti za timski rad.

## 7. Projektni tim i vođenje projekta:

- 1.1. Koordinator projekta: voditelj Dječjeg kazališta Dubrava.
- 1.2. Metoda komunikacije unutar projektnog tima: sastanci, telefon, elektronička pošta.
- 1.3. Strategija i praksa komuniciranja s okolinom: redovne obavijesti na službenoj internetskoj stranici manifestacije, anketna pitanja i odgovaranje na upite postavljene elektroničkom poštom ili telefonom, pozivi za sudjelovanje u manifestaciji u pisanom i digitalnom obliku, tiskani i program manifestacije na nacionalnoj razini u digitalnom obliku.

## 2. Praćenje, ocjena i naknadne aktivnosti

- 2.1. Kriteriji za određivanje uspjeha projekta: broj publike, broj uključenih institucija, broj naselja uključenih u manifestaciju, broj popratnih programa, broj medijskih praćenja manifestacije.
- 2.2. Metode i vremenski raspored praćenja i ocjene: ankete o provedbi pojedinih projektnih zadataka tijekom pripreme manifestacije (tromjesečno), prijava glavnog i popratnog programa pojedinog sudionika manifestacije (mjesec dana prije početka), izvještavanje sudionika o ostvarenju prijavljenog programa (mjesec dana nakon završetka manifestacije), analiza podataka, zaključna sinteza s pregledom planiranih i ostvarenih projektnih zadataka i ocjenom učinaka.

### 2.3. Daljnje planirane aktivnosti: predlaganje mjera i aktivnosti za poboljšanje i održivost projekta.

Razvojno-poslovni koncept i ovog projekta najbolje se može iščitati iz utvrđene mu i izdvojene mu misije i vizije, u kojima je sukus onoga što se željelo postići i dugoročno održati (<http://www.noc-kazalista.com/o-projektu/>(2015-12-12):

"Misija Europske noći kazališta jest promicanje profesionalnog i amaterskog kazališnog stvaralaštva kroz otvaranje suradnji i razmjena gotovih produkcija, ali i stvaranja novih, otvaranje kazališnih mreža koje su dostupne svim djelatnicima u kulturi te kontinuirano njegovanje postojeće kazališne publike, ali i stvaranje nove."

"Vizija Europske noći kazališta je postati prepoznatljivom i uspješnom manifestacijom u cijeloj Europi, koja provodi scensko-izvedbenu umjetnost u kojoj ne postoje jezične, vjerske, nacionalne ili geografske prepreke za stvaranje i izvođenje kvalitetne kazališne umjetnosti."

Odmah je uočljivo da se u misiji, obrazlaže Pavičić (2003), mora iščitati sadašnje stanje, ali i vizija, odnosno odgovori: tko je?, što i za koga radi?, kamo ide?, gdje želi doći ustanova zajedno sa svojim zaposlenicima. Najkraće, misija je viđenje vodstva ustanove o tome prema čemu da se ona dugoročno usmjeri. S obzirom da je predviđeno duže razdoblje njenog trajanja, misija mora biti ostvariva, poticajna i naglašavati posebnost organizacije u odnosu na druge ili slične, kako bi priskrbila višestranu potporu donatora, korisnika i opće javnosti u onome što čini za opće dobro.

S obzirom da su prethodno temeljito zahvaćeni i analitički raščlanjeni brojni elementi strateškog pristupa u prikazu odabira i razradi projekta, oblikovanju marketinške strategije kulturnog proizvoda, manifestacije Europska noć kazališta, pridat će se pozornost i s teorijske i s razine primjene iznijetih postavki.

Zanimljiva je činjenica da u praksi nije uobičajen odabir više od tri strategije programsko-organizacijskog razvoja, u ovom slučaju ustanove kulture, a sve u kontekstu ostvarivanja jednog projekta i dodatne poduke zaposlenika koji u njemu sudjeluju ili obavljaju određene poslove u ostvarenju glavnog cilja – interkulture manifestacije kao kulturnog proizvoda. Neophodno je ukratko pojasniti što u razvojnom pogledu donosi svaka od odabranih programsko-organizacijskih strategija.

Kada ustanova procijeni da se u sredini u kojoj djeluje ne bavi sadržajima i aktivnostima za kojima je iskazana potreba okoline i postoji interes kulturne politike ili sadržaj programa zaposleni rutinski ponavljaju, diversifikacija programa uvodi raznovrsne sadržaje. Time se podupire kulturni pluralizam i kulturna uključenost u sredini djelovanja.

Razvoj publike i širenje tržišta u vremenima sklonim nepredvidljivim promjenama, strategija je koja iziskuje dugotrajno sustavno bavljenje privlačenjem ne-publike, razvoj mlade publike ili inovacije u programima i metodama koje će prihvatiti specifične društvene skupine. Da bi se tržište proširilo i u druge sredine, trebaju znatna marketinška ulaganja, ali zbog rizika u ostvarenju ciljeva i uloženoj novca, rijetko tko se u to upušta.

Naizgled tehničko povezivanje, orijentacija na partnerstvo i koprodukcije, ustvari se primjenjuje radi osiguranja lakšeg financiranja, boljeg javnog prihvaćanja i međunarodnog priznanja sudionika. Uz to, podiže se i kvaliteta rada ustanove i prijenos znanja, dok dugoročnost povezivanja donosi niz povećanja ukupnog djelovanja.

Decentralizacijom djelovanja šire se aktivnosti usmjerene na druge sredine u pojedinim društvenim zajednicama, a na taj način se širi i utjecaj i tržište, a uz lokalne partnere lakše je ostvariti izmještene programe i smanjiti očigledne razlike u stupnju kulturnog razvoja različitih sredina.

Inovativna i interaktivna provedbena rješenja donosi intersektorsko povezivanje, ali širi i utjecaj i položaj ustanove. Dugoročni ugovori za ostvarenje značajnih projekata između organizacija u kulturi, turizmu, obrazovanju, sportu, znanosti itd., predviđaju različite aktivnosti i može biti značajan poticaj razvoju.

Pozicioniranje u javnosti i razvoj prepoznatljivosti – javna vidljivost, oslonjena je na razvoj tehnika odnosa s javnošću i marketinga, nove sadržaje, partnerstva, osobito vezana uz medije i užu javnost profesionalaca u kulturi, u trenutku kada žele nastaviti djelovati u širem ili različitom polju kulture od bilo kojeg dosadašnjeg.

Iz svake od navedenih strategija je u razvoju projekta Europske noći kazališta, odnosno njegovom programskom nastavku, u praksi provjereno znatnim dijelom ono što je teorijski iskazano da se primjenom pojedine strategije može postići.

### 5.3. Strategija marketinga

Temeljni cilj projekta stvoriti je manifestaciju šireg značaja i obuhvata raznodobne publike, te to po mnogočemu posebno događanje pretvoriti u privlačan i poželjan kulturni proizvod. Nije teško zaključiti: vrijeme je za marketing, ali posebne orijentacije. S obzirom da, u ovom slučaju ustanova, donekle zadovoljava s proizvodima očekivanja postojećih i mogućih korisnika, usmjerili su svoje drugačije i djelotvornije odgovore na izdvojenu ciljnu skupinu.

Premda smo već spomenuli određene marketinške postupke u etapi planiranja prema primjeni, o tome treba ipak nešto više reći. Teorija kaže da je prvi korak segmentacija, koju Pavičić, Alfirević, Aleksić (2006) određuju kao postupak u kojemu valja utvrditi određena mjerila kao uporište za okupljanje i izdvajanje svih onih koje su privukle iste ili slične želje i potrebe i oni su u središtu pozornosti. Među njima se ne zapažaju razlike, no, ne mora ih uvijek biti na desetke ili stotine, jer katkad je to tek i nekoliko pojedinaca. Te istovrsne skupine, ako to zaista jesu, su segmenti, iz čega je proizašao i naziv postupka. Za njih vrijedi da članovi segmenta jednako ili podjednako odgovaraju na upućene im marketinške poticaje. Nadalje, ponašanje pripadnika različitih segmenata nije usporedivo, drugačije je. Bili u pitanju pojedinci ili skupine koje se izdvajaju, moraju predstavljati značajne društvene čimbenike da bi se mogli opravdati nemali troškovi, vrijeme i sve ostalo što ustanova poduzme i uloži u marketinškim aktivnostima da zadovolji njihova očekivanja.

Teorijske postavke potvrdile su se i na primjeru manifestacije koja se analitički prikazuje. Segment partnera, mahom profesionalaca u svojim područjima (zaposlenici u kulturi, vlasnici privatnih tvrtki kao donatori, sponzori, medijski pokrovitelji, upravne lokalne, gradske i državne strukture), veže isto: što bolji odjek događanja u široj javnosti i potvrda svrstavanja u sudionike s vrsnim imidžom u okruženju. Publika je privučena nečim novim, postala segment koji želi doživjeti umjetničke i njima pridodane izvedbene programe kao nešto na što su i sami utjecali, što je stvoreno po njihovoj želji, što su u mogućnosti sami odabrati i u tome s istomišljenicima uživati na sebi svojstven način. Učinci manifestacije, unatoč usponima i padovima, promatramo li i uspoređujemo li statističke pokazatelje kroz sedam godina (Tablica 7 Statistički pokazatelji o sudjelovanju i programu Noći kazališta – Narodno sveučilište Dubrava), ukazuju da je brojnost konzumenata i porast priređivača programa te dodatno širenje sadržaja, uz uključivanje novih gradova i njihovih kulturnih institucija, dovoljan dokaz da sve što se dogodi u tom jednom danu, ima stalnu potporu niza financijera, od lokalnih proračuna, do sponzora i donatora, koji u svemu vide i javni i osobni interes i probitak.

Za izdvajanje pojedinih segmenata kao jednostavna mjerila se uzimaju demografsko, grupiranje prema potrebama, te prema ponašanju. U hrvatskoj Noći kazališta, jer ima i za to podataka, prepoznato je i primijenjeno zemljopisno (gostovanje predstava iz drugih gradova, što nije učestalo u brojnim malim sredinama), demografsko (dobno, kroz raspored predstava prilagođen pojedinim skupinama), te segmentiranje prema ponašanju (prema prilici, s obzirom da je manifestacija jednom godišnje, program je nesvakidašnji i propuštanje je nenadoknadivo).

Svaki od segmenata ima svoj profil, ono po čemu su drukčiji od ostalih. Koliko je takav kakav jest i kome privlačan, saznat će se targetiranjem, procjenom koja će ukazati kome se prikloniti, jer je interesantan. U primjeni, to se pokazalo točnim. Ciljalo se i u pripremi i ostvarenju događanja na provjerene: donatore i sponzore koji podupiru i druge programe kulture tijekom godine, stalne posjetitelje svih scenskih, izložbenih i glazbenih programa, polaznike kreativnih radionica i programa obrazovanja, jer najčešće i funkcioniraju kao segmentirana skupina.

Pozicioniranje je oblikovanje povoljnog položaja ili doživljavanja ustanove, njenih programskih sadržaja, ljudi koji ih ostvaruju, u svijesti posjetitelja, polaznika, sudionika, poslovnih partnera, riječju, svih kojima se obraća.

Bez obzira na organizacijsku vrstu i djelatnost, za sve što se marketinški poduzima, bez marketinškog miksa nemoguće je donositi marketinške odluke. Temeljni su mu elementi proizvod, cijena, distribucija i promocija.

Proizvodom se smatra, kako navodi Pavičić (2003), ono što ponuđeno da zadovolji iskazane, posve određene potrebe ili želje. To može biti roba, usluga ili neka zamisao, pri čemu je nevažno je li to tvarne ili duhovne naravi, ali će u potrošača izazvati prihvaćanje i osjećaj zadovoljstva, kao posljedica novčane ili razmjene kakve druge vrijednosti.

Razmotri li se upravo ova idejna strana projekta Europske noći kazališta, manifestacija koja je prerasla u prepoznatljivi program, postala je istinski (kulturni) proizvod. U njega je uložena najvećim dijelom javni novac, a publika je u razmjeni višestruko profitirala. Radi se o novom obliku, u kulturnim industrijama uvriježio se naziv format, javnog događanja. On je ponudio drugačija estetsko-doživljajna iskustva, omogućio spoj zabave, opuštanja i gotovo neprimjetnog učenja. Naravno, vrednovanja dosadašnjih učinaka su ukazala da se, gotovo nezamijećeno, odmaklo u poželjnom smjeru u procesu razvoja publike, urbane regeneracije, interkulture komunikacije, a uz to se postigla regionalna i međunarodna važnost, zatim hvale vrijedna inventivnost i uspješnost u prijenosu znanja, intersektorska suradnja te osjetna izgradnja i jačanje kapaciteta.

Cijena kao jedna od sastavnica u oblikovanju namjeravanog marketinškog djelovanja u području kulture još uvijek nije u središtu pozornosti. Već iz uopćene odrednice cijene razabire se da je ona novcem ili čime drugim, u razmjeni pribavljen ili korišten proizvod, ideja ili usluga.

S tog motrišta, razmjena u kulturi obavlja se plaćanjem određene cijene ulaznice za stjecanje statusa gledatelja kakve kazališne predstave, filmske projekcije i glazbenog koncerta, ili se za to izdvaja proračunski novac. Osim novca, kao brojčanog iskaza vrijednosti

nekoj umjetničkog djela, proizvod može biti "plaćen" i npr. slobodnim vremenom posjetitelja, kojega je on uložio da pogleda kakvo događanje za koje nisu predviđene ulaznice s cijenom, što je vrlo čest slučaj upravo u Noći kazališta, kad je posjet besplatan ili su cijene znatno niže od redovnih. Tada je ta besplatna dostupnost programa prethodno osiguranim najčešće proračunskim, ali i sponzorskim ili donatorskim novcem.

Svaki proizvod ili usluga ima mjesto nastanka. Sve što se događa za njihova prijenosa do korisnika kojemu su namijenjeni i postaju mu dostupni kad ih treba ili ih poželi imati, naziva se distribucija.

I kulturni proizvod mora određenim kanalima doći do onoga komu je namijenjen, samo što se ovdje krajnji korisnik ne zove kupcem, potrošačem ili kako drukčije, već gledateljem ili posjetiteljem. Oglašavanjem, osobnim kontaktima, letcima, pozivnicama, zatim zastavama, majicama, čašama, blokovima za pisanje, šećerom za kavu u vrećici, obilježivačima stranica za knjige, sve s otisnutim logotipom, e-porukama, samostalnom internetskom ili i posredničkom prodajom ulaznica, ostvareni su više promocijski nego distribucijski učinci, jer za posljednje s gledateljima/posjetiteljima treba strpljivo komunicirati, otvoriti pouzdane kanale da se to sustavno, međusobno čini. Ukratko, ponuda mora biti lako dostupna.

Taj proces nije jednostavan.

Za Noć kazališta, barem u Narodnom sveučilištu Dubrava, nije dosad bila predviđena naplata ulaznica i to je naglašeno priopćeno na letcima, u medijskim objavama, na pozivnicama, u e-porukama... Besplatni ulaz isključivao je i rezervaciju gledateljskog mjesta. Dobno segmentirani posjetitelji, želeći možda odgledati njima primjerene i privlačne sadržaje, dolaze ranije, da bi osigurali mjesto, a odlaze kasnije, jer su susreli poznate ili nepoznate istomišljenike i pogledali i popričali i onome što nisu očekivali da bi ih moglo zainteresirati.

U promotivnim aktivnostima, pri čemu podrazumijevamo i marketing i odnose s javnošću, svih ovih godina javlja se nekoliko stalnih sudionika. Uz državnu potporu na razini Ministarstva kulture, mjesnu, Gradskog ureda za obrazovanje kulturu i sport, više godina manifestaciju prati i Turistička zajednica grada Zagreba. U sve programe promocije zagrebačkih događanja zanimljivim turistima, redovno uključuje i Noć kazališta, uz naglasak da se radi o zagrebačkom kulturnom proizvodu.

S obzirom da proizvod postoji, pojednostavljeno, zadatak marketinga je da ga nizom posve određenih djelovanja prodaje određenoj publici. Pritom taj proizvod ima cijenu i uvjete pod kojima se prodaje. Prethodno treba odgovoriti na pitanja tko je publika ustanove, koliko je platežno sposobna, kakve su joj kulturne navike i životni stil te kakvim se vrijednostima

priklanja. Sva ova saznanja marketing mora usmjeriti prema razvoju posve drukčijih načina i oblika djelovanja, kako bi ustanova stvorila nove proizvode ili usluge, uz koje bi već postojeći program bio pristupačniji, čime bi privukao i novu publiku. Ovo sve u konačnici upućuje na već spominjanu strategiju razvoja i obrazovanja nove publike.

U strategiji promocije ili marketinške komunikacije, kako navode Pavičić, Alfirević, Aleksić (2006), temeljno je da se s postojećim i budućim ciljnim skupinama ostvari posebna vrsta komunikacije, uz upotrebu odgovarajućih resursa, kako bi se na njih upućenim im informacijama i nagovaranjem, utjecalo da postanu sudionici/konzumenti u ostvarivanju postavljenih prodajnih ili komunikacijskih ciljeva ustanove.

U praksi, na primjeru razmatrane manifestacije, postojeću i moguću publiku se prvo temeljito upoznalo sa satnicom, mjestima izvedbe, sudionicima, sadržajima programa i uvjetima pod kojima ih mogu pogledati (cijena, rezervacije, besplatan ulaz...). Slijedilo je podsjećanje koje je uključivalo kombinaciju masovne komunikacije i orijentacije na pojedinca. To se ostvarilo kroz oglašavanje (radijski *jinglovi* i televizijski *spotovi*, oglasi u tiskanim medijima), odnose s javnošću (objave najava, napisa, komentara na temelju uspostavljenih kontakata i slanja informacija iz ustanove tiskanim i elektroničkim medijima, konferencija za medije), te poruka na osobnoj razini upućenih uglavnom e-poštom, nizu pojedinaca koji su već dio publike, ali i onima koje su oni preporučili da ih se za taj status u ovakvoj prigodi pokuša pridobiti. Posljednje je nagovaranje ili uvjeravanje, tijekom kojega komuniciraju zaposlenici i vanjski suradnici izravno uključeni o ostvarenje manifestacije, te menadžment ustanove, dok su na drugoj strani mogući donatori i sponzori. Zajednički interes brzo se pronalazio. Naime, javna vidljivost, prepoznatljivost, vrsnost i ostalih programa, te imidž ustanove, bili su reference koje su otvarale nove, dugoročne suradnje, jer su u događanju takvog tipa prepoznali vlastito pojavljivanje kao partnerski odnos profesionalaca koji znaju što hoće, dalekosežnog marketinškog odjeka u široj javnosti.

Marketinška komunikacija u budućnosti bit će više usmjerena prema mogućnostima što ih pružaju novi mediji, prije svega i zbog neminovnog redizajna dosadašnje koncepcije Noći kazališta.

#### 5.4. Strategija odnosa s javnosti

Uz već predočene definicije odnosa sa javnošću, valja još jednom uopćeno naznačiti da se odnosi s javnošću bave donekle teže odredljivim poslovima. Uspješni su kada utječu da se nekoj instituciji ili njenom programu poveća popularnost u javnosti, kad su često tema

medijskog zanimanja u pozitivnom smislu, premda i negativni predznak može imati značajne marketinške učinke u određenim okolnostima, ili u upoznavanju publike sa svime značajnim što pojedina institucija ostvaruje. Ovi elementi susreću se i u marketingu, no, to je za nj, ipak, u drugom planu.

U odnosima s javnošću, pođemo li od definicija, zamijetit će se dvije temeljne sastavnice: komunikacija i upravljanje. Doista, širok je krug onih s kojima ova ustanova u kulturi komunicira, a dio toga prikazan je i u posebnom prilogu (Tablica 4 Matrica procesa odlučivanja – Narodno sveučilište Dubrava i Tablica 5 Mapa institucionalnog pozicioniranja – Narodno sveučilište Dubrava). Dodajmo još pojedince, uključene na različite načine u programe ustanove, postojeću publiku, medije, lokalnu i regionalnu zajednicu, srodne i slične institucije, državne institucije, tvrtke, obrtnike, moguće financijere, umjetnike, umjetničke udruge, poslovne elite, ugledne i poznate osobe, pojedince po različitim osnovama privržene ustanovi, što sve čini glavninu raznorodnih čimbenika koje je moguće podvesti pod nazivnik vanjske javnosti ustanove. Na drugoj strani su pojedinci i skupine istovrsnih pogleda unutar ustanove: zaposlenici, vanjski suradnici i članovi pojedinih organizacijsko-programskih cjelina ustanove (Dramski studio, Ekoklub), koji na sličan način, uz prilagođeno djelovanje, obavljaju poslove koji se čak i ne doživljaju kao odnosi s javnostima.

S obzirom da su odnosi s javnošću formalni način komunikacije ustanove, ne bi smjeli biti u prvom planu tek kad se ulaže potreba, smatraju Pavičić, Alfirević, Aleksić (2006), jer ad hoc rješenja najčešće su kontraproduktivna. Uz oglašavanje i ostale promocijske aktivnosti kao najčešće poveznice uz ovo područje poslovanja, nastavljaju obrazlagati, svako djelovanje u tom kontekstu podrazumijeva tri koraka: pripremu, provedbu i vrednovanje učinaka. To se odnosi na: tiskane, audio i video materijale koje ustanova sama izradi da predstavi sebe i ono što stvara, za korisnike, u rasponu od medija, sponzora, do publike, zatim praćenje i moguće odgovore na medijske prikaze ustanove i pojedinaca i(li) institucija u njenom okruženju, te manifestacije koje se po nečemu izdvajaju od uobičajenih (promocije, obljetnice, stručni skupovi, prigodne izložbe...), a organizira ih ustanova sama ili u suradnji s nekim tome vičnim. Uz prethodno, dodaju se posjeti i ostali oblici kontakata ustanove sa značajnim pojedincima i institucijama u svrhu financijske ili kakve druge potpore, potom kontakti s medijima u svrhu zadržavanja međusobno korisnih i primjerenih odnosa u području informiranja javnosti, nadalje, sponzorstva i donacije kao posebne aktivnosti u pribavljanju financijskih sredstava za djelatnost ustanove, te, naposljetku, krizni menadžment za nepredvidljive situacije koje zaprijetu redovnom poslovanju ili čak i opstanku ustanove.



Za ovaj rad značajan je osvrt na praktična rješenja, sada već u području upravljanja, vezana uz posebne manifestacije i kontakte s medijima, jer je planski pristup u tom segmentu doveo do očekivanih rezultata. Bez sumnje, Noć kazališta manifestacija je po mnogočemu posebne vrste. Još dok nije prerasla u program, uslijedila je prilično značajna promjena u općem aktu ustanove iz 2011. godine koji utvrđuje poslove i zadatke, a obavljat će ih pojedini zaposlenici. Tako je u ustrojstvenoj jedinici ustanove, Dječjem kazalištu Dubrava, predviđeno mjesto organizatora marketinga i promidžbe.

Uslijedilo je traženje pouzdanih odgovora kojim će se javnostima ustanova obraćati, kako ih prepoznati, kolika im je pojedinačna važnost, kakvi su odnosi s njima i ima li za to dokaza, kakve poruke im poslati da promijene negativni stav ili zadrže postojeći prema ustanovi, te čime potkrijepiti promjenu njihova odnosa?

Gotovo istodobno počelo se na različite načine komunicirati s državnim i lokalnim institucijama (pokroviteljstva i proračunsko financiranje), tvrtkama i obrtima (donacije i sponzorstva), medijima (informiranje javnosti), srodnim i sličnim institucijama, umjetnicima i umjetničkim udrugama (udio u stvaranju programa), te postojećom publikom i pojedincima programom ili na kakav drugi način vezanim uz ustanovu.

Poslane su različite poruke: od prijavnica za javne potrebe u kulturi za pojedinu godinu, pisama namjere, poziva na sudjelovanje, prijedloga za sponzorstva i donacije, do izdvojenih programskih ponuda, te osobnih e-poruka za pojedine segmente prepoznate publike. Pozitivni odgovori nisu izostali.

Nemalu važnost ima i tablični obrazac prijavnice programa za Noć kazališta (Tablica 8 Prijavnica programa za sudjelovanje u Noći kazališta – Narodno sveučilište Dubrava). Praktična mu je vrijednost nemjerljiva. Uspjelo se unificirati prijave, kako bi ih se stiglo pravodobno obraditi, jer se podatci šalju u posljednji trenutak, a da nema kategorizacije, koja ostavlja prostor i za niz posebnosti, pristiglo obilje podataka, prije bi ličilo na kaotično nizanje raznorodnih prijedloga, nego na sustavni iskaz programskih sadržaja.

Zapaža se kako već godinama Večernji list preuzima medijsko pokroviteljstvo, dok se podjednako dugo kao mediji koji manifestaciju sustavno prate ili su je pratili, pojavljuju Slavonski radio, Radio 101 i Soundset Plavi. Ni popis ostalih elektroničkih medija partnera nije kratak: Teatar.hr, Metro-portal.hr, Javno.hr, Port.hr, Klinfo.hr, Kamo.hr, Hlapić.net, Vikendplaner.info, Zadovoljna hr itd.

Među petnaestak stalnih tvrtki i obrta, najznačajniji sponzori su Lidl Hrvatska d.o., Zagrebačka pivovara d.d. i Zagrebačke pekarnice Klara d.d. Ono što je posebno značajno, većina medijskih pokrovitelja i partnera, ali sponzora, osim ove manifestacije prepoznala je i

neke druge programe ustanove i na različite načine pripomažu da se oni ostvare u planirano vrijeme i predviđenom obliku.

Sve brže promjene u okruženju i svojevrsna statičnost koncepcije manifestacije vrijedi i za odnose s javnošću. Treba pronaći nove modele i upotrijebiti nekorištene ili malo korištene alate.

#### 5.5. Manifestacija kao kulturni proizvod

Europska noć kazališta kao projekt ograničenog trajanja od tri godine, prerastao je u zahtjevan program, koja ima sve odlike autentičnog kulturnog proizvoda. Stoga se i govori o manifestaciji kao obliku nastalom nakon završetka projekta.

Svaki proizvod ima svoj životni vijek. Koliki će biti, o mnogočemu ovisi. On živi dok ga publika prihvaća, traži i treba. Opstat će i kad su mu razvojni troškovi podnošljivi, kad mu nema dostojne zamjene, ima li potporu u ukupnim resursima ustanove, uklapa li se u aktualnu kulturnu politiku.

Razlikuju se četiri razdoblja njegova postojanja. Prvo je uvođenje: veliki izdatci u nastanku proizvoda od ideje do ostvarenja, bez zarade, potreba za učinkovitim stvaranjem njegova što boljeg imidža i uspostava komunikacije s mogućom publikom. U drugom, govori se o rastu. Sve što treba poboljšati na proizvodu, čini se odmah, prođa na tržištu raste, nastoje se pronaći neprepoznati prostori potražnje. Najduže traje treće, razdoblje zrelosti. Bez obzira što je ovakav kulturni proizvod donio niz novosti, konkurenti u međuvremenu stvaraju protuodgovore, a publici postupno postane neprivlačan. Izlazi su: odbaciti sve ono što umanjuje prodornost i vrijednost ponude, spoznati i otkloniti konkurentske utjecaje. Tad nastupa prijelomni trenutak: etapa opadanja. Publika postaje potpuno nezainteresirana i ne priželjkuje i ne traži više takvo događanje. Institucijska odluka može ići u četiri smjera: zadržati istu ponudu, preobličiti ponudu i njome ponovno privući publiku, stvoriti i ponuditi nešto novo, no, pazeći pritom da donijeta odluka o ponudi ne ugrozi prethodno stvoreni imidž ustanove i javnu predodžbu o njejoj uspješnosti.

Još dok je očito razdoblje zrelosti proizvoda ili možda usluge, pravi je trenutak, ako su po svemu izvan serijski, izdvojiti ih od svih ostalih, istih ili sličnih, koje ne samo ustanova, već i ostale institucije, ali i pojedinci, istodobno stvaraju i nude tržištu.

U toj istosti ili sličnosti, nešto će pretegnuti u korist izdvajanja u smislu potvrde imidža koje ostali proizvodi ili usluge nisu i ne mogu dosegnuti. Kako ih prepoznati?

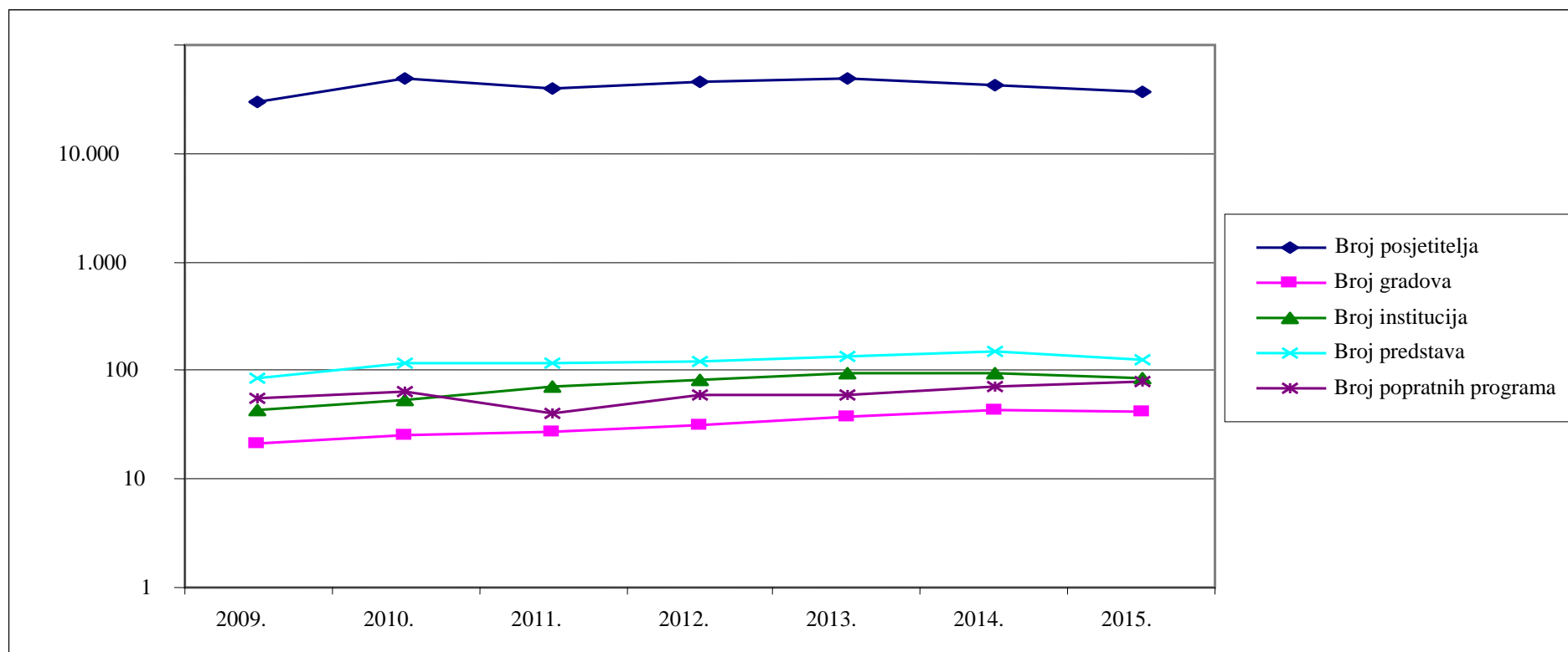
Na primjeru Noći kazališta, marka je sam naziv manifestacije, ali prepoznatljiv je i logotip, njegove dvije, nasmiješena i tužna maska, kako vire u imaginarno gledalište s oba kraja razmaknutog zastora (Slika 1 Logotip Noći kazališta – Narodno sveučilište Dubrava).

Koncepcijske promjene zahtijevaju dublju i širu analizu, dok u ovom radu mogu biti naznačene tek kao natuknice. Naravno, one najznačajnije. Već višegodišnji pokazatelji (Tablica 7 Statistički pokazatelji o sudjelovanju i programu Noći kazališta – Narodno sveučilište Dubrava) ukazuju na uočljiva odstupanja u pojedinim kategorijama iskazanih podataka.

Svježi podatci iz 2015. godine ukazuju na prve trendovske naznake slabljenja interesa ciljnih skupina za ovo događanje. Smanjio se ukupni broj posjetitelja, uključilo se manje gradova sudionika, a i broj institucija i predstava koje su ponudili publici manji je nego 2014. godine. Zanimljivo, stalno raste samo broj popratnih programa, koje je očito lakše osmisliti i pripremiti, iziskuju minimalne troškove i angažman ljudskih, prostornih i tehničkih resursa organizatora za njihovu izvedbu. No, katkad im i nije mjesto kao dijelu takvog tipa kulturnog događanja.

S obzirom da je očigledno u pitanju započeti proces slabljenja zanimanja publike za ono što im se dosad nudilo u Noći kazališta, vrijeme je za korjenite promjene niza elemenata dosadašnjeg koncepta. Dio značajnijih prilagodbi, preinaka ili potpuno novih sadržaja, koje je moguće podvesti pod zajednički nazivnik koncepcijskog redizajna, izlaže se u nastavku rada.

Tablica 7 Statistički pokazatelji o sudjelovanju i programu Noći kazališta – Narodno sveučilište Dubrava



Godina	2009.	2010.	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.
Broj posjetitelja	30.000	50.000	40.000	45.000	50.000	42.000	37.000
Broj gradova	21	25	27	31	38	43	42
Broj institucija	43	54	70	83	94	94	85
Broj predstava	85	118	119	120	133	148	125
Broj popratnih programa	55	65	40	60	60	70	80

Izvor: Autor

## 6. STRATEGIJSKE RAZVOJNE PERSPEKTIVE I ODRŽIVOST MANIFESTACIJE

### 6.1. Partnerstva i umrežavanja

Uspostavljanje partnerstava i umrežavanja, pogotovo kad projektno-programski zadatci postaju teret s kojim se sve teže nositi u organizacijskom, sadržajnom, resursnom i financijskom pogledu, najbolji su odgovor na neizbježne promjene. Na taj se način jača javna vidljivost i prepoznatljivost, osnažuju kapaciteti, omogućuje ostvarenje zahtjevnijih programa, a rastu izgledi i za dugoročnu programsko-poslovnu suradnju. Značajno se smanjuju određeni troškovi, jer se omogućuju zajednički nastupi u izradi dodatnih projektnih aplikacija za financiranje iz fondova namijenjenim različitim projektima Europske unije.

Ova dva oblika povezivanja utiru sigurne putove za plodonosnu razmjenu znanja, vještina i iskustava u području planiranja, projektiranja i programiranja novih proizvoda, njihovom zajedničkom izlasku na tržište, koje prati učinkovita promocija, ne samo širih razmjera, već i u nas nepracticiranih oblika.

Značajan problem je ozbiljniji zastoj, zamalo od desetljeća, koliko je zanemareno sustavno strateško planiranje ukupnog poslovanja. Ono je preduvjet da se dugoročno promišlja budućnost ustanove, jer bez nje nema ne samo ova dva, vrlo svrhovita načina povezivanja, osobito ustanova u kulturi. Ozbiljan partner prvo planira, odradi pojedine provjere utemeljenosti planskih postavki, a tek onda kreće u provedbu. Strateški plan je pouzdani navigacijski instrument poslovanja i tu činjenicu treba što više osvještavati.

Stav zagrebačkih centara za kulturu i narodnih sveučilišta o potrebi što bržeg osnivanja mreže zagrebačkih ustanova kulture, unatoč u niz navrata potvrđenih koristi i prednosti, zasad je stao na prikupljanju potrebne dokumentacije.

Odavno je prepoznato da razmjene i suradnja institucija iz različitih zemalja i prosječne sudionike s učestalim međusobnim susretima, a posebno zbog primjene stečenih iskustava, stavlja ubrzo u položaj razvijenijih u odnosu na ostale u zajedničkom okruženju. Takvi oblici suradnje jačaju im pregovarački status u pregovorima s nadređenim čimbenicima kulturne politike. Međutim, nije zanemariva ni na osnovu svega stečena preporuka da se radi o instituciji s kojom vrijedi pregovarati o programskoj potpori međunarodnih donatora, ali i tržišno dobro pozicioniranih sponzora.

Međunarodne kontakte najbolje razvija i održava svatko na svoj način, sukladno nizu raspoloživih resursa i stupnja motivacije zaposlenika da u svemu produktivno sudjeluju. Stoga nije lako odlučiti u što se uključiti, no, srećom, izbor nije sužen. Kreće se od, primjerice, pristupanja među članstvo mreža, festivala, ostvarivanja partnerskih projekata, do razmjene umjetnika i skupina kao sudionika u provedbi vlastitih programa.

Tada bi se i u stavci troškova programskih aktivnosti lakše iskazivale financijske potrebe za odnose s javnošću, marketing, mreže i međunarodnu suradnju, što je drugdje, u zemljama Europske unije uobičajena i poželjna praksa.

## 6.2. Nacionalna i međunarodna razina programa

Rijetki su programi koji prvo uspiju na domaćem terenu. Europska noć kazališta kao projekt se prvo dokazala u Republici Hrvatskoj, 2009., 2010. te 2011. godine. Već ove posljednje godine i svih sljedećih, a dosad ih je bilo sedam, s neskrivenim se zadovoljstvom pratilo uključivanje pojedinih gradova, ali i manjih mjesta, koja imaju svoje kazalište, neku drugu kulturnu instituciju ili kakav drugi mogući oblik trajnijeg prakticiranja kulture i umjetnosti ili su raspoloživi prostor pozvale glumce u goste.

I Noć kazališta bila je uspješan poligon za zanimljiva povezivanja. U Republici Hrvatskoj u prvih nekoliko godina upravo je ova ustanova, zahvaljujući kontaktima iz nekih prijašnjih europskih projekata, uspjela ostvariti nekoliko zapaženih i vrijednih gostovanja umjetnika, primjerice iz Belgije, Izraela i Finske, upravo u Narodnom sveučilištu Dubrava. Ti susreti otvarali su prostor za nova umjetnička iskustva i uvid u različite pristupe u koncipiranju i stvaranju kulturnih proizvoda u drugim zemljama. Uz to, učinjen je prvi korak prema vraćanju izvornoj zamisli, interkulturnoj večeri scensko-izvedbenih, ali glazbene umjetnosti.

Da se 2010. godine po prvi put Noć kazališta održala u Bosni i Hercegovini, Slovačkoj i Crnoj Gori, može se zahvaliti profesionalcima u kulturi i njihovim razgranatim kontaktima u planiranju i provedbi različitih projekata i programa, često intersektorskog karaktera. Poslije se to proširilo na još nekoliko zemalja, ali financijski, ljudski i tehnički resursi pokretača manifestacije ne dopuštaju djelotvornije uključivanje u širenje zemalja njenih sudionica.

To ne znači da nema mogućnosti da se uz neznatne troškove u mogućim zemljama pristupnicama, kroz umjetnička poznanstva, suradnju ostvarenu u pojedinim zajedničkim projektima ili uključivanjem hrvatskih diplomatskih predstavnika, stvore se inicijalne skupine znalaca za informiranje kulturne i šire domicilne javnosti o probitcima koje ukupnoj kulturnoj

ponudi pojedine zemlje donosi uključivanje u Europsku noć kazališta. U konačnici, takvi programi uvijek pokriju, a najčešće i uvećaju uloženi novac u njihovo ostvarivanje.

### 6.3. Tehnološki iskoraci i konceptijski redizajn

Nove tehnologije otvaraju neslućene mogućnosti brzog, zvučno-slikovnog i svugdje dostupnog komuniciranja. Ta globalna mrežna pokrivenost, cjenovno znatno pristupačniji uređaji i oprema, ozbiljno su ugrozili primat većini oblika razmjene informacija temeljene na telefonskom razgovoru ili papirnom ispisu.

U nizu mogućnosti primjene novih tehnologija u pripremi, provedbi i praćenju Noći kazališta, izdvojeno je tek njih nekoliko koji imaju značajne razvojne potencijale, te izvjesni utjecaj u konceptijskom preoblikovanju manifestacije.

Noć kazališta i dosad je imala elemente događanja koje osvještava, zabavlja, podučava i preispituje mogućnosti i oblike predstavljanja umjetničkog stvaralaštva.

Vrijeme je da ciljnu, brojno respektabilnu publiku, privuče, kad je riječ o onima bez navike posjećivanja kulturnih programa i manifestacija, ali i zadrži i potakne da se uključi i iskaže kao sustvaralac na kulturnoj sceni. Ta nova znanja i vještine postupno bi rasla, barem među nadarenima, do razine kreativnog udjela u rješenjima koja trebaju menadžmentu u kulturnoj djelatnosti.

Ovi iskoraci podijeljeni su na obrazovni model i model komunikacije, jer su oba izuzetno značajna i mogu kroz izvjesno vrijeme dati (ne)očekivane rezultate.

Izdvojena su dva načina provedbe stalnih obrazovnih ciklusa. U njihovu središtu bila bi aktualna pitanja kulturne politike, pravne regulative, strateškog planiranja, osmišljavanja i oblikovanja projektno-programskih kulturnih i umjetničkih događanja, teorije i prakse stvaranja i prezentiranja kulturno-umjetničkog stvaralaštva, pojmovnik kulture i umjetnosti itd., a pripremali bi ih i vodili vrsni znalci, što zaposlenici, što vanjski suradnici ustanove, iz određenog područja. Drugi način ciklusnog obrazovanja, predavanja, radionice i slične oblike uobičajene poduke, nije potrebno objašnjavati niti elaborirati njihovu opravdanost, jer je i ukupno trošenje resursa za njihovo ostvarenje zamjetan trošak, ali neko vrijeme još moraju postojati.

*Webinar*, pojam nastao spajanjem riječi *web* i seminar, daje naslutiti suvremeniji oblik učenja kroz predavanja, prezentacije, radionice ili seminare, prenošene putem *weba*. Ono što ovome osobito privlači jest interaktivnost, što znači mogućnost davanja, primanja, analize i

rasprave o informaciji. Sve se to događa u stvarnom vremenu, uz niz prednosti: dostupnost sa svakog računala s pristupom Internetu, uz naknadno preuzimanje i gledanje snimke *webinara*.

Videokonferencija je itekako primjenjiv komunikacijski sustav koji u stvarnom vremenu izmjenjuje zvuk i pokretnu sliku između više lokacija, omogućavajući sudionicima između ostalog, i edukacije uživo.

Premda se ne bi učestalo koristila, kao tehnički ostvariva podloga za pokretanje i unapređenje suradnje s institucijama u drugim gradovima i državama. Uz smanjene troškove, posao bi se mogao obaviti brzo i učinkovito, bez gubitaka radnog vremena, prema iskazanoj potrebi i u dogovoreno vrijeme, bez obzira na fizičku udaljenost partnera.

Premda već duže u uporabi, još uvijek se premalo koristi *streaming*, tehnika prijenosa podataka i njihove istodobne, neprekidne obrade. Dvije su mogućnosti: *streaming* na zahtjev, kada se pristupa nekoj video/audio datoteci s odgodom u odnosu na stvarni događaj. U tom je slučaju moguće prekidanje i vremensko pomicanje gledanja snimljenog materijala.

Prijenos nekog događanja ili *streaming* uživo, razlikuje se od prethodnog jer se ne može utjecati niti na početak niti na završetak događanja, a isključena je i mogućnost vremenskog pomicanja, pa preostaje pregled cjelokupnog materijala u stvarnom vremenu ili tek kad je sve završeno.

Oba oblika otvaraju mogućnosti za različitu primjenu. U pripremnoj fazi manifestacije odgođeni prijenosi mogu biti u funkciji podučavanja i različitog dijeljenja publici korisnih informacija, dok prijenosi uživo tijekom manifestacije mogu utjecati na trenutni uvid u događanja u nizi sredina.

Budućnost je i pred elektroničkom knjigom. Čita se na računalima, tabletima, pametnim telefonima ili posebnim uređajima samo za čitanje e-knjiga. Moguće ju je oblikovati kao elektroničku inačicu već tiskane knjige ili je dostupna samo u elektroničkom obliku.

Ono što tiskana knjiga nema, e-knjiga nudi: poveznice na njene vanjske ili unutarnje sadržaje, bilješke te audio i video datoteke. Vrlo često moguće je da i sami čitatelji umetnu komentare, dodaju poveznice na vanjske izvore, te uspostave međusobnu komunikaciju.

Dodamo li samo smanjene troškove izrade e-knjige, jer se ne tiska i fizički ne dostavlja čitatelju, cjenovno je jeftinija, katkad i besplatna. Njena laka, brza i dostupnost u svakom trenutku, uz prethodne odlike, govori u prilog da bi sadržajima koje klasična knjiga ne može ponuditi, bila djelotvoran odgovor na niz potreba koja ovakva manifestacija iskazuje, ali i istodobni specifični marketinški alat.



E-knjižnica obuhvatila bi prikupljanje, klasifikacijsku obradu i posudbu, pod minimalnim komercijalnim uvjetima i uz zaštitu autorskih prava, stručnih radova i rasprava, stručne znanstvene i publicističke literature, videozapisa, filmova i ostalog digitaliziranog materijala prvenstveno o izvedbeno-scenskim umjetnostima, ali i ključnim pitanjima kulture uopće. Osim osnovne nakane, omogućiti bolji i određenim ciljnim skupinama prihvatljiviji način stjecanja novih znanja i vještina, različite oblike samoosposobljavanja i samousavršavanja, prema konceptu cjeloživotnog učenja, na takve se, osviještene pojedince računa kao na ozbiljne i osposobljene promotore različitih kulturnih i umjetničkih zbivanja.

Ne treba zanemariti niti isključiti, ali niti pridati veću važnost od one koju objektivno zaslužuju tehnologije društvenih medija, najčešće podvedenih po naziv društvenih mreža ili njima sličnih oblika komuniciranja. *Blogovi* kao dnevna osobna glasila pojedinaca, dijeljenje fotografija i glazbe u posjedu, *crowdsourcing* ili masovna potpora mnoštva za postizanje određenog zajedničkog cilja, te internetska telefonija, mogu utjecati na nastajanje i život, ali i odbacivanje određenih kulturnih proizvoda. Među blogove i mikroblogove ubrajamo kao najprihvaćeniji Twitter, fotografije najčešće dijelimo na Instagramu, društvene sadržaje obilato prikazujemo i komentiramo na Youtubeu, na stranicama za društveno umrežavanje, poput omiljenog Facebooka, malo što značajno promakne, dok suradničke projekte gradimo na Wikipediji, a Skype služi za besplatno, telefonsko glasovno i slikovno dijeljenje informacija.

Osim za međusobno druženje, upoznavanje novih ljudi te obnavljanje veza sa starim prijateljima ili poznanicima u svrhu dijeljenja informacija s kojima raspolažu, društvene mreže su vrlo protočan komunikacijski kanal. Društvene mreže su izdanak na *webu* temeljene i mobilne tehnologije. S njima komunikacija dobiva novu dimenziju, toliko potrebni interaktivni dijalog. On sam po sebi već sadrži elemente marketinga i odnosa s javnošću.

Koncepcijsko preoblikovanje manifestacije sadrži elemente promjene njenog trajanja, osjetnije primjene novih medija i svrhovitije korištenje marketinga i odnosa s javnošću u društvenom sektoru kao važnih komunikacijskih čimbenika između ustanove i publike, stvorene i moguće.

S obzirom na dosadašnja iskustva da se razdoblje između dvaju datuma održavanja Noći kazališta svodi na povremena podsjećanja opće i posebnih javnosti o pripremama za to događanje, nova praksa bi bila da se raspoloživo vrijeme razdijeli na neprekidne aktivnosti podučavanja i odgajanja publike kroz različite kvalitetne tematske sadržaje. To ne znači da se takvi programi ostvaruju svakodnevno, ali svakako na tjednoj/dvotjednoj razini. Prednost u mogućim oblicima ostvarivanja bila bi na strani novih medija i mogućnosti koje oni pružaju.

Dio sadržaja bio bi prezentiran i metodom izravnog kontakta s publikom kroz povremene skupove poput radionica, seminara, predavanja, fokus grupa kao tehnike kvalitativnih istraživanja, kroz raspravu na određenu temu na neformalan način...

Sa svih takvih oblika stjecanja dodatnih znanja, pa čak i vještina, pripremila bi se digitalizirana izvješća ili priopćenja, a njihova bi distribucija bila moguća *online*.

Program same Noći kazališta zapravo bi trebao potrajati i do 24 sata. Pojedina iskustva potvrđuju utemeljenost takvog prijedloga. Kao i u pripremnom razdoblju, teži se postići što viša razina interakcije onih koji program pripremaju i izvode i onih kojima je on namijenjen. Stoga je prvi korak da kazalište upoznaju i s njegovih nevidljivih strana. Prijepodnevnih sati valjalo bi iskoristiti za skupne šetnje manjeg broja ljudi, uz stručno vodstvo, i upoznavanja glumačkih garderoba, šminkanja, kostima i njihova čuvanja i održavanja, izrade i razmještaja scenografije na pozornici, rekvizite, oblikovanja zvuka, svjetla i specijalnih efekata te uređaja koji za to služe, pozornice, tehničke opreme i njene uloge u predstavi, do glumaca za vrijeme pokusa i tehničkog osoblja bez kojeg nema predstave. Naravno, zaposlenici zaduženi za marketing i odnose s javnošću na primjeru pripreme i izvedbene složene manifestacije, zorno bi prikazali sve aspekte, dvojbe i učinke svog posla.

Noćni dio programa protegnuo bi se na kakvih desetak ili više sati. Osim igranja kazališnih predstava, *video streamingom* omogućilo bi se posjetiteljima da zavire i u događanja u drugim kazalištima, hrvatskim ili inozemnim, što je ova ustanova uspješno ostvarila kao pilot pokušaj 2013. godine. U nedostatku novca za pokriće međunarodnih gostovanja, ovo bi bilo vraćanje u život interkulturalnosti kao jedne od prvotnih programskih odrednica.

Kad sve od predviđenog pojedine godine završi i slegnu se dojmovi, popularno-znanstveni tekstovi koji analitički promišljaju, ali i predlažu daljnje pravce djelovanja, bili bi objavljeni u posebnom zborniku radova. Pisali bi ih već spominjani, daroviti pojedinci tome dorasli, iz educirane publike i stručnjaci koje je njihova znanstvena znatiželja ili kakav drugi motiv opredijelio da o pojedinom pitanju vezanom uz ostvarenje manifestacije stručno progovore. Zbornik bi bio trajni oblik institucijskog pamćenja, ostvarenoga na razini vrsnosti.

U odnosu na tradicionalne medije (dnevni tisak, časopise, radijski i televizijski program), društveni mediji imaju niz prednosti, jer ne djeluju na načelima stvaranja profita. Za kulturu je osobito značajno što su dostupni javnosti za malu cijenu ili besplatno. Nadalje, sposobni su obuhvatiti ukupnu publiku, jednostavnije stvaraju i dijele stvoreno. Proizvodnja sadržaja zahtijeva prosječna znanja i vještine pojedinaca, tako da se praktično svatko može naći u toj ulozi. Trenutno mogu dati traženi odgovor. Proizvod, tekst nastao u društvenim

medijima, moguće je u svakom trenutku mijenjati ili o njemu neposredno izreći svoje mišljenje.

## 7. ZAKLJUČAK

Predočene analize u ovom radu potvrdile su, doduše, uz značajne ograde i primjedbe, pozitivne početne pretpostavke o primjeni društvenog marketinga u ustanovi. Ukazano je na činjenicu da dostignuta razina nije potpuna, te da su nužne određene promjene, ali i da ima dovoljno prostora za učinkovite poteze. Podjednako se to odnosi i na preuzetu javnu ulogu ustanove u području obavještanja i podučavanja polaznika i posjetitelja programa u skladu s njihovim očekivanjima i željama, te utjecaju u dovoljnoj mjeri na njihovu promjenu ponašanja kao posljedice konzumacije ponuđenih im projektno-programskih sadržaja.

U praksi bi za porast stupnja primjene marketinga u društvenom sektoru prije svega trebalo mijenjati ukorijenjene predodžbe o njegovoj upitnoj ulozi u odnosu na pozicioniranje društveno korisnog proizvoda na tržištu, cijene i onoga što on za nju daje, prohodnosti kanala prodaje i promocijskih aktivnosti koje u tom kontekstu treba poduzimati. Na taj bi se način postiglo da se ciljnim skupinama stvore mogućnosti da profiliraju svoje potrebe, javno ih predoče, ali i djeluju, uz profesionalce u društvenim institucijama, kao stvaraoci marketinških strategija ostvarivanja prethodno zajednički postavljenih ciljeva.

Na primjeru poželjne prakse, kroz studiju slučaja, moglo bi se s pravom ustvrditi da jačanje kapaciteta, povećanje javne vidljivosti i programske prepoznatljivosti, stvaranje i održavanje imidža vrsnosti te brendiranje kulturnih proizvoda stvorenih u institucijama u kulturi, predstavlja primjereni smjer djelovanja.

Okretanje ka kulturnom proizvodu povlači za sobom i različita strateška marketinška opredjeljenja. U nizu korisnih alata posebno su izdvojene i raščlanjene mogućnosti novih medija kao ishodišta neslućene snage i prodornosti u širenju ključnih činjenica o ustanovi i onome što ona nudi, odnosno ponajbolje nudi, da bi se ostvarila kvalitetna, zapravo presudna marketinška komunikacija na relaciji ustanova – pojedinac/ciljna skupina. Tek tada će proizvodi kulturnih i umjetničkih institucija moći računati na duži vijek postojanja proizvoda i njihovu planiranu održivost. I u o razmotrenom slučaju, prilagode li se i promijene pojedini elementi kulturne produkcije, održivost manifestacije neće biti upitna.

Ovo razmatranje usmjereno je i prema široj javnoj dostupnosti i diseminaciji primjera dobre prakse u sredine koje ocijene da im to može biti poticajno u rješavanju istih ili sličnih problema, za koje ne mogu pronaći djelotvorne odgovore.

## **IZJAVA O AUTORSTVU RADA**

Ja, **Zlatan Kvočić**, pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor završnog rada pod naslovom **Primjena marketinga u društvenom sektoru** te da u navedenom radu nisu na nedozvoljen način korišteni dijelovi tuđih radova.

U Požegi, 12. 1. 2016.

Zlatan Kvočić

---

## Literatura:

1. Dragojević, S.; Dragičević Šešić, M. (2008) *Menadžment umjetnosti u turbulentnim vremenima*. Zagreb: Naklada Jesenski i Turk.
2. Dragojević, S., ur. (2008) *Organizacijski razvoj i strateško planiranje u kulturi: Grad Zagreb*. Zagreb: Pučko otvoreno učilište Zagreb.
3. Panian, Ž., ur. (2005) *Englesko-hrvatski informatički enciklopedijski rječnik*. Zagreb: Europapress holding d.o.o. Zagreb.
4. Ministarstvo kulture Republike Hrvatske. <http://www.min-kulture.hr/default.aspx> (2015-12-12)
5. Narodno sveučilište Dubrava. <http://www.ns-dubrava.hr/> (2015-12-12)
6. Noć kazališta. <http://www.noc-kazalista.com/> (2015-12-12)
7. Pavičić, J.; Alfirević, N.; Aleksić, Lj. (2006) *Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti*. Zagreb: Masmedia.
8. Pavičić, J. (2003) *Strategija marketinga neprofitnih organizacija*. Zagreb: Masmedia.
9. Projekt Noć kazališta – Narodno sveučilište Dubrava (2009), Zagreb.
10. Strategija razvoja Narodnog sveučilišta Dubrava od 2005. do 2008. godine (2005), Zagreb.
11. Tomić, Z. (2008) *Odnosi s javnošću: teorija i praksa*. Zagreb – Sarajevo: Synopsis.

Tablica 1

SWOT analiza – Narodno sveučilište Dubrava

<b>S (snage)</b>	<b>W (slabosti)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- prodorni, prihvaćeni i prepoznatljivi programi</li> <li>- stručni i iskusni kadrovi</li> <li>- namjenski uređen i opremljen prostor</li> <li>- lokalni imidž izvrsnosti ustanove</li> <li>- vlastitim radom i umijećem "stvorena" publika za određene programe</li> <li>- specijaliziranost za određene oblike stvaralaštva (tradicijske vještine i amaterski folklor, kreativne radionice, dječje kazališne predstave, likovne izložbe, koncerti klasične glazbe)</li> <li>- sklonost tradicijskoj kulturi većeg dijela stanovništva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- povremeni nedostatak kreativnosti i inventivnosti ("zamor materijala")</li> <li>- neostvareno partnerstvo s lokalnom gospodarskom i političkom elitom</li> <li>- sporost u ostvarivanju novih projekata</li> <li>- nedovoljna partnerska povezanost s dugogodišnjim polaznicima različitih programa</li> <li>- statusna "nedodirljivost" zaposlenika ustanove</li> <li>- nedovršenost dijela poslovnog prostora i njegov utjecaj na improvizacije u pojedinim programima</li> <li>- nesređenost arhivske građe o programima i projektima</li> </ul>
<b>O (prilike)</b>	<b>T (prijetnje)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- uključivanje lokalnih političkih, gospodarskih i kulturnih elita u strategijsko planiranje i proces ostvarivanja strategije kulturnog razvitka</li> <li>- sustavno stručno opće i specijalističko obrazovanje zaposlenika ustanove</li> <li>- omogućavanje značajnije svakodnevne prisutnosti s određenim programima kod publike u "kućnim papučama" uz pomoć novih tehnologija (kablovska televizija, sponzorirane radijske emisije, lokalni interaktivni internetski portal ustanove, mailing liste stalne i potencijalne publike...)</li> <li>- klupsko organiziranje publike</li> <li>- izdavanje mjesečnih CD novina o aktualnim kulturnim događanjima uz sudjelovanje pisanim, slikovnim i zvukovnim priložima stvaratelja i konzumenata kulturnih proizvoda</li> <li>- pokretanje izdavanja elektroničkih knjiga s poetskim, proznim naslovima i stručnim temama u izboru kojih bi prema ponuđenim prijedlozima sudjelovali i potencijalni čitatelji</li> <li>- korištenje namjenskih sredstava fundacija i međunarodnih fondova za programe kulture</li> <li>- uspostavljanje suradnje u ostvarivanju sličnih programa na gradskoj, međužupanijskoj i razini EU</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nizak standard većeg dijela stanovništva "umanjuje potrebe" za programima kulture</li> <li>- statusna nedefiniranost ustanove</li> <li>- niska zainteresiranost lokalnih političkih elita za status ustanove</li> <li>- pojava i djelovanje konkurencije</li> <li>- nedovoljna mjerodavnost Upravnog vijeća ustanove</li> </ul>

Izvor: prilagođeno prema: Strategija razvoja Narodnog sveučilišta Dubrava od 2005. do 2008. godine (2005) – autoevaluacija i organizacijska dijagnostika, Zagreb.

Tablica 2

Mapa područja djelovanja – Narodno sveučilište Dubrava

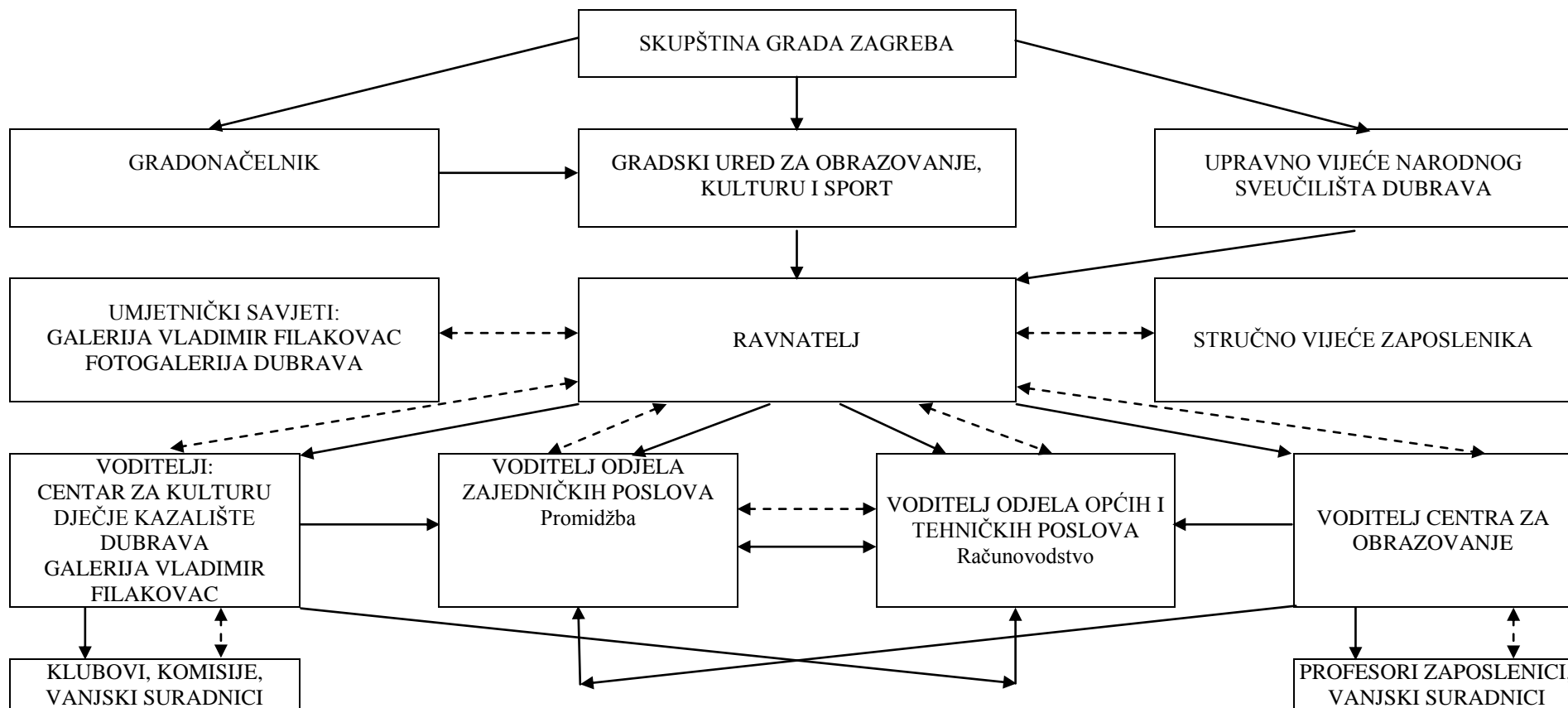
<p><b>Mapa izvrsnosti u programima</b></p>	<p><b>Mapa slabosti u programima</b></p>	<p><b>Mapa neostvarenog u programima</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- dječje kazališne predstave i projekti Dramskog studija</li> <li>- tradicijske i suvremene kreativne radionice</li> <li>- galerijsko-izložbena djelatnost</li> <li>- plesni studio</li> <li>- škola crtanog i dokumentarnog filma</li> <li>- koncerti klasične glazbe</li> <li>- učenje stranih jezika</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- videotečna djelatnost (konkurencija, previsoki ulazni troškovi, nedovoljna promidžba, ograničeni izbor naslova, radno vrijeme)</li> <li>- dječji pjevački zbor (nedovoljna promidžba, premalo zainteresiranih, premalo javne promocije)</li> <li>- waldorfska igraonica (tradicijski svjetonazor okruženja, nedovoljna promidžba)</li> <li>- škola društvenog plesa (konkurencija, predug ciklus, neujednačena spolna zastupljenost)</li> <li>- moda i dizajn (ekskluzivizam, predug ciklus vezan uz kreativne predispozicije)</li> <li>- KC klub urbane kulture (nedostatak stručnog voditelja, neatraktivnost programa, nedostatak odgovarajućeg prostora)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- verificiranje programa srednjoškolskog obrazovanja u području osposobljavanja i usavršavanja za oblikovatelja uporabne i ukrasne keramike</li> <li>- verificiranje programa srednjoškolskog obrazovanja u području osposobljavanja i usavršavanja za operatera na računalu</li> <li>- klupsko organiziranje publike za edukativno-relaksacijske programe različitih dobnih skupina</li> <li>- razmjena vrsnih programa kulture sa sličnim ustanovama u EU</li> <li>- omogućavanje značajnije svakodnevne prisutnosti s određenim programima kod publike u "kućnim papučama" uz pomoć novih tehnologija (sponzorirane radijske emisije, lokalni interaktivni internetski portal ustanove, mailing liste stalne i potencijalne publike)</li> <li>- izdavanje mjesečnih CD novina o aktualnim kulturnim događanjima uz sudjelovanje stvaralaca i konzumenata kulturnih proizvoda</li> <li>- pokretanje izdavanja elektroničkih knjiga s poetskim, proznim naslovima i stručnim temama</li> </ul>

Izvor: prilagođeno prema: Strategija razvoja Narodnog sveučilišta Dubrava od 2005. do 2008. godine (2005) – autoevaluacija i organizacijska dijagnostika, Zagreb.



Tablica 4

Matrica procesa odlučivanja – Narodno sveučilište Dubrava

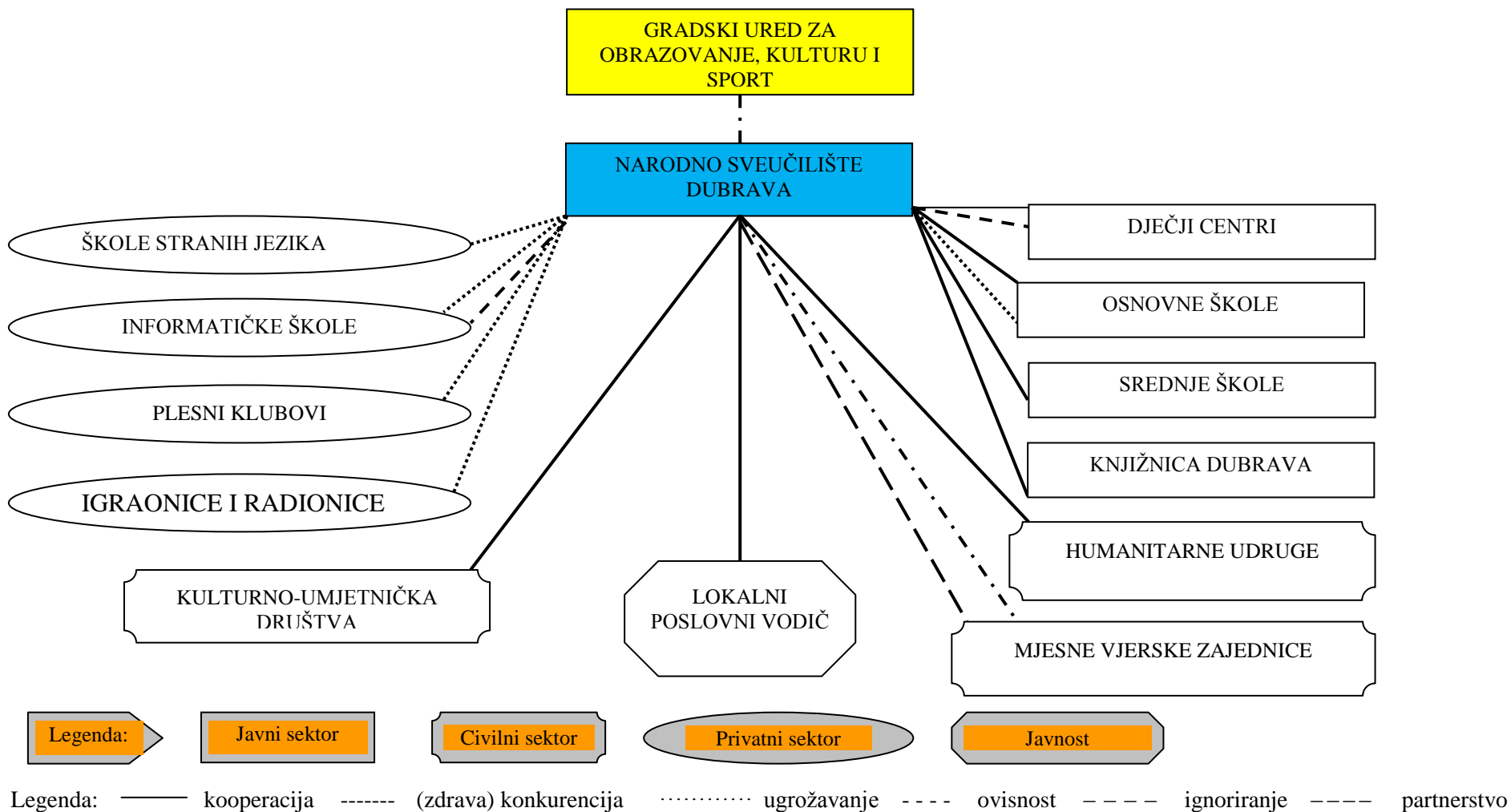


Legenda: ————— prioritetno neposredno odlučivanje  
 - - - - - prioritetno dogovorno odlučivanje

Izvor: Autor

Tablica 5

Mapa institucionalnog pozicioniranja – Narodno sveučilište Dubrava



Izvor: Autor



Tablica 8 Prijavnica programa za sudjelovanje u Noći kazališta – Narodno sveučilište Dubrava

## Prijava programa za NOĆ KAZALIŠTA 2015.

Naziv institucije:	
Adresa:	
Kontakt telefon za publiku:	
Kontakt email za publiku:	
Web stranica:	

### Glavni program

*Primjeri*

*20,00 sati, M. Krleža: LEDA, ulaz besplatan (ili)*

*20,00 sati (u maloj dvorani) M. Krleža: LEDA, ulaznica 10 kuna*

--

### Popratni program

(recitali, večeri poezije, DJ-i, bandovi, degustacije, razgledavanja, izložbe i sl.)

*Primjer*

*18,00 sati (u predvorju) TRIO RES, koncert klasične glazbe*

--

Molimo da program pošaljete najkasnije **do 30. listopada 2015.** na email [vlanko@noc-kazalista.com](mailto:vlanko@noc-kazalista.com)

Izvor: Narodno sveučilište Dubrava – Dječje kazalište Dubrava

Slika 1 Logotip Noći kazališta – Narodno sveučilište Dubrava



Izvor: (<http://www.noc-kazalista.com/wp-content/themes/nockaz/images/logo-15.png>)

Slika 2 Web baneri Noći kazališta 2015. – Narodno sveučilište Dubrava



Izvor: ([http://www.noc-kazalista.com/wp-content/uploads/2015/10/Banner-260x150\\_2015.jpg](http://www.noc-kazalista.com/wp-content/uploads/2015/10/Banner-260x150_2015.jpg))

Popis tablica

Tablica 1 SWOT analiza – Narodno sveučilište Dubrava

Tablica 2 Mapa područja djelovanja – Narodno sveučilište Dubrava

Tablica 3 Piramida publike – Narodno sveučilište Dubrava

Tablica 4 Matrica procesa odlučivanja – Narodno sveučilište Dubrava

Tablica 5 Mapa institucionalnog pozicioniranja – Narodno sveučilište Dubrava

Tablica 6 Dijagram informacijskih tokova – Narodno sveučilište Dubrava

Tablica 7 Statistički pokazatelji o sudjelovanju i programu Noći kazališta – Narodno sveučilište  
Dubrava

Tablica 8 Prijavnica programa za sudjelovanje u Noći kazališta – Narodno sveučilište Dubrava

## Popis slika

Slika 1 Logotip Noći kazališta – Narodno sveučilište Dubrava

Slika 2 Web baneri Noći kazališta 2015. – Narodno sveučilište Dubrava