

Marketing u arhivima u Republici Hrvatskoj

Gostrec, Dora

Master's thesis / Diplomski rad

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Humanities and Social Sciences / Sveučilište u Zagrebu, Filozofski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:131:165292>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-17**



Sveučilište u Zagrebu
Filozofski fakultet
University of Zagreb
Faculty of Humanities
and Social Sciences

Repository / Repozitorij:

[ODRAZ - open repository of the University of Zagreb
Faculty of Humanities and Social Sciences](#)



SVEUČILIŠTE U ZAGREBU
FILOZOFSKI FAKULTET
ODSJEK ZA INFORMACIJSKE I KOMUNIKACIJSKE ZNANOSTI
SMJER ARHIVISTIKA
Ak. god. 2022./2023.

Dora Gostrec

Marketing u arhivima u Republici Hrvatskoj

Diplomski rad

Mentor: izv. prof. dr. sc. Darko Babić

Zagreb, rujan 2023.

Izjava o akademskoj čestitosti

Izjavljujem da je ovaj rad rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na istraživanjima te objavljenoj i citiranoj literaturi. Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada, te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava. Također izjavljujem da nijedan dio rada nije korišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Sadržaj

1. Uvod	1
2. Marketing i arhivi	3
2. 1. O marketingu.....	3
2.2. O arhivima.....	5
2.3. Zašto je potreban marketing u arhivima?	10
3. Marketing u arhivima	17
3.1. Unutarnji čimbenici.....	18
3.2. Vanjski čimbenici	22
3.3. Proces planiranja	28
3.4. Postizanje ciljeva.....	33
4. Marketing u državnim arhivima u Hrvatskoj	36
4.1. Prethodna istraživanja	36
4.2. Ciljevi istraživanja.....	37
4.3. Metodologija	37
4.4. Rezultati i rasprava.....	39
5. Zaključak	49
6. Literatura	51
Popis oznaka i kratica	54
Popis slika	55
Popis grafikona	56
Popis tablica	57
Prilozi.....	58
Prilog 1 – Anketni upitnik	58
Sažetak	61
Summary	62

1. Uvod

Arhivi, knjižnice i muzeji, poznati i kao AKM institucije, zajedno predstavljaju temeljne informacijske institucije. U kontekstu informacijskog tržišta, ove institucije mogle bi se smatrati konkurencijom, no danas se potiče njihova suradnja, posebice zbog toga što se nalazimo u novom dobu, dobu koje nas čak i opterećuje informacijama te zahtijeva iskusno upravljanje njima. No, tehnološki razvoj kroz posljednjih nekoliko desetljeća omogućio je snažan zaokret na informacijskom tržištu. Sada se glavnom informacijskom velesilom može smatrati internet. Doduše, ta moć ne proizlazi iz osobite sposobnosti za kritičkom obradom informacija i za upravljanje znanjem, ali počiva na činjenici da on obuhvaća veliku količinu podataka. Upravo zbog toga, a i zbog njegovog jednostavnog korištenja i široke dostupnosti, internet postaje prvo mjesto na kojem se traga za informacijama. Međutim, zbog prirode interneta, u internetskoj potrazi postoji opasnost od pogrešnih informacija te je pri njihovom vrednovanju potrebna stručnost i iskustvo. Ove potonje vrijednosti jesu vrijednosti koje su specifične upravo za AKM institucije i zato one moraju izboriti svoj opstanak na informacijskom tržištu te raditi na učvršćivanju vlastitog položaja. Kao glavno sredstvo za ostvarivanje tih ciljeva izdvaja se marketing. Ovaj rad će razmotriti postojeći odnos između marketinga i arhiva te istražiti njihove mogućnosti.

Zasada se čini kako arhivi, za razliku od njima srodnih institucija, knjižnica i muzeja, ne prepoznaju važnost marketinga za vlastito poslovanje. Primjerice, vrlo je rijetko da arhivi preuzimaju inicijativu i, poput knjižnica i muzeja, pozivaju škole i ostvaruju učestalu suradnju kako bi na taj način upoznali djecu sa svojom djelatnosti, naučili ih i poticali naviku korištenja njihovih usluga te u tome smislu odgajali svoje korisnike. Neki od razloga za takvo postupanje mogu biti veliki postojeći problemi u radu arhivske službe, kao što su na primjer nedostatak pojedinih resursa za rad i ogromni zaostaci koji iz toga proizlaze, no tu se također može raditi i o pogrešnom shvaćanju marketinške uloge u procesu arhivskog poslovanja. U radu se ispituju upravo ti odnosi između ova dva znanstvena područja, marketinškoga i arhivskoga, te se nastoji razlučiti hoće li marketing u arhivima biti krucijalan faktor za njegov budući razvoj. Nakon ovog uvoda slijedi poglavlje Marketing i arhivi u kojemu se iznose neka temeljna načela za oba područja. Zatim se u poglavlju Marketing u arhivima prikazuje kako bi mogla izgledati primjena marketinških znanja u kontekstu arhivskog djelovanja. U idućem poglavlju Marketing u državnim arhivima u Hrvatskoj opisuje se istraživanje koje je provedeno u sklopu

ovoga rada i koje se bavi ispitivanjem marketinških aktivnosti koje se provode u hrvatskoj arhivskoj praksi. Na kraju se sumiraju glavni zaključci koji nastaju na temelju teorijskih teza o kojima se piše u radu te provedenoga istraživanja o marketingu u arhivima.

2. Marketing i arhivi

2. 1. O marketingu

Prilikom definiranja pojma marketing se uglavnom opisuje kao proces, koncept ili znanstveno područje, no u laičkom shvaćanju ipak je zavladao perspektiva koja ga poistovjećuje s terminima prodaje i oglašavanja. Razlog tomu je činjenica da se svakodnevno susrećemo s brojnim marketinškim kampanjama koje do nas dopiru kroz različite komunikacijske kanale, bilo da je riječ o tiskanim materijalima, radiju, televiziji, internetskim platformama ili nečemu drugome, a koje nastoje pridobiti našu pažnju ne bismo li kupili prezentirani proizvod i na kraju ostvariti profit za one koji ga plasiraju. No, ovdje je važno napomenuti da, kako stručnjaci u ovom području upozoravaju, marketing ne treba doživljavati isključivo kroz prizmu financijske dobiti i vezati ga s konceptom prodaje, nego ga treba uvažiti kao proces, koncept ili znanstveno područje, koje je usredotočeno na ono što potrošaču treba i što on želi, odnosno da marketing treba shvatiti kroz kontekst u kojemu se on bavi zadovoljavanjem potreba potrošača ¹.

Američka udruga za marketing (engl. *American Marketing Association*, skr. AMA) odredila je svoju definiciju marketinga 1985. godine koja je objavljena u glasilu Marketinške vijesti (engl. *Marketing News*) u ožujku te iste godine, a glasi ovako:

„Marketing je proces planiranja i provođenja stvaranja ideja, proizvoda i usluga, određivanja njihovih cijena, promocije i distribucije kako bi se obnovila razmjena koja zadovoljava ciljeve pojedinaca i organizacija“ ².

Ova je definicija bila općeprihvaćena te se u akademskim krugovima i marketinškoj praksi smatrala službenom definicijom čak do 2004. godine. Tada ju je Upravni odbor AMA-e odlučio promijeniti te objavljuje novu definiciju prema kojoj je marketing:

„organizacijska funkcija i skup procesa kojima se stvaraju, komuniciraju i isporučuju vrijednosti potrošačima i kojima se upravlja odnosima s potrošačima s ciljem ostvarenja koristi za organizaciju i sve uključene strane“ ³.

¹ Kotler *et al.*, *Osnove marketinga*, 6.

² Previšić, Ozretić Došen, *Osnove marketinga*, 7.

³ Isto.

Na temelju ove promjene može se zaključiti kako se sukladno vlastitom razvoju područje marketinga širilo, te tako preraslo objašnjenje da se ono odnosi na jedan proces, pa se tu definiralo kao skup nekoliko procesa koji zajedno tvore tek dio šire organizacijske strukture. Tu također dolazi i do smjene uloge marketinga u društvu. Čini se kako je prva definicija više usredotočena isključivo na razmjenski odnos između pojedinca i organizacije, potrošača i proizvođača, dok se u definiciji iz 2004. godine skreće pozornost na sam odnos s potrošačima kao nešto što treba istražiti, izgraditi, na čemu treba raditi i što treba održavati. Ipak, danas se ove obje definicije smatraju zastarjelima, a trenutno je aktualna ona koju AMA potvrđuje 2017. godine i koja marketing objašnjava kao:

„djelatnost, skup institucija i procese za stvaranje, komuniciranje, isporuku i razmjenu ponuda koje sadrže vrijednost za potrošače, klijente, partnere i društvo u cjelini“⁴.

Dakle, prema sadašnjem AMA-inom tumačenju marketinga on više nije samo skup procesa, nego se tim pojmom objašnjavaju i konkretne aktivnosti marketinške prakse kao i utvrđena pravila marketinške teorije. U drugom dijelu te definicije može se uočiti kako je riječ „odnos“, a koja predstavlja bihevioristički aspekt veze između potrošača i proizvođača, ponovno izostavljena te se sada uvodi riječ „vrijednost“. S pojmom vrijednosti odnos između potrošača i proizvođača se izjednačava jer ne sugerira prodaju radi zarade, već skrbi o obostranoj korisnosti, te se time marketing predstavlja kao područje koja *de facto* ne zauzima strane i ne nastoji postići prevagu jedne strane i izvući svojevrstu korist iz druge. Zapravo se zaključuje kako marketing nije djelatnost fokusirana na beskompromisni uspjeh onoga koji prodaje, već da ona promišlja i potrebe one druge strane.

O tome govori i Philip Kotler u svome pojmovniku Marketinška znanja od A do Z kada kaže kako se u marketingu treba „nadmetati na drugim osnovama, a ne na temelju cijene“⁵, te kada osobama koje se žele baviti i/ili se već bave marketingom poručuje da:

„Marketing nije umijeće pronalaženja vještih načina da se riješite onoga što izrađujete. Marketing je umijeće stvaranja istinske vrijednosti za potrošača. To je umijeće pomaganja potrošačima da im bude bolje. Krilatice marketera su kvaliteta, usluga i vrijednost“⁶.

⁴ „Definitions of Marketing“.

⁵ Kotler, *Marketinška znanja od A do Z: 80 pojmova koje treba znati svaki menadžer*, 11.

⁶ *Isto*, 12.

Dodatno, takvo umijeće koje osluškuje, uvažava i odgovara na potrebe svih uključenih specifičnije objašnjava sljedeća definicija:

„Marketing je poslovna funkcija koja prepoznaje neispunjene potrebe i želje, definira i mjeri njegovu veličinu i potencijalu rentabilnost, utvrđuje koja ciljna tržišta organizacija može najbolje usluživati, odlučuje o prikladnim proizvodima, uslugama i programima za usluživanje tih odabranih tržišta te poziva sve u organizaciji da razmišljaju o potrošaču i budu im na usluzi“⁷.

Tako se pojam marketinga od početnog definiranja kao donekle mistificiranog procesa kojim se samo posreduje kod obavljanja razmjene, otkriva kao široko područje djelovanja koje zastupa različite interese i upravlja njihovim potrebama oslanjajući se pritom na dosad već dobro uhodanu metodologiju koja obuhvaća temeljito upoznavanje proizvoda, istraživanje tržišta, analizu ciljanih potrošača te kreiranje i provođenje marketinške strategije.

2.2. O arhivima

Termin arhiv u hrvatskome jeziku može se koristiti kada se misli na arhivsko gradivo ili kada se govori o mjestu na kojem se to gradivo nalazi. U prvom slučaju riječju arhiv označava se „privatna ili javna zbirka dokumenata koje treba čuvati“⁸, a kojom se obuhvaćaju svi „dokumenti ili zapisi nastali radom osobe, obitelji ili javne ili privatne organizacije koji su očuvani zbog trajne vrijednosti informacija koje sadržavaju i koji služe kao dokaz obavljanja njihovih funkcija i kao dokaz o odgovornosti njihova stvaratelja te su poredani po načelu provenijencije i prvotnoga reda“⁹. Kod drukčije upotrebe ovog pojma, kada se prvenstveno misli na lokaciju samog arhivskog gradiva, on predstavlja sljedeće:

- a. mjesto na kojemu se čuva arhivsko gradivo,
- b. ustanova odgovorna za čuvanje i davanje na korištenje arhivskoga gradiva,
- c. odjel unutar organizacije odgovoran za čuvanje zapisa trajne vrijednosti“¹⁰.

⁷ Isto, 13.

⁸ „Arhiv“, Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje.

⁹ Mihaljević, Mihaljević, Stančić, „Arhiv“ u: *Arhivistički rječnik: HRVATSKO-ENGLLESKI/ENGLLESKO-HRVATSKI*, 98.

¹⁰ Isto.

U praktičnoj je primjeni zavladao te se pretežito upotrebljava ovo njegovo potonje značenje koje se odnosi na prostor pohrane gradiva, bilo da se radi o samostalnoj ustanovi ili tek o odjelu u sklopu neke veće organizacije. Aktualni hrvatski Zakon o arhivskom gradivu i arhivima, iznosi definiciju arhiva prema kojoj je on:

„pravna osoba ili ustrojstvena jedinica u pravnoj osobi (arhiv u sastavu) čija je temeljna zadaća čuvati, obrađivati i omogućiti korištenje dokumentarnog i arhivskoga gradiva sukladno odredbama ovoga Zakona“¹¹.

Također, važno je spomenuti kako ovaj Zakon pojašnjava i pojam pismohrane, za koju se ponekad upotrebljava i naziv arhiva, pa je važno razlikovati te istoznačne pojmove pismohrana i arhiva, s jedne strane, od njima bliskog termina arhiv, s druge strane. Po zakonskoj definiciji pismohrana ili arhiva jest:

„ustrojstvena jedinica tijela javne vlasti ili pravne osobe u kojoj se odlaže i čuva dokumentarno i arhivsko gradivo do predaje nadležnom arhivu“¹².

Prema tome se može zaključiti kako riječ arhiv zapravo podrazumijeva samo ona mjesta na kojima se čuva arhivsko gradivo, a koja su osnovana kao samostalne ustanove ili kao arhivi u sastavu, dok kada je riječ o odjelu unutar neke organizacije koji skrbi o arhivskom gradivu, onda bi se tu trebali primjenjivati termini pismohrana i arhiva.

Ovako objašnjen i definiran pojam arhiv može se klasificirati na nekoliko načina. Jedan on njih uključuje podjelu na institucionalizirane arhive i arhive u sastavu. Potreba za osnivanjem institucionaliziranih arhiva javlja se kada na određenom području postoji više stvaratelja čijim radom nastaje arhivsko gradivo za kojim postoji širi interes od samo njegovih stvaratelja. Takvi arhivi su uglavnom državni arhivi, ali se u ovu kategoriju ubrajaju i arhivi pokrajina, regija, gradova te određeni specijalizirani javni ili privatni arhivi. Suprotno ovakvim arhivima koji djeluju kao zasebne institucije, arhivi u sastavu, unatoč tome što često obavljaju rad na jednak način kao institucionalizirani, ustrojeni su kao sastavni dio organizacije o čijem gradivu skrbe. Primjeri ovakvog tipa jesu općinski, gradski, sveučilišni, gospodarski i drugi arhivi, koji se onda zbog formalno-pravnog ustroja, primjerice odjela ili službe, ne mogu nazvati samostalnim ustanovama, pa se o njima govori kao arhivima u sastavu.

Drugi način na koji se arhivi mogu podijeliti jest na privatne i javne, pri čemu je pripadnost jednoj ili drugoj kategoriji uvjetovana vlasništvom određenog arhiva. Tako se među privatne

¹¹ Zakon o arhivskom gradivu i arhivima, čl. 3.

¹² *Isto*.

arhive ubrajaju arhivi vjerskih zajednica, obiteljski i gospodarski arhivi, arhivi političkih stranaka i drugih društveno angažiranih pokreta i organizacija te arhivi posvećeni specifičnim pokretima i skupinama. Kod javnih arhiva prije svega treba istaknuti državne arhive, a potom i sveučilišni, medijski ili pojedine specijalizirane arhive, pod kojima se misli na „gospodarske arhive (...), arhive važnijih društvenih ili političkih pokreta, znanstvenih institucija i javne arhive koji su tematski usmjereni na pojedina područja društvenog života, iznimno važne povijesne procese, razdoblja ili događaje“¹³.

Hrvatska središnja arhivska ustanova je Hrvatski državni arhiv (skr. HDA) koji:

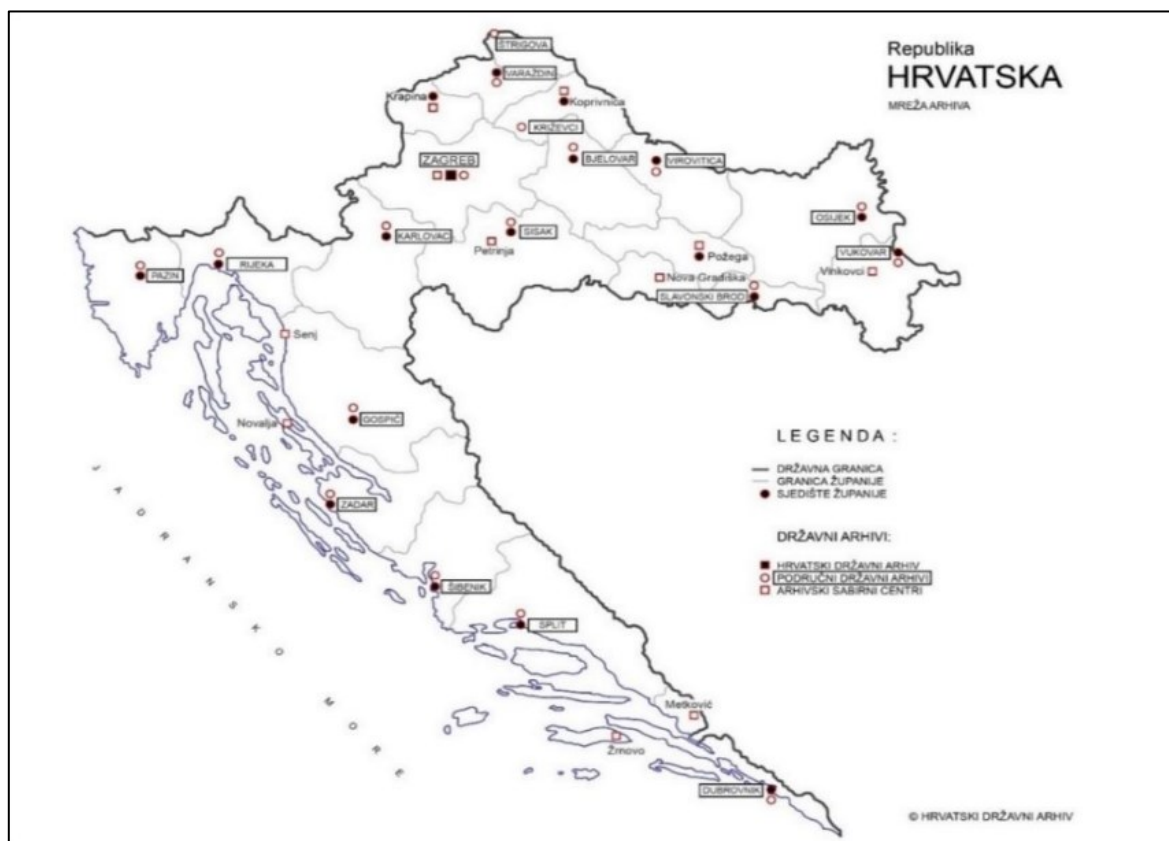
- „vodi i koordinira Sustav arhiva Republike Hrvatske
- donosi smjernice, preporuke i upute u vezi sa stručnim radom u arhivima te čuvanjem, zaštitom i upravljanjem javnim dokumentarnim i arhivskim gradivom izvan arhiva
- pruža stručnu pomoć i skrbi za unaprjeđenje stručnog rada u arhivima
- daje mišljenje o programima rada državnih arhiva
- priprema i usklađuje provedbu zajedničkih programa razvoja djelatnosti te drugih oblika suradnje u javnoj arhivskoj službi
- skrbi za osposobljavanje i stručno usavršavanje na području upravljanja dokumentarnim i arhivskim gradivom
- prikuplja podatke i dokumentaciju o arhivskome gradivu u inozemstvu koje je od važnosti za Republiku Hrvatsku
- donosi ogledne popise s rokovima čuvanja dokumentarnoga gradiva za pojedina područja djelatnosti ili pojedine vrste poslova, nakon provedenog savjetovanja s javnošću.
- uspostavlja i upravlja informacijskim sustavom za trajno osiguranje pristupa i mogućnosti korištenja gradiva preuzetog u digitalnom obliku
- obavlja druge poslove utvrđene ovim Zakonom i drugim propisima“¹⁴.

Sam Sustav arhiva Republike Hrvatske, uz matični arhiv, HDA, čine područni državni arhivi, arhivi jedinica lokalne i područne ili regionalne samouprave te privatni i specijalizirani arhivi. Područnih državnih arhiva postoji sedamnaest i uglavnom su raspoređeni tako da se u svakoj županiji nalazi po jedan, uz iznimke Zagrebačke, Krapinsko-zagorske, Koprivničko-križevačke i Požeško-slavonske županije u kojima ne postoje takvi arhivi. Tako mrežu

¹³ Ivanović, *Priručnik iz arhivistike*, 114.

¹⁴ Zakon o arhivskom gradivu i arhivima, čl. 33.

područnih državnih arhiva čine Državni arhivi smješteni u Bjelovaru, Dubrovniku, Gospiću, Karlovcu, Osijeku, Pazinu, Rijeci, Sisku, Slavonskom Brodu, Splitu, Šibeniku, Štrigovi (općina u blizini Čakovca), Varaždinu, Virovitici, Vukovaru, Zadru i Zagrebu. U sklopu pojedinih državnih arhiva djeluju još i sabirni centri – u Metkoviću i na Korčuli za Državni arhiv u Dubrovniku, u Senju za Državni arhiv u Rijeci, u Petrinji za Državni arhiv u Sisku, u Novoj Gradiški i Požegi za Državni arhiv u Slavonskom Brodu, u Koprivnici i Krapini za Državni arhiv u Varaždinu, u Vinkovcima za Državni arhiv u Vukovaru te u Novalji za Državni arhiv u Zadru. Prema ovome rasporedu, zapravo se samo Zagrebačka županija izdvaja kao jedino županijsko područje na kojem nema niti državnog arhiva niti sabirnog arhivskog centra pa je za arhivsko gradivo nastalo na tom području zadužen državni arhiv u neposrednoj blizini, odnosno Državni arhiv u Zagrebu. Cjelokupna mreža arhiva Republike Hrvatske, koju čini HDA i sedamnaest područnih državnih arhiva zajedno sa svojim sabirnim centrima, radi lakšeg snalaženja prikazana je na karti i tumačena pripadajućom legendom na Slici 1.



Slika 1. Mreža arhiva u Republici Hrvatskoj

Izvor: Nacionalni plan razvoja arhivske djelatnosti za razdoblje 2020. – 2025., str. 4.

Kada se govori o osnivanju područnih državnih arhiva, zanimljivo je spomenuti kako su državni arhivi u Šibeniku, Štrigovi, Virovitici i Vukovaru zapravo prvobitno osnovani kao sabirni centri te im se kasnije, nakon 2006. godine, mijenja status i tako postaju dijelom područnih državnih arhiva, pa se sukladno tome može nagađati i o budućnosti sadašnjih sabirnih centara. Također, još se ranije pojavila ideja o uspostavljanju državnog arhiva u Križevcima¹⁵, čiji bi osnutak rezultirao time da područje Koprivničko-križevačke županije konačno dobije svoj državni arhiv, no, budući da je u njoj već osnovan sabirni centar u Koprivnici, moglo bi se pomisliti kako će njegov budući razvoj snaći slična sudbina kao one u Šibeniku, Štrigovi, Virovitici i Vukovaru. Međutim, Vlada Republike Hrvatske ipak je 2008. godine pokrenula projekt osnivanja Državnog arhiva u Križevcima, koji je moguće primijetiti i na karti mreže arhiva u Hrvatskoj prikazanoj na Slici 1, no taj je projekt trenutno zaustavljen¹⁶, a rješenje ovog slučaja oko uspostavljanja novog državnog arhiva na koprivničko-križevačkom području će se tek vidjeti.

Svi ovi državni arhivi, zajedno s HDA-om, imaju zadaću prikupljati, pohranjivati, obrađivati te učiniti i održavati mogućim da arhivsko gradivo bude dostupno za korištenje. To znači da, kako bi ispunili svoju zadaću, arhivi:

- „vode evidencije i dokumentaciju o javnom dokumentarnom i javnom arhivskom gradivu tijela javne vlasti u svojoj nadležnosti
- pružaju podršku tijelima javne vlasti u čuvanju, zaštiti, obradi, vrednovanju, odabiranju i izlučivanju javnog dokumentarnog i arhivskoga gradiva
- obavljaju stručni nadzor nad gradivom u posjedu tijela javne vlasti u svojoj nadležnosti te nad privatnim arhivskim gradivom
- skrbe za gradivo u arhivu, njegov integritet, dostupnost i iskoristivost, obavljaju restauraciju, konzervaciju i snimanje gradiva te provode i druge mjere zaštite gradiva
- preuzimaju, obrađuju i digitaliziraju javno arhivsko gradivo u okviru svoje nadležnosti, prikupljaju i obrađuju privatno arhivsko gradivo
- omogućuju i potiču korištenje arhivskoga gradiva
- priređuju izložbe, predavanja i druge oblike predstavljanja arhivskoga gradiva i arhivske djelatnosti javnosti
- bave se znanstvenim i stručnim radom na području informacijskih znanosti, povijesti i drugih bliskih disciplina

¹⁵ Ćosić, Lemić, “Problemi arhivske službe u Hrvatskoj”, 15.

¹⁶ Novosel, “Tko je arhivirao križevački arhiv?”.

- istražuju arhivsko gradivo u inozemstvu koje se odnosi na hrvatsku povijest i iseljeništvo
- organiziraju programe osposobljavanja i stručnog usavršavanja
- objavljuju arhivsko gradivo i druge publikacije
- obavljaju druge poslove određene ovim Zakonom i drugim propisima¹⁷.

Za kraj ovog kratkog pregleda o hrvatskim državnim arhivima, treba spomenuti i Hrvatski memorijalno-dokumentacijski centar Domovinskog rata (skr. HMDCDR) koji je pak primjer javnog specijaliziranog arhiva i čiji je osnutak povezan s tematskim kriterijem, a koji objedinjuje arhivsko gradivo nastalo tijekom Domovinskog rata i vezano uz njega. Nalazi se na jednakoj lokaciji kao i HDA, no unatoč tome što su oboje smješteni u istoj zgradi, HMDCDR vodi se i djeluje kao samostalni arhiv. U sklopu te građevine postoji još i Hrvatski filmski arhiv, odnosno Hrvatska kinoteka, koji ipak, suprotno od onoga što mu naziv sugerira, nije samostalni arhiv. On je utemeljen kao nacionalni filmski arhiv, ali njegov formalno-pravni okvir definira ga kao poseban odjel koji djeluje u sastavu HDA.

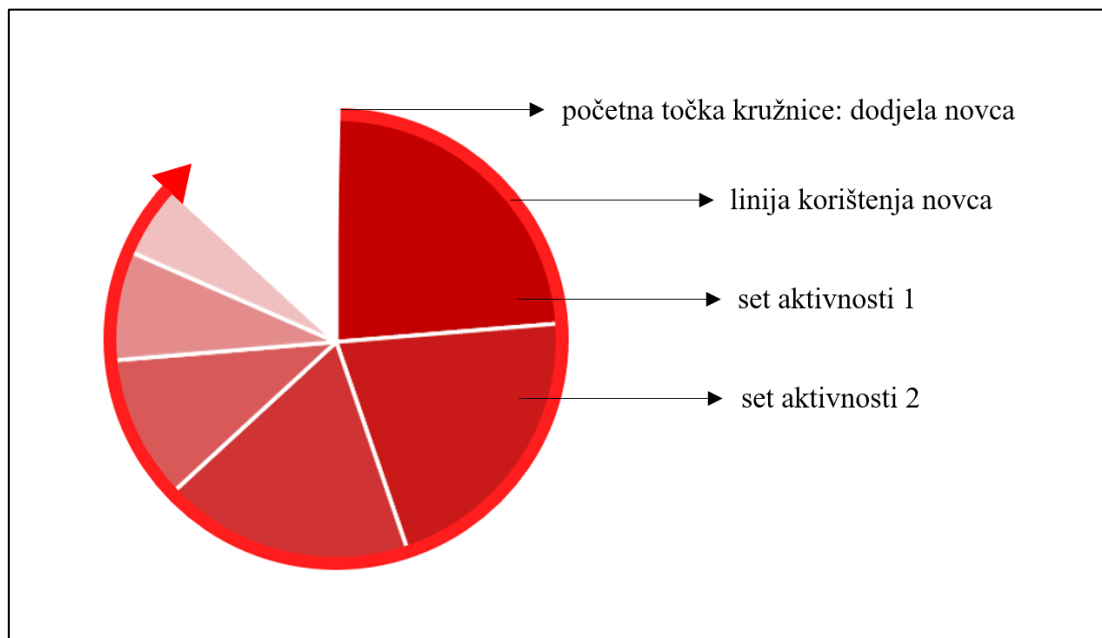
2.3. Zašto je potreban marketing u arhivima?

Kao i srodne informacijske institucije, poput knjižnica i muzeja, arhivi uglavnom djeluju kao neprofitne organizacije. To su institucije kojima glavni cilj nije ostvarivanje novčane dobiti, već društvene relevantnosti. Prema tome i vođenje i upravljanje takvom institucijom iziskuje donošenje odluka koje će omogućiti najuspješnije poslovanje, a da se pritom razborito promišljaju mogućnosti postojećeg i vrlo često striktnog financijskog okvira¹⁸. Dakle, takve institucije imaju unaprijed definiran budžet s kojim raspolažu i u odnosu na koji se očekuju određeni rezultati. Ako se toj poslovnoj situaciji doda vremenski faktor te se njezinom proučavanju pristupi periodično, onda bi ju se slikovito, iako podosta pojednostavljeno, moglo opisati pomoću kruga u kojemu je jedna od točaka kružnice, koja opisuje taj krug, trenutak dodijele financijskih sredstava, dok ostale točke te iste kružnice predstavljaju različite faze

¹⁷ Zakon o arhivskom gradivu i arhivima, čl. 34.

¹⁸ Rukavina, "Karakteristike neprofitnih i neprofitabilnih organizacija u odnosu na profitne i profitabilne organizacije", 85.

korištenja tog novca, a sam krug i njegovi kružni isječci područje koje grafički prikazuje napredak u obavljanju određenih aktivnosti i ostvarivanju očekivanih ciljeva sukladno raspodjeli dodijeljenog novca, što je prikazano na Slici 2.



Slika 2. Prikaz rada u neprofitnoj organizaciji

Kada se linija kružnice, nakon jednog završenog ciklusa, ponovo nađe u točki u kojoj se instituciji isplaćuje novac, može se reći da je prethodni ciklus završio i zatim slijedi ispunavanje novog kruga, odnosno da započinje novi ciklus korištenja finansijskih sredstava i rada na ispunjavanju dogovorenih ciljeva. U tome smislu, u kojem se poslovanje arhiva odvija po principu koji predstavljaju ovakvi krugovi, postavlja se pitanje zašto bi jednoj takvoj instituciji uopće bio potreban marketing budući da, iako se svrha marketinga ne svodi samo na to da jedna strana monetizira svoj proizvod, ta ista strana od takve transakcije ipak ostvaruje određenu dobit, dok za samo financiranje i opstanak jednog arhiva ta transakcija i njezina finansijska dobit nije osobito presudna s obzirom na to da budućnost arhiva većinski ovisi o odlukama njegovog vlasnika, čija motivacija u pravilu i onako nije vezana uz novac.

Ipak, marketing u neprofitnim organizacijama jednako je poželjan kao i u profitnom sektoru te ga ne bi trebalo zaboraviti ili ignorirati. Marketinška metodologija zapravo može poslužiti kao dobar navigacijski sustav na putu ostvarenja ciljeva neke organizacije, a upravo njegove metode, koje pridonose i pomažu u ispunjavanju željenih ciljeva unutar zadanog poslovnog

okvira, omogućit će opstanak i uspješan daljnji razvoj same institucije u budućnosti ¹⁹. Promatrano iz šire perspektive, arhivska djelatnost pripada pod kulturni sektor koji se pokazao kao jedno od područja u kojima uložena sredstva ostvaruju značajan profit i to ne samo u obliku novčane dobiti, nego i u vidu opće dobiti koja utječe na dobrobit čitavog društva ²⁰. Na tragu toga, može se tvrditi kako treba poduprijeti uvođenje i korištenje marketinga u arhivima kako bi se osigurala povoljnija metodologija za rad kojom će se uočavati potencijal i ostvarivati najbolji rezultati, ne samo u financijskom smislu, nego i u kontekstu očuvanja i širenja antropološke, povijesne, umjetničke, znanstvene i inih vrijednosti, što se zapravo i uklapa u temeljne zadaće jednoga arhiva.

Primjenjivati marketinšku metodologiju zapravo znači istovremeno promišljati o svim potrebitim sredstvima za ostvarivanje ciljeva, uključenosti onih koji provode marketinške aktivnosti unutar organizacije, kao i o onima koji konzumiraju proizvod koji se nudi, pri čemu bi se kao rezultati uspješnog provođenja te prakse trebali uočiti poboljšanje zadovoljstva na ciljanom tržištu i poboljšanje učinkovitosti pri provođenju samih marketinških aktivnosti ²¹. Za marketing je istraživanje tržišta veoma bitna stavka, no ako se ona zanemari ili odradi površno, zapravo se riskira gubitak informacija o onome što potrošači žele i što im je potrebno, što pak vodi smanjenju prodaje ili potiče nezadovoljstvo među potrošačima, od čega oboje može dovesti do propasti organizacije. Kada je riječ o arhivima, nepoznavanje i smanjenje broja njegovih korisnika nužno ne ugrožava opstanak institucije s obzirom na to da je njegov osnutak vezan uz druge faktore, a ne samo uz rezultate tzv. potražnje i prodaje, ali zanemarivanjem zahtjeva tržišta, odnosno potreba i želja njegovih korisnika, arhivska ustanova zapravo ne ostvaruje u potpunosti svoju svrhu budući da na taj način propušta obavljanje aktivnosti koje bi pridonijele ispunjavanju njegove zadaće da omogući i potiče na korištenje arhivskog gradiva. Drugim riječima, cilj arhivske ustanove ne svodi se na izvlačenje novčanog profita od svojih korisnika, već ona u zamjenu za pružanje svojih usluga potražuje vrijeme, trud i angažiranost koje druga strana ulaže i na taj način utječe na širenje informacija koje su ili će biti od posebnog značaja za širu zajednicu. Ovdje je ključno da arhiv sazna što njegovi korisnici žele i što im je potrebno kako bi im mogao razvidno dati do znanja da im upravo ta institucija može pružiti pomoć koja im treba. Također, za slučajeve kada potencijalni korisnici nisu sigurni kako formirati svoj zahtjev ili kada ne traže nešto određeno, onda arhiv mora imati jasno

¹⁹ Pavičić, Alfirević, Aleksić. *Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti*, 18.

²⁰ Molnar, "Marketing i menadžment u arhivima", 363.-366.

²¹ Kotler, *Marketing for nonprofit organizations*, 9.

uspostavljenu komunikaciju kojom će zorno predstavljati i nuditi svoje usluge. Ako korisnici ne znaju kakve usluge mogu očekivati ili kada im je informacije o tome prekomplikirano doznati, tada će oni rješenje za svoje potrebe otići potražiti negdje drugdje, čime pak arhiv, ne samo da smanjuje i gubi svoju publiku, već i na taj način propušta ostvariti jednu od svojih osnovnih zadaća, što na kraju može dovesti i do pitanja same svrhe postojanja te institucije.

Što se tiče poboljšanja učinkovitosti pri izvođenju marketinških aktivnosti, koje se javlja kao rezultat prakticiranja marketinga, ono je korisno ostvariti budući da područje marketinga sadrži detaljno razrađenu metodologiju koja se osobito zanima za karakteristike proizvoda, cijene, komunikacije i distribucije, a činjenica je da upravo zbog nepoznavanja i nekorištenja metoda koje ona nudi, neprofitne organizacije vrlo često završavaju s dodatnim troškovima ili pak nezadovoljavajućim rezultatima u odnosu na utrošen novac ²². Tako bi arhiv trebao više ulagati u edukaciju i sredstva za marketinške aktivnosti te njihovo poboljšanje kako bi postigao dodatnu dubinu prilikom obavljanja analize vlastitoga poslovanja i kako bi ostvario u efikasnije upravljanje trenutnim i budućim troškovima. Isto tako, treba ulagati i u komunikaciju s postojećim i potencijalnim novim korisnicima, odnosno izraditi i provoditi kvalitetnu marketinšku strategiju treba biti jedan od prioriteta marketinških aktivnosti. To znači da se mora posebno baviti sa specifičnostima koje obilježavaju arhivsko djelovanje, arhivski proizvod i korisnike arhiva, odnosno onime što ih razlikuje od ostatka tržišta, te tu valja primjenjivati prilagođene, a ne uobičajene marketinške metode. U tome smislu, arhivi se ne bi smjeli prilagođavati populističkom ukusu i uklapati u postojeće obrasce jer se na taj način ne donosi ništa novo, ne zaokuplja se posebna pozornost javnosti niti se arhivi zapravo ističu na cjelokupnom tržištu, što će rezultirati time da će kvaliteta njihovih usluga ostati u sjeni, ponekad i potpuno neuočena ²³. Zato arhivske ustanove trebaju odustati od eventualnog strahovanja pred konkurencijom i neuklapanjem na postojećem tržištu, te trebaju biti rezolutni pri kreiranju i provođenju vlastite marketinške strategije. S takvim stavom i metodama arhivi će iskoristiti sve pogodnosti koje pruža marketing kao jezik kojim se skreće i zadržava pažnja, koji svi čuju i razumiju te koji na taj način u arhive pomaže dovesti nove korisnike i unaprijediti vrijednosti arhivske djelatnosti.

Ovdje treba napomenuti da poboljšanja koja donosi uključivanje marketinga u rad arhivskih ustanova ipak ne dolaze besplatno. Isprva se može činiti kako implementacija novih vještina i

²² Isto, 10.

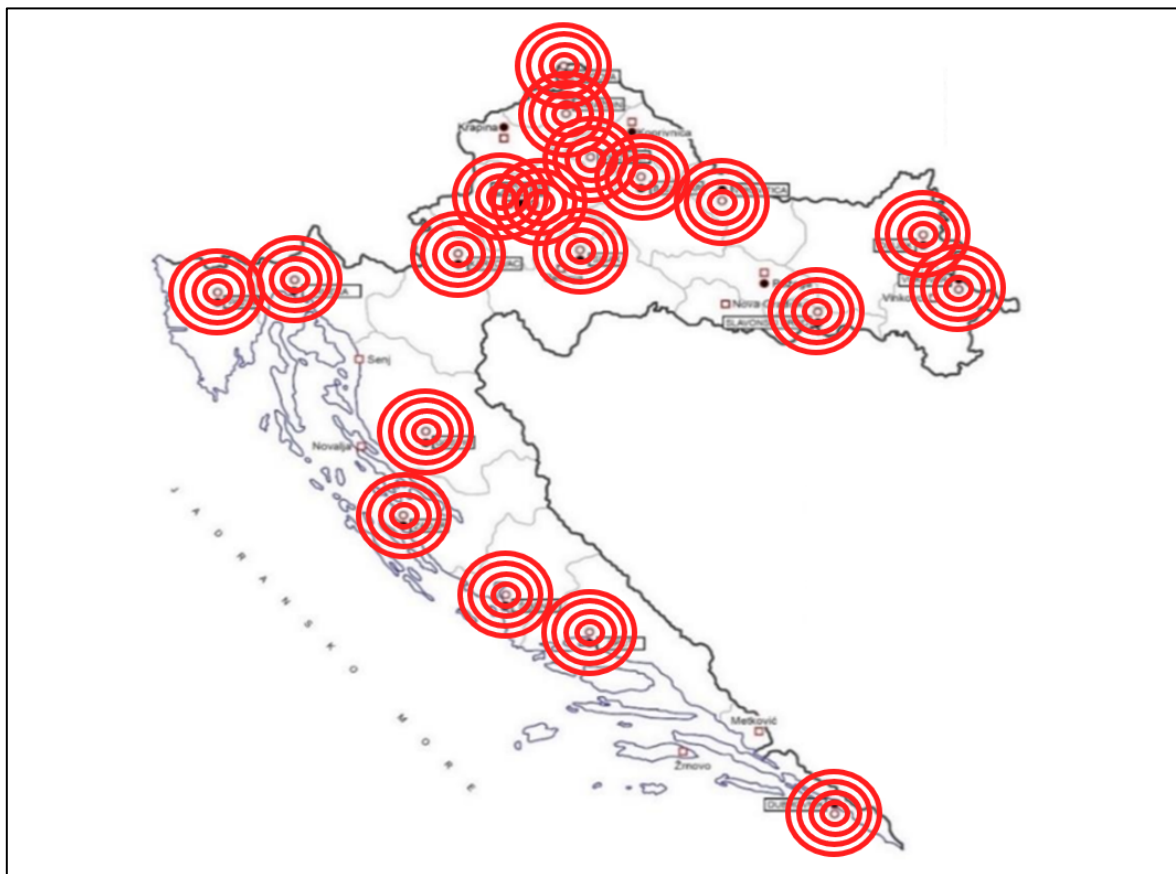
²³ Nikolić, "Arhiv i marketing, primer Istorijskog arhiva Požarevac", 139.

tehnika, ili ulaganje u njihovo poboljšanje, znači dodatan trošak, ponajprije u obliku zapošljavanja osoblja koje će se baviti ovim područjem. No, prema Philipu Kotleru, to zapravo i nije osobita prepreka jer, kako on smatra, ono što se u određenoj organizaciji mora dogoditi da bi se provela uspješna implementacija marketinga u sustav poslovanja jest promjena stava trenutno zaposlenog osoblja, a ne nužno zapošljavanje novih ljudi, i to posebice promjena stava kod onih zaposlenih koji se bave administracijskim poslovima, koji razumiju zahtjeve korisnika te koji te zahtjeve znaju i mogu ispuniti ²⁴. Takvom promjenom u već postojećem kadru gotovo da se u cijelosti izbjegava trošenje dodatnih financijskih resursa, no u ovoj situaciji dolazi do drugoga problema. Tu se uočava mogućnost nedovoljne razine tehničkoga znanja pojedinih ili čak svih zaposlenih i zaduženih za obavljanje poslove marketinga. Rješenje za taj problem može biti dovođenje vanjskih suradnika koji će doprinijeti radu institucije vlastitim znanjem, a koji su stručnjaci za cjelokupno područje marketinga ili tek neki njegov specifičan dio, poput na primjer stručnjaka za oglašavanje i promidžbu, stručnjaka za razvoj proizvoda, marketinških istraživača i slično. Takvi stručnjaci i usluge koje oni nude također imaju svoju cijenu, makar postoje situacije kada bi se ona mogla izbjeći, a to je da se umjesto njima, posao prepusti volonterima ili već postojećim pripadnicima organizacije koji možda već posjeduju potrebno znanje.

S druge strane, također treba imati u vidu i prednosti u kontekstu financija koje marketing jednoj instituciji poput arhiva može priskrbiti. Već je ranije rečeno kako marketing nije djelatnost koja ostvaruje isključivo financijsku korist, ali isto tako ona nije neprisutna. Financijsko ulaganje u ispravno upravljanje marketinškim aktivnostima u instituciji zapravo treba gledati kao dugoročnu investiciju, kojom će se taj novac u nekom trenutku vratiti, odnosno čak i uvećati, pri čemu će se taj dodatno stvoreni prihod moći iskoristiti za pospješivanje sveukupnog rada same institucije. Ako se tu prisjeti ranije ilustriranog modela po kojem se proučavanju rada u neprofitnoj organizaciji pristupa pomoću kruga, onda se čak i slikovito može uočiti kako se s većim financijskim ulaganjima sam opseg kružnice, odnosno linija korištenja tog novca, zbog povećanja njezine matematičke vrijednosti, to jest zbog povećanja uložениh financijskih sredstava, uvećava pa shodno tome i područje opisano takvom kružnicom, područje kruga, se također širi, što znači da postoji mogućnost za više poslovnih aktivnosti koje neka takva organizacija može obavljati, odnosno da se time može proširiti

²⁴ Kotler, *Marketing for nonprofit organizations*, 10.

područje djelovanja i značaj onih aktivnosti koje se već provode. Na Slici 3. prikazano je kako izgleda kada se taj model primijeni na mrežu arhiva u Republici Hrvatskoj.



Slika 3. Prikaz mogućeg utjecaja marketinških aktivnosti na karti mreže arhiva u RH

Tu se vidi kako se povećanje kružnica, odnosno povećanje budžeta arhiva, događa kroz nekoliko ciklusa, pri čemu se svako uvećanje i nastanak nove kružnice može gledati kao zaseban ciklus, zapravo onaj ciklus čiji početak ovisi o dodjeli novčanih sredstava. No, financijske promjene koje simboliziraju ove kružnice, u praksi neće funkcionirati u potpunosti kao na Slici 3. Naime, treba imati na umu kako sve institucije koje tvore mrežu arhiva u Republici Hrvatskoj neće ostvariti identični i proporcionalni napredak, to jest da u svim arhivima neće doći do jednakih financijskih unaprjeđenja niti će ona biti ostvarena u istim vremenskim intervalima. Također, može se dogoditi i da se rast budžeta pojedine institucije ne odvija isključivo po uzlaznoj putanji, već se tu tijekom različitih ciklusa mogu javljati oscilacije, primjerice ako se na početku jednog ciklusa dodijeli manje novca, nego što je to bilo u prethodnom ciklusu, no tu pak postoji mogućnost da se već u tom tekućem ciklusu ostvari

znatan, čak dotada najveći profit. Dakle, uz pomoć dobrog marketinga rast budžeta arhivskih ustanova je itekako moguć, a Slika 3. tek simbolično tumači te mogućnosti. Na slici se povećanje kružnica prikazuje kao širenje geografskog dosega, ali u praksi to označava i više od toga. S većim financijskim mogućnostima arhivske bi ustanove prije svega mogle rješavati postojeće probleme i unaprjeđivati vlastito poslovanje, a onda i pridonositi poboljšanjima u radu srodnih institucija, bilo na lokalnoj, nacionalnoj, europskoj ili čak globalnoj razini, tako što će ostvarivati suradnje koje će pospješiti međusobne uspjehe te pridonijeti razvitku i poboljšanjima čitave arhivske djelatnosti pa onda i očuvanju i promoviranju vrijednosti koje su od posebnog značaja za društvo u cjelini.

3. Marketing u arhivima

Kod uvođenja, kao i tijekom obavljanja marketinških aktivnosti u arhivima, važno je da su svi zaposlenici pravovremeno obaviješteni o planiranom procesu rada jer se ove aktivnosti na svojstven način nastavljaju i upliću u većinu ostalih poslova koji se u arhivu provode. Na samome početku treba se riješiti i pitanje odgovornosti za marketinško područje, treba se točno odrediti koji se zaposlenici bave kojim poslovima te koliko daleko opseg tih poslova seže. Na taj se način stvaraju preduvjeti za uspješnu implementaciju i obavljanje marketinškog procesa kojima se smanjuje mogućnost eventualnih nerazumijevanja i napetosti s drugim odjelima unutar institucije. Čitav marketinški proces može se obuhvatiti četirima etapama djelovanja. Prvi korak je provođenje unutarnje analize koje bi trebalo rezultirati jasnom slikom o stanju u organizaciji, odnosno koje bi trebalo utvrditi sve postojeće poslovne aktivnosti i koji su zaposlenici koji ih obavljaju, sve usluge koje određeni arhiv pruža svojim korisnicima te općenito principe funkcioniranja same ustanove. Na drugom mjestu je istraživanje same okoline u kojoj institucija djeluje, a to znači da se tu treba baviti prikupljanjem informacija o ciljanoj skupini korisnika, javnoj percepciji o tom arhivu, njegovoj konkurentnosti na tržištu, izvorima i mogućnostima financiranja te aktualnim društvenim i gospodarskim trendovima. Nakon toga treba okupiti sve podatke dobivene kroz prethodna dva istraživanja, detaljno razumjeti svoj proizvod i njegove specifičnosti, znati tko je ciljana publika i koji su njezini zahtjevi te kako ih se može ispuniti, promisliti financijske mogućnosti pa potom prionuti na izradu marketinškog plana. Na kraju predstoji završna faza u kojoj se prelazi na realizaciju onoga što je predviđeno marketinškim planom. Tada se, sukladno svim prethodno obavljenim analizama i prethodno osmišljenoj marketinškoj strategiji, kreću provoditi marketinške tehnike za koje je ranije procijenjeno da bi trebale omogućiti ostvarenje željenih rezultata i dovesti do poboljšanja u radu arhiva, većeg zadovoljstva među postojećim korisnicima te dolaska novih korisnika, to jest onoga što i jest glavni zadatak marketinga u arhivima.

3.1. Unutarnji čimbenici

Kako bi se moglo baviti istraživanjima tržišta i njegovih zahtjeva, a sve u cilju planiranja i provođenja daljnje marketinške strategije koja će pomoći ostvarivati bolje rezultate poslovanja, za početak je nužno poznavati trenutnu situaciju u kojoj se arhiv nalazi. U tom smislu potrebno je napraviti temeljitu analizu koja će pružiti uvid u način na koji organizacija djeluje i koje usluge pruža. Potrebno je razumjeti aktivnosti koje ustanova provodi te obuhvatiti sve resurse koji su potrebni za njihovo provođenje, a koji su konkretan način na koji se sama svrha nekog arhiva u praksi zapravo i realizira. Analiza koja se bavi proučavanjem same unutarnje situacije treba rezultirati odgovorom koji točno objašnjava koji su njezini kapaciteti i što sve arhiv u postojećem stanju može obavljati. Zatim, kada se dobije taj konkretan odgovor, tek se onda može dalje promišljati o tome kakav utjecaj i profit arhiv može ostvariti u odnosu na okolinu u kojoj se nalazi. Za tijek provedbe unutarnje analize u arhivima potrebno je unaprijed definirati odgovorne osobe koje će ju provesti, metode kojima će se služiti prilikom istraživanja i promišljanja rezultata, kakvo izvješće je potrebno izraditi te komu ga treba predstaviti. Sam postupak provedbe ovakve analize može se podijeliti na tri cjeline koje će se proučavati, a to su organizacijska struktura, organizacijska kultura te resursi koji omogućuju ostvarivanje ciljeva.

U području organizacijske strukture proučavaju se postojeći hijerarhijski odnosi među zaposlenim osobljem i strukturalna podjela poslovnih aktivnosti u odjele, odsjeke, službe i slično. Arhivi su uglavnom ustrojani tako da je poslovanje podijeljeno na nekoliko odjela čiji rad nadgleda i za koji snosi odgovornost osoba koja se nalazi na samom vrhu hijerarhije unutar arhivske institucije, odnosno njegov ravnatelj ili voditelj. Odjeli za koje je ta osoba nadležna primjerice mogu biti: odjel koji se bavi općim poslovima, odjel koji se bavi sređivanjem i obradom arhivskog gradiva, odjel koji se bavi arhivskim i dokumentarnim gradivom izvan arhiva, odjel koji se bavi zaštitom, restauracijom i konzervacijom, odjel koji se bavi dokumentacijsko-informacijskim poslovima te odjel koji se bavi marketinškim poslovima. Naravno, ovaj popis razlikuje se od arhiva do arhiva pa sukladno tome, pojedina arhivska organizacijska struktura može biti uspostavljena tako da su poneki od nabrojanih odjela ustrojani kao odsjeci ili službe koji djeluju unutar nekog odjela, ili da je poslovanje pojedinih odjela rasterećeno na više odjela ili odsjeka koji djeluju pod njim, ili nekoliko odjela može biti ustrojeno kao jedan, ili tako da neki arhivi uopće nemaju sve nabrojane odjele, ili da imaju i više od onoga što je nabrojano. Upravo zato je na samom početku marketinškog djelovanja

važno uvidjeti koje su temeljne postavke organizacije i koje su njihove reperkusije na funkcioniranje arhiva. U tome smislu potrebno je razjasniti i koje su poslovne aktivnosti koje pojedine ustrojstvene jedinice provode, tko su zaposlenici koji ih obavljaju te koji je doseg njihovog poslovanja.

Kod organizacijske kulture fokusira se na ispitivanje radne atmosfere među zaposlenima te se nastoji utvrditi kako njihovi međusobni odnosi utječu na obavljanje poslova. Općenito, termin organizacijska kultura može se objasniti kao „cjelovit pojam koji opisuje vrijednosti, ponašanja, vjerovanja... i druge odrednice organizacije kao specifičnog društvenog sustava“²⁵, pri čemu se komunikacija izdvaja kao ključan faktor kojim se omogućava uspostavljanje i održavanje jednog zdravog i poticajnog poslovnog okruženja. Dakle, dobra komunikacija u poslovnoj organizaciji otkriva se kao jedan od temelja svake promjene i napretka pa će tako odigrati bitnu ulogu i kod provođenja marketinškog procesa. Zbog toga se u ovoj fazi treba usmjeriti na sam komunikacijski kanal između svih odjela i marketinškog tima, odnosno treba ispitati postojeće načine komuniciranja među zaposlenima te, ovisno o potrebi, raditi na njihovom poboljšanju. To će osoblju zaduženom za obavljanje marketinških aktivnosti omogućiti lakše dijeljenje informacija s ostatkom kolega, posebice onima na čiji se rad marketing neposredno nadovezuje. Zapravo, smisao uspostavljanja dobrog komunikacijskog kanala ostvaren je tek kada je on dvosmjernan, odnosno kada on ne služi samo kao sredstvo kojim se marketinški odjel služi kako bi obavijestio o aktivnostima koje će provoditi i za koje im je potrebna suradnja s drugim kolegama, nego ovaj kanal služi i kako bi svi zaposlenici arhiva mogli jasno predstaviti svoje mišljenje ili eventualne poteškoće koje imaju u vezi marketinških planova. U ovoj je fazi poželjno prikupiti informacije o perspektivi koju svi zaposleni imaju prema marketinškim poslovima, a na koju bi se trebali nastaviti i razgovori u kojima se pronalaze rješenja za moguća neslaganja. Također, ispitivanje perspektive o marketingu unutar institucije znači uvažavanje i mišljenje onih kojima je marketing i temeljni zadatak. To znači da već ovdje treba prepoznati mogućnosti i zahtjeve koje marketinški odjel ima i može obaviti s obzirom na postojeće stanje u organizaciji. Ipak, najvažnije od svega je ostvariti kvalitetnu komunikaciju, što konkretno znači osmisliti sustav prema kojemu će se ona odvijati. Jedan od najjednostavnijih načina je obavljanje usmenih razgovora o problematici, za koje se još može odrediti i učestalost održavanja, primjerice periodično ili ovisno o potrebi, dok se u nekim većim organizacijama, u kojima tempo i opseg rada ne ostavljaju toliko

²⁵ Pavičić, Alfirević, Aleksić, *Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti*, 46.

vremena, može uvesti i sustav pisane komunikacije, na primjer mailovima ili anonimnim porukama.

Što se tiče resursa koji omogućuju ostvarivanje ciljeva, tu se prvenstveno misli na one resurse kojima se raspolaže kako bi se uopće mogao ostvariti razmjenski odnos između različitih strana, to jest misli se na sam proizvod koji arhiv stavlja na tržište. Prema definiciji Philipa Kotlera proizvod može biti „sve što se može ponuditi na tržištu, sa svrhom da izazove pažnju, potakne na kupnju, uporabu ili potrošnju, a čime se mogu zadovoljiti želje ili potrebe“²⁶. Tako se proizvodom ne smatraju samo fizičke tvorevine, nego se on može odnositi i na usluge, osobe, mjesta, organizacije ili ideje. U kontekstu arhivske djelatnosti također se ne radi o proizvodnji samo nekog fizičkog predmeta koji se stavlja na tržište, već se tu terminom proizvod obuhvaća nekoliko stavki. Arhivski proizvod zapravo je skup usluga koji arhivi nude svojim korisnicima, a one proizlaze iz samih zadaća arhiva. U tome smislu arhivskim proizvodom može se smatrati usluga davanja arhivskog gradiva na korištenje, organizacija izložbi, predavanja, edukacija i sličnih događaja, objava publikacija vezanih uz arhivsko gradivo, ali i prodaja pretiska te čak i razgled samog prostora arhiva ukoliko za time postoji interes. Arhivskim gradivom smatra se

„odabrano dokumentarno gradivo koje ima trajnu vrijednost za kulturu, povijest, znanost ili druge djelatnosti, ili za zaštitu i ostvarivanje prava i interesa osoba i zajednica, zbog čega se trajno čuva“²⁷,

pri čemu pojam dokumentarno gradivo označava

„sve informacije zapisane na bilo kojem mediju, koje su nastale, zaprimljene ili prikupljene u obavljanju djelatnosti pravnih i fizičkih osoba te mogu pružiti uvid u aktivnosti i činjenice povezane s njihovom djelatnošću“²⁸.

Prema tome, odabrano dokumentarno gradivo koje ima poseban značaj za društvo i definirane trajne rokove čuvanja je predmet koji arhivi, u skladu sa zakonskim propisima, mogu i trebaju ponuditi na korištenje široj javnosti. Osim samog uvida u to gradivo, arhivi trebaju organizirati posebne događaje kojima će predstaviti svoje gradivo i poticati na njegovu upotrebu. Na tragu tih težnji izdaju se i prodaju razne publikacije, poput monografija, zbornika i drugih knjiga koje prate i promoviraju rad pojedinog arhiva. Također, arhiv može ponuditi i određene pretiske svoga gradiva, primjerice poput srednjovjekovnih isprava na pergameni, grbovnica, izabranih

²⁶ Kotler *et al.*, *Osnove marketinga*, 539.

²⁷ Zakon o arhivskom gradivu i arhivima, čl. 3.

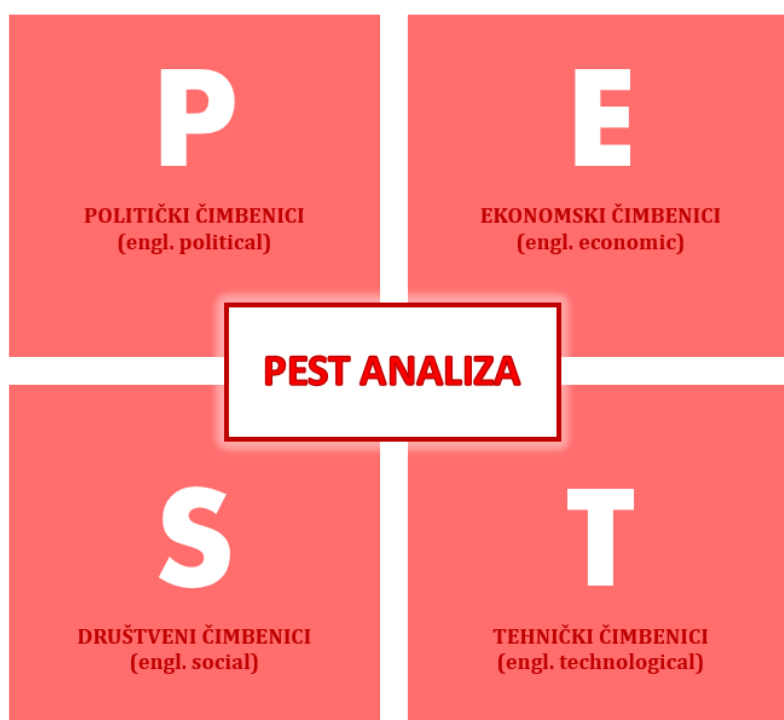
²⁸ *Isto*.

fotografija i ostalog. Kao o dijelu arhivskog proizvoda može se promišljati i o samom prostoru u kojemu se arhiv nalazi, a osobito u slučajevima ukoliko je riječ o staroj zgradi za koju postoji turistički interes. Sve ove stavke zajedno čine arhivski proizvod, odnosno temeljne resurse koje arhivskim ustanovama mogu omogućiti konkurentnost i opstanak na tržištu te ih zato treba temeljito proučiti i osvijestiti njihove karakteristike i mogućnosti, prije nego što se krene u daljnje marketinške poduhvate.

3.2. Vanjski čimbenici

Nakon završene unutarnje analize u arhivu, slijedi istraživanje okruženja u kojemu ta institucija djeluje. Identificiranje i analiziranje vanjskih čimbenika koji utječu na rad arhiva bitno je s obzirom na to da su oni direktno vezani za samo osnivanje, daljnji razvoj i općenito funkcioniranje arhiva. Tu se valja posvetiti proučavanju postojećih i potencijalnih korisnika, trenutnoj percepciji o arhivu u široj javnosti, konkurenciji na tržištu te njegovim trenutnim i mogućim vanjskim suradnicima.

Jedna od najpoznatijih metoda koja se koristi za spoznavanje okoline u kojoj neka organizacija egzistira je tzv. PEST analiza. PEST analiza je postupak kojim se ispituju politički, ekonomski, društveni i tehnološki čimbenici koji su prisutni u okolini određene organizacije, a prema čijim je početnim slovima i sama metoda dobila ime (engl. *political, economic, social, technological*).



Slika 4. PEST analiza

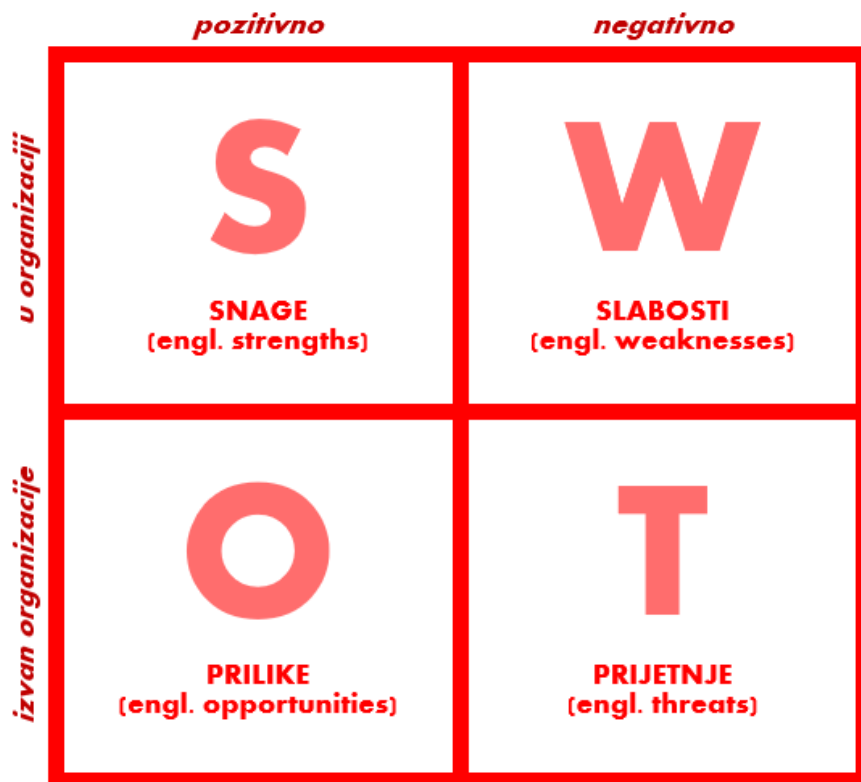
Pod političkim čimbenicima podrazumijevaju se zakonodavni okvir koji utječe na rad i financiranje, političke promjene koje se odvijaju na lokalnoj i državnoj razini te općenito

prilike u širem kontekstu – mogućnosti koje nudi Europska unija ili krucijalne političke situacije u kojima se susjedne države nalaze. Ekonomski čimbenici vezani su uz financijske uvjete, odnosno uz probleme nezaposlenosti, odobravanje kredita, proračunsko stanje, gospodarske aktivnosti i razvoj, inflaciju itd. U društvene čimbenike ubrajaju se dobna i spolna struktura, obrazovanost stanovništva, potrošačke navike te religijske i kulturne vrijednosti. Kod tehnoloških čimbenika proučavaju se dostupnost, razvoj, troškovi i korištenje suvremene tehnologije. Ova se analiza provodi tako da se na početku postigne dogovor o potrebama provođenja takve analize i o tome tko bi sve trebao sudjelovati u njezinom provođenju te tko je nadležan za tu provedbu. Zatim se određuju varijable koje će se proučavati, nakon čega pak slijedi samo prikupljanje informacija i obrada rezultata. Ti rezultati u arhivskim institucijama trebali bi pridonijeti planiranju strateških, operativnih i taktičkih marketinških aktivnosti, odnosno odlukama vezanim uz, primjerice, ciljane skupine korisnika, marketinšku strategiju, borbu s konkurencijom i slično. Međutim, prilikom provođenja ovakve analize, prepoznaje se nekoliko nedostataka koji se javljaju kao posljedica činjenice da ju je u praksi zapravo poprilično izazovno primijeniti. Tako se kao njezini nedostaci izdvajaju troškovi obavljanja, nedovoljna količina vremena, nepovjerenje prema samoj metodologiji te čest izostanak ekspresnog i konkretnog doprinosa poboljšanju rada. No, velika prednost PEST analize leži u tome što ona ipak može dati određen uvid u vanjsko okruženje, ali isto tako ukazuje na rizike s kojima se organizacija može suočiti te na troškove koji bi oni mogli iziskivati. Dodatno, ova metoda može doprinijeti uočavanju novih trendova koji se javljaju u okolini, poput na primjer korporativne društvene odgovornosti (engl. *Corporate Social Responsibility*). Korporativna društvena odgovornost neke organizacije uočava se kroz određene aktivnosti kojima se izražavaju vrijednosti koje ona zastupa i nastoji promovirati, a na taj način te vrijednosti ujedno postaju vidljive i za sve potencijalne suradnike koji bi upravo zbog njih mogli postati zainteresirani i podržati rad financijskim ili drugim sredstvima. Neki od načina izražavanja korporativne društvene odgovornosti su promoviranje dobročiniteljstva u javnosti, obvezivanje na doprinos i donacije u dobrotvorne svrhe, podržavanje programa koji utječu na pozitivne promjene javnog mijenja, ohrabrivanje na volonterski rad te usvajanje i provođenje poslovne prakse koja podržava opću dobrobit društva i zaštitu okoliša ²⁹.

Druga i možda najzastupljenija metoda za istraživanje vanjskih uvjeta je SWOT analiza. Ono što ju izdvaja od PEST analize je to da, osim što se bavi istraživanjem okoline, SWOT analizom se politička, ekonomska, društvena i tehnološka situacija proučavaju u odnosu na djelovanje

²⁹ Pavičić, Alfirević, Aleksić, *Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti*, 30.

same organizacije, a činjenica da se okruženje teško može promijeniti prema vlastitim potrebama, dok su utjecaj na unutarnje stanje i provođenje potrebnih promjena mogući i znatno jednostavniji, zapravo se otkriva kao razlog koji objašnjava popularnost ove metode. Dakle, SWOT analiza je rješenje kojim se istovremeno proučavaju i arhiv i okolina u kojoj on djeluje. Slično kao PEST analiza, i naziv SWOT analize predstavlja akronim koji je sastavljen od početnih slova čimbenika koji se njome analiziraju – snage (engl. *strengths*), slabosti (engl. *weaknesses*), prilike (engl. *opportunities*) i prijetnje (engl. *threats*). Ova analiza započinje postignutim dogovorom o njezinoj provedbi, definiranju sudionika i obuhvata analize, nakon čega slijedi proučavanje ranije nabrojanih čimbenika i kreiranje matrice koji bi na kraju trebali dovesti do konkretnih odluka vezanih uz marketinšku strategiju.



Slika 5. SWOT analiza

Cjelokupan proces ne bi trebao iziskivati ogromne resurse te bi trebao biti transparentan i jednostavan, a njegova usmjerenost specifična i relevantna kako bi analiza ostvarila zadovoljavajući doprinos. Drugim riječima, stavke svih četiriju cjelina u matrici ne bi smjele biti preopširne, nego pregledno navedene kako bi ih se moglo efikasnije uspoređivati, pri čemu

završni rezultat analize mora prikazati prioritetne stavke i jasno ukazivati na njihov suodnos. Kao neke od stavki koje se smatraju snagama arhiva mogu se navesti uspješnost pri upravljanju, educiranost i stručnost zaposlenih, sigurno financijsko rješenje i prepoznatljivost od strane korisnika. S druge strane, arhivske slabosti mogu biti loša organizacijska struktura, nedostatnost i/ili nezadovoljstvo zaposlenika te neadekvatne marketinške aktivnosti. U prilike koje okolina pruža arhivskoj ustanovi ubrajaju se pozitivne zakonske promjene koje će omogućiti napredak u radu, boljitak opće ekonomske situacije, povećani javni interes za arhivsku djelatnost i mogućnosti različitih suradnji s Europskom unijom ili drugim srodnim institucijama. Kao prijetnje izdvajaju se negativne promjene koje će ugroziti djelovanje arhiva poput zakonskih propisa, pogoršanja ekonomskih i demografskih uvjeta, stvaranje negativne slike o arhivu u društvu ili pojava iznimno konkurentnih organizacija.

Kada se provodi jedno takvo istraživanje okruženja u kojem arhiv djeluje, nužno je fokusirati se na analizu korisnika, percepciju javnosti, konkurenciju i vanjske suradnike. Kada je riječ o korisnicima, važno je prepoznati i razumjeti njihove potrebe, no također treba uzeti u obzir da se njihove potrebe s vremenom mijenjaju. Tako se ovdje razlikuju dvije vrste ciljanih korisnika, a to su primarna i sekundarna skupina, među kojima se u prvu skupinu ubrajaju oni korisnici koji su već koristili usluge koje arhiv nudi i vrlo vjerojatno će ih koristiti opet bez obzira na njegovu marketinšku strategiju, dok se potonjom grupom obuhvaćaju oni koji još nisu korisnici arhiva, a do kojih bi se moglo doprijeti provođenjem dobro planiranih marketinških aktivnosti³⁰. Dodatno, analizi korisnika može se pristupiti uz pomoć segmentacije:

„Segmentacija je strategija osmišljavanja i primjenjivanja različitih marketinških programa kojima se namjerava podmirivati istovjetne potrebe i želje različitih segmenata potrošača. Pomoću nje prepoznaje se heterogenost tržišta, ali isto tako i homogenost potreba i želja pojedinih skupina potrošača“

³¹.

Postoji nekoliko vrsta segmentacije koje se mogu provesti, a to su zemljopisna, demografska, psihografska i bihevioralna segmentacija. Kod zemljopisne segmentacije podjela se provodi na temelju zemljopisnih jedinica, primjerice naroda, države, regije, okruga, gradova ili čak susjedstva. Demografska segmentacija obavlja se prema kriterijima dobi, spola ili prihoda, dok se psihografska izvodi uzimajući u obzir društveni sloj, životni stil i osobnost, a bihevioralna

³⁰ Goodman, *Marketing plans in action: A Step-by-Step Guide for Libraries, Archives and Cultural Organizations*, 99.

³¹ Previšić, Ozretić Došen, *Osnove marketinga*, 119.

analizira korisnike s obzirom na prilike koje ih potiču na konzumaciju proizvoda, tražene koristi, lojalnost, privrženost itd.

Zbog svega ovoga nije dovoljno da se analiza provede samo jednom te se tako nastoji utvrditi postojeći i nagađati o eventualnim novim korisnicima te njihovim željama i zahtjevima, nego taj proces treba učestalo ponavljati budući da se i tržište konstantno mijenja. Potrebno je redovito prikupljati podatke o tome tko su korisnici arhiva, to jest poželjno je imati podatke o njihovim interesima i motivaciji te promišljati tko bi mogli biti budući korisnici. No, prilikom provođenja takvih ispitivanja kojima se stječe uvid u zadovoljstvo i zahtjeve korisnika, svakako treba voditi računa o poštivanju privatnosti i zaštiti podataka.

U ovom dijelu treba istražiti i opću sliku o vlastitoj arhivskoj ustanovi u široj javnosti. Za početak je bitno odrediti što pojam javnosti uopće podrazumijeva, to jest osvijestiti da se tu ubrajaju i sadašnji i budući korisnici, ali i oni koji to nikada neće biti, a da kod tih odnosa, upravo ova stavka ima presudnu važnost. Zato je nužno raditi na percepciji koju javnost ima o nekom arhivu, a to se postiže uspostavljanjem i održavanjem kvalitetnih odnosa s javnošću. Tako ovdje treba saznati kojim se medijima i načinima komuniciranja taj odnos ostvaruje te kako se poruka koju arhiv nastoji odaslati doživljava, kako bi se u budućnosti ova komunikacija i njezina uspješnost što više ojačala.

Kod istraživanja konkurencije potrebno je pronaći odgovore na dva pitanja, od kojih se prvo odnosi na to tko su trenutni i mogući konkurenti, a drugo na načine na koje oni konkuriraju. Trenutni i mogući konkurenti mogu se prepoznati tako da se identificiraju sve one organizacije koje nastoje zadovoljiti potrebe ciljanih korisnika nekog arhiva. Isto tako, konkurencija se može odrediti ako se zapita s kojim sve organizacijama arhivi dijele novčana sredstva. S obzirom na to da je ovdje riječ o kulturnom sektoru i financiranju iz državnog proračuna, zapravo se otkriva da arhivi imaju veliku konkurenciju na tržištu, čime uloga marketinga još više dobiva na važnosti. Odgovor na drugo pitanje važno je saznati zbog dva razloga. Prvi je vezan uz kreiranje vlastite marketinške strategije, posebice u dijelu planiranja strategije za borbu s konkurencijom. Drugi razlog za otkrivanje načina na koji neka druga organizacija konkurrira arhivu povezan je s razvojem i napretkom u vlastitom arhivskom poslovanju i jednom od metoda kojom se to može omogućiti, a to je *benchmarking*, odnosno postupak u kojem se identificiraju najuspješniji subjekti u određenom području koje organizacija i sama nastoji unaprijediti pa tako zapravo od konkurencije doznaje kako to učiniti.

Naposljetku valja spomenuti kako djelovanje arhiva ovisi i o njegovim donatorima, stoga je potrebno analizirati i tu skupinu. Mora se zapitati tko su sadašnji donatori arhivu, a tko potencijalni, te odakle dolazi njihova zainteresiranost i kako ju se može dodatno poticati. S ovom skupinom se preporuča, ako je moguće, ostvariti dugoročni, a ne jednokratni, poslovni odnos, osobito zbog činjenice da ostvarivanje predvidljivih poslovnih obrazaca znatno olakšava strateško planiranje. Zato ovdje treba prikupiti informacije i o donatorima, njihovim interesima i dosadašnjim doprinosima, redovito revidirati te evidencije i učvršćivati ovakve odnose s ciljem postizanja dugoročne suradnje.

3.3. Proces planiranja

Nakon što se prikupe i analiziraju informacije o svim unutarnjim i vanjskim čimbenicima koji su važni za rad arhivske institucije, postignuti su uvjeti za obavljanje daljnjih marketinških aktivnosti. Sada se može baviti promišljanjem i definiranjem strateškog plana, koji je važan zato što će on kasnije biti glavno uporište u odnosu na koje će proizlaziti stvaranje marketinških planova.

Strateškim planom opisuju se načini poslovanja za koje se planira da će ih organizacija primijeniti kako bi uspješno odgovorila na prilike i njezine promjene u okruženju u kojem djeluje i to tako da ta reakcija i dalje omogućava ostvarenje vlastitih ciljeva baš usprkos tome što se situacija u okruženju neprestano mijenja³². Kod stvaranja ovog plana marketing ima značajnu ulogu jer informacije koje su prikupljene kroz marketinška istraživanja uvelike olakšavaju taj proces te pomažu preciznije odrediti strateške ciljeve. Međutim, tu vrijedi i obrnuto – strateškim se planom diktira rad odjela za marketing, jednako kao i rad svih drugih odjela. U tome smislu strateško planiranje zapravo uvjetuje izradu marketinških planova.

Unutar jednog arhiva može se izraditi nekoliko marketinških planova. Zapravo, oni se izrađuju zasebno za svaki proizvod, tj. uslugu, ili ovisno o posebnom programu koji se nastoji provesti. O procesu kreiranja i konačnom rezultatu trebaju biti obavješteni svi koji su ključni za provođenje onoga što se prema planu nastoji ostvariti. Marketinški plan treba biti pisani dokument koji će sadržavati izvršni sažetak toga plana, podatke o prethodno provedenim analizama, ciljeve koji se nastoje postići, strategiju i taktiku kako ih ostvariti, plan financiranja te načine kontrole.

U izvršnom sažetku se prikazuje kratki sadržaj čitavoga plana, pri čemu fokus mora biti na konciznom iznošenju glavnih ciljeva i preporuka kojima se određeni plan bavi, a potom se dodaje i kazalo koje daje informacije o onome što se nalazi u ostatku plana. Na taj se način postiže bolji pregled nad čitavim procesom što će rezultirati znatnim olakšanjem za rad uprave, odnosno za samo vodstvo i upravljanje arhivom.

U dijelu koje obrađuje prethodno prikupljene informacije o unutarnjim i vanjskim čimbenicima zapravo se analizira okruženje u kojem arhiv djeluje i mogućnosti koje može s postojećim ili unaprijeđenim kapacitetima ostvariti. Dakle, u ovom dijelu marketinškog plana s jedne strane

³² Kotler *et al.*, *Osnove marketinga*, 49.

se razmatraju obilježja tržišta, konkurencije i njezinih usluga te politički, ekonomski, društveni i tehnološki uvjeti koji ih okružuju, a koji su relevantni za onaj dio od ukupnog arhivskog asortimana kojim se upravo u određenom marketinškom planu i bavi, dok se s druge strane usredotočuje na prepoznavanje trenutnih poslovnih aktivnosti vezanih uz razmatrani dio arhivskog proizvoda, koje onda uključuju i rezime aktualnih marketinških aktivnosti, a potom identificiraju i buduće, to jest eventualne, prilike i prijetnje te prednosti i slabosti organizacije koje će u sklopu toga plana pridonijeti ili njihovom ostvarenju ili otklanjanju. Na temelju takve analize odlučuje se koje su prilike najpovoljnije, odnosno koje prijetnje najdestruktivnije, te se planira ophođenje u obje vrste tih situacija.

Nakon toga se postavljaju ciljevi koje bi arhiv trebao ostvariti ukoliko planira zadržati putanju svojeg poslovanja u poželjnom smjeru. Ti se ciljevi postavljaju i planiraju tako da se za dostizanje određenih postignuća postavljaju vremenski rokovi kako bi se bolje mogla pratiti situacija razvoja konkretnog plana. Pritom ciljevi se uglavnom definiraju tako da su fokusirani ili na poboljšanje broja korisnika ili na efikasnija rješenja za financijsku situaciju.

No, kako bi uopće došlo do postizanja nekog boljitka za organizaciju, osim što je potrebno definirati željene ciljeve, potrebno je imati i kvalitetnu strategiju kojom će se oni provesti u stvarnost. Zapravo, strategija, ili načina na koji se ciljevi mogu ispuniti, ima više pa se stoga treba pobrinuti da se upotrijebi ona koja će polučiti najbolje rezultate. Dobro određena strategija je ona strategija koja je jedinstvena i koju je teško oponašati, to jest ona koja ostvaruje željene rezultate, a koju konkurencija ne koristi. Kada je strategija istovjetna onoj kakvu provodi i konkurencija, tada se čak može reći da je ona nepostojeća budući da potpuno jednako djelovanje ne ostvaruje nikakvu prednost pred radom ostalih srodnih organizacija pa se u tom smislu ne mogu očekivati niti bolji rezultati. Neki od primjera strategija koje nisu najuspješnije jesu sljedeći:

- **Jučerašnja strategija** – kada se strategija planira prema postojećim i prošlim uvjetima koji vladaju u okolini djelovanja, umjesto da se promišlja kakva će biti buduća situacija i da se prema tome kreira strategija;
- **Protekcionizam** – strategija kojom se nastoji pobijediti inozemnu konkurenciju uspostavljanjem ekonomsko-političkih ograničenja s ciljem vlastitog rasta, no ta strategija naposljetku zapravo vodi gubitcima upravo zbog ograničenja;

- **Marketinški obračuni** – situacija kada se s konkurencijom bori preko nadmetanja oko cijene proizvoda, što ukazuje na to da obje strane ni nemaju razvijenu osobitu strategiju;
- **Pretjerano usredotočenje na probleme** –odnosi se na slučaj kada se previše fokusira na rješavanje tekućih problema pri čemu izostaje vizija kojom će se odrediti rješenje za daljnji razvoj i unaprjeđenje institucije;
- **Nepostojanje jasnih ciljeva** – kada organizacija ne zna koji su glavni ciljevi za njezino buduće poslovanje, onda se niti ne može govoriti o načinu dohvaćanja istih;
- **Oslanjanje na preuzimanje** – strategija koja počiva na kopiranju ideja razvoja od srodnih organizacija, a ne istražuje kapacitete vlastite inovativnosti;
- **Strategija srednjeg puta** – prakticiraju se metode koje donose osrednje uspjehe što na kraju rezultira izostankom osobitog napretka i ranjivošću prema konkurenciji;
- **Vjerovanje da ne treba popravljati ono što nije pokvareno** – strategija kojom se zanemaruje sagledavanje dosadašnjih uspjeha i na taj način onemogućava uočavanje putanje uspješnosti čime ona ostaje nepoznanicom, i to nepoznanicom trenutnoga stanja i nepoznanicom za buduće poslovanje ³³.

Nasuprot ovim strategijama, uspješna i jedinstvena strategija organizacije postiže se kada se razumije ciljano tržište i njegovi zahtjevi, kada postoji specifičan sklop vrijednosti koje se mogu ponuditi tom tržištu te kada postoji organiziran sustav koji efikasno upravlja razmjenom tih vrijednosti s ciljanim tržištem. Tako se stvaranje kvalitetne strategije može opisati pomoću tzv. 3V modela koji se svodi na tri faktora, a to su vrijednosni cilj, vrijednosni sklop i vrijednosna mreža ³⁴. Strategija koja se definira na ovaj način predstavlja snažnu strategiju koju je teško oponašati budući da je njezino nastajanje usko povezano sa samim funkcioniranjem arhiva, njegovim jedinstvenim ustrojstvom i poslovnom politikom.

Kada je strategija razvoja uspostavljena, vrijeme je za kreiranje konkretne taktike koja će omogućiti dostizanje strateških ciljeva. Za početak treba podijeliti samu strategiju u četiri područja koja se zasebno detaljno obrađuju. Prema tradicionalnoj podjeli, to su proizvod, cijena, mjesto i promocija, koji zajedno predstavljaju koncept koji se naziva marketinški splet (engl *marketing mix*). Marketinški splet zapravo je skup odluka koje se donose o svakom

³³ Kotler, *Marketinška znanja od A do Z: 80 pojmova koje treba znati svaki menadžer*, 175.-176.

³⁴ Isto, 174.

njegovom elementu, pri čemu se nastoji postići kombinacija koja će imati najpogodniji utjecaj za poslovanje. Kod prvog od četiriju elemenata, proizvodu, to jest u slučaju arhiva kod usluga koje pruža, razmatra se kako bi se one mogle unaprijediti, a to se naravno uglavnom odvija u odnosu prema potrebama i željama korisnika. Tako se u ovoj kategoriji treba raditi na poboljšanju kvalitete, raznovrsnosti, funkcionalnosti, privlačnosti i slično. S cijenom proizvoda upravlja se tako da je se učini prihvatljivom za ciljane korisnike, što zapravo treba biti glavni cilj, no na temelju ove odluke također se može dogoditi da se cijena smatra ili niskom ili visokom, što sa sobom nosi značajne posljedice. Dodatne opcije koje treba razmotriti kada se određuje cijena jesu mogućnosti za popuste ili određene posebne pogodnosti koje bi u tom smislu mogle pridonijeti većem uspjehu poslovanja. Pod kategorijom mjesto misli se na načine na koje se može obaviti distribucija proizvoda i obaviti prodaja. U arhivskom kontekstu to obuhvaća odluke o upravljanju fizičkim lokacijama prodaje nekih publikacija, ostvarivanju suradničkih odnosa i široj distribuciji, sudjelovanju na posebnim manifestacijama, odnosima na daljinu, ali i sve druge načine na koje arhiv kao informacijska institucija omogućava pristup i distribuira informacije u svim oblicima u kojima ih nudi. Tu je iznimno važna i promocija koja se od svih ovih elemenata izdvaja kao najkreativniji alat za unaprjeđenje rezultata ovakvog razmjenskog odnosa. Promocija se može obavljati na razne načine, a time se bavi upravo u idućem poglavlju, no ovdje tek valja spomenuti da je temelj njezine uspješnosti, zapravo jasno sročena poruka koja pospješuje razumijevanje između arhiva i korisnika. Međutim, ovaj tzv. 4P model marketinškog spleta – čiji su elementi proizvod (engl. *product*), cijena (engl. *price*), mjesto (engl. *place*) i promocija (engl. *promotion*) – naišao je na brojne kritike čije se zamjerke mogu svesti na jedan zajednički nazivnik, a to je da je ovaj koncept problematičan zbog toga što svoje elemente promišlja iz perspektive onoga tko svoj proizvod stavlja na tržište, a ne iz perspektive njegovih korisnika. Tom problemu se doskočilo tako da je koncept preoblikovan kao tzv. 4C model, prema kojemu elemente spleta čine potrošačka vrijednost (engl. *customer value*) umjesto proizvoda, potrošački troškovi (*consumer cost*) za supstitut cijeni, praktičnost (engl. *convenience*) kao zamjena mjestu te komunikacija (engl. *communication*) a ne promocija³⁵.

Na kraju, ali nikako manje bitne stavke koje se također raspisuju i čine sastavni dio marketinškog plana jesu njegovo financiranje i kontrola. Detaljno osmišljen i raspisan plan aktivnosti o marketingu određenog poslovnog segmenta omogućuje izradu procjene novčanih izdataka koji su potrebni za njegovu realizaciju. Prema tome, u ovome dijelu marketinškog

³⁵ Isto, 95.

plana razrađuju se ukupni troškovi za sve aktivnosti predviđene njegovim provođenjem, no tu se također moraju uzeti u obzir i neočekivane situacije koje će iziskivati dodatna novčana sredstva pa ih se već ovdje mora predvidjeti, jer, ako se to ne učini, tada se ugrožava opstanak čitavoga marketinškoga plana. Ipak, osim stvarnih i eventualnih troškova, isto tako treba predstaviti i očekivanu dobit od cjelokupnog projekta, što će ponekad biti krucijalni faktor o kojem će ovisiti hoće li marketinški plan i projekt koji opisuje biti odobren ili ne.

Prije negoli se marketinški plan može smatrati kompletiranim, nužno je dodati dio o načinima kontrole pojedinog projekta. Tu se moraju jasno razraditi kriteriji po kojima će se pratiti napredak u provedbi planiranih aktivnosti. Oni uključuju specifično definirane mjere kojima će se moći odrediti uspješnost kod dostizanja ciljeva. Trebaju se odrediti vremenski intervali u kojima se očekuje napredak i prema tome odrediti kada će se obavljati kontrole. Tako primjerice jedan od planski uvjetovanih kriterija može biti ostvarivanje unaprijed definiranog broja novih korisnika arhiva ili prodanih primjeraka određene publikacije koji se u točno određenom vremenskom periodu nastoji postići. U slučaju da se taj cilj ispuni, tijekom provedbe marketinškog plana može se smatrati uspješnim, no ako se postavljeni ciljevi sukladno uspostavljenim metodama kontrole ne uspiju ostvariti, onda je potrebno ponovno se posvetiti samom planiranju i prema potrebi revidirati čitavi marketinški plan, kako bi se detektirale moguće pogreške ili isplanirale dodatne aktivnosti.

3.4. Postizanje ciljeva

Kod primjene marketinga u svakoj djelatnosti pa tako i arhivskoj, planiranje i upravljanje proizvodom, cijenom i ciljanim potrošačima nije dostatno za provođenje uspješnog marketinškog procesa. Kao što je ranije istaknuto kada se govorilo o marketinškom spletu, za dobru marketinšku formulu ključan je i četvrti element, element promocije. Pod pojmom promocije ili promidžbe podrazumijeva se sveukupnost marketinškog komuniciranja. Ono se može obavljati na dva načina, putem sredstva masovne komunikacije, koji su neosobni oblik komunikacije, ili pak osobnim, direktnim načinima. U prvu skupinu se ubrajaju oglašavanje, unaprjeđenje prodaje i odnosi s javnošću, dok u drugu skupinu spadaju osobna prodaja i izravni marketing.

Oglašavanjem se smatra svaka neosobna prezentacija i promocija putem masovnih medija za koju je najčešće upravo onaj o kome se oglašava za tu uslugu platio određenu svotu novca. Postoji nekoliko vrsta oglašavanja, a njihova podjela vezana je uz razlog zbog kojega se ono provodi. Razlikuje se informativno oglašavanje, uvjeravajuće, komparativno i oglašavanje podsjećanjem. Informativnim oglašavanjem nastoji se informirati s ciljem izgradnje osnovne potražnje, uvjeravajuće oglašavanje primjenjuje se za izgradnju selektivne potražnje, komparativno oglašavanje izravno ili neizravno reklamirani proizvod dovodi u vezu s konkurentskim, dok se oglašavanje podsjećanjem upotrebljava kako bi potrošači stalno bili svjesni postojanja određenog proizvoda. Za oglašavanje je iznimno bitno kreirati jasnu poruku, kao i odabrati odgovarajući medij za prijenos te poruke. Neke od mogućnosti za oglašavanje su novine, časopisi, pošta, oglašavanje u javnom prostoru, radio, televizija i internet.

Unaprjeđenje prodaje podrazumijeva dodatne poticaje koji se pružaju uz osnovne karakteristike proizvoda ili usluge i kojima je cilj motivirati na veću potražnju. Postoji nekoliko usmjerenja ovakvog tipa promidžbe, primjerice promidžba namijenjena potrošaču, trgovini, poslovanju, prodajnim snagama i promidžba u svrhu izgradnje odnosa s korisnicima. Ovdje se primjenom širokog raspona metoda nastoji potaknuti zainteresiranost i angažiranost određenih aktera. Tako se u metode za unaprjeđenje prodaje svrstavaju podjela uzoraka proizvoda za probu, kuponi koji omogućuju uštedu, ponude za povrat novca, sniženja, premije ili pokloni koji se dobivaju besplatno uz kupnju određenog proizvoda, poticajni promotivni materijali koji sadrže prepoznatljiv logo, nagrade za vjernost, prezentacije uživo, mogućnost osvajanja nagrade kroz igru (npr. natjecanja, tombrole, lutrije), razni popusti i bonifikacije.

Odnosi s javnošću smatraju se tehnikom masovne promidžbe čija je zadaća promicati vrijednosti i rad neke organizacije tako da se stvore i održavaju dobri odnosi s različitim javnostima. Temelj za takvo uspostavljanje odnosa je svakako zadržavanje dobrog publiciteta i pozitivne slike o organizaciji. Neke od osnovnih zadaća odnosa s javnošću su suradnja s medijima, briga o publicitetu proizvoda i usluga, uspostavljanje i održavanje odnosa na lokalnoj, nacionalnoj i međunarodnoj razini, kao i odnosa s donositeljima zakonskih i pravnih regulativa u svrhe utjecaja na legislativne promjene, izgradnja i razvoj odnosa s dioničarima i ostalim financijerima, donatorima ili volonterima. Glavni instrumenti kojima se ovdje služi jesu javni govori, organizacija posebnih događaja poput novinskih ili stručnih konferencija, priprema pisanih i audiovizualnih materijala te materijala s prepoznatljivim i istaknutim identitetom tvrtke, uključivanje u aktivnosti za opću dobrobit, sponzoriranje radi medijske izloženosti te komunikacija putem raznovrsnih internetskih platformi.

Osobna prodaja je vrsta promocije u kojoj se ostvaruje direktni odnos s korisnicima zato da bi se pružila jedinstvena vrijednost za korisnika te se tako poticalo održavanje dugoročnog odnosa. Ovaj oblik promocije mogu provoditi odabrani zaposlenici čiji će zadaci tada biti potraga za novim korisnicima i razvoj tih odnosa, komuniciranje o proizvodima i uslugama, iniciranje i provođenje prodaje, poticanje korištenja usluga i njihovo pružanje te prikupljanje informacija o tržištu i konkurenciji. Sam proces osobne prodaje može se podijeliti u nekoliko koraka. Početni korak je obavljanje potrage za kvalificiranim potencijalnim korisnicima, nakon čega prvo slijedi prikupljanje informacija o odabranom korisniku pa tek onda upoznavanje s njim. Zatim se može prijeći na prezentaciju proizvoda, odgovaranju na eventualne primjedbe i zaključivanje prodaje. No, tu proces ne završava, već se treba brinuti i o praćenju zadovoljstva kako bi se ostvario trajan odnos između korisnika i organizacije.

Izravni marketing je promidžbena metoda kojom se uspostavlja direktna komunikacija s pomno odabranim korisnicima s ciljem utjecaja na njihovu trenutnu reakciju. U posljednje vrijeme upotreba ovog načina promocije bilježi ubrzani rast, a razlog tomu su brojne pogodnosti koje pruža za obje strane. Ovo je povoljna opcija za korisnike jer je praktična budući da se razmjena može obavljati na bilo kojoj lokaciji, a sam proces je uglavnom jednostavan i privatn. Dodatne prednosti su velik izbor proizvoda i velik broj informacija o njima te interaktivno i neposredno iskustvo. S druge strane, izravni marketing je zanimljiv za organizacije jer pospješuje izgradnju dugoročnog odnosa s korisnicima, omogućava pristup globalnom tržištu te predstavlja brzo, jeftino i učinkovito rješenje. Neki od oblika su telefonski marketing, marketing izravnom

poštom, kataloški marketing, televizijski marketing s neposrednom reakcijom te integrirani izravni marketing.

Kada se radi o odabiru načina promidžbe koji će određeni arhiv provoditi, tu će prevagu vjerojatno postići neosobni oblici komunikacije, usprkos tome što možda ostvaruju slabije rezultate. Razlog tomu je, ne samo slaba upotreba oblika s osobnim pristupom u dosadašnjoj praksi, nego i slaba upotreba promidžbenih alata općenito. A uzrok tome vjerojatno se nalazi u širem kontekstu problema s kojim se arhivska služba suočava. Ipak, ako se usredotoči na razvoj kvalitetne marketinške strategije i marketinških planova, i ta bi se situacija mogla preokrenuti. Zato arhivi trebaju pažljivo razmotriti korištenje ovih marketinških metoda. Za početak, manje promjene u oglašavanju putem masovnih medija, kreiranje dodatnih pogodnosti ili programa lojalnosti u sklopu unapređenja prodaje te redovita briga o odnosima s javnošću, mogli bi znatno utjecati na broj korisnika određenog arhiva. U slučaju kada bi se odvažilo na hrabriji pristup, u vidu osobnog marketinškog komuniciranja, posebice putem društvenih mreža i drugih internetskih opcija, zaista bi se mogli ostvariti briljantni rezultati.

4. Marketing u državnim arhivima u Hrvatskoj

U ovom poglavlju posvećuje se opisu provedenog istraživanja u sklopu ovoga diplomskoga rada. Istraživanje se bavi ispitivanjem marketinških aktivnosti u poslovanju hrvatskih arhiva. Na taj se način žele produbiti dosad predstavljene teorijske teze te se pruža svojevrsni uvid u aktualno stanje na području marketinga koje se obavlja u sklopu arhivske djelatnosti. No, prije samog predstavljanja rezultata i spoznaja koji proizlaze iz tog istraživanja, iznosi se kratki pregled prethodno provedenih znanstvenih istraživanja koja se bave srodnim temama.

4.1. Prethodna istraživanja

Goran Pavelin u sklopu svoga rada Učinkovitost PR-komuniciranja u povezivanju arhiva i studenata: primjer Državnog arhiva u Zadru iz 2012. godine istražuje odnos zadarskih studenata prema Državnom arhivu u Zadru. Studenti se prepoznaju kao potencijalni korisnici arhiva budući da su im potrebni određeni izvori koje će koristiti u svome školovanju. Tu se odnosi s javnošću vide kao bitna tehnika kojom će se premostiti eventualni jaz između studenata i arhiva te studentima omogućiti lakše korištenje usluga arhiva. U istraživanju se otkrilo kako studentima potraga za arhivskim gradivom i pristup njemu nije najpoznatiji proces, pri čemu se ukazuje na propuste odnosa s javnošću koje se krivi za nedovoljno dobro uspostavljenu komunikaciju zbog koje se onda ne prepoznaju niti zahtjevi korisnika niti poruka arhiva u javnosti. Na kraju se preporučuje da se arhiv treba uputiti u detaljnije istraživanje svoga tržišta da bi se spoznalo kako se može omogućiti lakši pristup uslugama arhiva.

Dijana Cenger 2022. godine napisala je znanstveni članak Nakladnička djelatnost državnih arhiva u Hrvatskoj u funkciji promotivnog alata i odnosa s javnošću u kojemu je prikazala vlastiti istraživački rad o marketingu i arhivima. Prvi dio istraživanja posvećuje proučavanju povijesnog razvoja nakladničke djelatnosti u arhivima o kojemu se informira iz dostupne literature i dokumentacije određenih arhiva. Tu se doznaje kako su državni arhivi u Hrvatskoj dosta rano počeli uočavati neke metode odnosa s javnošću te su ih nastojali iskoristiti za svrhe promocije vlastite nakladničke djelatnosti. U drugom dijelu toga znanstvenoga rada provodi se analiza arhivskoga izdavaštva u suvremenim arhivima, kojom se ispituju upravo mogućnosti odnosa s javnošću. Rezultati te analize pokazali su kako su u ovom području potrebne hitne promjene, posebice po pitanju marketinškoga planiranja.

4.2. Ciljevi istraživanja

Glavni cilj ovog istraživanja je ispitati poziciju marketinga i percepciju o njegovoj važnosti u sklopu arhivskog poslovanja u Hrvatskoj. Istražuju se učestalost, načini i specifičnosti provođenja konkretnih marketinških aktivnosti. Ovim istraživanjem nastoji se pružiti uvid u uključenost pojedinih marketinških elemenata i metoda u arhivskoj praksi. Zato se posvećuje ispitivanju organizacijskog ustroja i poslovanja, općenite perspektive o marketingu koja vlada u organizaciji, financijskog planiranja u dijelu u kojem se bavi marketinškim aktivnostima, utjecaja koje rad organizacije ima na zadovoljstvo i potrebe korisnika, načina unaprjeđivanja svojih usluga te tehnika komunikacije koje arhivima omogućuju prenošenje poruke njihovim postojećim i potencijalnim korisnicima.

4.3. Metodologija

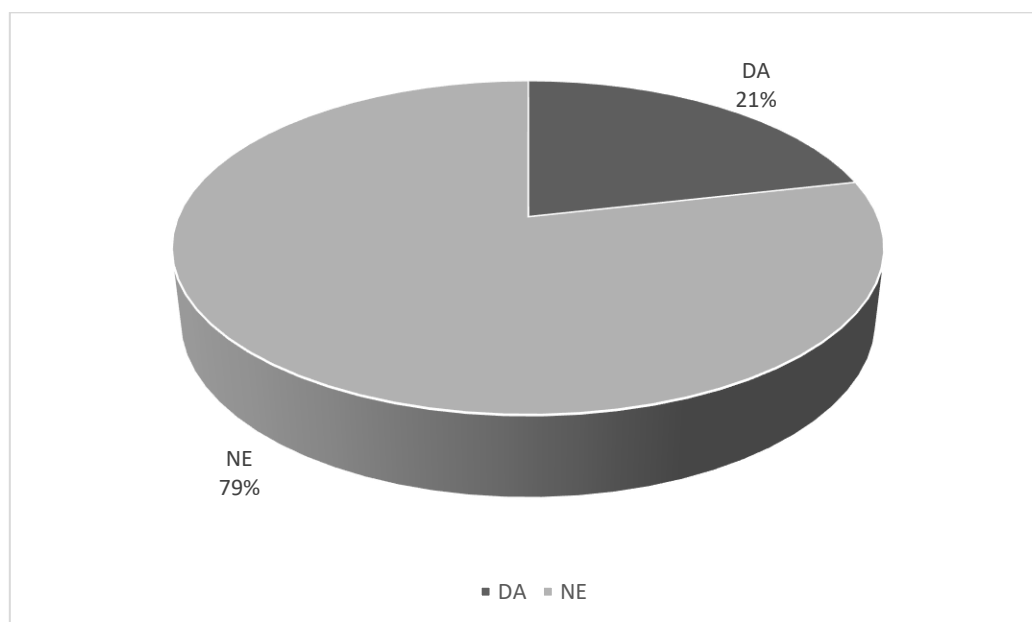
Istraživanje je provedeno u obliku ankete čiji je upitnik poslan putem e-pošte svim sudionicima. Poziv za sudjelovanje u ovom istraživanju, zajedno s poveznicom na anketni upitnik, upućen je na e-adrese svih Državnih arhiva u Hrvatskoj i Hrvatskog državnog arhiva. Kao predviđeni vremenski period za ispunjavanje tog upitnika određeno je vrijeme između 5. i 12. srpnja 2023. godine. Upitnik je kreiran tako da su za njegovo rješavanje sudionici morali izdvojiti do tri minute i odgovoriti na deset pitanja koja su osmišljena ili kao pitanja višestrukog odabira ili kao pitanja koja zahtijevaju kratki odgovor. Podaci prikupljeni u istraživanju su anonimni te su se koristili u svrhu izrade ovog diplomskog rada. Na sudjelovanje je pozvano sveukupno osamnaest arhiva, a u *online* obrascu zabilježeno je četrnaest ispunjavanja ovoga anketnoga upitnika. Pitanja koja su u njemu postavljena su sljedeća:

1. Smatrate li da se marketinške aktivnosti redovito provode u radu Vašeg arhiva?
2. Imate li službeno osnovan odjel koji se bavi marketinškim poslovima ili se oni obavljaju unutar nekog drugog odjela?
3. Koliko često održavate sastanke vezane uz marketinške aktivnosti?
4. Procijenite koliko od ukupnog budžeta na godišnjoj razini trošite na marketinške aktivnosti.
5. Bilježite li uzlazni trend broja posjeta i korištenja usluga arhiva?

6. Odaberite vrste publikacija koje su dostupne za korištenje korisnicima Vašeg arhiva.
7. Odaberite vrste publikacija koje ste objavili u protekloj godini.
8. Koliko ste izložbi i predavanja otvorenih za širu javnost održali u protekloj godini?
9. Odaberite načine oglašavanja za koje ste barem jednom platili.
10. Odaberite mrežne mogućnosti kojima se služite u komunikaciji s javnošću.

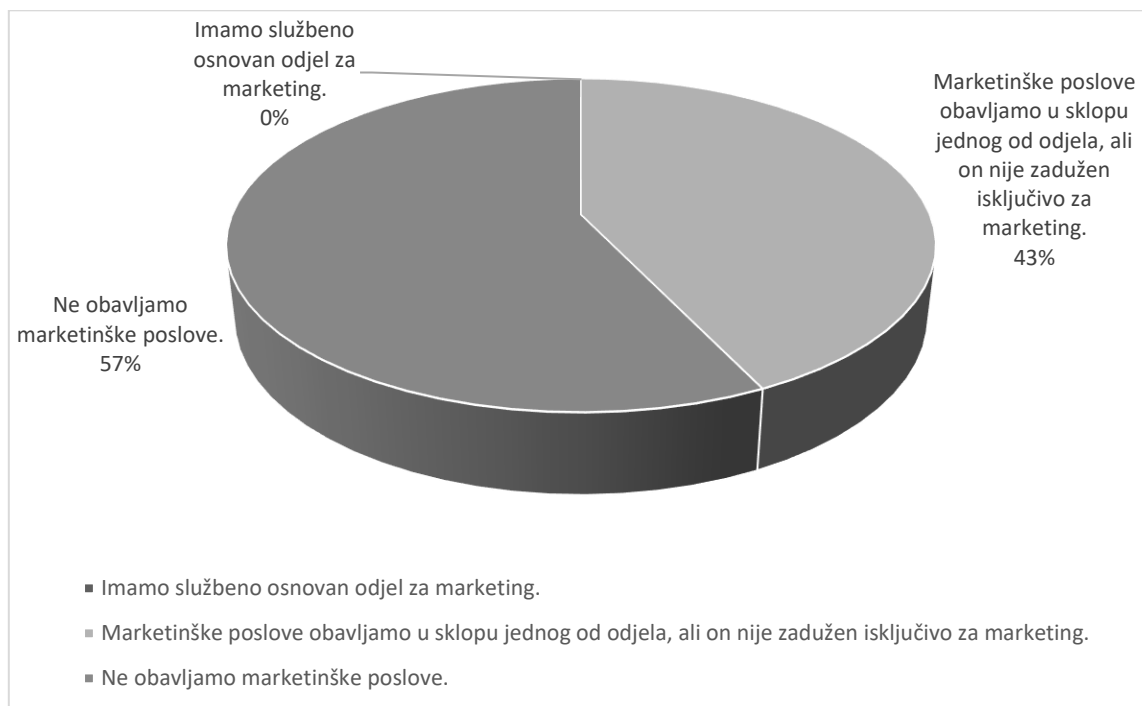
4.4. Rezultati i rasprava

Prvim pitanjem: „Smatrate li da se marketinške aktivnosti redovito provode u radu Vašeg arhiva?“, nastojali su se doznati opće stajalište arhiva prema marketingu te udio njegove inkorporiranosti u sveukupno arhivsko poslovanje. Jedanaest sudionika (79%) odgovorilo je kako ne smatra da njihov arhiv redovito provodi marketinške aktivnosti, s čime se nisu složila tek tri arhiva (21%). Ovi podaci djeluju iznimno zabrinjavajuće budući da mogu indicirati na činjenicu kako je većinski stav hrvatskih arhiva prema marketingu zapravo negativan te možda marketinšku djelatnost smatraju nepotrebnom u arhivskoj sferi. S druge strane, razlog velikom udjelu negativnih odgovora na ovo pitanje može se objasniti tumačenjem da su neki od sudionika posustali dati potvrdni odgovor jer uviđaju kako u njihovom poslovanju obavljanje marketinških aktivnosti nije redovito ili najbolje osmišljeno i organizirano. Zato se za utvrđivanje stvarne pozicije marketinga u arhivima moraju prikupiti detaljniji podaci, čemu zasigurno mogu pridonijeti informacije koje se saznaju iz odgovora na naredna pitanja ovog istraživanja.



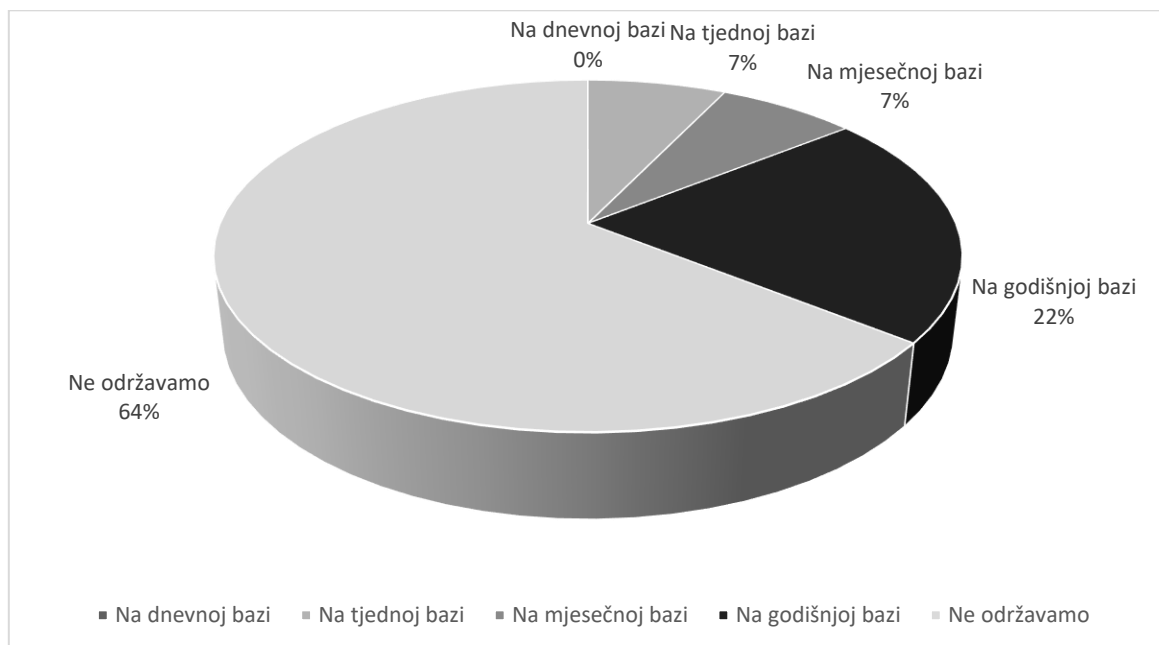
Grafikon 1. Prikaz odgovora na pitanje: „Smatrate li da se marketinške aktivnosti redovito provode u radu Vašeg arhiva?“

Tako se već u drugom pitanju ispituje smatra li se marketing dovoljno važnim da bi za provođenje njegovih aktivnosti bio osnovan poseban odjel u pojedinom arhivu. Na pitanje: „Imate li službeno osnovan odjel koji se bavi marketinškim poslovima ili se oni obavljaju unutar nekog drugog odjela?“, zabilježeno je osam odgovora (57%) koji ponavljaju kako se u njihovim arhivima uopće ne provode marketinške aktivnosti, šest odgovora (43%) da se takve aktivnosti obavljaju u sklopu nekog drugog odjela, te nije zabilježen nijedan odgovor (0%) kojim se izjavljuje da arhiv ima osnovan poseban odjel za marketing. Ovime se doznaje kako se u dva arhiva, za koje je u prvom pitanju konstatirano da redovito ne provode marketinške aktivnosti, ipak obavljaju takvi poslovi budući da se broje dva odgovora više koji potvrđuju provedbu marketinga, makar kao dio zadaća nekog drugog odjela. Općenito, rezultatima koje je iznjedrilo drugo pitanje, otkriva se određeni pomak na prethodno iskazan negativan stav arhiva prema marketingu, ali taj pomak ipak nije dostatan kako bi se utvrdilo da arhivi imaju snažno povjerenje za mogućnosti marketinškog područja.



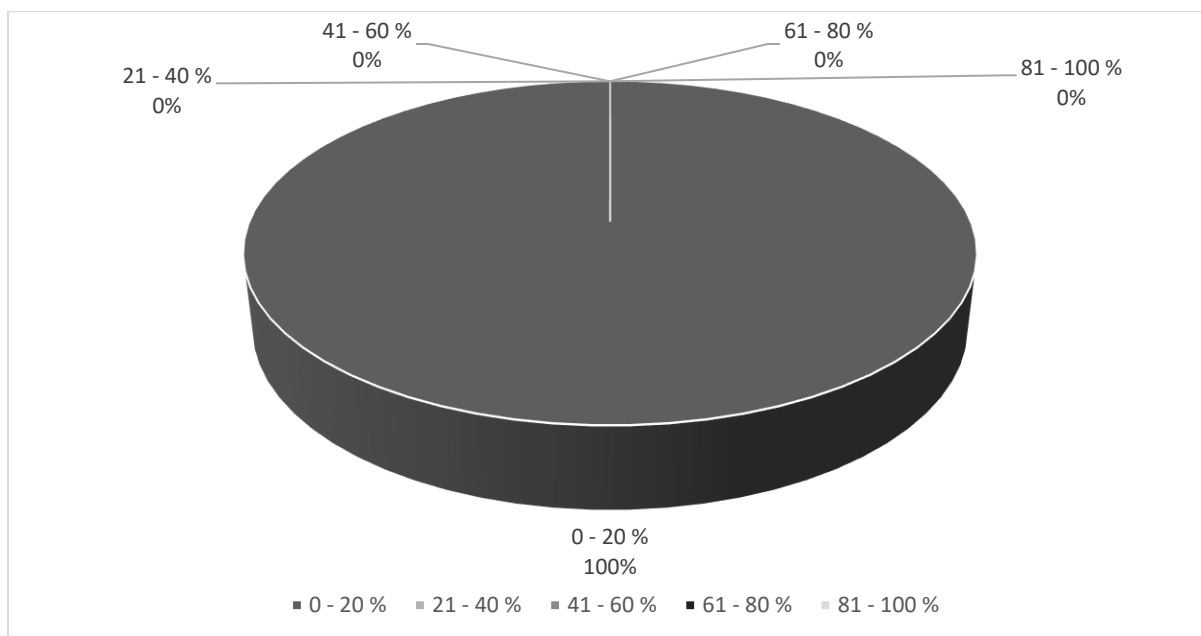
Grafikon 2. Prikaz odgovora na pitanje: „Imate li službeno osnovan odjel koji se bavi marketinškim poslovima ili se oni obavljaju unutar nekog drugog odjela?“

U trećem pitanju: „Koliko često održavate sastanke vezane uz marketinške aktivnosti?“, nastoji se dobiti uvid u to koliko učestalo se u arhivima uopće razgovara o marketinškim mogućnostima i unaprjeđenju koje bi one mogle potaknuti. Tako se ovdje konkretno saznaje u kojim se vremenskim intervalima arhivsko osoblje okuplja sa zadatkom raspravljanja o marketinškim poslovima. Rezultati otkrivaju da predstavnici devet arhiva (64%) odgovaraju da se u njihovoj organizaciji takvi sastanci uopće ne održavaju, dok je pet sudionika (36%) potvrdilo kako provode takve susrete. Međutim, od tih pet arhiva koji raspravljaju o marketingu, troje to čini na godišnjoj razini (22%), a preostala dva odgovora odnose se na održavanje sastanaka na mjesečnoj (7%) i tjednoj bazi (7%). Time se može ustanoviti da većinski negativan stav prema marketingu i dalje prevladava, ali se opet postavlja pitanje je li to zbog toga što je zaključeno da marketinške metode ne mogu ni na koji način pomoći arhivskom poslovanju, ili razlog za to leži u tome što se potencijal koji marketing sadržava ne promišlja redovito, ili zato što se možda nikada niti nije razmotrio.



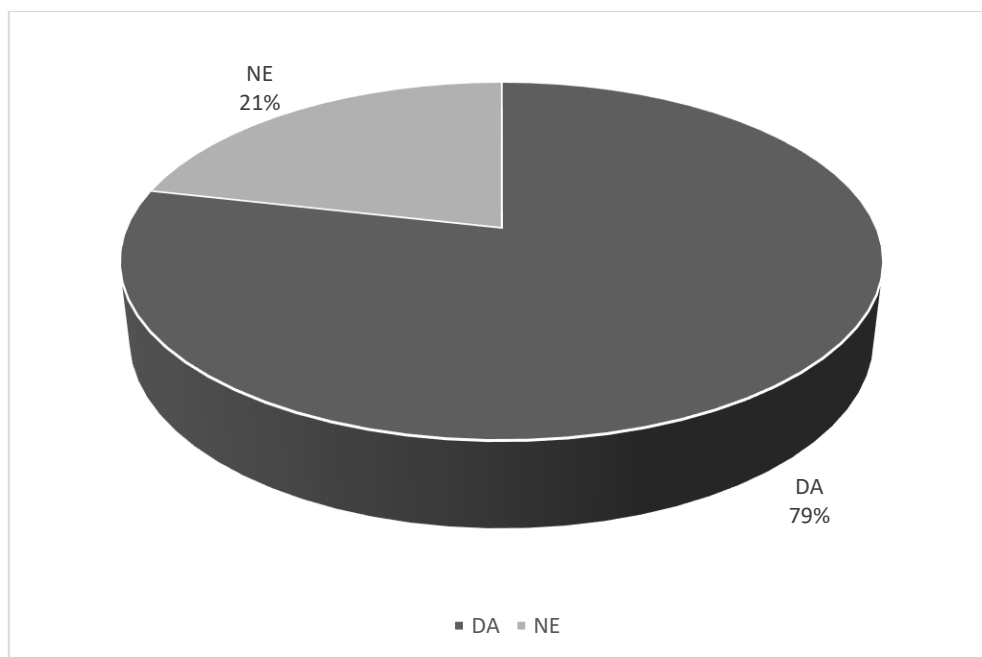
Grafikon 3. Prikaz odgovora na pitanje: „Koliko često održavate sastanke vezane uz marketinške aktivnosti?“

Četvrtim pitanjem fokusiralo se na istraživanje financijskog aspekta marketinških aktivnosti. Ovdje se ispitivao odnos prema marketingu u kontekstu ukupnog budžeta pa je cilj bio saznati koliki se postotak novca izdvaja za marketinške aktivnosti. Sudionici su zamoljeni da procijene koliki postotak iz godišnjeg plana financiranja odlazi za marketing, a ponudeni odgovori strukturirani su tako da su podijeljeni kao petine ukupnog iznosa. Na ovo pitanje svi zabilježeni odgovori (100%) kazivali su isto, a to je da je primjena ukupnog novca u jednoj godini na marketinške aktivnosti između 0 i 20%, dok je za opcije 21-40%, 41-60%, 61-80% i 81-100% prikupljeno nula odgovora (0%). Tako se zapravo u ovom trenutku svi arhivi po tom pitanju izjednačuju, i oni koji tvrde da prakticiraju marketing i oni koji se tome suprotstavljaju, ali će u budućnosti biti zanimljivo vidjeti hoće li se ta situacija promijeniti, hoće li arhivi s vremenom prigrliti marketinšku metodologiju i ulagati u njezinu primjenu te kolika će biti ta razlika ako se promatra u financijskoj perspektivi.



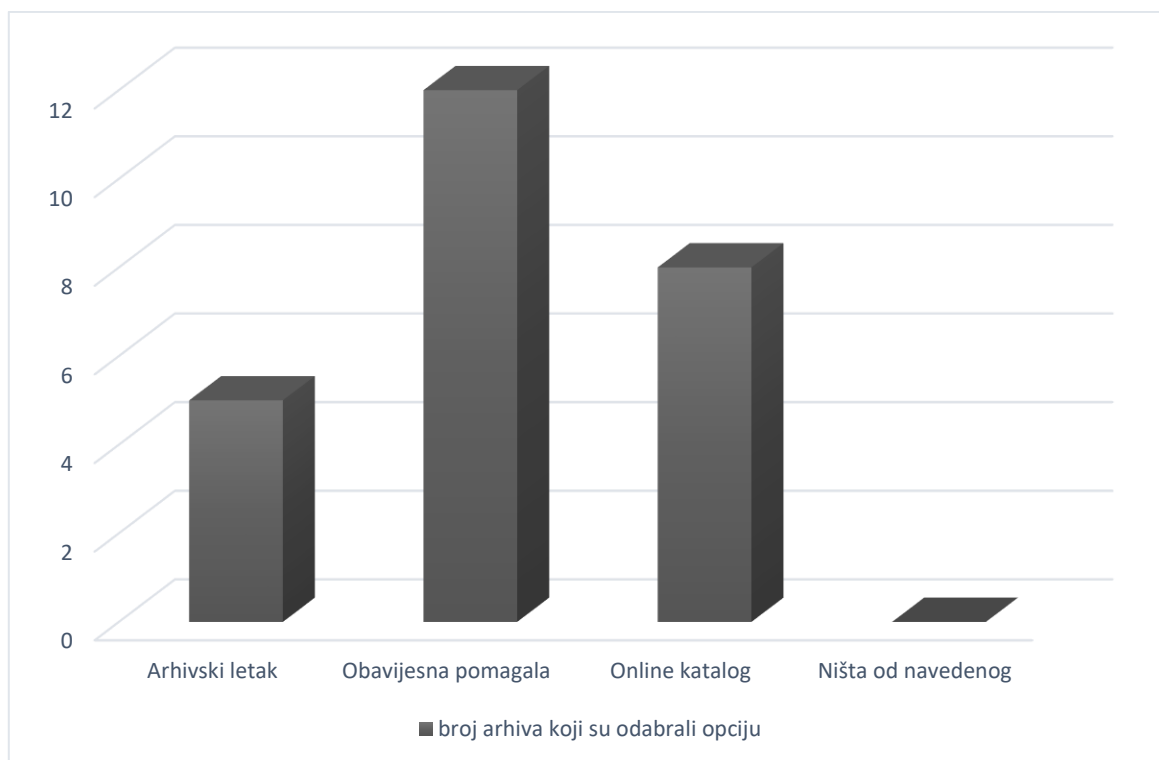
Grafikon 4. Prikaz odgovora na pitanje: „Procijenite koliko od ukupnog budžeta na godišnjoj razini trošite na marketinške aktivnosti.“

Peto pitanje bavi se korisnicima i njihovim zadovoljstvom. Ovo pitanje postavljeno je krajnje jednostavno te je zahtijevalo i takav, izravan i jasan odgovor. Ono glasi: „Bilježite li uzlazni trend broja posjeta i korištenja usluga arhiva?“ Rezultati na ovaj upit pomalo su neočekivani jer ispadaju iz dosad uočene putanje odgovaranja. Naime, ovdje se otkriva kako jedanaest arhiva (79%) bilježi rast broja korisničkih zahtjeva, dok je u ime tri arhiva (21%) izjavljeno da oni ne bilježe porast korisnika. Na temelju ovih odgovora zapravo je nemoguće to dovesti u izravan odnos s provedbom marketinških aktivnosti te se na ovoj razini može samo nagađati njihova uzajamna povezanost. Svakako treba dodati da bi arhivi koji ne bilježe uzlazni trend broja posjeta i korištenja njihovih usluga trebali hitno provesti unutarnju i vanjsku analizu te razmotriti moguće razloge za situaciju u kojoj se nalaze, ukoliko oni već nisu poznati, te bi se trebali posvetiti osmišljavanju planova kojima će se ponuditi rješenje, pri čemu bi trebali podrobnije razmotriti mogućnosti marketinške metodologije.



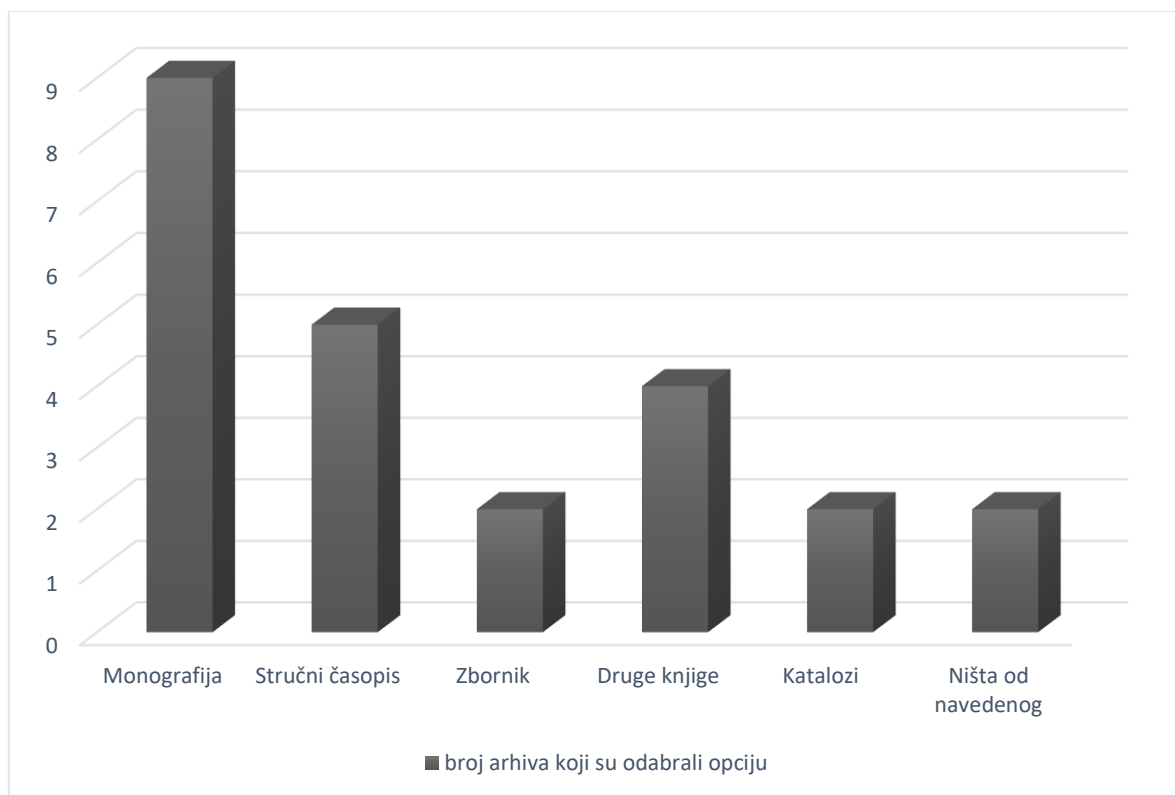
Grafikon 5. Prikaz odgovora na pitanje: „Bilježite li uzlazni trend broja posjeta i korištenja usluga arhiva?“

U sljedećem, šestom pitanju, sudionici su trebali odabrati vrste publikacija koje su dostupne za korištenje korisnicima pojedinoga arhiva. Mogući odabiri bili su arhivski letak (brošura), obavijesna pomagala, online katalog i opcija „ništa od navedenog“. Dobra vijest je da je ovo jedno od rijetkih pitanja u ovom istraživanju koje ne bilježi nijedan odabir opcije „ništa od navedenog“. Tako su odgovori otkrili da je arhivski letak dostupan u pet arhiva, a obavijesna pomagala u dvanaest, te da osam arhiva ima dostupan *online* katalog. Pod opcijom „ostalo“ dva arhiva su dodala kako svojim korisnicima nude i druge vrste publikacija, kao što su katalog izložbi, katalog knjižnične građe i ostala arhivska izdanja. Sve ovo zajedno ukazuje da se u hrvatskim arhivima ipak promišljaju potrebe korisnika i određeni aspekti komuniciranja s njima, što zapravo ukazuje na to da arhivi itekako obavljaju neke marketinške aktivnosti, očito ponekad i tako da toga možda nisu ni svjesni.



Grafikon 6. Prikaz odgovora na pitanje: „Odaberite vrste publikacija koje su dostupne za korištenje korisnicima Vašeg arhiva.“

Idućim pitanjem također su se prikupljale informacije o publikacijama koje arhivi objavljuju. Ovoga puta se tražilo odabiranje onih vrsta koje su izdane tijekom protekle godine. Ponuđeni odgovori bili su stručni časopis, monografija, zbornik te opcija „ništa od navedenog“. Prema prikupljenim podacima prošle godine su se u arhivima najviše objavljivale monografije i stručni časopisi. Monografije je objavilo devet arhiva te stručne časopise njih pet, a uz to dva arhiva objavila su zbornike, četiri arhiva objavila su još druge tematske knjige i dva arhiva različite kataloge. Također, dva arhiva koja su sudjelovala u istraživanju, izjavila su da nisu izdali nijednu od navedenih vrsta publikacija. Ovakvim popisom objavljenog sadržaja u periodu od godine dana stiže se uvid u jedan dio arhivskog proizvoda, onoga koji se odnosi na objavu publikacija. Ideja iza ovoga pregleda je vidjeti koliko napora arhivi ulažu u unaprjeđenje svojih usluga te konkurentnost na tržištu u ovom segmentu, pri čemu se mogu uočiti bolji i lošiji primjeri arhivskog poslovanja.



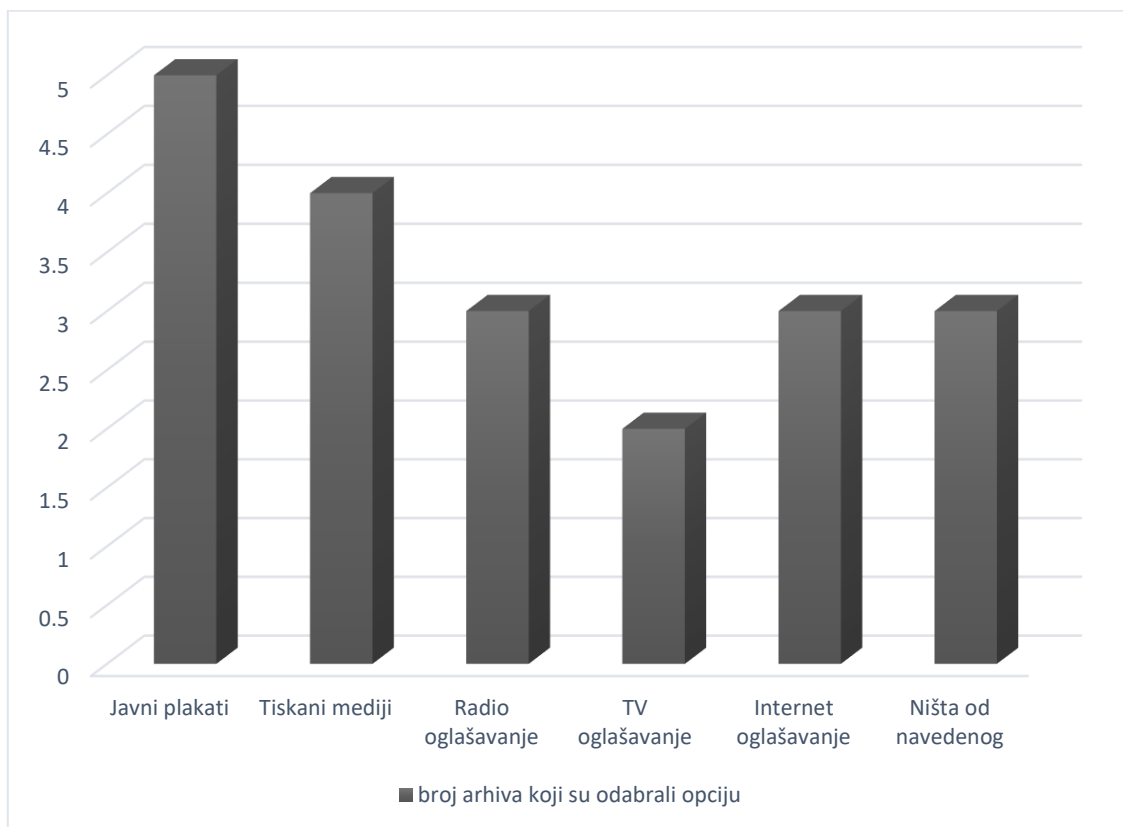
Grafikon 7. Prikaz odgovora na pitanje: „Odaberite vrste publikacija koje ste objavili u protekloj godini.“

Nakon toga slijedilo je pitanje kojim se i dalje ostaje u sferi ispitivanja arhivskog proizvoda, samo se ovoga puta fokusira na održavanje posebnih događaja kojima se predstavlja gradivo i potiče na njegovu upotrebu. Tu se od sudionika tražio odgovor na pitanje: „Koliko ste izložbi i predavanja otvorenih za širu javnost održali u protekloj godini?“ Ovdje odgovori variraju od svega nekoliko izložbi i predavanja pa čak do četrdeset takvih događanja u organizaciji jednog arhiva, što detaljnije tumači Tablica 1. Ovi rezultati su svakako pohvalni te je pozitivno vidjeti ovakav doprinos razvitku i promociji arhivskih usluga. Ipak, ono što je zanimljivo primijetiti je da je većina arhiva na početku ovog istraživanja izjavila kako baš i ne provode marketinške aktivnosti, ali onda se nameće logički zaključak da ako se organiziraju ovakvi događaji, da će se o njima htjeti obavijestiti javnost, što se ne može učiniti bez da se primjenjuju neke od marketinških tehnika. Prema tome, ponovo se uočava kako se marketing u našim arhivima itekako koristi, samo se to nije u potpunosti osvijestilo.

UKUPAN BROJ ODRŽANIH IZLOŽBI I PREDAVANJA	BROJ ARHIVA KOJI SU JEDNAKO ODGOVORILI
1	2
2	2
3	3
4	2
12	2
13	1
oko 40	2

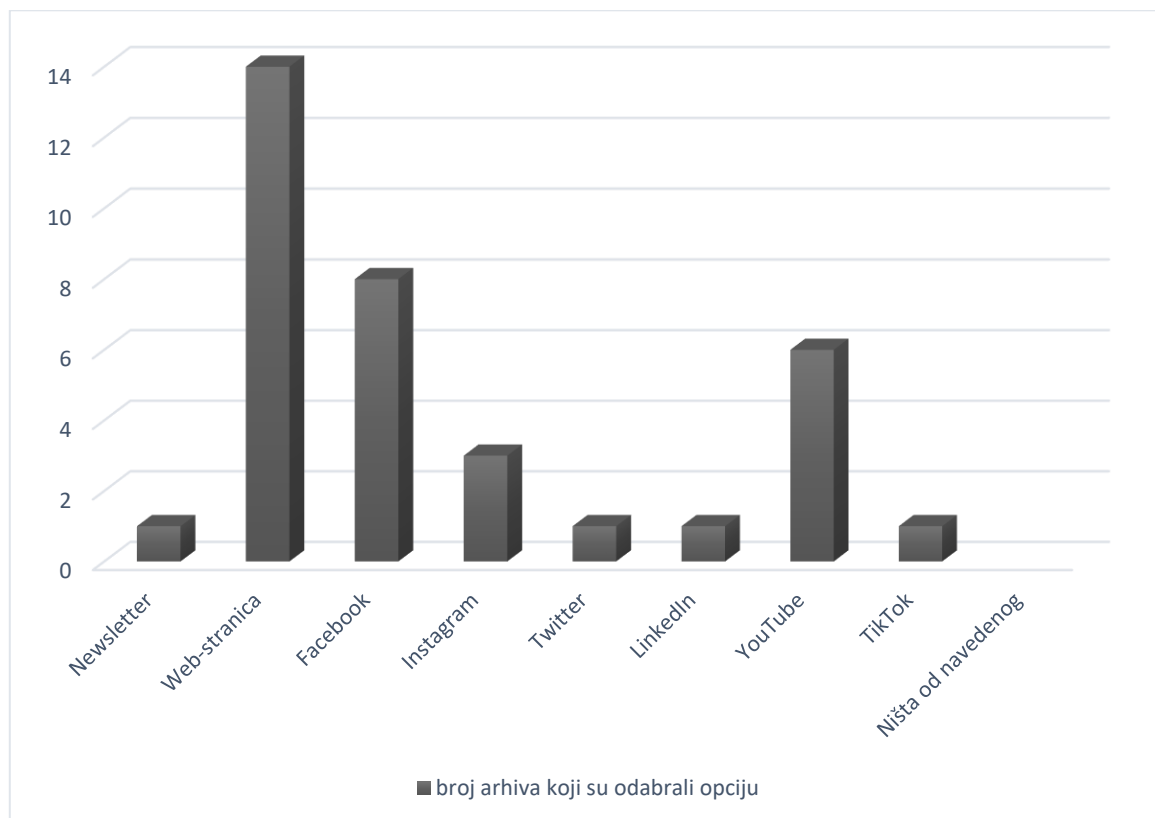
Tablica 1. Prikaz odgovora na pitanje: „Koliko ste izložbi i predavanja otvorenih za širu javnost održali u protekloj godini?“

U predzadnjem pitanju ispitali su se upravo načini promocije poslovanja kojima se arhivi služe. Tu je trebalo odabrati načine oglašavanja za koje je institucija barem jednom platila, a ponuđeni odgovori bili su javni plakati (npr. na cesti ili u javnom prijevozu), tiskani mediji (npr. novine i časopisi), radio oglašavanje, TV oglašavanje, internet oglašavanje te opcija „ništa od navedenog“. Rezultati su sljedeći: oglašavanje putem javnih plakata platilo je pet arhiva, preko tiskanih medija četiri, na radiju tri, na televiziji dva, putem interneta tri, a tri arhiva navode kako nisu platili za nijedan način oglašavanja. Dodatno, zabilježena su još dva odgovora koji upućuju na oglašavanje preko televizije i interneta, samo što se ono provelo bez plaćanja. Tako se odgovorima na ovo pitanje ponovo potvrđuje prisutnost i korištenje marketinških tehnika u arhivima.



Grafikon 8. Prikaz odgovora na pitanje: „Odaberite načine oglašavanja za koje ste barem jednom platili.“

Posljednjim pitanjem ispitivalo se kako arhivi za komuniciranje svoje poruke koriste mogućnosti koje nudi internetsko okruženje. Ovdje je trebalo odabrati mrežne mogućnosti s kojima se arhivi trenutno služe u komunikaciji s javnošću. Odgovori koje su mogli odabrati jesu vlastiti newsletter, web-stranica, Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn, YouTube, TikTok te opcija „ništa od navedenog“. Rješavanjem ovog pitanja došlo se do rezultata koji pokazuju kako svi arhivi koriste barem jednu od ovih mogućnosti. Svi sudionici izjavili su kako se u svrhe komuniciranja s javnošću koriste svojom mrežnom stranicom, a onda druge dvije najčešće opcije jesu Facebook, kod kojeg se bilježi osam odabira, i YouTube, koji je označilo šest sudionika. Za Instagram je zabilježeno tri odabira, a za Twitter, LinkedIn, TikTok i vlastiti newsletter po jedan odabir. Ishod kod ovog pitanja je dosta neočekivan, osobito s obzirom na to da se na početku prikaza rezultata ovog istraživanja činilo kako većina arhiva kao da nije pretjerano posvećena marketinškim aktivnostima, no prikupljenim odgovorima na ovo pitanje se pokazalo da to nije sasvim točno.



Grafikon 9. Prikaz odgovora na pitanje: „Odaberite mrežne mogućnosti kojima se služite u komunikaciji s javnošću.“

5. Zaključak

Marketing kao proces, koncept ili znanstveno područje često je u široj javnosti percipiran kao nešto što nije poželjno za samo društvo budući da se isprva može činiti kako je njegov glavni naum ostvarivanje dobiti na štetu ciljanih pojedinaca. No, to nije sasvim točno jer svrha marketinga zapravo leži u upravljanju procesima kojima se postiže korisnost za sve uključene strane, a njegova negativna slika u javnoj percepciji, zapravo je, pomalo ironično, posljedica lošeg marketinga. Marketing dakle obuhvaća ustroj i razvoj metodologije kojom se nastoje ostvariti poboljšanja u poslovnom procesu za one koji nude svoje usluge, ali i za one koji određene usluge potražuju. Ovaj koncept biva primijenjen u radu brojnih i različitih djelatnosti s ciljem ostvarivanja većih vrijednosti u radu pa tako marketing svoj put nalazi i do arhivske djelatnosti.

U arhivima marketing može biti snažan čimbenik razvoja, ali samo ako ga se uspješno implementira u poslovanje. Taj proces može se podijeliti u četiri etape – analizu unutarnjih i vanjskih čimbenika, proces planiranja te provođenje marketinških tehnika kojima će se željeni rezultati ostvariti. Kod analize unutarnjih čimbenika arhivi se moraju fokusirati na posljedice koje sam ustroj ima za radne procese, na radnu atmosferu koja vlada organizacijom te na kraju, ali možda i najvažnije, na sam arhivski proizvod koji se stavlja i nudi na tržištu. Analiza vanjskih čimbenika bavi se istraživanjem okruženja u kojemu arhiv djeluje, a čiji su glavni elementi trenutni i mogući korisnici, percepcija koja vlada u javnosti o pojedinom arhivu, njegova konkurencija te svi vanjski suradnici. Dobro proučeni unutarnji i vanjski čimbenici temelj su za idući korak, to jest za izradu marketinških planova. Oni se osmišljavaju u skladu s poslovnim politikama te se njima detaljno razrađuju sve aktivnosti koje se poduzimaju kako bi se ostvarili željeni ciljevi. Neki od načina kojima se oni ostvaruju jesu oglašavanje putem raznih medija, različite dodatne opcije kojima se potiče na korištenje gradiva, održavanje dobrih odnosa s javnošću, a u budućnosti bi se tu mogli primjenjivati osobni alati komuniciranja poput osobne prodaje i izravnog marketinga.

Trenutna situacija u arhivskoj praksi ukazuje na to da potencijal marketinga još nije u potpunosti prepoznat. U nekim slučajevima to znači da se marketinške aktivnosti uopće ne provode, u drugim slučajevima to znači da i kada se provode one ne proizlaze iz kvalitetno osmišljenih marketinških planova i strategija pa zbog toga vjerojatno ni ne ostvaruju najbolje rezultate, dok samo u rijetkim slučajevima postoji duboko razumijevanje kojim se marketing

prepoznaje kao jedno od ključnih sredstva za unaprjeđenje poslovanja. Marketing u arhivima u Republici Hrvatskoj zapravo je još u povojima, ali ipak se ukazuju natruhe njegovog budućeg razvoja. Ipak, u toj budućnosti valja biti oprezan i ne smije se dozvoliti da se arhivska djelatnost uguši pod pritiskom koji bi marketinški proces mogao prouzročiti. Pod time se misli na to da se arhivi moraju oduprijeti određenim trendovima koji će do njih doprijeti kroz marketinško područje, a koji možda neće biti povoljni za razvoj njihove djelatnosti. Arhivi, kao informacijske institucije, ne smiju ostati pasivni sudionik u aktualnom informacijskom svijetu, već bi se trebali istaknuti među njegovim predvodnicima. To je iznimno važno u kontekstu očuvanja kritičke misli, koji se ne može ostvariti bez opstanka informacijskih institucija, za što je se kao krucijalan faktor izdvaja sam marketing.

6. Literatura

1. „Arhiv“. *Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje*. Zagreb: Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021. <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=3764> (pristupljeno 20. lipnja 2023.).
2. „Arhivi u Hrvatskoj“. Mrežna stranica Hrvatskog državnog arhiva. <https://arhiv.omniaspect.hr/hr-hr/Arhivska-slu%C5%BEba/Arhivi-u-Hrvatskoj> (pristupljeno 26. lipnja 2023.).
3. „Definitions of Marketing“. *American Marketing Association*, posljednja izmjena 2017. <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/> (pristupljeno 20. lipnja 2023.).
4. „Djelatnost Centra“. Mrežna stranica Hrvatskog memorijalno-dokumentacijskog centra Domovinskog rata. <https://centardomovinskograta.hr/hmdcdr/djelatnost/> (pristupljeno 26. lipnja 2023.).
5. „Hrvatski filmski arhiv“. Mrežna stranica Hrvatskog državnog arhiva. <https://arhiv.omniaspect.hr/O-nama/Adresar/Odjeli-i-odsjeci/Hrvatski-filmski-arhiv> (pristupljeno 26. lipnja 2023.).
6. „Protekcijonizam“. *Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje*. Zagreb: Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021. <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=50742> (pristupljeno 15. srpnja 2023.).
7. Cenger, Dijana. „Nakladnička djelatnost državnih arhiva u Hrvatskoj u funkciji promotivnog alata i odnosa s javnošću“. *Arhivski vjesnik* 65, br. 1 (2022.): 27-56.
8. Ćosić, Stjepan i Vlatka Lemić. „Problemi arhivske službe u Hrvatskoj“. *Arhivski vjesnik* 51, br. 1 (2008.): 9-24.
9. Ćosić, Stjepan i Vlatka Lemić. „Rad arhiva u uvjetima suprotstavljenih utjecaja: država – društvo – korisnici“. *Arhivski vjesnik* 49, br. 1 (2006.): 7-19.
10. Goodman, Amanda L. *Marketing plans in action: A Step-by-Step Guide for Libraries, Archives and Cultural Organizations*. London: Facet Publishing, 2020.
11. Ivanović, Jozo. *Priručnik iz arhivistike*. Zagreb: Hrvatski državni arhiv, 2010.
12. Kotler, Neil G., Kotler, Philip, Kotler, Wendy I. *Museum strategy and marketing: designing missions, building audiences, generating revenue and resources*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, a Wiley imprint, 1998.

13. Kotler, Philip, Wong, Veronica, Saunders, John, Armstrong, Gary. *Osnove marketinga*. Prijevod: Maja Martinović, Emil Heršak, Ivanka Rajh, Ivana Grabar, Lidija Jelenić, Marina Kuzmić. Zagreb: Mate: Zagrebačka škola ekonomije i managementa, 2006.
14. Kotler, Philip. *Marketing for nonprofit organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1975.
15. Kotler, Philip. *Marketinška znanja od A do Z: 80 pojmova koje treba znati svaki menadžer*. Prijevod: Dunja Vražić-Stejskal. Zagreb: Binoza press, 2004.
16. Krajnović, Aleksandra, Sikirić, Dominik, Hordov, Monika. *Digitalni marketing: nova era tržišne komunikacije*. Zadar: Sveučilište u Zadru, Odjel za ekonomiju, 2019.
17. Mihaljević, Marta, Mihaljević, Milica, Stančić, Hrvoje. *Arhivistički rječnik: HRVATSKO-ENGLJSKI/ENGLJSKO-HRVATSKI*. Zagreb: Zavod za informacijske studije Odsjeka za informacijske i komunikacijske znanosti Filozofskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu, 2015.
18. Molnar, Branka. „Marketing i menadžment u arhivima“. *Arhivska praksa* 10 (2007.): 363-374.
19. Nacionalni plan razvoja arhivske djelatnosti za razdoblje 2020. – 2025. <https://min-kulture.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Nacionalni%20plan%20razvoja%20arhivske%20djelatnosti%202020.-%202025..pdf> (pristupljeno 26. lipnja 2023.).
20. Nikolić, Jasmina. „Arhiv i marketing, primer Istorijiskog arhiva Požarevac“, 139-146. U: *Zbornik mednarodne konference Tehnični in vsebinski problemi klasičnega in elektronskoga arhiviranja (Radenci, 28.-30. ožujka 2012.)*, ur. Ivan Fras. Maribor: Pokrajinski arhiv Maribor, 2012.
21. Novosel, Silvia. „Tko je arhivirao križevački arhiv?“. *Križevci.info*, posljednja izmjena 26. ožujka 2021. <https://www.krizevci.info/2021/03/26/tko-je-arhivirao-krizevacki-arhiv/> (pristupljeno 26. lipnja 2023.).
22. Pavelin, Goran. „Učinkovitost PR komuniciranja u povezivanju arhiva i studenata: primjer Državnog arhiva u Zadru“. *Libellarium: časopis za istraživanja u području informacijskih i srodnih znanosti* 5, br. 2 (2012.): 197-216.
23. Pavičić, Jurica, Alfirević, Nikša, Aleksić, Ljiljana. *Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti*. Zagreb: Masmmedia, 2006.
24. Previšić, Jozo, Ozretić Došen, Đurdana, ur. *Osnove marketinga*. Zagreb: Adverta, 2007.
25. Rukavina, Kornelija. „Karakteristike neprofitnih i neprofitabilnih organizacija u odnosu na profitne i profitabilne organizacije“. *Ekonomski vjesnik* VII, br. 1 (1994.): 85-90.

26. Zakon o arhivskom gradivu i arhivima. NN 61/18. https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2018_07_61_1265.html (pristupljeno 1. srpnja 2023.).

Popis oznaka i kratica

AKM – Arhivi, knjižnice, muzeji

AMA – *American Marketing Association*

HDA – Hrvatski državni arhiv

HMDCDR – Hrvatski memorijalno-dokumentacijski centar Domovinskog rata

RH – Republika Hrvatska

Popis slika

Slika 1. Mreža arhiva u Republici Hrvatskoj.....	8
Slika 2. Prikaz rada u neprofitnoj organizaciji.....	11
Slika 3. Prikaz mogućeg utjecaja marketinških aktivnosti na karti mreže arhiva u RH.....	15
Slika 4. PEST analiza.....	22
Slika 5. SWOT analiza.....	24

Popis grafikona

Grafikon 1. Prikaz odgovora na pitanje: „Smatrate li da se marketinške aktivnosti redovito provode u radu Vašeg arhiva?“	39
Grafikon 2. Prikaz odgovora na pitanje: „Imate li službeno osnovan odjel koji se bavi marketinškim poslovima ili se oni obavljaju unutar nekog drugog odjela?“	40
Grafikon 3. Prikaz odgovora na pitanje: „Koliko često održavate sastanke vezane uz marketinške aktivnosti?“	41
Grafikon 4. Prikaz odgovora na pitanje: „Procijenite koliko od ukupnog budžeta na godišnjoj razini trošite na marketinške aktivnosti.“	42
Grafikon 5. Prikaz odgovora na pitanje: „Bilježite li uzlazni trend broja posjeta i korištenja usluga arhiva?“	43
Grafikon 6. Prikaz odgovora na pitanje: „Odaberite vrste publikacija koje su dostupne za korištenje korisnicima Vašeg arhiva.“	44
Grafikon 7. Prikaz odgovora na pitanje: „Odaberite vrste publikacija koje ste objavili u protekloj godini.“	45
Grafikon 8. Prikaz odgovora na pitanje: „Odaberite načine oglašavanja za koje ste barem jednom platili.“	47
Grafikon 9. Prikaz odgovora na pitanje: „Odaberite mrežne mogućnosti kojima se služite u komunikaciji s javnošću.“	48

Popis tablica

Tablica 1. Prikaz odgovora na pitanje: „Koliko ste izložbi i predavanja otvorenih za širu javnost održali u protekloj godini?“	46
--	----

Prilozi

Prilog 1 – Anketni upitnik

Poštovani,

pred Vama je anketni upitnik kojim se provodi istraživanje o marketinškim aktivnostima u Državnim arhivima u Hrvatskoj u sklopu diplomskog rada Marketing u arhivima u Republici Hrvatskoj na studiju Informacijskih znanosti na Filozofskom fakultetu u Zagrebu.

Za rješavanje upitnika potrebno je odgovoriti na 10 kratkih pitanja, za što je potrebno oko 3 minute, a bilo bi dobro da ga ispuni osoba koja je upućena u marketinške aktivnosti Vašeg arhiva. Upitnik će biti dostupan za ispunjavanje tjedan dana, od 5. do 12. srpnja 2023. godine. Podaci prikupljeni u ovom istraživanju ostaju anonimni i koriste se u svrhu izrade ovog diplomskog rada.

Unaprijed zahvaljujem na ispunjavanju upitnika te Vas **molim da potvrdite svoje sudjelovanje kratkim mailom** koji sadrži naziv Vašeg arhiva na adresu dora.gostrec@gmail.com kako bih mogla evidentirati koji su arhivi sudjelovali u istraživanju.

Lijep pozdrav,

Dora Gostrec

1. Smatrate li da se marketinške aktivnosti redovito provode u radu Vašeg arhiva?

- Da
- Ne

2. Imate li službeno osnovan odjel koji se bavi marketinškim poslovima ili se oni obavljaju unutar nekog drugog odjela?

- Imamo službeno osnovan odjel za marketing.
- Marketinške poslove obavljamo u sklopu jednog od odjela, ali on nije zadužen isključivo za marketing.
- Ne obavljamo marketinške poslove.

3. Koliko često održavate sastanke vezane uz marketinške aktivnosti?

- Na dnevnoj bazi

- Na tjednoj bazi
- Na mjesečnoj bazi
- Na godišnjoj bazi
- Ne održavamo

4. Procijenite koliko od ukupnog budžeta na godišnjoj razini trošite na marketinške aktivnosti.

- 0-20%
- 21-40%
- 41-60%
- 61-80%
- 81-100%

5. Bilježite li uzlazni trend broja posjeta i korištenja usluga arhiva?

- Da
- Ne

6. Odaberite vrste publikacija koje su dostupne za korištenje korisnicima Vašeg arhiva.

- Arhivski letak (brošura)
- Obavijesna pomagala
- Online katalog
- Ništa od navedenog
- Ostalo:

7. Odaberite vrste publikacija koje ste objavili u protekloj godini.

- Stručni časopis
- Monografija
- Zbornik
- Ništa od navedenog
- Ostalo:

8. Koliko ste izložbi i predavanja otvorenih za širu javnost održali u protekloj godini?

Odgovor: _____ .

9. Odaberite načine oglašavanja za koje ste barem jednom platili.

- Javni plakati (npr. na cesti ili u javnom prijevozu)
- Tiskani mediji (npr. novine i časopisi)
- Radio oglašavanje
- TV oglašavanje
- Internet oglašavanje
- Ništa od navedenog
- Ostalo:

10. Odaberite mrežne mogućnosti kojima se služite u komunikaciji s javnošću.

- Vlastiti newsletter
- Web-stranica
- Facebook
- Instagram
- Twitter
- LinkedIn
- YouTube
- TikTok
- Ništa od navedenog
- Ostalo:

Marketing u arhivima u Republici Hrvatskoj

Sažetak

Ovim radom opisana su neka od temeljnih načela marketinškog i arhivskog poslovanja. U njemu su se predstavili razlozi zbog kojih se smatra da je marketing potreban u arhivima te se predstavio proces njegove provedbe u arhivskom kontekstu. Taj proces uključuje analiziranje unutarnjih i vanjskih čimbenika, planiranje budućeg razvoja i tehnike kojima se postižu željeni ciljevi. Neki od glavnih faktora u procesu koji su ovdje objašnjeni su arhivski proizvod, korisnici arhiva, financijski aspekt i načini promidžbe.

U sklopu rada provedeno je istraživanje koje se bavi ispitivanjem marketinških aktivnosti koje se obavljaju u državnim arhivima u Hrvatskoj. Cilj istraživanja bio je saznati kako pojedini dijelovi marketinške teorije funkcioniraju kada su primijenjeni u praksi. Istraživanjem se zaključilo kako je marketing u hrvatskim arhivima još uvijek u početnim stadijima svoga razvoja, ali da se već sada prepoznaju marketinške mogućnosti za unaprjeđenje arhivskog poslovanja, čija se češća primjena tek očekuje u budućnosti.

Ključne riječi: arhiv, marketing, marketinški plan, marketing u arhivima, marketing u državnim arhivima u Hrvatskoj

Marketing in Archives in the Republic of Croatia

Summary

This thesis describes some of the basic principles of marketing and archival business. It presented the reasons why it is considered that marketing is needed in archives and presented the process of its implementation in the archival context. This process includes analyzing internal and external factors, planning future development and techniques to achieve the desired goals. Some of the main factors in the process, which are explained here, are the archive product, the users of the archive, the financial aspect and the means of promotion.

As a part of this thesis, research was conducted which deals with the examination of marketing activities carried out in the State Archives in Croatia. The goal of the research was to find out how certain parts of marketing theory work when applied in practice. The research concluded that marketing in Croatian archives is still in its initial stages of development, but that even now marketing opportunities are being recognized for the improvement of archival business, and such more frequent application can only be expected in the future.

Key words: archive, marketing, marketing plan, marketing in archives, marketing in the State Archives in Croatia