

# **MUZEJI I TURIZAM**

DJELOVANJE MUZEJA KAO  
DIONIKA KULTURNOG TURIZMA

*Priručnik*

# SADRŽAJ

*izdavač*—Muzej suvremene umjetnosti  
Avenija Dubrovnik 17, 10010 Zagreb, Hrvatska  
*tel* +385 1 60 52 700  
*e-mail* msu@msu.hr  
www.msu.hr

*voditeljica projekta*—Snježana Pintarić  
*autori*—Ana Gajski, Vlasta Klarić, Želimir Laszlo, Renata Nevidal, Snježana Pintarić  
*uredništvo*—Ana Gajski, Vlasta Klarić, Želimir Laszlo, Renata Nevidal, Snježana Pintarić  
*lektura*—Aleksandra Vagner Perić  
*recenzija*—Tomislav Šola i Boris Vukonić

*oblikovanje i grafička priprema*—Kuna zlatica  
*tisak*—Printera grupa  
*naklada*—1000 primjeraka

*ISBN: 978-953-7615-27-7*  
*CIP zapis dostupan u računalnom katalogu Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu pod brojem 772803.*

*Publikacija je ostvarena uz potporu Ministarstva turizma Republike Hrvatske.*

Zagreb, 2011.

<i>Predgovor</i> .....	4	<b>6. Planiranje i razvoj turističke ponude vezane uz ponudu kulturne baštine i muzeja</b> .....	23
<i>Uvod</i> .....	5	<b>7. Dizajniranje i interpretacije kulturnoturističkog proizvoda usklađene s potrebama turističkih posjetitelja</b> .....	24
<b>1. Upravljanje muzejima u turističkim destinacijama</b> .....	5	<b>8. Dizajniranje i marketiranje kulturnog proizvoda na primjeren način</b> .....	26
1.1. Zašto je turizam važan.....	7	8.1. Iz perspektive Muzeja suvremene umjetnosti .....	26
1.2. Što je kulturni turizam?.....	8	8.2. Marketiranje kulturnog proizvoda na primjeren način iz perspektive turističke agencije.....	27
1.3. Vrijednost kulturne baštine kao resursa.....	9	<b>9. Provjera uspješnosti muzeja kao dijela turističke industrije</b> .....	28
<b>2. Dionici u kreiranju kulturno-turističke destinacije</b> .....	12	<i>Korisni linkovi</i> .....	30
2.1. Struktura turističkog sektora.....	12	<i>Dodatak:</i> <i>Korisni primjeri iz prakse</i> .....	31
<b>3. Korisnici u kulturnom turizmu</b> .....	13	<i>Literatura</i> .....	35
3.1. Inicijative sustavnog razvoja kulturnog turizma u Hrvatskoj.....	13		
3.2. Turistička publika – korisnici u kulturnom turizmu .....	16		
3.3. Dizajniranje kulturnog proizvoda na odgovarajući način iz perspektive turističke agencije.....	17		
<b>4. Dizajniranje umreženog kulturnoturističkog poslovnog modela</b> .....	19		
4.1. Pronalaženje modela komplementarnosti unutar destinacije.....	19		
4.2. Fokuserana koordinacija mreže odnosa s destinacijskim partnerima .....	20		
4.3. Orkestriranje odnosa svih uključenih partnera u destinaciji.....	20		
<b>5. Identifikacija potencijalnih partnera, njihovih potreba i mogućih pozitivnih učinaka</b> .....	21		
5.1. Stvaranje okruženja partnerstva .....	21		
5.2. Umrežavanje kulturnih institucija .....	22		

## Predgovor

# MUZEJI I TURIZAM: DJELOVANJE MUZEJA KAO DIONIKA KULTURNOG TURIZMA

Damir Bajs  
MINISTAR TURIZMA

Priručnik *Djelovanje muzeja kao dionika kulturnog turizma* ostvaren je u okviru programa *Baština u turizmu* što ga Ministarstvo turizma provodi već nekoliko godina zaredom, sa svrhom poticanja zaštite, obnove i uključivanja vrijedne hrvatske baštine u turističku ponudu. Priručnik je odraz nastojanja turističke i muzejske struke na objedinjenu pristupu kulturnoturističkom razvoju hrvatskih odredišta, uz pružanje sustavne potpore muzejskim inicijativama u predstavljanju muzejske baštine turističkoj javnosti.

Hrvatski su muzeji jedinstven potencijal hrvatskoga turizma, nezaobilazan dio kulturne ponude, a time i sastavnica kulturnoga turizma kao važnog usmjerenja turističkog razvoja Hrvatske. Muzeji su u globalnom konkurentskom okruženju magnet za privlačenje posjetitelja i tu njihovu zadaću prepoznaje i Ministarstvo turizma.

Muzeji čuvaju i pronose hrvatsku kulturnu baštinu i time tvore i promoviraju identitet grada, regije i zemlje. U tom djelovanju trebaju svu potporu kako bi sačuvali vrijednost svojih zbirki za buduće generacije i učinili ih dostupnima i sadašnjim posjetiteljima, kako domaćima tako i stranim. U upravljanju muzejima u turističkim odredištima nije jednostavno održati ravnotežu između osnovnih zadaća muzeja i složenosti turističkog okruženja.

Priručnik će olakšati povezivanje muzejskih ustanova s ostalim nositeljima i kreatorima kulturnoturističke ponude destinacije te biti poticaj za suradnju svih uključenih u turističko korištenje resursima muzejske baštine: turističkih agencija i turističkih zajednica, ostalih turističkih subjekata, baštinskih i kulturnih ustanova.

Priručnik otvara mogućnost za učinkovito povezivanje turističke djelatnosti i muzejskih institucija, odnosno resursa kulturne baštine, uz transparentno i ravnopravno sudjelovanje svih uključenih sektora. U tom je

smislu priručnik podloga i poticaj za stvaranje kulturno-turističkog partnerstva unutar destinacije. Upravo će partnerstvo i sustavna suradnja podići kvalitetu destinacije i turističkih usluga, te razviti nove sadržaje i autentičnost proizvoda koji se nude posjetiteljima.

Želja nam je u sljedećim godinama, putem edukacije, pridonijeti razvoju održivoga kulturnog turizma u Hrvatskoj, potaknuti umrežavanje i suradnju dionika iz javnog i privatnog sektora, uz sustavnu zaštitu i kvalitetnu prezentaciju kulturnoga nasljeđa turistima. Pravilno vrednovanje potencijala i prepoznavanje važnosti primjene i promocije kulturnog nasljeđa put je očuvanju identiteta i prepoznatljivosti hrvatskih destinacija. Ovaj priručnik oslanja se na usporedne dokumente UNESCO-a (Charter of Principles for Museums and Cultural Tourism, 1999) te kao podlogu ima priručnik koji je za upravitelje kulturne baštine izdao ICOMOS. Priručnik je utemeljen na međunarodnim dokumentima koje je prihvatila Republika Hrvatska (Deklaracija o kulturnoj raznolikosti, Konvencija o vrijednosti kulturne baštine za društvo) te na Strateškom planu Ministarstva turizma za razdoblje 2011-2013.

## Uvod

# MUZEJI U VREMENU DEMOKRATIZACIJE PUTOVANJA

## O MUZEJIMA I TURIZMU NA PRAKTIČAN NAČIN

Muzeji i kulturni turizam jedan su od segmenata turističke industrije na kojima se temelji promišljanje i budućnost turizma u svijetu te na tom području šansu traže i mnogobrojne zemlje bivšeg Istočnog bloka i zemlje Mediterana, a među njima je i Hrvatska. Uspjele su sačuvati autohtonost načina življenja i izvornost svojeg nasljeđa, čime nastoje produžiti sezonu i pobjeći od profanoga masovnog turizma zasnovana na sunčanju i kupanju tijekom dva ljetna mjeseca. „Uživanje bez uništavanja“ krilatica je koja najbolje ocrtava širok pojam kulturnog turizma i koja ukazuje na njegovo značenje u promicanju kulture suživota te očuvanja i poštovanja tuđe baštine, uz promicanje aktivnoga provođenja slobodnog vremena.

Fascinantne brojke o zaradi od kulturnog turizma motivirale su pojedine zemlje da ulože iznimne financijske napore u muzejsku infrastrukturu na novim lokacijama, stvarajući preduvjete za opsežan turistički zamah. Mnogo puta bilo je riječi o Bilbao-efektu iz devedesetih da bismo u ovom desetljeću svjedočili ekspanziji Louvrea u Saudijsku Arabiju, čime taj muzej otvara novo tržište u Aziji. Kakva je situacija kod nas?

Duga i bogata tradicija hrvatskih muzeja oplemenjena je i obogaćena posljednjih godina nizom adaptiranih, novoosnovanih i novoizgrađenih muzeja. Spominjemo samo neke od njih: Muzej krapinskih neandertalca, Muzej antičkog stakla u Zadru, Arheološki muzej Narona u Vidu ili Arheološki muzej u Osijeku. Taj razvoj pratilo je neprekidno povećanje broja zaposlenih u muzejima, uvođenje novih tehnologija, realizacija brojnih kompleksnih stalnih postava, izložbenih projekata i drugih programa, poput Noći muzeja. Zahvaljujući povećanu interesu javnosti koji je pratio spomenute projekte hrvatski muzeji svake godine bilježe i povećanje

broja posjetitelja, koje na godišnjoj razini iznosi otprilike 2.500.000.<sup>1</sup> S druge strane, turistička industrija u Hrvatskoj sve više i više uključuje muzeje i druge institucije kulture u ukupnu turističku ponudu Hrvatske, definirajući zacrtani put kulturnog turizma u svom *Strateškom planu*<sup>2</sup>: „Osnovni cilj hrvatskog turizma je osigurati dugoročnost pozitivnih učinaka održivim korištenjem prirodnih i kulturno-povijesnih potencijala, aktivnim sudjelovanjem u njihovom očuvanju i razvoju...“<sup>3</sup> Ipak, držimo da ni muzealci ni turistički radnici ne mogu biti zadovoljni postignutim rezultatima te da postoji još jako mnogo mogućnosti i načina boljšega povezivanja dviju različitih djelatnosti, tj. poticanja umrežavanja, međudjelovanja i suradnje dionika iz javnog i privatnog sektora uz sustavnu zaštitu i kvalitetnu prezentaciju kulturnog nasljeđa kako domaćem stanovništvu tako i stranim turistima kako bi Hrvatska sa svojim muzejima postala prepoznatljivim odredištem. Unutar pojma kulturnoga turizma muzejima pripada posebno mjesto zahvaljujući njihovu statusu medijatora kulture u najširem smislu te riječi, a u skladu s velikim rasponom muzejskih zbirki koje čuvaju i prezentiraju. Muzeji sa svojim zbirkama u sebi nose nezamjenjiv kreativni i informativni potencijal koji privlači posjetitelje ukoliko je prezentiran na stručan i privlačan način i u skladu s očekivanjima suvremenoga društva.

Zahvaljujući Ministarstvu turizma nastao je ovaj priručnik na osnovi rezultata dosadašnjega rada u različitim institucijama i najnovijih iskustava stečenih razvojem kulturnog turizma.

## 1. Upravljanje muzejima u turističkim destinacijama

Poželjno turističko odredište gradi se na osobitosti koja neku zajednicu čini različitom od drugih i na tome se trebaju temeljiti turistički proizvodi neke destinacije.

U kulturnom turizmu prožimaju se gotovo svi faktori koji čine osobnost nekog mjesta, što može uključivati povijest, etnologiju, arheologiju, umjetnost, arhitekturu, stanovništvo i njihov životni stil – tradiciju, društvenu, gospodarsku i političku strukturu, ali i hranu, vino i ostale lokalne

<sup>1</sup> Usp. Franulić M., *Godišnja izvješća hrvatskih muzeja – uvod*, MDC, Zagreb, 2006.; i „Izvješće o broju posjetitelja muzeja, galerija i zbirki za 2009“, u: *Kultura i umjetnost u 2009. Statistička izvješća*, (ur.) Ostroški Lj., Državni zavod za statistiku RH, Zagreb, 2010, <[http://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2010/SI-1418.pdf](http://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2010/SI-1418.pdf)>

<sup>2</sup> *Strateški plan Ministarstva turizma za razdoblje 2011–2013*, Ministarstvo turizma, Zagreb, kolovoz 2010, <<http://www.mint.hr/UserDocImages/110210-mint-11-13.pdf>>

<sup>3</sup> ibid

proizvode, kao i još mnogo toga. Uključimo li u to krajolik, floru i faunu nekog odredišta, dobit ćemo ono što jedno mjesto razlikuje od drugoga, dakle njegovu osobnost ili identitet.

Ako želimo potaknuti turističku aktivnost tijekom većega dijela godine, razvoj kulturnog turizma jedan je od prioriteta.

Kulturni turizam trebao bi biti integriran u ukupnu turističku ponudu mjesta, regije odnosno države te shvaćen kao dio ukupnih kulturnih i turističkih razvojnih procesa posebice imajući na umu da su aktivnosti povezane s kulturom sve važnije posjetiteljima tijekom njihova boravka. Da bismo se u našoj zemlji u priču zvanu kulturni turizam doista mogli ozbiljno upustiti, potrebno je učiniti nekoliko važnih predradnji. Ponajprije je potrebno osvijestiti pojam kulturnog turizma te se upoznati s dobrim primjerima uključivanja u turističku ponudu.

Da bismo nešto više saznali o kulturnom turizmu, dobro je pogledati što o njemu kažu važne europske i svjetske institucije i organizacije koje se,

između ostalog, bave i kulturnim turizmom, poput UNESCO-a, Vijeća Europe ili ICOMOS-a, a potom se upoznati s najuspješnijim primjerima kulturnoturističkog sektora u Europi.

Uloga države u stvaranju uvjeta za razvoj kulturnog turizma i partnerstvo privatnog i javnog sektora ključne su stavke za uspjeh kulturnog turizma. No najvažnije je od svega mijenjanje prevladavajuće slike Hrvatske u očima svijeta kao zemlje samo odmorišnoga turizma.

Kulturna raznolikost, autohtonost i autentičnost na sve je većoj cijeni kod turista, i u sveukupnoj turističkoj ponudi, turističkoj industriji i turizmu uopće. Naša prednost je, između ostalog, kulturna raznolikost pojedinih regija Hrvatske.

Upravo je *Strategija razvoja kulturnog turizma*<sup>5</sup> koju je 2003. izradio Institut za turizam, a na zahtjev Vlade RH, definirala operativne smjernice u razvitku *kulturnog turizma* ističući taj oblik turizma kao bitnu intersektorsku poveznicu jer omogućuje uključivanje kulture u gospodarski

sektor i znači mogućnost njezine financijske održivosti. Veza posjetitelja i domaćina vrlo je bitna stavka kulturnog turizma. Turistička destinacija prostor je susreta različitih pojedinaca i različitih kultura. Turizam time postaje prostor preplitanja i prožimanja različitih identiteta, povijesnih, sadašnjih, kulturnih, zemljopisnih, stvarnih, imaginarnih, društvenih i pojedinačnih identiteta, identiteta domaćina i identiteta gosta te upravo zato turizam danas često zovemo “ekonomijom identiteta”.<sup>6</sup>

Održivost, autentičnost, integrirani pristup destinaciji i edukacija čine osnovicu kulturnog turizma na jednak način kao i ekološkog turizma. Održivi kulturni turizam pritom podrazumijeva obziran odnos prema kulturnoj baštini zajednice, njezino puno uvažavanje i očuvanje od strane (odgovornih) turista, kao i od strane turističke industrije kao korisnika.<sup>7</sup>

U kulturnom turizmu važniji je *sadržaj* od *načina* dolaska do neke destinacije i smještaja gosta, kako je to uobičajeno u masovnom odmorišnom turizmu.

Važno je osvijestiti i činjenicu da svi kulturni proizvodi neće na jednak način privući pozornost posjetitelja ni biti jednako vrijedni kao turistički privlačan proizvod. Od vrijednosti nekoga kulturnog proizvoda za turizam je katkad važnija percepcija o njemu kao kulturno vrijednu dobru i tu marketing može imati ključnu ulogu. Treba se zapitati da li se neki kulturni proizvod percipira kao poseban doživljaj, nezaboravno iskustvo ili kao ugodno provedeno vrijeme? Naravno da je to povezano – izvrsnost nekog kulturnog događaja vjerojatno će proizvesti i njegovu dobru percepciju.

Muzeji u Velikoj Britaniji su, primjerice, pokretači turizma u toj zemlji i imaju veliku ulogu u privlačenju posjetitelja i stvaranju britanskoga turističkog brenda. Statistike pokazuju moć muzeja u privlačenju posjetitelja s obzirom da su svrstani u deset glavnih atrakcija koje posjetitelje zanimaju i koje posjećuju u Velikoj Britaniji. Britanski muzeji dominiraju i na međunarodnom planu, svrstavajući se među najposjećenije muzeje u svijetu, a to se itekako reflektira na njihov prinos turističkom gospodarstvu.

Dobar kulturni proizvod kao sastavni dio turističkog aranžmana može postati onaj magični dio koji nam nedostaje kako bismo produljili sezonu izvan ljetne, kako bismo privukli turiste u krajeve u kojima nema mora i plaža i kako bismo ih napokon bolje upoznali i s ponudom naše metropole.

Kultura, a to se onda odnosi i na muzejske ustanove, u turizmu je dio onoga što neku destinaciju čini poželjnom. Dok dio turista na kulturu gleda kao na ključni čimbenik izbora određene destinacije, drugi na kulturnu ponudu gledaju kao na dobrodošao dodatak turističkom odredištu.

Okvirni profil kulturnih turista:

- žele istraživati
- u potrazi su za svrhovitim osobnim iskustvom
- motivirani su kulturnim događanjima
- češće putuju kraće
- koriste se internetom u izboru odredišta

### 1.1. Zašto je turizam važan

Osnovno razumijevanje turizma, turističkog tržišta i trendova može poslužiti i biti korisno upraviteljima baštinskih ustanova, a unutar njih posebno muzeja.

#### misija turizma

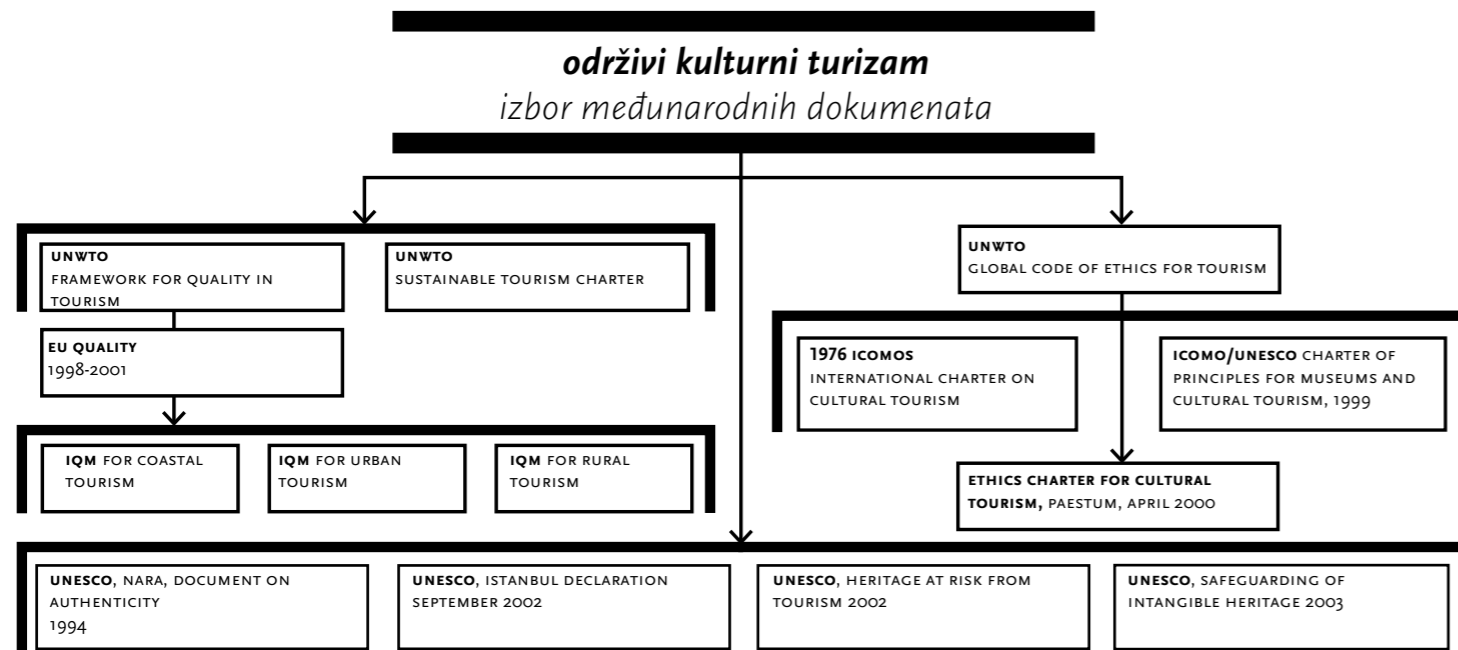


SLIKA 2: TJELESNI I DUHOVNI OPORAVAK, IZVOR: KLARIĆ, 2001.<sup>8</sup>

Turizam postoji zbog ljudske potrebe za putovanjem, razmjenom iskustava, težnje za novim spoznajama te stoga u svojoj srži ima humanu misiju koja ovisi o gostu. Poznavanje strukture turističke industrije (sektora) može pomoći identifikaciji prilika za bolje korištenje i prezentaciju baštine te za otvaranje prema novim posjetiteljima i novoj potražnji.

Zajednički projekti muzeja i turizma mogu biti nov izvor prihoda, kojim se mogu financirati istraživanja, zaštita, izložbe i druge potrebe muzeja. To je ujedno prilika za razvijanje novih modela i profesionalizaciju upravljanja muzejima, kao i za razvoj novih marketinških taktika. Poznavanje turističke segmentacije, novih kategorija posjetitelja i potražnje može pomoći u pripremi novih projektnih prijedloga, razvoju promotivnih programa i odgovarajuće interpretacije, što otvara mogućnost za kontakte s novim odgovornim korisnicima odgovornog i održivog turizma.

Turistička industrija, s druge strane, na novu potražnju odgovara novim razvojnim oblicima kulturnog turizma, koji nadilaze masovni turizam, te se okreće visoko segmentiranim specijalističkim nišama<sup>9</sup>.



SLIKA 1: IZBOR MEĐUNARODNIH DOKUMENATA IZ PODRUČJA ODRŽIVOG KULTURNOG TURIZMA, IZVOR: KLARIĆ, 2006.<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Klarić V., *Zajednica kulturnog turizma Hrvatske: Izazov okrenut posjetiteljima*, Zbornik Međunarodnog znanstvenog-stručnog skupa. Zagreb, 2006.

<sup>5</sup> Tomljenović R. et al., *Strategija razvoja kulturnog turizma Vlade RH i Ministarstva turizma: Od turizma i kulture do kulturnog turizma*, Institut za turizam, Zagreb, 2003 <<http://web.efzg.hr/dok/TUR/Strategija%20Razvoja%20Kulturnog%20Turizma.pdf>>

<sup>6</sup> Delgado A., *Economy and identity. Tourism industries*, Catalan Summer University, Prada de Conflent, 18 August 2009, <<http://www.raco.cat/index.php/Paradigmes/article/viewFile/225498/306842>>

<sup>7</sup> *Sustainable Cultural Tourism. Declaration of the International Council of Museums (ICOM) and the World Federation of Friends of Museums (WFFM) for worldwide Sustainable Cultural Tourism*, December 2007, <[http://archives.icom.museum/declaration\\_tourism\\_eng.html](http://archives.icom.museum/declaration_tourism_eng.html)>

<sup>8</sup> Klarić V., „Umjetnička baština i razvoj turizma“, *Zbornik I. kongresa hrvatskih povjesničara umjetnosti*, Zagreb, 15. - 17. XI. 2001., <<http://hart.hr/uploads/documents/547.pdf>>

<sup>9</sup> Usp: Novelli M., *Niche Tourism: Contemporary issues, trends and cases*. Butterworth-Heinemann Ltd, Oxford, 2005. Turistička niša termin je posuđen iz marketinga (segmentacija tržišta) i prihvaćen na svjetskom turističkom tržištu te je u uporabi i u Hrvatskoj. Taj je termin po mišljenju nekih autora širi pojam, koji obuhvaća:

Istovremeno, kako raste ponuda kulturnih atrakcija, tako raste i kritičnost prema nekim tradicionalnim oblicima kulture. Kultura i kulturna baština omogućavaju nove supersegmentirane proizvode i mikroniše što se na njima zasnivaju. Njima se želi ostvariti dulji boravak turista na odredištu, njihovo veće zadovoljstvo te želja za ponovnim posjetom.

## 1.2. Što je kulturni turizam?

Ono što podrazumijevamo pod sintagmom *kulturni turizam* posljednjih se godina znatno mijenjalo i širilo. U najširem značenju kulturni se turizam odnosi na „sve oblike putovanja izvan mjesta stalnog boravka, motivirane potpuno ili samo djelomice zanimanjem za povijesnu, umjetničku, znanstvenu, tradicijsku ili suvremenu baštinu neke zajednice, regije, grupe ili ustanove”, pri čemu posjetitelji dobivaju uvid u novi i drukčiji način materijalnog i duhovnog življenja. Upravo to novo iskustvo razlog je uspjeha te vrste turizma.<sup>10</sup>

Kulturni turizam bavi se cijelim rasponom ljudskoga stvaralaštva, običajima, nasljeđem, kulturnim aktivnostima. Takav turizam ujedno stvara partnerstvo između različitih sadržaja, ali se ujedno uklapa i u način života mjesta.

U Strategiji razvoja kulturnog turizma RH: „Kulturni turizam je turizam specijalnih interesa koji podrazumijeva posjete osoba izvan njihovog stalnog mjesta boravka motiviranih u cijelosti ili djelomično interesom za povijest, umjetnost, nasljeđe ili stil života područja, pri čemu kultura obuhvaća i opipljivu i neopipljivu baštinu.“<sup>11</sup>

<i><b>mikroniše – izbor</b></i>	
RURALNI / URBANI TURIZAM	
POVIJESNI TURIZAM	
ARHEOLOŠKI TURIZAM	
ETNO- I TRADICIJSKI TURIZAM	
SAKRALNI TURIZAM	
UMJETNIČKI TURIZAM	
MUZEJSKO-GALERIJSKI TURIZAM	
IZLOŽBE	
SPOMENIČKI TURIZAM	
EKO-KULTURNI TURIZAM	
UMJETNIČKO-PUSTOLOVNI TURIZAM*	
INDUSTRIJSKI TURIZAM	

DOGAĐAJNI TURIZAM	
FESTIVALSKI TURIZAM	
EDUKATIVNI / ŠKOLSKI TURIZAM	
FILMSKI ILI KAZALIŠNI TURIZAM	
GENEAOLOŠKI TURIZAM	
VJERSKI TURIZAM	
VLONTERSKI TURIZAM	
KONTEMPLATIVNI TURIZAM	
FOTOTURIZAM	
SLIKARSKI / LIKOVNI TURIZAM	
LITERARNI TURIZAM	
MUZIČKI TURIZAM	
DIDAKTIČKI TURIZAM	
ISTRAŽIVAČKI TURIZAM	
MEMORIJALNI TURIZAM	
JEZIČNI TURIZAM	
KULINARSKI TURIZAM	

**SLIKA 3: MIKRONIŠE U KULTURNOM TURIZMU – IZBOR, AUTOR: VLASTA KLARIĆ**

\* *Art Adventure Tourism* turistička je niša koja podrazumijeva kombinaciju pustolovnog turizma i obilaska kulturnih znamenitosti (biciklom od dvorca do dvorca, kajakom od svjetionika do svjetionika i sl.). U Hrvatskoj primjer je *Penjanje na MSU*, Danijel Lacko “Multisport”, Noć muzeja, 2009.

### 1.3 Vrijednost kulturne baštine kao resursa

<i>održivi kulturni turizam</i>	<i>zajednički ciljevi:</i>		<i>baštinske institucije</i>
	<i>okrenutost posjetitelju</i>		
	<b>ZAŠTITA PRIRODNOG I KULTURNOG OKOLIŠA</b>	<b>ZAŠTITA BAŠTINE</b>	
	<b>PROUČAVANJE I ISTRAŽIVANJE KULTURA</b>	<b>PROUČAVANJE I ISTRAŽIVANJE BAŠTINE</b>	
	<b>PRIKUPLJANJE ISKUSTAVA, DOŽIVLJAJA I SPOZNAJA</b>	<b>PRIKUPLJANJE I INVENTARIZACIJA BAŠTINE</b>	
<b>KULTURNOTURISTIČKA DESTINACIJA</b>			

**TABELA: ZAJEDNIČKI INTERESI RAZVITKA ODRŽIVOG KULTURNOG TURIZMA I BAŠTINSKIH USTANOVA, IZVOR: KLARIĆ, 2001.<sup>12</sup>**

Kulturna baština ima umjetničku, povijesnu, znanstvenu, dokumentarnu i druge pa i duhovne vrijednosti, ali i edukativno, društveno, pa naravno i turističko značenje. Pritom zaštitu i održanje baštine i turizam imaju neke zajedničke ciljeve. Baština je resursna osnovica za kulturni turizam, ali da bi bila u tu svrhu uporabljiva, mora proći transformaciju. Muzejske ustanove nedjeljiv su dio zajednice u destinaciji i njihovo funkcioniranje ovisi o ukupnosti kulturnog, sociološkog, fizičkog i ekonomskog okružja. Želimo li o muzejima razmišljati turističkim umom, treba voditi računa o tome da su sve muzejske institucije (poput neobrađenoga dragog kamena) resursi odnosno izvor mogućeg interesa. Samo neke muzejske institucije znače atrakciju (lijepi dragi kamen) te po svojim osobitostima mogu zainteresirati posjetitelje i imaju turistički potencijal, a rijetke su, zahvaljujući upravljačkoj politici, razvile otvoreni nediskriminirajući pristup publici i postale dio oblikovanog kulturnoturističkog proizvoda (brušeni dragi kamen).

Pri pripremi upravljačkog plana za kulturni turizam u vezi sa socio-povijesnim okružjem zapitajte se:

—Ima li destinacija povijesno prepoznatljiv kontinuitet i turističko zna-

čenje?

—Postoji li svijest o baštinskim resursima kao o turističkom potencijalu regije?

Kada promatramo krajolik neke regije, treba se upitati:
—Kakva je atraktivnost, uređenost i očuvanost okoliša?
—Kakva je sigurnost okružja muzejske institucije?
—Radi li se sustavno na upravljanju i očuvanju baštine?
—Kakva je fizička, a kakva interpretativna te informativna dostupnost baštine?

Govoreći o pristupačnosti muzejske institucije turističkom tržištu, važno je razmisлити o:
—blizini ili udaljenosti ostalih kulturnih / baštinskih resursa sličnog, različitog, konkurentskog ili kompatibilnog sadržaja,
—udaljenosti od emitivnih tržišta,
—opremljenosti cesta, transportnoj povezanosti,
—signalizaciji,
—udaljenosti od smještajnih kapaciteta, vrsti i kategoriji pristupačnih smještajnih kapaciteta,
—udaljenosti od ugostiteljskih objekata, vrsti i kategoriji pristupačnih ugostiteljskih objekata,
—udaljenosti od kongresnih kapaciteta,
—parkovnom i zelenom okružju institucije,
—parkiralištima.

Pri promišljanju uloge muzeja u destinaciji treba uzeti u obzir njegovu lokaciju, ali i smještaj destinacije unutar turističkih čvorišta, odnosno žarišta turističkog razvoja. O tome ovisi koje ćemo turističke niše otvarati oko destinacije.

Za turizam je važna praktična strana mogućnosti korištenja muzejskim resursima te se s tim u vezi postavljaju pitanja:

—Je li muzej od lokalnog, regionalnog, nacionalnog ili europskog značaja?

—Uz koji oblik turizma i uz koju vrstu turističkog doživljaja se muzej kao resurs može vezati?

—Kakva je mogućnost pružanja i oblikovanja doživljaja unutar muzeja?

—Kakve su mogućnosti uklapanja muzeja u kulturnoturistički proizvod?

—Kakav je potencijal muzeja na ljestvici atrakcija?

—Kako se u turističko korištenje uklapa čuvanje, zaštita i interpretacija materijalne kulturne baštine?

Odgovori na ta pitanja pružaju mogućnosti razvoja turističkih proizvoda.

Upravljanje muzejima unutar kompleksnog organizma turističke destinacije treba podjednako pratiti interese turizma i svih drugih uključenih dionika, uvažavajući i potičući održivosti ukupnoga kulturnog prostora.

**8**—muzejixturizam

<sup>[1]</sup> —Turizam posebnih interesa (SIT - special interest tourism) - npr. omladinski, gastronomski, “mračni” itd.
—Turizam na osnovi tradicije i kulture – npr. turizam kulturne baštine, plemenski, obrazovni, religijski itd.
—Turizam na osnovi aktivnosti – sportski, volonterski, avanturistički itd.
Prema navedenim autorima u okviru svake niše može se izdvojiti niz mikroniša.
Usp: Zeriali, S., Istraživanje turističkih posjetitelja. Tržišne niše, Zagreb, 2-3.prosinca 2009, <http://hgk.biznet.hr/hgk/fileovi/16921.ppt#309,13>

<sup>[2]</sup> Lee J., P. Williams, Strategic Directions for Culture and Heritage Tourism in British Columbia, Ministry of Small Business, Tourism and Culture & Tourism British Columbia, November 1999.

<sup>[3]</sup> Tomljenović R. et al., 2003

Upravljanju baštinskim ustanovama cilj je očuvanje baštine za buduće generacije uključujući njezine intrističke vrijednosti.

Upravljanje muzejom se, naravno, ne bavi samo potrebama turista, no oni mogu biti, iako nisu jedini, važni korisnici muzejskih usluga. Zadovoljavajući potrebe i zahtjeve podjednako domaćih i stranih turista, muzej može znatno unaprijediti svoju djelatnost.



SLIKA 4. UPRAVLJANJE MUZEJIMA UNUTAR DESTINACIJE, AUTOR: VLASTA KLARIĆ

Otvaranje turizmu može uzrokovati povećanu potrebu za zaštitom muzejske građe i u vezi s tim za dodatnim sredstvima. U rješavanje tog problema, ako se pojavi, nužno je uključiti sve dionike turističke destinacije. Većina baštinskih resursa ima više zainteresiranih (su)dionika (grad, država, politika, sponzori...). Konzultacija je s različitim (su)dionicima u okviru ostvarivanja kulturno-turističkih projekata nužna, pogotovo jer znamo da baštinske ustanove mogu biti i često jesu pod velikim utjecajem (ili pod velikim pritiskom) ostalih dionika.

U pripremi zajedničkih projekata pokazalo se da su modeli koji doživljavaju neuspjeh oni koji pokazuju:

- nedostatak ekskluzivnosti
- nedostatak fokusa
- nedostatak provedbe
- nedostatak elastičnosti
- nedostatak partnerstva

**Ocjenujući ulogu baštinskih institucija unutar destinacije s turističkog aspekta vodi se računa o nizu aspekata (subindikatora turističke atraktivnosti):**

Ambijentu i krajoliku unutar kojeg je muzej  
 Poznatosti muzeja izvan regije  
 Je li muzej nacionalna ikona ili simbol  
 Evokativnost – ima li dobru priču  
 Posjeduje li aspekt koji ga čini drukčijim  
 Zadovoljava li specijalne svrhe i uporabe (konferencijske, festivalske, hodočasničke, modne...)  
 Je li muzej komplementaran s ostalim resursima u regiji  
 Kakva je turistička aktivnost u regiji  
 Je li destinacija unutar koje je muzej kulturno atraktivna  
 Ima li muzej političku potporu  
 Kakva je pristupačnost muzeja  
 Kakva je prometna povezanost  
 Blizina ostalih atrakcija  
 Infrastruktura (WC, parking, ugostiteljski objekt, infopunktovi)

**Ocjenujući ulogu baštinskih institucija unutar destinacije s baštinskog aspekta vodi se računa o:**

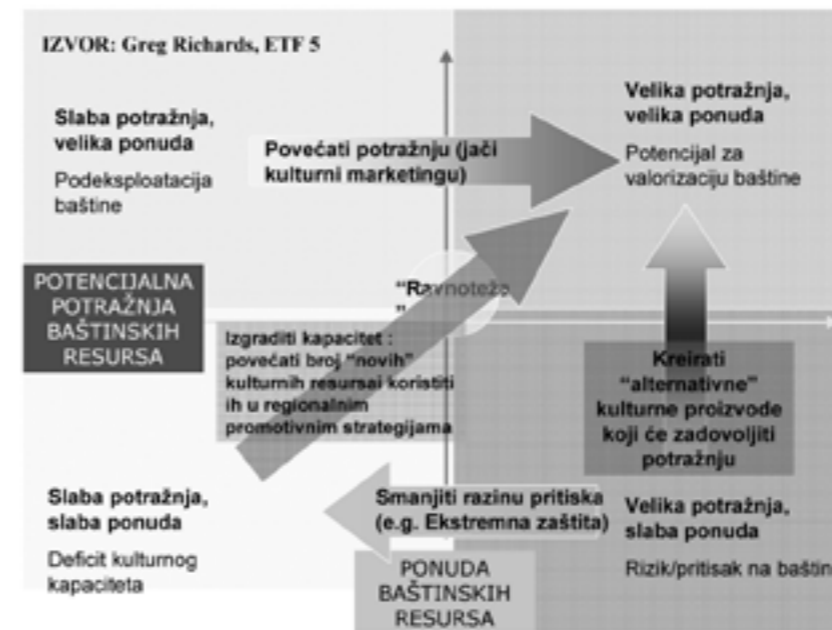
Potencijalnoj krhkosti resursa ili izloženih predmeta  
 Prihvatnom kapacitetu institucije/muzeja  
 Stanju obnovljenosti  
 Postojanju plana upravljanja  
 Redovitom održavanju i nadgledanju  
 Spremnosti za konzultaciju s dionicima  
 Mogućnostima negativnih utjecaja posjetitelja na stil života i kulturnu tradiciju zajednice  
 Potencijalima za modifikaciju, kao dio razvoja proizvoda koji bi mogao imati negativni utjecaj na: tkivo resursa, stil života i kulturnu tradiciju zajednice

**Pritom su od presudne važnosti: estetska vrijednost, povijesna ili znanstvena vrijednost, edukativna vrijednost, društvena vrijednost, rijetkost i reprezentativnost**

TABELA: ELEMENTI PROCJENE BAŠTINSKIH INSTITUCIJA UNUTAR DESTINACIJE, IZVOR: MCKERCHER, DU CROS, 2002.<sup>13</sup>

<sup>13</sup> McKercher, B., H. Du Cros, *Cultural tourism*. Claredon Press, Oxford, 2002.

Unutar svake destinacije moguće je i repositioniranje muzeja:



SLIKA 5. REPOZICIONIRANJE BAŠTINSKIH RESURSA UNUTAR DESTINACIJE, IZVOR: RICHARDS, 2002<sup>14</sup>

<sup>14</sup> Richards G., "Od kulturnog do kreativnog turizma: europske perspektive", *Turizam*, Institut za turizam, Zagreb, Vol 50 (2002), 3, str: 229-236

## 2. DIONICI U KREIRANJU KULTURNO-TURISTIČKE DESTINACIJE

### 2.1. Struktura turističkog sektora

Turistički sektor ima multidimenzionalni i multisektorski karakter. Temelji se na suradnji javnog i privatnog sektora, odnosno sektora usluga, kulture i znanosti, okupljajući dionike odgovorne za očuvanje i održivost baštine, za promociju, kao i one koji izravno komuniciraju s turističkim korisnicima i opslužuju ih.

Destinacija time uokviruje ovu organizacijsku strukturu:



SLIKA 6. DIONICI U KREIRANJU KULTURNO-TURISTIČKE DESTINACIJE, AUTOR: VLASTA KLARIĆ

## 3. KORISNICI U KULTURNOM TURIZMU

### 3.1. Inicijative sustavnog razvoja kulturnog turizma u Hrvatskoj

Prvi okrugli stolovi, izložbe i rasprave s temom kulturnog turizma održani su tijekom 1992. i 1993. u HGK – Komori Zagreb. Tom prigodom predstavljani su kulturni i turistički sadržaji desetak destinacija okolice Zagreba te je održan finalni skup s temom potencijala kulturnog turizma u Hrvatskoj u Opatiji.

Prvu inicijativu za pokretanje Zajednice kulturnog turizma pokrenulo je Vijeće hotelijera HGK – Komore Zagreb 2000. u suradnji s Hrvatskim muzejskim društvom. Rastući interes članica HGK kao i HMD-a (Hrvatskog muzejskog društva) za uspješnu suradnju i koordinaciju zajedničkih akcija rezultirao je osnivanjem Sekcije kulturnog turizma pri HMD-u u ljeto 2004. te Zajednice kulturnog turizma na jesen 2004.

Dugogodišnja težnja za institucionaliziranom suradnjom turističkog i kulturnog sektora realizirala se osnivanjem interdisciplinarnog tijela Zajednice kulturnog turizma pri Hrvatskoj gospodarskoj komori, u koju je uključena i novoosnovana Sekcija kulturnog turizma pri Hrvatskom muzejskom društvu. Osnivanje Sekcije kulturnog turizma pri HMD-u i Zajednice kulturnog turizma pri HGK trebalo je dokinuti pasivnu paralelnu koegzistenciju turizma i baštine te omogućiti sustavno zajedničko djelovanje.

Zajednica kulturnog turizma pri HGK imala je pritom ulogu sustavna obavještavanja svih članica o otvorenim natječajima, mogućnostima promidžbe, organiziranim edukacijama, s naglaskom na:

- okupljanju i povezivanju turističkih i baštinskih subjekata
- organizaciji izložbi i radionica
- zastupanju interesa članica prema državnim organima
- stvaranju atmosfere i mogućnosti za partnerske projekte

—predstavljanju najuspješnijih projekata članicama HGK, turističkim agencijama u okviru rada Poslovnog kluba kulturnog turizma.

#### Ministarstvo turizma

Godine 2000. Ministarstvo turizma pokreće *Program poticanja zaštite, obnove i uključivanja u turizam baštine u turistički nerazvijenim područjima: Baština u turizmu*, a 2003. dalo je izraditi *Strategiju razvoja kulturnog turizma: Od kulture i turizma do kulturnog turizma*<sup>5</sup>.

Pri Ministarstvu turizma 2008. Uredbom o unutarnjem ustroju Ministarstva turizma osnovan je Odjel za kulturni turizam (NN 34/08). „Odjel za kulturni turizam prati razvoj ovog posebnog oblika turizma, potiče inicijative razvoja kulturnih turističkih proizvoda; uspostavlja sustav organizacije i mehanizme intersektorske suradnje; promovira kulturnoturistički razvoj kao jedno od prioritarnih opredjeljenja turističkog razvoja Hrvatske; identificira lokalitete s potencijalom da postanu regionalne i nacionalne turističke atrakcije; koordinira poslove u svezi s donošenjem i provođenjem strategije razvoja kulturnog turizma; sudjeluje u izradi prijedloga drugih strateških razvojnih dokumenata u dijelu koji se odnosi na kulturni turizam; predlaže i provodi konkretne programe koji potiču razvoj kulturnog turizma; ustrojava odgovarajuću evidenciju programa iz svog djelokruga; sustavno prati i analizira provedbu programa; analizira učinkovitost mjera iz programa u odnosu na postavljene ciljeve te po potrebi predlaže odgovarajuće izmjene; provodi aktivnosti vezane uz nadzor; potiče umrežavanje i partnerstva kulturnog i turističkog sektora na lokalnoj i regionalnoj razini; osigurava organizirano i sustavno pružanje stručne i tehničke pomoći inicijativama razvoja kulturnih turističkih projekata kao i suvremeno prezentiranje kulturnih turističkih proizvoda; surađuje s nadležnim i drugim institucijama u izradi i provedbi zajedničkih projekata i programa koji unapređuju kulturni turizam; surađuje s odgovarajućim udruženjima, jedinicama regionalne i lokalne samouprave i drugim institucijama“, a uz to sudjeluje u pripremi prijedloga i mišljenja na nacrtu prijedloga zakona, sudjeluje u edukacijama sudionika vezanih za područje kojim se Odjel bavi; sudjeluje u pripremi i prati izvršenje državnog proračuna u dijelu koji se odnosi na djelokrug Odjela te obavlja poslove vezane uz primjenu propisa o državnim potporama koji se primjenjuju na programe koje Odjel provodi.

#### Hrvatska turistička zajednica

Temeljem *Strategije razvoja kulturnog turizma RH*, 2005. osniva Ured kulturnog turizma. Hrvatska turistička zajednica, nacionalna je turistička organizacija (NTO), koja ima glavnu odgovornost za promidžbu zemlje i njezinih atrakcija. Predstavljanje se provodi u suradnji i iz sredstava prikupljenih

## Zakon o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma (NN 152/08):

„Turističke zajednice osnivaju se radi promicanja i unapređenja turizma Republike Hrvatske i gospodarskih interesa pravnih i fizičkih osoba koje pružaju ugostiteljske i druge turističke usluge ili obavljaju drugu djelatnost neposredno povezanu s turizmom na način da upravljaju destinacijom na razini za koju su osnovane.

Zajednički ciljevi turističkih zajednica su:

1. poticanje i iniciranje razvoja i unapređivanje postojećeg turističkog proizvoda, iniciranje razvoja novih turističkih proizvoda područja za koje su osnovane, na način da upravljaju destinacijom na razini za koju su osnovane,
2. promocija turističkog proizvoda područja za koje su osnovane,
3. razvijanje svijesti o važnosti i gospodarskim, društvenim i drugim učincima turizma, te o potrebi i važnosti očuvanja i unapređenja svih elemenata turističkog proizvoda određenog područja, a osobito zaštite okoliša te prirodne i kulturne baštine sukladno održivom razvoju.“

od turističkoga gospodarstva (hotelijerstva, ugostiteljstva, turističkih agencija...). Zadatke i funkciju Hrvatske turističke zajednice kao i zadatke županijskih i lokalnih TZ definira Zakon o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma (NN 152/08). Razlika HTZ i TZ je u rasponu i prostoru promocije, pa tako HTZ obavlja promidžbu na nacionalnoj i nadnacionalnoj razini, a ostale turističke zajednice na nacionalnoj razini.

### Turistički subjekti

Pri kreiranju turističkih proizvoda partneri su baštinskim institucijama posrednici u putovanjima: turoperatori, turističke agencije te specijalizirane agencije poznate kao DMC-ovi, PCO i EMC-agencije koje imaju veliko značenje za muzeje kada je njihovo područje djelovanja dovođenje gostiju u zemlju.

Vrlo popularan naziv, kao što je to **DMC**, ili **Destination Management Company**<sup>6</sup>, zapravo je agencija koja upravlja razvojem destinacije za potrebe organizacije različitih programa: tura, poticajnih programa (*incentive*), kratkih odmora u gradu (*city-breaks*) i sl.

Prema različitim izvorima DMC je naziv za tvrtku/agenciju koja pruža profesionalne usluge, koja izvrsno poznaje užu destinaciju, koja je stručna i posjeduje sredstva te koja je specijalizirana za dizajn i organiziranje

<sup>16</sup> Za navedeni pojam na znanstvenoj razini nema još prikladna naziva u hrvatskom jeziku.

događanja, aktivnosti, izleta, prijevoza i koja može nekom programu osigurati logistiku.

DMC pruža lokalnu uslugu koja se temelji na lokalnom poznavanju danog odredišta. Te usluge mogu biti ponuda prijevoza, smještaja, ugostiteljskih usluga, aktivnosti i izleta, konferencijskih prostora, tematskih događanja, gala večera, sastanaka, poticajnih programa, prevoditeljskih usluga te ukupne logistike. DMC-ovi su u mogućnosti pružiti povlaštene cijene koje se temelje na kupovnoj moći koju imaju zahvaljujući lokalnim dobavljačima.

Zadaće su takve agencije – destinacijske kompanije (DMC-a):

—kreira proizvode koje destinaciji daju prepoznatljivost

—istražuje reprezentativnost baštinskih resursa destinacije

—suraduje u uključivanju kulturnih, znanstvenih, edukacijskih i drugih ustanova u turističku ponudu

—stvara pakete selektivne ponude i izrade programa po narudžbi

—promiče i prodaje raznorodne usluge i proizvode posjetiteljima

—istražuje tržišta i prati trendove u razvoju destinacija te prenosi spoznaje na lokalne subjekte

Sljedeći mogući partner muzejima je organizator kongresa ili **PCO – Professional Congress Organizer**. To je tvrtka koja je specijalizirana za organizaciju i upravljanje kongresima, konferencijama, seminarima i sličnim događanjima. PCO-agencije rade kao konzultantske tvrtke za akademske i profesionalne klijente. Pružaju punu uslugu upravljanja u organizaciji konferencija, uključujući (ali ne ograničavajući se na) dizajn konferencija, registraciju, izbor i rezervaciju lokacije i mjesta održavanja, osiguranje tehničke potpore i audiovizualnih pomagala, IT-podršku, logistiku, upravljanje slobodnim vremenom, marketing, tisak i web-usluge, izbor izlagača, izvor financiranja i sponzorstva, financijsko upravljanje i kontrolu proračuna.

PCO dakle:

—pruža specifične kongresne usluge udrugama, tvrtkama i ustanovama – nosiocima stručnog programa i službenim organizatorima

—planira i bira destinaciju, smještaj, mjesto održavanja, tehničku podršku i sl.

—osmišljava društvena događanja i partnerstva s baštinskim i ostalim potrebnim suradnicima

—potiče na izbor za mjesto događanja

—promiče destinaciju na stručnim sajmovima, konferencijama, u PR-aktivnostima

—kreira pred- i postture te slobodno vrijeme sudionika kongresa i njihovih pratnje

Uz te oblike poslovanja turističkih agencija, javlja se još jedan, možda manje poznat: **EMC – Event Management Company** agencija je koja se

bavi kreiranjem, razvojem i organizacijom događanja, festivala i konferencija.

*Event management* poduzeća i organizacije pružaju usluge organizacijske podrške različitim događanjima, uključujući:

—korporativna događanja (lansiranje proizvoda, tiskovne konferencije, korporativne sastanake i konferencije)

—marketinške programe (*road show*, otvaranja događaja), a posebno

—korporativna poticajna događanja poput koncerata, dodjele nagrada, filmskih premijera

—modne revije, poslovna događanja

—privatna (osobna) događanja kao što su vjenčanja, proslave ili krstike...

Klijenti unajmljuju EMC-ove za obradu definiranog opsega usluga za određeni događaj, koji u svojoj ukupnosti može uključivati svu kreativnu, tehničku i logističku podršku. (Ili samo dio, ovisno o potrebama klijenta, stručnosti i proračunu).

EMC:

—pruža usluge organizatorima kulturnih, športskih i drugih događanja

—objedinjuje raznovrsna događanja

—promiče događanja i motivira dolazak sudionika i posjetitelja

—kreira događanja po narudžbi koristeći se svim vrstama ponude destinacije

—pruža sve usluge kao i turističke agencije

Pri upravljanju muzejima u destinaciji te posjetiteljima u muzejima nužno je ustanoviti da li su identificirani i kontaktirani svi potrebni partneri:

—turističke agencije koje treba redovito izvještavati o novim aktivnostima i sadržajima muzeja kako bi ih uklopili u svoj turistički proizvod

—turističke zajednice kako bi na vrijeme promovirale zajedničke projekte

Ključne točke u pripremi kulturno-turističkih projekata:

—Ustanoviti tko će biti partneri u turizmu s kojima ostvarujemo neki projekt, njihovi interesi i uloge.

—U kojem će se vremenskom okviru pripremiti plan suradnje te koji su ključni datumi planiranih kontakata i aktivnosti.

—Definirati ciljeve – bilo u široj strategiji upravljanja posjetiteljima unutar institucije i destinacije ili u okviru specifičnog projekta.

—Identificirati koordinatore partnerske suradnje s turističkom industrijom.

Uz to treba:

—iidentificirati ulogu javnih institucija i lokalne uprave, osiguravajući pri tom partnerstvo sa svim interesnim skupinama

—uključiti gradsku upravu

ustanove	uloga i interesi	kako vam mogu pomoći
MINISTARSTVO TURIZMA (B2B – BUSINESS TO BUSINESS) <sup>**</sup>	RAZVOJ TURIZMA, STRATEŠKA I PRAVNA UTEMELJENOST AKCIJA, PODRŠKA POSLOVNOM SEKTORU	PODRŠKA RAZVOJU PROIZVODA PUTEV LEGISLATIVE I FINANCIJSKIH POTICAJA
HTZ, TURISTIČKE ZAJEDNICE (B2C – BUSINESS TO CONSUMER)	USPOSTAVA KVALITETNE PROMOCIJE PREMA IZRAVNIM KORISNICIMA RAZVOJ I ODRŽIVOST DESTINACIJE, PRAČENJE ZADOVOLJSTVA POSJETITELJA	FINANCIJSKA POTPORA PROMOTIVNA POTPORA EVIDENTIRANJE, VALORIZACIJA I OZNAČAVANJE ATRAKCIJA, IMIDŽ
MINISTARSTVO KULTURE (C2B <sup>***</sup> )	ODRŽIVOST BAŠTINE, STRATEŠKA I PRAVNA UTEMELJENOST AKCIJA	SUSTAV I PLAN ZAŠTITE I KORIŠTENJA BAŠTINSKIH RESURSA
HGK – ZAJEDNICA KULturnOG TURIZMA (B2B)	KONKURENTNOST HRVATSKOG TURIZMA ZASTUPANJE INTERESA TURISTIČKIH SUBJEKATA, ODRŽIVOST EKONOMSKIH, KULturnIH, DRUŠTVENIH I PRIRODNIH RESURSA DESTINACIJE	USPOSTAVLJANJE SURADNJE, USKLADIVANJE INTERESA ČLANICA, STVARANJE POZITIVNE KLIME EDUKACIJSKA I ORGANIZACIJSKA POTPORA DEFINIRANJE PRIORITETNIH ATRAKCIJA
MUZEJI	ISTRAŽIVANJE, OČUVANJE I KVALITETNA PREZENTACIJA BAŠTINE	SURADNJA U VALORIZACIJI, INTERPRETACIJI, PREZENTACIJI MUZEJSKE GRAĐE
LOKALNA I REGIONALNA UPRAVA	UKLJUČIVANJE SPOMENIKA U DRUŠTVENI ŽIVOT ZAJEDNICE, POVEĆAN BROJ POSJETA TURISTA	PLANIRANJE (ZONE) RAZVOJ FINANCIRANJE
TUROPERATORI, TURISTIČKE AGENCIJE (DMC, PCO, EMC)	EKONOMSKA KONKURENTNOST PROJEKTA KOMERCIJALNA ISPLATIVOST	KREIRANJE I PRODAJA KULturnO-TURISTIČKIH PROIZVODA KOJI OBUHVAĆAJU BAŠTINSKE RESURSE
STRUČNE UDRUGE I DRUŠTVA	PROFESIONALIZACIJA I STANDARDIZACIJA USLUGE	KVALITETNO PRUŽANJE USLUGA
LOKALNA ZAJEDNICA	KVALITETNO ODRŽAVANI, PREZENTIRANI I KORIŠTENI RESURSI	OČUVANJE I INTERNA PROMOCIJA

TABELA: ULOGA USTANOVA U RAZVOJU KULturnO-TURISTIČKIH INICIJATIVA

\*\* B2B – kratica za poslovnu uslugu prema poslovnom partneru, a ne izravno prema korisniku (turistu), za razliku od B2C, gdje je usluga namijenjena izravno korisniku.

\*\*\* C2B – *culture to business* – što kultura može dati turističkom poslovanju.



—identificirati predstavnike privatnog sektora – turističkih profesionalnih udruženja pri komori, neovisnih udruga i sl.  
 —uspostaviti kontakt s lokalnom zajednicom kao internim promotorom  
 —definirati prostorni obuhvat ciljanih tržišta koja želimo privući te sukladno tomu istražiti ciljane grupe posjetitelja  
 —istražiti ulogu projekta u postojećim turističkim strategijama te marketinškim planovima na nacionalnoj, regionalnoj i lokalnoj razini  
 Međusobna očekivanja baštinskih ustanova i turizma često nije lako ostvariti jer mogu biti različiti.

Unatoč tomu postoje interesi koje se neosporno odnose i na turizam i na baštinske ustanove:  
 —i turizam i baština namijenjeni su javnosti, tj. posjetiteljima, te je briga i **odgovornost prema posjetiteljima** ključna za opstojnost turizma kao i baštinskih ustanova

razina	očekivanja turizma	očekivanja baštinskih ustanova
<b>PROIZVOD</b>	KVALITETNO PREZENTIRAN I INTERPRETIRAN KULTURNI PROIZVOD POUZDANA I DOSLJEDNA RAZINA USLUGE I PROIZVODA	OČUVANJE KULTURNOG INTEGRITETA, ZAŠTITA ZBIRKI, PREDMETA, LOKALITETA...
<b>POSJETITELJI</b>	ZANIMLJIV I DOJMLJIV DOŽIVLJAJ POUZDANO, PRILAGODLJIVO I MAŠTOVITO RADNO VRIJEME POPRAVNI SADRŽAJI: CAFE, RESTORAN, SUVENIRNICA, KNJIŽARA... LAGAN PRISTUP ZA POSJETITELJE I AUTOBUSE	OSVJEŠTENJE VRIJEDNOSTI KULTURNE BAŠTINE VEĆI BROJ POSJETITELJA
<b>POSLOVNA POLITIKA</b>	JAMSTVO PROGRAMA 12–18 MJESECI UNAPRIJED DOBRA POSLOVNA PRAKSA (DOSLJEDNA CJENOVNA POLITIKA) JEDNOSTAVAN SUSTAV BUKINGA POPUSTI ZA REDOVNE GRUPE	DODATNI PRIHOD ZA MUZEJ ZA ZAŠTITU, IZLOŽBE, ISTRAŽIVANJA...
<b>USLUGA</b>	POUZDAN STANDARD USLUGE, OTVORENOST ZA RAZNORodne PROGRAME, LJUBAZNO I USLUŽNO OSOBLJE, OBRAZOVANI, ZANIMLJIVI I KOMUNIKATIVNI VODIČI, PRAVOVREMENA INFORMACIJA, KAO I BRIFING O PROGRAMU ZA PUTNIČKE AGENTE I NJIHOVE VODIČE	PRIZNANJE OD STRANE TURISTIČKE INDUSTRIJE

TABELA: OČEKIVANJA BAŠTINSKIH USTANOVA I TURIZMA, AUTOR: VLASTA KLARIĆ

—i turizam i baština odnos prema posjetiteljima temelje na resursima, u ovom slučaju, na baštini, pa je nužna i **briga za baštinu** kao resursnu osnovicu opstanka za obje djelatnosti  
 —u osnovici ponude suvremenog turizma i baštinskih ustanova, pored materijalnog proizvoda, važan je i doživljaj, ono nematerijalno.

### 3.2. Turistička publika – korisnici u kulturnom turizmu

Opći trendovi i globalizacija u mnogočemu su utjecali na promjenu poimanja kulturnog turizma i korisnika u kulturnom turizmu. Ako je globalizacija rastuća integracija ekonomskih, društvenih i kulturnih sustava, onda promjene u turizmu možemo sagledavati i kao uzrok i kao posljedice te iste globalizacije. Turizam postaje kanal ekonomske, društvene i kulturne razmjene, a visok stupanj kulturne razmjene zauzvrat stimulira turizam. Iako se studije o globalizaciji odnose uglavnom na njezine ekonomske aspekte, kulturna globalizacija u turizmu predstavlja ujedno povećanja razmjene kulturnih simbola čime izravno uzrokuje promjene lokalnog kulturnog krajolika<sup>17</sup>.  
 Kulturni je turizam u posljednjem desetljeću doživio ekspanziju i nova tumačenja. U prošlosti je kulturni turizam bio uglavnom vezan uz korisnike isključivo visokog obrazovanja, osobe specifičnih predznanja i jasnih motiva za zadovoljenje kulturnih potreba ili pak pokazivanje statusne pripadnosti. Danas korisnika u kulturnom turizmu gledamo iz mnogo šire perspektive. U pojam *kulturni turizam* uključujemo kulturne atrakcije, sport te aktivno sudjelovanje u živom kulturnom nasljeđu kao i u svakodnevnom životu lokalne zajednice. Turistička industrija bavi se danas novom razinom zadovoljavanja ljudskih potreba, pa turistički proizvod ima ne samo materijalna nego i naglašeno psihološka obilježja. Svakodnevni je izazov izazvati, zaokupiti i potaknuti emocije posjetitelja. Turistički se stručnjaci u visoko konkurentnom okruženju okreću *kreativnim industrijama*, pa tako i kulturnoj industriji, kako bi posjetiteljima pružili ne samo sigurnu i kvalitetnu materijalnu okolinu nego i bogat, neponovljiv, intrigantan i osvježavajući, emocionalni doživljaj i zabavu. „Turističke agencije ne prodaju više samo smještaj i prijevoz već pažljivo dizajniran psihološki paket usluga u kojem kulturna baština ima značajnu ulogu“<sup>18</sup>.

17 Telfer, D.J. Sharpely, R., *Tourism and development in the developing world*. Routledge, New York, 2008

18 Klarić V., N. Žic Cepić, „Specifični vidovi kulturnog turizma (u Hrvatskoj)“, 6. seminar: *Arhivi, knjižnice, muzeji: Mogućnosti suradnje u okruženju globalne informacijske*

Korisnici u kulturnom turizmu tako postaju aktivni sudionici sveukupnosti doživljaja destinacije. Podloga je navedenim tvrdnjama ubrzan razvoj DMO-a, (Destination Management Organization). U Hrvatskoj u ovom trenutku tu ulogu imaju turističke zajednice neprofitnoga karaktera i turističke agencije specijalizirane za razvoj, prodaju i realizaciju kulturnoturističkih i drugih turističkih proizvoda (one su naši DMC-ovi – Destination Management Company).  
 Neki autori polaze od ljudskih potreba kao glavnih kriterija za definiciju korisnika turizma općenito pa će se tako zalagati za stajalište da se svako turističko putovanje može smatrati kulturnim turizmom, jer zadovoljava osnovnu ljudsku potrebu za novim i različitim iskustvima i spoznajama otvarajući mogućnost za kulturni rast pojedinca. Drugi će pak zastupati stajalište da treba razlikovati korisnika u kulturnom turizmu po tome što je on u stalnoj potrazi za znatno dubljim i autentičnim iskustvima.

Sa stajališta turističke agencije, specijaliziranog DMC-a za kulturno turističke proizvode koja pri izradi svakog novog programa pomno razmatra ciljane skupine kojima se obraća, odnosno „prodaje“ kulturnoturističke usluge, obje tvrdnje mogu se smatrati točnima.  
 Prema prvoj, korisnici kulturnoga turizma bit će šira javnost, pri čemu je potrebno voditi računa o osnovnim podjelama. Ako je kriterij dobna skupina, nije svejedno izrađuje li se program za djecu vrtičke dobi, školske dobi, korisnike srednje dobi ili pak za umirovljenike. Sve su to korisnici kulturnog turizma, ali je potrebno zajedno s ostalim dionicima u kreiranju kulturnoturističke destinacije osmisliti odgovarajući program i sadržaje. Također, različiti će se programi postaviti za grupe tzv. otvorenog bukinga ili za zatvorene grupe, vodeći pritom računa o profilu grupe. Korisnici kulturnog turizma su i individualci prosječnoga predznanja koje treba očarati kulturnim proizvodom i ugodnim doživljajem. Tako će se DMC često koristiti upravo muzejima, aktualnim izložbama ili stalnim postavima kao okosnicom za kreiranje programa za pojedince popularnog naziva *city break*. Ne treba zanemariti nijednu posebnu nišu posrednih korisnika kulturnog turizma, a to su sudionici na raznim poslovnim skupovima, kojima se, između ostalog, i u muzejskim prostorima organiziraju događanja (gala večera, poslovni skup, proslava godišnjica, itd.) koja zapravo nema kulturnoturistički motiv, ali je itekako važan segment kulturnoturističke ponude.  
 Prema drugoj tvrdnji korisnik kulturnog turizma je osoba koja je u potrazi za dubokim i autentičnim iskustvima, osoba sa specifičnim predznanjem i obrazovanjem, i tada se ponuda usmjerava uglavnom na manje

*infrastrukture*, (ur.) Gjurković Govorčin R., Hrvatsko knjižničarsko društvo, Zagreb, 2003, str. 210-220

skupine ili pojedince. Najčešće se za njih izrađuju ture za tržišta posebnih interesa ili tržište niša. Posebni interesi u kulturnom turizmu mogu biti na primjer arheološke ture, glazbene ture, organizacija manifestacija (koje mogu biti i općeg interesa), a u širem smislu to mogu biti vinske ture, ture promatranja ptica itd. Programi za tržišta posebnih interesa često su i pomno izrađene tematske prirode.  
 Bez obzira kojoj se skupini korisnika u kulturnom turizmu obraćamo, zajednička je potreba suradnje svih dionika u kreiranju kulturnoturističke destinacije. Ideja može poteći od jednog dionika/subjekta/osobe, ali svaki sljedeći korak od izrade programa do realizacije posjeta ili putovanja – zahtijeva suradnju.

### 3.3. Dizajniranje kulturnog proizvoda na odgovarajući način iz perspektive turističke agencije

Turistička je industrija danas vrlo strukturirana, a uspješna poduzeća unutar industrije pretežno se specijaliziraju u jednom ili vrlo malom broju segmenata. Svijest o postojanju različitih specijalizacija, kao i posebno razumijevanje i interes za pojedine segmente, ključan je element za razvoj temeljne poslovne strategije poduzeća, posebno ako je riječ o segmentu kulturnoturističkih proizvoda.  
 Agencija koja se bavi razvojem kulturnoturističkog proizvoda ima zadaću razviti proizvode prikladne za tržište, dobro im odrediti cijenu, učinkovito ih promicati, distribuirati ih konačnome potrošaču te ocijeniti rezultate. Time se krug promidžbe ne zatvara jer posljednjom fazom procesa započinje prva faza novoga jednakog ili sličnog prodajnog procesa. Neka istraživanja pokazuju da marketing turističkog proizvoda ima podlogu u marketingu sama odredišta, što znači da će, redovito, turist odlučiti doputovati u Hrvatsku prije no što odluči *konzimirati* kulturnoturistički proizvod, no turističke agencije ponekad su sklone tumačiti upravo obrnuti proces obrazlažući ga činjenicom da jedino dobar marketing turističkog proizvoda (čiji je osnovni dio upravo kulturno-turistička usluga) rezultira percepcijom destinacije. Pokušavamo li doći do nekoga tko nikada nije bio u Hrvatskoj, bilo da je turist, turoperater, *incentive*-kuća, *outbound*-agencija ili organizator kongresa, pretpostavlja se da će prvo htjeti znati zašto bi trebali doći i koje su atrakcije i prednosti Hrvatske pred drugim odredištima. Kulturni je proizvod po svojoj prirodi jedan od dva osnovna motiva odlučivanja pri izboru destinacije, a razvojem, kreiranjem i prodajom bave se uglavnom destinacijske menadžment-kompanije.  
 Pri oblikovanju kulturnoturističkog proizvoda potrebno je prikupiti sve informacije o ciljanom tržištu i klijentima. Agencije se koriste raznim

alatima za planiranje razvoja proizvoda. Bez obzira na izbor alata, cilj je odgovoriti na neka ključna pitanja: pojedinac ili grupa, veličina grupe, trajanje putovanja, dob posjetitelja, prioriteta, opušteni tempo ili „moramo vidjeti sve“, tražene aktivnosti (vrijeme koje je potrebno, koliko aktivnosti, koliko sati/dana), stil putovanja (nezahtjevan, umjeren, luksuzan), razina teškoće (lagano, umjeren, naporno), razina predznanja (osnovno, napredno), smještaj (vrsta i kategorija), transport, vodiči/pratitelji, posebni zahtjevi (zahtjev za posjet manifestaciji, festivalu, osobe s posebnim potrebama, prehrambeni zahtjevi, itd.). Nakon što se prikažu sve činjenice, pristupa se dizajniranju kulturnoturističkog proizvoda ili itinerara te postavljanje razina cijena. Određivanje cijena za proizvod postupak je koji je jedinstven svakoj turističkoj agenciji, danas se uglavnom koriste sofisticirani softveri koji moraju osim tržišta uzimati u obzir i računovodstveno-pravne premise.

Nadahnuće za dizajniranje kulturnoturističkih proizvoda možemo potražiti i u postojećim uslugama zemalja za koje znamo da to uspješno čine te uspješno unaprijediti uslugu ili itinerar. Važno je stalno unapređivati usluge korištenjem povratnih informacija od klijenata i *outbound*-turoperatora.

## 4. DIZAJNIRANJE UMREŽENOG KULTURNO-TURISTIČKOG POSLOVNOG MODELA

Umreženi poslovni model može se do neke mjere usporediti s organizacijom i postavom izložbe. Primjerice, dobra izložba podrazumijeva, između ostalog, kvalitetan suodnos eksponata. Kvalitetna destinacija podrazumijeva kvalitetno komponiranje raznorodnih i nadopunjujućih ili komplementarnih sadržaja, koje povezuje zajednička nit vodilja.

**U ekonomiji preobilja informacija, događanja i ponude prednost ima jasnan, fokusiran i tematski pristup korisniku.**

Dizajniranje umreženoga kulturnoturističkog poslovnog modela moguće je uz pravilan izbor i odnos prema partnerima i podrazumijeva:

- pronalaženje modela komplementarnosti
- fokusiranu koordinaciju mreže odnosa s destinacijskim partnerima
- orkestriranje odnosa svih uključenih partnera

### 4.1. Pronalaženje modela komplementarnosti unutar destinacije

Pri planiranju potrebno je ustanoviti koji partneri/muzeji mogu biti dio zajedničkoga projekta, koji dionici olakšavaju promociju, koji dionici olakšavaju financiranje, koja tijela i institucije olakšavaju pristup muzeju i muzejskom projektu, koji partneri mogu muzejski sadržaj kvalitetno uklopiti u kulturnoturistički proizvod, itinerar, paket..., koji partneri imaju pristup novim klijentima?

Primjerice, ako muzej kreira izložbu o piscu, oslonit će se na dionike koji mogu pripremiti proizvode za nišu literarnoga turizma (koji će u proizvod/paket/itinerar umrežiti kavane u kojima je pisac boravio, kazališta s kojima je surađivao, njegov dom kao i domove umjetnika s kojima se družio, lokalitete koje je u literaturi opisivao...), dionike koji će olakša-

Identifikacija resursa	Itinerar	Vidljivost
Dostupnost	Muzej	Korisnici
Organizacija	Turistički paket	Kvaliteta

SLIKA 7. MUZEJ U OKRUŽJU UMREŽENOG KULTURNO-TURISTIČKOG MODELA, AUTOR: VLASTA KLARIĆ



SLIKA 8. MUZEJ I NUŽNI KOMPLEMENTARNI SADRŽAJI, AUTOR: VLASTA KLARIĆ

ti kontakt s ostalim korisnim partnerima i proizvod promovirati prema poslovnoj zajednici, kao i partnere koji će proizvod promovirati prema individualnim korisnicima.

#### 4.2. Fokusirana koordinacija mreže odnosa s destinacijskim partnerima

Da bi se uspostavila kvalitetna mreža partnera potrebna je svijest i znanje o interesima i ulogama partnera unutar destinacijskog organizma. Mreža će funkcionirati ukoliko su na samu početku jasne mogućnosti i definirane uloge svakog pojedinog partnera. Samo fokusirani pristup doprinosi kvaliteti i vidljivosti projekta.

Pitanje je:

Što želimo činiti i za koje korisnike?

Koje aktivnosti možemo obaviti sami, a koje ćemo obaviti bolje uz partnere?

Koji potencijal za rast postoji i gdje?

Kako partnerski odnos može pridonijeti vrijednosti projekta?

#### 4.3. Orkestriranje odnosa svih uključenih partnera u destinaciji

Cjelokupna organizacija ovisi o sposobnosti i znanjima orkestratora, koji mora poznavati političku kao i sociološku situaciju u destinaciji, imati predznanja o interesima te međusobnim pa i privatnim odnosima uključenih partnera.

Koordinacija modela komplementarnosti zasniva se na:

—izgradnji kvalitetnih odnosa unutar destinacije

—povjerenju i vjerodostojnosti (sposobnost da se smanji nesigurnost)

—osloncu na partnere

—simetričnoj raspodjeli i razmjeni informacija

	<i>opći interesi</i>	<i>baštinski interesi</i>	<i>interesi turizma</i>
<b>IDENTIFIKACIJA DIONIKA / INTERESNIH SKUPINA</b>	ŠTO RANIJA IDENTIFIKACIJA SVIH RELEVANTNIH DIONIKA NJIHOVO UKLJUČIVANJE U PROCES ODLUČIVANJA I RAZVOJA UVAŽAVANJE ULOGE DOMINANTNIH DIONIKA I NJIHOVA UPRAVLJANJA RESURSA RAZUMIJEVANJE NJIHOVIH RAZNORODNIH OČEKIVANJA I SPOSOBNOSTI POZNAVANJE NJIHOVIH RANIJIH KONFLIKATA ILI SURADNJE	OSLUŠKIVANJE POTREBA, SVAKODNEVNO PRAĆENJE RESURSA KAD SE RAZVIJE U ATRAKCIJU  RAZUMIJEVANJE PLANA I PERSPEKTIVE TURISTIČKOG SEKTORA U ODNOSU PREMA DIONICIMA	OSLUŠKIVANJE POTREBA I KONZULTIRANJE S DIONICIMA, NJIHOVO UKLJUČIVANJE U RAZVOJ PROIZVODA, MARKETING I POSLOVNE STRATEGIJE
<b>VRSTE DIONIKA</b>		EDUKATIVNE INSTITUCIJE, KONZERVATORSKI ODJELI, BAŠTINSKE UDRUGE, AGENCIJE, MUZEJI, ETNIČKE SKUPINE, RELIGIJSKE GRUPE I OSTALI	LOKALNE, NACIONALNE I DRŽAVNE TURISTIČKE ORGANIZACIJE, TUOPERATORI, VODIČI, PRATITELJI...

TABELA: USKLAĐIVANJE INTERESA DIONIKA U KULTURNOM TURIZMU, IZVOR: MCKERCHER, DU CROS, 2002.<sup>19</sup>

	<i>opći interesi</i>	<i>baštinski interesi</i>	<i>interesi turizma</i>
<b>GLAVNI INTERESI DIONIKA</b>	SKLADAN ODNOS SNAGA IZMEĐU DIONIKA SPORAZUM S UPRAVLJAČKIM TIJELOM (DIONIKOM) DA SE RESURS PREZENTIRA POSJETITELJIMA  SVIJEST O MOGUĆIM UTJECAJIMA TURIZMA  VLASNIŠTVO I PITANJE AUTORSTVA PREDANOST KONZERVACIJI RESURSA	KONZERVACIJA I PREZENTACIJA RESURSA  INTERPRETACIJA USKLAĐENA S KULTURNIM STANDARDIMA ZAJEDNICE  UVAŽAVANJE ULOGE SPONZORA I VOLONTERA  POŠTIVANJE PROSTORNIH KAPACITETA I STANDARDA ZAŠTITE KAO I NOSIVOG KAPACITETA BAŠTINSKOG OBJEKTA	UPRAVITELJI I VLASNICI DOPUŠTAJU I DAJU POTPORU RAZVOJU I OTVORENOSTI ZA POSJETITELJE  DIZAJNIRANJE I MARKETIRANJE KULTURNOG PROIZVODA NA ODGOVARAJUĆI NAČIN  CIJENA KONZULTACIJE S DIONICIMA

TABELA: INTERESI DIONIKA, IZVOR: MCKERCHER, DU CROS, 2002.<sup>20</sup>

19 McKercher B., H. Du Cros, 2002.

20 ibid

## 5. IDENTIFIKACIJA POTENCIJALNIH PARTNERA, NJIHOVIH POTREBA I MOGUĆIH POZITIVNIH UČINAKA

Muzeju je partnerstvo, ne samo sa srodnim ustanovama nego i s nekima za koje se na prvi pogled čini da im nije mjesto u muzeju, nužno. Tek zajedničkom kulturnom i turističkom ponudom neki grad može postati atraktivan i privući turiste te je zato suradnja s drugim kulturnim institucijama potreba svakog muzeja.

Surađivati treba:

—s upravnim tijelima zajednica u kojima muzej djeluje (republika, županija, grad i općina). Ta upravna tijela različito se zovu te razlikujemo: urede ili odjele za kulturu; službe za kulturu i umjetnost; upravne odjele za društvene djelatnosti; uprave za obrazovanje, kulturu, šport, udruge i sl.

Ostalo

—pučka učilišta i centri za kulturu,

—udruge građana: KUD-ovi, karnevalske udruge,

—kazališta, filmski festivali.

Partneri mogu biti i udruge umirovljenika, zavičajne udruge i društva, udruge mladeži, kulturno-umjetnička društva, vatrogasci, policija, vojska i mnogi drugi.

Naravno da se u svakom projektu ili svakom programu neće surađivati sa svima njima odjednom, ali popis treba poslužiti kao podsjetnik.

Lokalna samouprava može uvelike pomoći novčano, ali i uključivanjem lokalne zajednice u projekte.

Stranice Ministarstva kulture i Ministarstva turizma treba redovito pratiti jer one raspisuju natječajne za financiranje projekata od kojih se neki odnose na kulturni turizam. U tom kontekstu posebno treba istaknuti Ministarstvo turizma, koje ima niz programa potpora.<sup>21</sup> Slično tomu i

Hrvatska turistička zajednica svake godine raspisuje natječajne za različite projekte. U svima njima muzej može ravnopravno konkurirati i ako su prijedlozi i programi dobri velika je vjerojatnost da će sredstva dobiti. Prepoznavši uloge i zadatke svakoga pojedinog zainteresiranog dionika u destinaciji i kreiranju kulturnoturističkih proizvoda unutar destinacije gdje muzej igra ključnu ulogu potrebno je provjeriti s kim su partnerstva ostvarena, kakva je suradnja uspostavljena i koji su daljnji koraci koje je moguće poduzeti da bi ta suradnja bila plodonosnija.

#### 5.1. Stvaranje okruženja partnerstva

Sustavna suradnja s turističkim sektorom nužna je za promidžbu kulture jer se „turistički interes usmjerio na kulturne resurse, bili oni materijalni ili nematerijalni. To je promijenilo ne samo način privređivanja u kulturi već i koncept ‘kulturne ustanove’: ona više nije pasivan kulturni resurs, već počinje aktivno sudjelovati na konkurentnome kulturnom tržištu...

**Od muzeja se danas zahtijeva ne samo da opravdaju svoje postojanje već i da redefiniiraju svoju ulogu u društvu. Njihov opstanak više ne ikada ovisi o aktivnom dijalogu s potencijalnom i postojećom publikom, specijalnim interesnim grupama i partnerstvom s društvom u cjelini.**

Samo oblikovanjem i interpretacijom kulturne znamenitosti postaju turistički privlačne. „Pojam postmodernog turista koji traži iskustvo ide u prilog razvoju kulturnog turizma, jer kultura ima snažnu moć interpretacije turističkih atrakcija [...]“<sup>22</sup>. Da bi određeni kulturno-turistički proizvod

druge promotivne aktivnosti, *Upoznaj Hrvatsku* i dr.

22 Jelinčić D. A., *Abeceda kulturnog turizma*, Meandar, Zagreb, 2008., str: 315.

21 Primjeri programa potpora: *Baština u turizmu, Izvorni hrvatski suvenir, Manifestacije* i

bio uspješan, on mora ponuditi doživljaj. Kvaliteta interpretacije nužna je kako bi se proizvod neprekidno prilagođavao zahtjevima potražnje.

### *Privlačnost muzeja*

može se promatrati kroz oči turista na još nekoliko načina:

- Društvena privlačnost: posjetitelji gledaju na muzeje kao na ugodna mjesta u kojima će provesti neko vrijeme u društvu prijatelja ili obitelji.**
- Intelektualna privlačnost: posjetitelji su željni nadogradnje, novih znanja, namjera im je da postanu informirani.**
- Emocionalna privlačnost: posjetitelji žele iskusiti duh prošlih vremena ili današnjice.**
- Duhovna privlačnost: posjetitelji su u potrazi za kreativnom stimulacijom ili mjestom za mirno promišljanje.**

TABELA: RAZINE PRIVLAČNOSTI BAŠTINSKIH INSTITUCIJA<sup>23</sup>

## 5.2. Umrežavanje kulturnih institucija

Partnerstvo kulture i turizma nužno je da bi se određeni kulturni proizvod kvalitetno razvio i prezentirao. Naglašena je potreba konstruktivne suradnje između pojedinih skupina dionika u kulturnoturističkom sektoru u svrhu grupiranja pojedinačnih programa u jedinstven kulturnoturistički proizvod, a posebice umrežavanje kulturnih institucija s ostalim kulturnim institucijama i to ne samo na sporadičnim projektima. Za uspješno partnerstvo potrebna je i zajednička komunikacijska platforma.

Pozitivni je primjer zajedničke komunikacijske strategije i promocije kulturnih proizvoda manifestacija Noć muzeja, suradnja muzeja, galerija i srodnih institucija u kulturi, koja ostvaruje svake godine sve veći broj posjetitelja te privlači nove institucije, poput otočkih muzeja, u manifestaciju. Ovoj manifestaciji nužna je samo još i poveznica sa turističkom publikom.

<sup>23</sup> Istraživanje konzultantske tvrtke Morris Hargreaves McIntyre iz 2005. naručeno za potrebe *The Museums & Heritage Show*, vodeće britanske prodajne izložbe muzeja, galerija i kulturne baštine.

# 6. PLANIRANJE I RAZVOJ TURISTIČKE PONUDE VEZANE UZ PONUDU KULTURNE BAŠTINE I MUZEJA

Promocija kulturnih vrijednosti treba ponajprije ciljati na ljude koji žive na nekom području, koji moraju postati svjesniji bogatstva lokalne povišesne, umjetničke i prirodne baštine.<sup>24</sup>

Bez muzeja i kulturne baštine nema identiteta neke sredine, a bez nje ga nema ničega što bi neko odredište razlikovalo od drugog sličnog ili istovjetnog. Uniformnost nije adut. Turistička se industrija zasniva na raznovrsnosti i različitosti. Ono što turista, a posebno kulturnog turista, zanima jest ono što nema kod kuće. Drugi ljudi, sa svojim običajima i načinom života, sa svojim manifestacijama, svojom kulturnom baštinom, svojim muzejima – svojim identitetom. To znači da muzeji trebaju sudjelovati i graditi identitet neke destinacije.

Kulturni identitet skupina je karakteristika po kojima znamo ili prepoznajemo specifičnosti ljudskih zajednica. Kulturni je identitet složen i dijelom se temelji na kulturi koju smo baštinili, ali se isto tako stalno stvara i mijenja. Identitet se dijelom i proizvodi. U tome muzej u svojoj sredini ima ili treba imati važnu ulogu.

Voljeti svoju baštinu preduvjet je da njezine vrijednosti možete prenijeti drugima – redovitim posjetiteljima i povremenim turistima.

U planiranju važna je odluka muzeja, njegove uprave. Prvo pitanje glasi: želi li muzej sudjelovati u promociji kulturne baštine mjesta, regije, Hrvatske? Drugo pitanje glasi: želi li muzej zaraditi novac na turizmu?<sup>25</sup>

<sup>24</sup> European Economic and Social Committee, 425th Plenary Session held on 15-16 March 2006, Opinion of the European Economic and Social Committee on Tourism and Culture: *Two Forces for Growth*, 6.1.; Official Journal of European Union, <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2006:110:0001:0001:EN:PDF >

<sup>25</sup> Takvo ili slično pitanje postavila je dr. sc. Renata Tomljenović. Usp: Tomljenović, R., *Kulturni turizam: Strategije za postizanje uspjeha*. 6. seminar Arhivi, knjižnice, muzeji: *Mogućnost suradnje u okruženju globalne informacijske infrastrukture*, (ur.) Gjurković

Za atraktivan muzej treba mnogo i mukotrpno raditi. Kako biste lakše planirali, postavite si pitanja:

—Što bi turista moglo zanimati u mom mjestu, koje manifestacije i događaji, koja kulturna dobra i koji muzeji?

—Može li muzej pridonijeti boljoj interpretaciji grada i pojedinih kulturnih dobara?

—Može li i u kojoj mjeri muzej sudjelovati u identitetu neke zajednice i može li tom identitetu dodati neke vrijednosti? (Primjerice, može li Muzej suvremene umjetnosti pridonijeti tomu da se grad Zagreb doživi i kao grad suvremene umjetnosti, da to postane dio njegova identiteta?)

—Turisti putuju iz zadovoljstva – koja zadovoljstva im može pružiti muzej?

—Turista ima različitih – domaći, školski uzrast, treća dob, obitelji, stranci... i svaka grupa ima svoje zahtjeve – što muzej pruža svakoj od tih vrsta posjetitelja?

—Kakva vam je dobrodošlica? Dobrodošlica za sve, pa čak i za one koji nevoljko ulaze u muzej. Stvaranje okoline u kojoj se turist osjeća dobrodošlo, bez obzira na uzrast, obrazovanje, nacionalnu pripadnost, zainteresiranost, presudna je za svaki muzej. Dobrodošlicu treba planirati, a osoblje educirati.

Svako konkretno nasljeđe i kolektivno sjećanje svake lokacije ili zajednice dragocjeno je i važan temelj za razvoj, kako sada tako i u budućnosti.

U vrijeme rastuće globalizacije zaštita, konzervacija, interpretacija i prezentacija nasljeđa i kulturne raznolikosti svakoga pojedinog mjesta ili regije važan je izazov za sve ljude. <sup>26</sup>

### **Što bi turiste moglo zanimati:**

Ukratko, sve što neku turističku destinaciju razlikuje od onoga što imaju kod kuće. Privlači ih raznolikost i raznovrsnost. Privlači ih identitet nekog mjesta, stanovnika, regije...

Zato u muzejima svako opravdanje ima isticanje upravo toga – lokalnog identiteta. Ono što je nama važno i kako mi sebe vidimo, ako u tome nema provincijalne samohvale, vjerojatno će biti zanimljivo i turistima. Posjetitelje zanima povijest umjetnosti, povijest, arheologija, etnologija, kao i arheološki lokaliteti i muzeji koji prikazuju život davno prošlih stanovnika, zanimaju ih originalni narodni običaji koji i danas žive.

**Muzeji nisu izolirane sociokulturne ustanove – oni su važan akter unutar kulturne matrice.**

Govorčin R., Hrvatsko knjižničarsko društvo, Zagreb, 2003, str. 201 – 209.

<sup>26</sup> *International Cultural Tourism Charter (Managing Tourism at Places of Heritage Significance*, 1999). Adopted by ICOMOS at the 12th General Assembly in Mexico, October 1999, <http://www.international.icomos.org/charters/tourism\_e.htm>



# 7. DIZAJNIRANJE I INTERPRETACIJE KULTURNO-TURISTIČKOG PROIZVODA USKLAĐENE S POTREBAMA TURISTIČKIH POSJETITELJA

Principi interpretacije	Ciljevi <i>Prilagodba prema ICOMOS-ovoj Povelji za interpretaciju kulturne baštine****</i>
<b>Pristupačnost i razumijevanje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>—INTERPRETACIJA JE SASTAVNI DIO OČUVANJA</li> <li>—NUŽNO JE KOMUNICIRATI VRIJEDNOST BAŠTINE</li> <li>—POŽELJAN JE RAZVOJ EMOTIVNE POVEZANOSTI I NOVI UVID U BAŠTINU PUTEM INTERPRETACIJE</li> <li>—FIZIČKA PRISTUPAČNOST</li> <li>—NUŽNO JE DEMOGRAFSKO I KULTURNO POZNAVANJE PUBLIKE</li> </ul>
<b>Odnos prema korisniku</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>—OMOGUĆITI MU BOLJI UVID U LOKALITET</li> <li>—PRIBLIŽITI MU SMISAO</li> <li>—STIMULIRATI RADOZNALOST</li> <li>—UKLJUČITI GA/ APSORBIRATI U TEMU</li> <li>—PODSJETITI GA NA ONO ŠTO MU JE VAŽNO</li> <li>—OLAKŠATI MU RAZUMIJEVANJE RAZLIČITOSTI</li> <li>—POJASNITI ZAŠTO SU NEKI PREDMETI U MUZEJU</li> <li>—INSPIRIRATI</li> <li>—STIMULIRATI NA PONOVI DOLAZAK</li> </ul>
<b>Izvori informacija</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>—SVEOBHVATNI — OD USMENIH DO PISANIH IZVORA, MATERIJALNIH OSTATAKA, TRADICIJA...</li> <li>—UTEMELJENA NA MULTIDISCIPLINARNOM ISTRAŽIVANJU</li> <li>—SUKLADNA LOKALNIM STANDARDIMA I IZVORIMA</li> <li>—VIZUALNE REKONSTRUKCIJE ČVRSTO UTEMELJENE NA ISTRAŽIVANJU I VJERODOSTOJNIM PODACIMA</li> <li>—UZ DOKUMENTIRANE IZVORE ZA INTERPRETACIJU</li> </ul>
<b>Kontekst</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>—UKLJUČITI ŠIROKI DRUŠTVENI, KULTURNI, POVIJESNI I PRIRODNI KONTEKST</li> <li>—POŠTIVATI DOPRINOS SVIH PERIODA LOKALITETU, PREMDA NEKI PERIODI TEMATSKI MOGU BITI ISTAKNUTI</li> <li>—UKLJUČENOST NEMATERIJALNIH SADRŽAJA</li> <li>—INTERKULTURNI ZNAČAJ I RAZLIČITI POGLEDI NA BAŠTINU MORAJU POSTATI DIO INTERPRETACIJE</li> </ul>

Principi interpretacije	Ciljevi <i>Prilagodba prema ICOMOS-ovoj Povelji za interpretaciju kulturne baštine****</i>
<b>Autentičnost</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>—POŠTOVATI AUTENTIČNOST KAKO PREDVIĐA DOKUMENT IZ NARE*****</li> <li>—DIZAJN INTERPRETACIJE MORA POŠTOVATI I OČUVATI TRADICIONALNE DRUŠTVENE FUNKCIJE LOKALITETA I DIGNITET ZAJEDNICE</li> <li>—NIJE DOPUŠTENA NEPOPRAVLJIVA INTERVENCIJA</li> <li>—USMENA SVJEDOČANSTVA UKLJUČITI KADA ZNAČAJNO TUMAČE BAŠTINU, KAO I LOKALNE INTERPRETATORE KAKO BI VJERNO PRENOSILI PRIČU</li> </ul>
<b>Održivost</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>—INTERPRETACIJA MORA BITI USKLAĐENA S ODRŽIVOŠĆU I KAPACITETOM PROSTORA</li> <li>—USTANOVITI EKONOMSKU I TEHNIČKU ISPLATIVOST INTERPRETACIJE</li> <li>—INTERPRETATIVNA INFRASTRUKTURA MORA BITI ODGOVARAJUĆE IZGRAĐENA I ODRŽAVANA</li> <li>—SVI DODATNI SADRŽAJI MORAJU ODGOVARATI IZGLEDOM I FUNKCIJOM LOKALITETU (SVJETLO, SJENA, ZVUK, SCENOGRAFIJA)</li> <li>—KVALITETNA INTERPRETACIJA DOVODI I FINANCIJSKU DOBIT</li> </ul>
<b>Uključivost</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>—INTERPRETACIJA MORA AKTIVNO UKLJUČITI SUDJELOVANJE POVEZANIH ZAJEDNICA I SUDIONIKA</li> <li>—INTERESI I TRUD SVIH SUDIONIKA MORAJU BITI UGRAĐENI U INTERPRETACIJU</li> <li>—INTERPRETACIJA TREBA SLUŽITI ŠIROKOM SPEKTRU EDUKATIVNIH I KULTURNIH CILJEVA, TE PROCJENU NE TREBA VRŠITI SAMO PO BROJU POSJETITELJA I PRIHODIMA</li> <li>—SVI PLANOVI ZA INTERPRETACIJU MORAJU BITI NA UVIDU I KOMENTARU JAVNOSTI</li> <li>—SVI KOJI SU PRIDONIJELI, PA I MANJINE, MORAJU BITI UVAŽENI</li> </ul>
<b>Istraživanje, evaluacija trening</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>—INTERPRETACIJA JE TRAJNI PROCES TUMAČENJA I RAZUMIJEVANJA KOJI PODRAZUMIJEVA STALNA ISTRAŽIVANJA, TRENING I VREDNOVANJE</li> <li>—TREBA OMOGUĆAVATI STALNU NADOPUNU NOVIM SPOZNAJAMA</li> <li>—UČINKE INTERPRETACIJE TREBA STALNO PROVJERAVATI</li> <li>—NUŽAN JE STALNI TRENING OSOBLJA: KONZERVATORA, ONIH KOJI KREIRAJU SADRŽAJ, MENADŽMENTA, TEHNOLOGA, VODIČA, EDUKATORA,</li> <li>—NUŽNO JE RAZVITI TRENINGE NA LOKACIJAMA</li> <li>—NUŽNA JE MEĐUNARODNA RAZMJENA ISKUSTAVA</li> </ul>

\*\*\*\* ICOMOS Ename Charter for the interpretation of cultural heritage sites

\*\*\*\*\* Nara Document on Authenticity, ICOMOS. <[www.international.icomos.org/naradoc\\_eng.htm](http://www.international.icomos.org/naradoc_eng.htm)>

Interpretacija treba:



SLIKA 9. STIMULIRATI RADOZNALOST (FOTO: V. KLARIĆ)



SLIKA 10. UKLJUČITI KORISNIKA U TEMU (FOTO: V. KLARIĆ)



SLIKA 11. INSPIRIRATI (FOTO: V. KLARIĆ)



SLIKA 12. INSPIRIRATI (FOTO: V. KLARIĆ)



SLIKA 13. OLAKŠATI RAZUMIJEVANJE (FOTO: V. KLARIĆ)



SLIKA 14. PRIBLIŽITI MU SMISAO (FOTO: V. KLARIĆ)

# 8. DIZAJNIRANJE I MARKETIRANJE KULTURNOG PROIZVODA NA PRIMJEREN NAČIN

## 8.1. Iz perspektive Muzeja suvremene umjetnosti

Marketiranje kulturnog proizvoda sastoji se od kritičkog sagledavanja okruženja te identificiranja potreba posjetitelja. „Važno je postići da publika razumije i cijeni muzej, da ga prisvoji kao prijateljsku i korisnu instituciju.“<sup>27</sup>

Kulturnim je turistima **kvaliteta kulturnog doživljaja** najvažniji razlog u odluci za posjet određenoj destinaciji. Hrvatska raspolaže, za velik dio Europljana, neotkrivenim bogatstvom autentičnih nematerijalnih, ali i materijalnih kulturnih dobara. Dakle, ako nije sam brend ključni čimbenik za posjet, tada je presudno biti različit, neotkriven, ali i inovativan. Ta se različitost odnosi na osobitost kulturnog produkta, koja ga čini drukčijim u ponudi na kulturnom tržištu – bilo da je riječ o veličini (najmanji, najveći, najspektakularniji), autentičnosti (najbolje očuvani), neobičnosti (u postavu, dizajnu, produkciji), inovaciji, novitetu...

„Nekorisnici su stvarni cilj marketinga. Zahvatiti njih ili zadovoljiti njihove potrebe, zapravo znači obaviti sve što je trebalo i sa svima ostalima.“<sup>28</sup>

Dobro razvijena mreža muzeja i turističke industrije nužan je korak prema jačoj promociji kulturnog turizma, koji bi kulturne ustanove trebale što više forsirati. Zajednički naponi odjela marketinga i odjela za odnose s javnošću bitni su za afirmaciju određene kulturne institucije te održava-

nje komunikacijskog kanala s različitim publikama na više područja, a to se ponajprije odnosi na suradnju s turističkim zajednicama, organizacijama i posrednicima, odnose s medijima, prisutnost na međunarodnim turističkim sajmovima, promidžbene publikacije, tematska događanja (razgovori, predavanja, kongresi, gostovanja stručnjaka) i sl. Cilj je postići kvalitetno prezentiran, suvremeno interpretiran i promovirani kulturni proizvod.

Među redovitim aktivnostima marketinškog odjela nalaze se organizacija priredbi i događanja poput godišnjih okupljanja donatora i sponzora Muzeja, sudjelovanje u popularnim manifestacijama kao što su Noć muzeja i Dan muzeja.

Ključne djelatnosti marketinškog odjela u muzeju su promidžba, sponzorstva, prodaja i organizacija marketinških akcija koje, međusobno isprepletene, u konačnom cilju pridonose prepoznatljivosti i afirmaciji muzeja kao ustanove okrenute postojećim i mogućim korisnicima te unapređenju uvjeta za realizaciju programa.

Cilj bilo koje kulturne institucije pa tako i muzeja jest povećanje posjeta, želja da muzej postane mjesto susreta, okupljanja i druženja, čime se povećava i mogućnost zarade, osigurava se jača prisutnost u medijima te zadobiva veća pažnja sadašnje i buduće publike. Mnogi čimbenici potencijalno utječu na odluku posjetiti muzej ili ne. Preporuka prijatelja ili obitelji, prošla ugodna iskustva, osobni interesi i vrijednosti čine važnu ulogu u procesu donošenja odluke. U izboru aktivnosti za slobodno vrijeme odluka o posjetu muzeju ovisit će o tome vjeruje li potencijalni posjetitelj da će muzej ispuniti njegove potrebe ili želje.

Može se napraviti razlika među potencijalnim posjetiteljima na:

—one koji planiraju posjet, ali čekaju pravu prigodu

—one otvorene za nagovor, ali nisu sasvim uvjereni u to da će im muzej pružiti nešto što traže

—one vrlo skeptične čija je sumnjičavost često rezultat nerazumijevanja vlastitih želja i potreba ili negativnih iskustava u prošlosti

—one koji su otvoreno neprijateljski naklonjeni muzejima i koji su uvjereni da muzeji nisu za njih.

No, osim na individualnom planu, posjete muzejima također valja promatrati u širem kontekstu, na razini društva. Promjene u društvu imaju i imat će jak utjecaj na muzeje. Europske zemlje, a među njima i Hrvatska, suočene su sa ubrzanim starenjem stanovništva, tako da će populacija ljudi iznad šezdeset godina ubrzo biti brojčano premoćna u većini europskih zemalja. Koliki je njihov udio među muzejskom publikom? Što njih može privući u muzeje? Naravno da ta populacija ima sasvim druge

želje i potrebe u vezi s muzejom no što ih ima druga grupa na koju bi muzeji trebali ciljati, a to su obitelji u svim svojim oblicima. Ukoliko se želi povećati njihov udio među muzejskom publikom, treba im pružiti ono što ih zanima. Različite skupine imaju različite potrebe i želje koje muzej, ako pretendira na što bolju posjećenost, treba zadovoljiti na najbolji način.

Ključna uloga muzeja jest da uvijek budu na usluzi posjetiteljima jer muzeji bez publike beživotni su, prazni prostori bez svrhe. Uspjeh u toj misiji privlačenja posjetitelja – domaćih i stranih – jest u razumijevanju motiviranosti i potrebe različitih profila publike koje želimo privući. Bit je one koji ne posjećuju muzeje pretvoriti u svoju publiku, slučajne posjetitelje pretvoriti u redovite posjetitelje, a redovite posjetitelje u bezrezervnu podršku.

## 8.2. Marketiranje kulturnog proizvoda na primjeren način iz perspektive turističke agencije

Kada je kulturnoturistički proizvod oblikovan, nužno je osigurati kvalitetnu organizaciju, dovoljno resursa za pružanje usluga te, najvažnije, suradnju između svih subjekata uključenih u realizaciju na najvišoj razini. Sljedeći je korak segmentacija tržišta i određivanje marketinških kanala. Masovni mediji (televizijske reklame i časopisi) dobri su za oglašavanje prirodnih ljepota, površno razgledavanje kulturnih segmenata, informativnog su karaktera i teško da će biti razlogom ciljanog posjeta i kupnje kulturnoturističke usluge. No ne smijemo ih zanemariti jer su ključni u marketingu odredišta, koji ima u velikoj mjeri integrirane kulturne proizvode. Nadalje, izravna pošta ima smisla samo u slučaju ako smo komunikaciju razradili interaktivno i time motivirali korisnika.

Posebna izdanja, časopisi za posebne interese ili bilteni koje klubovi šalj u članovima mogu biti snažan kanal distribucije i tada moramo komunicirati jasno osmišljen kulturnoturistički proizvod. Druge pak specijalizirane putničke agencije za razvoj destinacijskih proizvoda (DMC) mogu biti *subagenti* u prodaji kulturnoturističkih proizvoda, a interes pronalaze u upotpunjavanju svoje DMC-ponude i rade na principu provizije ili kao *mark-up*.

Turistički sajmovi masovnog turizma nisu najbolji način komunikacije jer okosnicu pregovora čine dogovori turoperatora i hotela te ima premalo prostora za komunikaciju kulturnoturističkih proizvoda. S druge strane, specijalizirani sajmovi, poput sajma Cultour (specijalizirani sajam za kulturnoturističke proizvode), odlična su prilika za razmjenu informacija i prezentacija te moguće zaključivanje prodaje. Osim usko specijaliziranih sajmova, dobar su kanal prodaje sajmovi specijalizirani za MICE (organizaciju poslovnih skupova, *evenata*, *incentive*-putovanja i kongre-

sa), jer takvi programi nužno sadrže kulturne proizvode kao *mamac* i osnovni prodajni alat u kreiranju doživljaja.

Internetski portali, općenitog tipa ili specijalizirani, odličan su kanal prodaje. Komunikacija može biti klasičnoga tipa postavljanjem oglasa i interaktivnog tipa. Često se tada koriste nagradne igre kao alat za komunikaciju s korisnicima. Biraju se specijalizirani portali, namijenjeni posebnim interesima za putovanje (društveno odgovorna putovanja, ženska putovanja, putnici samci, putnici treće dobi). Internetski pretraživači platforma su za prodaju raznoraznih proizvoda i usluga, ali što je posebniji interes, to je vjerojatnije da ćete doprijeti do kupca usluge. Jedan od najbržih i najdinamičnijih kanala distribucije kulturnoturističkih proizvoda su društvene mreže: Facebook, Twitter, LinkedIn i ostale. Kampanje se pomno razrađuju, određuju tržišta koja se *napadaju*, cilja se na interese pojedinaca i pozicionira na razne načine, putem oglasa ili drugim načinima širenja informacija putem društvenih mreža. Visoko razrađena analitika sustava omogućuje vrlo brzo već u fazi testiranja povratnu informaciju ulagaču o tome kakav je odziv i kakve su nam mogućnosti za dalju komunikaciju i prodaju tim putem.

Naravno, učinkovitost nekih distribucijskih kanala ovisit će ne samo o tržištu nego i o profilu ciljane grupe potencijalnih posjetitelja, stoga izbor i strategija marketinga kulturnoturističkog proizvoda mora uključivati pomno determiniranje svih čimbenika: što prodajemo, komu prodajemo, kojem se tržištu obraćamo i kakva nam je politika cijene.

Iskustvo destinacijskih menadžment-kompanija govori da će mala, dobro pripremljena i točno ciljana kampanja vjerojatno polučiti bolje rezultate nego veća marketinška kampanja koja nije usredotočena na navedene elemente.

<sup>27</sup> Šola, T., *Marketing u muzejima, ili o vrlini i kako je obznaniiti*, Hrvatsko muzejsko društvo, Zagreb 2001, str. 80

<sup>28</sup> *ibid.*, str. 142.

# 9. PROVJERA USPJEŠNOSTI MUZEJA KAO DIJELA TURISTIČKE INDUSTRIJE

Svi muzeji ne vide podjednako svoju ulogu u turističkoj aktivnosti. Neki zato u njoj sudjeluju više i kvalitetnije, a drugi manje i nevoljko.

*Provjerite kako vaš muzej sudjeluje u turizmu.*

Pokušajte ocijeniti vlastiti muzej i pojedine segmente njegova djelovanja koji zajedno daju sliku jeste li uspješni u turizmu. Još bolje, dajte svojim korisnicima da oni procjene.

**Podsjetnik za procjenu: ocjenjivanje muzeja te povijesnih i arheoloških lokaliteta i projekata oživljene povijesti (living history) s aspekta njihova sudjelovanja u turističkoj djelatnosti:**

**(u siva polja upisuju se ocjene od 1 do 5, ako nekog programa uopće nema, upisuju se -1)**

	1	2	3	4	5	-1
OČUVANOST I ODRŽAVANJE MUZEJA						
UREĐENOST NEPOSREDNOG OKOLIŠA MUZEJA						
UREĐENOST PROČELJA						
UREĐENOST UNUTRAŠNOSTI MUZEJA						
RADNO VRIJEME (PRILAGOĐENOST RADNOG VREMENA TURISTIMA – PRIMJERICE NAVEČER)						
STALNI POSTAV						
KONCEPCIJA IZLAGANJA (OBUHVATNOST, IDENTITET, INFORMATIVNOST)						

	1	2	3	4	5	-1
ATRAKTIVNOST PREZENTACIJE						
KOMUNIKACIJSKA OPREMLJENOST KAKVOĆA LEGENDI – VIŠEJEZIČNOST – MULTIMEDIJA INTERAKTIVNOST – AKTIVNOST POSJETITELJA						
VODSTVA STRANI JEZICI – KOMUNIKACIJA SA STRANCIMA EDUKATIVNI PROGRAMI						
PREDŠKOLSKI UZRAST, OSNOVNOŠKOLSKI UZRAST, SREDNJOŠKOLSKI UZRAST TREĆA DOB						
OBITELJ						
ATRAKTIVNOST I VRIJEDNOST POVREMENIH IZLOŽBI						
PUBLIKACIJE, KATALOZI, VODIČI (OPĆA OCJENA)						
VIŠEJEZIČNOST PUBLIKACIJA						
SUVENIRI						
OSTALA DOGAĐANJA U MUZEJU – KONCERTI, PRIREDBE ITD.						
SURADNJA S TURISTIČKOM INDUSTRIJOM, PRISUTNOST NA TURISTIČKIM PUNKTOVIMA						
PRODAVAONICA SUVENIRA, KAFIĆ I SL.						
SANITARIJE						
SUSTAV INFORMIRANJA POSJETITELJA – INFOPUNKT						
INTERNETSKA STRANICA						
POVEZANOST S IDENTITETOM ZAJEDNICE						
BROJ POSJETITELJA (5000 = 2, 10.000 = 3, 25.000 = 4, VIŠE OD 25.000 = 5)						
DVORANA ZA 50 LJUDI (OPREMLJENOST)						
ULAZNI TRAKT – UREĐENOST, OSOBLJE, LJUBAZNOST, INFORMATIVNOST						
PROGRAMI LIVING HISTORY						
PROSJEČNA OCJENA						

Na onim stavkama na kojima imate lošije ocjene (1 – 3), a pogotovo (-1), treba intenzivno raditi.

Prosječna ocjena ispod ocjene 3 znači da vaš muzej ne sudjeluje na pravi način u turizmu.

*Skupine posjetitelja*

	nema ih	ima ih, broj
stalni posjetitelji		
školska djeca		
domaće stanovništvo		
turisti		

Ako u nekoj rubrici imate odgovor „nema ih“, zabrinete se, s vašim muzejom nešto nije u redu. Isto vrijedi ako ste nezadovoljni brojem pojedinih vrsta posjetitelja.

*Broj posjetitelja*

Zadovoljavajući broj posjetitelja relativna je veličina. Zadovoljavajući posjet muzejima ovisi i o vrsti muzeja i o gradu ili mjestu u kojem se nalazi. Trenutačno su u svijetu tehnički i umjetnički muzeji, primjerice, sve posjećeniji, a etnografski čini se nisu u modi, unatoč tome što bi se upravo u njima identitet stanovništva trebao jasno reflektirati.<sup>29</sup> (U velikom gradu konkurencija među muzejima je veća. Ipak za opće muzeje (gradski, zavičajni) koji u svom sastavu imaju raznorodne zbirke minimalni posjet trebao bi biti oko 10% od broja stanovnika nekog mjesta (broj školaraca u osnovnoj i srednjoj školi u nekom mjestu obično premašuje ovu brojku – ona dakle nije pretjerana).

Naravno, ima mnogo iznimaka, jer ako imamo muzej u Lubenicama na Cresu, onda će njegovi posjetitelji biti gotovo isključivo turisti jer stanovnika i nema. Dakle i ovu, kao i svaku drugu, mjeru treba uzeti *cum grano salis*.

Jesu li pojedine vrste posjetitelja zadovoljne vašim muzejom ustanovite jednostavnom metodom – pitajte ih. Usmenim i/ili pisanim anketira-

<sup>29</sup> Usp. *Izvištaje o radu muzeja* MDC-a , <<http://www.mdc.hr/hr/mdc/publikacije/izvjesca-muzeja/arhiva-izvjesca-muzeja/izvjesca-muzeja-2010/>>

njem doznat ćete što misle o muzeju, što ne valja i što bi trebalo mijenjati. Vrijedi jasno i za turiste.

Evaluacija posjetiteljeva iskustva može se temeljiti na usmenim odgovorima ili na pisanoj anketi, ali i na drugim pisanim komentarima, iz knjige dojmov, primjerice.

Upitnik o posjetitelju može sadržavati:

—odakle je posjetitelj došao

—kako je saznao za muzej, izložbu i sl.

—koliko je puta posjetio muzej

—što bi trebalo mijenjati u muzeju

—kako je zadovoljan osobljem muzeja

—kako ocjenjuje muzej (izvrstan, dobar, loš, ne znam)

Upitnik bi također trebao sadržavati neke kvantitativni pokazatelje:

—broj pozivnica, njihovo dostavljanje i komu su upućene – škole, druge ustanove, stalni posjetitelji, prijatelji muzeja, itd.

—broj sudionika razgovora, predavanja, itd.

—broj posjetitelja koji su sudjelovali u interaktivnim programima na izložbama

—broj školske djece i njihov postotak u odnosu na druge posjetitelje

—broj stranaca

—medijsko pokrivanje muzejskih događaja, kvantitativni pokazatelji

—postotak pokrivenosti cijene nekog programa (izložbe, radionice i sl.) od sponzora.

Kvantitativni su pokazatelji važni, ali ne treba zaboraviti ni one kvalitativne, koji su podjednako važni. Neke ocjene kakvoće djelovanja muzeja mogu se saznati iz odgovora na pitanja – jesu li posjetitelji po vlastitom nahođenju:

—stekli novo ili bolje razumijevanje sadržaja koji muzej prezentira

—stekli nove ili intenzivnije emocije

—stekli novo ili drugačije vrednovanje neke ideje, teme, osobe, predmeta ili događaja

—naučili nešto novo i drugačije o drugima za vrijeme posjeta muzeju

—zadovoljili znatiželju i u muzeju našli više negoli su očekivali (kupili knjigu, suvenir, podijeli iskustvo s drugima, provjerili podatke koji ih zanimaju na web-stranici muzeja...).

Odgovori na upitnike i pitanja pomoći će vam da ocijenite djelovanje muzeja na posjetitelje i vjerojatno ukazati na slabosti na kojima još treba raditi.

## KORISNI LINKOVI

### Kulturna baština

- Ministarstvo kulture Republike Hrvatske, Uprava za zaštitu kulturne baštine  
Runjaninova 2, 10000 Zagreb  
<<http://www.min-kulture.hr/default.aspx>>
- Ministarstvo kulture Republike Hrvatske, konzervatorski odjeli po županijama  
<<http://www.min-kulture.hr/default.aspx?id=1721>>
- Ministarstvo kulture Republike Hrvatske, Uprava za kulturni razvitak  
<<http://www.min-kulture.hr/default.aspx?id=135>>
- Muzej suvremene umjetnosti  
<<http://www.msu.hr>>
- drugi muzeji:  
<<http://www.mdc.hr/hr/muzeji-u-hrvatskoj/hvm-pregled-muzeja/>>
- druge baštinske ustanove: arhivi, knjižnice...

### Turistički sektor

- Ministarstvo turizma  
Prisavlje 14, 10000 Zagreb  
<<http://www.mint.hr/>>
- Ministarstvo turizma, Uprava za posebne oblike turizma i turizam na kontinentu, Odjel za kulturni turizam
- Hrvatska gospodarska komora, Rooseveltov trg 2, Sektor za turizam, Zajednica kulturnog turizma,  
<<http://www.hgk.hr>>

- Hrvatska turistička zajednica, Iblerov trg 10/IV  
<<http://croatia.hr/hr-HR/Naslovna>>
- Hrvatska turistička zajednica, Ured za kulturni turizam
- turistički uredi  
<<http://business.croatia.hr/hr-HR/Hrvatska-turisticka-zajednica/TZ-Uredi>>

### Nevladine udruge i organizacije (NGO)

- Hrvatsko muzejsko društvo, c/o Muzej za umjetnost i obrt, Trg maršala Tita 10  
10000 Zagreb, <<http://www.hrmud.hr>>
- Hrvatsko etnološko društvo, c/o Etnografski muzej, Trg Mažuranića 14, 10000 Zagreb, <<http://www.hrvatskoetnoloskodrustvo.hr/>>
- Hrvatsko arheološko društvo, Bogovićeve 1/IV, 10000 Zagreb
- Društvo povjesničara umjetnosti Hrvatske, Preradovićeve 44, 10000 Zagreb,  
<[www.dpuh.hr](http://www.dpuh.hr)>

### Vjerske zajednice

- rimokatolička vjerska zajednica, uključujući nadbiskupije, biskupije i župe, potom redove kao što su franjevci (mala braća, konventualci, trećoreci, kapucini), isusovci, pavlini, benediktinci..., te ženske redove poput klarisa, milosrdnica, benediktinki...
- grkokatolička vjerska zajednica s biskupijom u Križevcima i župama
- pravoslavna vjerska zajednica s mitropolijom u Zagrebu, episkopatima i parohijama te monaškim zajednicama
- židovske vjerske zajednice
- islamska zajednica

## DODATAK

### KORISNI PRIMJERI IZ PRAKSE

## Razvoj partnerskih odnosa: primjer Muzeja suvremene umjetnosti

Budući da je jedan od ciljeva Muzeja suvremene umjetnosti da postane medijska ustanova koja će, pored prezentacije vizualne umjetnosti, biti mjesto za odvijanje scenske, plesne, kazališne i glazbene umjetnosti, razvijena je suradnja i partnerstvo s nekoliko kulturnih ustanova, a jedan je od osnovnih ciljeva takvih suradnji dovesti u Muzej publiku koja dotad nije posjećivala muzeje.

### 1. Kulturne ustanove, udruge i festivali

Kazališna sezona u dvorani Gorgona MSU-a otvorena je hrvatskom premijerom komorne opere *Okovani Galileo*, u suradnji s Eurokazom i HNK-om Ivana pl. Zajca, redatelja Branka Brezovca. Suradnja sa Zagrebačkim kazalištem mladih započeta je tijekom održavanja retrospektivne izložbe Aleksandra Srneca *Prisutna odsutnost*. U ciklusu kreativnih radionica *Kod kuće je najgore* okupilo se stotinjak djece u dobi od 10 do 15 godina koja su tijekom tri tjedna stvarala predstavu nadahnutu umjetničkim djelima iz retrospektivne izložbe Aleksandra Srneca. MSU i ZKM zatim su započeli i s organizacijom tečajeva dramskih i plesnih radionica koje se održavaju u Školici MSU-a, prostoru za edukativne programe.

U suradnji s Dječjim kazalištem Dubrava nastala je predstava *Boje duge* i radionica o bojama za najmlađe.

MSU je također surađivao i sa Zagrebačkim filmskim festivalom te Festivalom nevidljivog filma – dio programa oba festivala bio je u Muzeju suvremene umjetnosti.

Muzej suvremene umjetnosti surađivao je i s drugim muzejima na programima koji su najčešće bili vezani uz izložbenu djelatnost:

—Suradnja s Etnografskim muzejom, Institutom za etnologiju i folkloristiku – *Potruga za El Doradom*, program kratkih predavanja o nepoznatim pojedinostima i tajnama mita o El Doradu uz retrospektivnu izložbu Danice Dakić. Suradnja s Tehničkim muzejom i Astronomskim društvom Beskraj – *Venera, Mars i Saturn s krova MSU-a*.

—Suradnja s Prirodoslovnim muzejom – *Ginko podsjetnik na Gilberta i Georgea*, program kratkih predavanja o važnosti ginka za stvaralaštvo Gilberta i Georgea, kao i o važnosti ginka u botaničkom svijetu.

—Primjer uključivanja zajednice u rad muzeja pokazan je kroz projekt

### Venera, Mars i Saturn s krova MSU-a

**MSU je ponudio privlačan program za sve posjetitelje, osobito one koje zanima umjetnost i astronomija na krovu Muzeja. Voditelj planetarija Tehničkog muzeja iz Zagreba uputio je posjetitelje kako da promatraju ljetno nebo te su posjetitelji s pomoću teleskopa promatrali Mjesec i čekali pojavu planeta i zvijezda. Na taj smo način afirmirali terasu Muzeja kao mjesto druženja za vrijeme ljetnih žega.**



Muzej kvarta. U povodu izložbe Gilberta i Georgea *Jack Freak Pictures*, Muzej suvremene umjetnosti organizirao je niz besplatnih radionica u sklopu programa *EduAkcija* o temi *Moj kvart – moj planet*. Radionice su rezultat suradnje centara za kulturu Grada Zagreba i Muzeja suvremene umjetnosti. Akciji su se pridružili Kulturni centar Peščenica, Centar za kulturu i informacije Maksimir te Centar za kulturu i film August Cesarec (Črnomerec).

## 2. Obrazovne ustanove

Osim sustavne suradnje s turističkim sektorom te drugim kulturnim institucijama, Muzej suvremene umjetnosti velike napore ulaže i u suradnju s obrazovnim institucijama. Prepoznajući nastavnike i profesore kao važne posrednike između škole i Muzeja, osmišljen je program *Nulti sat*, koji se sastoji od niza konzultacija, sastanaka i predavanja za učitelje, nastavnike i profesore kao važne posrednike između škole i muzeja. U sklopu programa *Prvi susjedi* organiziramo pak posebne programe za škole i ustanove iz Novog Zagreba. Spomenuti program tek je početak suradnje s obrazovnim institucijama te se u tom kontekstu, i vođeni mišlju da je suradnja kulturnih institucija i obrazovnog sustava nužna za stvaranje kulture posjećivanja muzeja od najranije dobi, možemo osvrnuti na primjer razvoja muzeja u Velikoj Britaniji i njihovo pronalaženje optimalnih partnera.<sup>30</sup>

## 3. Nevladine udruge

MSU drži važnom i suradnju s nevladinim udrugama pa je tako surađivao i s Volonterskim centrom Zagreb od otvaranja nove zgrade 11. Prosinca 2009. U povodu manifestacije Noć muzeja otvoren je Mali volonterski centar u prizemlju MSU-a u kojem su volonteri Muzeja objašnjavali zainteresiranima zašto vole MSU i nekoliko sati tjedno besplatno rade s posjetiteljima. Naime, dvadesetak volontera trajno je vezano uz Muzej i volontira u različitim oblicima edukativne djelatnosti, biblioteci, marketingu i sl.

**Volim, voliš, volimo MSUeandar**

<sup>30</sup> Program partnerstva između obrazovnog i muzejskog sektora koordinira Odjel za kulturu, medije i sport u suradnji s Odjelom za obrazovanje, čime su muzeji zadobili važnu ulogu u školskom kurikulumu.

## Akcije prezentiranja MSU-a unutar partnerskog okruženja

S akcijama prezentiranja i upoznavanja na svim razinama MSU je započeo još i prije službenog otvaranja u novoj zgradi, točnije 2004, te možemo navesti nekoliko važnih ciljeva koje je MSU postigao te koji mogu, kao smjernice, pomoći i drugim muzejima i kulturnim institucijama:

1. **Predstaviti novi muzej u susjednim zemljama s prijedlozima za razmjenu izložbi i traženje partnera**
2. **Razviti mrežu donatora**
3. **Osnovati nagradu MSU-a**
4. **Postići brojku od 100.000 posjetitelja u prvoj godini**
5. **Integrirati MSU u turističku ponudu grada / regije**
6. **Diljem Hrvatske organizirati prezentaciju muzeja u suradnji s pedagoškim odjelima u školama, na fakultetima, centrima za kulturu, turističkim organizacijama**
7. **Predstaviti novi muzej u susjednim zemljama s prijedlozima za razmjenu izložbi i traženje partnera**
8. **Razviti mrežu donatora**
9. **Osnovati nagradu MSU-a**
10. **Postići brojku od 100.000 posjetitelja u prvoj godini**

*Tijekom 2007, 2008. i 2009. održano je 40 prezentacija u osnovnim i srednjim školama. Komunikaciju nastavljamo slanjem omotnica s godišnjim programom Muzeja osnovnim i srednjim školama u Hrvatskoj, tjednim slanjem newslettera školama, proširenjem ponude stručnih vodstava – tematska vodstva u skladu s obrazovnim jedinicama i/ili afinitetima učenika, komunikacijom putem specijaliziranih portala (npr. škole.hr, web stranice UHPE), godišnjim sastancima s turističkim agencijama...*

## Turistička publika – dosadašnja iskustva na primjeru MSU-a

Dosadašnja iskustva Muzeja suvremene umjetnosti pokazuju da je stranih turista kao posjetitelja muzeja više u ljetnim mjesecima, na proputovanju prema jadranskim odredištima, te u vrijeme oko božićnih i novogodišnjih blagdana.

Korisnici programa MSU-a u najvećem su djelu domaći stanovnici, ponajprije učenici i njihovi profesori u sklopu organiziranih grupnih po-



## Kako kontekstualizirati suvremenu umjetnost:

### stručna vodstva

- svakodnevna besplatna stručna vodstva za posjetitelje uz stalni postav Zbirke u pokretu i uz povremene izložbe
- posebna tematska stručna vodstva za organizirane grupe u skladu s nastavnim programom i/ili afinitetima učenika.

### edukacijske točke

- mjesto na kojima posjetitelji mogu proširiti znanje o pojedinim umjetnicima i pojavama
- ovisno o potrebama posjetitelja ti punktovi mogu funkcionirati i kao stanka u razgledavanju postava, mjesto za kratkotrajan odmor, a najčešće se njima koriste individualni posjetitelji
- „Edukacijske točke koriste audiovizualnu dokumentaciju o umjetničkim pojavama i umjetnicima iz arhiva MSU-a, ali i drugih dostupnih privatnih i državnih arhiva, npr. Hrvatske Radiotelevizije, koja raspoložuje dokumentarnom, filmskom i videograđom o suvremenoj umjetnosti u proteklih pola stoljeća.“ (AKCENTI, Vodič kroz Zbirke u pokretu, 2009.)

### vodstva mojim očima

- program u kojem mladi suradnici na neformalan način vode posjetitelje izložbom Zbirke u pokretu
- cilj je potaknuti mladu publiku na reakciju, raspravu ili polemiku; u povodu obilježavanja prve godišnjice

ce otvaranja nove zgrade, najmlađa volonterka MSU-a, učenica 8. Razreda, provela je posjetitelje kroz postav Zbirke u pokretu fokusirajući se na pet djela koja su joj se činila zanimljivima

### tematska šetnja

- subotnja vodstva izložbom Zbirke u pokretu koje vodi umjetnica ili umjetnik, kritičarka ili kritičar, kustosica ili kustos birajući temu koja ih posebno intrigira; cilj je omogućiti posjetiteljima kontakt s umjetnicima i stručnim osobama

### audiovodič

- za individualne posjetitelje na hrvatskom i engleskom jeziku

### novi fokus

- predstavljamo pojedina djela iz Kolekcije MSU-a koje nije osvijetljeno u audiovodiču Akcenti; kratka izlaganja zamišljena su kao njegova dopuna

### kod kuće je najgore

- Radionice vikendom
- Svake subote i nedjelje u našem edukativnom prostoru Školice u prizemlju zgrade organiziramo kreativne radionice i igraonice za djecu, u koje se mogu uključiti roditelji, skrbnici i ostala rodbina. Također organiziramo kreativne radionice radnim danom za grupe po najavi.

sjeta. MSU se time prepoznaje kao destinacija školskog turizma. Prepoznavanje te odgojno-obrazovne funkcije ogleda se u osmišljavanju programa koji će upravo za određenu ciljnu skupinu biti vrijednost i zadovoljiti njihove potrebe. Tako je Pedagoški odjel Muzeja suvremene umjetnosti osmislio niz programa *EduAkcije* namijenjenih posjetiteljima, a kao glavni cilj ističe se uključivanje i osluškivanje potreba posjetitelja, unapređenje sustava interpretacije te predviđanje kvantitete i kvalitete doživljaja koje muzej namjerava ponuditi kako bismo trajno privukli interes širokog spektra postojećih i mogućih posjetitelja, poboljšali kvalitetu posjeta, osigurali ponovljeni dolazak te što veći broj prijatelja muzeja. Imajući to na umu, svake prve srijede u mjesecu ulaz za sve posjetitelje je besplatan. Također, postoji nekoliko kategorija ulaznica pa je tako moguće ostvariti popust na obiteljsku ulaznicu, kombiniranu ulaznicu (stalni postav i povremena izložba), popust na grupne posjete itd.

### NEKA OD POSEBNIH VODSTAVA

*Pristup: posjet hrvatske udruge gluhoslijepih osoba Dodir Šezdesete+, druženje s posjetiteljima u dobi 60+ uz retrospektivnu izložbu Aleksandra Srneca čija je tema bila umjetnost 60-ih godina*  
*Pristup: za pacijente Dnevne bolnice Rebro, Odjel psihijatrije – vodstvo i radionica uz izložbu Danice Dakić*  
*Posjet dječjeg vrtića Tratinčica*

### Interaktivnost i participacija

#### RADIONICA IZRADE SKULPTURA OD STANIOLA UZ IZLOŽBU DANICE DAKIĆ

Potruga za El Doradom sastojala se u tome da su djeca izrazila svoje viđenje krajolika El Dorada modeliranjem staniola u koji je zamotana čokolada. Naravno, najsladi dio zadatka bio je prvo dobiti prazan omot od čokolade koju je omogućio sponzor radionice Zvečevo.

#### UMJETNOST ZA ODIJEVANJE (ART 2 WEAR)

Radionicu je vodila modna dizajnerica Lidija Fištrek, a sudionici radionici na svoj su način reinterpetirali umjetnička djela iz postava MSU-a te s pomoću digitalnog fotoaparata prenosili svoj rad u računalu, otisnuli na foliju-preslikač te glačalom tiskali na bijelu majicu.

#### OBITELJSKA SUBOTA U ZBIRCI RICHTER

##### — ZAŠTO JE JABUKA PALA SA STABLA?

Polaznici radionice istraživali su umjetničke radove Vjenceslava Richtera, naučili zašto jabuka pada sa stabla i što je to gravitacija te napravili svoje gravitacijske crteže, baš kao što je to učinio umjetnik.

## MSU-ov Dan-na-dar

Na prvu godišnjicu otvaranja nove zgrade, Muzej suvremene umjetnosti Zagreb svim posjetiteljima darovao je dan-na-dar: besplatni cjelodnevni program za sve dobne skupine i najrazličitije interese: od žive riječi umjetnika do kazališne predstave, od backstagea umjetničkih djela do svirke i natjecanja skejtera na muzejskom stageu, s besplatnim prijevozom iz središta grada do Novog Zagreba, od 11 do 20 sati. MSU je posjetilo ukupno 4000 posjetitelja, a kako bismo olakšali dolazak svim zainteresiranima, tu večer, u suradnji s Turističkom zajednicom grada Zagreba i ZET-om, organiziran je besplatan prijevoz iz centra do muzeja – MSU Buzz!

### PROGRAM U LABORATORIJU UMJETNIČKIH FORENZIČARA

Posjetitelji su mogli prisustvovati posebnom programu u konzervatorsko-restauratorskim radionicama Muzeja. Prikazana su dva kratka filma o istražnim radovima i tijeku restauracije te su se posjetitelji mogli upoznati s opremom muzejskog forenzičkog laboratorija i specifičnostima restauracije i konzervacije suvremene umjetnosti.

## Ostali primjeri dobre prakse

### Kućni koncert

Suradnja: Povijesni muzej grada Zagreba, Turistička agencija Globtour Event, umjetnici iz Hrvatskog narodnog kazališta, Hotel Regent Esplanade, Gradska plinara, restorani.

Program je posebno kreiran za najzahtjevnije goste na poticajnom putovanju. Gosti su nakon radnoga dijela dovezeni do Gornjeg grada, dočekali su ih kostimirani turistički vodiči, povelili ih do Palače Oršić Rauch na kućni koncert. Na putu do muzeja, uz posebnu dozvolu Gradske plinare, gosti su ugasil nekoliko lanterna kako bi svaki VIP-gost dobio priliku „upaliti Gornji grad“ i tako spoznati činjenicu da je Zagreb jedini grad u Europi koji ima plinske lanternne koje se ručno pale i gase. Po dolasku u muzej gostima se omogućio najdublji doživljaj muzeja, koji je oživio zahvaljujući stručnom znanju kustosa, originalnim kostimima nadopunjenim vrhunskim glazbenim programom koji su izveli umjetnici iz Hrvatskoga narodnog kazališta. U foajeu Muzeja posluženo je i piće dobrodošlice i hladna zakuska za posjetitelje. A nakon programa gosti odlaze na večeru u restoran, gdje im se uz hranu prezentira i kulturno-umjetnički program koji upotpunjuje doživljaj Zagreba i Hrvatske kao jedinstvene destinacije za najzahtjevnije goste.



SLIKA 14. KUĆNI KONCERT GLOBTOUR EVENT

## LITERATURA

Akcenti. Vodič kroz 'Zbirke u pokretu', (ur.) Beroš N., MSU, Zagreb, 2009.

Delgado A., *Economy and identity. Tourism industries*, Catalan Summer University, Prada de Conflent, 18 August 2009. <<http://www.raco.cat/index.php/Paradigmes/article/viewFile/225498/306842>> (ožujak, 2011.)

European Economic and Social Committee, 425th Plenary Session held on 15-16 March 2006, Opinion of the European Economic and Social Committee on Tourism and Culture: *Two Forces for Growth*, 6.1., Official Journal of European Union, <<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2006:110:0001:0001:EN:PDF>> (svibanj 2011.)

Franulić M., *Godišnja izvješća hrvatskih muzeja – uvod*, MDC, Zagreb, 2006.

*International Cultural Tourism Charter (Managing Tourism at Places of Heritage Significance*, 1999), Adopted by ICOMOS at the 12th General Assembly in Mexico, October 1999, <[http://www.international.icomos.org/charters/tourism\\_e.htm](http://www.international.icomos.org/charters/tourism_e.htm)> (svibanj 2011.)

„Izvrješće o broju posjetitelja muzeja, galerija i zbirki za 2009“, u: *Kultura i umjetnost u 2009. Statistička izvješća*, (ur.) Ostroški Lj., Državni zavod za statistiku RH, Zagreb, 2011, <[http://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2010/SI-1418.pdf](http://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2010/SI-1418.pdf)> (ožujak, 2011.)

*Izveštaje o radu muzeja MDC-a*, <<http://www.mdc.hr/hr/mdc/publikacije/izvjescia-muzeja/arhiva-izvjescia-muzeja/izvjescia-muzeja-2010/>> (travanj, 2011.)

Jelinčić D. A., *Abeceda kulturnog turizma*, Meandar, Zagreb, 2008.

Klarić V., „Umjetnička baština i razvoj turizma“, *Zbornik I. kongresa hrvatskih povjesničara umjetnosti*, Zagreb, 15. - 17. XI. 2001. <<http://hart.hr/uploads/documents/547.pdf>> (lipanj, 2011.)

Klarić V., N. Žic Cepić, „Specifični vidovi kulturnog turizma (u Hrvatskoj)“, 6. seminar: *Arhivi, knjižnice, muzeji: Mogućnosti suradnje u okruženju globalne informacijske infrastrukture*, (ur.) Gjurković Govorčin R., Hrvatsko knjižničarsko društvo, Zagreb, 2003, str. 210-220

Klarić V., *Zajednica kulturnog turizma Hrvatske: Izazov okrenut posjetiteljima*. Zbornik Međunarodnog znanstvenog-stručnog skupa, Zagreb, 2006.

Lee J., P. Williams, *Strategic Directions for Culture and Heritage Tourism in British Columbia*, Ministry of Small Business, Tourism and Culture & Tourism British Columbia, November 1999.

McKercher B., H. Du Cros, *Cultural tourism*, Clarendon Press, Oxford, 2002.

*Nara Document on Authenticity*, ICOMOS, <[www.international.icomos.org/naradoc\\_eng.htm](http://www.international.icomos.org/naradoc_eng.htm)> (svibanj 2011.)

Novelli M., *Niche Tourism: Contemporary issues, trends and cases*. Butterworth-Heinemann Ltd, Oxford, 2005.

**Richards G.**, “Od kulturnog do kreativnog turizma: europske perspektive”, *Turizam*, Institut za turizam, Zagreb, 50 (2002), 3, str: 229-236

**Šola T.**, *Marketing u muzejima, ili o vrlini i kako je obznaniti*, Hrvatsko muzejsko društvo, Zagreb, 2001.

*Strateški plan Ministarstva turizma za razdoblje 2011–2013*, Ministarstvo turizma, Zagreb, kolovoz 2010, <<http://www.mint.hr/UserDocsImages/110210-mint-11-13.pdf>> (travanj, 2011.)

*Sustainable Cultural Tourism. Declaration of the International Council of Museums (ICOM) and the World Federation of Friends of Museums (WFFM) for worldwide Sustainable Cultural Tourism*, December 2007, <[http://archives.icom.museum/declaration\\_tourism\\_eng.html](http://archives.icom.museum/declaration_tourism_eng.html)> (svibanj 2011.)

**Telfer D.J., R. Sharpely**, *Tourism and development in the developing world*, Routledge, New York, 2008.

**Tomljenović R. et al.**, *Strategija razvoja kulturnog turizma Vlade RH i Ministarstva turizma: Od turizma i kulture do kulturnog turizma*, Institut za Turizam, Zagreb, 2003, <<http://web.efzg.hr/dok/TUR/Strategija%20Razvoja%20Kulturnog%20Turizma.pdf>> (veljača, 2011.)

**Tomljenović, R.**, *Kulturni turizam: Strategije za postizanje uspjeha*. 6. seminar Arhivi, knjižnice, muzeji: Mogućnost suradnje u okruženju globalne informacijske infrastrukture. Rovinj, 20 – 22. studenog 2002, str. 201 – 209.

**Zeriali S.**, *Istraživanje turističkih posjetitelja. Tržišne niše*, Zagreb, 2-3. prosinca 2009, <<http://hgk.biznet.hr/hgk/fileovi/16921.ppt#309,13>> (ožujak, 2011.)



**MUZEJI I TURIZAM**  
DJELOVANJE MUZEJA  
KAO DIONIKA  
KULTURNOG TURIZMA  
*Priručnik*

**M** MUZEJ  
SUVRREMENE  
UMJETNOSTI  
ZAGREB

Ministarstvo kulture  
Republike Hrvatske

lipanj 2011.

ISBN 978-953-7615-27-7  
9 789537 161527