

# Muzeji kao značajni objekti u turističkoj motivaciji

---

**Butković, Dorotea**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2016**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:396497>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-08-17**



*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Preddiplomski sveučilišni studij Kultura i turizam

**Dorotea Butković**

**MUZEJI KAO ZNAČAJNI OBJEKTI U TURISTIČKOJ MOTIVACIJI**

Završni rad

Pula, 2016.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Preddiplomski sveučilišni studij Kultura i turizam

**Dorotea Butković**

**MUZEJI KAO ZNAČAJNI OBJEKTI U TURISTIČKOJ MOTIVACIJI**

Završni rad

**JMBAG: 0115057729, redovita studentica**

**Studijski smjer: Interdisciplinarni studij kulture i turizma**

**Predmet: Ekonomika turizma**

**Znanstveno područje: Društvene znanosti**

**Znanstveno polje: Interdisciplinarne znanosti – kultura i turizam**

**Mentor: doc. dr. sc. Sanja Blažević Burić**

Pula, rujan 2016.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisana Dorotea Butković, kandidatkinja za prvostupnicu Interdisciplinarnog studija kulture i turizma ovime izjavljujem da je ovaj Završni rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Završnog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Studentica

Dorotea Butković

U Puli, 27. rujna, 2016. godine



IZJAVA  
o korištenju autorskog djela

Ja, Dorotea Butković dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom Muzeji kao značajni objekti u turističkoj motivaciji koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama. Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, 27. rujna, 2016.

Potpis

## Sadržaj

1. UVOD .....	1
2. Definiranje ključnih pojmova .....	2
2.1. Muzeji i muzejska djelatnost .....	2
2.2. Muzejski proizvod ili output .....	3
2.3. Motivi kao pokretač posjetitelja .....	4
3. Ekonomsko okruženje muzeja .....	7
3.1. Turističko tržište .....	7
3.2. Financiranje muzeja .....	9
3.3. Formiranje cijena u muzejima .....	11
4. Muzejski posjetitelj .....	17
4.1. Razlika između turista i posjetitelja .....	17
4.2. Tipovi muzejskog posjetitelja i motivi dolaska .....	17
4.3. Povezanost muzejskog outputa i posjetitelja .....	19
4.4. Trendovi tržišta i utjecaj na turističko vrednovanje muzeja .....	20
5. Novo doba muzejskog poslovanja .....	22
5.1. Prihvatanje novih pravila .....	22
5.2. Definiranje uloge muzeja i prezentacije u turističkoj potražnji .....	22
6. Istraživanje .....	25
6.1. Tijek istraživanja .....	25
6.2. Analiza prikupljenih podataka .....	25
7. ZAKLJUČAK .....	30
Popis literature .....	32
Popis grafikona, tablica i slika .....	34
Sažetak .....	35
Summary .....	36

# 1. UVOD

Često se danas, u doba kada gotovo svaka osoba ima pristup internetu, stječe dojam da odlazak u muzej predstavlja gubitak vremena i novca. Sve su popularniji odlasci u tematske ili adrenalinske parkove, koji predstavljaju insceniranu stvarnost kako bi potakli tzv. „wow-efekt“ kod posjetitelja. Činjenica jest da, zbog spomenutih noviteta u turističkoj ponudi, u muzejskom poslovanju postaje sve teže ostaviti snažan i neponovljiv dojam na posjetitelje. Odabir teme muzeja kao značajnih objekata u turističkoj motivaciji uzrokovan je upravo tim smanjenim interesom za obrazovanjem i kulturom koju muzeji nude. Cilj je stoga, istražiti i dokazati istinitost hipoteze: „Postoji li pozitivna veza između muzejskog poslovanja i turističke motivacije u dijelu posjete muzeja“.

Izuzev uvoda i zaključka, rad je podijeljen na pet tematskih poglavlja. Prvo je posvećeno definiranju osnovnih pojmova vezanih za muzejsku djelatnost, a sljedeće se nadovezuje i dopunjuje na prethodno tako što objašnjava ekonomsko okruženje unutar kojega muzeji posluju i susreću se s posjetiteljima kao predstavnicima turističke potražnje. Treće je poglavlje posvećeno isključivo muzejskim posjetiteljima iz razloga što se želi naglasiti njihova važnost u muzejskom poslovanju i kako bi se na što pregledniji i jasniji način analizirala njihova motivacija dolazaka u muzeje. Četvrto poglavlje donosi pregled muzejskog poslovanja u novom, tehnološkom razdoblju gdje se analiziraju promjene u muzejskom poslovanju i definiranju muzejskog outputa. Posljednje poglavlje predstavlja okosnicu cijelog rada – istraživanje uzročno-posljedične veze između muzeja kao značajnih objekata u turističkoj motivaciji s obzirom na broj posjetitelja i cijene ulaznica.

Metode korištene za izradu ovoga rada jesu redom: kompilacijska, klasifikacijska, metoda analize i sinteze, komparativna i deskriptivna metoda, metoda dokazivanja, metoda indukcije i dedukcije, metoda studija slučaja, statistička i matematička, odnosno ekonometrijska metoda.

## 2. Definiranje ključnih pojmova

Kako bi čitatelja mogli uvesti u tematiku ovog rada, najprije ćemo ukratko objasniti ključne pojmove. Radi preglednosti i lakšeg snalaženja u tekstu, poglavlje je podijeljeno u tri manja potpoglavlja koja, uz primjere iz prakse, objašnjavaju pojmove „muzej“, „muzejska djelatnost“ i muzejski proizvod ili output“.

### 2.1. Muzeji i muzejska djelatnost

Prema definiciji enciklopedije Leksikografskog zavoda Miroslava Krleže, „muzej je ustanova i zgrada gdje se čuvaju, proučavaju i izlažu starine, umjetnine, kulturnopovijesni, etnografski, prirodnoznanstveni i drugi predmeti, i ima znanstvenu i odgojnu funkciju“. Navodi da su se prvi muzeji razvili iz privatnih zbirki i riznica ali da kao javne ustanove muzeji postaju tek od 19. stoljeća.<sup>1</sup>

Sukladno s razvojem muzeja kao javne ustanove, razvija se i muzejska djelatnost kao javna služba. Prema autoru Jadranu Antoloviću „muzejsku djelatnost obavljaju muzeji kao ustanove te muzeji, galerije i zbirke unutar ustanova i drugih pravnih osoba pod uvjetima propisanim Zakonom. Iznimno, muzejsku djelatnost obavljaju i galerije kao ustanove ako imaju muzejsku građu“.<sup>2</sup> Nadalje, muzejska djelatnost obuhvaća „skupljanje, čuvanje i istraživanje civilizacijskih, kulturnih i prirodnih dobara te njihovu stručnu i znanstvenu obradu i sistematizaciju u zbirke, trajno zaštićivanje muzejske građe, muzejske dokumentacije, muzejskih lokaliteta i nalazišta, njihovo neposredno i posredno predočavanje javnosti putem stalnih i povremenih izložaba, te objavljivanje podataka i spoznaja o muzejskoj građi i muzejskoj dokumentaciji putem stručnih, znanstvenih i drugih obavijesnih sredstava“<sup>3</sup>.

Zbog fukcije javne službe, „muzeji, te muzeji, galerije i zbirke unutar ustanova i drugih pravnih osoba, obvezno se povezuju u sustav muzeja Republike Hrvatske radi primjene jedinstvenog stručnog pristupa obavljanju muzejske djelatnosti“, dok „način i mjerila za povezivanje u sustav muzeja Republike Hrvatske propisuje ministar kulture na prijedlog Hrvatskoga muzejskog vijeća“<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Enciklopedija Leksikografskog zavoda Miroslava Krleže, *Muzej*, <http://enciklopedija.lzmk.hr/clanak.aspx?id=26908> (24.06.2016.)

<sup>2</sup> Antolović, Jadran, *Menadžment i kultura*, Hadrian d.o.o., Zagreb, 2009., str. 68.

<sup>3</sup> Ibidem, str. 68-69

<sup>4</sup> Ibidem, str. 69



S obzirom na znanstvenu i odgojnu funkciju muzeja, možemo ga smjestiti u kontekst kulturnog turizma. Pojam je definirao dr. sc. Mauro Dujmović u svojoj istoimenoj knjizi, citirajući autora Smitha koji navodi da je kulturni turizam „pasivno, aktivno i interaktivno uključivanje kulture i zajednice, putem kojeg posjetitelji stječu nova iskustva obrazovne, kreativne i zabavne prirode“<sup>5</sup>. Možemo zaključiti kako se upravo u muzejima i događa ova interakcija kulture (i povijesti) koju muzej nudi u sklopu svojih izložbi, s posjetiteljima koji dolaze iz domaćih ali i stranih krajeva.

## 2.2. Muzejski proizvod ili output

Muzejski proizvod ili output čine resursi kulturne, povijesne, znanstvene i umjetničke materijalne i nematerijalne vrijednosti u muzejima, koje je moguće koristiti. To mogu biti muzejski proizvodi kao npr. suveniri, publikacije, istraživanja ili usluge – primjerice, razgledavanje muzeja pri kojem posjetitelj doživljava jedinstveno iskustvo i doživljaj. Uzevši u obzir da je u literaturi prihvaćen izraz „muzejski output“, u daljnjem će se tekstu radi dosljednosti nastaviti koristiti.

Muzejski output može biti *prijelazni* ili *finalni*, konačni. Autori Johnson i Thomas<sup>6</sup> navode da je razlika u tome što prijelazni output može biti osnova u nekom drugom proizvodnom procesu dok to finalni, kao što i sam naziv govori, ne može biti jer je konačan, spreman za konzumaciju ili korištenje. Primjerice, prijelazni output može biti provizija od izložbi i dokumentacija koja služi kao osnovni izvor podataka za istraživače i znanstvenike. S druge strane, konačan proizvod obično ima dva oblika: znanstveni output i iskustvo posjetitelja. Prema spomenutim autorima, najbrojniji korisnici prvog tipa jesu upravo drugi znanstvenici, dok su korisnici drugog tipa opća javnost koja uživa u doživljaju muzejskog outputa.<sup>7</sup> Sukladno s temom ovog rada, „Muzeji kao značajni objekti u turističkoj motivaciji“, gdje je naglasak upravo na posjetiteljima i njihovoj motivaciji i doživljajima, analizirati će se finalni muzejski output, odnosno iskustvo posjetitelja.

### 2.2.1. Znanstveni proizvod

Prema Johnsonu i Thomasu, važna ekonomska karakteristika ovog outputa je što ima elemente javnog dobra.<sup>8</sup> To znači, da ne postoji suparništvo kada je konzumacija u pitanju, jer kada jedna osoba „konzumira“ rezultate istraživanja, doživljaj koji će taj pojedinac imati na spomenuto istraživanje neće moći spriječiti drugu osobu da to isto istraživanje „konzumira“. Potonje je zapravo direktna posljedica činjenice da će rezultati istraživanja najvjerojatnije biti dostupni široj

---

<sup>5</sup> Smith, 2009, str 23. Prema: Dujmović, Mauro, *Kulturni turizam*, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Pula, 2014., str. 23

<sup>6</sup> Johnson, Peter, Thomas, Barry, *Museums: an economic perspective*, The Athlone Press, 1991., str. 17

<sup>7</sup> Ibidem

<sup>8</sup> Ibidem, str. 18

javnosti, što znači da nitko neće biti isključen iz njihove konzumacije jednom kada budu dostupni. Glavna/ključna razlika između znanstvenog proizvoda i doživljaja posjetitelja jest ta da je znanstveni proizvod opipljivi materijalni proizvod koji se može jasno i objektivno vrednovati (može mu se dati konkretna cijena), dok je doživljaj posjetitelja subjektivan i teško ga je objektivno mjeriti i vrednovati.

### 2.2.2. *Iskustvo/doživljaj posjetitelja*

Iskustvo ili doživljaj posjetitelja je rezultat spoja posjetiteljeva sudjelovanja i muzejske opskrbe uslugama. Valja napomenuti kako na posjetiteljev doživljaj utječu ne samo izložbe i pružena interpretacija, već i veliki broj drugih „ne-muzejskih“ usluga poput sanitarnih čvorova, ugostiteljski objekti, trgovine i sl.. Također, navode Johnson i Thomas<sup>9</sup>, doživljaj nije ograničen samo na vrijeme provedeno u samom muzeju, već se proširuje na iščekivanje i kasnija prisjećanja na posjetu što, u konačnici, produljuje vrijeme tijekom kojeg se uživa u doživljaju. U slučaju da je doživljaj pozitivan, može se pretpostaviti da će posjetitelj biti motiviran da ponovi posjetu.

Broj posjetitelja će također često biti od velikog značenja na prosječan doživljaj. U literaturi se navodi nekoliko čimbenika potkrijepljenih primjerima.<sup>10</sup> Prvi je činjenica da broj posjetitelja može utjecati na opću atmosferu u muzeju – primjerice, previše ljudi će stvoriti gužvu i nelagodu, dok će premali broj posjetitelja uzrokovati osjećaj izoliranosti. Drugi je stupanj gužve ili čekanja, npr. pri kupnji karte i razgledavanju izložbe, na parkirnim mjestima i drugim muzejskim objektima. Treći čimbenik se odnosi na granični prihvatni kapacitet svakog pojedinog dijela izložbe, tj. koliko ljudi može u isto vrijeme pogledati izložbu a da se pri tom kod pojedinca ne naruši kvaliteta doživljaja izložbe. Priroda posjetiteljevog doživljaja je od ključne važnosti za odjel menadžmenta i strateškog planiranja. Kvaliteta doživljaja, zajedno sa svim svojim determinantama, može utjecati na potražnju, a ukoliko je ona nezadovoljavajuća ili loša, može doći do pada potražnje i naposljetku pada profita.

### 2.3. **Motivi kao pokretač posjetitelja**

Da bi razumjeli ulogu turističke motivacije u kontekstu posjete muzejima i na ispravan je način kasnije povezali sa istim, potrebno je u kratkim crtama objasniti pojmove „potreba“, „motiv“ i „motivacija“. Slijedi kratka definicija svakog pojma potkrijepljena hipotetskim teorijskim primjerom u okviru kulturnog turizma i psihologije.

---

<sup>9</sup> Johnson, P., Thomas, B., op. cit. str.19.

<sup>10</sup> Ibidem

### 2.3.1. *Potreba, motivacija i motiv*

Prema dr. sc. Tanji Kesić „*potreba* je izvor motiva“ i definira se „kao nedostatak nečega u organizmu ili čovjekovoj psihi“<sup>11</sup>. Iz ove definicije možemo zaključiti da postoje dvije vrste potreba: biološke i osobno-društvene potrebe. Biološke su one primarne potrebe za rastom, razvojem i reprodukcijom i, u kontekstu kulturnog turizma, zanemarive. Osobno-društvene ili psihološke se tiču samog pojedinca i njegovog unutarnjeg doživljavanja sebe. To je, npr., samoostvarenje u smislu stjecanja novog znanja o kulturi i kulturnim običajima zemlje prilikom posjete muzeja u zemlji u koju turist putuje. Osobno-društvene potrebe, posebice samoostvarenje, su izrazito važne u kulturnom turizmu jer, da bi ih ostvario, pojedinac najprije treba imati motiv i motivaciju. Motiv autorica Kesić definira kao „unutarnji čimbenik koji pokreće na aktivnost, koji je usmjeravaju i njome upravljaju“<sup>12</sup>. U ovom slučaju može se povezati primjer ljudske znatiželje koja predstavlja motiv nekog turista da posjeti Arheološki muzej Istre. Nakon što osvijesti postojanje motiva, turist prelazi u stanje motivacije, a to je „stanje organizma u kojemu je ljudska energija pokrenuta i usmjerena prema stanju stvari, a najčešće prema nekom eksternom cilju“<sup>13</sup>. Dakle, posjetitelj sada počinje planirati i istraživati svoje putovanje kako bi, npr. prisustvovao svečanom otvorenju obnovljenog Arheološkog muzeja Istre u Puli.

### 2.3.2. *Vrste motiva*

Međutim, kako su svi ljudi različiti, tako su i njihovi motivi koji ih „gone“ na posjete muzejima. Prema suvremenoj klasifikaciji, postoje društveni i nedruštveni motivi, funkcionalni, simbolički i hedonistički motivi koji su proizašli iz spomenutih socio-društvenih potreba, a predstavljaju okidače motivacije.

#### a) *Društveni i nedruštveni motivi:*

Kao što i sam naziv kaže, društveni su motivi oni usmjereni prema okolini, ljudima kojima smo okruženi. Ovaj oblik ostvarivanja potreba zahtijeva interakciju jedne osobe sa grupom drugih pojedinaca. U ovom slučaju se može navesti primjer posjete glasovitom Metropolitan muzeju nakon što je to većina naših prijatelja učinila, a mi ne želimo biti „izostavljeni“ iz društva i doživljaja.

Nedruštveni motivi se tiču samog pojedinca i njegovog osobnog angažmana u ostvarenju vlastitih potreba. Dakle, nije potrebno sudjelovanje ni odobrenje drugih osoba kako bi se postigao cilj. Primjer nedruštvenog motiva je samoinicijativna posjeta Povijesnom i pomorskom muzeju Istre u

---

<sup>11</sup> Kesić, Tanja, *Ponašanje potrošača: Motivi i motivacija*, Adeco, Zagreb, str. 105.

<sup>12</sup> Ibidem

<sup>13</sup> Ibidem

svrhu stjecanja znanja o, npr. Baron Gautschu - prvom stradalom brodu u Jadranskom moru za vrijeme Prvog svjetskog rata.

b) *Funkcionalni, simbolički i hedonistički motivi:*

Funkcionalni motiv bi, prema prilagođenoj definiciji<sup>14</sup>, bio umjetno konstruirana stvarnost u svrhu zadovoljenja potreba čovjeka. Kao primjer se može navesti organizirana posjeta pulskom Povijesnom i pomorskom muzeju i obilazak pulskih utvrda u svrhu obrazovanja studenata vojne akademije.

Simbolički motivi su definirani kao oni koji spadaju u motive postignuća, pozicija, uloga, članstva, itd. . Npr. posjeta pulske Arene ili rimskog Koloseuma i sličnih antičkih mjesta i objekata, u svrhu stjecanja uloge „vrsnog“ poznavatelja antičke povijesti i kulture u društvu.

Hedonistički motivi se tiču zadovoljavanja vlastitih čula. Kao primjer za hedonistički motiv može se navesti uživanje u kazališnoj predstavi u Istarskom narodnom kazalištu ili izvedbi opere u Milanskoj opernoj kući Teatro alla Scala.

---

<sup>14</sup> Hrvatski leksikon, *funkcionalnost*, <http://www.hrleksikon.info/definicija/funkcionalnost.html> , (26.07.2016.)

### 3. Ekonomsko okruŕje muzeja

Nakon objašnjenja muzejske djelatnosti i muzejskog proizvoda kao centralnog dijela te djelatnosti, red je predstaviti ekonomsko okruŕje u kojem se odvija poslovanje muzeja. Ono se sastoji od turističkog trŕišta, resursa potrebnih da se muzeji uključe u ekonomski ciklus na trŕištu i, konačno, posjetitelja kao ključnog elementa potražnje za muzejskim outputom. Cilj je ovog poglavlja povezati i uključiti muzejskog posjetitelja u kontekst poslovanja, odnosno djelovanja muzeja kako bi se učinkovitije izvršila analiza hipoteze.

#### 3.1. Turističko trŕište

Turističko se trŕište definira kao „skup odnosa ponude i potražnje u području usluga i dobara što sluŕe za podmirenje turističkih potreba na određenom prostoru“<sup>15</sup>, u ovom slučaju u muzeju. Prema autorima udŕbenika „Turizam – ekonomske osnove i organizacijski sustav“, obilježja turističkog trŕišta jesu redom: dislociranost ponude od potražnje, neodvojivost proizvoda i usluga od prostora na kojem se „proizvode“, integriranost turističkog proizvoda kojeg turist prilikom konzumacije doŕivljava kao jedinstveno turističko iskustvo i turist kao sastavni i proaktivni dio „proizvodnje“ turističkog proizvoda. Analiziramo li navedena obilježja, primijetit ćemo da ne odgovaraju u potpunosti kontekstu ovog rada. U kontekstu muzeja nije uvijek pravilo da je muzejski output neodvojiv od mjesta „proizvodnje“, što dokazuju brojne virtualne izloŕbe raznih muzeja kao što su MoMa, Freer Gallery of Art u Smithsonianu i Rijiks-muzeja u sklopu „Google Art“ projekta<sup>16</sup>. Također, pojam *turist* treba interpretirati kao *posjetitelji muzeja*, koji ne moraju nuŕno biti turisti, već moŕe biti i domicilno stanovništvo, a *turistički proizvod* valja zamijeniti pojmom *muzejski output*.

Kao i bilo koje ekonomsko trŕište, i turističko je trŕište sastavljeno od dva pola – ponude (receptivno turističko trŕište) i potražnje (emitivno turističko trŕište). U daljnjem tekstu slijedi kratko objašnjenje pojmova, čimbenika koji utječu na djelovanje ponude i potražnje na trŕište i karakteristična obilježja.

---

<sup>15</sup> Čavlek, Nevenka, et al, *Turizam – Ekonomske osnove i organizacijski sustav: Turističko trŕište – potražnja, ponuda i trendovi*, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str 52.

<sup>16</sup> Google Art Project, [https://moma.org/explore/inside\\_out/inside\\_out/wp-content/uploads/2011/03/GoogleArtProject.jpg](https://moma.org/explore/inside_out/inside_out/wp-content/uploads/2011/03/GoogleArtProject.jpg), (12.08.2016.)

### 3.1.1. Turistička potražnja

Turistička potražnja je „ukupan broj osoba koji sudjeluje u turističkim kretanjima ili se želi uključiti u turistička kretanja da bi se koristile različitim turističkim uslugama u mjestima izvan svoje uobičajene sredine u kojoj žive i/ili rade“<sup>17</sup>. To su, dakle, svi posjetitelji koji dolaze u muzej - turisti koji nemaju boravište ili prebivalište u mjestu/državi gdje je muzej kojeg posjećuju, ali i domicilno stanovništvo tog mjesta/države.

Prema Freyerovoj shemi razlikujemo sljedeće čimbenike koji utječu na turističku potražnju: osobe (svojim nagonom za putovanjem, osnovnom potrebom, znatiželjom, porivom za istraživanjem, potrebom za kontaktom i druženjem, odmor i oporavak, posao), država (legislativa, devizni, carinski i drugi propisi, politički odnosi), ponuđači (usluga, proizvod, cijena, kanal prodaje, oglašavanje), gospodarstvo (ukupan razvoj, uvjeti trgovanja, ostvarivanje prihoda, cijene i tečajevi i sl.), okolina (klima, krajolik, ekologija, urbanizacija i sl.), društvo (vrijednosti i norme, društveno uređenje, socijalna struktura, mobilnost i dr.).<sup>18</sup>

Osnovna obilježja turističke potražnje jesu: dislociranost potražnje od ponude, heterogenost, dinamičnost, sezonski karakter i elastičnost. Važno je istaknuti da je turistička potražnja „visokoelastična ekonomska kategorija“<sup>19</sup> jer označava „dinamičan odnos između potražnje i drugih zavisnih pojava, u kojem se potražnja mijenja brže, jednako ili sporije nego što nastupaju promjene u drugoj pojavi“<sup>20</sup>. To bi značilo da se potražnja, odnosno potrebe i želje posjetitelja mijenjaju brže, jednako brzo ili pak sporije u odnosu na promjene u njihovoj okolini kao što su primjerice politika, tehnološki ili modni trendovi, trendovi putovanja i sl. Razlikujemo primarnu i sekundarnu elastičnost turističke potražnje. Prva se odnosi na „osjetljivost turističke potražnje na promjene u ekonomskim kategorijama o kojima ovisi turistička potražnja (promjene u visini dohotka i/ili promjene u visini cijena usluga)“, dok se sekundarna elastičnost odnosi na promjene turističke potražnje uvjetovane promjenama u strukturi turističke ponude. U kontekstu poslovanja muzeja se to odnosi na način na koji kulturni turisti reagiraju na promjene ukupnoj ponudi muzeja i na promjene u njihovom osobnom dohotku.

---

<sup>17</sup> Cooper, Chris, et al., *Tourism – Principles and practice*, Longman, Harlow, 1998., str. 24.

<sup>18</sup> Čavlek, N., et al., op. cit., str. 55

<sup>19</sup> Ibidem, str. 57.

<sup>20</sup> Vukonić, Boris, Čavlek, Nevenka, ur., *Rječnik turizma*, Masmedia, Zagreb, 2001., str. 86

### 3.1.2. Turistička ponuda

Turistička ponuda je, prema autorima Vukonić i Čavlek, „dio tržišta koji se pojavljuje kao ponuđač robe i usluga, odnosno kao ona količina roba i usluga koja se nudi po određenim cijenama radi zadovoljenja turističkih potreba“<sup>21</sup>. Kada je u pitanju kulturno turističko tržište, to bi bili muzeji zajedno sa njihovom ponudom koja uključuje izložbe, događanja i prateće usluge koje isti nude.

Čimbenici koji utječu na turističku ponudu jesu redom: gospodarski subjekti/poduzetnici, država, potražnja (motivi, moda, veličina međunarodne turističke potražnje), gospodarstvo (dostignut stupanj gospodarskog razvoja, radna mjesta i uvjeti proizvodnje, prijevozni troškovi, infrastruktura itd.), okolina (klima, krajolik, geografski položaj, flora i fauna), društvo (slobodno vrijeme, kulturno-povijesna ponuda, socijalna struktura i sl.)<sup>22</sup>.

Komponente turističke ponude uključuju atrakcije (prirodne i antropogene), ugostiteljstvo (smještajni objekti, prehrambeni objekti i ostale prateće usluge), prijevoz (zračni, cestovni, željeznički, brodski), turističko posredništvo (turoperator i turističke agencije), organizacije turizma (turističke zajednice na svim razinama) i trgovine. Muzeji kao tvorevine ljudskog fizičkog, kreativnog i znanstvenog rada, sukladno definiciji s početka poglavlja, spadaju u antropogene atrakcije.

Osnovna obilježja turističke ponude: heterogenost, neelastičnost (ponuda u receptivnoj destinaciji je uvijek fiksna zbog nepromjenjivosti postojećih atrakcija – može se mijenjati jedino prezentacija i cijena ponude s obzirom na promjene i napredak u tehnologiji i fluktuacije tečaja na nacionalnoj i globalnoj razini), statičnost, sezonski karakter i diverzificiranost (različiti ljudi imaju različite potrebe i afinitete). Kada je riječ o muzejskom poslovanju i ponudi, tada direktori i ostali stručnjaci trebaju uzeti u obzir promjene želja i potreba kulturnih turista koji već posjećuju ili će tek posjetiti njihove muzeje.

### 3.2. Financiranje muzeja

Muzejska je djelatnost javna djelatnost, što proizlazi iz definicije muzeja. To bi značilo da se muzeji u Republici Hrvatskoj financiraju pretežito iz državnog proračuna, zatim naplaćivanjem ulaznica i organiziranjem raznih manifestacija i događaja u prostorima muzeja. Naravno, resursi se mogu dijelom ishoditi putem javno-privatnih partnerstava te financiranjem muzejske djelatnosti

---

<sup>21</sup> Čavlek, N., Vukonić, B., ur., op. cit., str. 391.

<sup>22</sup> Čavlek, N. et al., 2011, str. 62. Prema: Freyer, Walter, *Tourismus – Einführung in die Fremdenverkehrs Ökonomie*, Oldenburg Verlag, München, Wien, 1998., str. 103

iz privatnih izvora putem subvencija ili donacija. S obzirom na manjak podataka i netransparentnost po pitanju javnog financiranja iz državnog proračuna prilikom istraživanja literature i materijala za ovaj rad, autorica se odlučila detaljnije osvrnuti na financiranje putem naplaćivanja ulaznica.

Literatura iz 1989. godine navodi kako se u tom razdoblju vodila intenzivna rasprava o tome bi li se trebalo naplaćivati ulaz u muzeje. Prema autoru Johnsonu i Thomasu<sup>23</sup>, postoje dvije razine na kojima se može raspravljati o utjecajima formiranja cijene na alokaciju resursa. Prva se odnosi na pitanje o tome da li uvođenje plaćanja ulaznice povećava ili smanjuje resurse dostupne muzejima, a druga pak raspravlja o tome kakav utjecaj ima formiranje cijena na društvenu korisnost. Naplaćivanje ulaznice, odnosno cijena same ulaznice u kontekstu ovog rada može se smatrati kao push ili pull faktor koji igra iznimno važnu ulogu u motivaciji posjetitelja na dolazak u muzej. Također, neki autori<sup>24</sup>, što će kasnije u tekstu biti detaljnije objašnjeno, povezuju cijenu ulaznice sa kvalitetom muzeja. Odnosno, smatraju da je cijena odraz kvalitete muzeja i njegove ponude.

### 3.2.1. Utjecaj cijene na muzejske resurse

Prema istaknutom ekonomskom autoru Philipu Kotleru, cijena je „količina novca naplaćena za neko dobro ili uslugu“<sup>25</sup> i predstavlja „jedini faktor u marketinškom miksu koji stvara prihod, dok ostali (proizvod, mjesto i promocija) stvaraju troškove“<sup>26</sup>.

Autori Johnson i Thomas<sup>27</sup> tvrde da će, u nedostatku promjena u drugim izvorima prihoda, uvođenje naplaćivanja ulaznice podići razinu prihoda, i to za količinu podignutog prihoda minus troškovi izložbe, i tako povećati mogućnost muzeja da priskrbe više resursa. Pogledamo li Sliku 1, vidimo da pravac AV2 predstavlja odnos između cijene ulaznice i broja posjetitelja, uz pretpostavku da su svi ostali faktori konstantni. Na poziciju i oblik ovog pravca utječu čimbenici poput ukusa posjetitelja, količine njihovih prihoda te dostupnost i cijene supstituta. Pravac je linearan i „pada“ s lijeva na desno zato što se broj posjetitelja povećava proporcionalno sa padom

---

<sup>23</sup> Johnson, P., Thomas, B., op. cit., str. 25.-26.

<sup>24</sup> Ibidem

<sup>25</sup> Rentschler, R., et al., *Museum pricing: challenges to theory development and practice*, International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, Vol. 12, p. 164. Prema: Kotler Phillip, et al., *Marketing for Tourism and Hospitality*, Prentice Hall, New Jersey, 2003

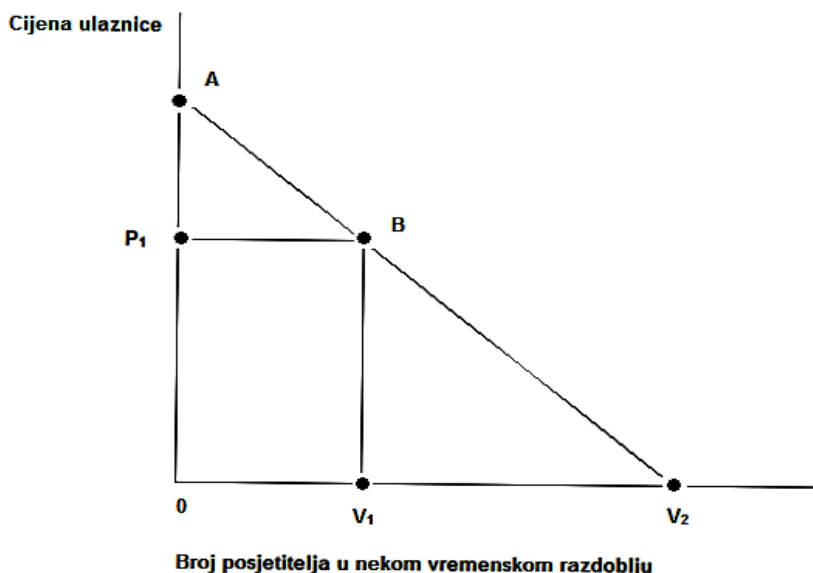
<sup>26</sup> Rentschler, R., et al., 2007, str. 165. Prema: Gabor, Andre, *Pricing: Concepts and methods for effective marketing*, Gower, Aldershot, 1977.; *Pricing: Principals and practices*, Heinmann Educational Books, London, 1977

<sup>27</sup> Johnson, P., Thomas, B., op. cit., str. 25.-26.



cijena ulaznice. Što bi značilo da bi u jednom trenutku, zbog vrlo niske cijene ulaznice, broj posjetitelja mogao premašiti prihvatne kapacitete muzeja i narušiti kvalitetu doživljaja posjetitelja, što bi u konačnici rezultiralo gubitkom motivacije posjetitelja za dolaskom i gubitkom prihoda za muzej. Ako bi došlo do promjene cijene ulaznice, to bi rezultiralo pomicanjem duž krivulje potražnje, npr. ako bi cijena iznosila  $P_2$  (više od  $P_1$ ) došlo bi do promjene u količini potražnje za muzejskim outputom, odnosno broj posjetitelja bi se smanjio i tako utjecao na količinu prihoda muzeja.

**Slika 1** Krivulja potražnje – odnos broja posjetitelja i cijene ulaznice



Izvor: Samostalna izrada studentice prema: Johnson, P., Thomas, B. (1991): *Museums: an economic perspective*, The Athlone Press, London, str. 26

Međutim, ako se promatra dugoročno, kada se tržište potražnje oporavi od šoka uzrokovanog podizanjem cijena, broj posjetitelja će se stabilizirati i prihodi će se stoga povećati ako cijene ostanu konstantne.

### 3.3. Formiranje cijena u muzejima

Prema Trotteru<sup>28</sup>, menadžment muzeja, u okviru nove muzeologije, sada raspravlja o tome zašto muzeji više pažnje posvećuju objašnjavanju svoje uloge kao muzeja kroz jasnije definiranje svoje vizije, misije i ciljeva, a manje se posvećuju predstavljanju svojih konkretnih zadataka kao što su

<sup>28</sup> Trotter, R., *The changing face and function of museums*, Media International Australia, Vol. 89, str. 47.-61., 1998

prikupljanje, dokumentacija i restauracija artefakata. Zadatak direktora i kustosa muzeja, kao ključnih dijelova u procesu upravljanja muzejem, je „njihova sposobnost pronaći izvore financiranja i povećati prihode koji proizlaze iz muzejskih aktivnosti“<sup>29</sup>. Nažalost, Yorke i Jones<sup>30</sup> navode da su neki kuratori i direktori prilično neodlučni kada treba marketinški predstaviti svoj muzej. Razlog tome je što se boje da će njihovi postupci, ukoliko su uspješni, privući veći interes publike, što bi u konačnici moglo ugroziti konzervaciju zbirke i kolekcija.

Njihova je bojazan djelomično točna iz razloga što se danas muzeji suočavaju sa ogromnom konkurencijom na turističkom tržištu. Sve je veći broj popularnih tematskih i vodenih zabavnih parkova, a uprizorenja lokalne tradicije i običaja ima sve veći broj receptivnih turističkih destinacija (kao primjer dovoljno je navesti Istru i brojne manifestacije poput „Dana antike“ u Puli, „Giostre“ u Poreču i tradicionalnih ribarskih večeri diljem cijele zapadne obale Istre). S druge strane, uspješnim marketingom privukli bi više posjetitelja, što bi, ukoliko se naplaćuje ulaz, zapravo pomoglo u očuvanju i restauraciji zbirke. Jedini problem koji se nameće jest potreba za dobrom organizacijom i kontrolom posjetitelja unutar samog muzeja, što je, naravno, zadaća upraviteljskih tijela i menadžmenta.

Potaknuti promjenama, željom za opstankom, i aktualnim trendom istraživanja zadovoljstva posjetitelja, muzeji su ipak prihvatili marketinški koncept. Naravno, na tržištu prepunom konkurencije i sklonom promjenama i prilagodbama potražnji, važno je razviti marketinšku strategiju u skladu sa tzv. 4P: proizvodnja, mjesto, promidžba i cijena (production, place, promotion, price).<sup>31</sup>. Upravo je cijena „jedan od najvažnijih problema s kojim se suočavaju marketinški menadžeri“<sup>32</sup> i „povezana je sa prihodom, nabavom i potražnjom, te je prepoznata po svojoj središnjoj ulozi u mikro- i makroekonomskom sustavu“<sup>33</sup>. Valja spomenuti kako muzeji svoje prihode ostvaruju iz privatnih i javnih izvora. Autori dalje navode da su neki muzeji razvili snažne kanale prihoda putem promidžbe i da je povećanje prihoda putem naplaćivanja ulaznica uvijek bila manje korištena opcija. Jedan od mogućih razloga je i problem definiranja vrijednosti usluge, odnosno outputa koji muzej pruža.

---

<sup>29</sup> Rentschler, R., et al., op. cit., str. 164

<sup>30</sup> Yorke, D.A., Jones, R.R., *Marketing and museums*, European Journal of Marketing, Vol. 18., str. 90.-99. 1984

<sup>31</sup> Rentschler, R., et al., op. cit., str. 164

<sup>32</sup> Rentschler, R., et al., 2007, str. 164. Prema: Wright, M., Lees, G., *Item order effects in Juster scale pricing research*, Australasian Journal of Market Research, Vol.11., Br. 1, 2003., str. 11.-15

<sup>33</sup> Rentschler, Ruth, et al., op. cit., str. 164

Problem predstavlja i nedovoljno informacija o strategijama formiranja cijene u muzejima, ali i nedovoljan interes istraživača iz polja umjetnosti ali i polja marketinga. To dokazuje i tvrdnja dvaju autora što smatraju da je stav muzejskih kuratora o javnosti lošiji nego što bi zapravo javnost očekivala. Naglašavaju da postoji konflikt između poticanja potražnje i očuvanja objekata unutar službe muzeja.<sup>34</sup>

### 3.3.1. *Strategije formiranja cijena*

Istraživanje Rentschler et al.<sup>35</sup> je ipak dokazalo da postoji nekoliko strategija formiranja cijene koje predlažu marketinški stručnjaci a primjenjuju se univerzalno, u svim poljima ekonomije, pa tako i turizmu i muzejskom poslovanju.

- 1) Strategija probiranja (eng. Skimming Strategy) se odnosi na činjenicu da će kupci koji cijene prestiž i ekskluzivnost biti spremni platiti više jer znaju da nitko drugi ne može kupiti taj proizvod. U ovoj je strategiji cijena proizvoda viša od realne cijene vrijednosti proizvoda, a namijenjena je upravo za visoko brendirane proizvode.
- 2) Strategija probijanja cijenama (eng. Penetration Pricing) podrazumijeva suprotno od prethodne: cijena se postavlja puno niže od realne cijene vrijednosti kako bi privukla što više kupaca. Kao primjer se u literaturi navode veliki supermarketi.
- 3) Neutralno određivanje cijena (eng. Neutral Pricing) je strategija koja se najčešće upotrebljava kada tržišni uvjeti ne mogu podržati neku od drugih strategija i pokušava neutralizirati ulogu formiranja cijena kao marketinškog alata u korist drugih alata.
- 4) Cjenovna segmentacija (eng. Price Segmentation) se odnosi na suvremene industrije i organizacije koje istovremeno koriste nekoliko strategija.
- 5) Formiranje cijena na temelju dohotka (eng. Yield-based Pricing) se povezuje sa zračnim kompanijama, gdje se cijene formiraju s obzirom na potražnju. Ključno obilježje ove strategije jest da se cijene stalno mijenjaju, upravo s obzirom na potražnju.

Međutim, detaljnije istraživanje literature koja se bavi formiranjem cijena u muzejima koje su proveli autori pokazalo je da postoje *četiri strategije formiranja cijena specifično primjenjive na muzejsko poslovanje* (Sl. 2):

- 1) „Strategija cjenovnog pristupa“ (eng. Access Pricing Strategy) – Muzeolozi koji se zalažu za ovu strategiju smatraju da „naplaćivanje ulaska utječe na posjete, na određene

---

<sup>34</sup> Yorke, D.A., Jones, R.R., op. cit., str. 90.-99. 1984

<sup>35</sup> Rentschler, R., et. al., op. cit., str. 167

segmente društva i u konačnici utječe na ukupnu posjećenost<sup>36</sup>. Problem kod ove strategije jest je li podizanje prihoda uopće dio ciljeva muzeja. Također, među nekim grupama posjetitelja može se postaviti pitanje kvalitete muzeja koji ne naplaćuju ili naplaćuju malu svotu za ulaz. Ova strategija može stoga uključivati primjenu „strategije penetracije“ kako bi se privukao veliki broj posjetitelja.

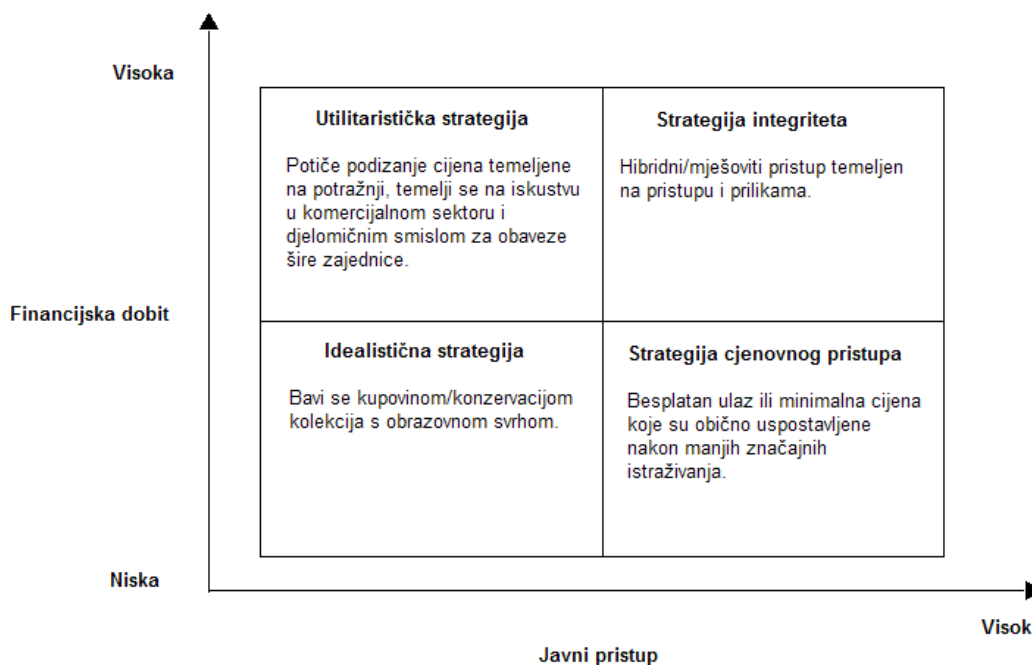
- 2) „Strategija integriteta“ (eng. Integrity Strategy) – Ova strategija se temelji na mišljenju stručnjaka kako cijene ulaznica mogu utjecati na specifične grupe posjetitelja, kao što su djeca, studenti i umirovljenici. Prema tome, stvara se potreba za segmentiranjem muzejskog tržišta s obzirom na cijenu koja je prilagođena upravo tim specifičnim grupama. Autori članka navode nekoliko strategija segmentacije koju su pronašli istražujući literaturu o formiranju cijena. To su redom: segmentiranje prema mjestu ili sredstvima kupnje, prema vremenu kupnje ili posjeta, prema količini kupljenih ulaznica ili popustu s obzirom na broj posjeta, ili pak segmentiranje prema kombinaciji kupljenih proizvoda (npr. uz plaćenu ulaznicu posjetitelj dobiva i sekundarnu uslugu poput parkirnog mjesta, šalicu kave i sl.).
- 3) „Utilitaristička strategija“ (eng. Utilitarian Strategy) – Utilitarističku strategiju najčešće podržavaju ekonomisti koji smatraju da naplaćivanje ulaznica kao posljedicu ima povećani prihod. Njihov je argument taj da primjena naplate ulaznica ima mali negativni utjecaj na posjete muzejima. Nadalje, smatraju kako cijena nije primarni faktor pri odlučivanju o posjeti nekog muzeja, već da ima nezamjetnu ulogu. Potkrepljujući tvrdnju, autori citiraju Gombaulta<sup>37</sup> čiji argument kaže da uklanjanje naplate ulaznica u kratkom roku utječe samo na povećanje u posjeta. Jedna od mogućnosti u okviru ove strategije je korištenje tzv. „skimming“ strategije gdje su cijene povećane s ciljem predstavljanja veće kvalitete i sa svrhom optimiziranja povrata troškova.
- 4) „Idealistična strategija“ (eng. Idealist Strategy) – Ovu strategiju obično podržavaju kuratori muzeja jer ona u manjoj mjeri uzima u obzir financijsku dobit i javni pristup, već se koncentrira na brigu oko objekata, intelektualnog naslijeđa i društvene tradicije. Strategija izražava upravo ono što bi muzej kao takav trebao predstavljati: očuvanje vrijednosti koje su gajile prethodne generacije tako da bi sadašnje i buduće generacije mogle naslijediti artefakte svojih predaka.

---

<sup>36</sup> Ibidem

<sup>37</sup> Renstchler, R., et. al., op. cit., str. 168

**Slika 2** Grafički prikaz strategija formiranja cijena u muzejima



Izvor: Rentschler, R., et. Al (2007): Museum pricing: challenges to theory development and practice, International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, Vol. 12, p. 167

Za razliku od materijalnih proizvoda, postoji jako malo informacija koje bi pomogle potrošačima, odnosno posjetiteljima muzeja u procjeni kvalitete usluge koju muzej pruža. Stoga cijena ulaznice u muzej predstavlja važnu ulogu u poslovanju muzeja kao indikator kvalitete.<sup>38</sup>

Tri su argumenta u znanstvenim krugovima koji opravdavaju naplaćivanje visokih cijena u muzejima. Prvi argument naglašava da su muzeji stvoreni za „elitu“, drugi govori kako je „nepostojanje cijene zapravo cijena“<sup>39</sup> i posljednji, koji tvrdi da naplaćivanje visokih cijena daje vrijednost muzejskom proizvodu. Još su autori Gabor i Granger 1966.<sup>40</sup> godine iznijeli svoje mišljenje o tome kako „cijena ipak služi kao indikator kvalitete... i da prepoznavanje tog fenomena

<sup>38</sup> Rentschler, R., et. al., op. cit., str. 165. Prema: Bebeko, C.P., *Service intangibility and its impact on consumer expectations of service quality*, Journal of Cultural Economics, Vol. 22, Br. 2-3, str. 167.-177., 2000

<sup>39</sup> Ibidem, str. 168. Prema: Bourgeon-Renault, D., et al., *Measuring museum performance*, International Journal of Arts Management, Vol. 6., Br., 1, str. 30.-39., 2003

<sup>40</sup> Ibidem. Prema: Gabor A, Granger CWJ. 1966, *Price as an indicator of quality:report on an inquiry*.Economica, vol. 33, str. 43.–70.

može dovesti do boljeg razumijevanja potrošača“. Valja naglasiti kako je ovu tvrdnju podržalo više autora tijekom tri desetljeća.

Prema Moore-u, strategija formiranja cijena treba biti razvijena uzimajući u obzir strukturu tržišta. S druge strane, Rowley smatra da prilikom razvijanja strategije treba uzeti u obzir stupanj razvoja u kojem se proizvod nalazi. Istraživanje je pokazalo da su oba autora u krivu.<sup>41</sup>

### 3.3.2. *Ključni faktori u formiranju cijena*

Prilikom formiranja cijene, marketinški stručnjaci u području umjetnosti i kulture danas uzimaju u obzir sljedeća tri faktora<sup>42</sup> i prema njima odlučuju koju će cjenovnu strategiju primijeniti na tržištu:

- 1) organizacijski troškovi, npr. troškovi organizacije izložbe u muzeju koji podrazumijevaju printanje informativnog materijala, promidžbu otvaranja izložbe u medijima, troškovi dostave izložbenih artefakata i njihovog osiguranja, dnevnica kustosa koji će predstavljati izložbu posjetiteljima.
- 2) troškovi prema posjetitelju s obzirom na doživljenu/percipiranu vrijednost, kao što je kvaliteta ukupne ponude unutar muzeja ali i čistoća, preglednost izloženih objekata, jasne oznake za snalaženje u prostoru, ugostiteljska ponuda, dostupnost sanitarnih čvorova i sl..
- 3) ciljevi formiranja cijena temeljeni na socijalnim i obrazovnim misijama. Povijesni muzeji, primjerice, mogu biti orijentirani na obrazovne misije u kojima nastoje pristupačnim cijenama privući učenike i studente da u sklopu praktične nastave iz povijesti posjete muzej i „iz prve ruke“ nauče gradivo. S druge strane, muzeji mogu iskoristiti prihode od prodaje ulaznica za neku socijalnu misiju gdje bi taj prihod donirali u fond ili stipendiju za obrazovanje kustosa nižeg imovinskog statusa.

Nažalost, konkretan primjer iznosa gore navedenih troškova za muzeje u Republici Hrvatskoj nije moguće pronaći na službenim stranicama muzeja niti u arhivima Muzejskog dokumentacijskog centra.

---

<sup>41</sup> Renstchler, R., et. al., op. cit., str. 166.

<sup>42</sup> Ibidem

## 4. Muzejski posjetitelj

Posjetitelje muzeja smatramo ključnim elementom u muzejskoj turističkoj potražnji, stoga im je posvećeno zasebno poglavlje kako bi se mogla izvršiti što kvalitetnija analiza njihove povezanosti i utjecaja s muzejima i muzejskim poslovanjem.

### 4.1. Razlika između turista i posjetitelja

Turist, prema definiciji Svjetske turističke organizacije „je osoba koja putuje izvan svoje sredine kraće od 12 mjeseci i čija glavna svrha putovanja nije vezana za obavljanje neke lukrativne djelatnosti u mjestu koje posjećuje“<sup>43</sup>. Turist je stoga najprije putnik uključen u statistiku, odnosno posjetitelj, koji se dalje dijeli na tri tipa turista: stranac, rezident-stranac ili pak član raznih posada (nerezident).<sup>44</sup>

Spomenuta tri tipa turista mogu istovremeno biti i kulturni turist. Kulturni turist je osoba koje putuje izvan svojeg prebivališta na razdoblje kraće od 12 mjeseci i čija je svrha vezana za znanstvene, odgojne i/ili obrazovne i zabavne motive. Međutim, metoda dedukcije nam dopušta još veću preciznost i nameće pojam „muzejski posjetitelj“. Taj pojam jasno izražava i opisuje osobe koje posjećuju muzeje, a istovremeno obuhvaća turiste (u ovom kontekstu strance) i lokalno/domicilno stanovništvo.

### 4.2. Tipovi muzejskog posjetitelja i motivi dolaska

Muzejski posjetitelj je definiran kao kupac koji plaća ili ne plaća posjetu muzeju i dolazi razgledati izložbe, bilo trajno ili privremeno.<sup>45</sup> Prema Wilsonu, muzejski je posjetitelj mnogo složeniji pojam. Razlog tomu je to što, sa stajališta muzeja, „ljudi posjećuju instituciju zbog različitih razloga kako bi koristili široku paletu usluga, neki povodom svog posla a neki kao slobodnu aktivnost ili dokolicu“<sup>46</sup>. Spomenuti autor navodi sljedeću listu<sup>47</sup> tipova posjetitelja:

*Poduzetnici/volonteri* – Ljudi koji, osim plaćenog osoblja, posjećuju i rade u muzeju.

*Potraživači (enquirers)* – Oni koji planirano ili slučajno posjete muzej kako bi upitali specifično pitanje.

---

<sup>43</sup> Čavlek, N., et al., op. cit., str. 26.

<sup>44</sup> Ibidem, str 26.-27.

<sup>45</sup> Wilson, G., *Planning for visitors*, The Athlone Press, London, 1991., str. 102.

<sup>46</sup> Ibidem

<sup>47</sup> Ibidem, str. 102.-104.

*Vlasnici objekata* – Oni koji posjeduju objekt u vezi kojega žele mišljenje.

*Istraživači* – Oni koji su, bilo u sklopu posla ili vlastitog interesa, u okviru slobodne aktivnosti/dokolice, uključeni u projekt koji ih dovodi u muzej više od jednog puta. Ova grupa može biti podijeljena u najmanje tri kategorije ovisno o tome koji dio muzeja žele vidjeti: objekti, fotografije, arhivi. (Naravno, mnogi od njih će htjeti istražiti više od jedne kategorije, a drugi će možda htjeti ući u raspravu sa zaposlenicima konzervatorima ili znanstvenicima koji nemaju izravnu odgovornost za pristup kolekciji).

*Studenti* – Oni koji posjećuju muzej kao dio svog redovnog ili izvanrednog studija. Ovdje postoji mnogo načina na koji se može izvršiti podkategorizacija, ali autor navodi one koje koriste u „Royal Armouries“: prema tipu studenta (prvi-osnovna škola, drugi-srednja škola, tercijarni – visokoškolsko obrazovanje, odrasla osoba) i prema vrsti posjete (galerija bez vodstva, galerija uz vodstvo, galerija i edukacijski centar, edukacijski centar).

*Učitelji* – Oni koji su uključeni u obrazovanje drugih, bilo da prate svoje studente na istraživačkom posjetu ili traže pomoć za nastavnički program.

*Korisnici galerije* – Oni koji su došli vidjeti objekte na izložbi u muzejskoj galeriji za javnost. Dije se u tri grupe: posjetitelji stalnih izložbi, posjetitelji povremenih izložbi i oni koji kombiniraju oboje.

*Posjetitelji koji uče u slobodno vrijeme* – Oni koji posjećuju muzej i dolaze na njegove događaje u svoje slobodno vrijeme, ali zbog prvenstveno obrazovnih razloga.

*Kupci* – Posjetitelji koji dođu u muzej isključivo kako bi kupovali, bez ulaznice.

*Gurmani* – Oni koji dođu u muzej bez ulaznice, samo kako bi jeli i pili.

*Posjetitelji događaja* – Ljudi koji dođu na dnevne ili večernje socijalne događaje u muzeju.

Motivi dolaska mogu biti raznoliki, od jednostavnog sklanjanja od kiše, provođenja slobodnog vremena, ili pak planirani školski ili stručni poslovni izlet. Istraživanjem literature pokazalo se da postoji šest glavnih čimbenika<sup>48</sup> koji utječu na odluku odraslih o tome kako će provesti svoje slobodno vrijeme: biti s ljudima, činiti nešto svrsishodno, osjećati se ugodno i opušteno u svom okruženju, imati izazov novoga iskustva, imati priliku nešto naučiti, aktivno sudjelovati. S druge strane, Wilson dalje navodi svojih sedam kriterija<sup>49</sup> zbog kojih ljudi posjećuju baš muzeje: biti s

---

<sup>48</sup> Wilson, G., op. cit., str. 104.

<sup>49</sup> Ibidem, str. 106.



ljudima, činiti nešto svrsishodno, osjećati se ugodno i opušteno u svom okruženju, imati izazov novoga iskustva, imati priliku nešto naučiti, aktivnosti u kojima može sudjelovati, sudjelovanje u kulturnom stilu života. Zanimljivo je što je Wilson<sup>50</sup> dopunio prethodno spomenute s posljednja dva motiva (izmijenio je šesti motiv). Razlog tomu su promjene u potražnji i količini potražnje i promjene u okolini potražnje koje su na prvom mjestu i potaknule posjetitelje na promjene u motivima dolaska u muzeje.

Osim navedenog, autor Nick Merriman smatra da postoji još jedan razlog posjeta: „Muzeji su asocirani sa pojmom „biti civiliziran, kulturn“ i zbog različitih razloga (povećano obrazovanje, povećano bogatstvo, želja za unapređivanjem sebe i djece), sve veći broj ljudi želi sudjelovati u takvom kulturnom stilu života kako bi postigli i pokazali socijalni uspon“<sup>51</sup>. Iako je tvrdnja iz 1989. godine, iz perspektive sociologije i kulturne antropologije, motiv socijalnog uspona je uvijek bio i biti će važan čimbenik koji utječe na ljudsko ponašanje, pa tako i na posjete muzejima.

### **4.3. Povezanost muzejskog outputa i posjetitelja**

S ekonomskog stajališta, postoji uska povezanost muzejskog outputa i posjetitelja. Posjetitelj u ulozi potražnje, iz različitih osobnih motiva, potražuje finalni muzejski proizvod ili uslugu. To može biti znanstveni proizvod ili istraživanje ili pak doživljaj koji će na njega ostaviti snažan dojam. U sljedećem tekstu analizira se upravo ta tržišna potražnja posjetitelja za oba podtipa muzejskog outputa.

#### *4.3.1. Potražnja za znanstvenim proizvodom/istraživanjem*

Postoji četiri načina na koji pojedinci i institucije mogu izravno izraziti svoju potražnju za znanstvenim proizvodom nekog muzeja. Prvi je način, logično, kupovanje muzejskih publikacija ili pak istraživačkih, savjetodavnih ili konzultantskih usluga. Sljedeći uključuje doniranje ili ostavština u obliku raznih predmeta koji mogu biti predstavljeni kao izložbeni primjerci. Treći način je sponzorstvo koje pružaju pojedinci ili razne tvrtke za znanstvene aktivnosti. Posljednja metoda se odnosi na moguću „izvedenu“ potražnju proizašlu iz potražnje za doživljajem posjetitelja. Autor naglašava da je moguće utjecati na ove načine potražnje za znanstvenim proizvodom putem promotivnih aktivnosti.<sup>52</sup>

---

<sup>50</sup> Wilson, G., op. cit., str. 106.

<sup>51</sup> Merriman, N., *Museum Visiting as a Cultural Phenomenon*, The New Museology, P. Vergo (ur.), London, 1989., str. 168.-170.

<sup>52</sup> Johnson, P., Thomas, B., op. cit., str. 25.-26.

#### 4.3.2. *Potražnja za doživljajem posjetitelja*

Potražnja za doživljajem posjetitelja se može najbolje objasniti uz pomoć grafa potražnje (Slika 1). Pravac AV2 na grafu prikazuje vezu između cijene ulaznice i broja posjetitelja, uz pretpostavku da su svi ostali faktori konstantni. Grafikon se odnosi na određeni period i njegov izgled je uvjetovan brojnim čimbenicima poput afiniteta, prihoda i dostupnosti i cijene supstituta. Pravac je nagnut prema donjem desnom uglu iz razloga što se broj posjetitelja povećava usporedno s padom cijene ulaznice. Prema tome zaključujemo kako bi, u slučaju da je cijena usluge besplatna, u ovome slučaju ulaznica, broj posjetitelja muzeja iznosio V2. Autor<sup>53</sup> naglašava kako je grafikon temeljen na pretpostavci da je kvaliteta doživljaja posjetitelja konstantna, ali to realno nije moguće jer, ako se broj posjetitelja povećava usporedno s padom cijene, to znači da će u jednom trenutku u muzeju biti toliko posjetitelja da će doći do gužve a samim time će i kvaliteta doživljaja posjetitelja biti narušena. S obzirom da je „relativno malo formalnog istraživanja poduzeto oko determinanti na potražnju posjetitelja za muzejima“<sup>54</sup>, autorica je odlučila napraviti vlastito kratko istraživanje o kojem će biti više riječi u posljednjem poglavlju ovoga rada.

#### 4.4. **Trendovi tržišta i utjecaj na turističko vrednovanje muzeja**

Iako „o osobitom tipu kulturnog turista u kvalitativno-empirijskom smislu znamo relativno malo, ne postoje točne spoznaje o tome kako bi se trebao odrediti segment kulturnog turista, koje su sve motivacije i uzorci aktivnosti ljudi na odmoru“<sup>55</sup>. Autorica Barbara Weber-Kainz<sup>56</sup> navodi trendove potražnje i tržišta za koje smatra da utječu na poslovanje muzeja i motivaciju posjetitelja. To je porast interesa za muzejima iz čega proizlazi trend muzeja kao jedinog poticaja za putovanje, zatim kulturno označena putovanja za mlade, „kulturni profesionalci“ koji i na odmoru posjećuju muzeje, trend širenja informacija putem preporuka, interneta i turističkih vodiča, trend kreativnog turizma kojeg muzeji sve više prihvaćaju i implementiraju, te inscenirana autentičnost u kojoj muzejski zaposlenici i stručnjaci stvaraju zanimljive priče i prezentacije za posjetitelje.

Pored navedenih trendova, na motivaciju posjetitelja za dolaskom u muzej utječu i činitelji uspješnosti za turističko vrednovanje muzeja, a to su: arhitektura muzeja, privlačna izložbena djelatnost koja privlači pozornost, jedinstvena prodajna ponuda u međunarodnom okruženju, priznanje međunarodne stručne zajednice, položaj izvan kulturno-turističkih centara, točno

---

<sup>53</sup> Johnson, P., Thomas, B., op. cit., str., 26

<sup>54</sup> Ibidem, str., 27.

<sup>55</sup> Heinze, T., *Kulturtourismus – Grundlagen und Trends*, Oldenbourg, 1999., str. 5.

<sup>56</sup> Weber-Kainz, B., *Strategije za turističku internacionalizaciju muzeja*, IM, Vol. 3, Br. 4., 2005., str. 32.-33.

poznavanje posjetitelja, kvalitetan menadžment, strateško i marketinško planiranje, baza podataka korisnika – tzv. „one to one marketing“, virtualni muzej kao nova pojava i izravan put prema međunarodnim posjetiteljima, međunarodno medijsko izvješćivanje, „cross-over“ proizvodi, suradnja s turističkim savezima i nositeljima turističke ponude, suradnja s drugim turističkim ponuđačima, djelotvorna lokalna infrastruktura.<sup>57</sup>

---

<sup>57</sup> Weber-Kainz, B., op. cit., str. 32.-33.

## **5. Novo doba muzejskog poslovanja**

Muzejsko poslovanje ne podrazumijeva samo dobar menadžment i prikupljanje resursa već i marketing. Marketing, za razliku od menadžmenta, u većoj mjeri spaja internu i eksternu dimenziju muzeja – obuhvaća strateško unutarnje planiranje poslovanja, primjenu osmišljenih strategija i postavljenih ciljeva, te prezentaciju ponude publici na privlačan ali opet primjeren način koji odgovara stilu i reputaciji pojedinog muzeja. Iz prethodnih poglavlja je jasno da neki muzeji kao objekti turističke motivacije nisu uvijek naklonjeni promjenama. Međutim, s obzirom na dinamično turističko tržište i potražnju koja prati moderne trendove, promjene u muzejskom poslovanju su nužne i neizbježne.

### **5.1. Prihvaćanje novih pravila**

Muzeji pripadaju širem kulturnom i zabavnom okruženju u kojem vladaju izrazito zahtjevni posjetitelji koji traže izuzetna iskustva (edukacije i zabave istovremeno) s uštedom vremena. To je potaknulo, a po nekim mišljenjima i prisililo muzeje da prihvate nova pravila na tržištu i da se usmjere od kolekcija prema posjetiteljima. Oni se isto tako susreću s konkurencijom i novim tehnologijama kao što su virtualni muzeji i virtualna stvarnost. Ovaj je trend do naglašavanja potrebe prihvaćanja marketinga kao sredstva za preživljavanje muzeja i poveznice između muzeja i posjetitelja.

### **5.2. Definiranje uloge muzeja i prezentacije u turističkoj potražnji**

Muzeji se suočavaju s izazovima u svojoj okolini koje ne mogu u potpunosti razumjeti bez pomoći marketinga. Najveće od promjena koje su se dogodile tijekom promjene u misiji i orijentaciji samih muzeja jesu: promjene u željama i potrebama kupaca i razvoj novih tehnologija u muzejima (npr. pojava virtualnih muzeja).<sup>58</sup> Kao konkretan primjer primjene tih promjena, može se navesti Prirodno-povijesni muzej u Beču. Iako je muzej „star“ nešto više od 250 godina, brzo se prilagodio novim trendovima umjetničkog/muzejskog tržišta i iskoristio modernu tehnologiju u svoju korist. U sklopu stalne postave koriste se interaktivna audio-vizualna i taktilna pomagala, kao npr. ekran osjetljiv na dodir, ozvučenje cijele prostorije, model dinosaura u originalnoj veličini koji se, uz pomoć robotike, miče i proizvodi zvukove, itd.<sup>59</sup> Osim uspješno implementirane tehnologije,

---

<sup>58</sup> Komarac, T., op. cit. str. 201.

<sup>59</sup> Naturhistorisches Museum Wien, [http://www.nhm-wien.ac.at/en/museum/history\\_architecture](http://www.nhm-wien.ac.at/en/museum/history_architecture) (23.01.2016.)

uspjeh koji se bilježi s čak pola milijuna posjetitelja godišnje, Muzej može zahvaliti i uspješnoj primjeni pomno isplaniranih marketinških aktivnosti.

Prema definiciji Američke marketinške asocijacije, marketing u umjetnosti i muzejima je „promotivna strategija koja povezuje kompaniju s vizualnom ili umjetnošću performansa (npr. sponzoriranje serije simfonijskih koncerata, muzejskih izložbi itd.)“<sup>60</sup>. Međutim, ovakva je definicija zastarjela i potrebno ju je obnoviti i proširiti u skladu s praksom marketinga modernih umjetnosti i potraživanjima tržišta. Da se u predstavljanju djelatnosti muzeja ne može koristiti samo „obična promocija“ kao što su informativni leci i kreativni billboard-plakati, dokazuje i promjena u definiciji muzeja i njegove uloge.

Tablica 1 prikazuje spomenute promjene koje autori dijele na dva gledišta: funkcijske promjene i promjene prema svrsi muzeja. U prvom je fokus na objektu, odnosno samoj izložbi, specifičnoj umjetnini i znanstvenoj odnosno umjetničkoj ulozi koju ona predstavlja. Druga pak stavlja posjetitelja u centar pozornosti i smatra da su muzeji, zajedno sa svojim umjetninama, stvoreni kako bi „služili društvu“. Gledište koje će marketinški stručnjaci zauzeti prilikom planiranja marketinških aktivnosti, uvelike utječe na krajnju sliku koju će muzej stvoriti u javnosti.

**Tablica 1** Promjena u definiciji muzeja i njegove uloge

<b>Funkcijska</b>	Muzeji usvajaju, čuvaju, komuniciraju i izlažu umjetnost u svrhu znanja i učenja.	Fokus je na objektu
<b>Prema svrsi</b>	Muzeji su tu da bi ljudi mogli uživati i učiti iz kolekcija koje se izlažu upravo zbog društva.	Fokus je na ljudima

Izvor: Prema Rentschler, R., Hede, A. M. (2007). *Museum Marketing: Competing in the Global Marketplace*. Oxford: Butterworth-Heinemann

Pri interpretiranju Tablice 1, može se izvući još jedan zaključak ili razlika u poimanju uloge muzeja. Rasprava se među autorima vodi oko toga je li to „muzejski proizvod“, „pružanje usluge i iskustva“ ili pak „muzejski uslužni proizvod“<sup>61</sup>. Razlog ovoj dilemi je najvjerojatnije još uvijek staro poimanje same funkcije muzeja u kojoj stoji da su „muzeji tradicionalno djelovali sa snažnim naglaskom na brizi oko kolekcije“<sup>62</sup>. Mnogi muzeji se doista tako ponašaju, ali s vremenom su počeli prihvaćati

<sup>60</sup> American Marketing Association (2014), <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=M> (23.01.2016.)

<sup>61</sup> Komarac, T., op.cit. str. 205.

<sup>62</sup> Kawashima, N., *Knowing the Public: A Review of Museum Marketing Literature and Research*, *Museum Management and Curatorship*, vol. 17, br. 1, 1999., str. 22.

promjene tržišta i adaptirati svoje poslovanje u skladu sa željama i potrebama posjetitelja (kupaca).

Prema Goulding<sup>63</sup>, muzeji su pružatelji usluga iz sljedećih razloga:

1. Iako se kolekcije muzeja obično sastoje od fizičkih objekata, oni ipak nisu proizvodi jer se ne prodaju kupcu,
2. Posjet muzeju ne može biti „proizveden“ dok se posjetitelj ne pojavi u samom muzeju (ili posjeti web stranicu),
3. Posjet muzeju podrazumijeva stanovitu aktivnost od strane samog posjetitelja.

S druge strane, Kotler et al. smatraju da se proizvod može promatrati s tri aspekta, kao: temeljni proizvod, aktualni proizvod i poboljšani proizvod. U Tablici 2 je prikazan pregled značenja svakog od tri tipa viđenja proizvoda i primjer:

**Tablica 2** Tri aspekta “muzejskog proizvoda” prema Phillipu Kotleru

<b>Temeljni proizvod</b>	Predstavlja potrebe i koristi.	Edukacija, rekreacija, društvenost.
<b>Aktualni proizvod</b>	Svojstva i karakteristike samog muzeja i njegove ponude.	Arhitektura same zgrade muzeja, restorani i trgovine, izložbe i edukacijski programi.
<b>Poboljšani proizvod</b>	Dodatna svojstva i proizvodi koje muzej nudi.	Program članstva, obilasci muzeja uz pratnju direktora.

Izvor: Autorski rad, prema Kotler et al. (2002)

Prateći definiciju muzeja kao pružatelja usluge, opet se nameće mišljenje Kotlera u kojem se slaže s tvrdnjom da se muzejska djelatnost vrti oko kolekcija koje izlažu. Kotler dalje tvrdi kako muzeji pružaju znamenita iskustva, ideje i aktivnosti koje se ne mogu pronaći na drugim mjestima. Oni su mjesta gdje posjetitelj doživljava autentična, estetska, inspirativna i znanstvena iskustva i kao takvi zaista jesu značajni objekti u turističkoj motivaciji.

---

<sup>63</sup> Goulding, C., *The museum environment and visitor experience*, European Journal of Marketing, vol. 34, br. 3/4, str. 261.-278.

## 6. Istraživanje

Cilj istraživanja je ukazati na trendove u posjećenosti muzeja ovisno o grupi posjetitelja i tipu prodanih ulaznica te komparirati cijene ulaznica u muzejima po županijama. Radi preglednosti, tijekom istraživanja i podaci su podijeljeni u dva manja potpoglavlja i popraćeni primjerima.

### 6.1. Tijek istraživanja

Kao izvor podataka za istraživanje koristila se mrežna stranica Muzejskog dokumentacijskog centra, odnosno kategorija „Hrvatski muzeji i zbirke Online“ gdje se nalazi pretraživač „Pronađi muzej“. Odabran je „Pregled po županijama“ prema kojem je napravljen tablični prikaz (Tablica 3) sa ukupnim brojem muzeja za svaku županiju. Uz svaku županiju, izdvojen je i popis svih cijena ulaznica za svaki muzej u županiji, nakon čega je označena minimalna i maksimalna cijena svakog muzeja. Prosječna cijena ulaznice muzeja po pojedinoj županiji dobivena je na način da su se zbrojile cijene muzeja, koji su istu naveli, i podijeljena sa brojem muzeja.

Tablice s naznačenim brojem posjetitelja preuzete su također s mrežne stranice Muzejskog dokumentacijskog centra, pod kategorijom „Muzejska statistika“. Iz tablica su za ovaj rad izdvojeni podaci o vrsti ulaznice i vrsti postava – stalni i povremeni postav, edukacijski programi i Noć muzeja kao važna manifestacija za muzeje.

### 6.2. Analiza prikupljenih podataka

Osnovni cilj naplaćivanja cijene ulaznice jest prikupljanje resursa za muzejsko poslovanje, njihov napredak i razvoj. Iz Tablice 3 možemo zaključiti da u županijama Republike Hrvatske cijene znatno variraju, što omogućava primjenu različitih strategija poslovanja ali i strategija formiranja (ili pak prilagođavanja) cijene. Uzmimo primjerice Bjelovarsko-bilogorsku županiju gdje je za svih pet muzeja navedena minimalna cijena „0“ koja označava besplatan ulaz. Ovakav rezultat pokazuje da muzeji Bjelovarsko-bilogorske županije ne pridaju veliku važnost cijeni, a razloga može biti više: smatraju da cijena ne predstavlja bitnu ulogu u privlačenju posjetitelja, nisu orijentirani prema tome da bi cijena trebala služiti kao sredstvo prikupljanja resursa za daljnje poslovanje muzeja, zauzimaju stav da je uloga muzeja isključivo konzervatorska i obrazovna, illi pak nenaplaćivanjem cijene nastoje privući što više posjetitelja. S druge strane, maksimalna cijena Istarske i Dubrovačko-neretvanske županije „odskaače“ od ostalih maksimalnih cijena. Analiza svakog muzeja koji su naveli cijenu u tim županijama pokazala je kako osam muzeja u Dubrovačko-neretvanskoj županiji naplaćuje ulaznicu 100 kn po odrasloj osobi, ali ta ulaznica

vrijedi sedam dana od dana kupovine i može se koristiti po jedan put za svih osam muzeja unutar tih tjedan dana. Ista analiza Istarske županije pokazala je da se ulaznica od 210 kn naplaćuje samo u Nacionalnom parku Brijuni, ali zato što, osim posjete muzeju, nudi dodatne usluge kao što su obilazak uz stručnog vodiča i vožnju panoramskim vlakom.

Prosječne cijene ulaznica muzeja koji su naveli cijenu također variraju, ali tome je uzrok nesrazmjer između minimalne cijene, koja je većinom besplatna, i maksimalne gdje se ističu Dubrovačko-neretvanska županija sa 100 kn i Istarska sa 210 kn po ulaznici. Ovakva raznolikost u cijenama je, logično, proizvod primjene različitih strategija formiranja cijene. Stoga se može pretpostaviti da je svaki muzej, bez obzira na županiju, formirao svoju cjenovnu strategiju s obzirom na potražnju posjetitelja i ciljeve poslovanja koje želi ostvariti.

**Tablica 3** Prikaz broja muzeja, minimalne i maksimalne cijene ulaznica i prosječne cijene ulaznice muzeja koji su naveli cijenu prema županijama

Županija	Broj muzeja	Minimalna cijena ulaznice	Maksimalna cijena ulaznice	Prosječna cijena ulaznice muzeja koji su naveli cijenu
1. Bjelovarsko-bilogorska županija	5	0 kn	-	0 kn
2. Brodsko-posavska županija	6	0	10	4kn
3. Dubrovačko-neretvanska županija	37	10	100	16.33
4. Istarska županija	32	0	210	24.16
5. Karlovačka županija	7	0	20	11.25
6. Koprivničko-križevačka županija	19	0	20	4.61
7. Krapinsko-zagorska županija	14	0	50	17.5
8. Ličko-senjska županija	9	0	50	12.5
9. Međimurska županija	4	-	-	-
10. Osječko-baranjska županija	19	0	20	10.18
11. Požeško-slavonska županija	4	-	10	10
12. Primorsko-goranska županija	46	0	75	10.15
13. Sisačko-moslavačka županija	7	0	15	7.14
14. Splitsko-dalmatinska županija	61	0	40	13.55
15. Šibensko-kninska županija	17	0	40	13.5



16. <i>Varaždinska županija</i>	12	0	30	15
17. <i>Virovitičko-podravska županija</i>	4	0	10	5
18. <i>Vukovarsko-srijemska županija</i>	11	0	30	14
19. <i>Zadarska županija</i>	29	0	35	13.92
20. <i>Zagrebačka županija</i>	20	0	20	8.28
21. <i>Grad Zagreb</i>	79	0	40	13.84
<b>Ukupno</b>	<b>442</b>	<b>0 kn</b>	<b>210</b>	<b>10,71</b>

Izvor: Samostalna izrada studentice, prema: Muzejski dokumentacijski centar – Hrvatski muzeji i zbirke Online, <http://hvm.mdc.hr/?view=county#>, (20.9.2016)

Kategorizacija prema vrsti ulaznica i vrsti izložbe u Tablicama 4 – 6 pokazuje da vrsta ulaznice (pa tako i cijena karakteristična za nju) zaista utječe na broj posjetitelja u muzejima. A broj posjetitelja možemo povezati sa njihovom motiviranošću za dolaskom koji je uzrokovan jednim dijelom upravo cjenovnom segmentacijom. Uzmimo na primjer kategoriju „besplatan ulaz“ koji, nakon kategorije „odrasli“, prednjači po broju posjetitelja sa 641270 zabilježenih posjeta u 2013., 772837 u 2014. i 718919 u 2015. godini. Treba uzeti u obzir da bi besplatan ulaz mogao u jednom trenutku premašiti granični prihvatni kapacitet posjetitelja koji neki muzej može primiti i time narušiti kvalitetu doživljaja posjete, što bi se u konačnici loše odrazilo na muzejsko poslovanje, profit ali i budući interes posjetitelja za dolaskom u taj muzej.

**Tablica 4** Prikaz broja posjetitelja s obzirom na vrste ulaznica i tipove postava za 2013. godinu

	<b>VRSTE ULAZNICA</b>	<b>STALNI POSTAV</b>	<b>POVREMENE IZLOŽBE</b>	<b>EDUKACIJSKI PROGRAMI</b>	<b>NOĆ MUZEJA</b>	<b>Ukupno:</b>
<b>2013</b>	<i>ODRASLI</i>	661283	108456	5878	30994	806611
	<i>UČENICI, STUDENTI, UMIROVLJENICI, OSOBE S POSEBNIM POTREBAMA ITD</i>	265183	50518	18932	5719	340352
	<i>GRUPNI POSJETI (ODRASLI) - broj osoba</i>	425065	30540	12468	680	468753
	<i>GRUPNI POSJETI (DJECA, UČENICI, STUDENTI ITD.)</i>	323793	65597	59089	1229	449708
	<i>OBITELJSKA ULAZNICA</i>	38135	186627	425	-	225187
	<i>BESPLATAN ULAZ</i>	199524	249911	29941	161894	641270
	<i>OSTALO</i>	25937	21732	751	1053	49473
	<b>Ukupno:</b>	<b>1938920</b>	<b>713381</b>	<b>127484</b>	<b>201569</b>	<b>2981354</b>

Izvor: Samostalna izrada studentice, prema: Muzejski dokumentacijski centar – Muzejska statistika, <http://www.mdc.hr/hr/muzeji/muzejska-statistika/statistika-hrvatskih-muzeja/>, (16.6.2016)

S druge strane, uspješno muzejsko poslovanje dokazuje „Noć muzeja“ koja bilježi konstantan porast u razdoblju od 2013. do 2015. godine, u kojem se sa 30994 zabilježenih posjeta popela na 64298 posjeta u kategoriji „odrasli“. U istoj kategoriji je zabilježen porast za stalni postav – 661283 posjete 2013., 828762 posjete 2014. i 903300 posjete 2015., što može biti pokazatelj činjenice da Hrvatski muzeji prihvaćaju nove načine muzejskog poslovanja i uspješno implementiraju novu tehnologiju u svoje stalne postavne.

**Tablica 5** Prikaz broja posjetitelja s obzirom na vrste ulaznica i tipove postava za 2013. godinu

	<b>VRSTE ULAZNICA (TIP POSJETITELJA)</b>	<b>STALNI POSTAV</b>	<b>POVREMENE IZLOŽBE</b>	<b>EDUKACIJSKI PROGRAMI</b>	<b>NOĆ MUZEJA</b>	<b>Ukupno:</b>
<b>2014</b>	<i>ODRASLI</i>	828762	145769	6062	56157	1036750
	<i>UČENICI, STUDENTI, UMIROVLJENICI, OSOBE S POSEBNIM POTREBAMA ITD</i>	281263	41576	12005	12959	347803
	<i>GRUPNI POSJETI (ODRASLI) - broj osoba</i>	455672	18438	2942	1217	478269
	<i>GRUPNI POSJETI (DJECA, UČENICI, STUDENTI ITD.)</i>	378938	51168	65851	432	496389
	<i>OBITELJSKA ULAZNICA</i>	37525	4627	100	0	42252
	<i>BESPLATAN ULAZ</i>	293973	268859	17482	192523	772837
	<i>OSTALO</i>	143067	199474	7331	37050	386922
	<b>Ukupno:</b>	<b>2419200</b>	<b>729911</b>	<b>111773</b>	<b>300338</b>	<b>3561222</b>

Izvor: Samostalna izrada studentice, prema: Muzejski dokumentacijski centar – Muzejska statistika, <http://www.mdc.hr/hr/muzeji/muzejska-statistika/statistika-hrvatskih-muzeja/>, (16.6.2016)

Konačno, podaci gdje su uključeni mladi u kategoriji „učenici, studenti, umirovljenici, osobe s posebnim potrebama itd.“, a odnose se na edukacijske programe, variraju u broju posjećenosti sa 18932, 12005 i 25878 za 2013.-2015., i 59089, 65851 i 54067 za isto razdoblje ali kategorija „grupni posjeti“. Iz navedenih podataka se vidi da postoji rast u interesu za edukacijskim programima kada su pojedinačne ulaznice u pitanju, ali i pad kada je riječ o grupnim posjetama mladih. Razlog potonjem mogu biti nedovoljna sredstva obrazovnih ustanova koji bi omogućili grupne posjete učenika i studenata, nedovoljan interes učenika i studenata za grupnim posjetama ili pak nepovoljne cjenovne ponude muzeja za grupne posjete. U slučaju da je riječ o posljednjem razlogu, muzeji bi svakako trebali slijediti vlastiti trend napretka u poslovanju koji je iskazan trendom rasta za pojedinim ulaznicama, i prilagoditi strategiju formiranja cijena potražnji za grupnim posjetama. Na taj način bi ostvarili ravnotežu u svojoj obrazovnoj i zabavnoj ulozi koju imaju prema potražnji, odnosno posjetiteljima, ekonomskoj ulozi koju imaju prema sebi i svojim

resursima koji im omogućavaju opstanak na tržištu, ali i konzervatorskoj ulozi koju imaju prema artefaktima koje čuvaju i izlažu.

**Tablica 6** Prikaz broja posjetitelja s obzirom na vrste ulaznica i tipove postava za 2013. godinu

	<b>VRSTE ULAZNICA (TIP POSJETITELJA)</b>	<b>STALNI POSTAV</b>	<b>POVREMENE IZLOŽBE</b>	<b>EDUKACIJSKI PROGRAMI</b>	<b>NOĆ MUZEJA</b>	<b>Ukupno:</b>
<b>2015</b>	<i>ODRASLI</i>	903300	178758	8181	64298	1154537
	<i>UČENICI, STUDENTI, UMIROVLJENICI, OSOBE S POSEBNIM POTREBAMA ITD</i>	319170	49445	25878	10973	405466
	<i>GRUPNI POSJETI (ODRASLI) - broj osoba</i>	471483	25998	2318	418	500217
	<i>GRUPNI POSJETI (DJECA, UČENICI, STUDENTI ITD.)</i>	332815	62523	54067	492	449897
	<i>OBITELJSKA ULAZNICA</i>	36611	4787	0	0	41398
	<i>BESPLATAN ULAZ</i>	273110	269401	37929	138479	718919
	<i>OSTALO</i>	144222	22005	9111	5081	180419
	<b>Ukupno:</b>	<b>2480711</b>	<b>612917</b>	<b>137484</b>	<b>219741</b>	<b>3450853</b>

Izvor: Samostalna izrada studentice, prema: Muzejski dokumentacijski centar – Muzejska statistika, <http://www.mdc.hr/hr/muzeji/muzejska-statistika/statistika-hrvatskih-muzeja/>, (16.6.2016)

## 7. ZAKLJUČAK

Muzeji kao značajni objekti u turističkoj motivaciji sasvim sigurno imaju dugu povijest ali kratku prošlost. Tome ima više razloga: prvi je činjenica da je uloga muzeja prvenstveno i dugo bila u službi javnosti kao objekt za dodatno obrazovanje i otkrivanje novih, do tada nepoznatih kultura i svijetova, a drugi je donekle opravdana tvrdoglavost muzejskih stručnjaka koji su pružali otpor promjenama u muzejskom poslovanju kako bi očuvali zbirke od mogućih oštećenja ili pak komercijalizacije koja bi uništila jedinstvenost i ljepotu svakog izložbenog primjerka. Posljednji, ali ne manje važan razlog je nepostojanje službene znanstvene discipline u doba početaka muzejskih posjeta i poslovanja koja bi utjecala na razvoj muzeja u skladu sa željama stručnjaka ali i posjetitelja i opće javnosti.

Srećom, dvadeseto stoljeće bilo je i stoljeće velikih otkrića i razvoja, te su muzeji konačno dobili pomoć u obliku različitih ekonomskih disciplina poput marketinga, menadžmenta i drugih. Uloga se muzeja polako ali sigurno mijenjala iz običnog objekta za izlaganje povijesnih artefakata i istraživačkih radova, u mjesto novih (samo)spoznaja, doživljaja i druženja. Muzejsko se poslovanje do dvadeset i prvog stoljeća razvilo do te mjere da možemo bez zadržle reći kako uspješno prati nove tehnološke trendove. Ovu tvrdnju dokazuje primjer virtualnih izložbi koje posjetitelji mogu vidjeti u svako doba, gdje god se nalazili, uz uvjet da imaju pristup internetu i ekran zadovoljavajuće rezolucije. Ne smije se zaboraviti ni sve veći broj interaktivnih objekata koji posjetitelju omogućuju da sam bira koje će dijelove izložbe vidjeti i na koji način.

Da bi bili u korak s naprecima modernog doba, svaki muzej, pa tako i hrvatski, moraju imati dovoljno resursa na raspolaganju, a to ostvaruju, osim novcima iz državnih proračuna, naplaćivanjem istraživačkih radova, donacijama i sl., i naplaćivanjem ulaznica. Istraživanje provedeno na razini muzeja Republike Hrvatske pokazalo je da postoji trend rasta posjećenosti muzeja u kategoriji odraslih kada je riječ o stalnim postavima i važnoj manifestaciji kao što je Noć Muzeja. S druge strane, problem predstavljaju mladi kao samostalni posjetitelji i u okviru grupne posjete edukacijskih programa, gdje podaci o broju posjećenosti variraju za svaku godinu. Zaključak je da bi muzeji bi svakako trebali slijediti vlastiti trend napretka u poslovanju koji je iskazan trendom rasta za pojedinim ulaznicama, i prilagoditi strategiju formiranja cijena potražnji za grupnim posjetama ali i potrebama i željama mladih posjetitelja.

Na temu turističke motivacije, istraživanje literature daje šaroliki pregled motiva koji mogu biti razlog posjete, a tipologija posjetitelja nam daje priliku da matematički odredimo koliko mogućnosti s obzirom na ta dva kriterija postoji. Takav način određivanja motiva, smatra autorica, nije realan i ne predstavlja istinitu sliku te stoga nije ni predstavljen u radu. S druge strane, istraživanje omogućava da pomoću deskriptivne metode utvrdimo povezanost motivacije u odnosu na kriterij broja posjetitelja. Iz navedenog proizlazi zaključak da postoji velika motivacija za posjetom onih muzeja čiji je broj posjetitelja visok. Povežemo li to s tvrdnjom da je visina cijene pokazatelj kvalitete, može se reći da su posjetitelji motivirani za dolazak u one muzeje koji imaju bogatu i razvijenu ponudu, što dokazuje viša cijena ulaznice.

Kada je riječ o cijeni ulaznice, podaci su pokazali kako većina hrvatskih muzeja kao minimalnu cijenu navodi besplatan ulaz, dok se u maksimalnoj cijeni ističu Istarska županija sa 210 kn po ulaznici za odraslu osobu i Dubrovačko-neretvanska županija sa 100 kn po ulaznici za istu kategoriju. Ovakav nesrazmjer u cijenama ulaznice može se pripisati primjenom različitih cjenovnih strategija koje muzeji tih županija primjenjuju. Pretpostavka je da, u skladu sa uspješnim muzejskim poslovanjem, muzeji odabiru strategije formiranja cijene na način da poštuju trendove potražnje, a opet uzimajući u obzir tri ključna faktora: organizacijske troškove, troškove prema posjetitelju s obzirom na doživljenu vrijednost i ciljeve formiranja cijena temeljene na socijalnim i obrazovnim misijama.

Za kraj, valja napomenuti kako je istraživanje literature, ali i istraživanje hrvatskih muzeja, pokazalo da je predmet turističke motivacije dolaska u muzeje još nedovoljno istražen, što iz nedostataka javno dostupnih podataka potrebnih za provedbu istraživanja, što iz nedovoljnog ili nepostojećeg interesa znanstvenog kruga i muzejskih stručnjaka da tu temu uopće istraže. Autorica vjeruje da je to sljedeći izazov s kojim se muzeji suočavaju na svom putu napretka u poslovanju.

## Popis literature

### Knjige:

- 1) Antolović, Jadran, *Menadžment i kultura*, Hadrian d.o.o., Zagreb, 2009.
- 2) Cooper, Chris, et al., *Tourism – Principles and practice*, Longman, Harlow, 1998.
- 3) Čavlek, Nevenka, et al., *Turizam – Ekonomske osnove i organizacijski sustav*, Školska knjiga, Zagreb, 2011.
- 4) Dujmović, Mauro, *Kulturni turizam*, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Pula, 2014.
- 5) Freyer, Walter, *Tourismus – Einführung in die Fremdenverkehrs Ökonomie*, Oldenburg Verlag, München, Wien, 1998
- 6) Gabor, Andre, *Pricing: Concepts and methods for effective marketing*, Gower, Aldershot, 1977.; *Pricing: Principals and practices*, Heinmann Educational Books, London, 1977.
- 7) Heinze, Thomas, *Kulturtourismus – Grundlagen und Trends*, Oldenbourg, 1999.
- 8) Johnson, Peter, Thomas, Barry, *Museums: an economic perspective*, The Athlone Press, London, 1991.
- 9) Kesić, Tanja, *Ponašanje potrošača: Motivi i motivacija*, Adeco, Zagreb, 1999.
- 10) Kotler, Phillip, et al., *Marketing for Tourism and Hospitality*, Prentice Hall, New Jersey, 2003.
- 11) Merriman, Nick, *Museum Visiting as a Cultural Phenomenon*, The New Museology, P. Vergo (ur.), London, 1989.
- 12) Vukonić, Boris, Čavlek, Nevenka, ur., *Rječnik turizma*, Masmedia, Zagreb, 2001.
- 13) Wilson, Guy, *Planning for visitors*, The Athlone Press, London, 1991.

### Časopisi:

- 1) Bebko, C.P., *Service intangibility and its impact on consumer expectations of service quality*, Journal of Cultural Economics, Vol. 22, Br. 2-3, 2000.
- 2) Bourgeon-Renault, D., et al., *Measuring museum performance*, International Journal of Arts Management, Vol. 6., Br., 1, 2003.
- 3) Goulding, C., *The museum environment and visitor experience*, European Journal of Marketing, vol. 34, br. ¾, 2000.
- 4) Kawashima, N., *Knowing the Public: A Review of Museum Marketing Literature and Research*, Museum Management and Curatorship, vol. 17, br. 1, 1999.
- 5) Komarac, Tanja, *A new world for museum marketing? Facing the old dilemmas while challenging new market opportunities*, Tržište, vol. 26, br. 2, 2014.

- 6) Rentschler, Ruth, et al., *Museum pricing: challenges to theory development and practice*, International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, Vol. 12, 2007.
- 7) Trotter, Robin, *The changing face and function of museums*, Media International Australia, Vol. 89, 1998.
- 8) Weber-Kainz, Barbara, *Strategije za turističku internacionalizaciju muzeja*, IM, Vol. 3, Br. 4., 2005.
- 9) Wright, M., Lees, G., *Item order effects in Juster scale pricing research*, Australasian Journal of Market Research, Vol.11., Br. 1, 2003.
- 10) Yorke, D.A., Jones, R.R., *Marketing and museums*, European Journal of Marketing, Vol. 18., 1984.

#### Internet:

- 1) American Marketing Association (2014), <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=M> (23.01.2016.)
- 2) Enciklopedija Leksikografskog zavoda Miroslava Krleže, *Muzej*, <http://enciklopedija.lzmk.hr/clanak.aspx?id=26908> (24.06.2016. 14:07)
- 3) Google Art Project, [https://moma.org/explore/inside\\_out/inside\\_out/wp-content/uploads/2011/03/GoogleArtProject.jpg](https://moma.org/explore/inside_out/inside_out/wp-content/uploads/2011/03/GoogleArtProject.jpg) , (12.08.2016., 20:03)
- 4) Muzejski dokumentacijski centar (2016), *Muzejska statistika - Statistika hrvatskih muzeja*, <http://www.mdc.hr/hr/muzeji/muzejska-statistika/statistika-hrvatskih-muzeja/> (16.06.2016)
- 5) Muzejski dokumentacijski centar (2016), *Hrvatski muzeji i zbirke Online*, <http://hvm.mdc.hr/?view=county#>, (20.9.2016)
- 6) Hrvatski leksikon, funkcionalnost, <http://www.hrleksikon.info/definicija/funkcionalnost.html> , (26.07.2016., 23:51)
- 7) Kaitavuori, Kaija, *Museum Education: Between the Devil of the Business Model and the Deep Blue Sea of Public Service*, 2011., academia.edu

## Popis grafikona, tablica i slika

<b>Tablica 1</b> Promjena u definiciji muzeja i njegove uloge.....	23
<b>Tablica 2</b> Tri aspekta “muzejskog proizvoda” prema Phillipu Kotleru .....	24
<b>Tablica 3</b> Prikaz broja muzeja, minimalne i maksimalne cijene ulaznica i prosječne cijene ulaznice muzeja koji su naveli cijenu prema županijama .....	26
<b>Tablica 4</b> Prikaz broja posjetitelja s obzirom na vrste ulaznica i tipove postava za 2013. godinu .....	27
<b>Tablica 5</b> Prikaz broja posjetitelja s obzirom na vrste ulaznica i tipove postava za 2013. godinu .....	28
<b>Tablica 6</b> Prikaz broja posjetitelja s obzirom na vrste ulaznica i tipove postava za 2013. godinu .....	29
<b>Slika 1</b> Krivulja potražnje – odnos broja posjetitelja i cijene ulaznice .....	11
<b>Slika 2</b> Grafički prikaz strategija formiranja cijena u muzejima .....	15



## Sažetak

Muzeji kao javne ustanove djeluju već više od dvije stotine godina i oduševljavaju posjetitelje svojim izložbama. Međutim, muzejska djelatnost nije uvijek bila samo ona izložbena, već se u skladu sa promjenama u trendovima potražnje i promjenama na turističkom tržištu, morala prilagoditi i implementirati nova znanja stečena iz novonastalih ekonomskih disciplina poput marketinga u muzeju i muzejskog upravljanja, odnosno menadžmenta.

Čak je i konačni muzejski output kroz vrijeme promijenio svoju svrhu, a ponekad i oblik u kojem se predstavlja javnosti. Pri tome se misli na oba podtipa: znanstveni proizvod i iskustvo posjetitelja. U oba se slučaja koriste moderne tehnologije poput virtualnih muzejskih izložbi ili pak uređaji koji posjetitelju omogućavaju da sam bira koje će dijelove izložbe vidjeti i na koji način – kao video uradak, niz fotografija ili samo audio snimka kustosa koji priča priču o specifičnoj temi. Dolazak muzejskog posjetitelja, kojeg smatramo i kulturnim turistom, na posjet muzeju potiču najprije unutarnje psihološke potrebe, na koje utječu razni motivi kao pokretač njegove motivacije. Motiva ima zaista mnogo, od jednostavne znatiželje, isplanirane posjete u sklopu posla ili škole pa sve do iskrene strasti prema proučavanju zbirki i izložaba.

Financiranje muzeja i cjelokupne muzejske djelatnosti vrši se ponajprije iz državnog proračuna, zatim javno-privatnim partnerstvima, donacijama, subvencijama i naposljetku, naplaćivanjem ulaznice. Upravo je takvo naplaćivanje posjete, prema nekim autorima kriterij kvalitete nekog muzeja, što je kasnije dokazano na primjeru istraživanja provedenog na razini hrvatskih muzeja. Kada je riječ o financiranju, za svaki poslovni objekt važan je i odabir jedne od strategija formiranja cijene. U slučaju muzeja, literatura je pokazala da postoje četiri: strategija cjenovnog pristupa, strategija integriteta, utilitaristička i idealistična strategija. Odabir jedne od spomenutih strategija vrši se na temelju tri ključna faktora: organizacijski troškovi, troškovi prema posjetitelju s obzirom na doživljenu vrijednost i ciljevi formiranja cijena temeljeni na socijalnim i obrazovnim misijama.

**Ključne riječi:** muzeji, muzejska djelatnost, muzejski output, motivacija, financiranje muzeja, strategije formiranja cijene u muzejima

## Summary

Museums as public facilities are active for more than two hundred years now and they keep amazing the visitors with their exhibits. However, museum activity has not always been the one to exhibit the artifacts, but to adjust and implement new knowledge gathered from new economic disciplines such as marketing in museums and museum management according to the changes and trends in the demand and on the touristic market.

Even the museum's output has changed its purpose through time, sometimes even its shape in which it has been presented to the public. That is, both types of the final output had to succumb to change: the scientific output and the visitor's experience. In both cases, modern technologies have been used. For example the virtual museum exhibits or the equipment which allows the visitor to choose which parts and in what way he wants to see the exhibit – whether it is a video sketch, a range of photos or just an audio tape of the curator narrating the story. The arrival of the museum visitor, whom we find also a cultural tourist, is influenced firstly by his inner psychological needs, which are furthermore influenced by different motives as a trigger of his motivation. There are many motives, from a simple curiosity, planned visit as a part of the organised business or school trip, until the pure passion towards the studying of the artifacts and exhibitions.

Financing of the museums and the entire museum activity is done mostly from the governmental budget, then from public-private partnerships, donations, subventions and, finally, by collecting the money from the entrance ticket. It is actually this kind of financing that some authors consider the quality criteria, which has been proved in this work on the example of the research made in Croatian museums. When the argument of financing is brought up, for every business object it is of the utmost importance to choose one of the pricing strategies. In the case of the museums, there are four strategies: Access pricing Strategy, Integrity Strategy, Utilitarian strategy, and the Idealist Strategy. Choosing just one of the aforementioned is done by taking into account on of the three parameters: organisational costs towards the visitor considering the experienced value, and goals of pricing based on the social and educational missions.

**Keywords:** museums, museum's activity, museum's output, motivation, museum financing, pricing strategies in museums