

# Kulturna baština u turističkoj destinaciji: vrednovanje i održivi menadžment

---

**Edited book / Urednička knjiga**

*Publication status / Verzija rada:* **Published version / Objavljena verzija rada (izdavačev PDF)**

*Publication year / Godina izdavanja:* **2019**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:137:445094>

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-15**



*Repository / Repozitorij:*

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



# **KULTURNA BAŠTINA U TURISTIČKOJ DESTINACIJI**

**VREDNOVANJE I ODRŽIVI MENADŽMENT**

**TAMARA FLORIČIĆ**

**BARBARA FLORIČIĆ**



**TAMARA FLORIČIĆ**  
**BARBARA FLORIČIĆ**



**KULTURNA BAŠTINA U TURISTIČKOJ  
DESTINACIJI**

**VREDNOVANJE I ODRŽIVI MENADŽMENT**

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Općina Medulin

Copyright © 2019. Tamara Floričić, Barbara Floričić

**Izdavač**

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Općina Medulin

**Za izdavača**

prof. dr. sc. Alfio Barbieri  
Goran Buić, dipl.ing, MBA

**Glavni urednik**

doc. dr. sc. Tamara Floričić

**Uredništvo**

Barbara Floričić, univ. spec. oec

**Recenzenti**

prof. dr. sc. Aleksandra Krajnović  
izv. prof. dr. sc. Božena Krce Miočić

**Lektura**

mr. sc. Željka Štefan, prof.

**Fotografija:** Arhiva Općine Medulin

**Podatak o izdanju**

1. internetsko izdanje (mrežna publikacija)

**Lokacija na mreži**

Službene stranice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli i Fakulteta ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“

Službena mrežna stranica Općine Medulin

**Datum objavljivanja publikacije na mreži, 2019.**

Znanstvena monografija

Dostupno u računalnom katalogu Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu  
(<http://katalog.nsk.hr/>)



**ISBN: 978-953-8278-30-3**

**UDŽBENICI SVEUČILIŠTA JURJA DOBRILE U PULI**

MANUALIA UNIVERSITATIS STUDIORUM POLENSIS GEORGII DOBRILA

**Tamara Floričić**

**Barbara Floričić**

**KULTURNA BAŠTINA U TURISTIČKOJ  
DESTINACIJI**

**VREDNOVANJE I TURISTIČKI MENADŽMENT**



**Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

**Općina Medulin**

**Pula, Medulin, 2019.**





*Heritage is our legacy from the past, what we live with today, and what we pass on to future generations. Our cultural and natural heritage are both irreplaceable sources of life and inspiration.*

*Baština je naše nasljeđe iz prošlosti, nasljeđe s kojim živimo danas i koje prosljeđujemo budućim generacijama. Naša kulturna i prirodna baština su nezamijenjiv izvor života i inspiracije*

**UNESCO – World Heritage Centre (2019)**

*The protection of heritage is a challenge for civilization, an ethical challenge that binds us together in all of our diversity.*

*Očuvanje baštine izazov je civilizacije. To je etičko pitanje koje nas povezuje u svim našim različitostima.*

**AUDREY AZOULAY  
UNESCO Director-General (2018)**

*Ovo djelo posvećujemo svojim obiteljima i svim suradnicima koji su nas u  
njegovoj pripremi podržavali.*

*Hvala*



# KULTURNA BAŠTINA U TURISTIČKOJ DESTINACIJI – VREDNOVANJE I ODRŽIVI MENADŽMENT

## SADRŽAJ

### Predgovor

|    |  |            |
|----|--|------------|
| 1. | Kulturna baština u atrakcijskoj osnovi – Uloga turističkih zajednica u održivom promicanju kulturnih atrakcija (Tamara Floričić, Klara Tuličić )                     | 1          |
| 2. | Komodifikacija kulturnoga nasljeđa (Mauro Dujmović, Aljoša Vitasović)  | 28         |
| 3. | Destinacijski dionici i afirmacija inovativnih turističkih proizvoda – kulturnih atrakcija (Tamara Floričić, Barbara Floričić)                                       | 47         |
| 4. | Održivi menadžment turističke destinacije i suradnja (Danijela Križman Pavlović)   | 73         |
| 5. | Uloga marketinške komunikacije u predstavljanju baštine: <i>cross country</i> istraživanje <i>web</i> prisustva i <i>online</i> prodaje ulaznica muzeja (Iva Slivar) | 110        |
| 6. | Razvoj vodstva i menadžerskih sposobnosti u upravljanju kulturnom baštinom (Morena Paulišić)   | 125        |
|    | <b>Sažeci radova</b>   | <b>153</b> |
|    | <b>Projekt: Arheološki park Vižula – Općina Medulin – Sažetak</b>  | <b>160</b> |
|    | <b>O urednicama</b>  | <b>162</b> |
|    | Izvod iz recenzija   |            |

## PREDGOVOR

Pojam kulturne baštine je širok i kompleksan. Brojne su definicije kojima se opisuju spoznaje o kulturi i o baštini te rezimirano kulturnoj baštini, a ujedno i samim konzumentima/turistima koji su motivirani i inspirirani kulturom.

UNESCO, kao krovna institucija upravljanja i očuvanja svjetske kulturne i prirodne baštine, razvija programe i mjere sukladno odrednicama održivoga razvoja – Agenda 2030 za budućnost. Ističe se važnost različitih oblika turizma kroz koje se afirmira motivacija turista kojima primarni motiv dolaska nije obilazak kulturnih znamenitosti, već oni svojim posjetom i boravkom u destinaciji uče o lokalnom nasljeđu koje, ukoliko je zadržalo jedinstvenost i autentičnost, utječe na razvoj razumijevanja, percepcije i uvažavanja. To predstavlja temeljne odrednice i sukus turizma baštine, predstavlja potencijale marketinškog vrednovanja i daje odgovore na niz pitanja od održivosti, prihvatnog kapaciteta do socioloških aspekata povezanih s edukacijom, identitetom te urbanom i ruralnom regeneracijom koju kulturni turizam omogućava.

Međunarodna institucija ICOMOS baštinu definira kao širok koncept koji povezuje prirodno i kulturno okružje sa spektrom specifičnosti koje svjedoče o dugom procesu povijesnoga razvoja, a one utječu na formiranje raznolikih nacionalnih, regionalnih i lokalnih identiteta. Ti identiteti su sastavni dio modernoga života, a zadatak je legislative i strategija lokalnih samouprava, gradova i općina, kvalitetno ih i održivo vrednovati te njima upravljati. Također, ICOMOS ističe kako su određena baština i kolektivno pamćenje svakoga lokaliteta ili zajednice nezamjenjivi i važni za razvoj, kako sada tako i u budućnosti. Stoga je za definiranje i implementaciju razvojnih strategija nužno uspostaviti koordiniranu suradnju i partnerstvo svih dionika u turističkoj destinaciji: od čelnika lokalne samouprave gradova i općina, turističkih zajednica, ugostiteljskih poduzeća, turističkih agencija, prometnih subjekata, trgovačkih društava, turističkih atrakcija te drugih interesnih skupina uz uključivanje stavova lokalne zajednice.

Zadovoljno stanovništvo reflektira pozitivne emocije prema posjetiteljima/turistima i gostoljubivo je i ukazuje poštovanje i razumijevanje te uzvraća kvalitetnom promocijom, prezentacijom lokalnih autohtonih vrijednosti te komunikacijom kulture.

Osnovnom diversifikacijom, baština se razvrstava na prirodnu i društvenu, društvena kulturna baština može biti nematerijalna i materijalna i upravo problematikom ove potonje vrste bavi se ova publikacija. Naš je cilj bio sagledati potencijale održivoga vrednovanja i upravljanja materijalnom baštinom kroz različite aspekte valorizacije koji doprinose stvaranju nove dodane vrijednosti u kulturnom turizmu te očuvanju i inovativnoj prezentaciji kulturnoga nasljeđa destinacije. Suradnja među dionicima od velike je važnosti za ustrojstvo održivoga lanca vrijednosti te kvalitetno i odgovorno upravljanje baštinom.

Materijalna kulturna baština može biti razvrstana u različite kategorije; pokretna ubraja umjetnine, namještaj, riznice, proizvode umjetničkoga obrta, etnografska, arhivska ili bibliotečna građa, dok nepokretna obuhvaća nepokretne spomenike i građevine: arheološka nalazišta, spomeničke cjeline, memorijalna područja i građevine, pojedinačne sakralne građevine, pojedinačne svjetovne zgrade i građevine te vrtnu arhitekturu.

U razmatranju tematike te potencijala valorizacije sagledava se problematika arheoloških parkova kao nepokretne materijalne baštine, turističkoga resursa značajnoga za vrednovanje te uključivanje u ekonomiku turizma. U sklopu iste predstavlja se projekt „Arheološki park Vižula“ koji se odnosi na integrirano ulaganje u uređenje poluotoka Vižule kao arheološkoga parka za posjetitelje te u razvoj turističkih sadržaja, infrastrukture i sustava upravljanja i promocije temeljenih na kulturnoj baštini. Projekt je proveden u terminu od 2017. – 2019. godine, a financiran je sredstvima Europskog fonda za regionalni razvoj u sklopu Operativnog programa *Konkurentnost i kohezija* 2014. – 2020.

Nositelj projekta je Općina Medulin, a na projektu je kao partner sudjelovao i Hrvatski restauratorski zavod, koji je proveo aktivnosti istraživanja podvodnoga dijela arheološkoga nalazišta.

Uz navedene institucije na provedbi projekta sudjelovala je i Turistička zajednica općine Medulin, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli – Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“, Javna ustanova Kamenjak i Institut društvenih znanosti „Ivo Pilar“. Glavni cilj projekta bio je obnova i valorizacija kulturne baštine te doprinos održivom društveno-gospodarskom razvoju Općine Medulin kao prepoznatljivom odredištu kulturnoga i povijesnoga turizma. Uz glavni cilj, afirmirali su se i prateći ciljevi projekta usmjereni na edukaciju niza dionika u turističkoj destinaciji, od lokalne samouprave, turističkih zajednica, ugostiteljskih poduzeća, turističkih agencija i turističkih atrakcija te drugih dionika involviranih u održivi razvoj konkurentnih turističkih proizvoda u destinaciji.

Uz vrednovanje kulturne baštine na lokalitetu su sukladno zahtjevima stručnih službi odrađeni i neinvazivni infrastrukturni zahvati koji su se uklopili u prostor poluotoka Vižula. Planirana je i reaizirana održiva infrastruktura, od solarne rasvjete do „pametnih stabla“ te izgradnja „montažne“ šetnice slaganjem i nasipavanjem bez betonizacije i trajnog narušavanja okoliša. Uključuju minimalne intervencije u prostoru te su učinjene u cilju popratnih sadržaja parka, u skladu s arheološkim i ekološkim segmentima.

Tijekom veljače i ožujka 2019. godine održan je niz radionica u suradnji Općine Medulin i Fakulteta ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“ koje su se bavile različitim aspektima problematike vrednovanja kulturne atrakcijske osnove s osvrtom na Arheološki park Vižula:

1. Upravljanje dodajući vrijednost – vodič uza proizvode, iskustva i usluge – vodič za proizvode, iskustva i usluge.
2. Razvoj vodstva i menadžerskih sposobnosti u upravljanju kulturnom baštinom.
3. Izazovi održivoga razvoja kulturnoga dobra: kulturna vrijednost nasuprot ekonomskoj vrijednosti.
4. Kooperacijski modeli utjecajno-interesnih skupina destinacije – kreiranje partnerstva arheološkoga nalazišta Vižula.
5. Vidljivost kulturnoga nasljeđa na *webu*.

Ova monografija ističe važnost suradnje te predstavlja ključne odrednice formiranja novih turističkih proizvoda – turističkih atrakcija i pratećih usluga, destinacijskoga menadžmenta i vođenja u cilju vrednovanja turističke resursne osnove – kulturne baštine.

Predstavljene tematike platforma su za pripremu znanstvenih radova profesora edukatora. Isti predstavljaju doprinos projekta razvoju kako znanosti kroz znanstvenu metodologiju tako i aplikativnih znanja usmjerenih na dionike kulturnoga turizma destinacije. Ujedno su temelj provedbe novih istraživanja i budućih razmatranja u cilju razvoja kvalitete, suradnje i održivosti u upravljanju atrakcijskom osnovom u turističkoj destinaciji.

**Tamara Floričić i Barbara Floričić**

# **Kulturna baština u turističkoj destinaciji**

## **Vrednovanje i održivi menadžment**

**ZNANSTVENA MONOGRAFIJA**

---

# KULTURNA BAŠTINA U ATRAKCIJSKOJ OSNOVI – ULOGA TURISTIČKIH ZAJEDNICA U PROMICANJU KULTURNIH ATRAKCIJA

doc. dr. sc. Tamara Floričić

Klara Tuličić

## Uvod

Turističke atrakcije su vrednovani turistički resursi koji imaju osobito privlačna obilježja te utječu na ukupnu privlačnost i atraktivnost destinacije. To su resursi koji su u određenoj mjeri prilagođeni i dostupni za turističko razgledavanje. Kvalitetna valorizacija turističke atrakcije podrazumijeva njenu transformaciju u proizvod koji nudi određeno područje, a njezina posjećenost ovisi o interpretaciji koja zaokuplja pažnju turista te im pruža nova saznanja na suvremen način koji podrazumijeva implementaciju tehnologija, inovacija, su-kreacije i osobnoga angažmana. Bit turističkih atrakcija određena je ekonomikom turizma, prema kojoj svaka turistička usluga sadrži tri obvezne grupe činitelja ponude uključujući turističke atrakcije u destinaciji, komunikativne činitelje ponude iskazane kroz prometne uvjete za pristup destinaciji te receptivne činitelje ponude koji uključuju smještaj i prehranu u destinaciji. Turističke zajednice u Republici Hrvatskoj nositelji su nacionalne turističke promocije. Hrvatska kao svjetski prepoznata turistička destinacija sve više dobiva na važnosti i priznanju jedinstvenosti i kvalitete turističke ponude, a turističke atrakcije doprinose cjelovitoj konkurentnosti. Jednu od glavnih uloga promocije turističkih atrakcija preuzimaju lokalne ili regionalne turističke zajednice, a Hrvatska turistička zajednica kao čelna nacionalna turistička organizacije kroz partnerstva, *online* i *offline* medijsku komunikaciju, brošure, nagrade, turističke sajmove obavlja svoju promotivnu ulogu u hrvatskom turizmu.

Uz „mega“ atrakcije ključnoga nacionalnog značaja i visokoga intenziteta posjeta, važnost se pridaje identifikaciji i afirmaciji atrakcija u mikrodestinacijama kojima se kreira jedinstveni lanac vrijednosti, formiraju destinacijski klasteri i širi tržišna prepoznatljivost

Povezanost čimbenika ključna je za realizaciju kvalitete na razini cijelog sustava te analogno tome za postizanje atraktivnosti, konkurentnosti te dugoročne održivosti.

## **1. Kulturna baština kao turistička atrakcija – aspekti vrednovanja i promocije**

Zbog niza ekonomskih koristi koje proizlaze iz razvoja turizma, turističke atrakcije važna su komponenta razvoja nacionalnih gospodarstava. U ekonomiji resursi su materijalna i duhovna sredstva koja se mogu iskoristiti za gospodarski boljitak (Čavlek et al. 2011), a to uključuje prirodne i proizvedene stvari, zalihe, ljudska znanja i sposobnosti (Kušen 2002).

Turistički su resursi svako dobro, svako sredstvo i svaka mogućnost koja se može iskoristiti za turistički boljitak, ali u sebi moraju sadržavati visok stupanj privlačnosti (Čavlek et al. 2011). Atraktivna svojstva resursa trebali bi biti osnova turističke ponude neke zemlje (Ur. Vukonić i Čavlek 2001).

Turistički resursi dijele se na temeljne turističke resurse, ostale izravne turističke resurse i neizravne turističke resurse. Diversifikacija resursne osnove slijedi u nastavku (Kušen 2002: 17):

- I. Temeljni turistički resursi dijele se na potencijalne i realne turističke atrakcije.
- II. Ostalim izravnim turističkim resursima pripadaju: turističko-ugostiteljski objekti, prateći turistički sadržaji, turistički kadrovi, turističke zone (zone komercijalnoga turizma), turistička mjesta, turističke destinacije, turističke agencije, turistička organiziranost (turističke zajednice i sl.), turističke informacije i promidžbeni materijal, sustav turističkoga informiranja, turistička educiranost lokalnoga stanovništva, turistička atraktivnost susjednih destinacija.
- III. Neizravnim turističkim resursima pripadaju: očuvani okoliš, geoprometni položaj, prometna povezanost, komunalna infrastruktura i objekti društvenoga standarda, kvaliteta prostorne organizacije, oblikovanje objekata, vanjskih uređaja i zelenih površina, mirnodopsko stanje i politička stabilnost te ostali resursi.



Nadalje, resursi se dijele na prirodne, nastale utjecajem prirode, te društvene, antropogene nastale djelovanjem ljudskih aktivnosti, a analogno genezi, razvrstavaju se i prirodne i društvene turističke atrakcije (Kušen 2002). Prirodne atrakcije svoju kompetenciju temelje na geološkim značajkama prostora, klimi, vodenim bogatstvima, biljnom svijetu, životinjskom svijetu te zaštićenoj prirodnoj baštini koja uključuje nacionalne parkove, parkove prirode, stroge rezervate, posebne rezervate, park šume, zaštićene krajolike, spomenike prirode, zaštićene biljne i životinjske vrste, svjetski rezervati biosfere, močvarna područja od međunarodne važnosti te pojedinačna stabla.

Društveni resursi temelj su razvoja društvenih i kulturnih atrakcija. Razvrstavaju se u zaštićenu kulturno-povijesnu baštinu – pokretni i nepokretni spomenici, atrakcije temeljene na kulturi života i rada i na znamenitim povijesnim događajima i osobama. Potom slijede manifestacijske atrakcije, ustrojstvo i djelovanje kulturnih i vjerskih ustanova, prirodnih lječilišta, sportsko-rekreacijskih građevina i terena koji se ubrajaju u atraktivnu turističku suprastrukturu kao i u vidu turističkih ruta formirane turističke staze, putovi i ceste. U razmatranju turističkih atrakcija poseban značaj imaju „atrakcije zbog atrakcija“, formirane tvorevine, građevine i kompleksi koji posjeduju umjetno stvorenu atraktivnost te turističke paraatrakcije koje uključuju turističku infrastrukturu, servise putovanja, trgovine, obrazovne građevine i druge sadržaje koje ne služe isključivo turističkoj namjeni. Kao druga ključna diversifikacija turističkih atrakcija ističe se ona Goeldnera i Ritchiea (2009) koji atrakcije razvrstavaju u ove osnovne kategorije: kulturne, prirodne, događaji te rekreacijske i zabavne atrakcije.

Sagledavanje turističke motivacije u kontekstu atrakcija ukazuje da su primarne one koje motiviraju turiste za posjet i doživljaj te atrakcije i destinacije (Kušen 2002), a istovremeno oblikuju imidž cijele destinacije. Osobe koje putuju iz udaljenih krajeva, odlučit će se na putovanje samo ako je turistička atrakcija nešto neuobičajeno ili je od velike vrijednosti, koja se ne može svugdje naći (Vrtiprah 2006).

Sekundarne atrakcije jesu privlačne, ali su usputne. One nisu primarni razlog zašto je netko posjetio destinaciju u kojoj se te atrakcije nalaze (Kušen 2002). Takve atrakcije su od lokalnoga značaja i pridonose cjelokupnom doživljaju destinacije.

Tercijarne atrakcije su „slučajno“ otkrivene, turist ne mora nužno znati za njih (Vrtiprah 2006). Nadalje, motivacija se sagledava u kontekstu avanturizma, a pri razmatranju atrakcija Richards (1997) ističe kako je atrakcija različita, ali trebala bi pružiti osjećaj fizičke ili mentalne avanture, a njezina učinkovitost ovisi o potrebama turista. Plogh (1974) dijeli atrakcije na psihocentrične, umjereno centrične i alocentrične gdje ove potonje pružaju korisnicima najviše razine avanturizma i adrenalinske zabave.

Dostupnost turističkih atrakcija ključna je za pozitivan marketinški učinak pri čemu se sagledava obilježen fizički i javni pristup, kao i informacijski punkt s tiskanim informacijama i potrebnom opremom te digitalna opremljenost i komunikativnost atrakcije. Fizička dostupnost realizira se prometnim sredstvima dok javna dostupnost predstavlja povezanost javnim cestama i putovima, privatnim putovima s reguliranom pravnom službom za turiste ili vremenski ograničena pristupačnost.

Na javnim površinama i prometnicama turističke atrakcije označavaju se tzv. „smeđom signalizacijom“, međunarodnim standardom, dok pješački i slični putovi imaju posebne oznake. Korištenje turističke atrakcije realizira se prvenstveno kroz razgledavanje s ciljem edukacije ili zadovoljstva te kroz rekreaciju i liječenje. Razmatrano s financijskoga aspekta, pristup turističkoj atrakciji može biti besplatan ili uz plaćanje ulaznice koje se realizira na informativnim punktovima, građevinama u kojima se mogu naći potrebne informacije, sanitarni čvorovi, interpretacijske ploče, suvenirnice, tiskane brošure, letci te multimedijalni sadržaji, virtualne animacije i tehnološke inovacije.

Atrakcije mogu biti opremljene specifičnom opremom (Kušen 2002) koja uključuje ambijentalnu, interaktivnu rasvjetu, zvuk, taktilne elemente te druge senzorne doživljaje, ovisno o samoj turističkoj atrakciji (Floričić 2016).

Turistički resursi imaju svoj stupanj atraktivnosti i intenziteta, a ovisno o jačini istoga pojedini turistički resursi mogu samostalno utjecati na privlačenje turista, dok većina turističkih resursa djeluje kao klaster, odnosno povećanje intenziteta atraktivnosti ostvaruje u kombinaciji s drugim turističkim resursima ističu Čavlek et al. (2011).

Stoga dionici lokalna uprava turističke destinacije te DMO organizacije i drugi dionici trebaju objektivno sagledati atrakcijsku osnovu destinacije, istu klasificirati i evidentirati u atlasu turističkih atrakcija te evaluirati potencijale sinergijskoga djelovanja i razviti strategije marketinškoga plasmana i promocije na turističkom tržištu. Turističke zajednice čija je uloga u turističkom sustavu prvenstveno promotorska, informativna i edukativna imaju tu ključnu ulogu. Križman Pavlović (2008) ističe važnost suradnje dionika destinacije i formiranje strateškoga koordiniranog marketinga u plasmanu turističkih proizvoda (Križman Pavlović i Živolić 2008).

## **2. Turističke zajednice i njihova uloga u razvoju turizma**

Turističke se zajednice osnivaju primarno radi promicanja i unapređenja turizma Republike Hrvatske, ali i različitih interesa ostalih pravnih te fizičkih osoba vezanih uz turizam u užem ili širem kontekstu (Zakon o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma 2008). Da bi cjelokupni sustav turističkih zajednica funkcionirao potrebni su određeni ciljevi i zadaci te izvori financiranja, kojima se povode aktivnosti u zemlji – domicilu te na emitivnim tržištima od ključnoga značaja za razvoj turizma.

Zakonom o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskoga turizma, Zakonom o članarinama u TZ-u i Zakonom o boravišnoj pristojbi iz 1991. godine došlo je do stvaranja sustava turističkih zajednica, zasnovanih na prethodnom sustavu turističkih društava i saveza (Čavlek et al. 2011).

Zakon o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskoga turizma svojim općim odrednicama uređuje ustrojstvo turističkih zajednica, njihov način rada, ali i neka osnovna načela potrebna za njihovo funkcioniranje. Zakon o boravišnoj pristojbi osigurao je financijska sredstva potrebna za financiranje i rad sustava turističkih zajednica, a prema Zakonu o članarinama utvrđuju se kriteriji prema kojima se turistička mjesta razvrstavaju u razrede. Također, zakonom se određuju i skupine djelatnosti te stope po kojima se obračunavaju i plaćaju članarine turističkoj zajednici (Franić 2000).

Uz navedene zakone doneseni su i brojni propisi od visoke važnosti za turizam Republike Hrvatske. Neki od njih su: Pravilnik o proglašenju i razvrstavanju turističkih mjesta u razrede, Naredba o razdobljima glavne sezone, predsezone, posezone i vansezona u turističkim mjestima, Uredba o utvrđivanju visine boravišne pristojbe.

Razvoj turističkoga gospodarstva i prepoznavanja potreba za formiranjem sustava doživljaja u kojima je ključna sinergija dionika utjecao je na formiranje destinacijskih menadžment organizacija s kojima se turističke zajednice poistovjećuju. One pak predstavljaju jedan diversificirani okvir formiranja turističkih iskustava i doživljaja te služe kao mjesto susreta interesa javnoga i privatnoga sektora (Petrić 2011, Čavlek et al. 2011).

Sustav turističkih zajednica diversificira se na kategorije predodređene geografskim i organizacijskim karakteristikama: turističke zajednice mjesta, turističke zajednice općina, turističke zajednice gradova, turističke zajednice područja, turističke zajednice županije, Turistička zajednica Grada Zagreba, Hrvatska turistička zajednica (Petrić 2011). Međutim, turističke zajednice područja ili turističke zajednice turističkih mjesta gledaju se kao neobvezni oblici istih, dok se obveznim smatraju i hijerarhijski su obuhvaćene turističke zajednice za područje općina i gradova, županija i Hrvatska turistička zajednica, u ulozi turističke zajednice nacionalne razine (Čavlek et al. 2011). Prema dostupnim službenim podacima, u Republici Hrvatskoj djeluje 21 turistička zajednica županije i 290 turističkih zajednica općina, gradova, područja (Hrvatska turistička zajednica 2018).

Sukladno razinama diferenciraju se ciljevi i zadaci pri djelovanju turističkih zajednica u turističkom sustavu. Lokalne turističke zajednice ili one mjesnog, općinskog i gradskog karaktera su najbrojnije, a njihov je zadatak definirati turistički proizvod te destinacije, profilirati ga i predstaviti ga na tržištu. Ostale aktivnosti očituju se kroz osmišljavanje manifestacija, tiskanje promotivnih materijala, uređenje biciklističkih i pješačkih staza, kao i zelenih površina itd. Regionalne turističke zajednice kao svoje članice imaju turističke zajednice mjesta općina i gradova, te svoje aktivnosti usmjeravaju na koordinaciju i marketing.

Hrvatska turistička zajednica čelna je nacionalna turistička organizacija, a osnovana je s ciljem kreiranja i promicanja identiteta i imidža hrvatskoga turizma, planiranja i provedbi strategija, predlaganja promocije turističke ponude Hrvatske, ali i podizanja razine kvalitete iste (Hrvatska turistička zajednica 2018).

Evidentno je da svaka razina turističkih zajednica ima svoje uloge i odgovornosti pa su sukladno tome u tablici prikazane uloge i odgovornosti turističkih zajednica na nacionalnoj, regionalnoj i lokalnoj razini (Petrić 2011, Hrvatska turistička zajednica 2018).

Tablica 1. Uloge i odgovornosti turističkih zajednica na nacionalnoj, regionalnoj i lokalnoj razini

|   | Nacionalna | Regionalna | Lokalna |
|---|------------|------------|---------|
| Destinacijska promocija, stvaranje <i>brenda</i> i imidža   |            |            | →       |
| Poticanje poduzetništva   |            |            |         |
| Prikupljanje i distribucija informacija   |            |            |         |
| Olakšavanje <i>bookinga</i>   |            |            |         |
| Koordinacija i upravljanje  |            |            |         |
| Informiranje posjetitelja i rezervacije   |            |            |         |
| Trening i edukacija   |            |            |         |
| Poslovno savjetovanje   |            |            |         |
| Pomoć pri stvaranju proizvoda   |            |            |         |
| Razvoj manifestacija i upravljanje  |            |            |         |
| Razvoj atrakcija i upravljanje  |            |            |         |
| Strategija, istraživanje i razvoj   |            |            |         |
| Suradnja sa stranim nacionalnim turističkim organizacijama i međunarodnim turističkim organizacijama                        |            |            |         |
| Praćenje, analiziranje i ocjenjivanje planove i programe za promicanje turizma u nerazvijenim dijelovima Republike Hrvatske |            |            |         |

Izvor: Obrada autora prema Petrić, V. (2011.) *Upravljanje turističkom destinacijom*, Split: Ekonomski fakultet Split, str. 191; Hrvatska turistička zajednica, (2018) *O nama*.

U sagledavanju razvojnih aktivnosti turističkih atrakcija prepoznaje se ključna uloga lokalnih turističkih zajednica; one potiču poduzetništvo kroz podršku privatnih inicijativa i javno privatno partnerstvo, osiguravaju trening i edukaciju te omogućuju poslovno savjetovanje i pomoć pri stvaranju proizvoda.

Imaju ključnu ulogu u informiranju posjetitelja te pružaju značajnu podršku kroz razvoj aplikacija i rezervacijskih modula. Iz navedenoga, u kontekstu istraživanja, prepoznaje se ključni utjecaj lokalnih turističkih zajednica pri razvijanju prirodne i društvene resursne osnove u turističke atrakcije te pružanju podrške u njihovom upravljanju bilo da je riječ o materijalnom obliku ili o nematerijalnoj baštini koja se valorizira kroz manifestacije ili kroz druge oblike afirmacije. Lokalne turističke zajednice kao suvremene DMO organizacije preuzimaju aktivnu ulogu u formiranju destinacijskoga imidža, promocije i stvaranju brenda.

U post-modernom dobu, protok informacija je izrazito brz, a stižu u realnom vremenu. Tu je brzinu teško procesuirati i često samo „najbolji“ dolaze do izražaja. U međunarodnom kontekstu konkurencija je izrazito velika. Često se postavljaju pitanja kako se promovirati i doći do izražaja, kako biti prepoznatljiv i promovirati atrakcijsku turističku osnovu koja će ispuniti očekivanja i interese turista.

Formiranje sustava certifikata kvalitete turističkih destinacija i atrakcija u destinaciji, bilo da se dodjeljuje na međunarodnoj ili nacionalnoj razini, doprinosi prepoznatljivosti, intenzivira turističke posjete te pokreće zamašnjak sinergijskoga razvoja različitih destinacijskih dionika. Mogu se prepoznati osnovni kriteriji za procjenu kvalitete. Osim same vrste i karaktera atrakcije, podaci za analitiku i vrednovanje kvalitete atrakcije, trebali bi uključivati dostupnost, posjećenost, promotivne aktivnosti, zadovoljstvo lokalne zajednice, zadovoljstvo turista, autentičnost, jedinstvenost itd.

### **3. Promocija turističkih atrakcija putem turističkih zajednica**

Turističke zajednice imaju kompleksan zadatak promocije turističkih atrakcija. Postavljaju se brojne analize, pitanja kako, kada, gdje, u što uložiti, što promijeniti itd. Za uspješnu promociju potrebno je definirati ciljeve promocije, izbor promotivnoga spleta i njegovu razradu. Ciljevi promocije moraju biti realni i ostvarivi. Moraju ukazivati na željene rezultate i na načine kako ih ostvariti (Križman Pavlović 2008).

Gledajući iz široke perspektive ciljevi promocije jesu informiranje, uvjeravanja i podsjećanje, a u kontekstu turizma ti se ciljevi odnose na nositelje turističke ponude te njihovo stimuliranje prodaje proizvoda i usluga na turističkom tržištu (Senečić i Vukonić 1997). Ciljevi promocije u turizmu često se navode kao AIDA model, a odnosi se na privlačenje pozornosti (*attract*), stvaranje interesa (*interest*), izazivanje želje (*desire*) i poticanje akcije (*action*) (Jakovljević 2011). Na dinamičnom turističkom tržištu s brojnim ciljanim segmentima, turističke zajednice provode dubinska istraživanja kako bi utvrdile gdje usmjeriti svoje financije, kako povezati različite atrakcije i kako iste unaprijediti u cilju realizacije što bolje i učinkovitije promocije (Kotler et al. 2010). U razmatranju promocije u javnom sektoru koji često uključuje neplaćene oblike promocije, treba kontinuirano voditi brigu o javnom mnijenju obzirom na mogućnost gubitka kontrole i nadzora nad publicitetom što je moguća prateća nuspojava ušteda u troškovima (Kotler i Lee 2007).

Na razini nacionalne organizacije Hrvatska je turistička zajednica u 2017. godini publicirala diferencirane brošure – Hrvatska: Puna života, Puna priča – brošura o turističkim informacijama, Cestovna i turistička karta Hrvatske, Camping, Puna otoka – informacije o nautici u Hrvatskoj, Puna okusa – informacije o eno-gastronomiji u Hrvatskoj, Puna zdravlja – informacije o zdravstvenom turizmu, Obiteljski i mali hoteli (Hrvatska turistička zajednica, 2018, *Brošure*). Istima se pristupa svim tržištima i prikazuju se glavne atrakcije, one služe kao praktičan medij za stvaranje sažetka ponude hrvatskoga turizma. Osim tiskanoga oblika, brošure se mogu naći na službenoj stranici Hrvatske turističke zajednice u digitalnom obliku, čime se stvara mogućnost da svaki potencijalni turist s pristupom internetu može vidjeti atrakcijsku osnovu hrvatskoga turizma sukladno profiliranoj motivaciji.

U nastavku se obrađuju potpore Hrvatske turističke zajednice turističkim atrakcijama s ciljem povećanja kvalitete i bolje promocije istih. Brend „Hrvatska, puna života“ želi prikazati Hrvatsku kao „energičnu mediteransku destinaciju koja nudi izniman broj različitih životnih stilova“ (Hrvatska turistička zajednica, Godišnje financijsko izvješće za 2015. godinu). U kontekstu strategije pozicioniranja, organiziraju se i podržavaju manifestacije i različita događanja kao turističke atrakcije važne za razvoj turizma u Republici Hrvatskoj.

Hrvatska turistička zajednica kao krovna institucija svake godine raspisuje javni poziv za potpore događanjima. U 2018. godini 143 manifestacije dobile su potpore Hrvatske turističke zajednice sukladno trima definiranim mjerama.

Prva mjera se odnosi na događanja u pred i posezoni gdje su sredstva potpore alocirana za 90 događanja u iznosu od 10 do 40 tisuća kuna. Mjera dva odnosi se na nacionalna i regionalna događanja a iznos potpore od 10 do 90 tisuća kuna dobilo je 133 događanja. U mjeru jedan i dva uključena su kulturno-zabavna, sportska, eno-gastronomska, povijesna, tradicijska te ostala događanja. Mjera tri odnosi se na top kulturno-zabavna i sportska događanja. Iznos potpore kreće se između 100 i 300 tisuća kuna, a u 2018. godini 23 manifestacije imaju dodijeljenu potporu mjere tri.

Ciljevi dodjele potpora usmjereni su na stvaranje prepoznatljivog imidža i brenda hrvatskog turizma te se odnose se na unapređenja turističke ponude u destinacijama, produljenje turističke sezone pomoću razvoja sadržaja, povećanje prometa ugostiteljstva i drugog turističkog prometa (Hrvatska turistička zajednica, *Potpore događanjima*, 2018). Kako bi se ti ciljevi ostvarili turističke zajednice često imaju ulogu organizatora manifestacija gdje s lokalnom upravom i regionalnim i nacionalnim turističkim zajednicama formiraju manifestaciju kao doživljajno, interaktivni i su-kreativni proizvod koji se promovira kao dio cjelovitoga turističkog proizvoda.

Nadalje, ističu se promotivni turistički spotovi u kojima se angažiraju renomirani umjetnici, glazbenici, sportaši, zatim već spomenute brošure kojima se turističke zajednice koriste da bi promovirale destinacije i atrakcije, te naposljetku nagrade koje se dodjeljuju turističkim atrakcijama s ciljem što kvalitetnije promocije u budućnosti, ali i motivacije ostalih dionika (Ministarstvo turizma 2018).

Hrvatska turistička zajednica od 2015. godine dodjeljuje Godišnje hrvatske turističke nagrade za najbolje pojedince, destinacije i projekte. Riječ je o zajedničkom projektu Hrvatske turističke zajednice, Ministarstva turizma i Hrvatske gospodarske komore koji je nastao s ciljem daljnjeg poticanja konkurentnosti, inovativnosti i svijesti o održivom razvoju te podizanju kvalitete usluga i proizvoda u turističkom sektoru. Cilj ovih priznanja je nagrađivanje, ali i motiviranje svih dionika u turizmu na daljnji kvalitetan rad i razvoj projekata koji hrvatskom turizmu osiguravaju održiv rast i razvoj.



Jedna od nagrada je i atrakcija godine koja se dodjeljuje u potkategorijama: kulturna atrakcija, prirodna atrakcija, turistički događaj godine i plaža godine (Hrvatska turistička zajednica 2019). Sustav uključuje nagrade: destinacija godine, nagrada za održivi turizam, inovacija godine, kulturna atrakcija godine, prirodna atrakcija godine, turistički događaj godine, plaža godine, ljudi u turizmu. Cjelovitost sustava nagrada implicira kvalitetu i predstavlja platformu za razvoj inovativnih turističkih proizvoda.

- Nagrada „**Kulturna atrakcija godine**“ dodjeljuje se kulturnim turističkim atrakcijama regionalne/nacionalne razine atraktivnosti koje doprinose turističkom iskustvu destinacije. Za natjecanje u ovoj kategoriji prijavljuju se turističke atrakcije u domeni kulture koje godišnje ostvare preko 20.000 posjeta. Nagrada se uručuje atrakcijama koje se mogu posjetiti u njihovo objavljeno radno vrijeme. Turističke atrakcije koje se ovdje prijavljuju isključuju događaje, no mogu biti npr.: muzeji, izložbe, galerije, dvorci, i sl.
- Nagrada „**Inovacija godine**“ dodjeljuje se tvrtci ili organizaciji koja ima najinovativniji proizvod, uslugu ili proces u turizmu, što znatno doprinosi turističkom iskustvu destinacije. U ovoj kategoriji natječu se subjekti čije se inovacije odnose na: inovacije vezane uz turistički doživljaj, inovacije vezane uz turistički proizvod i inovacije vezane uz IT solucije u turizmu.
- Nagrada **Održivi turizam** dodjeljuje se pojedincu, udruzi, tvrtci ili lokalnoj zajednici koja pokazuje iznimnu uključenost na području brige za okoliš te doprinose očuvanju prirode, bioraznolikosti te kulturne baštine. Načela kojih se predlagatelji i kandidati moraju pridržavati su briga o lokalitetima baštine kao i pružanje visoko kvalitetnih jedinstvenih doživljaja posjetiteljima predstavljenih kao faktor različitosti koji ih izdvaja od ostalih.
- Nagrada **Prirodna atrakcija godine** dodjeljuje se prirodnim turističkim atrakcijama regionalne/nacionalne razine atraktivnosti koje doprinose turističkom iskustvu destinacije. Prijaviti se mogu subjekti koji svojim gostima pružaju jedinstveno iskustvo posjete svojoj atrakciji te pokazuju inovativnost i faktor različitosti koji ih izdvaja od ostalih atrakcija.

- Nagrada **Turistički događaj godine** dodjeljuje se događaju koji predstavlja primjer najbolje prakse u turističkoj industriji u svim aspektima svog poslovanja te stoga predstavlja primjer za ostale događaje i turističku industriju u cjelini. Za natjecanje u ovoj kategoriji prijavljuju se poslovni subjekti koji se bave organizacijom i implementacijom događaja na lokalnoj, regionalnoj ili nacionalnoj razini. Događaj koji se prijavljuje za nagradu mora biti atraktivan i prepoznatljiv te podrazumijeva događaj ili festival koji se održava za vikend, tijekom tjedna ili više njih, tijekom mjeseca ili sezone. Prijavljeni subjekti mogu biti organizatori različitih aktivnosti/događaja poput karnevala, proslava, festivala, velikih događaja i sl. Ovakvi događaji uglavnom podrazumijevaju sudjelovanje većeg broja posjetitelja (10.000 na dalje) i strukturiran program.
- Nagrada **Plaža godine** dodjeljuje se atraktivnim plažama koje s raznolikim i bogatim ugostiteljskim, rekreativnim, zabavnim i ostalim sadržajem. Osim toga, prilikom izbora plaže godine velika važnost pridaje se uređenosti, čistoći, opremljenosti i tehničkim uvjetima plaže kao i kakvoći vode za kupanje. Kao dokaz o ispunjavanju tehničkih uvjeta, ponude i sadržaja plaža prijavitelji obvezno moraju dostaviti i dokazne fotografije, sukladno napomenama u obrascu.
- Hrvatska turistička zajednica svake godine organizira dodjelu Hrvatske turističke nagrade kao posebno priznanje za iznimni doprinos pojedinaca i tvrtki i/ili ustanova u razvitku turizma Republike Hrvatske. U okviru Hrvatske turističke nagrade dodjeljuje se **godišnja nagrada „Anton Štifanić“** i **Nagrada za životno djelo**. (Hrvatska turistička zajednica 2019).

Natječaj za podnošenje kandidatura objavljuje se svake godine na stranici Hrvatske turističke zajednice. U predodređenom roku, kandidature se prikupljanju putem online prijavnica. Nakon završetka natječaja Radna skupina koju čine predstavnici Hrvatske turističke zajednice pregledavaju, vrednuju i evaluiraju sve pristigle kandidature. Nakon Radne skupine, Povjerenstvo za provedbu i izbor dobitnika kojeg čine predstavnici Hrvatske turističke zajednice i Ministarstva turizma donosi odluku o izboru dobitnika, a svečana dodjela turističkih nagrada održava se na Danima hrvatskoga turizma, tradicionalnom susretu turističkih djelatnika (Hrvatska turistička zajednica 2019).

### *3.1. Istraživanje i diskusija*

Sukladno tematici istraživanje se fokusira na razmatranje i analizu kulturnih atrakcija te manifestacija kao subkategorije istih. Obzirom na brojnost kulturnih atrakcija te apliciranih projekata za nagradu kulturna atrakcija godine te turistički događaj godine koju dodjeljuje Hrvatska turistička zajednica, Ministarstvo turizma i Hrvatska gospodarska komora istraživanje se fokusira na laureate godišnje nagrade u navedenoj kategoriji. Kao preduvjet prijave, važna je realan, istinit i objektivan opis kvalitete, dostignuća i specifičnosti subjekta koji se prijavljuje kako bi se ocjenjivačkoj komisiji pružila što potpunija slika o predmetnom poslovnom subjektu i njegovom proizvodu ili usluzi. Također je važno ispunjenje preduvjeta prostorne organizacije, prometne dostupnosti i turističke signalizacije.

Nagrada se dodjeljuje kulturnim turističkim atrakcijama regionalne i nacionalne razine atraktivnosti koje doprinose turističkom iskustvu destinacije. Za natjecanje u ovoj kategoriji prijavljuju se turističke atrakcije u domeni kulture koje godišnje ostvare preko 20.000 posjeta. Nagrada se uručuje atrakcijama koje se mogu posjetiti u njihovo objavljeno radno vrijeme. Turističke atrakcije koje se ovdje prijavljuju isključuju događaje, no mogu biti npr. muzeji, izložbe, galerije, dvorci, i sl.

Slijedi pregled Kulturnih atrakcija godine, od 2015. do 2018., njihov kratki opis, organizaciju te analizu digitalne promocije.

Tablica 2. Pregled dobitnika nagrade Kulturna atrakcija godine (2015. – 2018.)

| <u>Atrakcija godine</u>      | <u>Muzej antičkog stakla, Zadar</u>   | <u>Tvrđava Barone, Šibenik</u>  | <u>Kneževa Palača, Zadar</u>  | <u>Maškovića Han</u>   |
|------------------------------|---|---|---|--|
| Godina                       | 2015.   | 2016.   | 2017.   | 2018.  |
| Turistička zajednica         | Turistička zajednica grada Zadra  | Turistička zajednica grada Šibenika   | Turistička zajednica grada Zadra  | Turistička zajednica općine Pakoštane  |
| Opis atrakcije               | Ovaj arheološki muzej, specijaliziran je za postav od preko 5 tisuća različitih staklenih predmeta iz doba antike, od kojih je preko 2 tisuće cjelovite staklene građe. Tijekom cijele godine održava se staklarska radionica koju vodi Marko Štefanec, mladi zadarski puhač stakla. Također, radionicu izrade staklenog nakita vodi zadarska umjetnica Antonija Gospić. Uz stalni postav muzeja, u osam tema, nalazi se i suvenirnica, dvije polivalentne dvorane za povremene izložbe, predavanja i sl. | Tvrđava Barone iz 17. stoljeća smještena je na 90 metara iznad mora na brdu. Tvrđava je obnovljena 2014. godine i postala je inovativni i interaktivni muzej koji oživljava prošlost koristeći moderna dostignuća. Osim renovacije tvrđave, opremljen je gastro-kulturni centar, dječje igralište i izgrađen je amfiteatar <sup>1</sup> . | Kneževa palača spomenik je kulture iz 13. stoljeća, a obnovljena je u 16. i u 19. stoljeću. Od 2011. do 2014. godine u palači je uspostavljen izložbeni prostor Nacionalnog muzeja Zadar. U 2017. godini dovršena je rekonstrukcija palače sufinancirana sredstvima Europske unije. Danas Kneževa palača na 2000 m <sup>2</sup> objedinjuje muzejski prostor, atrij, koncertnu dvoranu, dvorane za privremene izložbe, video galeriju, multimedijalnu dvoranu, prostore za edukaciju i kreativno izražavanje <sup>2</sup> . Od obnove Kneževa palača ugostila je velika imena umjetnosti poput Andyja Warhola i Salvadora Dalija <sup>3</sup> . | Han Jusufa Maškovića izgrađen je u Vrani kao ljetnikovac i rezidencija zapovjednika turske vojske. Najveća je građevina turskog graditeljstva u Hrvatskoj. Obnova Hana sufinancirana je sredstvima Europske unije i danas kao <i>heritage</i> hotel pruža usluge smještaja (14 soba i dva apartmana), a sadrži restoran, <i>wellness</i> , muzej, suvenirnica i vinoteka <sup>4</sup> . Zadržan je prepoznatljiv vanjski izgled, a restoran se nalazi na mjestu nekadašnje džamije, koji sadrži očuvane elemente džamije (lukovi oko prozora, utori u zidovima i sl.) <sup>5</sup> |
| Promocija na web-stranici TZ | Da. TZ grada Zadra <sup>6</sup> na svojoj web-stranici Muzej antičkog stakla prikazuje u rubrici Muzeji <sup>7</sup> (Početna > Vodič > Muzeji), a povremeno se spomen muzeja može pronaći u rubrikama o koncertima   | Da. TZ grada Šibenika <sup>8</sup> na svojoj web stranici tvrđavu Barone prikazuje na početnoj stranici, a otvaranjem menija u rubrici  | Da. TZ grada Zadra <sup>13</sup> na svojoj web stranici Kneževu palaču opisuje u nekoliko rubrika: Povijesni spomenici <sup>14</sup> ,  | Da.<br>TZ općine Pakoštane <sup>17</sup> na svojoj web stranici Maškovića Han opisuje u rubrici  |

<sup>1</sup> Tvrđava kulture, *Tvrđava Barone - Baština*: [www.tvrdjava-kulture.hr/hr/tvrđava-barone/bastina](http://www.tvrdjava-kulture.hr/hr/tvrđava-barone/bastina) (29. srpnja 2019.)

<sup>2</sup> Turistička zajednica grada Zadra, *Kneževa palača*: [www.zadar.travel/hr/vodic/atrakcije/01-04-2012/knezeva-palaca#.XT-E0ObVI2w](http://www.zadar.travel/hr/vodic/atrakcije/01-04-2012/knezeva-palaca#.XT-E0ObVI2w) (29. srpnja 2019.)

<sup>3</sup> Kneževa palača, *O projektu*: [www.knezeva.hr/o-projektu](http://www.knezeva.hr/o-projektu) (29. srpnja 2019.)

<sup>4</sup> Turistička zajednica općine Pakoštane, *Kulturna baština*: <https://www.pakostane.hr/hr/vodic/kulturna-bastina> (29. srpnja 2019.)

<sup>5</sup> Maškovića Han *web-stranica*, *Restoran*: [www.maskovicahan.hr/hr/ponuda/restoran](http://www.maskovicahan.hr/hr/ponuda/restoran) (29. srpnja 2019.)

<sup>6</sup> Turistička zajednica grada Zadra: [www.zadar.travel](http://www.zadar.travel) (29. srpnja 2019.)

<sup>7</sup> Turistička zajednica grada Zadra, *Muzeji*: [www.zadar.travel/hr/vodic/muzeji](http://www.zadar.travel/hr/vodic/muzeji) (29. srpnja 2019.)

<sup>8</sup> Turistička zajednica grada Šibenika: [www.sibenik-tourism.hr](http://www.sibenik-tourism.hr) (29. srpnja 2019.)

<sup>13</sup> Turistička zajednica grada Zadra: [www.zadar.travel](http://www.zadar.travel) (29. srpnja 2019.)

<sup>14</sup> Turistička zajednica grada Zadra, *Povijesni spomenici*: [www.zadar.travel/hr/vodic/povijesni-spomenici](http://www.zadar.travel/hr/vodic/povijesni-spomenici) (29. srpnja 2019.)

<sup>17</sup> Turistička zajednica općine Pakoštane: [www.pakostane.hr](http://www.pakostane.hr) (29. srpnja 2019.)

|                       |   |   |   |   |
|-----------------------|---|---|---|---|
|                       | ili izložbama. Rubrike se mogu vidjeti i u podnožju web stranice. | Atrakcije <sup>9</sup> može se vidjeti više o Tvrđavi Barone (Početna > Meni > Gradski vodič > Atrakcije > Tvrđava Barone). Također, u rubrici Brošure <sup>10</sup> o Tvrđavi Barone više je zapisano u brošuri na engleskom jeziku Šibenik in your pocket <sup>11</sup> , te je prikazana na dva plana grada. <sup>12</sup> | Atrakcije <sup>15</sup> i Galerije <sup>16</sup> (Početna > Vodič > Povijesni spomenici; Atrakcije; Galerije). Te rubrike se mogu pronaći i u podnožju web stranice. Također, događanja ili izložbe u Kneževoj palači mogu se pronaći u različitim rubrikama poput Kazalište, Koncerti, Izložbe i sl. | Kulturna baština <sup>18</sup> (Početna > Vodič > Kulturna baština > <i>scroll</i> do Maškovića Han). Također, rubrika Kulturna baština može se vidjeti na dnu, u podnožju web stranice. U rubrici Brošure <sup>19</sup> (Početna > Multimedija > Brošure) mogu se pronaći četiri brošure u kojima se opisuje Maškovića Han: Izletišta – <i>Vacation area</i> , Kao na dlanu (hrvatska verzija), Kao na dlanu (engleska verzija) i karta Vrana hiking/Pješaćenje. |
| Vlastita web-stranica | Da <sup>20</sup>  | Ne. Web-stranicu dijeli s još dvije šibenske tvrđave (tvrđava sv. Mihovila i tvrđava sv. Ivana), objedinjene pod zajedničkim nazivom Tvrđava kulture Šibenik <sup>21</sup> .  | Da <sup>22</sup>  | Da <sup>23</sup>  |

<sup>9</sup> Turistička zajednica grada Šibenika, *Tvrđava Barone*: [www.sibenik-tourism.hr/lokacije/tvr-ava-barone/6.html](http://www.sibenik-tourism.hr/lokacije/tvr-ava-barone/6.html) (29. srpnja 2019.)

<sup>10</sup> Turistička zajednica grada Šibenika, *Brošure*: [www.sibenik-tourism.hr/stranice/o-sibeniku/6.html](http://www.sibenik-tourism.hr/stranice/o-sibeniku/6.html) (29. srpnja 2019.)

<sup>11</sup> Šibenik in your pocket: [www.visitsibenik.net/upload/mediablok/2019/04/2019-04-19/6/sibenikpocketiyp9web.pdf](http://www.visitsibenik.net/upload/mediablok/2019/04/2019-04-19/6/sibenikpocketiyp9web.pdf) (29. srpnja 2019.)

<sup>12</sup> Plan grada, *Starogradska jezgra*: [www.visitsibenik.net/upload/mediablok/2019/04/2019-04-19/6/003ok04mj201948x33cmsibenikplanstaregjezgreok.pdf](http://www.visitsibenik.net/upload/mediablok/2019/04/2019-04-19/6/003ok04mj201948x33cmsibenikplanstaregjezgreok.pdf) (29. srpnja 2019.)

Plan grada, *Šibenik i okolica*: [www.visitsibenik.net/upload/mediablok/2019/04/2019-04-19/6/00104201948x33cmmapasibenikiokolicaok.pdf](http://www.visitsibenik.net/upload/mediablok/2019/04/2019-04-19/6/00104201948x33cmmapasibenikiokolicaok.pdf) (29. srpnja 2019.)

<sup>15</sup> Turistička zajednica grada Zadra, *Atrakcije*: [www.zadar.travel/hr/vodic/atraccije](http://www.zadar.travel/hr/vodic/atraccije) (29. srpnja 2019.)

<sup>16</sup> Turistička zajednica grada Zadra, *Galerije*: [www.zadar.travel/hr/vodic/galerije](http://www.zadar.travel/hr/vodic/galerije) (29. srpnja 2019.)

<sup>18</sup> Turistička zajednica općine Pakoštane, *Kulturna baština*: [www.pakostane.hr/hr/vodic/kulturna-bastina](http://www.pakostane.hr/hr/vodic/kulturna-bastina) (29. srpnja 2019.)

<sup>19</sup> Turistička zajednica općine Pakoštane, *Brošure*: [www.pakostane.hr/hr/media/brosure](http://www.pakostane.hr/hr/media/brosure) (29. srpnja 2019.)

<sup>20</sup> Muzej antičkog stakla web-stranica: [www.mas-zadar.hr](http://www.mas-zadar.hr) (29. srpnja 2019.)

<sup>21</sup> Tvrđava kulture Šibenik web-stranica: [www.tvrdjava-kulture.hr](http://www.tvrdjava-kulture.hr) (29. srpnja 2019.)

<sup>22</sup> Kneževa palača web-stranica: [www.knezeva.hr](http://www.knezeva.hr) (29. srpnja 2019.)

<sup>23</sup> Maškovića Han web-stranica: [www.maskovicahan.hr](http://www.maskovicahan.hr) (29. srpnja 2019.)

|                            |   |  |  |   |
|----------------------------|---|--|--|---|
| Društvene mreže            | Da: Facebook <sup>24</sup>  | Da: Facebook <sup>25</sup> ; zajednički Instagram profil Tvrđave kulture <sup>26</sup> ; zajednički Youtube kanal Tvrđave kulture <sup>27</sup>  | Da: Facebook <sup>28</sup> , Instagram <sup>29</sup> ; povezano YouTube Narodni muzej Zadar <sup>30</sup>  | Da: Facebook <sup>31</sup> , Instagram <sup>32</sup> i YouTube <sup>33</sup>  |
| Inovativne tehnologije     | Postav muzeja uređen je na tradicionalan način, a promiču se starinske tehnologije puhanja i/ili modeliranja stakla <sup>34</sup> . | Da. U tvrđavi Barone ističe se upotreba AR ( <i>augmented reality</i> ili proširena stvarnost) tehnologije koristeći računalno generiranu sliku i zvuk. Postoji virtualni vodič dječak Jure te povjesničar iz 17. stoljeća, očevidac osmanskog napada Frane Divnić <sup>35</sup> . | Unatoč modernoj opremljenosti i postavu, inovativne tehnologije svjetskih razmjera još uvijek se ne primjenjuju u Kneževoj palači. Međutim, pri dizajnu interijera korišteno je niz rješenja poput lampa-oblaka u ulaznom dijelu <sup>36</sup> . | U sobama, apartmanima ni restoranu se ne koriste inovativne tehnologije <sup>37</sup> .   |
| Interpretatori - animatori | Održavaju se edukativne radionice puhanja stakla i izrade nakita od stakla. Postoji i mogućnost kupnje usluge stručnog vodstva.     | Postoji mogućnost organiziranja grupnih posjeta i stručnog vodstva na upit <sup>38</sup> .   | Interpretatori uz kustose jesu animatori i edukatori za vrijeme kreativnih radionica i/ili edukacija.  | Na zahtjev, npr. za vrijeme manifestacija ili posebnih događanja (vjenčanja, krštenja, domjenci, seminari, <i>team building events</i> i sl). <sup>39</sup> Također, u sklopu muzeja moguće je kupiti usluge stručnog vođenja i edukacije o povijesti i nastanku Maškovića Hana te Vrane općenito <sup>40</sup> . |

<sup>24</sup> Muzej antičkog stakla Facebook stranica: [www.facebook.com/mas.zadar](http://www.facebook.com/mas.zadar) (29. srpnja 2019.)

<sup>25</sup> Tvrđava Barone Facebook stranica: [www.facebook.com/tvrđjavabarone](http://www.facebook.com/tvrđjavabarone) (29. srpnja 2019.)

<sup>26</sup> Tvrđava kulture Šibenik Instagram stranica: [www.instagram.com/fortress\\_of\\_culture/?fbclid=IwAR3pHd\\_rDDP\\_XG7KH65UhKj3jNqI5uJrZrX458XYzYP5JB8GY6XDFKRLPo](http://www.instagram.com/fortress_of_culture/?fbclid=IwAR3pHd_rDDP_XG7KH65UhKj3jNqI5uJrZrX458XYzYP5JB8GY6XDFKRLPo) (29. srpnja 2019.)

<sup>27</sup> Tvrđava kulture Šibenik YouTube kanal: [www.youtube.com/channel/UCP7LdBE\\_vaSNoo55-tGpIHw](http://www.youtube.com/channel/UCP7LdBE_vaSNoo55-tGpIHw) (29. srpnja 2019.)

<sup>28</sup> Kneževa palača Facebook stranica: [www.facebook.com/pg/knezevapalacazadar.hr/about/?ref=page\\_internal](http://www.facebook.com/pg/knezevapalacazadar.hr/about/?ref=page_internal) (29. srpnja 2019.)

<sup>29</sup> Kneževa palača Instagram stranica: [www.instagram.com/knezeva\\_palaca\\_zadar](http://www.instagram.com/knezeva_palaca_zadar) (29. srpnja 2019.)

<sup>30</sup> Narodni muzej Zadar YouTube kanal: [www.youtube.com/channel/UCo4p3iQJhsBAy6CaqXZyWfg/videos](http://www.youtube.com/channel/UCo4p3iQJhsBAy6CaqXZyWfg/videos) (29. srpnja 2019.)

<sup>31</sup> Maškovića Han Facebook stranica: [www.facebook.com/maskovica.han.vrana](http://www.facebook.com/maskovica.han.vrana) (29. srpnja 2019.)

<sup>32</sup> Maškovića Han Instagram stranica: [www.facebook.com/maskovica.han.vrana](http://www.facebook.com/maskovica.han.vrana) (29. srpnja 2019.)

<sup>33</sup> Maškovića Han YouTube kanal: [www.youtube.com/channel/UCtZmpXwzUP63y8gwa8qHbkQ](http://www.youtube.com/channel/UCtZmpXwzUP63y8gwa8qHbkQ) (29. srpnja 2019.)

<sup>34</sup> Muzej antičkog stakla web-stranica, *Virtualna šetnja*: [www.mas-zadar.hr/virtualna-setnja](http://www.mas-zadar.hr/virtualna-setnja) (29. srpnja 2019.)

<sup>35</sup> Tvrđava kulture Šibenik, *Tvrđava Barone – Proširena stvarnost*: [www.tvrđjava-kulture.hr/hr/tvrđava-barone/prosirena-stvarnost/](http://www.tvrđjava-kulture.hr/hr/tvrđava-barone/prosirena-stvarnost/) (29. srpnja 2019.)

<sup>36</sup> Zadaski.hr, *Kako je Kneževa palača izgledala nekada i kako je pretvorena u jedan od najljepših kulturnih objekata u Hrvatskoj*, 21. veljače 2017: [www.zadaski.slobodnadalmacija.hr/zadar-plus/clanak/id/469759/kako-je-knezeva-palaca-izgledala-nekada-i-kako-je-pretvorena-u-jedan-od-najljepših-kulturnih-objekata-u-hrvatskoj](http://www.zadaski.slobodnadalmacija.hr/zadar-plus/clanak/id/469759/kako-je-knezeva-palaca-izgledala-nekada-i-kako-je-pretvorena-u-jedan-od-najljepših-kulturnih-objekata-u-hrvatskoj) (29. srpnja 2019.)

<sup>37</sup> Booking.com, *Maškovića Han*: [www.booking.com/hotel/hr/maskovica-han.hr.html](http://www.booking.com/hotel/hr/maskovica-han.hr.html) (29. srpnja 2019.)

<sup>38</sup> Tvrđava kulture Šibenik, *Tvrđava Barone – Za posjetitelje*: [www.tvrđjava-kulture.hr/hr/tvrđava-barone/za-posjetitelje/](http://www.tvrđjava-kulture.hr/hr/tvrđava-barone/za-posjetitelje/) (29. srpnja 2019.)

<sup>39</sup> Maškovića Han web-stranica, *Posebna ponuda*: [www.maskovicahan.hr/hr/ponuda/posebna-ponuda](http://www.maskovicahan.hr/hr/ponuda/posebna-ponuda) (29. srpnja 2019.)

<sup>40</sup> Maškovića Han web-stranica, *Muzej*: [www.maskovicahan.hr/hr/ponuda/muzej](http://www.maskovicahan.hr/hr/ponuda/muzej) (29. srpnja 2019.)

|   |   |   |   |  |
|---|---|---|---|--|
| Plaćanje ulaznice                               | Ulaznica se naplaćuje po cijeni od 30 kn za odrasle. U cijenu je uključena radionica, razgled privremenih i stalnog postava <sup>41</sup> . | Ulaznica se plaća. Postoji mogućnost kupnje ulaznice samo za tvrđavu Barone (40 kn odrasli) ili objedinjene ulaznice i za sve tri tvrđave (70 kn odrasli) <sup>42</sup> . | Ulaznice se naplaćuju, ovisno o izložbi/postavu kojeg se posjećuje. | Ne plaća se ulaznica, no gosti koji odsjedaju u hotelu plaćaju smještaj i dodatne usluge.                                |
| Organizirani info-punkt                         | Da.   | Da.   | Da.   | Ne postoji organizirani info punkt. Više informacije može se dobiti u informativnom centru TZ-a ili na recepciji hotela. |
| Organizirano ugostiteljstvo i sanitarni čvorovi | Nepoznato.  | Da <sup>43</sup> .  | Planiraju se u sklopu susjedne Providurove palače <sup>44</sup> .   | U sklopu hotela.   |

Izvor: Obrada autora.

<sup>41</sup> Muzej antičkog stakla web-stranica, *Cjenik*: [www.mas-zadar.hr/cjenik](http://www.mas-zadar.hr/cjenik) (29. srpnja 2019.)

<sup>42</sup> Tvrđava kulture Šibenik, *Tvrđava Barone – Za posjetitelje*: [www.tvrdjava-kulture.hr/hr/tvrđava-barone/za-posjetitelje/](http://www.tvrdjava-kulture.hr/hr/tvrđava-barone/za-posjetitelje/) (29. srpnja 2019.)

<sup>43</sup> Tvrđava kulture Šibenik, *Tvrđava Barone – Za posjetitelje*: [www.tvrdjava-kulture.hr/hr/tvrđava-barone/za-posjetitelje/](http://www.tvrdjava-kulture.hr/hr/tvrđava-barone/za-posjetitelje/) (29. srpnja 2019.)

<sup>44</sup> Zadar Baštini 2020, *Providurova Palača*: [www.zadarbastini.hr/providurova-palaca](http://www.zadarbastini.hr/providurova-palaca) (29. srpnja 2019.)

Nagrade Kulturna atrakcija godine i Turistički događaj godine pripadaju u domenu turističkih atrakcija podržanih od strane krovnih institucija koje podržavaju razvoj turizma na nacionalnoj razini. Analizom dobitnika nagrade Kulturna atrakcija godine prepoznaje se razvoj atrakcija kao premium proizvoda koji se nude na turističkom tržištu. Podrška turističkih zajednica razvoju turističkih atrakcija područja evidentira se kroz različite instrumente, od aplikativnih alata suvremenih internet tehnologija do logističke podrške te komunikacije sastavnih marketinških elemenata, same atrakcije, cijene ulaznica, promocijskoga miksa te distributivne mreže i kanala prodaje (Grbac 2014). Zajednički nastup na emitivnim tržištima putem tradicionalnih *offline* promotivnih kanala te udruženi *online* marketing predstavljaju platformu za postizanje nove kvalitete, a aplikacija inovativnih sadržaja i programa, interpretacija sadržaja, narativni kontekst i *storytelling* direktno utječu na prepoznatljivost i konkurentnost. Fizička prezentacija materijalne baštine uz pratnju stručnih vodiča i kustosa prilagođena različitim segmentima posjetitelja doprinosi psihološkoj dostupnosti kao i organizirane tematizirane radionice koje potiču kreativnost i su-kreaciju sukladno posebnim karakteristikama. Utječu na percepciju posebnoga doživljaja i iskustava te pridonose postizanju emocionalne povezanosti s kulturnim vrijednostima i baštinom. Viša razina i sadržajnost organiziranih usluga utječu na politiku cijena. Dok određene atrakcije realiziraju financijske koristi kroz kupovinu suvenira ili ugostiteljsku ponudu te ne naplaćuju dodatno cijenu ulaznica, određenim atrakcijama je ista glavni izvor dobiti nužne za ekonomsku održivost poslovanja. Turističke zajednice uz podršku same organizacije i ustrojstva atrakcije (ovisno da li je riječ o privatnoj ili javnoj inicijativi) izdvajaju dio budžeta za promociju na domaćem i međunarodnom emitivnom tržištu. Isto se definira godišnjim marketinškim planovima formiranim sukladno razvojnim strategijama na srednjoročnoj i dugoročnoj razini.

Potencijale utjecaja turističke atrakcije na formiranje destinacijskog imidža moguće je afirmirati kroz destinacijski *branding* gdje su certifikati i nagrade od ključnoga značaja. U sagledavanju nagrada Kulturna atrakcija godine koje dodjeljuju Hrvatska turistička zajednica i Ministarstvo turizma prema geografskom kriteriju, prepoznaje se iskorak u postizanju kvalitete i aktivnosti u promociji određene turističke atrakcije na razini Zadarske i Šibenske županije obzirom da su atrakcije tog područja četiri godine za redom od kada se nagrada dodjeljuje dobile istu. Prepoznaje se važnost sinergijskoga učinka i pozitivnih efekata koji utječu na ulaganja i aktivnosti usmjerena na povećanje kvalitete i prepoznatljivosti u razini turističke destinacije.

Obzirom na važnost manifestacija koje svojim karakterom afirmiraju suvremene ili tradicijske kulturološke vrijednosti slijedi pregled nagrađenih turističkih manifestacija u sustavu priznanja Hrvatska turistička nagrada.



Tablica 3. Pregled dobitnika nagrade Turistički događaj godine (2015. – 2018.)

| <u>Turistički događaj godine</u> | <u>Festival Ultra Europe</u>  | <u>Advent u Zagrebu</u>   | <u>Špencirfest</u>  | <u>Rabska fjera</u>   |
|----------------------------------|---|---|---|---|
| Godina                           | 2015.   | 2016.   | 2017.   | 2018.   |
| Turistička zajednica             | Turistička zajednica grada Splita   | Turistička zajednica grada Zagreba  | Turistička zajednica grada Varaždina  | Turistička zajednica grada Raba   |
| Opis atrakcije                   | Ultra Europe glazbeni je festival svjetskih razmjera, koji se u Hrvatskoj održava od 2013. godine. Održava se na više destinacija u Dalmaciji – Splitu, Braču, Hvaru i Visu, a u Hrvatsku je doveo imena svjetske glazbene scene poput Davida Guette, Armina van Buurena, Carla Coxa i mnogih drugih. | Manifestacija koja započinje u drugoj polovici studenog i traje do prve polovice siječnja na brojnim lokacijama diljem Zagreba. Objedinjuje lokalnu i globalnu gastronomsku ponudu, različite rukotvorine, zabavne programe, namjenske božićne programe i dr. | Festival koji se s tradicijom dužom od dva desetljeća održava krajem kolovoza u povijesnoj gradskoj jezgri Varaždina. Tijekom deset dana ovaj ulični i glazbeni festival prenamjeni gradske trgove, ulice, palače i javne površine u kazališta, pozornice, restorane, barove, učionice, igraonice i sl. Uz koncertni program, na Špencirfestu se uvijek mogu naći ulični performer, akrobati i zabavljači te brojni drugi sadržaji za djecu i odrasle <sup>45</sup> . | Prvi i najveći srednjovjekovni ljetni festival u Hrvatskoj utemeljen na tradiciji iz 14. stoljeća, a počast se odaje kralju Ljudevitu Velikom i sv. Kristoforu, zaštitniku grada Raba. Za vrijeme manifestacije od 25. do 27. srpnja ulice grada Raba odzvanjaju glazbom, šire se mirisi tune, fritula, sira i vina, a obrtnici prikazuju svoje umijeće tradicionalne izrade odjevnih predmeta i sl <sup>46</sup> . |
| Promocija na web stranici TZ     | Turistička zajednica grada Splita <sup>47</sup> u dvije rečenice opisuje Ultru na svojoj web stranici. Može se vidjeti u rubrici Festivali <sup>48</sup> (Početna > Doživite > Grad zabave > Festivali i manifestacije > Festivali).  | Dijeli se samo u podnožju web stranice TZ-a grada Zagreba <sup>49</sup> kao vanjska poveznica na web stranicu Adventa.  | Da. TZ grada Varaždina <sup>50</sup> ukratko o Špencirfestu piše u rubrici Događanja <sup>51</sup> (Početna > Turizam > Događanja).   | Da. TZ grada Raba <sup>52</sup> na svojoj web stranici Rabsku fjeru opisuje u rubrici Običaji <sup>53</sup> (Početna > Otkrij Rab > Znamenitosti > Običaji). Također, u rubrici Događanja <sup>54</sup> može se pročitati nešto više o Rabskoj fjeri (Početna > Aktivnosti > Događanja > Rabska fjera).   |

<sup>45</sup> Špencirfest web-stranica, O Špencirfestu: [www.spencirfest.com/o-spencirfestu](http://www.spencirfest.com/o-spencirfestu) (30. srpnja 2019.)

<sup>46</sup> Turistička zajednica grada Raba, Rabska fjera: [www.rab-visit.com/hr/aktivnosti/dogadjanja/rabska-fjera/404](http://www.rab-visit.com/hr/aktivnosti/dogadjanja/rabska-fjera/404) (30. srpnja 2019.)

<sup>47</sup> Turistička zajednica grada Splita: [www.visitsplit.com/hr/1/dobrodosli-u-split](http://www.visitsplit.com/hr/1/dobrodosli-u-split) (30. srpnja 2019.)

<sup>48</sup> Turistička zajednica grada Splita, Festivali: [www.visitsplit.com/hr/1344/festivali](http://www.visitsplit.com/hr/1344/festivali) (30. srpnja 2019.)

<sup>49</sup> Turistička zajednica grada Zagreba: [www.infozagreb.hr](http://www.infozagreb.hr) (30. srpnja 2019.)

<sup>50</sup> Turistička zajednica grada Varaždina: [www.tourism-varazdin.hr](http://www.tourism-varazdin.hr) (30. srpnja 2019.)

<sup>51</sup> Turistička zajednica grada Varaždina, Događanja: [www.tourism-varazdin.hr/dogadjanja](http://www.tourism-varazdin.hr/dogadjanja) (30. srpnja 2019.)

<sup>52</sup> Turistička zajednica grada Raba: [www.rab-visit.com](http://www.rab-visit.com) (30. srpnja 2019.)

<sup>53</sup> Turistička zajednica grada Raba, Običaji: [www.rab-visit.com/hr/otkrij-rab/znamenitosti/obicaji/452](http://www.rab-visit.com/hr/otkrij-rab/znamenitosti/obicaji/452) (30. srpnja 2019.)

<sup>54</sup> Turistička zajednica grada Raba, Događanja: [www.rab-visit.com/hr/aktivnosti/dogadjanja/33](http://www.rab-visit.com/hr/aktivnosti/dogadjanja/33) (30. srpnja 2019.)

|   |   |  |  |   |
|---|---|--|--|---|
| Vlastita web stranica                           | Da, no na europskoj/globalnoj razini <sup>55</sup>  | Da <sup>56</sup>   | Da <sup>57</sup>   | Ne  |
| Društvene mreže                                 | Da: Facebook <sup>58</sup> , Twitter <sup>59</sup> , Instagram <sup>60</sup> , YouTube <sup>61</sup> , Mixcloud <sup>62</sup> | Ne (upravljanje je prepušteno društvenim mrežama TZ-a).  | Da: Facebook <sup>63</sup> , Instagram <sup>64</sup> , YouTube <sup>65</sup>   | Ne.   |
| Inovativne tehnologije                          | Da, audio-vizualne.   | Koriste se inovativne svjetlosne i interaktivne tehnologije na ulicama i u muzejima.                                     | Koriste se inovativne svjetlosne tehnologije.  | Ne. Utemeljeno na što autentičnijem prikazu srednjovjekovnog života.    |
| Interpretatori- animatori                       | Glazbenici, plesači i zabavljači.   | Uz božićne animatore (Djed Božićnjak, vilenjaci i sl.), lokalna zajednica i turisti sami postaju interpretatori Adventa. | Performer, lokalna zajednica, turisti i svi ostali dionici postaju interpretatorima.                                       | Lokalna zajednica postaje interpretatorima baštine.                     |
| Plaćanje ulaznice                               | Da, festivalske.  | Generalno ne, no postoji mogućnost naplaćivanja ulaznica u određene građevine posebno uređene za Advent.                 | U sklopu festivala postoje besplatna događanja, dok se određeni koncerti naplaćuju <sup>66</sup> .                         | Ne.   |
| Organizirani info punkt                         | Da.   | U prostorijama TZ-a.   | Postoje info punktovi za vrijeme trajanja festivala, a na info punktu TZ-a se može informirati i izvan trajanja festivala. | Više informacija na info punktu TZ-a.                                   |
| Organizirano ugostiteljstvo i sanitarni čvorovi | Da.   | Da, na ulicama Zagreba, gdje se održavaju koncerti i ostala događanja.   | Da, na prostorima održavanja koncerata.  | Ne, osim u gradskim barovima i restoranima uključenima u manifestaciju. |

Izvor: Obrada autora.

- <sup>55</sup> Ultra Europe: [www.ultraeurope.com](http://www.ultraeurope.com) (30. srpnja 2019.)  
<sup>56</sup> Advent Zagreb web stranica: [www.adventzagreb.com](http://www.adventzagreb.com) (30. srpnja 2019.)  
<sup>57</sup> Špancirfest web stranica: [www.spancirfest.com](http://www.spancirfest.com) (30. srpnja 2019.)  
<sup>58</sup> Ultra Europe Facebook stranica: [www.facebook.com/UltraEurope](http://www.facebook.com/UltraEurope) (30. srpnja 2019.)  
<sup>59</sup> Ultra Europe Twitter stranica: [www.twitter.com/ultraeurope](http://www.twitter.com/ultraeurope) (30. srpnja 2019.)  
<sup>60</sup> Ultra Europe Instagram stranica: [www.instagram.com/ultraeurope](http://www.instagram.com/ultraeurope) (30. srpnja 2019.)  
<sup>61</sup> Ultra Europe YouTube kanal: [www.youtube.com/umftv](http://www.youtube.com/umftv) (30. srpnja 2019.)  
<sup>62</sup> Ultra Europe Mixcloud: [www.mixcloud.com/umfradio/](http://www.mixcloud.com/umfradio/) (30. srpnja 2019.)  
<sup>63</sup> Špancirfest Facebook stranica: [www.facebook.com/spancirfest](http://www.facebook.com/spancirfest) (30. srpnja 2019.)  
<sup>64</sup> Špancirfest Instagram stranica: [www.instagram.com/spancirfest](http://www.instagram.com/spancirfest) (30. srpnja 2019.)  
<sup>65</sup> Špancirfest YouTube kanal: [www.youtube.com/user/spancirfest1](http://www.youtube.com/user/spancirfest1) (30. srpnja 2019.)  
<sup>66</sup> Špancirfest web stranica, *Ulaznice*: [www.spancirfest.com/ulaznice](http://www.spancirfest.com/ulaznice) (30. srpnja 2019.)

Kategorija i nagrada turistički događaj godine razmatra se kao zasebna kategorija samim time što su evaluacijske institucije iste diversificirale u smislu izdvajanja događanja i manifestacija iz kategorije kulturna atrakcija iako su manifestacije klasificiraju kao njihova pod kategorija. Kulturne atrakcije iako se mogu sagledavati kroz materijalni i nematerijalni karakter, prvenstveno se odnose na nepokretnu materijalnu baštinu dok manifestacije se odnose na širi aspekt kulture i zabave u turizmu.

Nagrađivane turističke manifestacije promoviraju svoju ponudu i sadržaj na web stranicama turističkih zajednica no intenzitet istoga se razlikuje ovisno o tome da li je riječ o privatnoj ili javnoj inicijativi te o postojanju razvijene vlastite *web*-stranice. Događanja koja nemaju svoju *web*-stranicu (Rabska fjera) ekstenzivnije su opisana na stranicama turističke zajednice dok manifestacije s vlastitom *web*-stranicom komuniciraju detaljne informacije putem istih, a na onoj turističke zajednice iskazuju kratku generalnu informaciju. To svjedoči o snazi identiteta manifestacije kao brenda koji postiže prepoznatljivost u percepciji turista. Ujedno, uzevši u obzir promotivne alate i dalekosežnost putem dijeljenih informativnih kanala omogućenih jedinstvenom organizacijom različitih hijerarhijskih razina u tuzemstvu te filijala u inozemstvu, uočava se neiskorišteni potencijal intenzivnijega korištenja *online* promotivnih kanala turističkih zajednica.

Moć društvenih mreža, jednog od najmoćnijih alata vlastitoga digitalnog marketinga ne prepoznaju sve turističke manifestacije. Isto predstavlja još jedan snažni potencijal koji bi mogao involviranjem manjih investicija generirati nove razine potražnje. Utjecaj na percepciju novoga iskustvenog doživljaja putem događanja moguće je afirmirati kroz programe interpretacije, animacije turista te sukreciju i osobni angažman. Interakcija i komunikacija s domicilnim stanovništvom gdje isto prenaša iskustva, autentičnost i naraciju povijesnog konteksta važna je za postizanje distinkcije u odnosu na masovnih unificiranih događanja koja nemaju snagu prerastanja u *hallmark* manifestacije. S druge strane, zabavne suvremene manifestacije imaju drugačiji identitet i ciljeve te su najčešće projekt privatnih inicijativa koje promoviraju neautentičan kulturološki sadržaj. Njihova snaga očituje se u masovnosti turista te u multiplikativnim efektima turizma na lokalnu zajednicu i gospodarstvo, a ujedno se i diskutiraju učinci djelovanja kroz kontekst održivog razvoja.

Manifestacije utječu na intenzitet ugostiteljske aktivnosti, bilo da je ista organizirana u sklopu same manifestacije, zatvorenom lokalitetu događanja ili na razini destinacije.

Informiranost posjetitelja realizira se putem ustrojenih punktova, putem turističke signalizacije te mobilnih aplikacija i društvenih mreža. Prepoznaje se potencijal implementacije *e-ticketinga* u cilju smanjenja reda čekanja pri kupnji ulaznica te nagradnih igara koje utječu na pozitivnu percepciju i tijek odvijanja manifestacija. Također, brojnost posjetitelja manifestacije uz zahtjeve za smještajnim sadržajima ujedno predstavlja i pritisak na infrastrukturu mjesta događanja. Za definiranje optimalnog korištenja treba uzeti u obzir brojke planiranih posjeta te kapacitete nosivosti. Isto se odnosi na organizaciju parkirališta, sanitarnih čvorova, pristupne i evakuacijske putove te druge preduvjete i aspekte koji utječu na uspješno organiziranje turističke manifestacije.

#### **4. Zaključak**

Nagrade ustrojene od strane javnih nacionalnih institucija i organizacija turističkoga sustava, podržavaju manifestacije putem tradicionalnih i suvremenih promotivnih strategija te osiguravaju dalekosežni promotivni doseg na emitivnim tržištima. Svojim djelovanjem kroz turizam i prizmu primarne, sekundarne i tercijarne kulturne turističke motivacije na tržištima potražnje trebale bi biti usmjerene na promociju turističke resursne osnove među kojom se ističe kulturna baština s visokom razinom atraktivnosti i snage utjecaja na identitet turističke destinacije.

U radu se razmatraju aspekti nagrađivanja organiziranih turističkih atrakcija i turističkih manifestacija kao zasebne kategorije. Predložene su kategorije evaluacije kao indikatori prepoznavanja kvalitete i uloženoga truda od strane organizatora bilo da je riječ o javnom sektoru ili o privatnoj inicijativi. U odnosu na parametre evaluacije postavljene od strane Hrvatske turističke zajednice, u radu predloženi parametri predstavljaju mogući sustav kvalitete usmjeren na finalne konzumente destinacijskoga proizvoda – turiste. Uz spoznaje istraživanja isto predstavlja doprinos rada te je platforma za buduća istraživanja usmjerena na stavove i percepciju tržišta potražnje bilo pojedinačno bilo u predloženom setu. Nadalje rad, uz predstavljanje važnosti sustavne promocije podržane od strane informatičkih tehnologija i inovativnom organizacijom pratećih usluga i infrastrukture, otvara nova pitanja vezana za utjecaj certifikata i nagrada na novu prepoznatljivost.

Razmatra aspekte konkurentske prednosti u odnosu na turističke atrakcije koje, iako kvalitetno i inovativno organizirane, nisu nagrađene certifikatima i nagradama kvalitete.

Analogno prepoznatim dalekosežnim instrumentima i diversificiranim kanalima promocije, turističke destinacije odnosno dionici involvirani u afirmaciju turističke atrakcije te realizaciju manifestacije mogli bi ih involvirati u svoj promocijski miks te sinergijskim učincima zahvatiti šire segmente unaprijed istraženoga tržišta i profilirane motivacije. Naime, putem krovne institucije, Hrvatske turističke zajednice te ispostava u inozemstvu, moguće je organizirati različite promotivne kampanje na ciljanim tržištima diversificiranim i prema geografskom i prema tržišnom kriteriju uključujući segmente posebnog interesa za točno određene termine turističke sezone. Ističu se termini pred i posezone kao termini koji su istaknuti Strategijom razvoja hrvatskog turizma kao važni termini intenziviranja istoga. Brojna istraživanja koje Hrvatska turistička zajednica provodi te publicira putem *online* i *offline* biltena predstavljaju važan izvor informacija te formiranje konkurentnoga turističkog proizvoda putem afirmacija turističkih atrakcija, odnosno turističkih manifestacija.

## 5. Literatura

1. Čavlek, N. et al. (2011). *Turizam: ekonomske osnove i organizacijski sustavi*. Zagreb: Školska knjiga.
2. Floričić, T. (2016). Comprehension of innovative solutions in hospitality industry. *Economic and Social Development*, Cingula, Domagoj; Mihanovic, Damir; Hunjet, Anica; Primorac, Željka (ur.). Zagreb: Varazdin Development and Entrepreneurship Agency, Varazdin, Croatia. p.p. 695–705.
3. Franić, M. (2000). *Turističke zajednice: od zakonske inicijative do osnivanja 1990. – 1995*. Zagreb: Golden marketing.
4. Goeldner, C.R. i Richie, B.J.R. (2009). *Tourism: Principles, Practices, Philosophies*. Jedanaesto izdanje izvornika. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons
5. Grbac, B. (2014). *Marketing Dynamics: How to Create Value for Customers*. London: Pearson

6. Jakovljević, M. (2011). Odnosi s javnošću – vodeća taktika u promociji turističkih regija. *Acta turistica nova*. [online] 5 (1). str. 119–138. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr> [Pristupljeno 16. kolovoza 2018.]
7. Kotler, P. i Lee, N. (2007). *Marketing u javnom sektoru, Put do bolje izvedbe*. Zagreb: MATE d.o.o.
8. Kotler, P., Bowen, J.T. i Makens, J.C. (2010). *Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu*. Četvrto izdanje izvornika. Zagreb: MATE d.o.o.
9. Križman Pavlović, D. (2008). *Marketing turističke destinacije*. Pula: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Odjel za ekonomiju i turizam „Dr. Mijo Mirković“, Mikrorad.
10. Križman Pavlović, D. Živolić, S. (2008). Upravljanje marketingom turističke zajednice: stanje i perspektive u Republici Hrvatskoj. *Ekonomska istraživanja*. [online] 21 (2). Str. 99–113. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr> [Pristupljeno 16. kolovoza 2018.]
11. Kušen, E. (2002). *Turistička atrakcijska osnova*. Zagreb: Znanstvena edicija Instituta za turizam.
12. Petrić, L. (2011). *Upravljanje turističkom destinacijom*. Split: Ekonomski fakultet u Splitu.
13. Plog, S. (1974). Why destination areas rise and fall in popularity. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 14(4): 55–58.
14. Richards, B. (1997). *Marketing turističkih atrakcija, festivala i posebnih događanja*. Zagreb: Potecons.
15. Senečić, J. i Vukonić, B. (1997). *Marketing u turizmu*. Zagreb: Mikrorad
16. Vrtiprah, V. (2006). Kulturni resursi kao činitelj turističke ponude u 21. stoljeću. *Ekonomska misao i praksa*. [online] 15 (2). Str. 279–296. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr> [Pristupljeno 17. kolovoza 2018.]
17. Vukonić, B. i Čavlek, N. (2001). *Rječnik turizma*. Zagreb: MASMEDIA.

#### Internetske stranice:

18. Hrvatska turistička zajednica, *Godišnje hrvatske turističke nagrade*, <https://www.htz.hr/hr-HR/projekti-i-potpore/godisnje-hrvatske-turisticke-nagrade> 20. rujna 2018.
19. Hrvatska turistička zajednica, *O nama*, <https://htz.hr/hr-HR/opce-informacije/o-nama> 13. kolovoza 2018.
20. Hrvatska turistička zajednica, *Potpore događanjima*, <https://www.htz.hr/hr-HR/projekti-i-potpore/potpore-hrvatske-turisticke-zajednice/2018/potpore-dogadanjima> 2. rujna 2018.

21. Hrvatska turistička zajednica, *Turistički događaj godine*, <https://www.htz.hr/hr-HR/projekti-i-potpore/godisnje-hrvatske-turisticke-nagrade/turisticki-dogadaj-godine> 20. rujna 2018.
22. Ministarstvo turizma, *Advent u Zagrebu treću godinu za redom najbolji u Europi*, <https://mint.gov.hr/vijesti/advent-u-zagrebu-trecu-godinu-zaredom-najbolji-u-europi/11480> 20. rujna 2018.
23. Ministarstvo turizma, *Na World Travel Market u Londonu uspješno predstavljen novi promotivni spot Hrvatske turističke zajednice*, <https://mint.gov.hr/vijesti/na-world-travel-market-u-londonu-uspjesno-predstavljen-novi-promotivni-spot-hrvatske-turisticke-zajednice/11864> 11. rujna 2018.
24. Ministarstvo turizma, *Promotivni spot Hrvatske turističke zajednice „Ambasadori hrvatskog turizma“ nominiran za prestižnu svjetsku nagradu*, <https://mint.gov.hr/vijesti/promotivni-spot-hrvatske-turisticke-zajednice-ambasadori-hrvatskog-turizma-nominiran-za-prestiznu-svjetsku-nagradu/12031> 11. rujna 2018.
25. Narodni muzej Zadar, *Odjel Kneževa palača*, <http://nmz.hr/odjeli/knezeva-palaca> 20. rujna 2018.

#### **Dokumenti, zakoni i propisi:**

26. Hrvatska turistička zajednica (2016) *Godišnje financijsko izvješće za 2015. godinu*; preuzeto s: <https://www.htz.hr/sites/default/files/2017-06/Godisnje-financijsko-izvjesce-za-2015.pdf> 9. rujna 2018.
27. Hrvatska turistička zajednica (2019), *Potpore Hrvatske turističke zajednice*, <https://htz.hr/hr-HR/projekti-i-potpore/potpore-hrvatske-turisticke-zajednice/2018/potpore-dogadanjima>
28. Hrvatska turistička zajednica (2019), *Godišnje hrvatske turističke nagrade*, <https://htz.hr/hr-HR/projekti-i-potpore/godisnje-hrvatske-turisticke-nagrade>
29. Narodne novine (2008) *Zakon o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma*. Zagreb: Narodne novine d.d. NN, 152/08; preuzeto s: <https://www.zakon.hr/z/342/Zakon-o-turistickim-zajednicama-i-promicanju-hrvatskog-turizma> 13. kolovoza 2018.

## 6. Prilog – web-reference istraživanja:

- Tvrđava kulture, *Tvrđava Barone - Baština*: [www.tvrdjava-kulture.hr/hr/tvrđava-barone/bastina](http://www.tvrdjava-kulture.hr/hr/tvrđava-barone/bastina) (29. srpnja 2019.)
- Turistička zajednica grada Zadra, *Kneževa palača*: [www.zadar.travel/hr/vodic/atracije/01-04-2012/knezeva-palaca#.XT-E0ObVI2w](http://www.zadar.travel/hr/vodic/atracije/01-04-2012/knezeva-palaca#.XT-E0ObVI2w) (29. srpnja 2019.)
- Kneževa palača, *O projektu*: [www.knezeva.hr/o-projektu](http://www.knezeva.hr/o-projektu) (29. srpnja 2019.)
- Turistička zajednica općine Pakoštane, *Kulturna baština*: <https://www.pakostane.hr/hr/vodic/kulturna-bastina> (29. srpnja 2019.)
- Maškovića Han web-stranica, *Restoran*: [www.maskovicahan.hr/hr/ponuda/restoran](http://www.maskovicahan.hr/hr/ponuda/restoran) (29. srpnja 2019.)
- Turistička zajednica grada Zadra: [www.zadar.travel](http://www.zadar.travel) (29. srpnja 2019.)
- Turistička zajednica grada Zadra, *Muzeji*: [www.zadar.travel/hr/vodic/muzeji](http://www.zadar.travel/hr/vodic/muzeji) (29. srpnja 2019.)
- Turistička zajednica grada Šibenika: [www.sibenik-tourism.hr](http://www.sibenik-tourism.hr) (29. srpnja 2019.)
- Turistička zajednica grada Šibenika, *Tvrđava Barone*: [www.sibenik-tourism.hr/lokacije/tvr-ava-barone/6.html](http://www.sibenik-tourism.hr/lokacije/tvr-ava-barone/6.html) (29. srpnja 2019.)
- Turistička zajednica grada Šibenika, *Brošure*: [www.sibenik-tourism.hr/stranice/o-sibeniku/6.html](http://www.sibenik-tourism.hr/stranice/o-sibeniku/6.html) (29. srpnja 2019.)
- Šibenik in your pocket: [www.visitsibenik.net/upload/mediablok/2019/04/2019-04-19/6/sibenikpocketiyp9web.pdf](http://www.visitsibenik.net/upload/mediablok/2019/04/2019-04-19/6/sibenikpocketiyp9web.pdf) (29. srpnja 2019.)
- Plan grada, *Starogradska jezgra*: [www.visitsibenik.net/upload/mediablok/2019/04/2019-04-19/6/003ok04mj201948x33cmsibenikplanstaregjezgreok.pdf](http://www.visitsibenik.net/upload/mediablok/2019/04/2019-04-19/6/003ok04mj201948x33cmsibenikplanstaregjezgreok.pdf) (29. srpnja 2019.)
- Plan grada, *Šibenik i okolica*: [www.visitsibenik.net/upload/mediablok/2019/04/2019-04-19/6/00104201948x33cmmapasibenikiokolicaok.pdf](http://www.visitsibenik.net/upload/mediablok/2019/04/2019-04-19/6/00104201948x33cmmapasibenikiokolicaok.pdf) (29. srpnja 2019.)
- Turistička zajednica grada Zadra: [www.zadar.travel](http://www.zadar.travel) (29. srpnja 2019.)
- Turistička zajednica grada Zadra, *Povijesni spomenici*: [www.zadar.travel/hr/vodic/povijesni-spomenici](http://www.zadar.travel/hr/vodic/povijesni-spomenici) (29. srpnja 2019.)
- Turistička zajednica grada Zadra, *Atrakcije*: [www.zadar.travel/hr/vodic/atracije](http://www.zadar.travel/hr/vodic/atracije) (29. srpnja 2019.)
- Turistička zajednica grada Zadra, *Galerije*: [www.zadar.travel/hr/vodic/galerije](http://www.zadar.travel/hr/vodic/galerije) (29. srpnja 2019.)
- Turistička zajednica općine Pakoštane: [www.pakostane.hr](http://www.pakostane.hr) (29. srpnja 2019.)
- Muzej antičkog stakla web-stranica: [www.mas-zadar.hr](http://www.mas-zadar.hr) (29. srpnja 2019.)
- Tvrđava kulture Šibenik web-stranica: [www.tvrdjava-kulture.hr](http://www.tvrdjava-kulture.hr) (29. srpnja 2019.)
- Kneževa palača web-stranica: [www.knezeva.hr](http://www.knezeva.hr) (29. srpnja 2019.)
- Maškovića Han web-stranica: [www.maskovicahan.hr](http://www.maskovicahan.hr) (29. srpnja 2019.)
- Muzej antičkog stakla Facebook stranica: [www.facebook.com/mas.zadar](http://www.facebook.com/mas.zadar) (29. srpnja 2019.)
- Tvrđava Barone Facebook stranica: [www.facebook.com/tvrđjavabarone](http://www.facebook.com/tvrđjavabarone) (29. srpnja 2019.)
- Tvrđava kulture Šibenik Instagram stranica: [www.instagram.com/fortress\\_of\\_culture/?fbclid=IwAR3pHd\\_rDDP\\_XG7KH65UhKj3jNqISuJrarzX458XYzYP5JB8GY6XDFKRLPo](http://www.instagram.com/fortress_of_culture/?fbclid=IwAR3pHd_rDDP_XG7KH65UhKj3jNqISuJrarzX458XYzYP5JB8GY6XDFKRLPo) (29. srpnja 2019.)
- Tvrđava kulture Šibenik YouTube kanal: [www.youtube.com/channel/UCP7LdBE\\_vaSNoo55-tGpIHw](http://www.youtube.com/channel/UCP7LdBE_vaSNoo55-tGpIHw) (29. srpnja 2019.)
- Kneževa palača Facebook stranica: [www.facebook.com/pg/knezepalacazadar.hr/about/?ref=page\\_internal](http://www.facebook.com/pg/knezepalacazadar.hr/about/?ref=page_internal) (29. srpnja 2019.)
- Kneževa palača Instagram stranica: [www.instagram.com/knezeva\\_palaca\\_zadar](http://www.instagram.com/knezeva_palaca_zadar) (29. srpnja 2019.)
- Narodni muzej Zadar YouTube kanal: [www.youtube.com/channel/UCo4p3iQJhsBAy6CagXZyWfg/videos](http://www.youtube.com/channel/UCo4p3iQJhsBAy6CagXZyWfg/videos) (29. srpnja 2019.)
- Maškovića Han Facebook stranica: [www.facebook.com/maskovica.han.vrana](http://www.facebook.com/maskovica.han.vrana) (29. srpnja 2019.)
- Maškovića Han Instagram stranica: [www.facebook.com/maskovica.han.vrana](http://www.facebook.com/maskovica.han.vrana) (29. srpnja 2019.)
- Maškovića Han YouTube kanal: [www.youtube.com/channel/UCtZmpXwzUP63y8gwa8qHbkQ](http://www.youtube.com/channel/UCtZmpXwzUP63y8gwa8qHbkQ) (29. srpnja 2019.)
- Muzej antičkog stakla web-stranica, *Virtualna šetnja*: [www.mas-zadar.hr/virtualna-setnja](http://www.mas-zadar.hr/virtualna-setnja) (29. srpnja 2019.)
- Tvrđava kulture Šibenik, *Tvrđava Barone – Proširena stvarnost*: [www.tvrdjava-kulture.hr/hr/tvrđava-barone/prosirena-stvarnost/](http://www.tvrdjava-kulture.hr/hr/tvrđava-barone/prosirena-stvarnost/) (29. srpnja 2019.)
- Zadaski.hr, *Kako je Kneževa palača izgledala nekada i kako je pretvorena u jedan od najljepših kulturnih objekata u Hrvatskoj*, 21. veljače 2017: [www.zadarski.slobodnadalmacija.hr/zadar-](http://www.zadarski.slobodnadalmacija.hr/zadar-)



- [plus/clanak/id/469759/kako-je-knezeva-palaca-izgledala-nekada-i-kako-je-pretvorena-u-jedan-od-najljepih-kulturnih-objekata-u-hrvatskoj](#) (29. srpnja 2019.)
- Booking.com, *Maškovića Han*: [www.booking.com/hotel/hr/maskovica-han.hr.html](#) (29. srpnja 2019.)
  - Tvrđava kulture Šibenik, *Tvrđava Barone – Za posjetitelje*: [www.tvrdjava-kulture.hr/hr/tvrđava-barone/za-posjetitelje/](#) (29. srpnja 2019.)
  - Maškovića Han web-stranica, *Posebna ponuda*: [www.maskovicahan.hr/hr/ponuda/posebna-ponuda](#) (29. srpnja 2019.)
  - Maškovića Han web-stranica, *Muzej*: [www.maskovicahan.hr/hr/ponuda/muzej](#) (29. srpnja 2019.)
  - Muzej antičkog stakla web-stranica, *Cjenik*: [www.mas-zadar.hr/cjenik](#) (29. srpnja 2019.)
  - Tvrđava kulture Šibenik, *Tvrđava Barone – Za posjetitelje*: [www.tvrdjava-kulture.hr/hr/tvrđava-barone/za-posjetitelje/](#) (29. srpnja 2019.)
  - Tvrđava kulture Šibenik, *Tvrđava Barone – Za posjetitelje*: [www.tvrdjava-kulture.hr/hr/tvrđava-barone/za-posjetitelje/](#) (29. srpnja 2019.)
  - Zadar Baštini 2020, *Providurova Palača*: [www.zadarbastini.hr/providurova-palaca](#) (29. srpnja 2019.)
  - Špancirfest web stranica, *O Špancirfestu*: [www.spancirfest.com/o-spancirfestu](#) (30. srpnja 2019.)
  - Turistička zajednica grada Raba, *Rabska fjera*: [www.rab-visit.com/hr/aktivnosti/dogadjanja/rabska-fjera/404](#) (30. srpnja 2019.)
  - Turistička zajednica grada Splita: [www.visitsplit.com/hr/1/dobrodosli-u-split](#) (30. srpnja 2019.)
  - Turistička zajednica grada Splita, *Festivali*: [www.visitsplit.com/hr/1344/festivali](#) (30. srpnja 2019.)
  - Turistička zajednica grada Zagreba: [www.infozagreb.hr](#) (30. srpnja 2019.)
  - Turistička zajednica grada Varaždina: [www.tourism-varazdin.hr](#) (30. srpnja 2019.)
  - Turistička zajednica grada Varaždina, *Događanja*: [www.tourism-varazdin.hr/dogadjanja](#) (30. srpnja 2019.)
  - Turistička zajednica grada Raba: [www.rab-visit.com](#) (30. srpnja 2019.)
  - Turistička zajednica grada Raba, *Običaji*: [www.rab-visit.com/hr/otkrij-rab/znamenitosti/obicaji/452](#) (30. srpnja 2019.)
  - Turistička zajednica grada Raba, *Događanja*: [www.rab-visit.com/hr/aktivnosti/dogadjanja/33](#) (30. srpnja 2019.)
  - Ultra Europe: [www.ultraeurope.com](#) (30. srpnja 2019.)
  - Advent Zagreb web-stranica: [www.adventzagreb.com](#) (30. srpnja 2019.)
  - Špancirfest web-stranica: [www.spancirfest.com](#) (30. srpnja 2019.)
  - Ultra Europe Facebook stranica: [www.facebook.com/UltraEurope](#) (30. srpnja 2019.)
  - Ultra Europe Twitter stranica: [www.twitter.com/ultraeurope](#) (30. srpnja 2019.)
  - Ultra Europe Instagram stranica: [www.instagram.com/ultraeurope](#) (30. srpnja 2019.)
  - Ultra Europe YouTube kanal: [www.youtube.com/umftv](#) (30. srpnja 2019.)
  - Ultra Europe Mixcloud: [www.mixcloud.com/umfradio/](#) (30. srpnja 2019.)
  - Špancirfest Facebook stanica: [www.facebook.com/spancirfest](#) (30. srpnja 2019.)
  - Špancirfest Instagram stranica: [www.instagram.com/spancirfest](#) (30. srpnja 2019.)
  - Špancirfest YouTube kanal: [www.youtube.com/user/spancirfest1](#) (30. srpnja 2019.)
  - Špancirfest web-stranica, *Ulaznice*: [www.spancirfest.com/ulaznice](#) (30. srpnja 2019.)

## **KOMODIFIKACIJA TURIZMA NASLIJEĐA**

**izv. prof. dr. sc. Mauro Dujmović**

**izv. prof. dr. sc. Aljoša Vitasović**

### **1. Uvod**

Turizam se kao društvena, ekonomska i kulturološka pojava nalazi u procesu neprestanih i snažnih promjena. Turizam je i danas jedan od najbrže rastućih ekonomskih sektora i glavni izvor zapošljavanja i investicija. Zbog porasta životnoga standarda i povećanja slobodnoga vremena turizam je prerastao u masovnu pojavu, a usmjeravanje velikoga broja ljudi ka turističkim destinacijama dovelo je do određenih ekoloških, kulturnih i društvenih posljedica koje su dovele do potrebe za preispitivanjem samih osnova onoga što se danas podrazumijeva pod pojmom turizma. Nezadovoljstvo masovnim turizmom dovelo je početkom 80-ih godina 20. stoljeća do razvoja novoga, diferenciranoga i segmentiranoga turizma specijalnih interesa koji je utemeljen na konceptu održivoga razvoja i odgovorne razmjene za sve sudionike. Pod pojmom turizam specijalnih interesa (specifični oblici turizma, selektivne turističke vrste, selektivni turizam) podrazumijevaju se oni oblici turizma koji su usmjereni na aktivnosti koje privlače manji broj pasioniranih posjetitelja. To mogu biti različiti hobiji ili aktivnosti u kojima uživa mali broj učesnika. Douglas et al. (2001) opisuju turizam specijalnih interesa kao alternativu masovnom turizmu. Turist specijalnoga interesa odlazi na odmor kako bi uživao u proizvodu ili usluzi koja zadovoljava njegove posebne interese i potrebe. Takav je turist u potrazi za neeksploatacijskim i autentičnim iskustvima. Za razliku od individualnoga turizma povlaštenih skupina i masovnoga turizma, današnji se turizam odlikuje masovnom strukturom, ali i sve većim suživotom masovnoga turizma i turizma specijalnih interesa. Nove vrste i podvrste turizma u neprekidnom su stvaranju kao posljedica novonastalih okolnosti i tendencija u suvremenom turizmu.

Turistička su odredišta danas u situaciji da moraju nuditi sofisticirane i uzbudljive atrakcije i sadržaje i uvijek izmišljati nove kako bi se pozicionirale i etablirale kao različite i jedinstvene u odnosu na konkurenciju i tako izbjegle opasnost da postanu slične drugima kao rezultat prodora multinacionalnih kompanija, internacionalne popularne kulture i samih turista. Drugim riječima, zbog sve veće sofisticiranosti turističkoga proizvoda u današnje vrijeme turističke destinacije nastoje kreirati jedinstvene identitete i turističke proizvode kako bi preživjele na sve konkurentnijem globalnom turističkom tržištu i kako bi se međusobno što više razlikovale jedne od drugih i ponudile nešto izvornije i drukčije. Takva konkurentnost posljedica je globalizacije, tj. prostorno vremenske kompresije kapitala i putovanja što prisiljava mnogobrojne destinacije da pokušaju privući investicije, radnu snagu i turiste.

## **2. Komodifikacija kulture i autentičnost turističkoga iskustva**

U postmodernom društvu turizam postaje roba namijenjena potrošnji. Turizam se promatra kao proizvod, a turist kao potrošač koji ga odabire. Konzumerizam je u turizmu povezan s procesom komodifikacije. Komodifikacija je proces pridruživanja ekonomske vrijednosti, tj. razmjenske vrijednosti stvarima i njihovo pretvaranje u robu na tržištu. U postmodernom društvu objekti postaju komodificirane i zapakirane reprezentacije namijenjene potrošnji. Povijest, vrijeme i prostor, kao aspekti kulture, pretvaraju se u robu namijenjenu tržištu.

Mnoga mjesta, gradovi, regije ili države razvijaju opsežne programe brendiranja kako bi se razlikovali jedni od drugih te naglasili svoju jedinstvenost na današnjem visoko konkurentnom tržištu. U izgradnji ili obnovi imidža turističke destinacije države koriste razna sredstva – od promotivnih kampanja u vlastitim državama s ciljem kvalitetnijega odnosa prema gostima do isticanja slavni stanovnika, kreiranja važnih događaja i stvaranja novih atrakcija. Na sve konkurentnijem turističkom tržištu nadmoćnije će biti, ne bogatije, već kreativnije destinacije, odnosno destinacije koje će ponuditi originalniji i drukčiji doživljaj. Zemlje koje imaju prirodne ljepote, arheološke znamenitosti ili veliku kulturnu baštinu i povijest privući će tzv. "prirodne" turiste.

Ako ima premalo prirodnih atrakcija, zemlja mora ulagati u marketing i kreiranje atrakcija ili događanja, koji bi zatim privukli turiste, kao što, primjerice, radi Dubai. Novac treba potrošiti i na gradnju adekvatne infrastrukture, sigurnost i usluge. Istodobno ne treba zanemariti činjenicu da će turiste (još uvijek u najvećoj mjeri) privući odredišta za koja im se čini da im daju najbolju vrijednost za novac ili imaju najmanje mana.

Komodifikacija kulture uključuje i komodifikaciju ljudskih praksi. Aktivnosti koje su nekad bile dio svakodnevnoga života lokalne zajednice pretvaraju se u komodificirane aktivnosti, susrete i suvenire namijenjene turistima.

Glavna je pretpostavka da turizam i prisutnost turista nerijetko rezultiraju gubitkom izvorne, prave, autohtone kulture na čije mjesto dolaze trivijalna, komodificirana događanja, proizvodi i iskustva koja degradiraju i proizvođača i potrošača. Čest je slučaj da se za potrebe turističke industrije turistima prezentiraju starinski zanati i ostali segmenti tradicije i tradicijskoga života neke zajednice, koje lokalno stanovništvo već odavno ne prakticira. Ovakva uprizorenja na upitan način govore o vremenu koje je prošlo, spomenici i povijesna građa služe kao dokaz izvornosti u komercijalne svrhe, a sami prikazi često su zbrkani. Petterson i Viken (Hannam, K. i Knox. D. 2010: 46) npr. pišu o komodifikaciji pojedinih aspekata kulture Sámi naroda u Finskoj. Ova etnička grupa, prije poznata kao Laponci, broji 70.000 pripadnika koji žive raštrkani na površini od oko milijun i sto tisuća četvornih kilometara na tlu Norveške, Švedske, Finske i Rusije. Njihova kultura je komodificirana kao dio muzejske zbirke, u cilju prodaje rukotvorina, izvedbi tradicijskih običaja i u kontekstu njihove osobne pojavnosti.

Proizvedene rukotvorine značajno su prerađene za turistička tržišta, kao i suveniri. Sobova koža više se ne koristi u praktične, već u ukrasne svrhe, a meso soba priprema se tako da posjetiteljima bude jestivo. Slično se događa i s aboridžinskom zajednicom u Australiji, za koju postoji toliko veliki interes da je čak 2006. godine Lonely Planet publicirao svoj vodič pod imenom *Going Bush*, u kojem navodi da se mnogi predmeti proizvode isključivo za prodaju na turističkom tržištu i u Istri, primjerice, odvija se sličan proces. Iz ovih je primjera prilično jasno da se tu više ne radi o izvornim i netaknutim kulturama. U općoj merkantilizaciji stvarnosti, sve se turistički vrednuje i prodaje. Kultura je sada institucionalizirana, kategorizirana i spremna za uporabu, a tradicije se uprizoruju i oživjavaju (Hannam i Knox 2010).

Američki antropolog Dean MacCannell u svom dijelu *The Tourist* (1976), izražava zabrinutost da bi turizam komodifikacijom kulture i načina života mogao uništiti autentičnost destinacija.

Sve veći utjecaj turističke industrije, sve bolji uvjeti putovanja i proliferacija destinacija, neminovno su utjecali na pojavu i razvoj brojnih rasprava o utjecaju turizma na autentičnost pojedinih kultura. Diskusije o autentičnosti u turizmu započele su s radovima D. Boorstina (1961), koji je i jedan od prvih kritičara masovnog turizma.

Boorstin smatra da masovni turizam utječe na stvaranje homogenizacije i standardizacije turističkoga iskustva kroz komodifikaciju kulture, s kasnije doživljenim turističkim iskustvom temeljenim na pseudodogađaju. On smatra da umjesto autentičnosti turist više preferira svoja provincijska očekivanja. Svojom drukčijim i puno optimističnijim pristupom MacCannell (1976) se suprotstavlja Boorstinu, tvrdeći baš suprotno, odnosno da turizam omogućava turistima ostvarivanje autentičnih događaja.

MacCannell smatra da je turist moderni sekularni hodočasnik u potrazi za autentičnošću drugih mjesta i kultura. To je autentičnost koju je nemoguće iskusiti u otuđenom modernom društvu i autentičnost kao nadomjestak za njegov površan život koji vodi u domicilnoj sredini. Uglavnom je zaokupljen frustracijama probijanja turista kroz uprizorenu autentičnost kakvu lokalno stanovništvo i turistička industrija nude u turistički razvijenim sredinama. Rasprave o autentičnosti u turizmu obilježile su cjelokupnu teoriju o turizmu u proteklih 40-ak godina. U fokusu je interesa utjecaj turizma na autentičnost turističkoga iskustva, kulture domaćina, odnosa između domaćina i gosta, proizvodnje kulturnih objekata i konzumacije događaja. Glavna je pretpostavka da turizam i prisutnost turista utječu na gubitak izvorne, stvarne kulture, koja je zamijenjena trivijalnim, komodificiranim događajima, proizvodima i doživljajima koji osiromašuju i proizvođača i potrošača.

Naravno teško je definirati što to znači autentično, izvorno i stvarno jer su to relativni termini koji u različitim kulturama mogu imati različito značenje. Wang (1999) je u svom istraživanju turističkoga iskustva napravio jasnu distinkciju između autentičnosti usmjerene ka objektu, konstruirane autentičnosti i egzistencijalne autentičnosti usmjerene ka aktivnosti.

Objektivna autentičnost odnosi se na autentičnost originalnih objekata/predmeta, pri čemu se zadovoljava kognitivna (spoznajna) komponenta kod posjetitelja. Objektivna autentičnost pretpostavlja mogućnost postojanja izvornih turističkih iskustava i proizvoda, ali ih je u suvremenom društvu veoma teško pronaći. Radi se o objektima koji su izrađeni od onih materijala koji se smatraju autentičnim i koje su izradili autohtoni zanatlije i obrtnici, kao i o događajima i ritualima za koje se smatra da potječu i da su izraz tradicionalnih i izvornih kultura. Diskusija između Boorstina i MacCannella povezana je s objektivnom autentičnošću i u tom kontekstu turističko je iskustvo razmatrano ili kao autentično ili kao neautentično.

Prema MacCannellu (1976), do autentičnoga iskustva dolazi kada turist vidi stvaran objekt umjesto onoga koji je insceniran za turističko konzumiranje. Jedan od najznačajnijih pojmova, kada govorimo o autentičnosti, je *staged authenticity*, odnosno inscenirana, namještena ili uprizorena autentičnost. MacCannell također ističe da kod inscenirane autentičnosti autohtono stanovništvo nudi na prodaju svoju kulturu (tradicijska muzika i ples izvučeni iz konteksta i uprizoreni za zabavu turista), uključujući i sebe, kako bi stvorili primamljiv turistički proizvod. On smatra da primitivne i udaljene zajednice nemaju izgrađen koncept autentičnosti i stoga još nisu razvili sustav prednjih i stražnjih područja kako bi zaštitili svoju privatnost.

MacCannell se oslanja na Goffmanovu podjelu prostora za prihvat turista, odnosno na prednje i stražnje planove. Prednji plan je točka susreta domaćina i gostiju, odnosno klijenta i uslužnog osoblja, a zadnji plan je mjesto gdje se domaćini pripremaju za izlazak pred goste. Gosti često smatraju da je autentično upravo ono što je iza, prostor gdje domaćini borave, na čemu kuhaju, što svakodnevno oblače i svjesni su umjetne autentičnosti koja im se nudi u prednjem planu. Dakle, stvarni život odvija se iza scene, u pozadini, dok je na sceni turizam reduciran na skup umjetnih, plastičnih, neautentičnih značenja koja nemaju nikakav društveni život u pozadini osim onog dekoracijskog i ima negativan utjecaj na kulturu i turizam.

Wangovo (1999) viđenje autentičnosti nije crno bijelo, već uključuje i puno širi spektar i dok npr. neki stručnjaci mogu procijeniti određeno iskustvo kao neautentično, neki turisti će to isto iskustvo smatrati autentičnim. To nas dovodi do koncepta konstruirane autentičnosti, odnosno do socijalno konstruirane autentičnosti.

U toj perspektivi autentičnost nije neraskidivo vezana s objektom, već je zavisna o iskustvu i interpretaciji autentičnosti različitih tipova turista, što znači da je to društvena ili osobna konstrukcija koja zavisi od imaginacije, očekivanja, preferencije, vjerovanja, utjecaja i sličnog.

Konstruirana autentičnost nije statičan koncept, nego je podložna promjenama i rekonceptualizacijama, to nije samo osobna konstrukcija, nego je i društveno stvorena i postoji veliki broj navodno drevnih tradicija koje su kreirane za potrebe suvremenog društva (turizma) i veoma su brzo postale prihvaćene kao dio zajedničke ili nacionalne povijesti. Toj kategoriji najčešće pripadaju razne krunidbene ceremonije, kraljevska vjenčanja, nacionalne himne i zastave kao simboli nacionalne pripadnosti i patriotizma, koje se drži autentičnima i iz perspektive posjetitelja i iz perspektive zajednice.

U kreiranju autentičnosti, odnosno atraktivnih verzija realnosti, sudjeluje turistička industrija i s njom povezani mediji kao dio proizvoda koji se prezentira posjetiteljima i koje turisti prihvaćaju kao dio paket aranžmana.

Za razliku od objektivne i konstruirane (simboličke) autentičnosti, koje problematiziraju autentičnost posjećenoga objekta, egzistencijalnu autentičnost određuje egzistencijalni doživljaj. Ovaj doživljaj uključuje osobne ili intersubjektivne osjećaje, aktivirane oslobađajućim procesom turističke aktivnosti. Egzistencijalna autentičnost je zapravo atribut koji označava da je osoba istinita prema sebi, odnosno istinita prema svojoj suštinskoj prirodi. Veliki broj današnjih turista za vrijeme svoga putovanja teže samoaktualizaciji i izražavanju svoga kreativnog potencijala. Oni traže suptilan, nenametljiv trenutak koji će u njima pokrenuti jedinstven doživljaj i oslobađanje. Taj trenutak mora biti stvaralački čin, u bilo kojem obliku (ples, slikarske radionice, sviranje, pravljenje rukotvorina i slično), a koji zahtjeva inventivnost, imaginaciju i originalnost. Upravo je egzistencijalna autentičnost u centru pažnje kada se govori o razumijevanju turističke kulture i konceptualizaciji turista za čiju je kvalitetu turističkoga iskustva i razinu samoaktualizacije ključna interakcija koja predstavlja polazišnu osnovu za mogućnosti razvoja turističkih marketinških niša poput: kreativnoga turizma, pustolovnoga turizma, ekološkoga turizma, turizma naslijeđa i sl., koji za razliku od masovnoga turizma nude drukčiju vrstu turističkoga iskustva ističe Dujmović (2019).

### 3. Turizam naslijeđa

Kultura izravno utječe na turizam, a turizam sve više utječe na kulturu koja postaje važan motiv turističkih putovanja. Opće je poznata i prihvaćena činjenica da se turizam kao društveni fenomen sastoji od proizvoda nacionalne kulture koja predstavlja osobitost svake nacije, njezin identitet, ali on je i element veze s drugim društvima. Doživljavati "nešto" postalo je i cilj i zadatak turističkoga putovanja koji se ne svodi samo na odmor, a stvaranje tog "nečeg" onda postaje motivacijski imperativ profesionalaca u turističkoj industriji. Graham et al. (2000) prave razliku između termina prošlost, povijest i baština. Prošlost se odnosi na sve ono što se ikada dogodilo, povijest se odnosi na nastojanja današnjih povjesničara da objasne određene aspekte prošlosti, a baština se odnosi na suvremenu interpretaciju i reprezentaciju prošlosti.

Međutim s razvojem industrije naslijeđa koncept baštine sve se više povezuje s komodifikacijom prošlosti. Turizam naslijeđa usmjeren je na materijalnu (građevine, spomenike, artefakte, arheološka nalazišta, historijske predjele, itd.) i nematerijalnu kulturno povijesnu baštinu (tradicije, običaje, sjećanje, ideje, jezike, vjerovanja itd.).

Kako bi neka destinacija bila poželjna turistima ona pokušava održati svoju privlačnost kroz komercijalizaciju prošlosti, tako da turistima ponudi slike onoga što oni žele doživjeti, jer turist na odredištu konzumira stvorene predodžbe o odredištu, a ne svakodnevni život. Baština je višestruk pojam i obuhvaća sve od povijesnih artefakata, preko zgrada i krajolika do priča iz povijesti. U tipične atrakcije turizma baštine pripadaju: izgrađene atrakcije (spomenici, povijesne zgrade, arhitektura, arheološka nalazišta), prirodne atrakcije (nacionalni parkovi, krajolici, obala, špilje), vjerske atrakcije (crkve, katedrale, hramovi, džamije, sinagoge, mjesta i gradovi hodočašća), industrijsko naslijeđe (rudnici, tvornice, industrijski krajolici), literarno naslijeđe (kuće i rodni gradovi poznatih pisaca), umjetničko naslijeđe (krajolici i okruženja koji nadahnjuju umjetnike), različite kulturne atrakcije (tradicionalni festivali, događaji, ples i narodna glazba). Koncept nematerijalne baštine postaje sve važniji i zato je UNESCO 2003. godine usvojio Konvenciju *o zaštiti nematerijalne kulturne baštine*.

Pod pojmom nematerijalne kulturne baštine podrazumijevaju se izrazi, umijeća, znanja, predstavljanja – kao i instrumenti, predmeti i kulturni prostori – koje društva, skupine, katkad i pojedinci, prepoznaju kao dio vlastite kulturne baštine.



Navedeni oblici nematerijalne kulturne baštine manifestiraju se u narodnom jeziku i usmenoj književnosti, izvedbenoj umjetnosti koja podrazumijeva muziku i ples, narodnim običajima i znanjima vezanim za tradicionalne vještine i rukotvorine.

Brown (2003) navodi kako zaštita baštine nije tako jednostavan proces, pogotovo u slučaju kada autohtono stanovništvo želi zadržati u tajnosti svoje običaje i tradiciju, a sve u cilju sprečavanja zlouporabe i komercijalizacije njihove kulturne baštine od strane turista ili moćnih pojedinaca i investitora koji dolaze izvana. To stanovništvo tradicionalno obitava na područjima koja mogu doći u ruke ulagačima i stranim investitorima, koji ulaganjem u turistički razvoj i infrastrukturu ugrožavaju materijalnu i nematerijalnu baštinu autohtonoga stanovništva. Prekomjeren broj posjetitelja može dovesti do akulturacije ili trajne promjene u autohtonoj kulturi. Drugim riječima domicilno stanovništvo počinje prilagođavati svoje djelovanje, aktivnosti i cjelokupnu životnu praksu interesima turista ili postaje podložno utjecaju turista i njihovim obrascima ponašanja.

Ovdje se međutim ne radi samo o zanemarivanju i neadekvatnoj zaštiti kulturne baštine autohtonog stanovništva ili plemenskih grupa. Samuel (1994) smatra da baština odražava dominantnu estetiku i javni ukus, odnosno ono što se u društvu cijeni u datom vremenu. To znači da je ona sama po sebi pristrana i elitistička i da tradicionalno odražava ukuse i sklonosti bijele europske muške srednje klase. Zahvaljujući utjecaju postmoderne misli i kulturne politike učinjen je veliki korak prema valorizaciji baštine manjinskih skupina i etničkih grupa u društvu. Čak je i društvena povijest običnih ljudi bila uvijek u drugom planu u odnosu na kraljevsku ili vojnu povijest, kojom su uglavnom dominirali muškarci, a manje žene. Međutim, danas se situacija mijenja i mjesta baštine i muzeji sve se više okreću baštini šireg sloja ljudi. Postmodernom pluralizacijom povijesti i njezinom interpretacijom i reprezentacijom došlo je do sve većeg uvažavanja industrijske, zemljoradničke i popularne narodne baštine, a time i do demokratizacije cijelog tog procesa.

Postoje i različiti stavovi i diskusije o načinu interpretacije kulturne baštine. Neki teoretičari (Swarbrooke) smatraju da interpretacija baštine ima ulogu sanitizacije, glorifikacije i prikaza jedne mekše verzije prošlosti, u cilju izbjegavanja mogućih konflikta i kontroverza. To je pogotovo uobičajeno u turizmu. Turiste ne zanimaju stvarne činjenice ili historiografska stvarnost, oni su u potrazi za iskustvom i stoga je glavni cilj turističke industrije zabaviti i animirati, a ne šokirati i prestraviti posjetitelje (Schouten).

Naravno, postoje i oni teoretičari (Tunbrifge i Ashworth, Lennon and Foley) koji tvrde upravo suprotno i koji smatraju da je baštinu nužno prezentirati u svjetlu stvarnih činjenica, koje će emocionalno šokirati i ganuti posjetitelje (Smith et al. 2010).

Postoje različiti načini na koje se baština može iskoristiti u turističke svrhe. Jedan od primjera uključuje i „živu baštinu“, odnosno uključivanje kostimiranih glumaca u interpretaciju i prezentaciju nekih povijesnih događaja. Iako povjesničari i konzervatori često ističu svoju sumnju u vjerodostojnost takvih uprizorenja prošlosti, ovaj je oblik prezentacije veoma popularan među publikom i pruža joj mogućnost aktivnoga sudjelovanja u tim manifestacijama i događajima.

U suvremenom turizmu turizam naslijeđa predstavlja jedan od glavnih svjetskih turističkih sektora u porastu i osim tradicijskih procesa i praksi uključuje i široki spektar ljudi i njihovih kultura.

#### **4. Kulturni turizam kao antiteza masovnom turizmu**

Turizam naslijeđa podsektor je kulturnoga turizma (Smith 2009). Kulturni turizam se u zadnjim godinama 20. stoljeća pojavio kao alternativna forma turizma, koja je bila dovoljno prihvatljiva da postane antiteza konvencionalnom masovnom turizmu. Tako su gradovi počeli kreirati svoju turističku ponudu na fizičkim elementima kulture i iskustvima vezanim za njih (muzeji, galerije, dvorci, tvrđave, kuće umjetnika). Sela su se, s druge strane, redefinirala kao mjesta potrošnje gdje su povijest i ruralna tradicija uzele primat nad modernom poljoprivrednom proizvodnjom. Veliki broj destinacija (gradskih i ruralnih), počelo se natjecati u (re)produkciji i promoviranju sebe u kontekstu kulture, pri čemu su se često koristili slični principi i mehanizmi. Posljedica toga razvoja je problem serijske reprodukcije ili „mekgughenajmizacije“ (engl. 'McGuggenheimization') kulture, gdje prestaje svaka sposobnost za kreiranje jedinstvenosti. Rojek (1995) ukazuje na porast „univerzalnoga kulturnog prostora“ koji posjetiteljima osigurava iste estetske i prostorne reference bez obzira u kojem djelu sveta se nalazi. Efekt toga je proizvodnja velikoga broja sterilnih i nefleksibilnih kulturnih turističkih prostora, u kojima dominira pasivna potrošnja/konzumiranje i korištenje poznatih povijesnih referenci.

Sa sve većim razvojem i diversifikacijom suvremenoga turizma razvijaju se i rasprave o kulturnom turizmu. Richards (2007) npr. navodi dvije po njemu glavne pogrešne predodžbe o kulturnom turizmu. Prvo on smatra da nije istina da kulturni turizam donosi više zarade nekoj destinaciji prvenstveno zahvaljujući manjem broju posjetitelja bolje platežne moći i da za to ne postoje nikakvi dokazi, usprkos činjenici da se potrošačke navike kulturnih turista ponešto razlikuju od ostalih turista. Drugo Richards smatra da nije točna tvrdnja kako je kulturni turizam najbrže rastući segment svjetskoga turističkog tržišta, zbog toga jer kulturni turizam nije lako definirati i kulturni turizam ne predstavlja jedinstveno tržište. Kultura možda i predstavlja ključni motiv dolaska u neku destinaciju, ali kulturna potrošnja ima veoma mali udio u strukturi ukupne potrošnje. U Veneciji npr. najveći dio novaca turisti troše na smještaj (45 %) i na šoping (21 %), dok najmanju svotu novaca izdvajaju za kulturnu potrošnju (2 %). Smith and Robinson npr. smatraju da se današnji kulturni turizam odvija po uzoru na Veliko putovanje (Grand Tour).

Edukacija, socijalni prestiž i ljudska znatiželja i dalje predstavljaju glavne motivacijske faktore za odlazak na putovanje ali su u današnje vrijeme dopunjeni određenim brojem drugih čimbenika kao što su niskobudžetne aviokompanije, sve veći broj muzeja, kulturnih atrakcija, festivala i kulturnih događanja, demokratizacija kulturnoga turizma potpomognuta je i sofisticiranim marketinškim kampanjama, itd. Zahvaljujući globalizaciji i razvoju tehnologije sva turistička putovanja mogu se smatrati kulturnim turizmom jer zadovoljavaju ljudsku potrebu za raznolikošću, utječu na stjecanje novih kulturoloških spoznaja, iskustva i doživljaja. Smith and Robinson ističu da je većina turista i dalje u potrazi za relaksacijom, toplom klimom i hedonističkim užicima, da je odmor na plaži i dalje najpopularniji oblik odmora i da su posjete turista tematskim parkovima u stalnom procvatu i porastu. Međutim, to ne znači da pojedinci koji su dio masovnoga turizma nisu zainteresirani za kulturu. To nas podsjeća na činjenicu da turizam odražava određeni stupanj polarizacije između postojanosti kulture kao nečega uzvišenog i posebnog u društvu i kulture kao uobičajenoga, svakodnevnoga načina života neke zajednice.

Drugim riječima, kulturni turizam, a time i turizam naslijeđa, nije više isključivo povezan s pasivnim konzumiranjem mjesta visoke ili elitne kulture (povijesnih lokaliteta, muzeja, spomenika i dr. oblika ikoničke prezentacije ili spektakla neke nacije), već uključuje i aktivno sudjelovanje u popularnim kulturnim atrakcijama, sportu, šopingu, gastronomiji i drugim oblicima svakodnevnoga načina života ljudi u receptivnim destinacijama.

U tom kontekstu i mjesta masovnoga turizma sadrže važne kulturne elemente (npr. prvi susret s nekom drugom kulturom u nekoj novoj destinaciji najčešće je jelovnik, konobar ili hrana u nekom restoranu) i upravo je popularna kultura onaj dio nematerijalne kulturne baštine koja predstavlja nov, iako često zanemaren, način diversifikacije turističkoga proizvoda (Smith et al. 2010).

Zahvaljujući globalizaciji, mobilnosti, prijevozničkoj industriji, internetu i masovnim medijima kulturni su oblici lako dostupni turistima širom svijeta smatra Richards (2007). Osim turista koji putuju na sve strane svijeta kako bi konzumirali kulturne resurse i sami resursi postaju sve mobilniji. Izložbe putuju na svjetske turneje, isti mjuzikli izvode se na različitim kontinentima, baš kao što i novi Guggenheimovi muzeji niču širom svijeta kao gljive poslije kiše. Švicarski novinar i pisac Alain de Botton ističe kako smo uglavnom skloni ignoriranju svakodnevnih detalja koji čine naše svakodnevno okruženje jednako uzbudljivim, zanimljivim i egzotičnim baš poput udaljenih destinacija. On smatra da je u domicilnoj sredini moguće pronaći jednaku količinu kulturne diverzije kao i odlaskom na godišnji odmor, što implicira da je kulturna potrošnja kulturnih turista veoma slična njihovoj potrošnji kod kuće i da je turizam ustvari ekstenzija svakodnevnog života (Smith et al. 2010).

Klasični kulturni turizam je još uvijek čvrsto povezan s europskim modelom pasivnoga konzumiranja povijesnih lokaliteta i muzeja, dok se u drugim dijelovima svijeta pojavljuju novi oblici konzumiranja prirodnih atrakcija, proizvoda tradicijskoga života sela, života u divljini, gastronomije koja promovira bogatstvo domaće kuhinje i spoj je lokalnih i uvezenih kulinarskih tehnika, itd. Kako bi privukle što veći broj posjetitelja turističke destinacije razvijaju specifične marketinške programe i nove kulturne atrakcije (kreativni turizam, širenje turizma na polarno područje gdje se arktički gradovi nude na tržištu kao mjesta u kojima je moguće oživjeti i iskusiti istraživačke poduhvate ranih istraživača polarnog kruga poput R. F. Scotta, R. Amundsen i dr.) i evidentan je prelazak na popularnu kulturu i druge oblike nematerijalne baštine u cilju što bolje diversifikacije kulturnoga turističkog proizvoda.

Kulturni turizam može doprinosti zaštiti kulturnih tradicija kao i obogaćivanju kvalitete života u urbanim i ruralnim sredinama.

Povjesničari i zaštitari kulturno povijesnoga naslijeđa ne gledaju uvijek s optimizmom na razvoj kulturnog turizma, prvenstveno zbog nedostatka sveobuhvatnih istraživanja o sociokulturološkim i ekonomskim promjenama i potrebe istraživanja pozitivnih i negativnih utjecaja turizma na kulturu neke destinacije. Međutim, unatoč pesimizma zbog potencijalnih negativnih utjecaja turizma na kulturu, postoje i optimistična stajališta o razumijevanju kulturnog turizma kao potencijala za zaštitu i konzervaciju kulturne baštine i razvijanja lokalne kulture. Prihodi ostvareni od kulturnoga turizma često se koriste za zaštitu i obnavljanje kulturno povijesne baštine i služe kao podrška u razvoju lokalne, tradicijske kulture, koja bi u mnogim destinacijama bez turizma vjerojatno bila nepovratno izgubljena.

## **5. Turizam naslijeđa i turistička saturacija**

Svako turističko područje, lokalitet ili destinacija bez obzira na svoje prostorne granice ulazi u turistički razvoj sa svojevrsnim rizikom moguće saturacije. U ranim danima masovnoga turizma nije se previše poklanjalo pažnje planiranju turističkoga razvoja i destinacije su se razvijale stihijski i u skladu s potražnjom.

U takvim se uvjetima turističkoga razvitka nije previše vodilo računa o dugotrajnim posljedicama niti o ekonomskim, prostornim i sociokulturološkim potrebama lokalnih zajednica i njihovog stanovništva i došlo je do pojave negativnih posljedica i kasnije stagnacije, propadanja i neatraktivnosti pojedinih destinacija. Velikom broju takvih mjesta u svijetu zbog prevelikoga broja turista koji ih posjećuju prijeto devastacija, tako da su problemi konzervacije i upravljanja tim resursima ključne teme kojima se turizam naslijeđa kao podsektor kulturnoga turizma bavi u proteklih nekoliko godina. Glavni izazov je održavanje ravnoteže između konzervacije i upravljanja posjetiteljima. Konzervatori su u pravilu uvijek spremni izdati dozvolu za obnovu baštine, ali nisu uvijek tako blagonakloni prema pretjeranom broju posjetitelja ili pretjeranom turističkom razvoju.

Upravljanje turizmom u urbanim sredinama zahtijeva integrirani pristup. Uspješno planiranje mora biti usmjereno na rješavanje sukoba interesa između urbanih planera, osoba zaduženih za turistički razvoj, konzervatora i lokalnog stanovništva. U povijesnim gradovima obitava životno i radno aktivno stanovništvo i stoga je nedopustivo pretvaranje tih lokacija, od strane turizma ili industrije naslijeđa, u muzeje ili fosilizirane povijesne atrakcije na otvorenom.

**Slika 1. Tipični negativni učinci razvoja turizma**

| <b>Ekonomski učinci</b>  | <b>Prostorni učinci</b>  | <b>Sociokulturološki učinci</b>   |
|--|--|---|
| Prevelika ekonomska ovisnost o turizmu   | Uništavanje vegetacije   | Konflikti i nesporazumi između pojedinačnih kultura   |
| Turizam pod kontrolom velikog broja stranih rukovodilaca i investitora         | Ekološki poremećaj<br>Zagađenje vode<br>Zagađenje zraka<br>Arhitektonsko zagađenje | Osjećaj eksploatacije i podređenosti lokalnog stanovništva<br>Prostorna prenapučenost i stvaranje turističkih enklava |
| Turizam kao novi oblik imperijalizma   | Problemi s odlaganjem smeća  | Socijalni problemi  |
| Preveliki naglasak na turizmu na štetu drugih industrija                       | Oštećenja arheoloških i povijesnih lokacija  | Lokalno stanovništvo koje imitira ponašanje turista (tzv. demonstracijski učinak)                                     |
| Stvaranje nestabilnih i neadekvatnih uvjeta zaposlenja za lokalno stanovništvo | Prenatranost<br>Problemi s korištenjem zemljišta                                   | Eventualna erozija društvene strukture<br>Pretjerana komercijalizacija kulture i gubitak autentičnosti                |

Izvor: Smith et al. (2010), Key Concepts in Tourist Studies, London: Sage. str. 124.

Adekvatno i pravovremeno planiranje razvoja turizma na lokalnoj razini, koje je često nedovoljno zastupljeno i zanemareno na uštrb regionalnoga i nacionalnoga planiranja, pridonosi kvalitetnijem razvoju turizma i izbjegavanju neželjenih posljedica u lokalnoj zajednici. Takvo planiranje na lokalnoj razini obuhvaća brigu za prostorno, gospodarsko i sociokulturološko planiranje i organiziranje elemenata ponude na način da njihov razvoj bude kompatibilan s ostalim aktivnostima i brigu za postizanjem održivog razvoja, kako na lokalnoj razini tako i u širem okruženju.

Prilikom aktivnoga uključivanja lokalne zajednice u planiranje turističkoga razvoja i kontrolu proizvoda koji sačinjavaju turističko iskustvo presudnu ulogu ima lokalna uprava i samouprava kao predstavnik javnog sektora i kao glavni pokretač planiranja i razvoja turizma u lokalnoj zajednici. Tamo gdje razvoj i planiranje nisu u skladu s lokalnim željama i mogućnostima, otpor i neprijateljstvo mogu uništiti ukupni proces turističkog razvoja neke destinacije.

Pravovremeno i kvalitetno planiranje turističkog razvoja utječe na stvaranje pozitivnih učinaka na privrednom, prostornom i sociokulturološkom planu.

**Slika 2. Tipični pozitivni učinci razvoja turizma**

| <b>Ekonomski učinci</b>               | <b>Prostorni učinci</b>   | <b>Sociokulturološki učinci</b>  |
|---------------------------------------|---|--|
| Otvaranje radnih mjesta               | Očuvanje prirodnih područja   | Stimulacija za očuvanje kulturnog naslijeđa  |
| Priljev deviza                        | Očuvanje povijesnih i kulturnih lokaliteta  | Revitalizacija tradicije i običaja   |
| Poboljšani uvjeti života              | Prezervacija prirodnog okruženja  | Razvoj kulturnih sadržaja  |
| Ekspanzija ostalih ekonomskih sektora | Poboljšanje lokalne infrastrukture<br><br>Povećanje lokalne svijesti o ekološkim problemima | Osjećaj ponosa prema vlastitoj kulturi<br><br>Mogućnosti za veću emancipaciju žena |

Izvor: Smith et al. (2010), *Key Concepts in Tourist Studies*, London: Sage. str. 126.

Potrebno je istaknuti kako ne postoji jedinstveno pravilo o planiranju turističkoga razvoja, koje bi bilo primjenljivo na sve destinacije i stoga je planove potrebno prilagoditi pojedinostima svake pojedine destinacije. Rasprava o turizmu i razvoju zahtjeva preispitivanje uloge države, vlade i njezine politike, te njihovu povezanost s mnogim aspektima turističkoga sustava. Moć države ostvaruje se kroz različite institucije na različitim razinama, a njihova politika izravno ili neizravno utječe na turistički razvoj i na sredine koje se nalaze unutar granica nacionalne države. Još uvijek ne postoji nešto što bi se moglo nazvati „savršena destinacija“, ali pažljivim planiranjem turističkog razvoja moguće se je približiti načelima stvaranja etičkoga i održivoga turizma.

**6. Zaključak**

Masovni turizam ostaje dominantan oblik turističkoga razvoja svugdje u svijetu. U ovom kontekstu turizam mnogo više asocira na besciljno putovanje u druge zemlje, metež, gužvu, a manje ima konotativno značenje u smislu širenja vidika, prijateljstva, otkrivanja, autentičnosti i samoaktualizacije.

Turizam je danas pretvoren u industriju odmora koja podilazi masovnom srednjem sloju nedefiniranog ukusa. Masovni turist nosi ulogu koju mu je namijenila turistička industrija. On je tzv. totalni turist i na tako masovno koncipiranom odmoru kojeg provodi izvan domicila onemogućen mu je razvoj osobnosti i osobnoga integriteta. On je dehumaniziran i ne doživljava se kao subjekt, nego kao broj.

Zbog svoje masovnosti i ovakvoga vrijednosnog sistema na kojem počiva, turizam će se teško oduprijeti populizmu i komercijalno-potrošačkom duhu na koji se oslanja cjelokupna masovna kultura i turizam. Turizam se tako mjeri prijeđenim kilometrima, satima letenja, brojem noćenja, hotela i pansiona, pretvara se u svojevrsni bijeg od svijeta rada iz banalne svakodnevnice u obećani svijet godišnjih odmora, svijet mašte koji je izgrađen tako dobro da bi što vjernije dočarao iluziju sreće.

Općenito govoreći ljudi odabiru one aktivnosti u turističkoj dokolici koje se uklapaju u njihov svjetonazor i životni stil, koji su pak ovisni o dobi, spolu, klasnoj pripadnosti, razini obrazovanja, bračnom statusu i visini primanja. Kao determinirajuće varijable u tom kontekstu ističu se razina obrazovanja i razina prihoda. Danas je odlazak na odmor postao način i smisao života suvremene civilizacije pri čemu turizam velikim dijelom funkcionira kao dokazivanje vlastitog statusa u društvu, kao pozicijsko dobro. Više od polovice ukupnog broja turista želi posjetiti destinaciju u kojoj nitko drugi nije bio (<https://suite.booking.com/resources/publications/2019-travelguide/>). Odabirom destinacije, načina odmora i izborom aktivnosti na odmoru turisti šalju poruku društvu o sebi, to je dio stvaranja vlastitoga identiteta.

Danas slobodno vrijeme, a tako i turistička dokolica, postala je područje oblikovanja vlastitog identiteta, pri čemu karijera i profesija sve više gube na važnosti u odnosu na potrošačke navike. Postajemo ono što jesmo načinom na koji provodimo dokolicu, vrstom automobila kojega vozimo, izborom destinacija u koje putujemo. U tom kontekstu putovanje tj. turizam predstavlja način socijalne diferencijacije i distinkcije pripadnika viših u odnosu na niže klase.

U sagledavanju turizma danas prisutan je svojevrsni paradoks, a to je činjenica da s jedne strane globalizacija (čija su dva najvažnija aspekta tehnološki razvoj i integracije ekonomije u globalnu ekonomiju s globalnim tržištem) pridonosi daljnjem širenju trenda masovnoga turizma i učvršćuje efekte deregulacije avioprijevoza, paket aranžmana, masovne proizvodnje usluga, dok je s druge strane omogućila i veću fleksibilnost za individualne potrošače.



Isto je pridonijela rastu i stvaranju personaliziranih i prilagođenih proizvoda i usluga bez kojih nema razvoja novih oblika turizma.

Dakle, turizam je najvećim svojim dijelom i dalje konvencionalan, masovan i tako će to i dalje ostati, iako se trendovi u provođenju turističke dokolice i odabiru destinacija neprestano mijenjaju.

Turistima je potrebno „prenijeti emociju“ i zaokupiti njihova osjetila i zato je potrebno angažirati reurse i provesti edukacije u cilju promjene svijesti i mentaliteta. Turizam danas pati od niskih razina lojalnosti, gosti se sve manje vraćaju u već posjećenu destinaciju i potrebno je uložiti puno truda za ostvarenje tog cilja. Autentičnost nekog mjesta čini atmosfera, ozračje. Ljudi ne dolaze zbog smještajnih kapaciteta, nego zbog ljepote prirode i kvalitete sadržaja. Kulturna baština u Republici Hrvatskoj je pri dnu liste motiva prilikom posjete nekoj destinaciji. Hrvatsku načelno ne posjećuju turisti bi se mogao nazvati namjerni kulturni turisti već o kulturnoj ponudi i sadržajima saznaju tek po dolasku u destinaciju. Hrvatska kao turistička zemlja percipirana je kao destinacija sunca i mora te će tako ostati i u budućnosti te od toga ne treba bježati. Ali, uz ekonomsku, turizam mora imati sadržajnu komponentu, onu koja će ljudima omogućiti produktivno, korisno, kulturno, sadržajno odmaranje, nešto što će im omogućiti afirmaciju njihovih stvaralačkih sposobnosti i interesa i unaprijediti osobnost. Zato je potrebno razvijati selektivne oblike turizma, tzv. turizam specijalnog interesa (turizam naslijeđa) kako bi se obogatio i oplemenio masovni turizam, proširila struktura i produžio vremenski ciklus ponude.

Specifični oblici turizma potiču i omogućavaju upoznavanje različitih sredina i intenzivno praćenje aktualnih zbivanja, stjecanje novih znanja i usvajanje kulturnih vrijednosti, pa i na taj način pomažu čovjeku da zauzme jedan određeniji stav prema sebi i drugima, te iz pasivnog stava pređe u aktivniji odnos. Specifične oblike turizma Novelli (2005) definira kao oblik turizma koji uključuje turiste koji u skladu sa svojim specifičnim motivacijama odabiru i odlaze na određenu vrstu odmora ili putovanja i čiji je nivo zadovoljstva određen iskustvom koje proizlazi iz odabrane turističke aktivnosti. Kulturni turisti, tj. turisti specijalnih interesa sve više postaju značajan segment turističkoga tržišta namijenjenoga onim turistima koji za vrijeme odmora žele zadovoljiti i svoje specifične interese i tako uvećati svoj kulturni kapital.

Prema navodima Svjetske turističke organizacije (WTO) specifični oblici turizma pojavljuju se kao odraz nove vrijednosti koja uključuje povećanu važnost aktivnosti na otvorenom prostoru, svijest o ekološkim problemima, edukativno napredovanje, estetsko prosuđivanje i napredak društva i samog pojedinca (Genov 2008). Za razliku od masovnog turizma koji se odvija u poznatom i predvidljivom okruženju, turizam specijalnih interesa zasniva se na novim destinacijama ili aktivnostima koje udovoljavaju potrebama promjenljivoga tržišta. Takav koncept i organizacija odmora i putovanja idealna je za susret i upoznavanje s istomišljenicima.

Turisti specijalnih interesa zaokupljeni su potragom za mogućnostima osobnoga i međuljudskoga razvoja i napretka, a ne s mogućnostima bijega iz ljudskoga i međuljudskoga okruženja. To znači da turizam specijalnih interesa nije povezan s motivima bijega (eskapizma) i relaksacije nego s aktivnim samorazvojem i stjecanjem novih iskustava.

Turizam specijalnih interesa puno je održiviji i etičniji od masovnoga turizma, prvenstveno zbog manjih grupa turista, činjenice da se radi o obrazovanijim i iskusnijim skupinama i činjenici da je glavni razlog putovanja potraga za autentičnim prirodnim ili kulturnim iskustvima i doživljajima. Turizam specijalnih interesa pomiče turističke granice i dovodi turizam u područja izvan „turističkih enklava“. Međutim, takav razvoj iziskuje kvalitetno i odgovorno upravljanje, u suprotnom može rezultirati i negativnim posljedicama po lokalnu zajednicu i turiste. Neki oblici, poput religioznog turizma, mračnog turizma, ili u ovom slučaju turizma naslijeđa zahtijevaju dobro i „senzibilno upravljanje“ i kvalitetnu interpretaciju na licu mjesta. Turizam specijalnih interesa karakterizira kvalitativan odmak u odnosu na masovni turizam čime se promoviraju socijalno pravedni oblici turizma, koji zadovoljavaju potrebe turista da se angažiraju u oblicima ponašanja koja, u najboljem slučaju, mogu biti opravdana kao društveno odgovorna.

Postojeće masovne i uniformirane vrste turizma oplemenjuju se novim i kvalitetnijim sadržajima, a s druge strane rastu i razvijaju se i nove vrste turizma koje, zahvaljujući svojoj izvornosti i raznolikosti, obogaćuju njegov sadržaj. Na taj se način značajno umanjuju svi mogući negativni efekti i uvećavaju pozitivni sociokulturološki, prostorno-ekološki i ekonomski elementi i učinci.

**Literatura:**

1. Boorstin, D. (1992), *The Image: A guide to Pseudo-Events in America*, New York: Vintage Books
2. Brown, M.F. (2003), *Safeguarding the Intangible*, Cultural Commons, November (URL: <http://www.culturalpolicy.org>, preuzeto 21.3.2019.)
3. Douglas, N., Douglas, N i Derrett, R. (2001) *Special Interest Tourism*, London: John Wiley and Sons
4. Dujmović, M. (2019), Komercijalizacija kulturne baštine u turizmu, *Socijalna ekologija: časopis za ekološku misao i sociologijska istraživanja okoline*, 28 (2019), 2; 145–161
5. Genov, G. (2008), *Turizam posebnih interesa, selektivni oblici turizma*, priručnik, Beograd: Čugura print.
6. Graham, B., Ashworth, G.J. i Tunbridge, J.E. (2000), *A geography of Heritage: Power, Culture and Economy*, London: Arnold.
7. Hannam, K. i Knox, D. (2010), *Understanding Tourism*, London: Sage.
8. Institut za turizam.(2018), *Tomas Ljeto 2017. – Stavovi i potrošnja turista u Hrvatskoj*, Zagreb, Institut za turizam.
9. Lash, S. i Urry, J. (1994), *Economies of Signs and Space*, London: Sage.
10. MacCannell, D. (1976/1999), *The Tourist: A new theory of the leisure class*, London: University of California Press.
11. Novelli, M. (2005) *Niche Tourism: Contemporary Issues, Trends and Cases*, Oxford: Butterworth-Heinemann.
12. Richards, G. (2007), *Cultural Tourism: Global and Local Perspectives*, New York: Haworth
13. Rojek, C. (1993), *Ways of Escape: Modern Transformations in Leisure and Travel*, London: Macmillan
14. Štifanić, M. (2002), *nastanak i razvoj sociologije turizma*, *Društvena istraživanja* Zagreb, godina 11, br. 6 (62), str. 859–877.
15. Wang, N. (1999), *Rethinking authenticity in tourism experience*, *Annals of tourism research*, 26 (2), str. 349–370.
16. Samuel, R. (1994), *Theatres of Memory*, London: Verso.

17. Smith, M.K. (2009), *Issues in Global Cultural Tourism*, London: Routledge
18. Smith, M., Macleod, N. i Hart Robertson, M. (2010), *Key Concepts in Tourist Studies*, London: Sage
19. Swarbrooke, J. (1999), *Sustainable Tourism Management*, New York, CABI Publishing.
20. [https://suite.booking.com/resources/publications/2019-travel-trends-guide/?utm\\_source=content&utm\\_medium=guide&utm\\_content=2019\\_Q1\\_2019TrendsGuide\\_HR&utm\\_campaign=2019\\_Q1\\_GLO\\_2019Trends](https://suite.booking.com/resources/publications/2019-travel-trends-guide/?utm_source=content&utm_medium=guide&utm_content=2019_Q1_2019TrendsGuide_HR&utm_campaign=2019_Q1_GLO_2019Trends) (preuzeto 20.02.2019.)

## DESTINACIJSKI DIONICI I AFIRMACIJA INOVATIVNIH TURISTIČKIH PROIZVODA – KULTURNIH ATRAKCIJA

doc. dr. sc. Tamara Floričić  
Barbara Floričić, univ. spec. oec

### Uvod

Svrha i cilj ovoga rada je istražiti mogućnosti valorizacije destinacijskih resursa, kroz inovativan model afirmacije kulturne baštine, te ga promovirati na turističkom tržištu kao poseban proizvod koji omogućava konzumentima jedinstveni „doživljaj plus“. Problematika posebnih projekata i programa analizira se i istražuje kroz percepciju diferenciranih dionika te je usmjerena na intenziviranje turističkih posjeta putem posebnih programa koji utječu na konkurentnost te predstavljaju komparativnu prednost jedne destinacije pred drugom. Posebni turistički programi te ponuda atrakcija animiraju i motiviraju turističku potražnju te generiraju turističke boravke. Suvremena percepcija turističkoga doživljaja sagledava ga kao rezultat detalja, ideja i aktivnosti, a temelji se na potrebama koje su razvijene u skladu s preferencijama današnjih turista, i to s gledišta učenja, otkrivanja i jedinstvenih iskustava. Cilj formiranja turističkoga doživljaja je povećati vrijednost za potrošače te stvoriti nezaboravna iskustva putem posebnih usluga i programa usklađenih s atrakcijskom osnovom te narativom, jedinstvenom tematiziranom, autentičnom pričom koja se vezuje za tu istu atrakciju. Materijalne komponente turističkoga proizvoda podržane autentičnim *soft* elementima *storytellinga* predstavljaju platformu za razvoj turističkoga identiteta i imidža destinacije te utječu na uspješnost sinergijskih aktivnosti detiacijskoga brendinga.

Važnost organizacije inovativnih turističkih projekata u cilju održivoga razvoja destinacije predstavljena je analizom projekta arheološki park Vižula koji se kroz sinergijsko partnerstvo dionika, Općine Medulin, Turističke zajednice općine Medulin te EU fondova organizira u južnoj Istri. Istraživanje propituje i predlaže formiranje novoga turističkog brenda koji bi mogao pridonijeti održivom turističkom razvitku destinacije uz afirmaciju sva tri aspekta ekološke, kulturno društvene te ekonomske održivosti. Cilj brenda je razvoj sustava doživljaja koji se afirmiraju kroz turističke usluge: smještaj, gastronomiju, *wellness* programe, izlete, suvenire te druge usluge usmjerene na turističku potrošnju i doživljaje.

Spoznaje koje su donijela istraživanja ukazale su na moguća rješenja problema istraživanja te dokazala postavljenu hipotezu: Turistički projekti usmjereni na vrednovanje kulturno-povijesne baštine formirani od strane lokalne uprave, tursitičkih zajednica koje su u procesu transformiranja u DMO organizacije (Destination Management Organisation – DMO ) te drugih dionika sinergijski kroz javno i privatno partnerstvo utječu na povećanje atraktivnost i konkurentnost turističke destinacije.

U izradi rada korištene su metode prikupljanja podataka i tehnike kreativnoga mišljenja te druge znanstveno-istraživačke metode. Rezultati su omogućili uočavanje određenih zakonitosti, te stvaranje određenih zaključaka u razradi tematike važnosti razvoja sustava doživljaja turističke destinacije. Istraživanje otvara nova pitanja, ali i nudi kvalitativna rješenja u cilju transformacije tradicionalne destinacijske ponude prema zahtjevima suvremenoga međunarodnog turističkog tržišta koje prepoznaje društvenu odgovornost i održivost kao trend budućega globalnog razvitka.

## **1. Uloga destinacijskih dionika u afirmaciji turističkih atrakcija – teoretske odrednice**

Organiziranje turističke ponude destinacije aktualna je tematika suvremene organizacije hrvatskoga i istarskoga turizma. Magaš (2003) proučava menadžment turističke organizacija i destinacije s posebnim osvrtom na planiranje, organiziranje i strateško upravljanje ponudom u turističkoj destinaciji. Križman Pavlović (2008) proučava marketing turističke destinacije, i naglašava važnost marketinga u funkciji održivog razvoja. Dulčić A., Petrić L. (2001) pišu o upravljanju razvojem turizma te se osvrću na organizaciju turističke ponude, dok Cooper (2008) proučava navedene elemente kroz prizmu turističke ekonomije. Klarić (1994 2011) među prvim hrvatskim znanstvenicima proučava održivi razvitak dok Kušen (2002) proučava turističku atrakcijsku osnovu kao temelj za valorizaciju inovativnih turističkih programa.

Zadovoljstvo turista boravkom u turističkoj destinaciji uvjetovano je razinom kvalitete i inovativnošću ponude kojom ispunjavaju sve zahtjevnije želje i potrebe suvremene potražnje. Zadržavanje postojećih i privlačenje novih turista uvjetovano je kontinuiranim inovacijskim procesom i razvojem kako destinacijskog tako i smještajnoga proizvoda i ponude.

Isti pretpostavlja povezivanje, sinergiju, suradnju i umrežavanje dionika te nadilaženje individualnih ograničenja u cilju kreiranja novih vrijednosti i izvrsnosti (Stipanović, Rudan, Zadel 2017: 580). Struktura i kvaliteta turističke ponude rezultat je raspoloživih resursa, od infrastrukturnih do ljudskih, koji utječu na stvaranje novih vrijednosti u području zabave, rekreacije, kulture i pratećim projektima. Oblikovanje turističke ponude obuhvaća trodimenzionalni koncept koji uključuje tržište, proizvod i tehnologiju koja zadovoljava želje i potrebe organizacije slobodnoga vremena turista. Bordas (1994) predstavlja koncept u kojem sagledava ukupnost ponude destinacije od resursne osnove, turističkih atrakcija, manifestacija, infrastrukture i opremljenosti, ponude servisnih usluga te organizacije na svim razinama.

Strateško planiranje destinacije sadržava viziju, misiju, ciljeve i strategiju razvoja destinacije (Čavlek i suradnici 2011). Formiranje vizije destinacije temelji se na istraživanju tržišta, procjeni vanjskoga okruženja i organizacijskih pretpostavki kojima je utvrđeno stanje destinacije. Nakon utvrđenoga stanja destinacije dolazi se do definiranja općih razvojnih ciljeva. Izrazito je važno da definirani ciljevi budu precizno i jasno formulirani i mjerljivi a svi subjekti uključeni u turističku djelatnost na razini destinacije trebaju sudjelovati u stvaranju misije destinacije. Nakon razrađene misije, evidentiraju se ciljevi razvoja destinacije. Ciljevima se određuje nakana, smjernice i strategija razvoja. Povezanost između ciljeva i poslovnih subjekata destinacije može se stvoriti putem planova turističkog razvoja. Ti planovi obuhvaćaju prvenstveno identifikaciju adekvatnih oblika turizma te potom razvijanje infrastrukture, nove razvojne programe, povećanje zadovoljstva posjetitelja te povećanje ekonomskih učinaka (Čavlek i suradnici 2011). Rezimirano, razvojni ciljevi dovode do strategije razvoja kojom se određuju brojne aktivnosti usmjerene na njihovu realizaciju te na sam razvoj destinacije. Nositelji turističke ponude u destinaciji formuliraju strategije razvoja koja uključuje sve nositelje turističke ponude u destinaciji (Čavlek i suradnici 2011).

Kod strateškoga planiranja usmjerenoga na podizanje konkurentnosti destinacije izrazito je bitno postojanje povratnih veza zbog omogućavanja monitoringa i kontrole, točnije praćenja realizacije plana razvoja destinacije.

Također, upravljanje destinacijom proizlazi iz potrebe za suradnjom različitih subjekata u turizmu poput privatnog sektora ili stanovništva. Hasan (2000) primjećuje nužnost izdizanja iz okvira rivalstva među poduzećima te usmjerava na iznalaženje modela suradnje posebice kroz strateški udruženi marketing u cilju postizanja nove konkurentnosti.

### 1.1. *Identifikacija dionika i utjecaji na turistički razvoj u destinaciji*

Analizom atrakcijske osnove Kušen (2002) diversificira istu na temeljne turističke resurse te izravnu i neizravnu resursnu osnovu. Temeljni turistički resurs uključuju potencijalne i realne turističke atrakcije destinacije dok izravni resursa uključuju svu infrastrukturu i suprastrukturu koja se turistički valorizira i predstavlja podršku razvoju turizma i turističkih atrakcija. Uz temeljne kao izravni resursi ističu se turističko-ugostiteljski objekti, prateći turistički sadržaji, turistički kadrovi, turističke zone, mjesta, destinacije, turističke agencije, turistička organiziranost kroz turističke zajednice, buduće DMO organizacije (Destination Management Organisation) koja ima direktan utjecaj na plasman turističkih informacija kroz promidžbene materijale i sustav turističkoga informiranja. Nadalje, od velike je važnosti turistička educiranost lokalnoga stanovništva obzirom da samo informirano stanovništvo, svjesno svojih destinacijskih posebitosti i konkurentnih prednosti može uspješno prezentirati i nuditi destinacijske sadržaje. Naposljetku, ističe se važnost turističke atraktivnosti susjednih destinacija obzirom da ponuda okruženja primarne destinacije uvelike doprinosi ukupnoj konkurentnosti i tržišnom pozicioniranju. U daljnjem razmatranju resursne osnove ističu se i neizravni turistički resursi koji ubrajaju očuvani okoliš, geoprometni položaj i prometnu povezanost, komunalnu strukturu i objekte društvenog standarda, kvalitetu prostorne organizacije uz oblikovanje objekata, vanjskih uređaj i zelenih površina. U kontekstu tematike, važno je spomenuti važnost mirnodopskoga stanja i političke sigurnosti koje neizravno predstavlja resurs, ali i ujedno i varijablu makro-okruženja na koju destinacijski dionici nemaju veliki utjecaj.

Resursna osnova kroz turističku valorizaciju te formiranjem u turističke atrakcije predstavlja temelj za razvoj kreativnih inovativnih turističkih projekata usmjerenih ka novoj potražnji i novim segmentima tržišta. Sukladno Kušenovoj (2002) diversifikaciji, osnovna podjela bilježi prvo: prirodne atrakcije u koje se ubrajaju geološke značajke, klima, voda te biljni i životinjski svijet, zatim kulturne atrakcije: kulturno-povjesna baština, kulturne i vjerske ustanove, manifestacije, znamenite ljude i događaje te atrakcije vezane za kulturu života i rada.

Treća kategorija se odnosi na atraktivnu turističku suprastrukturu odnosno sportsko-rekreativne objekte i druge sadržaje koji predstavljaju dopunu ponude i utječu na njenu atraktivnost.

Kušen (2002) predstavlja metodologiju rezimiranja atrakcijske osnove i valoriziranih turističkih atrakcija u turističkoj destinaciji putem atlasa – katastra turističkih atrakcija.



To predstavlja svojevrsnu bazu podataka koje bi bila na raspolaganju turističkim zajednicama, lokalnoj upravi i samoupravi, prostornim i drugim razvojnim planerima, statističkim službama, turističkom gospodarstvu i svim drugim zainteresiranim za razvoj turizma i zaštitu njegovoga temeljnog resursa u nekoj turističkoj destinaciji. Putem sistematiziranoga katastra turističkih atrakcija destinacijski dionici imali bi dostupne podatke o istima te bi kvalitetnije i učinkovitije mogli formirati konkurentne turističke proizvode te utjecati na razvoj turizma destinacije. Ističu se prednosti koje pojedine grupacije dionika mogu afirmirati (Kušen 2002):

- Turistička zajednica – uvid u turistički potencijal koji određuje razvoj turizma na području turističke zajednice te je osnova za donošenje planova realne strateške promocije i prioriteta realizacije.
- Lokalna uprava i samouprava – na osnovi dokumentacije katastra turističkih atrakcija može se utvrđivati opseg i prioritet izgradnje komunalne i lokalne infrastrukture važne za razvoj turizma te poticanje investiranja u razvoj atrakcijske osnove i destinacijskih sadržaja.
- Prostorni i drugi razvojni planeri, konzultantske kompanije i udruženja – dobivaju odgovarajuće podatke za upotpunjavanje dokumentacije te implementiraju provjerena pravila prostorno-planske strukture.
- Statističke službe – u obradi podataka o turističkom prometu iskazuje se broj turista i broj njihovih noćenja, a ne prate broj jednodnevnih posjetitelja niti broj posjeta vizitacijskim atrakcijama.
- Turističko gospodarstvo – osobito srednji i mali poduzetnici te obrtnici mogli bi iz dokumentacije o turističkim atrakcijama dobiti podatke koji bi ih poticali na odgovarajuće poduzetničke pothvate.

Vođenje dokumentacije realizira se prema zadanim normama identifikacije, evidencije, sistematizacije, vrednovanja, sustava vođenja te davanja podataka na korištenje. Bazne evidencijske kategorije katastra turističkih atrakcija su: vrsta i naziv atrakcije, kratki opis, lokacija, sezonalnost, evaluacija pripadnosti širem sustavu atrakcija i turistička pristupačnost. Dostupnost utječe na intenzitet i frekventnost turističkih posjeta, a očituje se kroz fizičku dostupnost, javnu dostupnost, obilježnost pristupa, mogućnost uporabe i razgledavanja, postojanjem informacijskoga punkta, tiskanim informacijama te eventualnoj specifičnoj opremi.

Turistička dostupnost razmatra se i kontekstu održivosti, točnije pri razmatranju nosivog kapaciteta pojedine atrakcije kako bi se osiguralo učinkovito korištenje, upravljanje i očuvanje s jedne strane te s druge, kvalitetan turistički doživljaj i „nezaboravno iskustvo“ turista, konzumenta turističkoga proizvoda formiranoga od destinacijskoga lanca vrijednosti.

## **2. Novi turistički proizvodi – aspekti konkurentnosti u turističkoj destinaciji**

Turistički proizvod kao konstitucijski element tržišta zbir je različitih pogodnosti, usluga i dobara koji zadovoljavaju turističke potrebe kako pojedinca, tako i skupina turističkih potrošača. On je s jedne strane rezultat djelovanja turističke ponude, a s druge strane je rezultat zahtjeva potražnje diskutira Senečić (2006) te nastavlja kako je tržište potražnje diversificirano prema potrebama, željama, preferencijama, kupovnoj moći potrošača te je teško ponuditi potpuno integriran turistički proizvod jer je korisnik taj koji isti formira sukladno navedenim potrebama i ostalim osobnim karakteristikama. Sukladno navedenome, Kobašić (1974) navodi kako je sa stajališta turista turistički proizvod određen okvirom turističkih potreba, što znači da on obuhvaća različite pogodnosti, dobra i usluge što služe zadovoljavanju turističkih potreba kupaca. Nadalje, autori prepoznaju tri osnovne vrste turističkoga proizvoda: jednostavni, elementarni (osnovni) te integrirani turistički proizvod. Senečić (1998) predstavlja koncept prepoznavanja turističkoga proizvoda kao tržišne marke, brenda te definira brend kao 'ime, znak, simbol (ili kombinacija tih elemenata)' koji se koristi da bi se identificirao proizvod (usluga) određenoga poduzeća. Marka stvara sliku o proizvodu u svijesti potrošača. Često se poistovjećuje s kvalitetom pa uslijed toga postaje glavni razlog zbog kojeg su kupci spremni za točno određeni proizvod izdvojiti određenu svotu novca.

Turistički proizvod ima karakter usluge, karakterizira ga neopipljivost, neodvojivost proizvodnje od mjesta potrošnje, neuskadištivost i heterogenost. Dulčić (2005) nadalje sagledava daljnje karakteristike turističkoga proizvoda, dimenziju korelacije ponude i potražnje, karakteristiku turizma kao nevidljivoga izvoza, fizičke aspekte nepostojanja transporta, pakiranja, ambalaže te lokacijsko-prostorne aspekte.

Sama njegova atraktivnost podrazumijeva kombinaciju različitih elemenata prirodnih i društvenih atributa (kulturno-povijesno nasljeđe, antropogeni čimbenici, materijalna i nematerijalna kulturna baština, gastronomija te drugi materijalni i nematerijalni čimbenici).

Složenost samoga proizvoda unaprijed je formirani skup različitih sadržaja koji se turistima nude kao jedinstven paket usluga (smještaj, prehrana, atrakcije), najčešće za jednu paušalnu cijenu diskutiraju Čorak i Trezner (2014). Isti autori ističu, kako za razliku od osnovnoga turističkog proizvoda, složene mogu isporučivati različiti pružatelji usluga te je upravo zbog njihove koordinacije istima teško upravljati obzirom da je potrebno uskladiti veći broj dionika, što zahtjeva visoku razinu profesionalnosti i kompetencija. Žuvela (1998) ističe kako svaka turistička destinacija prodaje turistima složeni, kompleksni i jedinstveni turistički proizvod, nastao kao rezultat djelovanja turističkih i neturističkih subjekata i kao rezultat valorizacije prirodnih resursa i kulturne baštine. Razvoj proizvoda usko je vezan s razvojem destinacije što je uvjetovano kompleksnošću turizma i činjenicom da u njemu sudjeluje veći broj različitih gospodarskih djelatnosti. Klasifikaciju proizvoda koje turisti kupuju na određenom tržištu izvršili su Kobašić i Senečić (1998) na sljedeći način:

- 1) proizvodi koje su proizvođači namijenili za široku potrošnju domicilnoga stanovništva, no koje konzumiraju i turisti,
- 2) proizvodi i usluge standardnoga programa koje su donekle prilagođene turističkoj potrošnji (suveneri, potrepštine za plažu, sportski pribor, kozmetički proizvodi) te
- 3) proizvodi koji su namijenjeni pretežno i isključivo turistima. Isti ubrajaju usluge turističkih agencija, smještajnih objekata te usluge ugostiteljskih i drugih objekata.

Autori ističu kako je upravo na ovu treću skupinu usmjerena glavna turističke potrošnje, a kompleksnost formiranja proizvoda iz pojedinačnih komponenti temelj je za razvoj teorija o gradnji konkurentnoga i inovativnoga turističkog proizvoda (Kotler et al. 2010).

Rezimirano, Križman Pavlović (2008) navodi kako je turistički proizvod kroz model 6A rezultat sinergijske interakcije svih njegovih komponenti: atrakcija (Attractions), receptivnih sadržaja (Accommodation), pristupačnosti (Accessibility), pomoćnih usluga (Ancillaries), mogućnosti slobodnog izbora (Amenities), uključenosti potrošača te procesa „proizvodnje“ turističkog proizvoda (Activities).

Pri razmatranju konkurentnosti turističkoga proizvoda važno je sagledati njegov životni ciklus koji ukazuje opravdanost njegovog formiranja i plasmana na tržištu.

Stipanović (2006) elaborira razvojne faze turističkoga proizvoda te objašnjava kako faza uvođenja počinje od trenutka kada je proizvod već na tržištu. Ističe kako je to razdoblje relativno slabe prodaje jer proizvod još nije poznat na tržištu. U fazi uvođenja prodajne su cijene obično povezane s troškovima „proizvodnje“, relativno visoke a sam profit je u toj fazi relativno malen. Druga faza je faza rasta koja predstavlja razdoblje u kojemu se prodaja naglo povećava, što je posljedica, između ostaloga, različitih promotivnih aktivnosti što ih poduzima proizvođač i prodavač i pozitivnih karakteristika samoga proizvoda koje su postale poznate na tržištu. Treća, faza zrelosti, je razdoblje u kojemu se prodaja, doduše, još povećava, ali se istodobno sve jače osjeća konkurencija. Broj novih kupaca u tom razdoblju postaje sve manji a cijene ostvarju stabilnu visoku razinu konkurentnosti. U ovoj fazi javljaju se zahtjevi za promotivnim aktivnostima te usijed novih troškova održavanja razine kvalitete i promotivnih aktivnosti profit počinje opadati te turistički proizvod ulazi u fazu zasićenja. U toj fazi prodaja proizvoda stagnira i dosegnut je prodajni maksimum što predstavlja signal da se da valja krenuti u stvaranje prikladne zamjene u ponudi obzirom da se evidentira pad cijena i profita. Ukoliko se ne reagira pravovremeno, sijedi faza degeneracije kao posljednja faza životnoga ciklusa turističkoga proizvoda u kojoj se prodaja naglo smanjuje, između ostaloga, i zbog jakoga prodiranja konkurentskih supstituta. Iako često razine cijena ostaju nepromijenjene, profit i dalje pada, čak može i postati negativan što posljedično utječe na povlačenje turističkoga proizvoda s tržišta.

U razmatranju turističke destinacije i atrakcijske osnove kao glavnog čimbenika razvoja Alkier Radnić (2003) ističe potrebu razvoja politike korištenja turističko-periferijalnih područja kroz koje bi se rasteretio pritisak na ključne destinacijske atrakcije odnosno turisti bi se privukli na druga obližnja područja. Nadalje turisti predstavljaju potrošnu moć pa njihovim privlačenjem na nova područja otvaraju se potencijali razvoja poduzetništva te generiranja novih radnih mjesta. Naposljetku Alkier Radnić (2003) tvrdi kako se politika raspršivanja turista može shvatiti kao „novi“ sadržaj destinacije koji pruža platformu za revidirane marketinške programe.

Strategija razvoja hrvatskog turizma do 2020. ističe krucijalnu važnost implementacije mjera turističke politike koja uključuje razvoj diferenciranih turističkih proizvoda usmjerenih ka afirmaciji kako glavne turističke sezone tako i pred i posezone.

U cilju istoga, formiran je program konkurentnosti PPS (pred i posezona) koji je usmjeren na ključnu razvojnu strategiju produženja turističke sezone.

Isti tako uz vrednovanje turizma „sunca i mora“, kvalitetnog ljetovališnog turističkog proizvoda koji afirmira glavnu ljetnu sezonu, valorizira kulturni turizam, eno i gastro turizam, aktivni odmor, ciklo-turizam, zdravstveni i poslovni turizam uz aplikativnost sukladnu tipologiji i resursima pojedinih turističkih područja i destinacija. Isto pretpostavlja i razvoj kombiniranih proizvoda koji povezuju različite selektivne oblike turizma te osobni angažman i participaciju turista u cilju postizanja jedinstvenog posebnog doživljaja. Također, trendovi održivoga razvoja reflektiraju se kroz ponašanje turista u destinaciji te rezultiraju društveno korisnim aktivnostima, razumijevanjem kulture, identiteta i vrijednosti domicilnog stanovništva destinacije.

### *2.1. Poseban doživljaj i storytelling u funkciji razvoja turističkih proizvoda i atrakcija*

Turizam je danas postao jedna od najbrže rastućih svjetskih gospodarskih grana koja transformira sustav vrijednosti i ističe važnost doživljaja i njihov utjecaj na stvaranje trajnijih sjećanja. Suvremeni turistički doživljaj obuhvaća brojne inovacije što dovodi do njegove jedinstvenosti, ističe Vranešević (2016) i definira doživljaj kao skup koji obuhvaća međusobno isprepletene i povezane emotivne sastavnice koje spaja u tzv. „destinacijski turistički aranžman“, i to na način da potrošačima i turistima pruža nesvakidašnja iskustva.

Isti autor nadalje nastavlja diferencijacijom elemenata koji utječu na formiranje doživljaja: prijevoz do određene turističke destinacije, krajolik, klima, stanovništvo u turističkoj destinaciji, smještaj, ugostiteljska ponuda, zabava, turističke atrakcije i izleti. Isto ukazuje kako formulacija doživljaja predstavlja cjelokupno turističko iskustvo, a ne pojedinačne fizičke proizvode. Suvremena percepcija turističkog doživljaja sagledava isti kao rezultat detalja, ideja i aktivnosti, a temelji se na potrebama koje su razvijene u skladu s preferencijama današnjih turista, i to s gledišta učenja, otkrivanja i jedinstvenih iskustava. Nadalje, Vranešević (2016) navodi tezu kako je turistički doživljaj zapravo individualan i subjektivan obzirom da ga svaka osoba percipira na svoj način, on je podložan promjenama kako kroz svoje elemente tako i kroz intenzitet percepcije.

Također i doživljaj je proaktivan, proizlazi i utječe na aktivnosti pojedinca te je interaktivan, kako bi došao do pune realizacije traži komunikaciju i odgovore sudionika.

Ekonomija doživljaja kao *melting pot* iskustava preuzima dominantnu poziciju u kreiranju potražnje, a poduzeća moraju povećati vrijednost za potrošače te stvoriti nezaboravna iskustva kroz elemente 4E: *entertaining, educational, escapist i esthetic* (zabava, edukacija, bijeg i estetika), formirati posebne usluge i programe implementirajući i ko-kreaciju.

Brojni se autori bave tematikom posebnoga doživljaja u turizmu. Pine i Gilmore (2011), Williams (2006), Loureiro (2014) and Kim i dr. (2012) proučavaju ekonomiju doživljaja te je predstavljaju kao faktor prepoznatljivosti u postizanju konkurentnosti u turizmu kao i Kunst, (2008), Vitasović, (2012) i Poljanec Borić, (2011) koji dodaju kako emocije, posebna atmosfera i osjećaji utječu na formiranje nezaboravnih uspomena i doživljaja. Šuran (2016) identificira različite tipove turista, konzumenta turističkog proizvoda razvijenog u kontekstu ekonomije doživljaja dok Cerović (1999) evaluira moć animacije i predlaže diferencirane animacijske programe u turizmu i hotelijerstvu usmjerene na edukaciju, zabavu, aktivnosti te ukupno iskustvo i zadovoljstvo gosta. Turističkim iskustvom se može smatrati sve ono čega će se turisti zauvijek sjećati, isto se može realizirati kroz priču koja je prožeta velikim brojem povijesnih činjenica, tajni, raspleta i legendi. U nekim situacijama, „velika količina vizualnih informacija, zvukova, boja, podataka, ukusa i mirisa može kod turista izazvati zasićenje, no dobro osmišljena priča koja u sebi sadrži sve važne informacije, znatno će se lakše pamti“.

Lekic i suradnici (2014) proučavaju važnost *storytellinga* i njegovu ulogu u uspješnom marketingu destinacijskog turističkoga proizvoda. *Storytelling* se predstavlja kao alat kroz koji se prezentira kulturna baština te koja utječe na konstruiranje narativnog identiteta hotela, restorana te drugih ugostiteljskih objekata, tzv. „narativni identitet“. Razvojem scenarija priča se smješta u željeno vrijeme, upravlja se njome tijekom njenog trajanja ritmom i narativnom napetošću, ističe se poruka turističke atrakcije kao glavne turističke privlačnosti te se gradi digitalna i promotivna hibridna mreža putem koje se privlači pažnja te vrši marketing na poželjnim tržišnim nišama. Priče mogu uključivati različite aspekte baštine od načina života i rada, folklor, gastronomije, vještina, mitova, legendi, glazbe, plesa do sakupljanja biljaka i poljoprivrednih aktivnosti a trebaju biti koncipirane u narativnoj usklađenosti jedni s drugim tzv. *space of flow*, odnosno „*prostorni i kontekstualni tijek*“.

Ističu se vidljivi i nevidljivi elementi koji skrivaju priču (Lekić i suradnici 2014): usmena predaja i narodna književnost, kulturni prostor – mitski krajolik, uprizorenje predstava, običaji i navike, znanje o okolišu i gospodarsko znanje.

Važnost *storytellinga* ističe i Jurin (2016) te predstavlja potencijale implementacije i formiranja različitih turističkih proizvoda te *storytelling* za različite tržišne i dobne segmente. Pričanje priče turistima i posjetiteljima pomaže da zamisle tzv. *junake* pojedinih priča, odnosno njihovo okruženje, događaje i život te pobuđuje emocije, empatiju i razumijevanje putem kojih se evociraju nezaboravni posebni doživljaji.

### **3. Konkurentnost turizma destinacije i važnost novih turističkih proizvoda – stavovi dionika i potencijali razvoja**

Istraživanje stavova dionika provedeno je u studenom 2018. godine u Puli putem strukturiranoga upitnika, a uzorkom su bili zahvaćene različite grupacije dionika iz južne Istre. Upitnik je dizajniran kroz 4 cjeline, prva cjelina analizira strukturu i iskustvo ispitanika te validira kompetentnost uzorka. Drugi dio istraživanja proveden je metodologijom upotrebe Likertove skale od 1–5 kojom se istražuje stupanj slaganja ispitanika s tezom o važnosti sinergijskoga razvoja novih turističkih proizvoda kulturnog turizma u cilju afirmiranja nove konkurentnosti i prepoznatljivosti destinacije. U trećem dijelu istraživanja identificira se mogući doprinos različitih grupacija dionika koju su u neposrednom kontaktu USP (*unique sales point – jedinstveno prodajno mjesto*) s turistima. Naposljetku, četvrti dio strukturiranoga upitnika kroz otvoreno pitanje istražuje potencijale razvoja i vrednovanja atrakcijske osnove koja bi se mogla valorizirati na području destinacija južne Istre. Razmatrani aspekti uključuju potencijalne atrakcije, realne atrakcije, lokalne autohtone vrijednosti, znanje i tehnologiju te kulturu i umjetnost. Generalno, upitnik propituje zaokruženu vezu između potencijala i potražnje za kreiranjem inovativnoga, kompleksnoga turističkog proizvoda kulturnoga turizma.

Dionici, njih ukupno 18 grupirani su u 6 kategorija: jedinice lokalne samouprave, turističke zajednice (u procesu restrukturiranja u Destination Management Organisation – DMO organizacije) 3 ispitanika (16,7 %), obrazovne institucije 4 ispitanika (22,2 %), ugostiteljsko hotelijerska poduzeća – dionici ponude smještaja 4 (22,2 %), DMC – turoperatora 3 dionika (16,7 %), studenti 3 dionika (16,7 %), te ostali dionici (5,6 %).

Predstavnici organizacije dionika su osobe upravljačke, menadžerske razine dok su studenti sa studija turizma s radnim iskustvom u sezonskim poslovima u turizmu. Ocjenjuje se visoka razina kompetencije uzorka te validnosti istraživanja.

Kao važan faktor spoznaje problematike i funkcioniranja turističkoga sustava identificira se radno iskustvo ispitanika obzirom da isto omogućava dubinski uvid i šire perspektive u razumijevanju problematike i pronalaženje odgovora na pitanje procjenjivanja važnosti novih turističkih proizvoda temeljenih na resursnoj osnovi kulturnoga turizma te njihovoga utjecaja na konkurentnost turizma destinacije.

Evaluacija uzorka ispitanika evidentira da 7 ispitanika (38,9 %) ima do 3 godine radnog iskustva, 3 ispitanika (16,7 %) ima od 3–7 godina iskustva, 3 ispitanika od 7–10 godina (16,7 %) te 5 ispitanika (27,8 %) više od 10 godina rada i iskustva u turizmu i ugostiteljstvu.

Tablica 1. Konkurentnost turizma destinacije i važnost novih turističkih proizvoda

| Tvrđnja – razina slaganja* |   | 5*    | 4     | 3     | 2     | 1    | Total | Prosječna ocjena | Rang |
|----------------------------|---|-------|-------|-------|-------|------|-------|------------------|------|
| 1                          | N | 0,00  | 6,00  | 7,00  | 5,00  | 0,00 | 18    | 3,06             | 5    |
|                            | % | 0,00  | 33,33 | 38,89 | 27,78 | 0,00 | 100,0 |                  |      |
| 2                          | N | 8,00  | 7,00  | 2,00  | 1,00  | 0,00 | 18    | 4,22             | 3    |
|                            | % | 44,44 | 38,89 | 11,11 | 5,56  | 0,00 | 100   |                  |      |
| 3                          | N | 15,00 | 2,00  | 0,00  | 1,00  | 0,00 | 18    | 4,72             | 1    |
|                            | % | 83,33 | 11,11 | 0,00  | 5,56  | 0,00 | 100   |                  |      |
| 4                          | N | 9,00  | 6,00  | 2,00  | 1,00  | 0,00 | 18    | 4,28             | 2    |
|                            | % | 50,00 | 33,33 | 11,11 | 5,56  | 0,00 | 100   |                  |      |
| 5                          | N | 3,00  | 11,00 | 3,00  | 1,00  | 0,00 | 18    | 3,89             | 4    |
|                            | % | 16,67 | 61,11 | 16,67 | 5,56  | 0,00 | 100   |                  |      |

\* 5 je najviša razina slaganja, 1 najmanja razina slaganja sa tvrdnjama:

1. Destinacije i turistički proizvodi dobro su promovirani – sadašnje pozicije.
2. Prepoznajem važnost brendinga u učinkovitijem marketingu hotelijerstva i turizma.
3. Određeni turistički proizvodi u mojoj destinaciji bi se mogli kvalitetno brendirati.
4. Brendirana turistička ponuda prepoznatljiva je na turističkom tržištu i ističe se od nebrendirane.
5. Brendiranje, posebne oznake i certifikacija potiču razvoj novih turističkih proizvoda i *Storytellinga*.

Izvor: Obrada autora.



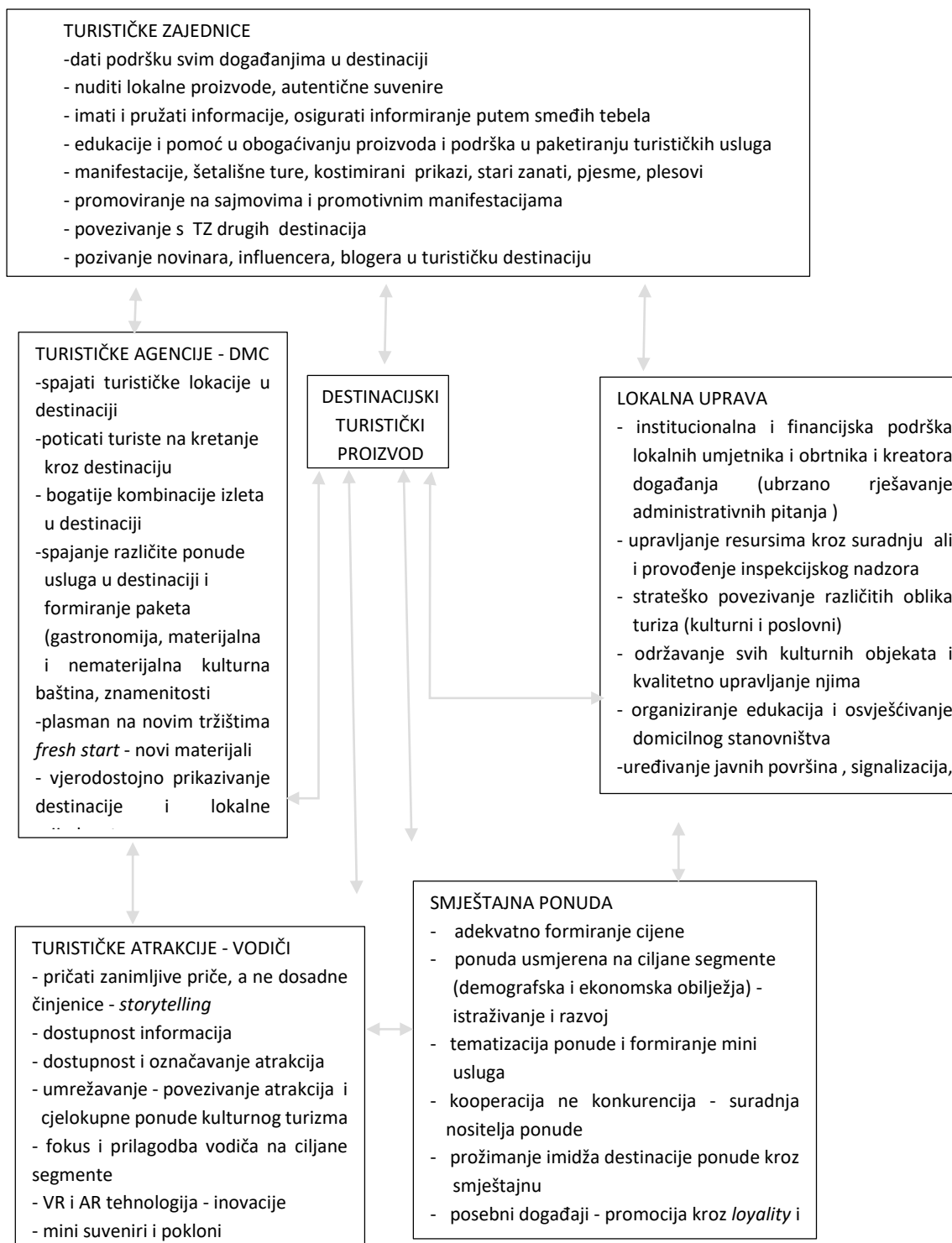
Evaluacija upitnika i istraživanje ukazuje da se sagledavanjem trenutnih pozicija 33,3 % ispitanika slaže da su destinacije i turistički proizvodi dobro promovirani dok uz 38,89 % indiferentnih ispitanika, njih 27,78 iskazuje generalno neslaganje s navedenom tvrdnjom. Nadalje, signifikantno je da njih 83,33 % prepoznaje branding kao učinkoviti alat u turizmu i ugostiteljstvu, a njih još veći udio od 94,44 % tvrdi da se određeni turistički proizvodi u njihovoj destinaciji mogu kvalitetno brendirati. Također 83,33 % iskazuje da je brendirana turistička ponuda prepoznatljiva na turističkom tržištu i razlikuje se od nebrendirane. U kontekstu propitivanja tržišnoga označavanja i potencijala certificiranja ponude, evidentira se odgovor od 77,78 % ispitanika koji smatraju da je isto od važnosti za razvoj novih turističkih proizvoda te njihov plasman. Samo certificiranje i označavanje moguće je oplemeniti *storytellingom*, pričama koje oživotvoruju baštinu, približavaju povijesno nasljeđe i transformiraju turističke resurse u vrednovane turističke atrakcije.

Evaluacijom prosječnih ocjena te rangiranjem važnosti pojedinih tvrdnji, evidentiran je naj snažniji intenzitet tvrdnje kojom ispitanici prepoznaju potencijale u svojoj destinaciji koji bi se mogli kvalitetno brendirati i plasirati na turističkom tržištu (ocjena 4,72) što se nadovezuje na prepoznavanje diferencijacije prepoznatljivosti brendiranoga u odnosu na nebrendirani turistički proizvod (4,28) te posljedično na važnosti destinacijskoga brandinga (4,22).

Sagledavanje rezultata važnosti inovativnoga turističkog proizvoda formiranoga i promoviranoga u sustavu destinacijskoga brandinga otvara vrata daljnjem istraživanju koje istražuje moguće razine doprinosa različitih dionika koji isporučuju turističke usluge te su „na prvoj liniji“ komunikacije s gostima. Isto uključuje lokalnu upravu koja postavlja legislativni i institucionalni okvir razvoja inovativnih proizvoda te strateškim odlukama utječe na afirmaciju pojedinih resursa i njihove organizacije u turističke atrakcije. Suradnja lokalne uprave i turističkih zajednica treba biti vrlo intenzivna, a ključni ciljevi i strategije marketinga i brandinga destinacije trebaju biti usuglašeni. Samo kooperacijom i koordiniranim zajedničkim aktivnostima moguće je uspješno formirati destinacijski proizvod sa značajkama zajedničkog identiteta te dalje komunicirati, uz znanstvene i edukativne institucije kao dionike javnog sektora s privatnim sektorom kroz različite oblike partnerstva i zajedničkih strategija.

Slijedi pregled razmatranja testne skupine destinacijskih dionika te prijedlozi ključnih aktivnosti kojima je moguće afirmirati razvoj inovativnog destinacijskoga proizvoda.

Slika 1. Prijedlozi aktivnosti dionika u razvoju inovativnoga destinacijskog proizvoda



Izvor: Obrada autora.

Dionici koji upravljaju turističkim atrakcijama bile one u vlasništvu privatnoga ili javnoga sektora u suradnji s ponuđačima smještaja te sa turističkim posredništvom postižu direktne sinergijske efekte s obzirom da njihov turistička proizvod – atrakcija može nositi utvrđene značajke destinacijskoga identiteta te biti prepoznatljiv na međunarodnom turističkom tržištu.

Analizom dobivenih rezultata istraživanja evidentna je visoka razina razumijevanja problematike adekvatnoga formiranja suvremenoga, sadržajnoga i inspirativnoga turističkog doživljaja. Iako destinacijski dionici nisu strateški povezani kroz DMO sustav koji je u fazi ustrojstva već parcijalno surađuju na pojedinim projektima, prepoznaju značaj zajedničkoga nastupanja, suradnje i afirmacije komplementarnosti.

Dionici, od kojih su si neki od njih i međusobni tržišni konkurenti, prepoznaju značaj strateškog koordiniranog marketinga u cilju formiranja jedinstvenog identiteta i destinacijskog brenda. Istraživanje usmjereno na kulturni turizam razmatralo je potencijale razvoja inovativnog proizvoda i nove poslovne modele u marketingu na turbulentnom turističkom tržištu.

S aspekta privatnoga poduzetništva, identificiraju se dionici ponude smještaja od velikih hotelijerskih poduzeća, manjih, nezavisnih hotela do privatnog smještaja u domaćinstvima i apartmanima. Oni kroz svoje poslovanje mogu formirati turistički proizvod koji integrira usluge smještaja s ponudom destinacije. Isto je moguće realizirati kroz elemente unutarnjeg uređenja, plasman autohtonih gastronomskih i uporabnih proizvoda te kroz različite oblike posjeta, tura, vođenja, edukativnih radionica i slično. Navedene destinacijske proizvode turoperatori i turističke agencije mogu dalje razvijati te promovirati inovativnim marketinškim kanalima *online* i *offline* promocije i distribucije.

Sagledavanjem potencijala djelovanja svakoga pojedinog dionika ističu se specifične potrebe i zahtjevi čije ispunjenje formira platformu za uspješno sinergijsko djelovanje. Lokalna uprava može doprinijeti kroz institucionalnu regulativu, organizacijske aspekte, informiranje i podršku. U suradnji s turističkim zajednicama moguće je osigurati podršku organiziranim aktivnostima, organizaciji turističkih manifestacija, programima edukacija i informiranju. Zajednički mogu valorizirati kulturnu resursnu osnovu uz organizaciju strateške promocije na ključnim tržištima putem ciljanih aktivnosti promocije, organizacije studijskih putovanja, ugošćavanja renomiranih osoba, novinara, *influencera*. Također, zajedničkim nastupom mogu se uspješno povezati s drugim dionicima javnog sektora iz okruženja te osigurati brže i učinkovitije funkcioniranje turističkog sustava na destinacijskoj razini.

Dionici ponude smještaja-hotelijska poduzeća, nezavisni hoteli te objekti apartmanskoga smještaja mogu implementirati elemente destinacijskog imidža u turistički proizvod kroz dizajn, umjetnost, gastronomiju, usluge *wellnessa* te druge sadržaje.

Željeni identitet može se implementirati kroz elemente uređenja interijera i eksterijera te na taj način utjecati na kreiranje selektivnih proizvoda usmjerenih na ciljane tržišne segmente te na evociranje posebnog, jedinstvenog doživljaja. I nositelji ponude smještaja, i Destination Management Kompanije – DMK kompanije kao i dionici turističkih atrakcija prepoznaju snažnu moć *storytellinga* kojim se oživotvoruje povijest, povijesne ličnosti, posebnost karaktera lokaliteta i destinacije. Turističkim vodičima predstavlja se potencijal povezivanja kulturnih atrakcija u tematizirane mini ture kao i formiranje proizvoda fuzijom različitih kulturnih sadržaja podržanih *storytellingom*, različitim vidovima folklornoga izričaja i manifestacijama. Ističe se i potencijal kreiranja suvenira koji podržavaju identitet destinacije, od onih cjenovno visoko definiranih do onih koji se mogu besplatno poklanjati gostima. Psihologija, percepcija i obrasci ljudskog ponašanja svjedoče da ljudi vole poklone, a mali poklonjeni suvenirni mogu utjecati na pozitivne emocije i uspomene koje su važne u usmenoj (*WoM*) promociji.

Nastavno, aktivnosti vezane uz kulturne atrakcije mogu postići dodatnu atraktivnost i afirmaciju baštine implementacijom suvremenih tehnologija te proširene (AR) i virtualne (VR) stvarnosti. Aktivnosti turoperatora mogu uključivati poticanje turista na kretanje kroz destinaciju, obilaženje više manjih atrakcija kroz mini ture, formiranje paketa diferenciranih proizvoda, *tailor made tura* (ture s visokom razinom individualizacije usluga kreiranih prema zahtjevima pojedinih potrošača), a kroz osvajanje novih tržišta može se ispričati nova priča na kreativan, ali i autentičan način.

Naposlijetku pri rezimiranju rezultata istraživanja, a u cilju šireg konteksta razmatranja problematike, prepoznati su potencijali razvoja specifičnih turističkih proizvoda u destinaciji, ispitanicima je postavljeno pitanje identifikacije ključnih potencijala, atrakcija i vrijednosti koji bi se mogli brendirati na području južne Istre kao destinacije koja je prikazana u ovom poglavlju. Prilagođeno prema Kušenu (2002) te sukladno diversifikaciji resursne atrakcijske osnove istražili su se potencijali vrednovanja slijedećih kategorija: potencijalnih atrakcija, realnih materijalnih i nematerijalnih atrakcija, lokalnih autohtonih vrijednosti, znanje i tehnologija te kultura i umjetnost. Sukladno rezultatima istraživanja prepoznaje se prijedlog vrednovanja parametara predstavljenih u tablici 2.

Tablica 2. Identifikacija i aspekti ključnih potencijala za vrednovanje atrakcijske osnove na području južne Istre

| Resursi – potencijalne atrakcije  | Realne atrakcije (materijalne i nemater. )   | Lokalne autohtone vrijednosti   | Znanje i tehnologija   | Kultura i umjetnost  |
|---|--|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- netaknuta priroda</li> <li>- neiskorišteni resursi, stare zgrade, vrtovi – putem manifestacija na lokalitetu predstaviti njihov kulturni značaj</li> <li>- resursna osnova za adrenalinske sportove</li> <li>- revitalizacija starih natpisa i oznaka u destinaciji</li> <li>- legende</li> <li>- povijesne rute- staze</li> <li>- sportske staze i rute</li> <li>- povijesne građevine – nevalorizirana baština – fortifikacijski prsten Južne Istre</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-spomenička baština crkve, muzeji, kulturni spomenici</li> <li>- kreativna i kvalitetna prezentacija i interpretacija nematerijalne baštine</li> <li>- organizirane alternativne ture i aktivnosti van ustaljenih puteva i formi – „off the beaten track“</li> <li>- austrougarska nasljeđe kroz materijalne i nematerijalne elemente afirmacije</li> <li>- nematerijalna baština, gastronomija, folklor</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- autohtona hrana, piće, maslinovo ulje</li> <li>- razumijevanje i uvažavanje domicilne kulture (npr. izrada suhozida, storytelling)</li> <li>- vrednovanje određene teme i formiranje cjelovitog turističkog proizvoda (ribarstvo, gastronomija, legende )</li> <li>- upoznavanje tradicije lokalne zajednice i imersija u kulturni identitet</li> <li>- poistovjećivanje lokalne vrijednosti, tradicija</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- proizvodnja autohtonih gastro proizvoda</li> <li>- promocija putem novih tehnologija</li> <li>- zaboravljeni zanati i obrti afirmirani novim tehnologijama VR/AR, web</li> <li>- predstavljanje starih legendi i povijesnih ličnosti putem tehnologija</li> <li>- ciljani turistički programi usmjereni na populaciju mladh uz korištenje tehnologije</li> <li>- digitalizacija muzeja i baštine</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- koncerti, eventii organizirani na kulturnim resursima</li> <li>- poznate vrijednosti transformirati u interaktivne sadržaje (tradicija, prikazi)</li> <li>- potencijal vrednovanja cjelogodišnjeg sakralnog turizma</li> <li>- kulturni vremeplov – programi</li> <li>- umjetničke kolonije i festivali</li> <li>- tematski parkovi</li> <li>- „Pop up atrakcije“ – atrakcije koje su dostupne u određenom periodu te se sele na drugu lokaciju</li> <li>- kulturne radionice koje uključuju ples, gastronomiju i slično</li> <li>- literarni turizam, književnost i knjižnice</li> </ul> |

Izvor: Obrada autora.

Podaci dobiveni istraživanjem ukazuju kako dionici prepoznaju potencijale vrednovanja resursne osnove te transformiranje iste u realne turističke atrakcije. Od prirodnih resursa do kulturne baštine i manifestacijskih resursa ističe se lokalna autohtona vrijednost potencijalnoga inovativnog destinacijskog proizvoda koji se putem znanja i tehnologija može osuvremeniti, afirmirati te tržišno plasirati novim segmentima potrošača, posebice mlađoj skupini konzumenta otvorenoj inovativnim digitalnim tehnologiji. U razmatranju turističke motivacije, tradicionalno formiran turistički proizvod masovnog turizma bio je konzumiran uslijed sekundarne i tercijarne turističke motivacije. Tehnologija i inovativni pristup njegovom formiranju, *storytelling*, afirmiranje doživljaja emocija i autentičnih iskustava postavlja kulturni turistički proizvod na poziciju primarne turističke motivacije. Obzirom na strateški cilj produženja turističke sezone u smislu afirmacije pred i posezone turistički proizvodi kulturnoga turizma igraju značajnu ulogu u turističkoj ekonomiji i sustavu destinacije.

#### **4. Potencijali vrednovanja Arheološkog parka Vižula kao inovativnoga turističkog proizvoda**

Projekt Arheološki park Vižula u Općini Medulin primjer je dobre prakse integriranog programa jačanja konkurentnosti lokalne zajednice i destinacije na temelju obnove, valorizacije i prezentacije kulturne baštine. Projekt obuhvaća ulaganje u zaštićeno nepokretno kulturno dobro upisano u Registar kulturnih dobara pod oznakom RRI-237, vrste nepokretno kulturno dobro – pojedinačno, klasifikacije arheološka baština, naziva Ostaci rimske vile i zaštićeno nepokretno kulturno dobro – kulturno-povijesnu cjelinu, naziva Pula, Podmorske arheološke zone (4) upisano u Registar kulturnih dobara oznake RRI -111, pravnog statusa zaštićeno kulturno dobro. Arheološko nalazište na poluotoku Vižula istražuje se od 19. stoljeća do današnjih dana, a tijekom istraživanja je pronađena rimska rezidencijska vila, zvana još i Krispova vila koja je vjerojatno pripadala carskoj obitelji od razdoblja 1. st. pr. Kr. do 6. st. posl. Kr. Vila ima sačuvane zidove u visini od 2,00 i više metara, te mnoštvo vidljivih fresaka i podnih mozaika u svim bojama (Girardi Jurkić 2017). Dio rezidencijalne vile se danas, zbog podizanja razine mora, nalazi pod morem. Na poluotoku Vižula se osim rezidencijalne vile iz antičkog doba nalazi i neolitičko naselje istraživano šezdesetih godina prošlog stoljeća.

S obzirom na navedenu, bogatu antičku povijest, Općina Medulin prepoznala je potencijale ulaganja u obnovu i zaštitu kulturne baštine poluotoka Vižule koje je obuhvatilo prikaz dosadašnjih istraživanja, obnovu, revitalizaciju i interpretaciju arheoloških nalazišta na poluotoku kroz inovativne tehnologije, uz ulaganje u popratne ugostiteljske, kulturne, infrastrukturne i inovativne sadržaje kojima bi se potaknuo dolazak većeg broja posjetitelja kulturnom dobru i destinaciji tijekom cijele godine i time omogućio brži rast i razvoj gospodarskih aktivnosti i otvaranje novih radnih mjesta i novih poslovnih subjekata. Obnovom, zaštitom i revitalizacijom navedenih zaštićenih kulturnih dobara dosadašnja bi se istražena arheološka nalazišta adekvatno zaštitila, obnovila, konzervirala i prezentirala posjetiteljima na terenu i virtualno kroz 3D vizualizaciju antičke stvarnosti Vižule kakva je nekad bila s posebnim naglaskom na spajanje kopnenog – vidljivog i morskoga – nevidljivog dijela antičkoga nalazišta. Cilj je kroz obnovu kulturne baštine povećati konkurentnost turističke destinacije posebice van sezone, obogatiti njen sadržaj, povećati broj posjetitelja i poslovnih subjekata koji će pružati sve usluge parka, a time i povećati prihode jedinice lokalne samouprave i osigurati korist za cijelu zajednicu. Općina Medulin putem predstavljenog ulaganja nan putu je da postane atraktivna destinacija kulturno-povijesnoga turizma.

Koncept Arheološkoga parka Vižula temelji se na prepoznatim kulturno-povijesnim potencijalima samoga parka te obuhvaća ulaganja u sljedeće aktivnosti koje formiraju koherentnu cjelinu parka kao novoga turističkog proizvoda:

1. Zaštita, obnova, revitalizacija i interpretacija kopnenih i podvodnih arheoloških nalazišta.
2. Uređenje i opremanje šetnice za posjetitelje Vižule.
3. Razvoj kulturnih i turističkih sadržaja za posjetitelje na temu kulturne baštine.
4. Edukacija o održivom upravljanju i prezentaciji kulturne baštine.
5. Brendiranje, marketing i promocija Arheološkog parka Vižule i destinacije Medulin.

Ulaganjem u zaštitu, obnovu, revitalizaciju i interpretaciju kopnenih i podvodnih arheoloških nalazišta omogućuje da sva dosadašnja istraživanja, iskopi i dugogodišnja arheološka istraživanja budu na adekvatan način prikazani široj javnosti i posjetiteljima. Arheološka baština koja je posjetiteljima Općine Medulin bila gotovo nepoznata postaje time novi turistički brend Medulina.

Uređenjem i opremanjem šetnice postiže se adekvatni pristup svim sadržajima Arheološkog parka Vižula i stvara osnova za pristup kulturnoj baštini svim dobnim skupinama. Uređena i opremljena šetnica s raznim sadržajima od standardnih do solarnih klupa i solarnih stabla atraktivna je lokacija za šetnju kroz antičku povijest Medulina. Sadržaji šetnice uključuju urbanu i edukativnu opremu koje omogućuju ugodan, atraktivan, zanimljiv i aktivan turistički doživljaj.

Razvoj kulturno-turističkih sadržaja na temu kulturne baštine uključuje razne oblike inovativno-edukativnih sadržaja kojima se prezentira i interpretira bogata kopnena i podvodna arheološka baština poluotoka Vižule. Postavljanjem edukativne opreme na Vižuli doprinosi se stalnoj interakciji kulture, povijesti i turizma jer je kulturna baština kroz edukativnu opremu interpretirana i postavljena u funkciju kulturno-povijesne turističke interpretacije, te kroz vrijednost njezinih arheoloških nalazišta prikazanom na suvremen i zanimljiv način, Vižulu učinila atraktivnom destinacijom. Prostor poluotoka prepoznat je kao odličan lokalitet za edukaciju predškolske, školske, studentske i stručne populacije kao i svih ostalih zainteresiranih posjetitelja da kroz vođene ture i specifične radionice steknu nova znanja i vještine te razviju interese, kreativnost i ljubav prema kulturnim vrijednostima, sve u cilju stvaranja jedinstvenog doživljaja baštine.

Potencijal postizanja jedinstvenoga turističkog doživljaja postignut je i putem prezentacije antike kroz virtualnu stvarnost koji je vrednovan putem virtualnih slika antičke Vižule i kratke animacije iz antičke stvarnosti koje se temelje na *storytellingu* i interpretaciji nalaza na inovativan, zabavan i edukativan način. Poseban naglasak virtualne stvarnosti dat je na oku sakrivene i nevidljive, ali stvarne elemente arheoloških nalazišta koji su onda kroz virtualnu stvarnost interpretirani i otkriveni. Kroz animaciju je doživljaj povijesti i važnih promjena na samom lokalitetu posebno naglašen, jer su dotaknuti trenuci u vremenu koji posjetitelje upoznaju sa životom na Vižuli kroz stoljeća i promjenama koje su se desile zbog prvenstveno podizanja razine mora ali i djelovanja ljudskog faktora kroz povijest. S obzirom da je dio nalazišta prekriven morem doživljaj skrivenog, a prisutnog, postaje time još veći. Fokus virtualnih sadržaja je interpretativni, ali istovremeno temeljen na dosadašnjim znanstvenim saznanjima i istraživanjima.

Edukativni sadržaji uključuju dodatno info-panoe o arheološkim nalazištima, taktilne table i taktilnu maketu, objekt arheološke škole i montažnu pozornicu.

Za potrebe održavanja arheološke škole, kao i za potrebe znanstvene i obrazovne promocije Arheološkog parka Vižula snima se znanstveno-edukativni film o nalazištima na Vižuli koji će ostati kao trajni edukativni sadržaj o nalazištu, nastanku samog parka i svim njegovim osobitostima.

Kao dodatni edukativni sadržaj rekonstruiran je antički vrt kako bi se što vjernije dočarala antička povijest, kao i život Rimljana u vili. S obzirom da brojna istraživanja kroz zadnja dva stoljeća spominju antičku vilu na Vižuli kao bogatu vilu u kojoj je živio sin cara Konstantina Velikog – Crispo i da se radilo o bogatoj vili, antički vrt predstavlja dio svakodnevnoga života u antici. Ulaganjem u antički vrt, kao izložbu na otvorenom želi se taj antički sjaj kroz prirodu približiti posjetiteljima. Ulaganjem u antički vrt stvara se dodatna ponuda arheološkoga nalazišta koja, pored informacije o nekadašnjim građevinama, pruža i sliku o nekadašnjim raskošnim vrtovima antičkih vila. On će edukativno, znanstveno i povijesno oplemeniti cjelokupni doživljaj arheološkog parka. Ujedno, antički vrt predstavljao bi atraktivan punkt za priču o carskoj vili koja je obrađena od strane mnogih poznatih svjetskih povjesničara i arheologa. Ulaganjem u antički vrt stvara se dodatna ponuda arheološkoga nalazišta koja, pored informacije o nekadašnjim građevinama, pruža i sliku o nekadašnjim raskošnim vrtovima antičkih vila.



U Arheološkom parku Vižula su se pored kulturnih sadržaja za posjetitelje razvili i ostali dodatni sadržaji koji nadograđuju cjelokupni doživljaj parka i doprinose da park bude atraktivan prostor kulturnog, edukativnog i aktivnog turizma, zanimljiv svim dobnim skupinama. Iz toga razloga kao dodatni sadržaj u Arheološkom parku su 2 dječja igrališta uz 2 ugostiteljska objekta i jedan adrenalinski park. Ugostiteljski objekti su tako smješteni da pružaju pogled na medulinski zaljev i nalazišta u moru koja se mogu vidjeti prilikom oseke. Ova komponenta obogaćuje kao dodatni sadržaj cjelokupnu ponudu arheološkog parka i pridonosi njegovoj turističko i gospodarskoj valorizaciji. Time je posjetiteljima svih dobnih skupina omogućen sadržaj za okrpju, razonodu i zabavu, odnosno doživljaj edukativno – aktivnoga odmora u okruženju kulturne baštine. Kroz ovaj sadržaj Arheološki park Vižula pozicionira se na turističkom tržištu kao lokacija sa sadržajima za obitelji s djecom što je temelj povećanja posjećenosti parka od strane ovih ciljanih korisnika.

Solarna rasvjeta i solarne kamere kao elementi zaštite okoliša, sigurnosti i poboljšanja pristupačnosti lokaliteta čine odatne komponente parka koje doprinose većoj atraktivnosti parka i korištenja njegovih potencijala. Isto je izrazito značajno jer omogućava da Arheološki park Vižula bude dostupan posjetiteljima tijekom večernjih sati, što je posebno važno i za rad ugostiteljskih objekata u samom parku i za održavanje manjih komornih glazbenih i scenskih nastupa na novoj pozornici unutar antičkoga kamenoloma. Postavljanjem zaštitnih kamera na javnoj rasvjeti osigurava se zaštita nalazišta i opreme od devastacije.

Marketinške aktivnosti i edukacija značajne su komponente promocije i jačanja pozicije svakoga novog turističkog proizvoda na tržištu, a u kulturnom turizmu je naročito važno postići da kulturna baština zajedno s ostalim edukativnim i zabavnim sadržajima bude prezentirana na adekvatan, učinkovit i zanimljiv način. Stoga cijeli projekt prožimaju marketinške i promotivne aktivnosti kojima se park ciljano pozicionira i brendira kao značajna i prepoznatljiva atrakcijska osnova kulturno-povijesnog turizma. Da bi Arheološki park Vižula dobio potrebnu promidžbu i nakon završetka projekta i da bi se osiguralo učinkovito i održivo upravljanje parkom održano je niz edukacija na temu upravljanja i promocije kako bi se stvorila osnova za daljnje aktivnosti upravljanja parkom i kretanjem posjetitelja. Ujedno, određeni broj vodiča educiran je o životu u antici kako bi se turistički vodiči osposobili da usvoje znanja o nalazištima, te zainteresiranim posjetiteljima predstavili lokalitet i zaštićenu kulturnu baštinu na zanimljiv, edukativan i na znanstvenim činjenicama utemeljen način.

Potencijal povezivanja turističkoga proizvoda Arheološkog parka Vižula u različite inovativne turističke paket aranžmane i ture je značajan. Svi destinacijski dionici, od lokalne uprave, turističke zajednice, hotelijera te drugih dionika smještajne ponude kao i turističkih agencija te drugih kulturnih institucija mogu jedinstveni turistički proizvod temeljen na kulturnoj i prirodnoj resursnoj osnovi afirmirati te implementirati kroz inovativne pakete i programe u konkurentni destinacijski sadržaj koji doprinosi tržišnoj konkurentnosti i pozicioniranju na turističkom tržištu.

## 5. Zaključak

Problematika produženja turističke sezone prepoznaje se kao strateško pitanje u organizaciji suvremenoga hrvatskog turizma. Težnja za maksimizacijom profita od strane privatnih turističkih i hotelskih kompanija te za boljim makroekonomskim pokazateljima sagledavano s državne razine doprinijela je spoznaji o važnosti dobrog strateškog planiranja i formiranja turističke ponude kroz održivi razvoj u terminima pred i posezone, a putem inovativnih destinacijskih programa i projekata. Razumljivo je da isti u terminima visoke sezone predstavljaju dodanu vrijednost, no u izvansezonskim terminima prepoznaje se njihova valorizacija kao primarni motiv dolaska i atrakcijski čimbenik.

Destinacijski projekt koji integrira prirodnu i kulturnu atrakcijsku osnovu u sustav doživljaja otvara prostor za budući razvoj uz povećanje interesa za izvanpansionsku potrošnju od koje imaju koristi svi ključni dionici turističke destinacije, od lokalne zajednice do raznih turističkih gospodarskih subjekata. Iako svaki od njih razvijaju svoje poslovanje i realiziraju vlastite tržišne pozicije, udruženi strateški marketing tematiziranih i specijaliziranih destinacijskih ponuda kulturnoga turizma predstavlja potencijal sinergijske konkurentnosti gdje se zajednički jednim brendom i identitetom može realizirati nova prepoznatljivost i atraktivnost.

Provedeno istraživanje stavova dionika rezimira ih kroz sljedeće spoznaje te se predstavlja kao doprinos istraživanja:

- Sagledavanje trenutnih pozicija promocije turističkih proizvoda u destinaciji evidentira podijeljeno mišljenje o njenoj kvaliteti što predstavlja prostor za pozitivne pomake i aktivnosti.
- Signifikantno je da predominantna većina ispitanika prepoznaje branding kao učinkoviti alat u turizmu i ugostiteljstvu.

- Skoro svi ispitanici tvrde da se određeni turistički proizvodi u njihovoj destinaciji mogu kvalitetno brendirati. Nadalje, iskazuju da je brendirana turistička ponuda prepoznatljiva na turističkom tržištu i razlikuje se od nebrendirane. U kontekstu propitivanja tržišnoga označavanja i potencijala certificiranja ponude, rezultati ukazuju da su zato važni za razvoj turističkih proizvoda te njihov plasman. Samo certificiranje i označavanje moguće je oplemeniti autentičnim *storytellingom*, pričama koje oživotvoruju baštinu, približavaju povijesno nasljeđe i transformiraju turističke resurse u vrednovane turističke atrakcije.

Nadalje, istraživanjem stavova dionika prepoznali su se potencijali i predlažu mjere sinergijske suradnje destinacijskih dionika. Iste uključuju strategije usmerene na formiranje turističkoga proizvoda koji integrira usluge smještaja s ponudom destinacije. To je moguće realizirati kroz elemente unutarnjega uređenja, plasman autohtonih gastronomskih i uporabnih proizvoda te kroz različite oblike posjeta, tura, vođenja, edukativnih radionica i slično. Navedene destinacijske proizvode direktni subjekti ponude i turistički posrednici mogu dalje razvijati te promovirati inovativnim marketinškim kanalima *online* i *offline* promocije i distribucije.

Lokalna uprava može doprinijeti kroz institucionalnu regulativu, organizacijske aspekte, informiranje i podršku. U suradnji s turističkim zajednicama moguće je osigurati podršku organiziranim aktivnostima, organizaciji turističkih manifestacija, programima edukacija i informiranju. Zajednički mogu valorizirati kulturnu resursnu osnovu uz organizaciju strateške promocije na ključnim tržištima putem ciljanih aktivnosti promocije, organizacije studijskih putovanja, ugošćavanja renomiranih osoba, novinara, *influencera*. Zajedničkim nastupom mogu se uspješno povezati s drugim dionicima javnoga sektora iz okruženja te osigurati brže i učinkovitije funkcioniranje turističkoga sustava na destinacijskoj razini.

Naposljetku, rad putem istraživanja na primjeru južne Istre identificira i predstavlja ključne potencijale za vrednovanje atrakcijske osnove; od resursa – potencijalne atrakcijske osnove do materijalnih i nematerijalnih realnih atrakcija, lokalnih autohtonih vrijednosti, primjene znanja i tehnologija te afirmacije kulture i umjetnosti. Isto se, predloženom metodologijom, može primijeniti i na drugim turističkim destinacijama.

Rezimirano, promatrajući aktualne trendove i promjene u okruženju, mogućnosti suradnje dionika turističke destinacije vidljive su na mnogim područjima kao što su:

- Istraživačke aktivnosti (vrednovanje prirodnih i kulturnih faktora tj. utvrđivanje potencijala, tržišna i istraživanja motivacije za razvoj kulturnog turizma i sl.).
- Formiranje katastra turističkih atrakcija koji će biti na raspolaganju svim zainteresiranim dionicima u cilju formiranja inovativnih turističkih proizvoda.
- Aktivnosti vezane za kvalitetnu organizaciju i ustrojstvo turističke infrastrukture.
- Oblikovanje proizvoda (korištenje iskustava u tehnologiji usluga, inovacije turističkoga proizvoda, formiranje cijena) putem studijskih putovanja i drugih oblika suradnje.
- Zajednička promocija (produkcija zajedničkoga promocijskog medija, npr. brošura proizvoda, *web*-stranice i sl.).
- Zajednička distribucija (zajednički turoperator i agencije koji mogu prodavati određene proizvode na zajedničkim ciljnim turističkim tržištima emitivnih zemalja.

Iz navedenoga se prepoznaju brojni potencijali valorizacije te formiranja koncepata zajedničkih aktivnosti sinergijski usmjerenih na dizajniranje inovativnoga turističkoga proizvoda sukladno zahtjevima suvremenog, propulzivnog tržišta potražnje.

## Literatura

1. Alkier Radnić, R., (2015), Marketinški aspekti razvoja turističke destinacije, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, Sveučilište uz Rijeci.
2. Cerović, Z. (1999): Animacija u hotelijersko-turističkoj ponudi, HUH, Opatija.
3. Cetinski, V., Weber, S., „Marketing turizma zemalja S.E.I. - mogućnosti suradnje na području zdravstvenog turizma“, *Tourism and hospitality management*, Vol. 2, No. 2, 1996., str. 242.
4. Cooper, C., Fletcher, J., Fyall, A., Gilbert, D., Wanhill, S., *Ekonomija turizma – načela i praksa*, EKOKON, Split, 2008.
5. Čorak, S., Trezner, Ž., (2014) *Destinacijske Management Kompanije – DMK*, Institut za turizam, Zagreb, pp 26.
6. Dulčić, A., (2005) *Turističke agencije: poslovanje i menadžment*, EKOKON d.o.o., Split, str. 24.
7. Girardi Jurkić, V. (2017): *Zapisi o kulturi davnih vremena*, Znanje Zagreb, 2017, Marčana, str. 192.

8. Jurin, E. *Priručnik o doživljajima*, Hrvatska turistička zajednica, 2016, Zagreb.
9. Kim, J.H., Ritchie, J.R.B., McCormick, B. (2012), Development of a scale to measure memorable tourism experience, *Journal of Travel Research* Volume 51, Issue 1, January 2012, pp 12–25
10. Knowledge Management Tools, *Storytelling*, [Internet], raspoloživo na: <https://www.knowledge-management-tools.net/>, posjećeno: 10. srpnja 2018.
11. Kobašić, A. (1974), Planiranje turističkog proizvoda, iz „Turistički proizvod“, Visoka škola za vanjsku trgovinu, Zagreb, pp18.
12. Kobašić, A., Senečić, J., (1998), Marketing u turizmu, Školska knjiga, Zagreb.
13. Kotler, P., Brown, J. T., Makens, J. C., Marketing u ugostiteljstvu, hoteljerstvu i turizmu, MATE d.o.o, Zagreb, 2010.
14. Lekić, R., Trezner, Ž., Mance, N. (2014). DMC as creator of memorable experience in tourist destination, *Trends in Tourism and Hospitality Management*, Conference proceedings, Perić, Jože (ur.), Opatija, Croatia: Faculty of Tourism and Hospitality Management, Opatija.
15. Loureiro, S.M.C., (2014), The role of the rural tourism experience economy in place attachment and behavioral intentions, *International Journal of Hospitality Management*, 40, pp 1–9.
16. Ministarstvo kulture, Registar kulturnih dobara, dostupno na: <https://www.min-kulture.hr/default.aspx?id=6212>, pristupljeno 14.02.2019.
17. Ministarstvo turizma Republike Hrvatske, Strategija razvoja hrvatskog turizma do 2020. godine, dostupno na: <https://mint.gov.hr/UserDocsImages//arhiva//Strategija-turizam-2020-editfinal.pdf>, pristupljeno: 06.02.2019.
18. Pine, B.J., Gilmore, J.H. (2011), *The experience economy*, Harvards Business Review Press, USA, ISBN: 978-1-4221-6197-5
19. Senečić, J., Grgona, J. (2006), Marketing menadžment u turizmu, Mikrorad d.o.o., Zagreb, pp. 196.
20. Stipanović, C., (2006) *Koncepcija i strategija razvoja u turizmu -sustav i poslovna politika*, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, 2006, str. 83.
21. Šuran, F., (2016), *Slobodno vrijeme, putovanje i turizam: Sociološki prispit*, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Pula.

22. Vitasović, A., (2012) Ekonomija doživljaja i konkurentnost hrvatske turističke ponude, doktorska disertacija, Pula: Fakultet za ekonomiju i turizam "Dr. Mijo Mirković".
23. Vranešević, T., (2016), *Priručnik o doživljajima*, Zagreb, HTZ, str. 9.
24. Williams, A., (2006), Tourism and hospitality marketing, fantasy, feeling and fun, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 18 Issue: 6, pp.482-495, <https://doi.org/10.1108/09596110610681520>
25. Žuvela, I., (1998), Optimalizacija strukture ponude turističke destinacije, *Ekonomski fakultet Rijeka, Sveučilište u Rijeci*, vol 4, No. 1, UDK 338.48

# ODRŽIVI MENADŽMENT TURISTIČKE DESTINACIJE I SURADNJA

**prof. dr. sc. Danijela Križman Pavlović**

## 1. Uvod

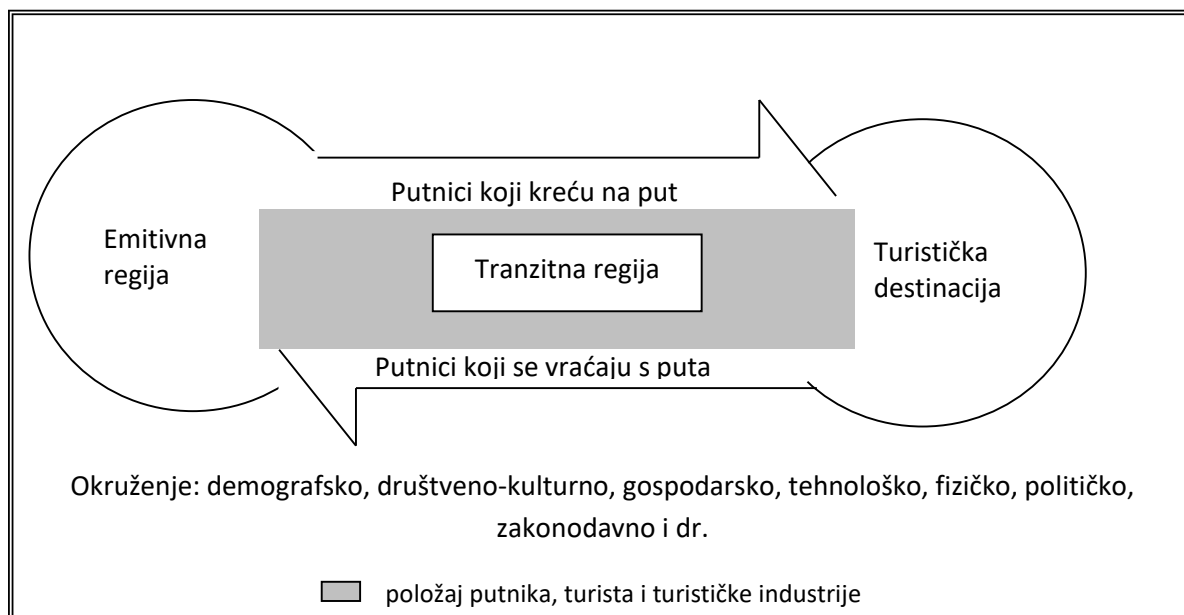
Turizam je pojava koja posljednjih šezdesetak godina bilježi kontinuirani rast i diversifikaciju. Danas predstavlja najveću i najbrže rastuću gospodarsku aktivnost u svijetu, te je treći po redu svjetski „izvoznik“ (WTTC 2018). Očekuje se da će turizam kao pojava nastaviti rasti i razvijati se i u narednim desetljećima. Prema dugoročnoj prognozi UNWTO-a (2011) međunarodni dolasci turista bi na svjetskoj razini 2030. godine trebali dostići brojku od 1.8 milijarde. Istovremeno se očekuje da će na razini EU-28 zemalja biti realizirano 557 milijuna međunarodnih dolazaka turista, ili 1/3 od ukupnog broja međunarodnih dolazaka turista (International tourism trends in EU-28 – current situation and forecasts for 2020-2025-2030, EU 2014).

Turizam je složena i multidimenzionalna pojava. Složenost turizma proizlazi iz neophodnosti heterogene strukturiranosti turističke ponude, odnosno potrebe kreiranja turističkoga lanca vrijednosti, da bi se zadovoljile potrebe turista. U tom je smislu pri proučavanju turizma ispravno primijeniti teoriju sustava. Brojni su autori dali svoje viđenje turističkoga sustava (Mathieson i Wall 1982; Mill i Morrison 1992.; Hall 2008.), no Leiperov (1990) model danas se smatra općeprihvaćenim (Cooper, Fletcher, Gilbert et al. 1998).

Obuhvaća tri temeljna elementa:

1. turiste (glavni akteri u sustavu)
2. zemljopisni element (emitivna regija, tranzitna regija i receptivna regija – turistička destinacija) i
3. turističku industriju (skup poduzeća i organizacija uključenih u isporuku turističkog proizvoda, slika 1). Zajedničko različitim modelima turističkoga sustava jest to da svi sadrže turističku destinaciju kao sastavni element.

Slika 1. Leiperov model turističkoga sustava



Izvor: Prilagođeno prema Leiper, N. (1990). *Tourism System*. Aucland, New Zealand: Massey University, Department of Management Systems. Occasional Paper 2.

Multidimenzionalnost turizma proizlazi iz činjenice da kao pojava utječe na gotovo sve sfere ljudskoga života. Stoga ga se proučava s aspekta brojnih disciplina, poput ekonomije, sociologije, psihologije, antropologije, geografije, poduzetništva, marketinga, menadžmenta, prava, povijesti, kineziologije, arhitekture, poljoprivrede, političkih znanosti, obrazovanja, itd. Interdisciplinarni pristup je dakle neophodan ukoliko se želi shvatiti fenomenologija turizma.

Turizam se u počecima svoga razvoja promovirao kao pojava bez negativnog utjecaja na okoliš. Međutim, sedamdesetih godina prošloga stoljeća taj se pozitivistički stav spram turizma počeo dovoditi u pitanje (Križman Pavlović 2008). Tijekom naredna dva desetljeća raslo je nezadovoljstvo turista kvalitetom (masovnog) turističkoga proizvoda, javnost se značajnije senzibilizirala glede potrebe očuvanja okoliša i kulturnih dobara, dok je svijest turističkih destinacija o jedinstvenosti i osjetljivosti prirodnih i ljudskih resursa koje posjeduju ojačala. Navedeno je u središte pozornosti dovelo potrebu da se razvoj turizma usmjeri s eksploativnog k održivom.



Cilj je primjene koncepcije održivosti u turizmu „zadovoljiti potrebe i unaprijediti kvalitetu života lokalnog stanovništva, razviti visoko kvalitetan turistički proizvod i zadovoljiti potrebe i zahtjeve turista, te sačuvati resurse kako bi ih i buduće generacije mogle koristiti“ (Smolčić-Jurdana 1998). Iako je održivi razvoj za turizam pitanje opstanka njega samoga, u okruženju su prisutne snage koje potiču, ali i koje se opiru uspostavljanju načela održivosti u turističkom razvoju. Neke od snaga koje podupiru implementaciju koncepcije održivosti u turizmu jesu pritisak potrošača, smjernice javnih autoriteta (npr. UNWTO-a) kojih se potrebno pridržavati prilikom planiranja razvoja, te pokreti (nevladine organizacije) koji procjenjuju utjecaj turizma na okoliš. Kao prepreke implementaciji koncepcije održivog razvoja u turizmu javljaju se visoki troškovi ekološki prihvatljivog razvoja, nespремnost turista da plate veću cijenu za ekološki visoko vrijedan turističke proizvod, nemogućnost nekih poznatih destinacija da izgrade imidž “zelene destinacije“ (Smolčić-Jurdana 1998) i dr.

Euromonitorovo istraživanje megatrendova (Boumphrey, Brehmere 2017), odnosno trendova u ponašanju potrošača koji će u narednom dugoročnom razdoblju, na globalnoj razini utjecati na većinu djelatnosti, pokazalo je da je jedan od 8 najvažnijih megatrendova „Etični način života“ (eng. *Ethical Living*). Ovaj megatrend ukazuje na to da pojedinci i poslovni subjekti prilikom donošenja odluke o kupnji sve više pažnje posvećuju etici i moralnim vrijednostima. Drugim riječima, okvir za donošenje odluka o kupnji u bliskoj budućnosti će činiti briga za okoliš, održivost, zaštita životinja, način proizvodnje i uvjeti rada, te želja da se pozitivno utječe na zajednicu i ljude.

S obzirom da je turistička destinacija nosivi element turističkoga sustava, nužna je i promjena odnosno tranzicija postojećega modela menadžmenta turističke destinacije ka modelu održivoga menadžmenta (Dredge i Jamal 2013; Conaghan, Hanrahan, McLoughlin 2015; Krce-Miočić, Razović, Klarin 2016). Dok je cilj dosadašnjega modela menadžmenta turističke destinacije bio postizanje boljeg konkurenskoga položaja destinacije na turističkom tržištu, model održivoga menadžmenta turističke destinacije ima za cilj postići veću konkurentnost destinacije uz istovremeno razvijanje destinacije na održivi način.

U nastavku se, temeljem analize dostupne literature, predlaže model održivoga menadžmenta turističke destinacije. Također, obrađuje se suradnja kao čimbenik održivoga menadžmenta turističke destinacije. Ta suradnja egzistira na dvije razine – na unutardestinacijskoj razini i na međudestinacijskoj razini.

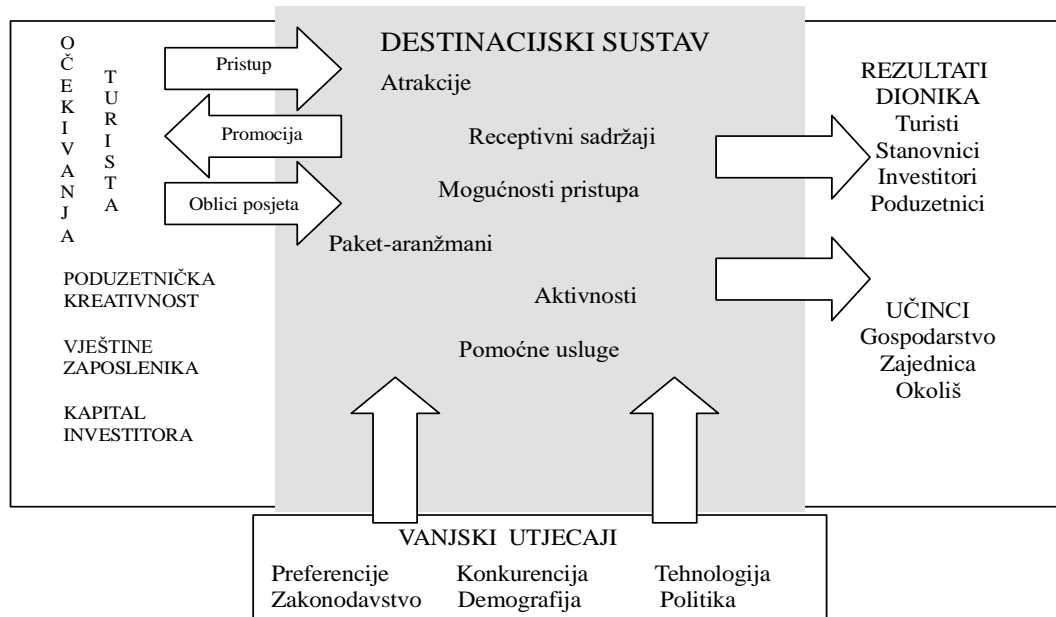
## 2. Odrednice održivoga menadžmenta turističke destinacije – cilj, sadržaj, organizacija i proces

Turistička destinacija predstavlja element turističkoga sustava, i to onaj koji povezuje sve dijelove toga sustava i potiče njegovo djelovanje privlačenjem i motiviranjem turista na dolazak u destinaciju. U osnovi je riječ o prostornoj cjelini koja je turistički organizirana i tržišno prepoznatljiva, te koja skupom svojih turističkih proizvoda turistima nudi cjelovito zadovoljenje potreba. S aspekta turista, za karakterizaciju neke prostorne jedinice turističkom destinacijom nisu presudni njena veličina niti geopolitičke granice, već sposobnost tog prostora da ih privuče svojom ponudom i na cjelovit način zadovolji njihove kompleksne potrebe.

Međutim, s aspekta turističke ponude, turističke destinacije, iako mogu biti različitih dimenzija, od zemlje (npr. Australija), regije (kao što su Španjolske „obale“), otoka (npr. Bali), pa sve do grada, mjesta, naselja, ili samostalnoga tematskog parka (npr. *Disneyland*), ipak imaju fizičke i administrativne granice koje je odredio njihov menadžment, te imidž i percepciju kojima je određena njihova tržišna konkurentnost (UNWTO 2007). Suvremeni način shvaćanja turističke destinacije je da je to labavo povezana mreža organizacija koja isporučuje turističko iskustvo (Scott, Baggio, Cooper 2008; Cooper 2016).

U literaturi se na različite načine definira struktura turističke destinacije. UNWTO (2007) primjerice navodi atrakcije, privatne i javne sadržaje, pristup destinaciji, ljudske resurse, imidž i cijenu kao elemente turističke destinacije. Prema drugom, razrađenijem pristupu (Cooper, Fletcher, Gilbert i dr. 2013), turističku destinaciju osim atrakcija, receptivnih sadržaja i pristupa čine još dostupni paket aranžmani, aktivnosti i pomoćne usluge. Slika 2 prikazuje Opći model turističke destinacije iz kojeg je razvidno da se turistička destinacija sastoji od prethodno navedenih šest elemenata, te da se procesom menadžmenta *inputi* turističke destinacije (npr. očekivanja turista, menadžerske i tehničke sposobnosti zaposlenih, investicijski resursi) transformiraju u *outpute* (rezultati različitih dionika turističke destinacije, te učinci turističke aktivnosti na lokalno gospodarstvo, zajednicu i okoliš).

Slika 2. Opći model turističke destinacije



Izvor: Križman Pavlović, D. (2008). Marketing turističke destinacije. Pula, Zagreb: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Mikrorad d.o.o. str. 62.

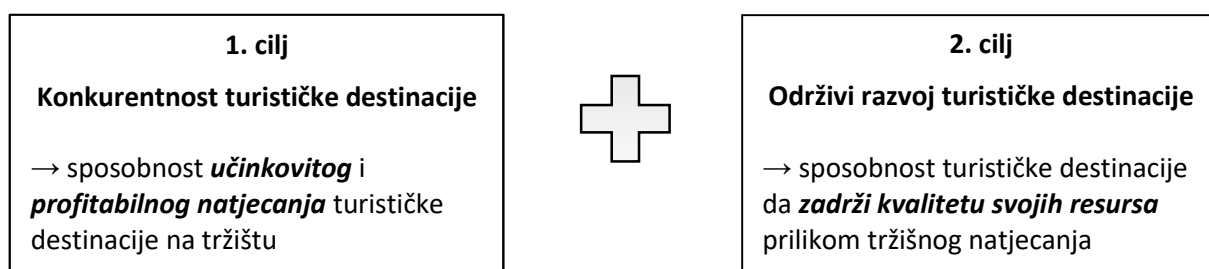
Navedeni model karakteriziraju meke varijable (interakcija turista, zaposlenika i stanovnika turističke destinacije), zatim otvorenost (uključuje utjecaj vanjskog okruženja na procese unutar turističke destinacije) te primjena teorije sustava (uzima u obzir inpute, proces i outpute). Svaka turistička destinacija ima jedinstven splet karakteristika, koje su određene njezinim zemljopisnim položajem, kulturom i poviješću, pa je potrebno razviti specifičan model za svaku turističku destinaciju (Križman Pavlović 2008).

Dakle, turistička destinacija je specifičan poslovni sustav kojim valja upravljati na odgovarajući način, kako bi on ostvarivao optimalne učinke. Stav je brojnih autora (Dredge i Jamal 2013; European Commission 2013; Conaghan, Hanrahan i McLoughlin 2015; Krce-Miočić, Razović, Klarin 2016) da se suvremeni pristup upravljanju turističkom destinacijom treba temeljiti na principima održivosti, odnosno da je nužna tranzicija menadžmenta turističke destinacije od tradicionalnog modela ka održivom modelu.

Održivi menadžment turističke destinacije se može definirati kao poslovna aktivnost kojom se povezuje i koordinira rad različitih dionika turističke destinacije, s ciljem oblikovanja i tržišne realizacije konkurentnog i održivog turističkog proizvoda, te održivog razvoja turizma u destinaciji. Odrednice modela održivoga menadžmenta turističke destinacije jesu njegovi ciljevi, sadržaj, organizacija i proces.

**Ciljevi održivoga menadžmenta turističke destinacije.** Dok je cilj tradicionalnoga modela menadžmenta turističke destinacije bio postizanje boljšeg konkurentskog položaja destinacije na turističkom tržištu, suvremeni model menadžmenta turističke destinacije ima za cilj postići veću konkurentnost destinacije na turističkom tržištu, uz istovremeno razvijanje turizma u destinaciji na održivi način (slika 3).

Slika 3. Ciljevi održivoga menadžmenta turističke destinacije

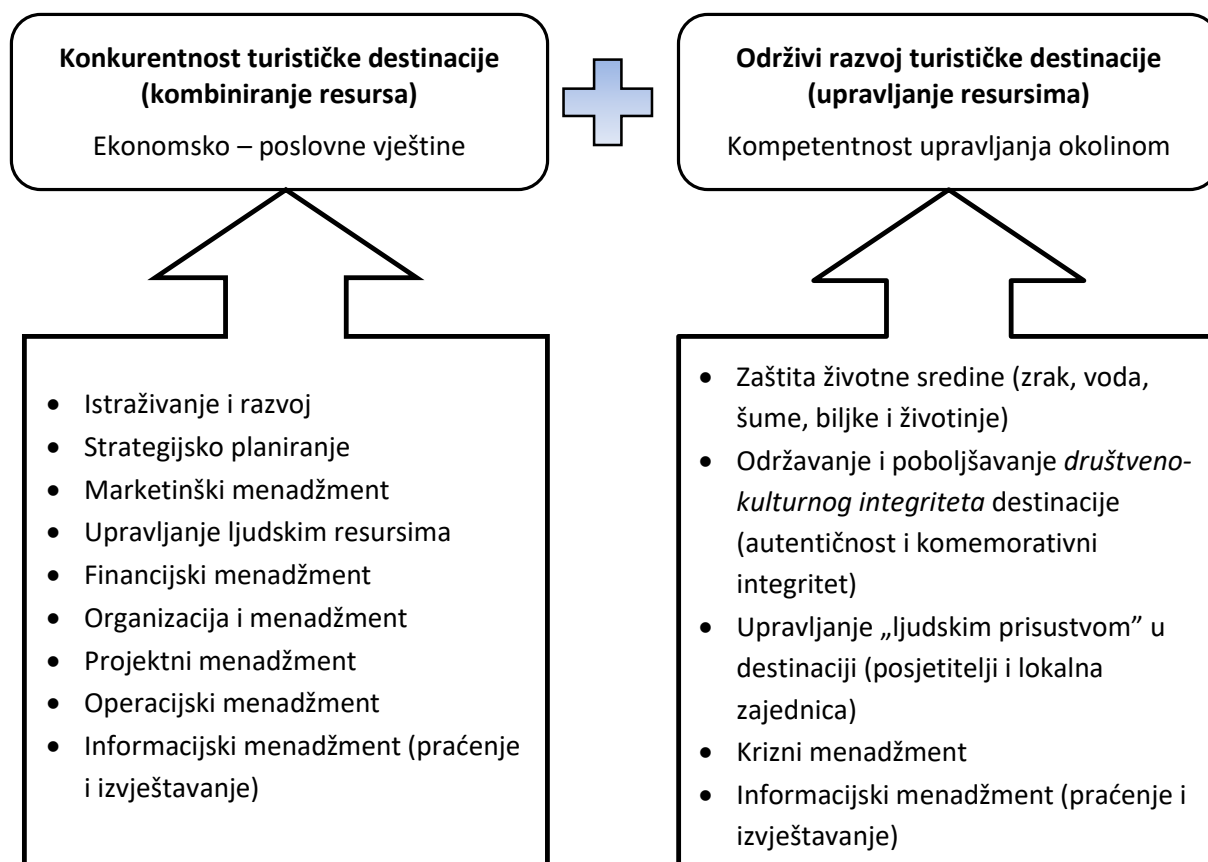


Izvor: Izrada autorice.

Za realizaciju navedenih ciljeva važna je sposobnost učinkovitoga i profitabilnoga natjecanja turističke destinacije na tržištu, ali i sposobnost zadržavanja kvalitete resursa turističke destinacije prilikom tržišnog natjecanja.

**Sadržaj održivoga menadžmenta turističke destinacije.** Za uspješnan održivi menadžment turističke destinacije važna je primjena tradicionalnih ekonomsko-poslovnih vještina u kombiniranju resursa turističke destinacije (cilj: konkurentnost), ali i kompetentnost održivoga upravljanja okolinom (cilj: održivi razvoj). Sadržaj modela održivoga menadžmenta turističke destinacije prikazuje slika 4.

Slika 4. Sadržaj održivoga menadžmenta turističke destinacije



Izvor: Izrada autorice prema: Goeldner, C. R., Richie, J. R. Brent (2012). *Tourism – Principles, Practices, Philosophies*. Hoboken (NJ), SAD: John Wiley & Sons, Inc. str. 330.

**Organizacija održivoga menadžmenta turističke destinacije.** Nositelj održivoga menadžmenta turističke destinacije jest Destinacijska menadžment organizacija (DMO). WTO (2004) definira DMO kao **organizaciju** odgovornu za menadžment i/ili marketing turističke destinacije. Najčešće DMO-i pripadaju nekoj od sljedećih kategorija:

1. Nacionalna turistička organizacija odgovorna za menadžment i marketing u turizmu na nacionalnoj razini.
2. Regionalni, provincijski ili državni DMO, odgovoran za menadžment i/ili marketing u turizmu zemljopisne regije definirane upravo s tom namjerom, koja je ponekad, no ne i uvijek, administrativna jedinica poput okruga, države ili provincije, odnosno županije u slučaju Republike Hrvatske.

3. Lokalni DMO, odgovoran za menadžment i/ili marketing u turizmu na razini manjeg zemljopisnog područja poput grada ili općine.

Pravno-organizacijska struktura DMO-a također može biti različita, od primjerice vladinoga odjela ili divizije vladinoga odjela, kvazi-vladine organizacije (vladina korporacija), javno-privatne agencije, preko neprofitne organizacije, pa do privatne organizacije (Franch, Martini, 2002; Ritchie, Crouch 2003). Uloga DMO-a u održivom menadžmentu turističke destinacije se može opisati pomoću njegovih pet temeljnih funkcija (prilagođeno prema: Morrison, Bruen, Anderson 1998):

1. Pokretač ekonomskog razvoja – u turističkoj destinaciji potiče generiranje novog dohotka, zaposlenosti i poreznog prihoda, te diverzifikaciju lokalnog gospodarstva.
2. Marketer turističke destinacije – komunicira s ciljnim tržištem destinacije, te mu prenosi odgovarajuće informacije o identitetu, atrakcijama i sadržajima destinacije, utječući tako na formiranje imidža turističke destinacije u javnosti.
3. Koordinator turističke industrije – usmjerava razvoj turističke industrije u destinaciji u željenom pravcu, te potiče pripadnike ove industrije na suradnju, kako bi se smanjila fragmentiranost i povećala zajednička korist od razvoja turizma.
4. Kvazi-javni predstavnik – zastupa turističku industriju u javnosti te štiti prava individualnih i grupnih posjetitelja turističke destinacije.
5. Graditelj ponosa turističke destinacije – povećava kvalitetu života u destinaciji i predstavlja organizaciju na koju se podjednako oslanjaju i turisti i lokalno stanovništvo.

Iako je odgovoran za poslovanje „tvornice“ turističke destinacije, DMO nije vlasnik te „tvornice“, ne zapošljava ljude u njoj, niti ima kontrolu nad njenim procesima (prema UNWTO 2007). Stoga se temeljne zadaće DMO-a kao nositelja održivog menadžmenta turističke destinacije mogu sažeti kako slijedi (prilagođeno prema Magaš, Vodeb, Zadel 2018: 78): 1. Osiguranje normativnoga okvira za djelovanje u skladu s načelima održivog menadžmenta; 2. Osiguranje kooperativnog i složnog djelovanja različitih skupina dionika turističke destinacije, i 3. Osiguranje konkurentnosti i održivog razvoja turističke destinacije. Smatra se da su preduvjeti uspješnog funkcioniranja DMO-a sljedeći (prema UNWTO 2007; UNWTO 2011):

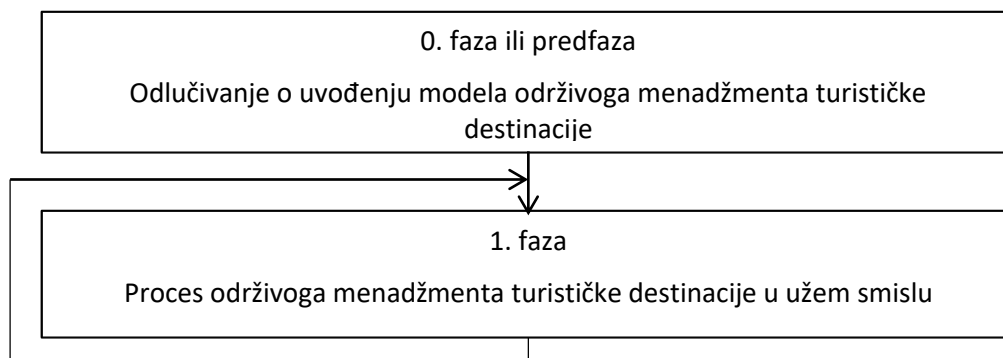
1. Efikasan organizacijski model. Organizacijski model se sastoji iz dva dijela: upravljačke strukture i organizacijske strukture. Upješnom upravljačkom strukturom DMO-a smatra se ona u kojoj kombinirano sudjeluju predstavnici javnoga i privatnoga sektora, pri čemu značajniji utjecaj trebaju imati tijela lokalne vlasti i lokalno turističko gospodarstvo. Organizacijska struktura DMO-a treba biti fleksibilna, odnosno prilagodljiva s obzirom na promjene u unutarnjem i vanjskom okruženju turističke destinacije.
2. Zajednička vizija dionika o održivom razvoju turističke destinacije i jako vodstvo DMO-a. Dionici turističke destinacije trebaju imati zajednički stav o njenom budućem razvoju. Da bi se vizija o daljnjem razvoju turističke destinacije ostvarila, potrebno je jako vodstvo DMO-a, efikasna suradnja dionika, te zajednička posvećenost dionika ostvarenju ciljeva turističke destinacije.

U ispunjenju vizije i ciljeva održivoga menadžmenta turističke destinacije sudjeluje veliki broj dionika, i to: nacionalne i regionalne vlade, razvojne agencije, lokalne vlasti, menadžeri nacionalnih parkova, prijevoznici, organizacije u kulturnoj destinaciji (organizatori kulturnih i sportskih manifestacija, ugostiteljstvo (smještajni objekti i objekti za prehranu), posrednici, mediji, lokalni turistički konzorciji i partnerstva, agencije za podršku poduzetnicima, obrazovne ustanove, lokalno stanovništvo, nevladine udruge i turisti (Petrić 2011). Stoga je među navedenim skupinama dionika nužno uspostaviti mehanizme suradnje i koordinacije, da bi proces održivoga menadžmenta turističke destinacije bio efikasan.

**Proces održivoga menadžmenta turističke destinacije.** Menadžment kao proces podrazumijeva izvođenje niza međusobno povezanih aktivnosti s namjerom definiranja i postizanja ciljeva određenog sustava na efikasan način. Riječ je o društvenom, integrativnom i kontinuiranom procesu, koji najčešće obuhvaća sljedeće faze: planiranje, implementiranje, te kontroliranje. S obzirom da je ovdje riječ o tranziciji menadžmenta turističke destinacije s tradicionalnoga ka modelu održivoga menadžmenta, proces održivoga menadžmenta turističke destinacije treba shvatiti u širem i u užem smislu.

U širem smislu ovaj proces obuhvaća sljedeće faze: 0. faza ili predfaza – odlučivanje o uvođenju modela održivoga menadžmenta turističke destinacije; 1. faza – proces održivoga menadžmenta turističke destinacije u užem smislu. Nakon što turistička destinacija donese odluku o uvođenju modela održivoga menadžmenta, u kontinuitetu će se nastaviti odvijati samo proces održivog menadžmenta turističke destinacije shvaćen u užem smislu (slika 5).

Slika 5. Model procesa održivoga menadžmenta turističke destinacije u širem smislu



Izvor: Izrada autorice.

**Nulta faza ili predfaza** u modelu procesa kojeg prikazuje slika 5 obuhvaća niz od šest koraka, koje valja poduzeti poradi donošenja odluke o (ne)uvođenju modela održivoga menadžmenta turističke destinacije. Ti su koraci sljedeći (prilagođeno prema Conaghan, Hanrahan, McLoughlin 2015):

1. korak: Razmatranje ideje o uvođenju modela održivoga menadžmenta turističke destinacije. Ovaj korak započinje identificiranjem ključnih dionika turističke destinacije, nakon čega slijedi formiranje destinacijske grupe za razvoj i sklapanje partnerstava. Inicijalno konzultiranje i uključivanje predstavnika različitih skupina dionika turističke destinacije u proces tranzicije ka modelu održivoga menadžmenta od esencijalnog je značaja. U idealnoj situaciji, ovaj bi korak trebala inicirati, financirati i koordinirati nacionalna turistička organizacija, jer bi se time ukazalo na postojanje nacionalnoga opredjeljenja za uvođenje održivoga menadžmenta na razini svih turističkih destinacija u zemlji.
2. korak: Definiranje prostornoga obuhvata turističke destinacije. Određivanje prostora kojeg obuhvaća neka turistička destinacija ima vitalni značaj za njen održivi menadžment. Taj prostor treba biti jasno određen i usuglašen među dionicima turističke destinacije.
3. korak: Donošenje odluke o DMO-u koji će voditi i koordinirati proces održivoga menadžmenta turističke destinacije. Rastući broj organizacija koje se bave menadžmentom u turizmu može dovesti do određene konfuzije. Navedeno je moguće prevenirati tako što će se točno odrediti DMO u čijoj će nadležnosti biti vođenje i koordiniranje procesa održivoga menadžmenta turističke destinacije.



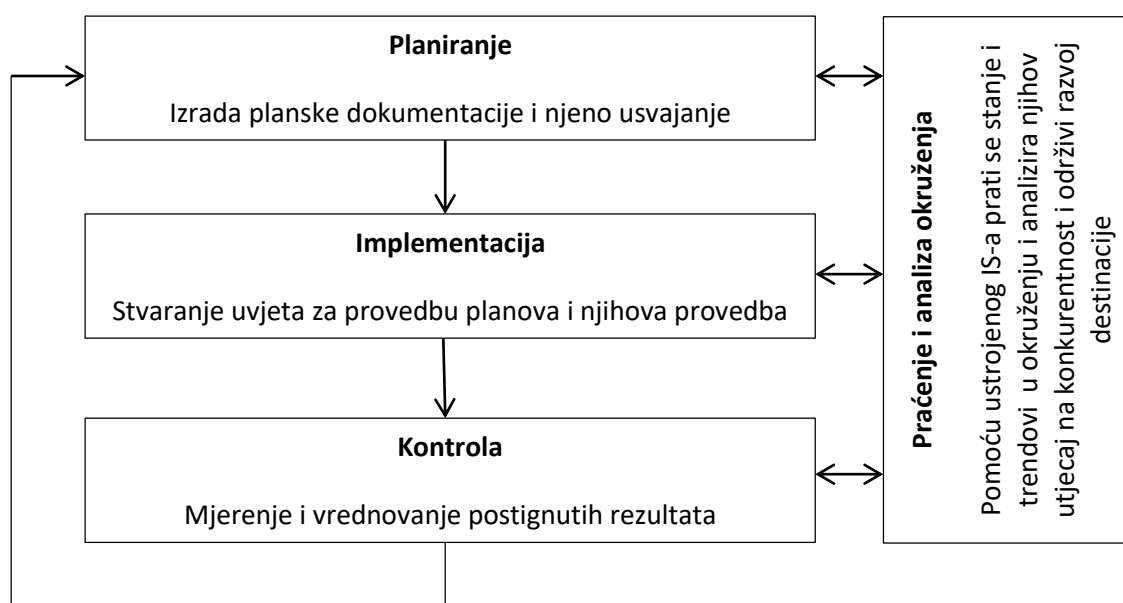
DMO treba imati jednostavnu upravljačku i organizacijsku strukturu, tako da bude lako razumljiva dionicima turističke destinacije.

4. korak: Procjena obujma ponude i potražnje za održivim turizmom. Valjani menadžment u turizmu podrazumijeva donošenje odgovarajućih politika i poduzimanje aktivnosti kojima će se tijekom vremena postići željene promjene u učincima turizma. Navedene promjene je potrebno evidentirati kako bi se dokazalo postignuće željenih modifikacija. S tim u svezi DMO treba procijeniti obim ponude i potražnje za održivim turizmom u destinaciji u trenutku neposredno prije uvođenja modela održivog menadžmenta. Navedeni će se podatak koristiti kao polazna osnova u budućim longitudinalnim analizama uspješnosti uvedenog modela održivoga menadžmenta turističke destinacije.
5. korak: Izrada Izvješća o procijenjenoj ponudi i potražnji za održivim turizmom. Izvršenu procjenu iz prethodnoga koraka potrebno je analizirati i prezentirati u obliku pisanoga izvješća. Podatci navedeni u Izvješću pomoći će DMO-u kao podatkovna baza pri primjeni održivoga menadžmenta turističke destinacije, ali i za davanje odgovora na zahtjeve turističke potražnje tijekom planiranja razvoja turizma. Kod planiranja razvoja turizma trebalo bi postići ravnotežu između ponude i potražnje.
6. korak: Donošenje odluke o (ne)uvođenju modela održivoga menadžmenta turističke destinacije. Odluka o ulasku u tranziciju ka održivom menadžmentu turističke destinacije mora biti donešena u ovom koraku. Postupak donošenja odluke treba biti transparentan i otvoren, tako da omogućuje participaciju zainteresiranoga lokalnog stanovništva. DMO treba tražiti konsenzus svih skupina dionika prilikom donošenja ove odluke, a moguća su dva ishoda: „da“ ili „ne“. Ako je odluka „ne“, tada se ova faza održivog menadžmenta turističke destinacije u širem smislu može ponovno inicirati za tri godine odnosno određeni vremenski period. Odluka „da“ omogućuje da se ovaj proces nastavi, prelaženjem u njegovu sljedeću fazu, nazvanu Prva faza.

Prva faza procesa održivoga menadžmenta turističke destinacije u širem smislu započinje nakon što je u prethodnoj, nultoj fazi procesa konsenzusom donešena odluka o uvođenju modela održivog menadžmenta turističke destinacije. Ova je faza ujedno proces održivoga menadžmenta turističke destinacije shvaćen u užem smislu. Ona se ciklički ponavlja, a trajanje svakoga ciklusa je u nekim zemljama čak zakonski propisano. Primjerice, u Irskoj jedan ciklus ovog procesa traje 6 godina, odnosno plan se donosi za šestogodišnje razdoblje (Relate 2018).

Navedeni primjer može poslužiti kao osnova za programiranje procesa održivog menadžmenta turističke destinacije u užem smislu na šestogodišnje razdoblje. Temeljem analize literature (UNEP-UNWTO 2005; Križman Pavlović 2008; USAID 2011; GSTC 2013; Vlada RH 2013; Conaghan, Hanrahan, McLoughlin 2015; EC 2016), autorica je oblikovala model procesa održivoga menadžmenta turističke destinacije u užem smislu (slika 6), kojeg se detaljnije elaborira u nastavku.

Slika 6. Model procesa održivoga menadžmenta turističke destinacije u užem smislu



Izvor: Izrada autorice.

Turistička destinacija, poput drugih organizacija, posluje u određenom okruženju u kojem djeluju različite snage, uglavnom izvan njene kontrole i mogućnosti utjecaja. **Kontinuiranim praćenjem i analiziranjem okruženja** moguće je pravovremeno predvidjeti buduće događaje i njihov utjecaj na poslovanje turističke destinacije. S obzirom da je uspješnost poslovanja određena pravovremenim raspolaganjem točnom i potpunom informacijom o stanju i trendovima u okruženju, potrebno je na razini turističke destinacije razviti odgovarajući sustav podrške – Informacijski sustav (IS).

S obzirom na ciljeve održivoga menadžmenta turističke destinacije, predlaže se definiranje kataloga podataka koje će se prikupljati i obrađivati u IS-u, a čiji će sadržaj biti u skladu s međunarodno prihvaćenim standardima za mjerenje konkurentnosti i održivog razvoja turizma. Primjerice, za mjerenje konkurentnosti u turizmu može poslužiti Indeks konkurentnosti putovanja i turizma kojega je osmislio Svjetski ekonomski forum, a koji se sastoji od 14 stupova raspoređenih u sljedeće četiri kategorije (WEF 2017):

1. Podržavajuće okruženje: Poslovno okruženje, Zaštita i sigurnost, Zdravlje i higijena, Ljudski kapital i tržište rada, Spremnost ICT-a.
2. Podržavajuće politike i uvjeti za putovanja i turizam: Prioritetnost sektora turizma i putovanja, Međunarodna otvorenost, Cjenovna konkurentnost, Ekološka održivost.
3. Infrastruktura: Infrastruktura zračnog prometa, Kopnena i lučka infrastruktura, Infrastruktura turističkih usluga.
4. Prirodna i kulturna bogatstva: Prirodni resursi, Kulturni resursi i poslovna putovanja.

Za mjerenje održivoga razvoja turističke destinacije mogu poslužiti Kriteriji i indikatori za destinacije Globalnog vijeća za održivi turizam – GSTC C-D (GSTC 2013) i/ili Europski sustav turističkih indikatora – ETIS, kojeg je osmislila Europska komisija (EC 2016). GSTC C-D ukupno definira 41 kriterij raspoređen u sljedeće sekcije i kategorije:

1. Učinkovit održivi menadžment: Strategija održivoga razvoja turističke destinacije, Destnacijska menadžment organizacija, Praćenje (Monitoring), Menadžment turističke sezonalnosti, Prilagodba klimatskim promjenama, Popisivanje turističke imovine i atrakcija, Planska regulativa, Pristup za sve, Stjecanje vlasništva, Zadovoljstvo posjetitelja, Standardi održivosti, Zdravlje i sigurnost, Krizni i interventni menadžment, Promocija.
2. Maksimiziranje ekonomskih koristi za lokalnu zajednicu i minimiziranje negativnih utjecaja: Ekonomsko praćenje, Razvoj karijere na lokalnoj razini, Participacija javnosti, Mišljenje lokalne zajednice, Pristup lokalne zajednice, Svijest o turizmu i obrazovanje, Prevencija izrabljivanja, Podrška zajednici, Podrška lokalnim poduzetnicima i pravedna trgovina.
3. Maksimiziranje koristi za zajednicu, posjetitelje i kulturu i minimiziranje negativnih utjecaja: Zaštita atrakcija, Menadžment posjetitelja, Ponašanje posjetitelja, Zaštita kulturne baštine, Interpretacija lokaliteta, Intelektualno vlasništvo,

4. Maksimiziranje koristi za okoliš i minimiziranje negativnih utjecaja: Okolišni rizici, Zaštita osjetljivog okoliša, Zaštita divljine (biljaka i životinja), Emisija stakleničkih plinova, Štednja energije, Upravljanje vodama, Zaštita voda, Kvaliteta voda, Otpadne vode, Zbrinjavanje otpada, Svjetlosno i zvučno zagađenje, Nisko utjecajni transport.

ETIS sadrži 43 osnovna indikatora i niz izbornih indikatora. Osnovni su indikatori raspoređeni po sljedećim sekcijama i kategorijama:

1. Destinacijski menadžment: Javna politika održivog turizma, Zadovoljstvo kupaca
2. Ekonomska vrijednost: Turistički promet u destinaciji (obujam i vrijednost), Uspješnost turističkih poduzeća, Količina i kvaliteta zaposlenosti, Turistički lanac vrijednosti.
3. Društveni i kulturni utjecaj: Lokalni društveni utjecaj, Zdravlje i sigurnost, Spolna jednakost, Inkluzija/pristupačnost, Zaštita kulturne baštine i jačanje lokalnog identiteta.
4. Utjecaj na okoliš: Smanjenje utjecaja transporta, Promjena klime, Zbrinjavanje otpada, Otpadne vode, Vodno gospodarstvo, Uporaba energije, Krajobraz i zaštita bioraznolikosti.

Izborni su indikatori podijeljeni u dvije temeljne skupine:

1. Morski i obalni turizam: Putnici i luke, Kvaliteta vode, Plaže.
2. Pristupačan turizam: Politika održivoga turizma, Jednakost/Pristupačnost, Smanjenje utjecaja transporta.

Formirani informacijski sustav ima infrastrukturni karakter te predstavlja podršku pri odlučivanju i izvođenju svih faza procesa održivog menadžmenta turističke destinacije (u užem smislu) – planiranja, implementacije i kontrole.

Smisao je **planiranja** izrada planske dokumentacije i njeno prihvaćanje od strane dionika turističke destinacije. Izrada planske dokumentacije ima trostruku funkciju (Križman Pavlović 2008): 1. Osigurava disciplinirani pristup alokaciji i uporabi destinacijskih resursa, 2. Usmjerava (koordinira i fokusira) aktivnosti dionika turističke destinacije, 3. Služi kao sredstvo kontrole pri analizi realizacije postavljenih ciljeva i načina korištenja resursa. Postupak planiranja može imati sljedeći tijek:

1. Utvrđivanje polazne osnove u planiranju – obično to uključuje analizu stanja ponude i potražnje, *benchmarking*, te analizu tržišnih prilika i prijetnji.

2. Izrada strateškog okvira za razvoj turizma u destinaciji – obuhvaća definiranje vizije, temeljnih razvojnih vrijednosti, te strateških ciljeva i zadataka.
3. Izrada operativnih strategija – to mogu biti operativne strategije za sljedeća područja: marketing, razvoj turističkih proizvoda i turističke infrastrukture, investicije, ljudski potencijali, upravljanje procesima.
4. Definiranje očekivanih učinaka turizma na kraju planskog razdoblja – učinci se mogu odrediti na način da ih se grupira u sljedeće skupine: ekonomski učinci, društveno-kulturni učinci i okolišni učinci.
5. Izrada akcijskog plana – njime se obično definiraju i opisuju mjere, podmjere i projekti namijenjeni realizaciji postavljenih strateških ciljeva, te utvrđuje dinamika provedbe definiranih mjera, podmjera i projekata.
6. Oblikovanje planskoga dokumenta, njegova prezentacija zainteresiranoj javnosti i javna rasprava, postizanje konsenzusa dionika i prihvaćanje planskog dokumenta.

Slijedi **implementacija** planova. U osnovi je riječ o operativnoj aktivnosti koja se sastoji od osiguranja uvjeta neophodnih za provedbu planom predviđenih aktivnosti i izvođenja aktivnosti. Postupak implementacije može imati sljedeći tijek (prema Križman Pavlović 2008):

1. Definiranje uvjeta neophodnih za uspješno izvođenje planom predviđenih aktivnosti – obično su to sljedeći uvjeti: organizacijska osposobljenost (ljudi s potrebnim znanjem i vještinama) i struktura; financijska sredstva (proračun) i njihova alokacija; podupiruće politike i procedure; informacijski, komunikacijski i operativni sustavi; sustav nagrađivanja za učinkovito postizanje ciljeva i izvršenje zadataka; odgovarajuća organizacijska kultura.
2. Osiguravanje nedostatnih uvjeta za uspješno izvođenje planom predviđenih aktivnosti – utvrdi li se neraspoloživost i/ili neadekvatnost određenog uvjeta za izvođenje planiranih aktivnosti, potrebno je prići njegovom kreiranju, i to na način da će se najprije definirati prioritete u postupku priskrbljivanja potrebnih uvjeta, u slučaju da ih ima više, a potom potrebno vrijeme i osoblje.
3. Izvođenje planom predviđenih aktivnosti i to sukladno planiranoj dinamici.

Kompleksnost i dinamičnost okruženja turističke destinacije, kao i propusti pri implementaciji planova, mogu ugroziti ostvarenje utvrđenih ciljeva, odnosno postignuće očekivanih učinaka turističke aktivnosti.

Stoga je u svakom, pa i u ovom procesu menadžmenta nužno provoditi kontrolu. Postupak kontrole je u ovom slučaju usredotočen na praćenje ostvarenih učinaka turističke aktivnosti u destinaciji i napretku prema ostvarenju vizije i postavljenih ciljeva.

Podrazumijeva detektiranje neželjenih odstupanja ili nepravilnosti u odnosu na planirane veličine, utvrđivanje uzroka koji su doveli do tih odstupanja odnosno nepravilnosti, te definiranje i poduzimanje nužnih korektivnim aktivnosti poradi uklanjanja ili barem minimiziranja detektiranih odstupanja ili nepravilnosti. Suština kontrole je pružanje pomoći u (prema Buble 1995):

- prilagodbi turističke destinacije promijenjenim uvjetima u okruženju
- ograničavanju pogrešaka pri implementaciji planom predviđenih aktivnosti
- nošenju općenito s kompleksnošću poslovanja turističke destinacije
- minimizaciji troškova poslovanja
- postizanju transparentnosti u poslovanju DMO-a i turističke destinacije (omogućavanje dionicima da imaju pregled nad izvedbom procesa održivog menadžmenta turističke destinacije).

Nakon protoka vremena na koji se planska dokumentacija odnosila, proces održivoga menadžmenta turističke destinacije u užem smislu ulazi u novi provedbeni ciklus.

### **3. Suradnja u kontekstu održivoga menadžmenta turističke destinacije**

Suvremena turistička teorija i praksa sve više prepoznaje suradnju kao vrijednu strategiju u postizanju ciljeva održivog menadžmenta turističke destinacije. Neki autori smatraju da je suradnja jedan od najvažnijih čimbenika uspješnosti turističkih destinacija (npr. Wang 2008; Jegdić i Marković 2010; Bornhorst, Ritchie, Sheehan 2010; Beritelli 2011). I UNWTO (2011) navodi ulaženje u održiva partnerstva kao jedno od tri ključna obilježja uspješnih turističkih destinacija. Navodeći ključna pitanja i suvremene trendove u menadžmentu turističkih destinacija, Mariani et al. (2014) spominju važnost razvoja „održive suradničke prednosti“ turističkih destinacija. Analizom literature iz područja menadžmenta turističke destinacije i suradnje (tablica 1), može se ustvrditi da suradnja kao čimbenik održivoga menadžmenta turističke destinacije djeluje na dvije razine: na unutardestinacijskoj razini (među dionicima turističke destinacije) i na međudestinacijskoj razini (između dvije ili više turističkih destinacija).

Tablica 1. Pregled značajnijih radova iz područja menadžmenta turističke destinacije i suradnje

| Razina suradnje                     | Rad  |
|-------------------------------------|--|
| <b>Unutardestinacijska suradnja</b> | Magaš, D., Vodeb, K., Zadel, Z. (2018): „Menadžment turističke organizacije i destinacije“   |
|                                     | Krce Miočić, B., Razović, M., Klarin, T. (2016): „Management of Sustainable Tourism Destination through Stakeholder Cooperation“               |
|                                     | Line, N. D., Wang, Y. (2016): „A multi-stakeholder market oriented approach to destination marketing“  |
|                                     | van der Zee, E., Vanneste, D. (2015): „Tourism Networks Unravelling; A Review of the Literature on Networks in Tourism Management Studies“     |
|                                     | Gazivoda, D. (2014): „An analysis of stakeholders' collaboration in destination: The case of Montenegro“                                       |
|                                     | Waligo, V. M., Clarke, J., Hawkins, R. (2013): „Implementing sustainable tourism: A multi-stakeholder involvement management framework“        |
|                                     | Tomljenović, R., Boranić Živoder, S., Marušić, Z. (2013): „Podrška interesnih skupina razvoju turizma“   |
|                                     | Yodsuwan, C., Butcher, K. (2012): „Determinants of Tourism Collaboration Member Satisfaction in Thailand“                                      |
|                                     | Beaumont, N., Dredge, D. (2010): „Local tourism governance: A comparison of three network approaches“  |
|                                     | Scott, N., Baggio, R., Cooper, C. (2008): „ Network Analysis and Tourism: From Theory to Practice“   |
|                                     | Wang, Y., Krakover, S. (2008): „Destination Marketing: Competition, Cooperation or Coopetition?“   |
|                                     | Welford, R., Ytterhus, B. (2004): „Sustainable Development and Tourism Destination Management: A Case Study of the Lillehammer Region, Norway“ |

|                                   |  |
|-----------------------------------|--|
| <b>Međudestinacijska suradnja</b> | Gradinac, O., Jegdić, V. (2017): „Međudestinacijska saradnja kao faktor jačanja konkurentnosti turističke destinacije“   |
|                                   | Jegdić, V., Tomka, D., Knežević, M., Koščak, M., Milošević, S., Škrbić, I., Keča, K. (2016): „Improving Tourist Offer Through Inter-Destination Cooperation in a Tourist Region“ |
|                                   | Vodeb, K., Nemeč Rudež, H. (2016): „Collaboration in Tourism in the Case of Opatija and Portorož: A Managerial Perspective“  |
|                                   | Żemła, M. (2014): “Inter-destination Cooperation: Forms, Facilitators and Inhibitors – The case of Poland”   |
|                                   | Fyall, A., Garrod, B., Wang, Y. (2012): “Destination collaboration: A critical review of theoretical approaches to a multi-dimensional phenomenon”                               |
|                                   | Naipaul, S., Wang, Y., Okumus, F. (2009): „Regional Destination Marketing: A Collaborative Approach“   |

Izvor: Izrada autorice.

Suradnja se na obje navedene razine može odvijati neovisno o DMO-u (organska suradnja), ili pak uz medijaciju DMO-a. Slika 7 prikazuje dimenzije destinacijske suradnje.

Slika 7. Dimenzije destinacijske suradnje

| <b>Suradnja</b>            | <b>Unutar turističke destinacije</b>             | <b>Među turističkim destinacijama</b>                    |
|----------------------------|--|--|
| <b>Neovisno o DMO-u</b>    | Organska suradnja                                |  |
| <b>Uz medijaciju DMO-a</b> | Unutardestinacijska suradnja potpomognuta DMO-om | Unutar- i međudestinacijska suradnja potpomognuta DMO-om |

Izvor: Fyall, A., Garrod, B., Wang, Y. (2012). Destination collaboration: A critical review of theoretical approaches to a multi-dimensional phenomenon. Journal of Destination Marketing & Management, 1: (1–2). str. 11.

U nastavku se detaljnije obrađuju obilježja unutardestinacijske i međudestinacijske suradnje.



### 3.1. Unutardestinacijska suradnja

Zadovoljenje turističkih potreba zahtijeva isporuku turističkoga proizvoda – spleta u prostoru (turističkoj destinaciji) i vremenu sinkroniziranih usluga, dobara i drugih uvjeta. Turisti kupuju kompleksno iskustvo koje se sastoji od niza „malih dijelova ili karika“, poput postelje, hrane, obilaska, izvedbe, sjedišta, karte, aktivnosti, lekcije itd., međusobno povezanih u tzv. lanac vrijednosti. Za isporuku svakoga „dijela ili karike“ lanca vrijednosti zaduženi su različiti individualni ponuđači. Drugim riječima, ukupno zadovoljstvo turista proizvodom kojeg su iskusili u određenoj turističkoj destinaciji ovisit će o njihovom zadovoljstvu pojedinim dijelovima koji čine strukturu toga proizvoda. Dolazi se do zaključka kako uspjeh svakoga dionika turističke destinacije dijelom ovisi o uspjehu ostalih dionika. Ova međuovisnost dionika unutar turističke destinacije čini suradnju među njima prirodnom.

Neovisno o postojanju njihova interesa za uključivanjem u proces menadžmenta turističke destinacije, svi dionici turističke destinacije imaju pravo na to. Ovakav stav predstavlja temelj održivoga menadžmenta turističke destinacije. Pod suradnjom dionika turističke destinacije smatra se „dobrovoljno udruživanje resursa (rad, novac, informacije, itd.) između dviju ili više strana kako bi se postigli zajednički ciljevi“ (Selin, Chavez 1995). Tablica 2 prikazuje područja na kojima je potrebno ostvariti unutardestinacijsku suradnju.

Tablica 2. Unutardestinacijska suradnja – suradnja dionika turističke destinacije pri izvođenju aktivnosti unutar destinacijskoga lanca vrijednosti

| Destinacijski lanac vrijednosti |                            |  |
|---------------------------------|----------------------------|--|
| Primarne aktivnosti             | <b>Razvoj proizvoda</b>    | vlasnici i/ili upravitelji atrakcija, zemljišta i ostalih resursa koji se žele uključiti u turističku ponudu                           |
|                                 | <b>Pakiranje proizvoda</b> | suradnja lokalnih, regionalnih i nacionalnih turističkih vlasti prilikom pakiranja atrakcija, izgradnje ruta i sl.                     |
|                                 | <b>Promocija</b>           | marketinška partnerstva s vladinim organizacijama i privatnim sektorom radi korištenja zajedničkih fondova (npr. članarine, pristojbe) |

|                              |  |  |
|------------------------------|--|--|
|                              | <b>Prodaja i distribucija</b>                    | turoperatori i agencije, internetski distribucijski sustavi, MICE industrija, profesionalne udruge, odgovarajući vladini odjeli (vanjski poslovi i trgovina)   |
|                              | <b>Logistika u dolasku i odlasku</b>             | migracijski uredi, avioprijevoznici, cestovni i drugi javni prijevoznici   |
|                              | <b>Destinacijske operacije</b>                   | ponuđači privatnih i javnih usluga prilikom promocije, uspostave standarda kvalitete, osiguranja „vrijednosti za novac“, postizanja efikasnosti usluga (transferi, taxi i javni prijevoz, turistički informacijski centri, smještaj, prehrana, izleti, atrakcije, najam vozila, zabava, sport, rekreacija, zdravstvene usluge i dr.) |
| <b>Sekundarne aktivnosti</b> | <b>Destinacijsko planiranje i infrastruktura</b> | državne, regionalne i lokalne vlasti su ključni partneri s obzirom da su u njihovoj nadležnosti ceste, komunikacije, voda, čistoća, sigurnost i ostale usluge neophodne za razvoj i poslovanje TD  |
|                              | <b>Razvoj ljudskih resursa</b>                   | proaktivni angažman u obuci i razvoju vještina ljudskih resursa te istraživanjima, suradnja sa sveučilištima i drugim obrazovnim ustanovama, te poslodavcima u području turizma (stručna praksa)   |
|                              | <b>Razvoj tehnologije i sustava</b>              | povezivanje i suradnja stručnjaka u e-marketingu, specijalista za razvoj <i>weba</i> , internetskih poslužitelja, telekomunikacijskih i mobilnih operatera, te specijalista ostalih komunikacijskih tehnologija  |
|                              | <b>Povezane industrije</b>                       | suradnja ponuđača koji ne ostvaruju glavninu svojih prihoda na turističkom tržištu, ali pridonose prepoznatljivosti destinacije, npr. iz poljoprivredne i industrijske proizvodnje, nekretninskog biznisa, trgovine i dr.; njihovo uključivanje u lokalne turističke vlasti (članstvo), sponzorstva, upravljačke funkcije            |

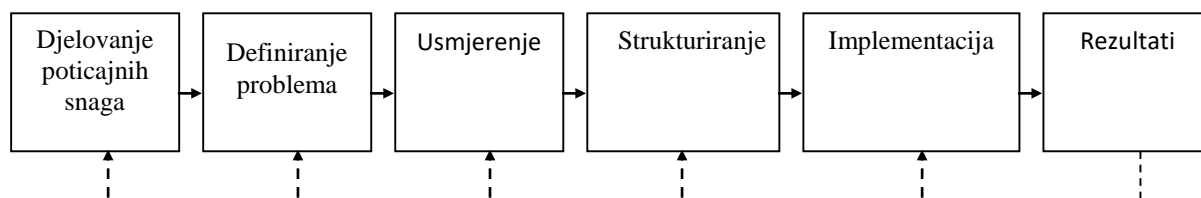
Izvor: Izrada autorice prema UNWTO (2011). Policy and Practice for Global Tourism. Madrid: UNWTO. str. 121–123.

Koristi koje se ostvaruju unutardestinacijskom suradnjom su brojne, a neke od najznačajnijih jesu (Križman Pavlović 2008; Kelliher, Reinl 2011):

- učinkovitija alokacija oskudnih resursa turističke destinacije
- veća kontrola nad aktivnostima, resursima i dionicima
- prevladavanje razlika u moći među dionicima
- jači utjecaj na konkurentski položaj
- veća djelatna sposobnost dionika
- dijeljenje komplementarnog znanja i vještina
- podržavanje inovativnosti i razvoj inovacija.

Suradnju dionika turističke destinacije karakterizira dinamična priroda i složenost (Križman Pavlović 2008). Dinamičnost suradnje dionika turističke destinacije posljedica je većeg broja čimbenika, no najviše turbolentnosti okruženja u kojem dionici djeluju. Složenost suradnje proizlazi iz potrebe koordiniranja različitih, pa čak i konfliktnih, interesa velikog broja dionika (Waligo, Clarke, Hawkins 2013) koji stupaju u interakciju pri menadžmentu turističke destinacije. Stoga se sugerira proces unutardestinacijske suradnje sagledavati u obliku cikličkog evolucijskog modela (slika 8).

Slika 8. Cilički evolucijski model procesa unutardestinacijske suradnje



Izvor: Izradila autorica prema Lassila, H., Komppula, R. (1999). Constructing a New Regional Tourism Organization – A Case Study. Conference Proceedings „Tourism Destination Marketing: Gaining the Competitive Edge“. Dublin: Travel and Tourism Research Association. str. 296.

Evolucija suradnje među dionicima turističke destinacije počinje djelovanjem određenih snaga u okruženju koje potiču dionike na suradnju. Nakon spoznaje o potrebi za suradnjom, dionici nastoje definirati problem koji im okruženje nameće te utvrditi koristi koje im suradnja može donijeti. Slijedi kreiranje zajedničke vizije dionika o budućoj suradnji.

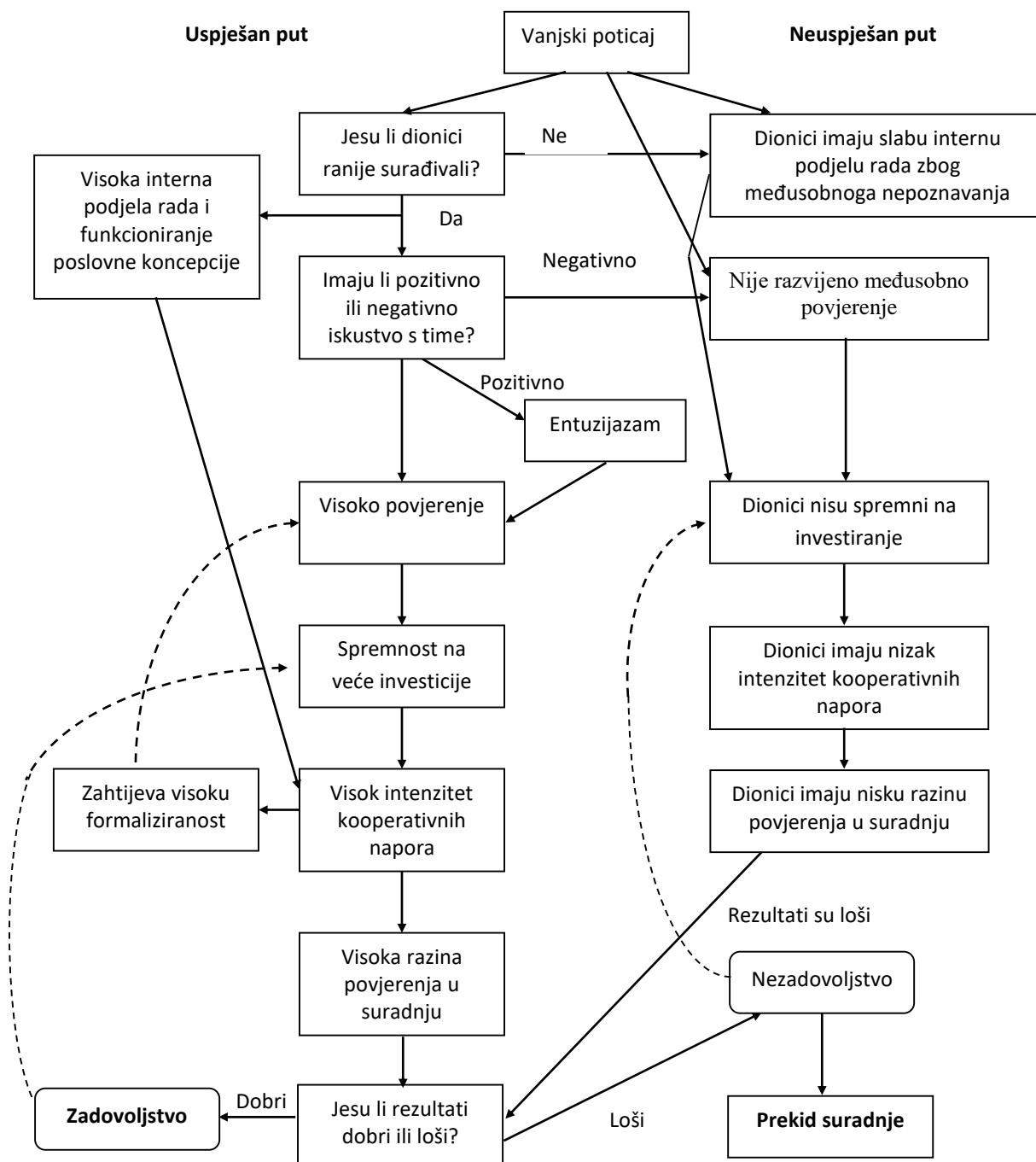
U narednoj se fazi, onoj strukturiranja, institucionalizira suradnja među dionicima turističke destinacije. Nakon te faze dionici – sada partneri, trebali bi biti spremni za poduzimanje konkretnih poslovnih aktivnosti. Implementacija kooperativnih aktivnosti neminovno vodi k ostvarenju rezultata. Zadovoljstvo rezultatima učvršćuje spremnost dionika na daljnju suradnju (novi ciklus u procesu), dok nezadovoljstvo i nemogućnost pronalaženje alternativnih rješenja vode k razvrgavanju suradnje (kraj procesa) (Križman Pavlović 2008).

Usprkos brojnim koristima, uspješnu unutardestinacijsku suradnju nije lako ostvariti. Otežavaju ju brojni čimbenici, među kojima se posebno ističu (Križman Pavlović 2008):

- različiti/konfliktni interesi i ciljevi dionika
- razlike u stručnom znanju među dionicima
- relativna autonomnost pojedinih dionika u odlučivanju
- razlika u stupnju zainteresiranosti dionika za suradnju i u razvijenosti svijesti o koristima koje ona generira
- loša iskustva dionika u nekim prethodnim inicijativama za suradnju i dr.

Uspješnost unutardestinacijske suradnje prvenstveno ovisi o tome kako je organizirana i kako se njome upravlja (Cravens 1997). Neadekvatna organizacija i upravljanje unutardestinacijskom suradnjom neminovno vode ka nezadovoljstvu dionika i prekidu suradnje (slika 9).

Slika 9. Uspješan i neuspješan razvoj unutardestinacijske suradnje



Izvor: Lassila, H., Komppula, R. (1999). Constructing a New Regional Tourism Organization – A Case Study. Conference Proceedings „Tourism Destination Marketing: Gaining the Competitive Edge“. Dublin: Travel and Tourism Research Association. str. 305.

Da bi organizacija i upravljanje unutardestinacijskom suradnjom bili uspješni, potrebno je da medijator te suradnje – najčešće je to DMO, obavi sljedeće aktivnosti:

1. determinira obuhvat suradnje
2. identificira dionike suradnje
3. utvrdi motive i interese dionika za suradnjom, te jačinu njihova utjecaja na turističku aktivnost destinacije
4. odabere prikladnu formu i način suradnje
5. dodijeli dionicima određeni zadatak odnosno ulogu u suradnji.

**Obuhvat** unutardestinacijske suradnje se odnosi na ekstenzivnost određene suradnje, u smislu širine njezine funkcionalne kompetentnosti i veličine zemljopisnog područja koje pokriva. Jednostavnija će unutardestinacijska suradnja biti ona čije su aktivnosti ograničene na jedan turistički proizvod, jedno tržište, specifični element marketinškoga miksa (npr. promociju) ili pak malo zemljopisno područje.

Nastavno na definirani obuhvat unutardestinacijske suradnje, potrebno je **identificirati dionike** te suradnje. Oni mogu biti pripadnici različitih skupina dionika. Iz literature su poznate različite klasifikacije dionika turističke destinacije (primjerice Krce Miočić, Razović, Klarin 2016; Line, Wang 2016; Tomljenović, Boranić Živoder, Marušić 2013; Waligo, Clarke, Hawkins 2013), a jedna od njih dionike turističke destinacije dijeli u sljedeće skupine (prema Cooper, Fletcher, Gilbert et al. 1998): lokalno stanovništvo, turisti, turistička industrija, javni sektor i ostali dionici (npr. mediji, grupe pritisaka, gospodarska komora, ostali značajni subjekti u lokalnoj, regionalnoj i nacionalnoj zajednici). Razlog zbog kojega je uspostavljena suradnja među dionicima turističke destinacije.

**Motiv** je razlog zbog kojeg se dionik turističke destinacije odlučuje na suradnju, a može primjerice uključivati želju za postizanjem ekonomije razmjera u promociji, potrebu prikupljanja informacija s tržišta ili želju da se zajednički izgrade novi turistički sadržaji. Razlog uspostave suradnje među dionicima može biti i zakonska odredba, društveni pritisak ili kriza koju percipiraju dionici turističke destinacije. Dionici su najmotiviraniji za suradnjom onda kada osjećaju da njome mogu ostvariti određene koristi (Palmer, Bejou 1995).

**Interese** dionika turističke destinacije moguće je, s obzirom na karakter, svrstati u one gospodarskog, političkog, društveno-kulturnog i environmentalističkog tipa. Prilikom utvrđivanja interesa dionika turističke destinacije bilo bi pogrešno svesti ga na samo jednu varijablu. Naime, dionici turističke destinacije mogu istovremeno zastupati nekoliko interesa različitog karaktera.

**Forma** unutardestinacijske suradnje može imati više razvojnih razina, koje su rezultat odabranog načina financiranja suradnje (npr. od vlastitog rada, tuđi izvori i dr.), postojanja određene vrste obvezujućega dokumenta, te (ne)ovisnosti suradnje od lokalne uprave. Najniže razvijena suradnja je ona u formi nekapitalnoga (engl. *nonequity*) sporazuma, kod kojega dionici dogovaraju metode rada, zajedničko promoviranje i druge aktivnosti od zajedničke koristi, zadržavajući pritom vlastitu financijsku neovisnost. S druge strane, zajedničko ulaganje (engl. *joint venture*) predstavlja formu više razine suradnje, kod koje dva ili više dionika surađuju na specifičnom projektu. Premda zadržavaju financijsku samostalnost, suradnja može uključivati ulaganje u novi, zajednički projekt ili npr. dogovor o razmjeni resursa. Najrazvijenijom se formom suradnje smatra ona kada su dva ili više dionika vlasnici kapitalnoga udjela kod drugih dionika, što povećava njihovu financijsku međuovisnost. Najpopularniji oblici suradnje odnosno povezivanja dionika turističke destinacije su turistički klasteri (npr. Turistički klaster južne Istre) i javno-privatna partnerstva (npr. Istarska razvojna turistička agencija – IRTA d.o.o.). **Način suradnje** opisuje stvarnu prirodu odnosa među dionicima turističke destinacije uključenih u suradnju. Utvrđeno je npr. da spremnost na suradnju više razine menadžmenta pojedinoga dionika predstavlja kritični čimbenik uspješnosti suradnje (Palmer, Bejou 1995). Ako određeni dionik odredi manje iskusnu osobu i/ili osobu s ograničenom moći donošenja odluka za vlastitoga predstavnika u suradnji, to drugim dionicima, koji delegiraju kao vlastite predstavnike u suradnji iskusne osobe sa širokim rasponom ovlasti, može sugerirati nisku razinu spremnosti ovih prvih na angažman i posvećenost suradnji. Veličina tijela koje upravlja suradnjom te neke karakteristike njezina top menadžera (npr. iskustvo, obrazovanje, uvažavanje kod dionika i dr.) mogu biti pokazatelj prirode suradnje među dionicima turističke destinacije (Palmer, Bejou 1995).

Nakon što je suradnja dionika turističke destinacije uspostavljena, DMO treba dionicima jasno dodijeliti **zadatak odnosno ulogu** koju će svatko od njih imati u razvoju suradnje. Neke od uloga koje dionici turističke destinacije mogu imati jesu (Križman Pavlović 2008):

- doprinos atraktivnosti destinacije
- doprinos lakšoj i kvalitetnoj dostupnosti destinacije
- doprinos raznovrsnosti ponude i kvaliteti boravka u destinaciji
- zastupanje interesa dionika turističke destinacije i njihova koordinacija
- poticanje pažnje i interesa tržišta prema destinaciji
- promoviranje i prodaja turističkih proizvoda destinacije
- podupiranje razvoja turizma u destinaciji
- doprinos održivom razvoju turističke destinacije i dr.

Jedan od zaključaka do kojega su Palmer i Bejou (1995) došli istražujući suradnju dionika turističke destinacije u SAD-u i Velikoj Britaniji glasi: za uspostavu uspješne suradnje među dionicima turističke destinacije najprije treba postojati jak i jasan motiv, a potom i osoba s autoritetom (engl. *champion*) koja će promovirati razlog za suradnjom. Prema Yodsuwan i Butcheru (2012) učinkovitost suradnje dionika turističke destinacije rezultat je zadovoljstva dionika tom suradnjom. Istražujući zadovoljstvo dionika suradnjom na području sjevernog Tajlanda zaključili su da sljedeća tri čimbenika (od njih pet testiranih), poredana po intenzitetu utjecaja, značajno utječu na razinu zadovoljstva dionika unutardestinacijskom suradnjom: međusobno povjerenje, kvaliteta komunikacije, percipirana individualna korist dionika.

### 3.2. Međudestinacijska suradnja

Kako bi na bolji način odgovorile izazovima koje im nameće suvremeno okruženje (ponajprije snažna konkurencija među destinacijama i povećana zastupljenost multidestinacijskih putovanja turista ) te povećale svoje tržišne prilike, mnoge turističke destinacije su krajem 20. stoljeća započele međusobno surađivati i sklapati partnerstva. Dakle, međudestinacijska suradnja predstavlja novije strateško opredjeljenje turističkih destinacija (Mariani et al. 2014), i to posebice onih koje svoj razvoj temelje na principima održivosti. Smatra se da je bolje graditi tržišnu poziciju turističke destinacije na tzv. suradničkoj prednosti nego na konkurentskoj prednosti, zbog njenog dugoročnog karaktera (tablica 3).



Tablica 3. Usporedna analiza konkurencije i suradnje kao oblika poslovnog odnosa turističkih destinacija

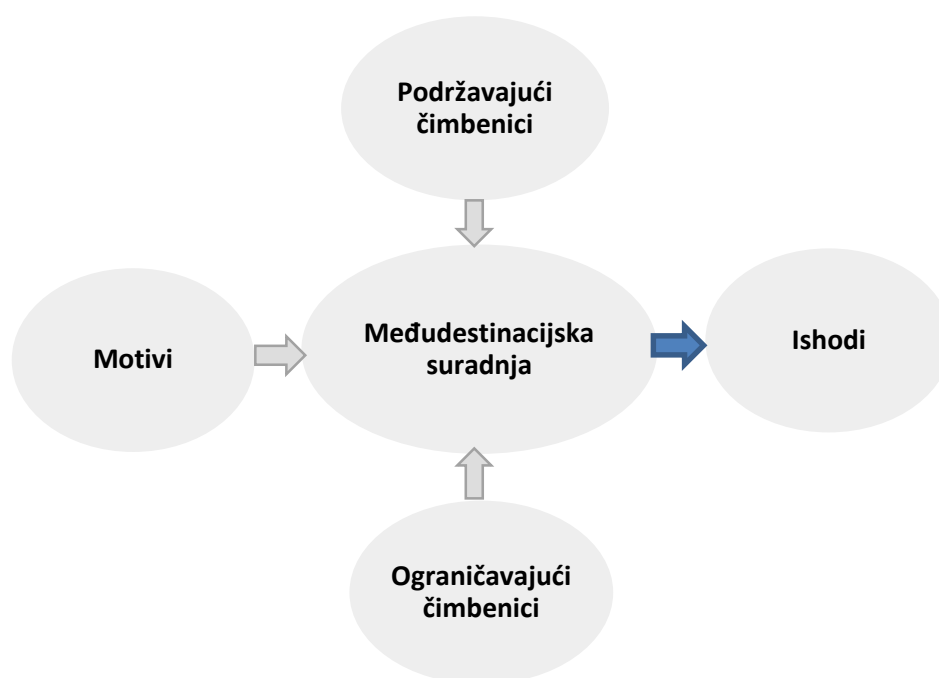
| Dimenzija   | Oblik poslovnog odnosa  |  |
|-------------|---|--|
|             | Konkurencija  | Suradnja   |
| Vrijeme     | Trenutno, često kao odgovor na aktivnost konkurenta                               | Dugi rok, često kao odgovor na sklopljeni sporazum                                     |
| Povjerenje  | Minimalno, često nepovjerenje drugih prema nama                                   | Visoko među direktnim članovima suradnje; očekuje se zajednički ishod                  |
| Obvezatnost | Uglavnom prema samoj sebi   | Srednje do visoko te formalizirano, s obvezom postizanja ciljeva                       |
| Ciljevi     | Kratkoročni, direktno povezani s financijskim rezultatima i jednostavno mjerljivi | Na duži rok, povezani s osiguranjem poslovnih prilika i nije ih moguće odmah izmjeriti |
| Korisnici   | Koristi su uglavnom limitirane na samu turističku destinaciju                     | Koristi dijele povezane turističke destinacije te šira regija i/ili industrija         |
| Odlučivanje | Individualno  | Zajedničko, orijentirano ka konsenzusu   |

Izvor: Prilagodila autorica prema Watkins, M., and B. Bell (2002). The Experience of Forming Business Relationships in Tourism. International Journal of Tourism Research, 4:1. str. 22.

Međudestinacijska suradnja može uključivati susjedne turističke destinacije i udaljene turističke destinacije. U prvom slučaju se međudestinacijskom suradnjom stvaraju već prostorno-funkcionalne cjeline, dok se u drugom slučaju veza između turističkih destinacija uspostavlja na temelju zajedničkog oblika turizma (npr. ljetovališni turizam, zimski turizam, vjerski turizam, gastronomski turizam i dr.) ili linearnog zemljopisnog objekta (npr. velika rijeka, kanal, kulturno-povijesna ruta, vinska cesta, cesta maslinovog ulja i dr.) (Gradinac, Jegdić 2016). Naipaul, Wang and Okumus (2009) su zaključili da je vjerojatnost uspostavljanja međudestinacijske suradnje veća kada su destinacije locirane jedna blizu druge i/ili nude kompatibilan turistički proizvod. Nadalje, uspješnost međudestinacijske suradnje je veća kada ju uspostavljaju međusobno zamjenjive (supstitutivne) turističke destinacije (Vodeb, Nemeč Rudež 2016).

**Motiva** za uspostavljanje međudestinacijske suradnje ima mnogo, a može ih se svrstati u sljedeće tri skupine (Wang, Fesenmaier 2007): transakcijsko-troškovno orijentirani motivi, strateški orijentirani motivi i učenju orijentirani motivi. Transakcijsko-troškovno orijentirani motivi međudestinacijske suradnje odnose se na postizanje niskih troškova i visoke djelotvornosti u poslovanju, strateški orijentirani motivi se odnose na poboljšanje konkurentnoga položaja putem valorizacije turističkih resursa, dok se društvu i učenju orijentirani motivi tiču mogućnosti za izgradnju jedinstvene i snažne konkurentske prednosti putem *know-howa*, ekspertiza i razmjene vještina (učenjem do inovacija). Žemla (2014) navodi kao primjer motiviranja međudestinacijske suradnje izgradnju novih turističkih atrakcija iz zajedničkih turističkih resursa. Motivaciju za suradnjom mogu imati turističke destinacije sličnih turističkih resursa i proizvoda (turisti tada šire zemljopisno područje mogu percipirati kao jednu turističku destinaciju), kao i turističke destinacije s različitim ali komplementarnim turističkim resursima i proizvodima (Žemla 2014). Slika 10 prikazuje ključna područja međudestinacijske suradnje.

Slika 10. Ključna područja međudestinacijske suradnje



Izvor: Prema Naipaul, S., Wang, Y., Okumus, F. (2009). Regional destination marketing: A collaborative approach, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 26 :5–6, str. 469.

Istraživanja su pokazala da određene okolnosti pridonose međudestinijskoj suradnji. Tako Naipaul, Wang and Okumus (2009) kao **podržavajuće čimbenike** navode: ista poslovna filozofija turističkih destinacija, homogenost ciljnog tržišta, kompetentnost proizvoda, dobri međuljudski odnosi i kontinuirana komunikacija, pravedna raspodjela koristi i odgovornosti. Tu su još i sljedeći čimbenici: reciprocitet kada su u pitanju interesi turističkih destinacija, povjerenje među turističkim destinacijama i predanost suradnji, te podržavajuća atmosfera među vlastima TD.

Turističke destinacije se suočavaju i s ograničenjima, tj. preprekama pri uspostavi i razvoju međudestinijske suradnje. Istražujući obilježja međudestinijske suradnje Opatije i Portoroža Vodeb i Nemeč Rudež (2016) su identificirale dvije skupine **ograničavajućih čimbenika** suradnje: 1. Ograničenja koja proizlaze iz sličnosti destinacija – strah od dodatne konfuzije među turistima usljed nejasnog destinijskog imidža, nesistematični razvoj (razvoj po inerciji), nedostatna integracija lokalnih zajednica. 2. Ograničenja koja proizlaze iz različitosti među destinacijama – nedovoljno ili različito znanje, kompetencije i iskustvo glede međudestinijske suradnje, te razlika u kvaliteti proizvoda i načinu promišljanja menadžmenta u turizmu. Nadalje, to mogu biti i sljedeći čimbenici: neslaganje oko podjele troškova i koristi, strah od nepoznatog, nepovjerenje među turističkim destinacijama, neravnoteža moći, asimetrija i distanca (fizička i kulturalna) među turističkim destinacijama, nedostatak potrebnih resursa (vrijeme, financijski i ljudski resursi), kompleksnost mreže odnosa dionika, te politički i upravljački čimbenici. Primjerice, postranzicijske zemlje imaju još i dodatne ograničavajuće čimbenike pri razvoju međudestinijske suradnje, kao npr. nerazvijen civilni sektor, nedostatak primjera dobre prakse kojeg bi se slijedilo, adaptivni umjesto proaktivni stav spram suradnje, financijski problemi lokalne uprave itd. (Gradinac, Jegdić 2016).

Konačno, uspostavljena međudestinijska suradnja bi trebala polučiti određene rezultate. U teoriji i praksi se navode brojni ishodi međudestinijske suradnje. Vodeb i Nemeč Rudež (2016) sistematiziraju **očekivane ishode** međudestinijske suradnje u sljedeće skupine: 1. Diversifikacija – diversifikacija ponude i poboljšanje njene kvalitete. 2. Ekonomija cilja – dijeljenje znanja i iskustva, inoviranje turističkog proizvoda, smanjenje sezonalnosti poslovanja. 3. Ekonomija razmjera – dijeljenje troškova, veći tržišni udio. Tu su još i drugi ishodi suradnje, poput poboljšanja portfolija proizvoda, proširenje kapaciteta, povećanje efikasnosti marketinških kampanja.

Naipaul, Wang, i Okumus (2009) ističu da je međudestinacijska suradnja primamljivo rešenje za male, susjedne destinacija s ograničenim turističkim proizvodima i resursima. Nažalost, dosadašnja istraživanja (Buhalis 2000; Vodeb, Nemeč Rudež 2016) nisu potvrdila postojanje veze između međudestinacijske suradnje i održivog menadžmenta, što znači da su DMO-i ovo područje podcijenili.

Prije stupanja u partnerski odnos s drugom turističkom destinacijom, svaka turistička destinacija bi trebala odgovoriti na pet kritičnih pitanja. To su (prilagođeno prema Crotts, Buhalis, March 2000):

1. Želi li turistička destinacija surađivati s drugom turističkom destinacijom? – Potrebno je procijeniti stupanj do kojeg međudestinacijska suradnja može pomoći turističkoj destinaciji ostvariti stratešku prednost na tržištu. Strateška prednost proizlazi iz suradnje turističkih destinacija pri izvođenju zajedničke aktivnosti, koja će rezultirati nečim što će turist cijeliti i što će istovremeno smanjiti rizik poslovanja svim uključenim destinacijama. Neka takva zajednička aktivnost može biti tehnička inovacija, prošireni portfolio turističke destinacije, veća pokrivenost tržišta uz manji utrošak sredstava i dr.

2. Ima li turistička destinacija kapacitet za međudestinacijsku suradnju? Da bi turistička destinacija bila dobar partner, mora biti spremna na suradnju. Biti dobar partner često zahtijeva promjenu organizacijske kulture i ljudi. Ovo pitanje zahtijeva provođenje internog audita sposobnosti turističke destinacije da bude dobar partner. Reputacija turističke destinacije, kapacitet performanse te sposobnost da stvori i zadrži povjerenje druge strane od središnjeg je značaja za konkurentnost.

3. S kojom destinacijom će turistička destinacija surađivati? – Najprije je potrebno odrediti područje u kojem će potencijalna partnerska turistička destinacija imati pozitivan utjecaj na poslovanje naše destinacije. Svaka turistička destinacija treba razviti svoj sustav mjera pomoću kojeg će utvrditi potencijalnu vrijednost partnera. Niska sukladnost organizacijske kulture potencijalnih partnerskih turističkih destinacija, nedostatak povjerenja i loša komunikacija mogu biti zapreka postizanju uspješne suradnje.

4. Kako će destinacija surađivati s drugom turističkom destinacijom? Potrebno je odabrati odgovarajući oblik međudestinacijske suradnje. Jedan od najpoznatijih oblika međudestinacijske suradnje su strateški savezi.

5. Kako će se međudestinacijska suradnja tijekom vremena održavati i obnavljati? Kako bi se turističke destinacije uspješno suočile s neizvjesnošću opstanka njihove suradnje, potrebno je da razviju program namijenjen održavanju njihova partnerstva. To će im olakšati provođenje potrebnih kulturalnih i operativnih promjena. Ukoliko suradnja nije uspješna, turističke destinacije riskiraju gubitak konkurentne prednosti i značajne svote novca. U svakoj međudestinacijskoj suradnji postoje određeni strahovi, poput straha od neuspjeha, straha od prevelike ovisnosti o partnerskoj destinaciji, straha od izgubljenih prilika jer partnerska destinacija nije uspjela osmisliti inovaciju, a neka druga turistička destinacija jest, straha od dijeljenja informacija što u budućnosti može dovesti do neravnoteže moći među partnerima te biti upotrijebljeno protiv destinacije u budućim pregovorima. Svi ovi strahovi mogu biti opravdani ako partnerske destinacije nisu prethodno razvile svoje vještine surađivanja.

Međudestinacijska suradnja ima svoje razvojne faze. To su:

1. Postavljanje jasne vizije o tome gdje turističke destinacije u kontekstu njihove suradnje idu i žele ići.
2. Definiranje zajedničkih ciljeva partnerskih turističkih destinacija.
3. Identificiranje područja međudestinacijske suradnje i pripadajućih aktivnosti.
4. Ustroj zajedničkog tijela u čijoj će nadležnosti biti uspostavljanje kohezije između partnerskih destinacija i daljnje upravljanje suradnjom.

Turističke destinacije bi trebale odrediti visoku razinu prioriteta ostvarenju međudestinacijske suradnje, jer to značajno utječe na konkurentnost destinacija i održivo upravljanje njihovim životnim ciklusom. Iz prakse su poznati sljedeći uspješni primjeri međudestinacijske suradnje: švicarske turističke destinacije Arose i Lencerhajda (Gradinac, Jegdić 2016), te Opatija (Hrvatska) i Portorož (Slovenija) (Vodeb, Nemeč Rudež 2016).

#### **4. Zaključna razmatranja**

Turizam danas predstavlja najveću i najbrže rastuću gospodarsku aktivnost u svijetu, te se sukladno prognozama brojnih autoriteta iz područja turizma očekuje nastavak njegova rasta i razvoja tijekom narednih desetljeća. Turistička destinacija predstavlja prostornu jedinicu u kojoj se turistička aktivnost izvodi. Nosivi je element turističkog sustava, kojim valja upravljati na odgovarajući način.

Polazna osnova ovoga rada bio je stav brojnih autora da se, s obzirom na suvremene trendove u turizmu, upravljanje turističkom destinacijom treba temeljiti na principima održivosti, odnosno da je nužna tranzicija menadžmenta turističke destinacije od tradicionalnoga modela k održivom modelu.

Održivi menadžment turističke destinacije je moguće definirati kao poslovnu aktivnost kojom se povezuje i koordinira rad različitih dionika turističke destinacije, s ciljem oblikovanja i tržišne realizacije konkurentnog i održivoga turističkog proizvoda, te općenito održivoga razvoja turizma u destinaciji. Temeljem analize i sistematizacije rezultata relevantnih znanstvenih istraživanja, autorica je teorijski opisala model održivoga menadžmenta turističke destinacije, na način da je definirala i objasnila njegove temeljne odrednice – ciljeve, sadržaj, organizaciju i proces.

Suvremena turistička teorija i praksa sve više prepoznaje suradnju kao vrijednu strategiju u postizanju ciljeva održivoga menadžmenta turističke destinacije. Podrazumijeva dobrovoljno udruživanje resursa (rad, novac, informacije, itd.) dviju ili više strana s namjerom ostvarenja zajedničkih ciljeva. U kontekstu održivog menadžmenta turističke destinacije, suradnju je potrebno uspostavljati i održavati na dvije razine: unutardestinacijskoj razini (među dionicima turističke destinacije, prilikom upravljanja destinacijskim lancem vrijednosti) i međudestinacijskoj razini (između turističkih destinacija, bilo po osnovi zemljopisne blizine turističkih destinacija ili pak kompatibilnosti turističkog proizvoda destinacija).

Unutardestinacijska suradnja ima više koristi za održivi menadžment turističke destinacije, a moguće ju je ostvariti na različitim područjima. Naime, u sklopu svake primarne i sekundarne aktivnosti destinacijskoga lanca vrijednosti moguće je ostvariti suradnju dionika turističke destinacije. Uspostavljanje i održavanje unutardestinacijske suradnje je proces koji je u radu prikazan u vidu cikličkoga evolucijskog modela. Uspješnu unutardestinacijsku suradnju nije lako ostvariti, jer ju otežavaju brojni čimbenici. DMO može biti medijator pri uspostavi i održavanju unutardestinacijske suradnje. Da bi mogao odgovarajuće organizirati unutardestinacijsku suradnju i upravljati njome, DMO treba prethodno obaviti sljedeće: definirati obuhvat suradnje, identificirati dionike suradnje, utvrditi motive i interese dionika za suradnjom, odabrati najprimjereniju formu i način suradnje, te u konačnici dionicima dodijeli ulogu odnosno zadatak za koji će biti zadužen.

Međudestinacijska suradnja predstavlja strateško opredjeljenje turističkih destinacija novijeg datuma. Prije stupanja u partnerski odnos s drugom turističkom destinacijom, poželjno je dati odgovor na pet temeljnih pitanja i razmotriti četiri ključna područja međudestinacijske suradnje (motiv, ishod, podržavajući i ograničavajući čimbenici). Međudestinacijsku suradnju je najprije potrebno uspostaviti, a potom i održavati na odgovarajući način. Cijeli se proces odvija u 4 koraka.

U literaturi se nailazi na stav teoretičara da konkurencija i suradnja kao poslovni odnos ne postoje u čistoj formi, već da se kod međuovisnih poslovnih subjekata oni prirodno izmjenjuju (Damayanti, Scott, Ruhanen, nn). Koopetitivnost se javlja kao alternativa koja omogućuje poslovnim subjektima ponašanje koje posreduje između ovih dviju suprotstavljenih strategija. Oni surađuju bez potrebe ignoriranja vlastitih interesa i konkuriraju bez nastojanja da eliminiraju druge natjecatelje. Znanstvenici su se već počeli baviti transponiranjem saznanja iz područja kooperativnosti na područje turizma. Analizom objavljenih radova na tu temu Chim-Mikia i Batista-Canino (2017) su zaključili da je organizacijska struktura turističke destinacije pogodna za primjenu paradigme kooperativnosti, da kooperativnost predstavlja vrijedan resurs za održivi menadžment turističke destinacije, a da je tema još uvijek nedovoljno istražena u literaturi iz područja turizma. Stoga se smatra vrijedi u budućnosti istražiti ulogu i značaj kooperativnosti kao poslovnog odnosa u održivom menadžmentu turističke destinacije.

#### **Literatura:**

1. Beaumont, N., Dredge, D. (2010). Local Tourism Governance: A Comparison of Three Network Approaches. *Journal of Sustainable Tourism*, 18: 1, str. 7–28.
2. Beritelli, P. (2011). Cooperation Among Prominent Actors in a Tourist Destination. *Annals of Tourism Research*, 38:2, str. 607–629.
3. Bornhorst, T., Ritchie Brent, J. R. Sheehan, L. (2010). Determinants of Tourism Success for DMOs & Destinations: An Empirical Examination of Stakeholders' Perspectives. *Tourism Management* 31:5. str. 572–589.
4. Boumphrey, S., Brehmere, Z. (2017). *Megatrend Analysis: Putting the Consumer at the Heart of Business*. UK: Euromonitor International.
5. Buble, M. (1995). *Metodika projektiranja organizacije*. Split: Ekonomski fakultet.

6. Buhalis, D. (2000). Marketing the Competitive Destination of the Future. *Tourism Management*, 21. str. 97–116.
7. Chim-Miki, A., Batista-Canino, R. M. (2017). The Coopetition Perspective Applied to Tourism Destinations: A Literature Review. *Anatolia: An International Journal of Tourism and Hospitality Research*. str. 1–12.
8. Conaghan, A., Hanrahan J., and McLoughlin, E. (2015). A Model for the Transition towards the Sustainable Management of Tourism Destinations in Ireland. *International Journal for Responsible Tourism*, 4:2. str. 103–123.
9. Cooper, C. (2016). *Essential of Touris*. UK: Pearson Education.
10. Cooper, C., Fletcher, J., Gilbert, A. et al. (1998). *Tourism: Principles and Practice*. 2nd Edition. New Jersey: Prentice Hall.
11. Cooper, C., Fletcher, J., Gilbert, A. et al. (2013). *Tourism: Principles and Practice*. 5th Edition. New Jersey: Prentice Hall.
12. Cravens, D. (1997). *Strategic Marketing*. Chicago: Irwin.
13. Crotts, J., Buhalis, D., March, R. (2000). Introduction: Global Alliances in Tourism and Hospitality Management. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration (The Haworth Press, Inc.)*, 1:1. str. 1–10.
14. Dredge, D., i Jamal, T. (2013). Mobilities on the Gold Coast, Australia: Implications for Destination Governance and Sustainable Tourism. *Journal of Sustainable Tourism*. 21:4, str. 557–579.
15. European Commission (2016). *The European Tourism Indicator System – ETIS toolkit for sustainable destination management*. Luxemburg: Publications Office of the European Union.
16. Franch, M., Martini, U. (2002). *Destinations and Destination Management in the Alps: A Proposal for a Classification Scheme in the Light of Some Ongoing Experiences*. Paper presented at meeting "Territoires et marchés 2ème colloque de recherche en tourisme de l'Association française des IUP Tourisme, Hôtellerie et Loisirs", Université de Savoie, Site de Chambéry (F), 12–14 septembre.
17. Fyall, A., Garrod, B., Wang, Y. (2012). Destination Collaboration: A Critical Review of Theoretical Approaches to a Multi-dimensional Phenomenon. *Journal of Destination Marketing & Management*, 1: (1–2). str. 10–26.
18. Gazivoda, D. (2014) *An Analysis of Stakeholders' Collaboration in Destination: The Case of Montenegro*. Masters' Thesis. Ljubljana: University of Ljubljana, Faculty of Economics.



19. Geerts, W. (2018). *Megatrends Shaping the Future of Travel*. UK: Euromonitor International.
20. Goeldner, C. R., Richie, J. R. Brent (2012). *Tourism – Principles, Practices, Philosophies*. Hoboken (NJ), SAD: John Wiley & Sons, Inc.
21. Gradinac, O., Jegdić, V. (2017): *Međudestinacijska saradnja kao faktor jačanja konkurentnosti turističke destinacije*. *Poslovna ekonomija – Business Economics*, 10:2. str.
22. GSTC (2013). *Global Sustainable Tourism Council Criteria for Destination*. USA: Washington DC.
23. Hall, C. M. (2008). *Tourism Planning: Policies, Processes and Relationships*. England: Prentice Hall, Pearson Education.
24. UNWTO (2014). *International tourism trends in EU-28 – current situation and forecasts for 2020-2025-2030*, Madrid: UNWTO.
25. Jegdić, V., Marković, D. (2011). *Menadžment turističke destinacije*. NoviSad: Fakultet za sport i turizam.
26. Jegdić, V., Tomka, D., Knežević, M., Koščak, M., Milošević, S., Škrbić, I., Keča, K. (2016). *Improving Tourist Offer Through Inter-destination Cooperation in a Tourist Region*. *International Journal of Regional Development*, 3:1. str. 31–49.
27. Kelliher, F., & Reinl, L. (2011). *From Facilitated to Independent Tourism Learning Networks: Connecting the Dots*. *Tourism Planning & Development*, 8:2. 185–197.
28. Krce Miočić, B., Razović, M., Klarin, T. (2016). *Management of Sustainable Tourism Destination through Stakeholder Cooperation*. *Management*, 21:2. str. 99–120.
29. Križman Pavlović, D. (2008). *Marketing turističke destinacije*. Pula, Zagreb: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Mikrorad d.o.o.
30. Lassila, H., Komppula, R. (1999). *Constructing a New Regional Tourism Organization – A Case Study*. *Conference Proceedings „Tourism Destination Marketing: Gaining the Competitive Edge“*. Dublin: Travel and Tourism Research Association. str. 294–310.
31. Leiper, N. (1990). *Tourism systems: An interdisciplinary perspective*. Palmerston North, New Zealand: Massey University.
32. Line, N. D., Wang, Y. (2017). *A Multi-stakeholder Market Oriented Approach to Destination Marketing*. *Journal of Destination Marketing & Management*, 6:1. str. 84–93.
33. Magaš, D., Vodeb, K., Zadel, Z. (2018). *Menadžment turističke organizacije i destinacije*. Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu.

34. Mathieson, A., Wall, G. (1982). *Tourism: Economic, Physical, and Social Impacts*. Essex, UK: Longman Group Limited.
35. Mill, R., Morrison, A. (1992). *The Tourism System: An Introductory Text*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ
36. Morrison, A. M., Bruen, S. M., Anderson, D. J. (1998). Convention and Visitor Bureaus in the USA: A Profile of Bureaus, Bureau Executives, and Budgets. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 7:1. str. 1–19.
37. Naipaul, S., Wang, Y., Okumus, F. (2009). Regional Destination Marketing: A Collaborative Approach, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 26 :5–6. str. 462–481.
38. Palmer, A., Bejou, D. (1995). Tourism Destination Marketing Alliances. *Annals of Tourism Research*, 22:3. str. 616–629.
39. Petrić, L. (2011). *Upravljanje turističkom destinacijom: načela i praksa*. Split: Ekonomski fakultet.
40. *Relate - The journal of developments in social services, policy and legislation in Ireland*, (2018). Citizens Informations Bord. 45:8. str. 1.
41. Ritchie, Brent J. R., Crouch, G. I. (2003). *The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective*. UK: Cromwell Press.
42. Scott, N., Baggio, R., Cooper, C. (2008). *Network Analysis and Tourism: From Theory to Practice*. England: Channel View Publications.
43. Smolčić-Jurdana, D. (1998). Održivost – značajna ekonomska kategorija razvoja turističke destinacije. Zbornik radova sa znanstvenog skupa „Hotelska kuća '98.“ Opatija: Hotelijerski fakultet. str. 297–310.
44. The World Travel & Tourism Council (WTTC). Home. <https://www.wttc.org/> (15.01.2018.)
45. Tomljenović, R., Boranić Živoder, S., Marušić, Z. (2013). Podrška interesnih skupina razvoju turizma. *Acta Turistica*, 25: 1. str. 73–102.
46. UNEP-UNWTO (2005) *Making Tourism more Sustainable: A Guide for Policy Makers*. Paris, Madrid: UNEP, UNWTO.
47. UNWTO (2011). *Policy and Practice for Global Tourism*. Madrid: UNWTO.
48. UNWTO (2011). *Tourism Towards 2030*. Madrid: UNWTO.
49. UNWTO (2007). *A Practical Guide to Tourism Destination Management*. Madrid: UNWTO.
50. USAID (2011). *Tourism Destination Management: Achieving Sustainable and Competitive Results*. Washington, DC: USAID.

51. van der Zee, E., Vanneste, D. (2015). *Tourism Networks Unravelled; A Review of the Literature on Networks in Tourism Management Studies*. *Tourism Management Perspective*, July. str. 46–56.  
Vlada RH (2013). *Strategija razvoja turizma 2014. – 2020*. Zagreb.
52. Vodeb, K., Nemec Rudež, H. (2016). *Collaboration in Tourism in the Case of Opatija and Portorož: A Managerial Perspective*. *Revija za sociologiju*, 46:2. str. 205–227.
53. Waligo, V. M., Clarke, J., Hawkins, R. (2013). *Implementing Sustainable Tourism: A Multi-stakeholder Involvement Management Framework*. *Tourism Management*, 36. str. 342.-353.
54. Wang, Y. (2008). *Collaborative destination marketing: Understanding the dynamic process*. *Journal of Travel Research*, 47:2. str. 151–166.
55. Wang, Y., Krakover, S. (2008). *Destination Marketing: Competition, Cooperation or Coopetition?* *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20:2. str. 126.-141.
56. Watkins, M., Bell, B. (2002). *The Experience of Forming Business Relationships in Tourism*. *International Journal of Tourism Research*, 4:1. str. 15–28.
57. WEF (2017). *Travel and Tourism Competitiveness Report 2017*. Davos: WEF.
58. Welford, R., Ytterhus, B. (2004). *Sustainable Development and Tourism Destination Management: A Case Study of the Lillehammer Region, Norway*. *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, 11:4. str. 410–422.
59. Yodsuwan i Butcher (2012)
60. Yodsuwan, C., Butcher, K. (2012). *Determinants of Tourism Collaboration Member Satisfaction in Thailand*. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 17:1. str. 63–80.
61. Żemła, M. (2014). *Inter-destination Cooperation: Forms, Facilitators and Inhibitors – The Case of Poland*. *Journal of Destination Marketing & Management*, 3. str. 241–252.

## ULOGA MARKETINŠKE KOMUNIKACIJE U PREDSTAVLJANJU BAŠTINE: *CROSS COUNTRY* ISTRAŽIVANJE *WEB* PRISUSTVA I *ONLINE* PRODAJE ULAZNICE MUZEJA\*

doc. dr. sc. Iva Slivar

### 1. Uvod

Marketing u kulturi dio je neprofitnog marketinga, vrste marketinga kojemu ostvarenje profita nije primarni cilj. Neprofitni marketing dijeli se na (Meller 2006): a) marketing neprofitnih organizacija – usmjeren na neki oblik javnog djelovanja (npr. zdravlje, obrazovanje), a provode ga ustanove (uključujući ustanove u kulturi), udruge, političke stranke i sl.; b) društveni marketing – oblik interdisciplinarnog marketinga koji nastoji širiti pojedine društveno korisne ideje s ciljem utjecaja na javnost npr. kampanja protiv pušenja, poticanje na recikliranje itd.

Nositelji proizvoda u kulturi počeli su s primjenom marketinga tijekom sedamdesetih godina prošlog stoljeća, pri čemu Kotler među prvima započinje s aplikacijom istoga. Ekonomski ciljevi nisu razlog postojanja ustanova u kulturi, već financijska sredstva služe samo za ostvarenje pojedinih društvenih ciljeva (npr. zaštita i očuvanje kulturne baštine) ili sekundarnih potreba korisnika (npr. zabava, samoaktualizacija, prestiž i sl.) (Meller 2006 u: Slivar 2017).

Naglasak kod marketinga u kulturi je na odnosima s javnošću (korisnici, dobrovoljci, donatori i ostali dionici) (Varbanova 2013), imidžu ustanove i *fundraisingu* odnosno pridobivanje raznih oblika potpore (sponzorstva, donacije, volonteri...). Ustanove u kulturi najčešće provode publicitet i odnose s javnošću, a popularna je neizravna promocija kroz ustupanje prostora za druga događanja (Meller 2006) npr. modne revije, pressice i sl.

\* Teorijski dio rada je većim dijelom baziran na doktorskoj disertaciji autorice: „Strategije komuniciranja turističkih destinacija s tržištem putem interneta“, Sveučilište J. Dobrile u Puli, Odjel ekonomije i turizma „Dr. M. Mirković“, Pula, 2012.

Zadaća promocije institucija u kulturi je da se u procesu komunikacije s tržištem utječe na stavove i ponašanje turista, te da korisnici koji još nisu posjetili njihovu ponudu to učine, a oni koji su je već posjetili da postanu lojalni kupci. S obzirom na sve veći značaj interneta u svim fazama kupovnog procesa, cilj ovog rada je istražiti primjenu internetskih stranica i *online* prodaje na primjeru ustanova u kulturi, pri čemu su predmet istraživanja muzeji. S obzirom na prethodno navedeno, očekuje se da će manje od polovice populacije ovog istraživanja, odnosno muzeji u Albaniji i na Malti – imati vlastite internetske stranice i nuditi mogućnost kupovine svojih ulaznica *online* (glavna hipoteza).

Rad je strukturiran u pet poglavlja uključujući uvod i zaključak. U teorijskom dijelu obrađene su odlike interneta kao medija te internetske stranice i kritični faktori uspješnosti, s posebnim osvrtom na *online* prodaju. Treći dio predstavlja metodologiju istraživanja i podatke, a četvrto sadrži rezultate istraživanja. Rad završava sa zaključnim razmatranjima.

## **2. Sličnosti i razlike internetske marketinške komunikacije u odnosu na tradicionalnu – pregled literature**

Razlike internetske marketinške komunikacije u odnosu na onu tradicionalnu, koja se provodi *offline*, proizlaze iz specifičnosti interneta kao efikasnijega i efektivnijega medija komunikacije, što će biti objašnjeno u nastavku kroz razlaganjem modela 6I Mc Donald i Wilsona (1999 u: Slivar Tiganj 2012).

Mogućnost interaktivnosti jedna je od prvih odlika koja se izdvaja kod interneta u odnosu na offline marketinšku komunikaciju. Odnosi se na mogućnost odgovaranja na inpute korisnika i obratno. Internet se svrstava pod *pull* medije, za razliku od tradicionalnih koji su uglavnom *push* mediji, s obzirom na to da je korisnik taj koji inicira interakciju pretraživanjem interneta i tome pridaje svu svoju pažnju. Stoga se internet smatra medijem visokog intenziteta korisnikove pažnje te korisnikove kontrole. Internet omogućava slabo korištenu mogućnost komunikacije jedan na jedan (Kiani 2003), puno brže i jeftinije od medija poput telefona, pošte i osobne prodaje. *Web* daje korisnicima novu, aktivnu ulogu, za razliku od tradicionalne uloge pasivnih primatelja marketinške poruke.

Korisnici tako imaju veću kontrolu nad procesom pretraživanja i odabira informacija, a u novom *web* okruženju, njihovo povratno mišljenje o proizvodima i uslugama utječe na stavove drugih potencijalnih kupaca. Hoffman i Novak (1998) te Gretzel i dr (2006) naglašavaju mogućnost personalizacije i komunikacije jedan na jedan koju *web* pruža.

Prilagođavanje i individualizirane ponude zahtjevne su aktivnosti, kako u planiranju tako i u samoj operativnoj izvedbi.

Nadalje, olakšava se upoznavanje kupaca i prikupljanje raznih podataka o njihovim preferencijama i ponašanju kroz primjerice *online* ankete, kontakt forme i razne poticaje u zamjenu za osobne podatke, a od neposrednih alata to su razni analitički softveri. Pomoću tako prikupljenih podataka moguće je prilagoditi marketinšku komunikaciju i ponudu pojedinim kupcima. Poznat problem brojnih vlasnika internetskih stranica je pridobivanje njihovih posjetitelja da se prijave (engl. *login*) i ostave svoje podatke, posebice ako na tim stranicama ne provode nikakvu transakciju. Nemogućnost poznavanja posjetitelja stranica glavna je prepreka u provođenju individualizirane komunikacije. Upravo zato što *web*, u odnosu na tradicionalne kanale distribucije informacija, povećava moć kupaca i umanjuje moć poslovnih subjekata, komunikacijski bi napori trebali staviti težište na suradnju s kupcima, radije nego na «autonomne» akcije (Jakki i Nevin 1990).

Revolucionaliziran je koncept same distribucije putem interneta: neki su predviđali potpuni nestanak posrednika tj. pojavu *disintermediation* (orijentacija na direktnu prodaju bez posrednika) dok se u zbilji dogodila *reintermediation* (ulazak novih posrednika koji su se brzo prilagodili na novi medij). Na to se vezuje pojam neovisnosti o lokaciji odnosno koncept «globalno selo» tj. mogućnost ostvarivanja konkurentske prednosti manjega i srednjega poduzetništva, koji se posredstvom interneta mogu predstaviti na globalnoj razini, što je karakteristika koja je jedinstvena za internet. Važna komponenta je pojava e-poslovanja odnosno e-trgovine koja ne zahtjeva radnu snagu i premošćuje teritorijalne i vremenske prepreke. Neki autori s obzirom na ovu odliku interneta smatraju da se za internet može reći da je ne samo medij, već i tržište (Hoffmann, Novak 1998).

Uz internetske stranice vezuje se pojam fleksibilnosti (Zhenhua 2000) jer se za iste teško može reći da su dovršene, s obzirom da su brzo i relativno jeftino lako podložne ažuriranju, za razliku od primjerice tiskanih prospekata.

Dodatna prednost je da omogućavaju dinamičko organiziranje podataka, osiguravaju prisutnost 0 – 24 h pa tako poduzeća ne trebaju imati svoje poslovnice u drugim državama (Hoffmann, Novak 1998). Nadalje, internetske stranice mogu prikazati velike količine podataka u raznim formatima (multimedija), ne više samo slike i tekst kao kod brošura, već i u obliku audio i video zapisa u realnom vremenu putem *web* kamera, interaktivnih mapa, interaktivnih ili digitalnih brošura i drugih „bogatih sadržaja“ (engl. *rich content*) što je zajednički naziv za sadržaj koji nije statičan (Woodman 2007).

Poboljšanje usluživanja kupaca dovodi se u vezu sa stvaranjem odnosa, jednostavnijim mogućnostima upoznavanja kupaca, personalizacijom i komunikacijom jedan na jedan. Općenito, internet donosi poboljšanja kupovnog procesa prije, tijekom i nakon kupnje. Pruža veću mogućnost izbora i mogućnost kupovine iz vlastitog doma te dostupnost korisničke podrške ili sadržaja na navedenu temu (Slivar Tiganj 2012).

### 2.1. Internetske stranice i kritični faktori uspješnosti

Internetske stranice jedan su od važnijih medija komuniciranja s tržištem, a za brojna su mala i srednja, poduzeća kao i ustanove u kulturi, jedan od troškovno efektivnih i jednostavnijih načina predstavljanja na internetu. Primjena CMS sustava (engl. *Content Management System*) omogućila je postojanje više autora i administratora istih stranica.

Marketinška komunikacija za prodajno orijentirane subjekte na internetu razlikuje četiri stupnja složenosti: od internetskih stranica bez ikakve interaktivnosti, internetskih stranica s e-poštom i interaktivnošću, stranica s prodajom *offline* do kompleksnih stranica koje omogućuju *online* transakcije s visokom razinom interaktivnosti i distribucije (Ružić et. al. 2009).

U nastavku se objašnjava nekoliko ključnih aspekata internetskih stranica.

Primarni aspekti uspješnosti internetskih stranica koje treba uzeti u obzir pri vrednovanju su (WTO 2008):

#### **a) Ravnoteža informativnoga (praktičnoga) i marketinškog sadržaja (motivacijskoga) –**

Konzistentnost s drugim promotivnim materijalima i konzistentnost razlaganja različitih tema, važna je komponenta prilikom prenošenja ključnih poruka marke proizvoda kroz sve formate sadržaja.

Iako se očekuje vještina u produkciji sadržaja, nije potrebno da sav sadržaj produciraju vlasnici internetskih stranica sami, s obzirom na to da postoje brojni servisi odakle je sadržaj moguće preuzeti i to besplatno, primjerice moguće je iskoristiti UGC (eng. *User Generated Content*) odnosno sadržaj kojeg stvaraju korisnici.

**b) Accessibility ili dostupnost** – *Accessibility* znači omogućiti pristup internetskim stranicama svim korisnicima i uređajima s kojima oni pristupaju stranicama (WTO 2008). Internetska stranica W3C.org donosi listu najboljih praksi u tom pogledu namijenjenih prvenstveno urednicima internetskih stranica (engl. *web master*) i marketinškim stručnjacima u smislu tehničkih performansi (detaljnije obrađene u nastavku), oblikovanja teksta, korištenja valjanog koda stranica i pravnih aspekata najboljih praksi internetskih stranica. U užem smislu, *accessibility* odnosno dostupnost se odnosi na oblikovanje stranica za osobe s poteškoćama, prvenstveno vida (ali i sluha te poteškoća s pamćenjem), pri čemu je tipična *web* funkcionalnost, mogućnost povećanja veličine teksta. Neke od ostalih preporuka uključuju: pružanje alternative, primjerice video snimaka u tekstualnom obliku, odabira boje u kojoj je tekst pisan i pozadine – kako bi tekst bio lako čitljiv, dostupna je pomoć korisnicima ukoliko na stranicama počine neku pogrešku i preporuka kako to ispraviti i sl., a kod stranica izrađenih u *flash* tehnologiji pružiti alternativnu verziju stranica u HTML-u itd. Sadržaj na webu je ključan, ali je jednako tako bitno uskladiti njegovo oblikovanje, formalno i smisleno, tako da bude prilagođeno svim korisnicima. Jedno od zanimljivijih zaključaka Nielsena je da posjetitelji stranica radije letimično pregledavaju tekst nego ga čitaju. Uspješno pisanje na webu prati principe obrnute piramide, kratkih tekstova, jednostavnih za snimanje, napisanih jednostavnim rječnikom (radije kratke nego duge riječi, kod sinonima se preporučuje upotreba onih koji se češće koriste). Posebna se pozornost posvećuje naslovu, s obzirom da je prvih nekoliko sekundi presudno da korisnik stekne dojam o sadržaju i da se pridobije njegova pozornost. Veličina paragrafa od 25 do 40 riječi je optimalna, a jednako je tako bitan i prered među paragrafima. Preporučuje se korištenje listi i revidiranje završnog teksta s ciljem njegova skraćivanja.

**c) Izgradnja identiteta i povjerenja** – Povjerenje na *webu* definira se kao «korisnikova dobra volja da riskira vrijeme, novac i osobne podatke na internetu» (Nielsen 2001). Nije rijetkost da organizacije ponekad zanemare kroz svoje stranice izraziti kredibilitet sebe kao organizacije. Sastavnice koje pospješuju izgradnju identiteta i povjerenja moguće je podijeliti u sljedeće skupine:



- Temeljni elementi – odnose se na adekvatan odabir URL-a, jasnu viziju svrhe stranica koju korisnici mogu lako dokučiti pregledom naslovne stranice, korištenje logotipa na svakoj pojedinoj stranici, korištenje grafike kako bi primjerice dočarali turističku destinaciju uz izbjegavanje otkupljanja *stock* fotografija, održavanje stranica informativnima i ažurnima što će odati dojam autoriteta, označavanje banera i drugih sličnih oblika oglašavanja kao takvih (ukoliko postoje), pažljiv odabir stranica s kojima se dijele poveznice, adekvatno navođenje izvora tuđeg sadržaja na stranicama (npr. preuzetog servisa vremenske prognoze i sl.).
- «O nama»/«Kontakti» – Internetske bi stranice trebale na tim stranicama dati puno ime, fizičku adresu organizacije i ostale kontakt detalje, radno vrijeme, jasnu misiju organizacije, podatke o osnivanju iste te objavu kontakta osobe zadužene za stranice.
- «Politika privatnosti» i «Uvjeti korištenja» – Ukoliko se putem internetskih stranica prikupljaju osobni podaci, tada bi svakako trebala postojati politika privatnosti gdje bi bili objašnjeni upotreba, arhiviranje, pristup i korištenje tih podataka. Poveznica na politiku privatnosti trebala bi biti vidljiva upravo prilikom prikupljanja takvih podataka (npr. kod registracije na elektronički bilten). Stranica o uvjetima korištenja opisuje način na koji korisnici trebaju koristiti sadržaje na web stranicama. Obično se ovdje vlasnici stranica ograđuju od eventualnih pogreški objavljenih na stranicama te opisuju propisno postupanje u slučaju da korisnik preuzima sadržaj s internetskih stranica, te se definira nadležnost suda i zakonodavstva u slučaju pravnoga spora.
- Omogućiti korisnicima kontaktiranje – Sa svih bi stranica trebala biti dostupna stranica kontakata ili poveznica koja otvara e-poštu ili obrazac za kontakt. Nadalje, preporučuje se postavljanje kontakta za slanje povratnih informacija ili informiranja o pogreškama na internetskim stranicama, poveznice na pomoć za, ukoliko postoje, teže radnje (npr. kratke upute o korištenju interaktivne karte ili još bolje, zamijeniti kartu drugom koja je jednostavnija za korištenje) te sekcija učestalo postavljenih pitanja.

**d)** S obzirom da je tema **o estetskim komponentama stranica, dizajnu i doživljaju** kojeg odašilju stranice (engl. *look and feel*) suviše opširna i iz domene dizajna, u ovome pregledu neće biti detaljnije obrađena.

**e) Navigacija** – Navigacija je zapravo struktura informacija na internetskim stranicama i njihova povezanost, budući da stranice nisu knjiga koja se čita od početka prema kraju. Voditi računa o tijeku jedan je od važnih odluka prilikom kreiranja navigacije stranica

(Hoffmann, Novak 1998). Navigacija se dijeli na: glavnu navigaciju ili globalnu, odnosno onu prve razine, koja se pojavljuje na svakoj stranici; sekundarnu ili lokalnu navigaciju, koja se pojavljuje na nekim dijelovima stranica te korisnika od tamo uvodi dublje u pod-stranice; kontekstualnu navigaciju ili povezanost internim poveznicama s drugim stranicama u sklopu istih internetskih stranica; potpurnu navigaciju, kao što je primjerice mapa weba svojevrstan sadržaj stranica te indeks stranica (rijetko se koristi). Uz ove komponente često se kao potpora navigaciji koristi interno pretraživanje/tražilica i *breadcrumbs* za stranice dublje organizacijske strukture. U prijevodu *breadcrumbs* označava navigaciju u obliku «mrvica kruha», npr. Početna stranica→naslov stranice druge razine→naslov stranice treće razine. Korisnici se upućuju na dijelove stranica ili druge srodne stranice promjenom jezika ili nekom navigacijom namijenjenoj određenim skupinama publike, primjerice novinarima, profesionalcima i organizatorima putovanja ili pak na neke mikrostranice proizvoda. Preporučuje se da svaka stranica ima povratnu poveznicu na početnu stranicu, što ne uključuje samo mogućnost klika na logotip, već i tekstualnu alternativu ili ikonu kućice. Uz ove općenite preporuke vezane uz navigaciju, marketinškim stručnjacima koji upravljaju internetskim stranicama preporučuje se da imaju zasebnu funkcionalnost pretraživanja za svaki tip proizvoda, odnosno da imaju mogućnost interaktivnoga pretraživanja i pružanja dinamičkih odgovora. Preporučljivo je u navigaciji imati stranice koje se nazivaju prema specijalnim interesima korisnika, npr. određenih hobija ili aktivnosti te stranice koje se obraćaju određenom segmentu publike, poput obitelji s djecom, tinejdžerima i sl.

**f) Prilagođavanje i interaktivnost** – Jedan od ciljeva internetskih stranica je ne samo integrirati sve ključne informacije na jednome mjestu, već ih po mogućnost prilagoditi potrebama i preferencijama korisnika. Internet omogućava prilagođavanje marketinške poruke do razine pojedinca ili vrlo uskog segmenta. Naglasak kod koncepta individualizacije je na korištenju informacija o kupcima u daljnjoj komunikaciji, što se provodi uz potporu CRM (*Consumer Relationship Management*) softvera s ciljem zadržavanja postojećih i pridobivanja novih kupaca. Moguće je tako prilagoditi korisnicima sadržaj, izgled i strukturu internetskih stranica, odnosno elektroničkih biltena. U znanstvenoj i stručnoj literaturi često se pojmovi prilagođavanja (engl. *customisation*) i personalizacije koriste kao istoznačnice. Jedan i drugi odnose se na «nuđenje proizvoda i usluga po mjeri korisnika ili informacija o proizvodima i uslugama» (Mulvenna, Sarabjot i Büchner 2000). Razlika je u kontroli koju nad procesom prilagodbe ima sam korisnik (Nielsen, 1998, Nunes Kambi 2001).

Prilagođavanje je proces kojeg započinje (engl. *user-initiated*) i vodi korisnik (engl. *user-driven*), a personalizacija je sistemski započet (engl. *system-initiated*) i vođen (engl. *system-driven*) proces (Treiblmaier et al. 2004). Kod prilagođavanja korisnici mogu sami izmijeniti, prema svojim potrebama, pojedine sadržaje koje je moguće mijenjati ili pak mogu odabrati neki od ponuđenih statičnih profila. Kod personalizacije korisnici nemaju kontrolu nad sustavom koji prilagođava sadržaje njihovim preferencijama. Najjednostavnije rečeno bit personalizacije je u nuđenju korisnicima onoga što žele, bez potrebe da ih se za to eksplicitno pita. To se provodi uz pomoć posebnih softvera koji «pamte» obrasce ponašanja i sklonosti korisnika te automatski mijenjaju sadržaje koji su predviđeni za prilagodbu korisnicima.

**g) SEO (Search Engine Optimisation)** – Odnosi se na što bolje kotiranje internetskih stranica na tražilicama poput Google-a, u prirodnim ili organskim rezultatima pretraživanja. O optimizaciji za tražilice valja razmišljati prije kreiranja samih stranica te tijekom njihova nadograđivanja i ažuriranja. Dva ključna elementa svake SEO strategije su ključne riječi poveznice s drugih internetskih stranica (Slivar Tiganj 2012).

**h) Usability ili jednostavnost korištenja** – *Usability* se odnosi na funkcionalnost koju stranice imaju za korisnike. Ona se postiže pravilnim korištenjem svih ranije spomenutih elemenata dizajna. Pod *usability* spadaju: brzina učitavanja, adekvatni naslovi koji odražavaju sadržaj teksta, poveznice unutar stranica s dobro imenovanim tekstom poveznice (engl. *anchor text*), čitljivost teksta, jasna hijerarhija navigacije, dostupnost i dr. Jednostavna navigacija, mogućnost pretraživanja stranica i jednostavnost kupovine ključne su tri komponente jednostavnosti korištenja za komercijalne stranice.

Korisnici interneta naučili su da određene radnje funkcioniraju na određeni način, stoga je, za lakše snalaženje korisnika dobro koristiti neke od ustaljenih praksi, kao što su primjerice poveznice označene plavom podcrtanom bojom. Valja računati na sve razine korisnika interneta, s posebnim naglaskom na osnovnog korisnika. „Svojevrsni guru“ jednostavnosti korištenja interneta je Jakob Nielsen, koji redovito objavljuje tipične pogreške u tom području, kao i preporuke na *web*- stranici: <http://www.useit.com/alertbox/>.

Nielsen je razvio pet testova *usabilitya* koji se odnose na sljedeće dimenzije: *learnability* (kako su posjetitelji koji su prvi puta na stranicama obavili neki jednostavan zadatak), efektivnost (jednom kad su upoznali dizajn, koliko brzo posjetitelji mogu obaviti određeni zadatak), *memorability* (koliko efikasno posjetitelji mogu obaviti zadatak nakon što se ponovno vrate na stranice nakon dužeg perioda ne korištenja istih), pogreške (koje pogreške čine posjetitelji, koliko su velike i kako ih unaprijediti), zadovoljstvo (koliko je ugodno iskustvo korisnika naspram dizajnu) (Nielsen 2003).

**i) Tehničke performanse** – Bez obzira koliko kvalitetan sadržaj bio, greške su na stranicama iritantne i rezultiraju gubitkom posjetitelja i njihova povjerenja. Osnovno je:

- pratiti brzinu učitavanja stranica pri čemu posebnu pozornost valja obratiti na težinu grafike,
- stranice se trebaju ispravno prikazivati u svim najnovijim verzijama preglednika ili barem u onima u kojima su najčešće korištene,
- oblik slova u tekstu mora biti pogodan za internetske stranice (engl. *web-friendly*),
- provjeriti funkcioniraju li eksterne i interne poveznice,
- ukoliko je za pregled određenog sadržaja potreban poseban softver, stranice ga trebaju ponuditi korisnicima (najčešće *Adobe* čitač i *Macromedia Flash player*),
- postojanje verzije stranica za ispis.

Od ostalih preporuka moguće je na stranice dodati brošure na stranice, igre i natjecanja, no najvažnije za komercijalne internetske stranice je provoditi **prodaju online** ili upućivati na partnere. E-trgovina uključuje više od same prodaje proizvoda i usluga putem interneta. Chaffey definira e-trgovinu kao financijske i informacijske transakcije koje su izvršene elektroničkim putem između poduzeća i njegovih suradnika. Pod nefinancijskim transakcijama podrazumijevaju se podrška i upiti kupaca, u sklopu prije-kupovne faze, ali se one odvijaju i u poslijekupovnoj fazi (Chaffey et al. 2003).

Krajnji cilj nakon izvršene prodaje je zadržati kupca i stvoriti lojalnog kupca. Vezano uz upravljanje odnosima s kupcima, preporučuje se primjena CRM *softvera* i elektroničkog biltena (WTO 2008). Za provođenje istoga, neophodno je da, primjerice, ustanove u kulturi samostalno *online* kanalima prodaju svoje ulaznice kako bi imale svoju bazu s podacima o korisnicima.

Muzeji možda još nisu u potpunosti spremni prigrliti nove, digitalne turiste, no otvorenost ka novim trendovima i vrijednostima korisnika, omogućilo bi muzejima da izađu iz vlastitih fizičkih okvira i istraže nove mogućnosti na području digitalnog poslovanja (Navarete 2019). Potencijal *weba*, a posebno društvenih medija prepoznali su muzeji u Nizozemskoj, gdje broj muzeja s vlastitom Facebook stranicom premašuje one sa službenom internetskom stranicom (Wapenaar 2017).

### 3. Metodologija istraživanja

Predmet istraživanja bili su svi muzeji u Albaniji i na otočnoj državi Malta. Lista svih muzeja preuzeta je sa službenih internetskih stranica turističke organizacije koja predstavlja Maltu (*Malta Tourism Authority*): <http://www.visitmalta.com/en/museums-and-galleries> s popisom muzeja i galerija, odakle su filtrirani samo muzej. Isto je učinjeno sa službene internetske stranice turističke organizacije koja predstavlja Albaniju (*Albania National Tourism Agency*): [http://www.albania.al/explore/cultural-heritage/museums?term\\_node\\_tid\\_depth=All](http://www.albania.al/explore/cultural-heritage/museums?term_node_tid_depth=All).

Istraživanje je provedeno tijekom tri dana od 23. 3. – 29. 3. 2018. godine metodom analize *web* sadržaja. Primijenjen je jednostavan sustav kodiranja: u slučaju prisustva obilježja, isto je kodirano s „1“, dok u nedostatku službene internetske stranice i mogućnosti *online* prodaje isto je kodirano s „0“. Ukoliko je pojedina stranica bila nedostupna tijekom dva promatranja isto je knjiženo kao da internetska stranica ne postoji. Ograničenja istraživanja proizlaze iz eventualnih grešaka prilikom promatranja, kodiranja ili analizi rezultata.

### 4. Istraživanje

Rezultati istraživanja predstavljeni su u tablici 1.

**Tablica 1. Cross-country analiza web prisustva i online prodaje u muzejima u Albaniji i na Malti**

|  | Albania    | Malta        |
|--|------------|--------------|
| Ukupan broj muzeja   | 12         | 38           |
| Ukupan broj muzeja predstavljenih na službenim internetskim stranicama | 1 (8,33 %) | 29 (76,32 %) |
| Ukupan broj muzeja čiji se proizvodi mogu kupiti <i>online</i>         | 0 (0 %)    | 16 (42,11 %) |

Izvor: Izrada autora.

Rezultati istraživanja ukazuju da je Malta daleko naprednija od Albanije u predstavljanju i prodaji vlastitih muzeja javnosti *online* putem. Albanija je tek u začetku usvajanja internet marketinške koncepcije za ovaj vid turističkih atrakcija. Za visoku stopu predstavljanja putem internetskih stranica i usvojenosti e-trgovine u slučaju Malte, najzaslužnija je internetska stranica [www.heritagemalta.org](http://www.heritagemalta.org) koja djeluje kao službena internetska stranica čak petnaest muzeja. Putem iste, ulaznice se ne prodaju pojedinačno već skupno u različitim kombinacijama (npr. po pojedinim otocima), sve dakako *online*. Kad bi sve te muzeje koji su skupno predstavljeni kodirali kao „0,5“ (s obzirom da nemaju vlastitu internetsku stranicu te nije moguće kupiti samo njihov, pojedinačni proizvod), stopa penetracije internetskih stranica iznosila bi 56,58 %, dok bi primjena *online booking* sustava bila 22,37 %.

Postavljanu hipotezu da će primjena internetskih stranica i *online* prodaje na istima u populaciji muzeja u Albaniji i na Malti biti niža od 50 % moguće je tek većim djelom potvrditi: naime, odstupanje se bilježi u slučaju internetskih stranica muzeja na Malti, gdje preko 76 % istih ima svoje prisustvo *online*.

U slučaju kada institucije u kulturi prodaju samo ulaznice tijekom radnog vremena, tada je korištenje nekog od servisa *web-shopa* dovoljno rješenje. No, valja imati na umu da isto nije idealno rješenje u situacijama kada ustanove u kulturi bilježe veliku posjećenost. Tada bi trebalo izdavati ulaznicu na kojoj je navedeno točno vrijeme ulaska u ustanovu kulture, što je moguće isplanirati uzevši u obzir prosječan boravak posjetitelja u ustanovi kulture. Stoga, trebalo bi primijeniti neki od rezervacijskih sustava u turizmu, kao što je to primjerice sustav u restoraterstvu.

## 5. Zaključak

Bitne odlike interneta su brzina odašiljanja i primanja poruke, relativno duža trajnost i mogućnost da poruka bude dostupna 24 sata na dan, što je doprinijelo snižavanju troškova promocije i unapređenju razmjene informacija. Mogućnost predstavljanja vlastite ponude putem interneta doprinosi smanjenju troškova fizičkog prisustva i troškova posrednika. Trošak izrade jednostavne internetske stranice (bez mogućnosti kupovine odnosno rezervacijskog sustava) relativno je nizak. Automatizacija procesa kupovine ujedno znači manje troškova ljudskih resursa i njihove obuke.

Provedeno istraživanje ukazuje da promatrani muzeji u Albaniji primjenjuju internetske stranice u nedovoljnoj mjeri, a *online* prodaju uopće ne nude, dok na Malti više od  $\frac{3}{4}$  muzeja održava ne samo svoje prisustvo nego čak 42 % muzeja nudi kompleksne internetske stranice koje omogućuju *online* transakcije. Preporuča se primjena e-rezervacijskih sustava, umjesto općenitih *web-shopova* za ne-turističke proizvode, što omogućava ustanovama u kulturi da efikasno upravljaju posjetiteljima.

Ograničenje istraživanja je jednokratnost i limitirani geografski doseg, stoga bi tu pojavu trebalo šire, ali i detaljnije istražiti. Naime istraživanje se odnosi isključivo na postojanje internetskih stranica i *online* prodaje, a ne na njihovu izvedbu i kvalitetu. Primjena ICT-a je nužnost današnjice, no strategija primjene je presudnija za uspjeh u digitalnom svijetu (Christian 2001, Strassmann 1998). Buduća istraživanja mogla bi istražiti ponašanje potrošača u poslijekupovnoj fazi, njihov stupanj zadovoljstva procesom kupovine i zadovoljstvo samom posjetom muzeju s obzirom da je navedeno za ovaj medij iznimno važna komponenta kupovnog ponašanja turista koji sve više dijele svoja iskustva s drugim korisnicima u vidu *online* recenzija i komunikaciji na društvenim medijima. Nadalje, zanimljivo bi bilo proučiti na koji način one institucije koje imaju vlastitu bazu korisnika, održavaju odnose sa svojim kupcima.

Internet svoju primjenu nalazi u svim fazama kupovnog procesa, no on je tek je jedan komunikacijski kanal koji je u suživotu s ostalima te ga valja uklopiti u cjelokupnu marketinšku strategiju.

## Literatura

1. Chaffey, D., Mayer R., Johnston K. et al. (2003): «Internet Marketing: Strategy, Implementation and Practise», Prentice Hall, Essex, 2003.
2. Christian, R. (2001): «Developing an *online* access strategy. Issues facing small to medium-sized tourism and hospitality enterprises», <http://jvm.sagepub.com/cgi/content/abstract/7/2/170>, (15.10.2008.)
3. Gretzel, U., Fesenmaier, D., Formica, S. i O'Leary, J. T. (2006): «Searching for the Future: Challenges Faced by Destination Marketing Organizations», *Journal of Travel Research*, Vol. 45, No. 2, str. 116–126.
4. Hoffman D. L. i Novak T. P. (1998): «Marketing Paradigm for Electronic Commerce», *The Information Society*, Vol. 13, No. 1, <http://www.indiancommodity.com/agecommerce/agecomMPEC.htm>, (13.5.2009.), str. 53.
5. Jakki M. i Nevin J. R. (1990): «Communication Strategies in Marketing Channels: A Theoretical Perspective», *Journal of Marketing*, No. 54 (October), 1990., str. 36. - 51. u: D. L. Hoffman, i T. P. Novak: op. cit., str. 52.
6. Kiani, G. (2003): «Marketing opportunities in the digital world», *Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy*, Vol. 8, br. 2., str. 85–94. u: D. Chaffey, R. Mayer, K. Johnston i dr.: «Internet marketing: Strategy, Implementation and Practise», Prentice Hall, Essex, str. 33.
7. McDonald, M. i Wilson, H. (1999): «E-Marketing: Improving Marketing Effectiveness in a Digital World», *Financial Times/Prentice Hall*, Harlow.
8. Meler, M. (2006). *Marketing u kulturi*. Osijek: Ekonomski fakultet.
9. Mulvena, M. D., Sarabjot, S. S. i Büchner, A. G. (2000): «Personalisation on the net using web mining», *Communications of the Acm*, Vol. 43, No. 8, [http://eprints.ulster.ac.uk/7918/1/Personalization\\_on\\_the\\_Net\\_using\\_Web\\_Mining.pdf](http://eprints.ulster.ac.uk/7918/1/Personalization_on_the_Net_using_Web_Mining.pdf), (13.1.2010.), str. 124.J.
10. Navarrete, T. (2019): „Digital heritage tourism: innovations in museums - Turismo digital cultural“ *World leisure journal*. Vol. 61, n.3. (Special issue: Leisure and innovation: exploring boundaries), pp. 200–214, <https://doi.org/10.1080/16078055.2019.1639920>



11. Nielsen J. (1998): «Personalization is Over-Rated», <http://www.useit.com/alertbox/981004.html>, 1998., (23.5.2003.) i P. Nunes i A. Kambil: «Personalization? No Thanks», Harvard Business Review, No. 79, 2001., str. 32 - 34. u: H. Treiblmaier, M. Madlberger, N. Knotzer et al.: «Evaluating Personalization and Customization from an Ethical Point of View: An Empirical Study», Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences, 2004., <http://www.computer.org/comp/proceedings/hicss/2004/2056/07/205670181b.pdf>, (14.6.2010.), str. 2.
12. Nielsen J. (2003): «Usability 101: Introduction to usability (*online*)», [www.useit.com/alertbox/20030825.htm](http://www.useit.com/alertbox/20030825.htm) (28.2.2019.)
13. Nielsen J. et al. (2001): «E-commerce user experience: design guidelines for trust and usability», [www.nngroup.com/reports/ecommerce/trust.html](http://www.nngroup.com/reports/ecommerce/trust.html)
14. Nielsen, J. (1998): «Personalization is Over-Rated», <http://www.useit.com/alertbox/981004.html>, (23.5.2003.) i P. Nunes i A. Kambil: «Personalization? No Thanks», Harvard Business Review, No. 79, 2001., str. 32–34. u: H. Treiblmaier, M. Madlberger, N. Knotzer et al.: «Evaluating Personalization and Customization from an Ethical Point of View: An Empirical Study», Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences, 2004., <http://www.computer.org/comp/proceedings/hicss/2004/2056/07/205670181b.pdf>, (14.6.2010.)
15. Ružić, D., Biloš, A. i Turkalj, D. (2009): «E-Marketing», drugo izmijenjeno i prošireno izdanje, Sveučilište J. J. Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek.
16. Slivar Tiganj, I. (2012): „Strategije komuniciranja turističkih destinacija putem interneta“, doktorska disertacija, Sveučilište J. Dobrile u Puli, Odjel ekonomije i turizma „Dr. M. Mirković“, Pula.
17. Slivar, I. (2017) : „Marketing menadžment u kulturi i turizmu“, U: Odabrane teme suvremenog menadžmenta u kulturi i turizmu / Golja, T. (ur.). Pula : Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, 125–144.
18. Strassmann P. (1998) : «The business value of computers: an executive guide», The Information Economics Press, Connecticut, 1990. u: D. Buhalis: «Strategic use of information technologies in the tourism industry», *Tourism Management*, Vol. 19, No. 5, <http://epubs.surrey.ac.uk/tourism/18>, (4. 6. 2009.), str. 10.

19. Treiblmaier, H., Madlberger, M., Knotzer, N. et al. (2004): «Evaluating Personalization and Customization from an Ethical Point of View: An Empirical Study», Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences, <http://www.computer.org/comp/proceedings/hicss/2004/2056/07/205670181b.pdf>, (14.6.2010.), str. 1–10.
20. Varbanova, L. (2013). Strategic Management in the Arts. Rutledge Taylor and Francis, New York and London.
21. Wapenaar, H. (2017). „A cross-sectional analysis of Dutch museum in the decade of content co-creating consumers“ (MA thesis). Erasmus University Rotterdam.
22. Woodman, H. (2007): «How to Sell Travel on the Internet», Library of Congress, printed in USA, str. 13.
23. WTO (2008): «Handbook on E-marketing, A practical Guide for Tourism Destinations», World Tourism Organisation, Madrid, 2008.
24. Zhenhua, L. (2000): «Internet tourism marketing – Potentials and Constrains», Fourth International Conference «Tourism in Southeast Asia & Indo-China: Development, Marketing and Sustainability», <http://www.hotel-online.com/Trends/ChiangMaiJun00/InternetConstraints.html>, (23. 3. 2009.).

## **RAZVOJ VODSTVA I MENADŽERSKIH SPOSOSBNOSTI U UPRAVLJANJU KULTURNOM BAŠTINOM**

**Izv.prof. dr. sc. Morena Paulišić**

### **Uvod**

U suvremenoj teoriji vođenja i pritisku stalnih promjena aspekt vodstva i nužnih menadžerskih sposobnosti postaje sve teže jednoznačno definirati. Vođenje i menadžerske sposobnosti su teme za koje se može reći da su opsežne, zahtjevne i često teško razumljive. Jedan od razloga za to je i izazov promjenjivoga okruženja koje se može definirati kao „stalno nove realnosti“ koje treba uključiti u primjerenom aspektu razvoja vođenja i menadžerskih sposobnosti, u zavisnosti o specifičnosti industrije u kojoj djeluje. Interes razvoja u ovom kontekstu, leži u ideji stvaranja uvjeta za održivo upravljanje kulturnom baštinom na zadovoljstvo svih zainteresiranih strana i budućih generacija. Kako Europa za svoje građane danas želi razviti nove mogućnosti za kulturni i društveni razvoj i ekonomski rast, strateški pristup baštini zahtjeva sveobuhvatni pristup vodstvu utemeljen na novim spoznajama liderstva. U osnovi menadžeri koordiniraju rad organizacije (institucije, poduzeća) stoga je njihova uloga iznimno značajna, snose odgovornost odlučivanja, ali i pripremaju se za donošenje odluka, rade na osiguranju formuliranja i implementacije strategija, usmjeravaju organizacije, kreiraju i usmjeravaju moć, autoritet i odgovornosti organizacije, ali i kreiraju uvjete za danas sve važnije umrežavanje organizacije. Naravno na vođenje organizacije poseban utjecaj ima priroda i orijentacija organizacije, ali i njeni resursi, kako oni postojeći tako i oni potencijalni koji uspješnim vođenjem i menadžerskim sposobnostima osiguravaju održivost i konkurentnost organizacije na tržištu.

## 1. Opći okvir vođenja: razumijevanje turizma, kulture (kulturnoga turizma) i zajednice

Turizam posljednjih godina prati se kao najveći i jedan od najdinamičnijih ekonomskih sektora, ali i kao transcendentni društveni fenomen modernog doba koji istodobno izaziva poštovanje i strah; želju i otpor prema turistima (i/ili turističkim projektima), stalno povećanje kompleksnosti odnosa na turističkom tržištu, ali i konkurentnosti istih i dr.

Dodatnu težinu vođenja i odlučivanja u turizmu postavljaju stalne tehnološke inovacije i mogućnosti, koje uzrokuju promjene u ponašanjima potrošača kao posljedica istih. Turizam danas, više nego u prošlosti, ima ulogu da ne „propisuje“ stvaranje baštine i modele vrednovanja, već postaje su-kreator baštine (Gravari i Barbas 2014: 2).

Kultura postaje sastavni dio turizma. Važno je razumjeti kulturu jer je ona krhka, podložna greškama te zahtjeva prihvaćanje rizika, razumijevanje posljedica i stalno učenje i prilagođavanje promjenjivim vrijednostima i zahtjevima okoline. Suradnja s turističkim sektorom čini se idealnom za promidžbu kulture jer se turistički tržišni interes usmjerio na kulturne resurse, bili oni materijalni ili nematerijalni, a 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, mijenja ne samo način privređivanja već i strukturnu organizaciju rada, uvodi aktivniju promidžbu, kreira nove kulturne proizvode te postaje ekonomska kategorija (Jelinčić 2008: 23). Upravo kulturni turizam počiva na razvoju kreiranja novih društveno-ekonomskih mogućnosti, osiguravajući održive i odgovorne modalitete za razvoj turizma na lokalnoj, regionalnoj i nacionalnoj razini. Održivi razvoj kulturnoga turizma (UNWTO 2016:1) počiva na potrebama da se:

- Promiče poštovanje za kulturne i etičke vrijednosti zajednice domaćina u razvojnim turističkim programima utemeljenim na njihovim opipljivim i neopipljivim vrijednostima imovine kulturne baštine osnažujući interkulturnu razmjenu s posjetiteljima, a ujedno povećavajući kvalitetu života lokalne zajednice domaćina.
- Osnažuju lokalne zajednice domaćina da zaštite, sačuvaju, prezentiraju i izraze na suvremeni način jedinstvenost njihove opipljive i neopipljive kulturne baštine u kontekstu turizma kroz veću svijest, ponos i osjećaj za identitet.

- Pronađu još održiviji modeli razvoja raznolikih kulturno-turističkih proizvoda koji identificiraju ranjivost i ograničenja ali i istražuje nove i inovativne pristupe turističkih tokova baštine, održavajući njihov integritet i efektivno komunicirati njihove vrijednosti, kao i uključenost cjelokupnog turističkog lanca dobave.

Razmatrajući rečeno značajnu vrijednost donosi mjesto (lokalitet, mjesto događaja i sl.), ali i educiranost menadžmenta i organizacije koja upravlja baštinom da na suvremen, održiv i jedinstven način vode povjerenu im baštinu. Naime nameće se stalna potreba razumijevanja koncepta i realnoga odnosa interakcije turizma, kulture i zajednice.

Kako je 2018. godina bila proglašena Europskom godinom kulturne baštine, tim povodom postavljeni su novi zahtjevi za razvoj baštine, i to: pitanje nasljeđa, mjere praćenja uspješnosti vrednovanja i aktivnosti održavanja događanja vezanih za istu?

Korištenje baštine donosi sa sobom i odgovornost vođenja kako bi se postigla dinamičnost lokaliteta s fokusom na kulturnu baštinu, ali i strukturne, uslužne i pridružene sadržaje. Sama materijalna baština kao nositelj teme za stvaranje proizvoda, nije potpuna bez razumijevanja nematerijalnog aspekta baštine poput razumijevanja kulture življenja na lokalitetu, postizanje interesantnoga pristupa estetskih vrijednosti lokaliteta, prikazu artifakata, osmišljenim primjerenim edukativnim sadržajima povijesne ili znanstvene vrijednosti, tkanja društvene vrijednosti prostora, rijetkost, reprezentativnost lokaliteta, evokativnosti (legende, mitovi i priče), zadovoljavanje specijalne svrhe, u konačnosti potencijala za stvaranje atrakcija.

Evaluacija potencijalnoga uspjeha resursa (arheološkoga lokaliteta i sl.) može se iskazati sinergijom elemenata koji obuhvaćaju:

**Kvalitetu.** Percepcija potrošača o mjeri do koje su njegova / njezina očekivanja tijekom iskustva s proizvodom.

**Autentičnost.** U smislu približavanja očekivanjima suvremenog turista posjetitelja predstavljaju nepoznanicu, ali u interpretativnom smislu njihovo definiranje vrlo je značajno.

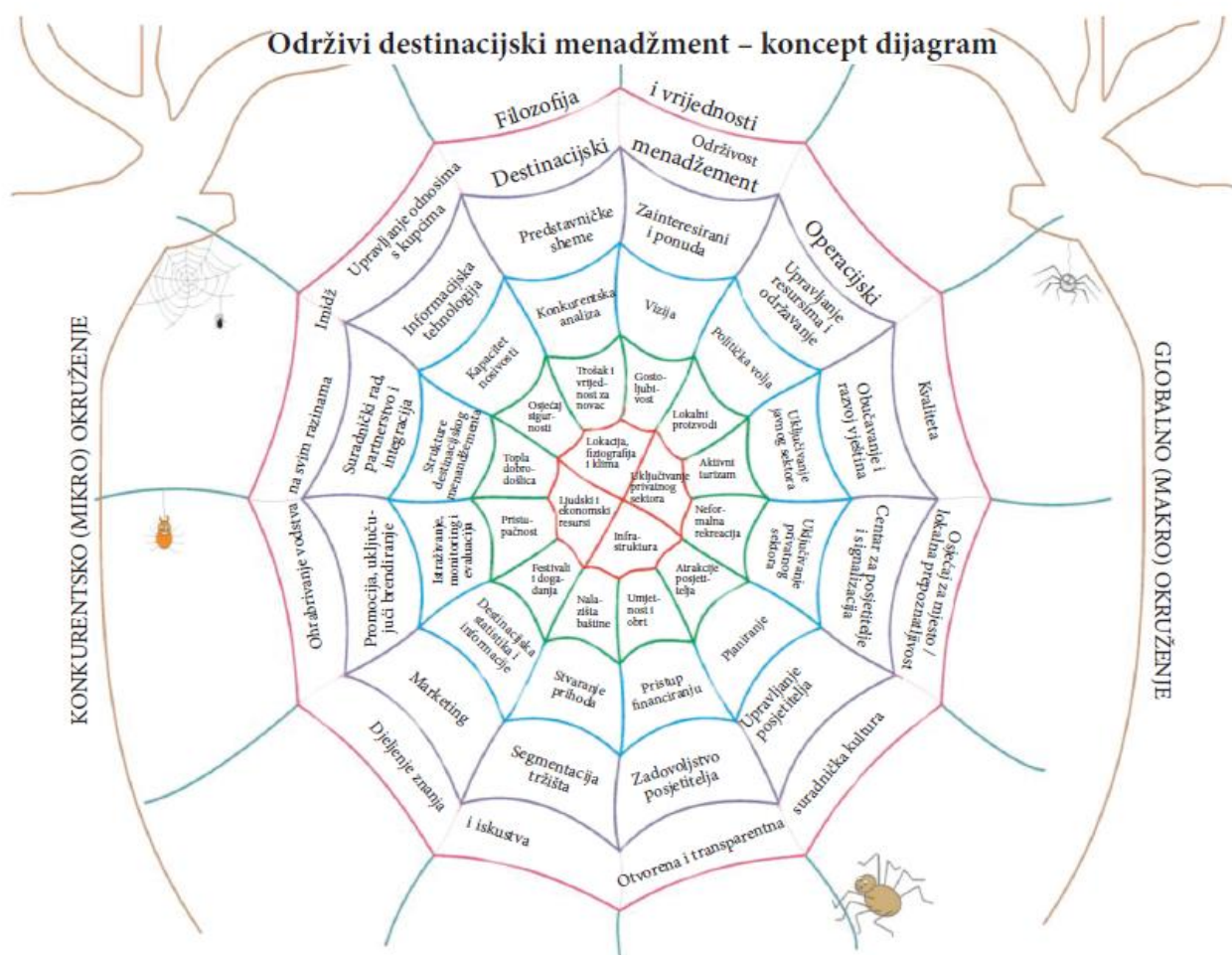
**Jedinstvenost.** Zadržavanje lokalnog identiteta, specifičnosti i jedinstvenosti svakodnevnoga života i događanja na lokalitetu osigurava autentičnost.

**Kompoziciju.** Razumijevanje ciljnog tržišta u kombinaciji iskustva i emocija postaje danas kompozicija uspjeha.

## 2. Objekt vođenja: baština

Baština (kulturna i prirodna) ljudi i mjesta pronalazi sve značajnije mjesto u turističkim destinacijama i sve je veći izazov za destinacijski menadžment. Jedinstvenost se destinacije može „isprofilirati“ upravo baštinom naravno uzimajući u obzir utjecaj na lokalno stanovništvo u najširem smislu riječi.

Slika 1. Održivi destinacijski menadžment – konceptualni dijagram



Izvor: COLLABOR8, 2013.

Središnje pitanje baštine je kako koristiti nezamjenjive resurse danas i sačuvati ih za buduće generacije u brzo-promjenjivom svijetu (Walker 2016: 65). Glavni problem očuvanja baštine je taj da se obim turizma može, ako se razvojem turizma ne upravlja na odgovarajući način, sukobiti i pobijediti nad očuvanjem turistički vrijedne baštine. Baština je povećano pod utjecajem različitih prijetnji, prirodnih ali i onih uzrokovanih djelovanjem čovjeka, a lokalni prioriteti i sposobnost lokalne zajednice, drugim riječima lokalne okolnosti determiniraju što lokalnoj destinaciji treba, što može učiniti, koliko da se prati trendove i sl.

Zasigurno je nužno preispitati okvir za razvoj vođenja i potrebnih sposobnosti menadžera jer su vođenje i menadžerske sposobnosti često „razlozi“ budućega uspjeha odnosno neuspjeha.

### 2.1. Upravljanje kulturnom baštinom

U praksi su poznati različite tipove destinacija, a destinacije su često povezane s određenim dominantnim proizvodom čime pozicioniramo destinaciju kao pr. destinacija baštine i kulture. Stoga upravljanje kulturnom baštinom postaje još veći izazov. Samo upravljanje danas traži usmjerenje na: *vrijednosti; povijesno okruženje u mijeni; inkluzivni (participativni) pristup upravljanju, inovativnost i kreativnost te održivost.*

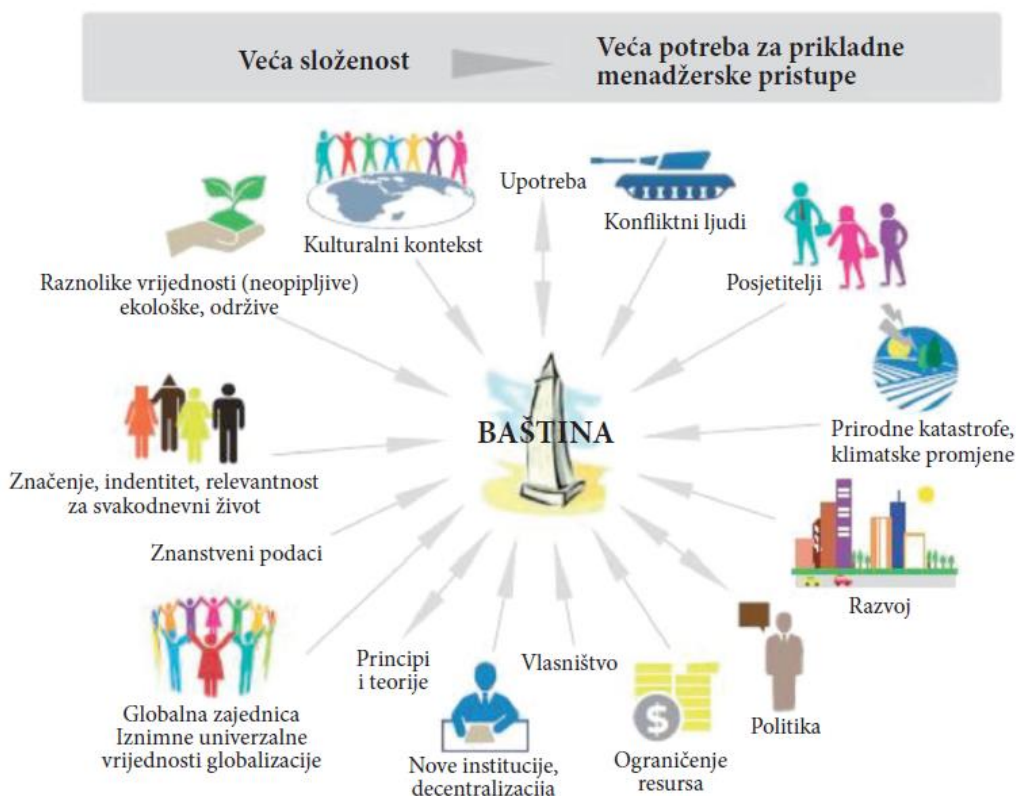
Tablica 1. Pregled sve većih zahtjeva postavljenih pred menadžmenta baštine

| <b>Višestruki ciljevi koji karakteriziraju rastuću ulogu kulturne baštine:</b>   | <b>Šire obveze menadžmenta baštine rezultiraju:</b>   |
|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Konzerviranje zajedničke prošlosti kroz konvencionalne pristupe (stvari koje moramo učiniti za dobra)</li> <li>2) Kulturna dobra održavaju značajnu društvenu i ekonomsku funkciju</li> <li>3) Kulturna dobra održavaju jaku vezu sa zajednicom i doprinose društvu</li> <li>4) Uspješan menadžment rezultira očuvanjem dodatnih opipljivih i neopipljivih izražaja</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Promoviranje kulture različitosti</li> <li>2) Zaštitom prirodnog okruženja (posebice ekosustava oko kulturnog lokaliteta)</li> <li>3) Zaštiti manje opipljive imovine unutar svojstava (zajednice, kulture i znanja)</li> <li>4) Pružanje vitalnosti zajednici</li> <li>5) Dopuštajući kontinuiranu kompatibilno korištenje zemlje i ekonomskih aktivnosti</li> </ol> |

Izvor: Wijesuriya et al. 2013: 15.

Sustav upravljanja dobrima oblikuju različita gledišta na kulturu raspoloživi resursi i drugi čimbenici, sustav se mora redovito revidirati i unaprjeđivati u skladu s promjenama na dobrima u njihovom okruženju i u samom sustavu upravljanja (UNESCO 2016: 21). Samo upravljanje baštinom je kompleksna aktivnost, a potrebe prilagođavanja prikladnih menadžerskih pristupa u upravljanju su stalne zbog različitih utjecaja na baštinu. Uspješan menadžment identificira, zaštićuje, konzervira, prezentira i prenosi na buduće generacije baštine temeljene na izvanrednim univerzalnim vrijednostima (*engl. Outstanding Universal Value*) (Wijesuriya et al. 2013: 7). Sam rezultat menadžmenta baštine razmatra se kao pitanje skrbnništva i tutorstva (Wijesuriya et al. 2013: 14).

Slika 2. Neki primjeri starih i novih problema menadžmenta baštine



Izvor: Wijesuriya et al. 2013:15.



Elementi sustava upravljanja Svjetskom baštinom ( UNESCO 2013: 45–55) načelno su primjenjivi na sva kulturna dobra i obuhvaćaju:

- 1) tri elementa: zakonodavni okvir, institucionalni okvir i resursi
- 2) tri procesa: planiranje, provedba i nadzor
- 3) tri rezultata: ostvareni ciljevi, rezultati i unaprjeđenje sustava.

Temeljni problem postaje provedba planova, a jedan od preduvjeta provedbe je postojanje i djelovanje jasno definirane upravljačke strukture i mehanizma upravljanja (Centar za konzervaciju i arheologiju Crne Gore 2016: 79). Odgovorno upravljanje posebno je usmjereno na pokazatelje koje se prate provođenjem sustavne kontrole. Prema Pedersen-u (2002: 59) pokazatelji su u stalnom razvoju u odnosu na uočena problematična područja, a mogu obuhvatiti:

- gubitak površinskih artefakata
- aktivnu eroziju arheoloških nalazišta
- krađe sa arheoloških nalazišta
- vizualno nametanje suvremenim ili nekompatibilnim dodacima elementu krajolika
- broj posjetitelja na lokalitetu mjesečno, po danu ili satu
- broj grafita
- zadovoljstvo posjetitelja.

Menadžment baštine karakterizira način na koji lideri prepoznaju i koriste kolektivno pamćenje organizacija – ispričane priče, korištene riječi i njihova uobičajena značenja predstavljaju resurs koji menadžmentu pomaže u provedbi strategija i taktika koje oblikuju budućnost. (The History Factory 2009: 2) Za lidere takvih organizacija istraživanje budućih razvojnih potencijala uključuje integriranje i upravljanje trima vizijama: baštine, strategije i budućnosti (slika 3).

Slika 3. Tri vizije vođa



Izvor: The History Factory 2009: 6.

Upravljanje baštinom nosi važnu odgovornost i fokusu je interesa zainteresiranih dionika i lokalne zajednice koja ju „doživljava kao svoju“ što otežava proces usmjeravanja budućnosti i stvaranja nove povijesti (slika 4).

Slika 4. Vođenje i baština



Izvor: The History Factory 2009: 7.

## 2.2. Specifičnosti upravljanja baštinom

Baština je danas ključna komponenta doprinosa atraktivnosti Europe kao destinacije, ali i njezinih pojedinih regija i područja. Razvijanjem kulturnih kreativnih područja i privlačenjem talenata i poslovnog okruženja povećava se regionalna konkurentnost kako Europe tako i lokalnog područja stoga isto postaje temelj vođenja i upravljanja kulturnom baštinom.

Kulturna baština je dio procesa društva, razvojnih aktivnosti i ne može se promatrati izolirano od društvenih promjena koje se događaju, ili odvojeno od pitanja koja su važna za zajednicu. Posebno važnu ulogu igraju društveni i kulturni čimbenici. Kulturna baština često vapi za obnovom kako vizualnom tako i razvojnom da postane prepoznatljiv čimbenik lokalnog područja, nova „dimenzija“ destinacije, jedinstveni ambijent i duh mjesta, kreator autentičnog iskustva za što je nužno poticanje uključivanja društvenih grupa, poduzetnika u kulturi i kreativnih „start – up poduzeća“, kao i educiranje postojećih poduzetnika o očekivanjima današnjih turista. Baština tako za destinaciju postaje snaga i vrijednost destinacije - kreator novih poslova i zaposlenja, izvor inovacija, generator prihoda, potencijalni izvor investiranja, poboljšava kvalitetu života i stvara novu ambijentalnu vrijednost. Rezimirano, ističe se značajan interes lokalne zajednice stoga se postavljaju novi zahtjevi u vođenju destinaciju. Sustav baštine danas je okarakteriziran „transakcionalnošću“ i „performativnošću“ (Gravari i Barbas 2014).

Baština je postala akter i tema (pitanje) suvremenih društvenih promjena (Gravari i Barbas, 2014). Ističe nekoliko čimbenika važnih za vrednovanje: društveni, ekonomski i kulturni) a nastavno se identificira i nužnost novog načina utjecanja na modifikacije i vođenje baštine (Gravari i Barbas 2014).

**Globalizacija** ne samo da dovodi nacionalnu baštinu na svjetsku scenu, već i osvještava percepciju važnosti sudjelovanja u njezinoj „društvenoj proizvodnji“ (engl. *social production*) (vrijednosti su utvrđene prema međunarodnim normama; uloga međunarodnog turizma u društvenoj proizvodnji baštine).

**Društvene promjene** karakterizirane su trendovima koji su u konfliktu s baštinom. Starenje populacije Zapada, vodi do inter-generacijskog jaza u pristupu i koncepciji baštine, pa se postavlja pitanje doprinosa pojedinih „praksi očuvanja baštine“.

Nadalje, „hibridizacija“ životnoga stila i praksi (hipermobilnost, multiteritorijalnost, urbanizacija, multi-nuklearne obitelji, zamagljivanje spolova; višestruke asocijativne i društvene veze; višestruke kulturne pripadnosti) koji karakteriziraju suvremeni život.

**Okolišni i s klimom povezani rizici** oboje „objektivni“ i „reflektivni“ fenomeni, mijenjaju se odnosi prema baštini i njenim modelima menadžmenta. Paradigma održivosti postaje primarni pristup baštini, vodi novoj dominaciji etike nad estetikom; i doprinosi „promjeni“ pristupa naslijeđu u generalnu brigu o životnoj okolini. Nastaju nove forme individualizacije, pod značajnim utjecajem digitalizacije i posljedicama iste – kroz stvaranje virtualne stvarnosti, virtualnih zajednica, virtualnih doživljaja i sl.

**Mikro i makro ekonomske promjene** karakterizirane kapitalističkim društvenim uređenjem i potrošačkim društvom „trošeći više i brže“ proizvode „otpad“ mnogo više negoli u prošlosti.

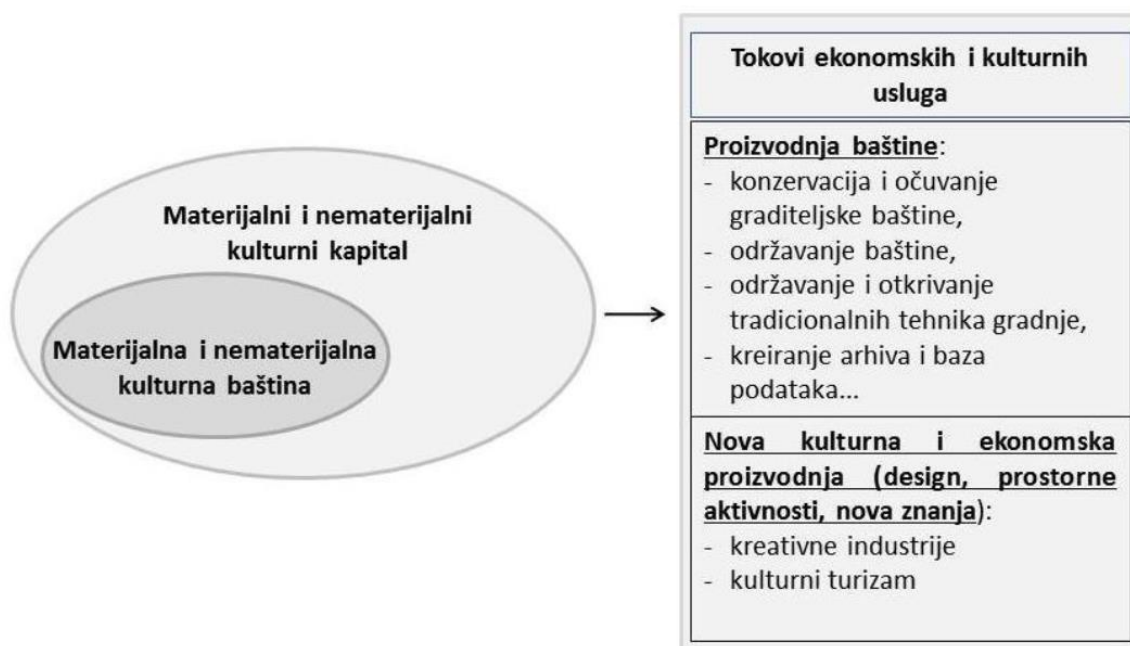
**Ekonomija znanja** mijenja odnose vezane uz objekt i materijalni svijet, re-kreirajući ih u virtualnu formu. Također digitalna tehnologija omogućava druge razine učenja, doživljaja, primjenom napredne tehnologije poput virtualne realnosti, stvarajući nove dimenzije doživljaja korištenjem tehnologije.

**Nova nacionalna i međunarodna regulativa baštine** – izniman uspjeh UNESCO-ve Svjetske konferencije o baštini 1972. godine pomogao je razvoju koncepta baštine u svijetu. Promjene su nastale kao rezultat prostorno – vremenskih događaja i ljudskoga ponašanja

**Interdisciplinarnost** se javila iz potrebe povezivanja različitih društvenih procesa kao što je razvoj, teritorijaliziranje i metopoliziranje, promjene promatranja „baštine iz nekad“ jasno definiranog sektora u fenomen koji obuhvaća sva područja društvene aktivnosti.

Uzimajući u obzir ove aspekte vođenje baštine iziskuje koordiniranje aktivnosti s različitim dionicima iz okruženja, a problem postaje brzina uključivanja, provedbe inicijative i sl. Za upravljačke strukture od iznimnog je značaja i ekonomski pogled na baštinu koji obuhvaća materijalnu i nematerijalnu razinu u ovisnosti od materijalnoga i nematerijalnoga kulturnog kapitala, a stremljenju tokova ekonomskih i „usluga u kulturi“ te posebice nove kulturne i ekonomske proizvodnje (kreativne industrije i kulturnoga turizma), slika 5.

Slika 5. Ekonomski pogled na kulturnu baštinu



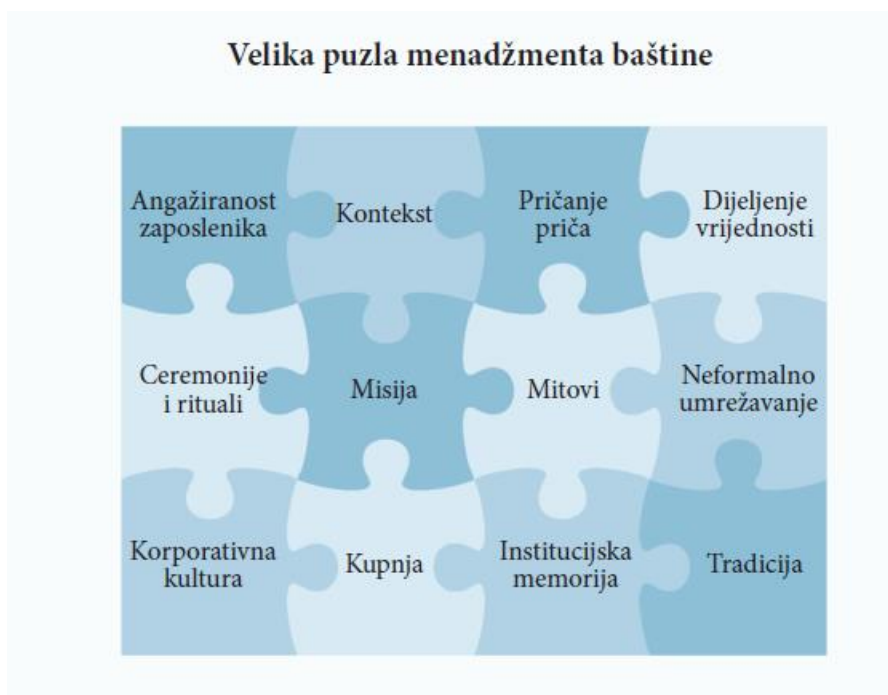
Izvor: Mrak 2013: 7.

Usporedba specifičnosti kulturnoga i ekonomskoga pristupa valorizaciji baštine pokazuje da nije jednoznačna, jer **kulturni pristup** polazi od baštine: od konzervacije prema proizvodnji i difuziji proizvoda te valorizaciji i upravljanju, dok **ekonomski pristup** polazi od: valorizacije i upravljanja prema ciljanoj identifikaciji baštine. Jedna od specifičnosti baštine je i što je u fokusu i interesu različitih dionika s različitim pristupima baštini i očekivanjima krajnjih rezultata, a djeluju u međuovisnosti.

### 2.3. Baština – inicijator učenja

Menadžment baštine je „igra“, kreativan proces koji ovisi o vođi, individui odnosno njegovom načinu promišljanja, vrijednostima, viziji i dr. o potencijalnih mogućnostima baštine i hrabrosti za iskorak u realizaciju. U praksi bi to značilo da o vođi ovisi na koji način se pristupa različitim segmentima menadžmenta baštine, potiče li se inovativna korporativna kultura, hoće li se baština i na koji način povezati s tradicijom ili osloniti na pričanje priča i sl.

Slika 6. Velika puzla menadžmenta baštine



Izvor: The History Factory 2009: 7.

Baština danas svakako zahtjeva nova znanja, kreativnost, posebice u uređenju muzeja i galerija, umjetničkih galerija, umjetnosti izvođenja, uređenju vrtova kao estetskog i doživljajnog momenta lokaliteta (mjesta) ali i popratnih ugostiteljskih objekata koji stvaraju dimenziju povezanosti s lokalitetom, dijele i istražuju prošlost, osiguravaju edukaciju ali i kreiraju nove kulturne momente i događanja. Razumijevanja primjerice zašto zvuk i određena boja mogu potaknuti nova istraživanja, stvoriti novu ambijentalnu vrijednost značajno je za daljnje planiranje novih i vrednovanje postojećih sadržaja.

Posebna se važnost posvećuje razumijevanju motiva dolazaka i želje za provođenjem vremena na lokalitetu baštine kroz stvaranje za posjetitelje:

- osjećaja novog znanja, novih inspiracija, nove znatiželje;
- osjećaja participacije i angažmana (npr. dobrovoljci, studenti arheologije, kulturnih studija i sl.);
- kreiranje aktivnosti i interesnih proizvoda objedinjenih interesa specifičnih grupa (npr. parovi, školska djeca, udruge povjesničara i sl.);

- omogućavanje različitih istraživanja;
- usmjerenost na povezivanje tehnologije i povijesti (pr. VR naočale, digitalne igre, putovanje kroz vremensku dimenziju lokaliteta i sl.);
- izgrađivanje samopouzdanja;
- poboljšanje komunikacijskih vještina (pr. timskog rada, prezentacija, intervjua, promatranja i sl.);
- stvaranje društvenog kapitala (pr. lokalitet postaje središte zajednice za različite grupe dionika sa sličnim interesima (pr. zanimanja za određeni dio povijesti i sl.);
- mjesta kreiranja novih odnosa pr. novo nastanjenih stanovnika i starosjedioca, kroz različite aktivnosti i stvaranje novih vrijednosti lokaliteta.

Slijedom navedenoga upravljanje baštinom postavlja zahtjeve za razumijevanje učenja posebice u kreiranju novih proizvoda i usluga vezanih uz baštinu. Baština kao novi objekt interesa izaziva različite poticaje za učenje i usvajanje novih vještina. Baština prestaje biti „fizička vrijednost prostora“ i ulazi u dinamički aspekt kreiranja znanja. Fokus je na stjecanju trajnih i upotrebljivih znanja i umijeća, a učenje, u ovisnosti o pojedincu i/ili grupi kojoj je namijenjeno, je usmjereno na:

1. kognitivno (*intelektualna sposobnost ili znanje ili mišljenje*)
2. afektivno (*osjećaji ili odnos ili stav*)
3. psiho-motoričko (*fizičke vještine ili ono što osoba može konceptualno smisliti u uraditi*).

Kako se radi o različitim razinama učenja, tako primjerice na prvoj **razini dosjećanja** primjerice moguće je prepoznati i ponoviti ono što se vidjelo, čulo, pročitalo... u izvornom obliku, a da se to nužno ne razumije. Problem dosjećanja kao razine učenja je usvajanje bez razumijevanja, vrlo je često neupotrebljivo i nema poticaj na samostalno i samoinicijativno učenje, kao ni motivaciju za bavljenjem baštinom ( ponovni susret, uključivanje u aktivnosti kulturne baštine i sl.).

Druga **razina shvaćanja** podrazumijeva kreiranje razumljivih informacija, koje se mogu prepričavati, objasniti, prikazati i omogućiti kreiranje logičkih zaključaka, davanja primjera i sl.

Treća razina je **razina primjene** što podrazumijeva poopćavanje, može se primjenjivati unutar i izvan konteksta na novi način, u novoj situaciji i sl.

Nadalje **razina analize** kako bi se utvrdili dijelovi cjeline, njihovi međusobni odnosi, organizacijski principi, uzroci i posljedice, izveli dokazi i zaključci i podržale generalizacije, uočili obrasci, prepoznala skrivena značenje, razlikovale činjenice i donosili zaključci.

**Razina prosuđivanja** u smislu prosudbe o kvaliteti osmišljenog doživljaja, kulturnoga turističkog proizvoda i sl. radi se o prosudbi valjanosti ideje, uočavanja nekonzistentnost, vrijednosti, posljedica i sl. uz obrazloženje.

Nadalje važno je i usporediti i ponuđeni doživljaj, kulturno turistički proizvod s sličnima kako bi saznanja služila kao input u proces upravljanja. Te **razina stvaranja** (sinteze) korištenje postojećeg znanja i iskustva za stvaranje novog doživljaja, kulturno turističkog proizvoda, edukativnog program, i dr. u smislu nepredvidivosti rezultat učenja koja može biti izrazito inovativan i kreativan ali i uobičajen u ovisnosti od osobe koja upravlja i vodi određeni projekt.

Važnost učenja podrazumijeva razumijevanje načina, razloga i odgovora kako pristupiti kreiranju interpretativnih priča, *open – air* izložba na otvorenom, dinamičnih interakcija s posjetiteljima te kreiranju aktivnosti za specifične grupe. Isto predstavlja poziv na boravak u „ugodnom okruženju“ baštine te je novi aspekt afirmacije interesa turista i uključuje razvoj proizvoda namijenjeni posebnim segmentima posjetiteljima te druge aktivnosti.

### 3. Vođenje – koncept i mudrost

Vođenje u kulturnom sektoru prakticira se kroz dva segmenta: (1) kompetentnost menadžmenta organizacije koja osigurava pravnu i financijsku održivost, upravljanje ljudima te dobru organizaciju; i danas sve važnije (2) vođenje u smislu stvaranja novih proizvoda, projekata. Isti ukazuju na način promišljanja, osjećaje i vizionarski pristup baštini posebice uključivanje zahtjeva koji se nameću u vođenju poput stvaranja nove vrijednosti, umrežavanje, oživljavanje baštine, inovativni pristup digitalizaciji i tehnologiji i dr.

#### 3.1. Zahtjevi današnjice

Vođenje iziskuje postavljanje prioriteta, pozitivan stav i vjeru u konačan ishod, vizionarski pristup ciljevima, znanje i moć o utjecaju na druge, razumijevanje uloge i utjecaja situacije ali i promjene, razvijanje uspješnog i učinkovitog tima, holistički pristup poslovnim izazovima, rješavanje problema donošenje „boljih i pravednijih“ odluka, samodisciplina i praksa održivog pristupa kao i razvijanje svijesti o stilu vođenja.



Vođenje je u najužoj vezi s ovlasti (autoritet) i odgovornosti, iako vođenje u osnovi svog djelovanja počiva na emocijama (nadahnuću, osobnoj snazi i osjetljivosti, priznanju/odobranju i sl.).

Menadžment se s druge strane, fokusira na radne zadatke koji uključuju ljude i resurse poput vremena, novca, opreme, planiranja, organiziranja, kontrole, koordiniranja, osiguravanja efikasne kontrole resursa i donošenja pravih odluka u pravo vrijeme kako bi se riješili tekući izazovi.

Odnosno menadžment se bavi savladavanjem složenosti, dok se vođenje bavi savladavanjem promjena.

Tablica 3. Funkcije menadžmenta i vođenja

| <b>Menadžment</b>   | <b>Vođenje</b>   |
|---|--|
| Stvara red i konzistentnost   | Osigurava promjenu i kretanje  |
| Planiranje i budžetiranje <ul style="list-style-type: none"> <li>• Postavljanje agendi ( planova)</li> <li>• Postavljanje vremenika</li> <li>• Alociranje resursa</li> </ul>                | Postavljanje smjera <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kreiranje vizije</li> <li>• Rasvjetljavanje „veće slike“</li> <li>• Postavljanje strategija</li> </ul>                        |
| Organiziranje i upravljanje ljudima <ul style="list-style-type: none"> <li>• Osigurati strukturu</li> <li>• Osigurati radna mjesta</li> <li>• Postaviti pravila i procedure</li> </ul>      | Povezivanje ljudi <ul style="list-style-type: none"> <li>• Postavljanje komunikacijskih ciljeva</li> <li>• Traženje predanosti</li> <li>• Izgradnja timova i jedinstva</li> </ul>          |
| Kontroliranje i rješavanje problema <ul style="list-style-type: none"> <li>• Razvoj inicijativa</li> <li>• Generirati kreativna rješenja</li> <li>• Poduzimati korektivne akcije</li> </ul> | Motiviranje i inspiriranje <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inspirirati i davati energiju</li> <li>• Ovlašćivati podređene</li> <li>• Zadovoljiti nezadovoljene potrebe</li> </ul> |

Izvor: Northouse, P. G. ( 2015) Leadership Theory and Practice, 6th Edition, SAGE, str. 12.

Sagledavanjem menadžerske izvedbe odnosno njenih zahtjeva i okvira Laud, Arevalo i Johnson (2015: 4) ukazuju na promjenu traženih sposobnosti menadžera koje su prema Yulk utemeljena na ponašanju vođa: (1) orijentirana zadatku (razjašnjavaju planirano, nadgledaju operacije i rješavaju probleme); (2) orijentirana odnosima (potporama, razvoju, prepoznavanju i osnaživanju); te (3) orijentirana promjeni (zagovaraju i predviđaju promjene, potiču inoviranje, imaju ulogu facilitatora, usmjeravanja na učenje i zajedništvo). Tako prema istim autorima možemo pratiti različite modele menadžerskih sposobnosti te izdvajaju Dubrinov model koji smatra da su nužne menadžerske sposobnosti: tehničke, interpersonalne, konceptualne, dijagnostičke i političke vještine.

Iako je jedna od temeljnih razlika između menadžmenta i vođenja u tome što vođenje usmjereno na proces razvoja zajedničkih svrha, a menadžment na usmjeravanje na koordinirane aktivnosti kako bi se posao odradio, u današnjem kontekstu stalnih promjena priroda menadžerskih uloga se značajno promijenila od modela zapovijedanja i kontrole do današnjih modela koji naglašavaju potporu zaposlenicima, treniranje (eng. *coaching*), motiviranje i olakšavanje (eng. *facilitating*) odnosno približila se sposobnostima vođa jer se radi o djelu procesa utjecaja.

Ljudi koji imaju moć mogu utjecati na tuđa vjerovanja, stavove i postupke (Northouse 2015: 9). Moć je sposobnost ili mogućnost utjecaja, a dobiva se temeljem različitih percepcija individue (tablica 4).

Tablica 4. Pet temelja moći

|                |   |
|----------------|---|
| Referentna moć | Temelj su sljedbenici koji identificiraju i vole svog vođu.           |
| Moć stručnosti | Ostvaruje se na temelju percepcije sljedbenika o kompetencijama vođe. |
| Legitimna moć  | Povezuje se s statusom ili formalnim autoritetom temeljem pozicije.   |
| Moć nagrade    | Izvedena je iz mogućnosti osiguranja nagrade.                         |
| Moć prisile    | Izvedena je iz mogućnosti penaliziranja ili kažnjavanja drugih.       |

Izvor: Northouse, P. G. (2015) *Leadership Theory and Practice*, 6th Edition, SAGE, str. 12.

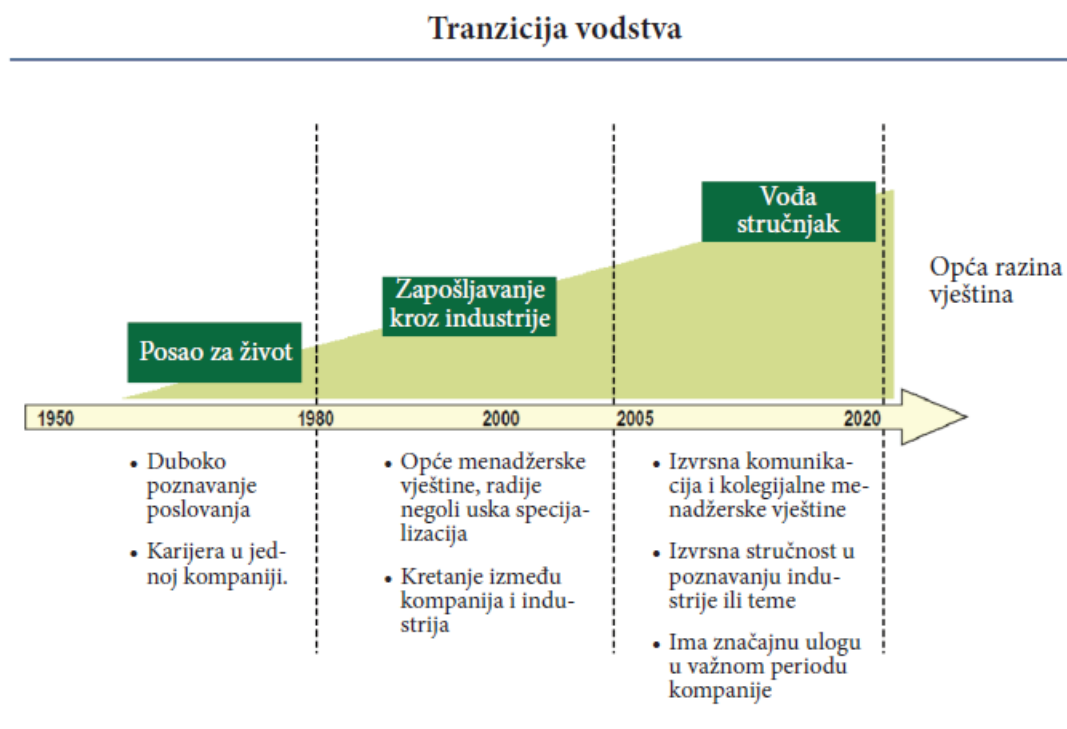
Od navedenih vrsta moći, moć pozicije smatra se legitimna moć, moć nagrade i moć prisile dok referentnu moć i moć stručnosti promatramo kao osobnu moć.

Osim navedenih karakteristika vođenja važno je utvrditi da su predviđanja Nicholson i Nairn (2006: 5) o tranziciji profila vođenja se obistinila. Danas na pragu 2020 se traži stručni vođa (engl. *expert leadership*) koji ima izrazito razvijene vještine komuniciranja i suradnje, vještina timskog rada, ekspertizu u industriji ili temi/subjektu.

Prema istom izvoru razvojne potrebe izvršne vlasti 2020. godine traže „Promjenu razmišljanja“ (engl. *The Changing Mindset*) u kontekstu razvojnih potreba izvršne vlasti to znači:

- razumijevanje, povezivanje i balansiranje potreba dionika
- vođenje timova
- razvijanje i održavanje osobne stručnosti
- bogatstvo / rad i životni izbori.

Slika 7. Tranzicija profila vođenja



Izvor: Nicholson, Nairn, 2006: 6.

Organizacije pod utjecajem promjena zapošljavaju i nagrađuju individualne stručnjake, a u isto vrijeme sinergija mogućnosti zahtjeva jaku unutarnju arhitekturu organizacija i suradnju. Navedeno organizacijama postavlja novu dilemu kako uspostaviti jaku, kohezivnu i motivacijsku kulturu i istovremeno razvijati nove kompetencije fleksibilnosti i brzine (Thompson, Martin 2010: 147).

Vođenje se usko nadovezuje na razumijevanje promjene na tržištu radne snage koja je visokoobrazovana, vješta te stoga treba manje usmjeravanja, što mijenja koncept izvršne vlasti menadžmenta gdje više nije dovoljno koordinirati i postavljati ciljeve, već se od iste traži stručnost, poznavanje teme i iskustvo. Percy (2019) navodi važne vještine koje menadžeri moraju razviti u 2019., a to su: *znatiželja, sposobnost stalnog učenja, cijenjenje svojih zaposlenika, spremnost na ovlašćivanje i praktična perspektiva.*

Menadžment baštine se danas suočava s pitanjima kao što su:

- Tenzija između potreba zaštite lokaliteta i pritiska da se osigura pristup javnosti.
- Pritisak zbog skromnih sredstava za očuvanje koja se preusmjeravaju ka upravljanju u turizmu.
- Procjena utjecaja turizma na mjesto i strah od utjecaja koje je teško predvidjeti.
- Osjetljivost na informacije o lokaciji, smjeru baštine koji javnim pristupom može biti nepoželjan.
- Efekti povećanja broja posjetitelja na okolišno područje; divlje životinje i vegetaciju.
- Izračune kapaciteta nosivosti područja koji može podnijeti određeni broj posjetitelja.
- Kumulativni efekt turističkog djelovanja kroz vrijeme (pogled u budućnost, održivost).
- Potreba izgradnje objekata za posjetitelje.
- Strah od gubitka kontrole pri interpretaciji sadržaja, neosjetljivost te manipulacije identiteta lokaliteta.
- Razumijevanje efekta i utjecaja volontera i sponzora na menadžment lokaliteta.
- Kulturno i intelektualno vlasništvo u turizmu poput poštivanja osjetljivih informacija, kopiranja i upotrebe autorskih fotografija u marketingu i promociji i sl.

Vođenje baštine zahtjeva razvoj standarda i odrednica za političke sudionike i druge zainteresirane strane u održivom razvoju kulturne baštine. Menadžment baštine mora uložiti napor kako bi osigurao promjene i nove zahtjeve koje se pred njih nameću.

U tablici 5 predstavljaju se moguće prepreke u promjenama te značaj uloge vođe u upravljanju kulturnom baštinom.

Tablica 5. Prepreke u promjena i uloga vođe u upravljanju kulturnom baštinom

| <b>Prepreke u promjenama</b> | <b>Uloga vođe</b>   |
|------------------------------|---|
| Otpor zaposlenika            | Utjecati na odnose u timu i pokazati brigu na individualnom nivou za svakog pojedinca.<br><br>Tražiti povratne informacije, stvarati iskrene i otvorene odnose.   |
| Prekid komunikacije          | Kontinuirano i konzistentno komunicirati ključne informacije sa zaposlenicima, članovima timova i zainteresiranim dionicima.<br><br>Postaviti strategiju komuniciranja.<br><br>Uključiti ključne dionike u proces komunikacije. |
| Fluktuacija osoblja          | Uključenost zaposlenika kao članova tima u svaku inicijativu (osiguravanje participacije i osjećaja „vlasništva nad događajima“).<br><br>Mentoriranje, <i>coaching</i> i obogaćivanje uloga zaposlenika.                        |

Izvor: Ryerson University ( 2011) Change Management Leadership Guide: 7.

Međutim smatra se da neučinkoviti lideri promjene nameću, a sustavski lideri posvećeni su stvaranju uvjeta koji potiču/podržavaju/omogućuju nastajanje i održavanje promjena (Senge et al. 2018: 122).

### 3.2. Vođenje kreativnih i učenju usmjerenih organizacija

Vođenje je funkcija menadžmenta čiji se doprinos temelji prvenstveno na uspostavljanju vizije, svrstavanju pojedinačnih ciljeva u funkciju organizacijskih, te na poticanju pozitivnih promjena u poslovanju. Vizija je temeljno obilježje koje definira vođenje, a označava predosjećanje prilika i prijetnji u okruženju, određivanje strateškog smjera i nadahnjivanje drugih da gledaju dalje od trenutne prakse (Ibarra 2018: 41).

Vođe stvaraju razliku. Vođe (Ibarra 2018: 37):

- grade „mostove“ prema različitim ljudima i skupinama
- zamišljaju nove mogućnosti
- uključuju ljude u postupak promjene i
- utjelovljuju promjene.

Liderstvo (Wheatley 2018: 14) se danas pod utjecajem novoga svjetonazora propituje u kontekstu odnosa. Danas ozbiljno i iskreno razgovaramo o fluidnim organskim strukturama te o potpuno integriranim organizacijama koje nemaju klasičnih granica u odnosu na okruženje. Organizacije počinjemo sagledavati kao „cjelovite sustave“, kao „sustave koji uče“, ili „organske sustave“, a u ljudima počinjemo primjećivati kapacitete za samoorganizaciju. Riječ je o pionirskim koracima koji signaliziraju rastuće razumijevanje suštinske prirode promjena u današnjem društvu. Odnosno kada bi promijenili prevladavajući svjetonazor i organizacije sagledali kao „žive sustave“ istoga kapaciteta prilagodbe i rasta na koji nailazimo u živućem svijetu – lako bismo prevladali očaj prouzročen čestim promjenama, kaosom i informacijskim preopterećenjem. (Wheatley 2018: 15).

Vodstvo također mora razumjeti da se mora osloboditi tereta operativnih detalja koji mu ne ostavljaju vremena za razmišljanje o važnim strateškim pitanjima. Vođe (strateški lideri) upotrebljavaju različite obrasce ponašanja i stilove menadžmenta, ali i imaju različite sposobnosti i vještine koje su rezultat njihovih interesa, vlastitih doživljaja, učenja, i dr.

Tablica 6. Četiri tranzicije razvoja vodstva

| <b>Trenutni fokus</b>   | <b>Budući fokus</b>                        |
|---|--|
| „ŠTO“ od razvoja?   | „ŠTO“ i „KAKO“ u smislu razvoja?           |
| Horizontalni razvoj.  | Horizontalni i vertikalni razvoj.          |
| Kompanije za obučavanje/razvoj ljudskih resursa, samo razvoj. | Svaka osoba se razvija i utječe na razvoj. |
| Vodstvo se pronalazi u pojedinim menadžerima.                 | Kolektivno vodstvo se širi kroz mrežu.     |

Izvor: Petrie (2011), Future Trend in Leadership Development: A White Paper: 14.

Kao zahtijevane vještine vođenja (Walker 2014: 504) ističu se: *hrabrost, odlučnost, pouzdanost, izdržljivost, entuzijazam, inicijativa, nesebičnost, integritet, rasuđivanje, pravednost, znanje, lojalnost i taktika*. Osim navedenih vještina, identificirane su i sljedeće prakse zajedničke liderima:

- **Izazivanje procesa.** *Biti aktivan, ne pasivan, tražiti mogućnosti, eksperimentirati i riskirati.*
- **Inspirirani zajedničkom vizijom.** *Kreirati viziju, promišljanje budućnosti, pridobivanje drugih.*
- **Omogućiti drugima da djeluju.** *Ne djelovati sam, poticati suradnju, osnaživati suradnike.*
- **Oblikovati put stvaranja.** *Planirati, dati primjere, stremiti malim uspjesima.*
- **Ohrabrivati.** *Dijeliti strast, prepoznati doprinos individua, slaviti dostignuća.*

Kako se pred vođe postavljaju različiti zahtjevi, vođa ima zadatak balansa između usmjerenja na ostvarivanje rezultata i postizanje uspjeha te uspostavljanja odnosa.

Fisher kaže da se vođenje ( engl. *leadership*) može iščitati iz same riječi (Walker 2014: 508):

**L – Loyalty.** Lojalnost koja se očituje u kvadrantu lojalnosti: lojalnost organizaciji i njezinoj misiji, nadređenima, podređenima i samome sebi.

**E – Excellence.** Izvrsnost je vrijednost, ne cilj. Radi se o težnji izvrsnosti i uspjehu. Izvrsnost je osobna mjera u procjenjivanju što i kako činimo; uspjeh je vanjska percepcija kako nas vide drugi.

**A – Assertivness.** Asertivnost posjeduju vođe u vidu mentalne i fizičke siline kojom zadržavaju kontrolu, daju naloge, preuzimaju odgovornost i fokusiraju se na ciljeve. Vođe ne sumnjaju u sebe, budući da su zadovoljni sami sa sobom, da je ono što rade ispravno i da daje snagu za djelovanje.

**D – Dedication.** Predanost vođa mišljenjem, djelom i duhom organizaciji i postignućima orijentirani su akciji, nisu pasivni i preferiraju svrsishodne aktivnosti. Posjeduju auru ili karizmu koja ih izdvaja od drugih s kojima su u interakciji, uvijek djeluju u najboljem interesu za svoju organizaciju.

**E – Enthusiasm.** Entuzijazam vođa je najbolji pokretač organizacije i ljudi. Vođe potiču entuzijazam i usađuju ga drugima kao „zarazu“. Njihov stil može biti uravnotežen, stabilan, jasne vizije i artikuliranog govora, ali taj njihov žarki entuzijazam „podiže svaki trenutak“.

**R – Risk management.** Menadžment rizika vođe shvaćaju kao dio svoje menadžerske pozicije. Oni upravljaju rizikom, radije negoli da rizik upravlja njima, znajući da nema garantiranih ishoda, neminovnih zaključaka, predodređenih rezultata kada se radi o budućnosti. Pored toga, oni mjere rizik, prilagođavaju mu se, kontroliraju ga i savladavaju.

**S – Strength.** Čvrstina vođa se očituje unutrašnjom izdržljivošću, jakošću i živahnošću koja im daje mentalnu čvrstoću da izdrže prekide, krize i nepredviđene okolnosti koje bi usporile ili imobilizirale većinu ljudi. Vođe pod utjecajem iznenađenja postaju još energičniji.

**H – Honor.** Čast podrazumijeva da vođa razumije kako ostavlja nasljeđe, bilo ono dobro, loše ili osrednje. Pravi vođa prepoznaje da svi njegovi odnosi i aktivnosti moraju biti utemeljeni na najvišim standardima časti i integriteta. Rade korektno čine prave stvari, izbjegavaju kratkoročne prilike, neprikladnu svrsishodnost i postavljaju primjere drugima plemenitošću, profesionalnim odnosom i neosporivim karakterom.

**I – Inspiration.** Inspiracija je nužna jer vođe ne postoje bez sljedbenika. Sljedbenici slijede vođu koji ih inspirira da posegnu iznad očekivane i uobičajene razine dostignuća, novih dimenzija dobrobiti, i nove razine dobrobiti za pojedinca, organizaciju i društvo.

**P – Performance.** Ocjena učinkovitosti izvedbe se procjenjuje na kraju svakog dana. Rezultati su važni ali okolnosti u kojima su rezultati ostvareni također su presudne za održivost menadžerske uloge. Mnogi diktatori ne opstaju unatoč rezultatima, također mnogi karizmatični pojedinci ne opstaju unatoč osobnom šarmu.

Nadalje važno je razumjeti da se vođe razlikuju po vrijednostima, menadžerskim stilovima i prioritetima, ali Drucker\* navodi da se efektivni vođe ponašaju po sličnom obrascu (Walker 2014: 511):

1. Ne počinju pitanjem „Što želim?“ već se pitaju „Što treba učiniti?“
2. Tada se pitaju „Što mogu i trebam učiniti da budemo drugačiji?“
3. Stalno propituju „Koja je misija i koji su ciljevi organizacije?“

\*Peter Drucker je renomirani teoretičar menadžmenta i vođenja, dugogodišnji konzultant i autor mnogobrojnih knjiga i znanstvenih članaka na temu menadžmenta i vođenja.



4. Iznimno su tolerantni na različitost između ljudi i ne traže kopije sebe. Rijetko se događa da se pitaju „Volim li ili ne volim ovu osobu?“, ali su potpuno netolerantni kada je riječ o kvaliteti izvedbi, standardima i vrijednostima osoba.
5. Ne boje se snage svojih suradnika. Oni ih veličaju.
6. Na ovaj ili onaj način, podvrgavaju se testu ogledala (propitivanju) – kako bi bili sigurni da je osoba koju su ujutro vidjeli u ogledalu bila osoba koju su željeli, poštovali i kojoj su vjerovali. Kontinuiranim propitivanjem i procjenom daju se odgovori na najveće izazove vođenja; donositi ispravne odluke a ne one koje su popularne i radije prihvaćene.

Kako je istakla Wheatley (2018: 18) o vođama trebamo misliti kao o „svjetionicima koji osvjetljavaju“ informacije, zaštitnicima integriteta u smislu svega što se govori i čini u organizaciji, osobama koje pulsiraju podudarnim porukama. Odnosno svi mi danas trebamo zajedno *pojašnjavati, iznositi, navoditi, reflektirati i modelirati* kako bismo prostor ispunili porukama do kojih nam je doista stalo kako bi naše okruženje shvatilo vrijednosti, viziju, kulturu koju vođa želi implementirati i dostići. Problemi današnjice, poput degradacije prirodnog okoliša, utrke u naoružanju, erozije sustava javnog obrazovanja, raspada obitelji te porasta društvenog raslojavanja nije i teško da može biti riješen uz pomoć hijerarhijskog autoriteta. Značajne promjene traže maštovitost, ustrajnost, dijalog, te iskrenu brigu i volju za promjenom, usađenu u srcima milijuna ljudi. Drugim riječima potreba za stvaranjem sustavnih promjena koje nisu ostvarive uz pomoć hijerarhijskog autoriteta, dovesti će do drugačijeg pogleda na liderstvo, zasnovano na novim načelima (Senge 2008: 71).

#### **4. Preporuke za upravljanje kulturnom baštinom**

Upravljanje baštinom zahtjeva integrirani pristup vođe koji ima menadžerske sposobnosti danas neizostavnih vještina stvaranja odnosa s dionicima, konzultacija i mentoriranja suradnika, koordinacije između svih zainteresiranih strana razumijevajući potrebu inoviranja od zakonske regulative, proizvoda temeljenih na doživljaju i emocijama, do monitoringa kao mehanizma osiguranja održivosti. Ali postavlja se pitanje kako? Predlažu se sljedeća rješenja:

- (1) Razumijevanjem da je pristup upravljanju zaštićenim prostorom doživio promjenu (tablica 7).

Tablica 7. Zaštićena područja nekad i danas

| Tema                        | Kako je bilo:<br>Zaštićena područja nekada:   | Kako postaje:<br>Zaštićena područja su:  |
|-----------------------------|---|--|
| <b>Ciljevi</b>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Izdvojena za konzervaciju</li> <li>- Postavljena uglavnom za zaštitu divljih životinja i prirodnih područja</li> <li>- Upravljanje usmjereno na turiste i posjetitelje</li> <li>- Vrijednost temeljena na divljini</li> <li>- Usmjerena na protekciju</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vođena i društvenim i ekonomskim ciljevima</li> <li>- Postavljanje i afirmacija znanstvenih, ekonomskih i kulturnih razloga i motiva</li> <li>- Upravljana na način da razmišljaju o lokalnom stanovništvu</li> <li>- Vrijednost se temelji na kulturnoj važnosti takozvane „divljine“</li> </ul> |
| <b>Upravljanje</b>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vođena od centralne uprave</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vođena partnerstvom i involviranjem različitih dionika</li> </ul>   |
| <b>Lokalno stanovništvo</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planirana i upravljano protivno interesima stanovništva</li> <li>- Upravljanje bez razmatranja lokalnog mišljenja i prijedloga rješenja</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Često vođena od strane lokalnog stanovništva i sukladno interesima istoga</li> <li>- Vođeni na način da prepoznaju potrebe lokalnog stanovništva</li> </ul>   |
| <b>Širi kontekst</b>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Razvoj je odvojen od zajedničkih ciljeva</li> <li>- Izolirano vođenje mimo strategija - „kao otoci“</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planiran kao dio nacionalnog, regionalnog i međunarodnog sustava</li> <li>- Razvijen kao „mreža“</li> </ul>   |
| <b>Percepcija</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Primarno je promatrano kao nacionalno dobro</li> <li>- Sagledavan isključivo u nacionalnom kontekstu</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Promatrano kao društveno dobro</li> <li>- Sagledavan i u međunarodnom kontekstu</li> </ul>  |
| <b>Menadžerske tehnike</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Upravljano reaktivno, kratkoročna perspektiva</li> <li>- Upotreba tehnokratskog menadžmenta</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Menadžment prilagodbe, dugoročna perspektiva</li> <li>- Razmatranje šire slike i utjecaja na destinacijske dionike „političko pogled“ menadžmenta</li> </ul>  |
| <b>Financije</b>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Izvori financiranja od naplaćenih poreza – javne financije</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Različiti izvori financiranja</li> </ul>  |
| <b>Vještine menadžmenta</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vođeni znanošću i stručnjacima prirodnih znanosti</li> <li>- Vođeni stručnošću</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Menadžer mora biti višestruko vješti pojedinac</li> <li>- Oslanjajući se na lokalne vrijednosti znanja i tehnike</li> </ul>   |

Izvor: Wijesuriya et al. 2013: 15.

- (2) Cilj menadžmenta koji upravlja arheološkim nalazištem je prezentirati arheološki lokalitet na pristupačan način bez kompromisa povijesnog, kulturnog, društvenog i fizičkog integriteta. Plan upravljanja lokalitetom postavlja plan koji obuhvaća minimalno detalje lokaliteta, interpretaciju i uključenost zajednice (The Archeological Institut of America 2013: 11).

Preporuke za upravljanjem arheološkim nalazištem obuhvaćaju:

#### DETALJE LOKALITETA

- Koliko će sati svakog dana lokalitet biti otvoren za javnost?
- Koliko je posjetitelja dopušteno na lokalitetu svakog dana?
- Ima li dovoljno zaposlenih da se osigura nadgledana posjet lokalitetu?
- Kako prijevoz na lokalitet (automobili, autobusi) utječu na kulturna dobra i prirodno okruženje ?
- Ima li lokalitet adekvatne objekte namijenjene posjetiteljima (hranu, vodu, toalete, medicinsku pomoć i dr.)?
- Je li lokalitet siguran?

#### INTERPRETACIJA

- Ima li lokalitet prikladan broj obučениh vodiča za obilazak lokaliteta?
- Postoji li interpretacijski centar/muzej na lokalitetu ?
- Je li pružena interpretacija točna i aktualna ?
- Postoje li adekvatni i prikladni printani vodiči i mape lokaliteta?
- Ima li lokalitet jasnu i prikladnu signalizaciju?
- Jesu li jasno označeni staze i putevi koje mogu voditi posjetitelja lokalitetom, a ujedno štiti osjetljiva i krhka područja?
- Jesu li propisane upute o posjetu lokalitetu jasno prikazane na lokalitetu?
- Jesu li upute lako dostupne posjetiteljima?

## UKLJUČENOST ZAJEDNICE

- Jesu li planirane dodatne aktivnosti za obogaćivanje i unaprjeđenje posjeta lokalitetu?
- Menadžeri lokaliteta trebaju promovirati uključenost zajednice i podizanje javne svijesti o lokalitetu. To uključuje identificiranih lokalnih partnera koji mogu pomoći dugoročnom očuvanju lokaliteta. Menadžeri moraju pripremiti plan budućeg razvoja i uporabe lokaliteta. Svi programi, planovi i inicijative moraju se poduzeti u suradnji i sudjelovanju svih relevantnih upravljačkih tijela u skladu s zakonskom regulativom koja upravlja ovakvim aktivnostima.

U konačnosti za razvoj vodstva i menadžerskih sposobnosti je iznimno značajno razumjeti kao što kaže Wheatley (2018: 19) da „prostor u kojem živimo i radimo nikada nije prazan. Ispunimo li ga harmoničnim glasovima, stvoriti će se moćna snažna pjesma, a ispunimo li ga konfliktima, disonanca će udaljavati jer nitko ne želi boraviti na takvom mjestu“. Za upravljačke strukture isto je nužno razumjeti i primijeniti.

### Literatura:

1. Centar za konzervaciju i arheologiju Crne Gore (2016) Planiranje upravljanja UNESCO-ovim lokalitetima Svjetske baštine Smjernice za izradu, provedbe i nadzor planova upravljanja sa primjerima UNESCO –ovih lokaliteta na Jadranu [https://www.expoaus.org/upload/novosti/publication\\_expoaus\\_hr\\_web\\_105521.pdf](https://www.expoaus.org/upload/novosti/publication_expoaus_hr_web_105521.pdf)
2. COLLABOR8 (2013) Collaboration for identity – based economic development, IINTERREG IVB NWE Programme, 2007. – 2013.
3. Gravari – Barbas , M. (2014) New challenges for cultural heritage, Synthesis of the final report, Pilot of the Project: EIREST, Paris 1 University Pantheon – Sobonne
4. Ibarra, H. (2018) Ponašaj se poput vođe, razmišljaj poput vođe, METE d.o.o. Zagreb
5. Jelinčić, D.A. (2008) Abeceda kulturnog turizma, INTERMEDIA, MEANDARMEDIA Zagreb.

6. Laud, R., Arevalo, J., Johnson, M. (2015) The changing nature of managerial skills, mindsets and roles: Advancing a theory and relevancy for contemporary managers, *Journal of Management and Organisation*, December 2015, pp 1–22 [https://www.researchgate.net/publication/276897265\\_Management\\_skills\\_mindsets\\_and\\_roles\\_advancing\\_taxonomy\\_to\\_relevancy\\_and\\_practicality](https://www.researchgate.net/publication/276897265_Management_skills_mindsets_and_roles_advancing_taxonomy_to_relevancy_and_practicality)
7. Mrak , I. (2013) Kulturna dobra kao nositelji kulturnih i ekonomskih vrijednosti [https://bib.irb.hr/datoteka/651184.Kulturna\\_dobra\\_kao\\_nositelji\\_kulturnih\\_i\\_ekonomskih\\_vrijednosti.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/651184.Kulturna_dobra_kao_nositelji_kulturnih_i_ekonomskih_vrijednosti.pdf)
8. Nicholson, J., Nairn, A. (2006) *The Manager of the 21st Century*, The Boston Consulting Group, <https://www.bcg.com/documents/file14724.pdf>
9. Norhasimah, I, Tarmiji, M., Azizul, A. (2014) Cultural Heritage Tourism in Malaysia: Issues and Challenge, SHS Web of Conferences 12, EDP Science [https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/pdf/2014/09/shsconf\\_4ictr2014\\_01059.pdf](https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/pdf/2014/09/shsconf_4ictr2014_01059.pdf)
10. Northouse, P. G. ( 2015) *Leadership Theory and Practice*, 6th Edition, SAGE
11. Pedersen, A. (2002) *Managing Tourism at World Heritage Sites: a Practical Manual for World Heritage Site Managers*, UNESCO World Heritage Center.
12. Ryerson University (2011) *Change Management Leadership Guide*, <https://www.ryerson.ca/content/dam/hr/manager-resources/docs/change-management-leadership-guide.pdf>
13. Petrie, N. (2014) *Future Trend in Leadership Development: A White Paper*, Centar for Creative Leadership, Greensborough, Nort Carolina.
14. Percy, S. (2019) *The Five Most Important Skills or Managers To Develop In 2019*, <https://www.forbes.com/sites/sallypercy/2019/02/22/the-five-most-important-skills-for-managers-to-develop-in-2019/#591b2fe65e6d>
15. Senge, P.M. ( 2008) *Promišljanje liderstva u učećoj organizaciji*, No.0, Vol 1, Jesen 2008 str. 61–72.
16. Senge, P., Hamilton, H., Kania, J. ( 2018) *Osvit sustavskog liderstva* , qLife znanost i umjetnost liderstva, no 1, Vol.10, Proljeće 2018, str. 115–136.
17. The Archeological Institut of America (2013) *Guide to Best Practices for Archeological Tourism*, <https://www.archaeological.org/sites/default/files/files/TG-April%202013.pdf>
18. The History Factory (2009) *Heritage Management the Art of Leadership*, [http://www.historyfactory.com/wp-content/uploads/2012/08/Heritage\\_Management.pdf](http://www.historyfactory.com/wp-content/uploads/2012/08/Heritage_Management.pdf)

19. Thompson, J., Martin, F. (2010) Strategic Management: Awareness and Change, 6th Edition, South – Western CENGAGE Learning, Hampshire.
20. Walker, J. R. (2014) Introducing hospitality, 6th edition, Pearson Education Limited, Essex
21. Walker, J. R. (2016) Exploring the hospitality industry, 3 rd edition, Pearson Education Limited, Essex.
22. Wheatley M.J. (2018) Liderstvo i nove znanosti, qLife znanost i umjetnost liderstva , no 1, Vol.10, Proljeće 2018, str. 13–33.
23. Wheatley M.J. (2018) Osvješčivanje „slijepe točke“ liderstva, qLife znanost i umjetnost liderstva , no 1, Vol.10, Proljeće 2018, str. 13–33.
24. Wijesuriya, G. ( 2010) Managing Cultural World Heritage, UNESCO World Heritage Center, United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, Paris.
25. World Tourism Organisation UNWTO (2016) Tourism and Culture Partnership in Peru, Models of Collaboration between Tourism, Culture and Community <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284417599>

# **KNJIGA SAŽETAKA**

**Kulturna baština u turističkoj destinaciji  
Vrednovanje i održivi menadžment**

**Znanstvena monografija**

## ULOGA TURISTIČKIH ZAJEDNICA U PROMICANJU KULTURNIH ATRAKCIJA

doc. dr. sc Tamara Floričić,  
Klara Tuličić

### SAŽETAK

Temeljni resurs razvoja turizma u destinaciji su turističke atrakcije, one se vrednuju, oplemenjuju te plasiraju na turbulentno turističko tržište.

Turističke zajednice imaju brojne zadatke i ciljeve među kojima se ističe ključni zadatak, promocija turističkih atrakcija. Nacionalna turistička zajednica na čelu, te regionalne i lokalne turističke zajednice svojim aktivnostima ulažu napore u učinkovitu tuzemnu i međunarodnu kako promociju tako i samu organizaciju manifestacija usmjerenih na turiste i lokalnu zajednicu. Različiti su načini koji se koriste za promociju te je široka mreža aktivnosti potrebnih za promociju turističkih atrakcija na području destinacija i turističkih klastera. Promotivni spotovi i brošure kao tradicionalni modeli komunikacije predstavljaju platformu za razvoj on line promotivnih alata i instrumenata vrednovanja. Rad istražuje ulogu turističkih zajednica u promicanju kulturnih atrakcija te predstavlja sustav turističkih nagrada оформljen od strane Hrvatske turističke zajednice i Ministarstva turizma Republike Hrvatske kojima se afirmiraju i vrednuju kulturne atrakcije u cilju povećanja prepoznatljivosti, motivacije te razine kvalitete. Stoga su autorice provele kvalitativno istraživanje nagrađivanih kulturnih atrakcija i turističkih događanja u turističkim destinacijama koje su osvojile nagradu destinacija godine od njenog osnutka do 2018. godine te rezimirale marketinške potencijale i afirmirane konkurentske prednosti.

**Ključne riječi:** DMO organizacije, turističke zajednice, kulturna baština, turističke atrakcije, turističke nagrade.



## KOMODIFIKACIJA TURIZMA NASLJEĐA

izv. prof. dr. sc. Mauro Dujmović

izv. prof. dr. sc. Aljoša Vitasović

### SAŽETAK

U suvremenom turizmu dolazi do napuštanja koncepta velikoga i konfekcijskoga turizma. Postojeće masovne i uniformirane vrste turizma oplemenjuju se novim i kvalitetnijim sadržajima, a s druge strane rastu i razvijaju se i nove vrste turizma koje zahvaljujući svojoj izvornosti i raznolikosti obogaćuju njegov sadržaj. U tom kontekstu kultura izravno utječe na turizam, a turizam sve više utječe na kulturu koja postaje važan motiv turističkih putovanja. U postmodernom društvu turizam postaje roba namijenjena potrošnji. Povijest, vrijeme i prostor, kao aspekti kulture, pretvaraju se u robu namijenjenu tržištu. U općoj merkantilizaciji stvarnosti, sve se turistički vrednuje i prodaje. Kultura je institucionalizirana, kategorizirana i spremna za uporabu, a tradicije se uprizoruju i oživljavaju. Turizam bi komercijalizacijom i komodifikacijom kulture i načina života mogao uništiti autentičnost destinacija. Turizam mora uz ekonomsku imati i sadržajnu komponentu, onu koja će ljudima omogućiti produktivno, korisno, kulturno, sadržajno odmaranje, nešto što će im omogućiti afirmaciju njihovih stvaralačkih sposobnosti i interesa i unaprijediti ličnost. Zato je potrebno razvijati selektivne oblike turizma, tzv. turizam specijalnoga interesa da bismo obogatili i oplemenili masovni turizam, proširili strukturu i produžili vremenski ciklus ponude.

**Ključne riječi:** komercijalizacija, komodifikacija, kultura, kulturni turizam, turizam naslijeđa, turizam specijalnoga interesa, masovni turizam, autentičnost.

## DESTINACIJSKI DIONICI I AFIRMACIJA INOVATIVNIH TURISTIČKIH PROIZVODA – KULTURNIH ATRAKCIJA

doc. dr. sc. Tamara Floričić  
Barbara Floričić univ. spec. oec.

### SAŽETAK

Problematika posebnih projekata i programa analizira se i istražuje kroz percepciju diferenciranih dionika te je usmjerena na intenziviranje turističkih posjeta putem posebni programi koji utječu na konkurentnost te predstavljaju komparativnu prednost jedne destinacije pred drugom. Svrha i cilj ovoga rada je istražiti mogućnosti valorizacije destinacijskih resursa, kroz inovativan model afirmacije kulturne baštine, istoga promovirati na turističkom tržištu kao poseban proizvod koji omogućava konzumentima jedinstveni „doživljaj plus“, odnosno poseban turistički doživljaj podržan autentičnim *storytellingom*. Posebni turistički programi te ponuda atrakcija animiraju i motiviraju turističku potražnju te generiraju turističke boravke. Važnost organizacije inovativnih turističkih projekata u cilju održivog razvoja destinacije predstavljena je analizom projekta Arheološki park Vižula koji se kroz sinergijsko partnerstvo dionika, Općine Medulin, DMO organizacije te EU fondova organizira u južnoj Istri. Istraživanje propituje i predlaže formiranje novoga turističkog brenda koji bi mogao pridonijeti održivom turističkom razvitku destinacije uz afirmaciju sva tri aspekta ekološke, kulturno društvene te ekonomske održivosti. Cilj brenda je razvoj sustava doživljaja koji se afirmiraju kroz turističke usluge: smještaj, gastronomiju, *wellness* programe, izlete, suvenire te druge usluge usmjerene na turističku potrošnju i doživljaje.

U izradi rada korištene metode prikupljanja podataka i tehnike kreativnoga mišljenja te druge znanstveno-istraživačke metode. Istraživanje otvara nova pitanja, ali i nudi kvalitativna rješenja u cilju transformacije tradicionalne destinacijske ponude prema zahtjevima suvremenoga međunarodnog turističkog tržišta koje prepoznaje društvenu odgovornosti i održivost kao trend budućega globalnog razvitka.

**Ključne riječi:** destinacijski dionici, atrakcije kulturnoga turizma, posebni programi, *branding* destinacije, sustav doživljaja.

## ODRŽIVI MENADŽMENT TURISTIČKE DESTINACIJE I SURADNJA

prof. dr. sc. Danijela Križman Pavlović

### SAŽETAK

Polazna osnova ovoga rada je stav brojnih autora da se, s obzirom na suvremene trendove u turizmu, upravljanje turističkom destinacijom treba temeljiti na principima održivosti, odnosno da je nužna tranzicija menadžmenta turističke destinacije od tradicionalnoga modela k održivom modelu. Temeljem analize i sistematizacije rezultata relevantnih znanstvenih istraživanja, autorica je teorijski opisala model održivog menadžmenta turističke destinacije, na način da je definirala i objasnila njegove temeljne odrednice – ciljeve, sadržaj, organizaciju i proces. Suvremena turistička teorija i praksa sve više prepoznaje suradnju kao vrijednu strategiju u postizanju ciljeva održivog menadžmenta turističke destinacije. Stoga se u u radu detaljnije obrađuje teorija suradnje na unutardestinacijskoj razini (među dionicima turističke destinacije, prilikom upravljanja destinacijskim lancem vrijednosti) i na međudestinacijskoj razini (između turističkih destinacija, bilo po osnovi zemljopisne blizine turističkih destinacija ili pak kompatibilnosti turističkog proizvoda destinacija). Riječ je o konceptualnom radu, kojemu je cilj pridonijeti razvoju teorije održivoga menadžmenta i marketinga turističke destinacije.

**Ključne riječi:** menadžment, marketing, turistička destinacija, održivi razvoj, suradnja.

# ULOGA MARKETINŠKE KOMUNIKACIJE U PREDSTVLJANJU BAŠTINE: CROSS COUNTRY ISTRAŽIVANJE *WEB* PRISUSTVA I *ONLINE* PRODAJE ULAZNICE MUZEJA

doc. dr. sc. Iva Slivar

## SAŽETAK

Ustanove u kulturi su kasnije, u odnosu na poslovni sektor, krenule s primjenom marketinga.

Iako su prednosti interneta dobro poznate, istraživanje prikazano u ovom radu ukazuje da se internetske stranice slabo primjenjuju, a *online* prodaja još manje. Empirijsko istraživanje bazira se na metodi promatranja, pri čemu je istražena cjelokupna populacija muzeja u Albaniji i na Malti. Cilj rada ostvaren je provedenim istraživanjem, a svrha rada je povećati svijest o navedenom pitanju te potaknuti institucije u kulturi da isto primjene u praksi.

**Ključne riječi:** internetske stranice, muzeji, e-marketinška komunikacija, Albanija, Malta, e-trgovina.

## RAZVOJ VODSTVA I MENADŽERSKIH SPOSOSBNOSTI U UPRAVLJANJU KULTURNOM BAŠTINOM

Izv.prof. dr. sc. Morena Paulišić

### SAŽETAK

Menadžment baštine je igra. Velika puzzle sastavljena od različitih mogućnosti, međutim samo o vođi, o njegovom konceptu promišljanja (engl. *mind-set*) ovisi realno iskorištavanje. Upravljanje kulturnom baštinom dio je procesa društva, razvojnih aktivnosti i ne može se promatrati izolirano od društvenih promjena koje se događaju, ili odvojeno od pitanja koja su važna za zajednicu. Upravljanje danas traži usmjerenje na: *vrijednosti; povijesno okruženje u mijeni; inkluzivni (participativni) pristup upravljanju, inovativnost i kreativnost te održivost*. S druge strane koncept upravljanja baštinom nosi neizmjernu odgovornost i pod budnim je okom zainteresiranih dionika i lokalne zajednice koja ju „doživljava kao svoju“ što otežava proces usmjeravanja budućnosti i stvaranja nove povijesti. Odgovorno upravljanje posebno je usmjereno na pokazatelje poput: *gubitka površinskih artifakata, krađe s arheoloških nalazišta, zadovoljstvo posjetitelja* i dr. odnosno provođenjem sustavne kontrole. Menadžment baštine je način na koji lideri prepoznaju i koriste kolektivno pamćenje organizacija – priče ispričane, korištene riječi i njihova uobičajena značenja kako bi pomogli u provedbi strategija i taktika koje oblikuju budućnost. Preporuke za razvoj i upravljanje baštinom neizostavno nalažu razumijevanje lokaliteta, interpretaciju i uključenost zajednice.

**Ključne riječi: menadžerske sposobnosti, vodstvo, kulturna baština.**



## PROJEKT: ARHEOLOŠKI PARK VIŽULA

Općina Medulin

### SAŽETAK

Projekt Arheološki park Vižula službeno je započeo 1. rujna 2017. godine, a provedba aktivnosti traje 24 mjeseca, odnosno do 1. 9. 2019. godine.

**Projekt** se odnosi na integrirano ulaganje u uređenje poluotoka Vižule kao arheološkoga parka za posjetitelje, u razvoj turističkih sadržaja, infrastrukture i sustava upravljanja i promocije temeljenih na kulturnoj baštini.

**Osnovni cilj projekta i opis aktivnosti:** Arheološki park Vižula je kroz tematski povezana ulaganja temeljenih na obnovi i valorizaciji kulturne baštine – arheološkoga nalazišta iz doba antike, doprinijeti održivom društveno – gospodarskom razvoju Općine Medulin kao prepoznatljivog odredišta kulturnoga i povijesnoga turizma. Projektom je obuhvaćeno ulaganje u sljedeće grupe aktivnosti koje zajedno čine koherentni i integrirani program: zaštita, obnova, revitalizacija i interpretacija kopnenih i podvodnih arheoloških nalazišta; uređenje i opremanje šetnice za posjetitelje Vižule; razvoj kulturnih i turističkih sadržaja za posjetitelje utemeljenih na kulturnoj baštini; edukacija o održivom upravljanju i prezentaciji kulturne baštine; brendiranje, marketing i promocija Arheološkog parka Vižule i destinacije.

Projektom je uključeno snimanje znanstveno-edukativnoga filma koji pruža uvid u arheološke radove, a kojime arheološka struka dobiva će videomaterijal za održavanje arheološke škole, te kojim će se mještani, djeca i posjetitelji filmom moći upoznati kako je nastajao Arheološki park Vižula i što skrivaju pojedine zone i arheološki lokaliteti na kopnu i pod morem. Također, snimljen je i dokumentarni film o Vižuli pod vodstvom Turističke zajednice općine Medulin koji će između ostaloga doprinijeti promociji kako Vižule tako i Medulina i cijele općine. Pripremni radovi za uređenje Arheološkoga parka Vižula su završeni te time je Institut društvenih znanosti „Ivo Pilar“ u roku ostvario planirane aktivnosti na pripremnim radovima nakon po kojima su slijedili konzervatorski radovi.

U cilju atraktivnoga i suvremenoga vrednovanja nasljeđa koristi se 3D vizualizacija Vižule pomoću koje se interpretira arheološka baština te se animacijskim kadrovima i uz 3D naočale baština na inovativan način približava mještanima, djeci, turistima i svim posjetiteljima. Za potrebe kreiranja 3D vizualizacije Vižule korištene su kopnene, podvodne i zračne snimke (batimetrija) a sama vizualizacija posebno je zanimljiva jer je veći dio cjelokupnoga nalazišta prekriven vodom, te stoga ista daje jednu sasvim novu perspektivu pogleda na Vižulu, koja je za sada vidljiva samo podvodnim arheolozima.

Partner Javna ustanova Kamenjak partner je u uređenju izložbe na otvorenom – Antičkoga vrta na području arheološkoga parka koji je uređen tako da što vjernije dočara antička povijest, kao i život Rimljana na Vižuli. U antičkom vrtu predstavljene su samo one biljke koje su Rimljani kultivirali: stablo masline, čokoti vinove loze, šimšir, mirta, lovor, timijan, neven, origano, ružmarin, oleandar, smilje, ruža, stablo badema i stablo nara.

**Ukupna vrijednost projekta** je 19.645.579,23 kune, od čega je iz Europskoga fonda za regionalni razvoj odobreno sufinanciranje u iznosu od 16.040.624,19 kuna. Projekt je sufinanciran iz Europskog fonda za regionalni razvoj iz Operativnog programa “Konkurentnost i kohezija” 2014. – 2020.

**Nositelj je i prijavitelj ovoga projekta:** Općina Medulin dok su partneri na projektu Turistička zajednica općine Medulin, Institut društvenih znanosti Ivo Pilar, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli – Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“, Hrvatski restauratorski zavod te Javna ustanova Kamenjak.

## O UREDNICAMA

**Doc. dr. sc. Tamara Floričić** docentica je na Katedri za turizam Fakulteta ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“ u Puli, Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli. Uz znanstveno-nastavne poslovne aktivnosti pri Fakultetu ima značajno radno iskustvo u turističkom sektoru, u ugostiteljskom poduzeću gdje je više godina radila kao menadžer prodje. Kao viši znanstveni suradnik, znanstveno istraživanje i brojne radove fokusira na organizaciju i marketing hotelskih poduzeća u turističkoj destinaciji, na pozicioniranje hotelskoga proizvoda na turističkom tržištu te na valorizaciju turističkih atrakcija u sustavu turističke destinacije. Podrška internetske tehnologije i razvoj inovacija u suvremenom turizmu i hotelijerstvu predstavljaju još jedno područje interesa koje autorica proučava i istražuje kroz znanstvene radove te u istima diskutira potencijale razvoja u budućnosti.

Autorica je recenzentica znanstvenih radova i publikacija, članica uređivačkih odbora časopisa, istraživač na znanstvenim projektima te je na razini Fakulteta ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“ voditeljica projektnoga partnerskog tima EU INTERREG projekta ATLAS.

**Barbara Floričić, univ. spec. oec** je pročelnica Upravnog odjela za EU projekte, međunarodnu suradnju i gospodarstvo u Općini Medulin. Diplomirala je na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu, a poslijediplomski studij završila je na Fakultetu ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“, Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli. Bogato radno iskustvo i afirmaciju organizacijskih i upravljačkih sposobnosti stekla je radom u realnom sektoru, a trenutnim zaposlenjem i aktivnostima doprinosi gospodarskom i društvenom razvoju lokalne zajednice te kulturne baštine u istoj. Ističe se ključan angažman autorice pri konceptualizaciji te realizaciji projekta Arheološki park Vižula u Medulinu kao i drugih projekata usmjerenih na održivu valorizaciju, menadžment i promociju Medulina kao turističke destinacije..





*Izvodi iz recenzija:*

Nakon pregleda rukopisa konstatiram da je njegov sadržaj zanimljiv i aktualan te propituje neka od, po mom mišljenju, vrlo važnih pitanja društvene stvarnosti kao što su: kako razvijati održivo društvo i održivi turizam, kako uspješno sačuvati i održati kulturnu baštinu, koji su strateški pravci u razvoju održivosti turističkih destinacija, koji su suvremeni kanali marketinške komunikacije u neprofitnom marketingu i slična relevantna društvena, stručna i znanstvena pitanja.

S obzirom na navedeno, preporučam da se rukopis objavi i pohvaljujem inicijativu za istraživanjima i tiskanjem knjige o ovim, često zanemarenim, znanstvenim temama.

~~~

Vjerujem stoga da će djelo u potpunosti saživjeti među čitateljima te da će potaknuti nove društvene, znanstvene i praktične diskurse, ali i potaknuti nositelje odlučivanja i druge dionike na nužne promjene u pravcu održivosti i boljeg turizma i cjelokupne društvene zajednice.

*prof. dr. sc. Aleksandra Krajnović*

Održivi razvoj kulturnoga turizma počiva na potrebama te poštovanju kulturne i etičke vrijednosti zajednice domaćina u razvojnim turističkim programima. Ovaj oblik turizma, kako to autori navode, osnažuje lokalne zajednice domaćina da zaštite, sačuvaju, prezentiraju i na suvremeni način izraze jedinstvenosti njihove opipljive i neopipljive kulturne baštine u kontekstu turizma, i to kroz veću svijest, ponos i osjećaj za identitet.

~~~

Ovo djelo predstavlja iskorak u znanstvenom istraživanju kulturne baštine u turizmu, sveobuhvatno se bavi različitim aspektima upravljanja, a posebice održivoga razvoja upravljanja kulturnom baštinom u turizmu. Iznimno je značajno da autori s različitih aspekata razmatraju problematiku upravljanja baštinom u turizmu kako bi je zaštitili od devastacije, ali i održivo upravljali kako bi ostvarili ekonomske i društvene učinke temeljene na njezinoj valorizaciji. Ova monografija doprinosi znanosti i praktičarima iz ovoga područja interesa.

*izv. prof. dr. sc. Božena Krce Miočić*