

# Menadžment institucija i destinacija kulture

---

**Cetinski, Vinka; Šugar, Violeta; Perić, Marko**

**Authored book / Autorska knjiga**

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

*Publication year / Godina izdavanja:* **2012**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:191:779907>

*Rights / Prava:* [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International](#)/[Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 4.0 međunarodna](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-12**

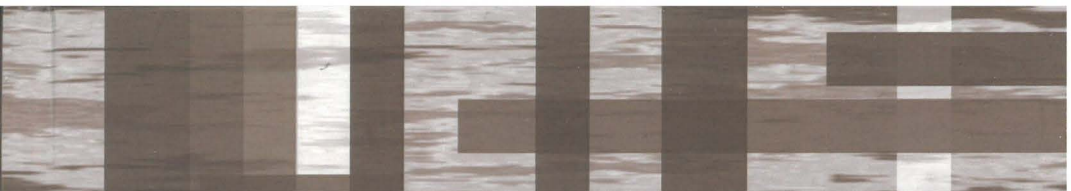


SVEUČILIŠTE U RIJECI  
FAKULTET ZA MENADŽMENT  
U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU  
OPATIJA, HRVATSKA

*Repository / Repozitorij:*

[Repository of Faculty of Tourism and Hospitality Management - Repository of students works of the Faculty of Tourism and Hospitality Management](#)





VINKA CETINSKI  
VIOLETA ŠUGAR  
MARKO PERIĆ



**MENADŽMENT INSTITUCIJA  
I DESTINACIJA KULTURE**



Sveučilište u Rijeci



FAKULTET ZA MENADŽMENT  
U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU  
OPATIJA, HRVATSKA

[www.fthm.uniri.hr](http://www.fthm.uniri.hr)

utemeljen 1960.



Vinka Cetinski, Violeta Šugar, Marko Perić

## **Menadžment institucija i destinacija kulture**

SVEUČILIŠTE U RIJECI  
FAKULTET ZA MENADŽMENT U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU, OPATIJA

VINKA CETINSKI, VIOLETA ŠUGAR, MARKO PERIĆ  
MENADŽMENT INSTITUCIJA I DESTINACIJA KULTURE

Izdavač

Sveučilište u Rijeci

Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija

Za izdavača

Prof. dr. sc. Jože Perić,

dekan Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija

Recenzenti

Prof. dr. sc. Zdenko Cerović

Prof. dr. sc. Rade Knežević

Prof. dr. sc. Robert Matijašić

Lektor

Mr. sc. Željka Štefan

Tisak

Grafika Helvetica d.o.o. Rijeka

ODLUKOM POVJERENSTVA ZA IZDAVAČKU DJELATNOST SVEUČILIŠTA U RIJECI, KLASA: 602-09/12-01/35, URBROJ: 2170-57-05-12-3, OVA JE KNJIGA PRIHVAĆENA KAO ZNANSTVENA MONOGRAFIJA.

CIP - Katalogizacija u publikaciji  
SVEUČILIŠNA KNJIŽNICA RIJEKA

UDK 338.48:008

CETINSKI, Vinka

Menadžment institucija i destinacija kulture / Vinka Cetinski,  
Violeta Šugar, Marko Perić. - Opatija : Fakultet za menadžment u  
turizmu i ugostiteljstvu, 2012.

ISBN 978-953-7842-13-0

1. Šugar, Violeta 2. Perić, Marko,

130113088

VINKA CETINSKI, VIOLETA ŠUGAR, MARKO PERIĆ

# **MENADŽMENT INSTITUCIJA I DESTINACIJA KULTURE**

2012. VŠB 110

Sveučilište u Rijeci  
Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija

**OPATIJA 2012.**



# Sadržaj

Predgovor .....	III
UVOD .....	1
<b>1. KULTURA I INSTITUCIJE KULTURE I UMJETNOSTI .....</b>	<b>4</b>
1.1 Odnos kulture i umjetnosti .....	4
1.2 Definiranje institucija kulture i umjetnosti .....	10
1.3 Institucija kulture i umjetnosti kao poslovni sustav .....	16
1.4 Pojmovno određenje neprofitnih organizacija .....	18
1.5 Komercijalizacija neprofitnoga sektora .....	19
1.6 Muzeji umjetnosti i komercijalizacija .....	24
<b>2. PROJEKTNI PRISTUP MENADŽMENTU U INSTITUCIJAMA KULTURE I UMJETNOSTI .....</b>	<b>29</b>
2.1 Opće određenje menadžmenta .....	29
2.1.1 Pregled razvoja znanosti o menadžmentu .....	30
2.1.2 Temeljne funkcije menadžmenta .....	35
2.1.2.1 Planiranje kao funkcija menadžmenta .....	35
2.1.2.2 Organiziranje kao funkcija menadžmenta .....	39
2.1.2.3 Kadrovanje kao funkcija menadžmenta .....	47
2.1.2.4 Vođenje kao funkcija menadžmenta .....	49
2.1.2.5 Kontroliranje kao funkcija menadžmenta .....	53
2.1.3 Menadžer i menadžerske vještine .....	55
2.2 Pojam i definiranje projekta .....	60
2.2.1 Klasifikacija projekata .....	61
2.2.2 Životni ciklus projekta .....	65
2.2.2.1 Faze životnoga ciklusa projekta .....	65
2.2.2.2 Alternativni pristup fazama životnoga ciklusa .....	70
2.2.2.3 Menadžment životnoga ciklusa projekta .....	72
2.3 Pojam i definiranje projektnoga menadžmenta .....	73
2.3.1 Definicija, procesi i područja projektnoga menadžmenta .....	73
2.3.2 Povijesni razvoj projektnoga menadžmenta .....	76
2.3.3 Odnos općeg i projektnoga menadžmenta .....	78
2.3.4 Kriteriji za primjenu projektnoga menadžmenta .....	79
2.4 Aktivnosti i zadaci menadžera u institucijama kulture i umjetnosti .....	81
2.5 Primjena projekata u menadžmentu institucija kulture i umjetnosti .....	83
2.6 Primjeri projekata u institucijama kulture i umjetnosti .....	85
2.6.1 Projekt: Noć muzeja 2012. ....	86
2.6.2 Projekt: Riječke ljetne noći 2012. ....	88
2.6.3 Projekt: Muzej Guggenheim Bilbao .....	89
2.6.4 Projekti prenamjene sakralnih objekata u institucije kulture i umjetnosti .....	91
2.7 Poticanje projekata u kulturi u Hrvatskoj i Europskoj Uniji .....	94
2.7.1 Financiranje programa i poduzetništva u kulturi u Hrvatskoj .....	94
2.7.2 Programi Europske Unije za kulturu .....	98
<b>3. KULTURA I TURIZAM – ISKLJUČIVOST ILI KOMPLEMENTARNOST .....</b>	<b>103</b>
3.1 Kultura kao motiv turističkih kretanja .....	103
3.2 Kulturni turizam .....	108
3.3 Kreativni turizam .....	113
3.4 Globalni kontekst kulture i kulturnoga turizma .....	115
3.5 Indeks kreativnosti i doprinos kulture ekonomiji .....	117



<b>4. MENADŽMENT DESTINACIJE KULTURE I ODRŽIVI RAZVOJ .....</b>	<b>124</b>
4.1 Definiranje destinacija kulture .....	125
4.2 Katastar i atlas turističkih atrakcija .....	131
4.3 Partnerstvo u destinacijama kulture .....	133
4.4 Strategije i modeli menadžmenta kvalitete u destinacijama kulture .....	138
4.4.1 Umrežavanje kao okvir za poduzetničke projekte i partnerstvo .....	138
4.4.2 Destinacijska kulturna mreža .....	140
4.4.3 Znanjem do kvalitete u turizmu .....	160
4.4.4 Sustav doživljaja u kulturi i umjetnosti .....	163
<b>UMJESTO ZAKLJUČKA .....</b>	<b>166</b>
<b>INDEKS.....</b>	<b>169</b>
<b>POPIS TABLICA .....</b>	<b>173</b>
<b>POPIS SLIKA.....</b>	<b>173</b>
<b>POPIS SHEMA .....</b>	<b>173</b>
<b>POPIS GRAFIKONA .....</b>	<b>174</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>175</b>

## Predgovor

Osnovni cilj ove knjige je definirati ključne pojmove koji povezuju kulturu, institucije kulture i umjetnosti, projekte i projektni menadžment s turizmom, posebice kulturnim odnosno turizmom kulture, zatim turističkim destinacijama kulture, menadžmentom kvalitete i menadžmentom destinacija bogatih različitim sadržajima/atrakcijama iz područja kulture, te analizirati praksu u Hrvatskoj i drugim europskim zemljama. Drugim riječima, namjera nam je ukazati na neka pitanja i problematiku važnu, kako za kulturu u širem smislu i institucije kulture i umjetnosti, tako i za turizam, odnosno za turiste – konzumente sadržaja u kulturi, za održivi turizam u destinacijama kulture i za lokalno stanovništvo, odnosno kvalitetu života u tim destinacijama.

Knjiga se može koristiti kao udžbenik namijenjen studentima preddiplomskoga studija, a vjerujemo kako će se njome služiti i studenti diplomskoga i doktorskoga studija, koji znanstveno izučavaju strateški menadžment, projekte i projektni menadžment. Studenti će steći osnovna znanja o menadžmentu i projektima u institucijama kulture i umjetnosti, posebno korisna budućim članovima projektnih timova.

Knjiga je namijenjena i svima onima koji se bave kulturom i umjetnošću, kao i turizmom, bilo proučavajući tematiku, poput studenata ili baveći se njome profesionalno, poput djelatnika u institucijama kulture i umjetnosti, u turizmu, zatim poduzetnicima, menadžerima svih razina, ali i svima koji u javnome sektoru donose odluke i odgovorni su za kvalitetu i budućnost kulture općenito, te posebno institucija kulture i umjetnosti, turizma i turističkih destinacija u cjelini.

Smatramo da smo ovom knjigom otvorili ili potaknuli mnoga pitanja. Na neka smo od njih ponudili odgovore, više ili manje očite, dok su druga ostala neodgovorena, kao poticaj i izazov čitateljima za nova istraživanja. U tome smislu vjerujemo kako će ova knjiga biti bliska korisnicima, odnosno *user friendly*, čemu bi trebao pridonijeti i već spomenuti multimedijjski dodatak, CD ROM s računalnim programom za strateško upravljanje razvojem turizma.

Najveću zahvalnost dugujemo našim studentima, koji su nas nadahnuli tijekom nastajanja ove knjige. Također, ovim putem želimo zahvaliti i našim recenzentima prof. dr. sc. Zdenku Ceroviću, prof. dr. sc. Radi Kneževiću i prof. dr. sc. Robertu Matijašiću koji su svojim savjetima i sugestijama bitno unaprijedili ovu knjigu te lektorici mr. sc. Željki Štefan koja je značajno pomogla u definiranju jezičnoga izričaja ove knjige.

Svim čitateljima želimo mnogo uspjeha u ostvarenju konkretnih projekata i bit ćemo zahvalni za sve povratne informacije, upite i sugestije.

Vinka Cetinski  
Violeta Šugar  
Marko Perić



## UVOD

*"Kulturu čine snovi i naponi usmjereni napretku čovječanstva. Kultura traži pakt paradoksa: raznolikost mora biti princip jedinstva, razlike ne smiju razdvajati, nego obogaćivati kulturu. Europa ili je kultura ili to nije."*  
Denis de Rougemont<sup>1</sup>

Kultura izvire iz središta ljudskoga i civilizacijskoga razvoja. Ona u ljudima potiče nadu i snove, stimulira čula i nudi nove poglede na stvarnost, promiče dijalog, zajedništvo i suradnju, raspiruje strasti, ipak više one koje spajaju nego one koje razdvajaju. Dario Fo, talijanski dramatičar, glumac, redatelj i dobitnik Nobelove nagrade za književnost, tvrdi kako je kultura ujedinila Europu i prije nego što je Europska Unija uopće zamišljena kao zajednica ekonomskih interesa.

U postindustrijskome, informatičko-informacijskome gospodarstvu očekuje se rast važnosti i vrijednosti kulturnih i kreativnih sektora, a europska će konkurentnost sve više ovisiti o sposobnosti da njeguje, potiče i koristi kreativne sektore i industrije. Konkurentski izazovi Starome kontinentu dolaze sa Zapada (holivudska dominacija u audiovizualnoj produkciji, slab potencijal europskih izvoznika filma i glazbe), ali i s Istoka (jačanje azijskih produkcija vizualnih umjetnosti i multimedije), a ne smije se zanemariti ni odljev talenata privučenih uvjetima i poticajima sjevernoameričkih kulturnih i kreativnih industrija i produkcija (SAD i Kanada).

Međutim, Europa ima i snažne konkurentne prednosti, među kojima su aduti umjetnost i kulturno nasljeđe: antički spomenici, gotička, renesansna i barokna umjetnost, muzeji (npr. Prado, Uffizi, Louvre, Tate i drugi), zatim urbana središta kao svojevrsni muzeji na otvorenome, kao što su Beč, Pariz, Rim, London, Atena, Venecija, Bruges, Prag, Krakov, Budimpešta, Firenca i mnogi drugi. Tu su i knjižnice, kazališta, sveučilišta, te izvedbene umjetnosti (od grčkih tragedija do suvremenih baletnih ansambala i simfonijskih orkestara).

Kada je riječ o menadžmentu sadržaja kulture i umjetnosti, valja naglasiti kako je menadžment u neprofitnim organizacijama, kakve su uglavnom institucije kulture i umjetnosti, financiran iz proračuna odnosno od strane javnog sektora teorijski i praktično dobro definiran i poznat. Međutim kada je riječ o pojedinačnim iskustvima menadžmenta u institucijama kulture i umjetnosti u privatnom i/ili javno-privatnom sektoru, kao i u situacijama kada je potrebno stvarati vlastite prihode, situacija je znatno nepovoljnija. Ta su iskustva još uvijek poprilično skromna, a posebno je zabrinjavajuće to što se sprega menadžmenta, posebno projektinoga menadžmenta, i kulture u turizmu još uvijek nije adekvatno naglasila i u praksi se gotovo i ne primjenjuje. Stoga je u poslovanju institucija kulture i umjetnosti, a posebno kod institucija koje su važne u turističkom smislu, opravdano koristiti postojeća iskustva s područja menadžmenta.

Poput kulture, koju će se u kontekstu ove knjige, pojmiti kao oblik izražavanja te kao komunikacijsku umjetnost, utjelovljenu u umjetnosti, književnosti, medijima i popularnoj zabavi, tradicionalnoj i narodnoj umjetnosti, i turizam je također svojevrsna potraga za ispunjenjem snova i nadanja, za stimuliranjem čula, za novim spoznajama, on potiče suradnju

---

<sup>1</sup> 1906. – 1985., švicarski pisac i filozof, pokretač Europskoga centra za kulturu (*Centre Européen de la Culture*).

i razumijevanje, a kao globalni socio-ekonomsko-demografsko-političko-kulturni fenomen toliko je kompleksan da kontinuirano traži nova razmišljanja, analize, modele i praktična rješenja niza pitanja, situacija i problema. U posljednjih je više od dva desetljeća zauzeo mjesto snažna pokretača europske konkurentnosti i održiva razvoja.

Upravo zbog takvih svojih značajki kultura, umjetnost i turizam veoma se često susreću i koegzistiraju u različitim simbiozama. Međutim, sadržaje se kulture učestalo promatra kao dodatni sadržaj boravaka turista, a rijetko kao glavni motiv za posjetu destinaciji. Također, često su financirani iz proračunskih izvora i izravno ne pridonose ostvarenju prihoda.

Premda se u dokumentima Ministarstva turizma koristi sintagma kulturni turizam (od engleske složenice *cultural tourism*), postavlja se pitanje koliko je ona s(p)retno odabrana i kvalitetna. Čak se i u Rječniku turizma govori da je riječ o pojmu novijega datuma i ne naš sretnome prijevodu s engleskoga jezika. Naime, u literaturi na engleskome jeziku uvriježeni su izrazi *cultural tourism*, *cultural tourists*, dok se u literaturi na talijanskome jeziku koriste izrazi *turismo culturale*, *turista culturale*, na njemačkome *Kulturismus*, *Kulturturist*, na francuskome *tourisme culturel*, *tourist culturel*. U tom smislu, opravdano je postaviti pitanje odražava li atribut "kulturni" u pravome smislu riječi kompleksnost toga pojma, te je li općenito ispravan. Također, ako postoji kulturni turizam, postoji li sukladno tome i onaj "nekulturni"? Možemo li posjetitelje, koje je u određenu destinaciju privukla upravo kultura nazvati "kulturnim turistima"? Da li onda turisti koje kulturni sadržaji ne privlače "nekulturni" turisti?

Uvažavajući ova pitanja, za potrebe ove knjige razmatrano je i korištenje izraza "kulturološki turizam" kao i "kulturizam". Međutim, u konzultacijama s kolegama jezikoslovcima, koji smatraju kako izraz "kulturološki" ne bi bio primjeren, budući da kulturologija (kultura i logos) znači znanost o kulturi, odustalo se od korištenja ovog izraza. Također, izraz "kulturizam" je u nekim svjetskim jezicima povezan s izgradnjom tijela (tjelovježbom/bodybuildingom), pa se tako primjerice, u Francuskoj za izgradnju tijela/bodybuilding koristi izraz *curturisme*, u Španjolskoj *curturismo*, u Rumunjskoj *curturism*, a u Bugarskoj *kulturizam*. Stoga se svjesno odustalo i od korištenja izraza "kulturizam" i ipak prihvatilo izraz kulturni turizam i kulturni turisti uz spremnost kako će se time izazvati različite komentare, možda i protivljenja. Ipak, na pojedinim mjestima u ovoj knjizi, a sukladno prikladnosti korištenja, umjesto kulturnoga turizma koristi se izraz turizam kulture, umjesto kulturnih turista izraz turisti motivirani kulturom, a umjesto kulturne destinacije izraz destinacija kulture.

Struktura knjige sastoji se od pet cjelina.

Prvi dio knjige posvećen je definiranju pojmova kulture, umjetnosti i institucija kulture i umjetnosti. Izdvajaju se teme koje obrađuju institucija kulture i umjetnosti kao poslovni sustav, izazove i specifičnosti menadžmenta u neprofitnim organizacijama i komercijalizaciju neprofitnoga sektora. Svojevrсна komercijalizacija neprofitnih organizacija otvara i mnoga pitanja, poput onoga da li uopće postoji razlika između neprofitnih i profitno usmjerenih organizacija kojima je komercijalizacija "u krvi"? Isto tako, prirodno je zapitati se koja je razlika između muzejske trgovine sa suvenirima i bilo koje druge trgovine u nekom trgovačkom centru? Iako odgovori na ova pitanja dijelom prelaze okvire ovoga poglavlja, ali i knjige u cjelini, u ovom se poglavlju pokušalo istaknuti neke najznačajnije karakteristike neprofitnih organizacija i njihova poslovanja, s naglaskom na institucije kulture i umjetnosti.

U drugom dijelu knjige obrađuje se projektni pristup u institucijama kulture i umjetnosti. Nakon kratkoga teorijskog pristupa pojmovima menadžment, menadžer i osnovnim funkcijama menadžmenta – planiranju, organiziranju, kadroviranju, vođenju i kontroli, slijedi definiranje i analiziranje projekata i projektnoga menadžmenta. Nadalje, analizira se odnos općega i projektnoga menadžmenta i utvrđuju kriteriji za primjenu projektnoga menadžmenta. Također, analiziraju se zadaci i aktivnosti menadžera u institucijama kulture i umjetnosti. Poseban naglasak ovoga poglavlja stavljen je na primjenu projekata u menadžmentu institucija kulture i umjetnosti te se navode i pojedini primjeri projekata u kulturi odnosno institucijama kulture i umjetnosti. Ovaj dio knjige završava kratkim pregledom poticaja što stoje na raspolaganju poduzetnicima u kulturi u Hrvatskoj i Europskoj Uniji.

U trećem dijelu u međusobni se odnos dovode turizam i kultura i umjetnost. Analizira se kultura kao motiv za turistička kretanja što dovodi do pojave kulturnoga turizma. Također, u ovom se poglavlju analizira globalni kontekst i ekonomsko značenje kulturnoga turizma.

Četvrti dio donosi prikaz menadžmenta destinacije kulture u uvjetima održiva razvoja. Partnerstvo javnoga i privatnoga sektora ključan je čimbenik razvoja i nudi višestruke mogućnosti suradnje s ciljem boljega destinacijskog menadžmenta. Detaljnije se pojašnjavaju strategije i modeli menadžmenta kvalitete u destinacijama kulture, pri čemu destinacijska kulturna mreža (DKM) i sustav doživljaja predstavljaju nove pristupe konkurentnom menadžmentu kulturne destinacije. Također, u okviru ovog poglavlja ukratko se iznose rezultati istraživanja o menadžmentu u kulturi grada Pule te primjeri projekata suradnje javnoga i privatnoga sektora koji oslikavaju mogućnosti djelovanja DKM Pule, a koji mogu unaprijediti Pulu kao destinaciju kulture.

Sva su navedena poglavlja podijeljena na određeni broj potpoglavlja, a u sklopu svakoga se potpoglavlja nalaze izabrane teme za raspravu koje studentima omogućavaju "dublje" promišljanje sadržajne tematike ove knjige.

U posljednjem dijelu knjige, umjesto klasičnoga zaključka ukratko se navode najznačajnije spoznaje i zaključne misli o kulturi i upravljanju institucijama i destinacijama kulture.

Pored osnovnih poglavlja, sastavni dio knjige je i priloženi CD ROM s računalnim programom za strateško upravljanje razvojem turizma, koji korisnike vodi kroz sve faze izrade plana upravljanja i omogućuje kreativnu provjeru poduzetničkih ideja u poslovnim subjektima i turističkim destinacijama (kulture i drugima). Studentima će taj program olakšati rad i proučavanje strateškog menadžmenta s posebnim naglaskom na integrirani menadžment kvalitete destinacije (*Integrated Quality Management, IQM*), te omogućiti simulacije i alternativne pristupe tome konceptu.

# 1. KULTURA I INSTITUCIJE KULTURE I UMJETNOSTI

„Velika umjetnost pomaže razvoju mišljenja, mašte i razumijevanja. Umjetnici prevode prirodu, naše okruženje i naše živote u ono što vidimo u galerijama, kazalištima i koncertnim dvoranama, dodajući dubinu i pomažući nam cijeniti vrijednosti našega postojanja. Ali, za razliku od lijeka, nije odmah moguće vidjeti rezultat.“<sup>2</sup>

Valery Gergiev  
šef dirigent  
London Symphony Orchestra

Ispravno poimanje menadžmenta u institucijama i destinacijama kulture pretpostavlja pojašnjenje pojmova kulture i s njom blisko povezane umjetnosti. Također, u ovome će se poglavlju definirati pojam institucija kulture i umjetnosti, a s obzirom na to da one uobičajeno nisu profitno usmjerene, pojasnit će se i pojam neprofitnih organizacija, onako kako ga definira hrvatsko zakonodavstvo. Konačno ukratko će se osvrnuti na, u svijetu, rastući trend komercijalizacije neprofitnoga sektora.

## 1.1 Odnos kulture i umjetnosti

Ne postoji univerzalno prihvaćena definicija kulture. S obzirom na kontekst ove knjige mogu se istaknuti dva osnovna poimanja kulture. Prvo od njih pod kulturom podrazumijeva skup shvaćanja, vjerovanja, običaja i pravila ponašanja koje predstavlja okvir za svakodnevni život ljudi. Ovo poimanje kulture u njenom najosnovnijem značenju na tragu je definicija mnogobrojnih autora, među kojima se može izdvojiti Taylora (1871.). On pod kulturom podrazumijeva kompleksnu cjelinu koja uključuje znanje, vjerovanje, umjetnost, moral, običaje i sve druge sposobnosti i navike koje čovjek usvaja kao član društva.<sup>3</sup> Parsons opisuje kulturu kao skup atributa i proizvoda ljudskoga društva koji se prenose mehanizmima koji ne uključuju biološko nasljedstvo.<sup>4</sup> Treći najcitiraniji autor u međunarodnim studijama je Hofstede i on definira kulturu kao kolektivno programiranje uma, koje razlikuje jedne kategorije ljudi od drugih i mora se priznati da se ta definicija najviše slaže s usvojenim poimanjima kulture i umjetnosti.<sup>5</sup>

Sveobuhvatnom se čini sljedeća definicija: „Kultura je splet osobitih duhovnih, materijalnih, intelektualnih i emocionalnih značajki društva ili društvene skupine, kompleksna mreža značenja, odnosa, vjerovanja i vrijednosti koje uokviruju ljudske odnose prema svijetu. Stječe se kroz proces odgoja i razvoja pojedinca, posebno putem obrazovanja. To je razvojna dinamička sila važna u svakoj društvenoj zajednici, lokalnoj i globalnoj. Pod utjecajem je i utječe na svjetonazore i oblike izražavanja. Postoji u vremenu i prostoru. Dok je, ukratko, kultura sklop mentalnih konstrukata, ukorijenjena je u mjestu i povijesnome trenutku i uvijek

<sup>2</sup> "Great art helps to develop thinking, imagination and understanding. Artists translate nature, our environment and our lives into what we see in our galleries, theatres and concert halls, adding depth and helping us to appreciate the value of our existence. But unlike with medicine, you cannot see the immediate result." (prijevod V. Š.)

<sup>3</sup> Taylor, E.B., *The Origins of Culture*, Harper & Row, New York, 1958. (prvo izdanje 1871.).

<sup>4</sup> Parsons, T., *Essays in Sociological Theory*, The Free Press, Glencoe, Illinois., 1954., str 8.

<sup>5</sup> Hofstede, G., *Culture's consequences: international differences in work-related values*, Sage Publications Inc, Beverly Hills, California, 1984., str. 21.

je lokalna. Ona je obnovljivi izvor i ako se pažljivo njeguje rasti će i cvjetati. Ako je zanemarena, lako se izgubi ili uništi.<sup>6</sup>

Nadalje, u preambuli UNESCO-ve<sup>7</sup> Univerzalne deklaracije o kulturnoj raznolikosti stoji: "Kulturu treba promatrati kao splet raznolikih duhovnih, materijalnih, intelektualnih i emocionalnih značajki društva ili društvene grupe, koje, uz umjetnost i literaturu, obuhvaćaju i životni stil (način života), zajedništvo, sustave vrijednosti, tradiciju i vjerovanja."<sup>8</sup>

Zanimljiva je definicija kulture škotske metropole Edinburgha: "Kultura je mehanizam kojim se pojedinci, zajednice i nacije (samo)određuju i razlikuju."<sup>9</sup>

Za potrebe izučavanja menadžmenta u kulturi, kultura je stečeno znanje kojim se ljudi koriste u tumačenju iskustva i generiranju socijalnoga ponašanja.<sup>10</sup>

Može se reći kako, djelujući na ljude od njihova rođenja, kultura oblikuje pojedince, njihovu samosvijest, ali i očekivanja i način ophođenja prema drugim ljudima te na taj način ona predstavlja svojevrsni "nacrta za življenje" ili "način kako se stvari rade".<sup>11</sup> Kultura nastaje iz socijalne interakcije kroz vrijeme, a često izgrađuje prepoznatljive, stabilne i dugotrajne institucije koje podržavaju očekivane uzorke ponašanja i očekivanja. S druge strane, upravo temelji kulture koji se nalaze u socijalnoj interakciji dovode do varijacije unutar kultura i neprestanog razvoja i promjene. Značajne razlike između kultura proizlaze iz razlika u jeziku, vjeri i povijesnim iskustvima ljudi u različitim dijelovima svijeta. Ropstvo, kolonizacija i borbe za nacionalnu neovisnost imali su važne posljedice na razvijene kulture u različitim regijama i zemljama.

U kontekstu ove knjige, zanimljivo je poimanje kulture kao oblika izražavanja i kao komunikacijskog umijeća, utjelovljenog u umjetnosti, književnosti, medijima i popularnoj zabavi, te tradicionalnoj i narodnoj umjetnosti. Komunikacijska umjetnost mimetski je odnos s kulturom svakidašnjice, pri čemu se pojedini oblici komunikacijske umjetnosti igraju kulturom kao proživljenim iskustvom, a s druge strane pružaju svojim konzumentima viziju života kakav bi on mogao biti. Različite umjetničke forme odražavaju društvene podjele i raslojavanje, primjerice u "elitnu kulturu", "narodne umjetnosti" i "popularne zabave", a u sve se većem broju proizvode i plasiraju u javnost pod komercijalnim pokroviteljstvom. S pojavom globalizacije komunikacijske su vještine i posebno popularna zabava, postali sadržajem međunarodnih medijskih industrija. U uvjetima tržišnoga natjecanja s lokalnim kulturološkim proizvodima, ovaj proces otvara i pruža širok raspon ideja i kulturnih

<sup>6</sup> *The Power of Culture for Development*, <http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001893/189382e.pdf> (29.12.2011.)

<sup>7</sup> UNESCO (*United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization*) specijalizirana je agencija Ujedinjenih naroda (UN) za intelektualna i etička pitanja na području obrazovanja, znanosti i kulture, osnovana 16. studenog 1945. godine.

<sup>8</sup> "Culture should be regarded as the set of distinctive spiritual, material, intellectual and emotional features of society or a social group, and that it encompasses, in addition to art and literature, lifestyles, ways of living together, value systems, traditions and beliefs" (prijevod V.Š.); UNESCO, *Ten Keys to the Convention on the Protection and Promotion of the Diversity of Cultural Expressions*, (29.12.08.) [http://portal.unesco.org/culture/en/ev.php-URL\\_ID=11281&URL\\_DO=DO\\_TOPIC&URL\\_SECTION=201.html](http://portal.unesco.org/culture/en/ev.php-URL_ID=11281&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html)

<sup>9</sup> City of Edinburgh, *Towards the New Enlightenment: A cultural policy for the City of Edinburgh*, UK, 1999.

<sup>10</sup> Buble, M., *Menadžerske vještine*, Sinergija nakladništvo, Zagreb, 2010., str. 54.

<sup>11</sup> Shaver, S., "Culture, Multiculturalism and Welfare State Citizenship", *Australian Social Policy Conference, Social Policy through the Life Course, Building Community Capacity and Social Resilience*, Social Policy Research Centre, University of New South Wales, Sydney, 11-13 July 2007, str. 7-8.



moćnosti, te pridonosi kulturološkoj homogenizaciji, prije svega zapadnoga svijeta. U cirkulaciji slika društva i kulture, kulturni simboli zapadnih, uglavnom američkih medija, ugrađeni su u mimetski odnos sa svijetom svakodnevice, iako ne nužno bez njihove reinterpretacije tijekom toga procesa.<sup>12</sup>

Što se tiče pojma "umjetnost", Prema Hrvatskome jezičnome portalu<sup>13</sup>, umjetnost je "stvaralačka djelatnost osnovana na osjetilnosti i izražena pomoću govorne ili pisane riječi, glasa, linija, boja, pokreta, plastičnog oblika, konstrukcije i dr.", odnosno "velika vještina u čemu".

Paraščić<sup>14</sup> uopćava na sljedeći način: "Umjetnost kao specifično ljudska djelatnost sociološki bi se definirala kao jedna od kulturnih univerzalija, u smislu da je ona prisutna u svim obrascima društvenog života, odnosno pronalazimo je u svim društvima, kulturama i civilizacijama, jednako kao što pronalazimo u religiji ili računanje vremena."

Dalje, može se reći da umjetnost omogućuje čovjeku umjetniku da bude kreativan i da se (samo)izražava na različite načine čineći na taj način svojevrsnu umjetnikovu "izjavu". Međutim ono što je činjenica, jeste da se umjetnost sastoji od forme (elementi umjetnosti, princip i dizajn, korišteni materijal) kao materijalne i sadržaja (što je umjetnik želio prikazati, što je umjetnik zaista prikazao i kako publika doživljava željenu i pruženu poruku) kao idejne sastavnice.<sup>15</sup> Stoga se njezino značenje konstituira u složenom komunikacijskom procesu između umjetnika, umjetničkog djela i publike.

Tradicionalno, umjetnost podrazumijeva bavljenje aktivnostima na području klasične glazbe, opere, kazališta, baleta, slikarstva i kiparstva.<sup>16</sup> Međutim, danas se pod umjetnošću podrazumijevaju i suvremeni ples, popularna glazba, arhitektura, strip, film, video i različiti drugi oblici vizualnog izražaja, poput računalnih programa i multimedijskih sadržaja. Štoviše, može se nastaviti kako svijet umjetnosti u suvremenome društvu ne čini samo ono što se može vidjeti, čuti, pročitati, opipati, ukratko percipirati kao umjetnički objekt, nego i svijet znanja o umjetnosti, o njezinoj povijesti, jeziku, brzim i aktualnim kretanjima, posredovanim različitim i brojnim kulturalnim institucijama (poput muzeja, galerija, knjižnica i drugih).

Iz navedenoga je vidljivo kako se kultura i umjetnost međusobno isprepleću i predstavljaju zajednički nazivnik mnogih društveno korisnih aktivnosti. Međutim, ne postoji jedinstvena globalna podjela djelatnosti koje se svrstavaju u kategoriju kulturno-umjetničkoga stvaralaštva.

Prema Ministarstvu kulture Republike Hrvatske kulturne djelatnosti obuhvaćaju sljedeće:<sup>17</sup>

1. glazbu, glazbeno-scenske i plesne umjetnosti,
2. dramske umjetnosti,

<sup>12</sup> Steger, M.B., *Globalization, A very short introduction*, Oxford University Press, Oxford, 2003.

<sup>13</sup> Hrvatski jezični portal,

[http://hjp.srce.hr/index.php?show=search\\_by\\_id&id=f19jWhl%2F&keyword=umjetnost](http://hjp.srce.hr/index.php?show=search_by_id&id=f19jWhl%2F&keyword=umjetnost) (27. 12. 2011.)

<sup>14</sup> Paraščić, I., „O institucijskoj teoriji umjetnosti“, *Prolegomena*, 2008., vol. 7 (2), str. 181.–203.

<sup>15</sup> Esaak, S., *What Is Art?*, [http://arthistory.about.com/cs/reference/f/what\\_is\\_art.htm](http://arthistory.about.com/cs/reference/f/what_is_art.htm) (28.12.2011.) i Rice, B., *What is Art and the Purpose of Making Art?*, [http://painting.about.com/od/inspiration/a/what\\_is\\_art.htm](http://painting.about.com/od/inspiration/a/what_is_art.htm) (28.12.2011.)

<sup>16</sup> Hughes, H., *Arts, Entertainment and Tourism*, Butterworth-Heinemann, Oxford, 2000.

<sup>17</sup> Ministarstvo kulture, <http://www.min-kulture.hr/default.aspx?id=5> (27. 12. 2011.)

3. audiovizualne djelatnosti,
4. knjige i nakladništvo,
5. knjižničnu djelatnost,
6. arhivsku djelatnost,
7. muzejsko-galerijsku djelatnost,
8. likovne umjetnosti,
9. nove medijske kulture,
10. digitalizaciju arhivske, knjižnične i muzejske građe,
11. zaštitu kulturne i prirodne baštine.

Sukladno europskom okviru za statistiku u kulturi iz 2009. godine, područje kulture podijeljeno je u šezdeset aktivnosti, obuhvaćajući sljedeće domene i funkcije:<sup>18</sup>

- osam domena: umjetničko i spomeničko nasljeđe, arhive, knjižnice, knjige i tisak, vizualne umjetnosti, arhitekturu, izvedbene umjetnosti, audiovizualne / multimedijalne umjetnosti;
- šest funkcija: konzerviranje, stvaranje, proizvodnju, diseminaciju, trgovinu i trening / edukaciju.

Međutim, sukladno UNESCO-ovim smjernicama za statistiku u području kulture iz 2009. godine, 2012. godine stvoren je novi, ažurirani europski okvir za statistiku u kulturi. Novi okvir obuhvaća:<sup>19</sup>

- deset kulturnih domena: nasljeđe, arhive, knjižnice, knjige i tisak, vizualne umjetnosti, izvedbene umjetnosti, audiovizualne / multimedijalne umjetnosti, arhitekturu, oglašavanje i umjetničke obrte/zanate;
- šest kulturnih funkcija: stvaranje, proizvodnju / publikaciju, diseminaciju / trgovinu, konzerviranje (zaštitu), edukaciju (trening) i menadžment / upravljanje.

U odnosu na prethodni okvir, novi je proširen s dvije nove domene (oglašavanje i umjetnički obrti/zanati) i jednom funkcijom (menadžment / upravljanje).

### **TEME ZA DISKUSIJU 1**

Kako biste definirali kulturu?

Što je umjetnost?

Što podrazumijeva sintagma: "Kultura kao komunikacijski alat?"

### **TEME ZA DISKUSIJU 2**

UNESCO - (*United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization*) specijalizirana agencija UN-a za intelektualna i etička pitanja na području obrazovanja,

<sup>18</sup> <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/culture/introduction> (03.08.2011.)

<sup>19</sup> Prema: *ESSnet-CULTURE, European Statistical System Network on Culture, Final report*, dostupno na: [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/pls/portal!/PORTAL.wwpob\\_page.show?\\_docname=2920315.PDF](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/pls/portal!/PORTAL.wwpob_page.show?_docname=2920315.PDF) (06.11.2012.)

znanosti i kulture osnovana 16. studenog 1945. godine, sa sjedištem u Parizu, UNESCO čine 193 države članice i 6 pridruženih, a aktivnosti se provode i kroz šezdesetak ureda i instituta diljem svijeta. Nama su najbliži UNESCO-ov Ured u Veneciji – BRESCE koji pokriva znanstvenu suradnju i kulturu, te UNESCO-ov Europski centar za visoko obrazovanje (CEPES) u Bukureštu. Na programskom području kulture ključne su teme materijalna i nematerijalna baština, kulturne industrije, kulturna raznolikost, međukulturalni dijalog, kulturni turizam, kulturne politike, kreativnost i umjetnost, autorska prava.<sup>20</sup>

Kako je to i zapisano u njegovu Statutu (stupio na snagu 1946.), UNESCO, kao jedina agencija Ujedinjenih naroda mjerodavna za kulturu, ima dvostruki mandat, promoviranje "plodne raznolikosti kultura" i "slobodan protok ideja riječju i slikom".<sup>21</sup>

Što je UNESCO?

Kako UNESCO definira kulturu?

Što je to popis svjetske baštine UNESCO-a? Navedite 10 lokaliteta s toga popisa. Koji su hrvatski lokaliteti na tome popisu? Što za pojedini lokalitet znači uvrštenje na taj popis, kakva zaštita, odnosno obveze proizlaze iz toga?

Što je to nematerijalna baština i koja su hrvatska dobra upisana na UNESCO-ov popis nematerijalne baštine?

### TEME ZA DISKUSIJU 3

KULTURNA BAŠTINA > Nematerijalna kulturna baština > Nematerijalna dobra upisana na UNESCO-vu Reprezentativnu listu nematerijalne baštine čovječanstva – Hrvatska

#### 1. ČIPKARSTVO U HRVATSKOJ

Lacemaking in Croatia eng.



#### 2. DVOGLASJE TIJESNIH INTERVALA ISTRE I HRVATSKOG PRIMORJA

Two-part Singing and Playing in the Istrian Scale eng.



#### 3. FESTA SV. VLAHA, ZAŠTITNIKA DUBROVNIKA

Festivity of St. Blaise, Patron Saint of Dubrovnik eng.

<sup>20</sup> <http://www.min-kulture.hr/unesco/> (20.12.2011.)

<sup>21</sup> "Fruitful diversity of cultures" and the "free flow of ideas by word and image" (prijevod V.Š.) [http://portal.unesco.org/en/ev.php-URL\\_ID=15244&URL\\_DO=DO\\_TOPIC&URL\\_SECTION=201.htm](http://portal.unesco.org/en/ev.php-URL_ID=15244&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.htm) (19.12.2008.)



4. **GODIŠNJI PROLJETNI OPHOD KRALJICE ILI LJELJE IZ GORJANA**  
Spring procession of Ljelje/Kraljice (Queens) from Gorjani eng.



5. **GODIŠNJI POKLADNI OPHOD ZVONČARI S PODRUČJA KASTAVŠTINE**  
Annual Carnival Bell Ringers' Pageant from the Kastav Area eng.



6. **PROCESIJA ZA KRIŽEN NA OTOKU HVARU**  
Procession Za Križen (Following the Cross) on the Island of Hvar eng.



7. **UMIJEĆE IZRADE DRVENIH TRADICIJSKIH DJEČJIH IGRAČAKA S  
PODRUČJA HRVATSKOG ZAGORJA**  
Traditional Manufacturing of Children's Wooden Toys in Hrvatsko Zagorje eng.



8. **SINJSKA ALKA, VITEŠKI TURNIR U SINJU**  
The Sinjska Alka, a knights' tournament in Sinj eng.



9. **MEDIČARSKI OBRT NA PODRUČJU SJEVERNE HRVATSKE**  
Gingerbread craft from Northern Croatia eng.



**7. BEČARAC**

Bečarac singing and playing from Eastern Croatia eng.



**8. NIJEMO KOLO**

Nijemo Kolo, silent circle dance of the Dalmatian hinterland eng.



Izvor: Ministarstvo kulture, <http://www.min-kulture.hr/default.aspx?id=5220>, 04.06.2012.)

KULTURNA BAŠTINA > Nematerijalna kulturna baština > Nematerijalna dobra upisana na UNESCO-vu Reprezentativnu listu nematerijalne baštine kojoj je potrebna hitna zaštita – Hrvatska

**1. GLAZBENI IZRIČAJ OJKANJE**

Ojkanje singing eng.



Izvor: Ministarstvo kulture, <http://www.min-kulture.hr/default.aspx?id=6232> (03.08.2011.)

## 1.2 Definiranje institucija kulture i umjetnosti

Određnica kulture, kao djela i prakse intelektualne, osobito umjetničke aktivnosti, podrazumijeva mnoštvo intelektualnih i umjetničkih djelatnosti, bez obzira na to bave li se njima pojedinci ili organizacije, odnosno institucije. Međutim, sam je pojam menadžmenta inherentan poslovanju organizacija, što podrazumijeva da se problematika aktivnosti na području kulture i umjetnosti promatra primarno s institucionalnog aspekta.

Prema Kotleru i Andreasenu u anglosaksonskoj klasifikaciji neprofitnih organizacija (djelatnosti, aktivnosti), umjetnost i kultura se nalaze na prvome mjestu. U te se institucije

ubrajaju svi subjekti koji se bave glazbom (instrumentalnom i vokalnom), plesom, dramskim tekstovima (kazališnim izvedbama), narodnom umjetnošću, kreativnim pisanjem, arhitekturom i srodnim područjima, slikarstvom, kiparstvom, fotografijom, grafikom, rukovoditeljima, industrijskim i modnim dizajnom, filmom, televizijom, radijskim emitiranjem, snimanjem i aktivnostima vezanim uz prezentacije, predstave, izvedbe ili izložbe već spomenutih kategorija.<sup>22</sup> Isto tako, tu se svrstavaju i aktivnosti proučavanja i primjene umjetnosti i kulture u praksi.

Institucije kulture i umjetnosti u Hrvatskoj imaju dugu i uspješnu tradiciju, te značajno utječu na sve slojeve društva. U Hrvatskoj se u institucije kulture i umjetnosti svrstavaju arhivska, knjižnična, muzejska, galerijska, restauratorska, kazališna, glazbeno-scenska i srodne djelatnosti, kao i kulturno-umjetničko stvaralaštvo pojedinaca i skupina, te djelatnosti kulturnih industrija (nakladništva, likovne, glazbene i scenske umjetnosti, te diskografije, kinematografije i medija)<sup>23</sup>. Dakle, arhivska, knjižnična, muzejska, kazališna, glazbeno-scenska djelatnost, zaštita i očuvanje kulturnih i prirodnih dobara, rad samostalnih umjetnika, film i kinematografija, mediji, nezaobilazan su dio kvalitetnoga privatnog i profesionalnog života svakoga pojedinca.

Pregled integralnoga kataloga hrvatskih kulturnih sadržaja i institucija s područja kulture i umjetnosti nalazi se na internetskim adresama Ministarstva kulture Republike Hrvatske<sup>24</sup> i projekta CultureNet<sup>25</sup>. Ondje su detaljno navedene gotovo sve vrste i oblici kulturnoga života (glazba, književnost, kazalište, ples, film i video, arhitektura i dizajn, kulturno-umjetnički amaterizam, tradicijske i alternativne kulture). Nadalje, navedene su mrežne stranice vrijedan izvor informacija o velikome broju svakodnevno dostupnih kulturnih sadržaja i institucija, kulturno-umjetničkih manifestacija, te o raznolikosti turističke ponude dijelom zasnovane na tim sadržajima, što institucije kulture i umjetnosti čini sastavnim dijelom turističke ponude. Kvalitetan su dodatak i veze s mrežnim adresama lokalnih i regionalnih ureda za kulturu.

Institucije kulture i umjetnosti predstavljaju i važne poslovne partnere u gospodarstvu, zapošljavaju relativno velik broj ljudi<sup>26</sup>, čime značajno pridonose kvaliteti života na svim razinama, od lokalne do globalne. One čak pomažu i u rješavanju nekih duboko ukorijenjenih društvenih problema i predrasuda. Međunarodna suradnja na području kulture i umjetnosti

<sup>22</sup> Kotler, P.; Andreasen A. R., *Strategic Marketing for Non Profit Organizations*, 4th edition, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, New York, 1991., u: Pavičić, J.; Alfrević, N.; Aleksić, Lj., *Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti*, Masmedia Zagreb, 2006., str. 215.

<sup>23</sup> *Strategija kulturnog razvitka : Hrvatska u 21. Stoljeću : dokument / (voditelj projekta Vjeran Katunarić ; urednici Biserka Cvjetičanin, Vjeran Katunarić.,* Ministarstvo kulture Republike Hrvatske, Zagreb, 2003.

<sup>24</sup> <http://www.min-kulture.hr>

<sup>25</sup> "Culturenet.hr, projekt koji su pokrenuli Ministarstvo kulture RH i Institut otvoreno društvo - Hrvatska, teži objediniti raspoložive informacijske resurse o hrvatskoj kulturi (organizacijama, udruženjima, institucijama, projektima, itd.), potaknuti na njihovu razradu, i omogućiti kulturnim djelatnicima da na jednom mjestu pronađu informacije koje ih zanimaju i partnere za svoje projekte. Projekt CultureNet time teži unaprijediti kulturnu suradnju u Hrvatskoj i suradnju s inozemstvom, jednako kao i pridonijeti boljoj komunikaciji između hrvatskih kulturnih ustanova, između ustanova i umjetnika, te svih njih i šire kulturne javnosti. Kao zajednički projekt, portal Culturenet.hr bio je dostupan na web-u od kolovoza 2001. do 31. ožujka 2004. Od travnja 2004. godine Ministarstvo kulture Republike Hrvatske nastavlja održavati i razvijati projekt u sklopu redovne djelatnosti Uprave za kulturni razvitak i kulturnu politiku – Odjel za planiranje kulturnog razvitka. Težnja portala je objediniti sve kulturne resurse u Hrvatskoj, državne i privatne, profitne i neprofitne, "mainstream" i alternativne." <http://www.culturenet.hr/default.aspx?id=38> (03.08.2011.)

<sup>26</sup> Primjerice, 2009. godine je na razini zemalja EU-27 bilo zaposleno 3,6 milijuna ljudi što čini 1,7% ukupne zaposlenosti. Prema: Eurostat, *Cultural statistics, 2011 Edition*, European Commission, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2011.

može smanjiti tenzije i pomoći u uspostavi kvalitetnijih odnosa između različitih društvenih skupina, nacija i rasa. Stoga je u poslovanju institucija kulture i umjetnosti korisno služiti se međunarodnim iskustvima menadžmenta u kulturi. Primjerice, nakon Domovinskoga rata kada je veliki dio njene povijesne baštine otuđen, oštećen ili nepovratno uništen, Hrvatska, zajedno sa susjednim zemljama, može koristiti iskustva koja su imale Njemačka, Velika Britanija i Francuska u kulturnoj razmjeni nakon 2. svjetskog rata.

Uz *benchmarking*<sup>27</sup>, odnosno usporedbu i učenje od najboljih, te prilagodavanje u skladu s vizijom i razvojnim strategijama, postoji još mnogo načina i alata uz čiju je pomoć moguće unaprijediti rad institucija i pojedinaca na području kulture i umjetnosti, pri čemu se, bez obzira na to što pojedine osobe i privatne institucije posluju prema profitnim načelima, ne smije zanemariti njihov primarno neprofitni značaj.

## **TEME ZA DISKUSIJU 1**

Navedite institucije kulture i umjetnosti u vašemu mjestu/gradu/županiji i opišite njihovu djelatnost/programe.

### **Primjer 1 – Ustanove kulture u Gradu Rijeci**<sup>28</sup>

#### **Hrvatsko narodno kazalište Ivana pl. Zajca Rijeka**

Tradicija kontinuirana teatarskog života u gradu Rijeci dulja je od dva stoljeća. Riječko je kazalište ime Ivana Zajca dobilo 1953. godine. Od 1991. ima status nacionalnog kazališta, a program ostvaruje kroz djelatnost Hrvatske drame, Talijanske drame/Dramma italiano, Opere sa simfonijskom djelatnošću i Baleta.

#### **Gradsko kazalište lutaka Rijeka**

Gradsko kazalište lutaka Rijeka osnovano je 1960. i otada zaslugom niza umjetnika niže uspjehe na radost riječkih mališana. Kazalište je od 1993. ustrojeno kao Gradsko kazalište lutaka Rijeka. Od veljače 1996. Gradsko kazalište lutaka radi u preuređenom prostoru sa 188 sjedećih mjesta u dvorani.

#### **Muzej moderne i suvremene umjetnosti**

Muzej moderne i suvremene umjetnosti prikuplja i čuva djela umjetnika koji su djelovali u Rijeci krajem 19. stoljeća i u prvoj polovici 20. stoljeća te hrvatskih i stranih umjetnika 20. i 21. stoljeća.

#### **Muzej grada Rijeke**

Muzej grada Rijeke najmlađa je gradska kulturna ustanova, osnovana u travnju 1994. godine, preuzimajući u naslijeđe fondus bivšega Muzeja narodne revolucije.

#### **Gradska knjižnica Rijeka**

Gradska knjižnica Rijeka središnja je narodna knjižnica grada Rijeke, matična knjižnica za narodne i školske knjižnice Primorsko-goranske županije.

<sup>27</sup> *Benchmarking* je proces sustavnoga mjerenja i uspoređivanja kritičnih poslovnih procesa s vodećima na tržištu, bilo gdje u svijetu, s ciljem unapređenja tijeka procesa i poboljšanja rezultata i to sljedećim koracima: planiranje (studija), prikupljanje informacija, analiza rezultata i primjena, odnosno poboljšavanje, unapređenje procesa.

<sup>28</sup> Dostupno na: <http://www.rijeka.hr/UstanoveUKulturi> (29.12.2011.)

## **Primjer 2 – Ustanove kulture u Osječko-baranjskoj županiji<sup>29</sup>**

### **HRVATSKO NARODNO KAZALIŠTE U OSIJEKU**

31000 Osijek, Županijaska 9  
tel: 031/220-700; fax: 031/220-734  
e-mail: [intendant@hnk-osijek.hr](mailto:intendant@hnk-osijek.hr); [propaganda@hnk-osijek.hr](mailto:propaganda@hnk-osijek.hr)  
web: [www.hnk-osijek.hr](http://www.hnk-osijek.hr)

### **DJEČJE KAZALIŠTE BRANKA MIHALJEVIĆA U OSIJEKU**

31000 Osijek, Trg bana Josipa Jelačića 19  
tel: 031/501-485; fax: 031/501-488  
e-mail: [djecje.kazaliste@os.t-com.hr](mailto:djecje.kazaliste@os.t-com.hr)  
web: [www.djecje-kazaliste.hr](http://www.djecje-kazaliste.hr)

### **AMATERSKO KAZALIŠTE BELIŠĆE**

31551 Belišće, Kralja Tomislava 194  
tel: 031/664-932; fax: 031/664-932

### **THEATER KRAJ VRATA - VEDRA SCENA OSIJEK**

31000 Osijek, Trg slobode 2  
tel: 031/212-768

### **GALERIJA LIKOVNIH UMJETNOSTI U OSIJEKU**

31000 Osijek, Europske avenije 9  
tel.: 031/251-280; 251-287; 251-288; fax: 031/251-281  
e-mail: [gluo@gluo.hr](mailto:gluo@gluo.hr)  
web: [www.gluo.hr](http://www.gluo.hr)

### **Gradske galerije Osijek – GALERIJA WALDINGER**

31000 Osijek, Fakultetska 7  
tel: 031/320-980, 031/320-981, 031/320-978  
e-mail: [gradske-galerije-osijek@net.h](mailto:gradske-galerije-osijek@net.h)  
Web: [www.ggo.hr](http://www.ggo.hr)

### **BILJSKA GALERIJA**

Unutar Hrvatsko-mađarskog kulturnoga centra općine Bilje  
31327 Bilje, Kralja Zvonimira 2  
tel.: 031/750-117

### **AGENCIJA ZA OBNOVU OSJEČKE TVRĐE**

31000 Osijek, Kuhačeva 29  
tel.: 031/214-700; fax: 031/214-701  
e-mail: [info@os.t-com.hr](mailto:info@os.t-com.hr)  
web: [www.aoot.hr](http://www.aoot.hr)

### **MUZEJ SLAVONIJE OSIJEK**

31000 Osijek, Trg sv. Trojstva 6  
tel.: 031/250-730; fax: 031/250-741  
e-mail: [muzej-slavonije@os.t-com.hr](mailto:muzej-slavonije@os.t-com.hr)  
web: [www.mdc.hr/osijek](http://www.mdc.hr/osijek)

### **MUZEJ ĐAKOVŠTINE**

31400 Đakovo, Ante Starčevića 34  
tel.: 031/813-254; fax: 031/813-254  
e-mail: [borislav.bijelic@os.t-com.hr](mailto:borislav.bijelic@os.t-com.hr)  
web: [www.muzej-djakovstine.hr](http://www.muzej-djakovstine.hr)

<sup>29</sup> Dostupno na: <http://www.obz.hr/hr/index.php?tekst=127> (29.07.2011.)



SPOMEN MUZEJ BISKUPA JOSIPA JURJA STROSSMAYERA ĐAKOVO  
31400 Đakovo, Luke Botića 2  
tel.: 031/813-698; fax: 031/822-198  
e-mail: pstrgor@inet.hr

MUZEJ BELIŠĆE  
31551 Belišće, Vijenac S. H. Gutmanna 26  
tel.: 031/663-111, lokal 215; fax: 031/663-215  
e-mail: muzej@belisce.hr

ZAVIČAJNI MUZEJ NAŠICE  
31500 Našice, Pejačevićev trg 5  
tel.: 031/613-414; fax: 031/613-414  
e-mail: zavicajni-muzej-nasice@os.t-com.hr

MUZEJ VALPOVŠTINE  
31550 Valpovo, Dvorac Nomann - Prandau 1  
tel.: 031/650-490; 031/650-428; 650-639; fax: 031/650-428

ZOOLOŠKI MUZEJ BARANJE – KOPAČEVO  
Bilje, Kralja Zvonimira 1b  
tel.: 031/750-027; 750-057, 752-320; fax: 031/750-063

GRADSKA I SVEUČILIŠNA KNJIŽNICA OSIJEK  
31000 Osijek, Europske avenije 24  
tel.: 031/211-218; 211-272; fax: 031/211-218  
e-mail: gisko@knjiga.gskos.hr  
Gradska i sveučilišna knjižnica Osijek ima popis svih knjižnica na području Osječko-baranjske županije.

DRŽAVNI ARHIV U OSIJEKU  
31000 Osijek, Kamila Firingera 1  
tel.: 031/207-242; fax: 031/207-255  
e-mail: drzavni-arhiv-os@os.t-com.hr

## **TEME ZA DISKUSIJU 2 – Muzejska djelatnost u Republici Hrvatskoj**

Sukladno Zakonu o muzejima<sup>30</sup>, muzejska je djelatnost od interesa za Republiku Hrvatsku te se obavlja kao javna služba. Muzejsku djelatnost obavljaju muzeji kao ustanove te muzeji, galerije i zbirke unutar ustanova i drugih pravnih osoba pod uvjetima propisanim ovim Zakonom. Iznimno, muzejsku djelatnost obavljaju i galerije kao ustanove ukoliko imaju muzejsku građu.

Muzejska djelatnost obuhvaća: skupljanje, čuvanje i istraživanje civilizacijskih, kulturnih i prirodnih dobara te njihovu stručnu i znanstvenu obradu i sistematizaciju u zbirke, trajno zaštićivanje muzejske građe, muzejske dokumentacije, muzejskih lokaliteta i nalazišta, njihovo neposredno i posredno predočavanje javnosti putem stalnih i povremenih izložaba, te objavljivanje podataka i spoznaja o muzejskoj građi i muzejskoj dokumentaciji putem stručnih, znanstvenih i drugih obavijesnih sredstava.

Muzejsku građu čine civilizacijska, kulturna te prirodna dobra, kao dio nacionalne i općeljudske baštine. Stručne i tehničke standarde za određivanje vrste muzeja, te muzeja, galerija i zbirka unutar ustanova i drugih pravnih osoba, za njihov rad, kao i za smještaj i

<sup>30</sup> Zakon o muzejima, Narodne novine, br. 142/98 i 65/09.

čuvanje muzejske građe i muzejske dokumentacije, pravilnikom propisuje ministar kulture na prijedlog Hrvatskoga muzejskog vijeća.<sup>31</sup>

Muzeje kao javne ustanove mogu osnovati Republika Hrvatska, županije, Grad Zagreb, gradovi i općine. Muzeje kao ustanove mogu osnovati domaće i strane pravne i fizičke osobe. Muzejom upravlja upravno vijeće koje ima 3 ili 5 članova, od kojih većinu imenuje osnivač iz redova istaknutih kulturnih i znanstvenih djelatnika, dok ostale bira muzejsko stručno vijeće, a ako ono nije osnovano, stručno muzejsko osoblje, iz svojih redova. Broj članova upravnog vijeća, način njihova izbora, mandat, donošenje odluka i druga pitanja u svezi s radom upravnog vijeća, uređuju se aktom o osnivanju i statutom muzeja. Muzejom koji ima do 5 zaposlenih upravlja ravnatelj.

Upravno vijeće na prijedlog ravnatelja donosi programe rada i razvoja muzeja, nadzire njihovo izvršavanje, odlučuje o financijskom planu i godišnjem obračunu, donosi statut uz prethodnu suglasnost osnivača, predlaže promjene u organiziranju rada muzeja, te obavlja druge poslove određene zakonom, aktom o osnivanju i statutom.

Ravnatelj muzeja organizira i vodi rad i poslovanje muzeja, predlaže program rada i razvoja, donosi opće akte muzeja sukladno statutu, vodi i odgovara za stručni rad muzeja, predstavlja i zastupa muzej u pravnom prometu i pred tijelima državne vlasti, te obavlja druge poslove predviđene zakonom, aktom o osnivanju i statutom.

Ravnatelje muzeja kojima je osnivač Republika Hrvatska imenuje i razrješuje ministar kulture. Ravnatelji se imenuju na temelju javnog natječaja što ga raspisuje i provodi muzej. Ravnatelje muzeja kojima su osnivači županije, Grad Zagreb, gradovi i općine, imenuje i razrješuje osnivač na prijedlog upravnih vijeća koja su obvezna pribaviti mišljenja stručnih vijeća, a ako ona nisu osnovana, uposlenoga muzejskog stručnog osoblja. Javni natječaj za imenovanje ravnatelja raspisuje i provodi muzej.

Sredstva za rad muzeja, te muzeja, galerija i zbirka unutar ustanova i drugih pravnih osoba, osigurava osnivač. Sredstva za posebne programe osiguravaju osnivači, a zavisno od svog interesa i tijela državne uprave u čijem je djelokrugu program koji se ostvaruje, kao i županije, Grad Zagreb, gradovi i općine na području kojih se program ostvaruje, te druge pravne i fizičke osobe. Sredstva za rad muzeji osiguravaju i iz vlastitih prihoda, sponzorstvima, darovanjima i na drugi način u skladu sa zakonom.

Tko osniva muzeje u Hrvatskoj?

Tko upravlja muzejima u Hrvatskoj?

Postoje li menadžeri u muzejima?

Kako se osiguravaju sredstva za rad muzeja?

<sup>31</sup> Hrvatsko muzejsko vijeće savjetodavno je tijelo osnovano pri Ministarstvu kulture za obavljanje stručnih i drugih poslova muzejske djelatnosti. Ono razmatra stanje u muzejskoj djelatnosti u Republici Hrvatskoj, predlaže mjere za poticanje njezinog razvitka i unaprjeđivanja, obavlja poslove predviđene ovim Zakonom i drugim propisima, kao i druge poslove koje mu povjeri ministar kulture. Prema: *Zakon o muzejima*, Narodne novine, br. 142/98 i 65/09.

### **TEME ZA DISKUSIJU 3**

Muzej = spona između prošlosti i sadašnjosti  
Predmeti smješteni u muzeju govore o promjenama i procesima koji su se zbili u prošlosti  
Opatija – grad muzej ili grad zdravlja ili grad kongresa?  
Hrvatski muzej turizma u Opatiji. Zašto Opatija?  
Kvarnerska kupališna baština  
Slavni gosti na Jadranu

## **1.3 Institucija kulture i umjetnosti kao poslovni sustav**

Institucija kulture i umjetnosti posjeduje sve opće značajke poslovnog sustava, ali određene specifičnosti proizlaze iz djelatnosti koju ona obavlja. Institucije kulture i umjetnosti, poput svakoga poslovnog sustava, imaju osnovni cilj svog poslovanja, a odnosi se na ispunjavanje svoje misije, potreba i želja korisnika s jedne strane, a s druge strane na optimizaciju poslovanja odnosno uravnoteženost proračuna. Promatrajući instituciju kulture i umjetnosti s aspekta procesa, sve procese u instituciji karakterizira činjenica da se odvijaju kao uslužno-prodajni procesi.

Stoga se institucija kulture i umjetnosti može opisati kao složen, dinamičan, stohastičan, otvoren i organizacijski poslovni sustav kojim je potrebno upravljati, odnosno donositi i provoditi odluke prema unaprijed definiranom osnovnom cilju poslovanja, što je osnovni preduvjet da bi se institucija usmjerila k optimalnom ponašanju.<sup>32</sup>

Složenost institucije kulture i umjetnosti podrazumijeva da se ona sastoji od većeg broja podsustava te je se može smatrati organizacijskom cjelinom izvođenja procesa. Broj podsustava u prvom će redu biti determiniran veličinom institucije.

Dinamičnost kao značajka institucije kulture i umjetnosti ukazuje na činjenicu da su institucija i njeni podsustavi podložni promjenama odnosno da se neprekidno mijenjaju i razvijaju. Ovo je pretpostavka fleksibilnosti i adaptabilnosti institucije na promjene okoline čime ona sebi osigurava opstanak i konkurentnost.

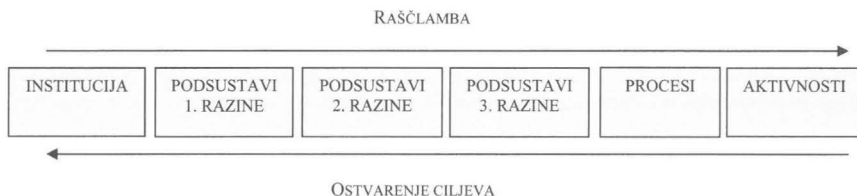
Zbog čestih i brzih promjena uvjeta okoline u kojoj institucije kulture i umjetnosti posluju, nesigurnost i rizik u poslovanju su učestali. Na tu činjenicu ukazuje stohastičnost te je stoga efikasan menadžment rizika jedna od bitnih pretpostavki uspješnosti poslovanja svake organizacije pa tako i institucije kulture i umjetnosti.

Otvorenost sustava ukazuje na činjenicu da instituciju kulturu i umjetnosti nije moguće promatrati kao izolirani sustav već isključivo u odnosu s njezinom okolinom. Taj je odnos uzajaman te promjene u okolini djeluju na poslovanje institucije, ali isto tako i institucija kroz svoje poslovanje djeluje na okolinu.

<sup>32</sup> Prilagođeno prema: Peršić, M., *Hotel kroz povećalo* (Informacijski sistem osnovnih procesnih funkcija hotelskog poduzeća), *Ugostiteljstvo i turizam*, 1989., br.11, str. 62.

Organiziranost kao značajka institucije kulture i umjetnosti pretpostavlja uspostavljanje određene organizacijske strukture. Institucija kulture i umjetnosti sastoji se od sustava nižih razina ili podsustava (shema 1). Također, svaki sustav niže razine ima svoje podsustave (podpodsustave) koji se sastoje od procesa. Svaki proces sastoji se od većeg ili manjeg broja različitih aktivnosti te raspolaže određenim ulaznim varijablama (*inputima*) koje se procesom transformacije pretvaraju u izlazne varijable (*outpute*). Uspješna realizacija aktivnosti djeluje na uspješnost realizacije određenog procesa, a uspješnom realizacijom procesa postiže se cilj određenog podsustava. Postizanjem ciljeva u okviru svih podsustava postiže se ukupni cilj institucije.

**Shema 1: Međuovisnost strukture i ostvarenja ciljeva institucije**



Izvor: Prilagođeno prema: Cetinski, V., Perić, M., *Projektni menadžment*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2006., str. 150.

Poslovni sustav institucije kulture i umjetnosti načelno se sastoji od triju glavnih podsustava ili sustava prve razine, a svaki od tih sustava prve razine ima svoje podsustave ili sustave na drugoj razini:

- ◆ menadžerskog sustava – koji se sastoji od podsustava strateškog, taktičkog i operativnog odlučivanja;
- ◆ funkcionalnog sustava – koji se sastoji od podsustava usluživanja (proizvodnje), marketinga, nabave, menadžmenta ljudskih resursa, računovodstva i financija, održavanja, menadžmenta kvalitete, kontrolinga, i menadžmenta projekata;
- ◆ informacijskog sustava – koji se sastoji od podsustava za prikupljanje podataka, obradu podataka, pohranjivanje podataka, i dostavljanje podataka i informacija korisnicima.

Svi su navedeni sustavi i podsustavi međusobno povezano i ovisni te je teško uspostaviti uspješnu organizacijsku strukturu ukoliko neki od elemenata nedostaje ili nije u vezi s ostalim elementima.

### TEME ZA DISKUSIJU

Koje su karakteristike institucija kulture i umjetnosti kao poslovnih sustava?  
 Navedite najznačajnije nesigurnosti i rizike u poslovanju institucija kulture i umjetnosti!  
 Komentirajte nužnost povezanosti svih poslovnih sustava i podsustava.

## 1.4 Pojmovno određenje neprofitnih organizacija

Sukladno hrvatskome zakonodavstvu, neprofitne su organizacije sve one pravne osobe koje su, sukladno čl. 2. Uredbe o računovodstvu neprofitnih organizacija<sup>33</sup>, obveznici njezine primjene i upisane u Registar neprofitnih organizacija. To su sve domaće udruge i njihovi savezi, strane udruge, zaklade, fondacije, ustanove, političke stranke, komore, sindikati, vjerske i druge zajednice, te sve druge pravne osobe kojima temeljni cilj osnivanja i djelovanja nije stjecanje dobiti/profita i za koje iz posebnih propisa proizlazi da su neprofitne organizacije.

**Što je to neprofitnost?** Spomenutom Uredbom o računovodstvu neprofitnih organizacija definiraju se knjigovodstvene isprave, poslovne knjige, organizacija knjigovodstva, popisivanje imovine i obveza, načela iskazivanja imovine, obveza, vlastitih izvora, prihoda i rashoda, sadržaj i primjena računskoga plana, financijsko izvještavanje i druga područja koja se odnose na računovodstvo neprofitnih organizacija.

Neprofitnost dozvoljava da se smiju obavljati djelatnosti kojima se ostvaruju ciljevi utvrđeni statutom neprofitne organizacije, kao i one djelatnosti kojima se stječe prihod, ali ne radi stjecanja dobiti za svoje članove ili druge fizičke ili pravne osobe. Drugim riječima, neprofitnost ne znači da se takva organizacija mora suzdržavati od obavljanja djelatnosti koje donose prihod. Međutim, svaki prihod koji neprofitna organizacija ostvari mora se utrošiti isključivo za obavljanje i unapređenje djelatnosti kojima se ostvaruju njezini ciljevi utvrđeni statutom. Ako tako postupa, neprofitna organizacija može obavljati dohodovnu djelatnost i ostvarivati neograničeno visoke prihode.

Neprofitna se organizacija može baviti gospodarskom djelatnošću sukladno svome statutu i općim i posebnim propisima koji vrijede za pojedinu djelatnost. Kada neprofitna organizacija obavlja neku gospodarsku djelatnost obvezna je, kao i svaki drugi poslovni subjekt, pridržavati se posebnih propisa koji uređuju tu djelatnost. Tako, primjerice, neprofitnu organizaciju poput muzeja koji izdaje časopis, obvezuju propisi o nakladničkoj djelatnosti, sportsku udrugu koja ima ugostiteljske objekte obvezuju propisi o uvjetima obavljanja ugostiteljske djelatnosti i tome slično.

Što se tiče neprofitnih organizacija i njihova statusa unutar poreznoga sustava Republike Hrvatske, prema Zakonu o porezu na dobit<sup>34</sup> one nisu obveznici poreza na dobit<sup>35</sup>, osim iznimno<sup>36</sup>. Neprofitne organizacije koje su rješenjem Porezne uprave proglašene obveznicima poreza na dobit i dalje nisu obveznici toga poreza na razliku između prihoda i rashoda ostvarenu obavljanjem negospodarskih i neprofitnih djelatnosti zbog kojih su i osnovane. Takva neprofitna organizacija porezni je obveznik samo za dobit ostvarenu obavljanjem gospodarske djelatnosti za koju je nadležno tijelo porezne vlasti izdalo rješenje.

<sup>33</sup> Uredba o računovodstvu neprofitnih organizacija, Narodne novine, br. 10/08 i 7/09.

<sup>34</sup> Zakon o porezu na dobit, NN 177/04, 90/05, 57/06, 146/08, 80/10

<sup>35</sup> Zakon o porezu na dobit, čl. 2., st. 6., propisuje da državne ustanove, ustanove jedinica područne (regionalne) samouprave, ustanove jedinica lokalne samouprave, državni zavodi, vjerske zajednice, političke stranke, sindikati, komore, udruge građana, umjetničke udruge, zaklade i fondacije, sportski klubovi, sportska društva i savezi, nisu obveznici poreza na dobit.

<sup>36</sup> Zakon o porezu na dobit, čl. 2., st. 7., propisuje da ako bi neoporezivanje gospodarske djelatnosti neprofitne organizacije dovelo do stjecanja neopravdanih povlastica na tržištu, Porezna uprava može rješenjem utvrditi da je određena organizacija obveznik poreza na dobit za tu gospodarsku djelatnost.

Neprofitna organizacija može primati donacije i darove u novcu, stvarima, uslugama i drugim oblicima materijalne imovine koja ima tržišnu vrijednost i na njih ne plaća porez. Članarina koju kao svoju statutarnu obvezu plaćaju članovi neprofitne organizacije, također ne podliježe porezu na dobit. Drugim riječima, ako neprofitna organizacija uz gospodarsku djelatnost ima i prihode od članarina, donacija i darova, za taj dio prihoda i za pozitivne razlike između prihoda i rashoda, nije obveznik poreza na dobit.

### **TEME ZA DISKUSIJU**

Što znači pojam neprofitnost? Što su neprofitne organizacije?  
Navedite i opišite moguće gospodarske djelatnosti u okviru neprofitnih organizacija.  
Kakav je porezni tretman neprofitnih organizacija?

## **1.5 Komercijalizacija neprofitnoga sektora**

U posljednjih je nekoliko desetljeća vidljiv sve veći jaz između socijalnih i drugih potreba od javnoga značaja, te planova i očekivanje neprofitnih organizacija, s jedne strane i s druge resursa potrebnih za ostvarenje svega toga.

Ovaj rastući nesklad stavlja veliki financijski pritisak na neprofitne organizacije. U tome su smislu izvori financiranja za sve organizacije, one profitne ili neprofitne, ključne odrednice njihova ponašanja – definiraju vrstu proizvoda i usluga, organizacijski model i kombinaciju potrebnih ljudskih i kapitalnih resursa, te način distribucije/plasmana tih proizvoda i usluga. Postoje dva osnovna poslovna modela koji se tiču izvora financiranja a definiraju njihovo ponašanje:

- 1) organizacije ovisne o prihodima ostvarenima na tržištu i
- 2) organizacije u potpunosti ovisne o proračunu.

Organizacija koja je isključivo ovisna o prihodima od prodaje roba i usluga proizvodit će samo profitabilne robe i usluge, nastojati smanjiti troškove njihove proizvodnje i omogućiti plasman do kupaca/korisnika spremnih platiti više od graničnih troškova. Ovo je značajka privatnih tvrtki koje posluju na slobodnome tržištu.

S druge se strane nalaze organizacije u potpunosti ovisne o prihodima iz proračuna, pa su često njihovi krajnji proizvodi i usluge određeni više političkim odlukama, a manje tržišnim pravilima ponašanja. Takve organizacije mogu plasirati proizvode i usluge bez naknade (besplatno) jer nemaju potrebu stvaranja dodatnih prihoda. Između tih dviju krajnosti nalazi se mnoštvo modela, svaki od njih specifičan je na svoj način.

Kako bi prevladali taj financijski pritisak i omogućili realizaciju svojih ciljeva, u uvjetima ograničenih prihoda iz javnoga proračuna, neprofitne organizacije moraju tražiti dodatne izvore prihoda, pri čemu mogu birati između dvije mogućnosti.

Prva je mogućnost povećati donacije, prije svega iz privatnih izvora. Postoje danas i tzv. "čiste" neprofitne organizacije, ovisne isključivo o donacijama kao mogućem izvoru prihoda<sup>37</sup>. Donacije bez ograničenja pružaju organizacijama samostalno kreiranje proizvoda i usluga, te ostvarenje misije. Međutim, donacije su često vezane i uz različita ograničenja, prije svega u njihovoj namjeni, što neprofitne organizacije dovodi u znatno teži položaj, budući da ne mogu samostalno provoditi svoju misiju. Konačno, danas se oslanjanje na donacije kao jedini ili većinski izvor prihoda, ne čini najboljim izborom.

Organizacije, stoga, mogu odabrati drugu mogućnost i povećati vlastite prihode od prodaje roba i usluga, odnosno komercijalnih aktivnosti. Značajan izvor prihoda za neprofitne organizacije predstavljaju tzv. korisničke naknade (*user fees*). Primjerice, muzej ili kazalište može naplaćivati ulaznice, a neke organizacije i članarinu svojim članovima. Kada je riječ o ulaznicama i sličnim naknadama, treba znati da mnoge neprofitne organizacije, čija misija nije jedino proizvodnja određenih proizvoda, odnosno pružanje usluga, nego i dostupnost tih proizvoda i usluga što je moguće većem broju ljudi, izbjegavaju korisničke naknade, odnosno ulaznice. Plaćanje ulaznica uvijek isključuje određeni postotak potencijalnih korisnika, onih koji bi htjeli kupiti, ali ne mogu, kao i onih koji bi mogli, ali ne žele platiti ulaznicu.

Međutim, korisničke naknade nisu jedini dokaz rastuće **komercijalizacije** u neprofitnim organizacijama. Kako bi ostvarile dodatan izvor prihoda, neprofitne organizacije svojim osnovnim djelatnostima dodaju i različite dodatne aktivnosti, donedavno smatrane isključivo komercijalnim. Slijedi nekoliko primjera komercijalizacije neprofitnih organizacija:

- muzeji otvaraju vlastite trgovine u trgovačkim centrima i konkuriraju drugim trgovinama<sup>38</sup>;
- javne bolnice otvaraju vlastite klubove zdravlja (*health clubs*) i konkuriraju privatnim *wellness* i *fitness* centrima<sup>39</sup>;
- javna (državna) sveučilišta, uz financijsku potporu privatnih tvrtki, sudjeluju u zajedničkim istraživanjima, ali rezultate istraživanja ne objavljuju, nego ih drže u tajnosti kako ne bi naštetili privatnoj tvrtci i njezinim tržišnim planovima<sup>40</sup>.

Premda danas postoji konkurencija između neprofitnih organizacija međusobno, kao i ona između neprofitnih i profitnih, otvoreno i slobodno tržište i tržišno natjecanje nisu dovoljni razlozi da neka neprofitna organizacija krene u komercijalizaciju svojih proizvoda i

---

<sup>37</sup> Weisbrod, B.A., "The nonprofits mission and its financing: Growing links between nonprofits and the rest of the economy", u: Weisbrod, B.A., *To Profit or Not to Profit, The Commercial Transformation of the Nonprofit Sector*, Cambridge University Press, Cambridge, 1998., str. 13.

<sup>38</sup> Weisbrod, B.A., "The nonprofits mission and its financing: Growing links between nonprofits and the rest of the economy", u: Weisbrod, B.A., *To Profit or Not to Profit*, op. cit., str. 1. prema: Dobrzynski, J., „Art (?) To Go: Museums Shops Broaden Wares, at a Profit“, *New York Times*, December 10, 1997., str. A1, A16 i Mullen. W., „Museums, Zoo Shops Putting on Glitz, Ranking in Profits“, *Chicago Tribune*, June 11, 1997., str. 1, 24.

<sup>39</sup> Weisbrod, B.A., "The nonprofits mission and its financing: Growing links between nonprofits and the rest of the economy", u: Weisbrod, B.A., *To Profit or Not to Profit*, op. cit., str. 1. prema: Stone, B., „Rx: Thirty Minutes on the StairMaster Twice Weekly: Hospitals Court the Sweaty Set with Health Clubs“, *Newsweek*, March 17, 1997., str. 46.

<sup>40</sup> Altman, L. K., "Drug Firm, Relenting, Allows Unflattering Study to Appear", *New York Times*, April 16, 1997., str. A1, A12 i Kolata, G., "Safeguards Urged for Researchers: Aim Is To Keep Vested Interests from Suppressing Discoveries", *New York Times*, April 17, 1997., str. A13.

usluga (*outputa*). Što je, dakle, ono što neprofitnu organizaciju potiče na komercijalizaciju? Prema Tuckmanu<sup>41</sup> četiri su takva preduvjeta:

- u neprofitnoj organizaciji mora nastati potreba za dodatnim prihodima i zamisao o tome da će joj prodaja vlastitih proizvoda i usluga (*outputa*) to i omogućiti;
- upravno tijelo neprofitne organizacije mora donijeti odluku o tome da je "potraga" za prihodom od prodaje vlastitih *outputa* u skladu sa strateškim ciljevima i misijom organizacije ili da barem nije u suprotnosti s njima;
- neprofitna organizacija mora imati *outpute* prikladne za plasiranje na tržište;
- na tržištu mora postojati potražnja za proizvodima i uslugama koje nudi neprofitna organizacija.

Kada takvi preduvjeti ne mogu biti ostvareni, kao što je primjerice slučaj s udrugama koje nude zaštitu najugroženijim skupinama društva (ženama i djeci žrtvama obiteljskog ili bilo kojega drugoga nasilja), rijetko može doći do održive komercijalizacije. U slučaju da spomenuti preduvjeti postoje, kao što, primjerice, muzej iznajmljuje svoje prostorije za različite potrebe ili nudi i naplaćuje usluge iznajmljivanja aparature za zvučne i svjetlosne efekte, vrlo je vjerojatno da će se takve proizvode i usluge moći i htjeti prodavati kako bi se ostvarili dodatni prihodi i profit.

U slučaju konkurencije između neprofitnih i profitnih organizacija, bez obzira na to tko je bio prvi na nekome tržištu, jesu li to bile neprofitne organizacije na tržištu na kojem su se naknadno pojavile profitne ili obratno, postoje neke specifičnosti. Donatori kao neovisne strane uobičajeno više i češće financijski pomažu neprofitne organizacije, što njima daje određenu prednost. Tome svakako pomaže i činjenica da neprofitne organizacije često uživaju veći ugled u društvu od onih profitnih. Mješovita konkurencija postoji na razini pojedinoga proizvoda, jer neprofitne organizacije najčešće na tržištu nude samo ograničeni broj proizvoda i usluga. Na primjer, muzej koji nudi postere/replike svojih izložaka, konkurrira drugim prodavateljima slika i postera. Također, muzej koji prodaje usluge zvučnih i svjetlosnih efekata, konkurrira poduzetnicima iz industrije zabave (organizatorima koncerata i sl.). U svakome slučaju, konkurentnost neprofitne organizacije ovisi o njezinoj sposobnosti da tržištu ponudi proizvode i usluge više kvalitete, niže cijene ili jedinstvene prema određenim značajkama, odnosno dovoljno diferencirane od ostalih na tržištu. Na taj je način profitnoj organizaciji teško, gotovo nemoguće u potpunosti preslikati jedinstven interijer nekoga muzeja, čija je to konkurentna prednost na tržištu iznajmljivanja prostora za, primjerice, privatne zabave.

Pojačana konkurencija potiče neprofitne organizacije na to da, primjenjujući iste poslovne tehnike, vezane uz proizvodnju, prodaju i distribuciju svojih *outputa* kao i profitne organizacije, postignu ekonomsku i tržišnu efikasnost i konkurentnost. Nadalje, pod utjecajem (pritiskom) konkurencije neprofitne organizacije mijenjaju i svoju organizacijsku strukturu, te ulaze u različite oblike suradnje. Između neprofitne organizacije koja samo sporadično na tržištu nudi svoje proizvode i usluge, s jedne strane i one koja je veoma aktivno uključena na više tržišta, s druge strane, postoji mnoštvo organizacijskih oblika specifično prilagođenih uvjetima na tržištu. Holdinzi i tvrtke kćeri, podružnice, zajednički poduhvati (*joint venture*)

---

<sup>41</sup> Tuckman, H.P., "Competition, commercialization, and the evolution of nonprofit organizational structure"s, u: Weisbrod, B. A., *To Profit or Not to Profit, The Commercial Transformation of the Nonprofit Sector*, Cambridge University Press, Cambridge, 1998., str. 36.



neprofitnih i profitnih organizacija, "koevolucije" i "poslovni eko sustavi"<sup>42</sup> koji podrazumijevaju suradnju s izravnim konkurentima, kupcima i dobavljačima, samo su neki od primjera kako se može organizirati poslovne aktivnosti.

Navedeno potiče na zaključak kako su neprofitne organizacije već duboko u sferi komercijalizacije, ma kako to zvučalo paradoksalno. Naime, neprofitne se organizacije uobičajeno smatraju bitno različitim od privatnih tvrtki koje posluju na tržišnim načelima. Ili možda tome nije tako?

Čini se opravdanim postaviti pitanje razlikuju li se neprofitne od profitno usmjerenih organizacija ili možda među njima i nema toliko razlika, pa su neprofitne organizacije, pod utjecajem vlastitih poslovnih motiva i prilika za samodokazivanje, rast i razvoj, sve sličnije onima profitnim? Kako, odnosno utječu li uopće izvori financiranja na ponašanje neke organizacije, profitne ili neprofitne? Isto tako, nameće se i pitanje o razlici između, primjerice, bolničkoga i privatnih *wellness* centara i njihovih sadržaja (bazeni, saune, masaže i dr.), kao i pitanje postoji li i u čemu je razlika između muzejske trgovine sa suvenirima i bilo koje druge trgovine s ponudom suvenira u trgovačkome centru?

Bez obzira na mnogobrojna ovakva i slična pitanja, uvažavajući s jedne strane ograničenost proračuna, a s druge rastuće potrebe za proizvodima i uslugama od javnoga značaja, komercijalizacija neprofitnih organizacija čini se sve izvjesnijom u budućnosti. Pritom takvu komercijalizaciju ne treba promatrati jedino kroz prizmu tržišnoga natjecanja s profitnim organizacijama, već i kroz različite kooperativne mehanizme u kojima neprofitne i profitne organizacije udružuju resurse s ciljem ostvarenja zajedničkih interesa. Posebno je važno s gledišta javnosti imati na umu da komercijalizacija pojedine neprofitne organizacije i potraga za dodatnim prihodima ne smije značiti i zanemarivanje njezine misije i temeljnih vrijednosti.

Iz svega navedenoga može se zaključiti kako opisana komercijalizacija neprofitnih djelatnosti i pripadnih dobara za institucije kulture i umjetnosti nije nužno *a priori* negativna. Tim više jer se marketing i menadžment primjenjuju u svim djelatnostima, kako u profitnom, tako i u neprofitnom sektoru.<sup>43</sup> Uvođenje marketinških i menadžerskih tehnika i alata pomoću kojih pojedinci i organizacije mogu ostvariti postavljene ciljeve uz ograničene resurse, nužno je da bi se jedna institucija kulture i umjetnosti razvijala.

---

<sup>42</sup> "Koevolucije" (*co-evolutions*) i "poslovni ekosustavi" (*business ecosystems*) predstavljaju suvremene organizacije koje stvaraju veze sa svojim kupcima, dobavljačima i konkurentima kako bi stekle određenu konkurentsku prednost. Prema: Byrne, J. A., "Strategic Planning", *Business Week*, August 26, str. 47.

<sup>43</sup> Suvremene menadžerske i marketinške spoznaje uključene su od početka 1960-tih godina od strane Fedora Rocca, Josipa Sudara, Mije Novaka te mnogih drugih kako bi suvremenu praksu prilagodili i primijenili u bivšoj Jugoslaviji i Hrvatskoj. Od početka 1990-tih kada je primjena marketinga i menadžmenta u institucijama kulture i umjetnosti postala sve značajnija, javilo se mnogo primjera kvalitetne i praktične sustavnosti. Konkretni pomaci počinju se javljati od 1994. godine kada je prvi put objavljen konceptijski i sadržajno dorečeni udžbenik (Meler, M., *Društveni marketing*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Osijeku, Osijek, 1994.) koji je upućivao na potrebu različitog pristupa osmišljavanja i korištenja marketinga i menadžmenta. Prema: Pavičić, J.; Alfirević, N.; Aleksić, Lj., *Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti*, Mamedia, Zagreb, 2006., str. 18.

### **TEMA ZA DISKUSIJU 1**

Komentirajte rastući trend komercijalizacije neprofitnog sektora.

Da li je komercijalizacija neprofitnog sektora pozitivna ili negativna?

Postoji li konkurencija u neprofitnom sektoru?

### **TEMA ZA DISKUSIJU 2 – Prenamjena sakralnih objekata**

#### **Primjer 1. – Il Gattopardo caffè, Milano (Italija)**

Od 2001. godine Gattopardo caffè je multifunkcionalni prostor u centru Milana (Italija). Prvotna crkva s početka prošlog stoljeća, odsvećena 1970. dodine, sada je moderan disco bar i mjesto pogodno za različite javne i privatne događaje i manifestacije. Isto tako, predstavlja odlično mjesto za organizaciju gala večera.<sup>44</sup>

**Slika 1: Gattopardo caffè**



Izvor: <http://members.virtualtourist.com/m/p/m/d5d28/> (prema Flamegirl) (29.11.2011.)

Crkva – profitna ili neprofitna institucija?

Crkva i komercijalizacija crkvene baštine.

Koje su pretpostavke za prenamjenu/konverziju crkava?

Prenamjena/konverzija crkava u Hrvatskoj – prilike i prijetnje?

### **TEMA ZA DISKUSIJU 3**

Primjeri privatnog vlasništva u domenama kulture i umjetnosti, a kao neophodne povezanosti s turizmom, nisu nužno vezani za građane ili fizičke osobe već sve one koji imaju autonomnu vlast nad svojim vlasništvom koje je proglašeno kulturnim dobrom. Jedno od takvih je i pod

<sup>44</sup> <http://www.ilgattopardocafe.it/> (16.11.2011.)

vlasništvom portugalske kraljevine. *Sintra*, koja je nekada bila kraljevsko središte u kojem je 1147. godine portugalski kralj Alfonso I izgradio Nacionalnu palaču, danas je više poznata kao kraljevska palača (*Royal Palace*). Uz nju postoji i *Pena Palace*, te ono što je prethodnih 700 godina služilo za potrebe kraljevine, u ovo vrijeme privlači svojom magičnošću arhitekture na visokim liticama bujne vegetacije.<sup>45</sup> Ostaci zidina i tvrđave Sintre poznati pod nazivom *Dos Mouros*, također su pod privatnim vlasništvom.

Većina primjera privatnog vlasništva, s tradicijom naplaćivanja ulaznica kao i državne i javne institucije ali bez mogućnosti ustavljanja popusta i pogodnosti, su oni kraljevskog podrijetla (često Ujedinjenog Kraljevstva poput *Westminster Abbey* i drugi) iz čistog razloga što su financijski samoodrživi.

Navedite primjere privatnog vlasništva u kulturi i umjetnosti.  
Vlasništvo kraljevske obitelji – javno ili privatno vlasništvo?

## 1.6 Muzeji umjetnosti i komercijalizacija

*Metropolitan Museum of Art* u New Yorku još je davne 1908. godine otvorio muzejsku prodavaonicu, a 1921. započeo s distribucijom svojih kataloga putem pošte. Međutim, ovo je više izuzetak nego pravilo. Za razliku od drugih vrsta umjetnosti i institucija, poput kazališta, orkestrara, plesnih skupina i slično, gdje vlastiti prihodi čine više od polovice ukupnih prihoda organizacije, većina muzeja umjetnosti nije u mogućnosti povećati vlastite prihode na račun povećanja cijena ulaznica. Zašto je tome tako?

Uspoređujući umjetnost s drugim vrstama neprofitnih djelatnosti, nju se češće veže uz status i prestiž, nego što se smatra jednom od čovjekovih potreba. Umjetnost nije poput (javnoga) zdravstva, možda i najkomercijaliziranije neprofitne djelatnosti, koja se najvećim dijelom financira iz državnoga proračuna. Veoma se precizno prate broj i vrsta usluga pruženih bolesnicima, te o tome ovisi i visina državnih sredstava. Kod muzeja nije tako i proračunska izdvajanja za muzeje ne proizlaze iz broja posjetitelja, odnosno broja usluga pruženih svakome posjetitelju. Isto tako, za razliku od muzeja znanosti i tehnologije, muzeji umjetnosti izravno se ne natječu s komercijalnim tematskim parkovima, čiji se fokus sve više usmjerava sa zabave (*entertainment*) na učenje kroz zabavu (*edutainment*). Budući je "kultura" sklona tržišnim promašajima (primjerice stalna postava nekog muzeja čiji prihodi nisu dovoljni da namire troškove), konkurencije između muzeja umjetnosti i profitnih tvrtki gotovo da nema.

Pa ipak, komercijalizacija muzeja umjetnosti nastavlja se, a kao glavni razlozi navode se sljedeće međusobno povezane činjenice:

- povećani operativni troškovi (dijelom i kao posljedica rasta muzeja: prostorno širenje/novi prostori, nove akvizicije/umjetnine itd.);
- poteškoće s kontrolom troškova – umjetnost je specifična djelatnost u kojoj povećanje troškova rada ne vodi uvijek i do rasta produktivnosti, poput, npr. muzeja umjetnosti; troškovi osoblja, posebice u velikim muzejima, ostaju među najznačajnijim troškovima, a potencijalni sponzori preferiraju kupovinu novih zgrada (koje tada nose

<sup>45</sup> <http://www.sights-and-culture.com/Portugal/Sintra.html>, 22.04.2011.

njihova imena) i sponzoriranje događanja s velikim publicitetom, primjerice svjetski poznatih kolekcija;

- razlike između raspoloživih i potrebnih resursa – ciljevi sponzora često nisu sukladni ciljevima kustosa muzeja; dok je kustosima primarna umjetnička strana, sponzore, ali i posjetitelje u većem broju privlače osobe i događaji koji su na bilo koji način privukli pozornost medija;
- nemogućnost (nesposobnost) države da poveća sredstva za kulturu i umjetnost, odnosno za institucije koje se bave kulturom i umjetnošću.

Međutim, problematika komercijalizacije kulture i umjetnosti ima i drugu stranu, odnosno menadžerske i marketinške aktivnosti u institucijama kulture nije uvijek jednostavno primijeniti, a među najvažnijim su razlozima sljedeći:<sup>46</sup>

- birokratiziranost institucija u cjelini (kompleksne procedure odlučivanja), kao i nedovoljno vrednovanje pojedinačnih napora usmjerenih unapređenju kvalitete cjeline;
- nepoduzetnička klima, odnosno nesklonost prihvaćaju inicijativa i inovacija vezanih uz poslovanje u institucijama;
- višak zaposlenih s jedne, ali i niske plaće i nemotiviranost djelatnika u marketingu s druge strane, uslijed čega u nekim institucijama postoji negativna selekcija i odljev kadrova;
- nemogućnost napredovanja u karijeri;
- političko okruženje i nepovjerenje u pozitivne promjene.

Postavlja se pitanje mogu li se i u kojemu roku u potpunosti riješiti ovi problemi. Nemogućnost njihova rješavanja u kratkome roku ne treba biti razlogom za pesimizam, budući da svaka, pa i najmanja promjena u stavovima može pridonijeti značajnim poboljšanjima.

Sve to ukazuje na potrebu uspostavljanja poslovnoga profesionalizma u muzejima umjetnosti i to u ekonomskom, a ne umjetničkom smislu. Sve do nedavno samo je kustos mogao biti direktor muzeja. Danas se situacija mijenja, postupno slabi veza između umjetničke i administrativne odgovornosti, a poslovno iskustvo i usmjerenost postaju primarne značajke menadžmenta muzeja. Štoviše, muzeji teško pronalaze povjesničare umjetnosti, odnosno kustose spremne prihvatiti odgovornost za financiranje i financijsku stabilnost, što je u djelokrugu direktora/ menadžera muzeja. Stoga se sve češće na čelo muzeja postavljaju profesionalni menadžeri zaduženi za financijsku stabilnost institucije, dok su kustosi zaduženi za umjetničku komponentu, odnosno skrbe o muzejskome blagu. Na taj način muzeji umjetnosti (i ne samo oni) sve više postaju "menadžerske institucije" okrenute komercijalizaciji, sa sve većim brojem "neumjetničkog" osoblja u menadžerskoj i administrativnoj strukturi.

Na koji se, dakle, način muzeji, u namjeri da povećaju svoje prihode, mogu komercijalizirati? Osim uvriježenih ulaznica i muzejskih trgovina (suenirnica) na raspolaganju su im prodaja reprodukcija i replika izložaka, stručnih knjiga i monografija, kataloga i razglednica, zatim organizacija tematskih *block-buster* događanja (npr. predstavljanje poznatih/popularnih umjetnika), iznajmljivanje prostora (za konferencije, promocije knjiga i dr.), pa čak i prodaja garažnih parkirnih mjesta.

<sup>46</sup> Prilagođeno prema: Pavičić, J.; Alfirević, N.; Aleksić, Lj., *Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti*, Masmedia Zagreb, 2006., str. 17.-20.

Međutim, upravo je prodaja ulaznica muzejima jedan od većih problema. Naime, misija i temelj osnivanja muzeja umjetnosti jest svima dostupna edukacija, čak i onima koji bi u drugim okolnostima ostali isključeni (jer ne žele ili nisu u mogućnosti platiti cijenu ulaznice). Stoga je u mnoge muzeje umjetnosti ulaz slobodan, bez naplate za redovite postav<sup>47</sup>, ali kada se organiziraju već spomenuta *block-buster* događanja, naplatom se ulaznica nastoji pokriti minus iz tekućega poslovanja.

Od ostalih aktivnosti valja spomenuti ekspanziju muzejskih trgovina, restorana i caffè barova, aranžmane s putničkim agencijama i sl. Sudeći prema iskustvima u praksi, trgovina je najznačajniji dodatni posao i dodatni izvor prihoda. Njujorški *Metropolitan Museum of Art* danas ima dvadeset dislociranih trgovina (osam u Sjedinjenim američkim državama, a dvanaest u svijetu) smještenih u velikim zračnim lukama i trgovačkim centrima, a u kataloško poslovanje ušao je još davne 1921. godine.

### **TEMA ZA DISKUSIJU – *The Metropolitan Museum of Art, New York***

*Metropolitan Museum of Art* jedan je od najvećih svjetskih muzeja umjetnosti. Njegove kolekcije sadrže više od dva milijuna izložbenih primjeraka iz svih krajeva svijeta, pokrivajući razdoblje od pet tisuća godina svjetske kulture, od prapovijesnoga doba do danas. Osnovan je 1870. godine, nalazi se u Central Parku, duž Pete avenije (između 80. i 84. ulice). Svake ga godine posjeti približno pet milijuna ljudi.<sup>48</sup>

**Slika 2: The Metropolitan Museum of Art**



Izvor: <http://1001archives.blogspot.com/2011/08/if-widgitbox-widgitbox.html> (29.11.2011.)

#### **Misija muzeja**

*Metropolitan Museum of Art* osnovan je 13. travnja 1870. godine, "kako bi bio smješten u središtu New Yorka, u svrhu osnivanja i vođenja Muzeja i knjižnice umjetnosti, poticanja i razvoja studija likovnih umjetnosti i primjene umjetnosti u proizvodnji i svakodnevnom životu, unapređenja općeg znanja u srodnih područjima, i za tu svrhu, popularne edukacije."<sup>49</sup>

<sup>47</sup> Prema podacima Američke udruge muzeja početkom 90-tih godina prošlog stoljeća čak 64% muzeja umjetnosti nije naplaćivalo ulaznicu, a većina onih koji su naplaćivali primjenjivala je tzv. preporučene cijene u odnosu na fiksne cijene. Prema: Anheier, H.K.; Toepler, S., "Commerce and the muse: Art museums becoming commercial?", u: Weisbrod, B.A., *To Profit or Not to Profit, The Commercial Transformation of the Nonprofit Sector*, Cambridge University Press, Cambridge, 1998., str. 238.

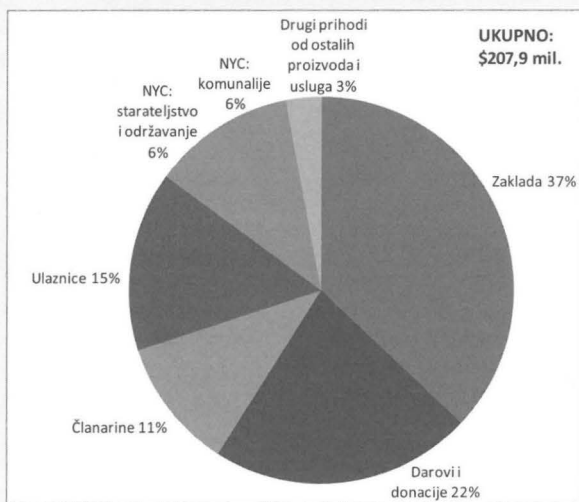
<sup>48</sup> Dostupno na: <http://www.metmuseum.org/> (29.07.2011.).

<sup>49</sup> "...to be located in the City of New York, for the purpose of establishing and maintaining in said city a Museum and library of art, of encouraging and developing the study of the fine arts, and the application of arts to manufacture and practical life, of advancing the general knowledge of kindred subjects, and, to that end, of furnishing popular instruction." *Charter of The Metropolitan Museum of Art*, State of New York, Laws of 1870, Chapter 197, passed April 13, 1870 and amended L.1898, ch. 34; L. 1908, ch. 219. Dostupno na: <http://www.metmuseum.org/about/> (29.12.2011.)

Muzej je ovu izjavu o svrsi slijedio više od jednog stoljeća. Povjerenici *Metropolitan Museum of Art* 2000. godine potvrdili su ovu izjavu o svrsi i dopunili je sljedećom tvrdnjom misije:

*Misija Metropolitan Museum of Art je prikupljati, čuvati, proučavati, izlagati, te poticati uvažavanje i poznavanje umjetničkih djela koja zajedno predstavljaju najširi spektar ljudskih postignuća na najvišoj razini kvalitete, a sve u službi javnosti i, u skladu s najvišim profesionalnim standardima (12. rujan 2000.).<sup>50</sup>*

**Grafikon 1: Izvori prihoda 2010. godine The Metropolitan Museum of Art, New York**

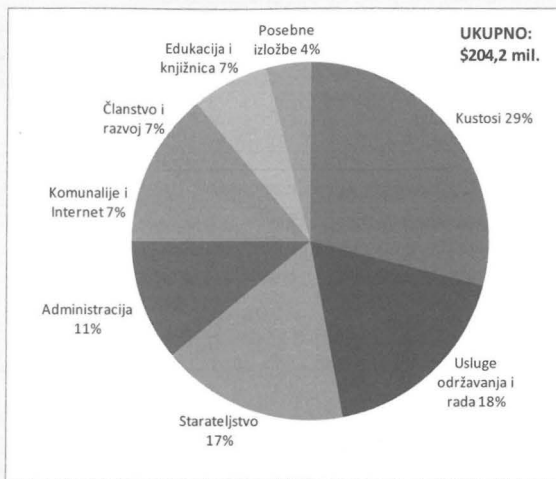


Izvor: The Metropolitan Museum of Art, *Annual Report for the Year 2009–2010, Report of the Chief Financial Officer*, str. 58. Dostupno na: [http://www.metmuseum.org/about/pdf/annual\\_report/CFO10.pdf](http://www.metmuseum.org/about/pdf/annual_report/CFO10.pdf) (29.07.2011.).

Koji su najznačajniji izvori financiranja MET-a?  
Komentirajte strukturu izvora financiranja MET-a.

<sup>50</sup> "The mission of The Metropolitan Museum of Art is to collect, preserve, study, exhibit, and stimulate appreciation for and advance knowledge of works of art that collectively represent the broadest spectrum of human achievement at the highest level of quality, all in the service of the public and in accordance with the highest professional standards." (prijevod M.P.). Dostupno na: <http://www.metmuseum.org/about/> (29.07.2011.).

**Grafikon 2: Operativni troškovi 2010. godine The Metropolitan Museum of Art, New York**



Izvor: The Metropolitan Museum of Art, *Annual Report for the Year 2009–2010, Report of the Chief Financial Officer*, str. 59. Dostupno na: [http://www.metmuseum.org/about/pdf/annual\\_report/CFO10.pdf](http://www.metmuseum.org/about/pdf/annual_report/CFO10.pdf) (29.07.2011.).

Koji su najznačajniji troškovi MET-a?  
Komentirajte strukturu troškova MET-a.

## 2. PROJEKTNI PRISTUP MENADŽMENTU U INSTITUCIJAMA KULTURE I UMJETNOSTI

„Kultura je upravo medij kroz koji osoba izražava svoju sposobnost samoispunjenja i stoga je integralni dio razvoja“<sup>51</sup>  
Dominique Tilkin Gallois

U današnje je vrijeme uobičajeno da organizacije bilo koje vrste projektno posluju, odnosno da projekti čine osnovni koncept njihova poslovanja i postizanja definiranih ciljeva. Također, potreba za implementacijom projektnoga menadžmenta u planiranje razvoja institucija kulture i umjetnosti, ali i u planiranje razvoja turističkih destinacija u cjelini, uvjetuje i potrebu obrazloženja njegovih načela.

Premda opće značajke fenomena menadžmenta nisu osnovna tema ove knjige, radi boljšega se razumijevanja grade u poglavljima koja slijede, smatra potrebnim izlaganje započeti epism tih značajki.

### 2.1 Opće određenje menadžmenta

Hrvatska riječ menadžment, kroatizirana je engleska riječ za management koja se, u engleskom izvorniku, može prevesti kao vodstvo, rukovodstvo, uprava, upravljanje, rukovođenje, gospodarenje, gospodarstvo, poslovanje, vještina upravljanja (rukovođenje).<sup>52</sup> Potječe od latinske riječi "manu" ili "manus", a znači "ruka/e", što bi se u najširem smislu moglo prevesti kao rukovođenje. Međutim, iz osnovnog prijevoda riječi management proizlazi višesmislenost. Drugim riječima, isprepliću se pojmovi menadžmenta, upravljanja i rukovođenja te je potrebno napraviti razliku među njima.

Upravljanje je u osnovi funkcija vlasništva i proizlazi iz vlasništva, te se uvijek bazira na neotuđivu pravu vlasnika nad kapitalom tako da je vlasnik kapitala uvijek nositelj funkcije upravljanja nad kapitalom (imovinom). Rukovođenje kao proces, koji proizlazi iz znanja i vještina u sagledavanju menadžmenta i odluka koje on donosi, određeni autori definiraju kao izvršnu aktivnost upravljanja. Drugim riječima, rukovođenje je poslovna funkcija postavljena između upravljanja i izvršenja. Funkcija upravljanja (vlasnik) određuje nositelja rukovoćećih aktivnosti u poduzeću (menadžera).<sup>53</sup>

S obzirom da neka načela djelotvornoga menadžmenta potječu još od vremena starih civilizacija i do danas se nisu značajnije promijenila, opravdano je prikaz menadžmenta nastaviti pregledom razvoja znanosti o menadžmentu. U nastavku slijedi prikaz najznačajnijih funkcija menadžmenta te konačno definicija menadžera i pregled vještina koje mora posjedovati kako bi bio uspješan.

<sup>51</sup> "Culture is precisely the medium through which individuals express their ability to fulfil themselves and is therefore an integral part of development.", Investing in Cultural Diversity, and Intercultural Dialogue UNESCO, 2009. (prijevod V. Š.)

<sup>52</sup> Cerović, Z., *Hotelski menadžment*, drugo izmijenjeno izdanje, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, 2010., str. 3.

<sup>53</sup> Ibid., str. 308-309.



### 2.1.1 Pregled razvoja znanosti o menadžmentu

Povijesno gledano, u najširem se smislu menadžment može pratiti od postanka ljudskoga roda, odnosno od početka života u organiziranim skupinama, zajednicama, obiteljima. Svaka je od tih skupina morala imati određen, s današnjega gledišta primitivan oblik organizacije, upravljanja, menadžmenta i vodstva. U neolitskoj se organizaciji upravljalo uz pomoć običaja, vijeća i konsenzusa.<sup>54</sup>

Stare su civilizacije odavno otkrile neka od načela djelotvornog menadžmenta, koja i danas vrijede. Od sumerske (5000 godina prije Krista), koja je poznavala profesionalnu menadžersku strukturu, egipatske (između 5000 i 4000 g. p. n. e.), u kojoj je postavljena centralizirana organizacijska struktura, a bio je poznat i princip menadžmenta uz pomoć "terapije kroz razgovor", što se smatra praoblikom *fair-play managementa*, zatim babilonske u kojoj je nastao čuveni Hamurabijev zakonik pa kineskih prvih zamisli o moralu i standardima odgovornosti (Konfucije), do starih Grka i prvih načela demokracije, te starih Rimljana koji su prvi oblikovali birokratsku organizaciju utemeljenu na načelima stroge subordinacije, a ondje se rodila i prva zamisao o korporaciji.<sup>55</sup>

Suvremeno se, međutim, shvaćanje menadžmenta i razvoj znanosti o menadžmentu, prati od kraja 19. stoljeća, odnosno znanost o menadžmentu smatra se znanošću 20. stoljeća. Menadžment prvi spominje Frederick Winslow Taylor u svome radu *Shop Management*<sup>56</sup> i smatra se utemeljiteljem, ocem znanstvenoga menadžmenta. Taylor je proučavao problem efikasnosti, proizvodnosti rada, smanjenja troškova i povećanja dobiti, ali ne na teret radnika, već uz povećanje njihove plaće. Njegove su teze sljedeće:<sup>57</sup>

- postupanje nasumce treba ustupiti mjesto znanosti, odnosno organiziranomu znanju,
- suradnja umjesto kaotičnoga individualizma,
- sklad umjesto nesklada,
- rad i maksimalni rezultati umjesto ograničenog *outputa*,
- maksimalan razvitak svih radnika za prosperitet njih samih i njihova poduzeća.

Nakon Taylora u povijesnom razvoju nastaje prava "džungla teorija menadžmenta".<sup>58</sup> Koontz teorije o menadžmentu dijele u dvije skupine, na one s konvencionalnim pristupom i one nekonvencionalne. Konvencionalan pristup menadžmentu objedinjuje tradicionalne, klasične i neoklasične teorije, a nekonvencionalan one koje nisu tipične ni uobičajene u radnoj praksi.<sup>59</sup>

Pored konvencionalnih i nekonvencionalnih, razlikuju se i tzv. suvremene teorije menadžmenta. Suvremeno poduzeće postoji i djeluje u interakciji s okruženjem i velikim brojem unutarnjih i vanjskih čimbenika, te je prisiljeno stalno unapređivati kvalitetu svojih proizvoda, procesa i zaposlenika, ukratko upravljati svojom (potpunom, cjelokupnom) kvalitetom – *TQM (Total Quality Management)*, odnosno iz temelja reorganizirati svoje

<sup>54</sup> Buble, M., *Management*, Ekonomski fakultet Split, Split, 2000., str. 25.

<sup>55</sup> *Ibid.*, str. 26.

<sup>56</sup> Taylor, F.W., *Shop management*, American society of mechanical engineers, New York, 1903.

<sup>57</sup> Taylor, F.W., *Shop Management*, Kessinger Publishing, 2004.

<sup>58</sup> Buble, M., *op. cit.*, str. 29.

<sup>59</sup> Koontz, H., *The Management Theory Jungle Revisited*, u: Buble, M., *Management*, Ekonomski fakultet Split, Split, 2000., str. 29.

procesu (BPR) i/ili se kontinuirano obrazovati, učiti (učea organizacija, *learning organization*), te na taj način stjecati trajnu konkurentsku prednost. Tablica 1 prikazuje konvencionalne, nekonvencionalne i suvremene teorije s njihovim najistaknutijim teoretičarima.

**Tablica 1: Teorije menadžmenta**

KONVENCIONALAN PRISTUP	NEKONVENCIONALAN PRISTUP
Pristup univerzalnom procesu (H. Fayol) Operacionalni pristup (F. W. Taylor)	Atributi savršenosti (T. J. Peters, R. H. Waterman) Model vječno uspješne organizacije (P. Crosby – TQM)
Bihevioralni pristup (Hawthorne studije, E. Mayo, P. Follett, D. McGregor)	<b>SUVREMENE TEORIJE MENADŽMENTA</b>
Sistemske pristup (P. Drucker, L. von Bertalanffy)	TQM, Total Quality Management (Deming, Juran, Ouchi, Daft)
Kontingencijski pristup (Fiedler, Chandler, Woodward, Mintzberg, Kreitner)	BPR, Business Process Reengineering (Hammer, Champy)
	Učea organizacija (Senge, Daft)

Izvor: Autori prema: Buble, M., *Management*, Ekonomski fakultet Split, 2000.

Iz "džungle teorija" nastao je i velik broj znanstvenih djela o upravljanju, odnosno menadžmentu, što govori o složenosti teme i mnoštvu puteva i načina njezina sagledavanja. Tablica 2 nudi pregled onih najznačajnijih.

Razvoj znanstvene misli o menadžmentu tu nije stao te se u literaturi mogu pronaći mnogobrojne definicije menadžmenta. "Definicije managementa veoma su različite u zavisnosti sa kojeg se aspekta daju. Pojam managementa odnosi se na (1) **proces**, (2) **nositelje određenih funkcija**, (3) **vještinu**, (4) **znanstvenu disciplinu** i (5) **profesiju**, a ponekad i na (6) **funkciju u poduzeću**".<sup>60</sup> Međutim, većina je autora prihvatila procesni aspekt definiranja menadžmenta jer je on i najkompleksniji.

U tom smislu Weichrich i Koontz menadžment definiraju kao "proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojemu pojedinci, radeći zajedno u skupinama, efikasno ostvaruju odabrane ciljeve, a u okviru kojeg menadžeri izvršavaju funkcije planiranja, organiziranja, kadrovskog popunjavanja, vođenja i kontroliranja, koji se primjenjuje u bilo kojoj vrsti organizacije i na svim organizacijskim razinama i koji ima za cilj stvaranje viška, što pretpostavlja učinkovitost i efikasnost".<sup>61</sup>

Nadalje, Kreitner definira menadžment kao "proces rada s drugima i pomoću drugih na ostvarenju organizacijskih ciljeva u promjenljivoj okolini uz efektivnu i efikasnu uporabu ograničenih resursa".<sup>62</sup>

Bennet definira menadžment kao trajan proces usmjeren na ostvarenje ciljeva organizacije na najefikasniji mogući način. Zaokupljen je pitanjima angažmana materijala,

<sup>60</sup> Buble, M., op.cit., str. 4.

<sup>61</sup> Weichrich, H.; Koontz, H., *Menadžment*, MATE, Zagreb, 1998., str. 4.

<sup>62</sup> Kreitner, R., *Management*, Fourth Edition, Houghton Mifflin Company, Boston, 1989., str. 9.

ljudskih i financijskih resursa, strukturom organizacija, njihovim razvojem, postavljanjem ciljeva te izborom kriterija za prosudbu uspješnosti organizacije. Menadžment postavlja standarde, određuje budžete, planira, kontrolira, koordinira, vodi i motivira osoblje, te donosi odluke.<sup>63</sup>

**Tablica 2: Pregled razvoja znanstvene misli o menadžmentu**

AUTOR/DJELO (GODINA IZDANJA)	DOPRINOS ZNANOSTI O MENADŽMENTU
<b>F. W. TAYLOR</b> , <i>Shop Management</i> (1903.), <i>Principles of Scientific Management</i> (1911.), <i>Testimony Before the Special House Committee</i> (1912.)	Otac znanstvenoga menadžmenta; primjenom znanstvene metode želio je povećati proizvodnost i efikasnost u proizvodnji, te veće radničke plaće.
<b>H. L. GANTT</b> (1901.)	Tvorac metode statističke kontrole proizvodnje; razvio je Ganttov dijagram, osmislio sheme učinka za operativce, strojeve i procese omogućivši simultanu usporedbu više djelatnosti, njihovih troškova, gubitka vremena, zastoja i sl. ; naglasio potrebu za obukom.
<b>F. I L. GILBRETH</b> (1900.)	Proučavali vrijeme i pokret u radnim uvjetima; izučavali ljudske aspekte rada, razumijevanje osobnosti i potreba radnika.
<b>HENRI FAYOL</b> , <i>Administration Industrielle et Generale</i> (1916.)	Utemeljitelj suvremene teorije operacijskoga menadžmenta; tvrdio je kako sve organizacije poduzimaju 5 oblika aktivnosti: tehničke, komercijalne, sigurnosne, financijske i knjigovodstvene, te upravljačke; upravljačka (menadžerska) se funkcija dijeli na: planiranje, predviđanje, organiziranje, naređivanje, koordiniranje i kontroliranje; 14 načela upravljanja: specijalizacija i podjela rada, jedinstvenost naređivanja, povezivanje autoriteta s odgovornošću, pravedan interni disciplinski sustav, postavljanje ciljeva kroz cijelu organizaciju, centralizacija planova, uporaba organizacijskih grafikona i opisa radnih mjesta, stvaranje stabilnih radnih skupina, te sigurnost rada za osoblje.
<b>H. MÜNSTERBERG</b> (1912.)	Primjena psihologije u industriji i upravljanju (menadžmentu).
<b>W. D. SCOTT</b> (1911.)	Primjena psihologije u oglašavanju, marketingu, te kadrovskim poslovima.
<b>M. WEBER</b> (1946.)	Teorija birokracije – birokracija je najučinkovitija od svih organizacijskih oblika jer postoje mnoga pisana pravila, standardne procedure, potpuna odvojenost naređivanja i provedbe.
<b>VILFREDO PARETO</b> (1896./1917.)	Otac pristupa organizaciji i upravljanju koje proizlazi iz društvenih sustava.
<b>E. MAYO I F. Z. ROETHLISBERGER</b> (1933.)	Škola međuljudskih odnosa; nastala kao reakcija na znanstveni menadžment i na klasičan pristup menadžmentu; u pogonu Western Electric Company u Hawthorneu proučavali su utjecaj društvenih stavova i odnosa radnih skupina na rezultate rada.

<sup>63</sup> Bennett, R., *Management*, Informator i Potecon, Zagreb, 1994., str. 3.

**C. BARNARD**, *The Functions of the Executive* (1918.)

Teorija sustava; promatra organizacije kao cjeline sastavljene od međusobno povezanih podsustava koji zajednički prerađuju *inpute* rada, materijala, financija i ostalih resursa u *output* dobara i usluga; zadatak je menadžera održavati sustav suradničkoga rada u formalnoj organizaciji; predložio sveobuhvatan pristup upravljanju utemeljen na društvenim sustavima.

**F. FIEDLER** (1967.)

Kontingencijska (situacijska) teorija; ljudi ne postaju vođe samo zbog osobnih značajki nego i zbog različitih situacijskih faktora, te interakcije s članovima skupine.

#### SUVREMENA MISAO O MENADŽMENTU

**P. F. DRUCKER** (1974.)

Obradio mnoge opće teme o menadžmentu.

**W. E. DEMING**

Uveo provjeru kvalitete u Japan.

**L. PETER** (1969.)

Teza: ljude se promiče do one razine na kojoj više nisu kompetentni.

**W. OUCHI** (1981.)

Raspravlja o odabranim japanskim upravljačkim praksama, prilagođenim američkoj sredini.

**H. MINTZBERG** (1973.)

Teorija menadžerskih uloga; tvrdi da menadžeri obavljaju 10 uloga, podijeljenih u 3 skupine: međuljudske, informacijske i uloge odlučivanja.

**McKINSEY & Co.**

Teorija 7S: strategija, struktura, sustavi, stil, kadrovi, zajedničke vrijednosti, vještine.

**T. PETERS I R.**

**WATERMAN** (1982.)

Obilježja vrsnih poduzeća.

Izvor: Autori prema: Weihrich i Koontz, *Menadžment MATE*, Zagreb, 1998., str. 32-33. i Benett, *Management*, Informator, Zagreb, 1994., str. 3-12.

Prema Ceroviću, menadžment je višeznačajan i niti jedna definicija menadžmenta nije konačna. Proces određenja menadžmenta dinamičan je i stalan proces i odnosi se na procese i složene djelatnosti, nositelje i izvršitelje, odnosno subjekte u djelatnosti, ukupno znanje i praksu u gospodarskoj grani, i specifičnu disciplinu.<sup>64</sup>

Menadžment označava ulogu rukovođenja, upravljanja, planiranja, organiziranja, vođenja, koordiniranja, kontroliranja i povezivanja unutar poduzeća. To je profesija sa specifičnim strukturama znanja, vještina i sposobnosti, ali i ključni organizacijski proces u gospodarstvu kada se javlja kao specifična djelatnost (funkcija) usmjerena prema realiziranju ciljeva poduzeća. U tom smislu, s aspekta funkcije menadžment se može definirati kao proces oblikovanja, usmjeravanja i usklađivanja svih čimbenika proizvodno-uslužnoga procesa u kojemu pojedinci, radeći zajedno u poduzeću, efikasno ostvaruju odabrane ciljeve u izvršavanju funkcija planiranja, organiziranja, kadroviranja, vođenja i kontroliranja.<sup>65</sup>

Drugim riječima, menadžment ustvari predstavlja sustavan način usmjeravanja pojedinaca, grupa poslova i operacija s ciljem ostvarivanja organizacijskih ciljeva sa sredstvima koje organizaciji stoje na raspolaganju. To je zapravo proces postizanja željenih rezultata kroz efikasno korištenje resursa, pri čemu riječ proces znači neprekinuti sustav

<sup>64</sup> Cerović, Z., op.cit., str. 6.

<sup>65</sup> Ibid., str. 6-7.

akcija, promjena i operacija u osmišljavanju, razvoju i provedbi aktivnosti usmjerenih određenome rezultatu (npr. projekt).

Međutim, navedene definicije zahtijevaju određene nadopune i objašnjenja, poput sljedećih:<sup>66</sup>

- "Kao menadžeri, ljudi izvršavaju menadžerske funkcije planiranja, organiziranja, kadrovskeg popunjavanja, vođenja i kontroliranja;
- Menadžment se može primijeniti u bilo kojoj vrsti organizacije;
- Odnosi se na menadžere na svim organizacijskim razinama;
- Cilj je svih menadžera isti: stvoriti višak;
- Menadžment (upravljanje) se bavi proizvodnošću; to pretpostavlja učinkovitost i efikasnost".

Iz svih se spomenutih definicija naziru bitne značajke menadžmenta. Ističe se rad s drugima i pomoću drugih u nekoj od mogućih organizacijskih struktura. Da bi se ostvarili ciljevi, odnosno izvršili zadaci, potrebna je kolektivna akcija u sklopu menadžmenta. Druga je značajka postavljanje i ostvarenje ciljeva poduzeća koji u biti određuju svrhu menadžmenta i njegov smjer. Efikasnost, kao odnos *outputa* i *inputa*, još je jedna od značajki menadžmenta, pri čemu treba postaviti standarde i definirati kriterije za prosudbu uspješnosti organizacije.<sup>67</sup> Kao četvrta i pretposljednja značajka navode se raspoloživi resursi koji su ograničeni i treba im pristupiti racionalno. Menadžment je, dakle, zaokupljen pitanjima angažmana materijala, ljudskih, financijskih i informacijskih resursa, koji mogu biti i ograničavajući čimbenik rasta (kako zbog svoje ograničenosti, tako i zbog visoke cijene).

Posljednja je značajka menadžmenta promjenjiva okolina. Ona je zapravo vrlo složena i heterogena, pa je menadžment svakodnevno suočen s brzim promjenama, kako unutarnjim tako i vanjskim, pri čemu **vanjsko okruženje** predstavlja prilike i prijetnje za poduzeće, a ono **unutarnje** slabosti i snage. U sklopu menadžmenta potrebno je voditi računa o **vanjskom i unutarnjem** okruženju poduzeća kako bi se na vrijeme moglo pripremiti na moguće promjene i njima prilagoditi.

<b>Vanjsko okruženje:</b>	<b>Unutarnje okruženje:</b>
1. ekonomsko	1. ciljevi
2. ekološko	2. strategija
3. etičko	3. zadaci i oblikovanja
4. zakonodavno	4. tehnologija
5. političko	5. veličina poduzeća
6. društveno	6. životni ciklus poduzeća
7. tehnološko.	7. ljudski potencijali
	8. proizvodi i/ili usluge
	9. lokacija.

Vanjsko i unutarnje okruženje povezani su, s time da vanjsko okruženje češće ima značajniji utjecaj na unutarnje nego obrnuto. Primjerice, promjene u zakonodavnom ili tehnološkom okruženju izravno mogu utjecati na strategiju, proizvode/usluge poduzeća, veličinu poduzeća i sl.

<sup>66</sup> Weirich, H., Koontz, H., *Menadžment*, MATE, Zagreb, 1998., str. 4.

<sup>67</sup> Efektivnost – raditi prave stvari, tj. odabrati prave ciljeve (učinkovitost), efikasnost – raditi prave stvari na pravi način (djelotvornost).

## TEME ZA DISKUSIJU

Što je menadžment?

Navedite nekoliko teoretičara i njihov doprinos razvoju misli o menadžmentu.

Opišite elemente menadžmenta kao procesa.

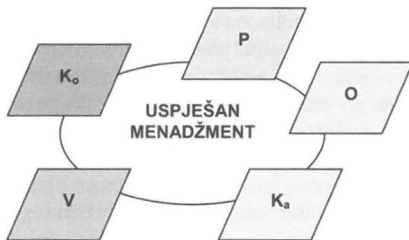
Je li menadžment vještina ili profesija?

Kako okruženje utječe na menadžment?

### 2.1.2 Temeljne funkcije menadžmenta

Prilikom definiranja menadžmenta kao procesa stavlja se naglasak na njegove temeljne funkcije, a one su: planiranje, organiziranje, kadroviranje, vođenje i kontroliranje. Menadžment određuje budžete, planira, kontrolira, koordinira, vodi i motivira osoblje, te donosi odluke.

Shema 2: Temeljne funkcije menadžmenta



Legenda :

*P* – planiranje

*O* – organiziranje

*K<sub>a</sub>* – kadroviranje

*V* – vođenje

*K<sub>o</sub>* – kontroliranje

Izvor: Izrada autora prema: Buble, M., *Management*, Ekonomski fakultet Split, 2000., str. 12.

U nastavku slijedi kratko pojašnjenje navedenih funkcija.

#### 2.1.2.1 Planiranje kao funkcija menadžmenta

**Planiranje** (eng. *Planning*) je polazna funkcija menadžmenta manifestirana u procesu definiranja ciljeva koje treba ostvariti, utvrđivanju preduvjeta u kojima će se ti ciljevi realizirati, izbora pravaca djelovanja, sredstava, metoda i tehnika za njihovo postignuće. Planiranje se često definira kao racionalna vizija budućnosti. Što je menadžerska razina viša, to vizija mora biti dugoročnija. Ona, međutim, mora biti shvatljiva i menadžerima na nižim razinama jer skupni napor ne može biti učinkovit ako svi uključeni u rad ne znaju što se od njih očekuje. Planiranje uključuje izbor ciljeva i aktivnosti za njihovo ostvarivanje; vodi nas na ono mjesto gdje u budućnosti želimo stići i podrazumijeva inovativni duh menadžera.

Drugim riječima planiranje je postupak kojim se postavljaju ciljevi i određuju budući zadaci, te aktivnosti za njihovo ostvarivanje. Ono zahtjeva donošenje odluka odnosno odabiranje budućih smjerova akcije između mogućih alternativa. Rezultat planiranja naziva se PLAN. Pravi plan ne postoji dok odluka – ulaganje ljudskih ili materijalnih resursa – nije donesena. Prije nego što se odluka donese, postoji tek planska studija, analiza ili prijedlog.

Može se reći da planiranje čine sljedeći procesi i aktivnosti:

- proces postavljanja ciljeva, spoznaja o okruženju u kojemu ih treba ispuniti na temelju predviđanja i dostupnih informacija;
- raščlamba mogućnosti i prilika u okolini, te prednosti i nedostataka organizacije, odabir alternativnih smjerova razvoja i postavljanje prioriteta;
- izbor smjera djelovanja raspoloživih sredstava, te određivanje odgovornih osoba za postizanje ciljeva;
- racionalan pogled u budućnost i najbolja moguća priprema za ono što slijedi.

Kako bi planiranje bilo učinkovito, nužno je percipirati zbivanja u okruženju u kojemu će se plan ostvarivati, kao i realno dijagnosticirati mogućnosti razvoja, postaviti ciljeve, analizirati pretpostavke planiranja, identificirati moguće alternative, izraditi planove za pojedine segmente djelatnosti, te predvidjeti troškove realizacije planova. Neizvjesnost i rizik ograničavajući su čimbenici budući da su raspoložive informacije, kao i mogućnosti spoznaje i stvaralačka moć ograničeni. Najčešći rizici proizlaze iz nedostatka informacija ili znanja i subjektivnih ograničenja.

U svrhu ostvarenja funkcije planiranja posebno treba svratiti pozornost na definiranje vizije, misije i ciljeva poslovanja. Za efikasnu realizaciju plana od velike je važnosti postojanje **vizije**. Riječ vizija dolazi od latinske riječi *visio*, a označava predodžbu ili zamisao nekoga budućega stanja ili događaja<sup>68</sup>. Vizija je umijeće viđenja onoga što je drugima nevidljivo. Ona predstavlja najduži pogled u budućnost, odnosno moguću sliku nekoga željenoga budućeg stanja. Ta je slika ostvariva i privlačna.

Vizija nudi odgovor na pitanje što se u budućnosti želi postići i što projektni menadžment znači za poduzeće, te na taj način usmjerava zaposlenike, članove tima na djelovanje u određenome smjeru. Vizija sve aktivnosti vodi prema postavljenome cilju. Za njezino je definiranje odgovoran menadžer, a u procesu sudjeluju i članovi tima.

Nakon vizije slijedi definiranje **misije** projekta. Riječ misija uži je pojam od vizije i odgovara na pitanje kojim se poslom bavimo. Misijom se određuje osnovna svrha, odnosno razlog zbog kojega se nešto želi realizirati.

**Ciljevi** su krajnje točke kojima su usmjerene aktivnosti i oni predstavljaju rezultate koje treba ostvariti. Da bi se planirani ciljevi mogli ostvariti, potrebno je uskladiti ljudske i materijalne resurse, podijeliti radne uloge i koordinirati pojedinačne i skupne napore kroz proces organizacije rada.

Područja na kojima poduzeće može definirati svoje ciljeve raznolika su, a kao najčešća spominju se:

---

<sup>68</sup> Klaić, B. *Rječnik stranih riječi*; NZMH: Zagreb, 1985.; stavka "Vizija".

- profitabilnost
- efikasnost
- rast poduzeća
- korist vlasnicima/dioničarima
- tržišni udjeli
- opstanak poduzeća i slično.

Uzimajući u obzir vremensku dimenziju mogu se razlikovati sljedeći ciljevi:

- kratkoročni – svi oni koji se žele postići u razdoblju kraćem od godine dana;
- srednjoročni – svi oni koji se žele postići u razdoblju od jedne do tri godine;
- dugoročni – svi oni čije ostvarenje se planira u razdoblju dužem od tri godine.

Kao krajnji rezultat svake planirane aktivnosti, ciljevi kazuju što se, kada i u kojem obujmu želi postići. U tom smislu, definiranje ciljeva počiva na tzv. SMART principima što znači da ciljevi moraju biti:

- specifični (*Specific*) – odnositi se na pojedine aktivnosti, zadatke, područja poslovanja;
- mjerljivi (*Measurable*) – odrediti ciljeve u brojkama koje pokazuje količinu ili vrijednost neke planske veličine; važno je točno odrediti što se od nekoga očekuje kako bi bilo moguće izmjeriti rezultat;
- dostižni (*Achievable*) – ako netko misli da je plan dostižan uložiti će napore da tako i bude;
- realni (*Realistic*) – uvažavajući raspoložive resurse, ciljevi moraju biti realno sagledani i postavljeni tako da budu poticaj izvršiteljima;
- vremenski određen (*Time bounded*) – ciljevi se moraju postići u točno određenom vremenu: strategijski u nekoliko godina, taktički i operativni – godišnje, mjesečno, tjedno, dnevno.

Kada su ciljevi definirani, potrebno je oblikovati **strategiju**. Strategija predstavlja program akcija usmjerenih ostvarenju određenoga cilja. Ciljevi pokazuju što se želi postići, a strategija na koji način.

U literaturi i praksi najčešće se spominju tri razine planiranja u poduzećima: strateško, taktičko i operativno.

**Strateško planiranje** obuhvaća organizaciju u cjelini, kao i sve najznačajnije utjecaje na njezino poslovanje u budućnosti, koje je moguće predvidjeti. Strateške planove uobičajeno donosi top menadžment (vlasnik, direktor, glavni menadžer hotelskog poduzeća).

Kao sama riječ kaže, strateško planiranje povezano je sa strategijom koja predstavlja sveobuhvatni plan i program akcija usmjerenih na ostvarenje unaprijed definiranih misije i ciljeva. Strategija se, dakle, odnosi na najvažnija pitanja o dugoročnom razvoju i glavnim smjerovima razvoja, poput sljedećih:

- veličina organizacije (rast, spajanje, gašenje),
- obujam proizvodnje (broj i vrste proizvoda/usluga),
- veličina tržišta (udjel na tržištu, širenje na nova tržišta, napuštanje udjela tržišta),



- financijska struktura poslovanja (udjel vlastite i tuđe imovine, ulaganje viška sredstava),
- menadžment ljudskim potencijalima (politika zapošljavanja i najbolje korištenje vještina i sposobnosti zaposlenih),
- uvođenje novih tehnologija (kompjuterizacija, internet, ...),
- odnos s društvenom zajednicom (društveno odgovorno poslovanje).

**Taktičko** je **planiranje** ono u organizacijskim cjelinama (poslovnim jedinicama, profitnim centrima, službama), odnosno na razini pojedinih poslovnih funkcija (prodaja, nabava, logistika). Taktičko planiranje uobičajeno je u domeni srednjega (*middle*) menadžmenta.

Na taktičkoj razini planovi se razrađuju u točno definirane zadatke namijenjene poznatim izvršiteljima, a najčešće se odnose na jedno obračunsko razdoblje tj. jednu godinu. Karakteristična pitanja na koja taktičko planiranje treba dati odgovore jesu sljedeća:

- količina i vrsta proizvoda i usluga planiranih za proizvodnju/izvršenje,
- količina i vrsta proizvoda/usluga planiranih za prodaju,
- broj ljudi potrebnih za planirano pružanje usluga,
- planiranje godišnjih troškova uprave, proizvodnje i prodaje,
- odabir kanala distribucije i ugovori s posrednicima,
- trening menadžera i ostalog osoblja,
- unapređenje kvalitete.

**Operativno planiranje** u nadležnosti je niže razine menadžmenta (poslovođa, voditelja pogona, voditelja smjene...). Njihova je odgovornost u tome da točno i jasno podijele zadatke izvršiteljima i postignu usklađenost radnog doprinosa svakog pojedinca s ciljevima i planovima organizacijske jedinice.

Operativno planiranje obuhvaća kratke vremenske odsječke – dnevni, tjedni ili mjesečni promet, odnosno dnevna, tjedna ili mjesečna zaduženja. Tipična pitanja koja se javljaju tijekom pripreme i provedbe operativnoga planiranja jesu sljedeća:

- raspored rada i evidencije radnih sati,
- planiranje i ugovaranje radnika na poziv,
- plan godišnjih odmora i slobodnih dana,
- raspored radnika u radnoj jedinici,
- utvrđivanje normi rada i utroška materijala,
- dnevna evidencija usluga i prodaje,
- raspored plaćanja dospjelih obveza.

Ukratko, strateški su ciljevi oni koji se odnose na budućnost poduzeća i u djelokrugu su rada najviše razine menadžmenta (*top*). Ciljevi nižega ranga, oni operativni, bave se trenutačnim mogućnostima poduzeća i njihova se realizacija u prvome redu odnosi na tekuće poslovanje. Za poduzeće je veoma važna usklađenost i vertikalna povezanost ciljeva više i niže razine.

## TEME ZA DISKUSIJU

Vizija ↔ misija – komentirajte povezanost i razlike.

Što je plan?

Što su ciljevi, a što strategija?

Komentirajte: vizija → misija → ciljevi → strategija.

Razlika između strateškog, taktičkog i operativnog planiranja.

Objasnite SMART princip.

### 2.1.2.2 Organiziranje kao funkcija menadžmenta

**Organiziranje** (eng. *Organizing*) kao jedna od funkcija menadžmenta često se u literaturi naziva i projektiranje organizacijske strukture poduzeća. Predstavlja jedan od zadataka menadžmenta, a obuhvaća uspostavljanje strukture uloga članova jedne organizacije (zaposlenika poduzeća) i to tako da su zastupljeni svi zadaci usmjereni ispunjenju ciljeva i da su dodijeljeni onima koji će ih najbolje obaviti. Pojmovi neizostavno povezani s organiziranjem su i "organizacija" i "organizacijska struktura".

Organiziranje, kao menadžerska funkcija, užu je pojam od pojma organizacija. Organizacija je "svjesno udruživanje ljudi, kojima je cilj da odgovarajućim sredstvima ispune određene zadatke s najmanjim mogućim naporom na bilo kojem području društvenog života"<sup>69</sup>. Može se reći da je organizacija grupa ljudi koja radi zajedno na postizanju zajedničkih ciljeva. Organizacije postoje da bi proizvodile ili pružale usluge koje ne mogu učiniti pojedinci – samostalno. Organizacija kao aktivnost svjesna je ljudska djelatnost u smislu organiziranja, ali isto tako i rezultat proceca organiziranja te je treba razikovati od organizacije kao institucije.

Organizacijska struktura je "sustav odnosa među ljudima radi izvršavanja određenih zadataka, to je najvažniji dio svake organizacije i svakog poduzeća"<sup>70</sup>. Ona pobje objašnjava pojavu organizacije i sam sustav organiziranja kao izraz projektiranja (organizacije).

Dakle, organiziranje, "kao proces kojim menadžer oblikuje svoj alat za izvršenje svojih zadataka, može se definirati kao proces projektiranja organizacije kojom ostvaruje postavljene ciljeve"<sup>71</sup>. Dalje, projektiranjem organizacije tvori se optimalna organizacijska struktura i postavljaju potrebne odgovornosti i autoritet menadžmenta svakoga sastavnog dijela unutar strukture da bi se najbolje ostvarili ciljevi organizacije. Proces organiziranja, kao složeni proces projektiranja organizacije, menadžer provodi sa svrhom i ciljem da dobije takva organizacijska rješenja kojima će ostvariti željenu efikasnost poslovanja organizacije koje vodi.<sup>72</sup>

Može se reći da je organiziranje aktivnost kojom se plan pretvara u djelo, čime se postiže ostvarenje planiranoga cilja. Proces organiziranja odvija se u etapama, od kojih su

<sup>69</sup> Sikavica, P., Novak, M., *Poslovna organizacija*, Treće izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Informator, Zagreb, 1999., str. 13.

<sup>70</sup> Cerović, Z., op. cit., str. 369.

<sup>71</sup> Ibid., str. 356.

<sup>72</sup> Ibid., str. 358.

najznačajnije analiza glavnih i pomoćnih ciljeva, utvrđivanje i razvrstavanje aktivnosti potrebnih za ostvarenje ciljeva, grupiranje aktivnosti s obzirom na raspoložive resurse i radne situacije, delegiranje ovlasti suradnicima i koordiniranje dodijeljenih ovlasti i protoka informacija.

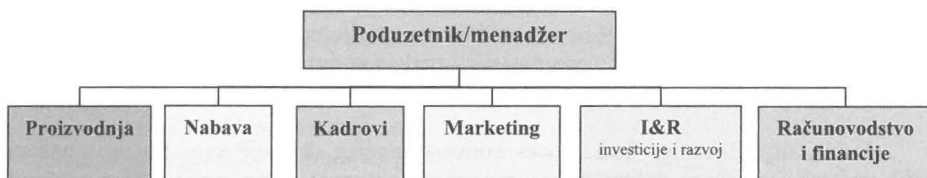
Svrha je organiziranja pridonijeti valjanosti ciljeva i učinkovitosti njihova ostvarivanja. Organizacijska je struktura učinkovita ako omogućuje pojedincima da pridonese ostvarenju ciljeva poduzeća i ako njegova organizacijska struktura pridonosi ostvarivanju planiranih ciljeva uz minimum neželjenih posljedica ili troškova. Modeliranje strukture organizacije složen je zadatak jer je organizacija takav sustav u kojemu je postizanje optimuma cjeline – poduzeća složenije od postizanja optimuma pojedinih njezinih dijelova.

Trgovačka društva uglavnom imaju organizacijsku strukturu koja se formirala tijekom njihova rada. Prema načinu raščlanjivanja ukupnog zadatka društva i formiranja uži organizacijskih cjelina, razlikuju se dvije osnovne organizacijske strukture: funkcijsku i divizijsku.

**Funkcijska organizacijska struktura** najčešće se primjenjuje u praksi kod malih i srednje velikih društava. Funkcijski oblik organizacijske strukture provodi povezivanje poslovnih jedinica prema poslovnim funkcijama društva. Poslovi istoga stručnog usmjerenja i oni koji koriste iste resurse grupiraju se kako bi se zadaci obavili što učinkovitije.

Takva struktura podrazumijeva pokrivanje svih zadataka poslovne funkcije u obliku određene službe, odjela ili sektora. Funkcijska struktura može biti manje razvijena kod malih društava ili jako razvijena tamo gdje nalazimo organizacijski odvojene sve poslovne funkcije.

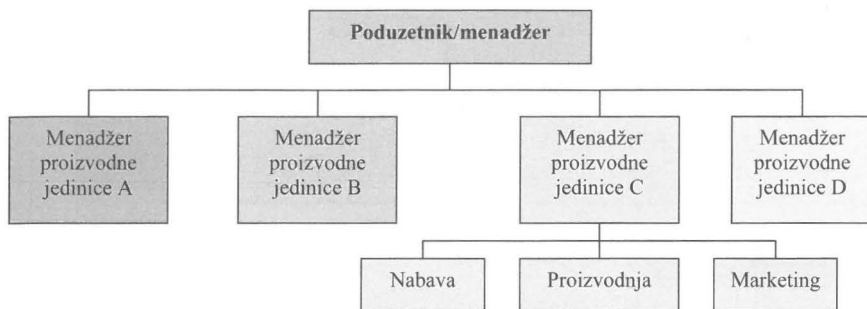
**Shema 3: Funkcijska organizacijska struktura**



Izvor: Izrada autora.

**Divizijska organizacijska struktura** podjelu provodi prema proizvodima, lokacijama i potrošačima. Većina velikih trgovačkih društava organizira se prema modelu divizijske organizacije, kao sustav profitnih centara. Kod divizijske organizacijske strukture sustav rukovođenja je decentraliziran.

Shema 4: Divizijska organizacijska struktura – proizvodna

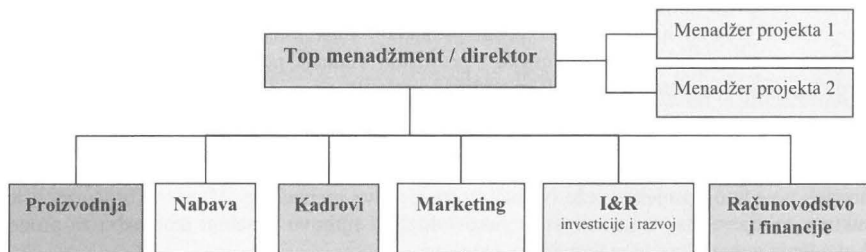


Izvor: Izrada autora.

Promjene koje se svakodnevno događaju zahtijevaju fleksibilnost u stvaranju organizacijskih struktura, pa tako razlikujemo i projektnu, matričnu, poduzetničku i mješovitu organizaciju.

**Projektna organizacijska struktura** nastaje zbog realizacije određenog projekta, pa su projekti potpuno samostalni i neovisni o linijskoj organizacijskoj strukturi. Kod jednostavnijih projekata, postojeće službe uz postojeće aktivnosti povremeno podržavaju projekt (individualna projektna organizacija – shema 5).

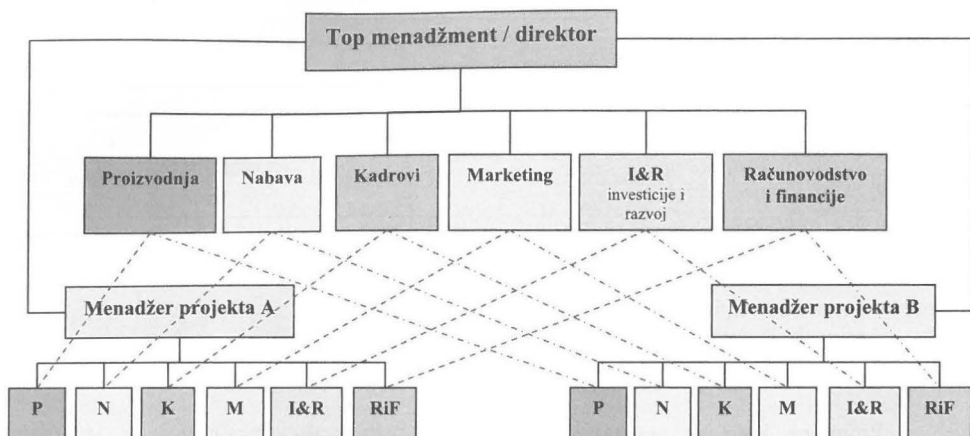
Shema 5: Individualna projektna organizacijska struktura



Izvor: Izrada autora.

S druge strane, kod složenijih projekata članovi projektne tima bivaju izdvojeni iz postojeće organizacijske strukture (službi) i privremeno integrirani u projektne tim (čista projektna organizacija – shema 6).

Shema 6: Čista projektna organizacijska struktura



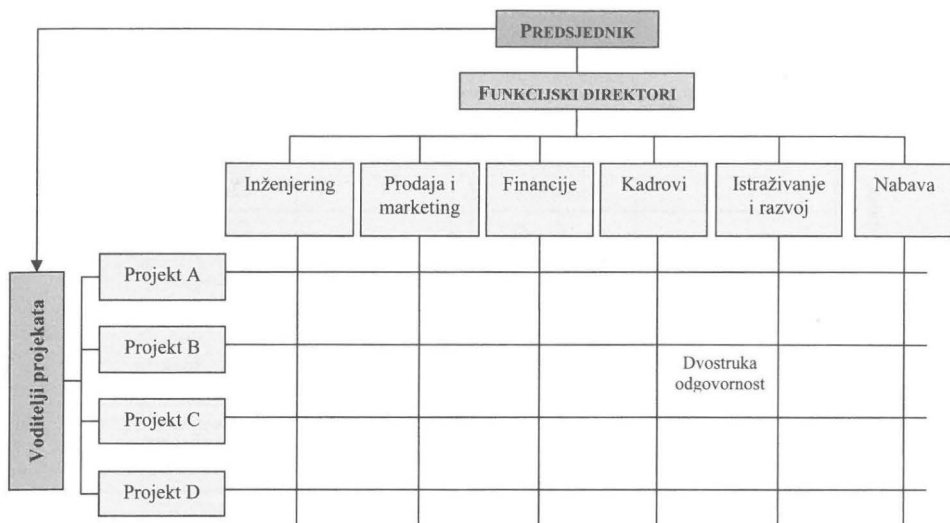
Izvor: Prilagođeno prema: Sikavica, P., Novak, M., *Poslovna organizacija*, Informator, Zagreb, 1999., str. 208.

U svakom slučaju, trajanje projektne organizacijske strukture određeno je vremenom potrebnim za izvođenje projekta iako pored projekata koji se izvode samo jednom postoje i oni koji se ponavljaju. Kod projekata koji se ponavljaju mogu se formirati stalni timovi s menadžerom projekta na čelu.

**Matrična organizacijska struktura** predstavlja kombinaciju funkcionalne i projektne organizacije. Svojsvo je matrice da prelama pojam jedinstva zapovjedi te je karakterizira kombinacija dviju dimenzija na istoj razini organizacijske strukture. Sudionici projekta odgovorni su dvama nadređenima – vodi projekta i funkcionalnom menadžeru. Voditelji projekata objedinjuju linijsko-funkcijsko i projektno vođenje poslovanja, a voditelji odjela objedinjuju funkcionalno i hijerarhijsko vođenje poslovanja.

Ova je organizacijska struktura pogodna za društva koja istovremeno rade na većem broju projekata pridodajući po potrebi nove i napuštajući već dovršene. Pri tome se uspjeh ili neuspjeh pojedinog projekta veže isključivo uz njegova menadžera. Matrična organizacijska struktura zahtijeva stalnu koordinaciju rukovoditelja i njihovu posebnu izobrazbu za proces rukovođenja u matričnoj organizacijskoj strukturi.

Shema 7: Matrična organizacijska struktura

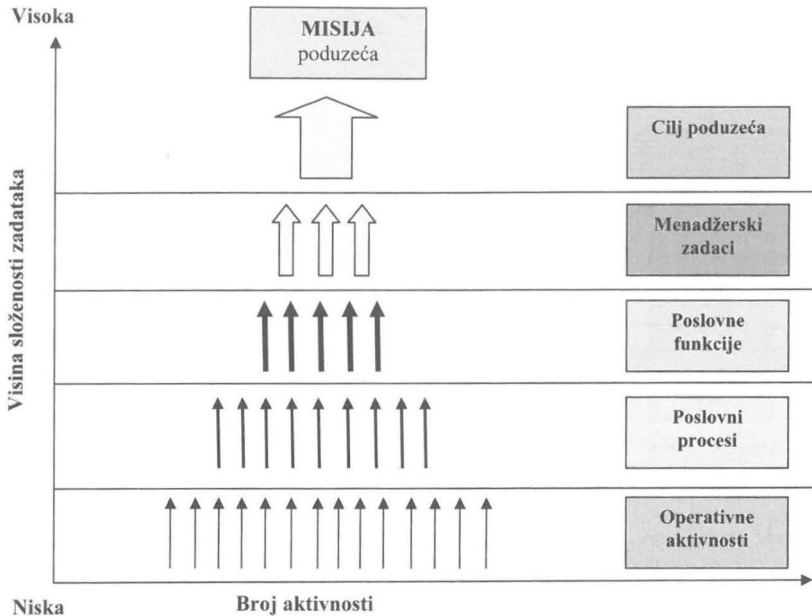


Izvor: Izrada autora prema: Lasić V., "Izbor organizacijske strukture", u: Barbić, J. et al., *Restrukturiranje poduzeća u tržišnom gospodarstvu*, Studij FOIP, Zagreb, 1998., str. 79.

U današnje doba sve se češće javljaju i tzv. suvremene organizacijske strukture poput procesne ili mrežne.

**Procesna organizacijska struktura** zasniva se na resursima kojima se zadovoljavaju potrebe i motivi korisnika odnosno potrošača. Dvije su osnovne odrednice procesnih organizacijskih struktura – proces i tim. Proces je skup aktivnosti kojima se uz pomoć visokospecijaliziranih ljudi, pripadajućim metodama i sredstvima ostvaruje transformacija svih ulaznih elemenata, stvara pripadajuća usluga ili proizvod kako bi se u potpunosti zadovoljile sve potrebe i motivi korisnika.

Shema 8: Sustav procesa u menadžerskim aktivnostima



Izvor: Cerović, Z., *Hotelski menadžment*, drugo izmijenjeno izdanje, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, 2010., str. 415.

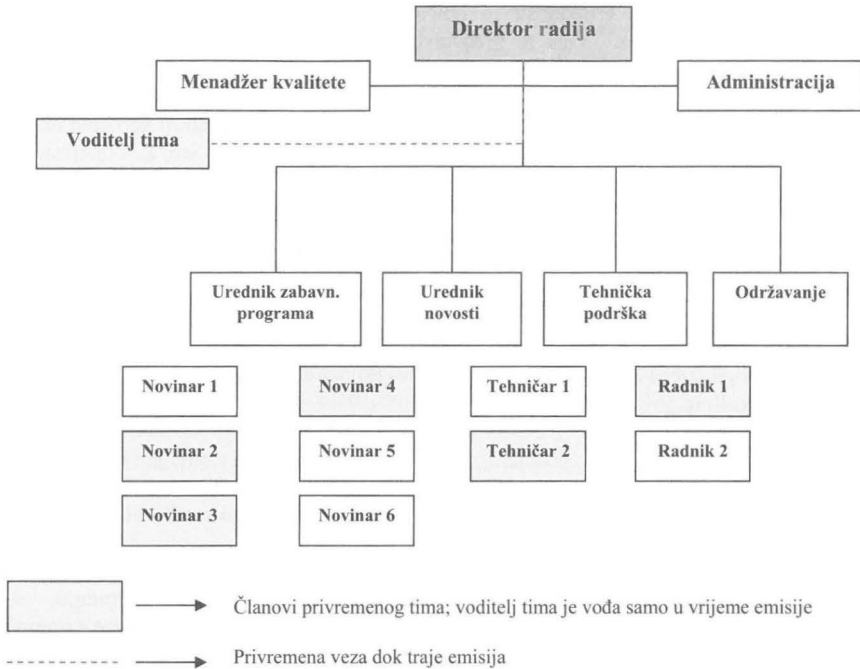
S druge strane, tim je skup specijaliziranih izvršitelja koji obavljaju sve operativne aktivnosti kako bi poslovni proces bio izveden po zadanim standardima. U procesnoj zasnovanoj strukturi formiraju se manji, fleksibilniji i relativno autonomni timovi koji su okupljeni oko određenoga procesa. U takvoj strukturi sve se više javljaju horizontalne veze čime se stvara pliča organizacijska struktura i manje hijerarhija, odnosno stvara se sustav kros-funkcijskih timova (*Cross Functional Teams*) koji su usmjereni na proizvod ili uslugu.<sup>73</sup>

Ovako definirana procesna organizacijska struktura ima određene karakteristike projektne organizacijske strukture. Formirani timovi su privremeni i nestaju kada nema potrebe za određenim proizvodom ili uslugom.

Na primjeru jedne posebne radio emisije, informativno-zabavnoga karaktera, organizacijska struktura mogla bi izgledati kao na shemi 9.

<sup>73</sup> Cerović, Z., op. cit., str. 418.

Schema 9: Kros -funkcijski oblik formiranja timova u procesnoj organizacijskoj strukturi



Izvor: Prilagođeno prema: Cerović, Z., *Hotelski menadžment*, drugo izmijenjeno izdanje, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, 2010., str. 419.

**Mrežna organizacijska struktura** je organizacijska struktura zasnovana na samoupravnim timovima i samoupravnim radnicima (*self-management workers*).<sup>74</sup> Usmjerena je na preoblikovanje strukture poduzeća u kojoj dolazi do maksimalne redukcije razina menadžmenta i informacijskoga povezivanja pojedinaca i timova u organizacijsku mrežu.

U praksi se ne javlja ni jedan od prije navedenih oblika organizacijske strukture u čistom obliku. Uglavnom sve organizacijske strukture predstavljaju kombinacije iz kojih onda nastaju **mješovite organizacijske strukture**.

U procesu organiziranja primjena načela i tehnika rukovođenja mora biti fleksibilna uravnotežena kako bi se osigurala ukupna učinkovitost organizacijske strukture. Treba nastojati pomiriti neučinkovitost koja proizlazi iz rukovođenja prevelikim brojem ljudi, nefunkcionalnost predugih crta komuniciranja i potrebu za nadzorom nad radom djelatnika na jednoj strani i troškove za resurse koje je u tome potrebno angažirati, na drugoj. Što se fleksibilnije utvrdi organizacijska struktura, to će ona bolje moći ispuniti svoju svrhu.

<sup>74</sup> Samoupravni timovi ne odnose se na ideološki pojam samoupravljanja već označavaju viši stupanj samostalnosti. Prema: Cerović, Z., op. cit., str. 421.



U kontekstu intene okoline i organizacijske strukture često se spominje i pojam organizacijske kulture. **Organizacijska kultura** je skup posebnih svojstava organizacije, njezina osobnost, sustav vrijednosti i običaja, koji su u interakciji s formalnom organizacijskom strukturom.<sup>75</sup> Ona je predstavljena stavovima, normama, vrijednostima i pogledima većine zaposlenih u poduzeću.

Također, kada je riječ o organizacijama, kulturu je moguće definirati kao opći obrazac ponašanja, zajedničkih uvjerenja i vrijednosti njihovih pripadnika. Stoga, organizacijska kultura predstavlja okvirnu orijentaciju ponašanja zaposlenih u poduzeću i utječe na način organiziranja poduzeća, na ostvarenje vizije, misije i ciljeva poduzeća. Zaposlenici pokreću organizacijske aktivnosti, a kultura ih povezuje dajući im zajednički smisao i skup normi i vrijednosti koje trebaju poštovati. Ona je specifičan obrazac ponašanja unutar organizacije, poduzeća ili društva, koji odražava stil rada i života njezinih zaposlenika.

Robbins je definirao organizacijsku kulturu kao sustav mišljenja koji međusobno dijele njezini pripadnici i koji jednu organizaciju razlikuje od drugih<sup>76</sup>, a kao bitne značajke organizacijske kulture posebno ističe sljedeće:<sup>77</sup>

- individualnu inicijativu – stupanj odgovornosti, slobode, i inicijative koje imaju pojedinci,
- toleranciju rizika – do kojeg se stupnja zaposlenici potiču da budu agresivni, inovativni i skloni riziku,
- usmjerenje – do kojeg stupnja organizacija zadaje jasne ciljeve i očekivanja,
- integraciju – do kojeg se stupnja jedinice unutar organizacije potiču na suradnju,
- potporu menadžmentu – do kojeg stupnja menadžeri daju jasne upute, pomoć i potporu podređenima,
- kontrolu – broj pravila i propisa, te količina izravnog nadzora nad zaposlenima,
- identitet – do kojeg se stupnja pripadnici radije identificiraju s organizacijom nego s posebnom radnom skupinom ili profesionalnim područjem,
- sustav nagrađivanja – do kojeg se stupnja dodjeljivanje nagrada temelji na kriterijima radnog učinka zaposlenika za razliku od godina službe, odanosti, lojalnosti i slično,
- toleranciju sukoba – do kojeg se stupnja zaposlenici potiču da otvoreno iznesu na vidjelo sukobe i kritiku,
- komunikacijski model – do kojeg su stupnja organizacije ograničene na formalnu hijerarhiju i vlast.

Zbog mnogobrojnih zakonskih propisa i lakšega rada svaka organizacija donosi interne akte, pravilnike i izrađuje dokumente koji definiraju način rada, informiranja, arhiviranja, vodi brigu o imovini, inventaru, zaposlenicima, kodeks ponašanja, te ostale dokumente potrebne za poslovni proces poput sljedećih:

- statut
- ugovore
- odluke – planove

---

<sup>75</sup> Dujanić, M., "Organizacijska kultura poduzetničkog poduzeća", u: Deželjin, Jadranka et al., *Poduzetnički menadžment - Izazov, rizik, zadovoljstvo*, Alinea, Zagreb, 1999., str. 195.

<sup>76</sup> Robbins, S. P., *Bitni elementi organizacijskog ponašanja* (III. izdanje), Mate, Zagreb, 1995., str. 253. prema: Dujanić, M., "Organizacijska kultura poduzetničkog poduzeća", u: Deželjin, Jadranka et al., *Poduzetnički menadžment - Izazov, rizik, zadovoljstvo*, Alinea, Zagreb, 1999., str. 196-197.

<sup>77</sup> Ibid.

- knjige prometa
- razne evidencije
- vođenje blagajne i blok računa
- razne izvještaje i zapisnike
- priručnike (upravljanja, kvalitete...)
- korištenje računala i *software*
- poslovno dopisivanje (pisma, e-mail).

Razumijevanje organizacijske kulture i odabir optimalne organizacijske strukture ključ su uspješnosti poslovanja u bilo kojoj djelatnosti.

### TEME ZA DISKUSIJU

Što je organizacijska struktura?

Koje organizacijske strukture poznajete i kada ih koristiti?

Objasnite dvojni odgovornost u matricnoj organizacijskoj strukturi.

Što je organizacijska kultura? O čemu ona ovisi?

#### 2.1.2.3 Kadrovanje kao funkcija menadžmenta

**Kadrovanje** (eng. *Staffing*<sup>78</sup>) se ogleda u provođenju utvrđivanja potreba za radnom snagom, izradom pregleda dostupnih ljudi, angažiranjem, odabirom, postavljanjem, unapređivanjem, ocjenjivanjem, planiranjem karijera, davanjem naknade, te obučavanjem ili na drugi način razvijanjem kandidata ili onih koji su već zaposleni, kako bi se zadaci obavljali učinkovito i efikasno.<sup>79</sup>

Prema Daftu<sup>80</sup> kadrovanje označava skup onih aktivnosti menadžmenta koje su usmjerene na privlačenje, razvoj i održavanje efektivnih kadrova u poduzeću. Efektivni kadrovi su oni koji ispunjavaju zadane ciljeve, a privlačenje, razvoj i održavanje takvog kadra se ostvaruje nizom pojedinačnih aktivnosti vezanih uz planiranje, regrutiranje, selekciju, procjenu performansi, poduku i razvoj, upravljanje kompenzacijama i radne odnose, te naglašava tri temeljna cilja *HRM*:

- privlačenje odgovarajućega profila zaposlenika u organizaciju / poduzeće,
- razvoj zaposlenika sukladno njihovoj potencijalu i
- dugoročno zadržavanje zaposlenika, odnosno sprečavanje odljeva najboljih.

<sup>78</sup> Engleska riječ *Staffing* može se prevesti kao "osoblje", "popuniti osobljem" ili "kadrovske opunjavanje". Također, u dijelu literature koja se bavi kadrovim nalazi se i engleski izraz *Human Resource Management – HRM* što se može prevesti kao "menadžment ljudskih potencijala", i njemački *das Personalkraft* što se može prevesti kao "radna snaga". Iako bi pojam kadrovske opunjavanje mogao biti najbliži prijevodu riječi *staffing*, ono je samo dio menadžerske funkcije i nije najcjelovitiji prijevod. Stoga, u želji da se sve menadžerske funkcije iskažu u jezičnoj formi glagolske imenice, koristit će se izraz "kadrovanje". Prema: Cerović, Z., *Hotelski menadžment*, drugo izmijenjeno izdanje, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, 2010., str. 497-498.

<sup>79</sup> Wehrich, H., Koontz, H., *Menadžment*, MATE, Zagreb, 1998., str. 21.

<sup>80</sup> Daft, L.R., *Management*, Fourth edition, The Dryden Press, Forth Wort, 1997.

Nadalje, kadrovanje se može definirati kao menadžersku funkciju popunjavanja i održavanja potrebnih radnih mjesta stručnim i osposobljenim ljudima u organizacijskoj strukturi poduzeća. Ono je skup aktivnosti znanja o kadrovima i radnim odnosima, popunjavanja i selekcije kadrova, obrazovanja i razvoja kadrova – karijere, kompenzacija i nagrada koje se međusobno isprepleću i povezuju u jedinstvenu aktivnost.<sup>81</sup>

Cilj odabira i selekcije kadrova, kao jedne od skupina aktivnosti kadrovanja, jest popunjavanje radnih mjesta u organizacijskoj strukturi i održavanje tih mjesta popunjenima. Kadrovske se popunjavanje provodi na sljedeći način:

- utvrđivanjem potreba za radnom snagom,
- izradom pregleda dostupnih ljudi,
- odabirom, angažiranjem, odnosno postavljanjem odgovarajućih osoba na određena radna mjesta,
- unapređivanjem, ocjenjivanjem i planiranjem karijera,
- davanjem naknada,
- obučavanjem ili na drugi način razvijanjem kandidata i onih koji su već zaposleni kako bi se zadaci obavljali učinkovito i efikasno.

Za kontinuirano obrazovanje/usavršavanje postojećih kadrova veoma je važno osnovati odgovarajuću službu za menadžment ljudskih resursa. Dodatni je zadatak te službe redovito ispitivanje tržišta potražnje i ponude radne snage, kako bi poduzeće u relativno kratkom roku bilo sposobno odgovoriti na promjene na tim tržištima i prilagoditi se novim okolnostima. Tome treba dodati i cjeloživotno obrazovanje, nezaobilazan element suvremenog poslovanja i djelokruga rada službe ljudskih resursa, koja mora voditi računa o kontinuiranoj edukaciji svojih zaposlenika.

Može se zaključiti da je kadrovanje usmjereno prema "materijaliziranju" organizacije poduzeća.<sup>82</sup> Budući da su organizacijom određene uloge, zadatak je kadrovanja dodijeliti određene uloge odgovarajućim ljudima, odnosno onima koji će ih najbolje obavljati. To se ostvaruje identifikacijom raspoloživih kadrova, regrutiranjem novih, selekcijom i profesionalnom orijentacijom, promocijom, planiranjem karijere, kompenzacijama, te osposobljavanjem i usavršavanjem. Bez ostvarenja navedenih zadataka kadrovanja planovi i organizacija poduzeća ostaju samo u projekciji. To posebno vrijedi za onaj dio kadrovanja koji se odnosi na menadžment. Kadrovanje je, dakle, usko povezano s funkcijom organiziranja, pa se stoga često i obrađuje zajedno s organiziranjem i oblikovanjem organizacijske strukture.

### **TEME ZA DISKUSIJU**

Što obuhvaća HRM?

Komentirajte: a) pravi ljudi na pravom mjestu;

b) podobni ljudi na izabranom mjestu.

<sup>81</sup> Cerović, Z., op.cit., str. 498-499.

<sup>82</sup> Buble, M., *Osnove menadžmenta*, Sinergija, Zagreb, 2006., str. 14.

#### 2.1.2.4 Vođenje kao funkcija menadžmenta

**Vođenje** (eng. *Leading*) je najsloženija funkcija menadžmenta, a njena je svrha utjecanje na ljude kako bi oni što više pridonijeli zajedničkom cilju. Vođenje je umijeće utjecanja na ljude to tako da ih se motivira da rade spremno, pouzdano, gorljivo, intenzivno i sa žarom. Uspješni vođe ne stoje iza skupine da bi je gurali, nego stoje ispred da bi je nadahnjivali i olakšali joj napredovanje. Pritom se ne smije izgubiti iz vida kako je važno ostvariti rezultate, ali sredstvo za njihovo ostvarenje nikad ne smije ugroziti dostojanstvo pojedinca. Prema ljudima se valja ophoditi s poštovanjem bez obzira na njihov položaj, jer svi oni sudjeluju u ostvarenju zajedničkoga cilja.

Voditi znači utjecati na ljude kako bi pridonijeli organizaciji i skupnim ciljevima. Kako vodstvo podrazumijeva sljedbeništvo, a ljudi su skloni slijediti onoga tko će im ponuditi mogućnost zadovoljenja njihovih vlastitih potreba, želja i očekivanja, razumljivo je da vođenje uključuje motivaciju, stilove i pristupe vođenja, komunikaciju te menadžment sukoba.

**Motivacija** je "teorijski pojam koji objašnjava zašto ljudi izabiru određeni način ponašanja u određenim okolnostima"<sup>83</sup>. Motivacija nije jednostavan koncept budući da se odnosi na različite potrebe, žudnje, želje i mnogobrojne druge subjektivne čimbenike. Ona je sustav sila i odnosa unutar i izvan pojedinca, a što utječu na njegovo ponašanje. Uz motivaciju se veže pojam motiva i motivatora. Motiv se definira kao "razlog određenog ponašanja, iskazivanja i primjene znanja te sposobnosti u nekoj aktivnosti".<sup>84</sup> Motiv potiče čovjeka na određeno ponašanje, a uz to motiv učvršćuje i definira ciljeve ponašanja. Motivatori su "stvari koje pojedinca potiču na djelovanje, odnosno sredstva pomoću kojih se mogu pomiriti sukobljene potrebe ili naglasiti jedna potreba na način da joj se pridijeli prioritet nad drugim potrebama"<sup>85</sup>. Oni su neka vrsta instrumentarija kojima se želi pojačati želja za nekim ostvarenjem i preko toga postići zadovoljstvo, te sredstvo pomoću kojeg se može utjecati na ponašanje ljudi.

Najčešće se koriste sljedeći motivatori:

- novac (zarada)
- sigurnost zaposlenja
- dodjeljivanje zanimljivih zadataka
- javno pripisivanje zasluga
- mogućnost usavršavanja
- mogućnost napredovanja
- participacija u odlučivanju
- kakvoća radne sredine (*Quality of Working Life – QWL*)
- samopotvrđivanje i sl.

Novac ima smisla kao nagrada ako je u što većoj mjeri u suglasju s postignućem (rezultatima). Druga važna tehnika motivacije je osiguravanje sudjelovanja zaposlenih u rješavanju problema i poslova, te u promišljanju učinkovitijih rješenja.

<sup>83</sup> Beck R., *Motivacija – teorija i načela*, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb, 2003., str. 4.

<sup>84</sup> Vujić, V., *Menadžment ljudskog kapitala*, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Rijeka, 2004., str. 209.

<sup>85</sup> Wehrich, H., Koontz, H., *Menedžment*, MATE, Zagreb, 1998., str. 464.

Kakvoća radne sredine jedan je od novijih i najzanimljivijih pristupa motivaciji. To je sustavni pristup oblikovanju posla, koji obećava napredak na širokom području obogaćivanja posla, ali u kombinaciji s pristupom upravljanju utemeljenom na sociotehničkim sustavima.<sup>86</sup> Ovaj pristup podrazumijeva zajedničko traganje zaposlenika i specijaliziranih stručnjaka i menadžera za najboljim rješenjima, s ciljem oblikovanja radne sredine za produktivniji rad. U okviru ove tehnike vodi se briga o dostojanstvu ljudi, atraktivnosti posla i kvaliteti radnog okruženja. Radnici i sindikat smatraju ga sredstvom poboljšanja radnih uvjeta i proizvodnosti, te sredstvom opravdavanja viših plaća. Često ga koriste i državne agencije radi osiguranja industrijske demokracije i minimiziranja radničkoga nezadovoljstva.<sup>87</sup>

Sve u svemu, kako bi zaposlenici bili motiviraniji, potrebno je njihov posao (radne zadatke) učiniti što zanimljivijim i izazovnijim, uz pružanje više slobode u donošenju odluka o metodama i načinu rada. Također je važno poticati ih na sudjelovanje (participaciju) i međusobnu komunikaciju, čime se stvara osjećaj odgovornosti za izvršenje zadataka. Pružanjem zaposlenicima informacija o načinu na koji njihovo djelovanje i postignuća pridonose ostvarenju zajedničkih ciljeva, potiče ih se na dodatan angažman u poboljšanju vlastite radne sredine.

Uloga menadžera nije da manipulira svojim suradnicima nego da prepozna ono što ih motivira. Zaposleni će rado slijediti onoga menadžera koji im omogućiti zadovoljenje njihovih potreba ili ciljeva. Dobre rezultate mogu postići samo primjereno motivirani ljudi: stoga je zadatak menadžera otkriti prave načine i tehnike poticanja svojih suradnika i znati se odnositi prema sukobima koji bi se mogli pojaviti. Uspješniji kao vođe bit će oni menadžeri koji bolje razumiju što motivira i na koji način ta motivacija djeluje pozitivno na njihove podređene.

Vještina vođenja također podrazumijeva uspješno i odgovorno korištenje moći. Moć je ključni izvor aktivnosti vođenja, a povezana je sa sposobnošću utjecanja menadžera na stavove i ponašanje radnika. Ona je obično pridružena autoritetu položaja, koji donosi i obveze i odgovornosti. Moć koja proizlazi iz stručnih značajki osobe naziva se ekspertnom, budući da izvire iz znanja i kompetencija menadžera. Takvoga će eksperta suradnici uvažavati jer je, primjerice, izvrsno obaviješten o novim stručnim dostignućima, tehnologijama, tržištima, konkurentima i sl. Moć nagrađivanja zasnovana je na činjenici da menadžer može nagraditi one koji izvršavaju njegove naloge (pohvaliti, dodatno platiti, promaknuti i sl.). Nagrađivanje rada podrazumijeva oblikovanje strategije sustava plaćanja koji će omogućiti društvu ostvarenje postavljenih ciljeva. Moć prisile prepoznaje se u situaciji kada menadžer može kazniti ili proizvesti negativne posljedice za one radnike čijim ponašanjem nije zadovoljan (poput javne kritike, smanjenje plaće, zaustavljanja napredovanja u zvanju, otkaza i sl.).

U teoriji i praksi vođenja poznati su sljedeći načini odnosno **stilovi vodstva**:

- autokratski – centralizirani stil, odnosno vođenje usmjereno prema izvršavanju zadataka; zaposlenicima se dodjeljuju jasno definirani zadaci, te se očekuje njihovo

<sup>86</sup> Socio-tehnički sustav je sustav u kojem socijalni dio (ljudi zajedno sa svojim interakcijama, procesima zapažanja, razumijevanja i analize) i tehnički elementi međusobno djeluju usmjereni prema određenom cilju. Prema: Vuković, A.; Ikonić, M.; Doboviček, S., Reconfigurable Manufacturing System and the Need for New Taylorism, *Engineering review: znanstveni časopis za nove tehnologije u strojarstvu, brodogradnji i elektrotehnici*. Vol. 30, No. 2; 2010., str. 72. i 74.

<sup>87</sup> Cetinski, V., *Strateško upravljanje razvojem turizma i organizacijska dinamika*, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2005., str. 141.

bespogovorno ispunjenje; karakterizira ga autonomno odlučivanje vođe i jednosmjerna komunikacija, odozgo prema dolje; vođenje usmjereno prema izvršavanju zadataka može utjecati na pad zadovoljstva članova projektnoga tima, ali omogućava rast produktivnosti;

- demokratski – vođenje usmjereno prema ljudima; karakterizira ga participacija podređenih u procesu donošenju odluka, a komunikacija teče u svim smjerovima; vođenje usmjereno prema ljudima, odnosno članovima projektnog tima nastoji zadržati sklad i poticati timski rad, ali često ne omogućava rast produktivnosti;
- *laissez-faire* – karakterizira ga odsustvo istinskog vođe; vođa izbjegava bilo kakav autoritet, dopušta zaposlenicima da sami biraju i obavljaju zadatke kako najbolje znaju i mogu, izbjegava sukobe, ali ne pokazuje inicijativu niti motivira suradnike; komunikacija se odvija uglavnom vodoravno.

Među ostalim podjelama svakako valja istaknuti tzv. *Likertov sustav*, koji razlikuje sljedeće stilove vodstva:

- eksploatatorsko-autoritativni – vođa nema povjerenja u svoje podređene, sve se odluke donose na vrhu, podređeni rade sa strahom, funkcija kontrole koncentrirana je na razini vrhovnoga menadžmenta;
- benevolentno-autoritativni – vođa ima nešto povjerenja u podređene, ciljevi se postavljaju na razini vrhovnog menadžmenta, dok se tek neke rutinske odluke delegiraju na niže razine hijerarhije, funkcija kontrole koncentrirana je na razini vrhovnog menadžmenta, premda se ponešto kontrole delegira i na razinu srednjega menadžmenta;
- konzultativni – vođa ima prilično, ali ne potpuno povjerenje u svoje podređene, kojima je dopušteno donošenje manje važnih odluka; komuniciranje je dvosmjerno; najvažnije sredstvo motivacije jesu nagrade, a tek ponekad kazne; pojedini aspekti funkcije kontrole delegiraju se s viših na niže razine;
- participativno-grupni – menadžment ima potpuno povjerenje u svoje podređene, a proces donošenja odluka uključuje sve razine hijerarhije; komunikacija se odvija u svim smjerovima, motivacija se ostvaruje putem participacije u odlučivanju, sudjelovanjem u postavljanju ciljeva itd.; odnosi između nadređenih i podređenih su prijateljski.

Koji će se stil vođenja odabrati, ovisi o osobinama menadžera, njegovih suradnika, ali i o specifičnome stanju, zahtjevima, terminima i riziku u pojedinoj fazi životnoga ciklusa neke organizacije.

**Komunikacija** se može definirati kao "prijenos informacija od pošiljatelja k primatelju uz uvjet da primatelj razumije informaciju"<sup>88</sup>. To je razmjena informacija, ideja i osjećaja verbalnim i neverbalnim sredstvima, prilagođena društvenoj prirodni situacije.<sup>89</sup> Komunikacija je osnova i uvjet uspjeha svih međuljudskih privatnih i poslovnih odnosa na način da vještinom komunikacije pojedinac utječe na sugovornike. Ona ima ključnu ulogu u stvaranju povoljnih ili nepovoljnih dojmova o pojedincu i organizaciji.

Općenito govoreći, komunikacija se uspostavlja između pošiljatelja i primatelja poruke preko prihvaćenog medija. Temelji se na sustavu povratne sprege odnosno povratnoj

<sup>88</sup> Wehrich, H.; Koontz, H., *Menadžment*, MATE, str. 4.

<sup>89</sup> Fox, R., *Poslovna komunikacija*, Hrvatska sveučilišna naklada, Pučko otvoreno učilište – Zagreb, Zagreb, 2001., str. 13.

informaciji (*feedback*). Komuniciranje je uvijek praćeno i određenim smetnjama poput interferencije, prekida komunikacije ili nesporazuma uzrokovanog primjerice neskladom verbalne i neverbalne komunikacije.

Kada govorimo o komunikaciji u poslovnom kontekstu treba naglasiti kako je komunikacija vitalan dio poslovanja, organizacije i menadžmenta. Poslovna se komunikacija realizira unutar i izvan organizacije. U komuniciranju unutar organizacije sudjeluju svi djelatnici organizacije sa svrhom ostvarenja nekog unaprijed zacrtanog plana, dok u komuniciranju izvan organizacije sudjeluju samo neki djelatnici organizacije koji u svrhu nastajanja/plasmata proizvoda i usluga komuniciraju s vanjskim okruženjem (poslovnim partnerima, potrošačima i slično).

Također, komunikaciju u organizaciji čine dva djelomično komplementarna sustava; formalan i neformalan.<sup>90</sup> Formalna komunikacija unaprijed je planiran, službeni proces prijenosa informacija u govorenom ili pisanom obliku, usklađen s potrebama organizacije. Stvara je i potiče sama organizacija kao nužnu za obavljanje poslova. Realizira se u dva kanala: vertikalnom (od vrha prema bazi i od baze prema vrhu) i horizontalnom/dijagonalnom. Neformalna komunikacija složena je komunikacijska mreža koja počiva na osobnim kontaktima, prijateljstvu, naklonosti i, za razliku od formalne, ne slijedi neku unaprijed određenu liniju.

Konačno, uz vođenje se veže i rješavanje **sukoba** odnosno konflikata. Sukobi su jedan od najvećih rizika za bilo koju organizaciju. U pozadini svih vrsta sukoba leže neki osnovni razlozi koje valja razumjeti, a osnovne vrste sukoba su:

- sukobi vezani za cilj koji se javljaju kada se sukobljene strane ne slažu u pogledu ciljeva i
- sukobi vezani za vrijednosti – elementarnija vrsta sukoba koja se javlja kada sukobljene strane ne dijele iste vrijednosti.

Također, kao izvor sukoba unutar organizacije može se izdvojiti i metodološki pristup, dinamična priroda organizacija, organizacijski prioriteti, planirani redosljedi i resursi, ograničenost resursa, organizacijska kultura, komunikacija, spolno uznemiravanje, šale – neprikladan humor itd.

Većina navedenih sukoba može se riješiti s jedne strane pregovaranjem odnosno dogovorom ili, s druge strane, autoritetom koji jedna strana ima nad drugom. Pored strogog nadgledanja svih područja u kojima je rizik prepoznat, službeno i neslužbeno komuniciranje unutar i izvan organizacije je od esencijalne važnosti.

### **TEME ZA DISKUSIJU**

Komentirajte: Vođa bez sljedbenika nije vođa.

Motivacija kao dio menadžmenta

*Quality of Working Life* (QWL) – važno ili precijenjeno?

Kako odgovorno koristiti moć?

Moć ↔ autoritet položaja.

<sup>90</sup> Fox, R., op. cit., str. 41.

Moć ↔ autoritet znanja.  
 Komunikacija kao dio menadžmenta.  
 Sukobi – prilika ili prijetnja?

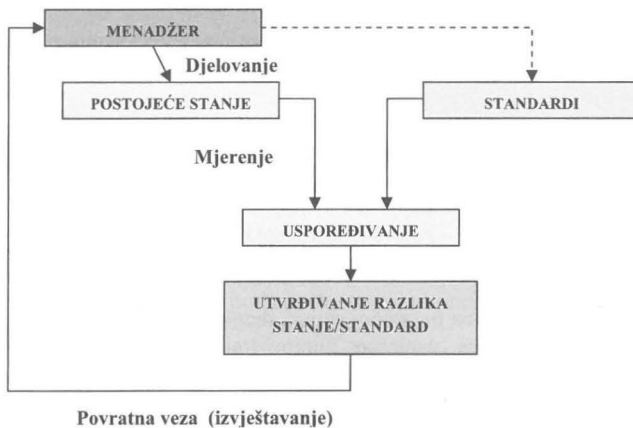
### 2.1.2.5 Kontroliranje kao funkcija menadžmenta

**Kontroliranje** (eng. *Controlling*) je jedna od ključnih funkcija menadžmenta. Ono je "mjerjenje i ispravljanje pojedinačnog i organizacijskog djelovanja, kako bi se osiguralo da događaji teku prema planu. Za to je potrebno mjeriti uspješnost, s obzirom na ciljeve i planove, pokazati gdje dolazi do odstupanja standarda i pomagati u ispravljanju odstupanja".<sup>91</sup>

Kontroliranje ima za cilj pratiti rad i stalno uspoređivati postignute rezultate s ciljevima i standardima kvantitete i kvalitete utvrđenima u planiranju. Proces kontrole uobičajeno ima četiri koraka:<sup>92</sup>

- utvrđivanje standarda
- mjerenje ostvarenih rezultata
- usporedba sa standardima i
- otklanjanje odstupanja od standarda i plana.

**Shema 10: Proces kontinuirane kontrole primjene i održavanja propisanih standarda**



Izvor: Autori prilagodili prema: Avelini Holjevac, I., *Kontroling – Upravljanje poslovnim rezultatom*, Hotelijski fakultet Opatija, Opatija, 1998., str. 71.

Utvrđivanje standarda polazna je osnova kontrole projekta. Na temelju standarda može se pratiti i vrednovati status i napredovanje ostvarenje ciljeva. Mjerenje ostvarenih rezultata

<sup>91</sup> Wehrich, H.; Koontz, H., *Menadžment*, MATE, Zagreb, 1994., str. 21.

<sup>92</sup> Prilagodeno prema: Avelini Holjevac, I., *Kontroling – Upravljanje poslovnim rezultatom*, Hotelijski fakultet Opatija, Opatija, 1998., str. 70-71. Također, prema: Cleland, D. I.; Ireland, L. R., *Project Management – Strategic Design and Implementation*, Fifth Edition, McGraw-Hill, New York, 2007. str. 319-320.



obuhvaća praćenje i prikupljanje relevantnih informacija (monitoring) na temelju kojih će se moći utvrditi stanje i vrednovati performanse (*evaluation*) kako bi ih se u sljedećem koraku moglo usporediti (*comparison*) sa standardima, te konačno uzročno-posljedičnom analizom otkloniti uočeni nedostaci.

Kontroliranje mora biti prilagođeno planovima čije praćenje treba ostvariti, kao i mjestima gdje se ti planovi ostvaruju. Ono treba u prvom redu ukazati na bilo pozitivna bilo negativna odstupanja, osobito u najosjetljivijim točkama programa. Kontroliranje zahtijeva objektivne, precizne i primjerene pokazatelje, mora biti fleksibilno, a svaki sustav ili tehnika kojom se ostvaruje mora uvažavati organizacijsku kulturu, a kontroliranje je opravdano pod uvjetom da njegovi nalazi posluže u mijenjanju planova, organizacije i načina vođenja ustanove.

Ako su pokazatelji učinkovitosti pravilno odabrani i ako je moguće precizno utvrditi aktivnosti zaposlenih, procjena učinkovitosti nije osobito složena. No postoje i one aktivnosti koje je teško izmjeriti i za koje je veoma složeno utvrditi pokazatelje. U praksi se susreću mnoge vrste pokazatelja za kontroliranje i vrednovanje. Neki su od njih izraženi u fizičkim jedinicama, troškovima, u kapitalu, приходima, utvrđenim ciljevima, a postoje i nematerijalni pokazatelji. Kontroliranje rezultata radnika u proizvodnji razmjerno je lako, dok je to znatno teže za "neproizvodne" (uslužne) djelatnosti, čije rezultate mogu prepoznati tek stručnjaci pojedinih specijalnosti. Potrebno je voditi računa i o sustavima kvalitete poput potpune kontrole kvalitete, *TQM* (*Total Quality Management*) ili standarda ISO 9000, koji imaju veliki utjecaj na odnose u gospodarskim djelatnostima, a sve više ulaze i u tzv. negospodarske djelatnosti.

Slijedom navedenoga naglasak menadžmenta kvalitete je na sprečavanju pojave problema, na prevenciji, ponavljanju i konstantnom poboljšanju. To je složen ciklus i obuhvaća:<sup>93</sup>

- planiranje – prepoznavanje mogućnosti, analizu procesa pronalaženja optimalnog rješenja, izradu standarda;
- realizaciju – uvođenje i primjenu standarda;
- kontrolu i mjerenje ostvarene kvalitete – kontrola odstupanja i analiza rezultata;
- poboljšanje kvalitete – korekcija standarda i plan unapređenja u narednoj fazi<sup>94</sup>.

Kroz ovaj zatvoreni sustav temeljen na povratnoj sprezi, moguće je da menadžer vodi poduzeće kroz sve faze životnog ciklusa uspješno minimizirajući vlastite slabosti i odjeljavajući prijetnjama, a valorizirajući vlastite snage i ponudene prilike.

### **TEME ZA DISKUSIJU**

Objasnite međusobnu povezanost funkcija menadžmenta.

Koja je svrha kontrole? Komentirajte tvrdnju: Bez kontrole nema menadžmenta.

Značaj standarda – zašto je standard važan?

<sup>93</sup> Ivanka Avelini Holjevac, *Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija, 2002., str. 45.

<sup>94</sup> Analogno Demingovu ciklusu trajnog poboljšanja *Plan-Do-Check-Act* (PDCA).

### 2.1.3 Menadžer i menadžerske vještine

„Vizija nije dovoljna; ona se mora kombinirati s poduhvatom.  
Nije dovoljno samo gledati prema vrhu stepenica;  
moramo se početi penjati.“  
Vaclav Havel<sup>95</sup>

**Menadžer** je osoba čiji primarni zadaci proizlaze iz procesa menadžmenta, koja planira i donosi odluke, organizira rad i poslovanje, zapošljava i vodi ljude, te kontrolira resurse. On je također osoba koja ostvaruje ciljeve angažiranjem drugih da izvršavaju zadatke.

Analogno trima razinama menadžmenta razlikuju se i tri hijerarijske razine menadžera:

- visoka razina (*top*) – strateško (dugoročno) planiranje – strateški ciljevi;
- srednja razina (*middle*) – taktičko (srednjoročno) planiranje;
- prva razina (*low*) – operativno (kratkoročno) planiranje – operativni ciljevi.

Suvremeni menadžeri obavljaju tri vrste zadataka:

- usmjeravaju poslove i organizaciju,
- usmjeravaju / rukovode ljudima,
- usmjeravaju / rukovode operacijama (proizvodima i uslugama).

U osobi menadžera objedinjeno je više aktivnosti, od kojih prednost imaju sljedeće:

1. planiranje
2. postavljanje ciljeva
3. delegiranje autoriteta
4. samorazvoj
5. kreativnost.

I poduzetnik u malom ili srednjem poduzeću i menadžer u velikoj organizaciji (profitnoj ili neprofitnoj) podjednako moraju brinuti o najvažnijim planskim aktivnostima:

- o prognoziranju – procjeni budućih događanja, svih poslovnih aktivnosti koje se moraju provesti, njihovu obujmu, odgovornim osobama, rokovima i pravodobnoj pripremi za buduće događaje;
- o organiziranju – svih poslovnih aktivnosti, njihovu trajanju i redoslijedu;
- o odabiru ljudi – definirati znanja i vještine, te potreban broj stručnjaka;
- o definiranju neposrednih zadataka i mjerila za njihovo vrednovanje – sve planske veličine moraju se izraziti numerički, bilo količinski ili vrijednosno, kako bi bile usporedive s planskim veličinama; po završetku planiranje slijedi uspoređivanje planiranih veličina sa stvarno postignutim rezultatima, odnosno utvrđivanje uspješnosti poslovanja;

---

<sup>95</sup> Preuzeto iz: Allen, D., *Organiziranje posla; Produktivnost bez stresa*, Profil, Zagreb, 2001., str. 36.

- o planiranju aktivnosti – kako se pojedini poslovi trebaju obaviti, tko je zadužen za postupanje sukladno zadanim standardima i tehnologiji/procedurama (izvedba i nadzor);
- o planiranju materijala – koji se materijali, proizvodi, oprema i procedura trebaju koristiti / slijediti u proizvodnom odnosno procesu pružanja usluga; cilj je postići punu opskrbljenost u pravom trenutku (*just in time*), bez zastoja ali i nepotrebnih zaliha;
- o planiranju osnovnih sredstava – pokazuje koji će se trajni potencijali iskoristiti u određenom planskom razdoblju;
- o izradi proračuna / budžeta – to je konačan postupak u poslovnom planiranju, koji pokazuje utrošak svih resursa potrebnih za odvijanje plana, te istodobno i očekivane prihode od realizacije ostvarenih učinaka u planiranom poslovnom poduhvatu; povezivanje svih pojedinačnih proračuna, npr. prodaje, nabave, proizvodnje, ljudskih potencijala, zaliha itd., rezultira izradom privremenih financijskih izvješća (bilance, računa dobiti i gubitka, izvješća o financijskim tijekovima, izvješća o kretanju glavnice itd.).

Osim navedenoga menadžer obavlja i razne tehničke, financijske, komercijalne, računovodstvene i sigurnosne aktivnosti, održava / vodi sastanke i izvještava. Pritom treba biti informator, komunikator (promatra okolinu, širi informacije unutar i izvan poduzeća), pregovarač i donositelj odluka.

Menadžeri nisu nepogrešivi, a kao njihove najčešće i tipične pogreške spominju se sljedeće:

1. licemjerstvo – menadžeri se vole miješati u posao svojih suradnika ili čak odlučivati umjesto njih, što je znak nepoštovanja, dok sami traže i podrazumijevaju poštovanje;
2. nedovoljno informiranje – ne informirajući suradnike potiču međusobno nepovjerenje; potrebno je i važno jasno, pravodobno i objektivno informirati suradnike i podređene;
3. osamljene odluke i nedostatak mogućnosti sudjelovanja (participiranja) – suradnike se ne uključuje u proces donošenja odluka, premda bi ih morao konzultirati, ne vodeći računa o tome kako participacija potiče suradnike / podređene na lojalnost;
4. nedovoljna spremnost na razgovor i diskusiju – menadžeri nisu spremni razgovarati i diskutirati jer se boje da će na taj način izgubiti dio svojih ovlasti i moći;
5. pogreške u komuniciranju – sa suradnicima ne razgovaraju tako da kod njih potaknu spremnost na razumijevanje i rješavanje problema.

Kako bi menadžeri mogli uspješno ostvarivati svoje zadaće, koje su zaista mnogobrojne i kompleksne, potrebno je i važno da su kompetentni, odnosno da posjeduju određena znanja i vještine. Znanje se pritom definira kao prikladno poznavanje i razumijevanje stečeno učenjem i iskustvom, a vještina kao sposobnost primjene znanja.

Opći menadžment uključuje procese planiranja, organiziranja, motiviranja (kadrovanja), vođenja i kontroliranja, što podrazumijeva poznavanje osnovnih elemenata financijskoga menadžmenta i računovodstva, prodaje i marketinga, nabave, trgovačkoga prava, proizvodnje, logistike, strateškoga, taktičkog i operativnog planiranja, organizacije, administracije, informatike i sigurnosti (zaštite) na radu.<sup>96</sup> Također, menadžer treba pratiti zbivanja u okruženju, kako bi im se mogao pravodobno i na pravi način prilagoditi.

<sup>96</sup> PMI, *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*, Third Edition Excerpts, op. cit., str. 15. Dostupno na: [http://www.pmi.org/info/PP\\_AboutProfessionOverview.asp?nav=0501](http://www.pmi.org/info/PP_AboutProfessionOverview.asp?nav=0501) (12.07. 2007.).

Osim osnovnih znanja iz navedenih područja, menadžeri trebaju posjedovati i određene vještine koje se mogu svesti na ove četiri skupine.<sup>97</sup>

- ◆ konceptualne vještine – podrazumijevaju sposobnosti koordinacije i zajedničke integracije svih aktivnosti poduzeća, pri čemu menadžer mora sagledavati položaj nekoga dijela poduzeća u odnosu na cjelinu, kao i položaj poduzeća u odnosu na pripadajuću granu; drugim riječima, menadžer mora imati sposobnost sagledavanja "velike slike" poduzeća kako bi mogao donositi ispravne odluke;
- ◆ vještine rada s ljudima – veoma važne budući da veći dio poslova ipak obavljaju ljudi, odnosno članovi tima; iskazuju se kroz odnos menadžera prema zaposlenicima, odnosno podređenima, a uključuju njegovu sposobnost da motivira, pomaže, koordinira, vodi, utječe, komunicira, pregovara i rješava konflikte;
- ◆ tehničke vještine – obuhvaćaju specijalistička znanja, tehnike i postupke koji se primjenjuju u pojedinim specijaliziranim funkcijama; dakle menadžer mora dobro poznavati uloge i praktične zadatke unutar poduzeća; uglavnom su potrebne nižoj razini menadžmenta, zaduženog za operativne zadatke;
- ◆ vještine oblikovanja – sposobnost menadžera da oblikuje takva rješenja poslovnih problema koja će poduzeću donijeti najviše koristi.

Uspješan menadžer utjelovljuje sinergiju navedenih vještina i znanja.

Uz osnovne menadžerske vještine filozofija menadžmenta podrazumijeva i visoku razinu kompetencija vezanih uz profesiju. Kompetencije menadžera ovise prije svega o njegovim osobinama izraženim putem znanja, vještina i stavova. Drugim riječima, kompetencije znače da menadžer opća i posebna znanja i vještine mora znati primijeniti u praksi. Nije dovoljno imati teorijski dobro "potkovanoga" menadžera koji, međutim, nije sposoban na pravi način prenijeti svoja znanja, zamisli i odluke članovima tima, a nejasan je ili čak neugodan u komunikaciji s drugima (članovima tima/suradnicima, kupcima, dobavljačima i sl.). Za takvoga se menadžera ne može reći da je kompetentan.

Također, menadžer treba posjedovati i određenu razinu znanja, prije svega o okruženju, kako bi se na pravi način mogao prilagoditi promjenama. Stoga menadžeri koji teže uspjehu u globaliziranome poslovnom okruženju trebaju poznavati sve elemente jednadžbe globalnoga poduzetništva (prema Hisrichu, Petersu i Shepherdu<sup>98</sup>), u kojoj važno mjesto imaju kultura i komunikacija:

$$GP = K1 + PP + E + DK + P + K2$$

GP = globalno poduzetništvo

K1 = kultura

PP = političko i pravno okruženje

E = ekonomija i ekonomska integracija

DK = distribucijski kanali

P = promjena

K2 = komunikacija

U kontekstu gornje formule menadžeru su za uspjeh, među ostalim, potrebne komunikacijske vještine i poznavanje elemenata kulture, gdje do izražaja dolaze specifični oblici inteligencije, emocionalna<sup>99</sup> (*emotional intelligence – EI*) i kulturna<sup>100</sup> (*cultural*

<sup>97</sup> Buble, M. op. cit, str. 17-18.

<sup>98</sup> Hisrich, R. D.; Peters, M. P.; Shepherd, D. A.: *Poduzetništvo*, MATE, Zagreb, 2001.

<sup>99</sup> Emocionalna inteligencija (*EQ* ili *EI*) – svijest o vlastitim i tuđim osjećajima; empatija, motivacija, suosjećanje, sposobnost odgovarajuće reakcije na zadovoljstvo, bol, patnju. Prema Mayeru i Saloveyu emocionalna inteligencija uključuje sposobnosti brzoga zapažanja procjene i izražavanja emocija; sposobnost

*intelligence – CI*). To su važne pretpostavke za okupljanje tima i dobivanje potpore njegovih članova, te za uspostavu kulture odanosti, posvećenosti, poštovanja i povjerenja.

Konačno, sve se ranije navedene sposobnosti i vještine mogu sažeti na sljedeći način: menadžer mora posjedovati sposobnost stvaranja rezultata – na vrijeme, u skladu s proračunom i tako da pridonese ispunjenju ciljeva svoje organizacije, odnosno dobrim rezultatima.

## **TEME ZA DISKUSIJU 1**

### **Kulturna i emocionalna inteligencija<sup>101</sup>**

Dok je kvocijent inteligencije (IQ) dobro poznat i u širokoj uporabi, emocionalna inteligencija (EI), odnosno kvocijent emocionalne inteligencije (EQ) i kulturna inteligencija (CI), odnosno njezin kvocijent (CQ) noviji su koncepti. EI odnosi se na sposobnost upravljanja emocijama, a smatra se kako je kvocijent emocionalne inteligencije (EQ) temelj za korištenje IQ. Jedna od specifičnosti vezanih uz EI jest pretpostavka da se, za razliku od IQ, emocionalna inteligencija može razvijati. Zbog toga mnogi autori pribjegavaju upotrebi drugih termina kad govore o zapravo istom sklopu vještina i sposobnosti, pa se tako u literaturi susreću pojmovi poput *emocionalnog kvocijenta* (npr. Goleman<sup>102</sup>), *emocionalne pismenosti* (npr. Goleman<sup>103</sup>, Dulewic i Higgs<sup>104</sup>), *emocionalne kompetentnosti* (npr. Dulewic i Higgs<sup>105</sup>; Takšić<sup>106</sup>). S druge strane, CI sadrži sposobnost učinkovite interkulturalne interakcije (Thomas i Inkson<sup>107</sup>). Prema Earley i Ang<sup>108</sup>, CI označava sposobnost osobe da se uspješno prilagodi novome kulturnom okruženju. Earley i Mosakowski<sup>109</sup> prepoznaju kulturnu inteligenciju kao sposobnost snalaženja u nacionalnim, korporativnim i profesionalnim kulturama, sposobnost razumijevanja i prilagođavanja nepoznatome kontekstu. Oni opisuju tri izvora kulturne inteligencije: glavu (kognitivni) – učenje napamet o vjerovanjima, navikama i tabuima stranih kultura ne daje rezultate; tijelo (fizički) – nije dovoljno samo pokazati razumijevanje kulture stranih domaćina, gostiju ili kolega, potrebno je djelima, ponašanjem, gestama dokazati

uvidanja i generiranja osjećaja koji olakšavaju mišljenje; sposobnosti razumijevanja emocija i znanje o emocijama; i sposobnost reguliranja emocija u svrhu promocije emocionalnog i intelektualnog razvoja (Mayer, J. D. i Salovey, P., "Što je emocionalna inteligencija?" u: P. Salovey i D. J. Sluyter (ur.), *Emocionalni razvoj i emocionalna inteligencija, pedagoške implikacije*, Educa, Zagreb, 1997., str. 19-54.

<sup>100</sup> Kulturna inteligencija (CQ ili CI) – sposobnost efikasnog djelovanja unutar različitih kultura; sposobnost učenja o drugim kulturama, o ponašanju, gestama, običajima, vrijednostima; sposobnost prilagođavanja novoj kulturi, te prevladavanje predrasuda i drugih prepreka (Thomas, D. C., Inkson, K., *Cultural Intelligence; People Skills for Global Business*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, 2003

<sup>101</sup> Bušelić, M.; Križman, P. D.; Šugar, V., "Responsible Human Resource Management in Tourism: The Role of Cultural Intelligence Development", Modern Management Research Conference (MMRC) „Insights into the Sustainable Growth of Business“, ISM University of Management and Economics, Vilnius, Lithuania, 19 – 21 November 2009 (izlaganje na konferenciji), 2009.

<sup>102</sup> Goleman, D., *Emotional Intelligence*, Bantam Books, New York, 1995.

<sup>103</sup> Ibid.

<sup>104</sup> Dulewic, V. i Higgs, M., Emotional intelligence, *Journal of Managerial Psychology*, 15, 2000., str. 341-372.

<sup>105</sup> Ibid.

<sup>106</sup> Takšić, V., *Validacija konstrukta emocionalne inteligencije*, neobjavljena doktorska disertacija, Filozofski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, 1998.

<sup>107</sup> Detaljnije o kulturnoj inteligenciji vidjeti u : Thomas, D. C.; Inkson, K., *Cultural Intelligence; People Skills for Global Business*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, 2003.

<sup>108</sup> Više u: Earley, P. C.; Ang, S., *Cultural Intelligence: Individual Interactions across Cultures*, Stanford University Press, Stanford, 2003.

<sup>109</sup> Earley, P. C., Mosakowski, E., Cultural Intelligence, *Harvard Business Review*, Vol. 82, No. 10, 2004., str. 139-146.

ulazak u njihov svijet; srce (emocionalni, motivacijski) – kako bi se prilagodili novoj kulturi, potrebno je prevladati prepreke i predrasude, a to je moguće samo ako ljudi vjeruju u vlastitu sposobnost. Plum<sup>110</sup> ima drugačiji pogled na CI, sadržan u 3 dimenzije, emocionalnoj, kognitivnoj i dimenziji djelovanja. Emocionalna ili interkulturalna dimenzija odnosi se na osjećajnu komponentu vezanu uz određenu situaciju i motiviranost za pronalaženje rješenja, određujući jesmo li i koliko sebe spremni uložiti. Kognitivna dimenzija ili kulturalno razumijevanje sastoji se od kognitivne fleksibilnosti i sposobnosti prenošenja iskustva iz jedne culture u drugu. Dimenziju djelovanja ili interkulturalnu komunikaciju Plum nadalje vidi kao aktivnost i komunikaciju tijekom susreta pripadnika različitih kultura, odnosno što tada svaki od njih zapravo čini. CI djeluje u oba smjera, uvijek se radi o dvije ili više kultura i CI je potreban objema. To se, primjerice, odnosi na pripadnike zapadnjačkih kultura u Japanu ili Kini, kao i za njihove japanske i kineske domaćine, prijatelje, poslovne partnere, klijente ili kupce. Poslovanje u 21. stoljeću globalizirano je i multikulturalno, stoga je nemoguće izbjeći komunikaciju s pripadnicima različitih, drugačiji kulturnih okruženja i nasljeđa. Globalizacija utječe na mnoga područja života i poslovanja na dramatičan način, posebno na djelatnosti komunikacijskih tehnologija. Ubrzana modernizacija suvremenoga svijeta nema utjecaja na kulturu budući da se ona mijenja veoma sporo, kažu Thomas i Inkson<sup>111</sup>. Razlike među kulturama oduvijek su bile, a to će biti i u bliskoj budućnosti, ključni čimbenici interakcija među ljudima. Za razliku od većine kompleksnih definicija, Hofstede<sup>112</sup> kulturu vidi kao kolektivno programiranje uma kako bi se razlikovali članovi jedne skupine ili kategorije ljudi od ostalih. On također kulturu definira kao kolektivni fenomen na koji utječu kulturne vrijednosti, društveno ponašanje, stavovi, percepcije, potrebe, očekivanja, iskustva, vjerovanja, norme, motivacije i ponašanje, tvrdeći kako se kultura uči, a ne nasljeđuje. Hofstede<sup>113</sup> smatra kako postoji 5 dimenzija identifikacije i kategorizacije kulture neke zemlje: individualizam/kolektivizam – stupanj prevladavanja individualnih ili kolektivnih vrijednosti; snaga distance (stupanj jednakosti – niska snaga distance, odnosno nejednakosti – visoka snaga distance); muškost – tradicionalne uloge žena i muškaraca; izbjegavanje nesigurnosti – stupanj tjeskobe koju članovi društva osjećaju u nesigurnim ili nepoznatim situacijama; dugoročno usmjerenje – kako društvo vrednuje dugoročne naspram kratkoročnih tradicija i vrijednosti. Učinkovita interakcija s drugim ljudima, kolegama, zaposlenicima, poslovnim partnerima ili klijentima smatra se jednom od najvažnijih aktivnosti menadžmenta (menadžera). CI je sposobnost ključna za učinkovitu interakciju s pripadnicima drugih (drugačijih, različitih) kultura.

Koja je razlika između emocionalne inteligencije (EI) i kulturne inteligencije (CI)?

Koja je važnost emocionalne i kulturne inteligencije za menadžere?

Koja je važnost emocionalne i kulturne inteligencije za rad u timu?

<sup>110</sup> Plum, E., "What is Cultural Intelligence", dostupno: <http://www.culturalintelligence.org/> (25.08.2009.)

<sup>111</sup> Thomas, D. C.; Inkson, K., *Cultural Intelligence; People Skills for Global Business*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, 2003.

<sup>112</sup> Hofstede, G., *Culture's Consequences*, 2nd ed., Sage, California, 2001.

<sup>113</sup> Hofstede, G., *Cultural dimensions*, dostupno: from <http://www.geert-hofstede.com/> (10.08.2009.)

## TEME ZA DISKUSIJU 2

Tko je menadžer?

Koje vještine mora posjedovati menadžer?

Menadžerske pogreške.

Menadžer mora znati priznati svoju pogrešku.

Menadžer zna najbolje.

Menadžer je emocionalno inteligentno biće.

## 2.2 Pojam i definiranje projekta

U teoriji i praksi na različite se načine definiraju **projekti**. Jedna od ranijih definicija, iz sredine prošloga stoljeća, kada su se teorija i praksa projektinoga menadžmenta ubrzano razvijale, ističe kako je projekt svaki poduhvat s konačno definiranim ciljevima, koji predstavljaju specifičnu uporabnu vrijednost u zadovoljavanju nekih potreba i želja.<sup>114</sup> Newman, Warren i McGill smatraju da je projekt jednostavno skup do određene mjere samostalnih i jasno definiranih aktivnosti; projekt uobičajeno ima jasno sročenu misiju i unaprijed određenu točku završetka.<sup>115</sup> Nadalje, vodeća profesionalna organizacija za projektni menadžment – Institut za projektni menadžment (*Project Management Institute - PMI*) vrlo jednostavno definira projekt kao: "privremeni pokušaj s ciljem da se kreira jedinstveno rješenje, proizvod ili usluga"<sup>116</sup>.

Bitno je istaknuti još dvije definicije projekta koje se navode u literaturi. Prva pod projektom podrazumijeva "zaključni proces oblikovanja i izvođenja određenih aktivnosti koje su međusobno logički povezane u postizanju internih i eksternih namjenskih ciljeva i odgovarajućih internih i eksternih objektnih ciljeva, tako da se postepeno dobiva konačni cilj projekta"<sup>117</sup>. Druga definicija podrazumijeva da je projekt "ciljno usmjerena, jednokratna, relativno nova i kompleksna namjera, produkt ili cjelovitost međusobno povezanih aktivnosti čije je trajanje vremenski ograničeno, a ispunjenje odnosno realizacija povezana s korištenjem zamašnih resursa i visokim rizikom pa zbog toga zahtijeva suradnju različitih stručnjaka (timski rad), ocjenjivanje valjanosti i posebno organiziranje"<sup>118</sup>.

Temeljem prethodno navedenoga može se zaključiti kako je projekt vremenski ograničen, prolazan proces odnosno cjelina međusobno povezanih aktivnosti usmjerenih postizanju unaprijed definirana cilja (ciljeva), čija realizacija zahtijeva koordinaciju različitih, najčešće ograničenih, resursa. Pritom brze promjene u okruženju i pritisci konkurencije potiču na inoviranje poslovnih procesa i napuštanje rutine i ponavljanja.

<sup>114</sup> Davies, R.C., *The Fundamentals of Top Management*, Harper, New York, 1951., str. 268. u: Cleland, D. I.; Ireland, L. R., *Project Management – Strategic Design and Implementation*, Fifth Edition, McGraw-Hill, New York, 2007., str. 25.

<sup>115</sup> Newman, William H.; Warren, E.Kirby; McGill, Andrew R., *The Process of Management: Strategy, Action, Results*, 6th ed., Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall, 1987., str. 140. u: Cleland, D. I.; Ireland, L. R., *Project Management – Strategic Design and Implementation*, Fourth Edition, McGraw-Hill, New York, 2002., str. 4.

<sup>116</sup> PMI, *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*, Fourth Edition, Project Management Institute, Pennsylvania, USA, 2008., str. 5.

<sup>117</sup> Hauc, A., *Organiziranje projekata*, Informator, Zagreb, 1982., str. 43.

<sup>118</sup> Bahtijarević-Siber, F. et. al., *Organizacijska teorija*, Informator, Zagreb, 1991., str. 273.

Iz navedenoga je moguće definirati **opća obilježja projekta**, a to su:<sup>119</sup>

- privremenost
- proces
- unaprijed definiran cilj
- koordinacija ograničenih resursa
- jedinstvenost.

**Privremenost** znači da svaki projekt ima ograničeno trajanje odnosno da ima definiran početak i završetak. Projekt obično završava ostvarenjem cilja ili u trenutku kada se uvidi da se zadani cilj nikako ne može postići.

**Proces** podrazumijeva da se projekt sastoji od međusobno povezanih aktivnosti koje se postupno provode radi ostvarenja **unaprijed definirana cilja**. Projekti koji nemaju jasno definiran cilj osuđeni su na neuspjeh.

**Koordinacija ograničenih resursa** podrazumijeva da se tijekom provođenja projekta koriste različiti ljudski, materijalni, financijski i informacijski resursi koji nisu neograničeni, već se njima mora racionalno upravljati. Koordinacija ljudskih resursa podrazumijeva posebnu organizaciju i timski rad.

**Jedinstvenost** znači da se projekt istih značajki više neće ponoviti, da se dogodi samo jednom. Ono podrazumijeva da se stvaranje čak i naizgled istih proizvoda ili usluga razlikuje. Stvaranje nečega što ranije nije postojalo ili stvaranje na nov način i/ili pod novim uvjetima, čini proizvod ili uslugu jedinstvenima. Ne postoje dva u potpunosti identična projekta.

### 2.2.1 Klasifikacija projekata

Projekte kreiraju i provode pojedinci i/ili timovi i to na svim razinama privatnoga i javnoga života. Upravo zbog velike raznolikosti u praksi provedivih projekata i vrlo široka spektra primjene projektnoga pristupa, klasifikacija projekata prilično je otežana, a razumijevanje i razlikovanje tipova projekta veoma je važno budući da može pomoći u načinu pristupa problemu koji treba riješiti, koliko detaljno planirati aktivnosti te u razvoju organizacijskih kompetencija (individualnih i timskih) potrebnih za uspješnu provedbu pojedinog projekta.

S mnogo je različitih gledišta moguće promatrati projekte, a ona ujedno čine i kriterije njihove klasifikacije. Jedna od jednostavnijih klasifikacija, ona prema **kriteriju broja sudionika**, projekte dijeli na:

- individualne – projekte koje privatna osoba izvodi samostalno, poput slikanja slike, pisanja knjige ili članka i slično;
- grupne – projekte koje izvode projektne timovi.

Nadalje, prema **rezultatu**, odnosno **zadanome cilju**, projekti se dijele na<sup>120</sup>:

<sup>119</sup> Prilagođeno prema: Perić, M., *Projektne menadžment i javno privatno partnerstvo u turizmu*, doktorska disertacija, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2009., str. 7.

<sup>120</sup> Cleland, D. I.; Ireland, L. R., *Project Management – Strategic Design and Implementation*, Fifth Edition, McGraw-Hill, New York, 2007., str. 91.



- proizvodne – njihov je rezultat razvoj i isporuka proizvoda, obično vanjskim korisnicima;
- uslužne – njihov je rezultat određena usluga namijenjena vanjskim korisnicima;
- projekte poboljšanja – interni projekti kojima je cilj promjena (poboljšanje) unutarnjih procesa u organizaciji.

Prema **predmetu** razlikuju se sljedeći projekti:<sup>121</sup>

- fizički – iz njih proizlazi konkretan, opipljiv rezultat,
- apstraktni – rezultat nije opipljiv niti mjerljiv.

Prema **složenosti** problema koji se projektom rješava razlikuju se<sup>122</sup>:

- jednostavni – projekti koji obično rješavaju manje složene probleme,
- kompleksni – projekti koji rješavaju probleme složenije naravi.

Prema **području** izvedbe, projekti se razlikuju kao<sup>123</sup>:

- tehnički
- ekonomski
- gospodarski
- društveno-politički
- kulturni
- projekti u kriznim situacijama (npr. elementarne nepogode).

Prema **načinu planiranja, načinu izvedbe i riziku** očekivanog rezultata projekta razlikuju se.<sup>124</sup>

- determinirani projekti – kod kojih su aktivnosti i njihova međusobna povezanost poznate unaprijed prije faze izvođenja; ciljevi su također određeni unaprijed s velikom vjerojatnošću da će se i realizirati;
- stohastički projekti – kod kojih se izvedba ne može unaprijed planirati u svim elementima; plan izvedbe je malo vjerojatan i zato pun alternativnih putova, a cilj projekta moguć je u jednoj od više inačica (primjerice istraživački i razvojni projekti).

S obzirom na **učestalost pojavljivanja** projekta u sustavu kao cjelini razlikuju se:<sup>125</sup>

- jednokratni projekti – koji se provode samo jednom i nikad više u identičnom obliku i pod identičnim uvjetima;

<sup>121</sup> Zogg, A., *Systemorientiertes Projekt-Management*, Verlag Industrielle Organisation, Zurich, 1974., str. 11; u: Hauc, A.: *Organiziranje projekata*, op. cit., str. 45.

<sup>122</sup> Bloch, W., *Projektorganisation*, članak W. Daenzer: Führungsaspekte und Widerstände bei der Realisation von Projekten, Beuth - Verlag, Berlin, Köln, Frankfurt am Main, 1974., str. i 1-12; u: Hauc, A., *Organiziranje projekata*, Informator, Zagreb, 1982., str. 45.

<sup>123</sup> Heuer, G., *Projekt - management*, Vogel – Verlag, Würzburg, 1979., str. 9; u: Hauc, A., *Organiziranje projekata*, Informator, Zagreb, 1982., str. 45.

<sup>124</sup> Gehring, H., *Projekt Informations - systeme*, Walter de Gruyter, Berlin, New York, 1975., str. 80; u: Hauc, A., *Organiziranje projekata*, Informator, Zagreb, 1982., str. 46.

<sup>125</sup> Hauc, A., *Upravljanje projektima*, Informator, Zagreb, 1975., str. 71; u: Hauc, A., *Organiziranje projekata*, Informator, Zagreb, 1982., str. 63-65.

- projektni procesi – koji se iterativno provode, obično s ciljem unapređenja funkcioniranja i kontrole cjelokupnog sustava;

S obzirom na **eksploataciju** koju projekti omogućavaju razlikuju se:<sup>126</sup>

- projekti s neposrednom ekonomskom efikasnošću,
- projekti s posrednom ekonomskom efikasnošću.

Projekti s neposrednom ekonomskom efikasnošću osiguravaju nositelju projekta/poduzeću ekonomske učinke odnosno dohodak/prihod/profit (npr. projekti uvođenja novih proizvoda ili usluga, projekti osvajanja novih tržišta, projekti izgradnje energetskih postrojenja itd). Projekti s posrednom ekonomskom efikasnošću uopće ne osiguravaju prihod ili pak ne osiguravaju prihod u tolikoj mjeri da mogu samostalno ekonomski racionalno egzistirati (to su, primjerice, projekti izgradnje cesta, infrastrukturni projekti i sl.).<sup>127</sup>

Također, za razvrstavanje projekata mogu se koristiti i sljedeći kriteriji:<sup>128</sup>

- **veličina** projekta – veličinu određuje vrijednost investicije, broj potrebnih ljudi na projektu, trajanje, geografski obuhvat ili neka od kombinacija navedenoga;
- **važnost/prioritet** koje projekt ima za poslovanje poduzeća, korisnike i kupce – razlikuju se projekti strateške, operativne, velike, srednje i male važnosti;
- **stupanj rizika** – razlikuju se projekti s visokim, srednjim i niskim stupnjem rizika;
- **profitabilnost** – razlikuju se visokoprofitabilni, srednjeprofitabilni, niskoprofitabilni, projekti bez profita (*break-even*) te projekti s gubitkom;
- **tehnologija** - razlikuju se visokosofisticirani i niskosofisticirani projekti, te oni koji tehnologiju koriste u većem ili manjem obujmu;
- **iskustvo** – razlikuju se projekti koje su nositelji već prije provodili, oni koje nikad prije nisu isti nositelji provodili, oni koji zahtijevaju nova iskustva ili znanja, oni koje nitko nikada prije nije izveo itd.;
- **definiranost** – razlikuju se potpuno definirani, poludefinirani i nedefinirani projekti.

Zanimljiva je podjela projekata prema **geografskom obuhvatu** pri čemu je moguće razlikovati sljedeće:

- lokalne projekte, čiji se sudionici nalaze na nekom manjem geografskom području (grad, selo i sl.), a projekt obično nije većega značaja osim za njegove sudionike;
- regionalne projekte, čiji se sudionici nalaza na širem području neke regije, a sukladno tome, projekt je značajniji;
- nacionalne projekte, čiji obuhvat ne prelazi nacionalnu granicu države;
- međunarodne projekte, čiji obuhvat prelazi jednu ili više nacionalnih granica, a najčešće su vođeni nekom međunarodnom organizacijom ili konzorcijem<sup>129</sup>;

<sup>126</sup> Bobek, S.; Hauc, A.; Semolič, B.; Treven, S., *Strateški management i projekti*, Informator, Zagreb, 1991., str. 101.

<sup>127</sup> Ipak treba napomenuti kako je danas snažna tendencija da se što je moguće više takvih javnih projekata provede u suradnji s privatnim partnerima kroz tzv. javno-privatno partnerstvo (PPP – *Public Private Partnership*). Na taj se način i ovim projektima odnosno privatnim partnerima osigurava ostvarenje određenih izravnih ekonomskih učinaka.

<sup>128</sup> Cleland, D. I.; Ireland, L. R., *Project Management – Strategic Design and Implementation*, Fifth Edition, McGraw-Hill, New York, 2007., str. 92-93.

<sup>129</sup> Cleland, D. I.; Ireland, L. R., *Project Manager's Portable Handbook*, Second Edition, McGraw-Hill, New York, 2002., str. 80-81.

- globalne, čiji je obuhvat svjetskih razmjera, a rezultati projekta imaju utjecaj na cjelokupnu svjetsku populaciju.

Specifičnost je međunarodnih i globalnih projekata da, osim državnih granica, premošćuju i kulturne, jezične, ekonomske i monetarne razlike, vremenske zone i probleme transfera tehnologije. Veliki međunarodni projekti budućnost su projektne menadžmenta.

Primjeri projekata iz različitih područja života:

- razvoj nove cestovne infrastrukture (tunel, most i sl.),
- izgradnja nove stambene zgrade,
- podizanje poljoprivrednih nasada,
- razvoja nove vojne tehnologije, poput vojnoga zrakoplova ili novog oružja,
- izgradnja svemirskih postaja,
- uvođenje novoga poslovnog procesa,
- projekt izgradnje ili uvođenja novoga informacijskog sustava u određeno poduzeće,
- projekt uvođenja nove tehnologije u uslužnoj djelatnosti (poduzeću),
- projekt unapređenja postojeće organizacije (reorganizacija),
- *Business Process Reengineering (BPR)* itd.

Primjeri određenih projekata u okviru jednoga društva iz djelatnosti hotelijerstva:<sup>130</sup>

- projekt razvoja turističkih resorta (tematskih),
- projekt repozicioniranja i restrukturiranja postojećih smještajnih kapaciteta,
- projekt rekonstrukcije postojećih smještajnih kapaciteta,
- projekt izgradnje novih hotelskih kapaciteta,
- projekt uvođenja nove tehnologije u proizvodnji usluga,
- projekt izgradnje informacijskog sustava,
- projekt unapređenja postojeće organizacije.

Primjeri određenih projekata u okviru institucija kulture i umjetnosti:

- projekt organizacije koncertnog doživljaja (klasična, etno, rock, pop glazba ...),
- projekt organizacije kazališne premijere,
- projekt uvođenja novoga stalnog postava muzeja,
- projekt postavljanja muzejske izložbe,
- projekt snimanja filma itd.

Iz prehodnih je primjera vidljivo da projekti mogu obuhvaćati različite sfere društvenog života ne poznajući granice niti fizičke niti financijske prirode.

### **TEME ZA DISKUSIJU**

Što je projekt i koja su osnovna obilježja projekta?

Obrazložite kategorizaciju projekata.

Pojasnite sljedeće sintagme: "odlazak na posao je projekt" i "pisanje knjige je projekt".

<sup>130</sup> Cetinski, V., *Strateško upravljanje razvojem turizma i organizacijska dinamika*, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2005., str. 211.

Navedite primjere individualnih i grupnih projekata.  
Navedite primjere projekata u kulturi i umjetnosti.  
Navedite primjere projekata iz ostalih sfera društvenoga života.

## 2.2.2 Životni ciklus projekta

„Samo promjena stalna jest“  
Heraklit

„Budući da su promjene stalne  
i problemi su ... vječni!

Poduzetnička uloga dovodi do rasta,  
a nedostatak poduzetništva do starenja.“<sup>131</sup>  
Ichak Adizes

Svaki projekt prolazi kroz faze razvoja, odnosno faze životnoga ciklusa. Kako bi se projekt uspješno realizirao i postigli ciljevi, potrebno je kvalitetno i efikasno planirati i provoditi svaku pojedinu fazu njegova životnoga ciklusa. To planiranje i provođenje podrazumijeva bolju kontrolu nad troškovima, nad alokacijom resursa, raspoloživim vremenom i drugim determinantama uspješnosti projekta. Projektni menadžment mora neprestano motriti sve promjene u okruženju kako bi na vrijeme uočio prilike i prijetnje i prilagodio se novonastalim promjenama. Na taj se način omogućuje efikasnija realizacija projektnih ciljeva kroz određene faze životnoga ciklusa projekta.

Posebni se zahtjevi postavljaju pred projektni menadžment prilikom izvedbe velikih i složenih projekata. Takve je projekte potrebno raščlaniti na manje dijelove, kojima se tada lakše rukovodi jer svaki dio predstavlja određeni radni zadatak. Radni zadaci predstavljaju slijed aktivnosti i slijede jedan za drugim tijekom razvoja projekta kroz pojedine faze životnoga ciklusa projekta.

Projekt se odvija u određenome razdoblju tijekom kojega se mijenjaju razine napora u pojedinoj fazi projekta. Različiti autori različito definiraju faze kroz koje se provode projekti. Razlog je tome u činjenici da se projekti razlikuju prema svojoj prirodi pa zbog toga imaju i različite nazive i različit broj projektnih faza unutar kojih se poduzimaju različite aktivnosti. Na taj se način javljaju razlike u pojmovima i klasifikacijskim detaljima definiranja projektnih faza. Radi boljega se razumijevanja u sljedećem poglavlju navode faze životnoga ciklusa projekta općenito, odnosno temeljne faze njegova životnoga ciklusa.

### 2.2.2.1 Faze životnoga ciklusa projekta

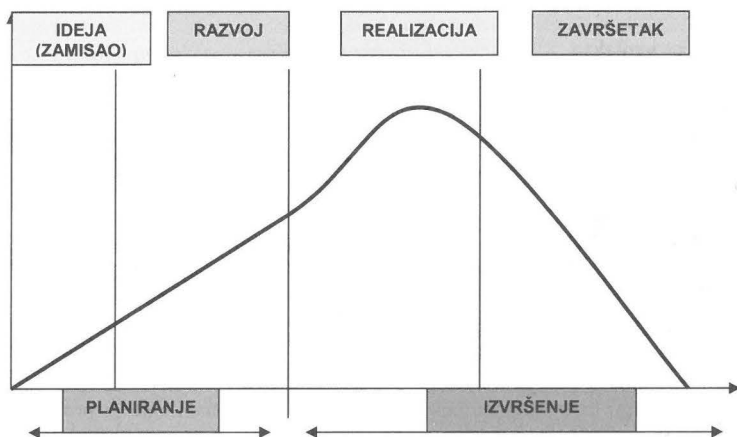
Životni ciklus projekta općenito čine sljedeće faze (shema 11):

- projektna ideja (zamisao o projektu)
- planiranje projekta (razvoj)

<sup>131</sup> Adizes, I., *Životni ciklusi tvrtke*, M.E.P. Consult, Zagreb, 2006., str. 11. i 18.

- realiziranje projekta (izvedba)
- provjeravanje/primjena projekta (završetak).

Shema 11: Životni ciklus projekta



Izvor: Izrada autora.

Projekt započinje idejom (zamisli), odnosno proizlazi iz neke potrebe. U ovoj se fazi kroz prethodna istraživanja analizira situacija, otkriva i definira problem koji bi se kroz ostale faze projekta trebao riješiti. Ta se faza (projektne ideje) može nazvati i konceptualnom. "Tijekom konceptualne faze ispituje se okolina poduzeća, pripremaju prognoze, procjenjuju ciljevi i moguće alternative, te prva istraživanja tehničke izvedbe, troškova i vremena potrebnih za ostvarivanje ciljeva projekta. Tijekom ove faze potrebno je utvrditi preliminarnu strategiju, organizaciju projekta i zahtjeve za resursima"<sup>132</sup>.

Druga projektna faza, planiranje projekta, ima zadatak oblikovati strategiju i načine rješavanja problema definiranog u prethodnoj fazi, ali i detaljno razraditi i opisati projekt. U toj se fazi razmatra problem na općoj razini, dijeli se na probleme nižega ranga, definira strategija za njihovo rješavanje, određuje vrijeme potrebno za realizaciju, utvrđuju troškovi projekta itd. Nakon toga se utvrđuje isplativost realizacije projekta, razrađuje se i definira cjelokupan projekt, njegovo trajanje i troškovi. U ovoj se fazi pokušavaju dati odgovori na sljedeća pitanja:<sup>133</sup>

- Zašto je projekt potreban/neophodan?
- Koji problem postoji i zašto se poduzeće odlučuje za rješavanje tog problema?
- Što je potrebno učiniti s obzirom na postojeći problem?
- Što je potrebno postići projektom kako bi se postojeći problem riješio?
- Na koji se način projekt podudara s ciljevima poduzeća?

<sup>132</sup> Dujanić, M., Vodenje projekata, *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Rijeka*, 1996., Ekonomski fakultet Rijeka, Rijeka, Vol. 2., No. 14, str. 117.

<sup>133</sup> Webster, G., Project definition – the missing link, *Industrial and Commercial Training*, 1999. Vol. 31, No. 6, str. 241.

Realizacija projekta treća je projektna faza, a može se podijeliti u dvije podfaze:

- izvođenje projekta,
- uvođenje rezultata projekta.

U podfazi izvođenja projekt se ostvaruje i provodi prema ranije utvrđenim pravilima. Poštuju se dogovoreni rokovi i troškovi. Prilikom izvođenja projekta može doći i do određenih odstupanja od zacrtanog projekta iz prethodne faze. Do tih odstupanja najčešće dolazi zbog promjene uvjeta u kojima se projekt ostvaruje, ali i zbog neadekvatnog i lošeg plana projekta iz prethodne faze. Druga podfaza realizacije projekta je uvođenje dobivenih rezultata u postojeći sustav, odnosno, ako je riječ o tržišno orijentiranom projektu, izlazak na tržište.

Provjeravanje i primjena završna je projektna faza i u njoj se prate rezultati dobiveni projektom, ali i njegovim uvođenjem u sustav. Cilj je ukloniti moguće nedostatke nastale nepažnjom ili zastarijevanjem projekta. U toj fazi projekt "živi", pa se neprestano prate njegovi učinci i po potrebi ispravljaju greške. Konačno, na kraju te faze projekt završava i zamjenjuje se novim.

Navedene faze projekta moguće je smatrati temeljnim, međutim, ne treba ih se slijepo pridržavati. Faze životnoga ciklusa projekta i ono što se događa s njim tijekom njegova životnoga ciklusa, ovisi o prirodi i specifičnostima pojedinoga projekta. Stoga su dopuštene izmjene naziva pojedinih faza, njihovo objedinjavanje, stvaranje dodatnih faza, te dopunjavanje aktivnosti u okviru pojedinih faza kako bi se što vjernije prikazao stvarni projekt. Tako, primjerice, Hauc<sup>134</sup> u životnome ciklusu projekta razlikuje izvedbu projekta, njegovu eksploataciju i završetak eksploatacije. Cleland i Ireland<sup>135</sup> ističu kako projekt, prolazeći kroz model životnoga ciklusa, započinje konceptualnim modelom, prolazi kroz definiranje troškovnih, vremenskih i tehničkih ciljeva, praktično se provjerava, postaje operativan i konačno završava fazom napuštanja u kojoj je izvjesno da će biti zamijenjen novim i unaprijeđenim projektom (shema 12). Također, detaljnije ističu više ili manje slične faze u životnome ciklusu svakoga projekta, a one obično uključuju sljedeće elemente:<sup>136</sup>

- ideju – stvaranje koncepta za novi proizvod, uslugu ili proces kojim se stvara nešto novo, što prije nije postojalo;
- istraživanje – pažljiva i sustavna potraga za znanjem koje se može konvertirati u praktičan plan za nastavak rada;
- dizajniranje – pretvorba ideja u plan;
- razvoj – pretvorba u stvaran proizvod, uslugu ili proces;
- marketing – utvrđivanje potrebe za proizvodom ili uslugom, izrada plana prodaje i marketing plana kako bi se komuniciralo s kupcima (najčešće se ta faza radi i prije faza dizajniranja i razvoja);
- proizvodnju – pretvorba ljudskih i ostalih resursa u proizvod ili uslugu koja ima vrijednost za korisnike;

<sup>134</sup> Bobek, S.; Hauc, A.; Semolić, B.; Treven, S., *Strateški management i projekti*, Informator, Zagreb, 1991., str. 101.

<sup>135</sup> Cleland, D. I.; Ireland, L. R., *Project Management – Strategic Design and Implementation*, Fifth Edition, McGraw-Hill, New York, 2007., str. 57.

<sup>136</sup> Cleland, D. I.; Ireland, L. R., op. cit., str. 57-58.

- poslijeprodajne usluge (*aftersale services*) – održavanje, tehnička dokumentacija, i logistička podrška proizvodu ili usluzi za vrijeme kad korisnik već koristi proizvode ili usluge.

**Shema 12: Model životnoga ciklusa projekta**



Izvor: Cleland, D.I.; Ireland, L.R., *Project Management – Strategic Design and Implementation*, Fifth Edition, McGraw-Hill, New York, 2007., str. 57.

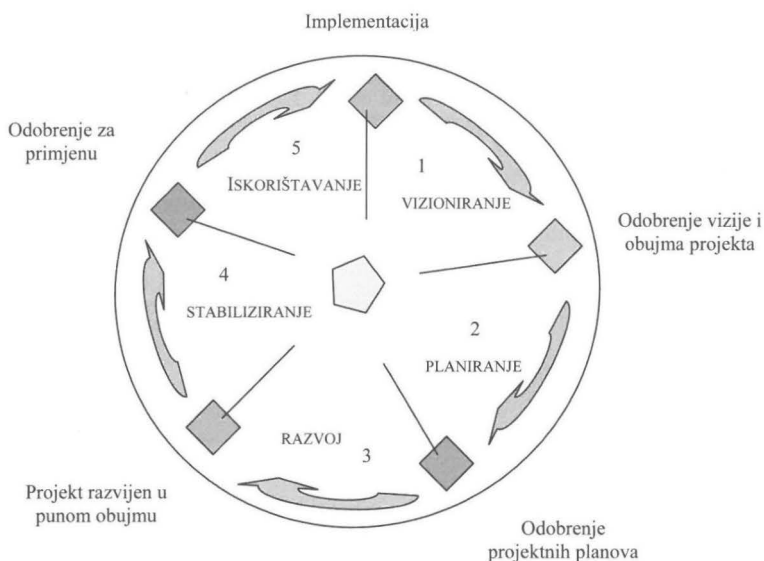
*Microsoftov* priručnik navodi sljedećih pet projektnih faza (shema 13):<sup>137</sup>

- faza vizioniranja – projektni tim i budući korisnici rezultata definiraju ciljeve projekta;
- faza planiranja – projektni tim i budući korisnici rezultata odlučuju što će se, kada i kako poduzeti;
- faza razvoja – projektni tim dovršava i testira rješenje;
- faza stabilizacije – cjelokupno se rješenje testira, stabilizira i priprema za stvarnu primjenu;
- faza iskorištavanja – testirano je rješenje u potpunosti implementirano u praksi.

Te su faze, premda imenom djelomično različite, sadržajno gotovo identične osnovnim projektnim fazama. Autori vjerojatno nisu osjećali potrebu naglasiti kako, nakon uspješne primjene u praksi, prije ili kasnije mora doći do zastarijevanja i napuštanja projekta, pa nisu posebno istaknuli ovu posljednju fazu životnoga ciklusa.

<sup>137</sup> *Microsoft® Official Course 1846A – Microsoft® Solutions Framework Essentials*, Microsoft® Corporation, 2002., Module 4, str. 5.

### Shema 13: Projektne faze



Izvor: Izrada autora prema: *Microsoft® Official Course 1846A – Microsoft® Solutions Framework Essentials*, Microsoft® Corporation, 2002., Module 4, str. 5.

Kao jedan od primjera faza životnoga ciklusa projekta može poslužiti projekt razvoja novoga sustava naoružanja za potrebe vojne industrije, odnosno Ministarstva obrane Sjedinjenih Američkih Država:<sup>138</sup>

- faza profiliranja koncepta – uspostavlja se tehnička, vojna i ekonomska podloga projekta, te menadžerski pristup;
- faza tehničkoga razvoja – dokazuje se i potvrđuje tehnička izvodljivost sustava (u tehnološkome smislu), što može uključivati prototipove i testiranja;
- faza razvoja sustava i pokaznoga djelovanja – testni sustav u potpunosti je dovršen i prikazuju (predstavljaju) se njegove mogućnosti;
- faza proizvodnje – dovršen je ograničen broj sustava i stavljen u uporabu kako bi pružio dokaz o inicijalnom operativnom kapacitetu;
- operativna faza – sustav je sposoban za proizvodnju punim kapacitetom.

Međutim, bez obzira na broj faza i na njihove različite nazive, svaki projekt započinje i završava, odnosno ograničeno mu je trajanje. Svaki projekt ima određen kraći ili duži životni ciklus. Konačno, kada određeni projekt više ne donosi tražene učinke i kada više nije racionalno njegovo „spašavanje“ (primjerice došlo je do tehnološkoga zastarijevanja ili sl.), taj se projekt napušta, te se, ovisno o ciljevima nositelja, pokreće novi.

<sup>138</sup> Cleland, D.I.; Ireland, L.R., op.cit., str. 58.



Štoviše, kako bi se racionalno vodilo poduzeće koje trajno posluje, bilo bi potrebno paralelno imati više projekata i to u različitim fazama životnoga ciklusa. Još dok je prvi projekt u fazi razvoja ili pak dok daje maksimalne profite, menadžment poduzeća mora razmišljati o novome projektu i započeti njegov razvoj. Na taj bi se način poduzeće osiguralo da, čim prvi projekt uđe u fazu opadanja, odnosno čim profit koji se iz njega ostvaruje počinje opadati, ima pripremljen novi projekt, razvijen do te faze da se njegovom eksploatacijom osigurava ostvarivanje profita. Rezultat su takva planiranja kontinuirani rast profita i osiguranje potrebnih sredstava za rast i razvoj.

U tome smislu, pravodobno uočavanje zastarijevanja vlastitih proizvoda, onih koje je potrebno zamijeniti novima ili inoviranima, postaje ključna aktivnost poduzeća usmjerena osiguravanju budućega profitabilnoga poslovanja i konkurentnosti na tržištu.

### TEME ZA DISKUSIJU

Objasnite faze životnoga ciklusa općeg projekta.  
Nacrtajte krivulju životnoga ciklusa općeg projekta.

#### 2.2.2.2 Alternativni pristup fazama životnoga ciklusa

Budući da svaki sustav, „bez obzira na to diše li ili ne, ima svoj životni ciklus“<sup>139</sup>, pa tako i svaki poduzetnički poduhvat, odnosno projekt, njegov se put od nastanka do prestanka može prikazati i na sljedeći način (shema 14).<sup>140</sup>

- 1) **udvaranje:** naglasak je na idejama i mogućnostima koje nudi određeni projekt; značajke: entuzijizam, emocije, strast prema novome projektu, predanost; radaju se i sumnje (zašto mi to radimo?, tko će to provesti?, što trebamo činiti?, kako ćemo to obaviti?, kada trebamo to učiniti?);
- 2) **flert:** udvaranje koje ne izdrži test realnosti pretvara se u flert i pred prvim poteškoćama posustaje; problemi su prevelika prepreka i zamisao ostaje u svijetu mašte;
- 3) **doba povoja:** organizacija preuzima rizik, pozornost s ideja i mogućnosti prelazi na ostvarivanje rezultata; značajke: usmjerenost na akciju, malo sustava i pravila, učinci nisu konzistentni, problemi (npr. nedovoljan priljev novca) prerastaju u krize koje treba riješavati;
- 4) **smrt novorođenčeta:** ako osnivač nema dovoljno potpore i gubi kontrolu, nema dovoljno energije za prevladavanje problema, projekt umire;
- 5) **divlje godine (go-go)** projekt cvjeta, menažer(i) postaju arogantni, „gube kompas“; opasnost od krivoga smjera („go-go vođe se ne oslanjaju na čuda, oni čak i planiraju na osnovi čuda“<sup>141</sup>);
- 6) **osnivačeva zamka** osnivač više ne može sve raditi sam, a nije sklon delegiranju ovlasti, odnosno decentralizaciji, koja za njega znači gubitka kontrole;

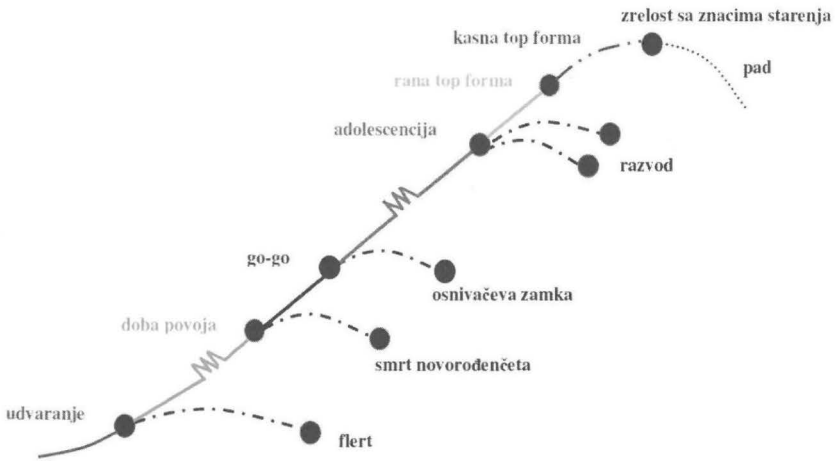
<sup>139</sup> Adizes, I., *Životni ciklusi tvrtke*, M.E.P. Consult, Zagreb, 2006., str. 24.

<sup>140</sup> Mohandas K. Gandhi, o stvarima koje će nas uništiti u: Adizes, I., *Životni ciklusi tvrtke*, M.E.P. Consult, Zagreb, 2006., str. 111.

<sup>141</sup> Ibid., str. 61.

- 7) **adolescencija** ponovno emocionalno rođenje, život postoji i mimo osnivača ili menadžmenta – moguće osamostaljenje; značajke: ozračje starosjeditelji protiv pridošlica, nedosljednost u ciljevima organizacije i u sustavu nagrađivanja; potrebno za prijelaz iz go-go faze u adolescenciju: delegiranje ovlaštenja, promjena načina rukovođenja, promjena ciljeva;
- 8) **razvod**: sukobi i stvaranje klanova, naši i vaši, za i protiv; energija se troši na unutarnje sukobe;
- 9) **rana top forma**: mirna faza rasta, vizija i vrijednosti su usklađene, njeguje se i potiče kreativnost, svjesna usredotočenost na ciljeve, funkcionalni upravljački i menadžerski sustavi, vanjska i unutarnja kohezija;
- 10) **kasna top forma**: nedostatak energije i entuzijazma, oklijevanje, zadovoljstvo rezultatima i procesima, nesklonost riziku, osjećaj sigurnosti, gubitak vizije, veći troškovi od prihoda;
- 11) **zrelost sa znacima starenja, pad**: „politika bez načela, zadovoljstvo bez savjesti, bogatstvo bez rada, znanje bez karaktera, poslovanje bez morala, znanost bez humanosti, obožavanje bez žrtvovanja“.

**Shema 14: Faze životnoga ciklusa – drugačiji pogled**



Izvor: Izrada autora prema: Adizes, I., *Životni ciklusi tvrtke*, M.E.P. Consult, Zagreb, 2006., str. 106.

Osebujan i drugačiji, ovaj pristup svakako može zaintrigirati i ponuditi drugačija riješenja u promišljanju razvoja pojedinih projekata.

#### **TEME ZA DISKUSIJU**

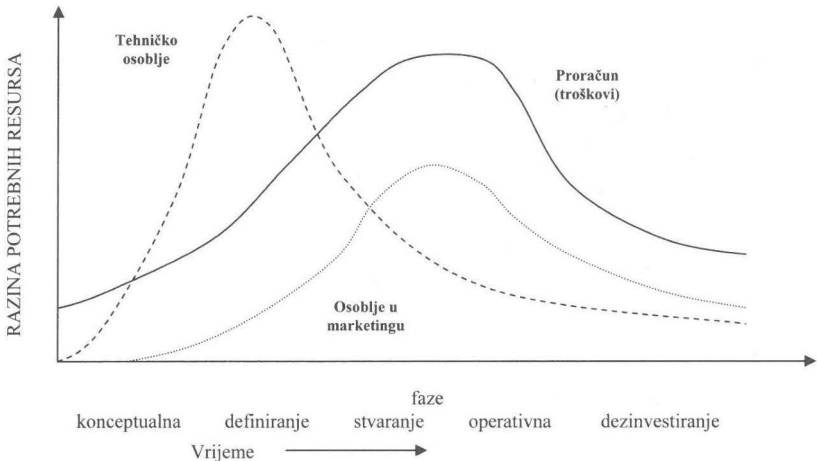
- Objasnite "flert" projekta.
- Objasnite što su "divlje godine" projekta.
- Objasnite "adolescenciju" projekta.

### 2.2.2.3 Menadžment životnoga ciklusa projekta

Jednom uspostavljen model životnoga ciklusa projekta nije stalan i nepromjenjiv. Što se više doznaje i uči o projektu, model treba prilagođavati. Također, kako projekt napreduje kroz faze životnoga ciklusa, tako variraju potrebe za resursima i vremenom. Potrebe za resursima razlikuju se u svakoj od pojedinih faza životnoga ciklusa. Projektni menadžeri moraju biti sposobni da u dinamičnoj okolini pravodobno izaberu optimalnu kombinaciju/miks projektnih resursa u pojedinim fazama koja će dovesti do ostvarenja traženih rezultata.

Specifičnost u zahtjevima svake faze u pogledu ljudskih resursa osobito je naglašena (shema 15). Različit je broj i profil angažiranih kadrova u pojedinim fazama životnoga ciklusa projekta – valja razlikovati stručno tehničko i tehnološko od osoblja u marketingu.

**Shema 15: Promjene u zahtjevima za resursima tijekom životnoga ciklusa projekta**



Izvor: Adams, J. R.; Brandt, S. E., "Behavioral Implications of the Project Life Cycle", u: Cleland, D.I.; King, W.R. (eds.), *Project Management Handbook*, Van Nostrand Reinhold, New York, 1983, str. 227. Prema: Cleland, D.I.; Ireland, L.R., *Project Management – Strategic Design and Implementation*, Fifth Edition, McGraw-Hill, New York, str. 61.

U početnim je fazama projekta naročito izražena potreba za tehničkim osobljem (projektanti, dizajneri, inženjeri), dok je u središnjim operativnim fazama sve važnije marketinško osoblje (prodaja). U posljednjoj se fazi potrebe za ljudskim resursima znatno smanjuju.

U skladu s promjenama u zahtjevima za resursima, kroz životni se ciklus projekta mijenja i razina troškova, odnosno proračun, koji ukazuje na to kako kako troškovi projekta progresivno rastu sve do operativne faze, a nakon toga se potrebna sredstva smanjuju.

## TEME ZA DISKUSIJU

Objasnite promjene u zahtjevima za resursima tijekom životnoga ciklusa projekta. Objasnite u kojim je operativnim fazama marketinško osoblje (prodaja) naročito važno. Kako se mijenja razina troškova kroz životni ciklus projekta?

## 2.3 Pojam i definiranje projektnoga menadžmenta

Pored definiranja projektnoga menadžmenta, u nastavku slijedi kratak povijesni pregled razvoja projektnoga menadžmenta, usporedba općeg i projektnoga menadžmenta te kriteriji za primjenu projektnoga menadžmenta.

### 2.3.1 Definicija, procesi i područja projektnoga menadžmenta

Dok su definicije pojma projekta donekle usuglašene, one o pojmu **projektnoga menadžmenta** znatno se razlikuju. Projektni je menadžment važno sredstvo modernoga menadžmenta, osobito kada je riječ o velikim, specifičnim i vrlo zahtjevnim poslovima koji traže specijalizaciju i poznavanje mnogobrojnih vještina.

Cleland i Ireland definiraju projektni menadžment kao niz aktivnosti sjedinjenih u zajedničkomu radu na projektu u suradnji s članovima projektnoga tima i s ostalim dionicima (*stakeholders*) tako da se zadovolje ciljevi u smislu definiranih rokova, troškova i tehničkih performansi<sup>142</sup>.

Institut za projektni menadžment (*Project Management Institute – PMI*) definira projektni menadžment kao primjenu znanja, vještina, alata i tehnika u projektnim aktivnostima, kojima se postižu određeni projektni zahtjevi. Projektni menadžment podrazumijeva identificiranje određenih zahtjeva koji trebaju biti ispunjeni, adresiranje različitih potreba, briga i očekivanja svih sudionika u projektu, te balansiranje između pojedinih ograničenja poput obuhvata, kvalitete, redosljedja, proračuna, resursa i rizika.<sup>143</sup>

Pojam projektnoga menadžmenta ponekad se koristi kako bi se objasnio organizacijski pristup menadžmenta tekućih aktivnosti i operacija. Preciznije, to je menadžment pomoću projekata (*Management by Projects*), koje obuhvaća mnoge aspekte tekućih aktivnosti sa svrhom da se na njih primijeni metodologija projektnoga menadžmenta.

Projektni menadžment može se definirati i kao alokacija i uporaba resursa kako bi se ostvarili zacrtani ciljevi u određenome razdoblju. U središtu su zanimanja karakteristične projektne aktivnosti, zapravo skup aktivnosti usmjerenih prema stvaranju proizvoda ili usluge

<sup>142</sup>Cleland, D.I.; Ireland, L.R., op. cit., str. 51.

<sup>143</sup> PMI, *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*, Fourth Edition, Project Management Institute, Pennsylvania, USA, 2008., str. 6.

unutar određenoga razdoblja s točno određenim početnim i završnim točkama (tj. unutar životnoga ciklusa projekta).<sup>144</sup>

Premda projektni menadžment u načelu obuhvaća sve funkcije općega menadžmenta (planiranje, organiziranje, motiviranje (kadroviranje), vođenje, kontrola)<sup>145</sup>, u svakome je projektu moguće izdvojiti pet osnovnih procesnih skupina projektnoga menadžmenta:<sup>146</sup>

- procesna skupina **inicijacije** – procesi sa svrhom definiranja novoga projekta ili nove faze unutar postojećega projekta;
- procesna skupina **planiranja** – procesi potrebni kako bi se formirao obuhvat projekta, odredili ciljevi i smjer aktivnosti potrebnih za izvršenje tih ciljeva;
- procesna skupina **izvođenja** – procesi potrebni za ostvarenje zadataka definiranih u projektnome planu;
- procesna skupina **monitoringa i kontrole** – procesi potrebni za praćenje i kontrolu napretka projekta; utvrđuje se u kojem su području i zašto potrebne određene promjene projektnoga plana; iniciraju se te promjene;
- procesna skupina **zatvaranja** – procesi potrebni za dovršetak svih aktivnosti u svim procesnim skupinama kako bi se i formalno mogao zatvoriti projekt ili pojedina faza.

Ovih pet procesnih skupina međusobno je ovisno i u svakome se projektu uobičajeno događaju upravo prikazanim redoslijedom. Valja napomenuti kako se ove procesne skupine ne smije poistovjetiti s projektnim fazama odnosno fazama životnog ciklusa projekta. S obzirom na to da je projekt obično podijeljen u više faza ili projekata niže razine, sve će se procesne skupine u normalnim okolnostima ponoviti u svakoj od faza.

Također, uspješna izvedba projekta uključuje njegovo sadržajno definiranje i donošenje projektnoga plana, vremensko, planiranje potrebnih resursa, troškova, kvalitete, rizika, odnosno samog tijeka procesa u skladu s financijskim mogućnostima i uvjetima okoline. Stoga se mogu detaljnije izdvojiti sljedeća područja unutar projektnoga menadžmenta:<sup>147</sup>

- menadžment projektne integracije ili integriranje projekata,
- menadžment projektnoga obujma ili definiranje obuhvata i podjela radnih zadataka,
- menadžment vremena,
- menadžment troškova (i materijalnih resursa),
- menadžment kvalitete,
- menadžment ljudskih resursa,
- menadžment komunikacija,
- menadžment rizika,
- menadžment nabave.

**Menadžment projektne integracije** nastoji obuhvatiti sve procese, te ustanoviti procedure i sustave kojima se djeluje s ciljem osiguranja nužne koordinacije svih projektnih

<sup>144</sup> Cetinski, V.; Perić, M., *Projektni menadžment*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2006., str. 21.

<sup>145</sup> Više u: Cleland, D.I.; Ireland, L.R., *Project Management – Strategic Design and Implementation*, Fifth Edition, McGraw-Hill, New York, 2007., str. 52-55.

<sup>146</sup> PMI, *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*, Fourth Edition, Project Management Institute, Pennsylvania, USA, 2008., str. 38-39.

<sup>147</sup> Ibid., str. 43. i 67-344.

elemenata. Također uključuje nastanak i razvoj projektnoga plana, njegovo izvršenje kao i cjelokupnu kontrolu projekta.

**Menadžment projektnoga obujma** pokušava ukupan projekt podijeliti u manje cjeline. Pri tome uključuje samo one procese i zadatke koji su potrebni za realizaciju cjelokupnog projekta, ni više ni manje od toga.

**Menadžment vremena** znači definiranje i praćenje pojedinih aktivnosti, njihovih međuovisnosti, trajanja i redoslijeda odvijanja, kako bi se cjelokupan projekt dovršio u definiranim vremenskom okviru.

**Menadžment troškova i materijalnih resursa** nastoji osigurati izvršenje projekta unutar predviđenoga proračuna; uključuje planiranje potrebnih materijalnih resursa, procjenu troškova i raspodjelu proračuna; analizira i izvještava o izvršenju proračuna, te o mogućim rizicima vezanim uz financiranje.

**Menadžment kvalitete** nastoji osigurati da projekt ostvari ono zbog čega je primarno i pokrenut; uključuje planiranje buduće kvalitete, utvrđivanje i prihvaćanje standarda, te mjerenje njihova ostvarenja.

**Menadžment ljudskih resursa** planira i pribavlja potrebne kadrove (projektni tim) koji će na najbolji način pridonijeti ostvarenju projekta; također rješava konflikte, te motivira i jača suradnju u timu.

**Menadžment komunikacija** nastoji osigurati pravodobno i prikladno stvaranje, prikupljanje, pohranu i dostupnost svih informacija vezanih uz projekt; donosi plan komuniciranja unutar i izvan tima, te izvještava o trenutnom stanju projekta.

**Menadžment rizika** bavi se identificiranjem, analiziranjem i traženjem odgovarajućih rješenja za moguće rizike koji bi mogli otežati provedbu projekta; čuvanje projektne dokumentacije također pripada ovome području projektnoga menadžmenta.

**Menadžment nabave** osigurava sve potrebne materijalne i nematerijalne pretpostavke za provođenje projekta; uključuje planiranje potreba, pregovaranje, izbor najboljih dobavljača, te konačno potpisivanje ugovora s odabranim dobavljačima.

Što se tiče povezanosti procesnih grupa projektnoga menadžmenta i navedenih područja, treba reći kako se oni isprepleću tako što se sve ili samo neke od procesnih grupa izvode u pojedinim područjima projektnoga menadžmenta. Štoviše, ciklična i ponavljajuća priroda projektnoga menadžmenta i njegovih procesnih grupa znači da se procesi iz bilo koje grupe mogu primjenjivati (i ponavljati) tijekom cijeloga životnoga ciklusa projekta.

Može se zaključiti kako je cilj projektnoga menadžmenta voditi projektni tim kroz sve faze životnoga ciklusa projekta, kako bi se, putem organiziranja ljudskih, materijalnih i financijskih resursa, postigli zacrtani ciljevi u određenome razdoblju, te postiglo zadovoljstvo svih sudionika u projektu.

## TEME ZA DISKUSIJU

Što je to projektni menadžment?

Navedite i objasnite osnovne procesne skupine projektnoga menadžmenta.

Navedite i objasnite područja unutar projektnoga menadžmenta.

Objasnite povezanost procesnih grupa i područja projektnoga menadžmenta.

### 2.3.2 Povijesni razvoj projektnoga menadžmenta

Određivanje ciljeva, organiziranje, planiranje, izvršavanje i kontroliranje, kao osnovne funkcije projektnoga menadžmenta nisu novost, nego su vjerojatno već korištene u prošlosti, ali u nekoj drugoj formi. Egipatske piramide, rimske građevine i ceste sadrže originalnost projekata modernoga doba. Ništa od toga ne bi bilo dovršeno bez ljudskog rada, financiranja, inženjeringa i, naravno, menadžmenta. Kraj 19. stoljeća obilježen je veoma složenim projektima poput prvih nebodera, transkontinentalne željezničke pruge, konstrukcije masivnih prekoceanskih brodova itd.

Projektni menadžment, kao zasebno područje menadžmenta, svoje začetke ima u istraživanjima provođenima u vojne svrhe u Sjedinjenim Američkim Državama. Tada su se počeli koristiti pojmovi poput projektnoga inženjera, projektnoga koordinatora i projektnoga menadžera.

Projektni je menadžment nastao kao odgovor na nove zahtjeve postavljene u istraživanjima i razvoju novih vrsta naoružanja i sustava potpore s novom svrhom. Tijekom Drugoga svjetskog rata projekt *Manhattan* bio je usmjeren na stvaranje prvog atomskog oružja. Znatan je doprinos dala i savjetodavna tvrtka *Booz Allen & Hamilton*, suradnik ratne mornarice Sjedinjenih Američkih Država na stvaranju Tehnike razvitka i vrednovanja programa (*Program (or Project) Evaluation and Review Technique, PERT*), čiji su grafovi i tablice imali temeljno značenje za razvoj vrlo kompleksnoga podmorničkog programa *Polaris*.

Uz pomoć sve češćega korištenja tehnika projektnoga menadžmenta mnogobrojne su tvrtke i organizacije poboljšale svoju sposobnost planiranja i organiziranja posla. U početku su se tehnike projektnoga menadžmenta koristile samo u području konstrukcije, obrane i inženjeringa, ali su se ubrzo proširile i na druga područja. U devedesetim godinama mnoga su poduzeća prepoznala koristi od primjene koncepcije projektnoga menadžmenta u svome poslovanju, a u odnosu na prethodna razdoblja bitno se izmijenilo i shvaćanje projektnoga menadžmenta.

Do tada uvriježeno mišljenje o projektnome menadžmentu kao uzroku povećanja troškova, nestabilnosti i nekonkurentnosti, bitno je promijenjeno, te se od tada projektni menadžment smatra sredstvom za povećanje efikasnosti poslovanja poduzeća i učinkovitosti zaposlenika, za smanjenje troškova poslovanja, te kao glavni preduvjet konkurentnosti.

Značenje projektnoga menadžmenta može se uočiti i promatranjem njegovih organizacija. Nekoliko je profesionalnih/stručnih organizacija, svaka sama za sebe, razvilo vlastitu, iako međusobno ipak veoma sličnu teoriju i praksu projektnoga menadžmenta.

Institut za projektni menadžment (*Project Management Institute – PMI*), neprofitna organizacija sa sjedištem u Sjedinjenim Američkim Državama, lider je u razvoju i primjeni projektnoga menadžmenta s više od 600 tisuća članova u 185 zemalja širom svijeta.<sup>148</sup> Taj institut podupire mnogobrojna istraživanja i publikacije, te održava rigorozan istraživački program s ciljem unapređenja projektnoga menadžmenta. Hrvatski ogranak PMI-a djeluje u Zagrebu kao dobrovoljna i neprofitna strukovna organizacija koja promovira razvitak i unapređenje upravljanja (menadžmenta) projektima u Hrvatskoj.<sup>149</sup>

U Europi treba izdvojiti Međunarodno udruženje projektnoga menadžmenta (*International Project Management Association – IPMA*) sa sjedištem u Nizozemskoj i podružnicama u 55 država (od Zapadne Europe i Rusije od mnogih zemalja u razvoju), koje okuplja više od 30.000 članova.<sup>150</sup> Riječ je o prvom udruženju projektnoga menadžmenta u svijetu, osnovanom 1965. godine. Također, diljem svijeta djeluju primjerice i Australški institut za projektni menadžment (*Australian Institute for Project Management*)<sup>151</sup> i Japansko udruženje projektnoga menadžmenta (*Project Management Association of Japan – PMAJ*)<sup>152</sup>, od kojih svaki okuplja po nekoliko tisuća članova.

Vrijedno je spomenuti i to kako su sva ta udruženja i organizacije uspostavile vlastite standarde vezane uz postupak certifikacije, odnosno priznavanja statusa projektnih menadžera. Na taj način one održavaju visoku stručnost u pružanju poslovnih usluga, zbog čega imaju i visok ugled u poslovnome svijetu. Koristi od certificiranja imaju mnogi:

- pojedinci koji su prošli postupak certifikacije – pružaju im se bolje mogućnosti zapošljavanja, napredovanja, bolje plaćeni poslovi;
- organizacije i poduzeća koja zapošljavaju takve pojedince i koriste njihovu stručnost;
- krajnji korisnici/kupci, koji imaju više povjerenja u rezultate projekta kada ih vode ovlašteni projektanti;
- profesionalna udruženja u kojima su određene osobe stekle certifikate – kroz javno priznanje pojedinaca, članova udruženja i širenjem članstva;
- ukupna zajednica projektnih menadžera – kroz popularizaciju i ugled profesije;
- cjelokupna javnost – dobivajući konačno veću vrijednost ako je projektni menadžment ispravno primijenjen u praksi.

Može se zaključiti da, holistički promatrano, strukovno organiziranje i stručno usavršavanje mogu bitno unaprijediti projektni menadžment, pojedince, ali i zajednicu u cjelini.

## **TEME ZA DISKUSIJU**

Kada su se počeli primjenjivati prvi principi projektnoga menadžmenta?

Gdje i zašto je nastao projektni menadžment?

Tko ima koristi od certificiranja znanja i prakse projektnoga menadžmenta?

<sup>148</sup> <http://www.pmi.org/About-Us.aspx> (18.04.2012.)

<sup>149</sup> <http://www.pmi-croatia.hr> (18.04.2012.)

<sup>150</sup> <http://ipma.ch/about/> (18.04.2012.)

<sup>151</sup> <https://www.aipm.com.au/html/default.cfm> (18.04.2012.)

<sup>152</sup> <http://www.pmaj.or.jp/ENG/index.htm> (18.04.2012.)



### 2.3.3 Odnos općeg i projektnoga menadžmenta

Opći i projektni menadžment dijele istu osnovnu filozofiju (teoriju). Oba donose odluke, obavljaju alokaciju resursa, provode procese i vode ljude. Međutim, razlike između općeg i projektnoga menadžmenta proizlaze iz različite primjene teorije i obuhvata (tablica 3).

Opći menadžment više je strateški usmjeren, prema misiji i ciljevima poduzeća koji odražavaju kontinuitet poslovanja. S druge strane, projektni je menadžment fokusiran na proizvode i razvoj, ima specifične aktivnosti i ciljeve vezane uz konkretan projekt, svoje troškove i svoju organizaciju koja traje onoliko koliko i projekt. Dalje, opći menadžment može i treba integrirati projektni menadžment (ako postoji projekt unutar poduzeća), a odgovoran je vlasnicima koje zanima profitabilnost na razini poduzeća. Projektni je menadžment odgovoran vlasnicima projekta, ali mora biti u skladu s općom strategijom poduzeća.

Tablica 3: Projektni i opći menadžment – osnovne odgovornosti

Projektni menadžment	Opći menadžment
Specifični ciljevi, troškovi, redosljed aktivnosti i tehničke performanse	Strateški menadžment organizacije (poduzeća)
Najčešće matrična struktura	Najčešće vertikalna organizacijska struktura
<i>Ad hoc</i> aktivnost	Kontinuirano poslovanje
Fokusiranje na proizvode, usluge, procese i razvoj	Fokusiranje na misiju i ciljeve poduzeća
Podržava opću strategiju poduzeća	Integrira funkcionalne i projektne aktivnosti
Odgovoran dionicima projekta ( <i>project stakeholders</i> )	Odgovoran dionicima poduzeća ( <i>enterprise stakeholders</i> )
	Nastoji zadovoljiti kriterije efikasnosti i efektivnosti na razini poduzeća

Izvor: Cleland, D. I., Ireland, L. R., *Project Management – Strategic Design and Implementation*, Fifth Edition, McGraw-Hill, New York, 2007., str. 53.

Različita primjena iste filozofije nikako ne znači potpunu međusobnu neovisnost, već upravo suprotno: samo u kontinuiranom međusobnom odnosu projektni i opći menadžment mogu u potpunosti ostvariti svoje ciljeve. Potpuna neovisnost jednoga o drugome može dovesti do suprotnih ciljeva i do poduzimanja akcija koje nisu u zajedničkom interesu.

Nadalje, projektni menadžment napustio je tradicionalnu hijerarhijsku organizaciju. Danas, u vrijeme brzih promjena u mnogim segmentima društva i gospodarstva, brzoga protoka informacija i razvoja informatičke tehnologije i podrške, projektni se menadžment priklanja novim paradigmatima menadžmenta i odlikuje sljedećim specifičnim značajkama:<sup>153</sup>

- menadžment projekata jest menadžment (upravljanje) promjenama;
- projektni i strateški menadžment međusobno su povezani;
- tradicionalne funkcije menadžmenta (planiranje, organiziranje, vođenje, kontroliranje) primjenjuju se na pojedini projekt;

<sup>153</sup> Modificirano prema: Cleland, D. I.; Ireland, L. R., op.cit., str. 44-45.

- aktivnosti (rad) organizirane su oko procesa koje obavlja projektni tim;
- projektni se timovi sastoje od stručnjaka iz različitih područja privremeno okupljenih oko pojedinog projekta;
- stroga hijerarhija, birokracija i "zapovijedi i kontroliraj" način menadžmenta u novim organizacijskim strukturama postoji samo u tragovima;
- postoji velika fleksibilnost i fluktuacija ljudskih resursa između timova i projekata;
- nema stalnog zaposlenja jer svaki projekt ima svoj početak i kraj;
- kontinuirana izobrazba i trening ljudskih resursa;
- njeguje se suradnja i kooperacija s dobavljačima, kupcima, pa čak i konkurentima.

Koristi koje projektni menadžment pruža obuhvaćaju više područja, odnosno korisnika. Prije svega riječ je o koristima za organizaciju i organizacijske menadžere, za projektne menadžere i članove tima, te za krajnje korisnike projekta, odnosno kupce.

Dobrobiti za organizaciju (poduzeće) odnose se na unapređenje produktivnosti i procesa donošenja odluka, na podizanje morala zaposlenih, na rast profita i konkurentnosti, na jednostavnije integracije projekata u organizaciju i sl.

Menadžeri koji raspolažu pravim informacijama u pravo vrijeme mogu s većom sigurnošću predviđati outpute projekta, smanjuje se broj njihovih intervencija tijekom izvedbe projekta, unaprijeđuje komunikacija s dionicima i sl.

Kada je riječ o projektnim menadžerima i članovima projektnoga tima, za njih se dobrobiti ogledaju u povećanom zadovoljstvu poslom, manjem uloženom naporu za veće rezultate, rastu samopouzdanja, profesionalnom razvoju itd.

Koristi za krajnje korisnike/kupce mogu se jednostavno sažeti u većem zadovoljstvu proizvodom/uslugom, što znači da mogu očekivati isporuku proizvoda/usluge upravo onakvih kakve su naručili, u pravo vrijeme i uz odgovarajuću cijenu.

### **TEME ZA DISKUSIJU**

Objasnite odnos općeg i projektnoga menadžmenta.

Pojasnite projektni menadžment kao *ad hoc* aktivnost.

Pojasnite sljedeću misao: "Samo u kontinuiranom međusobnom odnosu projektni i opći menadžment mogu u potpunosti ostvariti svoje ciljeve".

### **2.3.4 Kriteriji za primjenu projektnoga menadžmenta**

Općenito projektni se menadžment može primijeniti na svaku jednokratnu aktivnost, međutim ako je određena aktivnost po nečemu specifična ili nepoznata (nova), naglašava se potreba za projektnim menadžmentom. Nema jednostavnih pravila o primjeni projektnoga menadžmenta, ali je moguće izdvojiti neke od glavnih kriterija za odluku o određenome poduhvatu/aktivnosti.<sup>154</sup>

<sup>154</sup> Cleland, D. I.; Ireland, L. R., op.cit, str. 75-83.

- veličina i obujam poduhvata – kada je potrebno angažirati znatno više resursa (ljudskih, materijalnih i financijskih) nego što je uobičajeno u svakodnevnom poslovanju, razumno je primijeniti neke od projektnih tehnika;
- (ne)poznatost – ako se poduhvatom rješava nešto što inače nije dio svakodnevnih aktivnosti (primjerice značajnija reorganizacija, prijatnija neprijateljskoga preuzimanja, kriza nastala propašću proizvoda, razvoj novoga proizvoda, osvajanje novih tržišta ili kupnja drugoga poduzeća);
- uvjeti tržišta – heterogena, stalno mijenjajuća tržišta zahtijevaju brze odgovore, inovativnost, kreativnost i fleksibilna uporaba resursa, odnosno upravo ono što projektni menadžment može pružiti;
- neovisnost – ako poduhvat zahtijeva više funkcionalno odvojenih aktivnosti u isto vrijeme i ako su te aktivnosti povezane tako da svaka pojedinačno utječe na ostale, tada je projektni menadžment potreban;
- korištenje zajedničkih resursa – ako je uslijed specijalizacije i radi snižavanja troškova potrebno s nekim dijeliti iste resurse ili pak ako su resursi rijetki i od ključne važnosti, opravdana je uporaba projektnoga menadžmenta;
- važnost projekta – kada je riječ o projektu iznimne važnosti za budućnost poduzeća, a posebno ako se on odvija u uvjetima nesigurnosti i rizika, uobičajena je primjena projektnoga menadžmenta;
- reputacija poduzeća – ako bi propast poduhvata ozbiljno narušila ugled i reputaciju poduzeća, te izazvala nezadovoljstvo kupaca, primjena projektnoga menadžmenta više je nego opravdana.

Može se zaključiti kako je projektni menadžment nastao kao potreba poduzeća da udovolji novim zahtjevima i promjenama iz okruženja. Umjesto mišljenja da će projektni menadžment povećati troškove, prouzročiti nestabilnost, smanjiti profitabilnost i povećati nekonkurentnost, prevladalo je novo shvaćanje kako se projektnim menadžmentom može obaviti više posla u kraćem vremenu, kako se ciljevi mogu lakše ostvariti, a poslovanje značajno unaprijediti (porast profitabilnosti, kvalitete i konkurentnosti).<sup>155</sup>

Stoga, bez obzira na to što je budućnost neizvjesna i što veoma važno mjesto pripada menadžmentu rizika, projektiranjem je moguće povećati efikasnost poslovanja poduzeća i učinkovitost zaposlenika, smanjiti troškove poslovanja, poboljšati proizvod ili uslugu i stvoriti preduvjete potrebne kako bi poduzeće postalo i ostalo dugoročno konkurentno.

#### **TEME ZA DISKUSIJU**

Kada i zašto primjenjivati projektni menadžment?

Koje su promjene i uvjeti na tržištu kriterij za primjenu projektnoga menadžmenta?

Kako reputacija i imidž poduzeća definiraju uporabu principa projektnoga menadžmenta?

<sup>155</sup> Cetinski, V.; Perić, M., *Projektni menadžment*, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija, 2006., str. 22.

## 2.4 Aktivnosti i zadaci menadžera u institucijama kulture i umjetnosti

U prethodnim je poglavljima naglašena potreba uspostavljanja poslovnoga profesionalizma u muzejima umjetnosti i to u ekonomskom, a ne samo umjetničkom smislu. Navedeno vrijedi ne samo za muzeje već se može primijeniti na sve institucije kulture i umjetnosti.

Naime, u današnje vrijeme postupno slabi veza između umjetničke i administrativne odgovornosti, a poslovno iskustvo i usmjerenost postaju primarne značajke menadžmenta institucija kulture i umjetnosti. One sve teže pronalaze povjesničare umjetnosti, odnosno kustose spremne prihvatiti odgovornost za financiranje i financijsku stabilnost, što je u djelokrugu direktora/menadžera institucije. Stoga se sve češće na čelo institucija postavljaju profesionalni menadžeri zaduženi za financijsku stabilnost institucije, dok kustosi ostaju zaduženi za umjetničku komponentu, odnosno skrbe o muzejskome blagu. Na taj način dolazi do određenog razdvajanja odgovornosti; menadžera za ekonomsku, a kustosa za umjetničku komponentu institucije. Ovo je posebno karakteristika velikih institucija koje zapošljavaju veći broj ljudi i imaju značajne poslovne aktivnosti (veći broj predstava, postava, koncerata i sl.). Stoga se aktivnosti i zadaci menadžera institucije i kustosa kao umjetničkog menadžera moraju razlikovati.

Menadžer institucije u pravilu dolazi u već uspostavljenu organizacijsku strukturu, nije vlasnički vezan uz instituciju te su njegovi osnovni zadaci usmjerenje poslovanja, organizacije, operacija, te rukovođenje ljudima. On planira i postavlja ciljeve institucije i donosi odluke, organizira rad i poslovanje, treba voditi brigu o zapošljavanju ljudi te kontrolirati resurse unutar institucije.

Iako je i kod institucija kulture i umjetnosti moguće razlikovati menadžere na različitim razinama (strateška, taktička, operativna) među najvažnije aktivnosti menadžera institucije spadaju:

- predlaže opći program rada i razvoja,
- postavljanje ciljeva i mjerila za njihovo ostvarenje,
- planiranje i organiziranje poslovnih aktivnosti (model/sustav menadžmenta),
- rukovođenje ljudima (odabir, delegiranje ovlasti, edukacija, motiviranje itd.),
- izrada proračuna/budžeta,
- planiranje i osiguranje potrebnih resursa (izvora financiranja),
- uspostavljanje kontakta i njegovanje dobrih odnosa sa sponzorima,
- izrada marketing plana i strategije nastupa na tržištu,
- analiza efekata prodajne politike i prijedlozi za unaprjeđenje,
- analiza cijena,
- praćenje i kontrola izvršavanja planova,
- upravljanje poslovnim rezultatom,
- kontrola i praćenje zakonskih odredbi,
- analiza "konkurencije",
- planiranje investicija,
- komuniciranje s medijima i javnošću,
- donosi opće akte muzeja sukladno statutu,
- predstavlja i zastupa muzej u pravnom prometu i pred tijelima državne vlasti.

Nadalje, menadžer može biti odgovoran i zalagati se za poboljšanje kvalitete usluga, provođenje i analizu zadovoljstva posjetitelja te njegovanje odnosa s tržištem prodaje i nabave, iako ove aktivnosti spadaju i u domenu onoga tko bolje poznaje djelatnost – umjetničkog menadžera.

Kako bi uspješno izvodio spomenute aktivnosti, menadžer mora razviti profesionalan odnos i odgovornost, ponašati se sukladno zakonskim, moralnim i etičkim normama, primijeniti efikasnu komunikaciju s najbližim suradnicima (prije svega umjetničkim menadžerima) kao i ostalim djelatnicima, posjetiteljima, poslovnim partnerima i nadležnim tijelima (sastanci, izvještaji...).

Administrativni poslovi (interna dokumentacija, primanje i otpremanje pošte, arhiviranje itd.) obično su u nadležnosti operativnog osoblja i ne predstavljaju aktivnosti kojima bi se menadžer trebao baviti.

S druge strane, kustosi, kao umjetnički menadžeri muzeja:<sup>156</sup>

- vode brigu o muzejskim zbirnama,
- organiziraju izložbe muzejskih zbirki,
- predlažu umjetnički program rada i razvoja,
- vode i odgovaraju za stručni rad muzeja,
- prikupljaju, sređuju, štite i čuvaju građu,
- imaju zadaću valjano i savjesno interpretirati i utvrditi stanje u kojem se određeni predmet nalazi te njegovu autentičnost,
- nadziru uvjete u depoima u koje se smješta građa (uključujući sigurnosne uvjete),
- povremeno pregledavaju deponiranu građu kako bi utvrdili njezino stanje,
- odlučuju o restauratorskim, preparatorskim i konzervatorskim zahvatima,
- surađuju s preparatorima i restauratorima,
- surađuju s umjetnicima i autorima djela,
- prate aukcije i izložbe,
- surađuju s drugim menadžerima radi razmjene predmeta ali i iskustava<sup>157</sup>,
- kontaktiraju i surađuju s galerijama, skupljačima i antikvarima (kako bi bili obaviješteni o pojavi i dostupnosti građe zanimljive za muzejsku kolekciju),
- provode potrebna istraživanja,
- bave se publicističkom djelatnošću (pisanje i izdavanje raznih publikacija informativnog i edukativnog sadržaja),
- dužni su pisati o zbirnama koje održavaju, interpretirati ih, predstaviti i odgovarati na upite javnosti,
- surađuju s medijima i pojedincima,
- o svojim aktivnostima voditi zapisnike i izvještavaju glavnog menadžera institucije.

Što se tiče umjetničkih menadžera u drugim institucijama, može se dodati da planiraju i organiziraju različite umjetničke projekte poput predstava, koncerata i sl., pregovaraju s izvođačima, informiraju javnost itd.

<sup>156</sup> Prilagođeno prema: <http://mrav.ffzg.hr/zanimanja/book/part2/node0703.htm> (19.01.2012.)

<sup>157</sup> Primjerice, muzeji se razlikuju prema tipu građe koju prikupljaju (muzej za umjetnost, muzej za znanost i tehnologiju, povijesni muzej, arheološki muzej itd.).

Pored općih menadžerskih znanja i vještina, neke od osobina koje karakteriziraju umjetničkoga menadžera pojedine institucije kulture i umjetnosti su svakako i smisao za detalje, te interes za povijest i razumijevanje važnosti proučavanja i čuvanja kulturne baštine.

U slučaju manjih institucija kulture i umjetnosti, funkcije menadžera institucije i umjetničkog menadžera mogu se objediniti u jednoj osobi. Drugim riječima, ista osoba istovremeno obnaša uloge menadžera institucije i umjetničkog menadžera. Ne treba posebno naglašavati kako je poželjno da ta osoba bude multidisciplinarno obrazovana; ako je ekonomist da posjeduje i osnovna saznanja iz povijesti i/ili umjetnosti, a ako je povjesničar/umjetnik da posjeduje i osnovna ekonomska, prije svega menadžerska i marketinška znanja. Naravno i ostala formalna znanja iz ekonomiji i umjetnosti komplementarnih područja poput prava ili komunikologije su više nego poželjna.

Može se zaključiti kako je u većim institucijama kulture i umjetnosti, općenito govoreći, sve više prisutna potreba za većim brojem "neumjetničkog" osoblja u menadžerskoj i administrativnoj strukturi čime one sve više postaju "menadžerske institucije" okrenute komercijalizaciji, pri čemu taj proces ne treba smatrati negativnim već on predstavlja korak prema većoj samostalnosti (organizacijskoj, financijskoj...) institucija.

#### **TEME ZA DISKUSIJU**

Glavni menadžer ↔ umjetnički menadžer.

Navedite glavne zadatke i aktivnosti glavnog menadžera institucije kulture i umjetnosti.

Navedite glavne zadatke i aktivnosti umjetničkog menadžera u instituciji kulture i umjetnosti.

Kakvo obrazovanje moraju imati odgovorni ljudi u institucijama kulture i umjetnosti?

## **2.5 Primjena projekata u menadžmentu institucija kulture i umjetnosti**

Primjena principa projektnoga menadžmenta ima veliko značenje ne samo u području formuliranja već je vrlo važna i u primjeni strategije projekata i organizacija općenito. Institucije kulture i umjetnosti su, u uvjetima neprestanih promjena okoline i konkurentskom pritisku, prisiljena neprestano se prilagođavati. Svaka promjena iz okoline specifično djeluje na instituciju te postavlja različite zahtjeve u načinu njenom suprostavljanju.

Kako je rečeno u prethodnim poglavljima, projekt predstavlja privremenu aktivnost koja je poduzeta kao reakcija na promjene u okolini. Stoga je projektni pristup čest način menadžmenta promjenama kojima su organizacije izložene i bitan je dio strateškog (općeg) menadžmenta poduzeća. Štoviše, kod suvremenih organizacija, a treba nastojati da takvima budu i institucije kulture i umjetnosti, projekti čine glavno sredstvo za primjenu odnosno provedbu strategije. Drugim riječima, plan se i program akcija (strategija) konkretizira kroz pojedine projekte, a pri tome se misija, ciljevi i, konačno, strategija projekta definiraju na način da podržavaju osnovnu misiju institucije. Proizlazi da je misija institucije osnovna odrednica prema kojoj se definiraju svi strateški elementi projekta i prema kojoj je usmjerena cjelokupna realizacija projekta.

Pored prilagodbe promjenama iz okoline, institucija treba i može potaknuti određene promjene u okolini (promjena stavova posjetitelja i javnosti, edukacija javnosti, diktiranje trendova i sl.). Promjene u okolini institucija može potaknuti kroz plasman novih proizvoda i usluga, novi pristup tržištu i novu organizacijsku strukturu, odnosno kroz aktivnosti koje u svojoj suštini predstavljaju pojedinačne projekte.

Navedeno upućuje da je projektna organiziranost strateškoga menadžmenta ključni element kojim institucija može adekvatno odgovoriti promjenama iz okoline ali i poticati iste čime istodobno djeluje u pravcu vlastite fleksibilnosti, adaptabilnosti i inovativnosti te osiguranja određene konkurentske prednosti.

Nadalje, međuodnosi potražnje, ponude u institucijama kulture i umjetnosti su specifični, te je stoga potrebno osmišljavanje specifičnih modela i načina primjene strateškog menadžmenta koji bi bili prilagođeni tim specifičnostima. Strateški menadžment u institucijama kulture i umjetnosti potrebno je stoga specifično temeljiti na razumijevanju prirode tržišta na kojem one plasiraju usluge (ovisno o nizu specifičnih vrsta i priroda usluge, karaktera ponude i potražnje, načina obavljanja usluge – tehnologije i troškova, cijene i dr.), na shvaćanju učinka "novog proizvoda/nove usluge" na konkurentnost, na shvaćanju prirode i razine potrebnih ulaganja, ljudskih potencijala itd.<sup>158</sup>

Također, govoreći o suvremenom konceptu poslovanja primjenom principa projektnoga menadžmenta, potrebno je da institucije kulture i umjetnosti te principe ne koriste samo u procesu strateškog planiranja, već i kao temeljne principe u planiranju razvoja, kroz efikasniji menadžment troškova, kvalitete, resursa i rizika u instituciji.

U tom smislu, strateški razvojni programi dio su procesa strateškog menadžmenta koji se odnose na sve globalne i izvedbene strategije u poduzeću.<sup>159</sup> U sklopu strateškoga razvojnog programa institucije definiraju se sve alternativne strategije, a među njima se izabire ona koja se smatra najprihvatljivijom. Prihvaćena se strategija preoblikuje tada u konkretne projekte kojima će se ona i ostvariti. Za tako definirane projekte izrađuje se elaborat izvedbe, a ako se utvrdi da su projekti realno provedivi, započinje se s realizacijom projekata. Projekt se na taj način može definirati kao rezultat pojedinoga razvojnog programa.

Iz navedenoga se može zaključiti da projektني pristup znatno olakšava složeni proces strateškog menadžmenta. Međutim, da bi se projektني pristup razvoju institucije kulture i umjetnosti mogao potpuno razumjeti potrebno je podsjetiti na karakteristike tih institucija kao poslovnih sustava.

Uvažavajući organiziranost odnosno sustavnu koncepciju kao temeljnu karakteristiku institucija kulture i umjetnosti, menadžment projekata može se promatrati kao sastavni dio funkcionalnog sustava, a u nekim slučajevima i kao njegov podsustav. Izdvajanje sustava menadžmenta projekata kao samostalnog funkcionalnog podsustava proizlazi iz velike važnosti koju projekti odnosno njihova uspješna provedba imaju za uspješnost poslovanja cjelokupne institucije. Ukoliko se projektne aktivnosti koncentriraju na jednom mjestu unutar institucije, u ovom slučaju unutar podsustava menadžmenta projekata, stvorit će se

<sup>158</sup> Prilagođeno prema: Cetinski, V., *Strateško upravljanje razvojem turizma i organizacijska dinamika*, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2005., str. 98-99.

<sup>159</sup> Primjerice, strateški razvojni programi mogu biti: 1) program razvoja novih proizvodnih programa, 2) program osvajanja novih tržišta, 3) program usavršavanja proizvodnje, 4) program integracija, 5) programi razvoja organiziranosti poduzeća, 6) program razvoja kadrova, 7) program informatizacije poslovanja, itd.

pretpostavke za veću usredotočenost na obavljanje projektnih zadataka i postizanje projektnih ciljeva.

Konkretni način na koji će se podsustav menadžmenta projekata strukturirati i integrirati unutar pojedine institucije kulture i umjetnosti ovisit će prije svega od veličine institucije, broju i raspoloživosti svih resursa institucije (prije svega ljudskih i financijskih), broju projekata koje institucija planira provesti, te njihove veličine i složenosti. Međutim bez obzira na strukturu, veličinu i način integriranosti podsustava menadžmenta projekata, on obuhvaća ukupno devet različitih područja detaljnije objašnjenih u prethodnim dijelovima ove knjige (menadžment projektne integracije ili integriranje projekata, menadžment projektnim opsegom ili definiranje obuhvata i podjela radnih zadataka, menadžment vremena, menadžment troškova, menadžment kvalitete, menadžment ljudskih resursa, menadžment komunikacija, menadžment rizika, menadžment nabave).

Sva je navedena područja projektnoga menadžmenta potrebno promatrati kao procese funkcijskog podsustava menadžmenta projekata čime ona u stvari čine sustave na trećoj razini raščlambе. Svaki se od navedenih procesa (područja upravljanja) sastoji od manjeg ili većeg broja različitih aktivnosti. Slijedeći suprotan logičan slijed, uspješna realizacija aktivnosti djeluje na uspješnost realizacije određenog procesa (područja upravljanja), uspješnom realizacijom procesa postiže se cilj određenog podsustava (projekta), a uspješnom realizacijom projek(a)ta postiže se ukupni cilj institucije.

Konačno, valja naglasiti da se pojedini projekti mogu provoditi u svim podsustavima institucije kako u okviru menadžerskog tako i u okviru funkcionalnog i informacijskog. Ovo najčešće ima za cilj određene izmjene, poboljšanja ili unapređenja tih podsustava, a time i sustava više razine odnosno cjelokupne institucije.

### **TEME ZA DISKUSIJU**

Objasnite projektni pristup u menadžmentu promjenama.

Menadžment promjena ↔ izazivanje promjena.

Navedite primjere projekata u kulturi i umjetnosti koji mogu izazvati promjene u okolini (društvu).

Projekt kao menadžerski "alat".

Kako se podsustav menadžmenta projekata može integrirati unutar pojedine institucije kulture i umjetnosti?

Komentirajte tvrdnju: "Uspješnost realizacije projekata značajno ovisi o uspješnosti poslovanja pojedine organizacije."

## **2.6 Primjeri projekata u institucijama kulture i umjetnosti**

Projekti u institucijama kulture i umjetnosti ne bi se trebali razlikovati od projekata u drugim područjima. Naime, svaka institucija kulture i umjetnosti treba imati svoju viziju, misiju, i ciljeve koje ostvaruje realizacijom pojedinih projekata. Sukladno tome, ciljevi projekata moraju biti sukladni viziji, misiji i ciljevima institucije.



Za postizanje definiranih ciljeva, potrebno je poduzeti odgovarajuće aktivnosti. S obzirom da takvih aktivnosti može biti veoma mnogo, kako bi se olakšao menadžment projekata, te se aktivnosti grupiraju u tzv. radne pakete. Za realizaciju radnih paketa i aktivnosti potrebni su određeni resursi.

Kada je riječ o projektima koji su financirani iz budžeta, postoje dvije mogućnosti. Prva je da se napravi proračun projekta koji će obuhvatiti sve planirane aktivnosti, i koji će se pokriti iz budžeta, a druga je da se se proračun projekta prilagodi raspoloživim (predviđenim) izvorima financiranja. Problem nastaje kada raspoloživi izvori nisu dostatni za pokrivanje planiranog proračuna odnosno svih planiranih aktivnosti projekta. U tom slučaju, potrebno je suziti opseg projekta i smanjiti broj aktivnosti ili potražiti dodatne izvore financiranja. Dodatno financiranje moguće je osigurati od strane različitih sponzora ili provedbom određenih vlastitih komercijalnih aktivnosti u sklopu ili izvan projekta. U neprofitnoj instituciji, u slučaju da je na kraju projekta ostvaren višak prihoda nad rashodima, taj se višak ne može podijeliti učesnicima već se mora iskoristiti za daljnji razvoj institucije.

Kako bi se skratio teoretski pristup koji je u suštini identičan općem pristupu projektinoga menadžmenta, u nastavku slijedi nekoliko zanimljivih primjera projekata u kulturi. Zbog širokog poimanja ali i djelovanja kulture, primjeri projekata u okviru institucija kulture i umjetnosti mnogobrojni su kao primjerice projekt organizacije koncertnog doživljaja (klasična, etno, rock, pop glazba...), projekt organizacije kazališne premijere, projekt postavljanja muzejske izložbe, projekt snimanja filma itd. Također, veoma su interesantni i primjeri projekata pojedinih gradova europskih prijestolnica kulture (Graz, Vilnius...) o čemu će više riječi biti u jednom od narednih poglavlja.

Što se tiče primjera iz različitih sfera kulture koji slijede u nastavku, oni predstavljaju pokazatelje u kojem pravcu se može razmišljati i djelovati, ne ograničavajući se pritom na dosad uvriježena pravila i nepisane konvencije.

### **2.6.1 Projekt: Noć muzeja 2012.**

Noć muzeja projekt je koji organizira Hrvatsko muzejsko društvo<sup>160</sup>. Tradicionalna, sedma Noć muzeja, održana je u petak, 27. siječnja 2012. godine, od 18 sati do sat iza ponoći.

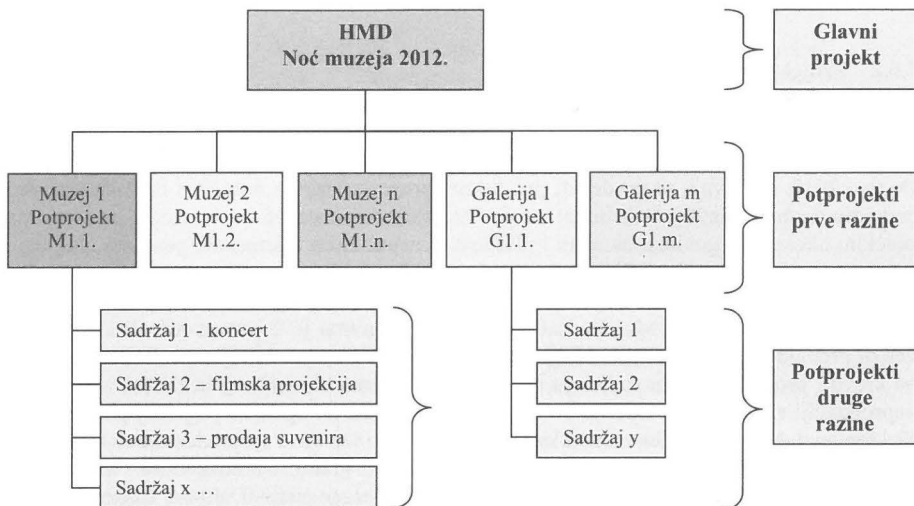
Prema podacima društva, Noć muzeja 2012. održala se u 80 gradova i mjesta. Muzeji, galerije i srodne ustanova u kulturi nudile su atraktivan program na 180 lokacija. U odnosu na 2011. godinu, Noć muzeja 2012. organizirana je u većem broju gradova i mjesta (13 više u odnosu na Noć muzeja 2011.) i na većem broju lokacija (na 20 lokacija više nego li 2011. godine).

Riječ je, dakle, o složenom projektu koji se sastoji od 180 različitih potprojekata (svaka lokacija predstavlja zaseban projekt). Svaki sudionik, pored eksponata, pripremio je poseban program koji se sastojao od mnogobrojnih dodatnih sadržaja. Brojnu publiku privukle su atraktivne izložbe, ali i popratna događanja: pedagoške radionice, predavanja, okrugli stolovi, stručna vodstva, performansi, recitali i koncerti, filmske i video projekcije, modne revije, prigodne prodaje kataloga, promidžbenog materijala i suvenira, promatranja

<sup>160</sup> Hrvatsko muzejsko društvo (HMD) je nevladina, nepolitička i neprofitna organizacija. HMD je udruga građana koja se bavi promicanjem muzejske struke i zaštitom zajedničkih interesa muzealaca. Prema: <http://www.hrmud.hr/> (19.01.2012.)

kroz teleskop, promocije i prezentacije te druženja s umjetnicima i donatorima. S obzirom na privremeni karakter programa, u projektnom smislu, može se reći da svaki od dodatnih sadržaja predstavlja svojevrsan projekt (shema 16).

**Shema 16: Projekt Noć muzeja 2012.**



Izvor: Izrada autora, rujan 2012.

Podatak o rekordnih 325.000 posjetitelja Noći muzeja 2012. pokazuje da je Hrvatsko muzejsko društvo, u suradnji s muzejskim institucijama i ovaj put manifestaciju organiziralo s iznimnim uspjehom. U Splitu je bilo 39.000 posjetitelja Noći muzeja 2012., 26.000 u Rijeci, 22.000 u Zadru, 13.000 u Osijeku, 8.700 u Varaždinu, 8.000 u Dubrovniku, 7.700 u Puli, 2.700 u Koprivnici, 2.600 u Čakovcu i Slavonskom Brodu, 2.200 u Karlovcu itd. U najbrojnjim i najvećim, zagrebačkim muzejima, bilo je 160.000 posjetitelja, a od tog broja najviše njih bilo je u Muzeju suvremene umjetnosti (16.000).

S obzirom da je navedena manifestacija za sve posjetitelje bila besplatna, postavlja se pitanje odakle su namirena sredstva za organizaciju tog događaja. Dio sredstava namiren je prigodnom prodajom kataloga, promidžbenog materijala i suvenira, a dio od strane sponzora. Značajnu potporu manifestaciji Noć muzeja 2012. pružili su Ministarstvo kulture RH, Grad Zagreb, Hrvatska turistička zajednica, Turistička zajednica grada Zagreba te partneri i sponzori: Europlakat, HRT, Jutarnji list, Zagrebačka pivovara, Candy, Divinus Victoria, Optimist, Inker, Minicards i Grafički zavod Hrvatske.<sup>161</sup>

<sup>161</sup> [http://www.hrmd.hr/vijest/noc\\_muzeja\\_2012.\\_konferencija\\_za\\_tisak/261](http://www.hrmd.hr/vijest/noc_muzeja_2012._konferencija_za_tisak/261) (19.01.2012.)

### **TEME ZA DISKUSIJU**

Koliko je bitna manifestacija Noć muzeja u popularizaciji kulture i umjetnosti?

Komercijalizacija muzeja ↔ besplatni ulaz za vrijeme Noći muzeja.

Slazete li se sa sljedećim iskazom: "Slobodan ulaz podrazumijeva nižu kvalitetu izložene građe."

#### **2.6.2 Projekt: Riječke ljetne noći 2012.**

Riječke ljetne noći festival su koji mijenja život Rijeke čineći od grada pozornicu, na kojoj se ostvaruju maštovite i uzbudljive umjetničke ideje, najčešće pod otvorenim nebom. Godine 2012. održavaju se po deveti put, a kroz program nastoje zadržati i naglasiti ono što čini istinsku bit i čar Riječkih ljetnih noći – ambijentalni teatar. Sva ona događanja koja na riječkim ulicama i trgovima, na obali i plažama, u napuštenim tvornicama ponovno okupljaju Riječane i nude im i s njima dijele radost stvaranja i ljepotu kreacije.

Intendantica Nada Matošević Orešković iz programa je u prvom redu istaknula dva velika premijerna projekta za 2012. godinu koja nastaju u koprodukcijama: musical "Guslač na krovu", projekt u kojem sudjeluju svi umjetnički ansambli riječkog kazališta, a koji će u koprodukciji s Festivalom Opatija biti premijerno izveden na opatijskoj Ljetnoj pozornici, te Goldonijevu komediju "Gostioničarka Mirandolina" koja, će u koprodukciji s festivalom Grad-teatar iz Budve, u Rijeci biti izvođena u Starom gradu, ispred konobe "La Grotta". Osim toga, izdvojila je i veliku multimedijalnu izložbu scenografija Dalibora Laginja koja će pod nazivom "Pozornice" biti postavljena na pozornici riječkog HNK Ivana pl. Zajca.<sup>162</sup>

Pored niza dramskih, opernih i baletnih predstava i performansa, tradicionalnog koncerta Riječke filharmonije i zbora riječke Opere, gostujući projekti čine ostatak programa Festivala koji će započeti na Gatu Karoline Riječke, gdje će španjolsko-argentinska grupa Puja prirediti maštoviti spektakl "Do Do Land", pravi balet u zraku s glazbom uživo. A u visinama će i završiti festival, na krovu Tower centra, koji će te večeri postati jedinstvenom pozornicom iznad grada.

O značenju i mjestu festivala u turističkom smislu, posebno valja izdvojiti festivalski iskorak u susjedni grad Opatiju kao začetak širenja turističkog značaja festivala za cijeli Kvarner.

### **TEME ZA DISKUSIJU**

Kako se prostori riječke industrijske baštine (Torpedo, Hartera...) koriste tijekom Riječkih ljetnih noći?

Koliko je značajna manifestacija Riječke ljetne noći u turističkom smislu za Rijeku, Opatiju, Primorsko-goransku županiju i Hrvatsku?

<sup>162</sup> <http://www.rijeckeljetnenoci.com/2012/index.htm> (04.06.2012.)

### 2.6.3 Projekt: Muzej Guggenheim Bilbao

Bilbao, glavni grad španjolske regije Baskije, od devetnaestoga stoljeća predstavlja vodeću trgovačku luku Španjolske. Krajem osamdesetih i početkom devedesetih godina prošlog stoljeća, osmišljena je shema urbanog razvoja kako bi se obnovilo širenje industrije zajedno s futurističkim zdanjima, modernim sustavom podzemne željeznice i proširenjem luke.

Inicijativu otvaranja pokrenule su godine 1991. baskijske vlasti predloživši suradnju Zakladi Guggenheim (*Soloman R. Guggenheim Foundation*). S obzirom da se ovaj prijedlog u potpunosti uklapao u strategiju Zaklade, vrlo brzo potpisan je i ugovor o izgradnji Muzeja u Bilbao. Pored ovog, slijedili su i ostali ključni miljkazi projekta:<sup>163</sup>

- 1992. – formiranje konzorcija za izgradnju,
- 1993. – kanadski arhitekt Frank O’Gehry predstavlja idejni projekt (dizajn i koncept muzeja),
- 1994. – položen kamen temeljac i početak građevinskih radova,
- 1996. – prezentirana Strategija razvoja muzeja,
- 19. listopada 1997. – svečano otvaranje muzeja uz prisustvo španjolske kraljica Sofie i kralja Juan Carlosa I što je predstavljalo jedan od najznačajnijih kulturnih događaja desetljeća u Europi.

Projekt kanadskog arhitekta Franka O’Gehryja smatra se remek-djelom suvremene arhitekture. Muzej je lociran na površini nepravilnog oblika, u središtu kulturnoga trokuta kojeg formira Muzej lijepih umjetnosti, Sveučilište Deusto i stara Gradska vijećnica. Zemljište, površine oko 3,27 ha, koje je prethodno zauzimala tvornica i parkiralište, presijeca most Puente de la Salve koji se smatra jednim od glavnih ulaza u Bilbao.

Jedinstvena struktura same zgrade Muzeja izrađena je od vapnenca, stakla i titana. Ključni dio Gehryjeve vizije predstavlja veličanstven atrij s krovnim prozorom u obliku cvijeta, koji služi kao glavni ulaz i orijentacijska točka za muzej i za monumentalne instalacije. Atrij je okružen s 20 galerija na tri razine povezanih sistemom zakrivljenih mostova, staklenim liftom i stepenicama. Ukupna površina muzeja iznosi 2,4 ha, a galerijskog prostora muzeja 1,1 ha.<sup>164</sup>

Izvana postoji nekoliko fantastičnih instalacija suvremenih umjetnika, a svakako je najspektakularnija skulptura velikog pauka autorice *Louise Bourgeois* postavljena 1999. godine. Također, okoliš muzeja je ureden u lijepi park na obali rijeke Bilbao kroz koji prolazi i moderni tramvaj *Eusko Tran*, čije su tračnice u travi pa izgleda kao da lebdi na zelenom tepihu.

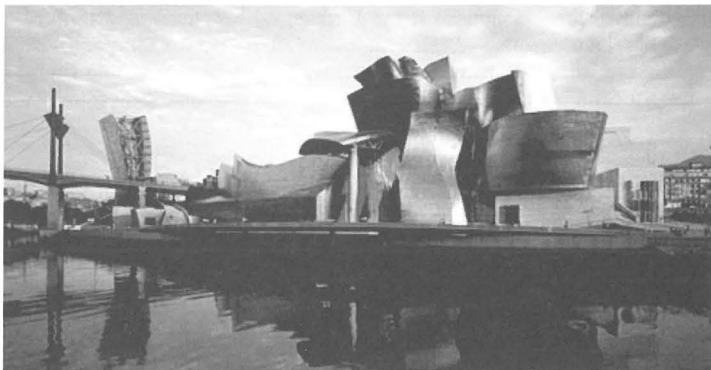
Od svog osnutka, Muzej je imao dva osnovna cilja:

- prezentirati i interpretirati kolekciju izabranih djela suvremene umjetnosti,
- educirati i poticati javni interes za umjetnost.

<sup>163</sup> Horner, S., Swarbrooke, J., *International Cases in Tourism Management*, Elsevier Butterworth Heinemann, 2004., str. 216.

<sup>164</sup> Guggenheim Bilbao, *Guggenheim Museum Bilbao Building*, dostupno na: [http://www.guggenheim-bilbao.es/secciones/el\\_museo/el\\_edificio.php?idioma=en](http://www.guggenheim-bilbao.es/secciones/el_museo/el_edificio.php?idioma=en) (05.06.2012.)

### Slika 3: Muzej Guggenheim Bilbao



Izvor: <http://www.guggenheim.org/bilbao/about>

Sukladno tome, stalna postava Muzeja fokusirana je na djela nastala u posljednjih pedesetak godina prošlog stoljeća, uključujući pop umjetnost (pop art), minimalizam i ekspresionizam. Također, Muzej udomljuje i mnogobrojna posebno naručena umjetnička djela te predstavlja i suvremenu baskijsku i španjolsku umjetnost.

Bitno je istaknuti i specifični poslovni model Zaklade Guggenheim koja je redefinirala koncept stalnih izložbi šireći se diljem svijeta stvarajući mrežu izložbenih prostora od posebnog značaja.<sup>165</sup> Muzej Guggenheim u Bilbao jedna je od četiri Guggenheimovih institucija. Pored muzeja u Bilbao, postoje još tri – muzej Solomon R. Guggenheim u New Yorku, kolekcija Peggy Guggenheim u Veneciji i Deutsche Guggenheim u Berlinu<sup>166</sup>. Svaka od Guggenheimovih institucija ima jedinstvenu kolekciju. Ponekad se izložbe sele i upotpunjuju stalne postavu u svakom od izložbenih prostora te tako pružaju publici pogled u modernu umjetnost u dinamičkom arhitektonskom okolišu.

Pored izloženih eksponata, Muzej u Bilbao nudi mnoštvo pratećih sadržaja:

- biblioteku,
- dva restorana,
- trgovinu ekskluzivnih proizvoda (nakita, odjeće, knjiga itd.), i
- obrazovni centar.

Iako je u početku gradnje bilo mnogo kritika na račun gradske uprave koja je financirala ovaj skupi projekt, u Bilbao su počeli stizati mnogobrojni turisti iz cijelog svijeta, a glavni razlog posjeta je bio upravo muzej. U manje od godinu dana nakon otvaranja, primio je više od 1,3 milijuna posjetitelja, a danas ga posjećuje gotovo pola miliona turista. Bilbao je na taj način postao jedno od najposjećenijih mjesta u Španjolskoj i Europi te ogledni primjer

<sup>165</sup> <http://www.ljepota.ba/novost/1209/Guggenheim-u-Bilbao-muzej-od-stakla-i-titana> (05.06.2012.)

<sup>166</sup> Zaklada Guggenheim planira izgradnju i petog muzeja, Guggenheim Abu Dhabi Muzeja koji će biti smješten u kulturnom centru otoka Saadiyat u Abu Dhabiu, glavnom gradu Ujedinjenih Arapskih Emirata. Prema: <http://www.guggenheim.org/abu-dhabi> (05.06.2012.)

revitalizacije jednoga grada, odnosno transformacije iz sivoga industrijskog grada u mjesto ugodno za život i atraktivno turistima.

### **TEME ZA DISKUSIJU**

Pojasnite kako je otvaranje Muzeja Guggenheim pripomoglo revitalizaciji Bilbaoa.

Pronađite slične primjere u svijetu.

Koliko je bitan dizajn (vanjski izgled), a koliko funkcija prilikom realizacije jednoga ovakvog projekta poput Muzeja Guggenheim?

Procijenite potencijalne opasnosti i probleme koji se kriju u realizaciji ovoga zajedničkog pothvata američke dobrotvorne zaklade (*Soloman R. Guggenheim Foundation*) i lokalne vlasti (Baskija)

#### **2.6.4 Projekti prenamjene sakralnih objekata u institucije kulture i umjetnosti**

U jednoj od prethodnih tema za diskusiju bilo je riječi o prenamjeni sakralnoga objekta u moderan disco bar i mjesto pogodno za različite javne i privatne događaje i manifestacije. Ovdje se ukratko navode tri primjera bivših crkava koje su pretvorene u institucije kulture i umjetnosti, točnije kulturni centar i klub "Paradiso" u Amsterdamu, knjižaru Boekhandel Selexyz Dominicanen u Maastrichtu i Muzej Svetih Srdaca u Puli.

##### **Projekt 1: Kulturni centar i klub "Paradiso", Amsterdam (Nizozemska)**

"Paradiso" je kulturni centar Amsterdama i mjesto na kome se slušaju različiti glazbeni stilovi. Pored glazbenog izričaja pop kulture, "Paradiso" ugošćuje i neglazbene inicijative poput modnih revija, filmova, znanstvenih predavanja i slično. Posebnost centra jeste da se nalazi u preuređenom objektu koji je nekada bio crkvena zgrada iz 19. stoljeća koja je do 1965. godine bila u upotrebi kao sastajalište liberalne nizozemske religijske grupe poznate kao Slobodna Kongregacija. Godine 1968. otvara vrata kao omladinski kulturni i zabavni centar.

**Slika 4: Kulturni centar i klub "Paradiso"**



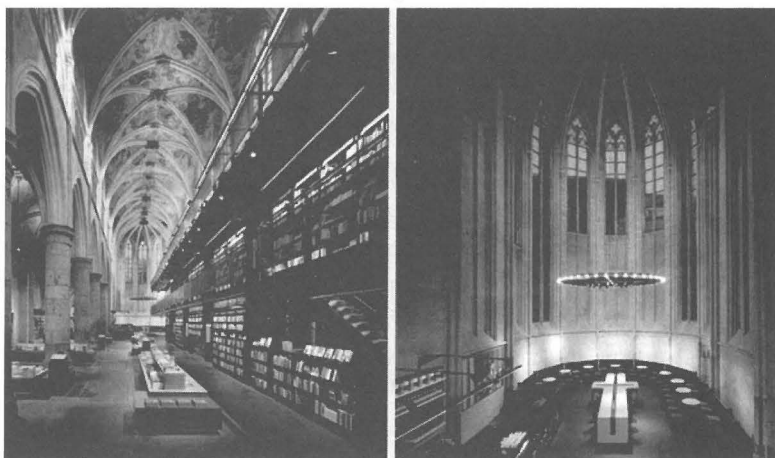
Izvor: <http://www.amsterdamlogue.com/paradiso-amsterdam.html> (29.11.2011.)

Mnogi svjetski poznati umjetnici svirali su ili snimali u "Paradisu", primjerice The Rolling Stones, Nick Cave and the Bad Seeds, Nirvana, The Cure, Suzanne Vega, Amy Winehouse, Queens Of The Stone Age, White Stripes, Last Shadow Puppets, Lady Gaga i drugi.<sup>167</sup> Svoju popularnost i dobru atmosferu među posjetiteljima, pored izvrsnih glazbenika, vjerojatno može zahvaliti i odličnoj akustičnosti dvorane i specifičnom ugodaju bivše crkve.

### **Projekt 2: Knjižara Boekhandel Selexyz Dominicanen, Maastricht (Nizozemska)**

Knjižara Boekhandel Selexyz Dominicanen u Maastrichtu još je jedan primjer uspješne prenamjene bivšeg sakralnog objekta. Knjižara Boekhandel Selexyz Dominicanen nalazi se unutar 800 godina stare bivše dominikanske crkve u Maastrichtu. Djelo nizozemskog ureda Merx+Girod izazvalo je kontroverze u crkvenim krugovima, postavivši u kor crkve kafe s monumentalnim stolom u obliku križa. Projekt je bio nagrađen u kategoriji najboljeg interijera 2007. godine (*Lensvelt de Architect Interior Prize 2007*).<sup>168</sup>

**Slika 5: Unutrašnjost knjižare Boekhandel Selexyz**



Izvor: <http://pogledaj.to/wp-content/uploads/2011/01/crkve04.jpg> (29.11.2011.)

### **Primjer 3. – Crkva Svetih Srdaca, Pula (Hrvatska)**

U starom gradu u Puli nalazi se crkva Srca Isusova i Marijina koja se skraćeno naziva crkvom Svetih srdaca ili Sveta srca, po redovnicama koje su je osnovala. Crkva s pripadajućim samostanom izgrađena je 1908. godine, s izrazitim elementima kasnobaroknog klasicizma, po projektu koji je započeo Virgilio Volpi, a dovršio Domenico Malusà. Duga je 34,60 m, široka 14,70 m, a visoka 15,30 m. Redovnice su napustile crkvu i samostan krajem 2. svjetskog rata i otada se objekt više nije koristio, do 1958. od kada je crkvu Sv. Srdaca koristio Arheološki muzej Istre kao depo. Tijekom 2007. godine započet je projekt obnove crkve, koja je po prvom planu trebala biti preuređena u srednjovjekovni lapidarij, a po

<sup>167</sup> <http://www.paradiso.nl/web/English-Agenda/About-paradiso/History.htm> (27.04.2011.) i

<http://www.iguideamsterdam.com/clubs/paradiso-amsterdam> (27.04.2011.)

<sup>168</sup> <http://www.thecoolhunter.net/architecture/A-Book-Store-Made-in-Heaven/> (29.11.2011.)

konačnoj ideji u Muzejsko-galerijski prostor Sveta Srca. Objekt je koncipiran kao multimedijalni prostor koji može primati izložbe muzejskoga i galerijskoga tipa, ali i ako mjesto održavanja predavanja, kongresa, znanstvenih tribina, predstava, koncerata, filmova, festivala i slično.<sup>169</sup>

**Slika 6: Crkva Svetih Srdaca, Pula (Hrvatska)**



Izvor: <http://www.ami-pula.hr/dislocirane-zbirke/sveta-srca/> (07.11.2012.)

Navedeni primjeri prenamjene sakralnih objekata u institucije kulture i umjetnosti svakako trebaju zaintrigirati sve, a posebno crkvene krugove, otvarajući pritom sposobnim poduzetnicima mnogobrojne mogućnosti. Također, realizacija ovakvih projekata dozvoljava da se i arhitekti i dizajneri izraze na jedan posve nov način u prostoru koji je, u arhitektonskom smislu, sve samo ne tradicionalan i monoton.

### **TEME ZA DISKUSIJU**

Pronađite slične primjere prenamjene sakralnih objekata u svijetu i Hrvatskoj.

Navedite glavne miljkaze prilikom planiranja jednoga ovakvog projekta.

Što mislite o ovakvim projektima u situaciji kada crkva kao institucija nema financijskih sredstava za održavanje pojedinih sakralnih objekata?

Komentirajte tvrdnje:

- Crkve kao institucije koja se prilagođavaju uvjetima modernoga društva.
- Crkve kao građevine koja se prilagođavaju uvjetima modernoga društva.

<sup>169</sup> Dostupno na: <http://www.ami-pula.hr/dislocirane-zbirke/sveta-srca/> (07.11.2012.).



## 2.7 Poticanje projekata u kulturi u Hrvatskoj i Europskoj Uniji

Kao što je više puta u prijašnjim poglavljima bilo rečeno, projekti i različiti oblici poduzetništva u kulturi načelno se financiraju iz sredstava državnog proračuna, sponzora i vlastitih prihoda. U nastavku slijedi kratki prikaz poticanja projekata i poduzetništva u kulturi u Hrvatskoj i Europskoj Uniji.

### 2.7.1 Financiranje programa i poduzetništva u kulturi u Hrvatskoj

U Republici Hrvatskoj, Ministarstvo kulture godišnje objavljuje poziv za predlaganje programa javnih potreba u kulturi Republike Hrvatske. Tako će se primjerice, u skladu sa Zakonom o financiranju javnih potreba u kulturi<sup>170</sup>, općim i posebnim kriterijima kulturnih vijeća za vrednovanje programa te ocjenom izvršenja vezanom uz dosadašnje obveze prema Ministarstvu kulture, u program javnih potreba u kulturi Republike Hrvatske za 2012. godinu, uvrstiti sljedeći programi:<sup>171</sup>

1. redovne djelatnosti ustanova i strukovnih udruga u kulturi;
2. glazbe i glazbeno-scenske umjetnosti, suvremenog plesa i pokreta;
3. kulturno-umjetničkog amaterizma (glazbenog, folklornog);
4. dramske umjetnosti i kazališnog amaterizma;
5. zaštite i očuvanja nematerijalnih kulturnih dobara;
6. književnih manifestacija, časopisa i elektroničkih publikacija;
7. knjižnične djelatnosti;
8. muzejsko-galerijske djelatnosti;
9. likovne umjetnosti, likovnih monografija, dizajna i arhitekture;
10. nove medijske kulture;
11. zaštite i očuvanja kulturnih dobara;
12. arhivske djelatnosti;
13. međunarodne kulturne suradnje;
14. informatizacije ustanova kulture;
15. investicijske potpore;
16. digitalizacije u arhivskoj, knjižničnoj i muzejskoj djelatnosti;
17. zaštite i očuvanja arheoloških dobara.

Također, u okviru programa javnih potreba u kulturi Republike Hrvatske za 2012. godinu, raspisat će se posebni natječaji za potporu i otkup vrijednih knjiga, poticanje književnog stvaralaštva, potpore knjižarama za programe promocije knjige i čitanja te za poticanje glazbenog i dramskog stvaralaštva.

Osim navedenog, u pružanje potpore poduzetništvu u kulturi uključeno je i Ministarstvo poduzetništva i obrta. Tako je Ministarstvo kulture u suradnji s Ministarstvom poduzetništva i obrta raspisalo Javni poziv za "Poduzetništvo u kulturi" za 2012. godinu s glavnim ciljem poticanja i promocije poduzetništva u kulturi. Predmet Javnog poziva je

<sup>170</sup> *Zakon o financiranju javnih potreba u kulturi*, Narodne novine br. 47/90, 27/93 i 38/09

<sup>171</sup> Prema Ministarstvu kulture, <http://www.min-kulture.hr/default.aspx?id=7285> (07.06.2012.)

oddjela bespovratnih sredstava Ministarstva poduzetništva i obrta i Ministarstva kulture koja se odobravaju kao državne potpore male vrijednosti prema utvrđenim namjenama.

Korisnici državne potpore po ovom projektu mogu biti subjekti malog gospodarstva koji obavljaju djelatnosti u kulturi – obrti, mala i srednja trgovačka društva i zadruge, definirani Zakonom o poticanju razvoja malog gospodarstva<sup>172</sup> i Zakonom o izmjenama i dopunama Zakona o poticanju razvoja malog gospodarstva<sup>173</sup>, ustanove (osim javnih ustanova) prema Zakonu o ustanovama<sup>174</sup>, samostalni umjetnici, umjetničke organizacije i institucije u kulturi koje provode kulturne poduzetničke projekte temeljem Zakona o financiranju javnih potreba u kulturi<sup>175</sup>.

Ovim projektom potiču su sljedeća područja u kulturi:<sup>176</sup>

- glazba i glazbeno-scenske umjetnosti,
- dramske umjetnosti,
- knjiga i nakladništvo,
- likovne umjetnosti,
- nove medijske kulture,
- međunarodna kulturna suradnja i europske integracije,
- kulturno-umjetnički amaterizam,
- investicije,
- zaštita i očuvanje kulturnih dobara,
- muzejsko-galerijska djelatnost te
- filmska djelatnost.

Ukupan izvor sredstava namijenjen za realizaciju ovog projekta iznosi 4 milijuna kuna (2 milijuna svako Ministarstvo) pri čemu najniža pojedinačna potpora iznosi 20.000,00 kuna, a najviša pojedinačna potpora 100.000,00 kuna. Intenzitet potpore je do 85% prihvatljivih troškova. Nakon potpisa ugovora, sredstva će se odobravati kroz dvije isplate: prva isplata u vrijednosti od 60% odobrene potpore nakon potpisa ugovora, a druga isplata u vrijednosti od 40% odobrene potpore nakon dostave Izvještaja o korištenju sredstava s pripadajućom dokumentacijom (ukoliko su sve aktivnosti izvršene).

Projektom se odobravaju sredstva potpore za sljedeće poslovne aktivnosti:<sup>177</sup>

- nabava informatičke opreme, programa i multimedijalne opreme,
- tečajevi, seminari i radionice (ulaganja u znanja za stručno usavršavanje, uključujući nove tehnologije u kulturi),
- promidžbeni materijal, istraživanje tržišta, kreiranje brenda i vizualnog identiteta, internetski marketing – kreiranje i nadogradnja internetske stranice, banner oglasi,
- zakup prostora za organizaciju kulturnih aktivnosti (sajmova, izložbi i sl.) – ne odnosi se na zakup prostora u vlasništvu državnih institucija ili jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave,

<sup>172</sup> *Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva*, Narodne novine br. 29/02

<sup>173</sup> *Zakon o izmjenama i dopunama Zakona o poticanju razvoja malog gospodarstva*, Narodne novine br. 63/07

<sup>174</sup> *Zakon o ustanovama*, Narodne novine br. 76/93, 29/97, 47/99 i 35/08

<sup>175</sup> *Zakon o financiranju javnih potreba u kulturi*, Narodne novine br. 47/90, 27/93 i 38/09

<sup>176</sup> Projekt "Poduzetništvo u kulturi" za 2012. godinu, dostupno na:

<http://www.min-kulture.hr/userdocsimages/FINANCIRANJE/PROJEKTpoduzetništvo.pdf> (07.06.2012.)

<sup>177</sup> Ibid

- pokriće dijela troškova vanjskih suradnika u provedbi poduzetničkog projekta u kulturi,
- sufinanciranje projekata i programa svojstvenih poduzetništvu u kulturi (izrada projektne dokumentacije i elaborata te drugih zavisnih troškova projekta).

Poslovne aktivnosti se provode kroz sljedeće mjere i to za:

- ulaganje u nove tehnologije u kulturnim djelatnostima
- ulaganje u znanje za stručno usavršavanje
- ulaganje u marketing kulturnih projekata.

Ministarstvo neće financirati sljedeće neprihvatljive troškove:<sup>178</sup>

- porezi, uključujući poreze na dodanu vrijednost (odnosi se na pravne i na fizičke osobe koje su u sustavu PDV-a i koje nisu u sustavu PDV-a),
- carinske i uvozne pristojbe, ili bilo koje druge naknade,
- novčane kazne, financijske kazne i troškovi parničenja,
- operativni troškovi,
- bankovne naknade, troškovi jamstava i slični troškovi,
- troškovi pretvaranja, naknade i gubici po tečajnim razlikama vezani uz bilo koji devizni račun,
- troškovi održavanja i mjesečnog najma poslovnog prostora.

Zajedničko Povjerenstvo Ministarstva kulture i Ministarstva poduzetništva i obrta razmatra pristigle zahtjeve i na temelju uvjeta državne potpore i definiranih kriterija (tablica 4) donosi prijedlog za odobrenje sredstava u skladu s raspoloživim sredstvima.

Usporedbe radi, za 2012. godinu prošireni su kriteriji u odnosu na prethodnu, 2011. godinu kada pružena potpora za ukupno 128 projekata u ukupnom iznosu od 4 milijuna kuna. S obzirom na identičan raspoloživi iznos potpora, za očekivati je da će i ove godine sličan broj projekata dobiti potporu.

---

<sup>178</sup> Ministarstvo poduzetništva i obrta i Ministarstvo kulture zadržavaju pravo određivanja neprihvatljivosti drugih stavki koje su nepovezane s ciljevima odnosno projekta ili nepotrebne za svrhu njegove provedbe.

**Tablica 4: Kriteriji za dodjelu sredstava za potporu poduzetništvu u kulturi**

KRITERIJI ZA DODJELU SREDSTAVA			Broj bodova
1.	Broj godina poslovanja	a) 4 i više b) do 3 godine	5 3
2.	Broj zaposlenih	a) 6 i više b) od 1 do 5 c) nema zaposlenih	5 3 0
3.	Broj novozaposlenih od dana objave Javnog poziva na najmanje godinu dana	a) više od 4 b) od 2 do 4 c) 1	5 3 1
4.	Projekt/program ili opis kulturne djelatnosti	a) projekt/program b) opis kulturne djelatnosti	5 3
5.	Karakter poduzetničkog kulturnoga projekta	a) međunarodni b) domaći c) projekt nije priložen	3 2 0
6.	Namjena projekta/programa	a) razvoj inovativnih kulturnih projekata b) razvoj kreativnih industrija c) održavanje kulturnih programa d) projekt nije priložen	5 3 2 0
7.	Udio vlastitih sredstava	a) vlastiti financijski doprinos od 51% do 70% ulaganja b) vlastiti financijski doprinos od 31% do 50% ulaganja c) vlastiti financijski doprinos od 10% do 30% ulaganja	6 4 2
8.	Projekt/program kulturne djelatnosti prema području određenom sukladno Indeksu razvijenosti prema Odluci o razvrstavanju jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave prema stupnju razvijenosti (NN 89/2010)	a) I skupina jedinica lokalne samouprave - do 50% prosjeka razvijenosti RH b) II skupina jedinica lokalne samouprave - od 50% do 75% prosjeka razvijenosti RH c) III skupina jedinica lokalne samouprave - od 75% do 100% prosjeka razvijenosti RH	5 3 1

Izvor: Projekt "Poduzetništvo u kulturi" za 2012. godinu, dostupno na:

<http://www.min-kulture.hr/userdocsimages/FINANCIRANJE/PROJEKTpoduzetnistvo.pdf> (07.06.2012.)

Također, sukladno Pravilniku Ministarstva kulture o sufinanciranju projekata odobrenih u okviru programa za kulturu Europske Unije Kultura 2007. – 2013.<sup>179</sup> vrši se i sufinanciranje hrvatskih projektnih partnera – sudionika u projektima programa Europske Unije: *Kultura 2007. – 2013.*

**Tablica 5: Iznosi sufinanciranja projekata odobrenih u okviru programa za kulturu Europske Unije: Kultura 2007. – 2013.**

2007.	2008.	2009.	2010.	2011.
132.495,02 kn	323.619,16 kn	367.772,60 kn	369.999,01 kn	600.000,25 kn
<b>Ukupno: 1.793.886,04 kn</b>				

Izvor: Ministarstvo kulture, dostupno na: [http://www.min-](http://www.min-kulture.hr/userdocsimages/KKC/Sufinanciranje%20po%20Pravilniku%2025.11.2011..pdf)

[kulture.hr/userdocsimages/KKC/Sufinanciranje%20po%20Pravilniku%2025.11.2011..pdf](http://www.min-kulture.hr/userdocsimages/KKC/Sufinanciranje%20po%20Pravilniku%2025.11.2011..pdf) (07.06.2012.)

<sup>179</sup> *Pravilnik o sufinanciranju projekata odobrenih u okviru programa za kulturu Europske Unije Kultura 2007. – 2013.*, Narodne novine br. 47/90, 27/93 i 38/09

Zaključno s 2011. godinom sufinancirano je 20 različitih institucija odnosno ukupno 26 projekata u ukupnom iznosu od gotovo 1,8 milijuna kuna.

O potencijalu europskih programa za djelatnost kulture više u nastavku.

### TEME ZA DISKUSIJU

Koji se programi financiraju sukladno Zakonom o financiranju javnih potreba u kulturi?

Tko može biti korisnik potpore programa "Poduzetništvo u kulturi"?

Koliko je za hrvatske projektne partnere važno sufinanciranje Ministarstva kulture u projektima programa Kultura 2007. – 2013.? Obrazložite.

Da li mislite da su ovi poticaji dovoljni?

Da imate odgovarajuće ovlasti, objasnite kako bi Vi poticali projekte u kulturi?

## 2.7.2 Programi Europske Unije za kulturu

Kultura kao djelatnost svoje mjesto pronalazi u sklopu mnogobrojnih programa i projekata koje provodi Europska Unija.

**Program Kultura 2007.-2013.** (*Culture 2007-2013*) je okvirni program Europske zajednice za razdoblje od 2007. do 2013 godine, čija je provedba započela 1. siječnja 2007. godine, zamijenivši program Kultura 2000. Cilj programa Kultura 2007. – 2013. jest poboljšati zajedničko europsko kulturno područje utemeljeno na zajedničkoj kulturnoj baštini jačanjem kulturne suradnje između kulturnih stvaratelja, korisnika i institucija zemalja koje sudjeluju u navedenom programu, a s ciljem poticanja na stvaranje europskog državljanstva. Posebni ciljevi ovog programa su promicanje transnacionalne mobilnosti zaposlenika u kulturnom sektoru, poticanje transnacionalnog kretanja djela i kulturnih te umjetničkih proizvoda, poticanje međukulturnoga dijaloga.<sup>180</sup>

Program je otvoren različitim oblicima partnerstva u različitim oblicima suradnje grupiranim u tri potprograma:

- a) Podrška kulturnim akcijama:
  - Višegodišnji projekti suradnje najmanje šest partnera iz šest različitih zemalja.
  - Podrška sektorskoj i međusektorskoj kulturnoj suradnji najmanje tri kulturne institucije u tri različite zemlje.
- b) Podrška europskim organizacijama u području kulture:
  - Potpore tijelima aktivnim na europskoj razini u području kulture pokrivanjem njihovih operativnih troškova u cilju promoviranja ciljeva programa.
- c) Potpora analizi, prikupljanju i širenju informacija:
  - Potpora analizi, prikupljanju i širenju informacija o kulturnoj suradnji putem natječaja za usluge.

<sup>180</sup> <http://www.delhrv.ec.europa.eu/?lang=hr&content=1276> (07.06.2012.)

Godišnji proračun programa iznosi 400 milijuna eura. Hrvatska punopravno sudjeluje u programu, a kontaktna točka jeste Ministarstvo kulture.

Program **MEDIA** je program potpore Europske Unije namijenjen razvoju europske audiovizualne industrije. Program potpore MEDIA 2007 (prethodno MEDIA I, II, Media Plus, Media Training) usvojio je Europski parlament u studenome 2006. godine i to za razdoblje od 2007. do 2013. godine. Ukupan proračun za razdoblje od 2007. do 2013. godine iznosi 755 milijuna eura, s tim da se 65% toga iznosa izdvaja za promidžbu i distribuciju europskih filmova izvan matične zemlje.

Uspostavljanjem ravnoteže između europskih zemalja s visokim produkcijskim kapacitetom (Francuska, Italija, Njemačka, Španjolska i Velika Britanija) i europskih zemalja s niskim produkcijskim kapacitetom potiče se očuvanje kulturne raznolikosti i međukulturnoga dijaloga, jednog od najvažnijih ciljeva Programa MEDIA 2007, kao i očuvanje europske kinematografije te audiovizualne dostupnosti europskim građanima.<sup>181</sup>

Zahvaljujući uspješnom programu MEDIA, udio europskih filmova u europskim kinima je porastao s 36% 1989. godine na 54% u 2009. godini, a mreža "Europa Cinemas" broji više od 2.000 većinom nezavisnih kinodvorana u 475 gradova diljem Europe.<sup>182</sup>

**Program Eurimages** je fond Vijeća Europe koji podržava produkciju i distribuciju te izlaganje europskih kinematografija. Nadopunjava MEDIA program Europske komisije. Ciljevi su poduprijeti djela koja održavaju različite strane europskog društva koje ima zajedničke kulturne korijene te investirati u industriju koja osim komercijalnih interesa pokazuje da je film umjetnost.<sup>183</sup>

Prihvatljive aktivnosti moguće je realizirati kroz četiri programa financiranja:

- a) Podrška produkciji dugometražnih igranih, dokumentarnih i animiranih filmova,
- b) Podrška distribuciji filmova koji ne zadovoljavaju kriterije MEDIA program EK-a,
- c) Podrška kinima koja ne zadovoljavaju kriterije MEDIA programa EK-a,
- d) Podrška digitalizaciji kazališta članica Eurimages mreže.

Godišnji proračun je 19 milijuna eura i Hrvatska ima punopravno sudjelovanje.

**Program Europa za građane** (*Europe for Citizens*) jedan je od programa Zajednice za razdoblje 2007. – 2013. otvoren i za Republiku Hrvatsku. Program se provodi posredstvom Izvršne agencije za obrazovne, audio-vizualne i kulturne politike (Education, Audiovisual and Culture Executive Agency - EACEA), a cilj mu je ojačati europski identitet, razviti osjećaj pripadnosti Europskoj Uniji te promicati interkulturalni dijalog među građanima. Posebni ciljevi programa Europa za građane su povezivanje ljudi lokalnih zajednica u svrhu razmjena, učenja i izgradnje, približavanje Europe građanima te poticanje interakcije između građana i organizacija civilnoga društva.<sup>184</sup>

Prioritetne teme za trajanje čitavog programa su:<sup>185</sup>

<sup>181</sup> [http://www.mediadesk.hr/hr/media\\_programme/sto\\_je\\_program\\_media](http://www.mediadesk.hr/hr/media_programme/sto_je_program_media) (07.06.2012.)

<sup>182</sup> <http://www.min-kulture.hr/default.aspx?id=7150> (07.06.2012.)

<sup>183</sup> [http://www.coe.int/t/dg4/eurimages/About/default\\_en.asp](http://www.coe.int/t/dg4/eurimages/About/default_en.asp) (07.06.2012.)

<sup>184</sup> <http://www.min-kulture.hr/default.aspx?id=3396> (07.06.2012.)

<sup>185</sup> <http://www.uzuvrh.hr/stranica.aspx?pageID=45> (07.06.2012.)

- a) Budućnost Europske Unije i njezine temeljne vrednote
- b) Aktivno europsko građanstvo: sudioništvo i demokracija u Europi
- c) Interkulturalni dijalog
- d) Blagostanje stanovništva u Europi: zapošljavanje, socijalna kohezija i održivi razvoj
- e) Utjecaj politika EU-a na društvo.

U sklopu Programa moguće je prijavljivati se unutar četiri skupine natječaja:<sup>186</sup>

- Aktivnost 1: Aktivni građani za Europu izravno uključuje građane, kroz projekte okupljanja građana gradova i općina iz različitih zemalja Europe ili pak kroz druge vidove građanskih projekata;
- Aktivnost 2: Aktivno civilno društvo u Europi usmjerena je na organizacije civilnoga društva i organizacije koje se bave istraživanjem europskih javnih politika koje će primati strukturnu potporu na temelju svojih radnih programa (operativna nepovratna sredstva) ili financijsku potporu za transnacionalne projekte (akcijska nepovratna sredstva);
- Aktivnost 3: Zajedno za Europu podrazumijeva aktivnosti uključivanja građanstva na europskoj razini u svrhu jačanja vidljivosti djelovanja EU i približavanja Europe njezinim građanima (ovu aktivnost provodi sama Opća uprava i nacionalne Kontakt točke za Program);
- Aktivnost 4: Aktivno europsko sjećanje usmjerena je na odavanje počasti žrtvama nacizma i staljinizma.

Za provedbu ovog programa u Hrvatskoj nadležan je Ured za udruge Vlade Republike Hrvatske.

**Europska zaklada za kulturu (European Cultural Foundation)** osnovana je kako bi promicala međunarodnu kulturnu suradnju, umjetničko stvaralaštvo i mobilnost umjetnika i drugih dionika u djelatnosti kulture. Ciljevi su učvrstiti i širiti kulturne dimenzije raznolike Europe za manje i srednje organizacije u kulturi. U posljednjih pet godinu Zaklada je poduprla preko 1000 projekata u 59 zemalja i to u svime vrstama umjetničkog i kulturnoga stvaralaštva: glazbi, vizualnoj umjetnosti, kazalištu, plesu, filmu, multimediji, fotografiji, modi itd.<sup>187</sup>

Jedan od važnih izvora financiranja projekata u kulturi može biti i **Instrument pretpriступne pomoći – IPA (Instrument for Pre-Accession Assistance)** za razdoblje 2007. – 2013. Osnovni ciljevi programa su pomoć državama kandidatkinjama i državama potencijalnim kandidatkinjama u usklađivanju nacionalnog zakonodavstva i provedbi pravne stečevine EU te priprema za korištenje strukturnih i Kohezijskog fonda. Zamjenjuje program CARDS i pretpriступne programe PHARE, ISPA i SAPARD, a otvoren je do Hrvatskoga pristupanja Europskoj Uniji.<sup>188</sup>

Program IPA ima pet komponenti različito usmjerenih:

- a) Komponenta I – Pomoć u tranziciji i izgradnja institucija
- b) Komponenta II – Prekogranična suradnja

<sup>186</sup> Ibid

<sup>187</sup> <http://www.eurocult.org/grants> (07.06.2012.)

<sup>188</sup> <http://www.uzuvrh.hr/stranica.aspx?pageID=24> (07.06.2012.)

- c) Komponenta III – Regionalni razvoj
- d) Komponenta IV – Razvoj ljudskih potencijala
- e) Komponenta V – Ruralni razvoj.

U sklopu većine spomenutih komponenti, moguće je ukopiti sadržaje kulture. Primjerice unutar Programa jadranske prekogranične suradnje 2007-2013 (IPA Adriatic Cross Border Cooperation 2007-2013) koji djeluje u okviru IPA komponente II, razlikuju se sljedeći prioriteti i mjere:<sup>189</sup>

- a) Prioritet 1 – Gospodarska, društvena i institucionalna suradnja:
  - Mjera 1.1. – Istraživanje i inovacije
  - Mjera 1.2. – Novčana potpora inovativnim malim i srednjim poduzećima
  - Mjera 1.3. – Društvene, radničke i zdravstvene mreže
  - Mjera 1.4. – Institucionalna suradnja
- b) Prioritet 2 – Prirodna i kulturna bogatstva i sprječavanje rizika:
  - Mjera 2.1. – Zaštita i unaprjeđenje morskog i obalnog područja
  - Mjera 2.2. – Upravljanje prirodnim i kulturnim bogatstvima i sprječavanje prirodnih i tehnoloških rizika
  - Mjera 2.3. – Štednja energije i obnovljivi izvori energije
  - Mjera 2.4. – Održivi turizam
- c) Prioritet 3 – Pristupačnost i mreže:
  - Mjera 3.1. – Fizička infrastruktura
  - Mjera 3.2. – Sustavi održive pokretljivosti
  - Mjera 3.3. – Komunikacijske mreže
- d) Prioritet 4 – Tehnička pomoć:
  - Mjera 4.1. – Upravljanje i provedba
  - Mjera 4.2. – Informiranje, promidžba i vrednovanje.

Unutar ovog programa kojem je opći cilj jačanje mogućnosti održivog razvoja jadranske regije usklađenom strategijom djelovanja među partnerima s prihvatljivih područja država sudionica (Italija, Grčka, Slovenija, Hrvatska, Bosna i Hercegovina, Srbija, Albanija i Crna Gora), kulturni projekti mogu se predlagati unutar svih prioriteta, a naročito unutar mjera 1.4. – Institucionalna suradnja, 2.2. – Upravljanje prirodnim i kulturnim bogatstvima i sprječavanje prirodnih i tehnoloških rizika, 2.4. – Održivi turizam, i 3.3. – Komunikacijske mreže. Primjeri mogućih projekata mogu biti:

- stvaranje kulturnih mreža za razvoj kulturnoga turizma i infrastrukture,
- poboljšanje kulturnih centara uspješnosti,
- jačanje svijesti o okolišu kroz promicanje kulturnoga identiteta,
- poboljšanje novih kulturnih proizvoda u cilju razvoja održivog kulturnoga turizma,
- aktivnosti kulturnoga (turističkog) marketinga usmjerene ka produljenju turističke sezone,
- razvoj i promicanje suradnje u području kulture, primjerice tradicionalnih obrta kroz stvaranje lokalnih konzorcija i zajedničkih teritorijalnih marketinških djelatnosti itd.

<sup>189</sup> IPA Adriatic Cross-Border Cooperation Programme, 2007CB 16 IPO 001, dostupno na: [http://www.adriaticpacbc.org/download/PROGRAMME\\_DOCUMENTS/IPA\\_ADRIATIC\\_CBC\\_PROGRAM\\_ME\\_C\\_2010\\_3780.pdf](http://www.adriaticpacbc.org/download/PROGRAMME_DOCUMENTS/IPA_ADRIATIC_CBC_PROGRAM_ME_C_2010_3780.pdf) (07.06.2012.)



Konačno, treba naglasiti da je buduća kohezijska politika prepoznala potencijal kulture u jačanju socio-ekonomskog razvoja regija diljem Europske Unije te je u ožujku 2012. godine Europska komisija predstavila dokument pod nazivom "Zajednički strateški okvir" (CSF) čiji je cilj pomoć državama članicama u pripremanju za korištenje strukturnih fondova za period od 2014. do 2020. godine.

Također, Europska komisija otkrila je plan za novi program EU za kulturu i audiovizualnu djelatnost – **Kreativna Europa** (*Creative Europe*) koji će poduprijeti europsku kinematografiju te kulturni i kreativni sektor s ciljem njihovog doprinosa održivom rastu i zapošljavanju. Objava prvih rokova za prijave očekuje se u trećem ili četvrtom kvartalu 2013. godine, a predloženi proračun za razdoblje od 2014. do 2020. godine je 1,8 milijardi EUR-a što je ujedno i najveća svjetska potpora za kulturne i kreativne industrije.

Potpora će uključiti tisuće umjetnika, kulturnih profesionalaca i organizacija u izvedbenim i ostalim umjetnostima, oglašavanju, filmu, TV-u, glazbi, interdisciplinarnim umjetnostima, baštini i industriji video igara. Procjenjuje se da će u razdoblju od 2014. do 2020. godine najmanje 8.000 kulturnih organizacija, 300.000 umjetnika, kulturnih profesionalaca i njihovih proizvoda primiti potporu za prekograničnu suradnju što će im pomoći u stjecanju iskustva i stvaranju međunarodne karijere. Program će poticati i prijevode europske literature s planiranih više od 5.500 knjiga i ostalih literarnih djela. Programska aktivnost MEDIA će poduprijeti svjetsku distribuciju više od 1.000 europskih filmova te pomoći profesionalcima u audiovizualnom sektoru u njihovoj međunarodnoj karijeri.<sup>190</sup>

Može se zaključiti da programi Unije predstavljaju integrirani niz aktivnosti koje usvaja Europska Unija u svrhu promicanja suradnje između država članica u različitim područjima povezanim sa zajedničkim politikama EU. Oni su u pravilu namijenjeni državama članicama Europske Unije, ali su neki od njih otvoreni i državama koje se nalaze u procesu približavanja Uniji. Najveće šanse za dobivanje sredstava imaju projekti koji su inovativni, kreativni, stvaraju dodanu vrijednost, multifunkcionalni, a temelje se na suradnji među europskim partnerima.

Ključne riječi koje karakteriziraju europske projekte – **novost, inovativnost, kreativnost, multifunkcionalnost, suradnja** – ujedno su i ključne riječi kulture kao djelatnosti i u potpunosti odgovaraju profilu kulturnoga turizma. Stoga je realno očekivati da se u Hrvatskoj financiranje projekata u kulturi u budućnosti sve više oslanja na europske programe, a naročito nakon što Hrvatska postane punopravna članica Europske Unije.

#### **TEME ZA DISKUSIJU**

Što je Culture 2007-2013.?

Što je MEDIA?

U sklopu kojih IPA komponenti bi predlagali kulturne projekte?

Koje ostale europske programe poznajete i kako se kultura može u njih uklopiti?

Navedite nekoliko potencijalnih projektnih prijedloga za europske programe.

Koje su osnovne karakteristike većine kulturnih projekata?

<sup>190</sup> <http://www.min-kulture.hr/default.aspx?id=7150> (07.06.2012.)

### 3. KULTURA I TURIZAM – ISKLJUČIVOST ILI KOMPLEMENTARNOST

Povezanost kulture i turizma kao dodatnoga sadržaja turističkoga boravka ili kao glavnoga motiva za posjet pojedinim turističkim destinacijama, te razrada kulturnoga turizma i njegove ekonomije osnovni su dijelovi ovoga poglavlja.

#### 3.1 Kultura kao motiv turističkih kretanja

Kultura i institucije kulture i umjetnosti kao organizacijske pretpostavke prezentiranja različitih vidova kulture s jedne, te turizam s druge strane, povezani su i više nego što se ponekad želi priznati. Njihova simbioza proizlazi iz činjenice da su ključni čimbenici obiju pojava u pravilu isti subjekti – ljudi.

Ljudi su putovali oduvijek, pa i prije pojave bilo kakvih sredstava prijevoza. Putovanja u prošlosti i suvremena turistička putovanja razlikuju se prema ekonomskoj i društvenoj uvjetovanosti, prema njihovoj brojnosti, prema socijalnome statusu i motivaciji putnika/turista, prema vremenskoj učestalosti i prostornom obuhvatu, zatim prema oblicima i popratnim pojavama, prema izravnim i neizravnim utjecajima, te prema vidljivim i nevidljivim posljedicama.

Prethodnicom suvremenih turističkih putovanja smatraju se tzv. velika putovanja engleskih plemića od sredine 16. do prve polovice 19. stoljeća<sup>191</sup>. Tek se od sredine 19. stoljeća mogućnost putovanja počela pružati širim slojevima stanovništva, razvojem prometa (vlak, parobrod, automobil, autobus, avion) i drugih čimbenika poput rasta dohotka, osobne potrošnje, slobodnoga vremena.

Turizam danas, kao jedna od vodećih svjetskih gospodarskih industrija, posebno na području međunarodne trgovine, kontinuirano utječe na povećanje raspona ponude proizvoda proizašlih iz različitih segmenata kulture, od posjeta čuvenim kulturno-povijesnim lokalitetima, spomenicima i institucijama do otkrivanja novih, egzotičnih mjesta i načina života tamošnjega stanovništva. Ujedno, povezujući sve navedene pojmove omogućuje ostvarivanje dobiti za sve (su)dionike, organizatore putovanja, ugostitelje i hotelijere, privatne iznajmljivače smještaja, prijevoznike, arhitekta i građevinare, obrtnike, menadžere, lokalnu zajednicu i mnoge druge izravno ili posredno vezane uz turizam.

Turizam može biti blagodat za destinaciju i njezino nasljeđe pod uvjetom da se zakoni tržišta (ponude i potražnje) primjenjuju s umjerenošću<sup>192</sup>. Turizam u gradovima (gradski ili urbani turizam) i kulturna zbivanja u najširem smislu privlače posjetitelje, turiste podjednako željne novih informacija i iskustava, kao što ih zanimaju povijesna baština, kulturna zbivanja, umjetnost i sl. Tu su još i posjeti spomenicima kulture, arheološkim nalazištima, muzejima,

<sup>191</sup> Na tzv. velika putovanja (*Grand Tour*), duga od dvije do osam godina, otiskivali su se mladi engleski plemići kako bi na taj način zaključili svoje obrazovanje.

<sup>192</sup> Valéry Patin: "Will market forces rule?"; <http://unesdoc.unesco.org/images/0011/001165/116578e.pdf#116585> (02. 02. 2007.)

parkovima prirode i drugim prirodnim znamenitostima, kao i ostalim atrakcijama. Međutim, turistički promet, odnosno privlačnost i posjeti motivirani kulturom često imaju dvojak značaj/utjecaj, pozitivan i negativan. S jedne se strane ne može i ne smije zanemariti obrazovna i socijalna funkcija turizma motiviranoga kulturom, vidljiva kao pomoć turistima da razumiju i nauče više o kulturi i stanovnicima područja koje su posjetili. S druge, pak, strane mnogo je i rizika, naročito opasnih za osjetljive lokalitete koji privlače rijeke turista, ali nemaju odgovarajuću infrastrukturu, ne raspolažu s dovoljno prostora za prihvat svih posjetitelja, kao ni mogućnosti zaštite povijesnih građevina, slika, nalazišta i prirodnih rezervata.

Hitno je i neodgodivo potrebno za glavne turističke atrakcije primijeniti strategiju prihvatnoga kapaciteta, kao veoma važan dio destinacijskoga menadžmenta kvalitete. Prekomjerno iskorištavanje atraktivnih lokaliteta, u smislu velikoga broja posjetitelja, može narušiti, čak uništiti izvornost i značaj kulturnoga nasljeđa. Površne i nepotpune prezentacije vodiča niske kvalitete, uz nedostatak putokaza i obavijesti o lokalitetu, te dodatak jeftinih video igrica za one koji traže instant opću sliku o određenoj atrakciji, ne pridonose održivu razvoju destinacije kao cjeline, nego podupiru nekontrolirani, "divlji", ukratko turizam koji donosi više štete nego koristi.

Takozvani sukob između dviju strana, dvaju lica turizma, jednoga koji donosi napredak kroz ekonomski rast i drugoga koji podrazumijeva potrebu za zaštitom kulturnih, povijesnih, prirodnih i ostalih atraktivnih lokaliteta, glavnih turističkih atrakcija, ujedno i povijesnoga sjećanja pojedinoga područja/mjesta, nije nerješiv. Turizam i kultura u najširem smislu (što uključuje i institucije kulture i umjetnosti) trebaju živjeti u sinergiji.

Kulturna komponenta obilaska nekoga lokaliteta, kao prvi motiv posjeta ovisi o nekoliko značajki posjetitelja:

- viša ili visoka razina obrazovanja i prihoda;
- premda se u svim dobnim skupinama nalaze turisti motivirani kulturom<sup>193</sup>, oni stariji od 50 godina skloniji su atrakcijama vezanim uz kulturu, ali ipak se cilnom dobnom skupinom smatra ona između 20 i 30 godina;
- zainteresirani su za povijest i lokani ugođaj;
- obitelj i prijatelji najvažniji su izvori informacija o nekoj destinaciji, a nakon njih internet i različiti vodiči;
- gotovo polovica stranih posjetitelja odlučuje prije polaska koje atrakcije želi posjetiti, dok druga polovica o tome odlučuje tek nakon što stigne na odredište;
- kulturni turizam u gradovima konzumiraju sve dobne skupine;
- turisti zainteresirani za kulturu u gradovima uglavnom putuju avionom i odsjedaju u hotelima;
- prema podacima EU zamjetan je trend porasta putovanja u manje destinacije i nova, manje poznata i još turistički neotkrivena područja (zakutke) Europe;
- konkurencija između europskih gradova na području turizma motiviranoga kulturom značajno raste;
- gradovi trebaju jasnu strategiju o putu i načinu razvijanja turizma na svome području, u kojoj bi važno mjesto pripalo menadžmentu potražnje, u smislu broja posjetitelja, te

---

<sup>193</sup> U ovoj se knjizi, kao što je već i navedeno, koriste izrazi kulturni turizam/turisti, ali i turisti motivirani kulturom i turizam kulture.

načina i obujma korištenja svih gradskih resursa i atrakcija (od infrastrukture do prirodnog i povijesnoga nasljeđa);

- razvoju turističkih proizvoda proizašlih iz kulture i tradicijske raznolikosti potrebno je posvetiti veću pozornost jer upravo iz njih izvire mogućnost diversifikacije i konkurentske prednosti;
- autentičnost i diversifikacija proizvoda sve su važniji za posjetitelje zainteresirane za kulturu.

Kada se govori o povezanosti turizma i kulture, posebice institucija kulture i umjetnosti kao organizacijske pretpostavke poimanja kulture, svakako se treba zapitati i o motivaciji turista koji posjećuju turističke destinacije. Kultura danas u suvremenome turizmu nema samo perceptivnu ulogu, nego je ona ujedno važan sadržaj boravka u kojemu su turisti aktivni i/ili pasivni sudionici. Štoviše, kultura postaje ne samo jedan od važnijih sadržaja boravka, nego često i glavni motiv za putovanje u određene destinacije.

U tome je kontekstu simbiozu kulture i turizma moguće promatrati u kontekstu kulturnoga turizma i to:

- **kulturnoga turizma u užemu smislu**, u kojemu su kultura i umjetnost, odnosno sadržaji kulture i umjetnosti primarni motiv za putovanje u određene destinacije;
- **kulturnoga turizma u širem smislu**, gdje su kultura i umjetnost tek sekundarni (sporedni) motivi putovanja, te praktički može značiti bilo koji oblik putovanja.

Drugim riječima, to znači da, kada je riječ o kulturnome turizmu, turisti svjesno odabiru destinacije prema značajkama proizvodnoga miksa (spleta usluga) u kulturi. Vrste usluga u kulturi i jedinstvenost očekivanih doživljaja (i svih ostalih usluga) u destinaciji, izravno utječu na izbor turista. S druge strane, turisti posjećuju pojedine destinacije i iz drugih razloga (primarni motivi mogu biti odmor, sport, posjet rodbini i slično) dok kultura i umjetnost postaju tek usputni, sporedni sadržaj boravka turista. U tom je slučaju riječ o širem poimanju kulturnoga turizma odnosno o kulturi i umjetnosti u turizmu. Uz ostvarenje primarnoga motiva putovanja, turist može češće ili rjeđe birati i različite sadržaje kulture i umjetnosti ponuđene u destinaciji koju posjećuje.

#### **Kulturni turizam:**

- kultura i umjetnost primarni su motiv putovanja
- različitost sadržaja
- jedinstvenost doživljaja.

#### **Kultura i umjetnost u turizmu:**

- kultura i umjetnost nisu primarni motiv putovanja
- sporedni sadržaj boravka.

Govoreći o proizvodu i proizvodnome miksu u kulturi, valja reći kako se kulturni proizvodi sastoje od osnovnoga, temeljnoga proizvoda (povijesna baština, npr.) i od dodane vrijednosti (način, stil života, kreativne industrije, poput modne). Kreativni, umjetnički, pa i tržišni domet proizvoda određene destinacije proizašlih iz kulture, veoma je raznolik, uglavnom ovisi o veličini i snazi same destinacije.

## **TEMA ZA DISKUSIJU 1 – Istraživanje TOMAS ljeta 2010<sup>194</sup>**

U svijetu je gotovo 40% putovanja motivirano kulturom. Što se Hrvatske tiče, prema TOMAS istraživanju, upoznavanje kulturnih znamenitosti i događanja osmi je po redu motiv dolaska turista u Hrvatsku 2010. godine sa 7,1%. Gledajući zemlju porijekla, Britanci su, uz Ruse, sukladno najvećem udjelu gostiju koji po prvi puta posjećuju Hrvatsku, iznadprosječno motivirani upoznavanjem kulturnih znamenitosti i događanja (skoro petina gostiju s tih tržišta). Također, zanimljivo je istaknuti da je za kulturu kao motiv dolaska više zainteresirana starija nego mlađa populacija, pa tako upoznavanje kulturnih znamenitosti i događanja za 8,7% turista starijih od 50 godina motiv dolaska, u odnosu na 6,7% turista u dobi od 30 do 49 godina i 6,2% turista mlađih od 29 godina. Slično tome, kulturna baština svakom je trećem gostu (34,9%) element s velikim ili vrlo velikim utjecajem na izbor destinacije provođenja ljetnog odmora, a ponovno treba naglasiti da je ona značajnija za stariju (43,0%) nego mlađu populaciju (37,2% odnosno 30,9%).

Kulturni sadržaji ne samo da su motiv dolaska već i veoma značajne aktivnosti turista tijekom boravka u destinaciji. Razgledavanje znamenitosti na sedmom je mjestu sa 61,8%, posjet koncertima na desetom sa 39,4%, posjet muzejima i izložbama na jedanaestom sa 39,3%, a posjet kazalištu i priredbama na osamnaestom s 24,3%. Interesantno je primijetiti da je posjet koncertima atraktivniji za mlađu populaciju (do 29 godina), a razgledavanje znamenitosti, posjet muzejima i izložbama te posjet kazalištu i priredbama srednjoj i starijoj populaciji. Isto istraživanje pratilo je i stupanj zadovoljstva turista elementima turističke ponude. Od ukupno 27 elemenata ponude destinacije, prezentacijom kulturne baštine i kvalitetom označavanja znamenitosti gosti su bili zadovoljni, ali nešto manje u odnosu na većinu ostalih elemenata kojima su bili zadovoljni. U one elemente za koje su gosti iskazali srednji stupanj zadovoljstva, ubraja se raznolikost kulturnih manifestacija.

U odnosu na konkurentske zemlje, većina ispitanika smatra da je prezentacija kulturne baštine u Hrvatskoj "lošija" nego u Španjolskoj, Italiji, Francuskoj, Portugal i Grčkoj, ali ipak "bolja" nego u Sloveniji, Turskoj i Crnoj Gori.

Konačno, učinak kulture u turizmu može se i financijski valorizirati. Prema TOMAS istraživanju, prosječni dnevni izdaci na turističkom putovanju tijekom ljetnih mjeseci u hrvatskim primorskim destinacijama u 2010. godini iznosili su 58 eura po osobi od čega samo 0,66 eura otpada na kulturu (1,14%). Sukladno tome, može se pretpostaviti da su 2010. godine turisti u Hrvatskoj zasigurno potrošili oko 40 milijuna eura za kulturu.

Usporedite navedeno s prethodnim TOMAS istraživanjima. Što se može zaključiti? Komentirajte kako su pojedini kulturni sadržaji prepoznati od strane gostiju sukladno njihovoj starosnoj strukturi.

Kako povećati udio kulture kao motiva dolaska u Hrvatsku?

<sup>194</sup> Istraživanje je provedeno u ljetno 2010. godine od strane Instituta za turizam iz Zagreba, a rezultati su prezentirani u sklopu publikacije *Stavovi i potrošnja turista u Hrvatskoj TOMAS ljetno 2010.* Podaci i zaključci koji slijede rezultat su predmetnog istraživanja. Za opširniji prikaz rezultata istraživanja vidjeti u: *Stavovi i potrošnja turista u Hrvatskoj TOMAS ljetno 2010.*, Institut za turizam, Zagreb, travanj 2011.

## TEMA ZA DISKUSIJU 2 – Freska "Posljednja večera" Leonarda da Vinci

U blagovaonici dominikanskoga samostana, uz milansku crkvu Santa Maria delle Grazie, nalazi se jedna od najslavnijih slika na svijetu, „Posljednja večera“ Leonarda da Vinci. Nastala je između 1494. i 1498. godine, u vrijeme vladanja milanskoga vojvode Ludovica il Mora. Leonardo je, napustivši tradicionalan način freskoslikarstva, scenu nacrtao "a secco" na zidu blagovaonice.

### **Slika 7: Prikaz ulomka freske "Posljednja večera"**



Izvor: [http://www.hermetizam.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=52&Itemid=56](http://www.hermetizam.com/index.php?option=com_content&view=article&id=52&Itemid=56)  
(29.11.2011.)

Po završetku, međutim, pokazalo se kako je ta tehnika, uz čimbenike iz okruženja, pridonijela propadanju freske, koja je morala proći kroz mnogobrojne restauracije. Posljednja od njih bila je 1999. godine, kada su korištene različite znanstvene metode kako bi se restaurirale izvorne boje i, kad je to bilo moguće, uklonili tragovi boja nanošeni tijekom prethodnih restauracija freske. Opsežne mjere provedene su kako bi se freska zaštitila od daljnega propadanja. Kako bi se osigurala sobna temperatura potrebna za očuvanje freske, nakon posljednje restauracije broj posjetitelja ograničen je na skupine od 25 svakih 15 minuta.<sup>195</sup>

Kako se u turističkom smislu mogu valorizirati umjetnine neprocjenjive vrijednosti? Koji se problemi pritom mogu pojaviti? Kako to riješiti?

## TEME ZA DISKUSIJU 3

Koliko su zaista kultura i turizam spremni na suradnju i to ne samo deklarativno? Koliko su dionici u kulturi i turizmu spremni objektivno sagledati opći interes zajednice? Kolika je spremnost turističkoga sektora da se odrekne brzoga profita u zamjenu za dugotrajni održivi razvoj?

Kolika je spremnost sektora kulture da se odrekne svoje elitističke aureole i pokaže da radi u cilju javnog interesa?

Što mislite o predrasudama poput sljedećih: "kultura je samo rasipanje novca koji se nikada ne vraća"; "političari ne shvaćaju važnost kulture"; "turizam je sektor koji u dva mjeseca želi osigurati lagodan život tijekom cijele godine"?

Kulturni turizam ↔ Kultura i umjetnost u turizmu ↔ Kulturizam

<sup>195</sup> [http://www.milan-museum.com/?gclid=CJ\\_HvZqwqa0CFQSDDgodtFi5Og](http://www.milan-museum.com/?gclid=CJ_HvZqwqa0CFQSDDgodtFi5Og) (28. 12. 2011.)

## 3.2 Kulturni turizam

O kulturnome se turizmu često govori i piše kao o veoma važnom i brzo rastućem u globalnim razmjerima. Na isti način kao što se masovni, turizam sunca, mora i plaža proširio u novim destinacijama u cijelome svijetu, tako raste i broj zemalja, regija, destinacija, koje nastoje svoje resurse kulture iskoristiti za privlačenje turista zainteresiranih za kulturu, onih dubljava džepa, spremnih potrošiti više upravo na takve sadržaje i doživljaje.

Međutim, jedinstvena definicija kulturnoga turizma ne postoji. Moglo bi se reći kako svaka od organizacija koje se bave turizmom i kulturom ima svoju definiciju. Evo nekih od njih:

- Šira definicija Svjetske turističke organizacije – WTO-a<sup>196</sup>: svako je putovanje moguće na svoj način uključiti u definiciju kulturnoga turizma jer ono zadovoljava ljudsku potrebu za različitostu, za podizanjem razine osobne kulture, znanja, iskustava i susreta<sup>197</sup>.
- Uža definicija WTO-a: putovanja motivirana prije svega kulturom, poput studijskih putovanja, posjeta kulturnim manifestacijama, festivalima i drugim kulturnim događajima, posjeti spomenicima<sup>198</sup>.
- Definicija ICOMOS-a<sup>199</sup>: kulturni je turizam takav oblik turizma kojemu su, među ostalim, ciljevi/objekti interesa spomenici i povijesni lokaliteti, te na njih ima i veoma pozitivan utjecaj, pridonoseći njihovom održavanju i zaštiti. Ovaj oblik turizma u stvari opravdava napore koje spomenuto održavanje i očuvanje zahtijevaju od ljudske zajednice zbog socio-kulturne i ekonomske dobrobiti koju donose stanovništvu<sup>200</sup>.
- Kulturni turizam označava kretanje ljudi koje je uzrokovano kulturnim atrakcijama izvan njihovog uobičajenog mjesta stanovanja, s namjerom sakupljanja novih informacija i iskustava kako bi zadovoljili svoje kulturne potrebe<sup>201</sup>.
- Kulturni turizam je oblik turizma specifičnih interesa, koji se temelji na potrazi za sudjelovanjem u novim i značajnim kulturnim iskustvima, bilo estetskim, intelektualnim, emotivnim ili psihološkim<sup>202</sup>.

Prema hrvatskome *Rječniku turizma*<sup>203</sup>, kulturni je turizam oblik turizma u kojem prevladava interes potražnje za objektima i sadržajima kulturnoga karaktera. On ne znači samo "putovanje u prošlost" već i upoznavanje sa suvremenim životom nekoga grada ili većega turističkoga prostora, posjet nekoj kulturnoj priredbi, kazališnoj predstavi ili modnoj reviji. Obzirom da je jedna od ključnih riječi definicije "prevladava", ova definicija sklonija je nešto užem poimanju kulturnoga turizma.

<sup>196</sup> WTO, *World Tourism Organisation*, Svjetska turistička organizacija.

<sup>197</sup> WTO, *City Tourism & Culture; The European Experience*, WTO, Madrid, 2005. (prijevod V.Š.).

<sup>198</sup> World Tourism Organisation, *The State's Role in Protecting and Promoting Culture as a Factor of Tourism Development and the Proper Use and Exploitation of the National Cultural Heritage of Sites and Monuments for Tourism*, WTO, Madrid, 1985., str. 6.

<sup>199</sup> ICOMOS, International Council on Monuments and Sites, Međunarodno vijeće za spomenike i lokalitete.

<sup>200</sup> ICOMOS, *Cultural Tourism Charter*, dostupno na: [http://www.icomos.org/tourism/tourism\\_charter.html](http://www.icomos.org/tourism/tourism_charter.html) (09.12.2011.).

<sup>201</sup> Richards, G., "European Cultural Tourism: Patterns and Prospects", u: Dodd, D., van Hemel, A. (ur.), *Planning Cultural Tourism in Europe; A Presentation of Theories and Cases*, Boekmanstichting, Boekman Foundation/Ministry of Education, Culture and Science, Amsterdam, 1999., str. 17.

<sup>202</sup> Reisinger, Y., *Tourist-Host Contact as a Part of Cultural Tourism*, *World Leisure and Recreation*, 1994., 36, str. 24.

<sup>203</sup> Vukonić, B.; Čavlek, N., *Rječnik turizma*, Masmedia, Zagreb, 2001., str. 186-187., stavka "Kulturni turizam".

Nadalje, prema hrvatskoj *Strategiji razvoja kulturnoga turizma*, kulturni turizam smatra se turizmom specijalnih interesa i definira se kao "posjete osoba izvan njihovog stalnog mjesta boravka, motivirane u cijelosti ili djelomično interesom za povijest, umjetnost, nasljeđe ili stil života lokaliteta, regije, grupe ili institucije. Tom definicijom kultura obuhvaća i tzv. opipljivu kulturu – muzeje, galerije, koncerte, kazališta, spomenike i povijesne lokalitete, ali i neopipljivu kulturu, poput običaja i tradicije, u skladu sa Zakonom o zaštiti i očuvanju kulturnoga dobra (Narodne novine 1999)".<sup>204</sup> Da bi se turisti smatrali "kulturnim turistima", oni bar djelomično moraju biti motivirani željom da sudjeluju u kulturnim aktivnostima što je na tragu šire definicije kulturnoga turizma.

Također, spomenuta Strategija nudi sljedeću tipologiju "kulturnih turista".<sup>205</sup>

- turisti motivirani kulturom: 5 – 15% turista, 5% lokalnih stanovnika – privučeni elitnim kulturnim događanjima; vole da ih se tretira kao posebne goste;
- turisti inspirirani (nadahnuti) kulturom: 30% turista, 15% lokalnih stanovnika – privlače ih dobro poznati kulturni lokaliteti, atrakcije ili događaji, ali tek površan interes za kulturu; cjenovno su osjetljivi i traže vrijednost za novac;
- turisti privučeni kulturom: 20% turista, 20% lokalnih stanovnika – ne planiraju posjet kulturnim atrakcijama, odluku o posjeti kulturnoj atrakciji/događanju donose tijekom boravka u destinaciji.

Popularnost kulturnoga turizma proizlazi iz cijeloga niza čimbenika, onih vezanih uz potražnju (rast zanimanja za kulturu, rast kulturnoga kapitala, starenje stanovništva razvijenih zemalja, stilovi potrošnje – kulturni "svežderi", više kraćih odmora – *short breaks*<sup>206</sup>, veća mobilnost), kao i onih na strani ponude (veća zaposlenost i veći prihodi, kulturni turizam kao rastuće tržište, rast ponude kulturnih atrakcija, problemi financiranja kulture, veća uloga nematerijalne kulture, imidža i atmosfere).<sup>207</sup>

One destinacije koje (još) nemaju reputaciju destinacija kulture ili mjesta kulturnih hodočašća sa svjetski poznatim atrakcijama, magnetima za mnogobrojne turiste iz cijeloga svijeta, moraju razvijati nove proizvode/atrakcije i njima privlačiti pozornost. Međutim, nije jednostavno osmisлити takav turistički program koji će motivirati turiste za dolazak. Upravo je to moguće prepoznati u Hrvatskoj, gdje, uslijed njezine zemljopisne, klimatske i kulturne raznolikosti, nije moguće kreiranje jedinstvenoga turističkog proizvoda. U tom smislu, u Hrvatskoj se osobitim nositeljima kulturnoga turizma smatraju gradovi jer je u njima i najveća koncentracija resursnih dobara dok se u mnogim geografskim područjima kulturna dobra još niti ne mogu uključiti u turističku ponudu jer nisu istražena i pripremljena za turističku potrošnju.<sup>208</sup> (Ne)mogućnost kreiranja jedinstvenoga turističkog proizvoda vidljivo je i na

<sup>204</sup> Ministarstvo turizma naručilo je, a zagrebački Institut za turizam 2003. godine izradio Strategiju razvoja kulturnog turizma. Prema: Vlada Republike Hrvatske, Ministarstvo turizma, *Strategija razvoja kulturnog turizma; Od turizma i kulture do kulturnog turizma*, Institut za turizam, Zagreb, 2003., str. 5.

<sup>205</sup> Vlada Republike Hrvatske, Ministarstvo turizma, *Strategija razvoja kulturnog turizma; Od turizma i kulture do kulturnog turizma*, Institut za turizam, Zagreb, 2003., str. 6.  
<http://www.croatia.hr/Resources/Home/Strategija%20Razvoja%20Kulturnog%20Turizma%2001%2038%2008XII03%20zp.pdf>

<sup>206</sup> Kraći odmor ili *short break* (eng.).

<sup>207</sup> *From cultural tourism to creative tourism - Part 4: Changing experiences. The development of creative tourism*, Richard, G.; Wilson, J. (ur.), ATLAS, Arnhem, 2003.

<sup>208</sup> Blažević, I., Knežević, R., *Turistička geografija Hrvatske*, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2006., str. 67.



Portal za kulturni turizam<sup>209</sup>, namijenjenome svima koje zanimaju kultura, tradicija, povijesna i prirodna baština, gastronomija, događaji i ostala ponuda mnogih hrvatskih destinacija. Raduje raznolikost informacija o seminarima, kongresima, radionicama, tekstovima i svemu ostalome vezanom uz kulturni turizam u hrvatskim destinacijama, ali istodobno otežava njihovo jedinstveno i zajedničko predstavljanje na turističkome tržištu.

S druge strane, Italiju, Francusku, Španjolsku ili Grčku smatra se zemljama duge i bogate kulturne tradicije. Te su zemlje i prilično uspješne u plasiranju (prodaji) na turističkome tržištu. Međutim, prateći svjetske trendove, može se razabrati kako je upravo kulturna raznolikost na cijeni, bogatstvo koje se mora iskoristiti. Neformalno definiran, turizam i nije drugo do bijeg od stvarnosti, potraga za novim doživljajima, emocijama, snovima, za izvornim, onim što je jedinstveno upravo za pojedinu destinaciju. Svaka hrvatska regija/destinacija, poput Kvarnera, Istre, Dalmacije ili kontinentalnoga dijela Hrvatske, dio svoje ponude diversificira oslanjajući se, primjerice, na kvalitetnu domaću gastronomsku ponudu, oplemenjenu lokalnom tradicijom, slijedeći na taj način europske trendove u naglašavanju kulturne raznolikosti pojedinih regija.

Navedeno sugerira jedan od problema koji dugo zaokuplja teoretičare turizma, a to je autentičnost, odnosno izvornost kulturnoga doživljaja putem turizma<sup>210</sup>. Autentičnim se smatra onaj proizvod koji nije nastao ili oblikovan samo za turističke potrebe. Kulturni se sadržaji često turistima predstavljaju u neautentičnoj sredini, sve se odvija kao na pozornici, te odatle pojam „kazališne autentičnosti“. Turisti često prihvaćaju iluziju izvornosti, svjesni da je veoma teško ili čak nemoguće doživjeti autentičnu sredinu folklornoga plesa, jer takva možda više i ne postoji, odnosno ako postoji teško je dostupna turistima. Ako je takva predstava autentična u glazbi, glazbalima, nošnji i koreografiji, većina turista i svih zainteresiranih svjesno prihvaća tu malu turističku igru izvornosti. Naravno da nije isto vidjeti i doživjeti mumiju u Dolini kraljeva ili u Arheološkom muzeju u Zagrebu ili *British Museumu* u Londonu, ali turisti/posjetitelji spremno „oprašaju“ ili čak ne percipiraju taj nedostatak znajući kako je izvornik teže dostupan.

Tome se prilagođavaju i kulturne institucije receptivnih turističkih zemalja koje svoje izložke turistima predstavljaju dominantno iz ekonomskih razloga (komercijalizacija!), te time postaju više gospodarske a manje kulturne institucije, a njihova djelatnost kojom dominira zakon novca pripada domeni gospodarstva<sup>211</sup>. O ovome je problemu već bilo riječi u prethodnim dijelovima ove knjige. Treba samo podsjetiti na to da institucije kulture i umjetnosti ovakvom djelomičnom komercijalizacijom ne bi smjele izgubiti svoj identitet i izvornu misiju edukacije i promicanja kulture.

Može se zaključiti kako ostvarenje prilika za razvoj kulturnoga turizma, prije svega u užemu smislu (kultura i umjetnost kao glavni motivi putovanja), ovisi o mogućnosti pretvaranja kulturno-povijesne i prirodne baštine u atraktivan, jedinstveni proizvod poželjne turističke destinacije kulture. Međutim, to ne znači da ne treba razvijati i ostale oblike turizma, one kojima su sadržaji kulture tek dodatak nekim drugim primarnim atrakcijama.

<sup>209</sup> <http://www.kulturni-turizam.com/hrv/home> (20.11.11.)

<sup>210</sup> Prije svega Erica Cohena. Više u: Cohen, E., Authenticity and commoditization in tourism, *Annals of Tourism Research*, 15 (3), str. 371-386.

<sup>211</sup> Vukonić, B., *Turizam susret budućnosti*, Ekonomski fakultet u Zagrebu, Zagreb, 1994., str. 153-155.

## **TEMA ZA DISKUSIJU 1 – Istraživanje TOMAS Kulturni turizam 2008<sup>212</sup>**

Istraživanje TOMAS Kulturni turizam 2008. prvo je cjelovito istraživanje posjetitelja kulturnih atrakcija i događanja u Hrvatskoj koje se provodilo na 37 kulturno-povijesnih lokaliteta, muzeja, galerija i kulturnih događanja. Rezultati su pokazali da su kulturni turisti u Hrvatskoj uglavnom srednje ili mlađe životne dobi, natprosječno obrazovani i relativno dobrostojeći. Riječ je uglavnom o inozemnim posjetiteljima, koji noće u mjestu gdje se nalazi atrakcija ili gdje se zbivaju neka kulturna događanja. Domaći posjetitelji kulturnih atrakcija i događanja uglavnom su iz matične ili okolnih županija. Trećina posjetitelja može se smatrati ciljanim, kulturom motiviranim turistima koji putuju prije svega zbog posjeta kulturnoj atrakciji ili događanju ili su na kulturom motiviranom odmoru. Želja za učenjem o kulturi, povijesti i baštini posjećenog kraja dominantan je motiv posjeta kulturnim atrakcijama i događanjima (26%), a slijede imidž/reputacija atrakcije/događanja (18,3%), znatiželja (17,9%) i provođenje kvalitetnog vremena sa svojom obitelji i prijateljima (16,7%). Prosječna dnevna potrošnja posjetitelja iznosi 45 eura na višednevnim putovanjima te 28 eura na jednodnevnim. Od ukupno 45 eura, posjetitelji na višednevnim putovanjima najviše izdvajaju za smještaj (19,2 eura ili 42,6%) i hranu i piće izvan usluge smještaja (11,82 eura ili 26,2%), a za kulturu i zabavu 3,31 eura (7,3%). Od ukupno 28 eura, posjetitelji na jednodnevnim putovanjima najviše izdvajaju za hranu i piće (12,19 eura ili 43,5%) te kupnju (11,19 eura ili 39,9%), a za kulturu i zabavu 3,50 eura (12,5%). S obzirom na vrstu posjećene atrakcije najbolji su potrošači posjetitelji muzeja i galerija. Velika većina posjetitelja zadovoljna je posjetom, osobito kvalitetom postava i programa, mogućnošću da nauče nešto novo, profesionalnošću osoblja te čistoćom i urednošću. Manje su zadovoljni prometnom signalizacijom te dostupnošću informacija i prije dolaska, i po dolasku u destinaciju.

Komentirajte rezultate istraživanja?

Usporedite rezultate ovog istraživanja s istraživanjem TOMAS ljeta 2010.

## **TEME ZA DISKUSIJU 2**

Može li se Hrvatska u domeni kulturnoga turizma mjeriti s Italijom, Španjolskom ili Francuskom?

Postoji li "bolja" i "lošija" kultura, odnosno ona koju je lakše ili teže plasirati kao dio turističke ponude?

Što je to izvorni turistički proizvod?

## **TEMA ZA DISKUSIJU 3 – Nacionalni dan kulturnoga turizma**

Značaj kulturnoga turizma prepoznat je i od strane Hrvatske turističke zajednice koja je u promociju kulturnoga turizma 2005-2012. godine plasirala oko 24 milijuna kuna. Također, u organizaciji Ureda za kulturni turizam Hrvatske turističke zajednice, Turističke zajednice

<sup>212</sup> Istraživanje je provedeno u ljetu 2008. godine od strane Instituta za turizam iz Zagreba, a rezultati su prezentirani u sklopu publikacije *Stavovi i potrošnja posjetitelja kulturnih atrakcija i događanja u Hrvatskoj u 2008. godini* ili, kraće, *TOMAS Kulturni turizam 2008*. Podaci i zaključci koji slijede rezultat su predmetnog istraživanja. Za opširniji prikaz rezultata istraživanja vidjeti u: *Stavovi i potrošnja posjetitelja kulturnih atrakcija i događanja u Hrvatskoj u 2008. godini – TOMAS Kulturni turizam 2008.*, Institut za turizam, Zagreb, 2009.

Istarske županije i Turističke zajednice grada Poreča, 15. lipnja 2012. godine u Poreču održava peti po redu Nacionalni dan kulturnoga turizma. Tema ovogodišnjeg Nacionalnog dana kulturnoga turizma je "Upravljanje baštinom", a Poreč je odabran za domaćina zahvaljujući svojoj reputaciji jednog od najpopularnijih turističkih odredišta i svojevrsnom kulturnom simbolu grada – Eufrazijevoj bazilici koja je pod zaštitom UNESCO-a. U programu će biti predavanja stručnjaka iz europskih zemalja koji će podijeliti svoja iskustva i promišljanja o razvoju kulturnoga turizma te njegovoj problematici, a bit će predstavljeni i primjeri dobre prakse iz Hrvatske.<sup>213</sup>

Kako Hrvatska turistička zajednica može pomoći razvoju kulturnoga turizma?

Tko se još, pored Hrvatske turističke zajednice, mora uključiti u poticanje razvoja kulturnoga turizma? Na koji način?

#### **TEMA ZA DISKUSIJU 4 – Povelja o kulturnom turizmu**

ICOMOS (*International Council on Monuments and Sites*), međunarodna nevladina organizacija osnovana je 1965. godine s ciljem poticanja očuvanja i zaštite, te promocije svjetskih spomenika kulture i povijesnih lokaliteta, kao neprocjenjivo vrijedna nasljeđa čovječanstva, na koje snažno djeluju silnice turističkih aktivnosti u cijelome svijetu. Taj je utjecaj dvojak, pozitivan i negativan. Ma kako bio utjecajna i važna organizacija, ICOMOS ne može izolirano djelovati niti samostalno djelotvorno utjecati na promjene, važne i nužne za očuvanje baštine, pa je, stoga, u nastojanju jačanja suradnje s mnogim svjetskim i regionalnim organizacijama, koje na bilo koji način dijele zajedničke ciljeve i vrijednosti i žele pridonijeti univerzalnim naporima, okupio njihove predstavnike u Bruxellesu 8. i 9. studenoga 1976. godine na međunarodnoj konferenciji o suvremenome turizmu i humanizmu. Na tome je skupu prihvaćena Povelja o kulturnom turizmu (*Charter of Cultural Tourism*) i dogovoreno sljedeće:<sup>214</sup>

- Turizam je nepovratna socijalna, humana, ekonomska i kulturna činjenica. Njegov utjecaj na spomenike i područja povijesnih lokaliteta veoma je snažan i može biti sve veći s obzirom na poznate uvjete i razvojne aktivnosti.
- Kako bi se utjecaj turizma na čovječanstvo općenito, a posebno na spomenike i povijesne lokalitete, sveo u održive okvire, potrebno ga je pomno promatrati na svim razinama, te usuglasiti i provoditi efikasnu politiku.
- Kulturni je turizam takav oblik turizma kojemu su, među ostalim, ciljevi/objekti interesa spomenici i povijesni lokaliteti, te na njih ima i veoma pozitivan utjecaj, pridonoseći njihovu održavanju i zaštiti. Ovaj oblik turizma u stvari opravdava napore koje spomenuto održavanje i očuvanje zahtijevaju od ljudske zajednice zbog socio-kulturne i ekonomske dobrobiti koju donose stanovništvu.
- Međutim, bez obzira na motivaciju i dobrobiti za održavanje i zaštitu kulturne i povijesne baštine, kulturni turizam nije moguće analizirati bez one njegove druge, negativne strane, onečišćenja, oštećenja, pa i uništenja objekata svoga interesa, kao posljedica masovnih, nekontroliranih posjeta spomenicima i povijesnim lokalitetima. To nameće potrebu definiranja takvih lokaliteta u kontekstu kulturnoga turizma, kao i

<sup>213</sup><http://www.mint.hr/default.aspx?id=8540> (16.06.2012.) i <http://croatia.hr/hr-HR/Naslovna/Vijest/15-lip-2012/Strucnim-skupom-%e2%80%9eUpravljanje-bastinom%e2%80%9c-u-Porecu-obiljezen-5-Nacionalni-dan-kulturnog-turizma?bmlcMTc3MQ%3d%3d> (16.06.2012.)

<sup>214</sup>[http://www.icomos.org/tourism/tourism\\_charter.html](http://www.icomos.org/tourism/tourism_charter.html) (09.12.2011.)

uvođenja prihvatljivih standarda.

- Imajući na umu budućnost svjetske kulturne i prirodne baštine, ona bi trebala biti uvijek na prvome mjestu, bez obzira na socijalna, politička ili ekonomska gledišta i njihova opravdanja.

Što je ICOMOS?

Kako ICOMOS definira kulturni turizam? Komentirajte!

Što je druga, negativna strana kulturnoga turizma?

### TEMA ZA DISKUSIJU 5

Povijesna zdanja i lokaliteti već odavno nisu samo magneti za ljubitelje i poštovatelje kulture, neki su od njih, pod utjecajem različitih oblika suvremenih marketinških aktivnosti, postali *must see*, nešto što se jednostavno mora posjetiti, vidjeti, doživjeti. I izvedbene umjetnosti, odnosno čuvene adrese, poput njujorškoga *Broadwaya* ili londonskoga *West Enda* postale su vrhunske atrakcije.

Velik broj posjetitelja u *Bayreuth* dolazi zbog Wagnera, u *Stratford-upon-Avon* zbog *Shakespearea*, u *New Orleans* zbog jazz-a, u *Cannes* zbog filmskoga festivala itd. Premda pojedini događaji, predstave ili festivali mogu biti postavljeni i bilo gdje drugdje, upravo spoj samoga događaja/izvedbe i atraktivne lokacije, odnosno njezina imidža/priče/atmosfere, utječe na posebnu privlačnost turističke atrakcije.<sup>215</sup>

Koji čimbenici utječu na privlačnost turističke atrakcije?

Komentirajte tvrdnju da je zajednički utjecaj događaja, lokacije i atmosfere snažniji od njihova pojedinačnog utjecaja na privlačnost turističke atrakcije.

### 3.3 Kreativni turizam

U prethodnom poglavlju zaključeno je da kulturni turizam ovisi, prije svega o mogućnosti pretvaranja kulturno-povijesne i prirodne baštine u atraktivan, jedinstveni proizvod poželjne turističke destinacije kulture. Stvaranje takvih atraktivnih, jedinstvenih proizvoda nužno podrazumijeva određenu dozu ljudske kreativnosti. U tom procesu stvaranja novih (destinacijskih) proizvoda izdvojio se **kreativni turizam** kao novi oblik individualiziranoga pristupa.

Komplementaran kulturnom turizmu, kreativni turizam predstavlja napredak turizma u smjeru iskustvenih oblika potrošnje, onih okrenutih osobnome razvoju. Takav turizam posjetiteljima destinacije nudi mogućnost razvoja njihova osobnog potencijala putem aktivnog uključivanja u različite tečajeve (npr. učenje jezika i kulture), radionice (tradicijaska kultura: izrada glazbala, predmeta od vune, čipkarstvo i sl.), sezonske poljoprivredne poslove (poput branja grožđa ili maslina) u lokalnim ruralnim sredinama. Turistička potražnja sve je usmjerenija osobnome doživljaju, iskustvima u koja su uključena čula vida, sluha, okusa,

<sup>215</sup> Hughes H. L., Culture and tourism: a framework for further analysis, *Managing Leisure*, 2002., 7, 164–175, Department of Hospitality and Tourism Management, Manchester Metropolitan University, Manchester.

mirisa, dodira. Takve bismo turiste, željne novih znanja i iskustava mogli nazvati "turistudentima".

Kreativni turizam postavlja nove izazove pred destinacijski menadžment, ali i pred turiste. Prvi se suočavaju s potrebom kreiranja novih nematerijalnih kulturnih proizvoda tipičnih za destinaciju (proizašlih iz lokalne tradicije) i njihova pretvaranja u poticajna turistička iskustva. Ne radi se samo o novim kulturnim itinerarima odnosno planovima obilazaka kulturnih i povijesnih atrakcija svih vrsta koji se oblikuju i nude kao poseban dio u turističkoj ponudi ili kao dio ponude jedne destinacije.<sup>216</sup> Primjerice, poznati su Europski kulturni itinerari koji su oblikovani u okviru aktivnosti EU i uz suradnju nacionalnih, regionalnih i lokalnih vlasti s ciljem boljeg upoznavanja kulture, tradicije i običaja Europljana.<sup>217</sup>

Riječ je također i o uključivanju turista u kreativne aktivnosti (radionice, *workshop*-ove na temu kulture i umjetnosti), te isto tako i o svojevrsnoj "koprodukciji" destinacijskih menadžera i turista. Iz *workshop*-ova/radionica na temu kulture i umjetnosti mogu proizaći višestruke koristi: s jedne strane zadovoljstvo turista i njihova želja za ponovnim dolaskom, a s druge, uz porast prihoda, niz kvalitetnih povratnih informacija za destinacijski menadžment, temelja novih istraživanja, analiza i mogućnosti za kreaciju novih proizvoda.

Ne smije se zanemariti ni otvaranje novih pogleda na interpretaciju lokalne kulture i njezinu kreativnu prezentaciju. Treba, također, voditi računa o opasnosti *copy-paste* reprodukcije, odnosno neprimjerene komercijalizacije koja bi umjesto kulture nudila šund i kič. Stoga je nužna kontinuirana suradnja destinacijskih menadžera, kreatora turističkih kulturnih proizvoda i kulturnoga sektora.

Konačno, kreativan turizam naslanja se na teoriju i praksu klastera i mreža, koje također stvaraju produktivno okruženje za razvoj novih proizvoda i oživotvorenje novih zamisli. O inicijativama poput one Meline Mercouri o odabiru europskih prijestolnica kulture (*European Capitals of Culture*), koju je 1985. godine prihvatilo Vijeće ministara EU, a koja je do danas pokrenula niz značajnih kulturnih projekata, privukla mnogo posjetitelja u gradove koji su nosili tu laskavu titulu i potaknula važne kulturne i socio-ekonomske promjene već je bilo riječi u jednom od prethodnih poglavlja, a u sljedećim poglavljima će se spomenuti i neke druge.

### **TEME ZA DISKUSIJU 1**

Kako definirati kreativan turizam?

Što su to kulturni itinerari?

Opišite europski, hrvatski i istarski kontekst kulturnih itinerara.

Što su to europske mreže kulture?

Povežite kreativnost i kulturne itinerare.

Može li se Istra promovirati kao destinacija kulture i snova?

Predložite kulturne itinerare poput sljedećih:

- ceste istarskih fresaka,

<sup>216</sup> Vukonić, B.; Čavlek, N., *Rječnik turizma*, Masmedia, Zagreb, 2001., str. 186., stavka "Kulturni itinerar".

<sup>217</sup> Terminološki i sadržajno kulturni itinerari osmišljeni su u okrilju Vijeća Europe, slijedom uspjeha najpoznatijega hodočasničkoga itinerara Santiaga de Compostele. I UNESCO potiče kulturno-turističke itinerare, iako u mnogo manjem obujmu (*Thematic Itineraries for Cultural Tourism*, 2004).

- ceste *villa rustica*.
- putevi Argonauta,
- putovanja Julesa Vernea i Charlesa Yriartea,
- *k und k* vojni prsten Pule (austroougarske utvrde),
- ceste istarskih festivala (film, kazalište, ples, knjiga, glazba, alternativa, ...).

## **TEMA ZA DISKUSIJU 2**

### **Radionica**

Paket za turistudente u jednoj urbanoj, priobalnoj, ruralnoj i/ili kontinentalnoj destinaciji:

- učenje hrvatskoga jezika u Zagrebu
- radionica čipkarstva u Lepoglavi
- izrada istarskih narodnih glazbala u Kršanu
- izrada mozaika u Poreču
- branje maslina i proces nastanka maslinova ulja na Braču
- branje grožđa i postupak nastanka vina u Kutjevju
- radionica slavonskih kolača
- tko su bili Marin Držić, Marko Marulić, Frane Petrić, Matija Vlačić, ...?

Stvorite vlastiti kulturni itinerar za turistudente!

## **3.4 Globalni kontekst kulture i kulturnoga turizma**

Kultura je u svim svojim dimenzijama temeljna sastavnica održiva razvoja. Kao područje djelatnosti, putem materijalne i nematerijalne baštine, kreativnih industrija i različitih oblika umjetničkog izražavanja, te naravno, institucija kulture i umjetnosti kao organizacijskih pretpostavki, kultura snažno pridonosi ekonomskome razvoju, socijalnoj stabilnosti i zaštiti okoliša.<sup>218</sup>

U svibnju 1948. godine u Haagu, na zasjedanju Kulturnoga vijeća europskoga kongresa<sup>219</sup>, pod predsjedanjem španjolskoga pisca i diplomata Salvadora de Madariage prihvaćena je rezolucija o važnosti kulture u Europi kao medija europskoga jedinstva. Okupljeni intelektualci iskazali su sumnju u uspjeh ekonomske i političke integracije Europe bez "duhovnoga dodatka", a to je kulturna baština Staroga kontinenta. Stoga je Vijeće preporučilo osnivanje Europskoga centra za kulturu<sup>220</sup>. Kultura je trebala biti snaga za borbu protiv ostataka ideoloških nesuglasica koje su rezonirale poratnom Europom.

Kulturni je turistički proizvod veoma raznolik i prostire se u rasponu od povijesnih lokaliteta i muzeja do koncerata i festivala, te manifestacija koje izviru iz lokalne tradicije. Kulturnim resursima, uz one očite, kao što su umjetnost, glazba, nasljeđe, institucije (kazališta, operne kuće, orkestri, baletne trupe, muzeji, knjižnice, galerije, kina, itd.), zatim umjetnici, arhitektura, manifestacije, umjetničke škole, akademije i slično, u širem kontekstu

<sup>218</sup> *The Power of Culture for Development*, <http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001893/189382e.pdf> (29.12.2011.)

<sup>219</sup> *Cultural Committee of the Congress of Europe*, <http://www.ena.lu/> (07.01.2009.)

<sup>220</sup> *European Centre for Culture (Centre Européen de la Culture)*

pripadaju i moralne i/ili etičke norme i vrijednosti, bez kojih bilo koje društvo jednostavno ne bi moglo postojati, barem ne kao civilizirano i harmonično<sup>221</sup>.

Šire poimanje kulture, kao što to prikazuje tablica 6, pod okrilje značenja toga pojma prihvaća i sve one simbole i segmente svakidašnjega života koje obuhvaćaju različite kulturne manifestacije, ali i kulturne i kreativne industrije.

Tablica 6: Kultura – od klasične umjetnosti do industrije i kreativnih tehnologija

Krugovi (područja)	Grane	Ogranci	Značajke
TEMELJNE UMJETNOSTI	vizualne umjetnosti	- rukotvorine ( <i>crafts</i> ) - slikarstvo i kiparstvo - fotografija	- neindustrijske djelatnosti; rezultati su prototipovi ili „mogući autorski radovi“ (npr. djela s visokim udjelom kreativnosti, ona koja bi trebalo zaštititi kao autorska, ali ne postoji sustavna zaštita, kao što je to slučaj s većinom rukotvorina ( <i>crafts</i> ), nekih scenskih izvedbi, vizualnih umjetnosti i sl.)
	izvedbene umjetnosti	- kazalište, ples - cirkus - festivali	
	nasljeđe	- muzeji, knjižnice, arheološka nalazišta, arhivi	
KRUG 1: KULTURNE INDUSTRIJE	film i video		- industrijske djelatnosti usmjerene masovnoj reprodukciji
	televizija i radio		- izvedbe temeljene na zaštiti autorskih prava
	video igre		
	glazba	- tržište snimljene glazbe - scenske izvedbe, glazbene manifestacije	
KRUG 2: KREATIVNE INDUSTRIJE I DJELATNOSTI	knjige i publicistika	- književno nakladništvo - publicistika i novine	
	dizajn	- modni dizajn - grafički dizajn, - unutarnje uređenje, proizvodni dizajn	- djelatnosti koje nisu nužno industrijske i mogu proizvoditi prototipove - premda su izvedbe temeljene na autorskim pravima, one uključuju i druge intelektualne usluge i vlasništva (npr. marka – <i>trademark</i> )
	arhitektura		- korištenje kreativnosti (kreativne vještine i kreativni ljudi, umjetnici i svi oni koji su proizašli iz područja kulturnih industrija) neizbježno je i nezamjenjivo u ovim sektorima
	promidžba		
KRUG 3; POPRATNE INDUSTRIJE	proizvodnja osobnih računala ( <i>PC manufacture</i> ), MP3, mobilnih telefona itd. ...		- ova kategorija nije strogo određena, pa je nije moguće točno opisati i temeljiti na jasnim kriterijima; uključuje mnoge ekonomske sektore koji su međuovisni s prethodnim „krugovima“, poput ICT ( <i>Information and Communications Technology</i> ) sektora

Izvor: The Economy of Culture in Europe; [http://ec.europa.eu/culture/eac/sources\\_info/studies/economy\\_en.html](http://ec.europa.eu/culture/eac/sources_info/studies/economy_en.html) (01.02.2007.). Prijevod V.Š.

<sup>221</sup> Göschel, A. “Cultural Policy”, [http://www.iccm.co.at/ICCM\\_Downloads.275.0.html](http://www.iccm.co.at/ICCM_Downloads.275.0.html), (01.02.2007.)

Uz klasične, temeljne umjetnosti, uključujući one vizualne i izvedbene, te povijesno nasljeđe, kulturni dijamant čini mnoštvo faseta, odnosno kulturnih industrija poput filma, videa, televizije, radija, glazbe, knjiga, novinskoga nakladništva i video igrice, potom kreativnih industrija: dizajna, arhitekture, oglašavanja, te popratnih industrija kao što je proizvodnja osobnih računala, MP3, mobilnih telefona i ostalih proizvoda ICT sektora. Sukladno tome, nemoguće je ignorirati razvoj tehnologije i njezin utjecaj na sva područja života, prije svega kulture.

S obzirom na značaj kreativnosti i kreativnih industrija, opravdano je zapitati se kako procijeniti, (iz)mjeriti i nadzirati kreativnost te kako i koliko kultura doprinosi gospodarstvu pojedine države?

### 3.5 Indeks kreativnosti i doprinos kulture ekonomiji

Kreativnost, ključ inovacije i jedan od najvažnijih alata konkurentske prednosti, nije rezervirana isključivo za umjetnost i kulturu u tradicionalnome poimanju. Svoje mjesto kreativnost ima i u svim ostalim sektorima gospodarstva. Nezamjenjiva je, primjerice, u tekstilnoj, automobilskoj i tzv. industrijama luksuza, poput mode i dizajna, zatim u medijima i ICT<sup>222</sup> sektoru. Europska komisija za mjerenje kreativnosti predlaže indeks kreativnosti koji se prikazuje u tablici 7.

Naglašavajući dalje globalni kontekst kulture ekspertni tim sastavljen od predstavnika ministarstava kulture zemalja članica, Eurostat-a<sup>223</sup> i Europske komisije 2000. je godine publicirao sustav koherentnih i usporedivih informacija koje mogu pridonijeti boljemu razumijevanju veza između kulture i socio-ekonomskoga razvoja EU, a podaci uključuju sljedeće:

- ekonomsku vrijednost i rast kulturnih i kreativnih sektora na nacionalnim i europskoj razini,
- zaposlenost u različitim grana unutar kulturnih i kreativnih područja (djelatnosti), uključujući javni sektor, samozaposlene i slobodne profesije,
- vrijednost trgovine kulturnim proizvodima i uslugama, uključujući e-trgovinu,
- doprinos javnoga sektora,
- raznolikost kulturne ponude unutar članica EU, kao i razmjene s trećim zemljama,
- ulaganja u intelektualni kapital, tj. mjerenje nematerijalnih dobara.

---

<sup>222</sup> *Information and Communications Technology*, informacijske i komunikacijske tehnologije.

<sup>223</sup> Eurostat je statistički ured Europske Unije (*the Statistical Office of the European Communities*), osnovan 1953. godine, sa sjedištem u Luksemburgu. Osnovni zadatak Eurostata je prikupljanje i obrađivanje usporedivih statističkih informacija iz država članica EU koje služe kao podloga za pripremu i provedbu politika Zajednice.



Tablica 7: Indeks kreativnosti

	INDEKS	OPIS
INOVACIJSKI INPUT	inovacijski potencijal	broj malih i srednjih poduzetnika sa završenom srednjom školom na 1000 stanovnika od 20 do 29 godina
		populacija s terciarnom edukacijom na 100 stanovnika od 25 do 54 godine
		broj širokopojasnih linija na 100 stanovnika
		cjeloživotno učenje – participacija na 100 stanovnika starosti 25 - 54 godine
		uspješnost mladih u obrazovanju (% populacije 20 - 24 sa završenom srednjom školom)
	ulaganje u znanje	javna ulaganja u istraživanje i razvoj (% BDP)
		ulaganje gospodarstva u istraživanje i razvoj (% BDP)
		udio srednje i visoko tehnološki razvijenih u troškovima istraživanja i razvoja (% $R\&D^{224}$ troškova privatnog sektora)
		udio poduzeća koja primaju državnu potporu za inovacije
		udio sveučilišnih istraživačkih centara financiranih iz gospodarstva
inovacije i poduzetništvo	inovativna mala i srednja poduzeća (MSP) (% svih MSP)	
	suradnja inovativnih MSP s drugima (% svih MSP)	
	troškovi inovacija (% ukupnog prometa)	
	početni kapital (% BDP)	
	ICT troškovi (% BDP)	
INOVACIJSKI OUTPUT	primjena / mjerenje rezultata	zapošljavanje u <i>high-tech</i> uslugama (% ukupno zaposlenih)
		udio izvoza proizvoda visoke tehnologije u ukupnom izvozu
		prodaja novih proizvoda (% ukupnog prometa)
		prodaja na novim tržištima (% ukup. prometa)
		zapošljavanje u srednje i visoko tehnološkim tvrtkama (% ukup. zaposl.)
	intelektualno vlasništvo	broj patenata na milijun stanovnika
		nove domaće marke na milijun stanovnika
		novi domaći dizajn na milijun stanovnika

Izvor: A Strategy for a Creative Europe, [http://ec.europa.eu/culture/pdf/doc891\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/culture/pdf/doc891_en.pdf) (09.01.2009.), (prilagodba i prijevod V.Š.)

Kao pomoć i dodatak Eurostat-ovim resursima, u procesu prikupljanja podataka mogu sudjelovati i razne europske kulturne mreže (*European Cultural Networks*<sup>225</sup>), uz financijsku

<sup>224</sup> *R&D, Research and Development*, istraživanje i razvoj

<sup>225</sup> Europske kulturne mreže podrazumijevaju mrežu europskih gradova prijestolnica kulture, mrežu festivalskih gradova, mrežu muzejskih institucija itd. Cilj takvih mreža je promocija europske kohezije, razvoja različitih kulturnih dimenzija, poticanje dijaloga između različitih naroda, država, poticanje mobilnosti kulturnih proizvoda itd.

potporu Europske komisije i privatnoga sektora. Ova mreža okuplja zaposlene u javnim i privatnim institucijama, kao što su istraživački instituti, nevladine organizacije, trgovinske asocijacije i institucije aktivne u kulturnim i kreativnim sektorima. Prikupljeni podaci dostupni su putem interneta i u relevantnim publikacijama.

Nadalje, studija Europske komisije o ekonomiji kulture u Europi<sup>226</sup> (o doprinosu kulturnih i kreativnih sektora u skladu s Lisabonskom agendom) pokazuje sljedeće:

- promet sektora u 2003. više od 654 milijardi eura<sup>227</sup>,
- u 2004. u sektoru je radilo najmanje 5,8 milijuna ljudi, odnosno 3,1% ukupno zaposlenih u Europi<sup>228</sup>
- doprinos sektora u 2007. BDP-u EU-27 bio je 4,5%, a s 8,5 milijuna zaposlenih - 3,8% ukupne zaposlenosti,
- značajan potencijal rasta: između 2000. i 2007. zaposlenost je u sektoru rasla prosječno 3,9% na godinu (za usporedbu ukupno gospodarstvo EU-27 raslo je 1% u istome razdoblju).<sup>229</sup>

Također, tablica 8 nudi pregled podataka iz odabranih europskih nacionalnih studija o ekonomskim učincima kulture. Procjene vrijednosti kulturnoga sektora s ekonomskoga gledišta pokazuju raznolikost metodologija i ekonomski utjecaj kulture na ukupno nacionalno gospodarstvo pojedine zemlje. Ipak, globalne industrije kulture sudjeluju u globalnome BDP-u a značajnim udjelima, a devedesetih su godina prošloga stoljeća u zemljama OECD-a<sup>230</sup> industrije kulture godišnje rasle dvostruko brže nego uslužni sektor, a četiri puta brže nego proizvodnja.

Napori ovdje ne staju te Europska komisija, kako je već rečeno u jednom u prethodnih poglavlja, u okviru novoga projekta Kreativna Europa (*Creative Europe*)<sup>231</sup>, želi potaknuti razvoj kulturnih i kreativnih industrija u razdoblju od 2014. do 2020. godine, za što je predviđen proračun od 1,8 milijarda eura. Tisuće ljudi radi u kinima, na televizijama, u proizvodnji glazbe, izvedbenim umjetnostima i drugim djelatnostima vezanim uz kulturu u najširem smislu, koja je važan izvor radnih mjesta i rasta u zemljama EU. Putem projekta alocirat će se više od 900 milijuna eura za potporu audiovizualnome sektoru (područje koje sada pokriva program MEDIA). Europska komisija također predlaže alokaciju više od 210 milijuna eura za nova financijska jamstva kao pomoć malim inovativnim poduzetnicima na području kulturnih i kreativnih industrija za pristup bankarskim kreditima od 1 milijarde eura.

<sup>226</sup> *The Economy of Culture in Europe*; [http://ec.europa.eu/culture/eac/sources\\_info/studies/economy\\_en.html](http://ec.europa.eu/culture/eac/sources_info/studies/economy_en.html) (01.02.2007.)

<sup>227</sup> Prihod automobilske industrije u 2001. bio je 271 mird. €, a prihod od ICT proizvođača 541 mird. € u 2003. [http://ec.europa.eu/culture/eac/sources\\_info/studies/economy\\_en.html](http://ec.europa.eu/culture/eac/sources_info/studies/economy_en.html) (01.02.2007.)

<sup>228</sup> Dok je ukupna zaposlenost u EU u razdoblju 2002.-2004., smanjena, zapošljavanje u sektoru kulture poraslo je za 1,85%.

<sup>229</sup> <http://www.eubusiness.com/topics/culture/creative-europe/> (29.12.2011.)

<sup>230</sup> Organizacija za ekonomsku suradnju i razvoj (*Organisation for Economic Co-operation and Development – OECD*) trenutno obuhvaća 34 države članice. Prema:

[http://www.oecd.org/pages/0,3417,en\\_36734052\\_36761800\\_1\\_1\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/pages/0,3417,en_36734052_36761800_1_1_1_1_1_1,00.html) (19.01.2012.)

<sup>231</sup> <http://www.eubusiness.com/topics/culture/creative-europe/> (30.12.2011.)

Tablica 8: Ekonomski učinci kulturnih industrija u nekim zemljama EU

Zemlja	Definicija	Obrtaj / vrijednost dodana nacionalnom BDP	Radna snaga	Izvoz
Danska	Moda, virtualne umjetnosti, glazba, knjige, kazalište, radio/TV, tiskani mediji, arhitektura, dizajn, film/video, promidžba, <i>edutainment</i> , događanja (manifestacije), kulturne institucije, turizam, igračke/zabava i sportska industrija	- 23,4 milijarde € - 7,3% ukupnog obrtaja u privatnome sektoru - dodana vrijednost: 8,3 milijarde €; - 53% nacionalnoga BDP	- privatni sektor: 170 000 stalno zaposlenih; - 12% svih stalno zaposlenih	- 9,11 mird. € godišnje; - 16% ukupnog izvoza
Nizozemska	“Sektor kreativnih djelatnosti” odnosi se na tri sektora: - umjetnosti (scenske umjetnosti, vizualne umjetnosti, kulturno nasljeđe i kulturne manifestacije), - mediji i zabava (film, audiovizualni sektor, jezik i književnost, novinarstvo), - kreativne uslužne djelatnosti (dizajn, moda, arhitektura, novi mediji i igre, promidžba)	obrtaj: 8,4 mird. €	- 240.000 ljudi; - 3,2% svih zaposlenih	- 0,258 mird. € - 0,14% ukupnog izvoza
Velika Britanija	Britansko ministarstvo kulture, medija i sporta ( <i>The British Department for Culture, Media and Sport, DCMS</i> ) definira kreativne industrije kao one koje se temelje na individualnoj kreativnosti. To uključuje promidžbu, arhitekturu, umjetnost i trgovinu antikvitetima, rukotvorine, dizajn, dizajnersku modu, film i video, interaktivne zabavne računalne igre ( <i>software</i> ), glazbu, scenske umjetnosti, nakladništvo, televiziju i radio	- 165,43 mird. € - dodana vrijednost nacionalnom BDP: 85 mird. € - 6,8% nacionalnoga BDP	- privatni sektor: 1.3 mil. ljudi - 4,3% svih zaposlenih	- približno 15,1 mird. € - 4,7% ukupnog izvoza
Finska		- 12,6 mird. € - dodana vrijednost nacionalnom BDP: 4,3 mird. € - 3,8% nacionalnoga BDP (2002.)	- 85.854 osoba (2003.) - 3,2% svih zaposlenih	- 0,59 mird. € - 1,06% ukupnog izvoza
Latvija	Smjernice nacionalne kulturne politike prihvaćaju definiciju odobrenu na Svjetskoj kulturnoj konferenciji (održanoj u 1982. u Meksiku), prema kojoj je kultura, našire shvaćena, ukupnost svih duhovnih, materijalnih, intelektualnih i emocionalnih	- 0,83 mird. € - dodana vrijednost nacionalnom BDP: 0,3 mird. € - 4% nacionalnog BDP	- 41.225 zaposlenih - 4,4 % svih zaposlenih	

značajki društva ili društvenih skupina, čija umjetnost i književnost uključuje i način života, koegzistenciju, sustave vrijednosti, tradiciju i stavove.

Izvor: The Economy of culture in Europe; [http://ec.europa.eu/culture/eac/sources\\_info/studies/economy\\_en.html](http://ec.europa.eu/culture/eac/sources_info/studies/economy_en.html) (01.02.2007). Prijevod V.Š.

Iz navedenoga je vidljivo, ne samo kolika je važnost kulturnoga sektora kao cjeline (u najširem smislu), nego i u kontekstu cjelokupnoga nacionalnoga gospodarstva. Takvi pokazatelji, nažalost, (još) nisu dostupni za kulturni sektor unutar hrvatskoga gospodarstva.

Što se turizma i povezanosti s turizmom tiče, porast ekonomske važnosti arheoloških nalazišta, spomenika i muzeja posljedica je porasta potražnje na turističkome tržištu. Odgovarajući na tu potražnju, mnoge su zemlje puno uložile u kreativnost i inovacije, te unapređenje i diversifikaciju predstavljanja svoga kulturnoga nasljeđa odnosno atrakcijskih (kulturnih) resursa. Muzeji su osuvremenjeni i preuređeni. Više od 1,1 milijardu USD utrošeno je u uljepšavanje *Louvre*a<sup>232</sup>. Muzeji suvremene umjetnosti u San Franciscu<sup>233</sup>, Barceloni<sup>234</sup>, Rimu<sup>235</sup>, Tokiju<sup>236</sup> i Bilbau<sup>237</sup> naprosto su procvjetali. Povijesne gradske jezgre obnovljene su i restaurirani čuveni spomenici, poput *Palazzo Grassi*<sup>238</sup> ili *Ca' Rezzonico*<sup>239</sup> u Veneciji. Porastao je broj velikih izložbi. Više od pola milijuna posjetitelja vidjelo je *Vermeera* u Hagu, *Moneta* u Chicagu, te *Cezannea* i *de la Toura* u Parizu. Londonska izložba Moneovih slika iz 1999. potukla je rekord svih privremenih izložbi s više od 8.500 posjetitelja na dan.

Ovi napori kulturnoga sektora, usmjereni populariziranju kulture, uz svesrdnu potporu medija, rezultirali su značajnim porastom posjetitelja i prihoda.<sup>240</sup> Kulturno nasljeđe postalo

<sup>232</sup> Valéry Patin: "Will market forces rule?"; <http://unesdoc.unesco.org/images/0011/001165/116578e.pdf#11> 6585 (02. 02. 2007.)

<sup>233</sup> "... mi radove s bijelih zidova naših galerija predstavljamo *online* posjetiteljima putem naše *online* kolekcije, jednostavne za pretraživanje i nagrađivanih programa u produkciji našega tima zaduženoga za interaktivne edukacijske tehnologije. Perjanica među našim programima, *Making Sense of Modern Art* (smisao suvremene umjetnosti), kao i značajke ostalih periodičnih izložbi, odgovaraju na mnoga pitanja naših posjetitelja, ... Pozivamo vas da istražite sve naše interaktivne programe, oni unose dinamiku u video, audio i mogućnosti zumiranja, a potiču stimulativan i dostupan dijalog o umjetnosti. E-prostor kreiran je za istraživanje novih oblika umjetnosti koje postoje samo na internetu." Prijevod V.Š. [http://www.sfmoma.org/info/director\\_overview.html](http://www.sfmoma.org/info/director_overview.html); (01.02.2007.)

<sup>234</sup> "Polazeći od koncepta kako ne postoji "javnost" nego "javnosti" sastavljene od specifičnih i različitih skupina, muzej ne pristaje biti samo postavljač izložbi i postaje dobavljač različitih usluga namijenjenih različitim korisnicima. Izložba tada postaje iskustvo al pari s onim iz radionica, konferencija, audiovizualnih aktivnosti, publikacija. itd." Prijevod V.Š. [http://www.macba.es/controller.php?p\\_action=show\\_page&pagina\\_id=24&inst\\_id=396](http://www.macba.es/controller.php?p_action=show_page&pagina_id=24&inst_id=396); (01.02.2007.)

<sup>235</sup> <http://www.gnam.arti.beniculturali.it/gnamco.htm> (20.12.2011.)

<sup>236</sup> <http://www.momat.go.jp/english/> (20.12.2011.)

<sup>237</sup> "Kako bismo olakšali kretanje gradom i pretvaranje vašega posjeta u ugodno iskustvo, gradsko vijeće Bilbaa nudi turističku kartu, BilbaoCard, koja omogućuje korištenje javnoga prijevoza po nižim cijenama i prednosti značajnih popusta, među ostalim u muzejima, trgovinama, restoranima, zabavnim parkovima i predstavama". Prijevod V.Š. <http://www2.bilbao.net/bilbaoturismo/ingles/ipractiva/tbboard.htm>; (01.02.2007.)

<sup>238</sup> <http://www.palazzograssi.it/> (20.12.2011.)

<sup>239</sup> <http://www.museicivici veneziani.com/frame.asp?pid=44&musid=7&sezione=musei>; (20.12.2011.)

<sup>240</sup> Primerice, londonski muzej *Tate Modern*, prema procjenama svake godine Londonu donosi prihode veće od 100 milijuna funta. Prema: *The Power of Culture for Development*, <http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001893/189382e.pdf> (29.12.2011.)

je poznato i lako dostupno, a omogućuje ne samo edukaciju, nego pruža zabavu i relaksaciju. Sve je to utjecalo na porast tzv. *short breaks*, pogodno uvezanih u pakete prijevoz + smještaj, hrana i piće + izložba/kazalište/opera/muzej. Stoga se može reći da je turizam u posljednjem desetljeću ili dva postao snažna razvojna sila uključivanjem kulturnoga nasljeđa u gospodarski *mainstream* i utječući podjednako na zaštitu toga nasljeđa, kao i na nove investicije i dohodak/prihode.

S kompleksnošću kulturnoga turizma raste i potreba za razvojem novih marketinških alata i modela. Donedavno je raspon kulturnih resursa, uključenih u razvoj kulturnoga turizma, bio relativno ograničen, odnosno nije izlazio iz okvira spomeničke baštine i povijesnih lokaliteta. Danas prevladava razmišljanje (i djelovanje) kako pojam kulturnih resursa obuhvaća i nematerijalne kulturne oblike, poput načina života i tradicije. Iz toga proizlazi sve teže razlučivanje gdje prestaje kultura i počinje turizam i obratno.

Iz svega proizlazi kako su konflikti nepotrebni, naprotiv, suradnja između kulture i turizma donosi uzajamnu dobrobit. Turizam je u stalnoj potrazi za ljepotom. Kultura jest ljepota, ali i nosi svoje terete. Naime, ekonomija kulture suočava se s problemima proizašlim iz efekta tzv. "kulture kopiranja", odnosno serijske (re)produkcije. Ti tereti postaju posebno vidljivi u najpopularnijim turističkim destinacijama, poput Venecije, gdje je turizam uzrokom krize na ekonomskome, socijalnome, demografskom i, iznad svega, upravo na području kulture. Već godinama Venecija ne uspijeva živjeti u skladu sa svojim nekadašnjim romantičnim imageom. Središte joj je toliko prenapučeno da je kretanje jedva moguće. Trgovine nude nisku kvalitetu za visoke cijene, a ulični prodavači svojim cijenama dodaju još jedno decimalno mjesto kada turisti iz Koreje zatraže karnevalsku masku *made-in-Korea*<sup>241</sup>.

Analogni efekti zamjetni su i u vodećim hrvatskim destinacijama poput Dubrovnika, Splita, Poreča ili Pule. Osim nedostatka udobnosti za posjetitelje, posljedice zagađenih gradskih središta, nedovoljno parkirnih mjesta i prenapučene plaže u jeku sezone, ništa bolje nije ni lokalnome stanovništvu. Životni su troškovi porasli, posebno cijene hrane i stanovanja. Stanovnici gradskih središta ili susjedi caffè barova i restorana s otvorenim terasama i drugih mjesta namijenjenih zabavi turista moraju se pomiriti s neudobnošću, bez obzira na to odobravaju li gužvu i buku ili ne.

Dubrovačkim zidinama vjerojatno nikada ranije nije toliko ljudi u isto vrijeme željelo prošetati i posjetiti legendarne Minčetu ili Lovrijenac, kao što je to bilo u ljeto 2006. Neugodna slika mnoštva turista natiskanih pred ulazom u zidine koje okružuju jednu od najpoznatijih hrvatskih destinacija u svijetu, zasigurno ne svjedoči o kvaliteti. Štoviše, srce Dubrovnika, Stradun, napušten od njegovih starih stanovnika sada nosi nezahvalnu etiketu fantomskoga grada. Zbog porasta troškova života u gradskome središtu, stari su Dubrovčani bili prisiljeni prodati svoju imovinu i odseliti. Novi vlasnici nekretnina najčešće su samo privremeni/povremeni stanovnici u turističkoj sezoni. Dioklecijanova palača u Splitu ima veoma sličnu sudbinu.

Situacija u starim dijelovima Pule, nažalost, ne razlikuje se od one splitske ili dubrovačke. Za derutna pročelja, loše održavane interijere i eksterijere zgrada u blizini svjetski poznatih spomenika, poput Augustova hrama, Zlatnih vrata ili Arene, odgovorni su njihovi vlasnici i stanovnici, ali i gradska uprava. Stanje u kojemu se nalazi određena nekretnina pokazuje kulturu življenja njezina vlasnika, kao i (ne)postojanje (planiranoga)

<sup>241</sup> Russo, A.P., "Venice: coping with culture vultures"; <http://unesdoc.unesco.org/images/0011/001165/116578e.pdf#116585>; (02.02.2007.)

menadžmenta kvalitete. Planirani menadžment uglavnom može izbjeći, prevenirati takve nedostatke/pogreške, premda ponekad pritisci ekonomskih interesa nadvladaju i onemogućavaju provedbu planiranoga. Rast turizma, posebno prihoda koje generira, ponekad motivira kulturne institucije na razvoj i preusmjeravanje nekih svojih aktivnosti<sup>242</sup>. U mnogim zemljama vlade potiču privatni sektor na financiranje kulturnoga nasljeđa, putem donacija ili fondova, odnosno zaklada. Kulturne atrakcije pod velikim su pritiskom ekonomskoga rasta, imperativa otvaranja novih radnih mjesta i prihoda<sup>243</sup>.

Iz navedenoga proizlazi kako kultura i umjetnost imaju važnu ulogu za razvoj društva, a institucije kulture i umjetnosti pridonose njegovu (i) ekonomskome razvoju. Tu je ulogu teško precizno izmjeriti, ali jasno je kako institucije kulture i umjetnosti pridonose bitno ekonomskom razvoju i prosperitetu društva. Danas je kultura snažan globalni pokretač gospodarstva, kreator novih radnih mjesta i dohotka.

Kada je riječ o kulturnome turizmu, donositelji odluka suočavaju se s problemom diferenciranja u odnosu na konkurenciju, podjednako na lokalnoj i na globalnoj razini. Čini se kako svaka turistička destinacija nastoji privući i turiste motivirane ili barem one nadahnute (inspirirane) kulturom. S druge strane, popularnost kulturnoga turizma raste i kod lokalnih vlasti budući da privlači one turiste koji cijene kulturu i tradiciju destinacije i spremni su dosta novaca ostaviti lokalnoj ekonomiji. Stoga kulturni turizam postaje sve zanimljiviji, kako vladama/vlastima, dobavljačima, turističkim posrednicima, tako naravno i kulturnome sektoru. Ovu činjenicu Hrvatska i svi koje se bave kulturom i turizmom u Hrvatskoj svakako trebaju iskoristiti.

#### **TEME ZA DISKUSIJU**

Pojasni razlike između sljedećih sintagmi: temeljne umjetnosti – kulturne industrije – kreativne industrije i djelatnosti – popratne industrije.

Trgovina (uvoz/izvoz) kulturnih dobara.

Što je to indeks kreativnosti?

Pojasnite veze između kulture i socio-ekonomskoga razvoja EU.

Objasnite kako institucije kulture i umjetnosti pridonose ekonomskome razvoju i prosperitetu društva.

Dubrovnik "fantomski grad" – obrazložite.

EU organizacije i kultura.

Programi EU za financiranje projekata u kulturi.

<sup>242</sup> Usluge nacionalnih muzeja (RMN), ustanova koja u Francuskoj upravlja svim državnim muzejima, dobila je komercijalni status 1990., što joj je omogućilo da naplaćuje ulaznice, publicira knjige o umjetnosti i prodaje umjetničke predmete. RMN danas ima godišnji promet od 125 milijuna USD i zapošljava oko 1.000 ljudi. U Velikoj Britaniji, приход od prodaje vezane uz kulturno nasljeđe, putem pošte ili u restoranima, zarada je National Trusta, privatne institucije koja upravlja s više od 500 povijesnih građevina i prirodnih rezervata, a ona prelazi 75 milijuna USD. [http://ec.europa.eu/culture/eac/sources\\_info/studies/economy\\_en.html](http://ec.europa.eu/culture/eac/sources_info/studies/economy_en.html) (01.02.2007.)

<sup>243</sup> Javne investicije u zaštitu i razvoj sada je potrebno jednostavno opravdati prisutnošću jasnih ekonomskih ciljeva, uglavnom temeljenih na argumentima vezanim uz turizam, kao što je to slučaj s EU programima Leader II, INTERREG i PHARE, koji su privukli oko 1.9 milijardi USD između 1994. i 1999. Za usporedbu, u istome je razdoblju program Raphael, jedini projekt EU posebno namijenjen zaštiti i sigurnosti kulturnoga vlasništva, privukao samo 38 milijuna USD. [http://ec.europa.eu/culture/eac/sources\\_info/studies/economy\\_en.html](http://ec.europa.eu/culture/eac/sources_info/studies/economy_en.html) (01.02.2007.)

#### 4. MENADŽMENT DESTINACIJE KULTURE I ODRŽIVI RAZVOJ

Postizanje kohezije između elemenata turističke ponude destinacije i njihova sinergijskoga djelovanja, jedan je od ključnih zadataka suvremenoga destinacijskoga menadžmenta. Odatle proizlazi nužnost da se planiranje razvoja institucija kulture i umjetnosti, a onda i cjelokupne destinacije promatra kao jedinstveni projekt, a ne kao skup ostvarenja pojedinačnih interesa.

U Hrvatskoj, a posebice u Istri, posljednjih se godina razvio cijeli niz dobro posjećenih kulturnih manifestacija, koje bi se mogle svrstati u kategoriju kulturnih turističkih proizvoda, kako u ljetnoj sezoni, tako i izvan nje. Tu su koncerti svjetskih zvijezda, velike plesne i operne predstave, filmski festival u Areni, pulski festival knjiga i autora poznat kao Sa(n)jam knjige u Istri, zatim niz festivala u drugim istarskim gradovima, filmski u Motovunu, kazališni i festival orgulja u Umagu, te plesni u Svetvinčentu, koncerti u Eufrazijevoj bazilici, umjetničke radionice u Grožnjanu, da se spomenu samo one najpoznatije, a teško bi bilo nabrojati i sve manifestacije koje njeguju tradicijsku kulturu i gastronomiju Istre. Sve one govore u prilog percepciji Istre kao destinacije kulture.

Međutim, ono što nedostaje, a to potvrđuju i rezultati istraživanja o menadžmentu kvalitete hrvatskih turističkih destinacija<sup>244</sup>, jest destinacijski menadžment, takav koji bi, uz pomoć suvremene tehnologije, omogućio suradnju svih dionika zainteresiranih za održivi razvoj kvalitetnog (kulturnoga) turizma.

U kontekstu održivosti, valja reći da je paradigma održivog razvoja međunarodnu afirmaciju doživjela na Konferenciji Ujedinjenih naroda o okolišu i razvoju, održanoj u Rijju 1992. godine. **Održivi razvoj** (engl. *sustainable development*), kojemu je civilizacijski cilj postignuće postojanog i kvalitetnijeg življenja, podrazumijeva zaštitu okoliša, svrhovito korištenje prirodnih resursa te čuvanje i unaprjeđivanje prirodne i kulturne baštine. To je takav razvoj koji poštuje potrebe sadašnjosti, a istovremeno ne umanjuje mogućnosti budućim generacijama da zadovolje svoje buduće potrebe<sup>245</sup>. Drugim riječima, on ne dovodi do propadanja i iscrpljivanja resursa, već budućim generacijama u naslijeđe ostavlja prostor i prirodne resurse u takvu stanju da ih i oni mogu koristiti te imati barem takvu mogućnost ili kapacitet za ostvarivanje blagostanja kakvo su imale prethodne generacije.

S obzirom da je izrazito resursno orijentiran, turizam se od drugih gospodarskih djelatnosti i industrija prvenstveno razlikuje načinom uporabe prostora i resursa. Dok većina drugih gospodarskih djelatnosti svoje resurse iskorištava (eksploatira), turizam, u svrhu svog opstanka, svoje resurse mora sačuvati. Stoga je perspektiva održivosti bitan uvjet uspješnog

---

<sup>244</sup> Istraživanje o destinacijskome menadžmentu i menadžmentu kvalitete, provedeno za potrebe doktorske disertacije V. Šugar: *Europska unija i odabir modela upravljanja kvalitetom hrvatskih turističkih destinacija*, 2008. U ovoj se knjizi, u skladu s prije definiranim pojmom upravljanja koje je funkcija vlasništva i proizlazi iz vlasništva, a u nedostatku odgovarajuće zamjene, menadžment kvalitete koristi kao najbliži (iako ne idealan) prijevod izraza *quality management*. Naime, u hrvatskome jeziku još uvijek ne postoji odgovarajući i sveobuhvatan prijevod engleskoga izraza *management*. Rješenje toga problema autori ostavljaju prevoditeljima i jezikoslovcima

<sup>245</sup> United Nations, "Our Common Future, Chapter 2: Towards Sustainable Development", From A/42/427. *Our Common Future: Report of the World Commission on Environment and Development*, UN Documents, dostupno na: <http://www.un-documents.net/ocf-02.htm#1> (19.01.2012.).

razvoja turizma neke destinacije ili turizma općenito.<sup>246</sup> U tom smislu, **održivi turizam** može se definirati kao turizam koji optimalno zadovoljava sadašnje potrebe turista i turističkih destinacija uz istodobnu zaštitu i unapređenje resursa i mogućnosti za razvoj u budućnosti. To je odgovoran turizam koji respektira cjelokupnu okolinu i, posljedično, ne doprinosi svojoj propasti već opstanku.<sup>247</sup> Stoga je poglavlja koja slijede potrebno promatrati ne samo kao izolirane koncepte i cjeline već i kroz kontekst održivosti i održivog razvoja.

## 4.1 Definiranje destinacija kulture

Pojam destinacija (lat. *destinatio* – odredište) vrlo je raširen u jezicima romanskih i anglo-saksonskih zemalja, gdje izvorno znači odredište, krajnji ili usputni cilj te se tako shvaćeno ne mora odnositi na neki turistički prostor već na bilo koji konačan cilj putovanja. U turizmu turistička destinacija ima svoje ishodište u pojmu turističkog mjesta te se, počevši od sedamdesetih godina prošlog stoljeća, koristi kao istoznačnica za turistički lokalitet, zonu, regiju, zemlju ili čak kontinent.

Međutim, svako turističko mjesto može biti i turistička destinacija ili odredište<sup>248</sup>, ali ne nužno i obratno – destinacija ili odredište mogu obuhvatiti šire, odnosno uže područje od turističkoga mjesta.

U najjednostavnijem smislu, turistička destinacija predstavlja posebnu geografsku cjelinu unutar koje turist doživljava različita turistička iskustva.<sup>249</sup>

Međutim, osim svoje prostorne komponente koja najčešće predstavlja samo geografski cilj putovanja, turistička destinacija može biti shvaćena i kao potpuni proizvod. Medlik u svom stručnom rječniku na engleskom jeziku, turističke destinacije definira kao zemlje, regije, gradove i druga područja koja turisti posjećuju, gdje borave najviše vremena te gdje se odvija najveći dio turističkih aktivnosti i potrošnje. One predstavljaju koncentracije turističkih atrakcija, smještaja, opremljenosti i drugih turističkih usluga u kojima turizam izaziva različite ekonomske, socijalne i političke posljedice.<sup>250</sup>

WTO definira turističku destinaciju kao mjesto s određenim atrakcijama, turističkom opremljenošću i uslugama koje odabiru turisti, a s kojim na tržište istupaju proizvođači usluga.<sup>251</sup> Prema podjeli iste organizacije, tri su oblika turističkih destinacija:

<sup>246</sup> Iako se najveći interes u kontekstu održivosti posvećuje ekološkim dimenzijama i problemima, da bi se razvoj (turizma) uistinu mogao smatrati održivim, neophodno je u obzir uzeti i ekonomske, sociokulturne i političke aspekte i perspektive održivog razvoja. Više o dimenzijama održivosti u: Ritchie, J.R.Brent; G.I.Crouch, *The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective*, CABI Publishing, Wallingford, 2003., str. 44-48. i Blažević, I.; Knežević, R., *Turistička geografija Hrvatske*, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2006., str. 79-87.

<sup>247</sup> Bramwell, B. et al., *Sustainable Tourism Management, Principles and Practice*, Tilburg University Press, Tilburg, 1996.

<sup>248</sup> Postoji nedovoljna usuglašenost oko hrvatskoga prijevoda turističke destinacije u turističko odredište, što je preporuka dijela jezikoslovaca. U stručnoj se i znanstvenoj literaturi uglavnom spominje destinacija, odnosno turistička destinacija, pa će se i u ovoj knjizi koristiti ti izrazi.

<sup>249</sup> Ritchie, J.R.Brent; G.I.Crouch, *The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective*, CABI Publishing, Wallingford, 2003., str. 151.

<sup>250</sup> Medlik, S. *Dictionary of Travel, Tourism and Hospitality*, Butterworth-Heinemann, London, 1993.

<sup>251</sup> WTO, *Sustainable Tourism Development, Guide for local Planers*, Madrid, 1993., p. 52.



- udaljena destinacija – najudaljenije mjesto u odnosu na polazište,
- glavna destinacija – mjesto u kojemu se provodi najviše vremena,
- motivirajuća destinacija – primarni cilj posjeta.

Magaš pod destinacijom podrazumijeva optimalno kombiniran i tržišno prilagođen prostor koji razvojem važnih i dominantnih sposobnosti u destinaciji svjesno stvara pretpostavke koje će joj omogućiti da u usporedbi s konkurencijom dugoročno postiže dobre turističke rezultate. Također, uvažavajući njene karakteristike, turističku destinaciju definira kao optimalnu kombinaciju fiksnih i varijabilnih čimbenika te mogućnosti turističkog djelovanja u skladu s preferencijama tržišta, neovisno o administrativnim granicama.<sup>252</sup>

Nadalje, Kušen smatra kako turistički destinacijski predio (*tourist destination zone, TDZ*) ili turističko destinacijsko područje (*tourist destination area, TDA*) mora raspolagati ponudom koja će zadovoljiti zahtjeve heterogenih posjetitelja.<sup>253</sup> Stoga, za razliku od uobičajenoga brojanja dolazaka ili noćenja (statistika), cjelovitost ponude mnogo je važniji argument za proglašavanje nekoga mjesta turističkim ili (turističkom) destinacijom. Turistička je destinacija prostorna jedinica koja svojim komplementarnim turističkim sadržajima odgovara zanimanju jednog ili više segmenata turističkih korisnika.<sup>254</sup>

Proizlazi da je neophodno da turistička destinacija predstavlja funkcionalno zaokruženu cjelinu koja zapravo svojim atrakcijama, opremljenošću i uslugama pruža turistički proizvod za turiste. Stoga se može reći da je turistička destinacija skup raznorodnih turističkih i srodnih subjekata, koji gostima destinacije (turistima) pružaju složeni turistički proizvod i na čijem se prostoru odvija cjelokupno turističko iskustvo.<sup>255</sup>

Dakle, turistička destinacija mora biti shvaćena kao potpuni (složeni) proizvod, prodajna, odnosno tržišna jedinica koja ima sve potrebne karakteristike za samostalan plasman na turističko tržište. Pri tome se podrazumijeva da se ta tržišna jedinica zapravo sastoji od mnoštva proizvoda. Naime, turističke destinacije moraju biti svjesne činjenice da se, ako žele osvojiti ili održati korak s konkurencijom na turističkom tržištu, ne mogu prodavati kao jedinstven turistički proizvod već trebaju ponuditi onoliko različitih proizvoda koliko ih tržište traži.<sup>256</sup>

Sukladno navedenom, **kulturna destinacija ili destinacija kulture** predstavlja funkcionalno zaokruženu cjelinu koja svojim kulturnim atrakcijama i uslugama, kulturnom i drugom opremljenošću turistima pruža zaokruženi i jedinstveni kulturni doživljaj/proizvod. Pritom se po drugom opremljenošću podrazumijevaju proizvodi i usluge raznorodnih turističkih i srodnih subjekata (smještaj, prehrana, prijevoz...), kojim se nadopunjuje osnovni/primarni kulturni doživljaj (iskustvo).

<sup>252</sup> Magaš, D., *Turistička destinacija*, Sveučilište u Rijeci, Hotelijerski Fakultet Opatija, 1997., str. 20-21.

<sup>253</sup> Kušen, E., *Turistička atrakcijska osnova*, Institut za turizam, Zagreb, 2002.

<sup>254</sup> Dobre, R.; Župan Rusković, P., *Menadžment turističke destinacije*, Visoka škola za turistički menadžment, Šibenik, 2004.

<sup>255</sup> Cetinski, V., *Strateško upravljanje razvojem turizma i organizacijska dinamika*, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija, 2005., str. 12.

<sup>256</sup> Cf., Manente, M.; Cerato, M., Razumijevanje destinacije kao sustava: Prijedlog metodologije, *Turizam*, 1999., Vol.47, No.3., str. 189.

U tom smislu, turističku destinaciju, općenito govoreći, uz njezine prirodne (zemljopisni položaj, klima, sunčani dani, nacionalni parkovi, plaže i sl.) i ljudskom rukom stvorene atrakcije (kultura, povijesna baština, tradicionalna arhitektura), atraktivnom čine i smještajno-ugostiteljsko-zabavno-sportska i druga ukupna ponuda, prometna infrastruktura i gostoprimstvo.

Iz navedenoga proizlaze komponente (ne)atraktivnosti turističke destinacije:

- **atrakcije** – sve što privlači turiste u jednu destinaciju (udaljenost, zemljopisni položaj, okoliš – prirodne ljepote, klima, kultura, gastronomija, tradicija, povijest, itd.);
- **smještaj i usluge** – hoteli, kampovi, privatni i dr. oblici smještaja, piće i hrana (restorani i dr. vrste ugostiteljskih objekata), sadržaji: sport, zabava, *shopping*, informacije, dostupnost (za djecu, starije, osobe s posebnim potrebama);
- **infrastruktura** – komunalna (voda, električna energija, plin, telekomunikacije, otpad i odvodnja), prometna (ceste, parkirališta, zračne luke, autobusni i željeznički kolodvori, morske veze), sigurnosni sustavi;
- **gostoprimstvo** – ljubaznost, uslužnost, odgovornost (reakcije na pritužbe), profesionalnost;
- **troškovi** – vrijednost za novac i napor, realne cijene smještaja, hrane, pića, prijevoza, parkirališta, *shopping-a*.

Primjerice, Amfiteatar (Arena) i ostale antičke građevine u Puli, uz različite ljetne festivale i druga kulturna događanja, pokazuju to ankete koje se provode među posjetiteljima – turistima, ali i istraživanje provedeno među dionicima u turizmu i kulturi, čine pulsku turističku atrakcijsku osnovu, odnosno ono iz čega proizlazi prepoznatljivost i atraktivnost Pule<sup>257</sup>, uzevši, naravno, u obzir pogodnosti njezina zemljopisnog položaja (more, blizina emitivnih tržišta) i klimatskih uvjeta (sunčani dani, topla ljeta, blage zime). Gotovo se isto može reći i za porečki ili rovinjski stari grad s Eufrazijanom odnosno Svetom Eufemijom.

Ipak, iz istraživanja provedenoga za potrebe znanstvenoga rada na temu menadžmenta kulturnim destinacijama (ili destinacijama kulture) proizlazi kako se Pula percipira uglavnom kao grad s djelomično iskorištenim potencijalom. To još jednom potvrđuje potrebu uvođenja sustava upravljanja kvalitetom, odnosno menažmenta kvalitete. Jesu li rješenje destinacijske menadžment kompanije (*Destination Management Companies – DMC*) ili organizacije (*Destination Management Organisations – DMO*) ili nešto treće, o tome će više biti riječi nešto kasnije. Međutim, ono što je sigurno, jeste da menadžment atrakcijama, a onda niti cjelokupnom destinacijom, nije moguće ako se ne zna čime destinacija raspolaže.

Dobar primjer kulturnih destinacija predstavljaju i europske prijestolnice kulture (*European Capitals of Culture*). Od 1985. godine do danas, uključujući Atenu kao prvu, te Guimarães (Portugal) i Maribor (Slovenija) koji su to tijekom 2012., ukupno je preko 40 gradova proglašeno europskim prijestolnicama kulture.<sup>258</sup> U gotovo četvrt stoljeća cijeli proces odabira gradova, kao i sama manifestacija, doživjeli su različite preinake i prilagodbe, ali nisu se promijenili glavni ciljevi: isticanje bogatstva i raznolikosti europskih kultura koje, premda različite, imaju mnogo zajedničkoga, zatim promocija zajedništva svih Europljana,

<sup>257</sup> Prepoznatljivost svakako, ali brend još uvijek ne. Pula ima sve preduvjete, atrakcijsku osnovu, turističku tradiciju i iskustvo, ali ne i sustav menadžmenta koji bi stvorio taj brend.

<sup>258</sup> Europske prijestolnice kulture izabiru se unaprijed pa se već zna da su Marseille (Francuska) i Kosice (Slovačka) europske prijestolnice kulture za 2013., a Umeå (Švedska) i Riga (Latvija) za 2014. godinu.

poticanje novih susreta i prijateljstava, te ohrabriranje osjećaja pripadanja zajednici europskih naroda.

**Tablica 9: Europske prijestolnice kulture 1985.-2014. godine**

<b>Godina izbora: Grad</b>	<b>Godina izbora: Grad(ovi)</b>
1985: Athens	2000: Avignon, Bergen, Bologna, Brussels, Helsinki, Krakow, Reykjavik, Prague, Santiago de Compostela
1986: Florence	2001: Porto and Rotterdam
1987: Amsterdam	2002: Bruges i Salamanca
1988: Berlin	2003: Graz
1989: Paris	2004: Genoa i Lille
1990: Glasgow	2005: Cork
1991: Dublin	2006: Patras
1992: Madrid	2007: Luxembourg i Sibiu
1993: Antwerp	2008: Liverpool i Stavanger
1994: Lisbon	2009: Vilnius i Linz
1995: Luxembourg	2010: Essen, Pécs i Istanbul
1996: Copenhagen	2011: Turku i Tallinn
1997: Thessaloniki	2012: Guimarães i Maribor
1998: Stockholm	2013: Marseille i Kosice
1999: Weimar	2014: Umeå i Riga

Izvor: [http://ec.europa.eu/culture/our-programmes-and-actions/capitals/past-capitals\\_en.htm](http://ec.europa.eu/culture/our-programmes-and-actions/capitals/past-capitals_en.htm)  
[http://ec.europa.eu/culture/our-programmes-and-actions/capitals/future-capitals\\_en.htm](http://ec.europa.eu/culture/our-programmes-and-actions/capitals/future-capitals_en.htm)

Studija<sup>259</sup> koju su, u razdoblju 1995. – 2004. izradili neovisni eksperti, potvrđuje pozitivne medijske odjeke svih zbivanja u europskim prijestolnicama kulture. Poboľšan je imidž odabranih gradova u očima njihovih stanovnika, a povećan je i doprinos razvoju tamošnje kulture i turizma. Europska Unija podupire nastojanja budućih kulturnih prijestolnica da se efekti njihovih aktivnosti održanih u odabranoj godini, protegnu na duže razdoblje, na kulturni razvoj i gradova i njihova okruženja.

U procesu kandidature gradovi bivaju odabrani prema upravo za tu prigodu osmišljenome programu, a on treba zadovoljiti posve određene zahtjeve: da sva zbivanja odražavaju europske značajke i da u njima participira lokalno stanovništvo. Europski duh vidljiv je u temama umjetničkih događanja koja organiziraju suradnici iz različitih zemalja. Program mora biti izniman i ostaviti trajan trag na dugoročan kulturni, ekonomski i socijalni, naravno održivi razvoj grada kulturne prijestolnice Europe.

Upravo je sposobnost grada da u svoje programe za godinu kulturne prijestolnice uključuje sve dionike iz kulturnoga i socio-ekonomskoga miljea, kao i lokalno stanovništvo, njegova snaga i čimbenik uspjeha.

<sup>259</sup> [http://ec.europa.eu/culture/our-programmes-and-actions/doc413\\_en.htm](http://ec.europa.eu/culture/our-programmes-and-actions/doc413_en.htm) (06.01.2009.)

## TEME ZA DISKUSIJU 1

Turističke destinacije – destinacije kulture kao brend.  
Analiza destinacija kulture u Republici Hrvatskoj.  
Objasnite odnos između resursne osnove i turističkog proizvoda.

## TEME ZA DISKUSIJU 2 – PRIMJERI PROJEKATA ZA EUROPSKU PRIJESTOLNICU KULTURE

1. Fantom požude (*The Phantom of Lust*): **Graz – prijestolnica kulture 2003.** – koncept: jedan od ključnih čimbenika uspjeha Graza kao kulturne prijestolnice bio je usredotočenje na nove, suvremene umjetničke pokrete koji reinterpetiraju povijest. Izložba *The Phantom of Lust* pokazala je kako suvremena umjetnost odražava, zrcali utjecaj zapisa Leopolda von Sacher-Masocha, koji je velik dio života proveo u Grazu. Provjerite kakvi su rezultati ovoga projekta.
2. Velike europske osobnosti (*Great European Personalities*): **Luksemburg – prijestolnica kulture 2007.** – koncept: projekt građanima EU predstavlja osobe koje su obilježile prošlost i sadašnjost i značajno pridonijele razvoju europskih ideja, poput Roberta Schumana, jednoga od utemeljitelja EU. Rođen je u Clausenu u Luksemburgu, otac mu je bio Francuz, majka Luksemburžanka, imao je njemačko državljanstvo. Provjerite zašto je Luksemburg bio dva puta europskom prijestolnicom kulture.
3. Europski barokni dijalozi: **Vilnius – prijestolnica kulture 2009.** – početak 16. veljače 2009. – koncept: programi barokne umjetnosti u arhitekturi, glazbi, kazalištu, slikarstvu, književnosti i plesu održavaju se na različitim lokacijama s ciljem predstavljanja suvremene interpretacije europskoga baroknoga nasljeđa koje je oblikovalo Vilnius, čija se starogradska jezgra nalazi na UNESCO-voj listi svjetske baštine. Planirano je 900 posebnih događaja, od čega 60 posto besplatnih i otvorenih javnosti. U Vilniusu, gradu s 542 tisuće stanovnika, očekuju više od 3 milijuna posjetitelja tijekom 2009. Tamošnji turistički sektor predviđa povećanje prometa za najmanje 15%.<sup>260</sup> Jesu li ostvareni ciljevi – provjerite u izvješću Europske komisije, (*DG Education and Culture*): *Ex-Post Evaluation of 2009 European Capitals of Culture* ([http://ec.europa.eu/dgs/education\\_culture/evalreports/culture/2010/cocreport\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/dgs/education_culture/evalreports/culture/2010/cocreport_en.pdf))
4. Istanbul i sestrinske europske prijestolnice od prošlosti do budućnosti (*Istanbul and Sister European Capitals from Past to Future*): **Istanbul – prijestolnica kulture 2010.** – koncept: cilj je projekta podizanje razine svjesnosti o kulturnim vrijednostima i potrebi njihove zaštite za buduće naraštaje i to kreiranjem umreženih međunarodnih računalnih baza podataka namijenjenih osnovnim i srednjim školama, studentima fakulteta i obiteljima. Jesu li ostvareni ciljevi – provjerite u izvješću Europske komisije, *Ex-post evaluation of 2010 European Capitals of Culture, Final report for the European Commission, DG Education and Culture*, na adresi [http://ec.europa.eu/dgs/education\\_culture/evalreports/culture/2011/final-report\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/dgs/education_culture/evalreports/culture/2011/final-report_en.pdf)

<sup>260</sup> <http://www.eubusiness.com/news-eu/1231048021.81/> (09.01.2009.)

Mogu li hrvatski gradovi konkurirati u izboru?

*Benchmarking:* Zagreb/Dubrovnik/Pula/Osijek ... ↔ europski gradovi (Atena, Pariz, Madrid, Krakov ...)

## **TEMA ZA DISKUSIJU 2**

### **Sibiu – europska prijestolnica kulture u 2007. godini**

Sibiu je jedan od kulturom najbogatijih gradova u Rumunjskoj, a za dobivanje statusa europske prijestolnice kulture potrošeno je sto milijuna eura. Da je itko u 2000. godini prošetao rumunjskim gradom Sibiuom, srednjovjekovnim gradom u egzotičnoj pokrajini Transilvaniji, koji danas broji 170.000 stanovnika, ne bi mogao pretpostaviti da će taj grad s otpalim fasadama i zapuštenim prometnicama postati u ovoj godini europskom prijestolnicom kulture, zajedno s Luksemburgom. Otpala žbuka na mnogim kućama, oronuli stari automobili (vidjeti polovni mercedes bio je doista doživljaj), najjeftiniji, gotovo kartonski omotni papiri u trgovinama, iznenađujuće nizak standard (plaća kirurga bila je tada oko 50 eura mjesečno), zapuštenim interijeri (kazalište "Gong", gdje je gostovao Teatar ITD, izgledalo je poput zapuštene jeftine dvorane) – sve je to davalo sliku tužna grada koji ponosno čuva svoju povijest pod slikom siromašne sadašnjosti. No Sibiu je i tada, unatoč zapuštenoj vanjštini i nekim porušenim spomenicima (Ceausescu je dao srušiti čak i staru koncertnu baroknu zgradu koju je bila podignula Marija Terezija u čast tomu najistočnijem dijelu Austro-Ugarske), čuvao slojeve svoje povijesti, izražene u mješavini gotičke, renesansne i barokne arhitekture. Grad Sibiu, koji je donedavno oslikavao zemlju s najtežim, diktatorskim naslijeđem socijalizma (Ceausescu je često rušio spomenike kulture u ime parkova i radničkih nebodera ili ih je dao nacionalizirati), sada se intenzivno obnavlja. Politika Ceausescua ostavila je, dakako, na cijeloj Rumunjskoj veo tuge – čak i petina Bukurešta bila je porušena u ime socijalističke obnove, a u tom gradu do nedavno je "njuškalo" na stotine tisuća pasa (koje je nastojala zbrinuti čak i Briggitte Bardot), a koji su mnogim turistima simbolizirali lutanje i neimaštinu nakon diktatorskih vremena. Sada će Rumunjska obnovom povijesnoga grada Sibiu (drugoga najvažnijega grada Rumunjske i drugoga novčarskoga centra poslije Bukurešta) otvoriti svoju pravu razglednicu i obogatiti doživljaj te zemlje koja je puna povijesti, egzotičnih mitova (na čelu s Drakulom, odnosno Vladom Tepesom) i egzotičnih krajolika, koji su najslikovitiji na legendarnoj cesti što kreće od srednjovjekovnoga grada Curtea de Arges i presijeca transilvanijske Alpe, napajajući oči prekrasnim slikama šuma, pašnjaka, livada i voda. Sibiu sada otpuhuje socijalnu paučinu sa zemlje i bistri sliku i njezine kulture, potiskivane u sjenama režima. Samo za status Sibiu (nekada Hermannstadta) kao europske prijestolnice kulture potrošeno je 100 milijuna eura i u njega sada gradske i državne vlasti, uz pomoć Europske Unije, ulažu goleme svote novca (samo kulturni programi stajat će oko 12 milijuna eura, obnova zračne luke stajat će oko 60 milijuna eura, a milijuni odlaze i na obnove zapuštenih prometnica i bulevara). Gradske vlasti očekuju da će u ovoj godini donedavno zapušteni grad primiti kao prijestolnica kulture oko 500.000 turista (dakle, ipak upola manje od Graza), no nisu sigurni hoće li, poslije zatvaranja projekta, grad ostvariti dobit kao Graz koji je zaradio oko 25 milijuna eura. Svakako, o ovom projektu, koji je i proslava nedavnog ulaska Rumunjske u Europsku uniju, ovisit će buduća percepcija ove siromašne zemlje koja je, unatoč teškim posljedicama režima, i unatoč činjenici da je prihod njezinih stanovnika i sada deset puta manji od prosječnog primanja stanovnika Europske Unije, ipak uspjela postići napredak – pala je stopa nezaposlenosti, a ipak se povećao gospodarski rast. Dakako, novi izgled grada Sibiu, koji se "smjestio" na desnoj obali rijeke Cibin i koji ima daleku povijest (osnovali su ga 1190. godine Saksonci, na poziv Arpadovića, mađarskih

plemića), koji se ima čime dičiti (na primjer, tu je 1380. godine osnovana prva škola na teritoriju Rumunjske, a 1544. godine tu je tiskana prva knjiga na rumunjskome jeziku), obranit će i kulturno dostojanstvo cijele Rumunjske. Jer, Rumunjska, koja je pretrpjela brojne diktature, ipak je dosta svojih autora upisala u svjetsku povijest kulture, a među njima najslavniji su dadaist Tristan Tzara (koji je 1916. godine u Zürichu osnovao legendarni manifest "Dada"), pisac, povjesničar i mitolog Mircea Eliade, glasoviti književnik Eugene Ionesco i veliki esejist Emil Cioran. O zanimljivosti rumunjske povijesti i kulture govori i roman "Rumunji" suvremenog pisca Brucea Bendersona, koji je za to djelo dobio i uglednu francusku nagradu "Prix de Flore". Sibiu, jedan od najrazvijenijih i kulturom najbogatijih gradova Rumunjske, ima lepezastu priču već na prvi pogled – grad ima vrlo sačuvane srednjovjekovne utvrde, ima mnogo spomenika u Gornjemu gradu, mnogo muzeja, a daje i bogatu sliku rustikalne arhitekture i tipičnih dvokatnih kuća s visokim krovovima i "unutarnjim" dvorištima (smještenih u Donjem gradu). Turiste privlače pozornost i tzv. "oči grada", odnosno neobični prozori na visokim krovovima iz kojih kao da grad "škilji" na prolaznike i tjera ih da zavire u sve ono što grad u sebi skriva. Gornji grad organiziran je oko tri glavna trga i niza ulica, a najveća atrakcija je Veliki trg, koji je središte grada još od 16. stoljeća, i na kojemu stoji atraktivna palača Brukenthal, jedan od najvažnijih rumunjskih baroknih spomenika. Palača je podignuta između 1777. i 1787. godine kao glavna rezidencija Samuela von Brukenthala, upravitelja Transilvanije, inače velikoga rumunjskoga kolekcionara čija bogata zbirka knjiga, slika i ostalih radova stoji danas u Muzeju Brukenthal. Na Gornjemu gradu još su i Mali trg (turistima privlačan i po Mostu lažaca, prvom rumunjskom željeznom mostu, izgrađenom 1859. godine, na kojemu se, po legendi, ne smije izreći laž, da se on ne bi srušio) i Trg Huet (s luteranskom katedralom i okolnim zgradama u gotičkom stilu). Sibiu, nekada jedan od najutvrđenijih gradova u jugoistočnoj Europi (imao je oko sebe nekoliko prstenova utvrda), otvara svoja vrata turistima (ima danas 35 hotela). Poznata su njegova kazališta "Gong" i "Radu Stanca", poznati su njegovi brojni muzeji, od Povijesnog muzeja do Muzeja transilvanijske civilizacije, popularan je njegov etnopark, a od manifestacija tu su svjetski kazališni festival, najstariji rumunjski jazz festival, natjecanje mladih pijanista i drugo. Kulturni programi (npr. kazališne predstave) danas se često izvode na rumunjskom i na njemačkom jeziku, iako je Nijemaca u Sibiu ostalo samo 2000. Među Nijemcima koji su danas tek spomen na negdašnji njemačku skupinu u Sibiuu, najugledniji je, dakako, gradonačelnik grada, Johannis Klaus. U novijoj povijesti grad je bio drugi centar u kojem je buknila rumunjska revolucija u kojoj su svrgnuti Nicolae i Elene Ceausescu, a u tom gradu živio je kao partijski šef njihov sin Nicu, koji je pošteđen smrtno kazne jer, prema pričama stanovnika, nije primjenjivao diktatorske metode kao njegov otac.<sup>261</sup>

Zašto je Sibiu izabran za europsku prijestolnicu kulture?

Kakve koristi u turističkom smislu gradu Sibiuu donosi status europske prijestolnice kulture?

## 4.2 Katastar i atlas turističkih atrakcija

Kako upravljati turističkim resursima, turističkom atrakcijskom osnovom, iz područja kulture i umjetnosti ili nekoga drugoga, ako ne postoji njihova sustavna evidencija? Upravljanje prostorom, prostorni i urbanistički planovi temelje se na bazi podataka zavedenih u sudskome katastru i zemljišnim knjigama. Katastar i/ili atlas turističkih atrakcija, odnosno

<sup>261</sup> Lada Žigo u Vjesniku, <http://www.vjesnik.hr/html/2007/01/09/Clanak.asp?r=kul&c=1> (09.01.2007.)

baza podataka i dokumentacija o svakoj od turističkih atrakcija u destinaciji, omogućili bi uvid u cjelokupan turistički potencijal<sup>262</sup>. Lokalna bi administracija na temelju katastra mogla planirati komunalnu infrastrukturu i izgradnju, poticati ona ulaganja u turizam koja su u skladu sa zaštitom određenih atrakcija. Prostorni bi planovi mogli (trebali) biti usklađeni s katastrom atrakcija. Statističke službe koje prate dolaske i noćenja, te ostale turističke pokazatelje, na taj bi način mogle pratiti i posjete atrakcijama, za što dosad nemaju mogućnosti. Turistički poduzetnici i obrtnici mogli bi dobiti povratne informacije o učinku svojih aktivnosti vezanih uz korištenje turističkih atrakcija.

Hrvatske turističke destinacije nemaju katastre ni atlase atrakcija. Istraživanje provedeno u hrvatskim turističkim zajednicama<sup>263</sup> pokazalo je kako prevladava razmišljanje o potrebi sustavnoga popisivanja atrakcijske osnove. Značenje termina i funkcije atlasa i katastra atrakcija uglavnom nije poznato, odnosno izjednačava ih se s promidžbenim materijalima, brošurama i vodičima, ukratko s popisom elemenata ponude, uključujući prirodne i ljudskom rukom stvorene atrakcije. Brošure i vodiči imaju funkciju informiranja o atrakcijama i drugim zanimljivostima pojedine destinacije, međutim oni ne mogu zamijeniti katastar ili atlas atrakcija.

Kušen katastar turističkih atrakcija definira kao "pisani prikaz sustavno organiziranih podataka."<sup>264</sup> Riječ je o knjizi u kojoj su turističke atrakcije, s pripadajućim podacima, poredane po vrstama i podvrstama".

Primjer dobre prakse katastra kulturnih turističkih atrakcija kakvu bi trebala slijediti i Hrvatska kao turistička destinacija, može se naći u Škotskoj, gdje *Moffat Centre for Travel and Tourism Business Development* od 1999. godine u ime Škotske turističke zajednice (*VisitScotland*<sup>265</sup>) sustavno prikuplja podatke i objavljuje statističke pokazatelje uspješnosti škotskih kulturnih turističkih atrakcija. Primjerice, godišnjak *Visitor Attraction Monitor* pruža detaljan pregled više od 700 škotskih atrakcija<sup>266</sup>. Koristi se na nacionalnoj i lokalnim razinama ne samo u informativne već i u analitičke svrhe.

Poput zemljopisnog atlasa, "atlas turističkih atrakcija grafički je prikaz (tematska karta) njihova razmještaja u prostoru"<sup>267</sup>. U Austriji su se, navodi dalje Kušen, takvi atlas i izrađivali sredinom 20. stoljeća. Austrijski *Planungsatlas Lavanttal – Bezirk Wolfsberg*, izrađen 1958. u mjerilu 1:150.000, višestruko krupnijem nego što je to bio Planerski atlas SR Hrvatske iz sedamdesetih godina prošloga stoljeća (1:1.350.000).

## TEMA ZA DISKUSIJU 1

Što sadrži katastar turističkih atrakcija?

Što sadrži atlas turističkih atrakcija?

<sup>262</sup> Kušen, E., op.cit., str. 174. -175.

<sup>263</sup> Šugar, V., *Europska unija i odabir modela upravljanja kvalitetom hrvatskih turističkih destinacija*, doktorska disertacija, Sveučilište Jurja Dobrića u Puli, Odjel za ekonomiju i turizam „Dr. M. Mirković“ Pula, 2008. .

<sup>264</sup> Kušen, E., op.cit. str. 176.

<sup>265</sup> VisitScotland je Škotska turistička zajednica (Scotland's national tourist board). Službena Internet adresa VisitScotland-a je VisitScotland.com.

<sup>266</sup> VisitScotland, *The 2009 Visitor Attraction Monitor*, Moffat Centre for Travel and Tourism Business Development, Caledonian Business School, Glasgow Caledonian University, 2010.

<sup>267</sup> Kušen, E., op.cit., str. 178.

## **TEMA ZA DISKUSIJU 2 – Izrada katastra / atlasa (kulturnih) atrakcija jedne hrvatske destinacije**

Primjer – Pula, Istra ...

1. materijalna baština (spomenici i druge građevine)
2. prirodne ljepote (priobalje, plaže, parkovi, šume, ...)
3. nematerijalna baština (tradicija, umjetnost)
4. ljudi (slikari, skladatelji, književnici, znanstvenici, ...)
5. manifestacije (festivali, koncerti, predstave, ...)
6. ostalo

### **4.3 Partnerstvo u destinacijama kulture**

Prema istraživanjima WTO<sup>268</sup>, uloga države u turizmu značajno se promijenila u posljednjih 40 godina. 60-ih je uloga države u turizmu većine zemalja bila pionirska i smatrana je iznimno važnom, posebno u velikim infrastrukturnim zahvatima. Privatni se sektor tada nije mogao prihvatiti tako velikih ulaganja. S razvojem turizma i rastom njegove komercijalne vrijednosti u privatnome je sektoru brzo rastao interes za ponudene poslovne mogućnosti. Iz svega je proizašla prava eksplozija hotelske izgradnje i osnivanja putničkih agencija i turoperatora. Država je tada preuzela važnu ulogu moderatora rasta ponude, te prevencije i kontrole nesavjesnoga poslovanja. U mnogim se zemljama naglo širila legislativa, čak toliko da je turistička industrija postala "preregulirana" – što je na kraju rezultiralo efektom bumeranga.

Danas je turistički sektor razvijenih zemalja mnogo liberalnije ustrojen, čak se govori o *laissez-faireu*. Umjesto uloge glavnoga investitora, države se više nalaze u ulozi stimulatora ulaganja privatnoga sektora uz pomoć fiskalnih i drugih poticaja. Ta je uloga javnog sektora (države) u turizmu veoma važna, odnosno točnije, neizbježna i nezamjenjiva.

Stvarna, praktična uloga države vidljiva je kao izravna i kao posredna. Jeffries smatra kako se najviše ulaže u marketing destinacije, dok turizmu doista treba ulaganje u dublje razumijevanje njegovih složenih zahtjeva i utjecaja.<sup>269</sup> To bi se, dijelom i na temelju ranije predstavljenog istraživanja, moglo reći i za hrvatske turističke destinacije. Promovirano (s političkih govornica) strateško partnerstvo javnog i privatnog sektora u više se navrata, nažalost, nije realiziralo u skladu s očekivanjima lokalne zajednice.<sup>270</sup>

Osim izravnih ulaganja u promociju, velika ulaganja u javni prijevoz, komunalnu infrastrukturu, prometnice (autoceste) ili boravišne pristojbe sastavni su dio turizma. Znači, djelotvoran turizam počiva na suradnji, ne samo unutar destinacije, nego i izvan nje. Složenost i multidisciplinarnost turizma s jedne strane zahtijeva, očekuje, traži suradnju i hijerarhiju, međutim, događaju se i nesporazumi, poput sezonske, zemljopisne ili prostorne redistribucije unutar javnog i privatnog sektora, te među njima. Primjerice, privatni će sektor na svaki način nastojati zadržati osvojena tržišta.

<sup>268</sup> Public - Private Sector Cooperation, <http://www.world-tourism.org/isroot/wto/pdf/1016-1-pdf> (03.1020.06.)

<sup>269</sup> Jeffries, D., *Government and Tourism*, Butterworth Heinemann, 2001.

<sup>270</sup> Primjerice projekti Sunčani Hvar ili Brijuni rivijera.



Ujedinjeni narodi (UN) u svojoj studiji "*Tourism and Local Agenda 21: The Role of Local Authorities in Sustainable Tourism*" naglašavaju važnost sudjelovanja lokalnih vlasti u planiranju i provedbi razvoja turizma u destinaciji.<sup>271</sup> Međutim, turizam nije svrha niti predmet interesa isključivo javnog sektora. Stoga UN naglašava važnost poticanja, stvaranja i održavanja partnerstva javnog i privatnog sektora kao osnove održivog razvoja turističke destinacije. Isto je tako važna, potrebna (i neizbježna) suradnja javnog s privatnim sektorom na području strateškoga planiranja, standardizacije i menadžmenta kvalitete.

Nadalje, ogromni potencijal turizma za poticanje prosperiteta nacionalne ekonomije te otvaranje velikog broja novih radnih mjesta prepoznao je i WTTC koji je još 1996. godine objavio *Millennium vision*, dokument u kojem se navodi kako će se navedeni ciljevi najlakše postići kroz *javno privatnu inicijativu i partnerstvo* temeljeno na.<sup>272</sup>

- turizmu kao strateškom i razvojnom prioritetu s pozitivnim utjecajem na intenzitet gospodarske aktivnosti, rast zapošljavanja, modernizaciju infrastrukture te poticanje investicija i izvoza;
- nastojanju da se formira otvoreno i konkurentno tržište kroz liberalizaciju propisa u djelatnostima vezanim za turizam i poticajne programe financiranja projekata;
- naglasku na održivom razvoju, za koji je neophodna suradnja na nacionalnoj, regionalnoj i lokalnoj razini, implementacija prostornih i ekoloških standarda te postojanje jasne strategije;
- eliminaciji razvojnih prepreka kroz prilagodavanje zakonske regulative, poreznog opterećenja, te investiranje u edukaciju.

S obzirom na karakteristike turizma kao kompleksnog i otvorenog sustava, turizam nudi mnoštvo prilika za suradnju javnim i privatnim partnerima i to ne samo u ugostiteljstvu i putničkim agencijama koje čine temelj turističkih aktivnosti već i ostalim gospodarskim djelatnostima, prije svega prometu, trgovini, poljoprivredi, građevinarstvu itd. To znači da partnerstvo javnog i privatnog sektora može intenzivno zaživjeti u mnogim područjima u okviru navedenih djelatnosti koje se više ili manje izravno tiču turizmu.<sup>273</sup>

Suradnja, partnerstvo javnog i privatnog sektora u turizmu danas se najviše razvija na polju marketinga i promocije, ali mnoge studije slučaja pokazuju kako su i na drugim poljima otvorene mogućnosti suradnje: na infrastrukturnim i projektima razvoja proizvoda, obrazovanju, financiranju i ulaganju u razvoj turizma, snažno rastuće industrije.

Ukratko, zaključuje se u studiji *World Tourism Organization Business Council-a (WTOBC)*, javni i privatni sektor u turizmu imaju četiri glavna područja koja nude mogućnosti suradnje:<sup>274</sup>

- unapređenje atraktivnosti destinacije,

<sup>271</sup> UNEP/ICLEI, *Tourism and Local Agenda 21: The Role of Local Authorities in Sustainable Tourism*, United Nation Publication, 2003.

<sup>272</sup> Ministarstvo turizma, *Strategija razvoja hrvatskog turizma do 2010. godine*, Finalna verzija, 2003., str. 17. U novijim izdanjima WTTC također ostaje pri navedenim stajalištima. Detaljnije u: WTTC, *Blueprint for New Tourism*, London, 2003.

<sup>273</sup> Perić, M., *Projektini menadžment i javno privatno partnerstvo u turizmu*, doktorska disertacija, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2009., str. 179-180.

<sup>274</sup> WTOBC, *Public-private Sector Cooperation: Enhancing Tourism Competitiveness*, WTO Business Council, Madrid, 2000., str. 58.

- unapredenje efikasnosti marketinga,
- unapredenje produktivnosti i
- unapredenje cjelokupnoga menadžmenta turističkoga sustava.

Tomu bi se još moglo dodati (umreženo) partnerstvo svih zainteresiranih (u javnom i privatnom sektoru) i kreativnih pojedinaca, odnosno njihovih asocijacija na određenim projektima. Vezivo uspješnog upravljanja i razvojem bilo kojega, pa tako i turističkoga sustava jest dobro organiziran informacijski sustav.

Suradnja javnog i privatnog sektora konkretizira se kroz projekte javno-privatnog partnerstva (JPP; eng. *Public-Private Partnership – PPP*). Europska Unija javno-privatno partnerstvo (JPP) definira kao oblik suradnje između javne administracije (vlasti) i gospodarstva s ciljem izgradnje infrastrukturnih projekata ili pružanja javnih usluga.<sup>275</sup>

Europska komisija je 2003. godine preko *Directorate General for Regional Policy* izdala "Smjernice za uspješnu primjenu partnerstva javnog i privatnog sektora" (*Guidelines for Successful Public-Private-Partnerships*<sup>276</sup>) kako bi subjektima koji se odluče i imaju mogućnost za primjenu partnerstva javnog i privatnog sektora dala ključne odrednice uspješnog razvoja partnerstva javnog i privatnog sektora.

Nadalje, Europska je komisija u travnju 2004. publicirala Zakon o javnim ugovorima i koncesijama i tzv. Zelenu knjigu, u kojoj definira sljedeće značajke JPP:<sup>277</sup>

- relativno dugotrajni odnosi (veze), uključujući suradnju javnog i privatnog partnera u različitim dijelovima planiranoga projekta;
- način financiranja projekta, djelomično iz privatnoga sektora, ponekad putem složenih aranžmana između različitih partnera/sudionika;
- važna uloga koncesionara/privatnih partnera<sup>278</sup> koji sudjeluju u različitim fazama projekta – od dizajniranja, projektiranja do financiranja i provedbe (krajnjega rezultata). Javni se partner prije svega koncentrira na definiranje ciljeva u javnome interesu, kvalitetu usluga i cijene, te je odgovoran za nadgledanje cijeloga procesa i ispunjavanje tih ciljeva;
- distribucija rizika između javnih i privatnih partnera nije a priori zadana, već se definira u svakome projektu.

Vlada RH donijela je u rujnu 2006. Smjernice za primjenu ugovornih oblika javno-privatnog partnerstva (JPP)<sup>279</sup>, koje usmjeravaju prema postizanju sljedećih ciljeva:

<sup>275</sup> <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=MEMO/05/431&format=HTML&aged=0&language=EN&guiLanguage=en> (29.11.2007.)

<sup>276</sup> European Commission, *Guidelines for Successful Public-Private-Partnerships*, European Commission, Directorate General for Regional Policy, Bruxelles, 2003.

<sup>277</sup> *The Green Paper on Public-Private Partnerships and Community Law on Public Contracts and Concessions (IP/04/593)*; <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52004DC0327:EN:NOT> (29.11.2007.)

<sup>278</sup> U *Green Paper*-u se oni partneri koji su putem javnoga natječaja (*tender*) postali partneri, sudionici u projektu, nazivaju *economic operators*.

<sup>279</sup> "Pravni okvir JPP projekata može biti veoma različit. Kako terminologija i nazivlje nisu jednoznačno definirani, u praksi se pojavljuju različiti termini i nazivi. Najpoznatiji ugovorni oblici JPP-a su tzv. »BOT« (Build, Operate, Transfer) i »PFI« (Private Finance Initiative), prema kojima privatni poduzetnik svojim sredstvima gradi, održava i upravlja nekim projektom, a na kraju ga vraća javnoj vlasti, te »koncesija«, prema kojem privatni partner obavlja na javnom zemljištu građenje i upravlja građevinom od javnog značenja, a za što

- ugovaranju i izvođenju većega broja projekata;
- prirodnoj tržišnoj podjeli rizika između privatnih poduzetnika i javne vlasti, a u cilju efikasnog i efektivnog korištenja sredstava poreznih obveznika;
- iskorištavanju veće učinkovitosti privatnih poduzetnika, kojima se omogućuje da efikasno i efektivno grade, te da upravljaju izgrađenim projektima na efikasniji i efektivniji način od tijela javne vlasti;
- stvaranju dodane vrijednosti kroz spajanje resursa, napora i znanja privatnog i javnog sektora;
- povećanju produktivnosti, tržišnog natjecanja, racionalnog korištenja gospodarskih kapaciteta privatnih i javnih subjekata;
- transparentnosti u izboru i ugovaranju,
- pronalaženju novih rješenja za izgradnju i održavanje javne infrastrukture;
- srednjoročnoj i dugoročnoj stimulaciji gospodarske aktivnosti;
- racionalnome korištenju javnih sredstava za dobrobit svih korisnika javnih službi.

Zakon o javno-privatnom partnerstvu je u Republici Hrvatskoj donesen tek krajem listopada 2008. godine.<sup>280</sup> Zakonom su definirana obilježja dugoročnog partnerskog odnosa između javnog i privatnog partnera, razlike ugovornog od statusnog javno-privatnog partnerstva, postupak pripreme, predlaganja i odobravanja prijedloga projekata javno-privatnog partnerstva, prava i obveze javnih i privatnih partnera te osnivanje i mjerodavnosti Agencije za javno-privatno partnerstvo koja, između ostalog, provodi postupak ocjene i odobravanja prijedloga projekata javno-privatnog partnerstva, dokumentacije za nadmetanje, te konačnih nacrtu ugovora.

Iskustva Hrvatske s projektima partnerstva su skromna, ali to ne znači da tuđa iskustva treba bezrezervno prihvaćati. Partnerstva se trebaju uspostavljati na temelju prethodno definiranih kriterija implementacije javno-privatnog partnerstva u hrvatski turizam s aspekta javnog i privatnog partnera. U skladu s holističkim pristupom, osnovni kriterij javnog partnera jest **dobrobit (welfare) zajednice** odnosno društva. Taj je kriterij po svojoj prirodi kompleksan i usko povezan s načelima održivog razvoja te ga mora promatrati s ekološkog, sociokulturnoga, ekonomskog i političkog aspekta. S druge strane, privatni je partner izravno zainteresiran za financijsku procjenu projekta odnosno povećanje imovine koje se ostvaruje kroz realizaciju **novostvorene akumulacije (neto dobiti)**. Također, kroz partnerstvo ostvaruje i neizravne učinke poput stabilnosti poslovanja, upošljavanja vlastitih resursa, zaštitu ulaganja ili unapređenja imidža u društvenoj zajednici. Navedeni neizravni učinci u konačnici opet utječu na financijsku stranu poslovanja i ostvarenje uvećane dobiti privatnog partnera.<sup>281</sup>

Može se zaključiti kako je javno-privatno partnerstvo – JPP (*Public-Private Partnership* – PPP) moguće definirati kao suradnju između ljudi ili organizacija u javnom i privatnom sektoru s ciljem ostvarenja određene koristi. Ono nastaje udruživanjem javnog i privatnog kapitala u područjima gdje je javni kapital nedostatan za financiranje većih investicijskih aktivnosti, a za prevladavanje nedostatka kapitala javlja se privatni interes kao

---

mu je potrebno ishoditi odobrenje (koncesiju) od tijela javne vlasti. Svi ovi ugovorni oblici mogu se smatrati oblicima javno-privatnog partnerstva." <http://www.nn.hr/clanci/sluzbeno/2006/2258.htm> (29.11.2007.)

<sup>280</sup> Zakon o javno-privatnom partnerstvu, Narodne novine, br. 129/08.

<sup>281</sup> Perić, M., op.cit., 2009., str. 321-322.

partner javnog sektora.<sup>282</sup> Interes i koristi javnog sektora očituju se kroz rast standarda i blagostanja građana, a privatnog sektora kroz stopu povrata na uloženi kapital.

Projicirano na područje institucija kulture i umjetnosti u turizmu, javni i privatni sektor imaju 4 glavna područja koja nude mogućnost suradnje:

- unapređenje atraktivnosti destinacije konkurentnijom ponudom kulturne scene,
- unapređenje efikasnosti marketinga koji postaje glavni adut oglašavanja, promocije na domaćem i međunarodnom nivou,
- unapređenje produktivnosti, bilo da je riječ o održivom projektu muzeja ili projektu kao što je koncert nekog glazbenika,
- unapređenje cjelokupnog (projektnoga) menadžmenta turističkog i kulturnoga sustava.

Konačno, sinergiji javnog i privatnog sektora u kulturi pridonosi i mreža partnerstva koju se može promatrati kao:

- partnerstvo na temelju vlasništva (upravljanja) i rukovođenja (menadžmenta): horizontalno (među organizacijama, agencijama iste poslovne politike – umjetnost, glazba, kultura) i vertikalno (partnerstvo između državnih organizacija i kulturnih organizacija, odnosno organizacija i udruga za promicanje kvalitete društva kroz kulturu, umjetnost);
- partnerstvo između velikih, malih i srednjih organizacija, udruga, institucija, poduzeća, muzeja, diskografskih kuća, kinematografa, kazališta i itd. (međunarodnih i domaćih), i
- partnerstvo posrednika (javnih i privatnih).

Može se zaključiti da je uspostava partnerstva između javnih i privatnih partnera te civilnog društva moguća na svim upravljačkim (i menadžerskim) razinama kao i na mnogobrojnim područjima gospodarstva, čime se samo dodatno potvrđuje koliko značajno partnerstvo može biti u turizmu, odnosno destinacijama kulture.

### **TEME ZA DISKUSIJU 1**

JPP i umrežavanje

Područja suradnje javnog i privatnog sektora u kulturi i umjetnosti.

Da li je kultura isključiva domena javnog sektora?

Komentirajte: "Država u ulozi stimulatora ulaganja privatnoga sektora."

Mogućnosti uključivanja civilnog društva u partnerstva.

### **TEMA ZA DISKUSIJU 2 – Strateška vizija jedne destinacija**

#### ***Wales – strateška vizija***<sup>283</sup>

Glavni cilj Strategije kulturnoga turizma Walesa jest kreiranje okvira za suradnju Turističke zajednice Walesa i svih partnera u turističkom i kulturnom sektoru.

<sup>282</sup> McQuaid, R.W., The Role of Partnerships in Urban Economic Regeneration, *International Journal of Public Private Partnership*, 1999., Sheffield Hallam University Press, Vol. 2, No. 1., str. 5-6.

<sup>283</sup> *Cultural Tourism Strategy for Wales*, Wales Tourist Board, Cardiff, 2003.

### *Izjava o misiji*

Wales, turistička destinacija (pre)poznata u cijelome svijetu, nudi kvalitetan kulturni turizam, doživljaje temeljene na našoj jedinstvenoj kulturi oko koje je sazdano cjelokupno turističko iskustvo.

### *Tematski programi ostvarenja vizije*

1. Unaprijediti dostupnost velške kulture za sve posjetitelje i dodati vrijednost ukupnome doživljaju posjetitelja.
2. Unaprijediti kvalitetu doživljaja posjetitelja. Osigurati autentičnost proizvoda kulturnoga turizma tako da se ispune, pa čak i premaše očekivanja posjetitelja.
3. Podizanje razine dojma o Walesu kao kulturnoj turističkoj destinaciji. Podupirati i poticati ključne događaje i festivale, unaprijediti marketing proizvoda kulturnoga turizma.
4. Razumjeti značajke i potrebe kulturnih turista. Istražiti očekivanja i potrebe posjetitelja.

Kako Turistička zajednica Walesa promišlja razvoj kulturnoga turizma?  
Gdje traže partnere i zašto?

## **4.4 Strategije i modeli menadžmenta kvalitete u destinacijama kulture**

Je li moguće pomiriti nepomirljivo – dvije strane istoga novčića: na jednoj potrebu za zaštitom kulturno-povijesnih lokaliteta i na drugoj potražnju na tržištu kulturnoga turizma? U poglavljima koja slijede pokušat će se naći odgovor na to pitanje.

### **4.4.1 Umrežavanje kao okvir za poduzetničke projekte i partnerstvo**

Uspjeh turizma, održivi razvoj turističkih destinacija, ovisit će, dokazuju to suvremena teorijska istraživanja, ali i pokazatelji u praksi, o suradnji, partnerstvu, umrežavanju.

Postoje različite vrste mreža, odnosno umrežavanja, ovisno o njihovu članstvu, obliku, odnosno načinu povezivanja članova, ulozi i funkciji mreže, njezinoj zemljopisnoj distribuciji, te o vrsti razmjene među članstvom, odnosno uopće atraktivnosti mreže. Morrison, Lynch i Johns<sup>284</sup> dijele mreže, prema vrsti odnosa među članstvom, na neformalne, poluformalne i formalne. Oni također navode dobrobiti koje proizlaze iz umrežavanja u turističkim destinacijama, te ih klasificiraju u tri kategorije:

1. učenje i razmjena
2. poslovne aktivnosti
3. zajednica.

Putem učenja i razmjene spoznaja među članstvom, dobrobiti su ravnomjerno raspoređene i potencijalno su prevedive u pozitivne poslovne i učinke u zajednici (okruženju). Te se dobrobiti rijetko i/ili teže mogu prikazati kvantitativnim pokazateljima, oni su uglavnom kvalitativni.

<sup>284</sup> Morrison, A.; Lynch, P.; Johns, N., International tourism networks, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 2004., vol. 16, br. 3, str. 197-202.

Nadalje, različite su dimenzije analize politike umrežavanja. Jedna je od njih, veoma važna, dimenzija sudionika, odnosno članova mreže (dionika). Njihov broj određuje veličinu mreže, a struktura, odnosno kategorije članova utječu na međusobne odnose, karakter mreže i njezinu politiku. Dakle, glavne su varijable menadžmentske mreže sljedeće:

- veličina – broj članova;
- međusobni odnosi i veze: razmjena informacija i podataka, obveze, utjecaj;
- intenzitet i snaga međusobnih veza, njihov broj i vremenski kontinuitet;
- tolerancija – krajnje točke uzajamnih veza i utjecaja;
- centralizirano ili decentralizirano odlučivanje;
- način financiranja.

Konačno, dva su glavna modela umrežavanja: jedan odnose među članovima tretira kao dijelove cjeline (mreže kao jedinstvenoga sustava), dok u drugome analizi podliježu pojedinačne relacije svakoga od članova mreže. Oba se modela mogu primijeniti i u (kulturnome) turizmu.

Uspjeh mreža u turizmu ovisit će o njihovoj strukturi i vodstvu, o organizacijskoj kulturi, o izvorima (resursima), angažmanu članova i njihovoj spremnosti na stalno učenje i usavršavanje, o postavljenim ciljevima, te o održivoj prirodi i životnome ciklusu mreže kao cjeline, ali i njezinih članova.

Poznate su, na primjer, mreže gradova (gradskih uprava): Vijeće europskih gradova i regija, *Council of European Municipalities and Regions*<sup>285</sup>, *Eurocities*<sup>286</sup>, mreža europskih glavnih i velikih gradova; *ICLEI, Local Governments for Sustainability*<sup>287</sup>; Ujedinjeni gradovi i lokalne uprave, *United Cities and Local Governments*<sup>288</sup>. Zatim tu su specijalizirane mreže poput sljedećih: *Climate Alliance*<sup>289</sup>; *Energie-Cites*<sup>290</sup>; *Association of Cities and Regions for Recycling*<sup>291</sup>; *Medicités (Mediterranean cities)*<sup>292</sup>; *ENAT, European Network for Accessible Tourism*<sup>293</sup>; *World Health Organisation - Healthy Cities Project*<sup>294</sup>; *EUCC, The Coastal Union*<sup>295</sup> i mnoge druge.

Očekivane je dobiti sličnih umrežavanja teško u potpunosti nabrojati, ali svakako treba istaknuti stvaranje kvalitetne baze podataka, unapređenje međusobne komunikacije članova, te nove projekte i ekonomske učinke (prihodi, zapošljavanje itd.) što mora voditi većem zadovoljstvu turista i unapređenju kvalitete života lokalnog stanovništva.

<sup>285</sup> Danas je to najveća organizacija lokalnih i regionalnih vlasti u Europi, njegovi članovi su više od 50 nacionalnih saveza gradova, općina i regija iz 40 zemalja. Zajedno ove udruge predstavljaju oko 100.000 lokalne i regionalne vlasti. <http://www.ccre.org/> (21.12.2011.)

<sup>286</sup> Mreža europskih glavnih gradova, okuplja uprave više od 140 velikih gradova u više od 30 europskih zemalja. <http://www.eurocities.org/main.php> (21.12.2011.)

<sup>287</sup> Zajednica više od 1.200 lokalnih uprava koje zastupaju interese lokalnih vlasti u sklopu UN i na međunarodnim političkim forumima. <http://www.iclei-europe.org/> (21.12.2011.)

<sup>288</sup> <http://www.cities-localgovernments.org/> (21.12.2011.)

<sup>289</sup> <http://www.klimabuendnis.org/> (21.12.2011.)

<sup>290</sup> <http://www.energie-cites.org/> (21.12.2011.)

<sup>291</sup> <http://www.acrplus.org/> (21.12.2011.)

<sup>292</sup> <http://www.medcities.org/> (21.12.2011.)

<sup>293</sup> <http://www.accessibletourism.org/> (21.12.2011.)

<sup>294</sup> <http://www.euro.who.int/> (21.12.2011.)

<sup>295</sup> <http://www.eucc.nl/en/index.htm> (21.12.2011.)

Zaključno, iako je umrežavanje praćeno i određenim poteškoćama (nedovoljna informatička obrazovanost, otpor korištenju novih tehnologija, razlike među članovima mreže itd.), može se ustvrditi kako je realno za očekivati da umrežavanje odnosno bilo koji drugi organizacijski oblik koji počiva na načelima umrežavanja donese više koristi svojim članovima i zajednici kao cjelini nego što su troškovi za njegovo formiranje i poslovanje.

#### **TEME ZA DISKUSIJU**

Zašto je umrežavanje bitno za uspjeh turizma i održivi razvoj turističkih destinacija?

Navedite primjer umrežavanja u turizmu i kulturi.

Navedite očekivane dobrobiti i probleme umrežavanja.

#### **4.4.2 Destinacijska kulturna mreža**

Kulturu se može smatrati ambasadorom, sredstvom/medijem tolerancije, demokracije, različitosti, pluralizma i ostalih europskih vrijednosti i načina života<sup>296</sup>. Isto vrijedi i za turizam, onaj održivi, naravno. Stoga, kultura i turizam postaju jedno, kulturni turizam i omogućuju učenje, pružaju nova iskustva, ispunjavaju snove.

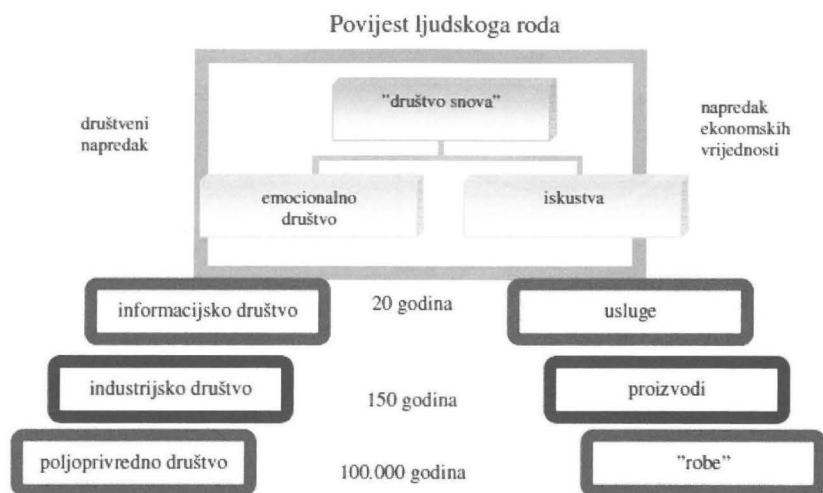
U lancu ljudske povijesti takozvano "društvo snova" (shema 17) nasljeđuje informacijsko, prije toga industrijsko i ono najranije poljoprivredno društvo. To znači da danas emocije, vrijednosti, povijest, duhovna utjeha, emocionalna i kulturalna inteligencija stoje nasuprot tehnologiji, racionalizmu, pragmatizmu, fizičkoj i racionalnoj inteligenciji. U tome kontekstu kulturni turizam može i treba pronaći svoju tržišnu nišu. Učeći odmor (*learning holidays*) mnogo je atraktivniji i traženiji od običnih paket aranžmana sunce-more-hotel-brzo razgledavanje. Mnoge kompanije organiziraju ture za ljubitelje arhitekture ili umjetnosti. Onima koji ne bježe od grubih/težih radova/aktivnosti nudi se, na primjer, volontiranje na arheološkim nalazištima ili u kulturnim istraživanjima/studijama.

Mnoge destinacije posjeduju nebrojene mogućnosti za učenje tijekom odmora, poput na primjer, branja sezonskog voća i povrća, tradicionalnog ribarenja, učenja tradicijskih zanata itd. Međutim, postoje i određeni rizici, stalna prijetnja Damoklova mača: hoće li nagli procvat i rast kulturnoga turizma, popustiti pod težinom brojeva (turističkoga prometa) i utjecati na eroziju upravo najvećih kulturnih vrijednosti i atrakcija, područja koja privlače najviše pozornosti, te odnjegovati sjeme svojega vlastita uništenja?<sup>297</sup>

<sup>296</sup> Na primjer, od antičkih dana do danas, od Sofokla to Brechta i Becketta, europsko je kazalište čvrsto vezano uz demokraciju i mjesto koje potiče slobodu izražavanja. Goyine karikature ili Picassova Guernica obilježile su umove niza naraštaja zbog svojih snažnih socijalnih i političkih poruka. Danas filmovi redatelja poput Pedra Almodovara, Larsa Van Triera, Akija Kaurismakija ili Romana Polanskog imaju sličnu ulogu u izražavanju europske kreativnosti. [http://ec.europa.eu/culture/eac/sources\\_info/studies/economy\\_en.html](http://ec.europa.eu/culture/eac/sources_info/studies/economy_en.html) (01.02.07). Prijevod V.Š.

<sup>297</sup> *Tourism and culture: rethinking the mix*, The Courier, UNESCO, July/August 1999, <http://unesdoc.unesco.org/images/0011/001165/116578e.pdf> (3.02.2007). Prijevod V. Š.

Shema 17 : Povijesni pregled razvoja socijalnih i ekonomskih vrijednosti za napor



Izvor: prema: <http://www.world-tourism.org/destination/turkey/Bordas.pdf>, (23.03.2007.), prilagodila i prevela V.Š.

Modeli destinacijskog menadžmenta kao i menadžmenta kvalitete u destinacijama kulture, moraju balansirati između potražnje s jedne i ponude s druge strane, a sve u skladu s principima održivog razvoja.

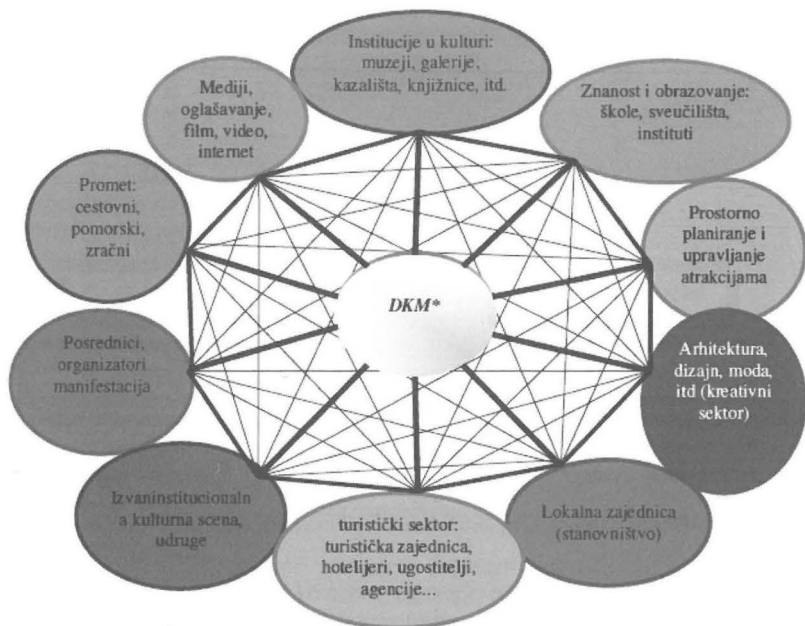
U tom smislu, na destinacijski menadžment trebalo bi gledati kao na turističke aktivnosti koje angažiraju lokalne interese unutar svrsishodne poslovne suradnje s nositeljima ponude, u svrhu stvaranja destinacijskog proizvoda. Također, destinacijski menadžment koordinira one turističke funkcije u destinaciji koje po prirodi stvari ne mogu obavljati pojedinačni nositelji ponude ili im zajednički nastup daje veće izgleda za ostvarivanje ciljeva. Konačno, on stvara pretpostavke sustavnog dovođenja u vezu svih onih koji su bitni za razvoj destinacijskog proizvoda.<sup>298</sup>

Model integriranog menadžmenta kvalitete (*Integrated Quality Management – IQM*) mogao bi dati odgovor na prethodno pitanje i pružiti potrebni balans između potražnje i ponude, a novi pristup konkurentnom menadžmentu destinacije kulture nudi se u obliku destinacijske kulturne mreže (DKM, Shema 18).

<sup>298</sup> Magaš, D., *Destinacijski menadžment – Modeli i tehnike*, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, 2008., str. 2-19.



## Shema 18: Destinacijska kulturna mreža



\* Destinacijska kulturna mreža

Izvor: Šugar, V., Europska Unija i odabir modela upravljanja kvalitetom hrvatskih turističkih destinacija, doktorska disertacija, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Odjel za ekonomiju i turizam „Dr. M. Mirković“ Pula, 2008.

Ovaj model može umanjiti rizike zahvaljujući kvalitetnoj bazi informacija i mreži dionika, pružajući znanje, praktična iskustva i financiranje (privatni sektor), te infrastrukturu (javni sektor). Destinacijska kulturna mreža nudi se kao integrativni menadžerski (upravljački) model povezivanja uz pomoć informacijske i komunikacijske tehnologije (ICT). Uz konsenzus svih dionika, očekuje se i suradnja destinacijskih menadžment kompanija (DMC) i/ili organizacija (DMO), ovisno o tome jesu li one organizacijski strukturirane kao kompanije ili organizacije.

Također, važan segment IQM pristupa i nužnog protoka informacija, jest i edukacija, bolje reći kontinuirano učenje. Učiti trebaju svi, menadžeri zato što će bez novih znanja veoma brzo gubiti utrku konkurentnosti, turisti zato što to žele (to je motiv njihova putovanja), a lokalno stanovništvo kako bi sudjelovalo u odlučivanju o svojoj sredini i svojoj budućnosti.

Dakle, uvođenjem već spomenute Destinacijske kulturne mreže (DKM), sustava menadžmenta (upravljanja) razvojem turističke destinacije temeljenog na prikupljanju, analizi i distribuciji, odnosno razmjeni informacija (informacija je moć!), čiji bi članovi bili svi zainteresirani za korištenje tih informacija, očekivane je dobiti teško u potpunosti nabrojati, a one, među ostalim, mogu biti sljedeće:

- stvaranje kvalitetne baze podataka potrebnih za strateški menadžment destinacijom (ne samo njezinim turističkim, nego i općim razvojem);
- informatizacija, podizanje razine informatičke pismenosti;
- razvoj svijesti o osobnoj odgovornosti za vlastitu sredinu;
- razvoj komunikacijskih kanala i kvalitetno unapređenje međusobne komunikacije javnog i privatnog sektora;
- razvoj partnerskih projekata javnog i privatnog sektora;
- uvođenje sustava standarda kvalitete u destinaciji;
- unapređenje kvalitete života građana;
- veće zadovoljstvo turista koji posjećuju ili borave u destinaciji;
- otvaranje puteva novim programima, projektima i proizvodima destinacije - manja ovisnost o kratkoj ljetnoj turističkoj sezoni;
- veći ekonomski učinci: prihodi, zapošljavanje;
- informacije su moć koja se koristi za održivi razvoj;
- uvođenje reda u raspolaganju prostorom, zaštita toga resursa;
- podizanje razine ekološke svijesti građana i turista;
- upravljanje i rukovođenje atrakcijama;
- edukacija, korištenje i širenje znanja (neznanje je jedna od temeljnih prepreka razvoju).

Međutim, realno je očekivati i poteškoće poput sljedećih:

- nedovoljna opća i informatička obrazovanost;
- nepoznavanje i nekorištenje novih tehnologija (otpor);
- nepostojanje zajedničke destinacijske svijesti – članovi mreže (mala i srednja poduzeća) trebaju se dogovoriti o stopi provizije za prodavanje usluga drugih članova;
- (ne)uspjeh u privlačenju sponzora i novih partnera – investitora;
- velike razlike u dobi, iskustvu i sociokulturnome podrijetlu vlasnika i zaposlenika članova mreže.

Rezultate dvaju mogućih scenarija: prvog – *status quo*, i drugog – DKM model, nije teško predvidjeti. Prvi scenarij, *status quo*, karakterizira odsustvo odnosno nedostatak bilo kakve strategije i vodstva. Naglasci iz istraživanja o menadžmentu u kulturi grada Pule<sup>299</sup> koje je provedeno među odabranim kulturnim dionicima (*stakeholders*<sup>300</sup>), predstavljani u nastavku ovog poglavlja, oslikavaju prvi scenarij u ne baš vedrim tonovima. Drugi scenarij, uvođenje DKM modela, trebao bi donijeti kvalitetu za sve – za lokalnu zajednicu (gospodarstvo i stanovništvo – kvalitetu života, ekonomski prosperitet), za turističku industriju, za zaštitu i očuvanje atrakcija, onih prirodnih i ljudskom rukom stvorenih, kao i za turiste. Upravo je to bit integriranog menadžmenta kvalitete u turističkim destinacijama.

Predmetno istraživanje je provedeno putem anketnih upitnika, koji su upućeni odgovornim, mjerodavnim osobama, menadžerima/administratorima važnih kulturnih

<sup>299</sup> Istraživanje o destinacijskome menadžmentu i upravljanju kvalitetom, provedeno za potrebe doktorske disertacije: Šugar, V., *Europska unija i odabir modela upravljanja kvalitetom hrvatskih turističkih destinacija*, doktorska disertacija, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Odjel za ekonomiju i turizam „Dr. M. Mirković“ Pula, 2008.

<sup>300</sup> Izraz kulturni dionici, *stakeholders*, ovdje obuhvaća sve one koji se kulturom bave, bilo da rade u kulturnome sektoru ili donose odluke u lokalnoj upravi.

ustanova i/ili onima čija se riječ sluša (*opinion-makers*) kada je riječ o kulturi u Puli. Za sve se njih vjeruje kako imaju i znanje i mogućnosti da utječu na zbivanja, da potiču promjene.

Istraživanje je otkrilo uglavnom očekivanu stvarnost, ne uvijek optimističnu, vedru, posebno s gledišta onih koji stvaraju kulturu. Odabrana pitanja i odgovori prikazani su u tablicama 10 i 11.

**Tablica 10: Odabrani odgovori iz istraživanja o kulturnome menadžmentu u Puli (1. dio)**

ODABRANA PITANJA	ODGOVORI (NAGLASCI)
Smatrate li da se Pula može nazvati destinacijom kulturnoga turizma?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- "...Ako se promatra kroz glazbeno scenska događanja tijekom ljeta DA" (Odjel za kulturu, Grad Pula - OKGP)</li> <li>- "Upravo boljom promidžbom od strane turističkih djelatnika ona bi to mogla postati. No u to treba posebno ulagati za što organizatori kulturnih manifestacija nemaju izdvojen budžet (i tako su im budžeti ispod razine manifestacija). Da, Pula bi se mogla dodatnim ulaganjem predstaviti i kao grad Knjige, Filma, ljetnih glazbenih i kazališnih festivala, ..." (Udruga Sa(n)jam knjige u Istri - USKI)</li> <li>- "Svakako. Grad tako bogate kulturne prošlosti, s najreprezentativnijim kulturno-povijesnim spomenicima, ali i s pisanom poviješću koja na najoriginalniji način svjedoči o zanimljivosti proteklih turbulentnih stoljeća na ovom prostoru nesumnjivo je primamljiva turistička destinacija.." (Zavičajna naklada "Žakan Juri" - ŽJ)</li> <li>- "Da, Arena, antički spomenici, filmski festival... mogućnosti koje nam je povijest ostavila u nasljeđe" (Gradska knjižnica Pula - GK)</li> <li>- "... NE, na žalost. U kulturni se turizam sustavno ulaže, u strategiju i strateške ciljeve, u pamet – kadrove, u suvislo, suvremeno, prezentacijsko načelo koje je izvan tradicionalnog poimanja muzeološke struke, a to je da je u fokusu čovjek a ne artefakt. Vulgaran princip turizma koji se događa sam po sebi, bit će nesuvisla odlika grada dokle god se ne pojave ljudi kojima pojam URBS i građanski habitus nije strano tijelo, odnosno kada vrlo snažan ruralizacijski sindrom nestane na ime znanja, volje, htijenja. A basnoslovno blago Pule, da bi se sa dostojanstvom predstavilo, traži sustavnu brigu, političku volju, programsko-strategijske ciljeve i velika ulaganja za budućnost..." ( Galerija Cvajner - GC)</li> <li>- "Djelomice da – nedostaje jasnija koncepcija, jača promidžba, cjelovitost – nužno definirati i označiti itinerare (putokazi)... te povećati i kvalitativno nadopuniti ponudu – restorani, kafići, suvenir i sl..." (MMC Luka - MMCL)</li> <li>- "Kulturno-turistička ponuda vrlo je oskudna, osim antičkih spomenika i pojedinih ljetnih programa druge ponude i nema." (Sveučilišna knjižnica - SK)</li> <li>- "Djelomično možda da (Histrina festival, Filmski festival, PUF festival...). Ne postoji jedinstveni plan, nema tradicije. Svi pokušaji, unatoč htjenjima (JAZZ u ...) pojedinaca, udruga, institucija ne nailazeći na podršku nestaju. Nema dugoročnog plana, nema moćnih sponzora, nema saznanja da će se godine ? dogoditi nešto što će izazvati pozornost na turističkom tržištu i odrediti da Pula bude kulturna destinacija." (Povijesni muzej Istre - PMI)</li> </ul>
Što za Vas predstavlja pojam kulturni proizvod?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- "Ono što je nastalo pameću i sposobnošću lokalne sredine, ima tradiciju, a kod mogućih posjetitelja ima svijest da će se dana tog i</li> </ul>

Koji su pulsni kulturni proizvodi (postoje li oni uopće)?

tog ostvariti neki «kulturni proizvod» ..." (PMI)

- "Jedini kulturni proizvod Pule su antički spomenici i pojedini festivali (filmski festival, Histria festival, Međunarodna glazbena tribina, PUF,...)" (SK)
- "Kulturni proizvod je skup kulturnih aktivnosti koje jedan grad nudi svojim građanima i posjetiteljima. U Puli postoje, ali nepovezano" (Društvo arhitekata Istre - DAI-SAI)
- "To je samo stvar dogovora – društvenog konsenzusa – nešto u što ćemo zajednički uložiti i kao takvo podržati. Sasvim svejedno radi li se o Areni ili Sajmu knjiga. Dakako osluškivati globalne trendove, te im se prilagoditi kako u pristupu tako i tehnološkom prezentacijom ..." (MMCL)
- "Kulturni proizvod treba PROIZVESTI. Za to sofisticirano umijeće treba puno vještina, znanja, umijeća, volje, koje nije samo individualna avantura. Kulturni proizvod je primjerice tartuf Zigante, pa dok kultura ne bude prepoznata kao istinska vrijednost i mogući proizvod, dok se globalno ne prihvate signali o radikalnoj mijeni turizma danas, onog koji traži drugačije i autentične, sadržaje, teško je uopće govoriti o toj temi, a da ne izgleda gotovo nedokučivom. Problem je u identifikacijskom kodu, u vertikalni ponosa, u neznanju, u ignoranciji, u nepraćenju svjetskih pokreta u turizmu, u soliranju kada sustava nema. A da tragedija zbuđenosti i improvizacije bude još veće, Istra u suštini ima sve, sve za osobitost, posebnost, intelektualnu avanturu - istinski po mjeri čovjeka, a da se pritom ne rabe stupidne sintagme o Istri kao jednom gradu, o toskanizaciji, o ruralnim vilama..." (GC)
- "... Prema mojim laičkim nazorima, Pula nudi svoje kulturne proizvode na najekstenzivniji način, slikovito rečeno "šalterskog" tipa, tj. nudi "ono što se vidi", ne kreirajući na poseban način nove turističke proizvode od starih (i novih) vrijednosti, osobito onih koji su zakrivene u znanju i knjigama. ..." (ŽJ)
- "U smislu prepoznatljivog, samo pulskog, ne, ali ima dovoljno elemenata da se izgradi počev od kulturnih dobara, izvornog suvenira na tome zasnovanog, izvorne glazbe i plesa itd." (OKGP)

Što biste od navedenoga naveli kao prepoznatljivost Pule, mogući brend:

- a) Arena i ostali antički spomenici,
- b) turizam sunca i mora,
- c) kultura (festivali, koncerti, sajam knjiga, muzeji, arheološka nalazišta, ...)
- d) brodogradilište, trgovine
- e) ostalo:

a)	b)	c)	d)	e)
100%	33%	78%	67%	56%

f) ostalo:

- "Izdiferencirano: osebjuna mletačka i austro-ugarska prošlost, lokaliteti i lokali u kojima su boravili slavni ljudi (carevi i carice, državnici, književnici, filozofi, glumci), te priče, anegdote i legende vezane uz njih i tsl." (ŽJ)
- "S V E to u suvisloj, maštovitoj, utemeljenoj, šarmantnoj, pitkoj, osobitoj priči o Puli koja se sustavno nadovezuje na milenijsko trajanje u kontinuitetu. Nije li već to izuzetak?!" (GC)
- "Rock, alternativa ..." (MMCL)
- "Muzej brodogradnje ..." (DAI-SAI)
- "Fortifikacije i drugi objekti vezani za austrougarsku mornaricu (uključujući razvoj brodogradnje)" (UL)

Izvor: Šugar V., *Upitnik o kulturnome menadžmentu u Puli, 2007.*

Odgovori prikazani u prethodnoj tablici sugeriraju kako grad Pula, kao najveći istarski grad, ima sve potrebno jednoj destinaciji kulture ili kulturnoj destinaciji. U Puli, njezinoj okolici, pa i cijeloj Istri, nebrojene su mogućnosti učenja za vrijeme odmora, poput na primjer, branja maslina i sudjelovanja u procesu nastanka maslinova ulja, traženja tartufa, branja šparoga, izrade mozaika ili amfora, gradnje kažuna, učenja hrvatskoga jezika i tradicije, proučavanja istarske ljestvice, izrade tradicijskih glazbala i alata, proučavanje fresaka, oživljavanja rimskoga i drugih povijesnih razdoblja koja su ostavila traga na arheološkim nalazištima (*in situ*) i mnoge druge. Stoga je opravdano zapitati se i o negativnim stranama tog razvoja. Hoće li nagli procvat i rast kulturnoga turizma u Puli (veći broj turističkih dolazaka) utjecati na eroziju upravo najvećih kulturnih vrijednosti i atrakcija?

Međutim, treba imati na umu i ostale značajke Pule te stoga ona nikada neće biti isključivo kulturna destinacija. Pula je i ljetna odmorišna destinacija (masovni turizam sunca i mora još uvijek), grad brodogradnje, industrije i trgovine, obrazovno i administrativno županijsko središte. Sve je to veoma važno za Pulu. Ključno pitanje još nema odgovora – kakvu Pulu žele ljudi, njezini stanovnici i gradska uprava za 10, 15, 20 ili 50 godina?

**Tablica 11: Odabrani odgovori iz istraživanja o kulturnome menadžmentu u Puli (2. dio)**

ODABRANA PITANJA	ODGOVORI (NAGLASCI)
<p>Jesu li Vam poznati statistički pokazatelji turističkih posjeta kulturnim znamenitostima /zbivanjima/atrakcijama Pule u 2006.?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- "U 2006. Arenu posjetilo 417.000 turista." (OKGP)</li> <li>- "Znam da je najposjećeniji spomenik kulture Arena, saznanja o broju prodanih ulaznica na manifestacijama nemam, znam da su vrlo dobro posječeni programi Histria festivala, Puf-a, a Filmski festival ima velike oscilacije u posjećenosti od godine do godine, a što se tiče Sajma koji vodim procjena je (zaštitar, jer ulaznica nema) da je prošle godine Sajam posjetilo 80.000 ljudi." (USKI)</li> <li>- "... cca 200.000 posjetitelja- turista prema informacijama djelatnika iz muzejske branše." (GC)</li> <li>- "Kaštel – the History Museum of Istria – 60.000; the Archaeological Museum of Istria – 20.000; the Amphitheatre – 80.000 visitors." (MMCL)</li> <li>- "Iz tiska i elektronskih medija te godišnjih izvještaja o radu svih muzeja RH (koje uredno objavljuje Muzejski dokumentacijski centar), imam saznanja o broju posjetitelja kulturnih znamenitostima. Podaci koji se objavljuju ne sadrži financijske pokazatelje. Broj posjetitelja ovisan je o nazočnosti spomenika kulture u promidžbenoj aktivnosti TZ, pravnog subjekta koji se brine o spomeniku, njegovoj atraktivnosti ili značenju. Povijesni muzej Istre – Museo storico dell' Istra posjetilo 2005. - 63.392 posjetitelja (709 besplatno); 2006. - 60.072 (1025 besplatno) . Školska populacija i vodstva besplatna. U ukupnoj masi prihodi od ulaznica 2005. činili su nešto više od 20, a 2006. godine oko 18-19%. Vlastiti prihodi, naime, iznosili su 26,4 odnosno 20% godine 2006." (PMI)</li> </ul>
<p>Tko upravlja kvalitetom kulture u Puli?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- "Nitko, jer u financiranju ne postoji ocjena vrijednosti ostvarenog kulturnoga programa s obzirom na sadržaj, kvalitetu, posjećenost i odjek ili bolje rečeno promidžbeni učinak." (PMI)</li> <li>- "Isključivo stvar pojedinca prepuštenog stihijskoj volji «političkog» lobija" (MMCL)</li> <li>- "Nažalost, POLITIKA." (ŽJ)</li> <li>- "S upravno-pravnog stajališta Odjel za kulturu." (OKGP)</li> </ul>

Postoje li u Puli kulturni menadžeri (ili menadžeri u kulturi)? Ako postoje tko su, ako ne postoje, bi li oni bili potrebni?

Kakav je Vaš stav o partnerstvu i integracijama u kulturi i turizmu? Ukratko mislite li da postoji međusobna povezanost kulture i turizma?

Jesu li pulske kulturne atrakcije na pravi način zaštićene, vrednovane, označene i predstavljene javnosti (lokalnoj i turistima)? Ako nisu, što bi trebalo poduzeti?

- "Ne postoje, a bili bi neophodni, kao što nam je neophodna jedna prava kulturna agencija." (USKI)
- "Svi smo mi iz nužde artikulirani po principu "uradi sam" ili "sam svoj majstor". Umreženje, suradnju, koordinaciju, hijerarhiju nitko ne stimulira, čak niti onaj koji programe i "jako hladne pogone" financira. Taj uspavani, naslijeđeni socrealistički sindrom immanentan je kulturi koliko i školstvu i znanosti. Tek individualni napori, iz nužde stvaraju hibridne, kvazi menadžere. Znači, nema ih i trebaju. No svijest o potrebi toga profila stručnjaka još nije ni u primozgu onih koji barataju budžetskim sredstvima za kulturu." (GC)
- "U prvom redu to bi trebao biti gotovo svaki muzealac ili kustos – doškolovan na adekvatan način; to bi mogao biti i netko iz Upravnog odjela za kulturu." (MMCL)
- "Ne! Dovoljno je pogledati sastav skupštine TZ Grada ili Istre i vidjeti da nema djelatnika iz institucija kulture. Nema svijesti da su programi institucija, spomenici kulture dio turističke ponude i da "bogat" rad institucija, njihova opremljenost, programi, njihova posjećenost znači i veću prosječnu potrošnju. Natječaji koji se raspisuju ... nemaju u odlučivanju jasnog kriterija što je to, što grad ili Istra treba i po čemu (kojem kulturnom proizvodu) postati poznata. Ono što je učinjeno za vino, gastro-ponudu i maslinovo ulje treba učiniti i za kulturni proizvod." (PMI)
- "Do partnerstva je dug i očito mukotran put. Do sada su poznata dva. Administrativan – plaćanje članarina svakomjesečnih TZ po razrezu u i mimo bilo kakove volje ili utjecaja od onoga kojemu je namet – nametnut, te plaćanja različitih vidova taksi, spomeničke rente po dva osnova i davanja, kako turista tako i građana u korist turizma. A da usput isti taj turizam bude najvećim korisnikom svih povijesno-kulturnih sadržaja, a da sam u taj slojeviti kompleks ništa ne ulaže. Turizam kulturu najviše koristi, a najmanje u nju ulaže pa je od partnerstva do integracije vrlo dug put, a pravi se dijalog još nije ni dogodio, osim sporadičnih situacija." (GC)
- "Turizam "konzumira" sve to kultura ponudi. Samo poneki se izbore za financijska sredstva TZ." (GK)
- "Suradnja postoji već godinama između Odjela, TZ i organizatora ljetnih kulturnih zbivanja, ali to još nije partnerstvo." (OKGP)
- ".Nisu ni vrednovane ni zaštićene. Možda na riječima jesu, ali u konkretnom djelovanju i podršci ne. Što učiniti? Dugo govorimo da je potrebna strategija u kulturi, plan kulturnoga razvoja. I da to ne bude samo administrativna strategija već da se ona i sprovodi. Tu bi trebala cijela revolucija, možda zakonske odredbe, naša stvarnost jest takva da je jednostavno sve podređeno lobijima i njihovim interesima, a u lobijima u kojima se vrti veliki novac nema vremena za kulturu." (USKI)
- "Nisu, jer ne polaze od specifičnosti, neovisno o nekim normativima. Pula je impersonalna, neoriginalna, dosadna, zapuštena, pored svih raskošnosti koje u kontinuitetu grada ima. Manjka joj građanski duh i građanska samosvijest, a da ne kažem građanski ponos. Kontinuirano devastirana, bez urbane kulture i duha, teško miri povijesne činjenice i opire se suvremenosti. Komunikacijski, likovno i estetski ona je nepismen, nejasan i nenjegovan grad, uz sve prednosti milenijskog nasljeđa i raskošne pejzažističke odlike. Niti jedan grad po mojem saznanju nije tako

duboko negiran i zatiran, u Hrvatskoj i izvan nje." (GC)

- "Nisu; potrebno je, na primjer, ustrojiti sustav muzeja grada Pule kao svojevrsnu pulsku muzejsku četvrt po uzoru na postojeće primjere u svijetu." (DAI-SAI)

Smatrate li da bi novootkrivena arheološka nalazišta (Forum, Dobrilin park, amfore i antičke terme kod Gradske knjižnice) trebalo iskoristiti kao nove atrakcije i (primjereno zaštićene) predstaviti javnosti ili je dovoljno da se opišu u stručnim radovima i zatrpaju?

- "Za to treba stručan projekt, tim znalaca i entuzijasta, lokalna i državna, kao i međunarodna verifikacija nakane, visoki kriteriji, horizontalna i vertikalna umreženja i naravno da projekt zavrjeđuje maksimalno ulaganje, ozbiljno vrednovanje i vrlo suvremenu prezentaciju u kojoj i muzejska slika, muzejski predmet idu pod ruku sa virtualnom prezentacijom." (GC)
- "Takvi zahvati značajno nadmašuju finacijsku moć Grada, ali ove godine primjerice Odjel sufinancira izdavanje monografije "Forum" posvećene arheološkim nalazima na Forumu." (OKGP)
- "I novotkrivena i starootkrivena nalazišta trebala bi biti primjerenije prikazana. Pula je po svojim spomenicima stvarno izuzetna, kao što je izuzetna po nemaru prema istima." (USKI)

Izvor: Šugar V., *Upitnik o kulturnome menadžmentu u Puli, 2007.*

Iz tablice 11 je vidljivo da se svi ispitanici slažu kako Puli nedostaju strategija i vodstvo, ne samo u kulturnome menadžmentu, nego i u menadžment gradom u cjelini. Oni se, također slažu kako se političarima pripisuju i dobra i loša djela podjednako. Političari, ovdje se misli na one iz gradske uprave, trebali bi surađivati sa svim dionicima (u kulturi, turizmu i ostalim sektorima) i lokalnom zajednicom (stanovnicima), ako žele kvalitetni menadžment, odnosno menadžment kvalitete (*quality management*). Jedan je od ispitanika predložio utemeljenje svojevrsnoga muzejskoga distrikta u Puli. Dobri uzori mogli bi biti londonski *Museum Mile*<sup>301</sup> i Europska kulturna turistička mreža (*European Cultural Tourism Network*)<sup>302</sup>.

Može se zaključiti da bi Destinacijska kulturna mreža (DKM) u Puli mogla imati bolje početne uvjete i veću vjerojatnost za uspjeh nego u nekim drugim sredinama Hrvatske. Prije svega, ona bi djelovala u urbanoj, relativno informatiziranoj, sredini u kojoj se sve više ulaže u informatičku pismenost, u kojoj jača svijest o potrebi za suradnjom javnog i privatnog sektora i za razvojem ukorak s okruženjem ili čak ispred njega, kao i svijest o potrebi ulaganja u kvalitetu. S druge strane, pulska bi DKM mogla biti pilot-projekt čiji bi uspjeh mogao postati parametrom i standardom i za druge, slične destinacije.

U nastavku je izloženo ukupno deset projekata, primjera suradnje javnih i privatnih partnera koji oslikavaju mogućnosti djelovanja DKM Pule te koji mogu unaprijediti Pulu kao destinaciju kulture:<sup>303</sup>

- Primjer 1: Baza podataka – javni info servis
- Primjer 2: Marketing destinacije kao cjeline
- Primjer 3: Obrazovanje i znanost u službi razvoja
- Primjer 4: Zaštita atrakcijske osnove i upravljanje atrakcijama
- Primjer 5: Uvođenje sustava menadžmenta kvalitete
- Primjer 6: Uređenje grada (hortikultura, pročelja)

<sup>301</sup> <http://www.museum-mile.org/> (04.02.2007.)

<sup>302</sup> <http://www.cultural-tourism.net/> (04.02.2007.)

<sup>303</sup> Šugar, V., *Sustav upravljanja kvalitetom turističke destinacije; Case study – Pula*, magistarski rad, Sveučilište u Puli, Pula, 2004.

- Primjer 7: Novi sustav odvodnje otpadnih voda (pročistač)
- Primjer 8: Promotivno-edukativni film „Pula – to sam ja“
- Primjer 9: Antičko nasljeđe – rimske vile i galije
- Primjer 10: Volim Pulu – zato učim o njoj.

Projekt "Baza podataka – javni info servis" za cilj ima prikupiti one podatke za Pulu koji su nužni za strateško planiranje razvoja i kvalitete destinacije te njihovu implementaciju.

**Tablica 12: Projekt baze podataka – javni info servis**

<b>Primjer 1: Baza podataka – javni info servis</b>	
Sektor	<p>Javni:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- državni i županijski zavod za statistiku</li> <li>- gradsko poglavarstvo</li> <li>- javna poduzeća i ustanove</li> <li>- udruge (cehovske).</li> </ul> <p>Privatni:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- privatna poduzeća</li> <li>- obrtnici</li> <li>- građani (udruge).</li> </ul>
Zajednički Resursi	Financije, ljudski potencijal (znanje), logistička potpora (prikupljanje i obrada podataka).
Opis projekta	Potrebno je prikupiti one podatke za Pulu koji su nužni za strateško planiranje razvojem i kvalitetom destinacije te njihovu implementaciju: BDP, udio pojedinih djelatnosti i sektora, broj zaposlenih (ukupno i po djelatnostima), obrazovna struktura (ukupno i po djelatnostima), informatička opremljenosti i pismenost građana, katastar i atlas turističkih atrakcija, turistički proizvodi, motivi, preferencije i potrošnja turista, gospodarenje prostorom (prostorni resursi), prihvatni kapacitet destinacije (ukupan i parcijalni – npr. plaža), intelektualni kapital, investicije, produktivnost po djelatnostima i druge. Projekt vodi tim stručnjaka DKM: statističara, ekonomista, ekonometričara, informatičara.
Očekivani rezultati	Baza relevantnih podataka na raspolaganju je svim članovima DKM (besplatno), te selektivno izvan DKM (uz naplatu). Ona oslikava stanje i naznačuje trendove. Sada je vidljivo i moguće postaviti okvir za planiranje razvoja, unapređenje kvalitete svih segmenata, ne samo turizma (povećanje bdp per capita, zapošljavanje, kvaliteta turističkoga proizvoda, bolje gospodarenje resursima, posebno prostorom, turističkim i drugim kapacitetima, intelektualnim kapitalom).
Mogući problemi (kočnice)	Otpor prema novostima, očekivan posebno u suprotstavljenim političkim i krugovima niže obrazovne strukture, nedovoljna informatička opremljenosti i pismenost.
Učenje i mogućnost prijenosa znanja	Prikupljanjem i obradom podataka dobiveno znanje bit će <i>know-how</i> DKM Pule kojim će moći raspolagati kao intelektualnim kapitalom i nuditi ga na tržištu.
Mjerenje rezultata	Korisnost i iskoristivost podataka iz baze DKM mjerit će se potražnjom za njima i <i>online</i> istraživanjem (CATI, CAWI ili dr.) potreba korisnika tih podataka.

## **DISKUSIJA**

Navedite i opišite elemente komunikacije javnoga sektora (uprave, administracije) s javnošću (građanima, poslovnim sektorom, turistima) u odabranome gradu.  
Usporedite komunikacijske strategije odabranih gradova/destinacija.



Projekt "Marketing destinacije kao cjeline" za cilj ima (re)pozicioniranje Pule kao kvalitetne turističke destinacije, manju ovisnost o ljetnoj sezoni, proširenje ponude turističkih proizvoda, veće prihode itd.

**Tablica 13: Projekt marketinga destinacije kao cjeline**

<b>Primjer 2: Marketing destinacije kao cjeline</b>	
Sektor	<p>Javni:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Turistička zajednica Pule</li> <li>- udruge (cehovske)</li> <li>- gradska uprava</li> <li>- javne ustanove (fakulteti, škole, ustanove u kulturi – INK, SAKUD...).</li> </ul> <p>Privatni:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- hotelijeri: Arenaturist i mali hoteli</li> <li>- ugostitelji</li> <li>- turističke agencije i touroperatori</li> <li>- trgovci</li> <li>- obrtnici (okrenuti turist.tržištu)</li> <li>- proizvođači hrane i drugih proizvoda namijenjenih turističkome tržištu</li> <li>- marketinške tvrtke, <i>web</i> i grafički dizajneri.</li> </ul>
Zajednički resursi	Financijski, ljudski potencijal (znanje), informacije o ponudi, proizvodima, tržištu.
Opis projekta	Potrebno je destinaciju (re)pozicionirati na tržištu, definirati ključne proizvode i ciljni segment marketinga, osmisлити kampanju, kanale komunikacije i distribucije. Partnerstvo javnog i privatnog sektora omogućuje pristup potrebnim informacijama (DKM baza), znanje i iskustvo. Projekt vodi tim marketinških stručnjaka.
Očekivani rezultati	(Re)pozicioniranje Pule kao kvalitetne turističke destinacije, manja ovisnost o ljetnoj sezoni, proširenje ponude turističkih proizvoda i na ostala godišnja doba, bolja iskorištenost kapaciteta, smanjenje ljetnih gužvi (masovni turizam – out), veći prihodi (kvalitetnija ponuda, više cijene), manje onečišćenja okoliša (otpad, buka, ispušni plinovi motora...).
Mogući problemi (kočnice)	Promjena navika samostalnoga nastupa na poznatim tržištima, nevoljko zastupanje konkurentskih interesa (Arenaturistovi i drugi hoteli, ugostitelji...).
Učenje i mogućnost prijenosa znanja	Kvalitetna destinacija kao cjelina jamči kvalitetu segmenata – marketinški uspjeh destinacije donosi dobiti svakome od njih – to se iskustvo pretapa u <i>know-how</i> .
Mjerenje rezultata	Financijski pokazatelji (veći prihod, odnosno GOP), veće plaće, veća zaposlenost (u turizmu i komplementarnim djelatnostima), zadovoljstvo gostiju i građana.

## **DISKUSIJA**

Navedite i opišite elemente marketinga odabrane destinacije.

Je li Hrvatska/Istra/Dalmacija dobro, kvalitetno marketinški plasirana destinacija?

Obrazložite.

Projekt "Obrazovanje i znanost u službi razvoja" za cilj ima procijeniti sadašnje stanje tržišta rada i budućih potreba turističkoga i komplementarnih sektora u destinaciji što bi trebalo dovesti do smanjenja nezaposlenosti.

**Tablica 14: Projekt obrazovanja i znanosti u službi razvoja**

<b>Primjer 3: Obrazovanje i znanost u službi razvoja</b>	
Sektor	<p>Javni:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- fakulteti, srednje škole</li> <li>- državna (ministarstva znanosti i školstva), županijska i gradska uprava</li> <li>- javna poduzeća (kao budući poslodavci).</li> </ul> <p>Privatni:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- privatne obrazovne ustanove</li> <li>- budući poslodavci:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- hotelijeri: Arenaturist i mali hoteli</li> <li>- ugostitelji</li> <li>- turist. agencije i turoperatori</li> <li>- trgovci</li> <li>- obrtnici (okrenuti turist. tržištu).</li> </ul> </li> </ul>
Zajednički resursi	Financijski i ljudski potencijal (znanje), informacije o ponudi, proizvodima, tržištu, procjena budućih potreba za stručnjacima.
Opis projekta	Potrebno je procijeniti sadašnje stanje tržišta rada (baza DKM) i budućih potreba turističkoga i komplementarnih sektora u destinaciji, te izraditi studiju, odnosno strategiju "proizvodnje" potrebnoga znanja. Partnerstvo javnog i privatnog sektora omogućuje pristup potrebnim informacijama, znanje i iskustvo. Projekt vodi tim znanstvenika, predstavnika obrazovnoga sustava i predstavnika poslodavaca.
Očekivani rezultati	Smanjenje broja nezaposlenih, nikome potrebnih stručnjaka, iz čega proizlazi opće smanjenje nezaposlenosti, te "proizvodnja" stručnjaka koje tržište traži i koji se odmah po završetku školovanja mogu zaposliti.
Mogući problemi (kočnice)	Centralizirani sustav obrazovanja, nedostatak komunikacije između poslodavaca i obrazovnih i znanstvenih institucija.
Učenje i mogućnost prijenosa znanja	Učeća organizacija – destinacija koja uči i prilagodava se progresiji znanja i promjenama na tržištu; zahvaljujući umreženosti, dostupnosti informacija i znanja, te dobroj komunikaciji među članovima DKM.
Mjerenje rezultata	Veća zaposlenost (u turizmu i komplementarnim djelatnostima), smanjenje broja nezaposlenih, skraćenje vremena čekanja na posao, znanje i ljudi kao kapital, a ne trošak.

## **DISKUSIJA**

Definirajte "društvo znanja".

Navedite i obrazložite svoj stav o Hrvatskoj kao zemlji znanja.

Projekt "Zaštita atrakcijske osnove i upravljanje atrakcijama" za cilj ima adekvatnu valorizaciju i zaštitu atrakcija u cilju održiva razvoja destinacije.

**Tablica 15: Projekt zaštite atrakcijske osnove i upravljanja atrakcijama**

**Primjer 4: Zaštita atrakcijske osnove i upravljanje atrakcijama**

Sektor	<p>Javni:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- državna (ministarstva kulture i zaštite okoliša), županijska i gradska uprava</li> <li>- javna poduzeća (arheološki muzej, gradska poduzeća: Pula Herculanea)</li> <li>- javne ustanove: NP Brijuni, škole (umjetnička...), INK, SAKUD</li> <li>- udruge: HDLU, DAI-SAI, DHK.</li> </ul> <p>Privatni:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- hotelijeri: Arenaturist i mali hoteli</li> <li>- ugostitelji</li> <li>- turist. agencije i touroperatori</li> <li>- trgovci</li> <li>- obrtnici (okrenuti turist. tržištu).</li> </ul>
Zajednički resursi	Prirodne i ljudskom rukom stvorene atrakcije, financijski, ljudski potencijal (znanje), informacije o posjećenosti i zanimanju tržišta za pojedine atrakcije.
Opis projekta	Potrebno je popisati i opisati atrakcije, te izraditi njihov katastar i atlas. Na temelju procjene njihova stanja, statističkih pokazatelja (DKM) posjećenosti pojedinih atrakcija, potrebno je izraditi program njihove zaštite, održavanja i prihvatnoga kapaciteta, te procjenu (negativnog) utjecaja turizma (oštećenja, onečišćenja...). Partnerstvo javnog i privatnog sektora omogućuje pristup potrebnim informacijama, znanje i iskustvo. Projekt vodi tim znanstvenika, arheologa, arhitekata, zaštitara okoliša, ekonomista.
Očekivani rezultati	Valorizacija i zaštita atrakcija u cilju održiva razvoja destinacije. Atrakcije su temeljni resurs i donose prihode destinaciji, a bit će potrebni i budućim naraštajima.
Mogući problemi (kočnice)	Navike masovnoga turizma: neograničen pristup plažama, šumama, parkovima i drugim prirodnim atrakcijama; različite (ne)kulturne navike; nedovoljna svijest o postojanju i potrebi zaštite atrakcija.
Učenje i mogućnost prijenosa znanja	Edukacija lokalnoga stanovništva i gostiju o vrijednosti i potrebi promjene ponašanja prema prirodnim i stvorenim atrakcijama; edukativne radionice, seminari, kongresi, konferencije – moguć prijenos znanja i proširenje ponude turističkih proizvoda destinacije.
Mjerenje rezultata	Zaštita okoliša i spomenika, manje onečišćenje – mjerenje promjena u okolišu i na spomenicima kroz dulje razdoblje.

**DISKUSIJA**

Navedite i opišite elemente atraktivnosti odabranoga grada. Definirajte atrakcijsku resursnu osnovu i predložite primjenu katastra/atlasa atrakcija u odabranoj destinaciji.

Projekt "Uvođenje sustava menadžmenta kvalitete" za cilj ima uspostavljanje standarda kvalitete.

Tablica 16: Projekt uvođenja sustava menadžmenta kvalitete

<b>Primjer 5: Uvođenje sustava menadžmenta kvalitete</b>	
Sektor	<p>Javni:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- državna (resorna ministarstva), županijska i gradska uprava</li> <li>- javna poduzeća i ustanove</li> <li>- kuća kvalitete (ISO ili ...).</li> </ul> <p>Privatni:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- hotelijeri i ugostitelji</li> <li>- turist. agencije i turoperatori</li> <li>- trgovci</li> <li>- obrtnici</li> <li>- konzultanti (menadžeri kvalitete).</li> </ul>
Zajednički resursi	Znanje, informacije (DKM), financije.
Opis projekta	Potrebno je uspostaviti standarde kvalitete, kako bi kvalitetu bilo moguće mjeriti – to mogu biti ISO ili neki drugi (vlastiti) standardi. Partnerstvo javnog i privatnog sektora omogućuje pristup potrebnim informacijama, znanje i iskustvo. Projekt vodi tim marketinških stručnjaka, menadžera kvalitete, znanstvenika, ekonomista.
Očekivani rezultati	Mjerenje kvalitete, <i>benchmarking</i> , izgradnja <i>imagea (brenda)</i> destinacije.
Mogući problemi (kočnice)	Neznanje i nerazumijevanje potrebe uspostavljanja i poštivanja standarda kvalitete.
Učenje i mogućnost prijenosa znanja	Edukacija lokalnoga stanovništva i gostiju o kvaliteti, uspostavljanje temelja kvalitetne budućnosti, organiziranje edukativnih radionica, seminara, kongresa, konferencija na temu uspostave sustava (standarda) kvalitete i menadžmenta kvalitete – moguć prijenos znanja i proširenje ponude turističkih proizvoda destinacije.
Mjerenje rezultata	Uspostava standarda omogućuje mjerenje kvalitete, jednostavnije sporazumijevanje i uspoređivanje u cijelome svijetu, ekonomičnost, pojednostavljenje većega broja postupaka i inačica, veću sigurnost, zaštitu zdravlja i interesa potrošača (korisnika usluga).

## DISKUSIJA

Navedite i opišite elemente sustava menadžmenta kvalitete u odabranome gradu. Koji bi sustav menadžmenta kvalitete, odnosno sustave kvalitete predložili za Pulu, Zagreb, Rijeku, Split, Osijek ili neki drugi hrvatski grad? Obrazložite!

Projekt "Uređenje grada (hortikultura, pročelja)" od grada Pule nastoji učiniti ljepši, uredeniji grad, udoban za život, privlačan turistima.

Tablica 17: Projekt uređenja grada (hortikultura, pročelja)

<b>Primjer 6: Uređenje grada (hortikultura, pročelja)</b>	
Sektor	<p>Javni:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- gradska uprava (komunalno uređenje i prostorno planiranje)</li> <li>- gradska poduzeća (Herculanea)</li> <li>- udruge (Zelena istra, Društvo arhitekata...).</li> </ul> <p>Privatni:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- hortikulturni stručnjaci, arhitekti</li> <li>- hotelijeri i ugostitelji</li> <li>- trgovci, obrtnici</li> <li>- vlasnici zgrada, kuća, okućnica i vrtova.</li> </ul>
Zajednički resursi	Znanje, informacije (DKM), financije
Opis projekta	Potrebno je ustanoviti sadašnje stanje zelenih površina i građevina, načiniti plan potrebne sanacije ili uređenja, te osmisliti pojedine projekte. Partnerstvo javnog i privatnog sektora omogućuje pristup potrebnim informacijama, jednostavnije i brže rješavanje pitanja vlasništva, kvalitetnije financiranje, znanje i iskustvo. Projekt vodi tim hortikulturnih stručnjaka, arhitekata, menadžera kvalitete, ekonomista.
Očekivani rezultati	Ljepši, uredeniji grad, udoban za život, privlačan turistima.
Mogući problemi (kočnice)	Promjena navika: razmišljanje kako je uređenje grada problem gradske uprave, umjesto: što svaki građanin može učiniti za ljepši i uredeniji okoliš svoga mjesta rada i stanovanja.
Učenje i mogućnost prijenosa znanja	Edukacija lokalnoga stanovništva i gostiju o okolišu i graditeljskoj baštini, uspostavljanje temelja kvalitetnog upravljanja prostorom (resursima), organiziranje edukativnih (ekoloških) radionica, seminara, kongresa, konferencija na temu menadžmenta kvalitete prostora u kojemu živimo – moguć prijenos znanja i proširenje ponude turističkih proizvoda destinacije.
Mjerenje rezultata	Uspostavom standarda uređenoga prostora omogućuje se mjerenje rezultata.

## **DISKUSIJA**

Navedite i opišite elemente uređenja odabranoga grada.  
Koji biste od navedenih elemenata promijenili, unaprijedili i na koji način?

Projekt "Novi sustav odvodnje otpadnih voda (pročistač)" za cilj ima kvalitetno zbrinjavanje i pročišćavanje otpadnih voda.

**Tablica 18: Projekt novog sustava odvodnje otpadnih voda (pročistač)**

<b>Primjer 7: Novi sustav odvodnje otpadnih voda (pročistač)</b>	
Sektor	<p>Javni:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- državna (resorna ministarstva), županijska i gradska uprava</li> <li>- javna poduzeća i ustanove</li> <li>- udruge (ekološke).</li> </ul> <p>Privatni:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- građevinari, projektanti, arhitekti</li> <li>- konzultanti za nove tehnologije.</li> </ul>
Zajednički resursi	Znanje, informacije (DKM), financije.
Opis projekta	Projekt novoga sustava odvodnje otpadnih voda (kanalizacije) postoji već nekoliko godina, ali se ne uspijeva ostvariti (politički i dr. razlozi). Partnerstvo javnog i privatnog sektora omogućuje pristup potrebnim informacijama, znanje, iskustvo i financije. Projekt vodi tim stručnjaka, od projektanata, arhitekata, ekologa, do menadžera kvalitete.
Očekivani rezultati	Kvalitetnim zbrinjavanjem i pročišćavanjem otpadnih voda pulska luka više neće biti mjesto koje treba izbjegavati zbog neugodnih mirisa i velikog onečišćenja (izljev kanalizacije) – moguć povratak rive Puli; čistije more i pulske plaže.
Mogući problemi (kočnice)	Skupa tehnologija pročišćavanja otpadnih voda, isti problemi (politika), neznanje...
Učenje i mogućnost prijenosa znanja	Usvojene nove tehnologije postaju <i>know-how</i> u vlasništvu DKM Pule – može ga prenositi (prodavati) putem kongresa, radionica, seminara.
Mjerenje rezultata	Čisto more u pulskoj luci bit će vidljiv pokazatelj uspješnosti projekta, čišće plaže, izostanak neugodnih mirisa u gradu i rekreacijskim zonama (Valkane).

## **DISKUSIJA**

Navedite i opišite glavne neriješene probleme odabranoga grada i navedite moguća rješenja. Opišite elemente provedbe predloženih rješenja.

Projekt "Promotivno-edukativni film – Pula to sam ja" za cilj ima promociju i pozicioniranje Pule kao mjesta povijesti, susreta, istraživanja i otkrića.

Tablica 19: Projekt promotivno-edukativnog filma „Pula to sam ja“

**Primjer 8: Promotivno-edukativni film „Pula to sam ja“**

Sektor	Javni: <ul style="list-style-type: none"> <li>- gradska uprava</li> <li>- javna poduzeća i ustanove u kulturi.</li> </ul> Privatni: <ul style="list-style-type: none"> <li>- stručni tim (organizator - producent, scenarist, redatelj, snimatelj, montažer).</li> </ul>
Zajednički resursi	Znanje, informacije (DKM), financije
Opis projekta	Za potrebe promocije grada Pule kao osobe vedra duha, zanimljive, komunikativne, vrijedne otkrivanja, istraživanja, upoznavanja, ali i za potrebe edukacije – građana i gostiju, izrađuje se film koji će se (u cijelosti ili u dijelovima, prema potrebi) distribuirati na CD ROM-u i DVD-u, kao i uz pomoć društvenih mreža ( <i>Facebook, Twitter</i> ).
Očekivani rezultati	Povijest Pule, jedna od njezinih najvećih atrakcija i resursa, nedovoljno je iskorištena i nedovoljno poznata – filmom se potiče gledatelja na drugačije viđenje Pule, na osobni stav i bliskost s Pulom-osobom, educira ga i potiče na istraživanje. Promovira se i pozicionira Pula kao mjesto povijesti, susreta, istraživanja i otkrića, podjednako u svijesti onih koji donose odluke o njezinoj sadašnjosti i budućnosti, kao i posjetitelja, turista.
Mogući problemi (kočnice)	Moć pregovaranja o potrebi izrade jednoga takvoga filma i o potrebi njegove distribucije.
Učenje i mogućnost prijenosa znanja	Znanje i tehnologija izrade takvoga filma jesu domaći (pulski) <i>know-how</i> – moguće je proširiti tim, organizirati radionice, seminare, u suradnji sa srednjim i visokim školama, educirati učenike, studente i nastavnike, odnosno sve zainteresirane za takav oblik znanja.
Mjerenje rezultata	Naklada i distribucija filma pokazat će zanimanje za ovaj oblik promocije, a njegov bi utjecaj trebao biti vidljiv u širenju znanja o Puli i emotivnom, osobnom odnosu stanovnika i posjetitelja prema tome gradu i njegovim elementima kvalitete.

**DISKUSIJA**

Navedite i opišite elemente promotivno-edukativnoga filma o odabranome gradu. Koje bi bile olakšavajuće, a koje otežavajuće okolnosti provedbe takvoga projekta?

Projekt "Antičko nasljeđe – rimske vile i galije" za cilj ima "oživljavanje" kulturne baštine i ponudu novog, diferenciranog proizvoda luksuznoga turizma.

Tablica 20: Projekt antičkog nasljeđa – rimske vile i galije

<b>Primjer 9: Antičko nasljeđe – rimske vile i galije</b>	
Sektor	<p>Javni:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- državna (ministarstva kulture, zaštite okoliša) i gradska uprava</li> <li>- turistička zajednica</li> <li>- Arheološki muzej Istre</li> <li>- znanost – instituti, fakulteti.</li> </ul> <p>Privatni:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ulagači, projektanti, izvođači, dizajneri, marketinški stručnjaci, obrtnici.</li> </ul>
Zajednički resursi	Ostaci rimskih vila rustica u okolici Pule i na Brijunima, potopljene galije u brijunsko-fažanskom podmorju, znanje, informacije (DKM), financije.
Opis projekta	Okolica Pule i otočje Brijuni prava su riznica (nedovoljno istražena) ostataka rimskih vila ( <i>villa rustica</i> ), ljetnikovaca, uljara i pogona za izradu amfora, a podmorje potopljenim rimskim galijama. Rekonstrukcija galija, vila rustica i drugih antičkih objekata, prema nacrtima i uputama arheologa, povjesničara i drugih stručnjaka, te njihovo „oživljavanje“, omogućilo bi ovome području kvalitetnu diferencijaciju turističkoga proizvoda. Vile uređene poput onih od prije 2 tisuće godina, na samoj morskoj obali, pravi su ekološki rezervat sa što manje suvremenih tehnoloških tekovina, s ponudom hrane, smještaja i zabave u kakvoj su uživali bogati rimski patriciji i matrone, s mogućnošću učenja o tadašnjoj proizvodnji maslinova ulja, vina i amfora, te vožnje pulskim i brijunskim akvatorijem u replikama galija, dijelovi su zaokružena „antičkoga proizvoda“. Zainteresiranim se investitorima može ponuditi koncesija ili drugi oblik povrata uloženo, ali ne i trajno vlasništvo.
Očekivani rezultati	U projektu surađuju javni i privatni sektor, ostvaruje se sinergija, a rezultat je kvalitetan, diferencirani proizvod luksuznoga turizma koji privlači imućnije goste, željne novih doživljaja, a istodobno uspijeva zaštititi prirodne resurse, more i priobalje, dakle financijski je i ekološki prihvatljiv.
Mogući problemi (kočnice)	Dogovor javnoga (državna i gradska uprava, arheolozi) i privatnoga (investitori, izvođači) sektora – trebala bi mu prethoditi detaljna <i>feasibility</i> studija, kojom bi se predstavile dobrobiti projekta.
Učenje i mogućnost prijenosa znanja	Antičke vile, uljare i drugi čvrsti objekti, te plovila (galije) nisu samo turističke atrakcije i povijesni lokaliteti, nego i novi resursi, koji nude mogućnost učenja i prijenosa znanja: organiziranjem seminara, kongresa i radionica, <i>incentive</i> putovanja i drugih susreta.
Mjerenje rezultata	Umjesto zapuštenih, lokaliteta zaraslih u šikaru, ovaj projekt nudi mogućnost valorizacije prostora, te sprečava njegovu rasprodaju i nekontroliranu, „divlju“ izgradnju. Osim onih materijalnih, financijskih, njegovi će se efekti dugoročno moći mjeriti putem edukacije lokalnoga stanovništva, posebno mladih (praktična školska nastava, radionice, izleti), ali i turista, onih koji putuju sa željom da što više nauče o svome odredištu, prenose svoja iskustva prijateljima, te konačno pomažu u njegovoj zaštiti i očuvanju za budućnost (održivi razvoj).

## DISKUSIJA

Navedite i opišite elemente atraktivnosti Pule / odabranoga grada.

Jesu li ti elementi dovoljno vrednovani? Obrazložite.



Projekt "Volim Pulu – zato učim o njoj" za cilj ima informiranje i stjecanje svijesti o potrebi očuvanja kulturnih vrijednosti, te o potrebi i korisnosti vlastita djelovanja na sadašnjost i budućnost grada.

**Tablica 21: Projekt Volim Pulu – zato učim o njoj**

<b>Primjer 10: Volim Pulu – zato učim o njoj</b>	
Sektor	<p>Javni:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- gradska uprava</li> <li>- javna poduzeća i ustanove u predškolskome odgoju, obrazovanju, znanosti i kulturi</li> <li>- mediji (HRT)</li> <li>- Grupa „Lumeni“ pulske Eko-gimnazije.</li> </ul> <p>Privatni:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- tim stručnjaka različitih područja: marketing, psihologija, turizam, ...</li> <li>- mediji (radio, tisak, TV, internet)</li> <li>- udruge (zavičajne, ekološke, znanstvene, promicatelji zdravoga načina života, sve zainteresirane)</li> <li>- građani.</li> </ul>
Zajednički resursi	Znanje, informacije (DKM), financije.
Opis projekta	U vrtićima, školama, na fakultetima, javnim prostorima (galerijama, muzejima, kazalištima, prostorijama udruga i drugima) organiziraju se radionice na temu „Volim Pulu - zato učim o njoj“. U medijima (tisak, radio, TV, internet) se, primjereno svakome pojedincu (članci, emisije, igrokazi, drame...), promiče znanje o povijesti i sadašnjosti Pule. Gradska uprava postavlja na javna mjesta putokaze i informacije o povijesnim lokalitetima i atrakcijama, plakate s porukama o vrijednosti i potrebi očuvanja tih lokaliteta, pomaže privatne inicijative čiji je cilj promicanje znanja o povijesti Pule, informira javnost o svim aktivnostima vezanim za poboljšanje uvjeta života u gradu (putem tiska, radija, tv, interneta i svih drugih oblika i kanala komunikacije).
Očekivani rezultati	Građanima Pule, od najmlađih do najstarijih, omogućava se stjecanje znanja o povijesti sadašnjosti njihova grada, te na taj način utječe na njihovu svijest o potrebi očuvanja vrijednosti, o potrebi i korisnosti vlastita djelovanja na sadašnjost i budućnost svoga grada, umjesto pasivnosti i skrivanja iza razmišljanja: „To je posao gradske uprave i onih koje smo izabrali“ i sličnih.
Mogući problemi (kočnice)	Inertnost gradske uprave i birokratski način razmišljanja o oblicima komunikacije s javnostima.
Učenje i mogućnost prijenosa znanja	Znanje i neprekidno učenje javna su dobra i suvremena potreba, te resursi na kojima se temelji budućnost. Pula – grad koji uči, ovim se projektom ubrzano uključuje u suvremene svjetske napredne trendove i otvara si mogućnost akumulacije znanja kao kapitala kojega će ulagati u vlastiti razvoj.
Mjerenje rezultata	Uspostavljanjem sustava učenja i širenja znanja i mjerenje postaje dijelom toga sustava. Već nakon pet godina (kada predškolci postaju osnovnoškolci, osnovnoškolci su maturanti, a nekadašnji srednjoškolci pred diplomom, i tako dalje) rezultati su mjerljivi količinom primjenjiva znanja i mogućnošću njegove primjene ulaskom obrazovanih u sustav rada i odlučivanja o budućnosti Pule.

## **DISKUSIJA**

Navedite i opišite nekoliko ključnih događaja iz povijesti Pule / odabranoga grada. Koje bi bile olakšavajuće, a koje otežavajuće okolnosti provedbe sličnoga projekta?

Dakle, destinacijska kulturna mreža Pule nudi se kao integrativni menadžerski model povezivanja uz pomoć informacijske i komunikacijske tehnologije, a navedeni projekti pokrivaju različita područja te su primjenjivi i na druge, slične destinacije.

### **TEME ZA DISKUSIJU 1**

Komentirajte rezultate istraživanja o menadžmentu u kulturi grada Pule.  
Tko su stakeholderi u kulturi grada Pule?  
Komentirajte sintagmu: "Kulturni proizvod treba proizvesti".

### **TEMA ZA DISKUSIJU 2 – Marketing destinacija kulture**

#### **Radionica**

Marketinški slogan TZ Pule: „Pula plus –Pula je više“

„Pula je plus, Pula je više“, slogan je kojim pulska turistička zajednica Pulu promovira „ukorak sa suvremenim turističkim destinacijama kao što su Barcelona, Amsterdam ili London“... i time je „zaokružen suvremeni komunikacijski sustav koji Pulu brendira kao pozitivnu destinaciju koja "je više.“<sup>304</sup>

Pitanja:

1. Je li slogan dobar, odgovara li Puli, hoće li postići cilj(eve)?
2. Podsjeća li žuti križ više na matematički znak zbrajanja ili na dva prekrížena flastera koji pokrivaju ozljedu (s obzirom na „crne točke“ grada: nuređena, zapuštena pročelja, loše prometnice i neodgovarajuća prometna rješenja, posebno u ljetnoj sezoni, nedostatak parkirališta i javnih garaža, nedovršena odvodnja – otpadne vode slijevaju se u gradsku luku, problematičan javni gradski prijevoz, loša prezentacija glavnih atrakcija, Arene i ostalih antičkih spomenika, neuređene plaže, odvojenost grada od mora – adresa Riva zapravo nije riva jer se ondje nalaze pruga, parkiralište za automobile, privezišta za ribarske i druge brodove, benzinska postaja, carina, a nema sadržaja primjerenih šetalištu uz more)?

Promocija destinacija kulture – ciljna tržišta.

Odnosi s javnostima, komuniciranje s građanima, turistima, itd...

Novi mediji komuniciranja (internet, DVD, SMS, društvene mreže).

### **TEMA ZA DISKUSIJU 1 – QUALITEST**

Mjerenje, praćenje (monitoring) i *benchmarking* (usporedbu s najboljima) turističke destinacije kao cjeline i njezinih proizvoda i usluga omogućuje i olakšava *Qualitest*<sup>305</sup>, praktičan alat sastavljen od 16 međusobno povezanih indikatora koji odražavaju integrirani pristup menadžmentu kvalitete. *Qualitest* je namijenjen podjednako urbanim, ruralnim i priobalnim destinacijama, a sadrži 16 područja mjerenja podijeljenih u dvije skupne: kvaliteta

<sup>304</sup> <http://www.pulainfo.hr/hr/novosti/novosti/0/parabureau-brendira-pulu/459/2009/01/> (27.12.11.)

<sup>305</sup> Enterprise DG Publication; *A Manual for Evaluating the Quality Performance of Tourist Destinations and Services*, [http://ec.europa.eu/enterprise/services/tourism/doc/studies/evaluating\\_quality\\_performance/qualitest\\_manual.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/services/tourism/doc/studies/evaluating_quality_performance/qualitest_manual.pdf) (27.12.11.). Prijevod V. Š.

destinacije i kvaliteta turističkoga proizvoda. Prva skupina prikuplja podatke o ukupnoj kvaliteti, odnosno o ključnim područjima funkcioniranja turističke destinacije. U drugoj se skupini nalaze podaci o kvaliteti turističkoga proizvoda viđenoj očima turista. Iz svakoga od 16 područja proizlaze indikatori u tri skupine: indikatori percepcije uvjeta kvalitete, indikatori menadžmenta kvalitete i indikatori rezultata (izvedbe) kvalitete. Indikatori percepcije uvjeta kvalitete ukazuju na razinu zadovoljstva turista i turističkih profesionalaca u destinaciji mjerenu u različitim područjima kvalitete destinacije i turističkoga proizvoda. Ti indikatori proizlaze iz istraživanja stavova turista i turističkih profesionalaca i sadrže glavne elemente koncepta *IQM* unapređenje zadovoljstva turista i uvjeta života domicilnoga stanovništva, poboljšanje uvjeta poslovanja i rezultata turističke industrije i stalna briga o kvaliteti okoliša. Indikatori menadžmenta kvalitete u izravnoj su vezi s indikatorima percepcije uvjeta kvalitete i nisu izraženi numerički. Oni predstavljaju oblik samoprocjene i ukazuju na to koliko je praksa menadžmenta kvalitete zaživjela u destinaciji. *Qualitest*-ovih 16 indikatora nadopunjuje *IQM* koncept, odnosno uklapa se u njegova 4 glavna elementa: zadovoljenje potreba turista, zadovoljenje potreba lokalnoga stanovništva, zadovoljenje potreba turističkoga sektora u destinaciji održivi razvoj, briga o okolišu, o prirodnom, povijesnom i kulturnome nasljeđu. Ti su indikatori važan pokazatelj razine komunikacije destinacijskoga menadžmenta i destinacijskih dionika, primjerice putem turističkih udruženja, što je ključno za *IQM*.

Što je *Qualitest* i zašto je on bitan?  
Koje područja i koje indikatore sadrži *Qualitest*?  
Objasnite povezanost *Qualitesta* i *IQM* koncepta.

## **TEME ZA DISKUSIJU 2**

Objasnite pojmove: vlasništvo, upravljanje, menadžment, rukovođenje, odlučivanje, kontrola, javni i privatni interesi.

Što je to vrednovanje kvalitete u kulturi? Navedite elemente poznatih standarda kvalitete.

Što su to indikatori kvalitete?

Navedite nekoliko primjera suradnje javnog i privatnog sektora.

Tko su dionici (*stakeholders*)?

Nabrojite nekoliko institucija i obrazložite njihovu ekonomsku i financijsku odgovornost.

Definirajte i objasnite strategije i modele menadžmenta u destinacijama kulture (*IQM*, DKM, JPP).

### **4.4.3 Znanjem do kvalitete u turizmu**

Prijelaz iz 20. u 21. stoljeće, doba nove tehnološke i informacijske revolucije, uz mnoge dobrobiti i udobnost, donijelo nam je i takvo ubrzanje, da je znanje postalo veoma "pokvarljiva roba". Završetak školovanja i dobivanje diplome više ne znači kraj učenja, naprotiv, to je samo jedan stupanj u beskonačnome nizu cjeloživotnoga učenja.

Suvremene strategije obrazovnog razvoja temelje se na koncepciji cjeloživotnoga učenja i koncepciji društva koje uči (*learning society*). Te su koncepcije sedamdesetih i

osamdesetih godina prošloga stoljeća razvile međunarodne organizacije OECD<sup>306</sup>, UNESCO, ILO<sup>307</sup>, Vijeće Europe i Europska komisija, promišljajući međunarodni razvoj i ulogu obrazovanja u njemu, te ih preporučile svojim članicama kao temelj za vođenje nacionalne prosvjetne politike.

Kada je riječ o školovanju za turizam više razine kvalitete, edukativni programi pod nazivom *Welcome to Excellence*<sup>308</sup> (Dobro došli u izvrsnost), usmjereni edukaciji turističkih djelatnika, menadžera, ali i svih zainteresiranih da nauče više o turizmu i turističkim uslugama, postigli su velik uspjeh u Velikoj Britaniji. Više stotina tisuća polaznika, široka paleta raznih društava i organizacija (*Chichester Festival Theatre*<sup>309</sup>, *Imperial War Museum North*<sup>310</sup>), od najmanjih ugostitelja do velikih nacionalnih lanaca i organizacija, poput *Hotel de Vere* i *National Trust*<sup>311</sup> sudjelovalo je u programima od njihova utemeljenja 1993. godine. Programi uključuju sljedeće:

- *Welcome Host, Welcome Host Plus i Welcome Host Gold* – za osnove ugošćavanja (primanja) posjetitelja,
- *Welcome International* – za podizanje samopouzdanja osoba koje su na usluzi stranim posjetiteljima,
- *Welcome All* – namijenjen pružanju usluga savjetovanja i vođenja osoba s invaliditetom i posebnim potrebama
- *Welcome Management* – za pomoć menadžerima i voditeljima (šefovima) koji definiraju standarde pomoći klijentima u njihovim aktivnostima i odgovorni su za vođenje tima (osoblja) na „prvoj liniji“ (recepcija i sl.),
- *Welcome Line* – za unapređenje pomoći klijentima i prodaji putem interneta,
- *Welcome E-business / Smarter Marketing* – kako najviše poslovno profitirati putem interneta,
- *Green Edge* – pomaže polaznicima u razumijevanju okoliša i principa održiva razvoja turizma.

Povrh toga, uveden je i niz tečajeva za specifične potrebe pojedinoga sektora. Tako su uvedeni *Welcome Host for Local Authorities* za lokalna tijela uprave, *Welcoming Walkers and Cyclists* za unapređenje ponude pješacima i biciklistima, *Welcome Financial Services* za zaposlenike u financijskim institucijama, *Lead, Motivate and Succeed* i *Win More Conference & Event Business* za menadžera različitih razina itd.

Općenito uzevši tečajevi *Welcome to Excellence* zamišljeni su podjednako za novo osoblje kao i za stručnjake u sektoru hotelijerstva i ugostiteljstva, zatim one (vlasnike i

<sup>306</sup> Organizacija za ekonomsku suradnju i razvoj (*Organisation for Economic Co-operation and Development – OECD*), međunarodna je organizacija osnovana 1961. godine s ciljem da promovira politike koje unapređuju ekonomsku i društvenu dobrobit (well-being) ljudi širom svijeta. Prema: [http://www.oecd.org/pages/0,3417,en\\_36734052\\_36734103\\_1\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/pages/0,3417,en_36734052_36734103_1_1_1_1_1,00.html) (19.01.2012.).

<sup>307</sup> Međunarodna organizacija rada (*International Labour Organization – ILO*), osnovana je 1919. godine s ciljem definiranja i nadzora međunarodnih standarda rada. Kao specijaliziranoj agenciji UN-a (od 1946. godine), cilj joj je promovirati pravo na rad, poticati mogućnosti zapošljavanja, unapređenje i zaštita socijalne pravde, ljudskih i radničkih prava te jačanje dijaloga među zainteresiranim stranama na temu rada. Prema: <http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/lang--en/index.htm> (19.01.2012.).

<sup>308</sup> <http://www.welcometoexcellence.co.uk/> (19.01.2012.)

<sup>309</sup> <http://www.welcometoexcellence.co.uk/casestudies/chichester.asp> (19.01.2012.)

<sup>310</sup> <http://www.welcometoexcellence.co.uk/casestudies/imperial-war-museum-north-welcome-all-training.asp> (19.01.2012.)

<sup>311</sup> Peter Lane, predsjednik *National Best Value Tourism Group*, Velika Britanija, (03.02.2007.) [www.rete.toscana.it/sett/turismo/euromeeting\\_2003/peter\\_lane\\_ita.pdf](http://www.rete.toscana.it/sett/turismo/euromeeting_2003/peter_lane_ita.pdf)

menadžere) koji se bave atrakcijama, centrima za slobodno vrijeme i rekreaciju, putovanja i prijevoz, turističkim informativnim centrima. Sudjelovanje na tečajevima omogućuje zaposlenicima da maksimiziraju uslugu za korisnike, ostvare sva očekivanja i potrebe gostiju, kreiraju ambijent visokih standarda gostoljubivosti, ljubaznosti i tople dobrodošlice, te da se koncentriraju na samorazvoj.

Europski program za profesionalnu edukaciju Leonardo da Vinci podupire napore usmjerene ispunjavanju izazova postavljenog u Lisabonu<sup>312</sup> da Europa postane gospodarstvo temeljeno na znanju i to putem nastojanja da ispuni potrebe ljudi svih obrazovnih struktura, razvijajući mogućnosti za njihovu mobilnost, podupirući inovacije i razvoj kvalitete edukacije u turizmu, posebno razvijajući pakete e-učenja za destinacije. Proračunom od gotovo 7 milijarda eura za razdoblje od 2007. do 2013. novi program cjeloživotnog učenja (*Lifelong Learning Programme*) zamijenio je prethodni, završen 2006. godine<sup>313</sup>.

Tome se može dodati i to kako je upravo predloženi model DKM namijenjen prikupljanju i distribuciji informacija, znanja, iskustava i najboljih praksi, pogodan za realizaciju sljedećih projekata (i mnogih drugih):

- Volim Pulu / Istru / Hrvatsku / Jadran – zato učim o njoj / njemu (edukativne radionice u školama, fakultetima i sveučilišnim odjelima);
- Antičko nasljeđe – rimske vile i galije (programi za turiste, ali i sve zainteresirane za nove, teorijske i praktične spoznaje o povijesnoj baštini);
- Obrazovanje i znanost u službi razvoja (edukativni programi namijenjeni različitim skupinama dionika – stručnjaka);
- Zaštita atrakcijske osnove i menadžment atrakcijama (edukativni programi namijenjeni menadžerima u kulturi).

Kontinuirano obrazovanje ključno je za realizaciju ne samo ovakvih projekata u kulturi i turizmu već i u cijelom gospodarstvu.

### **TEME ZA DISKUSIJU**

Utjecaj obrazovanja / edukacije / cjeloživotnog učenja na svijest lokalnoga stanovništva o prostoru u kome žive i na aktivno sudjelovanje u planiranju budućnosti.

Kulturni i kreativni sektori – radionice – poticaj razvoju kreativnosti svih skupina građana.

Edukacija građana – participacijom do ponosa – moj grad izvrsnosti.

Edukacija u javnom sektoru (institucije, administracija) → znanjem do kvalitetnijeg menadžmenta.

Edukacija u privatnom sektoru → znanje kao razvojna investicija.

Edukacija turista/gostiju/posjetitelja → informirani gosti = kvalitetni gosti.

Kreativno partnerstvo – promoviranje kreativnosti u umjetnosti, medijima, kulturnim industrijama.

Kultura kao ekonomska kategorija (u privatnom i javnom sektoru).

<sup>312</sup> *White paper on education and training; towards the learning society*, program Europske komisije osmišljen kao odgovor na sve veće potrebe za novim znanjima, usmjeren smanjenju nezaposlenosti putem stalnog učenja i usavršavanja, ključa jačanja konkurenčnosti europskih poduzetnika. Prema: <http://europa.eu.int/comm/education/doc/official/keydoc/lb-en.pdf> (10.02.07.)

<sup>313</sup> Leonardo da Vinci Success Stories, Europe Creates Opportunities, [http://ec.europa.eu/dgs/education\\_culture/publ/pdf/leonardo/success-stories2007\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/dgs/education_culture/publ/pdf/leonardo/success-stories2007_en.pdf) (29. 12. 11.)

#### 4.4.4 Sustav doživljaja u kulturi i umjetnosti

Putovanja vezana uz (godišnji) odmor pridonose s jedne strane iskustvu, ali i sve većim zahtjevima onih koji putuju, s druge strane. Novi, individualizirani pristup turistima (kreativan turizam!) predstavlja napredak u smislu zadovoljavanja njihovih očekivanja, želja i potreba za osobnim razvojem. Turistička potražnja sve je usmjerenija prema osobnim osjećajima i iskustvima koja uključuju sva čula, vida, sluha, okusa, mirisa i dodira. Turisti nastoje proširiti svoje vidokruge, naučiti nešto novo, sudjelovati u određenoj aktivnosti, očekujući da će kao suvenir s putovanja ponijeti uspomene vrijedne pamćenja. Naravno, turistička ponuda mora znati kako ispuniti takva očekivanja i udovoljiti takvim zahtjevima.

Glavni element diferencijacije između pojedinih organizacija, među koje pripadaju i institucije kulture i umjetnosti, kao i turističkih destinacija, danas se manje odnosi na smještajne kapacitete, a sve je više usmjeren prema doživljajima. U tome je smislu važno razumjeti sustav doživljaja. Doživljaji su nezaboravna iskustva, proizašla iz događanja koja zavode, nadahnjuju i utječu na turiste.

Sukladno kognitivnoj psihologiji (psihologiji spoznaje) razlikuju se tri razine doživljaja:<sup>314</sup>

1. osnovni doživljaji – osjetilna reakcija na poticaj, ali s nedovoljnim učinkom da bi se dugo zadržali u nečijem pamćenju;
2. memorabilni doživljaji – osjećaja se može sjećati i kasnije;
3. transformirajući doživljaji – rezultiraju trajnim promjenama na razini stavova ili ponašanja.

O'Sullivan i Spangler navode da doživljaji koji se vezuju uz događanja podrazumijevaju:<sup>315</sup>

- sudjelovanje i uključenost u potrošnju;
- stanje fizičke, mentalne, društvene, duhovne i emocionalne uključenosti;
- promjene znanja, vještina, pamćenja i osjećaja;
- svjesnost o namjernim susretima, odlascima i doživljaju aktivnosti ili manifestacije;
- napor usmjeren prema psihološkim ili unutarnjim potrebama.

Iako je izuzetno teško opisati doživljaje, u turizmu se mogu razlikovati tzv. opći, posebni i ostali doživljaji. **Opći doživljaji** vezuju se uz doživljene situacije te se više povezuju sa stanjem uma pojedinog turista kao i posebnim okolnostima, a manje s odabranim temama, programima ili lokacijom događanja. Značaj koji se dodjeljuje općim doživljajima obično nije velik i donosi samo opću sliku. **Posebni doživljaji** vezuju se za posebna događanja (primjerice kulturne proslave, umjetnička događanja i dr.). O posebnim doživljajima najčešće se govori u kontekstu istraživanja i potrage za znanjem, učenjem i razumijevanjem nečega novoga. Posebni je doživljaj intenzivno osobni i zadovoljstvo je nemoguće unaprijed osigurati. **Ostale vrste doživljaja** u turizmu u velikoj mjeri osiguravaju i pružaju turistima tzv. "garantirane" i sigurne doživljaje (npr. zabavni parkovi) Oni su

<sup>314</sup> Getz, D., *Event Studies - Theory, Research and Policy for Planned Events*, Elsevier, Butterworth-Heinemann, Oxford, 2007., str. 97.

<sup>315</sup> O'Sullivan, E., Spangler, K., *Experience Marketing: Strategies for the New Millennium*, Venture Publishing, State College, 1998., str. 94.

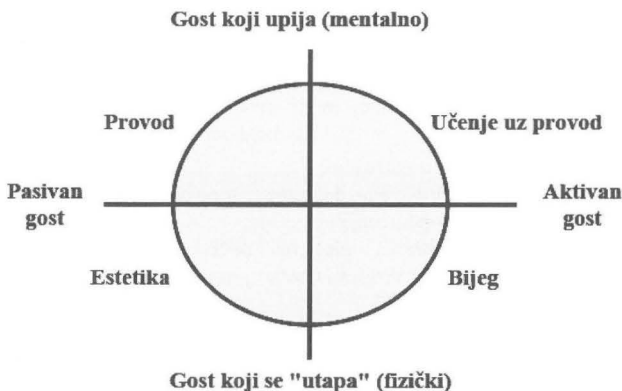
predvidivi, i u kombinaciji s doživljenom osobnom sigurnošću, donose koristi koje su u suglasju s očekivanjima pa i tada kada su očekivanja ograničena.

Na tragu rečenog, doživljaje je moguće kategorizirati ovisno o tome je li turist aktivan ili pasivan, odnosno mentalno i(li) fizički angažiran. Bez obzira na njihovu prevladavajuću aktivnost ili pasivnost, turisti općenito traže doživljaje povezane sa zabavom, učenjem uz zabavu, zatim one vezane uz estetiku i bijeg od svakidašnjice, rutine. Doživljaji turista integriraju sve ranije navedene elemente, ali jedan od njih obično prevladava:

- **doživljaji provoda** - turisti su pretežito pasivni; nastoje upiti ponudene doživljaje putem svojih pet osjetila; oni žele vidjeti, čuti, namirisati, okusiti i dodirnuti;
- **doživljaji učenja uz provod** - turisti žele biti aktivno uključeni u ponuđena događanja, voljni su učiti, naravno, na zabavan način;
- **estetski doživljaji** - kod turista prevladava pasivnost, ali se žele unijeti u okruženje i/ili događaj;
- **doživljaji bijega** - turisti traže pretjerane (ekstremne) aktivnosti i uključenje; oni istinski žele postati dio toga.

Uvažavajući koncept sustava doživljaja, dijelovi turističke ponude uobičajeno se prikazuju shemom (shema 19).

Shema 19: Sustav doživljaja



Izvor: THR i Horwath Consulting (2003), *Master Plan razvoja turizma (2004-2012) Istra, Konačni dokument*, Zagreb.

Temeljem novih trendova (društvo snova, učeći odmor, sustav doživljaja), može se zaključiti kako se ljudi (turisti) željni odmora ispunjenoga sadržajima kulture, ne zadovoljavaju više samo pasivnom konzumacijom takvih atrakcija, već traže aktivno sudjelovati, učiti, iskusiti, doživjeti nešto novo i uzbudljivo, izvorno. Hrvatska sa svim svojim prirodnim i povijesnim atrakcijskim resursima može ponuditi kvalitetan odmor snova i učenja. Kako bi se spriječile moguće negativne posljedice masovnoga (nekontroliranoga) turizma, kako za osjetljive povijesne i prirodne lokalitete i druge atrakcije, tako i one koje bi narušavale kvalitetu života lokalne zajednice, preporučuje se model destinacijske kulturne mreže (DKM) kao oblik integriranog menadžmenta kvalitete (IQM). Pretpostavka za njegovu

implementaciju jest konsenzus svih dionika. Polazeći od ovih novih trendova, jasno je kako kulturu (u najširem smislu) ne bi trebalo smatrati samo pukim dekorom, ona je mnogo više od toga, povijesna memorija, ostavština za sljedeće naraštaje, izvorna atrakcija za suvremene turiste i temelj ekonomskoga rasta i prosperiteta društva u cjelini.

## **TEMA ZA DISKUSIJU – Sustav doživljaja: kultura**

### **Primjer destinacije Delnice**

Sustav doživljaja vezan uz aktivnost kulturu mogao bi u destinaciji Delnice – Brod na Kupu obuhvaćati sljedeće aktivnosti:

- **gastromonija:** gurmanski tjedni određene tematike, poput „Dana gljiva“ s aktivnostima vezanim uz sezonu gljiva, tijekom listopada i studenog, npr. natjecanja u pripremi gastro-delicija od gljiva, sakupljanje gljiva sa stručnjacima, tečajevi o konzerviranju i pripremi gljiva;
- **učenje o izvornosti:** tečajevi kuhanja goranske hrane, predstavljanje lokalnih običaja i slično;
- **festivali:** posebne tjedne priredbe i aktivnosti vezane uz specifične teme poput festivala etno glazbe i večeri lokalne tradicijske kulture;
- **forumi:** konferencije, seminari i rasprave o književnosti, šumarstvu, lovstvu, riječnome ribolovu, folkloru, povijesti Zrinskih i Frankopana, zdravlju i drugim temama;
- **primorsko-goranska kultura:** kazališne predstave, koncerti i druge priredbe s obilježjima primorsko - goranskoga kraja;
- **likovne, glazbene i druge umjetničke radionice,** čijim se polaznicima po završetku pruža mogućnost predstavljanja, izlaganja svojih radova, odnosno nastupa.

**Shema 20: Primjer destinacije Delnice – sustav doživljaja u Brodu na Kupu**



Izvor: Sveučilište u Rijeci, *Studija opravdanosti osnivanja Muzeja šumarstva i lovstva u Kaštelu Zrinski u Brodu na Kupu*, Rijeka, svibanj 2007., str. 82.

Koja je razlika između aktivnog i pasivnog gosta?

Koja je razlika između doživljaja provoda i učenja uz provod?

Navedite sustav doživljaja za neku drugu destinaciju po vašem izboru.



## UMJESTO ZAKLJUČKA

Temeljem novih trendova (društvo snova, učenje uz odmor, sustav doživljaja), može se zaključiti kako se ljudi (turisti) željni odmora ispunjenoga sadržajima kulture, ne zadovoljavaju više samo pasivnom konzumacijom takvih atrakcija, već traže aktivno sudjelovati, učiti, iskusiti, doživjeti nešto novo i uzbudljivo, izvorno. U tom smislu, promatrajući kulturu (u najširem smislu) kao svojevrstu povijesnu memoriju, ostavštinu za sljedeće naraštaje, izvornu atrakciju za suvremene turiste i temelj ekonomskoga rasta i prosperiteta društva u cjelini, jasno je kako je kultura mnogo više od pukog dekora.

Kultura i umjetnost imaju važnu ulogu za razvoj društva, a institucije kulture i umjetnosti pridonose njegovu (i) ekonomskome razvoju. Tu je ulogu teško precizno izmjeriti, ali jasno je kako institucije kulture i umjetnosti pridonose bitno ekonomskom razvoju i prosperitetu društva. Također, kulturu se može smatrati ambasadorom, sredstvom/medijem tolerancije, demokracije, različitosti, pluralizma i ostalih europskih vrijednosti i načina života. Isto vrijedi i za turizam, onaj održivi, naravno. Stoga, kultura i turizam postaju jedno, kulturni turizam, i omogućuju učenje, pružaju nova iskustva, ispunjavaju snove.

Kada je riječ o kulturnome turizmu, donositelji odluka suočavaju se s problemom diferenciranja u odnosu na konkurenciju, podjednako na lokalnoj i na globalnoj razini. Čini se kako svaka turistička destinacija nastoji privući i turiste motivirane ili barem one nadahnute (inspirirane) kulturom. S druge strane, popularnost kulturnoga turizma raste i kod lokalnih vlasti budući da privlači one turiste koji cijene kulturu i tradiciju destinacije i spremni su dosta novaca ostaviti lokalnoj ekonomiji. Stoga kulturni turizam postaje sve zanimljiviji, kako vladama/vlastima, dobavljačima, turističkim posrednicima, tako naravno i kulturnome sektoru. Očekuje se da će kulturni turizam, zahvaljujući porastu potražnje i strategijama integriranoga razvoja urbanih turističkih destinacija, posebno onih unutar EU, značajno rasti u godinama koje slijede.

Kako bi se spriječile moguće negativne posljedice masovnoga (nekontroliranoga) turizma, kako za osjetljive povijesne i prirodne lokalitete i druge atrakcije, tako i one koje bi narušavale kvalitetu života lokalne zajednice, preporuka je da se destinacijama aktivno upravlja. Modeli destinacijskog menadžmenta kao i menadžmenta kvalitete u destinacijama kulture, moraju balansirati između potražnje s jedne i ponude s druge strane, a sve u skladu s principima održivog razvoja.

To znači da bi model integriranoga menadžmenta kvalitete (Integrated Quality Management – IQM) mogao pružiti potrebni balans između potražnje i ponude. Novi pristup konkurentnom menadžmentu destinacije kulture nudi se u obliku modela Destinacijske kulturne mreže (DKM). Predloženi model nudi se kao integrativni menadžerski (upravljački) model povezivanja uz pomoć informacijske i komunikacijske tehnologije (ICT) i može umanjiti rizike zahvaljujući kvalitetnoj bazi informacija i mreži dionika, pružajući znanje, praktična iskustva i financiranje (privatni sektor), te infrastrukturu (javni sektor). Uz konsenzus svih dionika, očekuje se i suradnja destinacijskih menadžment kompanija (DMC) i/ili organizacija (DMO), ovisno o tome jesu li one organizacijski strukturirane kao kompanije ili organizacije.

Uvođenjem Destinacijske kulturne mreže, sustava menadžmenta (upravljanja) razvojem turističke destinacije temeljenog na prikupljanju, analizi i distribuciji, odnosno

razmjeni informacija, čiji bi svi članovi bili zainteresirani za korištenje tih informacija, očekivane je dobiti teško u potpunosti nabrojati. One najočitiije, među ostalim, mogu biti stvaranje kvalitetne baze podataka potrebnih za strateški menadžment destinacijom (ne samo njezinim turističkim, nego i općim razvojem), informatizacija, podizanje razine informatičke pismenosti, razvoj svijesti o osobnoj odgovornosti za vlastitu sredinu, razvoj komunikacijskih kanala i kvalitetno unapređenje međusobne komunikacije javnog i privatnog sektora, razvoj partnerskih projekata javnog i privatnog sektora, uvođenje sustava standarda kvalitete u destinaciji, unapređenje kvalitete života građana, veće zadovoljstvo turista koji posjećuju ili borave u destinaciji, otvaranje putova novim programima, projektima i proizvodima destinacije – manja ovisnost o kratkoj ljetnoj turističkoj sezoni, veći ekonomski učinci – prihodi, zapošljavanje, uvođenje reda u raspolaganju prostorom, zaštita toga resursa, podizanje razine ekološke svijesti građana i turista, upravljanje i rukovođenje atrakcijama kao i edukacija, korištenje i širenje znanja.

Međutim, realno je uvođenjem Destinacijske kulturne mreže očekivati i poteškoće kao što je nedovoljna opća i informatička obrazovanost, nepoznavanje i nekorištenje novih tehnologija (otpor), nepostojanje zajedničke destinacijske svijesti, članovi mreže (mala i srednja poduzeća) trebaju se dogovoriti o stopi provizije za prodavanje usluga drugih članova, (ne)uspjeh u privlačenju sponzora i novih partnera – investitora kao i velike razlike u dobi, iskustvu i sociokulturnome podrijetlu vlasnika i zaposlenika članova mreže.

Uvažavajući naprijed navedeno, može se zaključiti kako razvoj integriranih pristupa i strategija održiva kulturnoga turizma koji poštuje i štiti lokalno nasljeđe i kulturu življenja, zahtijeva učinkovito partnerstvo i integraciju urbanih aktivnosti i atrakcija. U Hrvatskoj su ti trendovi malo kasnili uslijed ratnih okolnosti i vidljivi su tek nakon 2000. godine.

Dakle, iako Hrvatska sa svim svojim prirodnim i povijesnim atrakcijskim resursima može ponuditi kvalitetan odmor snova i učenja, njena iskustva s modelom Destinacijske kulturne mreže kao oblika integriranog menadžmenta kvalitete su još uvijek prilično skromna. Stoga se danas Hrvatska, poput i mnogih drugih destinacija, nalazi pred velikim izazovom koji scenarij izabrati: da li status quo ili uvesti DKM model.

Prvi scenarij, status quo, karakterizira odsustvo odnosno nedostatak bilo kakve strategije i vodstva. Drugi scenarij, uvođenje Destinacijske kulturne mreže, trebao bi donijeti kvalitetu za sve – za lokalnu zajednicu (gospodarstvo i stanovništvo – kvalitetu života, ekonomski prosperitet), za turističku industriju, za zaštitu i očuvanje atrakcija, onih prirodnih i ljudskom rukom stvorenih, kao i za turiste. Upravo je to bit integriranog menadžmenta kvalitete u turističkim destinacijama.

Očito je koja se solucija sama po sebi nameće te bi Hrvatska trebala iskoristiti informacijsku moć i ostale prednosti koje nudi Destinacijska kulturna mreža u svrhu održiva razvoja ne samo turizma već i gospodarstva u cjelini.



## INDEKS

---

### A

arhitektura · 6, 11, 115, 116, 120, 127  
atlas turističkih atrakcija · 131, 132, 149  
atrakcije · *vidjeti turističke atrakcije*  
autentičnost · 105, 110, 138

---

### B

Barnard · 33  
baza podataka · 132  
*benchmarking* · 159  
*Best Value* · 161  
brand · 127, 145  
*Business Process Reengineering*, BPR · 31, 64

---

### C

*Ca' Rezzonico* · 121  
centralizirani stil  
    *vidjeti* stilovi vođenja-autokratski stil · 51  
Champy · 31  
Chandler · 31  
*Charter of Cultural Tourism* · 112  
CI · *vidjeti kulturna inteligencija*  
ciljevi · 18, 25, 34, 35, 36, 37, 38, 51, 62, 65, 66,  
    73, 74, 75, 78, 80, 108, 112, 127, 134  
ciljevi-vrste ciljeva  
    operativni ciljevi · 55  
    strateški ciljevi · 55  
    taktički ciljevi · 55  
*Council of European Municipalities and Regions* ·  
    139  
*Creative Europe* · 118, 119  
Crosby · 31  
CultureNet · 11

---

### D

Daft · 31, 47, 175  
delegiranje autoriteta · 55  
Deming · 31  
destinacija · 125, 126, 127  
destinacija kulture · 109, 114, 129, 159  
destinacijska kulturna mreža, DKM · 3, 140, 142,  
    148, 149, 157, 159, 164, 168  
destinacijska menadžment kompanija, DMC · 127,  
    142, 167  
destinacijska menadžment organizacija, DMO ·  
    142, 167  
destinacijski menadžment · 114, 124, 141, 148  
Dioklecijanova palača · 122  
divizijska organizacijska struktura · 40, 41  
dizajn · 11, 116, 118, 120  
doživljaj  
    doživljaj bijega · 163  
    doživljaj provoda · 163  
    doživljaj učenja · 163

    estetski doživljaj · 163  
Drucker · 31  
društveno odgovorno poslovanje · 38

---

### E

*edutainment* · 24, 120  
efikasnost · 21, 32, 34, 37, 80  
ekonomski učinci kulturnih industrija · 120  
emocionalna inteligencija, EI · 58, 59, 140  
*ENAT, European Network for Accessible Tourism* ·  
    139  
*entertainment* · 24  
Eugene Ionesco · 131  
*Eurocities* · 139  
*European Cultural Tourism Network* · 148  
Europska komisija · 117, 119, 135, 161  
Europska kulturna mreža  
    *European Cultural Network* · 118  
Europska unija, EU · 104, 135  
europske prijestolnice kulture · 114, 127

---

### F

Fayol · 31  
faza planiranja · 68  
faze životnoga ciklusa – drugačiji pogled · 71  
adolescencija · 70  
divlje godine (go-go) · 70  
doba pobjeva · 70  
flert · 70  
kasna top forma · 70  
osnivačeva zamka · 70  
pad · 70  
rana top forma · 70  
razvod · 70  
smrt novorođenčeta · 70  
udvaranje · 70  
zrelost sa znacima starenja · 70  
*feedback* · 52  
Fiedler · 31  
film i video · 11, 116, 120  
Follett · 31  
formalna komunikacija · 52  
Frederick Winslow Taylor · 30  
funkcije menadžmenta  
    organiziranje · 79  
    planiranje · 79  
    vođenje · 79  
funkcijska organizacijska struktura · 40, 41, 42, 45,  
    87

---

### G

Gantt · 32  
Ganttov dijagram · 32  
glazba · 6, 11, 64, 86, 114, 115, 116, 120, 137  
*Grand Tour* · 103

---

## H

Hammer · 31  
Hawthorne studije · 31  
*high-tech* · 118  
hijerarjske razine · 55

---

## I

ILO · 161  
*incentive* · 157  
indeks kreativnosti · 118  
indikatori kvalitete · 160  
  indikatori percepcije uvjeta kvalitete · 160  
  indikatori rezultata · 160  
  indikatori upravljanja kvalitetom · 160  
informatička i komunikacijska tehnologija (ICT) ·  
  116, 117, 142, 167  
inovacije · 117, 118, 162  
inovacijski potencijal · 118  
institucije kulture i umjetnosti · III, 1, 2, 11, 12, 22,  
  110, 123, 163, 167  
Institut za projektni menadžment · 60  
*Integrated Quality Management, IQM* · 3, 141, 142,  
  160, 164, 167  
integrirano upravljanje kvalitetom · 3  
intelektualno vlasništvo · 118  
*International Council on Monuments and Sites,*  
  ICOMOS · 108, 112  
ISO 9000 · 54  
istraživanje i razvoj · 118  
izvedbene umjetnosti · 1, 7, 113, 116  
izvornost kulturnoga doživljaja · 110  
izvršnost · 161

---

## J

javno–privatno partnerstvo–JPP · 135  
*joint venture* · 21  
JPP · 135  
Juran · 31  
*just in time* · 56

---

## K

kadroviranje · 35, 47, 48, 74  
kakvoća radne sredine · 49  
katastar turističkih atrakcija · 132  
katedre kulture · 7  
knjige i publicistika · 116  
komercijalizacija · 2, 19, 22, 24, 110  
kompetencije menadžera · 57  
komunikacijska mreža · 52  
komunikacijski model · 46  
koncept sustava doživljaja · 163  
konceptualne vještine · 57  
Konfucije · 30  
konkurencija · 20, 21, 104  
konkurentna prednost · 21  
kontroliranje · 53, 54  
korisničke naknade · 20  
kreativne industrije i djelatnosti · 116, 123

kreativne uslužne djelatnosti · 120  
kreativnost · 7, 55, 71, 80, 117  
Kreitner · 31  
kultura · 1, 2, 3, 5, 6, 7, 11, 24, 46, 57, 58, 104, 105,  
  107, 109, 110, 111, 113, 120, 122, 123, 127,  
  137, 140, 144, 145, 147, 162, 165, 167  
kulturna baština · 8, 115  
kulturna inteligencija (CI) · 58, 140  
kulturne industrije · 7, 116, 123  
kulturne manifestacije · 116, 120  
kulturni dijamant · 117  
kulturni dionici · 143  
kulturni itinerari · 114  
kulturni "svežderi" · 109  
kulturni turizam · 2, 109, 123, 137, 140, 167  
kulturno naslijeđe · 1, 120, 123  
kvaliteta · 160  
kvaliteta destinacije · 160  
kvaliteta turističkoga proizvoda · 160

---

## L

laissez-faire · 133  
*learning holidays* · 140  
learning society · 161, 162  
Leonardo Da Vinci program · 162  
Lifelong Learning Programme · 162  
Likertov sustav · *vidjeti Stilovi vodstva*

---

## M

marketing · 22, 68, 133, 137  
matrična organizacijska struktura · 42, 43, 44  
Mayo · 31  
McGregor · 31  
McKinsey · 33  
menadžeri · 25, 33, 34, 39, 46, 50, 55, 56, 57, 72,  
  81, 142, 147  
menadžerske funkcije · *vidjeti funkcije*  
  *menadžmenta*  
menadžment · III, 1, 11, 17, 22, 25, 30, 31, 33, 34,  
  35, 36, 37, 54, 56, 60, 61, 64, 65, 70, 73, 74, 76,  
  77, 78, 79, 80, 114, 123, 127, 134, 148, 162  
menadžment u kulturi · 4  
Ministarstvo kulture RH · 11  
Mintzberg · 31, 33  
Mircea Eliade · 131  
misija · 20, 36  
mobilnost · 109, 162  
moć · 50, 156  
moć nagrađivanja · 50  
moć prisile · 50  
modeli upravljanja kvalitetom · 3  
modeliranje strukture organizacije · 40  
monitoring · 54, 159  
motiv · 49  
motivacija · 49, 52, 175  
motivatori · 49  
MP3 · 116, 117  
Munsterberg · 32  
muzej · 12, 20, 21, 26, 121, 122, 144, 146

---

## N

nasljeđe · 7, 103, 109, 115, 116, 117, 121, 144, 149, 162, 168  
neformalna komunikacija · 52  
nematerijalna baština · 7, 133  
neprofitne organizacije · 18, 19, 20, 21, 22

---

## O

održivi razvoj · 160  
OECD · 119, 161  
okruženje · 4, 25, 34, 35, 114, 163  
organizacijska struktura-definicija · 39  
organiziranje · 32, 39, 76, 79, 153, 154  
Ouchi · 31

---

## P

*Palazzo Grassi* · 121  
Pareto · 32  
participacija u odlučivanju · 49  
Peters · 31  
plan · 36, 37, 38, 39, 54, 62, 68, 75, 144, 147, 154  
planiranje · 11, 32, 35, 36, 37, 38, 47, 54, 55, 66, 74, 75, 76, 79, 124, 149  
planiranje, razine planiranja  
operativno planiranje · 37  
strateško planiranje · 37  
taktičko planiranje · 37  
*PMI* · 57, 60, 73, 74, 77  
poduzetništvo · 57, 118  
pokazatelji učinkovitosti · 54  
popratne industrije · 116, 123  
postavljanje ciljeva · 32, 55  
povelja o kulturnome turizmu · 112  
povijesna baština · 103, 105, 127  
*Principles of Scientific Management* · 32  
proces · 5, 31, 33, 35, 36, 42, 46, 51, 52, 56, 60, 61, 67, 68, 115, 127  
profitabilnost · 37, 63, 78, 80  
profitne organizacije · 21, 22  
proizvodnja osobnih računala · 116, 117  
*Project Management Institute* · 60, 73, 74, *vidjeti* PMI  
projekt · 60  
opća obilježja projekta · 61  
projektna organizacijska struktura · 41  
projektni menadžment · 73  
procesne skupine projektnog menadžmenta · 74  
prostorni i urbanistički planovi · 131

---

## Q

*QUALITEST* · 160  
*quality management* · 124, 148  
*Quality of Working Life, QWL* · 49, 52

---

## R

rizik · 36, 46  
Roethlisberger · 32

---

## S

samopotvrđivanje · 49  
samorazvoj · 55, 162  
scenske umjetnosti · 11, 120  
sektor kreativnih djelatnosti · 120  
Senge · 31  
*Shop Management* · 30, 32  
*short breaks* · 109, 122  
SMART · 37, 39  
*stakeholders* · 73, 78, 143, 160  
standard · 32, 53, 54, 77  
standardi kvalitete · 160  
stilovi vodstva  
autokratski · 51  
demokratski · 51  
laissez-faire · 51  
vođenje usmjereno ljudima · 51  
stilovi vodstva-Likertov sustav  
benevolentno-autoritativni · 51  
eksploatorsko-autoritativni · 51  
konzultativni · 51  
participativno-grupni · 51  
strategija · 37, 109, 134  
sustav doživljaja · 3, 163, 164, 167  
sustav nagrađivanja · 46

---

## T

taktičko planiranje · 38  
tehničke vještine · 57  
televizija i radio · 116  
temeljne umjetnosti · 116, 117, 123  
teorije menadžmenta · 31  
*The Economy of culture in Europe* · 116, 121  
*total quality management, TQM* · 30, 31, 54  
Tristan Tzara · 131  
turističke atrakcije · 104, 109, 113, 123, 127, 132, 147, 152, 157  
turistički destinacijski predio · 126  
turistički proizvod · 111, 115  
turističko destinacijsko područje · 126  
turizam · III, 2, 3, 103, 104, 105, 107, 108, 109, 110, 112, 113, 114, 120, 122, 123, 132, 133, 134, 136, 137, 140, 144, 145, 146, 147, 150, 161, 167

---

## U

učea organizacija · 31  
učeci odmor · 140  
uloga menadžera · 50  
umjetnost · 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 11, 24, 25, 105, 107, 109, 110, 115, 117, 120, 123, 129, 133, 137, 167  
UNESCO · 5, 7, 8, 29, 114, 129, 140, 161  
popis nematerijalne baštine · 7  
upravljanje · 38, 47, 50, 64, 148, 160, 175

upravljanje ljudskim potencijalima · 38  
upravljanje prostorom · 131  
*user fees* · 20

---

## V

video igre · 116  
Vijeće Europe · 161  
*villa rustica* · 157  
*Visitor Attraction Monitor* · 132  
*VisitScotland* · 132  
vizija · 35, 36, 137  
vizualne umjetnosti · 7, 116, 120  
vještina vođenja · 50  
vještine oblikovanja · 57  
vještine rada s ljudima · 57  
vođenje · 35, 42, 47, 49, 51, 74, 79, 161  
von Bertalanffy · 31  
vrijednost za novac · 127

---

## W

Waterman · 31  
Weber · 32  
Weihrich i Koontz · 30, 33, 53, 177  
*Welcome to Excellence* · 162  
Woodward · 31  
WTO · 108, 133, 134

---

## Z

zadovoljenje potreba  
    zadovoljenje potreba lokalnog stanovništva · 160  
    zadovoljenje potreba turista · 160  
    zadovoljenje potreba turističkog sektora u  
        destinaciji · 160

---

## Ž

životni ciklus projekta · 65, 66

## POPIS TABLICA

Tablica 1: Teorije menadžmenta .....	31
Tablica 2: Pregled razvoja znanstvene misli o menadžmentu.....	32
Tablica 3: Projektni i opći menadžment – osnovne odgovornosti .....	78
Tablica 4: Kriteriji za dodjelu sredstava za potporu poduzetništvu u kulturi .....	97
Tablica 5: Iznosi sufinanciranja projekata odobrenih u okviru programa za kulturu Europske Unije: Kultura 2007. – 2013.....	97
Tablica 6: Kultura – od klasične umjetnosti do industrije i kreativnih tehnologija .....	116
Tablica 7: Indeks kreativnosti .....	118
Tablica 8: Ekonomski učinci kulturnih industrija u nekim zemljama EU .....	120
Tablica 9: Europske prijestolnice kulture 1985.-2014. godine .....	128
Tablica 10: Odabrani odgovori iz istraživanja o kulturnome menadžmentu u Puli (1. dio) ..	144
Tablica 11: Odabrani odgovori iz istraživanja o kulturnome menadžmentu u Puli (2. dio) ..	146
Tablica 12: Projekt baze podataka – javni info servis.....	149
Tablica 13: Projekt marketinga destinacije kao cjeline.....	150
Tablica 14: Projekt obrazovanja i znanosti u službi razvoja.....	151
Tablica 15: Projekt zaštite atrakcijske osnove i upravljanja atrakcijama.....	152
Tablica 16: Projekt uvođenja sustava menadžmenta kvalitete.....	153
Tablica 17: Projekt uređenja grada (hortikultura, pročelja) .....	154
Tablica 18: Projekt novog sustava odvodnje otpadnih voda (pročistač).....	155
Tablica 19: Projekt promotivno-edukativnog filma „Pula to sam ja“ .....	156
Tablica 20: Projekt antičkog nasljeđa – rimske vile i galije .....	157
Tablica 21: Projekt Volim Pulu – zato učim o njoj.....	158

## POPIS SLIKA

Slika 1: Gattopardo caffè.....	23
Slika 2: The Metropolitan Museum of Art.....	26
Slika 3: Muzej Guggenheim Bilbao .....	90
Slika 4: Kulturni centar i klub "Paradiso" .....	91
Slika 5: Unutrašnjost knjižare Boekhandel Selexyz .....	92
Slika 6: Crkva Svetih Srdaca, Pula (Hrvatska) .....	93
Slika 7: Prikaz ulomka freske "Posljednja večera".....	107

## POPIS SHEMA

Schema 1: Međuovisnost strukture i ostvarenja ciljeva institucije .....	17
Schema 2: Temeljne funkcije menadžmenta .....	35
Schema 3: Funkcijska organizacijska struktura .....	40
Schema 4: Divizijska organizacijska struktura – proizvodna .....	41
Schema 5: Individualna projektna organizacijska struktura .....	41
Schema 6: Čista projektna organizacijska struktura .....	42
Schema 7: Matrična organizacijska struktura .....	43
Schema 8: Sustav procesa u menadžerskim aktivnostima .....	44
Schema 9: Kros -funkcijski oblik formiranja timova u procesnoj organizacijskoj strukturi .....	45



Shema 10: Proces kontinuirane kontrole primjene i održavanja propisanih standarda.....	53
Shema 11: Životni ciklus projekta .....	66
Shema 12: Model životnoga ciklusa projekta .....	68
Shema 13: Projektne faze.....	69
Shema 14: Faze životnoga ciklusa – drugačiji pogled .....	71
Shema 15: Promjene u zahtjevima za resursima tijekom životnoga ciklusa projekta .....	72
Shema 16: Projekt Noć muzeja 2012. ....	87
Shema 17 : Povijesni pregled razvoja socijalnih i ekonomskih vrijednosti za napor .....	141
Shema 18: Destinacijska kulturna mreža .....	142
Shema 19: Sustav doživljaja .....	164
Shema 20: Primjer destinacije Delnice – sustav doživljaja u Brodu na Kupu.....	165

## POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1: Izvori prihoda 2010. godine The Metropolitan Museum of Art, New York .....	27
Grafikon 2: Operativni troškovi 2010. godine The Metropolitan Museum of Art, New York	28

## LITERATURA

### Knjige:

1. Adizes, I., *Životni ciklusi tvrtke; Kako nastaju, razvijaju se i zašto umiru dobre tvrtke*; M.E.P. Consult, Zagreb, 2006.
2. Allen, D., *Organiziranje posla; Produktivnost bez stresa*, Profil, Zagreb, 2001.
3. Anheier, H. K.; Toepler, S., "Commerce and the muse: Art museums becoming commercial?", u Weisbrod, B. A., *To Profit or Not to Profit, The Commercial Transformation of the Nonprofit Sector*, Cambridge University Press, Cambridge 1998., str. 233-248.
4. Attali, J., *Kriza, a poslije?*, Meandar media, Zagreb, 2009.
5. Avelini Holjevac, I., *Kontroling – Upravljanje poslovnim rezultatom*, Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija, 1998.
6. Avelini Holjevac, I., *Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2002.
7. Bahtijarević-Šiber, F. et. al., *Organizacijska teorija*, Informator, Zagreb, 1991.
8. Beck, R., *Motivacija – teorija i načela*, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb, 2003.
9. Bennett, *Management*, Informator, Zagreb, 1994.
10. Blažević, I.; Knežević, R., *Turistička geografija Hrvatske*, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2006.
11. Bobek, S.; Hauc, A.; Semolić B.; Treven, S., *Strateški management i projekti*, Informator, Zagreb, 1991.
12. Bramwell, B. et al., *Sustainable Tourism Management, Principles and Practice*, Tilburg University Press, Tilburg, 1996.
13. Brent Ritchie, J. R.; Crouch, G. I., *The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective*, CABI Publishing, Wallingford, 2003.
14. Buble, M., *Management*, Ekonomski fakultet Split, Split, 2000.
15. Buble, M., *Menadžerske vještine*, Sinergija nakladništvo, Zagreb, 2010.
16. Buble, M., *Osnove menadžmenta*, Sinergija, Zagreb, 2006.
17. Cerović, Z., *Hotelski menadžment*, drugo izmijenjeno izdanje, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, 2010.
18. Cetinski, V., *Strateško upravljanje razvojem turizma i organizacijska dinamika*, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2005.
19. Cetinski, V.; Perić, M., *Projektne menadžment*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2006.
20. Cleland, D. I.; Ireland, L. R., *Project Manager's Portable Handbook*, Second Edition, McGraw-Hill, New York, 2002.
21. Cleland, D. I.; Ireland, L. R., *Project Management – Strategic Design and Implementation*, Fourth Edition, McGraw-Hill, New York, 2002.
22. Cleland, D. I.; Ireland, L. R., *Project Management – Strategic Design and Implementation*, Fifth Edition, McGraw-Hill, New York, 2007.
23. Daft, L. R., *Management*, Fourth edition, The Dryden Press, Forth Wort, 1997.

24. Dobre, R.; Župan Rusković, P., *Menadžment turističke destinacije*, Visoka škola za turistički menadžment, Šibenik, 2004.
25. Dujanić, M., "Organizacijska kultura poduzetničkog poduzeća", u: Deželjin, J. et al.: *Poduzetnički menadžment - Izazov, rizik, zadovoljstvo*, Alinea, Zagreb, 1999., str. 195-202.
26. Earley, P. C.; Ang, S., *Cultural Intelligence: Individual Interactions across Cultures*, Stanford University Press, Stanford, 2003.
27. Fox, R., *Poslovna komunikacija*, Hrvatska sveučilišna naklada, Pučko otvoreno učilište – Zagreb, Zagreb, 2001.
28. Getz, D., *Event Studies - Theory, Research and Policy for Planned Events*, Elsevier, Butterworth-Heinemann, Oxford, 2007.
29. Goleman, D., *Emotional Intelligence*, Bantam Books, New York, 1995.
30. Hauc, A., *Organiziranje projekata*, Informator, Zagreb, 1982.
31. Hisrich, R. D.; Peters, M. P.; Shepherd, D. A., *Poduzetništvo*, MATE, Zagreb, 2011.
32. Hofstede, G., *Culture's Consequences*, 2nd ed., Sage, California, 2001.
33. Hofstede, G., *Culture's consequences: international differences in work-related values*, Sage Publications Inc, Beverly Hills, California, 1984.
34. Horner, S.; Swarbrooke, J., *International Cases in Tourism Management*, Elsevier Butterworth Heinemann, Oxford, 2004.
35. Hughes, H., *Arts, Entertainment and Tourism*, Butterworth-Heinemann, Oxford, 2000.
36. Jeffries, D., *Government and Tourism*, Butterworth Heinemann, Oxford, 2001.
37. Jelinčić, D. A., *Abeceda kulturnoga turizma*, Meandarmedia / Meandar, Zagreb, 2008.
38. Kozak, M., *Destintion Benchmarking: Concepts, Practices and Operations*, CABI Publishing, Walingford, 2004.
39. Kreitner, R., *Management*, Fourth Edition, Houghton Mifflin Company, Boston, 1989.
40. Kušen, E., *Turistička atrakcijska osnova*, Institut za turizam, Zagreb, 2002.
41. Lasić V., "Izbor organizacijske strukture", u: Barbić, J. et al., *Restrukturiranje poduzeća u tržišnom gospodarstvu*, Studij FOIP, Zagreb, 1998., str. 66-85.
42. Magaš, D., *Turistička destinacija*, Sveučilište u Rijeci, Hotelijerski Fakultet Opatija, 1997.
43. Magaš, D., *Destinacijski menadžment – Modeli i tehnike*, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, 2008.
44. Mayer, J. D.; Salovey, P., "Što je emocionalna inteligencija?" u: P. Salovey i D. J. Sluyter (ur.), *Emocionalni razvoj i emocionalna inteligencija, pedagoške implikacije*, Educa, Zagreb, 1997., str. 19-54.
45. Medlik, S., *Dictionary of Travel, Tourism and Hospitality*, Butterworth-Heinemann, London, 1993.
46. O'Sullivan, E., Spangler, K., *Experience Marketing: Strategies for the New Millennium*, Venture Publishing, State College, 1998.
47. Parsons, T., *Essays in Sociological Theory*, The Free Press, Glencoe, Illinois, 1954.
48. Pavičić, J.; Alfirević, N.; Aleksić, Lj., *Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti*, Masmedia, Zagreb, 2006.
49. PMI, *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*, Fourth Edition, Project Management Institute, Pennsylvania, USA, 2008.

50. Richards, G., "European Cultural Tourism: Patterns and Prospects", u: Dodd, D. i Van Hemel, A. (ur.), *Planning Cultural Tourism in Europe; A Presentation of Theories and Cases*, Boekmansichting, Boekman Foundation/Ministry of Education, Culture and Science, Amsterdam, 1999., str. 16-32.
51. Richards, G.; Wilson, J. (ur.), *From cultural tourism to creative tourism - Part 4: Changing experiences. The development of creative tourism*, ATLAS, Arnhem, 2008.
52. Sikavica, P.; Novak, M., *Poslovna organizacija*, Treće izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Informator, Zagreb, 1999.
53. Steger, M. B., *Globalization, A very short introduction*, Oxford University Press, Oxford, 2003.
54. Taylor, E. B., *The Origins of Culture*, Harper & Row, New York, 1958.
55. Taylor, F. W., *Shop management*, American society of mechanical engineers, New York, 1903.
56. Taylor, F. W., *Shop Management*, Kessinger Publishing, Whitefish, Montana, 2004.
57. Thomas, D. C.; Inkson, K., *Cultural Intelligence; People Skills for Global Business*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, 2003.
58. Tuckman, H. P. , "Competition, commercialization, and the evolution of nonprofit organizational structures", u: Weisbrod, B.A., *To Profit or Not to Profit, The Commercial Transformation of the Nonprofit Sector*, Cambridge University Press, Cambridge, 1998., str. 25-45.
59. Vujčić, V., *Menađžment ljudskog kapitala*, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menađžment, Rijeka, 2004.
60. Vukonić, B. *Turizam ususret budućnosti*, Ekonomski fakultet u Zagrebu, Zagreb, 1994.
61. Wehrich, H.; Koontz, H., *Menađžment*, MATE, Zagreb, 1998.
62. Weisbrod, B. A., "The nonprofits mission and its financing: Growing links between nonprofits and the rest of the economy", u: Weisbrod, B.A., *To Profit or Not to Profit, The Commercial Transformation of the Nonprofit Sector*, Cambridge University Press, Cambridge, 1998., str. 1-22.

## Članci:

1. Cohen, E., Authenticity and commoditization in tourism, *Annals of Tourism Research*, 1988.,15 (3), str. 371-386.
2. Dujanić, M., Vođenje projekata, *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Rijeka*, 1996, Vol. 2., No. 14, str. 111-124.
3. Dulewic, V.; Higgs, M., Emotional intelligence, *Journal of Managerial Psychology*, 2000., 15, str. 341-372
4. Earley, P. C.; Mosakowski, E. Cultural Intelligence, *Harvard Business Review*, 2004., Vol. 82, No. 10, str. 139 -146.
5. Hughes H. L., Culture and tourism: a framework for further analysis, *Managing Leisure*, 2002., 7, str. 164–175.
6. Manente, M.; Cerato. M., Razumijevanje destinacije kao sustava: Prijedlog metodologije, *Turizam*,1999., Vol. 47, No. 3, str. 188-209.
7. McQuaid, R. W., The Role of Partnerships in Urban Economic Regeneration, *International Journal of Public Private Partnership*, 1999., Vol. 2, No. 1., str. 3-28.
8. Morrison, A., Lynch, P., Johns, N., International tourism networks, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 2004., vol. 16, br. 3, str. 197-202.
9. Paraščić, I., O institucijskoj teoriji umjetnosti, *Prolegomena*, 2008., vol. 7 (2), str. 181–203.

10. Peršić, M., Hotel kroz povećalo (Informacijski sistem osnovnih procesnih funkcija hotelskog poduzeća), *Ugostiteljstvo i turizam*, 1989., br.11, str. 62-68.
11. Reisinger, Y., Tourist-Host Contact as a Part of Cultural Tourism, *World Leisure and Recreation*, 1994., 36, str. 24-28.
12. Vuković, A.; Ikončić, M.; Doboviček, S., Reconfigurable Manufacturing System and the Need for New Taylorism, *Engineering review* : znanstveni časopis za nove tehnologije u strojarstvu, brodogradnji i elektrotehnici, 2010., Vol. 30, No. 2., str. 71-82.
13. Webster, G., Project definiton – the missing link, *Industrial and Commercial Training*, 1999., Vol. 31, No. 6, str. 241.

### Internet:

1. Eurostat. <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/culture/introduction> (03.08.2011.)
2. <http://1001archives.blogspot.com/2011/08/if-widgitbox-widgitbox.html> (29.11.2011.)
3. <http://europa.eu.int/comm/education/programmes/leonardo/new/valorisation/doc/case.pdf>; (25.2.2007.)
4. <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=MEMO/05/431&format=HTML&aged=0&language=EN&guiLanguage=en> (29.11.2007.)
5. <http://ipma.ch/about/> (18.04.2012.)
6. <http://members.virtualtourist.com/m/p/m/d5d28/> (prema Flamegirl) (29.11.2011.)
7. <http://mrav.ffzg.hr/zanimanja/book/part2/node0703.htm> (19.01.2012.)
8. <http://pogledaj.to/wp-content/uploads/2011/01/crkve04.jp> (29.11.2011.)
9. <http://www.accessibletourism.org/> (21.12.2011.)
10. <http://www.acrplus.org/> (21.12.2011.)
11. <https://www.aipm.com.au/html/default.cfm> (18.04.2012.)
12. <http://www.ami-pula.hr/dislocirane-zbirke/sveta-srca/> (07.11.2012.)
13. <http://www.amsterdamlogue.com/paradiso-amsterdam.html> (29.11.2011.)
14. <http://www.cities-localgovernments.org/> (21.12.2011.)
15. [http://www.coe.int/t/dg4/eurimages/About/default\\_en.asp](http://www.coe.int/t/dg4/eurimages/About/default_en.asp) (07.06.2012.)
16. <http://www.delhrv.ec.europa.eu/?lang=hr&content=1276> (07.06.2012.)
17. <http://www.culturenet.hr/> (21.04.2011.)
18. <http://www.energie-cites.org/> (21.12.2011.)
19. <http://www.eucc.nl/en/index.htm> (21.12.2011.)
20. <http://www.eurocult.org/grants> (07.06.2012.)
21. <http://www.euro.who.int/> (21.12.2011.)
22. <http://www.guggenheim.org/abu-dhabi> (05.06.2012.)
23. [http://www.hrmud.hr/vijest/noc\\_muzeja\\_2012\\_-\\_konferencija\\_za\\_tisak/261](http://www.hrmud.hr/vijest/noc_muzeja_2012_-_konferencija_za_tisak/261) (19.01.2012.)
24. <http://www.iguideamsterdam.com/clubs/paradiso-amsterdam> (27.04.2011.)
25. <http://www.ilgattopardo.cafe.it/> (16.11.2011.)
26. <http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/lang--en/index.htm> (19.01.2012.)

27. <http://www.klimabuendnis.org/> (21.12.2011.)
28. <http://www.kulturni-turizam.com> (12.11.2011.)
29. <http://www.leonardo.org.uk> (25.2.07.)
30. <http://www.ljepota.ba/novost/1209/Guggenheim-u-Bilbau-muzej-od-stakla-i-titana> (05.06.2012.)
31. [http://www.mediadesk.hr/hr/media\\_programme/sto\\_je\\_program\\_media](http://www.mediadesk.hr/hr/media_programme/sto_je_program_media) (07.06.2012.)
32. <http://www.medcities.org/> (21.12.2011.)
33. <http://www.min-kulture.hr/default.aspx?id=3396> (07.06.2012.)
34. <http://www.min-kulture.hr/default.aspx?id=7150> (07.06.2012.)
35. <http://www.min-kulture.hr/default.aspx?id=7285> (07.06.2012.)
36. [http://www.oecd.org/pages/0,3417,en\\_36734052\\_36734103\\_1\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/pages/0,3417,en_36734052_36734103_1_1_1_1_1,00.html) (19.01.2012.)
37. [http://www.oecd.org/pages/0,3417,en\\_36734052\\_36761800\\_1\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/pages/0,3417,en_36734052_36761800_1_1_1_1_1,00.html) (19.01.2012.)
38. <http://www.paradiso.nl/web/English-Agenda/About-paradiso/History.htm> (27.04.2011.)
39. <http://www.pmaj.or.jp/ENG/index.htm> (18.04.2012.)
40. <http://www.pmi.org/About-Us.aspx> (18.04.2012.)
41. <http://www.rijeckeljjetnenoci.com/2012/index.htm> (04.06.2012.)
42. <http://www.rijeka.hr/UstanoveUKulturi> (29.12.2011.)
43. <http://www.thecoolhunter.net/architecture/A-Book-Store-Made-in-Heaven/> (29.11.2011.)
44. <http://www.uzuvrh.hr/stranica.aspx?pageID=24> (07.06.2012.)
45. <http://www.uzuvrh.hr/stranica.aspx?pageID=45> (07.06.2012.)
46. <http://www.welcometoexcellence.co.uk/casestudies/chichester.asp> (19.01.2012.)
47. <http://www.welcometoexcellence.co.uk/casestudies/imperial-war-museum-north-welcome-all-training.asp> (19.01.2012.)
48. Osječko-baranjska županija. <http://www.obz.hr/hr/index.php?tekst=127> (29.07.2011.)
49. Welcome to Excellence. <http://www.welcometoexcellence.co.uk/> (19.01.2012.)

### Ostali izvori:

1. Altman, L. K., "Drug Firm, Relenting, Allows Unflattering Study to Appear", *New York Times*, April 16, 1997., str. A1 i A12.
2. Bušelić, M.; Križman, P. D.; Šugar, V., "Responsible Human Resource Management in Tourism: The Role of Cultural Intelligence Development", Modern Management Research Conference (MMRC) „Insights into the Sustainable Growth of Business“, ISM University of Management and Economics, Vilnius, Lithuania, 19 – 21 November 2009 (izlaganje na konferenciji).
3. Byrne, J. A., „Strategic Planning“, *Business Week*, August 26, str. 46-52.
4. *Charter of The Metropolitan Museum of Art*, State of New York, Laws of 1870, Chapter 197, passed April 13, 1870 and amended L.1898, ch. 34; L. 1908, ch. 219. Dostupno na: <http://www.metmuseum.org/about/> (29.07.2011.).
5. City of Edinburgh, *Towards the New Enlightenment: A cultural policy for the City of Edinburgh*, United Kingdom, 1999.
6. *City Tourism & Culture: The European Experience*, World Tourism Organization, Madrid, 2005.

7. *Cultural Tourism Strategy for Wales*, Wales Tourist Board, Cardiff, 2003.
8. Esaak, S., What Is Art?, [http://arthistory.about.com/cs/reference/f/what\\_is\\_art.htm](http://arthistory.about.com/cs/reference/f/what_is_art.htm) (28.12.2011.)
9. *ESSnet-CULTURE, European Statistical System Network on Culture, Final report*, [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/pls/portal/!PORTAL.wwpob\\_page.show?\\_docname=2920315.PDF](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/pls/portal/!PORTAL.wwpob_page.show?_docname=2920315.PDF) (06.11.2012.)
10. European Commission, *Ex-Post Evaluation of 2009 European Capitals of Culture*, DG Education and Culture, [http://ec.europa.eu/dgs/education\\_culture/evalreports/culture/2010/cocreport\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/dgs/education_culture/evalreports/culture/2010/cocreport_en.pdf) (20.12.2011.)
11. European Commission, *Ex-post evaluation of 2010 European Capitals of Culture, Final report for the European Commission*, DG Education and Culture, [http://ec.europa.eu/dgs/education\\_culture/evalreports/culture/2011/final-report\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/dgs/education_culture/evalreports/culture/2011/final-report_en.pdf) (20.12.2011.)
12. European Commission, *Guidelines for Successful Public-Private-Partnerships*, European Commission, Directorate General for Regional Policy, Bruxelles, 2003
13. Eurostat, *Cultural statistics, 2011 Edition*, European Commission, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2011.
14. Göschel, A., "Cultural Policy", lecture, Salzburg/Berlin, 2006., [http://www.iccm.co.at/ICCM\\_Downloads.275.0.html](http://www.iccm.co.at/ICCM_Downloads.275.0.html), (01.02.07.)
15. Guggenheim Bilbao, *Guggenheim Museum Bilbao Building*, [http://www.guggenheim-bilbao.es/secciones/el\\_museo/el\\_edificio.php?idioma=en](http://www.guggenheim-bilbao.es/secciones/el_museo/el_edificio.php?idioma=en) (05.06.2012.)
16. Hofstede, G., Cultural dimensions, accessed on August 10, 2009, <http://www.geert-hofstede.com> (20.07.2011.)
17. *International Cultural Tourism Charter*, ICOMOS International Scientific Committee on Cultural Tourism, <http://www.icomos.org/tourism/charter.html> (09.12.2011.)
18. *IPA Adriatic Cross-Border Cooperation Programme, 2007CB 16 IPO 001*, dostupno na: [http://www.adriaticipacbc.org/download/PROGRAMME\\_DOCUMENTS/IPA\\_ADRIATIC\\_CBC\\_PROGRAMME\\_C\\_2010\\_3780.pdf](http://www.adriaticipacbc.org/download/PROGRAMME_DOCUMENTS/IPA_ADRIATIC_CBC_PROGRAMME_C_2010_3780.pdf) (07.06.2012.)
19. Klaić, B., *Rječnik stranih riječi*; NZMH, Zagreb, 1985.
20. Kolata, G., "Safeguards Urged for Researchers: Aim Is To Keep Vested Interests from Suppressing Discoveries", *New York Times*, April 17, 1997., str. A13.
21. Marchant, G., "Learning holidays", [http://unesdoc.unesco.org/images/0011/00116\\_5/116578e.pdf#116585](http://unesdoc.unesco.org/images/0011/00116_5/116578e.pdf#116585), (02.02.07.)
22. Microsoft® Official Course 1846A – Microsoft® Solutions Framework Essentials, Microsoft® Corporation, 2002
23. Ministarstvo turizma, *Strategija razvoja hrvatskog turizma do 2010. godine*, 2003. Finalna verzija.
24. Patin, V., "Will market forces rule?"; <http://unesdoc.unesco.org/images/0011/001165/116578e.pdf#116585> (02.02.07.)
25. Perić, M., *Projektni menadžment i javno privatno partnerstvo u turizmu*, doktorska disertacija, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2009.
26. Plum, E., "What is Cultural Intelligence", <http://www.culturalintelligence.org/> (25.08.2009.)
27. PMI, *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*, Third Edition Excerpts, op. cit., str. 15. Dostupno na: [http://www.pmi.org/info/PP\\_AboutProfessionOverview.asp?nav=0501](http://www.pmi.org/info/PP_AboutProfessionOverview.asp?nav=0501) (12.07. 2007.)
28. *Pravilnik o sufinanciranju projekata odobrenih u okviru programa za kulturu Europske Unije Kultura 2007. – 2013.*, Narodne novine br. 47/90, 27/93 i 38/09

29. Projekt "Poduzetništvo u kulturi" za 2012. godinu, dostupno na: <http://www.min-kulture.hr/userdocs/images/FINANCIRANJE/PROJEKTpoduzetnistvo.pdf> (07.06.2012.)
30. Russo, A. P., "Venice: coping with culture vultures", <http://unesdoc.unesco.org/images/0011/001165/116578e.pdf#116585> (02.02.2007.)
31. Šugar, V., *Sustav upravljanja kvalitetom turističke destinacije; Case study – Pula* magistarski rad, Sveučilište u Puli, Pula, 2004.
32. Rice, B, *What is Art and the Purpose of Making Art?*, [http://painting.about.com/od/inspiration/a/what\\_is\\_art.htm](http://painting.about.com/od/inspiration/a/what_is_art.htm) (28.12.2011.)
33. Shaver, S., Culture, Multiculturalism and Welfare State Citizenship, *Australian Social Policy Conference, Social Policy through the Life Course, Building Community Capacity and Social Resilience*, Social Policy Research Centre, University of New South Wales, Sydney, 11-13 July 2007.
34. *Strategija kulturnoga razvitka : Hrvatska u 21. stoljeću : dokument /* (voditelj projekta Vjeran Katunarić; urednici Biserka Cvjetičanin, Vjeran Katunarić., Ministarstvo kulture Republike Hrvatske, Zagreb, 2003.
35. Sveučilište u Rijeci, *Studija opravdanosti osnivanja Muzeja šumarstva i lovstva u Kaštelu Zrinski u Brodu na Kupi*, Rijeka, svibanj 2007.
36. Šugar, V., *Europska Unija i odabir modela upravljanja kvalitetom hrvatskih turističkih destinacija*, doktorska disertacija, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Odjel za ekonomiju i turizam „Dr. M. Mirković“ Pula, 2008.
37. *The Economy of culture in Europe*, [http://ec.europa.eu/culture/eac/sources\\_info/studies/economy\\_en.html](http://ec.europa.eu/culture/eac/sources_info/studies/economy_en.html) [01.02.07.]
38. The Metropolitan Museum of Art, *Annual Report for the Year 2009–2010, Report of the Chief Financial Officer*. Dostupno na: [http://www.metmuseum.org/about/pdf/annual\\_report/CFO10.pdf](http://www.metmuseum.org/about/pdf/annual_report/CFO10.pdf) (29.07.2011.)
39. *The Green Paper on Public-Private Partnerships and Community Law on Public Contracts and Concessions (IP/04/593)*; <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52004DC0327:EN:NOT> (29.11.2007.)
40. THR i Horwath Consulting Zagreb, *Master Plan razvoja turizma (2004-2012) Istra, Konačni dokument*, 2003.
41. *Tourism and culture: rethinking the mix*, The Courier, 1999., UNESCO, July/August 1999, <http://unesdoc.unesco.org/images/0011>
42. UNEP/ICLEI, *Tourism and Local Agenda 21: The Role of Local Authorities in Sustainable Tourism*, United Nation Publication, 2003.
43. UNESCO, *Ten Keys to the Convention on the Protection and Promotion of the Diversity of Cultural Expressions*, [http://portal.unesco.org/culture/en/ev.php-URL\\_ID=11281&URL\\_DO=DO\\_TOPIC&URL\\_SECTION=201.html](http://portal.unesco.org/culture/en/ev.php-URL_ID=11281&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html) (29.12.2008.)
44. United Nations, "Our Common Future, Chapter 2: Towards Sustainable Development", From *A/42/427. Our Common Future: Report of the World Commission on Environment and Development*, UN Documents, <http://www.un-documents.net/ocf-02.htm#I> (19.01.2012.).
45. *Uredba o računovodstvu neprofitnih organizacija*, Narodne novine, br. 10/08 i 7/09.
46. VisitScotland, *The 2009 Visitor Attraction Monitor*, Moffat Centre for Travel and Tourism Business Development, Caledonian Business School, Glasgow Caledonian University, Glasgow, 2010.
47. Vlada Republike Hrvatske, Ministarstvo turizma, *Strategija razvoja kulturnoga turizma; Od turizma i kulture do kulturnoga turizma*, Institut za turizam, Zagreb, 2003.



48. Vukonić, B.; Čavlek, N., *Rječnik turizma*, Masmedia, Zagreb, 2001.
49. World Tourism Organisation, *The State's Role in Protecting and Promoting Culture as a Factor of Tourism Development and the Proper Use and Exploitation of the National Cultural Heritage of Sites and Monuments for Tourism*, WTO, Madrid, 1985.
50. WTO, *Sustainable Tourism Development*, Guide for local Planers, Madrid, 1993
51. WTOBC, *Public-private Sector Cooperation: Enhancing Tourism Competitiveness*, WTO Business Council, Madrid, 2000.
52. WTTC, *Blueprint for New Tourism*, London, 2003.
53. *Zakon o financiranju javnih potreba u kulturi*, Narodne novine br. 47/90, 27/93 i 38/09
54. *Zakon o izmjenama i dopunama Zakona o poticanju razvoja malog gospodarstva*, Narodne novine br. 63/07
55. *Zakon o javno-privatnom partnerstvu*, Narodne novine, br. 129/08.
56. *Zakon o muzejima*, Narodne novine, br. 142/98 i 65/09.
57. *Zakon o porezu na dobit*, Narodne novine, br. 127/00 i 163/03.
58. *Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva*, Narodne novine br. 29/02
59. *Zakon o ustanovama*, Narodne novine br. 76/93, 29/97, 47/99 i 35/08



ISBN 978-953-7842-13-0



9 789537 842130