

# Mogućnosti komercijalizacije muzeja kroz kulturni turizam

---

**Trstenjak, Lucija**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2023**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Rijeka, Faculty of Tourism and Hospitality Management / Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:191:155218>

*Rights / Prava:* [Attribution 4.0 International](#)/[Imenovanje 4.0 međunarodna](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-22**



*Repository / Repozitorij:*

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



**SVEUČILIŠTE U RIJECI**  
**Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**  
**Preddiplomski sveučilišni studij**

**Lucija Trstenjak**

**Mogućnosti komercijalizacije muzeja kroz kulturni turizam**  
**Potentials of museum commercialization through cultural tourism**

Završni rad

Opatija, 2023.

**SVEUČILIŠTE U RIJECI**  
**Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**  
**Preddiplomski sveučilišni studij**  
Poslovna ekonomija u turizmu i ugostiteljstvu  
Studijski smjer: Menadžment u turizmu

**Mogućnosti komercijalizacije muzeja kroz kulturni turizam**

**Potentials of museum commercialization through cultural tourism**

Završni rad

Kolegij: **Menadžment institucija kulture i umjetnosti**

Student: **Lucija Trstenjak**

Mentor: **Doc. dr. sc. Jelena Đurkin Badurina**

Matični broj: **24871PO19**

Opatija, lipanj 2023.



SVEUČILIŠTE U RIJECI UNIVERSITY OF RIJEKA  
FAKULTET ZA MENADŽMENT U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU  
FACULTY OF TOURISM AND HOSPITALITY MANAGEMENT  
OPATIJA, HRVATSKA CROATIA

## IZJAVA O AUTORSTVU RADA I O JAVNOJ OBJAVI RADA

**Ime i prezime studenta:** Lucija Trstenjak

**Matični broj:** 24871PO19

Izjavljujem da sam završni rad pod naslovom

Mogućnosti komercijalizacije muzeja kroz kulturni turizam

(Naslov rada)

izradila/o samostalno te sam suglasna/suglasan o javnoj objavi rada u elektroničkom obliku.

Svi dijelovi rada, nalazi ili ideje koje su u radu citirane ili se temelje na drugim izvorima, bilo da su u pitanju knjige, znanstveni ili stručni članci, Internet stranice, zakoni i sl. u radu su jasno označeni kao takvi te adekvatno navedeni u popisu literature.

U Opatiji, 13. Lipnja 2023. godine

Potpis studenta

## **Sažetak**

Cilj ovog završnog rada je razjasniti pojmove muzeja, muzejske djelatnosti, te kulture i kulturnog turizma u okviru komercijalizacije i njenih obilježja. Također, cilj je razjasniti međuzavisnost ovih pojmova kako bi se stvorila jasna predodžba tematike komercijalizacije muzeja u sferi turizma. U sklopu završnog rada predstavljene su vrste muzeja, vrste kulturnog turista te nekakva osnovna obilježja komercijalizacije, muzejske djelatnosti, muzeja i kulture. Pojavljuju se pojmovi pozitivne i negativne komercijalizacije u svrhu kulturnog turizma, te su oba pojma oprimjerena. Isto tako, obrađena je analiza komercijalizacije određenih muzeja te je objašnjen njihov značaj na svjetskom tržištu. Kao glavni izvori informacija korištene su knjige profesora u struci turizma i hotelijerstva te ekonomije, raznovrsni internetski članci i internetske stranice vezane za ovu tematiku te znanstveni radovi raznih stručnjaka koji su se bavili sličnim temama.

Ključne riječi: muzej; kultura; turizam; kulturni turizam; komercijalizacija

# Sadržaj

Uvod.....	1
<b>1. Pojam i karakteristike muzeja u kontekstu kulture.....</b>	<b>2</b>
<b>1.1 Najznačajniji muzeji svijeta .....</b>	<b>4</b>
<b>1.2 Ustroj i važnost muzeja u Hrvatskoj .....</b>	<b>8</b>
<b>2. Muzejska djelatnost kao baza (kulturnog) turizma .....</b>	<b>11</b>
<b>2.1 Odnos muzeja i turizma.....</b>	<b>12</b>
<b>2.2 Muzeji kao element kulturnog turizma.....</b>	<b>13</b>
<b>3. Komercijalizacija muzeja u svrhu kulturnog turizma.....</b>	<b>14</b>
<b>3.1 Analiza komercijalnog djelovanja svjetski poznatih muzeja .....</b>	<b>17</b>
<b>3.2 Usporedba komercijalnog djelovanja hrvatskih muzeja različitih vrsta .....</b>	<b>20</b>
<b>3.2.1 Usporedba ponude i komercijalizacije muzeja Kontinentalne i Jadranske Hrvatske</b>	<b>20</b>
<b>3.2.2 Primjer dobre prakse u vidu komercijalizacije hrvatskih muzeja .....</b>	<b>22</b>
<b>3.2.3 Komercijalizacija hrvatskih muzeja provedbom manifestacija.....</b>	<b>23</b>
<b>3.3 Prijedlog komercijalno-turističkog projekta u suradnji s muzejima .....</b>	<b>25</b>
<b>Zaključak .....</b>	<b>27</b>
<b>Bibliografija .....</b>	<b>29</b>
<b>Popis ilustracija .....</b>	<b>31</b>

## Uvod

Muzejska djelatnost uvelike ovisi o turizmu, kako i turizam ovisi o toj djelatnosti. Turizam muzejima osigurava siguran tok prihoda dok, s druge strane, muzeji turizmu čine mjesto na kojem turisti mogu nešto naučiti o, primjerice, mjestu koje su posjetili.

I muzeji i prva moderna turistička kretanja datiraju još iz polovice 16., odnosno 17. stoljeća. To pokazuje kako kultura, umjetnost i turizam koegzistiraju već stotinama godina, međusobno se upotpunjuju i doprinose. Za pokretanje svega zaslužan je, dakako, čovjek.

Čovjek je biće koje ovisi o promjenama, konstantom kretanju, inovacijama i ambicijom za sveopći napredak. Gotovo svaka osoba barem jednom u životu osjeti potrebu za putovanjem u nepoznato, ne viđeno i ne istraženo, a u ljudskoj je srži da istražuje i da žudi za novim. U povijesti postoje neki od značajnih primjera putovanja koja su bila isključivo u svrhu zabave, a kao glavni primjer može se uzeti Grand Tour. U periodu od 17. do 19. stoljeća odrasli muškarci najvišeg sloja društva počeli su putovati kako bi se upoznali s kulturom, umjetnošću i običajima drugih zemalja.<sup>1</sup> Svoja putovanja provodili su prvo brodovima, a zatim i vlakovima te je omiljena destinacija za putovanje bila Italija, koja i danas obiluje mnoštvom kulturnih i povijesnih zanimljivosti, te kao zemlja s mnogo zaštićenih lokaliteta jedan je od lidera među europskim turističkim destinacijama. Kroz godine turizam se upoznao s pojmom komercijalizacije, te se u poznatim turističkim destinacijama pronašlo mnogo različitih načina za zaradu. Primjerice, u kontekstu muzeja, komercijalizacija se prvenstveno provodi kroz prodaju ulaznica za pristup samome muzeju. Mnogi stručnjaci ovo područje već su istraživali te se ovaj završni rad bazira upravo na njihovoj literaturi. U ovome završnom radu obradit će se odnos kulturnog turizma i muzeja, odnos (kulturnog) turizma i komercijalizacije te važnost komercijalizacije muzeja.

Ovaj rad raščlanjen je na uvod, tri glavna poglavlja, odnosno sveukupno osam pod poglavlja te zaključak. Prvo poglavlje obuhvaća značenje pojma muzeja, neke opće definicije te podjelu, predstavlja neke najznačajnije u svijetu te sveopću važnost muzeja u Hrvatskoj. Drugo poglavlje bazira se na spoju elemenata kulture i turizma u cjelinu, opisuje važnost turizma za kulturu i obratno te na koji način se nadopunjuju. Isto tako, u drugom poglavlju objašnjeni su pojmovi kulturnog turizma i turista. Za treće poglavlje može se reći da je glavno u ovom

---

<sup>1</sup> Izvor: Encyclopedia Britannica, [www.britannica.com](http://www.britannica.com), zadnje pristupljeno 31.05.2023.

završnom radu. U tom poglavlju objašnjeni su pojmovi komercijalizacije, također komercijalizacije u neprofitnom sektoru, dani su primjeri komercijalizacije kroz neke svjetski poznate muzeje te je napravljena analiza komercijalizacije istih. U tom se poglavlju također nalazi usporedba muzeja, odnosno kako provode komercijalizaciju te pretpostavke za buduće djelovanje komercijalizacije na kulturni turizam.

## 1. Pojam i karakteristike muzeja u kontekstu kulture

Muzeji su iznimno značajan predstavnik kulture svake zajednice. Prema Zakonu o muzejima, koji je dio Zakona Republike Hrvatske, točnije st. 1 čl. broj 3. Zakona, muzeji se mogu definirati kao pravna osoba ili ustrojstva pravne osobe koje se bave muzejskim djelatnostima.<sup>2</sup> Prema istome Zakonu, muzeji se mogu klasificirati u više vrsta i kategorija, te bi osnovna podjela muzeja bila bi na:

1. javne i privatne muzeje,
2. muzeje vjerske zajednice,
3. muzeje zajednice,
4. eko muzeje,
5. samostalne zbirke te
6. galerije.

Javni muzeji je onaj neprofitnog karaktera, kojem je osnivač država i jedinica lokalne, odnosno regionalne samouprave i/ili određena pravna osoba. S druge strane, privatne muzeje osniva pravna i fizička osoba, odnosno vlasnik nije država.<sup>3</sup>

Muzeji vjerskih zajednica odnose se na predstavljanje određene vjere i predmeta vezanih za istu koji su dostupni za javnost.<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup> Zakon Republike Hrvatske, **Zakon o muzejima**, st.1, čl. 3.

<sup>3</sup> Ibid.

<sup>4</sup> Ibid.



Muzeji zajednice, eko muzeji te samostalne zbirke predstavljaju primjer održivog upravljanja prirodnom i kulturnom baštinom koji zajedno surađuju s lokalnom zajednicom, umrežavaju se s drugim muzejima u svrhu cjelovitog održavanja i promocije i interpretacije baštine.<sup>5</sup>

Galerija je pravna osoba ili jedinica pravne osobe koja nema vlastitu muzejsku građu te obavlja muzejsku djelatnost prezentiranjem kulturnih nematerijalnih i materijalnih, te prirodnih dobara. Muzejsku građu čini sve ono od kulturne materijalne i nematerijalne važnosti što je dio općeljudske baštine.<sup>6</sup>

Glavna podjela muzeja prema tematici bila bi na znanstvene i umjetničke, a prema sadržaju isti se dijele na arheološke, povijesne, etnografske, prirodoslovne, tehničke, vojne, pomorske, školske i ostale. U današnje vrijeme sve su više popularni tzv. „virtualni muzeji“, koji omogućuju posjetiteljima pregled muzeja iz udobnosti svoga doma putem mobilnih uređaja ili kompjutera. Također, muzeji po teritorijalnoj pripadnosti dijele se na državne, zemaljske, pokrajinske, gradske i zavičajne.<sup>7</sup> Naravno, uz ovu glavnu podjelu postoji još mnogo podjela, te nekih novih termina s obzirom da je sve veća prisutnost interaktivnih muzeja s ciljem privlačenja mlađih posjetitelja.

Kultura se može definirati kao splet materijalnih i nematerijalnih čimbenika nekog društva ili zajednice, mreža odnosa i vjerovanja ljudi.<sup>8</sup> Isto tako, kultura je svojevrsni splet svih društvenih i materijalnih, intelektualnih i emocionalnih značajki nekog društva i/ili skupine. To je kompleksna mreža odnosa, vjerovanja i osobina ljudi koji ih grade i odnose prema svijetu. Ona postoji u vremenu i prostoru. Kultura se stječe obrazovanjem i utjecajem tradicijskih karakteristika lokalne zajednice i obitelji, dinamična je, podložna promjenama te utječe na razmišljanja i razvoj ljudi. Isto tako, kultura je sastavna osobina svakog čovjeka, gradi ga i bogati te povezuje s drugim ljudima.<sup>9</sup> Kultura je nešto s čime se čovjek ne rodi, drugačija je za svakog pojedinca te životnim iskustvom ga gradi i uči o životu. Može se reći da je kultura baza svakoga čovjeka, odnosno ono što ga čini posebnim te je razlog zašto niti jedna osoba nije ista. Muzejima je u cilju na što zanimljiviji način predstaviti kulturu neke osobe, mjesta ili zajednice, te povezati segmente povijesti koji su dio te kulture. Upravo zato što je kultura posebna, te nije za svakoga ista, muzeji imaju težak zadatak održavanja, promicanja i očuvanja kulturnih dobara

---

<sup>5</sup> Zakon Republike Hrvatske, **Zakon o muzejima**, st.1., čl. 3.

<sup>6</sup> Ibid.

<sup>7</sup> Izvor: Hrvatska enciklopedija, [www.enciklopedija.hr](http://www.enciklopedija.hr), zadnje pristupljeno 29.05.2023.

<sup>8</sup> Jelinčić, Gulišija, Bekić: „**Kultura, turizam, interkulturalizam**“; str. 1-17

<sup>9</sup> Cetinski, Šugar, Perić: „**Menadžment institucija i destinacija kulture**“; str. 4,5

s obzirom da „prenose priču“ te djelićima povijesti stvaraju sliku prošlosti i događaja koji su se tada odvijali.

## 1.1 Najznačajniji muzeji svijeta

Najpoznatiji, odnosno najznačajniji muzeji svijeta, su oni s dugogodišnjim iskustvom, te već stvorenim „brendom“. Kao glavni primjer, i kao najpoznatiji muzej na svijetu može se uzeti „Le Louvre“ u Parizu. To je muzej koji postoji skoro dva i pol stoljeća, koji godišnje generira prosječno oko 8 milijuna posjetitelja te sadržava jednu od najimpresivnijih umjetničkih zbirki na globalnoj razini.<sup>10</sup> Nadalje slijede „The Metropolitan Museum of Art“ u New Yorku i „The British Museum“ u Londonu. Ova dva muzeja također imaju izrazito dugu povijest i impresivnu zbirku umjetnina. Važno spomenuti, da upravo isti u svojoj kolekciji posjeduju neke od najpoznatijih umjetnina uopće.

„Le Louvre“, ili kako ga većina poznaje, „Louvre“ je daleko najpoznatiji muzej cijeloga svijeta. Naime, ovaj muzej od svojeg osnutka sadržava zbirke koje su poznate svim uzrastima, a razlog tome je upravo impresivna kolekcija umjetnina koja se ondje nalazi, točnije preko 450 tisuća različitih umjetnina i primjeraka. Primjerice, u zbirci se nalazi svjetski je poznata „Mona Lisa“ naslikana oko 1510. godine, poznatog umjetnika Leonardo da Vinci-a. Ta umjetnina mnogima je ostala u sjećanju jer je izuzetno specifična. Slika predstavlja portret mlade žene imena Lisa del Giocondo duge kose koja je blago nasmiješena. Slika je iz renesansnog doba te ju je umjetnik naslikao uljnim bojama. U istom muzeju nalazi se i slika poznatog Théodore Géricault-a, iz 19. stoljeća, odnosno perioda romantizma, pod nazivom „Splav Meduze“. Ta slika predstavlja stvarne događaje koji su se odvijali u brodolomu fregate Meduza, te je također naslikana uljnim bojama. „Sloboda vodi narod“ slika je umjetnika Eugène Delacroix-a iz doba romantizma te je također oslikana uljnim bojama, a predstavlja jedan od prvih prikaza revolucije u vidu umjetničkih djela. Od skulptura mogu se istaknuti „Milska Venera“ umjetnika Alexandros of Antioch-a, te „Nika sa Samotrake“ nepoznatog autora. „Milska Venera“ skulptura je koja predstavlja grčku boginju ljubavi i ljepote, „Afroditu“. U rimskoj mitologiji ta božica naziva se „Venera“ te je od tuda dobila naziv. Ovu skulpturu 1820. godine pronašao je jedan grčki mještani, te je ista izuzetno očuvana do danas. S druge strane, „Nika sa

---

<sup>10</sup> Izvor: Louvre (Musée du Louvre), [www.louvre.fr](http://www.louvre.fr), zadnje pristupljeno 29.05.2023.

Samotrake“ skulptura je bez poznatog autora, nije toliko očuvana, no smatra se da postoji još od 190. godine prije Krista te da je podignuta uslijed ratova na području Sirije. Specifičnost ovoga muzeja također je primjetna u njegovom obliku. Naime, muzej je u obliku piramide koja je sastavljena od 603 komada staklenih ploča u obliku romba, te 70 staklenih ploča u obliku trokuta. Sve zajedno, sastavljen je od 673 staklene ploče, te samim svojim izgledom privlači mnoge posjetitelje.<sup>11</sup>



Slika 1: Muzej „Le Louvre“ Izvor: [www.architecturaldigest.com](http://www.architecturaldigest.com)

„The Metropolitan Museum of Art“, odnosno skraćeno „The MET“ je najpoznatiji po umjetničkim djelima europskog podrijetla. Primjerice „Smrt Sokrata“ umjetnika Jacques Louis David-a, iz 1787. godine, slika koja predstavlja smrt grčkog filozofa Sokrata. „Jezero s Lopočima“ Claude Monet-a umjetničko je djelo iz razdoblja impresionizma te je naslikano uljnim bojama. „Autoportret sa slamnatim šeširom“ Vincenta Van Gogh-a jedno je od najpoznatijih djela ovog umjetnika. Specifično je zbog okvira jarke boje, te nijansa plave, zelene, žute i narančaste koje su veoma izražene. Slika prikazuje Vincent Van Gogh-a te datira iz razdoblja postimpresionizma, točnije 1887. godine.<sup>12</sup> Za MET je specifično da je to muzej od velike kulturne, a i društvene važnosti.

---

<sup>11</sup> Izvor: Louvre (Musée du Louvre), [www.louvre.fr](http://www.louvre.fr) , zadnje pristupljeno 29.05.2023.; Camin, Giulia. „Najljepši muzeji svijeta“

<sup>12</sup> Izvor: The Metropolitan Museum of Art , [www.metmuseum.org](http://www.metmuseum.org) , zadnje pristupljeno 29.05.2023.; Camin, Giulia. „Najljepši muzeji svijeta“



Slika 2: „The Metropolitan Museum of Art“ ; Izvor: [www.metmuseum.org](http://www.metmuseum.org)

Naime, smješten u području Manhattan-a u New York-u, u ovome su se muzeju kroz godine održavale razne manifestacije. Jedna od njih, a možda i najpoznatija, je „The MET Gala“. Ovaj događaj održava se u svrhu prikupljanja prihoda za njihov institut za izradu kostima i ostalih potrepština za izradu određenih scenografija. Svake godine ovaj događaja ima modnog dizajnera koji isti predvodi, te temu koju uzvanici moraju pratiti. Pripreme za ovakav događaj znaju trajati mjesecima, a sami odjevni predmeti pomno su osmišljeni i izrađeni po mjeri. Tom događaju svake godine pristupe stotine poznatih ličnosti, te je isti moguće pratiti i s malih ekrana.

„The British Museum“ sadržava umjetnine kao što su „Kamen iz Rosette“, kamen s hijeroglifima starih Egipćana, te „Čučeca Venera“ koji su tek djelić blaga koje se može pronaći u ovome muzeju. „Kamen iz Rosette“ izuzetno je značajan primjerak jer se pomoću njega uspjelo dešifrirati pisma antičkog Egipta. Pronađen je u delti rijeke Nil a do danas je skoro pa maksimalno očuvan. „Čučeca Venera“ skulptura je iz drugog stoljeća nove ere, izrađena od mramora. U muzeju se također može pronaći, primjerice, „Autoportret s kosturskom rukom“, umjetnika Edwarda Munch-a, iz 1895. godine. Slika je prvotno bila naslikana kredom i tintom, no kroz godine ponovno je oslikana više puta. „The British Museum“ muzej je koji je posvećen ljudskoj povijesti, a lokacijom u samom središtu Londona privlači mnoge. <sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Izvor: The British Museum, [www.britishmuseum.org](http://www.britishmuseum.org), zadnje pristupljeno 29.05.2023.; Camin, Giulia. „Najljepši muzeji svijeta“



Slika 3: „The British Museum“ ; Izvor: [www.visitlondon.com](http://www.visitlondon.com)

Značajni muzeji u svijetu, također su oni u Vatikanu, galerija „Uffizi“ u Firenci te muzej „Ermitaž“ u Rusiji i mnogi drugi. U galeriji „Uffizi“ može se istaknuti djelo „Rođenje Venere“ umjetnika Sandro Botticelli-a. „Muzej Ermitaž“ u Rusiji ima širok spektar umjetničkih djela, a može se istaknuti „Povratak razmetnoga sina, umjetnika Rembrandta van Rijna iz 1669. godine.<sup>14</sup>

Svim ovim svjetski poznatim muzejima zajedničko je što sadržavaju zbirke važnih događaja iz povijesti i kulture. Također, zajedničko im je što su u području muzejske djelatnosti došli do titule „velikana“. Tako se važnost ovih umjetnina očituje se i brojem dolazaka njihovom sveopćom popularnošću među ljudima svih dobi, spolova, vjera i rasa.

---

<sup>14</sup> Izvor: Le Gallerie degli Uffizi, [www.uffizi.it](http://www.uffizi.it) ; The State Hermitage Museum [www.hermitagemuseum.org](http://www.hermitagemuseum.org) ,  
zadnje pristupljeno 29.05.2023.

## 1.2 Ustroj i važnost muzeja u Hrvatskoj

Hrvatska je država koja svoje prihode primarno ostvaruje putem turizma. Isto tako, Hrvatska je država s vrlo bogatom poviješću, kulturnom baštinom i običajima koji je ističu od ostatka europskih zemalja. Kombinacija bogate povijesti i snažno razvijenog turizma u Hrvatskoj rezultiraju time da upravo one djelatnosti vezane za kulturu i turizam su tijekom turističke sezone najznačajnije.

No, i kada bi stavili turizam „sa strane“, kultura i umjetnost su od velikog značaja za Republiku Hrvatsku. U Hrvatskoj se svi zakoni za muzeje propisuju prije navedenim Zakonom o muzejima Republike Hrvatske, u suradnji s Ministarstvom kulture i medija RH. Prema tome Zakonu muzejska djelatnost obuhvaća „poslove nabave muzejske građe, istraživanja, stručne i znanstvene obrade te njezine sistematizacije u zbirke, zatim trajne zaštite muzejske građe, muzejske dokumentacije i baštinskih lokaliteta i nalazišta u svrhu osiguranja dostupnosti, obrazovanja, tumačenja i predstavljanja javnosti muzejske građe kao kulturnoga materijalnog i nematerijalnog dobra te dijelova prirode.“<sup>15</sup> Isto tako, podaci o svim muzejima Republike Hrvatske nalaze se u sustavu „Muzejskog dokumentacijskog centra“. To je sustav koji sadržava sve podatke i novosti o muzejima u Hrvatskoj. Isto tako, ovo tijelo za dužnost ima prikupljati i obrađivati statistike potrebne za godišnja izvješća muzeja te provodi polaganje stručnih ispita za sve one koji su u muzejskoj struci.<sup>16</sup>

Prvi muzeji u Hrvatskoj pojavljuju se već polovicom 18. stoljeća. To su primjerice „Hrvatski povijesni muzej“ u Zagrebu ili „Prirodoslovni muzej Rijeka“ u Rijeci.

Hrvatski povijesni muzej sadržava 16 različitih zbirki, odnosno 300.000 različitih povijesnih predmeta.<sup>17</sup> S druge strane, Prirodoslovni muzej u Rijeci baziran je na biljnom i životinjskom svijetu u moru, te sadržava oko 21 zbirku.<sup>18</sup> Oba muzeja pružaju širok spektar zanimljivih informacija i predmeta za sve dobne skupine. Dok Hrvatski povijesni muzej sadržava mnoge podatke i predmete koji potvrđuju dijelove hrvatske povijesti, Prirodoslovni muzej u Rijeci interaktivne je prirode, te većinu predmeta u muzeju su replike pravih životinja. Od raznih vrsta riba, mekušaca, školjkaša te morskih sisavaca, do različitih vrsta koralja, trava i kamenja- ovaj

---

<sup>15</sup> Zakon Republike Hrvatske, **Zakon o muzejima**, st. 1., čl. 3.

<sup>16</sup> Zakon Republike Hrvatske, **Zakon o muzejima**, st. 1., čl. 15.

<sup>17</sup> Izvor: Hrvatski povijesni muzej, [www.hismus.hr](http://www.hismus.hr), zadnje pristupljeno 29.05.2023.; Fruk, Marinka. „**Muzeji i galerije Hrvatske**“

<sup>18</sup> Izvor: Prirodoslovni muzej Rijeka, [www.prirodoslovni.com](http://www.prirodoslovni.com), zadnje pristupljeno 29.05.2023.; Fruk, Marinka. „**Muzeji i galerije Hrvatske**“

muzej predstavlja sve što ono vezano za Jadransko more. Iako je i ovaj muzej za sve dobne skupine, statistički je najzanimljiviji onima najmlađima, s obzirom da je cijela tema muzeja kao da je na morskome dnu. Upravo nam to dokazuje važnost i prirodoslovnih muzeja koji tematikom pak educiraju posjetitelja u pogledu specifičnosti biljnog i životinjskog svijeta nekog lokaliteta, te njegovih mijena kroz vrijeme.

U današnje vrijeme postoji mnogo „modernijih“ muzeja, koji su predviđeni većinski mlađoj publici. Primjer takvog muzeja zasigurno bi bio „Muzej prekinutih veza“, odnosno „Museum of broken ships“ u Zagrebu. Ovaj muzej zaista je poseban, jer umjesto da prikazuje povijest nekog naroda, prikazuje povijest veza i zašto su neke završile. Naime, ljudi diljem svijeta donose predmete u ovaj muzej s nekakvim sentimentalnim značenjem te ispričaju svoju priču prekida odnosa s voljenom osobom. Bilo to u formi plišanog medvjedića, odjevnog predmeta ili već nečeg potpuno bizarnog kao komadića mucice, ljudi svih dobi i spolova putem tih predmeta pričaju svoje priče. Ovo je primjer gdje muzej potpuno ovisi o suradnji s ljudima, jer bez njihovih priča ne bi se imalo što izložiti. Posjetitelji su u mogućnosti šetati muzejom i gledati te predmete i čitati o pričama ljudi. Isto tako, posjetitelji, a i svi drugi, imaju mogućnost ispričati svoju priču, uživo ili putem internetske stranice muzeja, na kojoj su vidljivi svi izložbeni primjerci.<sup>19</sup>

„Hrvatski muzej naivne umjetnosti Zagreb“ prvi je muzej u cijelome svijetu posvećen upravo ovoj vrsti umjetnosti. Naime, sam muzej otvoren je davne 1952. godine u Zagrebu. U svom fundusu sadržava preko 1900 različitih umjetnina. Pojam „naivna umjetnost“ potječe od prijašnjeg naziva „primitivna umjetnost“, jer su se u ono vrijeme takvi umjetnici zvali „seljaci-slikari“ te „seljaci-kipari“. Ovakva vrsta umjetnosti izuzetno je zanimljiva, a može se prepoznati jarkim bojama, te razigranim stilom, a tematika je najčešće ona seoskog karaktera, odnosno prikaz pejzaža i/ili životinja i ljudi.<sup>20</sup>

Značajnih muzeja u Hrvatskoj ima mnogo, te pružaju mnoge „benefite“ za sve uzraste. Mnogi vrtići, osnovne i srednje škole organiziraju putovanja na kojima je glavni cilj posjetiti određene muzeje. Kroz zadnjih par desetljeća kao glavni primjer za takve izlete može se izdvojiti „Muzej krapinskih neandertalaca“ u Krapini. Ovaj muzej zanimljiv je svim uzrastima, no djeci posebno. Naime, Krapinski pračovjek (*Homo sapiens neanderthalensis*) otkriven je prije više od stoljeća i pol. Iskapanjima je predvodio profesor Dragutin Gorjanović-Kramberger, a trajala su oko šest

---

<sup>19</sup> Izvor: Museum of Broken Relationships, [www.brokenships.com](http://www.brokenships.com), zadnje pristupljeno 29.05.2023.

<sup>20</sup> Izvor: Hrvatski muzej naivne umjetnosti Zagreb, [www.hmnu.hr](http://www.hmnu.hr), zadnje pristupljeno 29.05.2023.

godina.<sup>21</sup> To nalazište bitno je za cijelo čovječanstvo, jer je donijelo odgovore na mnoga pitanja vezana za ljude iz prošlosti i na koji način su oni točno živjeli. Samim time je logično da je upravo na toj lokaciji stvoren muzej posvećen toj tematici. Naime, ovaj muzej jedini je u Hrvatskoj koji detaljno predstavlja tadašnje vrijeme, točnije duž cijeloga muzeja postavljene su voštane figure tadašnjih ljudi. Detalji su izvanredni, same voštane figure napravljene su u prirodnoj veličini, sa svim fizičkim obilježjima čovjeka tog vremena. Po iskopinama dobivene su informacije čime se Homo sapiens neanderthalensis točno hranio, kako su se branili od divljih životinja, kako su se grijali tijekom zime- sve to, a i ostalo, prikazano je u ovome muzeju. Isto tako, bitno je za naglasiti da je ovaj muzej interaktivnog karaktera. Osim same ture muzeja, za sve posjetitelje, a posebice za djecu, u ponudi su razni sadržaji dostupni za sudjelovanje. Na taj način djeca uče o određenim događajima iz povijesti, i/ili prirodnim pojavama na zanimljiv način.

Glavni primjer interaktivnog muzeja u Hrvatskoj zasigurno je „Muzej iluzija“, koji se nalazi na tri lokacije: Zagreb, Zadar i Split. To je muzej koji se proširio diljem Europe, a na području Hrvatske je izuzetno poznat. Naime, cijela poanta ovoga muzeja jest doživljaj optičkih iluzija kroz više od 70 eksponata.<sup>22</sup> Posjetitelji imaju mogućnost sudjelovati u ovim optičkim iluzijama, fotografirati se i sudjelovati u raznim igrama te rješavati zagonetke. Također, u prostorima muzeja moguće je organizirati razne evente te čak održavati proslave rođendana. U sklopu muzeja nalazi se i dućan, odnosno dio u kojem posjetitelji mogu kupiti zagonetke i ponijeti ih kući. Isto tako, ovaj muzej prigodan je za sve uzraste te nudi mnoge različite zabavne i poučne sadržaje.

---

<sup>21</sup> Izvor: Muzej krapinskih neandertalaca, [www.mkn.mhz.hr](http://www.mkn.mhz.hr), zadnje pristupljeno 29.05.2023.

<sup>22</sup> Izvor: Muzej Iluzija, [www.muzejiluzija.com](http://www.muzejiluzija.com), zadnje pristupljeno 29.05.2023.



## 2. Muzejska djelatnost kao baza (kulturnog) turizma

Muzejska djelatnost postoji već tisućama godina. Naime, prva pojava muzeja zabilježena je u 3. stoljeću prije Krista, u tadašnjoj helenističkoj Aleksandriji u drevnom Egiptu.<sup>23</sup> Danas najstariji muzeji nalaze se u Rimu, pod nazivom "Musei Capitolini". To je skup muzeja, čija povijest seže sve do 1471. godine, a prvi primjerci tada čuvani bili su komadi antičke bronce koju je tadašnji Papa prepustio muzejima.<sup>24</sup> Ti podaci ukazuju na direktnu poveznicu s turizmom, jer je očito da su se počele graditi institucije kojima je osnovna svrha bila edukacija i zabava. No, tek je period nakon Grand Tour-a obilježen čestim putovanjima, sa svrhom upoznavanja drugih kultura, a to uključuje i posjet muzejima. 18. i 19. stoljeće obilježeni su pojavom prvih vlakova, automobila te zrakoplova. U tome periodu turizam je zaista bujao, te se sve više muzeja otvaralo i prilagođavalo stranim gostima. Tu je vidljiva direktna "spona" između kulture i turizma, te koliko ustvari međusobno ovise. Pojam kulturnog turista proizašao je iz potrebe i želje za „širenjem vidika“ te upoznavanjem kulturnih i povijesnih dobara određenog mjesta. Muzeji sadržavaju djeliće povijesti mjesta u kojem se nalaze, bilo kulturne ili razvojne a osnovna im je svrha informiranje i edukacija obrazovanje svojih posjetitelja. Upravo zato su muzeji bitni za turizam općenito, jer predstavljaju način upoznavanja turista s kulturom tog mjesta.

---

<sup>23</sup> Izvor: Hrvatska enciklopedija, [www.enciklopedija.hr](http://www.enciklopedija.hr), zadnje pristupljeno 31.05.2023.

<sup>24</sup> Izvor: Musei Capitolini, [www.museicapitolini.org](http://www.museicapitolini.org), zadnje pristupljeno 31.05.2023.

## 2.1 Odnos muzeja i turizma

Muzeji su iznimno važni za mnoge gospodarske grane, a posebice za turizam. Od samih početaka turizma vidljivo je da je čovjek putovao upravo kako bi posjetio različita mjesta i upoznao nove kulture. Kao što je i prije spomenuto, muzeji su oduvijek predstavljali srce kulture određenog područja, te su samim time jedno od glavnih predstavnika iste kada je u pitanju turizam.

Turizmu su muzeji prijeko potrebni kako bi podržali stalan interes turista. Dok će neki izabrati, primjerice zabavu, drugi će svoj fokus staviti upravo na edukaciju o mjestu u kojem se nalaze. Istraživanje TOMAS Hrvatska 2019<sup>25</sup> izvještaj je o broju i tipu turista koji dolaze na područje Republike Hrvatske, koji su im motivi za putovanje, koliko borave na svojim destinacijama, koliko su zadovoljni ponudom u Hrvatskoj, koja su obilježja njihovih putovanja i mnogo drugih faktora. To istraživanje pokazuje da 13% turista pristiže u Hrvatsku s motivom razgledavanja prirodnih i kulturnih dobara, točnije u području Jadranske Hrvatske 12,7% turista, a u Kontinentalnoj 15,7%. Posjet muzejima, galerijama i izložbama na visokom je devetom mjestu najzanimljivijih aktivnosti koje turisti izabiru za vrijeme svoga boravka u Hrvatskoj, odnosno 13,6% turista. Može se primijetiti veća zainteresiranost za ove sadržaje turista iz Kontinentalne Hrvatske, s obzirom da je u Jadranskoj Hrvatskoj najčešći motiv putovanja more i priroda. Isto tako, vidljivo je po tablici stupnja zadovoljstva da su turisti koji pristižu u Hrvatsku izuzetno zadovoljni ponudom sadržaja kulture i umjetnosti, te taj postotak iznosi čak 71,2%.

Upravo iz pregleda ovih podataka može se reći da je odnos turizma i muzeja komplementaran, te da ni jedna strana ne bi bila potpuna bez druge. Odnos muzeja i turizma bazira se na kruženju informacija i ljudi, protoku financijskih sredstava i otkrivanju noviteta. Taj odnos donosi brojne „benefite“ za obje uključene strane, ne samo financijske već promotivne, kulturne i edukacijske.

---

<sup>25</sup> Hrvatski Institut za turizam; Istraživanje „TOMAS Hrvatska 2019. , stavovi i potrošnja turista u Hrvatskoj“

## 2.2 Muzeji kao element kulturnog turizma

Kulturni turizam odnosi se na ona putovanja koja su prvenstveno motivirana kulturom. Prema Cetinskom, Šugar i Periću (2012.) kulturni turizam može se podijeliti na kulturni turizam u užem, i kulturni turizam i širem smislu. Kulturni turizam u užem smislu podrazumijeva to da su sadržaji kulture i umjetnosti primarni motivi za putovanje, dok se kulturni turizam u širem smislu odnosi na sva putovanja kojima umjetnost i kultura nisu primarni motiv, već sekundarni.<sup>26</sup> Pojam „kulturni turist“ može se podijeliti u tri osnovne kategorije:

- turist motiviran kulturom,
- turist inspiriran kulturom i
- turist privučen kulturom.<sup>27</sup>

Najviše posvećeni kulturnim znamenitostima su upravo turisti motivirani kulturom, koji cijelo svoje putovanje prilagode upravo posjeti kulturnim znamenitostima. To je vrsta turista kojima je razgledavanje kulturnih dobara i posjet muzejima primarni, neki puta i jedini motiv za putovanje. Turisti inspirirani kulturom tek površno zainteresirani za njih, što bi značilo da će posjetiti željeno mjesto s ciljem razgledavanja i doživljaja svih sadržaja, a ne samo onih kulturnih. S druge strane, turisti privučeni kulturom su oni koji ne planiraju obilaženje kulturnih znamenitosti, nego se odluče za to prilikom boravka u destinaciji. Primjerice, turist posjeti grad Zagreb te šetnjom uoči Muzej Iluzija, zainteresira ga te se odluči posjetiti isti. Ova tri tipa kulturnog turista pridonose istome, svaki na svoj način.

Uz običaje domicilnog stanovništva, muzeji predstavljaju glavnu komponentu kulturnog turizma, s obzirom da prikazuju povijest i kulturna bogatstva mjesta u kojima se nalaze. Može se reći da su muzeji glavni element kulturnog turizma, jer objedinjuju mnogo značajki mjesta u kojem se nalaze.

---

<sup>26</sup> Cetinski, Šugar, Perić: „Menadžment institucija i destinacija kulture“, str. 103.-105.

<sup>27</sup> Ibid., str. 108.-110.

### 3. Komercijalizacija muzeja u svrhu kulturnog turizma

Komercijalizaciju uopće, je moguće definirati kao prodaja nečega što je od neupitne vrijednosti, u svrhu stvaranja pozitivnih marketinških i promotivnih učinaka.<sup>28</sup> U kontekstu muzeja komercijalizacija bi podrazumijevala određene promotivne učinke u svrhu stvaranja prihoda, ne samo prodajom ulaznica, već održavanjem različitih manifestacija, otvaranjem suvenirnica, iznajmljivanjem prostora te naplatom parkirnih, odnosno garažnih mjesta. Komercijalizacija je najčešće nužna zbog operativnih troškova lokaliteta, točnije zbog razlike između raspoloživih i potrebnih sredstava za njihovo održavanje i funkcioniranje, uzrokovanih kako poteškoćama u kontroli i raspodjeli troškova, tako i često nedostatnim ulaganjima od strane državnih tijela i institucija.<sup>29</sup>

Tako financijski pozitivna komercijalizacija neke institucije ovisi o pravilnom upravljanju istom, optimalnoj preraspodjeli troškova i radnih mjesta, motiviranosti zaposlenika i pozitivnoj klimi, kako u samoj instituciji, tako i u okruženju i suradnji s lokalnom zajednicom. Prihodi stvoreni komercijalizacijom u službi su opstojnosti ustanove, koja na posljepku ima viši cilj njegovanja kulturne i ine baštine nekog područja.<sup>30</sup>

S druge strane, komercijalizacija je nerijetko pojam koji se gleda u negativnom „svjetlu“. S obzirom da je veoma tanka „linija“ koja dijeli pozitivnu i negativnu, odnosno pretjeranu komercijalizaciju, institucijama kao što su muzeji ponekad je teško zanemariti sve „benefite“ iste, kako bi ostali financijski stabilniji. Naime, pretjerana komercijalizacija može dovesti do više negativnih učinaka, a u vidu muzeja glavni je zasigurno gubitak kulturnog aspekta.

Pitanje glasi, kako u aspektu muzeja održati pozitivnu komercijalizaciju? Prvenstveno, potrebno je znati o kakvome je muzeju riječ. Za primjer se može uzeti neki manji, lokalni, povijesni muzej. S obzirom na svoj opseg, i/ili količinu umjetnina koju sadržava, može se pretpostaviti da bi upravo ovakav muzej mogao opstati isključivo putem donacija od posjetitelja, bez da se naplaćuje ulaznica. No, neki veći, primjerice arheološki muzej, koji u svojoj ponudi ima različite interaktivne sadržaje, neće opstati bez uvođenja komercijalizacije. To će se učiniti prodajom ulaznica, otvaranjem suvenirnica u sklopu samoga muzeja i ostalo. Ovdje dolazi do problematike, u kojim će se situacijama komercijalizacija primjenjivati a u

---

<sup>28</sup> Cetinski, Šugar, Perić: „Menadžment institucija i destinacija kulture“, str. 19-24

<sup>29</sup> Neil G. Kotler, Philip Kotler, Wendy I. Kotler. „Museum marketing and strategy : designing missions building audiences generating revenue and resources“, zadnje pristupljeno 31.05.2023.

<sup>30</sup> Yanhong Song and Minghui Li. „Research on Cultural and Creative Product Development Based on Museum Resources“, zadnje pristupljeno 31.05.2023.

kojima ne? Naime, muzeji spadaju u institucije neprofitnog karaktera, što bi značilo da im nije osnovni cilj zarada.<sup>31</sup> Kada se muzeji odluče provesti komercijalizaciju, to ne znači da više nisu neprofitnog karaktera, već da svoje prihode ostvaruju putem „pomoćnih“ djelatnosti, odnosno prije spomenutih ulaznica i suvenira u suvenirnici.<sup>32</sup> Svaki muzej ima pravo odlučiti hoće li uz te „pomoćne“ usluge stvarati sebi dodatne prihode ili ne. Kod nekog manjeg muzeja može se kontinuirani prihod održavati isključivo pritokom donacija od posjetitelja, no, je li to zaista dovoljno? Zasigurno će u jednom trenutku doći do nekakve iznenadne potrebe za renovacijom i/ili proširenjem, gdje će dotični muzej biti prisiljen naći način stvaranja nekakvog većeg prihoda. U tim slučajevima dolazi do nužde za komercijalizacijom, te se moraju uvesti nekakvi koraci. Prvenstveno, ono što muzej može učiniti jest uvesti naplaćivanje ulaznica. To je najefektivniji izvor prihoda jer se muzej osigura, te ne ovisi niti o jednom drugom faktoru. Druge opcije su otvaranje suvenirnica i/ili različitih dućana s tematikom muzeja. Pozitivna komercijalizacija značila bi da muzej ostaje „u okvirima“ neprofitne institucije uz istodobno stvaranje prihoda kroz prije navedene mogućnosti.

S druge strane, koja je to granica koju određeni muzej mora prijeći, kako bi komercijalizacija imala negativan učinak? Za primjer se mogu uzeti oni veliki, svjetski poznati muzeji. To su muzeji koji su veliku slavu ostvarili ne samo zbog primjeraka koje sadržavaju, već i zbog događaja koji su ondje bili organizirani te usluga koje se danas prodaju svugdje. To su muzeji čija se umjetnička djela pojavljuju na majicama, šalicama, privjescima i mnogim drugim predmetima diljem svijeta, te se isti mogu kupiti na stotine tisuća različitih mjesta diljem svijeta. Ovdje dolazi do problema gdje ta umjetnička djela gube svoju „srž“, te više nisu jedinstvena za taj muzej, a i za umjetnika koji je to stvorio. S obzirom da se govori o toliko snažno iskomercijaliziranim proizvodima, više nema mjesta za posebnost. Iako su to „muzeji klasici“, od kojih neki postoje već stotinama godina, te stvaraju rekordne godišnje prihode, postoji problem birokratiziranosti i gubitka kulture.

Može se zaključiti, muzeji su baza turizma koji svoje posjetitelje upoznaje i educira, koja generira sadržaj kroz brojne vizualne, slušne te taktilne informacije i interakcije. Kao spona povezivanja i upoznavanja turista s domicilnom zajednicom, njenom kulturom, poviješću i

---

<sup>31</sup> Cetinski, Šugar, Perić: „Menadžment institucija i destinacija kulture“, str. 18,19

<sup>32</sup> Stefan Toepler i Volker Kirchberg. „MUSEUMS, MERCHANDISING, AND NONPROFIT COMMERCIALIZATION“, zadnje pristupljeno 29.05.2023.

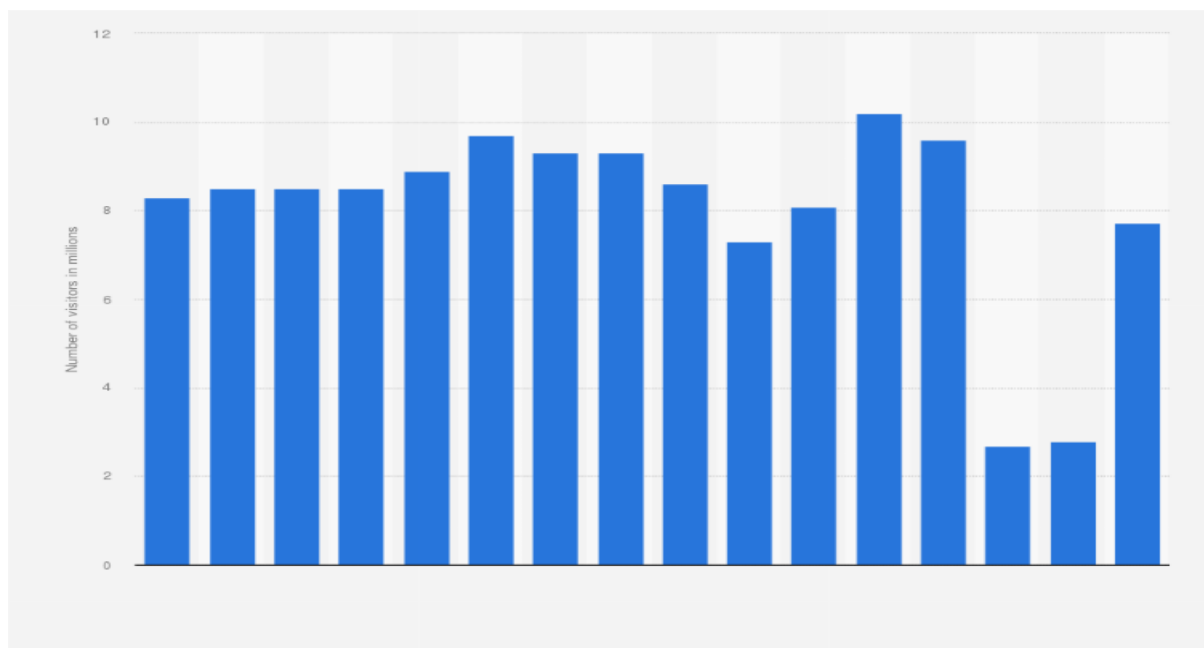
običajima, neizostavan je faktor turističkog razvoja nekog podneblja, a upravo adekvatna komercijalizacija ključan čimbenik opstojnosti.<sup>33</sup>

---

<sup>33</sup> Britana L.W. Hardwick. “**Commercialization of Nonprofit Organizations: A New Model**“, Stefan Toepler. „**Conceptualizing Nonprofit Commercialism: A Case Study**“ zadnje pristupljeno 29.05.2023.

### 3.1 Analiza komercijalnog djelovanja svjetski poznatih muzeja

Kao što je prethodno navedeno, svjetski poznati muzeji iznimno su značajni za razvoj kulturnog turizma na globalnoj razini. Ali potrebno je sagledati na primjeru poznatog muzeja “Louvre” u Parizu i prihodovnu stranu, koja prema istraživanjima pokazuje rekordne rezultate. Naime, prosječna cijena karte u ovom muzeju iznosi oko 17 eura po osobi.<sup>34</sup>



Grafikon 1: grafički prikaz dolazaka u muzej Louvre (u milijunima), po godinama (2007.-2022.);  
Izvor: [www.statista.com](http://www.statista.com)

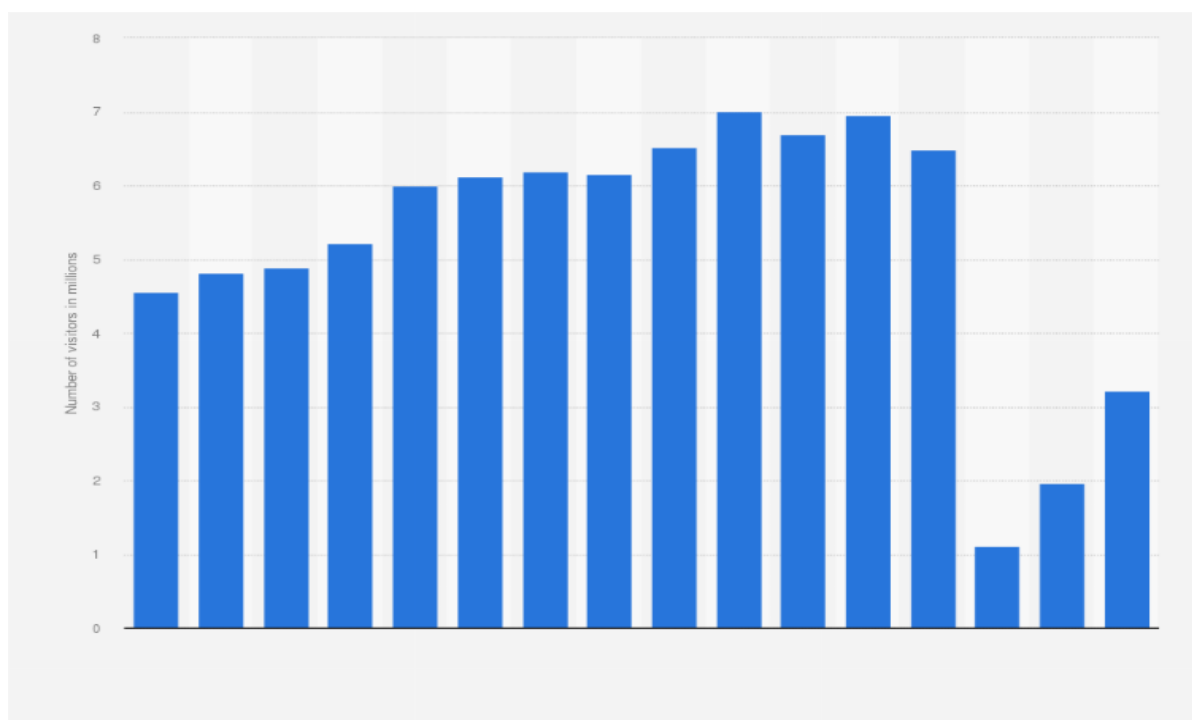
U periodu do 2020. godine Louvre je posjetilo preko 8 milijuna posjetitelja svake godine, no s dolaskom pandemije ta brojka se znatno smanjila, na malo više od 2 milijuna.<sup>35</sup> Iz danog grafičkog prikaza dolazaka mogu se primijetiti blage oscilacije u dolascima u periodu od 2007. godine do 2012. godine. Nakon 2012. godine brojke se kreću preko 9 milijuna, no u 2016. godini dolazi do pada, odnosno na malo više od 7 milijuna dolazaka. Najveći broj dolazaka muzej broji u 2018. godini, sa preko 10 milijuna dolazaka. Najmanji broj dolazaka zabilježen je upravo u 2020. godini, sa tek 2,7 milijuna dolazaka. Pozitivne su vijesti da uvođenjem mjera te brojke kreću „uzlaznom putanjom“ te se pretpostavlja da bi se i u narednim godinama mogao ostvariti profit od preko 100 milijuna eura godišnje.

<sup>34</sup> Izvor: Louvre (Musée du Louvre), [www.louvre.fr](http://www.louvre.fr), zadnje pristupljeno 29.05.2023

<sup>35</sup> Izvor: Statista, [www.statista.com](http://www.statista.com), zadnje pristupljeno 30.05.2023.

Osim prodajom ulaznica, ovaj muzejski „velikan“ svoje prihode ostvaruje suradnjom sa Abu Dhabijem, te isti stavlja u svoj fond pod nazivom „Louvre Endowment Fund“.<sup>36</sup> To je fond koji ovome muzeju osigurava kapital za dugoročna ulaganja. Važno je za naglasiti kako sve donacije ostaju netaknute, odnosno bez obzira na sve prije navedene faktore ovaj muzej i dalje je neprofitnog karaktera.

S druge strane, „The Met“ u New Yorku je 2022. godine doživio vrhunac godišnjih prihoda, s preko 200 milijuna američkih dolara prihoda. Cijene ulaznica za ovaj muzej kreću se od 17 do 30 američkih dolara.<sup>37</sup>



Grafikon 2: grafički prikaz dolazaka u muzej The MET (u milijunima), po godinama (2007.-2022.); Izvor: [www.statista.com](http://www.statista.com)

Primjetno je da se u periodu od 2007. godine do 2013. godine broj posjetitelja kretao „uzlaznom putanjom“, točnije od 4 do više od 6 milijuna posjetitelja godišnje. U periodu od 2014. do 2020. godine dolazi do blagih oscilacija u broju posjetitelja, no u prosjeku je to bilo oko 6 milijuna. Nažalost, 2020. godina bila je kobna i za ovaj muzej, bilo je tek nešto više od milijun posjetitelja. Već 2021. godina, a zatim i 2022. poboljšale su se, te je u 2022. godini muzej posjetilo nešto više od 3 milijuna posjetitelja. Također, važno je za naglasiti prije spomenute prihode koje ovaj muzej ostvaruje za svoj institut izrade kostima putem održavanja bala „The

<sup>36</sup> Izvor: Louvre (Musée du Louvre), [www.louvre.fr](http://www.louvre.fr), zadnje pristupljeno 29.05.2023

<sup>37</sup> Izvor: The Metropolitan Museum of Art, [www.metmuseum.org](http://www.metmuseum.org), zadnje pristupljeno 30.05.2023.



MET Gala“. S obzirom da je to prestižan događaj na koji pristižu samo poznata lica, u 2023. godini ulaznica za ovaj događaj koštala je čak 50 tisuća američkih dolara po osobi.<sup>38</sup> S obzirom da je bilo preko 600 uzvanika, očito je da su prihodi od ovog događaja rekordni. Ovo je veoma dobar primjer pretjerane komercijalizacije, jer se od umjetnosti napravio događaj koji se provodi iz godine u godinu, svaki put s istim ciljem- osigurati slavnim osobama mjesto na kojemu mogu pokazati svoje odjevne kombinacije a kupovinom ulaznice direktno ulažu u modni institut, koji svake godine ima prihode od ovoga događaja.

Mnogi svjetski poznati muzeji omogućuju posjetiteljima i besplatan ulaz i obilazak, a kao glavni primjer može se uzeti „The British Museum,“ u Londonu. Izrazito impresivnu zbirku ovog muzeja mogu posjetiti svi, a sama institucija svoje prihode ostvaruje kroz druge sadržaje bliskih posjetiteljima ovog lokaliteta. Upravo se ovaj muzej može uzeti kao primjer dovoljne, odnosno pozitivne komercijalizacije; muzej je izuzetno poznat, svoja vrata drži otvorenima za posjetitelje već godinama te je prioritet i dalje umjetnost.

Navedeni muzeji iznimne reputacije svoj „brend“ odavno su stvorili, te se sve s njihovim imenom ili implikacijom na njihovo ime dobro i prodaje, pa tako komercijalizacijom ostvaruju zadivljujuće rezultate.

---

<sup>38</sup> Izvor: The Economic Times, [www.economictimes.indiatimes.com](http://www.economictimes.indiatimes.com) , zadnje pristupljeno 30.05.2023.

## **3.2 Usporedba komercijalnog djelovanja hrvatskih muzeja različitih vrsta**

Kako bi se savladalo poimanje komercijalnog djelovanja i općenito komercijalizacije muzeja potrebno je uočiti razlike u istoj među različitim vrstama i tipovima muzeja. Naime, teško je grupirati jedan povijesni muzej ili muzej određene tematike, s obzirom da su povijesni muzeji nadasve opširni i nude informacije iz svih aspekata povijesti. No, muzeji interaktivnog karaktera pak pružaju posjetiteljima uvid u nekadašnje stanje i /ili pojavu te imaju mogućnost maksimalno im približiti određeni događaj. Primjerice, određeni arheološki muzej u svojoj prodavaonici može prodavati privjeske s replikama fosila, dok pomorski muzej može prodavati također privjeske ali s replikama određenih životinjskih vrsta.

### **3.2.1 Usporedba ponude i komercijalizacije muzeja Kontinentalne i Jadranske Hrvatske**

Važno za naglasiti razliku muzeja u Kontinentalnoj, i onih u Jadranskoj Hrvatskoj. Naime, ova dva dijela države različite su u mnogo toga: vrsti kuhinje, običajima, povijesti, kulturnim znamenitostima, te mnogo drugih faktora. Samim time razlikuju se i muzeji i njihov sadržaj. Mnogo muzeja na području Jadranske Hrvatske vežu se za more, pomorstvo te morski svijet. Isto tako, jadranski otoci predstavljaju kulturno blago za Republiku Hrvatsku, s obzirom da se ondje ljudi već stoljećima prilagođavaju životu, žive i rade na tom području te kulturnu baštinu prenose s generacije na generaciju. U Hrvatskoj ima čak 1200 otoka, gdje svaki obiluje prirodnim i kulturnim znamenitostima. Hrvatski otoci poznati su po proizvodnji različitih namirnica kao što je sir, tradicionalnoj kuhinji, stočarstvu, ribolovu, poljima bilja kao što je lavanda, raznim životinjskim vrstama te brojnim tradicionalnim običajima. Sve te običaje i zanimljivosti pohranjuju muzeji na otocima. Važno je za napomenuti kako je jedan od glavnih čimbenika za uspjeh muzeja u Jadranskoj Hrvatskoj upravo ljetna turistička sezona. S druge strane, Kontinentalna Hrvatska je također prepuna prirodnih i kulturnih bogatstva. Kontinentalni dio Republike Hrvatske poznat je po izuzetnoj gastronomskoj ponudi, prekrasnim krajolicima, izradi različitih narodnih nošnji, narodnim plesovima i pjesmama, poljoprivredi, stočarstvu i još mnogo toga. Grad Zagreb nalazi se u području Kontinentalne Hrvatske te je predvodnik u količini i različitim vrstama muzeja koji se ondje nalaze. Iako je ljetna turistička sezona u kontinentalnom predjelu veoma slaba, mnogi dolaze upravo u Zagreb

kako bi posjetili sve zanimljive muzeje koji su ondje. Za primjer „neobičnog“ muzeja može se uzeti „Muzej čokolade“ u Zagrebu. To je muzej koji je posvećen isključivo jednom proizvodu - čokoladi. Naime, posjetitelji imaju priliku upoznati različite vrste čokolada iz svih dijelova svijeta, degustirati iste i učiti o njihovoj povijesti.<sup>39</sup> Na kraju muzeja nalazi se prodavaonica slatkiša, te se u ponudi nalazi sve ono što su posjetitelji vidjeli i degustirali tijekom svoga razgledavanja. S druge strane, memorijalni centar „Nikola Tesla“ u mjestu Smiljan u Lici predstavlja primjer muzeja koji je posvećen isključivo jednoj osobi i životu i stvaralaštvu te osobe, pa samim time u prodaji se mogu pronaći predmeti isključivo vezani za tu osobu. Ovaj muzej interaktivnog je karaktera a u suvenirnici je moguće kupiti proizvode sa, primjerice rodom kućom Nikole Tesle.<sup>40</sup> Ova dva primjera muzeja po svemu su različita- svojoj vrsti, tematici, lokaciji, veličini objekta, broju posjetitelja te ciljanoj skupini posjetitelja. No, glavna razlika između ova dva muzeja jest upravo to da je Muzej čokolade u Zagrebu u privatnom vlasništvu tvrtke Svijet čokolade d.o.o., dok je Memorijalni centar Nikola Tesla u Smiljanu pod vlasništvom grada Gospića. To znači da svi prihodi Memorijalnog centra Nikola Tesla idu u proračun grada. S druge strane, poslovni prihodi Muzeja čokolade od otvorenja se kreću uzlaznom putanjom, a u 2021. godini isti su iznosili 229.134 eura.<sup>41</sup> Bitno je za uočiti kako je ovim muzejima zajedničko upravo to da su posvećeni jednoj temi, odnosno jednom proizvodu i jednoj osobi.

---

<sup>39</sup> Izvor: Muzej Čokolade Zagreb, [www.muzejcokolade.hr](http://www.muzejcokolade.hr), zadnje pristupljeno 31.05.2023.

<sup>40</sup> Izvor: Memorijalni centar „Nikola Tesla“ Smiljan [www.mcnikolatesla.hr](http://www.mcnikolatesla.hr), zadnje pristupljeno 31.05.2023.

<sup>41</sup> Izvor: Fininfo Hrvatska, [www.fininfo.hr](http://www.fininfo.hr), zadnje pristupljeno 31.05.2023.

### 3.2.2 Primjer dobre prakse u vidu komercijalizacije hrvatskih muzeja

Primjeri dobre prakse mogućnosti komercijalizacije često i kod nas nailaze na brojne prepreke. Može se slobodno reći da i danas postoje „spavači“ koji svoju muzejsku ponudu temelje na istoj tradicionalnoj provedbi muzejskih djelatnosti koja se nije mijenjala desetljećima, često nudeći „grubu“ sliku povijesti određenoga grada ili mjesta u kojem se nalaze. Tu se primjećuje nedostatak interaktivnih sadržaja i ponude koja bi trebala zainteresirati.

No, kao pravi primjer dobro provedene komercijalizacije u Hrvatskoj može se uzeti prije navedeni Muzej prekinutih veza. Upravo ovaj muzej primjer je dobrog poslovanja, promocije i komercijalizacije svog proizvoda, jer se nalazi gotovo na svakoj internetskoj stranici u top 20 najzanimljivijih muzeja svijeta.<sup>42</sup> Dobra ideja, izvedba i promocija bili su ključni „sastojci“ za recept dobrog poslovanja ovog muzeja. Naime, već na internetskoj stranici muzeja nalaze se slike svih predmeta koji se nalaze u istome, te je prikaza karta s oznakama svih „prekida“ koje je muzej zabilježio putem istih. Cijeli koncept ovoga muzeja bazira se da mnoštvo ljudi donira svoje predmete i ispriča priču o istima, što znači da muzej sam po sebi nema nikakvih troškova prikupljanja muzejskog materijala. Isto tako, ulaznice se naplaćuju 7 eura po osobi.<sup>43</sup> U periodu od 2017. godine do 2020. godine prihodi ovoga muzeja kretali su se uzlaznom putanjom, a svoj vrhunac muzej je doživio 2019. godine kada je godišnji poslovni prihod iznosio 152.700 eura.<sup>44</sup>

S obzirom da muzeji imaju mnogo kategorija i oblika, svaki se razlikuje na svoj način. Dva povijesna muzeja nikada neće biti u potpunosti ista jer je sama tematika drugačija. S druge strane, dva prirodoslovna muzeja možda će biti slična po svome sadržaju ali i dalje neće biti u potpunosti isti. Mnogo je faktora koji utječu na poslovanje muzeja, ali bitno je za naglasiti da za svaki postoji određena „publika“.

---

<sup>42</sup> Izvor: Tatler Asia, [www.tatlerasia.com](http://www.tatlerasia.com), zadnje pristupljeno 31.05.2023.

<sup>43</sup> Izvor: Museum of Broken Relationships, [www.brokenrelationships.com](http://www.brokenrelationships.com), zadnje pristupljeno 31.05.2023.

<sup>44</sup> Izvor: Fininfo Hrvatska, [www.fininfo.hr](http://www.fininfo.hr), zadnje pristupljeno 31.05.2023.

### **3.2.3 Komercijalizacija hrvatskih muzeja provedbom manifestacija**

Uz muzeje koji samostalno provode svoju komercijalizaciju, postoje i oni koji suradivanjem s različitim udrugama i agencijama ostvaraju veoma pozitivne rezultate. To se može oprimjeriti događajem iz 2015. godine pod nazivom „Ljetni pivski vrt Guver“. Taj događaj odvio se u Rijeci, kao međusobna suradnja marketinške agencije i Pomorskog i povijesnog muzej Hrvatskog primorja na lokalitetu vrta Guvernerove palače u Rijeci, . U parku ove palače u ljetnom periodu svakodnevno su se održavali kulturni koncerti, projekcije filmova, te predstavljanja kulturnih društava i nacionalnih manjina i lokalnih OPG-ova, te predstavljanja muzejske građe na zanimljive i interaktivne načine . Centralni događaj ove uspješne suradnje bio je festival zanatskih pivovara „Beeranje“ , koji je za ulazak posjetitelja nužno zahtijevao prolazak kroz cijeli prvi kat muzeja i upoznavanje s muzejskom građom. To je s obje strane odličan marketinški potez, te se posjetiteljima omogućila i svojevrsna edukacija o muzeju u kojem se nalaze prije nego što odluče izaći van na zabavu. Takve ideje prijeko potrebne su mnogim hrvatskim muzejima koji imaju mogućnosti surađivati sa organizatorima ovakvih događanja.

Također, kao dobar primjer izvrsne promocije muzeja te komercijaliziranja istih, može se uzeti manifestacija „Noć muzeja“. To je događaj koji se održava svake godine u Hrvatskoj, a za cilj ima osvijestiti građane o važnosti muzeja, educirati ih i „proširiti vidike“ o istima. U periodu Noći muzeja organiziraju se različiti koncerti, radionice, izložbe, predstavljanja i ostalo. Cijena ulaznica ovisi o muzeju, a najčešće su cijene niže od regularnih koje određeni muzej naplaćuje. Ovaj događaj organizira se od prosinca 2005. godine od strane Hrvatskog muzejskog društva. Kroz godine je u ovoj manifestaciji sudjelovalo preko stotinu muzeja, a neki najposjećeniji su Muzej prekinutih veza, Muzej grada Zagreba, Muzej suvremene umjetnosti, Muzej za umjetnost i obrt i drugi. 2022. godine Noć muzeja održavala se 28. siječnja, a tema je bila „Između stvarnog i digitalnog“. Ta godina označena je uvođenjem Noći muzeja na mobilne uređaje i kompjutere, kako bi svi zainteresirani mogli isti pratiti, s obzirom na pandemiju. Isto tako, u toj godini broj posjetitelja bio je 91.101, što je zadivljujuće s obzirom na tadašnje okolnosti. Ove godine ovaj događaj se odvio 27. siječnja, a pretpostavke su bile da će upravo ova godina biti rekordna glede broja posjetitelja, te je tako na kraju i bilo. Naime, u 2023. godini

Noć muzeja brojao je čak 300.856 posjetitelja. Sveukupno, od 2005. godine pa do danas, broj posjetitelja iznosi 3.726.228.<sup>45</sup>

Ovakve manifestacije ključan su čimbenik uspjeha hrvatskih muzeja te odlaskom na iste podupiru se muzeji i pomaže im se u daljnjem rastu i razvoju. Organizatori ovakvih događanja ulažu sve svoje napore kako bi zainteresirali sve dobne skupine, te omogućili pristup svima koji žele iste poduprijeti. Kulturna i povijesna „blaga“ koja se nalaze u muzejima posjetitelje educiraju na što zanimljiviji način.

No, bez obzira na sve prije navedene, pozitivne strane komercijalizacije hrvatskih muzeja, i dalje neki muzeji ostaju „u sjeni“. Kada se promotre sva kulturna i povijesna blaga koje Hrvatska nudi, zaista je nelogično ne iskoristiti iste do punog potencijala, u smislu da se od strane države ulaže upravo u ovakve prije navedene projekte. Komercijalizacija hrvatskih muzeja mora se podići na višu razinu, s obzirom da muzejska djelatnost obiluje potencijalom za daljnji napredak.

---

<sup>45</sup> Izvor: Noć muzeja, [www.nocmuzeja.hr](http://www.nocmuzeja.hr), zadnje pristupljeno 02.06.2023.

### 3.3 Prijedlog komercijalno-turističkog projekta u suradnji s muzejima

Komercijalno-turistički projekti u Republici Hrvatskoj zadnjih godina postaju sve poznatiji, te se mnoge institucije i organizacije oslanjaju na iste. Posjećenost muzeja danas uvelike ovisi o kreativnom i interaktivnom pristupu prema gostu koji traži više, a organizacija takvih projekata donosi mnoge pogodnosti za sve uključene strane. U ovome radu biti će prikazan prijedlog projekta hotelsko-muzejske suradnje u vidu interaktivnog „lova na blago“. Ideja jest da prilikom rezervacije smještaja gostu se nudi kao dodatna usluga aktivnosti „lova na blago“, odnosno „treasure hunt“, koja se naravno i naplaćuje. Prvi kontakt s ponudom dodatnih aktivnosti nudi hotel pod nazivom THE (naziv lokaliteta) =skraćeno od „**T**resure **H**unting **E**xperience“ npr. Rijeka. Ponuda se gostu nudi u vidu paketa za najmanje dvije osobe, a koja uključuje doručak, ručak i večeru u restoranu hotela, vođenu eno prezentaciju lokalnih vina, prijevoz turističkim autobusom s vodičem, ulaznicu u muzej kustosom vođenim obilaskom, večernjim transferom u hotel i ostalo. Gosta prvi trag na ovom malom „putovanju kroz vrijeme“ i specifičnosti lokaliteta, dočekuje u obliku omotnice u njegovoj sobi i prigodnim slatkišem ili pićem dobrodošlice, s opisom porijekla i tradicije slastice ili pića koje mu je ostavljeno i s prvim tragom u vidu jednostavne zagonetke. Svaki od „punktova“ njegove potrage po rješavanju zagonetke, tako nudi kratke informacije o jelu, mjestu ili ličnosti koju je ova potraga „otkrila“. Pitati se npr. što je npr. „bakarski baškot“ ili „palenta kompirica“ je ukusan zadatak koji će gost otkriti na doručku u hotelu koji slijedi nakon dobrodošlice. Lokalne delicije ukomponirane s lokalnim namirnicama i pričom kako su iste kroz povijest konzumirane, poslužitelja doručka u hotelu čini kustosom prvog „postava“. Zagonetke moraju biti jasne i jednostavne i njihov zadatak je dovesti gosta do sljedećeg koraka. Sljedeći „trag“ gosta može odvesti u razne dijelove hotela, te okolnih prirodnih zanimljivosti i kulturnih znamenitosti. Za prijevoz do željenih lokacija također se može sklopiti dogovor s prijevoznikom koji u ponudi ima, recimo, turističke autobuse. Ručak u restoranu hotela je ponovno „abeceda“ gastro ponude lokaliteta i duža pauza na dnevnom „proputovanju“, ponovno vođena educiranim osobljem. U popodnevnim satima gost stiže u muzej. Kustos muzeja upoznaje s tematikom muzeja i opskrbljuje svakog s kartom „lova na blago“. Svaki od tragova umanjeni je 3D print npr. artefakata ili ekofakata, koji ostaju kao trajna uspomena. Kroz prostor muzeja gost „putuje“, slijedi tragove i pronalazi, dok kustos na raspolaganju nudi uvid u pronađeno i educira. „Kruna“ uspješne potrage i završenog ovog interaktivnog putovanja personalizirana je zahvalnica s fotografijom, koju će muzej izraditi opet u suradnji s hotelom-partnerom, ostavljajući gostu uspomenu. Naposljetku, transferom u hotel, vođenom večerom i somelier-om koji upućuje

gosta u lokalna vina , te s glazbenim programom lokalnih izvođača, završava ova avantura. Upravo na ovaj način gost hotela upoznaje se s gradom na zanimljiv način, obiđe sve bitne elemente hotela te gotovo cijeli muzej-sve kroz jednu aktivnost. Cijena ovakve aktivnosti trebala bi uključivati trošak hrane i pića u hotelu, prijevoza prije navedenim autobusom, muzejske ulaznice, „nagrada“ koje gosti na kraju svog „lova“ dobivaju i eventualne dodatne troškove, kao što su prije spomenuti izvođači i ostalo. Svi ostali troškovi ovise o suradnji hotelskog poduzeća s agencijama i poduzećima koje predvode sve činitelje ovakvog događaja, no uvijek je bitno ostvariti profit. Ako se uzme u obzir da je cijena muzejske ulaznice 10 eura po osobi, tri obroka u restoranu hotela 105 eura, prijevoz 15 eura te „nagrada“ na kraju putovanja 20 eura, ovakva bi aktivnost sveukupno, otprilike, koštala 150 eura po osobi, odnosno 300 eura za dvije osobe, jer je grupna aktivnost. S obzirom da je riječ o suradnji, muzej i hotel morali bi sklopiti određeni ugovor. Isto tako, jedan hotel može ovakav ugovor sklopiti s više muzeja, te nuditi razne tematike „lova na blago“. No, potrebno je za naglasiti da ovisno o hotelu i muzeju s kojim surađuje cijene mogu varirati, s obzirom na ponudu. Ako se hotel odluči, primjerice, uvesti muzičke izvedbe tokom posluživanja večere, tada mora podignuti cijenu ove ponude. Dakle, hotel stvara prihode od pružanja usluga hrane i pića, dok muzej iste ostvaruje kroz naplatu ulaznica i „nagrada“ koje su uključene u cijenu ove aktivnosti. Ovakva poslovna suradnja predstavlja izuzetan primjer pozitivne komercijalizacije muzeja, gdje se „bogatstva“ istih predstavljaju i promoviraju na svima zanimljiv način, educiraju sve zainteresirane te naposljetku donose muzejima dodatnu zaradu.



## Zaključak

Muzejska djelatnost ona je koja zahtjeva mnogo truda te kontinuiranog napora kako bi ostala relevantna i zanimljiva onima svih dobi, pogotovo u današnjem modernom dobu kada je svemu moguće pristupiti putem interneta. No, isto tako to je djelatnost koja je zahvalna jer pruža niz mogućnosti za sve one koje se bave istom. Turizam tada ima ulogu pokretača radnje; turisti dolaze i uče o kulturi toga mjesta, a pritom donose svoju kulturu i običaje. Isto tako, pri svom dolasku donose i nekakav prihod, koji je potreban za daljnje unaprjeđenje već spomenutih povijesnih i kulturnih znamenitosti. Iako neke riječ „komercijalizacija“ automatski asocira na nešto negativno, nije nužno tako. Naime, komercijalizacijom mnoge ustanove ostvare prihode s kojima si osiguravaju osnove, a to su plaće radnika i nekakvo opće održavanje. Na mjestima koja su više poznata komercijalizacija omogućuje, primjerice muzejima, dodatne obnove i novine. S obzirom da je turizam gospodarska grana koja konstantno buja i mijenja se može se pretpostaviti da će se kretati u pozitivnom smjeru. Iako uvijek postoji mogućnost određene izvanredne situacije koja bi mogla poremetiti ritam, primjerice u posljednjih par godina pandemije COVID-19, te brojnih ratova u posljednjih godinu dana, turizam najčešće opstaje zbog prije spomenute čovjekove težnje i želje za putovanjem.

Kako bi se uopće govorilo o budućnosti komercijalizacije, potrebno je uzeti u obzir sve države svijeta koje pate u siromaštvu i kojima turizam općenito ne stvara prihode. Za primjer se mogu uzeti dijelovi afričkog kontinenta koji su i danas ne razvijeni. Činjenica je da su to mjesta od iznimne prirodne ljepote, bogatstva flore i faune. Ulaganjem u ta područja, obrazovanjem stanovništva i otvaranjem, primjerice, prirodoslovnih muzeja, otvorila bi se potpuno nova „vrata“ stranih posjetitelja koji bi sa oduševljenjem razgledali takvo što. Uvođenjem komercijalnih učinaka u te muzeje omogućilo bi se mnogim stanovnicima tih prostora adekvatna radna mjesta s prihvatljivim plaćama. Nažalost, takvih mjesta u današnje vrijeme je mnogo, mjesta „netaknutog“ potencijala, koja vrve kulturnim i prirodnim bogatstvima.

U sklopu kulturnog turizma, a i turizma općenito, komercijalizacija je izuzetno bitna jer stvara prihode od prirodnih, povijesnih i kulturnih bogatstva. Isto tako, komercijalizacijom se osigurava siguran protok prihoda kojima se ta bogatstva mogu održavati i očuvati. Kako bi se uopće govorilo o budućnosti komercijalizacije, potrebno je uzeti u obzir sve države svijeta koje pate u siromaštvu i kojima turizam općenito ne stvara prihode.

S druge strane, iznimno je važno očuvati kulturu određenog prostora i njegovati ju a ne narušavati. Pretjerana komercijalizacija određenog područja može dovesti do gubitka ili negativne promjene kulture , a u cilju isključivo prodaje te masovne proizvodnje. To bi značilo da određena destinacija maksimalno prodaje svoj proizvod, u ovom slučaju destinaciju, unatoč (potencijalnom) narušavanju kulturnih i povijesnih dobara. Kroz povijest takvih primjera bilo je mnogo, u svijetu primjerice neke poznate destinacije kao što je grad Petra u Jordanu, monument Akropolis u Grčkoj ili piramide u Egiptu. To su destinacije koje su svojom atraktivnošću već stoljećima održale svoju relevantnost, ali isto tako i izgubile kulturni aspekt. To su također mjesta koja tokom cijeloga dana vrve turistima. Razgledavanja upravo tih destinacija danas su u ponudi na stotinama internetskih turističkih stranica, a najčešće u obliku nekakvih „paketa“, te su takva razgledavanja najčešće površna. Mnoge turističke agencije kod ovakvih, najatraktivnijih destinacija, vide veliku zaradu a zauzvrat nude slabu ponudu, velik broj ljudi u sklopu tih grupa, te pokušavaju što više toga „stisnuti“ u praktički par dana. Kao primjer iz Hrvatske dakako se može uzeti „Licitarsko srce“, koje se nekada moglo kupiti isključivo u području središnje Hrvatske a danas se mogu kupiti u gotovo svakom dućanu te čak i kioscima.

Budućnost nosi mnoge mogućnosti, s obzirom da se razvojem tehnologije otvaraju mnoge prilike. Isto tako, u budućnosti će se zasigurno pronaći mnogi novi i prihvatljiviji načini komercijalizacije kulturnog turizma, gdje će velika većina uživati blagodati iste.

## Bibliografija

Brittana L.W. Hardwick. "Commercialization of Nonprofit Organizations: A New Model", University of Puget Sound, Tacoma, SAD, 2006. – članak

Camin, Giulia. „Najljepši muzeji svijeta“, Naklada Uliks, Rijeka, 2010.

Daniela Angelina Jelinčić, Deana Gulišija, Janko Bekić. „Kultura, turizam, interkulturalizam“, Zagreb; Institut za međunarodne odnose : Meandarmedia, 2010.

Fruk, Marinka. „Muzeji i galerije Hrvatske“, Zagreb : Ministry of education and culture, 1992.

Hrvatski Institut za turizam; Istraživanje „TOMAS Hrvatska 2019. , stavovi i potrošnja turista u Hrvatskoj“ , Hrvatska, 2019.

Neil G. Kotler, Philip Kotler, Wendy I. Kotler. „Museum marketing and strategy : designing missions building audiences generating revenue and resources“, San Francisco : Jossey-Bass, 2008.

Stefan Toepler i Volker Kirchberg. „MUSEUMS, MERCHANDISING, AND NONPROFIT COMMERCIALIZATION“, National Center for Nonprofit Enterprise, Cleveland SAD, 2002.– članak

Stefan Toepler. „Conceptualizing Nonprofit Commercialism: A Case Study“, Public Administration and Management, Cleveland SAD, 2004. – studija slučaja

Vinka Cetinski, Violeta Šugar, Marko Perić. „Menadžment institucija i destinacija kulture“, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, 2012.

Yanhong Song and Minghui Li. „Research on Cultural and Creative Product Development Based on Museum Resources“ IOP Conf. Ser.: Mater. Sci. Eng. , Ujedinjeno Kraljevstvo, 2018. – članak

Zakon Republike Hrvatske, „Zakon o muzejima“; stavka 1(članak 3., članak 15. )

## INTERNETSKE STRANICE:

- Encyclopedia Britannica, [www.britannica.com](http://www.britannica.com), zadnje pristupljeno 31.05.2023.
- Hrvatska enciklopedija, [www.enciklopedija.hr](http://www.enciklopedija.hr), zadnje pristupljeno 29.05.2023.
- Louvre (Musée du Louvre), [www.louvre.fr](http://www.louvre.fr), zadnje pristupljeno 29.05.2023.
- The Metropolitan Museum of Art, [www.metmuseum.org](http://www.metmuseum.org), zadnje pristupljeno 29.05.2023.
- The british Museum, [www.britishmuseum.org](http://www.britishmuseum.org), zadnje pristupljeno 29.05.2023.
- Le Gallerie degli Uffizi, [www.uffizi.it](http://www.uffizi.it), zadnje pristupljeno 29.05.2023.
- The State Hermitage Museum [www.heritagemuseum.org](http://www.heritagemuseum.org), zadnje pristupljeno 29.05.2023.
- Hrvatski povijesni muzej, [www.hismus.hr](http://www.hismus.hr), zadnje pristupljeno 29.05.2023.
- Prirodoslovni muzej Rijeka, [www.prirodoslovni.com](http://www.prirodoslovni.com), zadnje pristupljeno 29.05.2023.
- Museum of Broken Relationships, [www.brokenships.com](http://www.brokenships.com), zadnje pristupljeno 31.05.2023.
- Hrvatski muzej naivne umjetnosti Zagreb, [www.hmnu.hr](http://www.hmnu.hr), zadnje pristupljeno 29.05.2023.
- Muzej krapinskih neandertalaca, [www.mkn.mhz.hr](http://www.mkn.mhz.hr), zadnje pristupljeno 29.05.2023.
- Muzej Iluzija, [www.muzejiluzija.com](http://www.muzejiluzija.com), zadnje pristupljeno 29.05.2023.
- Musei Capitolini, [www.museicapitolini.org](http://www.museicapitolini.org), zadnje pristupljeno 31.05.2023.
- Statista, [www.statista.com](http://www.statista.com), zadnje pristupljeno 30.05.2023.
- The Economic Times, [www.economictimes.indiatimes.com](http://www.economictimes.indiatimes.com), zadnje pristupljeno 30.05.2023.
- Muzej čokolade Zagreb, [www.muzejcokolade.hr](http://www.muzejcokolade.hr), zadnje pristupljeno 31.05.2023.
- Memorijalni centar „Nikola Tesla“ Smiljan [www.mcnikolatesla.hr](http://www.mcnikolatesla.hr), zadnje pristupljeno 31.05.2023.
- Fininfo Hrvatska, [www.fininfo.hr](http://www.fininfo.hr), zadnje pristupljeno 31.05.2023.
- Tatler Asia, [www.tatlerasia.com](http://www.tatlerasia.com), zadnje pristupljeno 31.05.2023.
- Noć muzeja, [www.nocmuzeja.hr](http://www.nocmuzeja.hr), zadnje pristupljeno 02.06.2023.

# Popis ilustracija

## Slike

Slika 1.	Muzej „Le Louvre“ Izvor: <a href="http://www.architecturaldigest.com">www.architecturaldigest.com</a> Zadnje pristupljeno 13.06.2023.	5
Slika 2.	„The Metropolitan Museum of Art“ Izvor: <a href="http://www.metmuseum.org">www.metmuseum.org</a> Zadnje pristupljeno 13.06.2023.	6
Slika 3.	„The British Museum“ Izvor: <a href="http://www.visitlondon.com">www.visitlondon.com</a> Zadnje pristupljeno 13.06.2023.	7

## Grafikoni

Grafikon 1.	Grafički prikaz dolazaka u muzej Louvre(u milijunima), po godinama(2007.-2022.) Izvor: <a href="http://www.statista.com">www.statista.com</a> Zadnje pristupljeno 29.05.2023.	17
Grafikon 2.	Grafički prikaz dolazaka u muzej The MET(u milijunima), po godinama(2007.-2022.) Izvor: <a href="http://www.statista.com">www.statista.com</a> Zadnje pristupljeno 29.05.2023.	18