

STRATEGIJE ZA TURISTIČKU INTERNACIONALIZACIJU MUZEJA

TEMA: Muzeji i kulturni turizam

BARBARA WEBER-KAINZ ^{*} M. Services / Marketingberatungsges.m.b.H., Beč, Austrija

Suvremeni kulturni i muzealni turizam mješavina je raznih čimbenika uspješnosti. Nisu samo arhitektura muzeja i zanimljiva izložbena politika presudni za turističku važnost muzeja već su to i kvalitetna usluga odnosno profesionalnost u vrednovanju pojedinih ponuda.

Kako bi se u budućnosti osigurao snažan međunarodni položaj Austrije kao zemlje kulturnog turizma, trebalo je postaviti nove strateške odrednice koje bi austrijski kulturni turizam razvojem i promidžbom prilagodili zahtjevima budućeg tržišta. Težišta strateškog programa Saveznoga ministarstva za gospodarstvo i rad Republike Austrije (BMWA) za razvoj turizma ciljano su usredotočena na poticaje i potpore razvoju koji su neophodni za promidžbu specifičnosti Austrije na međunarodnom tržištu turizma. Culture Tour Austria, treći program BMWA-a za razvoj turizma, zbog navedenih je razloga posvećen kulturnom turizmu.

Strategije za turističku internacionalizaciju muzeja jedan su od deset ključnih projekata Culture Tour Austrije. Važnu ulogu u međunarodnom natjecanju destinacija i zemalja preuzimaju muzeji kao dio cjelokupne ponude. Suvremeni kulturni i muzealni turizam mješavina je raznih čimbenika uspješnosti. Nisu samo arhitektura muzeja i zanimljiva izložbena politika presudni za turističku važnost muzeja već su to i kvalitetna usluga odnosno profesionalnost u vrednovanju pojedinih ponuda. Cilj je ovoga rada, premda turistička promidžba muzeja posljednjih godina sve više napreduje, pronaći kreativna rješenja, ukloniti slabosti u učinkovitosti i upozoriti na neiskorištene sinergijske potencijale.

U sklopu studije otkrivene su potrebe ponuditelja i distributera s namjerom da se inicira bolja povezanost između sustava muzeja i turizma. Cilj je uzajamno razumijevanje nužnih pretpostavki, težišta za planiranje i djelovanje obaju sustava. Nadalje, upućuje se na kooperacijske modele putem kojih muzeji mogu prepoznati moguća područja za razvoj profesionalizacije turističke promidžbe i u suradnji s drugim muzejima pojačano raditi na integraciji raznih oblika kulturne ponude u turističku reklamu.

S usmjerenošću na mjerila (*benchmarks*) i uzorke nacionalnih i međunarodnih uspjeha, te u suradnji s nositeljima projekta i odgovornim osobama, tragalo se za kreativnim rješenjima problema, tj. za uklanjanjem slabosti i neiskorištenosti sinergijskih potencijala. Projekt se ponajprije odnosi na muzeje koji se nalaze u tzv. rubnom položaju, i to dvostruko: zemljopisno - muzeji koji su izvan glavnoga grada Beča, tzv. kulturno-turističkog *Global Playera* - te s obzirom na ponudu - muzeji

čija sadržajna kompetencija ima veliki značaj za međunarodni turizam.

UZORCI I TRENDOVI POTRAŽNJE

O osobitom tipu "kulturnog turista" u kvalitativno-empirijskom smislu znamo relativno malo. Ne postoje točne spoznaje o tome kako bi se trebao odrediti segment "kulturnog turista", koje su sve motivacije i uzorci aktivnosti ljudi na odmoru (HEINZE, 1999., 5). Zbog toga će se u ovoj studiji iznijeti značajke razvoja u kulturnom turizmu i na muzealnom tržištu koje će se tumačiti kao trendovi potražnje i trendovi tržišta.

Trend potražnje: muzeji kao jedini poticaj za putovanje.

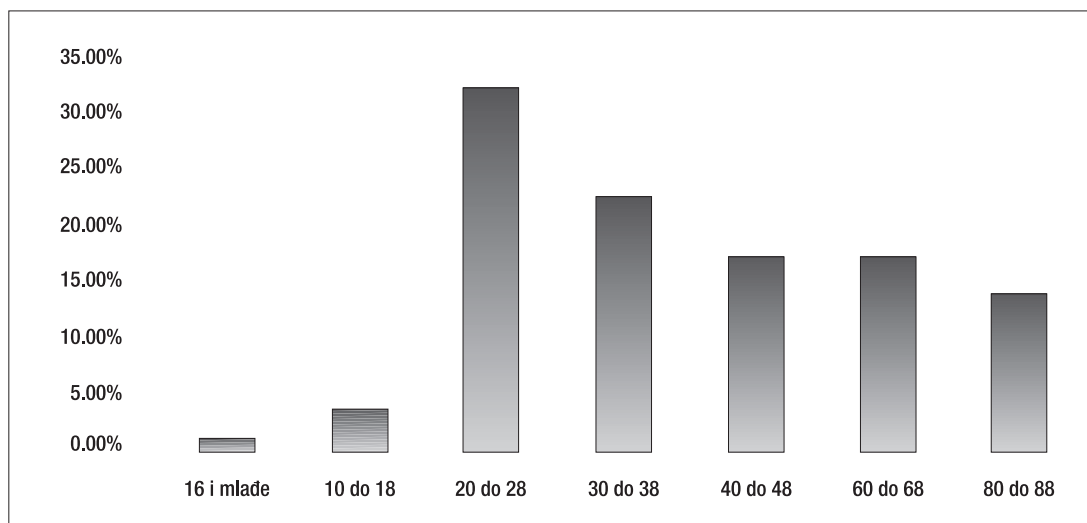
Studija o potencijalu turističke atraktivnosti kulturnog segmenta u Europi naglašava značaj muzejskih institucija. Pri tome slikarstvo sa 75% i arhitektura sa 72% pokazuju najviši potencijal atraktivnosti za kulturne turiste (DETTMER, 2000., 36; v. DIEBOLD, 1996.). Jednako tako, u znatnom je porastu interes za muzeje i muzejske ustanove. U anketi koja je obuhvatila cijelu Europu postavljeno je pitanje: *Jeste li u posljednjih 12 mjeseci najmanje jedanput bili u muzeju ili na izložbi u inozemstvu?* Razvrstano prema ključu država, u prosjeku je 13% građana EU najmanje jedanput u protekloj godini posjetilo muzej u inozemstvu (EUROBAROMETER 2001: Kultur).

Trend potražnje: kulturno označena putovanja za mlade.

Kratak sažetak istraživanja pokazuje sljedeća obilježja kulturnih turista (RICHARDS 2001b: 51):
□ kulturni turisti imaju viši stupanj obrazovanja i veću prosječnu plaću,
□ kulturni turisti često potječu iz srednje klase, u kojoj kulturni užitak kao jačanje socijalnog položaja ima važnu ulogu,
□ kulturni odmor i putovanja sve se više razvijaju u drugi dodatni odmor i kratka putovanja,
□ "proširenje vidokruga" te "učenje" i "stjecanje novih iskustava" na prvom su mjestu kao motivacija za kulturni odmor.

Skupina kulturnih turista ubraja se u najvažniju, kupovno najmoćniju turističku ciljnu skupinu. Primjerena im je visoka razina zahtjeva prema kakvoći ponude (BECKER

* Mr. Barbara Weber-Kainz
M. Services,
Marketingberatungsges.m.b.H.
Schloss Schönbrunn,
Kavalierttrakt 126, A-1130 Wien



sl. 1. Tko je muzejski turist? Prosjekna dob kulturnog turista

- STEINECKE 1997: 22). Nasuprot općemu mišljenju da kulturne ponude privlače stariju publiku, zamjetan je upravo suprotan trend.

Mladi su ljudi važna skupina među kulturnim turistima. Tako je u Atlas studiji 2004 gotovo 40% kulturnih turista bilo mlađe od 30 godina (RICHARDS, 2004.). Tržište mladih posjetitelja pokazuje visok stupanj fleksibilnosti. Mladi su turisti važan multiplikator i utječu na buduće ponašanje posjetitelja.

Trend potražnje: "kulturni profesionalci" su kulturni putnici.

Činjenica da ljudi koji rade u području bliskom kulturi u slobodno vrijeme i natprosječno često putuju kao kulturni turisti naoko je kontradiktoran aspekt kulturnog turizma. Od svih kulturnih turista 27% njih potječe iz tog kruga, dok unutar Europe samo 3% stanovnika radi u kulturnoj djelatnosti. Očito je da ljudi koji rade u muzeju i na odmoru posjećuju muzeje (RICHARDS, 2004.).

Trend potražnje: omiljeni izvori informacija su preporuke, internet, turistički vodiči.

Gdje se informira kulturni turist?

Glavni izvor informacija za kulturne turiste osobne su preporuke prijatelja i poznanika. To se odnosi na oko 45% kulturnih turista (RICHARDS, 2004.). Sve veći udio među raznovrsnim izvorima informiranja preuzima internet. Dok se 2002. samo 17% kulturnih turista iz Atlas studije koristilo informacijama s interneta, 2004. već ih je bilo 33%.

"Klasičan" turistički vodič očekivano je i dalje jedan od najvažnijih načina informiranja; oko 24% svih kulturnih turista dobiva svoje informacije o određenoj destinaciji i tamošnjoj kulturnoj ponudi iz tog izvora.

Trend potražnje: "kultura nije samo kreativna nego i čini kreativnim".

Creative tourism proces je koji vodi od pasivnih oblika kulturne konzumacije ka aktivnijem načinu uključenja u kulturne događaje nekog mjesta ili regije. *Creative*

tourism oblik je aktivnog učenja, pri čemu se stečene sposobnosti također mogu ponijeti sa sobom. Taj trend dolazi s općom promjenom od isključivo pasivne materijalističke konzumacije prema snažnijoj želji za osobnim ispunjenjem i razvojem. Taj razvoj otvara bezbroj novih mogućnosti za destinacije i ponuđače. Time je kulturni turist sve zainteresiraniji za regenerativne i aktivne oblike bavljenja umjetnošću i kulturom, orijentirane prema učenju i razvoju.

Trend potražnje: inscenirana autentičnost.

Studije pokazuju kako kulturni turisti za vrijeme svojih posjeta ne žele da ih se poučava nego da ih posrednici i odgovorni ljudi u muzejima, koji posjeduju visok stupanj kompetencije, npr. vode na putovanje kroz tajanstveno znanje gledanja i osjećanja umjetnosti. Pri tome su sve važniji novi oblici prezentiranja, posredovanja i učenja.

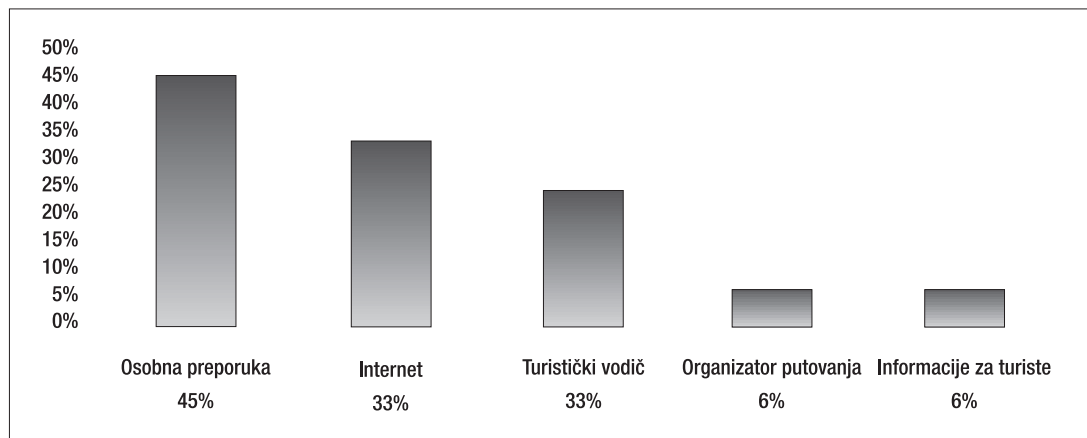
ČINITELJI USPJEŠNOSTI ZA TURISTIČKO VREDNOVANJE MUZEJA.

U sklopu međunarodnih mjerila, za deset je europskih muzeja i umjetničkih dvorana ispitana kakvoća usluga, strategija marketinga, vezanost za posjetitelje, kooperacija i činitelji uspješnosti.

Osim privlačnih izložbi i zbirki, glavni su činitelji uspješnosti arhitektura koja privlači, orijentacija prema posjetiteljima te regionalna kooperacija. Jedinstvena prodajna ponuda (USP - *unique selling proposition*) u međunarodnom okruženju, priznanje međunarodne stručne zajednice, ankete među posjetiteljima i kvalitetan menadžment daljnji su bitni elementi uspješnosti. Kako bi se identificirali glavni uzorci uspješnosti za turističku promidžbu muzeja, sažimaju se i interpretiraju međunarodna istraživanja, rezultati nacionalnih ispitivanja o potrebama i prilikama, te rezultati razgovora sa stručnjacima i spoznaje iz stručne literature.

Uzorci uspješnosti za pronalaženje međunarodnog turističkog položaja ne mogu se, naravno, promatrati izdvojeno od ostalih strateških marketinških razmišljanja i mjera u muzeju.

sl. 2. Gdje se informira muzejski turist?
Izvori informiranja za kulturnog turista



Poželjno je uzajamno djelovanje i preklapanje marketinških mjera kojima je cilj međunarodna promidžbu i opća profesionalizacija na domaćem tržištu.

Činitelj uspješnosti: arhitektura muzeja. Arhitekturu muzeja gotovo su svi istraživanjem obuhvaćeni muzeji i stručnjaci nazvali najvažnijim katalizatorom prema van. Zbirka ili izložba obogaćuje se prezentacijom unutar odgovarajuće ili posebno za nju izgrađene zgrade. Arhitektura muzejske zgrade osobito je važan element komunikacije jer kao prvi vidljivi znak pozitivno utječe na dojam i očekivanja posjetitelja.

Činitelj uspješnosti: privlačna izložbena djelatnost koja privlači pozornost. Tradicionalni zadaci muzeja - skupljanje, čuvanje, istraživanje, posredovanje - imaju konzervativno i statično obilježje. Turističko je tržište dinamično. Zadaća muzeja je reagiranje na takav razvoj: kulturne ustanove stoje pred izazovom da stalno drugačije i na nov način predstavljaju svoju ponudu kako bi potaknuli posjetitelje na ponovni posjet.

Činitelj uspješnosti: jedinstvena prodajna ponuda u međunarodnom okruženju. Muzeji moraju za svoje zbirke stvoriti *jedinstvenu prodajnu ponudu* (USP) kako bi bili "identificirani" na međunarodnom tržištu. Riječ je o strateško-marketingškom instrumentu kojega mnogi anketirani muzeji nisu svjesni, ali koji ima važnu ulogu u njihovu tržišnom nastupu.

U razgovorima s istraživanjem obuhvaćenim muzejima jedinstvena je prodajna ponuda stalna središnja tema u međunarodnom okruženju. Dr. Peter Assmann iz Gornjoaustrijskih zemaljskih muzeja u svojoj argumentaciji ide čak i dalje: *Usredotočenje na teme kojima se predstavljaju pojedinačni muzeji u turističkoj reklamaciji posebno je bitno na prezasićenom tržištu. Izložbe su povremene, ali je turistička komunikacija dugoročna. Stoga je tematiziranje i fokusiranje na zbirke jedino rješenje kako bi se izbjegle vječne rasprave o različitim vremenskim horizontima tih dvaju "svjetova" kulture i turizma. Kad se pri tematiziranju i fokusiranju istakne jedinstvena prodajna ponuda u regionalnom, ali i u međunarodnom okruženju, osigurana je natjecateljska sposobnost.*

Činitelj uspješnosti: priznanje međunarodne stručne zajednice. Međunarodno priznanje u stručnim krugovima i stručnim publikacijama za mnoge je od ispitanih muzeja i kontaktiranih stručnjaka jedan od najvažnijih kriterija uspješnosti. Takvom priznanju pridonose intenzivno medijsko izvještavanje o izložbenoj djelatnosti, znanstveni radovi ili neobični projekti, ali i cijene međunarodne nagrade.

Priznanje stručne zajednice dobiva se za dosljednu kvalitetnu izložbenu i skupljačku djelatnost. Priznanje međunarodnih umjetničkih i kulturno-stručnih krugova dugoročno osigurava dobar imidž. Njime se za ustanove mogu vezati i međunarodni umjetnici, koji su pak na dobrom glasu i stoga privlače pozornost javnosti. Time je priznanje u stručnim krugovima uvjet privlačenja pozornosti i međunarodne publike.

Činitelj uspješnosti: položaj izvan kulturno-turističkih centara. Samo se u prvi mah položaj muzeja izvan etabliranih kulturno-turističkih infrastruktura i kulturnih metropola čini nesavladivom zaprekom. Muzeji uključeni u istraživanje vide prednost svog položaja izvan novootvorenih kulturno-turističkih zona u mogućnostima proširenja arhitekture koje im stoji na raspolaganju. Ujedno, taj se element u marketingo-strateškom smislu može ocijeniti i kao razgraničenje i osobitost spram "normalnih" institucija koje se nalaze u gradskim središtima.

U vezi s tim citiramo direktoricu Muzeja moderne umjetnosti u Koruškoj, dr. Andreu Madestu: *Umjetnički život na rubu ne postoji, takozvana provincija ne postoji, muzej izvan umjetničkih metropola nudi mnogo prilika, mali muzej može fleksibilnije i kreativnije reagirati na umjetnička strujanja. Teže je stajati u središtu kulture i razlikovati se od već postavljenih, upisanih i etabliranih institucija.*

Činitelj uspješnosti: točno poznavanje posjetitelja. Za uspjeh muzeja potreban je kvalitetan marketing okrenut posjetitelju. Posjet muzeju mora biti zamijećen kao cjelina i kao lanac usluga, a sam muzej prepoznat kao uslužno poduzeće. Ciljano oslovljavanje muzejske publike, tj. profesionalan, strateški i operativni turistički

marketing moguć je samo na osnovi točnog poznavanja karakteristika posjetitelja, uz pretpostavku da muzeji svoju publiku i njihove zahtjeve dobro upoznaju, primjerice putem kvalitetnih anketa.

Činitelj uspješnosti: ponuda nosi prepoznatljivost - kvalitetan menadžment. Posljednjih je godina važnost orijentiranosti prema korisnicima u uslužnim poduzećima, kao što je i muzej, postao središnji činitelj muzejskog menadžmenta.

To za muzeje znači da publika ne cijeni samo kvalitetu izloženih eksponata, nego da na zadovoljstvo korisnika utječu mnogobrojni činitelji. U to se ubraja i pregledan postav, koji služi za bolju orijentaciju posjetitelja te besprijekoran protok, bez čekanja, pri kupnji ulaznica, jednako kao i široka ponuda u muzejskoj prodavaonici i vlastitom gastronomskom objektu jer muzej komunicira s posjetiteljem na svim navedenim područjima.

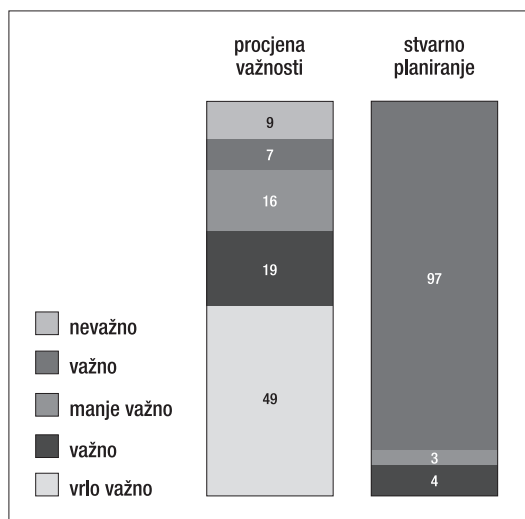
Činitelj uspješnosti: strateško i marketinško planiranje stvara uspjeh. Koji proizvod za koju cijenu, putem kojih distribucijskih kanala, kojom komunikacijom i s kojim uslugama treba biti ponuđen ciljanoj publici? U tom kontekstu zanimljivi su rezultati studije u kojoj je ukupno 246 europskih muzeja procjenjivalo važnost strateško-marketinškog planiranja. Muzejski menadžeri koji su sudjelovali u toj studiji bili su zamoljeni da ocijene važnost strateško-marketinškog planiranja na skali od pet stupnjeva. Iz rezultata proizlazi da je u gotovo pola slučajeva (49,3%) strateško planiranje prepoznato kao vrlo važno. Ispitivanje postaje zanimljivim osobito s obzirom na realno provedene planove. Premda 68,8% muzejskih menadžera vidi važnost strateškog plana, praktično se u jednako toliko muzeja, naime u 69% njih, ne izrađuju se samostalni marketinški planovi nego samo načelni dugoročni planovi.

Idealna muzejska politika trebala bi pokušati premostiti jaz između sadašnje ponude i buduće potražnje, korištenju informacijama i njihovoj strateškoj primjeni.

Činitelji uspješnosti: baza podataka korisnika - One to One Marketing. Spajajući raznovrsne interesne skupine, opširna datoteka korisnika omogućuje nove pristupe u natjecanju za dodatne muzejske priredbe i pridobivanje novih skupina posjetitelja.

Činitelj uspješnosti: virtualni muzej - izravan put prema međunarodnim posjetiteljima. Vezanost za posjetitelje, newsletter, pripadnost određenoj zajednici i najaktualniji informacijski mediji optimalno su iskoristivi za međunarodni marketing.

Činitelj uspješnosti: međunarodno medijsko izvješćivanje - obveza kulturnog turizma. Lokalni mediji važan su izvor informacija za kulturni turizam pa je zato presudno važno prevoditi takve napise i stvarati arhivu novinskih napisa na stranim jezicima.



sl. 3. Činitelji uspješnosti strateško - marketinških planova

Činitelj uspješnosti: cross-over proizvodi. Proizvodi moraju biti harmonična cjelina i međunarodnom gostu nuditi potpun doživljaj. Kulturno-turistička ponuda sadržava mnoštvo preklapanja s drugim turističkim uslugama i aktivnostima. Osnova uspješne kulturno-turističke strategije jesu *cross-over* ponude, npr. odmor, doživljaj prirode, *wellness* te visokokvalitetne hotelske i restoranske usluge. "Kulturni turist" ne traži pojedinačnu kulturnu ponudu, već kompleksni puni doživljaj.

Činitelj uspješnosti: suradnja s turističkim savezima i nositeljima turističke ponude. Na tržištu kojim se ne vladava samostalno nužan je profesionalan partner. Predrasude se moraju ukloniti, višak vrijednosti za oba sustava - kulturu i turizam - mora se učiniti transparentnim. U različitim su razgovorima u sklopu studije i među predstavnicima turizma i među predstavnicima muzeja zamijećeni osnovni nedostaci u uzajamnom razumijevanju, zbog čega nastaju nepotrebne predrasude. Riječ je o osnovnoj zapreci u uspostavljanju suradnje i umreženja, koju treba nadvladati. Vrlo brz porast značenja kulturnog turizma zahtijeva novu definiciju odnosa između kulturnih stvaralaca i turističkih ponuđača.

Činitelj uspješnosti: suradnja s drugim turističkim ponuđačima. Zanimljive su suradnje kojima se stvaraju relevantne vrijednosti za međunarodno tržište. Suradnja s drugim kulturnim ponuđačima, zajednički nastup i spoj financijskih sredstava omogućuje širu ponudu reklamnih mjera i veći radijus djelotvornosti.

Činitelj uspješnosti: djelotvorna lokalna infrastruktura. Veza između određene atrakcije, gastronomije i kulturne ponude često je nedostatna. Za uspjeh kod međunarodnog kulturnog turista važno je uključivanje kulturnog užitka u cjelokupan doživljaj. Stoga infrastruktura oko muzeja, ali i u regiji mora funkcionirati. Tako je radno vrijeme gastronomije i infrastrukture nedjeljom često nedovoljno.

PREPORUKE ZA DJELOVANJE MUZEJA KOJIM BI SE PROFESIONALIZIRALE TURISTIČKO-MARKETINŠKE AKTIVNOSTI

U razradi uzorka uspješnosti i tijekom stručnih razgovora s predstavnicima turizma i muzeja u studiji je sastavljen popis mjera o kojima treba voditi brigu na putu ka turističkoj profesionalizaciji muzeja. Većinu mjera za turističko vrednovanje čine inicijative koje svaki muzej može ostvariti i inicirati "u svojoj kući". U studiji su navedene i mjere koje bi se trebale realizirati suradnjom među muzejima. U trima područjima djelovanja obuhvaćeno je dvanaest mjera moguće suradnje između muzeja, institucija, nositelja turističkih ponuda i multiplikatora. Studija, rezultati i područja djelovanja prezentirani su predstavnicima vodećih muzeja i umjetničkih dvorana u Austriji u sklopu radionice održane početkom 2005. godine u Beču. Tada se raspravljalo i o zajedničkoj turističkoj strategiji internacionalizacije za muzeje. Turizam i muzeji i ubuduće će ostati bitna tema muzejskog marketinga. Muzeji, ali i nositelji turističkih ponuda, u svojim bi se aktivnostima trebali pojačano posvetiti toj tematici, jer se značaj kulturnog turizma u budućnosti ne može dovoljno visoko procijeniti.

LITERATURA

1. Becker - Steinecke, 1997.; Ch. Becker - A. Steinecke, *Kultur Tourismus: Strukturen und Entwicklungsperspektiven. Studienbrief des weiterbildenden Studiums KulturTourismusManagement (Kulturni turizam: Strukture i izgledi razvitka. Poslijediplomski studijski program za kulturno-turistički menadžment)*, Fern Universität Hagen, 1997.
2. Dettmer, 2000.; H. Dettmer (izd.), *Tourismustypen (Tipovi turizma)*, Oldenburg, 2000.
3. Diebold, 1996.; Diebold GesmbH. (izd.), *Kulturtourismus in Österreich. Die touristische Bedeutung und die gesamtwirtschaftlichen Effekte von kulturellen Veranstaltungen. Forschungsbericht (Kulturni turizam u Austriji. Turističko značenje i ukupni gospodarski učinci kulturnih priredbi. Znanstvena studija)*, Wien, 1996.
4. Eurobarometar, 2001.; Kultur; Eurobarometer, 2001.: Kultur, in: Statistik Austria (Hrsg.): *Statistisches Jahrbuch Österreichs, 2004: 515*" (Kultura; Europski Barometar, 2001.: Kultura, u: Statistika Austrija (izd.): *Statistički godišnjak Austrije 2004: 515*), Wien, 2003.
5. Heinze, 1999.; Th. Heinze, *Kulturtourismus. Grundlagen und Trends (Kulturni turizam. Osnovi i trendovi)*, Oldenbourg, 1999.
6. Richards 2001b; G. Richards, *Production and Consumption of European Cultural Tourism. Annals of Tourism Research 23 (Proizvodnja i potrošnja europskog kulturnog turizma. Ljetopis turističkog istraživanja 23)*, 2001b.
7. Richards, 2004.; G. Richards, *Atlas 2004. European Cultural Tourism: A view from Barcelona. Schönbrunner Tourismusgespräche, 17. September 2004 (Atlas 2004. Europski kulturni turizam. Pogled iz Barcelone. Razgovori o turizmu u Schönbrunn)*, Wien, 2004.

Preuzeto iz: Neues Museum, srpanj 2005. (5/2), str. 7-13.

Prijevod s njemačkog jezika: Ivanka Jagec