

**Dr. sc. Christian Stipanović**

Redoviti profesor  
Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija  
E-mail: christis@fthm.hr

## **HOTEL BAŠTINA U FUNKCIJI RAZVOJA KULTURNE I KREATIVNE PONUDE DESTINACIJE<sup>1</sup>**

UDK / UDC: 338.48:008

JEL klasifikacija / JEL classification: L83, Z32

Pregledni rad / Review

Primljeno / Received: 16. siječnja 2018. / January 16, 2018

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 8. lipnja 2018. / June 8, 2018

### **Sažetak**

*Kulturni i kreativni turizam predstavljaju mogućnost valorizacije bogate kulturne baštine u prepoznatljiv i jedinstven turistički proizvod. Hoteli baštine kao svjedoci prošlosti predstavljaju preduvjet nadgradnje kulturne ponude destinacije. Cilj istraživanja je kritički analizirati i nadograditi teorijske odrednice hotela baština i trendova kulturne i kreativne ponude te analizirati sadašnje stanje i definirati razvojnu viziju kao realno utemeljenu pretpostavku za izgradnju koncepcije razvoja hotela baština Maškovića Han Vrana u funkciji profiliranja kulturne i kreativne ponude općine Pakoštane koja se argumentira kroz rad temeljem primjene istraživačkih metoda. U radu je provedeno primarno istraživanje o stavovima menadžera prema sadašnjoj razini konkurentnosti i mogućnostima razvoja hotela baština kao generatora razvoja kulturnog i kreativnog turizma i u skladu s njim razina očekivanja kao refleks percipirane vrijednosti u odnosu prema ovom turističkom proizvodu po pitanju odgovora izazovima na turističkom tržištu. Suradnja i povezivanje dionika, aktivno uključivanje domicilnog stanovništva i turista u funkciji inoviranja ponude i generiranja jedinstvenog integralnog kulturnog proizvoda pruža mogućnost repozicioniranja općine Pakoštane kao prepoznatljive kulturne destinacije.*

**Ključne riječi: hotel baština, kulturna i kreativna ponuda, vizija, koncepcija razvoja, Pakoštane.**

---

<sup>1</sup> Ovaj rad je financiran sredstvima Sveučilišta u Rijeci za projekt ZP UNIRI 7/16

## 1. UVOD

Ključna pitanja na razini destinacije i dionika su kako kvalitativno odgovoriti na izazove suvremenog tržišta (promjene ponude i potražnje) i kako valorizirati resursnu osnovu u kreiranju konkurentnog proizvoda temeljenog na inovaciji u funkciji multipliciranja profita. Mogućnosti razvoja se temelje na afirmaciji kulturnog turizma (valorizacija kulturne baštine, potenciranje autohtone ponude, profiliranje događaja temeljenih na kulturi, tradiciji i povijesti) i njegove podvrste kreativnog turizma kao refleksije kreativnih industrija i aktivnog uključivanja turista u kreativne aktivnosti.

Općina Pakoštane se izdvaja prirodno-resursnom osnovom (more, sunce, park prirode Vransko jezero), ali i neiscrpnom povijesnom baštinom (različitost dviju kultura i religija – otomanska i kršćanska kultura) koje nisu dostatno valorizirane u turističkom razvoju (orijentacija na more i sunce uvjetuje izrazitu sezonalnost). Ključni izazov je kako kulturnu baštinu (Maškovića Han) valorizirati u visoko konkurentan i prepoznatljiv turistički proizvod (hotel baština) kao generator razvoja kulturnog i kreativnog turizma (inoviranje ponude i promocije) s ciljem diversificiranja u odnosu prema konkurentima, kreiranja jedinstvenog doživljaja za visoko osviještenog turista, repozicioniranja destinacije, ali i multipliciranja profita.

## 2. TEORIJSKI OKVIR I PREGLED DOSADAŠNJIH ISTRAŽIVANJA

Ključna teorijska polazišta istraživanja vezana su uz određenje hotela baštine kao novog oblika ugostiteljske ponude u funkciji razvoja kulturnog i kreativnog turizma kao proizvod i posljedica kontinuiteta evolutivnog procesa stvaranja novih modaliteta turizma u funkciji održivosti.

### 2.1. Teorijske odrednice hotela baštine

Preduvjet razvoja kulturne i kreativne ponude je razvoj smještajnih kapaciteta. Suvremeni turisti traže više od lokacije i osnovnih usluga koje smještajni objekt pruža, a do izražaja posebno dolazi njegov prepoznatljiv stil, personalizirani pristup, specifičnost oblikovanja i cjelokupna atmosfera prostora (Mustapić i Vlahov, 2015). Cilj je stvaranje smještajnog objekta prepoznatljive kvalitete, u skladu sa zahtjevima ambijentalne prihvatljivosti kojim se pridonosi prostornoj valorizaciji izvornih vrijednosti na isključivo održiv način (valorizacija kulturnih, prirodnih preduvjeta usmjerena boljitku domicilnog stanovništva i generiranju nove vrijednosti turistima).

U funkciji potenciranja povijesne baštine i naglašavanja posebnosti i jedinstvenosti Pravilnikom o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine hotela (NN 56/2016. – članak 29. i

prilog. A Uvjeti za hotel baština, str. 22-29)<sup>2</sup> definiraju se kriteriji hotela baštine (eng. *heritage hotel*) kao novog oblika smještaja (potencijal hotela baštine nije dostatno znanstveno obrađen te nisu provedena konkretna istraživanja). Hotel baština mora biti u starim, izvornim, tradicijskim, povijesnim, ruralno-urbanim strukturama i građevinama, uređen i opremljen na tradicijski način te zadovoljavati kriterije i elemente za kategorizaciju. Ne može se nalaziti u replikama starih građevina i struktura. Postojeće stare građevine ne mogu se dograđivati, već trebaju zadržati izvornu prostornu strukturu i oblik. Mora sadržavati: prijemni hol s recepcijom, najmanje pet smještajnih jedinica, ugostiteljske sadržaje za pripremu i usluživanje hrane, pića i napitaka (kuhinju i blagovaonicu) i zajednički sanitarni čvor. Smještajne jedinice u hotelu baštini mogu biti: sobe i/ili hotelski apartmani (*suite*) i iznimno, obiteljske sobe. U Hrvatskoj postoji 31 hotel baština (15 s 4 zvjezdice i 16 bez zvjezdica) (Popis kategoriziranih turističkih objekata u RH, Ministarstvo turizma, 2018).<sup>3</sup> Spoj tradicijske baštine, ali i suvremenih tehnoloških dostignuća i originalnih rješenja pruža mogućnost jedinstvenog doživljaja i ambijenta temeljenog na isprepletanju prošlosti, sadašnjosti i budućnosti i diversificiranja od univerzalne, globalne ponude. S cilje razvoja i promocije potrebno je njihovo povezivanje i zajednički nastup na tržištu uz razmjenu znanja, iskustva i informacija. Udruga Malih obiteljskih hotela Hrvatske promovira hotele baštine izdvojenim posebitostima: jedinstvenost objekata, unikatna i stilska uređenja, posebna briga o dekoraciji i namještaju, mirna i ugodna atmosfera zaštićena od buke.

Konkurentnost hotela baština ovisi o konkurentnosti destinacije (turisti primarno biraju destinaciju), preduvjetima razvoja (prirodni, prometni, kulturni, demografski preduvjeti i intelektualni kapital), kvaliteti ponude (integralni proizvod destinacije) i brendiranosti destinacije, ali i hoteli baštine moraju generirati kvalitativne promjene destinacije i razvoj kulturne i kreativne ponude.

## 2.2. Novi trendovi kulturnog i kreativnog turizma

Kulturni i kreativni turizam stvaraju novu dimenziju turističke ponude. Novi turisti postmodernog doba ne traže samo ljepotu ili zanimljive destinacije već i nove načine iskušavanja putovanja (Bernat, 2014). Vizualnost više nije dostatna, metode razgledavanja postaju višestruke i zahtjevne. Sve zahtjevniji i pronicljiviji turisti zahtijevaju personaliziranu uslugu, autohtoni doživljaj, ali i iznad svega specifičan i/ili spektakularan ambijent (Poimiroo, 2015). Kulturni turizam predstavlja turizam posebnih interesa i definira se kao posjeti turista motivirani u cijelosti ili djelomično interesom (kultura kao osnovni ili dodatni motiv dolaska) za povijest, umjetnost, naslijeđe ili stil života destinacije (Akcijski

<sup>2</sup> Uvjeti za hotel baština propisuju deset kriterija: recepcija, horizontalne i vertikalne komunikacije, smještajne jedinice, usluživanje doručka, ostalih jela i napitaka, restoran, usluživanje pića, napitaka i jednostavnih jela s točionika, prostori za osoblje, ostali sadržaji u objektu, uvjeti za osobe s invaliditetom, vanjski izgled objekta i okoliš

<sup>3</sup> <http://www.mint.hr/pristup-informacijama/kategorizacija-11512/arhiva-11516/11516>, preuzeto 2. 05. 2018.

plan razvoja kulturnog turizma, 2012). Kulturno nasljeđe pruža autentičnost destinaciji, čini je prepoznatljivom i drukčijom. Materijalna kulturna baština generira neekonomsku (kulturnu) i ekonomsku (uporabnu i neuporabnu) vrijednost koja može multiplicirati ekonomsku korist lokalnoj zajednici (Hmonem, 2015) te se diferenciraju specifične mjere i tehnike njenog vrednovanja (Matečić, 2016). Kultura se ne bi trebala smatrati samo sredstvom (ili preprekom) za postizanje ekonomske koristi, već i kao čimbenik društvene kohezije i razvoja.

Kulturni turizam se temelji na interakciji domicilnog stanovništva, djelatnika i turista (razmjena kulture, običaja, načina života, sustava vrijednosti...) u kreiranju emocionalne vrijednosti. Sve više pronalazi put do tržišta, što dovodi do radikalnih transformacija u načinu na koji ljudi stvaraju, konzumiraju i uživaju u kulturnim proizvodima (van der Pol, 2017). Nužno je potencirati pozitivne utjecaje kulturnog turizma (upoznavanje tradicije, sustava vrijednosti, običaja, ekonomski efekti...) i minimizirati negativne (komercijalizacija kulture, invencija tradicije, gubitak autentičnosti) (Jelinčić, 2010). Komercijalizacija kulturnog života može dovesti do obespravljenja ili otuđenja stanovnika, koji imaju temeljno i veće pravo na proizvode i izražavanje svoje kulture nego turisti (Moutihno, 2005; Vrtiprah, 2006). Na kulturni doživljaj utječe niz čimbenika, od opipljivih elemenata ponude, pružene usluge, očekivanja, ponašanja i stavova turista do niza nekontroliranih varijabla, poput gužvi pri razgledanju, vremenskih (ne)prilika... Budućnost kulturnog turizma je tržišno usmjerenje kulturnih atrakcija u funkciji multipliciranja profita, a ne ovisnost o ulaganju lokalne uprave i samouprave. (Tomljenović et al., 2011).

U novim promišljanjima razvoja kulturne ponude destinacije raste značaj usmjerenosti ka kreativnim oblicima ponude kojima poticaji kreću iz inicijativa kreativnih pojedinaca lokalnih zajednica. Temelje se na kreativnim industrijama koje stvaraju opipljive ili nematerijalne kreativne rezultate koji imaju potencijal za multipliciranje profita na kulturi znanja i učenja, tehnikama kreativnosti i aktivnom uključivanju svih dionika i turista (Ngamsirjit, 2014; Skavronska, 2017). Kreativni turizam uključuje putovanje usmjereno na angažirano i autentično iskustvo, s participativnim učenjem kroz umjetnost, nasljeđe ili posebnih karakteristika mjesta, a to omogućuje stvaranje veze s onima koji žive na tom mjestu i stvaraju njegovu životnu kulturu (UNESCO, 2006). Umjesto statičke kulturne ponude, kreativni turizam stvara novu dimenziju koja zadovoljava potrebe turista za kreativnošću i sudjelovanjem u radionicama, edukativnim programima i raznovrsnim kreativnim aktivnostima i time stvara istinsko, autentično iskustvo destinacije (Rudan, 2012). Obuhvaća širok spektar aktivnosti, uključujući glazbu, dramu, vizualnu umjetnost, gastronomiju, sport, jezike i duhovne aktivnosti (Richards, 2012). Kreativnost može biti uključena u turizam na različite načine, različitim intenzitetom i kroz različite oblike turističke ponude (Fernandes and Rachao, 2014; Stipanović, Rudan and Zadel, 2017). Oblici kreativnog razvoja identificiranog u turizmu mogu se podijeliti na: kreativne događaje, kreativne prostore i kreativni turizam (Richards, 2010).

Kreativni turisti razvijaju kreativni potencijal koji nema granica, približavaju se lokalnom stanovništvu aktivno sudjelujući u radionicama i obrazovnim iskustvima i ocrtavajući kulturu destinacije, ali i pokazuju sposobnost da djeluju samostalno i autonomno (Long and Morpeth, 2016).

Potreba kreativnog turizma značajna je u destinacijama koje posjeduju kulturne resurse, ali nisu toliko značajni da postanu motiv dolaska u destinaciju, ali i u destinacijama koje su poznate po razvoju kulturnog turizma (Fernardes, 2011). Kreativni turizam diversificira i obogaćuje turističku ponudu bez potrebe velikih investicija, ima pozitivni utjecaj na valorizaciju povijesno-kulturnih preduvjeta i stvara novu vrijednost. (Kiralova and Malachovsky, 2016). Mogućnosti razvoja kulturne i kreativne ponude temeljene na hotelu baštini analizirat će se na primjeru općine Pakoštane u Zadarskoj županiji.

### **3. SITUACIJSKA ANALIZA KULTURNE I KREATIVNE PONUDE OPĆINE PAKOŠTANE**

Općina Pakoštane izdvaja se prirodnim raznolikošću (stoljetno naselje Vrana naslonjeno na park prirode Vransko jezero, Pakoštane i Drage kao obalna turistička naselja i otok Vrgada koji predstavlja ulaz u nacionalni park Kornati) i bogatom povijesnom i kulturnom baštinom. Han Jusufa Maškovića u Vrani je najveći spomenik turskog graditeljstva u Hrvatskoj te najzapadnija i najočuvanija građevina islamske arhitekture na području nekadašnjeg Osmanskog carstva.<sup>4</sup> U blizini Hana su ostaci srednjovjekovnog grada Vrana (drevne zidine koje skrivaju arheološko bogatstvo). U Vrani je bio prvi benediktinski samostan (IX. stoljeće), zatim su obojivali templari teivanovci. Vrana je bila prvo veleposlanstvo Vatikana (kralj Zvonimir je u povodu krunidbe poklonio papi stari grad Vranu).

U listopadu 2017. godine je provedeno anketiranje i intervjuiranje turističkog menadžmenta općine Pakoštane korištenjem metode deskriptivne statistike kako bi se dokazala hipoteza (H1) prema kojoj kulturni i kreativni turizam općine Pakoštane nije proporcionalno razvijen resursnoj osnovi i hipoteza (H2) hotel baština Maškovića Han može generirati razvoj kulturnog i kreativnog turizma temeljen na inoviranju te suradnji i aktivnom uključivanju svih dionika i domicilnog stanovništva kao pokretača malog poduzetništva. Anketa obuhvaća 17 pitanja (9 otvorenih pitanja i 8 zatvorenih pitanja evaluacijom elemenata (Likertova skala ocjenjivanja 1-5) i rangiranjem stavova (pitanja kategorijalnog tipa)). Pitanja su usmjerena teorijskom poimanju trendova kulturnog i kreativnog turizma (1 pitanje), analizi sadašnjeg stanja konkurentnosti turizma općine Pakoštane (2 pitanja), kulturnog turizma (5 pitanja) i ponude hotela baštine (1 pitanje), ocjenjivanju aktivnosti dionika (3 pitanja), definiranju ciljeva i prijedloga inoviranja operacijskih strategija u funkciji razvoja hotela (1 pitanje) te kulturnog i kreativnog turizma (4 pitanja). Uzorak istraživanja je 7 menadžera

<sup>4</sup> Han je dao sagraditi turski vezir Jusuf Mašković 1644. godine. Njegovom smrću 1645. godine gradnja je prekinuta i han nikad nije završen prema izvornom projektu.

eksperata (100 % povrata anketa) ključnih za razvoj kulturnog i kreativnog turizma – menadžment destinacije (TZ općine i lokalna uprava i samouprava) i menadžment dionika (hotel, kampovi, turističke agencije) s ciljem definiranja koncepcije razvoja kulturnog i kreativnog turizma općine Pakoštane (profil ispitanika nije tražen zbog osiguranja anonimnosti ankete u uvjetima malog uzorka). Menadžment nije u potpunosti zadovoljan razinom ponude i promocije u funkciji privlačenja kulturnih turista. Prosječna ocjena (raspon ocjena 1-5) kulturne i kreativne ponude (3,2) je niža od ocjene ukupne ponude (3,6). Kultura predstavlja dodatni motiv dolaska kao popratni sadržaj odmorišnog ljetnog turizma. Menadžment destinacije rangira konkurentnost ostalih sadržaja sljedećim redoslijedom: outdoor turizam, događajni turizam, kulturni turizam, eko turizam i kreativni turizam. Kulturna baština nije dovoljno promovirana, niti signalizirana i interpretirana (ocjena 2,8). Značaj kulturne i kreativne ponude u prepoznatljivosti i brendiranju destinacije je ocijenjen s 3,4. Definirani problemi su: orijentacija masovnom turizmu, nedostatna uključenost i zainteresiranost dionika, nedostatna kreativnost i inovativnost dionika, ograničena financijska sredstva, neprepoznavanje novih turističkih trendova, nepostojanje sustavne podrške razvoju kreativne ponude.

Najkonkurentniji dio kulturne ponude su događaji (ocjena 4). Održavaju se koncerti kulturno umjetničkih društva, klapa, ljetni karneval... Materine užance predstavljaju kulturni događaj temeljen na autohtonoj kuhinji, narodnim nošnjama, plesovima, pjesmama, starim zanatima. Najpoznatiji događaj su Dani Vitezova vranskih (najbolje ocijenjeni element ponude – 4,6) koji uvijekječuje bitku Osmanlija i križara (povijesno-scenski spektakl - noćne bitke u Vrani i pomorska bitka u Pakoštanima uz sudjelovanje 400 vitezova) uz predstavljanje dvije kulture i povratak u srednji vijek (srednjovjekovni sajam, predstavljanje viteških skupina, nastup trbušnih plesačica, bubnjara te atraktivna glazbeno-scenska konjička predstava „U ime kraljice“). Istraživanje (anketiranje) provedeno 2014. godine na uzorku 12 turističkih menadžera i 89 domicilnih stanovnika potvrđuje visoku konkurentnost događaja (prosječna ocjena (raspon ocjena 1-5) ponude događaja 4,48, ocjena događaja kao brenda 4,82 i ocjena utjecaja događaja u predstavljanju tradicije 4,92) (Stipanović, Rudan and Peršin, 2014). Usporedba rezultata dvaju istraživanja pokazuje da su događaji bolje ocijenjeni 2014. godine što je uvjetovano različitim uzorkom istraživanja (2014. godine je uključeno i domicilno stanovništvo u uzorak istraživanja). Autentičnost lokacije pridonosi atraktivnosti događaja i destinacije (Ram et al., 2012). Turisti percipiraju autentičnost temeljenu na valorizaciji povijesti i tradicije (Molleda, 2010). U razvoju povijesnih događaja ključ je sačuvati izvornost povijesti, ali i svake godine unaprijediti ponudu da se ostvari ponovni dolazak i lojalnost posjetitelja.

Menadžment je rangirao efikasnost i uključenost dionika u profiliranje kulturne i kreativne ponude sljedećim redoslijedom: TZO Pakoštane, nosioci ponude, udruge, lokalna uprava i samouprava, domicilno stanovništvo (rezultati intervjuiranja dokazuju da suradnja dionika mora biti na puno višoj razini –

ocjena 3,4). Pozitivne pomake potvrđuje nagrada TZ Zadarske županije TZO Pakoštane za suradnju s lokalnim stanovništvom u očuvanju dalmatinskih tradicijskih vrijednosti za 2017. godinu. U razvoju ponude je upravo ključno domicilno stanovništvo koje se mora poistovjetiti s kulturom i tradicijom (primjer udruga Vitezovi vranski). Preduvjet razvoja je inoviranje smještajne ponude.

#### **4. KONCEPCIJA RAZVOJA HOTELA BAŠTINE MAŠKOVIĆA HAN VRANA**

Hotel baština Maškovića Han u Vrani je otvoren 21. srpnja 2017. Financiran je (30 milijuna kuna) iz programa IPARD 2009 (75 %) i sredstvima Ministarstva kulture i Općine Pakoštane (pilot-projekt obnove spomenika kulture financiran pretežno europskim novcem zbog iznimne vrijednosti spomenika). Opremanje hotela izvršila je Internova d.o.o. u vrijednosti 3,4 milijuna kuna (službeni podaci hotela).

##### **4.1. Kvantitativna i kvalitativna analiza sadašnjeg stanja hotela**

Hotel raspolaže sa 16 smještajnih jedinica - 14 dvokrevetnih soba (21 m<sup>2</sup> – 10 soba s francuskim ležajevima i 4 sobe s odvojenim ležajevima) i dva apartmana (40 m<sup>2</sup>), recepcijom, suvenirnicom, muzejem (arheološko naslijeđe – groblje srednjovjekovnog sela Zablacé, ulomci srednjovjekovne keramike, ulomci staklenog posuđa, metalni predmeti, dijelovi kamenog crkvenog namještaja iz vremena predromanike, romanike i gotike), vinotekom, iskopinama turskog Hana, restoranom sa 105 sjedećih mjesta i konferencijskom dvoranom.<sup>5</sup> Zaposleno je 12 djelatnika. Hotel posluje prekratko da bi se mogla izvršiti kvantitativna analiza poslovanja. Na početku poslovanja korišten je samo jedan kanal prodaje (booking.com) preko kojeg je stiglo 95 % turista. Internet stranica je postavljena 10. rujna 2017. preko koje je moguće izvršiti rezervaciju. U kolovozu 2017. je ostvareno 207 dolazaka i 526 noćenja, u rujnu 2017. 121 dolazak i 202 noćenja (službeni podaci hotela). Podaci otkrivaju da je kratko prosječno vrijeme boravka – 2,21 dan (nužnost profiliranja sadržaja na razini destinacije i hotela s ciljem veće atraktivnosti), da prednjače turisti iz Zapadne Europe i prevladavaju parovi (95 %) zbog nemogućnosti dodatnog ležaja u sobama (segment obitelji s djecom). Motivi dolaska su većinom odmorišni (more, sunce i pijesak), a ne kulturni i kreativni motivi koji moraju prerasti u ključni čimbenik izbora (hotel još nije dovoljno kvalitetno pozicioniran). Hotel nema izravnog konkurenta jer je jedinstven objekt temeljen na povijesnom naslijeđu (najveća prednost). Snage i slabosti proizlaze iz atraktivnosti destinacije (resursne osnove i kvalitete ponude), jedinstvenosti baštine i ambijenta, ali i iz razine kvalitete poslovnih procesa, dok prilike i prijetnje proizlaze iz promjenjivog okruženja. Izazov je kako valorizirati prilike (primarno promjena percepcije i preferencija turista i aktivnosti

<sup>5</sup> <https://www.maskovicahan.hr> preuzeto 15. 11. 2017.

konkurenata) u pozicioniranju na tržištu. Prosječna ocjena na booking.com je 9,4 (raspon 1-10) na temelju 76 recenzija (najveći nedostatak je lokacija),<sup>6</sup> a na facebook stranici hotela 4,8 (raspon 1-5) na temelju 20 posjeta.<sup>7</sup> Britanske novine Telegraph su ocijenile hotel 9/10.<sup>8</sup> Intervjuirani menadžment ocjenjuje konkurentnost objekta ocjenom 4,6. Hotel pruža mogućnost cjelogodišnjeg poslovanja. Promotivni moto hotela je „budite dio srednjovjekovne priče.“<sup>9</sup> Hotelom upravlja Han agencija u vlasništvu općine Pakoštane čija je vizija "hotel Maškovića Han predstavlja projekt vodilju baziran na otvorenim i inovativnim oblicima za cijelo područje i za promociju lokalne kulture i kao vodilja razvoja srednjih i malih poduzeća“ (Marketing i poslovni plan Han agencije, 2013).

## 4.2. Ciljevi i prijedlozi inoviranja poslovanja hotela

Ciljevi se temelje na kvantitativnoj razini (povećanje broja sadržaja, turista, noćenja, prihoda i profita) i kvalitativnoj razini (unapređivanje ponude, diversifikacija sadržaja, pozicioniranje na tržištu, brendiranje). Ključ ostvarenja postavljenih ciljeva predstavlja inoviranje operacijskih strategija (bit je inoviranje i unapređivanje ponude i brendiranje temeljeno na istraživanju tržišta, inoviranju marketinške strategije (segmentacija koje se turiste želi privući kako bi sudjelovali u kreiranju vrijednosti (Pollock, 2012), pozicioniranje i marketing miks), inoviranju kadrovske strategije (kultura učenja i znanja, kultura novog odnosa prema turistu) i financijske strategija (privlačenje financijskih sredstava i ulaganja u funkciji dugoročne profitabilnosti). Razvoj ponude hotela mora slijediti razvoj ponude destinacije u afirmaciji kreativne i kulturne ponude, ali i aktivno kreirati i inovirati ponudu destinacije (Pakoštane destinacija prepoznatljive kulturne ponude). Zato hotel baština mora biti pokretač i generator razvoja temeljen na udruživanju i povezivanju dionika s ciljem kreiranja integralnog kulturnog i kreativnog turističkog proizvoda. Hotel mora jačati multiplikativni utjecaj na razvoj Vrane (zapošljavanje lokalnog stanovništva, sinergija turizma i poljoprivrede, gradnja vila...).

Ponuda se mora temeljiti na autohtonim vrijednostima, originalnim rješenjima, valorizaciji prirodnih i kulturnih vrijednosti u funkciji održivog i odgovornog turizma. Moraju se organizirati različiti kreativni sadržaji (npr. radionice), potencirati animaciju s ciljem aktivnosti turista i kreiranja poticajne atmosfere. Sadržaji moraju valorizirati dvije kulture (primjer gastronomija - istočnjačke – izmir kofta i zapadnjačke dalmatinska kuhinja) u generiranju nove vrijednosti. Nužno je organizirati događaje (pr. Dani otvorenih vrata agroturizma Zadarske županije), privatne proslave, tjedne gastronomije, promocije, znanstvene i stručne skupove (mogućnost razvoja edukativnog turizma), posjete

<sup>6</sup> <https://www.booking.com/hotel/hr/maskovica-han.hr.html>, preuzeto 02. 05. 2018.

<sup>7</sup> <https://www.facebook.com/Ma%C5%A1kovi%C4%87a-Han-852204878266546/> preuzeto 02. 05. 2018.

<sup>8</sup> <http://www.telegraph.co.uk/travel/destinations/europe/croatia/hotels/maskovica-han-hotel/> preuzeto 28. 11. 2017.

<sup>9</sup> <https://www.maskovicahan.hr/en> preuzeto 12. 10. 2017.



škola, zabavne sadržaje, koncerte... Potrebno je implementirati audio menadžment (upravljanje zvukom i sprječavanje zvučnog zagađenja) i olfaktorni menadžment (upravljanje mirisima), odnosno aktivno uključivanje zvuka i mirisa u ponudu i brendiranje hotela. Ključ razvoja su otvorene inovacije. Hotel mora predvidjeti interese turista i privući ih proaktivnim djelovanjem na tržištu. Inovativne ideje kao odgovor na dinamiku tržišta (turisti, konkurenti, touroperatori, tehnološke promjene) mogu kreirati novi poslovni model, novu vrijednost ili nove proizvode i usluge. (Bouncken, Brem and Kraus, 2016; Čavlek, Matečić and Ferjanić, 2010; Saragh and Tan, 2017). Temelje se na znanju u pronalaženju inovativnih načina valorizacije resursa u stvaranju nove vrijednosti (Baregheh, Rowley and Sambrook, 2009; Hong, Callaway and Hong, 2016; Yunus, 2017; Williams and Lee, 2011). Inovacije ovise o organizacijskoj kulturi, shvaćanju, prihvaćanju i otvorenosti prema inovacijama, ali i znanju, sposobnosti i vještinama djelatnika (Boyens and Rogerson, 2016; Miloloža, 2016). U inovacije je ključno uključiti i turiste, ali i konkurentne (Bharti and Agrawai, 2017).

Uz poboljšavanje ponude presudno je inovirati promociju kako bi potencijalni kulturni turisti prepoznali potencijal i ponudu hotela i destinacije. Nužno je umrežavanje s ostalim hotelima baština s ciljem bolje vidljivosti i prepoznatljivosti i zajedničkog nastupa na tržištu. Potrebno je koristiti *offline* i *online* promociju, nove platforme za komunikaciju i promociju, contenti digitalni marketing, blogere, incentive putovanja i novim kanalima osvojiti ciljno tržište. Promocija mora biti usmjerena i na istočna i zapadna tržišta zbog isprepletanja dviju kultura (kako ispričati povijesnu srednjovjekovnu priču, kako približiti kulturološku i arheološku baštinu, kako zainteresirati potražnju koja nije usmjerena povijesti...). Zadovoljni turist je najbolja promocija te se upravo personaliziranim pristupom (prerastanje marketinga u CRM) treba u potpunosti posvetiti svakom turistu pojedinačno. U promociji hotela nužno je koristiti prepoznatljivost događaja Dani Vitezova vranskih te moraju zajednički prerasti u simbol općine Pakoštane i Vrane kao čuvari bogate povijesti (nostalglična čežnja za izgubljenom prošlošću) (Cohen, 2013), ali i razumijevanja turista sadašnjosti i budućnosti.

Hotel Maškovića Han mora biti prepoznat po društveno odgovornom ponašanju uz održivi i odgovorni turizam (Dwyer, 2016) orijentiran valorizaciji kulturnih, prirodnih i autohtonih vrijednosti destinacije.

## **5. ANALIZA MOGUĆNOSTI RAZVOJA KULTURNOG I KREATIVNOG TURIZMA OPĆINE PAKOŠTANE**

Na temelju analize sadašnjeg stanja kulturne i kreativne ponude, predviđanja tržišnih promjena potrebno je definirati ciljeve i načine inoviranja operacijskih strategija. Iako postoje dva strateška razvojna dokumenta Plan održivog gospodarskog razvoja mjesta Vrana i Marketing i poslovni plan Han

agencije Pakoštane koji ističu značaj ruralnog turizma, nautičkog turizma i sunca i mora, upravo kulturni i kreativni turizam mogu produžiti turističku sezonu, povećati turističku potrošnju i multiplicirati razvoj lokalnog gospodarstva.

### 5.1. Ciljevi razvoja kulturnog i kreativnog turizma općine Pakoštane

Viziju razvoja predstavlja održivi razvoj u funkciji zaštite prirode, kulture i tradicije i domicilnog stanovništva (multipliciranje koristi od turizma u odnosu prema potencijalnoj šteti od turizma). Ciljevi razvoja turizma općine Pakoštane su: povećanje broja kapaciteta i sadržaja, broja turista i noćenja (primarno profita), produženje dužine boravka turista, jačanje identiteta i tržišne prepoznatljivosti prema segmentima – kulturne, ekološke, *outdoor* destinacije, destinacije izvorne gastronomije, jačanje ponude proizvoda sa snažnom doživljajnom komponentom koristeći se načelima kreativnih industrija, produženje sezone. Kvantitativni ciljevi kulturnog i kreativnog turizma (rezultati intervjua – prate ciljeve ukupnog turizma) su: povećanje broja kulturnih sadržaja, događaja i kreativnih radionica i povećanje broja kulturnih turista i multipliciranje profita (prema predviđanjima Plana održivog gospodarskog razvoja naselja Vrana daljnjim razvojem tradicionalnih događaja i objekata hrane i pića, te samog objekta Maškovića Hana, područje Vrane može ostvariti 2 do 3 mil. EUR-a dodatnih prihoda od turističke aktivnosti). Kvalitativni ciljevi su unapređivanje i inoviranje kulturnih i kreativnih sadržaja, povećanje zadovoljstva kulturnih turista i domicilnog stanovništva, repozicioniranje općine Pakoštane kao konkurentne destinacije kulturnog turizma, održivi i odgovorni razvoj.

### 5.2. Prijedlozi inoviranja operacijskih strategija

Razvoj turističkog proizvoda kulture i povijesti zahtjeva značajna poboljšanja turističke infrastrukture te mora uvažiti ključne čimbenike uspjeha: raznolikost kulturne ponude, interpretacijski centri i muzeji, organizirani obilasci kulturnih atrakcija, suveniri, tematizirana zabava (predstave, tradicionalne igre, prikaz tradicionalnog načina života...). Hotel Maškovića Han ima presudnu ulogu i kao smještajni objekt temeljen na baštini i kao pokretač kulturnih i kreativnih sadržaja. Kreiranje autentičnog proizvoda i poticanje emocionalnog doživljaja postaje imperativ konkurentnosti (Plan održivog gospodarskog razvoja mjesta Vrana, 2013).

U funkciji ostvarenja ciljeva potrebno je kontinuirano inovirati operacijske strategije i upravljati razvojem:

1. Strategija istraživanja i razvoja – nužno je permanentno pratiti nove trendove, prepoznavati indikatore s tržišta, implementirati nova strateška usmjerenja orijentirana turistu (CRM, TQM) i konkurenciji (poslovna inteligencija i benchmarking) u funkciji kreiranja originalnih rješenja i aktivnog kreiranja budućnosti.

2. Marketinška strategija – na osnovu marketinškog istraživanja tržišta nužno je definirati ciljni segment kulturne i kreativne ponude koji se može najkvalitetnije zadovoljiti s obzirom na resursnu osnovu i aktivnosti konkurenata. Repozicioniranje se temelji na profiliranju promotivnog miksa s ciljem kreiranja prepoznatljivog identiteta jedinstvene kulturne destinacije. U marketing miksu ključno je paralelno inoviranje ponude i promocije (nužno se usmjeriti ciljnom segmentu, koristiti društvene mreže, nove komunikacijske kanale, digitalnu kartu kulturne ponude, content marketing, objave u specijaliziranim časopisima...). Brend se mora temeljiti na autentičnosti i autohtonosti s funkcijom diferenciranja od konkurenata (Tajeddini i Ratten, 2017).
3. Strategija ponude – potrebno je unapređivati elemente kulturne i kreativne ponude. Novi sadržaji kreativne ponude kao nadgradnje kulturne ponude temeljene na baštini i događajima mogu biti: radionice iz gastronomije i tradicijskih zanata, plesova, čajevi mažoretkinja, klapskog pjevanja, viteških vještina, sudjelovanje u KUD-u, interpretacijski centri, festival kreativnih industrija... Prošireni izbor turističkih usluga mora biti povezan u integralni turistički proizvod koji pruža jedinstveni i neponovljivi doživljaj potaknut doživljajima lokalnih običaja i tradicije (Rihova et al., 2014).
4. Kadrovska strategija - temelji se na obučavanju i usavršavanju djelatnika na svim razinama i novom odnosu prema turistu s ciljem multipliciranja njegova zadovoljstva. Nužno je generirati novu generaciju menadžera temeljenu na proaktivnom i prediktivnom djelovanju u funkciji održivog razvoja (Murzyn-Kupisz, 2012).
5. Financijska strategija – temelji se na privlačenju sredstava EU fondova, alii novih investitora, afirmaciji javno-privatnog partnerstva i tržišnom postavljanju kulturnih i kreativnih sadržaja uz nužnost kontinuiranog reinvestiranja u transfer i kreiranje znanje i profiliranje svih segmenata poslovanja.

Kulturnu i kreativnu ponudu potrebno je povezivati s ostalim inovativnim sadržajima u funkciji održivog razvoja. Atraktivnost parka prirode Vransko jezero potrebno je multiplicirati turama brodom i mini-busom, turističkom signalizacijom, punktovima prodaje lokalnih proizvoda. Izrađen je projekt Revitalizacija i povezivanje atrakcija Parka prirode Vransko jezero 2017.-2021.<sup>10</sup> vrijedan 30 milijuna kuna koji uključuje izgradnju adrenalinskog parka, nabavku električnih bicikala, kajaka, postavljanje fotonaponskih sustava, uređenje lučice Crkvine. Predlaže se projekt tematskog srednjovjekovnog parka Vrana gdje bi se demonstrirali stari zanati i održavale viteške igre. Priprema se i projekt obnove mlinica, lovački hotel sa streljanom i centrom za oplemenjivanje divljači

---

<sup>10</sup> Projekt je prijavljen za europska sredstva na natječaju Ministarstva regionalnog razvoja i fondova u sklopu operativnog programa Konkurentnost i kohezija, a putem projekta se osiguravaju bespovratna sredstva do maksimalno 85 posto prihvatljivih izdataka.

na tvrđavi Sokoluša. Nužnost je stvaranje integralnog proizvoda na razini Zadarske županije (valorizacija prirodnih preduvjeta (pr. park prirode Vransko jezero), atraktivnih elemenata (pr. Fun Park Biograd by Mirnovec, Morske orgulje, Pozdrav Suncu) i sinergijsko povezivanje plavog i zelenog – obale i zaleđa). Također je nužno profilirati lovni, ribolovni, eko, adrenalinski, golf, enogastronomski turizam...

### 5.3. Upravljanje razvojem kulturnog i kreativnog turizma općine Pakoštane

Razvoj turizma se mora temeljiti na principu održivosti i primjerenoj harmonizaciji s ciljem da se optimizira iskorištavanje resursa bez uništavanja specifičnog identiteta ruralnog mjesta (Dana, Gurau i Lasch, 2014). Potrebno je implementirati model mrežnog partnerstva i suradnje dionika, lokalne uprave i samouprave, domicilnog stanovništva i turista u funkciji multipliciranja ekonomskih koristi uz očuvanje prirodnih i kulturnih vrijednosti (Krajnović i Gortan-Carlin, 2017). Otvara se mogućnost osnivanja *tourism product club*, kulturnog i kreativnog turizma s ciljem profiliranja kulturnog proizvoda s koristima za dionike, destinaciju i turiste (Dwyer et al., 2017). Prednosti *tourism product cluba* su: mogućnost istraživanja i utvrđivanja specifične potražnje tržišta, inoviranje integralnoga turističkog proizvoda, razmjena informacija, znanja i iskustva, povećanje tržišnog udjela, produženje sezone i stvaranje brenda (Ribarić i Stipanović, 2018). Razvoj se mora temeljiti na strateškom upravljanju, kreativnim idejama, originalnim rješenjima i kontinuiranim poboljšanjima temeljenom na monitoringu i povratnoj vezi u funkciji izvrsnosti za turista i generiranju nove vrijednosti.

## 6. ZAKLJUČAK

Kulturni i kreativni turizam pružaju mogućnost transformacije turizma općine Pakoštane u funkciji diversificiranja od konkurencije i repozicioniranja kao jedinstvene turističke destinacije temeljene na valorizaciji prošlosti u kreiranju ponude sadašnjosti i budućnosti (promjena promišljanja razvoja turizma). Srednjovjekovna ostavština i sučeljavanje istočnjačke i zapadnjačke kulture i tradicije, kao i bogatstvo resursne osnove (park prirode, diversificiranost otoka, obalnog pojasa i zaleđa) pružaju mogućnost stvaranja autohtone ponude. Rezultati intervjuiranja menadžmenta destinacije (uzorak 7 ključnih turističkih menadžera) dokazuju da je kulturna ponuda ispod razine povijesne baštine i ukupne ponude destinacije (hipoteza H1), da predstavlja dopunsku ponudu odmorišnom turizmu, da je ponuda događaja najkonkurentniji oblik kulturne ponude, da se nedostavno prepoznaju trendovi kulturnog i kreativnog turizma, da nije dostatno izražena sinergija dionika i da je nužno kvalitativno unaprijediti sve segmente turističkog poslovanja.

Hotel baština Maškovića Han izgrađen na najzapadnijoj spomeničkoj baštini Otomanskog carstva još nije dostatno profiliran u ciljnom segmentu kulturnog turizma te su turisti primarno orijentirani odmorišnom turizmu. Isticanjem povijesno-kulturne jedinstvenosti treba prerasti u ključni generator razvoja kulturne i kreativne ponude i brend (uz Vitezove vranske) (hipoteza H2). Razvoj hotela ovisi primarno o atraktivnosti i viziji destinacije, ali i hotel baština mora pokrenuti kvalitativnu transformaciju turizma destinacije. Jedinstvenost hotela baštine iziskuje obogaćivanje ponude (događanja, promocije, proslave, stručni skupovi, radionice...) i inoviranje promotivne strategije (*offline* i *online* promociju), nove platforme za komunikaciju i promociju, contenti digitalni marketing, blogere, incentive putovanja) u funkciji pozicioniranja kao premium proizvoda.

Razvoj kulturnog i kreativnog turizma općine Pakoštane treba se temeljiti na otvorenim inovacijama, poduzetničkim inicijativama i strateškom promišljanju. Nužna je nova svijest o imperativu kvalitativnog inoviranja kulturne, kreativne i ukupne ponude (osmišljavanje radionica, predstavljanja tradicije, interpretacijski centri, festivali kreativnih industrija, kulturni događaji...) kao suprotnosti masovnom turizmu izrazite sezonalnosti temeljeno na nedostatno profiliranom obiteljskom smještaju i prirodnim preduvjetima. Diversifikacija i unapređivanje ponude treba se temeljiti na inoviranju operacijskih strategija, istraživanju, transferu znanja i sinergiji svih nositelja ponuda, domicilnog stanovništva, turističke zajednice i agencije Han (mogućnost kreiranja tourism product cluba kulturne i kreativne ponude) s ciljem turističke valorizacije, izvrsnosti, kreiranja nove vrijednosti za turiste, dionike i destinaciju u funkciji održivog i odgovornog razvoja. Potrebno je strateško upravljanje temeljeno na brendu hotela baštine Maškovića Han s potenciranjem domicilnog stanovništva kao generatora malog i srednjeg poduzetništva u kreiranju novih elemenata ponude uz uključivanje turista kao sukreatora ponude. Kulturna i kreativna ponuda i događaji moraju biti postavljeni na ekonomskim principima samoodrživosti i profitabilnosti, a ne na financiranju lokalne uprave i samouprave.

Ograničenja istraživanja su mali uzorak intervjuiranih menadžera i nemogućnost anketiranja turista zbog kratkog razdoblja poslovanja hotela koji se još nije pozicionirao u segmentu kulturnog turizma. Konceptcija razvoja hotela baštine i kulturne ponude može se implementirati u ostalim destinacijama ističući posebnosti u prevladavanju ograničenja.

## LITERATURA

*Akcijski plan razvoja kulturnog turizma*, (2015)Ministarstvo turizma RH i Institut za turizam, Zagreb.

Baregheh, A., Rowley, J. and Sambrook, S. (2009) 'Towards a multidisciplinary definition of innovation', *Management Decision*, Vol. 47, No. 8, pp.1323 – 1339

Bernat, S. (2014) 'Soundscapes and tourism – towards sustainable tourism', *Problems of Sustainable Development*, Vol. 9, No. 1, pp. 107 - 117

Bharti, K. and Agrawai, A. (2017) 'High Customer Involvement: An Essential Element for Effective Co-Creation', *International Journal of Business Innovation and Research*, Vol 11., No. 3, pp. 126 - 134

Bouncken, R., Brem, A. and Kraus, S. (2016) 'Multi-Cultural Teams as Sources for Creativity and Innovation: the Role of Cultural Diversity on Team Performance', *International Journal of Innovation Management*, Vol. 20, No. 1, pp. 1 - 35

Booyens, I. and Rogerson, C. M. (2016) 'Odgovorni turizam i inovacije u pokrajini Zapadni Kaapland u Južnoafričkoj Republici', *Turizam*, Vol. 64, No. 4, pp. 385 - 396

Cohen, E. (2013) 'Mitovi u turizmu – komparativno istraživanje', *Acta Turistica*, Vol 25, No 1, pp 7 - 20

Čavlek, N., Matečić, I. and Ferjanić, H. (2010) 'Drivers of innovations in tourism: some theoretical and practical aspects', *Acta Turistica*, Vol. 22., No. 2, pp. 201 - 220

Dana, L., Gurau, C. and Lasch, F. (2014) 'Entrepreneurship, tourism and regional development: a tale of two villages', *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. 26, No. 3/4., pp. 357 – 374

Dwyer, L. (2016) 'Who is a ideal tourist?', *Acta Turistica*, Vol. 28, No 2, pp 151 - 183

Dwyer, L., Ateljević, I. and Tomljanović, R. (2017) *Tourism Future: Toward Transformational Tourism, Evolution of Destination Planning and Strategy, The Rise of Tourism in Croatia*, Macmillan, Cham.

Fernandes, C. (2011) 'Cultural planning and creative tourism in a emerging tourist destination', *International Journal of Management Cases*, Vol. 13, No. 3, pp. 629 - 636.

Fernandes, C. and Rachao, S (2014) 'Reinventing tourism at a traditional cultural tourism destination: a case study of Viana do Castelo (Portugal)', *International Journal of Business and Globalisation*, Vol. 12, No. 3, pp 291 - 296

Hmonen, K. (2015) 'The role of culture in regional development work – changes and tensions, in *Harnessing place branding through cultural entrepreneurship*' Palgrave Macmillan, Basingstoke.

Hong, P., Callaway, S and Hong, S. W. (2016) 'Open Network Innovation in the Age of Complexity: Case for Small and Medium Enterprises', *International Journal of Business Innovation and Research*, Vol 10, No. 1, pp. 65 - 86

Jelinčić, D. A. (2010) 'Kultura u izlogu', Meandar media, Zagreb.

Kiralova, A., Malachovsky, A. (2016) 'Innovating the Czech and Slovak Tourism through Creative Tourism', *Skyline Business Journal*, Vol. 11, No. 1, 2016, pp. 97 - 104

Kirilova, K., Lehto, X.Y. and Cai, L. (2017) 'Existential Authenticity and Anxiety as Outcomes: the Tourist in the Experience Economy', *International Journal of Tourism Research*, Vol. 19, No. 1, pp. 13 - 26

Krajnović, A. and Gortan Calin, I. P. (2017) 'Strategic Management in Cultural Tourism with Emphasis on Event Management: the Case Study of Croatia', *Ekonomski misao i praksa*, Vol. 26, No. 2, pp. 791 - 812

Long, P. and Morpeth, N. (2016) *Tourism and creative industries: theories, policies and practice*, Routledge, London, New York.

*Marketing i poslovni plan Han agencije* (2013), KPMG Advisory SpA i Horwath Consulting, Zagreb.

Matečić, I. (2016) 'Specific Characteristics of the Tangible Cultural Heritage Valuation Process in Tourism', *Acta Turistica*, Vol. 28, No. 1., pp. 73 - 100

Miloloža H. (2016) 'Utjecaj tržišne orijentacije hrvatskih poduzeća na inovacije proizvoda i usluga', *Poslovna izvrsnost*, Vol. 10, No. 2, pp. 89 - 106

Molleda, J. C. (2010) 'Authenticity and the constructs dimension in public relation and communication research', *Journal of Communication and Management*, Vol 4., No 3., pp. 223 - 236

Mouthino, L. (2005) *Strateški menadžment u turizmu*, Masmedia, Zagreb.

Murzyn-Kupisz, M. (2012) 'Cultural, Economic and Social Sustainability of Heritage Tourism: Issues and Challenges', *Economic and Environmental Studies*, Vol. 12, No. 2, pp. 113 – 133

Mustapić, M. and Vlahov, A. (2015) 'Importance of Design in Architecture for Positioning Hotels on Tourism Markets', *Acta Turistica*, Vol 27, No 2, pp 165 - 180

Ngamsirjit, W (2014) 'Value creation in creative tourism: co-creation through datamining', *International Journal of Intelligent Enterpris*, Vol. 2, No. 2/3, pp. 255 - 276

*Plan održivog gospodarskog razvoja mjesta Vrana*, (2013), KPMG Advisory SpA i Horwath Consulting, Zagreb.

Poimiroo, J. (2015) 'The Arhitectural Attraction: How Great Arhitecture Attracts Tourism', [online][http://hotelexecutive.com/business\\_review/1390/the-architectural-attraction - how-great-architecture-attracts-tourism](http://hotelexecutive.com/business_review/1390/the-architectural-attraction-how-great-architecture-attracts-tourism)(Accessed 3 January 2018).

*Popis kategoriziranih turističkih objekata u RH*, Ministarstvo turizmaRH, [online] <http://www.mint.hr/pristup-informacijama/kategorizacija-11512/arhiva-11516/11516>, (preuzeto 2. svibnja 2018.)

*Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine hoteli* (2016), Narodne novine, No. 56., tiskano izdanje 17. 6. 2016.

Ram, Y., Bjork, P. and Weidenfeld, A. (2015) 'Authenticity and place attachment of major visitor attractions', *Tourism Management*, Vol. 52, No. 2, pp. 110 - 122

Ribarić, R. and Stipanović, C. (2018) Stakeholder collaboration based on an innovated tourism product club model – An empirica linvestigation of the Parenzana product club', *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, [online] <http://www.inderscience.com/info/ingeneral/forthcoming.php?jcode=ijbir> (Accessed 12 September 2017).

Richards, G. (2002) 'Od kulturnog do kreativnog turizma: europske perspektive', *Turizam*, Vol. 50, No. 3, pp. 228 - 236

Richards, G. (2010) 'Tourism development trajectories – from culture to creativity?', *Encontros Científicos: Tourism & Management Studies*, Vol. 2, No. 6, pp. 9 - 15

- Rihova, I., Buhalis, D., Moital, M. and Gouthro, M. B. (2014) 'Conceptualising customer-to-customer value co-creation in tourism', *International Journal of Tourism Research*, Vol. 17, No. 4, pp. 356 – 363
- Rudan, E. (2012) 'Razvojne perspektive kreativnoga turizma Hrvatske', *Ekonomika misao i praksa*, Vol. 21, No. 2., pp. 713 - 731
- Saragh, H. and Tan, J. (2017) 'Co-Innovation: A Review and Conceptual Framework', *International Journal of Business Innovation and Research*, Vol 11. No, 3, pp. 54 - 69
- Strazdas, S. and Cerneviciute J. (2016) 'Continuous Improvement Model for Creative Industries Enterprises Development', *Transformations in Business & Economics*, Vol. 15, No. 2., pp. 46 - 60.
- Skavronska, I. V. (2017) 'Creative Industries in Ukraine: Analysis and Prospects of the Development', *Economics and Sociology*, Vol. 10, No. 2, pp. 87 - 100
- Stipanović, C., Rudan, E and Peršin, P. (2015) 'Festival Tourism in the Repositioning of Croatian Tourism Destinations' in 3rd International Scientific Conference ToSEE - Tourism in South East Europe 2015, Sustainable Tourism, Economic Development and Quality of Life, Faculty of Tourism and Hospitality Management, Opatija, pp. 355 - 369
- Stipanović, C., Rudan, E. and Zadel, Z. (2017) 'The Challenges of Small Enterprises in Generating Destination's Creative Offer' in 4th International Scientific Conference ToSEE - Tourism in South East Europe 2017, Tourism and Creative Industries: Trends and Challenges, Faculty of Tourism and Hospitality Management, Opatija, pp. 579 - 590
- Tajeddini, K. and Ratten, V. (2017) 'The moderating effect of brand orientation on inter-firm market orientation and performance', *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 25, No. 1, pp. 1 - 31
- Tomljenović, R, Hendija, Z., Razović, M. (2011) 'Domaća kulturna potražnja: analiza slučaja Splitsko-dalmatinske županije', *Acta turistica*, Vol. 23, No 1, pp. 27 - 49
- UNESCO (2006). Towards sustainable strategies for creative tourism: creative cities network, [online] <http://unesdoc.unesco.org/images/0015/001598/159811e.pdf> (Accessed 17 April 2018).
- Yunus, E. (2017) 'Towards the Open Innovation Strategy: A Longitudinal Study of Service Firms in an Emerging Market', *International Journal of Business Innovation and Research*, [online] <https://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJBIR.2017.087846> (Accessed 17 November 2017).
- Van der Pol, H.: 'Key role of cultural and creative industries in the economy', [online] <https://www.oecd.org/site/worldforum06/38703999.pdf> (Accessed 23 November 2017).
- Vrtiprah, V. (2006) 'Kulturni resursi kao činitelj ponude u 21. stoljeću', *Ekonomika misao i praksa*, Vol 15, No. 2, pp. 279 - 296
- Williams, C. and Lee, S. H. (2011) 'Entrepreneurial contexts and knowledge coordination within the multinational corporation', *Journal of World Business*, Vol. 46, No. 2, pp. 253 – 264



***Christian Stipanović, PhD***

Full Professor  
Faculty of Tourism and Hospitality Management, Opatija  
E-mail: [christis@fthm.hr](mailto:christis@fthm.hr)

**HERITAGE HOTELS IN DEVELOPING A CULTURAL AND CREATIVE DESTINATION OFFER<sup>11</sup>*****Abstract***

*Cultural and creative tourism provide opportunities for valorising rich cultural heritage in the form of a distinctive and unique tourism product. Heritage hotels, testimonies to the past, are a precondition to enhancing a destination's cultural offer. This research aims to analyse the current state and define a development vision as a realistic precondition to constructing a development concept of the Heritage Hotel Maškovića Han Vrana to foster development of the cultural and creative offer of Pakoštane municipality, elaborately explained in this paper based on the application of scientific methods. In the paper primary research is conducted on the attitudes of managers on the current competitiveness level and development opportunities of heritage hotels as drivers of development of the cultural and creative offer as well as on the managers' expectation level, as a reflection of perceived value, relative to this tourism product to respond to the tourism market challenges.. Stakeholder collaboration and integration together with the active involvement of residents and tourists in innovating the offer would provide opportunities for repositioning Pakoštane as a distinctive cultural destination.*

***Keywords: heritage hotel, cultural and creative offer, vision, development concept, Pakoštane***

***JEL classification: L83, Z32***

---

<sup>11</sup> This paper has been financially supported by the University of Rijeka, for the project ZP UNIRI 7/16



