

Plan upravljanja (management plan)

za

Centar za posjetitelje „Mali Arsenal”
u Zadarskoj županiji
2019. – 2024.

Naručitelj:

Zadarska županija
Božidara Petranovića 8,
23 000 Zadar

Izvođač:



BILAVER savjetovanje d.o.o./ BILAVER consulting ltd
Zelinska 3, HR 10 000 Zagreb, Hrvatska

U izradi sudjelovali:

- Edita Bilaver Galinec, BILAVER savjetovanje d.o.o.
- Mr. sc. Josip Matassi, BILAVER savjetovanje d.o.o.

Zagreb, listopad 2018.

"This document reflects the author's views; the Programme Authorities are not liable for any use that may be made of the information contained therein"

Sadržaj

1. UVOD.....	3
1.1. Metodologija.....	4
2. ANALIZA STANJA I POTREBA CENTRA ZA POSJETITELJE „MALI ARSENAL“	7
3. MODELI I STRATEGIJE UPRAVLJANJA CENTROM ZA POSJETITELJE „MALI ARSENAL“	13
3.1. Modeli upravljanja	13
3.2. Strategija upravljanja	15
4. UPRAVLJAČKA STRUKTURA	18
5. JAČANJE KAPACITETA ZA UPRAVLJANJE CENTROM.....	21
6. MARKETING I KOMUNIKACIJA	23
6.1. Marketing / branding.....	23
6.2. Segmentacija kupaca (analiza ciljane skupine posjetitelja)	26
6.3. Analiza konkurencije	30
6.4. Proizvodi / programi Centra za posjetitelje	34
6.5. Opravdanost naplate ulaza	35
6.6. Prodaja / komunikacija	38
7. AKCIJSKI PLAN	42

1. UVOD

Plan upravljanja za Centar za posjetitelje „Mali Arsenal” izrađuje se kao jedna od aktivnosti u provedbi projekta HERCULTOUR, financiranog iz Interreg V – A programa prekogranične suradnje Italija i Hrvatska.

Opći cilj projekta HERCULTOUR je ojačati zajedničku prekograničnu platformu (HERA udruhu i razvijene proizvode i procedure) za upravljanje i promociju održivog turizma temeljenog na zajedničkoj kulturnoj baštini, a u svrhu smanjenja sezonalnosti u turizmu.

Projekt HERCULTOUR kapitalizira i gradi na rezultatima prethodno provedenog projekta HERA (period provedbe od 2013. do 2016.) kroz koji je **registriran zaštitni znak za destinaciju jadranskog kulturnog turizma „HERA“**, te je definirana metodologija i procedura za dobivanje istog. Razvoju zaštitnog znaka i procedurama za dobivanje istog prethodila je kapitalizacija rezultata prethodno provedenih projekata na Jadranskom području, usporedba i kapitalizacija politika u području kulture i turizma te je temeljem dobivenih informacija izrađen Zajednički Akcijski Plan (Joint action plan ili ZAP) turističke valorizacije Jadranske kulturne baštine kao i Akcijski Plan Održivosti rezultata projekta. Sama izvodivost definirane metodologije, odnosno postupaka, dodjele oznake HERA ispitana je provedbom pilot projekata (izrada lokalnih kulturno turističkih ruta i centara za posjetitelje temeljem HERA metodologije) na područjima projektnih partnera te je temeljem uočenih nedostataka izvršena izmjena i nadopuna metodologije i procedure.

Temeljni dokument kojim se definiraju procedure i minimalni uvjete koji se trebaju zadovoljiti kako bi određena centar za posjetitelje mogao dobiti oznaku HERA turističkog proizvoda je „Rules for recognition of HERA visitor centres“. Minimalni uvjeti definirani u navedenim dokumentima kao jedan od obveznih uvjeta za dobivanje oznake HERA navode obvezu postojanja najmanje jednog od sljedećih dokumenata:

1. Strateški i akcijski plan (strategic and action plan);
2. Plan održivosti (sustainability plan);

3. Plan upravljanja (management plan);
4. Analiza troškova i koristi (cost-benefit analysis);
5. Studija izvodljivosti (feasibility study); ili
6. Marketing plan s elementima vidljivosti i brendiranja (marketing plan with visibility and branding aspects).

Kako su projektni partneri tijekom provedbe projekta HERA izradili ZAP, zaključeno je kako navedeni dokument zajedno s postojanjem strateških dokumenata na lokalnoj ili regionalnoj razini, dostatan dokaz ispunjenja navedenog kriterija. Međutim, u svrhu uspostave učinkovitog upravljanja, promocije te osiguranja dugotrajne održivosti lokalnih kulturno turističkih ruta i centara za posjetitelje, nužno je izraditi prethodno navedene operativne dokumente.

Slijedom navedenog, kroz provedbu projekta HERCULTOUR ugovorena je izrada planova upravljanja (management planova) za dva kulturno turistička proizvoda koja su certificirana oznakom HERA:

1. Lokalna kulturno turistička ruta „Na ruti liburnskog, rimskog i hrvatskog nasljeđa“ i
2. Centar za posjetitelje „Mali Arsenal“ u Zadarskoj županiji. Planovima će se detaljno definirati najadekvatniji model upravljanja kao i očekivani izvori prihoda u periodu od 5 godina.

1.1. Metodologija

Sukladno uobičajenom metodološkom okviru u izradi strateških dokumenata i studija koristile su se sljedeće metode:

- Metoda prikupljanja sekundarnih podataka odnosno desk istraživanje, a što se odnosi ponajviše na prikupljanje i analizu raspoloživih podataka o centru za posjetitelje, benchmarkingu modela upravljanja kulturnim dobrima, kao i analizom relevantnih strateško-razvojnih planova i dokumenata.
- Metoda prikupljanja primarnih podataka kroz terenski obilazak u svrhu analize stanja centra za posjetitelje, provedbom intervjua sa ključnim dionicima i potencijalnim upraviteljima kulturno

turističke rute kao i sa predstavnicima naručitelja, kao inicijatora projekta uređenja Malog Arsenala i vlasnika interpretacijske opreme i prezentiranih sadržaja.

Kako bi se izbjegle eventualne nedoumice u korištenju terminologije, nužno je definirati i pojasniti pojmove koji će se koristiti u ovom dokumentu.

Rječnik pojmova:

POJAM	OBJAŠNENJE
Kultura	Kultura predstavlja specifični set duhovnih, intelektualnih i emocionalnih karakteristika društva ili društvene grupe , te uz umjetnost i književnost, obuhvaća i životni stil, načine zajedničkog življenja, vrijednosne sisteme, tradicije i vjerovanja (UNESCO)
Turizam	Prema općoj koncepcijskoj definiciji turizma Svjetske turističke organizacije (UNWTO, 1999) turizam uključuje sve aktivnosti proizašle iz putovanja i boravaka osoba izvan njihove uobičajene sredine ne dulje od jedne godine radi odmora, poslovnog putovanja i drugih razloga nevezanih uz aktivnosti za koje bi primili ikakvu naknadu u mjestu koje posjećuju.
Turist	UNWTO definira turista kao posjetitelja, tj. osobu koja putuje izvan svoje sredine najmanje 24 sata a kraće od 12 mjeseci i glavna svrha njezina putovanja nije vezana za obavljanje neke lukrativne aktivnosti u mjestu koje posjećuje. Definiranjem pojma turista su se najviše bavili sociolozi i antropolozi.
Kulturni turizam	Kulturni turizam označava posjete osoba određenoj destinaciji izvan mjesta njihova stalnog boravka motivirane u cijelosti ili djelomično interesom za povijest, umjetnost, baštinu ili stil života lokaliteta, regije, zemlje . Tom definicijom kultura obuhvaća i materijalnu dimenziju – muzeje, galerije, koncerte, kazališta, spomenike i povijesne lokalitete, ali i nematerijalnu dimenziju – običaje, tradicije, obrte, vještine.
Kulturni turist	Mogu se izdvojiti tri osnovna tipa turista koji se zanimaju za kulturu, ali u različitim intenzitetima: turisti privučeni kulturom ,

	<p>čija motivacija dolaska u destinaciju nije vezana uz kulturu, ali u doticaju s njom usput u njoj uživaju; turisti inspirirani kulturom, čija je motivacija izrazito kulturna, ali se usmjerava samo prema velikim kulturnim događajima koji su u trendu; te turisti motivirani kulturom, čija je osnovna motivacija za putovanje kultura. Posljednji tip turista prisustvuje izrazitim kulturnim događajima i posjećuje kulturne atrakcije, a izbor destinacije obično ovisi o njegovim specijaliziranim interesima.</p>
Centar za posjetitelje	<p>Centar za posjetitelje je mjesto koje istodobno služi kao turistička atrakcija i mjesto prezentacije. Namjena centra je da uz pružanje informacija posjetiteljima budu središnja polazna / povratna točka za obilazak kulturne, povijesne prirodne ili dr. baštine. određene planinarenje ili sastanak s vodičima.</p>
Tura	<p>Tura je vrsta unaprijed planiranog kretanja /putovanja, uključujući i posjete brojnih mjesta u slijedu, posebice u organiziranoj grupi na čelu s vodičem.</p>
Itinerer	<p>Itinerer je teoretski razrađen mogući plan putovanja (opisan u Promotivnim materijalima, ali bez konkretne interpretacijske i uslužne podloge i podrške na terenu).</p>
Ruta	<p>Ruta je fizička dionica puta, označena i opipljiva trasa.</p>
Kulturna ruta	<p>Kulturna ruta je fizički opipljiva dionica u prostoru koju definira Inventar materijalnih i nematerijalnih, kulturnih i povijesnih elemenata, povezanih tematski, konceptualno ili definicijom kao i identifikacijom lokacija postojećih kulturnih dobara, povezanih u točkastoj, linearnoj ili regionalnoj strukturi; koji unutar jedinstvenog konteksta rute tvore obilježenu i interpretiranu kontinuiranu cjelinu.</p>

2. ANALIZA STANJA I POTREBA CENTRA ZA POSJETITELJE „MALI ARSENAL“

Kulturno dobro „Mali Arsenal“ u kojem je smješten Centar za posjetitelje dio je veće cjeline - srednjovjekovne utvrde Kaštel smještene na sjevernom dijelu povijesne jezgre grada Zadra. Sam Kaštel je izgrađen u 13. stoljeću za potrebe mletačke vojne posade. Od cijelog Kaštela, do danas je sačuvan samo donji dio ulazne kule „Mali Arsenal“, dio potpornog zida (barbakana), donji dio šesterokutne kule na istočnoj strani, te dio jugozapadnog zida samog Kaštela¹.

Slika 1: Centar za posjetitelje „Mali Arsenal“



¹ Hilje, Emil. Mletački kaštel u Zadru. *Ars adriatica* 1/2011. (109-116) <http://nmz.hr/media/pdf/Hilje-tekst-o-Malom-Arsenalu.pdf>

„Mali Arsenal“ se nalazi na katastarskoj čestici 9451/3 te je kao **posjednik** u katastru evidentiran DVK **Zavod za zaštitu spomenika kulture** (posjedovni list 7205), pravni prethodnik Konzervatorskog odjela u Zadru. U izvratku iz zemljišne knjige, u **vlastovnici** je evidentirano da je „Mali Arsenal“ **društveno vlasništvo** s uknjiženim **pravom korištenja** u korist **Zavoda za zaštitu spomenika kulture**.

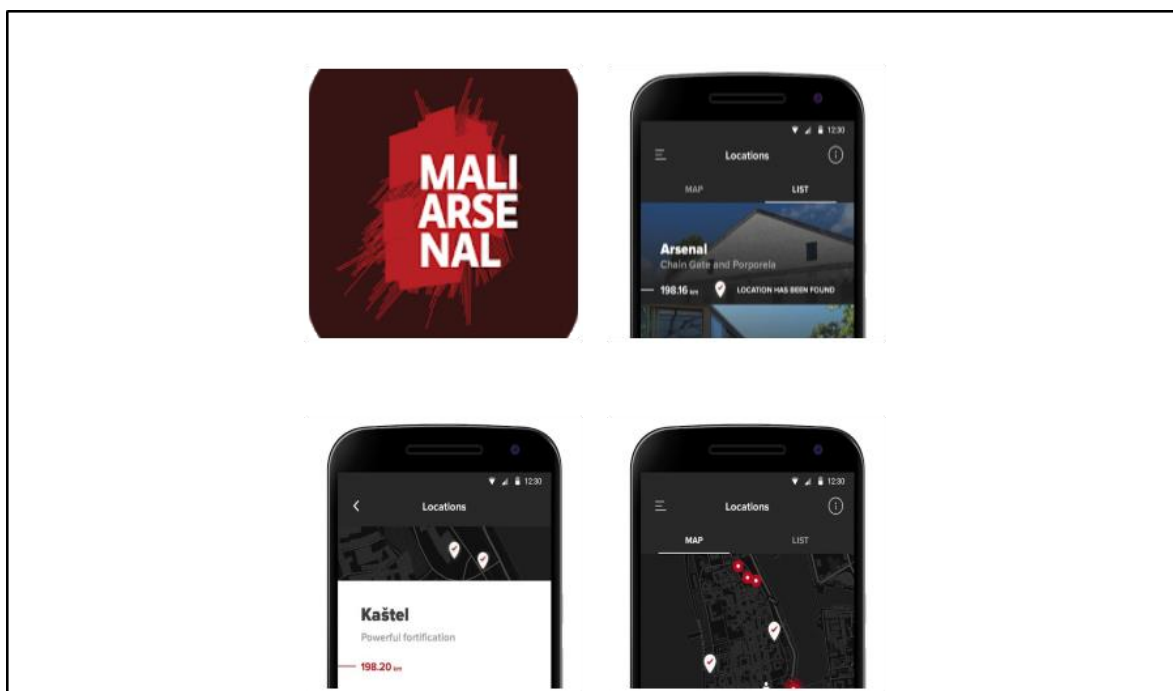
Zadarska županija je kroz projekt HERA, financiran iz IPA Programa jadranske prekogranične suradnje osigurala sredstva za obnovu „Malog Arsenala“ i uređenje centra za posjetitelje u njegovoj unutrašnjosti, te je od Konzervatorskog odjela dobila potrebnu suglasnost za izvođenje radova uz obvezan konzervatorski nadzor. Namjera Zadarske županije je da im nadležno ministarstvo trajno dodjeli kulturno dobro „Mali Arsenal“ na upravljanje/vlasništvo.

Obnova „Malog Arsenala“ završena je krajem 2016. godine. Konzervatorsko-restauratorskim zahvatom izvedeni su radovi na uklanjanja nečistoća i neadekvatnih materijala, desalinizaciji i konsolidaciji, sanaciji lomova, izradi rekonstrukcija te je na kraju izvršena završna zaštita kamena. Interijer „Malog Arsenala“ projektiran je i uređen kao Centar za posjetitelje u kojem se korištenjem multimedije kao osnovnog prezentacijskog sredstva prezentira povijest zadarskih fortifikacija. Tema razvoja zadarskih fortifikacija prezentirana je na nekoliko razina:

- **Razina 1** – 3D projekcija i vizualizacija gradskih zidina kroz četiri vremenska razdoblja: 1. stoljeće, 1250. – 1450., 1530. – 1797. i 1869. – 1943.
- **Razina 2** – interaktivna podna projekciju u kojoj posjetitelj svojim kretanjem po površini stakla „crta“ smjer svog kretanja.
- **Razina 3** – produbljenje znanja o zadarskim fortifikacijama i baštini korištenjem dva multitouch ekrana sa interaktivnim aplikacijama (kviz, slagalice i dr.).
- **Razina 4** – obilazak i upoznavanje povijesne gradske jezgre uz pomoć mobilne aplikacije „Zadar Walking Guide“ dostupne za preuzimanje putem „pametnih“ telefona. Nakon što posjetitelji s aktiviranom aplikacijom obiđu svih 16 lokacija i aplikacija im o tome izda potvrdu, ostvaruju jednokratnih 50% popusta na ulaznice u Narodnom muzeju Zadar, Arheološkom muzeju Zadar, Muzeju antičkog stakla i Međunarodnom centru za podvodnu arheologiju Zadar. Osim toga, kad korisnik posjeti sve lokacije otključava mu se mogućnost podijeliti svoje dostignuće na društvenim mrežama.

Obilazak i prezentacija sadržaja Centra za posjetitelje „Mali Arsenal“ traje minimalno **4 do okvirno 10 minuta**, nakon čega čuvari upućuju posjetitelje na preuzimanje mobilne aplikacije „Zadar Walking Guide“. Korištenjem mobilne aplikacije omogućen je obilazak i upoznavanje povijesne gradske jezgre čime Centar za posjetitelje „Mali Arsenal izlazi iz svojih „zidova“. Od podizanja nove verzije aplikacije (5.8.2018) trenutno je aktivnih 554 android korisnika i 442 iphone korisnika (ukupno 996 preuzimanja).

Slika 2: Mobilna aplikacija Zadar walking guide



Ovo je pohvalan pristup kojeg je poželjno dalje unaprjeđivati te razvijati kao edukativnu ponudu za školsku i predškolsku djecu, kao i za ponudu za ostale segmente posjetitelja. Također je poželjno aplikaciju unaprijediti za samostalni obilazak lokalne kulturno turističke rute „Na ruti liburnskog, rimskog i hrvatskog nasljeđa“ (također razvijene kroz projekt HERA).

Sama obnova „Malog Arsenala“ sa uređenjem i opremanjem Centra za posjetitelje koštala je 385.200,47 eura. Po završetku radova, od svibnja 2017. sporazumom između Zadarske županije i Narodnog muzeja Zadar Centar za posjetitelje „Mali Arsenal“ **delegiran je na upravljanje Narodnom muzeju Zadar (NMZ)** kao ustanovi kojoj je Zadarska županija osnivač (isto je potvrđeno u listopadu 2017).

Tijekom terenskog obilaska (6.srpnja 2018.) kao i kroz razgovore sa djelatnicima NMZ zaduženim za upravljanje i rad Centra za posjetitelje utvrđeno je kako je nužno provesti manja unaprijeđena kako bi se omogućila visoka razina doživljaja kao i kako bi se omogućio ugodan boravak i rad u „Malom Arsenalu“.

Narodni muzej Zadar evidentira broj posjetitelja „Malog Arsenala“ te je u periodu od svibnja do prosinca 2017 evidentirano 13.871 posjetitelja. U 2018. (zaključno do rujna) evidentirano je 7.332 posjetitelja.

Tablica 1: Podaci o kretanju broja posjetitelja po mjesecima - 2017.

	Svibanj	Lipanj	Srpanj	Kolovoz	Rujan	Listopad	Studeni	Prosinac
Domaći	508	456	402	435	220	247	53	197
Strani	655	2031	4009	2661	1308	647	34	8
Ukupno	1163	2487	4411	3096	1528	894	87	205
Ukupno posjetitelja od svibnja do prosinca 2017. godine = 13 871 posjetitelja								

Tablica 2: Podaci o kretanju broja posjetitelja po mjesecima - 2018.

	Siječanj	Veljača	Ožujak	Travanj	Svibanj	Lipanj	Srpanj	Kolovoz	Rujan
Domaći	579	80	107	212	172	144	206	202	41
Strani	28	17	107	173	214	639	2096	1937	378
Ukupno	607	97	214	385	386	783	2302	2139	419
Ukupno posjetitelja od siječnja do rujna 2018. godine = 7 332 posjetitelja									

Navedene brojke pokazuju da je Centar prepoznat kao nova atrakcija te kao takav i posjećen premda nije posebno promoviran (izuzev web stranice i društvenih mreža NMZ-a te lokalnih medija), kao što još uvijek nije ni uključen u organizirane turističke obilaske. **Radno vrijeme** Centra je dvokratno - ljeti od 8:30 do 12:30 i od 18:00 do 22:00 sati; a zimi od 10:00 do 12:00 i od 18:00 do 20:00 sati. Rad Centra osiguran je

novim zapošljavanjem dvaju djelatnika (čuvara) koji pružaju potrebne informacije posjetiteljima. U razgovoru sa predstavnicima NMZ-a istaknuto je kako je posjećenost veća u poslijepodnevnoj smjeni kada Centar posjećuju bračni parovi i mladi, dok su u jutarnjoj smjeni posjetitelji zainteresiraniji za samu prezentaciju. Posjetiteljima je zanimljivija podna projekcija (praćenje koraka) te interaktivna računala sa kvizom i aplikacija za obilazak grada. Stropna projekcija koja prezentira faze izgradnje slabije se vidi (projekcija je bolja u večernjim satima). Dodatno i sami djelatnici Centra prezentiraju povijest gradskih fortifikacija i pružaju potrebne informacije posjetiteljima.

Nadalje, istaknuti su i određeni **problemi** u radu Centra. Centar nije opremljen sanitarnim čvorom kao ni sustavom grijanja što predstavlja važan problem za djelatnike koji rade u Centru. Iako većina posjetitelja ulazi u Posjetiteljski centar „Mali Arsenal“ zbog kulturnih motiva, značajan dio posjetitelja doživljava Centar kao „igralište za djecu“. Iz tog razloga u svrhu unaprjeđenja ponude i kvalitete doživljaja Uprava NMZ-a razmatra uvođenje **naplate ulaza** u Centar za posjetitelje kako bi se potaknuo dolazak posjetitelja koji su uistinu zainteresirani za povijest i kulturu grada, te istovremeno demotivirao dolazak posjetitelja koji dolaze u prostor kao svojevrsnu igraonicu.

Uvođenjem naplate omogućio bi se i dodatni izvor prihoda kojim bi se mogao pokriti dio troškova rada Centra za posjetitelje. Međutim, naplata ulaza sa sadašnjom razinom usluge nije pogodna, već je nužno obogatiti ponudu Centra kako bi potaknuli povratak posjetitelja. NMZ je napravio probni korak prema diversifikaciji, te je u travnju 2018. u prostorima Centra organizirana izložba fotografija i slika austrougarskog bojnog broda Szent István koji je potopljen nedaleko otoka Premuda. Osim organizacija izložbi, ukoliko se uvodi naplata potrebno je i u ponudu uvrstiti i prodaju suvenira. Detaljna analiza mogućnosti, odnosno opravdanosti naplate ulaza dana je u poglavlju 6 i temelji se na analizi tržišta i konkurentskog okruženja.

Slika 3: Centar za posjetitelje „Mali Arsenal“ - eksterijer i interijer



3. MODELI I STRATEGIJE UPRAVLJANJA CENTROM ZA POSJETITELJE „MALI ARSENAL“

3.1. Modeli upravljanja

Prije identifikacije potencijalnog dionika (ili potencijalnih dionika) kojem bi Zadarska županija kao idejni začetnik i investitor uređenja Centra za posjetitelje „Mali Arsenal“ mogla delegirati operativno upravljanje samim Centrom, nužno je utvrditi najoptimalniji model i strategiju upravljanja. Trenutno je upravljanje Centrom delegirano Narodnom muzeju Zadar kao ustanovi kojoj je Zadarska županija osnivač.

Kao mogući modeli upravljanja mogu se izdvojiti 2 modela:

- **Interni model** - upravljanje od strane Zadarske županije ili delegiranje upravljanja jednoj od ustanova kojima je Zadarska županija osnivač (Narodni muzej Zadar, Javna ustanova za upravljanje zaštićenim dijelovima prirode Zadarske županije; Agencija za ruralni razvoj Zadarske županije AGRRA; Razvojna agencija Zadarske županije ili Ustanova za razvoj kompetencija, inovacija i specijalizacije Zadarske županije INOVACIJA) ili delegacija Turističkoj zajednici Zadarske županije s kojom je Zadarska županija povezana
- **Koncesijski model** – davanje koncesije na upravljanje Centrom za posjetitelje “Mali Arsenal“ putem javnog natječaja

	Interni model	Koncesijski model
Prednosti	<ul style="list-style-type: none"> - Samostalnost u radu i donošenju relevantnih odluka - Postojeća organizacijska/administrativna struktura osigurava podršku upravljanju Centrom - Korištenje postojećih resursa JU-a i TZ-a Zadarske županije (znanja, vještine, stručnjaci, alati rada itd.) 	<ul style="list-style-type: none"> - Prihod od koncesije - Skrb o održavanju opreme i kulturnog dobra ugovorom o koncesiji može se staviti na teret koncesionara.

	<ul style="list-style-type: none"> - Niži rashodi poslovanja zbog već uspostavljenog sustava rada - Zakon o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma NN 152/2008 dopušta delegiranje upravljanja javnom turističkom infrastrukturom TZ županije od strane jedinice regionalne samouprave - Prema zakonu TZ može ostvarivati prihod prodajom suvenira, turističkih karti i vodiče (osim vlastitih promotivnih materijala) 	
Nedostaci	<ul style="list-style-type: none"> - Potreba osiguravanja proračunskih sredstava za upravljanje i održavanje Centra, neovisno upravlja li istim županija ili neka od njenih ustanova. - Potreba za dodatnim sredstvima za rad TZ i novo zapošljavanje čuvara u Centru 	<ul style="list-style-type: none"> - Iako Zakon o koncesijama NN 69/2017 navodi da se koncesije daju u različitim područjima i za različite djelatnosti, kao između ostalog i na kulturnim dobrima te u području turizma, moguće su poteškoće u pronalaženju zainteresiranog koncesionara koji bi prepoznao poslovnu priliku u preuzimanju poslova upravljanja Centrom - Nužna suglasnost i dogovor sa Konzervatorskim odjelom u Zadru kao vlasnikom kulturnog dobra oko uspostave koncesijskog modela upravljanja - Koncesionar može isključiti iz ponude Centra pojedine usluge i proizvode koji su neprofitabilni a koji imaju korist za

		zajednicu (npr. organizacija predavanja i izložbi i dr.).
--	--	---

Uzimajući u obzir zaključke analize stanja kao i predstavljene modele, preporuka je da se upravljanje Centrom za posjetitelje "Mali Arsenal" i dalje prepusti Narodnom muzeju Zadar koji je za njegov rad osigurao kvalitetno osoblje te pokazao rezultate.

3.2. Strategija upravljanja

Plan upravljanja za Centar za posjetitelje „Mali Arsenal“ osim odgovora na pitanje „tko upravlja“ treba dati odgovore i na pitanje „kako i s kojim ciljem se upravlja“. S tim u vezi u nastavku se definiraju ciljevi upravljanja sa pripadajućim prioritetima na koje se treba fokusirati kako bi se riješili problemi evidentirani kroz analizu stanja te ostvarila Vizija Centra za posjetitelje Mali „Arsenal“. U nastavku se daje prijedlog vizije Centra za posjetitelje Mali Arsenal.

Vizija

Centar za posjetitelje „Mali Arsenal“ je nezaobilazno mjesto za upoznavanje sa fortifikacijama grada Zadra, te kulturom i poviješću Zadarske županije. Centar je prepoznat po inovativnim pristupima novim doživljajima i iskustvima interpretacije baštine koje kontinuirano razvija u uskoj suradnji s lokalnom zajednicom.

CILJEVI

Cilj 1 Jačanje upravljačkih kapaciteta

- **Prioritet 1.1.: Unaprjeđenje kapaciteta Narodnog muzeja Zadar za upravljanja Centrom za posjetitelje „Mali Arsenal“**

Narodni muzej Zadar kao trenutni upravitelj uspostavio je privremenu čuvarsku službu za potrebe upravljanja Centrom za posjetitelje „Mali Arsenal“. Nužno je uspostaviti formalnu vodičku čuvarsku službu koja će osigurati kvalitetu doživljaja posjetiteljima Centra, pružiti podršku Zadarskoj županiji kao inicijatoru projekta pri ponovnom certificiranju Centra za posjetitelje, te osigurati njegovo aktivno uključenje u kulturnu i turističku ponudu Zadarske županije. Nužno je također osigurati adekvatne uvjete poslovanja i rada djelatnika te njihovo stručno usavršavanje.
- **Prioritet 1.2.: Razvoj partnerstva sa lokalnom zajednicom i turističkim dionicima**

Kako bi Centar za posjetitelje obogatio svoju kulturnu i turističku djelatnost nužno je razvijati nove programe i proizvode u suradnji sa lokalnom zajednicom. S tim u vezi nužno je identificirati ključne dionike te s njima uspostaviti partnerku suradnju kako bi se stvorili preduvjeti za zajednički razvoj kulturnih i edukativnih programa. Nadalje, ponudu Centra nužno je prezentirati tržištu stoga je nužno uspostaviti suradnju sa turističkim dionicima – turističkim agencijama, pružateljima turističkih i ugostiteljskih usluga, turističkim vodičima, i dr.) s ciljem zajedničke promocije i uključivanja Centra u organizirane obilaske / paket aranžmane.

Cilj 2 Razvoj i unaprjeđenje kulturne i edukativne ponude Centra za posjetitelje „Mali Arsenal“

- **Prioritet 2.1.: Organizacija kulturnih i edukativnih programa prilagođenih različitim ciljnim skupinama**

Kako bi se obogatila kulturna ponuda Centra nužno je samostalno i (ili) u suradnji sa partnerima (lokalnom zajednicom) osmisliti i provesti različite programe za različite ciljne skupine korisnika (lokalnu zajednicu, predškolsku i školsku djecu te domaće i strane posjetitelje). Razvojem dodatne edukativne, kreativne i kulturne ponude (izložbe, predavanja, radionice i dr.) tematski povezanih sa sadržajima koji se prezentiraju u Centru, „Mali Arsenal“ će postati važan akter lokalne kulturne ponude.
- **Prioritet 2.2.: Unaprjeđenje kvalitete doživljaja za posjetitelje**

Mobilna aplikacija „Zadar Walking Guide“ omogućuje samostalni obilazak po dijelu kulturno povijesnih lokaliteta u gradu Zadru čime se obogatio interpretacijski program Centra. Nužno je pratiti trendove u interpretaciji te sukladno istima obogaćivati sadržaje (vizualnu / digitalnu interpretaciju) Centra te sukladno financijskim mogućnostima nadograditi mobilnu aplikaciju sa

sadržajima uključenima u Lokalnu kulturno turističku rutu „Na ruti liburnskog, rimskog i hrvatskog nasljeđa“ (certificirana oznakom kvalitete HERA) te na ovaj način dodatno promovirati oba HERA proizvoda.

Cilj 3: Unaprjeđenje vidljivosti Centra za posjetitelje „Mali Arsenal“

- **Prioritet 3.1.: Planiranje i provedba marketinških i komunikacijskih aktivnosti**

U svrhu uspostave efikasnog sustava komunikacije prema ciljanim skupinama kao i prema potencijalnim partnerima (lokalnom zajednicom, turistički dionicima) nužno je definirati strateške smjernice za implementaciju marketinških i komunikacijskih aktivnosti prema ciljnim tržištima i segmentima kupaca. Temeljem smjernica strateškog dokumenta nužno je uspostaviti komunikacijske (i prodajne) kanale korištenjem alata digitalnog i klasičnog marketinga (web promocija, izrada i distribucija promotivnih materijala, izrada suvenira i slično.)

4. UPRAVLJAČKA STRUKTURA

Narodni muzej Zadar kao ustanova kojoj je Zadarska županija osnivač, a koja je i do sada upravljala Centrom za posjetitelje, smatra se za najadekvatniji subjekt koji bi trebao nastaviti poslove upravljana. Nužno je međutim sporazumno definirati prava i obveze između Zadarske županije kao investitora uređenja i opremanja Centra za posjetitelje i Narodnog muzeja kao upravitelja. Sporazumom treba predvidjeti obveze i aktivnosti koje se delegiraju NMZ.

Prije definiranja upravljačke strukture koja će biti odgovorna za provedbu plana, nužno je podsjetiti na ulogu Vijeća Europe u definiranju politika vezanih uz baštinu. Vijeće Europe kao međunarodna, međuvladina organizacija sa 46 država članica (RH članica od 1996.), osim fokusa na teme jačanja demokracije, zaštite ljudskih prava i pravne države, vrlo aktivno radi i u području zaštite zajedničke europske kulturne baštine. U svojim aktivnostima Vijeće Europe promiče koncepte kao što su „integrirano očuvanje“ (Povelja iz Amsterdama i Konvencija iz Granade) i „uloga baštine za društvo“ (Faro Konvencija). Posebno su važna načela promovirana **Faro konvencijom**² u kojima se ističe **važnost** (i obveza) **uključenja zajednice** kao jednog od ključnih aktera **u proces zaštite i očuvanja kulturne baštine**.

S tim u vezi ovim planom se zagovara uspostave upravljačke strukture po principima participativnog upravljanja kroz 2 faze.

Faza I	<p>Narodni muzej Zadar, nastavlja upravljati Centrom za posjetitelje sa sljedećom upravljačkom strukturom:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ravnatelj NMZ kao odgovorna osoba za rad muzeja te samim time i Centrom za posjetitelje „Mali Arsenal“ uspostavlja stalnu vodičko – čuvarsku službu (2 djelatnika) te po potrebi imenuje voditelja kome delegira poslove koordinacije i nadzora rada vodičko – čuvarske službe) • 2 vodiča čuvara: <ul style="list-style-type: none"> ○ rade u smjenama kako bi se osigurao rad Centra tijekom cijele godine.
---------------	---

² NN 5/2007 Zakon o potvrđivanju Okvirne konvencije Vijeća Europe o vrijednosti kulturne baštine za društvo https://narodne-novine.nn.hr/clanci/medunarodni/2007_05_5_68.html

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Educirani su za rad u Centru (interpretaciju) prema definiranom trening programu za interpreatore baštine definiranom u dokumentu „Rules for recognition of HERA Cultural Tourism Routes“. Sukladno financijskim mogućnostima obučavaju se na teme Digitalnog marketinga, Menadžmenta i upravljanja kulturnim događanjima / Event management i Turističkog vođenja ○ Evidentiraju broj posjetitelja Centra i osiguravaju podršku Zadarskoj županiji pri ponovnoj certifikaciji Centra prema pravilima definiranim u dokumentu „Rules for recognition of HERA Visitor centres“ ○ Prezentiraju i vode posjetitelje kroz sadržaje Centra. ○ Vode prodaju suvenirskog (darovnog) programa. ○ U suradnji sa marketing službom NMZ-a promoviraju sadržaje Centra za posjetitelje. ○ U suradnji sa pedagoškom službom NMZ-a organiziraju tematske edukativne i kreativne radionice. ○ U suradnji sa upravom identificiraju ključne partnere iz područja turizma i kulture s ciljem zajedničke promocije i razvoja paket aranžmana. ○ Identificiraju partnere iz lokalne zajednice u svrhu razvoja zajedničkih projekata i programa. NMZ sukladno financijskim mogućnostima razvija programe za jačanje kapacitete dionika lokalne zajednice za razvoj kulturnih programa. ○ Nadziru stanje kulturnog dobra „Mali Arsenal“ te ukazuju na eventualne probleme / nedostatke vlasniku (Konzervatorskom odjelu u Zadru) i Zadarskoj županiji
Faza II	<p>U Fazi II, nakon što su identificirani potencijali partneri iz lokalne zajednice (udruge, društva, kulturne institucije i dr.) Centar za posjetitelje „Mali Arsenal“ preuzima ulogu svojevrsnog referentnog centra za unaprjeđenje kulturne ponude temeljene na temama koje se promoviraju u Centru (fortifikacije, rat i mir, život u utvrđenom gradu, UNESCO i sl.). Na ovaj način se Centar za posjetitelje „Mali Arsenal“ može istaknuti kao sastavni dio lokalne zajednice koji zajedno s njom razvija ponudu kulturnog turizma temeljenu na interpretaciji</p>

	<p>zadarskih fortifikacija te načina života u različitim mirnodopskim i ratnim periodima. Dodatni motiv (i prilika) za to je uvrštenje Zadarskih bedema i bastiona u popis svjetske kulturne baštine UNESCO-a kao dio univerzalnog kulturnog dobra „Obrambeni sustav Republike Venecije 16. i 17. stoljeća“. Zajedničkom suradnjom se mogu osmisliti programi i aktivnosti kojima bi se Centar profilirao kao nezaobilazna točka obilaska UNESCO lokaliteta.</p>
--	--

5. JAČANJE KAPACITETA ZA UPRAVLJANJE CENTROM

Kako bi se što kvalitetnije upravljalo Centrom za posjetitelje nužno je utvrditi eventualne nedostatke u pogledu resursa, znanja i kapaciteta Narodnog muzeja Zadar kao subjekta koji trenutno upravlja i koji će nastaviti upravljati Centrom.

Narodni muzej Zadar u svom poslovanju provodi aktivnosti organiziranja izložbi, radionica, različitih kulturnih događanja, kao i aktivnosti izdavanja knjiga i vodiča te aktivnosti istraživanja, preventivne zaštita, konzervacije i restauracije. Za provedbu ovih aktivnosti ima zaposlene stručne djelatnike sa višegodišnjim radnim iskustvom, a uz njih kadrovske potrebe zadovoljava i zapošljavanjem na određeno vrijeme (putem ugovora o stručnom osposobljavanju bez osnivanja radnog odnosa i sl.) kako bi osigurao neometan rad svih službi i odjela. Ugovorom o djelu i studentskim ugovorom su zaposlene 2 osobe na radno mjesto čuvara u Centru za posjetitelje „Mali Arsenal“. Znanja djelatnika koji rade u Centru nužno je unaprijediti kako bi se povećala kvaliteta usluge s jedne strane ali i kako bi se potaklo umrežavanje sa lokalnom zajednicom i tržištem. S tim u vezi predlažu se sljedeći primarni i sekundarni edukativni programi:

Primarni programi (nužno što hitnije provesti)

- Trening za interpretatora baštine prema definiranom trening programu definiranom u dokumentu „Rules for recognition of HERA Visitor Centres“

Obuka djelatnika koji rade u Centru **prema definiranom trening programu** za interpreatore baštine jedan je od **minimalnih kriterija za dodjelu / produženje** HERA oznake kvalitete što je definirano dokumentom „Rules for recognition of HERA Visitor centres“ (Pravilnik o dodjeli HERA oznake kvalitete za Centre za posjetitelje).

Sekundarni programi (usmjereni na unaprjeđenje ponude i razvoj programa, provedba sukladno financijskim mogućnostima):

- Digitalni marketing u turizmu,
- Menadžment i upravljanja kulturnim događanjima / Event management,

- Seminar za polaganje stručnog ispita za turističke vodiče.

Edukacija na temu **digitalnog marketinga** stvara preduvjete da se ponuda Centra za posjetitelje „Mali Arsenal“ intenzivnije komunicira i promovira prema ciljanim skupinama posjetitelja te da se na taj način doprinese povećanju broja posjetitelja (a samim time i prihoda od prodaja ulaznica, suvenira i dr.).

Kako bi se unaprijedila ponuda Centra te uspostavila bliska suradnja sa lokanom zajednicom u vidu organizacije zajedničkih manifestacija, radionica, izložbi i drugih kulturnih i edukativnih događanja sa Centrom za posjetitelje kao inicijatorom, nužno je usvojiti **upravljanja kulturnim događanjima / Event management**. Ova znanja predstavljaju vrijedan alat organizatorima kulturnih aktivnosti ne samo za organiziranje klasičnih događanja, već daje i uvid u nove trendove korištenja mobilne tehnologije i brisanja granica između realnog i virtualnog u organizaciji evenata, takozvana gamifikacija (igrifikacija).

Konačno, poželjno je da djelatnici koji rade u Centru za posjetitelje „Mali Arsenal“ polože **stručni ispit za turističkog vodiča** kako bi uz uslugu interpretacije u Centru, mogli pružiti i stručno vodstvo po povijesnoj jezgri grada te razviti posebne programe obilaska.

Dodatno, uz edukaciju djelatnika NMZ-a koji rade u Centru za posjetitelje, nužno je **jačanje svijesti lokalnog stanovništva i poticanje njihovog uključenja u rad** kako bi se zajednički razvili novi programi od interesa za lokalnu zajednicu i posjetitelje. Neki od mogućih zajedničkih programa uključuju organizaciju predavanja, debata, stručnih skupova, radionica, treninga, umjetničkih kolonija, projekcija, izložbi, izrada suvenira Centra za posjetitelje „Mali Arsenal“, itd.

Osim jačanja kapaciteta djelatnika za interpretaciju baštine i organizaciju kulturnih i edukativnih manifestacija, nužno je i **opremiti prostor** Centra za posjetitelje „Mali Arsenal“ sustavom za naplatu ulaza i prodaju suvenira.

6. MARKETING I KOMUNIKACIJA

6.1. Marketing / branding

Definiranje marketinških strategija za specifične proizvode kao što su kulturno-turistički proizvodi u koje pripada Centar za posjetitelje „Mali Arsenal“, najusporedivije je s definiranjem strategija „destinacija“. Tek nakon definiranja temelja za brendiranje kulturno- turističkog proizvoda te izrade *branding* plan moguće je pristupiti izradi Marketing plana.

Brendiranje određene destinacije predstavlja obećanje posjetitelju koje mora biti sadržano u ukupnom iskustvu gosta s destinacijom. U tom smislu, potrebno je osigurati implementaciju brend koncepta kroz ukupni ciklus putovanja - doživljaja, odnosno kroz djelovanje različitih subjekata javnog i privatnog sektora uključenih u pružanje usluga turistima. Složenost definiranja karakteristika brenda kulturno-turističkog proizvoda ili kulturne rute koja mora uključivati sve dionike najbližija je dakle, onoj destinacije.

U proces definiranja branding strategije Centra za posjetitelje „Mali Arsenal“ uključeni su svi dionici (javni i privatni) uz podršku stručnjaka te zajedno usvajaju odgovore na sljedeća pitanja:

- 1) Gdje želimo biti u budućnosti i na koji način to možemo postići (izjave vizije i misije rute)?
- 2) Kako se obraćamo posjetiteljima i kako se obraćamo našim dionicima (prenošenje brend koncepta)?
- 3) Kako oblikovati standard vizualnog identiteta i skup poruka kojima se obraćamo (znak, slogan, boje..)?

Vizija i misija	Prijedlog vizije: Centar za posjetitelje “Mali Arsenal“ je nezaobilazno mjesto za upoznavanje sa fortifikacijama grada Zadra, te kulturom i poviješću Zadarske županije. Centar je prepoznat po inovativnim pristupima novim doživljajima i iskustvima interpretacije baštine koje kontinuirano razvija u uskoj suradnji s lokalnom zajednicom.
------------------------	---

Brend koncept	Centar koji predstavlja faze razvoja grada kroz različita povijesna razdoblja te uvodi posjetitelja u svakodnevni način života, mirise i okuse zadarskog područja (trodimenzionalnost, naglasak na iskustvenom doživljaju, a ne na multimediji)
Koncept vizualnog identiteta	<ul style="list-style-type: none"> • Kratka poruka: npr. Uroni u povijest fortifikacija Zadarskog područja i postani njen dio • Otvorene tople boje: plava, zelena, narančasta • Fotografije: tradicijska baština, prikazi načina života

Tako oblikovane upute temelj su za izradu branding strategije, elemente vizualnog identiteta te izradu marketinških strategija potom marketinškog plana.

Glavni je cilj marketinških strategija osmišljavanje i promoviranje miksa proizvoda u svrhu povećanja broja posjetitelja Centra „Mali Arsenal“ te izgradnja prepoznatljivih elemenata koji uspješno komuniciraju definiranu viziju rute.

Aktivnosti kojima se definiraju Marketinške strategije uključuju analizu tržišta, strateško pozicioniranje u odnosu na ostale sadržaje u blizini (analizu konkurencije), razvoj koncepta proizvoda – teme proizvoda te prijedlog konkretnih tržišnih komunikacija prema pojedinim ciljanim skupinama u skladu s njihovim profilima.

Marketinška strategija koja je temelj izradi marketinškog plana se sastoji od 4 logičke cjeline:

1. Analiza okruženja i konkurencije te segmentacija kupaca (analiza ciljane skupine)

Analizom internih i vanjskih faktora iz okruženja moguće je pružiti detaljnu sliku na koji je način percipiran potencijal rasta Centra u odnosu na ostale proizvode Zadarske županije i grada Zadra. Opisuju se osnovna obilježja turističkih kretanja i profili ciljanih skupina, njihove preferencije i navike. Analizom konkurencije opisujemo između kojih proizvoda ciljane skupine biraju i kakva je trenutna pozicioniranost rute.

2. Definiranje vrijednosti ponude i njene komparativne prednosti te brendiranje Centra.

Postavljanje temelja za definiranje branding strategije podrazumijeva definiranje vrijednosti ponude kulturne rute te njenih ključnih vrijednosti i atributa koji su ujedno i komparativna prednost. Za kreiranje snažnog brenda za uspješnu promidžbu i prodaju Centra, preduvjet su definirani svi branding elementi.

3. Cjenovna strategija i strategija prodaje

Nakon analize proizvoda i definiranja brenda Centra za posjetitelje određuje se cjenovna strategija u skladu i s profilima ciljanih skupinama, njihovom kupovnom moći te cijenama konkurencije. Opisuju se prodajne strategije i određuju kanali distribucije.

4. Definiranje komunikacijskih aktivnosti, budžeta i akcijskog plana te načina vrednovanja rezultata.

Optimalni miks komunikacijskih aktivnosti se definira u skladu sa željenim porukama ciljanim skupinama, budžet i načini praćenja rezultata s indikatorima kako bi se isti vrednovali.

Sadržaj Marketinških strategija odnosno Plana:

UVOD	<ul style="list-style-type: none"> • MISIJA I VIZIJA ORGANIZACIJE • KOMPARATIVNA PREDNOST • CILJEVI
ANALIZA	<ul style="list-style-type: none"> • ISTRAŽIVANJE TRŽIŠTA I VANJSKIH ČIMBENIKA (PESTLE, SWOT) • ANALIZA ŽIVOTNOG CIKLUSA PROIZVODA • ANALIZA KONKURENCIJE I OKRUŽENJA • CJENOVNA ANALIZA • ANALIZA TRŽIŠNOG TRENDIA I PONAŠANJA KUPACA

STRATEGIJA	<ul style="list-style-type: none"> • PROFILI CILJANE SKUPINE (SEGMENTACIJA) • STRATEGIJE ZA POJEDINE CILJANE SKUPINE • ŽELJENA POZICIONIRANOST
PLAN	<ul style="list-style-type: none"> • DEFINICIJA 4 P (PROIZVOD, DISTRIBUCIJA, PROMOCIJA, POZICIONIRANOST), ILI 4 C (POTROŠAČ, POGODNOST, TROŠAK, KOMUNIKACIJA) • KOMUNIKACIJSKI PLAN, ZA INTERNU I VANJSKU KOMUNIKACIJU
BUDŽET I KONTROLA	<ul style="list-style-type: none"> • TROŠKOVNIK I VREMENSKI OKVIRI • MJERENJE REZULTATA I PRAĆENJE AKTIVNOSTI

U prethodnim poglavljima opisana je analiza okruženja Centra za posjetitelje, a slijede analize segmentacije ciljanih skupina i konkurencije kako bi se definirale cjenovna strategija i prijedlozi promotivnih i komunikacijskih aktivnosti.

6.2. Segmentacija kupaca (analiza ciljane skupine posjetitelja)

Svjetska turistička organizacija (UNWTO) navodi kako kulturni turizam sudjeluje sa oko 39% turističkih dolazaka u ukupnoj turističkoj potrošnji³. Kultura je temeljni dio turističke ponude i doživljaja u Europi – pretpostavlja se da **svaki četvrti od deset turista bira** destinaciju **temeljem** njene **kulturne ponude**⁴. U EU je u 2016. ostvareno 500 milijuna međunarodnih turističkih dolazaka (40% od ukupnih svjetskih dolazaka),

³ G. Richards / Journal of Hospitality and Tourism Management 36 (2018) 12 - 21

⁴ World Tourism Organization (2018), Tourism and Culture Synergies, UNWTO, Madrid, DOI: <https://doi.org/10.18111/9789284418978>

te je ostvarena zarada od 342 milijarde eura. UNWTO procjenjuje da će kulturni turizam i u budućnosti ostati jedan od važnih turističkih tržišta.

Centar za posjetitelje „Mali Arsenal“ uređen je s ciljem prezentacije kulturne baštine grada Zadra i Zadarske županije, te motiviranjem kulturnih turista za produženjem njihovog boravka u županiji. Svaka kulturno – turistička ponuda, pa tako i ponuda Centra za posjetitelje mora odgovoriti na potrebe određene ciljane skupine, stoga je nužno identificirati grupe posjetitelja kojima se obraćamo. Segmentacijom tržišta identificiraju se **profili posjetitelja** te se prema tim informacijama prilagođava ponuda i marketing mix.

Kod definiranja profila kulturnog turista nužno je razlikovati tri kategorije koje ovise o njihovoj motiviranosti kulturom:

- turisti motivirani kulturom,
- turisti inspirirani kulturom i
- turisti privučeni kulturom.

Turisti motivirani kulturom čine 5-15% turista i oko 5% lokalnog stanovništva i njima su atraktivna elitna kulturna događanja te vole da ih se tretira kao VIP goste.

Turisti inspirirani kulturom su najbrojnija kategorija koji čine 30% turista i oko 15% lokalnog stanovništva, a koje privlače poznati kulturni lokaliteti, atrakcije i događaji. Djelomično su motivirani kulturom, a privlače ih popularna, reklamirana kulturna događanja i manifestacije. Ova kategorija turista će posjetiti kulturne atrakcije ako imaju vremena, ako su iste lako dostupne i nude vrijednost za novac.

Turisti privučeni kulturom čini oko 20% turista i 20% lokalnih stanovnika. Oni ne planiraju posjet kulturnim atrakcijama, ali će iste posjetiti ako su im ponuđene tijekom njihova boravka. Ovoj kategoriji turista lokalni kulturni resursi su atraktivni ako su pravovremeno dobili informacije o predstavama, izložbama ili kulturno-povijesnim atrakcijama samog lokaliteta. Ključni elementi za privlačenje ove kategorije turista su marketing u samoj destinaciji, pravovremeno informiranje, dostupnost atrakcije i, gdje je potrebno, lakoća rezerviranja ulaznica. U sljedećoj tablici navodi se tipologija posjetitelja prema motivaciji i područjima dolaska.

Tablica 3: Tipologija posjetitelja prema motivaciji i područjima dolaska

Tipologija posjetitelja prema motivaciji	Skupine posjetitelja	Područje dolaska
Turisti motivirani kulturom		
Podrazumijeva se želja za posjetom Zadarske županije zbog ponude kulturnog turizma a u svrhu produbljuje znanja o povijesti, kulturi, geografiji i dr. Zadarskog područja.	<p>Zrela dob (50-65) – radno aktivni potrošači koji raspolažu slobodnim vremenom i viškom prihoda i koji su posebno zainteresirani za posebne sadržaje u destinaciji vezane uz kulturnu ponudu, wellness sadržaje, zanimljive izlete temeljene na lokalnim specifičnostima, gastronomiju. Važni su im raznolikost ponude, uređenost destinacije, gostoljubivost.</p> <p>Treća dob (65+) – aktivni stariji gosti - zahtjevni na osnovnom smještaju. Raspolažu vremenom i novcem za putovanja, putuju tijekom cijele godine jer su u mirovini. Preferiraju lako dostupne destinacije, autentičnost i ponudu prilagođenu trećoj dobi. Poseban interes zdravstveni turizam, wellness i gastronomija.</p> <p>Ljubitelji kulture i umjetnosti – temeljni motiv ovog segmenta gostiju je upoznavanje lokalne kulture. Zanima ih povijest, umjetnost, kazalište, muzeji, događanja i svi oblici umjetnosti.</p> <p>Grupe s posebnim i specifičnim društveno-turističkim motivima (povijesna društva, znanstvenici, istraživači, ljubitelji povijesti i kulture i dr.)</p> <p>Učenici osnovnih i srednjih škola te studenti koji posjećuju rutu u okviru terenske nastave. Obično financijski ovisni stoga i cjenovno osjetljivi, imaju izraženu potrebu za druženjem, nisu osjetljivi na smještaj, traže zabavu i događanja. Dodatno se informiraju o ponudi putem društvenih mreža.</p>	<p>Lokalno (do 10 km)</p> <p>Regionalno (10-50 km)</p> <p>Nacionalno</p> <p>Europsko</p>

Turisti inspirirani kulturom		
<p>Turist je primarno motiviran posjetom destinacije iz drugih motiva, ne onih kulturnih, ali prilikom boravka u destinaciji redovno posjeti neki kulturno dobro, obiđe izložbu i sl. Kao takvi mogu biti zainteresirani za obilazak Centra za posjetitelje.</p>	<p>Zrela dob (50-65) – osobe srednje dobi s višom potrošnjom; visoko obrazovani i putuju u manjim grupama. Posebno zainteresirani za posebne sadržaje u destinaciji vezane uz kulturnu ponudu, wellness sadržaje, zanimljive izlete temeljene na lokalnim specifičnostima, gastronomiju. Važni su im raznolikost ponude, uređenost destinacije, gostoljubivost.</p> <p>Treća dob (65+) – aktivni stariji gosti - zahtjevni na osnovnom smještaju. Raspolažu vremenom i novcem za putovanja, putuju tijekom cijele godine jer su u mirovini. Preferiraju lako dostupne destinacije, autentičnost i ponudu prilagođenu trećoj dobi. Dodatan interes zdravstveni turizam, wellness i gastronomija. Dobri potrošači.</p> <p>Foodies – Eno i gastro turisti: obično gosti srednje i starije životne dobi koji vole uživati u lokalnoj eno-gastro ponudi, prezentaciji hrane i pića, tečajevima kuhanja i u ambijentima autentičnih restorana. Hrana im predstavlja važan segment kod odabira destinacije. Raspolažu sa slobodnim vremenom i imaju veću platežnu moć.</p> <p>Mladi pojedinci, parovi, grupe (25-35): zanimaju ih kulturna događanja, posjet muzejima i galerijama</p> <p>Poslovni turisti – iako je primarni motiv sudjelovanje na poslovnim sastancima i slično, tijekom boravka u destinaciji posjetiti će znamenitosti i ponudu kulturnog turizma. Nerijetko organiziraju u team building aktivnosti za poslovne partnere i zaposlenike.</p>	<p>Regionalno Nacionalno</p>
Turisti privučeni kulturom		
<p>Podrazumijeva se da je turist primarno motiviran posjetom</p>	<p>Obiteljski turisti koji ljetuju u Zadarskoj županiji. Radno aktivni roditelji koje obilježava nedostatak slobodnog vremena, ograničena sredstva i usmjerenost na</p>	<p>Lokalno (do 10 km)</p>

<p>destinacije iz drugih razloga ali prilikom prolaska, privučen promotivnim akcijama, odluči posjetiti Centar za posjetitelje.</p>	<p>potrebe djece. Preferiraju provjerene i pristupačne destinacije, naglasak im je na sigurnosti, uređenosti i ponudi za djecu. Ispodprosječna potrošnja. Gosti u tranzitu - uobičajeno na putu prema svojim krajnjim destinacijama žele posjetiti i neki atraktivni lokalitet.</p>	
---	--	--

Turisti motivirani kulturom, kao najvažniji segment potrošača i ciljna skupina prema kojoj se treba usmjeriti marketinške aktivnosti **informiraju se o ponudi temeljem** preporuka prijatelja, putem društvenih mreža, čitanjem recenzija na tripadviseru i drugim recenzijskim portalima, časopisima o putovanjima, Internetu i dr.

Marketinške aktivnosti u svrhu informiranja i privlačenja ovog segmenta kupaca odnose se na razvoj prilagođenih paket aranžmana za različite segmente potrošača, uspostavljanja komunikacijskih aktivnosti korištenjem digitalnog marketinga, sudjelovanje na specijaliziranim sajmovima i manifestacijama, organiziranje tematskog obilaska za specijalizirane novinare i blogere, prezentiranje ponude putem sustava TZ-a i dr.

Osim te eksterne komunikacije, treba uspostaviti sustavni marketinški pristup prema potencijalnim partnerima (kulturnim, turističkim i ugostiteljskim subjektima područja) s kojima bi se ponuda Centra za posjetitelje mogla unaprijediti (**plan interne komunikacije**).

6.3. Analiza konkurencije

„Ukoliko poznaješ svog neprijatelja (protivnika) i ukoliko poznaješ samoga sebe – u tisućama bitkama biti ćeš tisuća puta pobjednik“ Sun Tzu, staro-kineski vojskovođa i filozof, 500. godina Pr.n.e.

Nakon segmentacije tržišta prema kojem će se prilagoditi marketing mix i usmjeriti promotivne aktivnosti, nužno je identificirati konkurenciju koja se obraća istim ciljnim skupinama kulturnih turista.

U ovoj, još uvijek inicijalnoj fazi razvoja ponude / proizvoda Centra za posjetitelje „Mali Arsenal“, nije realno očekivati da će posjet Centru sa trenutnim sadržajima (i kratkim trajanjem obilaska) biti primarni motiv dolaska posjetitelje, već je to dodatni kulturni sadržaj koji još uvijek nije dovoljno uključen u organizirani obilazak grada kroz paket aranžmane. Ponuda Centra za posjetitelje treba postati sastavni dio šire kulturno turističke ponude i kao proizvod se treba obogatiti dodatnim sadržajima i aktivnostima za posjetitelje. Takav proizvod se treba usmjeriti na posjetitelje koji su odabrali grad Zadar i Zadarsku županiju kao destinaciju svog odmora, kao i na tranzitne goste.

Trenutno je obilazak Centra za posjetitelje besplatan, međutim kako bi se analizirala mogućnost za uvođenjem naplate nužno je analizirati konkurentsku, alternativnu ponuda koja svoju komunikaciju usmjerava istom ciljnom tržištu. Takvu ponudu možemo grupirati:

- Ponuda organiziranog razgleda grada Zadra i obilaska muzeja,
- Samostalni obilazak muzeja i kulturne baštine,
- Ponuda kulturnog turizma ostalih dalmatinskih županija – UNESCO lokaliteti,
- Izletnička ponuda Zadarske županije.

Ponuda organiziranog razgleda grada Zadra i obilaska muzeja

Uobičajeni obilazak grada Zadra u pratnji turističkog vodiča je u trajanju do 2h bez ulaza u muzeje i crkve. Obilazak obuhvaća razgled i tumačenje najznačajnijih kulturnih dobro – bastioni i kopnena vrata, trg 5 bunara, crkva sv. Šime, Kneževa i Providurova palača, Narodni trg (Gradska straža, Gradska Loža i zgrada gradskog poglavarstva), antički forum i hram, crkva sv. Marije, Crkva sv. Donata, Katedrala sv. Stošije, Pozdrav suncu i Morske orgulje. Obilazak Centra za posjetitelje nije uključen u ponudu obilaska. Usluga vođenja za grupu do 30 osoba u trajanju do 2h iznosi minimalno 400 kuna (usluga vodiča) na što se obračunava i agencijska provizija. Ukoliko obilazak uključuje i obilazak jednog muzeja, trajanje razgleda se produžuje na dodatni sat (ukupno 3h) a cijena za grupu iznosi minimalno 500 kn (usluga vodiča) na što se obračunava i agencijska provizija. Obično su u ponudi obilazak Stalne izložbe crkvene umjetnosti SICU ili obilazak Arheološkog muzeja Zadar sa ulazom u sv. Donat. Rjeđe je u ponudu uključen obilazak Muzeja antičkog stakla, dok obilazak Narodnog muzeja nije uključen u ponudu (izuzev povremenog obilaska Kneževe palače).

Samostalni obilazak muzeja i kulturne baštine

Posjetitelji koji se odluče na samostalni obilazak grada, muzeja i izložbi pri razgledu se koriste turističkim vodičima (knjigama), mobilnim aplikacijama ili informacijama sa interneta (npr. web stranica TZ grada Zadra) i dr. Posjetitelji mogu koristiti i aplikaciju Zadar walking guide (promoviranu u Centru za posjetitelje "Mali Arsenal"). Sve aplikacije su besplatne za preuzimanje. Ulazi u crkve su besplatni, dok se ulazi u muzeje naplaćuju. Određene kategorije posjetitelja ne plaćaju ulaz u muzeje (djeca, osobe s invaliditetom i sl.), a neke kategorije ostvaruju popust (učenici, studenti, umirovljenici). Stručno vođenje po muzejima se dodatno naplaćuje. U nastavku je pregled cijena ulaznica za muzeje i izložbe za odrasle osobe:

- **Arheološki muzej** – individualna ulaznica Arheološki muzej i sv. Donat: 40,00 kn
- **Sv. Donat** – individualna ulaznica Arheološki muzej i sv. Donat: 40,00 kn / samo sv. Donat 20 kn
- **Muzej antičkog stakla** – individualna ulaznica: 30kn
- **Stalna izložba crkvene umjetnosti** – individualna ulaznica: 30,00 kn
- **Ulaz na zvonik Katedrale** – individualna ulaznica: 15kn
- **Izložba sv. Frane** (riznica, crkva i samostan sv. Frane) – individualna ulaznica: 15 kn
- **Narodni muzej Zadar** (ulaznica za svaki odjel se zasebno plaća: Etnološki odjel – Gradska straža, odjel Muzej grada Zadra, Gradska loža, Područne zbirke na otoku Ižu) – individualna ulaznica: 20 kn

Ponuda kulturnog turizma ostalih dalmatinskih županija – UNESCO lokaliteti

- **Šibensko-kninska županija** sa županijskim sjedištem Šibenikom upisana je u Popis svjetske baštine UNESCO-a čak sa dva kulturna dobra – Katedralom sv. Jakova te sa tvrđavom sv. Nikole kao dijela složenog kulturnog dobra „Obrambeni sustavi Republike Venecije 16. i 17. stoljeća“. Kulturnu i turističku ponudu Šibensko – kninske županije uz obilazak UNESCO lokaliteta obogaćuju brojni glazbeni festivali, kulturna događanja, izložbe i dr. koji se organiziraju u obnovljenim i uređenim šibenskim tvrđavama sv. Mihovila i Barone.
- **Splitsko-dalmatinska županija** ističe se sa čak 4 kulturna dobra upisana u registar UNESCO svjetske baštine – Dioklecijanova palača u Splitu, katedrala u Trogiru, Starogradsko polje na Hvaru te, stećci u Imotskoj krajini (Cista Provo). Ponudu dodatno obogaćuju brojni muzeji i galerije, te

glazbena i zabavna događanja. Primjetan je rast potražnje za proizvodima kulturnog turizma u predsezoni i postsezoni.

- **Dubrovačko-neretvanska županija** sa sjedištem županije Dubrovnikom je pretežno ljetna destinacija u koju dolaze turisti primarno motivirani kulturnim znamenitostima, ali i suncem i morem. Stara gradska jezgra Dubrovnika upisana je u registar UNESCO kulturne baštine. Dubrovnik se pozicionira kao destinacija kulturnog turizma, ali i kao City Break destinacija povezana zračnim linijama tijekom cijele godine sa svim većim centrima Europe. Kulturna ponudu Dubrovnika osim bogatstva kulturnih dobara čine brojni festivali, izložbe, koncertno zabavni programi i dr. Posebno se izdvajaju Dubrovačke ljetne Igre, Festival komorne glazbe Jullian Rachlin & Friends, Libertas Film Festivala, Festival rane glazbe Festa sv. Vlaha, i dr.

Uobičajena cijena turističkog obilaska gradova (usluga turističkog vodiča) u trajanju do 2h iznosi 400 kn za grupu do 30 osoba. Ukoliko je u obilazak uključen i ulaz u muzeje cijena iznosi 500 kn.

Izletnička ponuda Zadarske županije

- **Jednodnevni izlet na NP Kornate i PP Telašćica** izletničkim brodom u prosječnom trajanju od 8 h s polaskom iz Zadra. Prosječna cijena 50 eura po osobi. U cijenu izleta uključen prijevoz, usluge vođenja, ručak i ulaz u NP Kornati i PP Telašćica.
- **Jednodnevni izlet u NP Plitvička jezera s autobusom** u prosječnom trajanju od 10h s polaskom iz Zadra. Prosječna cijena izleta 80 eura (tijekom glavne sezone 95 eura) po osobi. U cijenu izleta uključen prijevoz, ulaz u NP Plitvička jezera, usluga vođenja, vožnja brodom i ručak.
- **Jednodnevni izlet u NP Krka s autobusom** u prosječnom trajanju od 8 h s polaskom iz Zadra. Prosječna cijena izleta 65 eura (tijekom glavne sezone 75 eura) po osobi. U cijenu uključen prijevoz, ulaz u NP Krka, usluga vođenja i lunch paket.

6.4. Proizvodi / programi Centra za posjetitelje

Slijede prijedlozi programa odnosno proizvoda Centra za posjetitelje „Mali Arsenal“ koji se obraćaju identificiranim ciljanim skupinama te se donosi pregled promotivnih aktivnosti te cjenovne strategije.

Program obilaska Centra za posjetitelje i razgled fortifikacija grada Zadra	
Kratki opis programa	Posjetitelji nakon obilaska Centra za posjetitelje „Mali Arsenal“ imaju organizirano stručno vođenje na temu fortifikacija grada Zadra sa turističkim vodičem. Program u trajanju od 2h.
Troškovi	Usluga turističkog vođenja Promocija (tisak i e-marketing)
Ciljana tržišta	<ul style="list-style-type: none"> • Djeca školske dobi. • Mladi pojedinci, parovi, grupe (25-35) • Zrela dob (50-65) • Treća dob (65)
Sezona	Tijekom cijele godine
Cjenovni prijedlog	100 kuna po osobi (minimalna grupa 10 osoba)

Program „Bedemi u objektivu - foto kviz“	
Kratki opis programa	Posjetitelji nakon obilaska Centra za posjetitelje „Mali Arsenal“ kreću u „lov“ fotoaparatom (mobitelom) na kulturno blago usko povezano s temom fortifikacija te tako obilaze Zadar i dodatno proširuju svoje znanje. Posjetitelji koji izvrše sve zadatke osvajaju nagradu.
Troškovi	Priprema programa (radni materijali, nagrade i dr.) Promocija (tisak i e-marketing)

Ciljana tržišta	<ul style="list-style-type: none"> • Mladi pojedinci, parovi, grupe (25-35) • Djeca školske dobi.
Sezona	Tijekom cijele godine
Cjenovni prijedlog	50 kuna po osobi

Program kreativnih radionica „Bedemi u oku, uhu, riječi, slovu i pokretu“	
Kratki opis programa	Posjetitelji nakon obilaska Centra za posjetitelje i upoznavanjem sa poviješću fortifikacija sudjeluju na nizu kreativnih radionica oživljavanja povijesti kroz likovni izražaj, kreativno pisanje, kazališni izričaj i slično. Cilj radionica je potaknuti kreativnost kod mladih i odraslih te na kraju ciklusa prezentirati radove kroz izložbu, predstavu, i slično.
Troškovi	Priprema programa (radni materijali, nagrade i dr.) Promocija (tisak i e-marketing)
Ciljana tržišta	<ul style="list-style-type: none"> • Djeca školske dobi • Treća dob (65)
Sezona	Tijekom cijele godine
Cjenovni prijedlog	400 kuna po osobi za sudjelovanje na radionicama (2 put tjedno tijekom mjesec dana)

6.5. Opravdanost naplate ulaza

Vežano uz razmatranja NMZ-a o naplati ulaza u Centar za posjetitelje „Mali Arsenal“, treba istaknuti da **uvođenje naplate ulaza zahtjeva i unaprjeđenje ponude** – prodajom suvenira, obveznom interpretacijom od strane zaposlenih čuvara, organizacijom kulturnih i edukativnih aktivnosti (radionice vezane uz teme centra, izložbe, i sl.). Uvođenjem naplate bi se omogućio ulazak samo onim posjetiteljima koji su motivirani kulturom, a demotivirao ulazak posjetiteljima koji Centar doživljavaju kao igralište. Pokrivanjem dijela

troškova redovnog funkcioniranja Centra osigurat će se održivost i omogućiti financiranje dodatnih sadržaja.

U nastavku se daju izračuni opravdanosti uvođenje sustava naplate ulaza koji se temelje na rezultatima dosadašnjeg rada Centra u 2017. i dijelu 2018. godine i projekciji budućih troškova:

POSLOVNA JEDINICA - CENTAR ZA POSJETITELJE „Mali Arsenal“	
Stavke troškova - na godišnjoj razini prema rezultatima 2017. godine	
PLAĆE	55.446,05
Voditelj centra (plaća)	
Čuvarska služba (2 zaposlenih temelje Ugovora o djelu i Studentskog ugovora)	55.446,05
ODRŽAVANJE	37.864,92
Čišćenje prostora (vanjska usluga)	10.681,37
Režijski troškovi (prosječno potrošnja)	12.180,00
Redovno održavanje tehničke AV opreme	15.003,55
PROMOTIVNI TROŠKOVI	12.937,50
Dizajn i tisak letaka	12.937,50
IZVANREDNI TROŠKOVI	18.754,44
Izvanredni troškovi održavanja tehničke AV opreme	18.754,44
UKUPNI GODIŠNJI TROŠKOVI:	125.002,91

Ukupni godišnji troškovi Centra za posjetitelje kojima se omogućava redovan rad i dostupnost iznose **125 tisuća kuna**, isti ne uključuju trošak odnosno plaću Voditelja Centra niti troškove osmišljavanje i izvedbe radionica ili dodatnih sadržaja koji se navode kao prijedlozi u prethodnim poglavljima.

Analizom stanja na terenu i temeljem rezultata provedenih intervjua odgovornih osoba iz Narodnog Muzeja Zadar, uzeta je u obzir mogućnost naplate ulaska u Centar te su se istražile cijene sličnih turističkih sadržaja koji se nalaze u blizini. Moguće je predložiti dva scenarija, s jediničnim cijenama od **10 i 15 kuna po osobi** te treći scenarij s **diferenciranim cijenama** po profilu posjetitelja.

PROSJEČAN BROJ POSJETITELJA temeljen dostupnih rezultata iz 2017. i 2018. godine	8.518	% ukupnih troškova
SCENARIJ A - cijena pojedinačne ulaznice 10 HRK	85.180 HRK	68%
SCENARIJ 2 - cijena pojedinačne ulaznice 15 HRK	127.770 HRK	102%
SCENARIJ 3 - besplatne posjete za djecu do 12 godina, odrasli 15 HRK	89.439 HRK	72%

Kako se radi o projekciji modela i nisu dostupne informacije o profilima trenutnih posjetitelja, nisu se razradili cjenovni modeli posebno za odrasle osobe, posebno za djecu i zajedničke ulaznice (obiteljske i grupne). U idealnim uvjetima identične pojedinačne cijene za sve posjetitelje te ukoliko se zadrži prosjek od **8,5 tisuća posjetitelja godišnje**, moguće je pokriti sve godišnje troškove Centra ukoliko se cijena definira na razini od **15 kuna** (pokrivenost godišnjih troškova je **102%**), ukoliko se definira pojedinačna naknada u iznosu od **10 kuna po posjetitelju**, pokrivenost troškova iznosi **68%**.

Međutim, u scenariju u kojem je nužno pretpostaviti da se neće aplicirati ista cjenovna strategija za sve posjetitelje - jer primjerice ukupni trošak četveročlane obitelji od 60 kuna za posjetu Centru „Mali Arsenal“ je iznad trenutne tržišne vrijednosti - morati će se razmotriti opcija da su **posjete za djecu do 12 godina besplatne**. Time se minimalno 30% budućih prihoda odnosi na izgubljeni prihod i takav scenarij pokriva **72% godišnjih troškova Centra**.

U predstavljenu projekciju budućih prihoda nisu uključeni budući prihodi iz organizacije kreativnih radionica niti od prodaje suvenira i prigodnih artikala, koji trenutno nisu dio ponude Centra. U budućem razdoblju moguće je pretpostaviti da će te dvije stavke predstavljati određeni godišnji prihod od barem

22 tisuće kuna što bi omogućilo i ostvarivanje dobiti u drugom scenariju (jedinična naknada od 15 kuna) ili smanjenje nepokrivenosti troškova prihodima na 86% u prvom scenariju (jedinična naknada od 10 kuna). U predmetnu kalkulaciju

MOGUĆI BUDUĆI PRIHODI - projekcija temeljen dostupnih rezultata iz 2017. i 2018. godine	
Kreativne radionice - 50 godišnje, 10 polaznika, 25 kuna po polazniku	12.500 HRK
Prodaja suvenira, publikacija - procjena	10.000 HRK

Preporuka je prije donošenja odluke o cjenovnoj strategiji naplate ulaska u Centar za posjetitelje „Mali Arsenal“, istražiti profile trenutnih posjetitelja, koliki je udio obitelji s djecom i kako bi se diferencirana cjenovna strategija odrazila na ukupne prihode.

S druge strane pak, cilj uvođenja naplate je i smanjiti dolazak onih profila posjetitelja koji Centar doživljaju isključivo kao „igralište“ stoga se, u konačnici **preporučuje definirati jedan iznos pojedinačne naknade za posjetitelje i to u iznosu od 15 kuna**. Podsjećamo, kako je uvođenje naplate ulaska u Centar nužno popratiti i sadržajnijom ponudom kao što je već i prethodno navedeno.

6.6. Prodaja / komunikacija

Opisani proizvod Centra za posjetitelje „Mali Arsenal“ namijenjen je različitim ciljanim skupinama čiji su profili i preferencije opisani u prethodnim poglavljima. Slijede opisi konkretnih proizvoda Centra s cjenovnom strategijom i optimalnim promotivnim aktivnostima. Preporučeni kanali komunikacije s ciljem promocije kulturne rute prema ciljanim skupinama definirani su prema njihovim profilima:

PROFIL POSJETITELJA	PROMOCIJA
Turisti motivirani kulturom	<ul style="list-style-type: none"> PR u domaćim i međunarodnim znanstvenim i popularno znanstvenim publikacijama

	<ul style="list-style-type: none"> • Prezentiranje rute na specijaliziranim domaćim i međunarodnim događanjima, konferencijama i sajmovima
Turisti inspirirani kulturom Turisti privučeni kulturom	<ul style="list-style-type: none"> • Lokalna outdoor kampanja (jumbo plakati i dr.) • Nacionalna i lokalna digitalna kampanja (blog, recenzije) • Prezentacija u obližnjim turističkim centrima (npr. dijeljenje letaka)

Segment ciljane skupine učenika je najmanje zastupljen stoga se u nastavku navode neko od nacionalnih turističkih agencija koje su specijalizirane za školske ekscurzije te ih je poželjno kontaktirati, predstaviti ponudu i uspostaviti suradnju.

Naziv agencije	Kontakti
Orion Tours	Pavićeva 39, 31400 Đakovo Telefon: +385 31 812 336; +385 31 822 336 Fax: +385 31 812 337 E-mail: info@orion-tours.hr orion-tours@os.t-com.hr orion.tours.doo@gmail.com
A.T.I. Pula	Zadarska 15 Pula 52100, Hrvatska Telefon: +385 (52)223 400 Fax: +385 (52)217 644 Email: info@ati-pula.com
APP Turizam	Trg Sv. Terezije 2, 34000 Požega Telefon: +385 34 274345 Fax: +385 34 273201 E-mail: turist@app.hr
BAN Tours	Kaptol 11, Zagreb Telefoni: +385 (0)1 48 14 808 Fax: +385 (0)1 48 14 677 bantours@bantours.hr
Collegium putovanja d.o.o.	Jarunska 2/12 10000 Zagreb Email: infohr@collegium.eu
Eklata d.o.o.	Osječka 11, 21 000 Split Telefon: +385 21 544 232

	E-mail: info@eklata.com
F-Tours d.o.o.	Trg Hrvatske bratske zajednice 2, 21000 Split Telefon: 021 344 842, fax: 021 339 609 E-mail: desk@f-tours.hr
Hrvatski ferijalni i hostelski savez	Savska 5, 10000 Zagreb Tel.+385 1 48 29 294, 48 29 296 fax.+385 1 48 70 477 e-mail: info@hicroatia.com
Integral putovanja Zagreb	Pothodnik Gl. Kolodvora Tel: 01 4577 233, 01 4577 210 Fax: 01 4577 258 E-mail: upit@integral-zagreb.hr
KA Travel d.o.o.	Gundulićeva 3, Karlovac Tel: + 385 47 495 495 Fax: + 385 47 495 497 E-mail: info@katravel.hr
Kontakt Tours d.o.o.	Gundulićeva 3,10000 Zagreb Tel: +385 1 4830 737 E-mail: kontakt@kontakttours.hr
Marbis d.o.o.	Tarašćice 15; 48000 Koprivnica Telefon: 048-240-520 E-mail: rezervacije@marbis.hr
Mare Panonium Tours	Hrvatskih kraljeva 16, 32100, Vinkovci Telefon: +385 32 333644; +385 99 2149988 E-mail: agencija@mare-panonium-tours.hr
Media Turist	Trg Nikole Šubića Zrinskog 17; 10000 Zagreb Telefon/Fax: +385 1 4873 061, +385 1 4873 128, +385 1 4922 056 E-mail: agencija@media-turist.hr
Petro d.o.o.	Božidara Adžije 34; 10000 Zagreb Telefon: +385 1 3646 600; +385 1 3646 777; +385 (0) 91 6006-876 Fax: +385 (0)1 3646-465 E-mail: petros@petros.hr
Terra Travel d.o.o.	Matije Gupca 2a, 23000 Zadar Telefon: 023/337-770; 023/337-294; +385 (0)99 205 9393 fax:023/337-295, 337-771 E-mail: tom@terratravel.hr
Gulliver travel d.o.o.	Obala Stjepana Radića 25; 20000 Dubrovnik Telefon: +385 (0)20 410888 Fax: +385 (0)20 410890 E-mail: gulliver@gulliver.hr
Pražen putovanja d.o.o.	Obala Roka Španje 29, Brodarica 22010

	<p>Tel: +385 (0)22 350 015 Fax: +385 (0)22 351 916 E-mail: info@prazen.hr</p>
Spektar putovanja	<p>Strossmayerov Trg br. 8, Zagreb Telefon: +385 1 4897 999 Fax: +385 1 49 222 97 E-mail: spektar.putovanja@zg.t-com.hr</p>
Speranza.hr	<p>Krapinska ulica 14, Zagreb Telefon: 01/ 3098539 Fax: 01/ 3098540 E-mail: ured@speranza.hr</p>
Trakostyan Tours	<p>Gornja Voća 91 42245 Donja Voća Telefon: + 385 42 20 55 55; + 385 42 63 31 01 Fax: + 385 42 20 55 65 E-mail: trakostyan.tours@vz.t-com.hr</p>
Varaždin Tours	<p>A. Stepinca 1; 42000 Varaždin Telefon: +385 (0) 42 320 400; +385 (0) 42 320 401 Fax: +385 (0) 42 320 402 E-mail: vztours@varazdintours.hr info@varazdintours.hr</p>
Vip Travel	<p>Amruševa 10, 10000 Zagreb Telefon: +385 1 5635 501; +385 1 5635 505 E-mail: vip-travel@vip-travel.hr</p>
Zea Tours	<p>Dobricheva 24, 52100 Pula, Hrvatska Telefon: + 385(0)52 215 202 Fax: + 385(0)52 215 630 E-mail: info@zeatours.hr</p>
Eridan	<p>Fuležina 12, 21216 Kaštel Stari Telefon: +385 (0)21 231 977; +385 (0)21 231 655 Fax. +385 (0)21 231 397 E-mail: eridan@eridan.hr</p>

7. AKCIJSKI PLAN

Akcijni plan je sredstvo operacionalizacije i provedbe Plana upravljanja tijekom perioda od 5 godina. Njime se definiraju aktivnosti koje će omogućiti ostvarenje definiranih prioriteta i ciljeva, kao i potencijalni izvori financiranja.

Cilj	Prioritet	Aktivnost	Nositelj aktivnosti	Razdoblje implementacije	Indikator ostvarenja
Cilj 1 Jačanje upravljačkih kapaciteta	1.1. Unaprjeđenje kapaciteta Narodnog muzeja Zadar za upravljanja Centrom za posjetitelje „Mali Arsenal“	1.1.1. Uspostava stalne vodičko-čuvarske službe	NMZ	1 godina	<ul style="list-style-type: none"> • Uspostavljena vodičko-čuvarska služba i zaposleno minimalno 2 djelatnika
		1.1.2. Unaprjeđenje uvjeta rada i poslovanja vodičko – čuvarske službe	NMZ	1 godina: opremanje Kontinuirano: edukacija djelatnika	<ul style="list-style-type: none"> • Opremljen info pult • Educirani djelatnici vodičko-čuvarske službe
	1.2. Razvoj partnerstva sa lokalnom zajednicom i turističkim dionicima	1.2.1. Uspostava partnerstva sa turističkim dionicima	NMZ i identificiran i turistički dionici	Kontinuirano	<ul style="list-style-type: none"> • Minimalno 3 ugovora / pisma namjere o suradnji tijekom 5 godina
		1.2.2. Uspostava suradnje s lokalnom zajednicom	NMZ i identificiran i dionici lokalne zajednice	Kontinuirano	<ul style="list-style-type: none"> • Minimalno 3 pisma namjere s predstavnicima lokalne zajednice tijekom 5 godina
Cilj 2 Razvoj i unaprjeđenje kulturne i edukativne ponude Centra za posjetitelje „Mali Arsenal“	2.1. Organizacija kulturnih i edukativnih programa prilagođenih različitim ciljnim skupinama	2.1.1. Definiranje paket aranžmana za različite skupne posjetitelja	NMZ i turistički dionici	Kontinuirano	<ul style="list-style-type: none"> • Centar za posjetitelje uključen u minimalno 3 paket aranžmana tijekom 5 godina
		2.1.2. Razvoj kulturnih i edukativnih programa za lokalnu zajednicu	NMZ i lokalni partneri	Kontinuirano	<ul style="list-style-type: none"> • Razvijeno minimalno 3 kulturna programa u 5 godina • Razvijeno minimalno 3 edukativna programa u 5 godina

	2.2. Unaprjeđenje kvalitete doživljaja za posjetitelje	2.2.1. Unaprjeđenje interpretacijskih sadržaja centra	NMZ	Kontinuirano	<ul style="list-style-type: none"> • Unaprjeđeni interpretacijski sadržaji Centra za posjetitelje • Unaprijeđena mobilna aplikacija Zadar Walking Guide
Cilj 3 Unaprjeđenje vidljivosti Centra za posjetitelje „Mali Arsenal“	3.1. Planiranje i provedba marketinških i komunikacijskih aktivnosti	3.1.1. Izrada Marketing i komunikacijske strategije	Zadarska županija / NMZ	1 godina	<ul style="list-style-type: none"> • Izrađena i usvojena Marketing i komunikacijska strategija NMZ koja daje marketinške i komunikacijske smjernice i za Centar za posjetitelje
		3.1.2. Razvoj i unaprjeđenje komunikacije sa ciljnim skupinama korištenjem alata digitalnog i klasičnog marketinga	NMZ	Kontinuirano nakon izrade Marketing i komunikacijske strategije	<ul style="list-style-type: none"> • Broj posjeta ostvarenih prodajom paket aranžmana • Broj sudionika na kulturnim i edukativnim programima • Ocjene posjetitelja na referentnim turističkim portalima (npr. tripadvisor i dr.)
		3.1.3. Izrada promotivnih materijala i darovnog (suvirniskog) programa	NMZ	Kontinuirano nakon izrade Marketing i komunikacijske strategije	<ul style="list-style-type: none"> • Broj distribuiranih promotivnih materijala • Broj prodanih suvenirna



Kao izvori financiranja navode se prihodi od prodaje ulaznica u Centar i prihodi od participacija za sudjelovanje u programima, te prihodi od prodaje suvenira. Projekti nadogradnje sadržaja moguće je financirati nacionalnim i EU sredstvima.