
Tržni potenciali muzejskega turizma obalnega dela Istre (projekt HISTUR)

Aleksandra Brezovec

II

Študija o potencialih muzejskega turizma obalnega dela Istre je sklop rezultatov čezmejnega projekta HISTUR. Sloni na predpostavki o visoki kulturno-zgodovinski turistični privlačnosti obalnega dela Istre ter priložnostih za skupno trženje muzejskega turizma. Posebnost trženjskega modela, prikazanega v tem prispevku, je v prepletu aktivnosti privabljanja turistov (*eksterno trženje*) z aktivnostmi povezovanja notranjih turističnih deležnikov obravnavanega območja (*interno trženje*). Kot tak predstavlja enovit strateški okvir.

Ključne besede: turizem, muzeji, trženje, Istra, HISTUR

A study on the potential of museum tourism of the Istrian coast is one of the outcomes of a cross-border project HISTUR. The study assumes strong cultural and historical tourist appeal of the coastal part of Istria, and of its opportunities for joint marketing in museum tourism. The key element of the marketing model shown in this paper is the interweaving of activities needed to attract tourists (external marketing) with the activities aimed to internal tourism stakeholders (internal market). Model with elaborated external and internal dimensions of the tourism marketing represents a unified strategic framework.

Key words: Tourism, Museums, Marketing, Istria, HISTUR

Mnogi obalni kraji istrskega polotoka so v 19. in 20. stoletju postali turistične destinacije v glavnem zaradi svojih naravnih danosti. Kot sestavni del »prometno-geografsko in kulturno-dediščinsko večno privlačnega Mediterana«, ¹ so se obalni kraji Istre skozi svoj turistični razvoj relativno uspešno vključevali tudi v globalne trende kulturnega turizma. Svetovni turizem, ki ostaja tudi v 21. stoletju hitro rastoča dejavnost, je leta 2013 v kar 37 odstotnem deležu temeljil na kulturnih motivih. Med kulturnimi turističnimi motivi prevladujejo dediščinski, za t. i. dediščinske turiste pa je značilno, da na destinaciji ostanejo več dni od povprečja, da obiščejo

več krajev in tudi kupujejo več kot turisti, ki se ne zanimajo za dediščino destinacije. Strokovnjaki UNESCO-a so objavili natančen podatek, da kulturni turist za vsak evro, porabljen za ogled dediščinske znamenitosti, porabi še 10 evrov za prevoz, hrano, prenočitve in spominke (UNESCO, 2013). V tem kontekstu (p)ostajajo muzeji ključne institucije kulturnega oziroma dediščinskega turizma, turisti pa postajajo vse večja in vse pomembnejša ciljna skupina obiskovalcev muzejev. S tem trendom se pri upravljanju, organiziranju in trženju muzejev kažejo potrebe po pospešenem, a vendar premišljenem prilagajanju muzejske dejavnosti turistični. Uspešen muzejski turizem se lahko razvija edino skozi komplementarnost in sinergijske učinke muzejske in turistične dejavnosti. Praksa si-

1 Ivan Blažević, *Povijest turizma Istre i Kvarnera* (Opatija: Otokar Keršovani, 1987), 22.

cer kaže, da si ti dve dejavnosti še pogosto nasprotujeta v poslanstvih, ciljih, organiziranosti in trženjskih pristopih. To velja še zlasti za območje nekdanje Jugoslavije, kjer si države delijo sorodne politične, ekonomske in družbene značilnosti.² Tako imamo na tem območju na eni strani muzeje, ki so večinoma v javnem sektorju in se prednostno usmerjajo k raziskovanju, valoriziranju, ohranjanju, konzerviranju, zbiranju in strokovnemu interpretiranju muzejskih eksponatov, na drugi strani pa turistične organizacije, ki so večinoma tržno naravnane in se za doseganje svoje konkurenčnosti včasih tudi nekritično prilagajajo željam in potrebam izbranih segmentov turistov. Zaradi teh izhodiščnih razlik se lahko pri povezovanju obeh dejavnosti pojavljajo nerazumevanja in nasprotovanja.

Trženjski model, ki ga predlagamo v tem prispevku, zagovarja simbiozno povezanost muzejskih in turističnih organizacij. Ta lahko v času aktualnih družbenih in zlasti ekonomskih sprememb prinaša korist obojim – muzejem odpira nove možnosti komuniciranja in pridobivanja virov, turističnim ponudnikom pa omogoča boljše zadovoljevanje potreb t. i. *novih* turistov. Zanje velja, da so bolj izobraženi in družbeno ter okoljsko osveščeni, marketinško pa prepoznani kot dobri potrošniki kulturnih dobrin, iskalci avtentičnosti, pristnih doživetij ter relevantnih zgodb, povezanih z obiskano destinacijo.

Skozi poglavja tega prispevka najprej osvetlujem stanje in potenciala muzejskega turizma na obravnavanem obalnem območju Istre, zatem pa s pomočjo marketinške teorije predstavljam strateški model trženja muzejev s konkretnimi koraki vključevanja v kulturni turizem.

2 Ana Gajski, Vlasta Klarič, Želimir Laszlo, Renata Nevidal in Snježana Pintarić, *Djelovanje muzeja kao dionika kulturnog turizma. Priručnik* (Zagreb: Muzej suvremene umjetnosti, 2011). Aleksandra Brezovec, Gorazd Sedmak, Eva Podovšovnik-Axelsson, Igor Blažina, Ksenija Dvorščak, ur., *Common marketing strategy: Adriatic IPA Project: the Adriatic's museums enrich cultural tourism „Museumcultour“*. (Portorož: University of Primorska - Faculty of Tourism Studies TURISTICA, 2014).

Muzejski turizem obalnega dela istrskega polotoka

Študija o potencialih razvoja muzejskega turizma³ vsebuje podrobne podatke o številskih, vsebinskih in pravno-administrativnih dimenzijah muzejskega turizma na slovenski in hrvaški strani Istre. Slovenske občine Koper, Izola in Piran pokrivajo severno obalo istrskega polotoka in predstavljajo celotni obalni pas Republike Slovenije. Te obmorske občine predstavljajo eno najpomembnejših turističnih območij in ustvarijo 17% vseh turističnih prihodov ter 21% turističnih prenočitev v Republiki Sloveniji. Leta 2013 je slovenski del Istre beležil 588.823 prihodov gostov, ki so ustvarili skupaj 2.032.265 nočitev. V primerjavi s predhodnim letom je sicer zaznan rahel upad turističnega povpraševanja (za 1,36% pri številu gostov in za 0,92% pri številu nočitev), a statistike zadnjih pet let kažejo na relativno konstanten obseg turističnega povpraševanja na tem območju. Na majhnem slovenskem delu istrske obale delujejo tri muzeji, ki so vpisani v Razvid muzejev in sicer Pokrajinski muzej Koper, Pomorski Muzej Sergeja Mašere ter Muzej podvodnih dejavnosti. V Razvidu muzejev še ni zaveden Muzej školjk v Piranu, ter nekaj manjših zbirk etnološke, sakralne in tehnične dediščine v različnih krajih na obali.

Na drugi strani pokriva hrvaški del Istre kar 31 občin (Istarska županija), na obalnem pasu polotoka pa se nahaja 8 mest (Umag, Vodnjan, Novigrad, Poreč, Rovinj, Pula, Labin, Opatija). Po podatkih *Ministarstva turizma Republike Hrvatske* je bilo v letu 2013 v hrvaškem delu Istre zabeleženih 3.192.516 prihodov turistov, kar predstavlja nadaljevanje konstantne rasti v zadnjih petih letih. Na hrvaškem delu Istre se jih od 30 muzejskih ustanov 24 nahaja v obalnem pasu. Skupaj torej na slovenskem in hrvaškem delu obalnem delu istrskega polotoka deluje 30 ustanov z registrirano muzejsko dejavnostjo (Tabela 1).

3 Helga Maškarin Ribarić, Ivana Ribarić, Vedrana Jurčević in Aleksandra Brezovec, *Potenciali razvoja muzejskega turizma v obalnem delu istrskega polotoka* (Portorož: Fakulteta za turistične študije TURISTICA, 2015).

Muzeji na slovenski in hrvaški strani Istre pokrivajo enake ali sorodne tematike, kar kaže na skupne zgodovinske okvirje, skupno kulturo in običaje ter na podobne gospodarsko politične značilnosti območja. Muzeji so na obeh straneh predstavljeni kot del turistične ponudbe, vendar se redkeje pojavljajo kot sestavni deli integralnih turističnih proizvodov in paketov. Število obiskovalcev muzejev od leta 2009 kljub temu stalno narašča, manjši padec beležijo le Arheološki muzej Istre v Puli, NP Brioni ter - po začetnem strmem vzponu - tudi Hrvaški muzej turizma Opatija.

Tabela 1: Seznam muzejev, ki delujejo na obalnem pasu istrskega polotoka, 2015.

1	Arheološki muzej Istre (Pula, HR)
2	Crkveno blago rovinjskih franjevac (Rovinj, HR)
3	Ekumuzej Kuća o batani / Casa della batana (Rovinj, HR)
4	Etnografska zbirka Kaštelir (Kaštelir, HR)
5	Galerija Gallerion - Pomorska zbirka Gobbo (Novigrad, HR)
6	Lapidarij župne crkve Pohodenja Marijina (Bale, HR)
7	Memorijalna zbirka Mije Mirkovića Mate Balote (Krnica, HR)
8	Muzej / Museo Lapidarium (Novigrad, HR)
9	Muzej grada Umaga - Museo civico di Umago (Umag, HR)
10	Muzej suvremene umjetnosti Istre - Museo d'arte contemporanea dell'Istria (Pula)
11	Nacionalni park Brijuni - Pododsjek za zaštitu kulturnih dobara (Fažana, HR)
12	Povijesni i pomorski muzej Istre - Museo storico e navale dell'Istria (Pula, HR)
13	Sakralna zbirka Funtane i Vrsara, crkva sv. Foške (Vrsar, HR)
14	Sakralna zbirka župne crkve sv. Pelagija i lapidarij (Novigrad, HR)
15	Spomen-soba Antonia Smareglie (Pula, HR)
16	Zavičajni muzej grada Rovinja - Museo civico della città di Rovigno (HR)

17	Zavičajni muzej Poreštine - Museo del territorio parentino (Poreč, HR)
18	Zbirka crkvene umjetnosti u biskupiji Eufrazijane (Poreč, HR)
19	Zbirka sakralne umjetnosti župe sv. Blaža (Vodnjan, HR)
20	Zbirka sakralne umjetnosti župe sv. Martina (Tar, HR)
21	Zbirka samostana sv. Franje u Puli (Pula, HR)
22	Zbirka umjetnina grada Pule (Pula, HR)
23	Etnografska zbirka Veprinac (Opatija, HR)
24	Hrvatski muzej turizma (Opatija, HR)
25	Pomorski muzej Sergej Mašera Piran (Piran, SL)
26	Muzej podvodnih dejavnosti Piran (Piran, SL)
27	Muzej školjk in polžev Piran (Piran, SL)
28	Muzej Parenzana in Muzej ladijskega modelarstva (Izola, SL)
29	Pokrajinski Muzej Koper (Koper, SL)
30	Obalne galerije Piran (SL)

Vir: povzeto po Maškarin Ribarić et al. 2015.

Najbolj je obiskan Arheološki muzej Istre v Puli, ki ga je leta 2013 obiskalo skoraj 360.000 obiskovalcev, kar je več kot vse muzeje na slovenski strani Istre skupaj (280.000). Medtem ko hrvaški muzeji ne zbirajo segmentiranih podatkov, je iz podatkov o obiskovalcih slovenskih muzejev razvidna strma rast števila tujih obiskovalcev (turistov), ki se je od leta 2008 do 2013 podsesterila in v nekaterih muzejih že predstavlja večinski delež obiska.

Tržne raziskave za potrebe turističnega trženja muzejev obalnega dela Istre

Upoštevaloč temeljno priporočilo pionirskih avtorjev muzejskega marketinga,⁴ da je za uspešno trženje muzejev treba izhajati iz analiz potreb ljudi, ki so z muzejem najbolj povezani, smo v okviru Programa evropskega teritorialnega sodelovanja Slovenije in Hrvaške – HISTUR

4 York, D.A., Rober R. Jones. »Marketing and Museums.« *European Journal of Marketing* 18, no. 2 (1984): 90–99.

pripravili raziskovalno metodologijo pridobivanja podatkov, na katerih bodo zasnovane strateške smernice trženja muzejev. Razvoj strateških smernic tako temelji na konkretnih potrebah deležnikov in udeležencev muzejskega turizma, saj izhaja iz obsežnih analiz stanja in potreb vključenih muzejev na eni strani ter analiz povpraševanja muzejskih turistov na drugi. Metodologija je obsegala analize stanja, potreb, trendov, okolja, priložnosti, zadovoljstva in pričakovanj v zvezi z muzejskim turizmom obalnega pasu Istre.

Z analizami stanja muzejske dejavnosti na obeh straneh meje smo v raziskovalni skupini⁵ ugotovili, da se kljub razlikam v velikosti območja in števila muzejev ter kljub nekaterim administrativnim razlikam muzejski subjekti istrske obale nahajajo v zelo podobnem položaju. Med skupnimi pozitivnimi dejavniki razvoja muzejskega turizma so se pokazali dostopnost, bogastvo in ohranjenost dediščine, pestrost ponudnikov in zadostno število ter zadovoljstvo obstoječih obiskovalcev. Kot dejavniki, ki otežujejo razvoj muzejskega turizma, pa so se pokazali nestrateškost in nesodelovanje znotraj in zunaj muzejskega sektorja, podfinanciranost, kompleksnost zbirk in nezadostna uporaba marketinških znanj in orodij pri oblikovanju in promociji ponudbe.

Z anketiranjem in z analizami zadovoljstva ter pričakovanj obiskovalcev (v vzorec je bilo zajetih 612 anketirancev) smo na drugi strani prepoznali značilnosti (t. i. osebno izkaznico) obiskovalcev obalnih muzejev Istre. Ti so v povprečju visoko izobraženi, imajo nadpovprečne dohodke, prihajajo v družbi partnerja ali prijateljev, z glavnim motivom po izobraževanju in spoznavanju kulture destinacije. Glede vedenjskih vzorcev se z muzejem seznanjajo preko interneta, v muzeju preferirajo ogled z osebnim vodenjem pred avdio vodenji, vseč so jim multimedijske in interaktivne računalniške prezentacije. Obstoječe obiskovalce bi k ponovnemu obisku muzeja pritegnile nove razstave, organizi-

rani dogodki in nove moderne tehnologije. Turiste kot potencialne obiskovalce muzejev pa bi v muzej pritegnila na prvem mestu relevantna vsebina, na drugem poznanost (t. i. *brand*) muzeja ter bližina lokacije in cena vstopnice. Klastrska analiza je izpostavila dva ključna segmenta obiskovalcev istrskih obalnih muzejev – to so t. i. pasivni obiskovalci, ki predstavljajo nekaj več kot polovico anketirancev, ter aktivni, t. i. radovedni (potencialni) obiskovalci muzejev, ki predstavljajo manj kot polovico anketiranih obiskovalcev.

Izsledki analize, ki jo je raziskovalna skupina izvedena v okviru projekta HISTUR, se v marsičem ujemajo s širše zaznanimi trendi in ugotovitvami v zvezi z muzejskimi turisti. Na primer ugotovitev, da so turistom 21. stoletja še vedno pomembnejše vsebine (zbirke) kot pa ugled (znamka) muzeja, podajajo tudi britanski strokovnjaki,⁶ ki zlasti manjšim muzejem priporočajo nišne teme za pridobivanje obiskovalcev. Sicer je pa so izsledki analize HISTUR tudi zaradi uporabe enake metodologije povsem primerljive s širšo raziskavo muzejskega turizma vseh jadranskih držav v okviru projekta MUSE-UMCULTOUR.⁷

Strateške smernice skupnega trženja obalnih muzejev Istre

Teoretska izhodišča trženja muzejev

Dejavnost trženja muzejev odraža vso kompleksnost družbene multifunkcionalnosti muzejev 21. stoletja. Če povzamemo slikovito opredelitev združenja muzejev,⁸ je muzej danes veliko več kot le stavba, ki interpretira zbirke, saj pomaga ljudem pri izgradnji identitete, jim omogoča razumeti medkulturne in medgeneracijske raz-

⁵ Helga Maškarin Ribarić, Ivana Ribarić, Vedrana Jurčević in Aleksandra Brezovec, *Potenciali razvoja muzejskega turizma v obalnem delu istrskega polotoka* (Portorož: Fakulteta za turistične študije TURISTICA, 2015).

⁶ Sejul Malde, »Moving Targets: Engaging Cultural Tourists with Collections and Listings Content Online«, [http://www.keepandshare.com/doc/5962067/moving-targets-colour-version-1-9-meg?da=y\(10.3.2014\)](http://www.keepandshare.com/doc/5962067/moving-targets-colour-version-1-9-meg?da=y(10.3.2014)).

⁷ Aleksandra Brezovec Gorazd Sedmak, Eva Podovšovnik-Axelsson, Igor Blažina in Ksenija Dvorščak, ur. *Common marketing strategy: Adriatic IPA Project: the Adriatic's museums enrich cultural tourism „Museumcultour“* (Portorož: University of Primorska - Faculty of Tourism Studies TURISTICA 2014).

⁸ Museums Association. »Museums 2020 Discussion Papers« (London: Museums Association, 2012), 4. [http://www.museumsassociation.org/download?id=806530\(25.2.2013\)](http://www.museumsassociation.org/download?id=806530(25.2.2013)).

like, sproža debate, prispeva k družbeni koheziji, navdušuje ljudi, spodbuja turizem ... Z multifunkcionalnostjo muzejev pa vstopajo na mesto, ki je bilo tradicionalno namenjeno kuratorstvu, tudi funkcije kot so management, marketing, komerciala. Čeprav ostaja prioriteta skrb muzejev zbirka, ki je namenjena dobrobiti vse družbe, se lahko skozi dodatne funkcije muzeji uspešneje prilagodijo družbeni realnosti in se tudi učinkovito pozicionirajo na trgu kulturnih dobrin in storitev. O učinkovitem marketingu govorimo, ko ta sloni na razumevanju potreb in interesov obstoječih in potencialnih odjemalcev. Sodobni strokovnjaki s področja marketinga, ki zagovarjajo marketing ne le kot tržno funkcijo ampak kot koncept družbene menjave (npr. Paul Williams⁹, v Sloveniji pa zlasti Zlatko Jančič¹⁰) pa priporočajo muzejskim upravljavcem širši pogled: na marketing naj gledajo kot na družbeni in upravljavski proces, ki se vselej začne z avtentičnim poslanstvom muzeja in je od tod naprej, skozi vse faze, odgovoren za učinkovito prepoznavanje in trajnostno zadovoljevanje potreb obiskovalcev, drugih deležnikov in širšega okolja. Podobno je tudi Kline¹¹ razvil celostni model skrbništva, marketinga in znamčenja muzejev, s pomočjo katerega bi lahko muzeji, ob svojem temeljnem poslanstvu, znali še razvijati in ohranjati konkurenčno prednost na vse bolj dinamičnem trgu kulturnih dobrin in storitev.

»Marketizacija« muzejev seveda v teoriji ne ostaja brez kritike. Avtorica McCabe¹² je že pred dvema desetletjema kritično popisala »novo obnašanje« muzejev, ki se vse bolj zgledujejo po nakupovalnih središčih pri ustvarjanju in reprezentiranju »sanjskih svetov«. Ugotavlja, da se muzejske postavitve od izvirno izobraže-

valnih in umetnostnih prostorov vse bolj spreminjajo v prostore spektakla, senzacij in iluzij s poudarjanjem občutij drugačnosti, eksotičnosti, romantičnosti in estetike. Avtorica s pomočjo predhodnih avtorjev Walterja Benjamina (1986) in Roberta Hewisona (1987) opredeli osrednjo znanstveno kritiko marketinške orientiranosti muzejev, kot razkol med resničnim in neresničnim, avtentičnim in neavtentičnim. Muzeji morajo ostali prostori resničnega in avtentičnega, zagovarjajo kritiki »marketizacije« muzejev.

Na drugi strani avtorja Gilmore in Rentschler¹³ ugotavljata, da se je v muzeju 21. stoletja začel razvijati nov, enakopravnejši odnos med muzeji in obiskovalci. Ti so začeli skozi (komunikacijske) interakcije vse intenzivneje vplivati drug na drugega. Na to so opozorili tudi slovenski avtorji muzejskega marketinga. Avtorja Zdravič Polič in Kline se osredotočata prav na komunikacijske interakcije med muzejem in obiskovalci, ko zapišeta: »Muzeji morajo zaradi ozaveščanja o pomenu in spoštovanju skupne univerzalne dediščine, zaradi senzibiliziranja oblik odprte družbe ter za naslavljanje občinstva in spodbujanja muzejske izkušnje, začeti uveljavljati marketinška načela komuniciranja, ne več samo enosmernega, temveč tudi dvo ali celo večsmernega komuniciranja.«¹⁴ Aktualne spremembe v odnosu med muzeji in obiskovalci pa okrona avstralski strokovnjak za interpretiranje dediščine Russell Staiff¹⁵ s tezo, da je interpretacija dediščine že prešla iz rok kuratorjev, konzervatorjev, arheologov, etnologov in zgodovinarjev v roke izobraževalcev, komunikatorjev in oblikovalcev. Avtor ne predstavlja te teze v luči kritike »marketizacije« muzejev, temveč v luči nove družbene vloge muzejev in ostalih dediščinskih institucij. Ti so danes prevzeli nase neformalno izobraževanje, motiviranje obiskovalcev, komuniciranje z okoljem, vplivanje na spremembe ve-

9 Paul Williams, »A Modern Approach to Museum Marketing«, *Tourism Insights* (2009).

10 Zlatko Jančič, *Celostni marketing* (Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 1996).

11 Miro Kline, »Celostni model skrbništva, marketinga in znamčenja muzejev.« V *Marketing muzejev: Teorija in praksa v slovenskih muzejih. Priročnik*, ur. Nina Zdravič Polič in Miro Kline (Ljubljana: Slovenski etnografski muzej 2013), 156–188.

12 Shauna McCabe, »Place identity, cultural-historical tourism, and the politics of space: A theoretical approach.« Thesis. (Burnaby (British Columbia): Simon Fraser University, 1993) file:///C:/Users/abrezov/Downloads/b15214473.pdf (9.8.2014)

13 Andrey Gilmore in Ruth Rentschler, »Changes in museum management: A custodial or marketing emphasis?« *Journal of Management Development* 21, no. 10 (2002), 745–760.

14 Nina Zdravič Polič in Miro Kline, *Marketing muzejev: Teorija in praksa v slovenskih muzejih. Priročnik*. (Ljubljana: Slovenski etnografski muzej, 2013), 5.

15 Russell Staiff, *Re-imagining Heritage interpretation: Enchanting the Past-Future* (Surrey, Burlington: Ashgate Publ., 2014), 9.

denj in stališč ter preverjanje novih komunikacijskih tehnik.

Na izhodiščih takšne nove, dinamične in vzajemne vloge muzejev v sodobni družbi, razvijam v nadaljevanju nov trženjski model, ki bi zagotovil muzejem, da skozi svoje osnovno poslanstvo trajnostno razvijajo sodelovalne in soustvarjalne trženjske odnose z vsemi ključnimi udeleženci (deležniki) v kulturnem oziroma muzejskem turizmu.

Model trajnostnega trženja obalnih muzejev Istre

Iz tržnih raziskav, opravljenih v okviru projekta HISTUR, sledi, da bi morali obalni muzeji Istre, v kolikor bi želeli izkoristiti svoje potenciale na področju kulturnega turizma, v svoje delovanje vključiti aktivnosti, s katerimi bi postali privlačnejši za segment t. i. aktivnih obiskovalcev – kulturnih turistov. To lahko dosežejo z intenzivnejšim delovanjem na treh področjih: prvič, z razvijanjem kulturne izkušnje (doživetja) za obiskovalce (t. i. usmerjenost na obiskovalce), drugič, z uporabo sodobnih marketinških orodij in simbioznega trženja vključenih muzejev (t. i. usmerjenost na trg) ter tretjič, z razvijanjem (pro)aktivne vloge muzejev v lokalnem okolju in komuniciranju z deležniki (t. i. usmerjenost na ugled, znamko).

Z modelom skupnega trženja postavljam skupno izhodišče nadaljnjemu razvoju vseh obalnih muzejev Istre. Skupno trženje je zasnovano na predpostavki o trajnostnem razvoju muzejskega turizma, ki omogoča dolgoročno korist za muzejsko in turistično dejavnost ter območje kot celoto. Trženja muzejev obalnega pasu Istre zato ne usmerjamo le k pridobivanju turistov kot novih, dodatnih obiskovalcev (tako imenovano *eksterno* trženje), ampak tudi k sodelovanju z internimi deležniki - ponudniki, ki se vključujejo v kulturni turizem, ustvarjalci in prebivalci območja (tako imenovano *interno* trženje). Interno trženje je za razvoj muzejskega turizma pomembno zato, ker zagotavlja na eni strani raziskovanje internega okolja destinacije (prepoznavna potrebe in želje internih deležnikov), na dru-

gi strani pa z njimi učinkovito komunicira (jih redno informira, povezuje, motivira, osvešča) za doseganje strateških ciljev muzejskega turizma. Vloga internega trženja v modelu je sistematična spodbuda simbioznega povezovanja subjektov za doseganje pozitivnih učinkov muzejskega (in širše kulturnega) turizma na obravnavanem območju.

Z izrazom simbiozno trženje označujemo strategijo medsebojnega povezovanja, sodelovanja in soustvarjanja ponudnikov pri trženjskih aktivnostih, z namenom doseganja skupnih ciljev. Simbiozni, imenovan tudi sodelovalni, soustvarjalni ali kar so-marketing¹⁶ lahko pomembno prispeva k trajnostnemu razvoju in trženju kulturnega oziroma muzejskega turizma, saj skozi povezovanje dosegajo svoje cilje tako muzeji kot tudi turistični ponudniki, turisti, drugi odjemalci in prebivalci območja. Za razliko od tradicionalnega, eksternega marketinškega sklopa dejavnosti, v okviru katerega ponudniki skrbijo za razvoj svojih produktov, cen, distribucijskih kanalov in promocije, z internim trženjem v okviru modela zagotavljamo, da obalni muzeji Istre razvijejo svoje trženjske aktivnosti tudi v smeri simbioznega trženja. To smer lahko razvijajo, če na svojo dejavnost pogledajo s širšega zornega kota in se osredotočijo na:

- opredelitev in poudarjanje *koristi* obiska muzeja za kulturne turiste,
- opredelitev in poudarjanje *celovite vrednosti*, ki je vtakana v muzejsko izkušnjo (ne le materialni stroški in stroški dela, ampak tudi tradicija, sožitje, čista narava, prispevek k razumevanju kultur...)
- opredelitev *okolščin*, ki vplivajo na muzejsko izkušnjo pri turistih (družbeni odnosi, ekonomske razmere, moda, vreme...)
- omogočanje *komuniciranja*, s pomočjo dostopnih in pretočnih kanalov z različnimi javnostmi, z možnostjo prodaje vstopnic ter izmenjave idej in mnenj med ponudniki, turisti in drugimi deležniki.

16 J. Barry Dickinson, „Symbiotic marketing: A network perspective.“ *Journal of Management and Marketing Research* 11, no. 1 (2012), <http://www.aabri.com/manuscripts/121241.pdf> (4.3.2013).

Skozi delavnice z muzejskimi in turističnimi deležniki smo ugotovili, da širši pogled na muzejsko dejavnost že sam po sebi vodi muzeje v različna vertikalna in horizontalna povezovanja, bodisi pri oblikovanju ponudbe, pri prodajnih kanalih ali pri promocijskih aktivnostih. Pri oblikovanju ponudbe, namenjene kulturnim turistom, prihaja do združevanja resursov (npr. izmenjave zbirk), procesov in programov trženja med istovrstnimi ponudniki (npr. združenja nekaterih muzejev pri promocijski aktivnosti) ali med vertikalno komplementarnimi ponudniki (npr. muzeji, izvajalci turističnih storitev in po-

sredniki pri oblikovanju paketov kulturnega turizma).

Trženjski model (Slika 1) torej uokvirjajo vrednote trajnostnega razvoja muzejskega turizma, ki je možen le ob upoštevanju skupne identitete istrskih muzejev oziroma skupne identitete istrskega območja kot turistične destinacije. V modelu je poudarjena zavezanost osnovnemu poslanstvu muzejev in oblikovanju skupne vizije glede vključevanja v muzejski turizem. Trženjske aktivnosti so z namenom celovite zasnove predstavljene skozi dve dimenziji: interno in ekster-

TRAJNOSTNI RAZVOJ MUZEJSKEGA TURIZMA OBALNEGA DELA ISTRE



Slika 1: Model skupnega trženja obalnih muzejev Istre.

Trajnostni razvojni princip pomaga muzejem uravnavati aktivnosti približevanja potrebam turistov po zanimivih ogledih in doživetjih ob tem pa ohranjati, raziskovati in strokovno interpretirati kulturne in naravne vrednosti območja. Model, ki je prikazan s Sliko 1, združuje temeljne principe upravljanja muzejev in tu-

rističnega marketinga. Ta združitev je temelj za trajno in sistematično usmerjenost k strokovnemu ravnanju z muzejskimi zbirkami in eksponati, obenem pa tudi temelj za stalne kreativne napore nudenja pozitivnih izkušenj obiskovalcem, še posebej ciljnim segmentom aktivnih kulturnih turistov.

Aplikacija modela: razvoj strateških smernic trženja obalnih muzejev Istre

Moja naloga v okviru projekta HISTUR je bila poleg konceptualizacije tudi aplikacija modela. Strateške smernice trženja, ki so postale del študije o potencialih razvoja muzejskega turizma na obalnem pasu Istre, sem izpeljala iz trženjskega modela ter ob upoštevanju analiz stanja, delavnic z deležniki, raziskav obstoječih in potencialnih obiskovalcev obalnih muzejev Istre, aktualnih trendov, spoznanj stroke in dobrih muzejskih praks. Strateške smernice trženja so zastavljene kot strateški okvir, znotraj katerega lahko posamezni muzeji obalnega dela Istre suvereno oblikujejo svoje specifične cilje in trženjske programe, obenem pa omogočajo tudi usklajeno (skupno) in vzajemno (simbiozno) trženje obravnavane skupine muzejev. Cilj oblikovanja smernic je bil omogočiti muzejem, da na eni strani lažje presežejo svoje šibke točke delovanja, na drugi strani pa bolje izkoristijo svoje priložnosti na področju kulturnega turizma.

Strateški cilji vključevanja obalnih muzejev Istre v kulturni turizem

Iz krovne trajnostne naravnosti razvoja muzejskega turizma ter identitete obalnega dela Istre kot turistične destinacije, smo s predstavniki muzejev opredelili poslanstvo, vizijo in strateške cilje vključevanja v kulturni turizem destinacije. Skupno poslanstvo se glasi: *Obalni muzeji Istre sledijo principu trajnostnega razvoja, ki omogoča ohranjanje vrednosti muzejskih zbirk za naslednje rodove ter povečevanje njihove privlačnosti za sodobne obiskovalce, še posebej za kulturne turiste*. Iz krovnega poslanstva smo opredelili tudi skupno vizijo obalnih muzejev Istre, ki se glasi: *Obalni muzeji Istre bodo do leta 2025 stabilne in ugledne kulturne institucije, prepoznane po zanimivih in pristnih doživetjih istrske dediščine za sodobne obiskovalce*. Iz vizije smo z deležniki v končni fazi izpeljali tudi temeljne strateške cilje in nekatere operativne smernice za njihovo re-

alizacijo. Ključni skupni strateški cilji za obalne muzeje Istre so:

- vključevanje v kulturni turizem,
- zagotavljanje vidnosti in prepoznavnosti,
- vključevanje mladih v kreiranje muzejske ponudbe za turiste,
- medsebojno sodelovanje muzejev,
- povečevanje prihodkov s trga.

Kot strateški izziv in priložnost za (a) vključevanje muzejev v kulturni turizem je visoka turistična privlačnost obalnega pasu Istre z dolgoročno rastjo turističnih prihodov in nočitev. Mnogi kraji so na mednarodnem turističnem trgu prepoznavni po naravnih danostih, kulturnem bogastvu in kakovostni turistični ponudbi že več desetletij, nekateri tudi več kot stoletje. Za to območje je značilno, da uspešno sledi trendom v turistični dejavnosti. Sodobni trendi turizma so na strani kulturnega turizma, ki beleži več kot 5% letno rast tako v svetu kot v obeh državah, Sloveniji in Hrvaški. Obalni muzeji Istre morajo izkoristiti potenciale tako, da se ne le intenzivneje vključijo v turistično ponudbo, temveč da postanejo ena od nosilnih privlačnosti destinacije. Nekateri operativni predlogi za vključevanje muzejev v kulturni turizem, ki so se izoblikovali na delavnicah z muzejskimi in turističnimi deležniki, so:

- vključiti se v mrežo distribucije turističnih informacij in promocijo na destinaciji,
- promovirati muzej kot eno ključnih zanimivosti destinacije,
- skupaj s turističnimi in poslovnimi subjekti sodelovati pri skupnih marketinških aktivnostih na izbranih turističnih trgih,
- povezati se z drugimi kulturnimi institucijami (zlasti muzeji) na destinaciji in širše v Istri (čezmejno),
- sodelovati pri dogodkih Istre oz. Slovenije ali/in Hrvaške, ki se organizirajo z namenom privabljanja turistov v Istro,

- slediti trendom (t. i. benchmarking) na področju muzejskega turizma in sproti vpeljevati nove prakse.

Med strateškimi izzivi in priložnostmi na področju *(b) zagotavljanja vidnosti in prepoznavnosti* so se izpostavile zlasti sodobne tehnologije. Te omogočajo raznolike oblike komunikacij z notranjimi in zunanjimi javnostmi, ki jih je treba integrirati v učinkovit komunikacijski splet. Komuniciranje o muzejskih zbirkah, dogodkih in drugih ponudbah za obiskovalce – turiste naj vključuje vizualno komuniciranje (od logotipa in vizualne identitete muzeja na tiskanih in elektronskih medijih do interpretativnih in usmeritvenih tabel oz. napisov), osebno komuniciranje (vodenje, *storytelling*, pogovori, razprave, delavnice) in sodobne oblike dvomernega komuniciranja z javnostmi (npr. internetni portali, družbena omrežja, tehnike odnosov z javnostmi in mediji, vsebinski marketing). Prednost je, da muzejske zbirke in dogodki vselej vsebujejo zgodbe, ki so zanimive in vznemirljive, predvsem pa tudi relevantne za vsakdanje življenje obiskovalcev. Nekateri operativni predlogi, ki so se izpostavili na delavnicah z muzejskimi in turističnimi deležniki glede zagotavljanja vidnosti in prepoznavnosti obalnih muzejev Istre, so:

- dodati nekaj vizualnih (barvno in oblikovno primernih) poudarkov v interierju in eksterierju muzeja,
- v izkušnjo obiskovalca vključiti nekaj elementov vizualnega presenečenja, ki bo obiskovalcu zabavno in prijetno,
- preveriti, ali obstoječi vizualni znak muzeja (logotip, slogan,...) dovolj učinkovito komunicira s segmentom aktivnih in vedoželjnih kulturnih turistov,
- periodično razvijati dogodke in sporočila, ki izkazujejo koristno povezanost muzeja z okoljem (vsebinski marketing za medije),
- uporabljati nove medije (portale, aplikacije za tablice in mobilne telefone) za povečanje vidnosti muzeja, novih zbirk, programov, dogodkov ter za komuniciranje z novimi segmenti obiskovalcev,
- na območju Istre promovirati vsako tekočo tematsko razstavo, nov program ali dogodek v muzeju.

Med strateškimi izzivi in priložnostmi na področju (c) vključevanja mladih v kreiranje muzejske ponudbe za turiste se izpostavljajo izkušnje uspešnih muzejev, ki kažejo, da se s povečanimi aktivnostmi pri delu z mladimi, aktivirajo sveže energije in generirajo sveže ideje za trajnostni razvoj muzejev. Na obalnem delu Istre delujejo uveljavljene in v mednarodno okolje vpete turistične fakultete, ki lahko s skozi svoj sistem praktičnih usposabljanj, raziskovalnega dela in mednarodnih poletnih šol zagotovijo muzejem stalno vez med generacijami, ki si prenašajo in vendar tudi soustvarjajo dediščino Istre. Iti v korak z mladimi pomeni biti v koraku s trendi, z aktualnimi družbenimi vprašanji in zato tudi korak naprej pri razvijanju uspešne muzejske ponudbe za obiskovalce. Sveži razviti, manj konvencionalni muzejski produkti za obiskovalce zadovoljujejo najobetavnejši segment obiskovalcev obalnih muzejev Istre, ki so, kot izhaja iz raziskave, aktivni, izobraženi in zahtevni odjemalci kulturnih dobrin. Nekateri operativni predlogi, ki so se izpostavili na delavnicah z muzejskimi in turističnimi deležniki, so

- promovirati izobraževanje o dediščini Istre ter ustvarjati navdušenje za obisk in doživetje muzeja med mladimi (npr. muzejska pedagogika ter skladno z usmeritvijo posameznega muzeja vsaj do določene mere tudi t. i. *edutainment*),
- mlade vključiti v načrtovanje in razvoj programov ter v evalvacije in vrednotenja priložnosti za muzej (npr. ustanoviti posebno posvetovalno telo mladih, zaposlene spodbujati h kreativnemu in nekonvencionalnemu razmišljanju in razvijanju idej pri oblikovanju produktov za obiskovalce, razvijanju programov in načrtovanju marketinških aktivnosti),

- vzpostaviti in spodbujati partnerstva s šolami in univerzami ter z mladinskimi sekcijami relevantnih profesionalnih združenj in organizacij (npr. s področja turizma, dizajna, različnih oblik komunikacij, etnologije, podjetništva),
- zagotoviti pogosto vidno prisotnost na za mlade relevantnih dogodkih v lokalni skupnosti ali širšem okolju ter omogočiti osebno ali/in IKT interaktivnost z mladimi.

Med strateškimi izzivi in priložnostmi na področju *(d) medsebojnega sodelovanja obalnih muzejev* Istre sodijo prednosti tekmovalnega sodelovanja (*co-opetition*) in simbioznega trženja, ki ga že uporabljajo nekatera muzejska združenja. Z njim lahko posamezni muzeji dosežejo nove ciljne skupine obiskovalcev ter nove javnosti, institucije in posameznike kot potencialne partnerje pri izvajanju muzejske ali turistične dejavnosti ali (začasnih) projektov. S strateškim in simbiotnim povezovanjem se na eni strani utrjuje vloga muzeja v širši skupnosti, na drugi strani pa se mu omogoča boljše izrabo poslovnih priložnosti ter večjo institucionalno stabilnost. Nekateri operativni predlogi, ki so se izpostavili na delavnicah z muzejskimi in turističnimi deležniki, so:

- vključevati muzeje v lokalne, regijske in čezmejne projekte, partnerstva, promocijske aktivnosti, programe,
- s partnerskimi muzeji se dogovoriti za skupne ali komplementarne tematske razstave, potujoče razstave, izposojajo eksponatov, skupne dogodke,
- dogovoriti se za sodelovanje z drugimi kulturnimi organizacijami v kraju, regiji in/ali čezmejnem območju za skupno promocijo ali pospeševanje prodaje vstopnic,
- raziskati priložnosti za uvedbo vnaprej plačanega stalnega članstva oz. prodaje vstopnic (npr. letne karte za šole, organizacije, posameznike),
- raziskati priložnosti za pridobitev sponzorstev in donacij (v domačem in mednarodnem okolju),

- v raziskovalne namene sodelovati z univerzami v okolju (npr. analize pričakovanja in vedenja obiskovalcev, raziskave trendov kulturnega, muzejskega turizma, raziskave na področju IKT, dizajna...).

Med strateškimi izzivi na področju (e) povečevanja prihodkov s trga se kot ključno kaže nezagotavljanje potrebnih in zadostnih sredstev za izvedbo osnovne dejavnosti in razvoja muzejev, kar postaja stalna nevarnost in deklarirano glavni vir nestabilnosti ter stagnacije muzejskih institucij ne le istrskega polotoka ampak širše regije. Glavni finančni vir večine obalnih muzejev Istre predstavljajo občinski, regijski ali nacionalni proračuni, ki pa se z leti, zlasti v zadnji finančni krizi, znižujejo in puščajo muzeje v vse večji negotovosti glede prihodkov. Nove priložnosti se kažejo v pridobivanju namenskih sredstev skozi projektno dejavnost, skozi povečanje prihodkov iz prodaje ob povečevanju števila obiskovalcev (tudi oddajanja prostorov ipd.) ter skozi pridobivanje sponzorskih in donatorskih sredstev. Muzeji morajo v takšnih razmerah posebno pozornost nameniti planu zagotavljanja srednjeročnih in dolgoročnih virov financiranja. Nekateri operativni predlogi, ki so se izpostavili na delavnicah z muzejskimi in turističnimi deležniki, so:

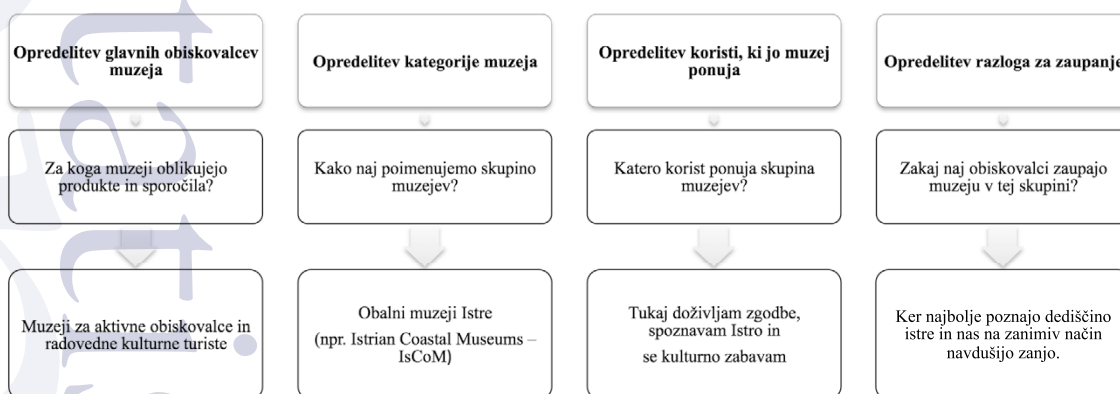
- stalno spremljanje razpisov s področja kulture, dediščine in turizma, vzpostavljena in negovana partnerska mreža za razvoj projektov ter vzpostavljena funkcija (služba, oseba, zunanja izvedba) prijavljanja na razpise,
- načrt pridobivanja dodatnih, zunanjih sredstev za vsako novo razstavo, program ali dogodek,
- kolikor se da olajšati pogoje in se približati interesom donatorjev in sponzorjev,
- razviti program dodatnih tržnih dejavnosti (npr. trgovina s spominki, gostinska dejavnost, oddaja prostorov v najem),
- razviti program pospeševanja prodaje skozi prodajo kombiniranih vstopnic (npr. vstopnice za sklop atrakcij na destinaciji, vstopnice za sklop istrskih muzejev...).

Tržno pozicioniranje obalnih muzejev Istre

Zasledovanje temeljnih strateških razvojnih ciljev omogoča obalnim muzejem Istre opredelitev njihove optimalne tržne pozicije. Tržno pozicioniranje je opredelitev stanja, ki ga muzeji želijo doseči na izbranem trgu (v očeh ciljnih javnosti) v primerjavi z drugimi (konkurenčnimi) muzeji v Istri oziroma širši regiji. Pozicioniranje je na eni strani, strani odjemalcev, tesno povezano s percepcijo ciljnih javnosti in njihovo zaznavo muzeja. Na drugi strani, strani upravljalca muzeja, pa je tesno povezano z veščinami znamčenja (*brandinga*) in tržnega komuniciranja. V osnovi je celotna dejavnost tržnega pozicioniranja prežeta z razmišljanjem in delovanjem v smeri pozitivnih pričakovanj javnosti v zvezi z muzejem. V prizadevanjih za večjo prepoznavnost in obiskanost obalnih muzejev Istre, morajo upravljalci muzejev doseči, da vse ključne ciljne skupine

zaznajo delovanje muzeja, si o njem ustvarijo pozitivno podobo in z njim povežejo sebi pomembne vrednote.

Za spodbujanje muzejskega turizma je pomembno, da muzej prepozna pričakovanja potencialnih ciljnih skupin v zvezi s svojim delovanjem in v zvezi z njihovim obiskom. Temu je v primeru študije o obalnih muzejih Istre služila raziskava med njihovimi obiskovalci, med katerimi so bili kot posebna skupina izpostavljeni turisti. Ta spoznanja smo vgradili v vse elemente tržnega pozicioniranja, ki bodo obalnim muzejem Istre služili za opredelitev koordinat pozicijskega diagrama in znotraj tega želene tržne pozicije. Vsak muzej ima možnost individualno vgraditi elemente pozicioniranja v posamezna področja svojega delovanja - od razstave muzejskih zbirk do dodatnih storitev za obiskovalce.



Slika 2: Elementi tržnega pozicioniranja obalnih muzejev Istre; Vir: Prilagojeno po Brezovec et al., 2013.

S pomočjo opredeljenih elementov pozicioniranja obalnih muzejev Istre (Slika 2) smo razvili strukturo t. i. pozicijske izjave, ki predstavlja osnovo za celoten marketinški sklop aktivnosti. S pomočjo vprašanj (a) *Za koga?* (b) *Katera ponudba?* (c) *Kakšna korist za obiskovalca?* (d) *Zakaj obiskovalec zaupa muzeju?*, se pozicijska izjava glasi: *Za (a) aktivne, vedoželjne kulturne turiste so (b) obalni muzeji Istre (c) najboljši prostor za doživljanje, razumevanje in uživanje istrske kulture/dediščine, ker (d) so zbirke vedno*

predstavljene na iskren, profesionalen in zanimiv način.

Vsak obalni muzej Istre lahko uporabi zgornjo izjavo kot okvirno usmeritev tudi pri svojem specifičnem pozicioniranju, bodisi na domačem ali mednarodnem trgu/trgih. V lokalnem okolju se lahko na primer vsak obalni muzej Istre pozicionira kot prostor, ki zna vsem (otrokom, odraslim, ostarelim) na prijeten način pripovedovati vedno nove zgodbe o njihovem kraju. Pri privabljanju obiskovalcev iz drugih območij Hrvaške

in Slovenije se lahko pozicionira kot prostor za doživetje najboljše tovrstne zbirke/razstave/dogodka v Istri. Pri privabljanju kulturnih turistov na tujih trgih se lahko individualno pozicionira nišnim ciljnim skupinam t. i. poznavalcem oz. entuziastom. Ti so pripravljeni pripotovati na destinacijo prav z motivom ogleda posebne muzejske zbirke, tematske razstave ali dogodka. Pri vsakem individualnem tržnem nastopu lahko obalni muzeji Istre dodatno pridobijo na pomenu in prepoznavnosti, v kolikor uporabijo tudi skupna krovna izhodišča, in tudi skupno krovno znamko.

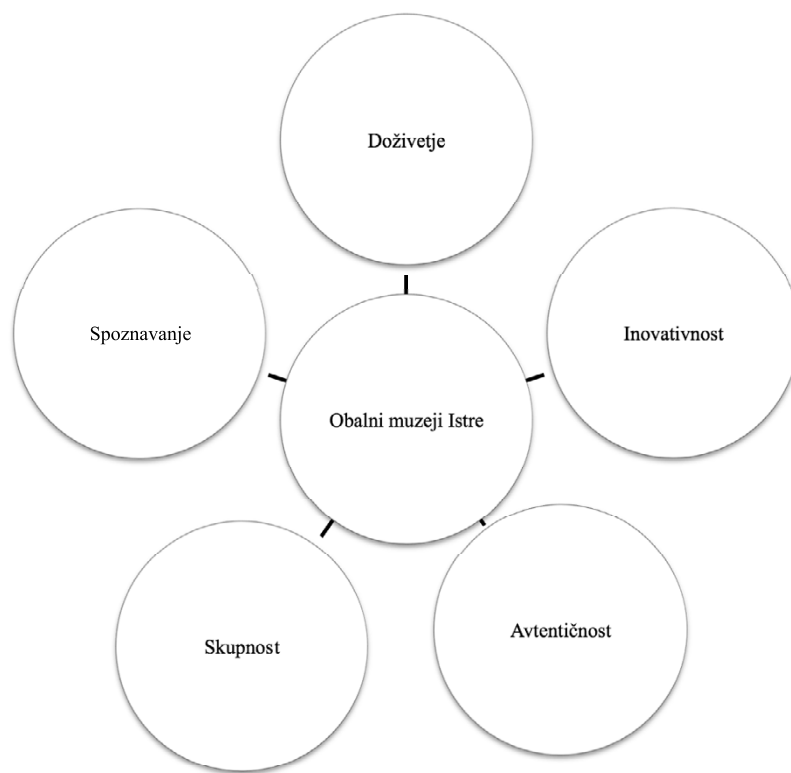
Predlog znamčenja obalnih muzejev Istre

Znamčenje je postala osrednja marketinška dejavnost za doseganje prepoznavanja, razlikovanja in ustvarjanja dodane vrednosti tudi v primeru muzejskega produkta. Pri znamčenju se muzej osredotoča na svojo glavno skupino obiskovalcev s ciljem, da bo ta uspešno ločila in prepoznala

vrednost muzejske privlačnosti v množici ostale ponudbe prostočasnih aktivnosti v kraju.

Skupna krovna znamka obalnih muzejev Istre (npr. z imenom Obalni muzeji Istre / *Istrian Coastal Museums - IsCom*; ter s skupnim krovnim znakom, sloganom in grafično podobo) lahko pomembno prispeva k razvoju prepoznavnosti in želene pozicije posameznih muzejev na trgu ter olajša komunikacijske napore skupine muzejev na skupnih trgih. Sklop skupnih *pozitivnih* atributov za razvoj krovne znamke obalnih muzejev Istre, ki se je izpostavil na delavnicah z muzejskimi in turističnimi deležniki, je:

- *Bogato doživetje*, ki omogoča obiskovalcem-turistom aktivno in zadovoljujočo izkušnjo, skozi katero bo še bolje občutil in si zapomnil obisk Istre;
- *Izobraževalno spoznavanje* kulture in dediščine skozi zanimiv in reflektiven pristop k prezentaciji in interpretaciji;



Slika 3: Osrednji koncept znamke obalnih muzejev Istre; Vir: Prilagojeno po Brezovec et al., 2013.

- *Produktna in komunikacijska inovativnost*, ki skozi zabavne, unikatne programe, domiselna partnerstva, in izvirne raziskave generira nove zbirke in razstave, kreativne interpretacije in učinkovite komunikacije;
- *Povezanost s skupnostjo* skozi družbeno in okoljsko odgovornost, s katero muzeji prispevajo k vzajemnosti institucij in kultur v Istri;
- *Avtentičnost* kot nepotvorjenost, iskrenost, korektnost reprezentacij, interpretacij in komunikacij (izkušnja ni skomercializirana, zlagana, pristranska, romantizirana).

Marketinški splet

Koncept znamke obalnih muzejev Istre se lahko projicira v celoten spekter marketinških aktivnosti (orodij), t. i. *marketinški splet*. Marketinški splet opredelujemo na podlagi strateškega načrta in ocene tržnih možnosti. Marketinški splet muzeja sestavljajo naslednje aktivnosti:

- oblikovanje muzejskih produktov za obiskovalce,
- oblikovanje cenovne politike muzejskih vstopnic,
- oblikovanje prostora kot prodajnega mesta ter
- načrtovanje integralnega tržnega komuniciranja.

Produkt je v primeru muzeja zbirka, razstava, dogodek ali storitev, ki jih muzej oblikuje za obiskovalce. Skupna izhodišča za oblikovanje produktov obalnih muzejev Istre so podana skozi doživetje oziroma izkušnjo, ki jo muzej kreira za obiskovalce. *Doživetja za obiskovalce obalnih muzejev Istre lahko tvorijo:*

- zbirke lokalnega, regijskega, nacionalnega ali/in mednarodnega pomena,
- tematske razstave,
- izobraževanja in didaktične delavnice,
- ustvarjalne in so-ustvarjalne delavnice,
- vizualne, avdio in osebne interpretacije,

- igrane scene,
- dogodki,
- osebna in avdio vodenja,
- interaktivne prezentacije,
- multimedijske prezentacije,
- programi za otroke,
- knjižnice oziroma dostopne publikacije,
- ponudba spominkov,
- gostinska ponudba,
- integralna ponudba kulturno-turističnih produktov / paketov (npr. nastanitev, ogled znamenitosti, transport).

Pri oblikovanju muzejskega produkta, namenjenega aktivnim kulturnim turistom, je treba upoštevati, da obiskovalec doživlja produkt muzeja in destinacijo holistično, skozi celotno izkušnjo vseh snovnih in nesnovnih komponent v času svojega obiska. Pri tem vrednoti zbirko (ekspozate), njihovo predstavitev (interpretacijo) ter celoten sklop storitev v muzeju (npr. način prodaje vstopnic, sprejem obiskovalca, strokovno vodenje, ponudbo spominkov, čistost sanitarij).

Obiskovalec (aktivni kulturni turist) vrednoti muzejski produkt tudi glede na ceno in sicer tako, da jo primerja z zaznano vrednostjo svojega doživetja. Obalni muzeji Istre lahko glede na svoje specifične oblikujejo svojo cenovno politiko, ob medsebojnem sodelovanju pa razvijajo tudi:

- članske vstopnice (za partnerje obalnih muzejev Istre),
- enotno vstopnico za vse obalne muzeje Istre (npr. *IsComPASS* za spodbujanje obiska vseh muzejev; *IsComExplorer* za spodbujanje strokovnih obiskovalcev, ki iščejo in raziskujejo določeno področje...)
- politiko t. i. zgodnjih in poznih cen (npr. obiskovalci kupijo vstopnice vnaprej online) ipd.

Prostor kot marketinška kategorija se običajno nanaša na distribucijske kanale in mesto

posrednikov trženja, v primeru muzejskega produkta pa zajema:

- mesta prodaje oz. nakupa vstopnice (npr. turistična informacijska pisarna, on-line nakup),
- mesta odločitve za obisk muzeja (turistična informacijska postaja, stojala v hotelih, oznake v kraju in ob cestah, vstopno mesto v muzeju) ter
- sam muzejski prostor (arhitektura, notranji dizajn, vzdušje).

Pri vseh prostorskih strategijah je pomembna vizualnost, ki mora slediti strateškim ciljem muzeja, posebno pozornost pa je za zadovoljevanje aktivnih obiskovalcev oziroma zahtevnejših kulturnih turistov treba nameniti oblikovanju postavitve, interpretaciji in vzdušju v muzejskem prostoru (npr.: scena in postavitve eksponatov, čistoča, osvetljava, barve, glasba, zvoki, vonjave, oznake eksponatov in oznake za orientacijo obiskovalcev, prilagoditve prostora segmentu otrok, prilagoditve za ljudi s posebnimi potrebami, skladnost prostorov za dodatno ponudbo).

S konsenzualnim naborom minimalnih skupnih elementov prostorskega vzdušja (npr. element kamna, specifičnega vonja, glasbe ali kottička v prostoru), bi lahko obalni muzeji Istre jasneje izrazili svojo skupno identiteto ter strateške cilje, zlasti glede tega koga želijo pritegniti, kaj želijo sporočiti in kakšne zaznave, čustva ter razmisleke želijo spodbuditi pri turistovem doživljanju muzejskega produkta.

Promocija ali tržno komuniciranje se v muzejskem turizmu vse pogostejše izvaja preko interneta in mobilnih aplikacij, še vedno pa tudi preko tradicionalnih medijev (tiskovine, radio, televizija) in turističnih posrednikov (turistično informacijske pisarne, agencije, hoteli...). Poseben element v promocijskem spletu muzeja predstavlja t. i. *osebna prodaja*, ki jo izvaja osebje v muzeju in je sestavni del storitve. Sem sodi gostoljubni odnos osebja do obiskovalcev kot gostov, kar je še zlasti pomembno za muzeje v turističnih krajih, kjer turisti primerjajo nivo gostoljubnosti storitev pri vseh akterjih na destinaciji.

Zaznavajo jo na eni strani skozi *gostoljubni* odnos (npr. urejenost, sprejem, izvedba pomožnih storitev, ustrežljivost, pomoč, znanje jezikov) ter na drugi strani skozi *profesionalni* odnos (npr. poglobljeno znanje o tematiki, veščine verbalnega in neverbalnega komuniciranja, nepristranskost interpretiranja).

S ciljem pozicioniranja obalnih muzejev Istre na zahtevnejši trg kulturnega / muzejskega turizma se mora t. i. osebna prodaja prilagoditi novim standardom tako na področju gostoljubnosti kot profesionalnosti. Za doseganje skupne in boljše prepoznavnosti lahko obalni muzeji Istre tudi na tem področju razvijejo določen obseg skupnih standardov kakovostne izvedbe storitev v muzejih. S tem se pri obiskovalcih utrjuje imidž muzejev, pri turistih pa tudi imidž Istre kot destinacije kulturnega turizma.

Kot primerne skupne promocijske aktivnosti obalnih muzejev Istre so se skozi delavnice muzejskih in turističnih deležnikov izpostavile naslednje:

- uporaba sodobne IKT oz. interneta (skupni portal, aktivnosti na socialni omrežjih, skupne mobilne in tablične aplikacije),
- promocijsko sodelovanje z regijskimi in nacionalnimi turističnimi organizacijami,
- uporaba sodobne tehnike vsebinskega marketinga (socialna omrežja, videi, blog, *storytelling*),
- na turističnih točkah prisotnost s tradicionalnimi in inovativnimi vizualnimi prezentacijami,
- intenzivni in redni odnosi z mediji in drugim javnostmi (redno obveščanje o dogajanjih, vsebinski marketing skozi povezovanje muzejskih vsebin z relevantnimi vsakdanjimi ali aktualnimi vsebinami).

V okviru vzpostavljanja horizontalnega simbioznega sodelovanja muzejev smo z deležniki oblikovali še predlog vzpostavitve čezmejnega tima združenja obalnih muzejev Istre s funkcijami, kot so na primer:

- koordiniranje promocije sodelujočih muzejev v povezavi z regijskimi in nacionalnimi turističnimi organizacijami Slovenije in Hrvaške (s ciljem dvigniti vidnosti in prepoznavnosti muzejev med turisti in dnevnimi obiskovalci na destinacijah slovenske in hrvaške Istre),
- spletni in mobilni management (vzpostaviti skupni portal obalnih muzejev Istre, mobilno aplikacijo, upravljati socialna omrežja, komunicirati z iskalci *on-line* informacij o aktivnih doživetjih v Istri),
- razvoj in izvedba projekta „Nagrada IsCom“ (ime je simbolično, označuje letno nagrado za obalne muzeje Istre), pri katerem čezmejni tim skupaj s predstavniki posameznih muzejev razvije cilje in kriterije nagrajevanja (npr. inovativnost), izvede ocenjevanje in letno organizira dogodek podelitve nagrad z aktualnim sporočilom članom združenja in širši skupnosti.

Nazadnje se je v razpravah o trženju obalnih muzejev za razvoj muzejskega turizma Istre izpostavilo še vprašanje, ali za učinkovit preboj na tem področju muzeji potrebujejo profil tržnika. Raziskave na področju Slovenije so pokazale, da z redkimi izjemami, muzeji tega kadra ne zaposlujejo. Delno pokrivajo to področje komunikologi oz. strokovnjaki za odnose z javnostmi, delno ostali strokovnjaki, kustosi, muzejski pedagogi, interpretatorji, vodniki.

Delavnice z muzejskimi in turističnimi deležniki so v kontekstu pospeševanja muzejskega turizma Istre kljub temu izpostavile potrebo po profilu »kulturno-turističnega tržnika«, ki bi se analogno z muzejskim pedagogom, ki se osredotoča na ciljno skupino otrok v muzejih, osredotočal na ciljno skupino turistov v muzejih (npr. tržno komuniciranje s turisti, povezovanje s turističnimi organizacijami, turistična interpretacija v muzeju). Skladno s prevladujočim mnenjem marketinške stroke za učinkovito trženje organizacij, tudi muzejskih, pa ostaja odločilnega pomena, da je marketing najprej na ravni vodstva sprejet kot koncept družbene menjave oziroma

kot poslovna filozofija, ki ni nujno v nasprotju z osnovnim poslanstvom muzeja.

Povzetek

Strateške smernice trženja skupine muzejev v obalnem delu istrskega polotoka podajajo strokovna priporočila in predloge glede internega in zunanjega trženja muzejev v okviru kulturnega turizma Istre. Strateške smernice trženja so del študije o potencialih in razvoju muzejskega turizma obalnega dela Istre, in slonijo na predpostavki o visoki turistični privlačnosti tega enovitega območja, ki je ne določajo le naravne danosti, temveč tudi kulturno bogastvo. Mnogi kraji obravnavanega območja že desetletja, nekatera tudi stoletje, na trajnostni način sledijo trendom globalne turistične dejavnosti. Sodobni trendi se kažejo v prevladujoči vlogi kulturnega turizma, ki beleži rast tako v svetu kot tudi v državah preučevanega območja, Sloveniji in Hrvaški. Z raziskovalno metodologijo, ki obsega analize stanja, trendov, okolja, priložnosti, zadovoljstva in pričakovanj v zvezi z muzejskim turizmom, smo v okviru projekta evropskega teritorialnega sodelovanja Slovenije in Hrvaške - HISTUR pridobili podroben vpogled v stanje in potenciale nadaljnjega razvoja muzejskega turizma kot specifičnega segmenta kulturnega turizma obalnega pasu Istre. Pričujoči prispevek predstavlja strateške smernice trženja obalnih muzejev Istre na podrobnejših in dopoljenih teoretskih izhodiščih, s pojasnjeno metodologijo razvoja modela trženja in z aplikacijo tega modela na primeru obalnih muzejev Istre. Trženje muzejev obalnega dela Istre je zaradi siceršnje usmerjenosti območja v ohranjanje okolja in avtentičnosti, zastavljeno skozi trajnostni model. Ta se kaže v zasidranosti trženja v temeljnem muzejskem poslanstvu in v celovitem razvoju obeh dimenzij trženja - eksterne in interne. Za večjo povezanost navznoter in sinergijske učinke navzven je predlagana skupna tržna znamka, ki odraža trajnostni model skozi promocijo avtentičnosti Istre, skozi zadovoljujočo izkušnjo muzejskih obiskovalcev, skozi inovativno oblikovanje muzejske ponudbe in skozi konstantno vzajemno povezanostjo z okoljem. Na podlagi strateških smernic so podane tudi smernice razvoja marketinškega spleta, prilagojenega aktualnim potrebam muzejev obalnega dela Istre. Obalni muzeji Istre lahko s sledenjem strateškim smernicam trženja izkoristijo svoje potenciale, s čimer se ne le intenzivneje vklju-

čijo v turistično ponudbo, ampak postanejo ena ključnih turističnih privlačnosti območja.

Summary

Study of the potential and development of museum tourism on the coast of Istria assumes that strong tourist attractiveness of the entire area is determined by its natural resources and its extraordinary cultural wealth. Many Istrian destinations are following global trends of tourist activities in a sustainable way already for decades, even centuries. The dominant role of cultural tourism, characteristic for modern global tourism trends, is present also in the countries of the studied area, Slovenia and Croatia. The research on museum tourism that included the analysis of the situation and trends, the study of environment, identification of opportunities, and analysis of satisfaction and of expectations in museum tourism, enabled an in-depth understanding of situation and potentials of further development of this segment of the cultural tourism. The research was an outcome of a HISTUR project, developed within European territorial cooperation of Slovenia and Croatia programme. After the analytical part, the study focused on delivering basic strategic guidelines for marketing museums and for their inclusion in the museum tourism. This paper presents strategic marketing guidelines for museums in the coastal region of Istria. It discusses theoretical framework, explains the methodology for marketing model development and for its application. The coastal area is oriented toward environmental conservation and preservation of authenticity, therefore the marketing model was conceived on a sustainable basis. The model combines the primary mission of the museum with the integral marketing developmental model that includes external and internal dimensions. It is suggested that the area should develop an umbrella brand in order to achieve greater coherence and synergy effects of marketing activities. The brand should communicate sustainability, promote authenticity, satisfaction with museum experience, innovative museum design and constant interaction with the environment. Guidelines for marketing mix development derive from strategic guidelines and are adapted to actual needs of coastal museums. By following strategic guidelines, the coastal museums can take advantage of identified potential

benefits, can be intensively involved in tourism offer and can become one of key tourist attractions of the area.

Literatura

- Blažević, Ivan. *Povijest turizma Istre i Kvarnera*. Opatija: Otokar Keršovani, 1987.
- Brezovec, Aleksandra, Sedmak, Gorazd, Podovšovnik-Axelsson, Eva, Blažina, Igor in Dvorščak, Ksenija (ur.), *Common marketing strategy: Adriatic IPA Project: the Adriatic's museums enrich cultural tourism „Museumcultour“*. Portorož: University of Primorska - Faculty of Tourism Studies TURISTICA, 2014.
- Crouch, David in Nina Lubben. *Visual culture and tourism*. New York, Oxford: Berg Publishers, 2003.
- Dickinson, J. Barry. „Symbiotic marketing: A network perspective.“ *Journal of Management and Marketing Research* 11, no. 1 (2012), <http://www.aabri.com/manuscripts/121241.pdf> (4. 3. 2013).
- Gajski, Ana, Vlasta Klarić, Želimir Laszlo, Renata Nevidal in Snježana Pintarić. *Djelovanje muzeja kao dionika kulturnog turizma. Priručnik*. Zagreb: Muzej suvremene umjetnosti, 2011, <http://www.mint.hr/UserDocsImages/muzeji-t-1.pdf> (12. 3. 2014).
- Gilmore, Andrey in Ruth Rentschler. »Changes in museum management: A custodial or marketing emphasis?« *Journal of Management Development* 21, no. 10 (2002), 745–760.
- Jančič, Zlatko. *Celostni marketing*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 1996.
- Kline, Miro. »Celostni model skrbništva, marketinga in znamčenja muzejev.« *V Marketing muzejev: Teorija in praksa v slovenskih muzejih*. Priručnik, ur. Nina Zdravič Polič in Miro Klin. Ljubljana: Slovenski etnografski muzej, 2013, 156–188.
- Malde, Sejul. »Moving Targets: Engaging Cultural Tourists with Collections and Listings Content Online«. <http://www.keependshare.com/doc/5962067/moving-tar>

- gets-colour-version-1-9-meg?da=y (10. 3. 2014).
- McCabe, Shauna. »Place identity, cultural-historical tourism, and the politics of space: A theoretical approach.« *Thesis*. Burnaby (British Columbia): Simon Fraser University. 1993. file:///C:/Users/abrezo/Downloads/b15214473.pdf (9.8.2014).
- Maškarin Ribarić, Helga, Ivana Ribarić, Vedrana Jurčević in Aleksandra Brezovec. *Potenciali razvoja muzejskega turizma v obalnem delu istrskega polotoka*. Portorož: Fakulteta za turistične študije TURISTICA, 2015.
- Museums Association. *Museums 2020: Discussion Papers*. London: Museums Association, 2012. <http://www.museumsassociation.org/download?id=806530> (25. 2. 2013).
- Podovšovnik, Eva, Gorazd Sedmak in Aleksandra Brezovec. *The Adriatic's museums enrich cultural tourism - Museumcultour*. Portorož: Univerza na Primorskem, Fakulteta za turistične študije Turistica, 2013.
- Staiff, Russell. *Re-imagining Heritage interpretation: Enchanting the Past-Future*. Surrey, Burlington: Ashgate Publ. 2014.
- Tobelem, Jean-Michel. »The Marketing Approach in Museums«. *Museum Management and Curatorship* 16, no. 4 (1997): 337–354. <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09647779700201604?journalCode=rmmc20#.VbTEVLOqqko> (10. 4. 2014).
- Tremel, Helga. »Customer retention in cultural tourism: an evaluation of the Austrian Mozart-year (2006). <https://www.yumpu.com/la/document/view/20752459/customer-retention-in-cultural-tourism/5> (25. 3. 2014).
- UNESCO. »Culture and Development.« (2015) <http://www.unesco.org/new/en/culture/> (12. 4. 2015).
- Williams, Paul. »A Modern Approach to Museum Marketing«. *Tourism Insights*, 2009. <http://www.cabdirect.org/abstracts/20103307656.html;jsessionid=E-C9187AB21EE7E1045FE857F2BB5E618> (12. 5. 2013).
- York, D.A., Jones, Robert R. »Marketing and Museums.« *European Journal of Marketing* 18, no. 2 (1984): 90–99.
- Zdravič Polič, Nina in Miro Kline, ur., *Marketing muzejev: Teorija in praksa v slovenskih muzejih. Priročnik*. Ljubljana: Slovenski etnografski muzej. 2013.