

Maria Białek

Muzeum jako firma turystyczna stosująca marketing

W pewnych sytuacjach muzeum musi zachowywać się jak przedsiębiorstwo... to już nie tylko teoretyczny postulat, to konieczność i obowiązek dążących do pełnego realizowania powierzonej im misji społecznej (P. Stach, J. Bąk, *Muzeum jako konkurujące przedsiębiorstwo – w poszukiwaniu dróg rozwoju*)

Celem opracowania jest omówienie funkcjonowania muzeów we współczesnym świecie, które – chcąc stać się przyciągającymi miliony odwiedzających, konkurencyjnymi na rynku turystycznym atrakcjami – muszą przekształcić się w stosujące działania marketingowe firmy turystyczne, a więc odpowiadać na zgłaszane przez konsumentów potrzeby, dobrze je przewidywać, umiejętnie organizować podaż oferowanych usług turystycznych, prowadzić działalność promocyjną i kreować pozytywny wizerunek.

Muzea – świątynie czy przedsiębiorstwa?

Muzea¹ stanowią poważną część dóbr kultury, mają ogromne znaczenie dla rozwoju kulturalnego ze względu na swą wartość historyczną, naukową, artystyczną, a także techniczną. W Polsce jest ich ok. 1000, w USA – 16 000, w Rosji – ponad 2000, w samym Paryżu zaś – ponad 300. Zakres tematyczny zbiorów muzealnych jest ogromny – obok typowych muzeów, poświęconych sztuce, historii naturalnej czy technice, można spotkać bardzo specjalistyczne, poświęcone np. korkociągom, a nawet lodom.

¹ *Museíon* (gr.) – świątynia muz; instytucje gromadzące zbiory z różnych dziedzin, m.in. sztuki, w celu ich przechowywania, konserwacji, naukowego opracowania i upowszechniania (Mikoć-Rachubowa 1994).

Postrzegane przeważnie jedynie jako dotowane przez państwo instytucje non-profit, gromadzące przedmioty z różnych dziedzin życia, przechowujące je i udostępniające zwiedzającym, muzea, po spełnieniu określonych warunków, mogą stać się atrakcjami przyciągającymi milionowe rzesze turystów (por. Middleton 1996, Midura 1997, Piotrowski 1997). Wzorem dla licznych tego typu instytucji może być londyńskie Muzeum Wiktorii i Alberta, paryski Luwr czy berlińskie Muzeum Sztuki Nowoczesnej – udostępniane publiczności od lat, które nadal pozostają obiektami godnymi zobaczenia i złożenia im swoistego hołdu.

Osiągnięcie takiego sukcesu nie może być jednak tylko kwestią przypadku. Zgłaszane przez konsumentów potrzeby nie powinny być zaspokajane jedynie dzięki określonym warunkom, jakie stwarzają: środowisko naturalne, zasoby kulturowe o charakterze historycznym czy współczesnym; trzeba dobrze przewidywać potrzeby konsumentów, umiejętnie organizować podaż oferowanych usług turystycznych, z maestrią prowadzić działalność promocyjną i kreować pozytywny wizerunek.

Zarządzający środkami konsumpcji kultury wysokiej nie mają wyboru

– muszą się bacznie przyglądać dobrze prosperującym świątyniom konsumpcji i zapożyczać od nich metody, które będą mogli wykorzystać, nie niszcząc przy tym charakterystycznych cech swych placówek (Ritzer 2001).

Innymi słowy: muszą dawać konsumentom kultury wysokiej to, czego chcą, nie rezygnując jednocześnie z tego, co dane miejsce kultury wysokiej wyróżnia. Pozostawanie daleko w tyle za niższej rangi „świątyniami konsumpcji” groziłoby muzeom utratą znacznej części klientów.

Muzeum jako przedsiębiorstwo z pogranicza *for-profit* i *non-profit*

Obecnie można więc śmiało twierdzić, że muzea – jak podmioty gospodarcze, podlegają regułom rynkowym. Środki na ich funkcjonowanie pochodzą częściowo z budżetu państwa (i prawie nigdy nie są wystarczające), częściowo zaś są wypracowane przez firmę (także darowizny i dotacje). Nie mogąc liczyć na wzrost wsparcia budżetowego, muzea zmuszone są przyjąć styl działania przedsiębiorstw sfery gospodarczej – przejść od dotychczasowej postawy pasywnej (opartej na dotacjach, zorientowanej głównie na przetrwanie) do aktywnej – konkurencyjnej wobec otoczenia rynkowego, której celem jest poszukiwanie nowych możliwości rozwoju oraz realizacji misji (por. Bąk, Stach 2001, Iwankiewicz-Rak 1995).

Naśladując organizacje *for-profit*, muzea mogą wykorzystać daną przez rynek szansę i stać się przynoszącymi zysk przedsiębiorstwami turystycznymi, które tylko *bywają* dotowane przez państwo. Przedsiębiorczość oraz postawa aktywna charakteryzuje się:

- skutecznymi działaniami z zakresu *fund raising* (pozyskiwanie środków finansowych ze źródeł pozabudżetowych na realizację wyznaczonych celów),
- nowoczesnym podejściem do zarządzania personelem,
- ekspansywną polityką marketingową (poszukiwanie sposobów na tworzenie rynku potrzeb związanych ze zgromadzonymi przez dane muzeum zbiorami),
- inicjowaniem i podtrzymywaniem dialogu z otoczeniem (należy zwrócić uwagę, że obecnie beneficjenci muzeów tworzą bardzo zróżnicowaną grupę – nie można ich określić już jednym słowem: zwiedzający; jeśli przyjąć kryterium motywacji wyjazdów, to chociaż muzea najpełniej działają na rynku turystyki poznawczej, to coraz częściej obsługują też, postrzegany na świecie za najbardziej dochodowy, rynek turystyki biznesowej, obejmujący konferencje, kongresy, podróże w interesach, podróże motywacyjne, targi i wystawy).

Stosowanie marketingu jako elementu integrującego cały system funkcjonowania muzeum stworzy ogromną szansę rozwojową dla placówki muzealnej, jej pracowników i wszystkich podmiotów zainteresowanych jej istnieniem; nie tylko nie ograniczy statutowych celów instytucji, a wręcz pomoże pozyskiwać środki na ich pełniejszą realizację oraz zwiększy możliwości podejmowania niekonwencjonalnych przedsięwzięć.

Aby przedstawiona filozofia działania otworzyła muzeum drogę do znacznie efektywniejszego wypełniania założonej misji społecznej na wybranych przez siebie rynkach (jak już wspomniano, nie tylko na rynku podstawowym – turystyki poznawczej, ale także na rynku turystyki biznesowej), stosowana komunikacja marketingowa powinna spełniać wymogi interakcyjności, budować długoterminowe więzi z istotnymi elementami otoczenia, umożliwiać poznanie klientów placówki oraz brać pod uwagę ich potrzeby w celu stworzenia lepszej, odpowiadającej trendom oraz zapotrzebowaniu rynku oferty (por. Bąk, Stach 2001).

Rynki turystyczne obsługiwane przez muzea

Dwa podstawowe, obsługiwane przez muzea, rynki turystyczne to turystyka poznawcza i biznesowa. Statystyki wskazują, że w ostatnich latach zaczyna dominować turystyka kulturowa i szerzej pojęta turystyka

poznawcza. Rośnie popyt na wyjazdy zawierające elementy kultury, edukacji i historii. Jakość, autentyczność i różnorodność stają się najistotniejszymi elementami postrzegania i wyboru kierunku podróży. Według prognoz WTO, turystyka do 2007 r. połączona z wycieczkami do muzeów, zabytkowych obiektów, skansenów oraz uczestnictwo turystów w wydarzeniach kulturowych/poznawczych będzie dotyczyć ok. 15% popytu turystycznego Europy przy dalszej tendencji rosnącej (Topolnicka 2001, hotelarze.pl).

Turystyka poznawcza związana jest z różnorodnymi zainteresowaniami konsumentów historią, kulturą, sportem, religią i polityką, a także z chęcią uzupełnienia wiedzy. Ma ona na celu poszerzenie wiedzy w różnych dziedzinach (m.in. architektura, archeologia, historia) poprzez bezpośrednie poznanie związanych z nimi walorów turystycznych. Jej uprawianie wynika więc z potrzeby wyższego rzędu, stąd strumień podróży poznawczych jest mniejszy niż wypoczynkowych i mniejsza jest jego elastyczność cenowa i dochodowa.

Z tego typu turystyki najczęściej korzystają: młodzież, młode i bezdzietne małżeństwa oraz osoby w wieku średnim i starsze, nieobarczone poważnymi kłopotami zdrowotnymi i obowiązkami związanymi z wychowywaniem dzieci (Panasiuk 2001).

Celem turystyki wakacyjnej o motywacji kulturalnej/poznawczej są wycieczki do obiektów o dużej wartości artystycznej i historycznej, wizyty w muzeach, skansenach, galeriach oraz uczestnictwo w różnych innych wydarzeniach kulturalnych, np. spektaklach artystycznych (por. Gaworecki 1998, Panasiuk 2001).

W krajach o wysoko rozwiniętej infrastrukturze turystycznej tzw. „przemysł spotkań” ma odrębne organizacje zawodowe, pisma profesjonalne, system szkoleń zawodowych. Także i w Polsce turystyka biznesowa stopniowo będzie coraz bardziej wyrazistym i wydzielonym segmentem. Dane Instytutu Turystyki za rok 2000 podają, że podróże w interesach stanowią największą kategorię przyjezdnych z zagranicy w liczbie 4,4 mln osób, co stanowi 25,4% ogółu przyjazdów, z tego udział w kongresach i konferencjach – 5,2%, w targach i wystawach – 2,3%, transport – 2,6%, samodzielne interesy – 13,5%.

Turystyka biznesowa ma obecnie coraz większe znaczenie ekonomiczne, stanowi „sektor niezwykle trwały i o dyskretnej, ale regularnej ekspansji” (Gaworecki 1998). Jej uczestnikami są członkowie zarządów firm, pracownicy wyższego szczebla, naukowcy, politycy, członkowie różnych organizacji społecznych i gospodarczych. Ten rodzaj turystyki

ma charakter grupowy, krótkoterminowy i elitarny. Wymaga sprawnej organizacji, specjalistycznego potencjału usługowego – odpowiedniej infrastruktury, obsługi. Szczególnie charakterystyczny jest dla niego bowiem wysoki standard usług, jakiego wymagają konsumenci. Muzea, w zależności od swojej wielkości i możliwości, mogą obsługiwać konferencje, kongresy, seminaria, zjazdy, prezentacje i inne spotkania o charakterze zawodowym – nastrojowe otoczenie np. konferencji w sali rycerskiej z historycznym wystrojem, dobra kuchnia i niemęczący program stanowią atrakcję i stwarzają uczestnikom spotkania właściwą atmosferę do pracy. Aby pogodzić szacunek dla tradycji z potrzebami współczesnych użytkowników, muzea powinny specjalizować się w recepcji małych grup biznesu, finansjery i środowisk zbliżonych do władz rządowych (Wróblewski b.r.w.).

Wykorzystanie marketingu mix w muzeach

Kluczową koncepcją w praktyce marketingowej jest marketing mix, polegający na odpowiednim skoordynowaniu elementów marketingu w celu jak najbardziej efektywnego oddziaływania firmy na rynek i realizowania przyjętej strategii marketingowej. W usługach realizowany jest on przez tzw. 7P, na które składają się klasyczne 4P – produkt, cena, dystrybucja i promocja oraz dodatkowe 3P – ludzie, dowody fizyczne (świadczenia materialne) i procesy (zarządzanie procesami) (za: Puczkowski 2001, Kachniewska 2002).

Elementy marketingu mix oraz ich związek z rynkiem docelowym przedstawia tabela 1. Elementy marketingu mix pozostają ze sobą w ścisłym związku i powinny stanowić logiczną, spójną całość. Niewłaściwy dobór składników mieszanki marketingowej (np. niedopasowanie do zmiennych warunków, w jakich działa firma) lub niewłaściwe rozplanowanie budżetu mogą spowodować, że środki przeznaczone na działalność marketingową przedsiębiorstwa nie będą wykorzystywane efektywnie, a przedsiębiorstwo nie osiągnie założonego celu.

Produkt turystyczny jest tzw. produktem doznaniowym – takim, którego jakość trudno jest oszacować bez własnego doświadczenia. Może mieć on różny zakres rzeczowy. „W większości wypadków produkt turystyczny jest kompozycją kilku usług, które łącznie tworzą tzw. pakiet” (Altkorn 1994) – gotową do sprzedaży ofertę (przeżycie dostępne za określoną cenę), której podstawę wyznacza atrakcja turystyczna. Można więc go określić jako zestaw materialnych i niematerialnych składników umożliwiających zaspokojenie potrzeb turysty.

Tabela 1. Rozszerzony marketing mix w firmie turystycznej
Table 1. The extended marketing mix in a tourist enterprise

Przedsiębiorstwo i jego oferta / Enterprise and its offer						
Marketing mix						
Produkt Product	Cena Price	Dystrybucja Place	Promocja Promotion	Dowody fizyczne Physical evidences	Ludzie People	Procesy Processes
Różnorodność Diversity	Cena podstawowa Basic price	Kanały dystrybucji Distribution channels	Reklama Advertising	Otoczenie Environment	Personel Staff	Polityka firmy Enterprise policy
Jakość Quality	Zniżki Discounts	Zasięg terytorialny Territorial range	Public relations Public relations	Wygląd pomieszczeń Appearance of office facilities	Klienci obsługiwani Customers	Procedury Procedures
Cechy Features	Okres płatności Term of payment	Lokalizacja Localization	Promocja sprzedaży Sales promotion	Jakość sprzętu Equipment quality	Obsługa Service	Czynności Activities
Moda Fashion	Warunki płatności Conditions of payment		Sprzedaż osobista Personal selling	Rozkład miejsca Arrangement of the office area	Postawy Attitudes	Swoboda personelu Staff flexibility
Marka Brand name			Marketing bezpośredni Direct marketing	Katalogi, broszury Catalogues, brochures	Umiejętności interpersonalne Interpersonal skills	Zaangażowanie klienta Customer's involvement
				Umundurowanie Uniforms		
▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼
Rynek (segment) docelowy / Target market						

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Holloway, Robinson 1997, Mudie, Cottam 1998, <http://sbm-intranet.tees.ac.uk/postgraduate/course-content/managing-markets/MM6>.

Source: Author based on Holloway, Robinson 1997, Mudie, Cottam 1998, <http://sbm-intranet.tees.ac.uk/postgraduate/course-content/managing-markets/MM6>.

Składają się na niego czynniki naturalne (np. pejzaż, klimat, flora, fauna), infrastruktura ogólna (np. transport, elektryczność, zaopatrzenie w wodę) i turystyczna (np. urządzenia do prowadzenia działalności noclegowej, żywieniowej, rozrywkowej) oraz ogólne czynniki egzystencji i aktywności społecznej (np. folklor, kultura) (za: Wodejko 1998, Puczkowski 2001). Produkty w turystyce są projektowane i adaptowane w ten sposób, by sprostać potrzebom i oczekiwaniom docelowych segmentów.

Cena oznacza wartość rynkową dobra lub usługi i jest kluczowym elementem polityki marketingowej. Stanowi ona koszt dla klienta, równocześnie decydując o dochodach organizacji oraz zyskach producenta. Powinna być więc tak skalkulowana, by zawierała odpowiednią marżę zysku, była konkurencyjna w stosunku do podobnych produktów, była akceptowana przez konsumenta – odpowiadała możliwościom nabywcy wybranej grupy docelowej i była tak atrakcyjna, by potencjalny nabywca zdecydował się na zakup produktu. Cena pozwala firmie stworzyć oczekiwany wizerunek, pozyskać klientów i walczyć z konkurencją. Często jest postrzegana przez klientów jako informacja o jakości (Altkorn 1994).

Dystrybucja jest zbiorem działań i decyzji związanych z udostępnianiem wytworzonego produktu w miejscu i czasie odpowiadającym potrzebom nabywcy (Mazurkiewicz 2002). W turystyce oznacza m.in. lokalizację punktów sprzedaży czy systemy rezerwacji. Działalność ta prowadzona jest za pomocą kanałów dystrybucji, które

określają liczbę potencjalnych klientów, będących w stanie znaleźć wygodne miejsca lub sposoby do zamiany intencji zakupu na faktyczne zakupy (Middleton 1996).

Przy wyborze kanału dystrybucji i lokalizacji należy wziąć pod uwagę umiejscowienie, potrzeby i nastawienie rynku docelowego (m.in. to, gdzie klienci spodziewają się kupić produkt – w siedzibie firmy lub pośrednika, za pomocą Internetu czy telefonu), umiejscowienie konkurencji, możliwości znalezienia pracowników i ponoszone koszty.

W działalności usługowej duże znaczenie ma również proces usługowy oraz związani z nim ludzie. Obecnie nabywcy oczekują obsługi na wysokim poziomie, żądają coraz większej wygody. Trwałym elementem zaspokojenia potrzeb nabywców jest tzw. serwis, który może być rozumiany jako szczerłość, grzeczność i uprzejmość wobec klientów, pełna, wyczerpująca wątpliwości klienta informacja, zaangażowanie i entuzjazm w obsłudze klientów oraz wykonywaniu obowiązków,

szacunek dla każdego klienta, odpowiedniej klasy prezentacja wszystkich przedstawicieli (por. Burzyński 1999). Czynniki te zawierają się w kolejnych trzech elementach marketingu mix – dowodach fizycznych, ludziach i procesach.

Dowody fizyczne to środowisko, w którym tworzona jest usługa oraz istniejące wzajemnie oddziaływanie usługodawcy i usługobiorcy; jest nim każdy materialny element komunikujący lub wspierający usługę (Payne 1996).

Świadectwa materialne mają za zadanie „zrekompensować” klientowi niematerialność usługi i dostarczyć mu namacalnego dowodu usługi, budują one także wizerunek firmy. Jest to m.in. wygląd zewnętrzny i wewnętrzny siedziby firmy, wyposażenie umożliwiające świadczenie usługi, umundurowanie personelu, zapach, katalogi i inne materiały drukowane i audiowizualne.

Ludzie są jednym z elementów tworzących usługę – jest to świadczący usługi personel oraz obsługiwani przez niego klienci. Należy zauważyć, że obecnie personel w coraz większym stopniu stanowi wartość różnicującą jakość usługi, tworzy nową, dodatkową korzyść i jest źródłem przewagi konkurencyjnej (Payne 1996). Wybrane czynniki wpływające na kontakty usługowe przedstawia tabela 2.

Tabela 2. Wybrane czynniki wpływające na kontakty usługowe

Table 2. Selected factors influencing service contacts

		Czynniki Factors			
Usługodawca Service provider	▶	Cele Goals	Osobowość Personality	◀	Usługobiorca Customer
		Oczekiwania Expectations	Inteligencja Intelligence		
		Nastroj Mood	Wiedza Knowledge		
		Wygląd Appearance	Postawy Attitudes		
		Umiejętności interpersonalne Interpersonal skills	Postrzegany status Perceived status		

Źródło: Mudie, Cottam (1998).
Source: Mudie, Cottam (1998).

Procesy to wszelkie procedury, mechanizmy i czynności (w wyniku których usługi są dostarczane do klienta), a także strategiczne decyzje dotyczące udziału klienta i samodzielności personelu (Payne 1996).

Właściwe wykonanie czynności związanych m.in. z przyjmowaniem reklamacji czy obsługą w recepcji, w sposób spełniający oczekiwania klienta, świadczy o jakości usług i pozostawia dobre wrażenie.

Nie wystarczy samo zaprojektowanie i wytworzenie dobrego produktu, wprowadzenie go na rynek i ustalenie odpowiedniej – akceptowanej przez klientów ceny. Konieczne jest stworzenie systemu komunikowania się z rynkiem – systemu promocji, a więc zespołu

działań i środków, za pomocą których przedsiębiorstwo przekazuje na rynek informacje charakteryzujące produkt lub firmę, kształtuje potrzeby nabywców oraz pobudza, ukierunkowuje i zmniejsza elastyczność popytu (Burzyński 1999).

Działania promocyjne w zależności od celu promocji mogą być nakierowane na konsumentów, pośredników lub osoby (instytucje) kształtujące opinię publiczną, prawodawców. Ich sukces zależy od tego, czy firma dobrze rozpoznała potrzeby odbiorcy i poprzez właściwy kanał komunikacji poinformowała o korzyściach, jakie przyniesie zakup produktu.

Muzeum, działając jak przedsiębiorstwo turystyczne, musi więc wybrać właściwą kombinację elementów marketingu mix – taką, która pozwoli osiągnąć założony cel przy możliwych do zaakceptowania przez muzeum kosztach (por. Middleton 1996).

Do elementów tych należą:

- PRODUKT – cechy produktu: rodzaje zbiorów, sposób wystawiania, dodatkowe zajęcia dla dzieci, prezentacje, organizacja imprez innych; marka (np. Tate Gallery, Luwr), wizerunek (np. ekscytujące, nowoczesne),

- CENA – cena regularna: dla dorosłych, młodzieży szkolnej, emerytów itp.; promocyjna: dla przyjaciół muzeum – posiadaczy kart członkowskich; cena tzw. *multi sites ticket*; cena poza sezonem,

- DYSTRYBUCJA – lokalizacja, atrakcyjność okolicy, dostępność miejsca i wejścia, parking; kanały dystrybucji: muzeum, system rezerwacji, inne muzea, „it” oraz inne organizacje turystyczne, hotele, szkoły, biura podróży,

- PROMOCJA – reklama wydawnicza (foldery, katalogi, ulotki, broszury), prasowa, zewnętrzna (plakaty, billboardy); marketing bezpośredni: strona www, lista mailingowa (*newslettery* regularne lub okazjo-

nalne); sprzedaż osobista: obsługa odwiedzających przy wejściu lub w obszarze recepcji (kas) obejmująca wystawienie biletu i wstępną informację; promocja sprzedaży: konkursy z nagrodami dla dzieci; *public relations*, współpraca z mediami, biurami podróży i różnego typu organizacjami turystycznymi (m.in. informowanie o bieżącej ofercie muzeum), wydawnictwa muzeum, realizacja programów specjalnych związanych z konkretnymi wystawami,

- DOWODY FIZYCZNE – wygląd zewnętrzny, wielkość budynku, architektura, wygląd wewnętrzny, wyposażenie, rozmieszczenie dodatkowych atrakcji, toalet, kawiarni i sklepów; płatne i bezpłatne wydawnictwa, materiały audiowizualne, katalogi, broszury oraz publikacje płatne (albumy, kalendarze itp.); umundurowanie, specjalne stroje pracowników – np. stylizowane na daną epokę lub po prostu utrzymane w wybranych barwach,

- LUDZIE – personel, liczba pracowników, ich profesjonalizm, wiedza, ubiory i postawy; obsługiwani klienci, postawy, oczekiwania, nastroj i wiedza zwiedzających,

- PROCESY – procedury, np. sposób organizacji ruchu zwiedzających (plan obiektu, trasy, objaśnienia, oznakowanie), wymóg kupienia biletu lub nie, zwiedzanie tylko z przewodnikiem.

Orientacja marketingowa w muzeach

Aby sprostać wymaganiom rynku i konkurencji, zarządzający muzeami muszą zwrócić się w kierunku tzw. klientyzacji – dostosować ofertę do szczególnych potrzeb klienta zarówno w wymiarze produktowym, jak i w warstwie komunikacyjnej. W centrum uwagi powinno znaleźć się więc nie muzeum, a odbiorca oferty muzealnej. Chcąc zaś służyć jak najszerszej publiczności, często o bardzo zróżnicowanych zainteresowaniach, muzea powinny urozmaicać charakter świadczonych usług, organizując coraz bardziej atrakcyjne formy zapoznawania zwiedzających ze zbiorami, poszerzając tematykę oraz biorąc pod uwagę różnorodność wymagań, poziomu wiedzy i zainteresowań poszczególnych grup, a tym samym ożywiając rynek kultury i dając szansę zaspokojenia najróżniejszych potrzeb i indywidualnych preferencji.

Strategia ta, postulowana od jakiegoś czasu przez zachodnich muzeologów, nosi nazwę *Market Repositioning Towards Entertainment* i polega na poszerzeniu oferty muzealnej poprzez wprowadzenie do niej elementów rozrywki. Muzea powinny oferować wiedzę i emocje, ale oczywiście bez przekraczania granicy taniej rozrywki (Stasiak 2005).

Do form aktywności, które ułatwiają zwiedzającym percepcję, rozszerzają ich wiedzę, a zarazem pozwalają na osiągnięcie celów rekreacyjnych, należą m.in.: odczyty, prelekcje, lekcje muzealne, seanse filmowe, koncerty i spotkania autorskie. Pracownicy muzeów muszą także pamiętać, że

ekspozycja muzealna powinna być nie tylko budowana na przesłankach naukowych, ale również uwzględniać prawidłowości rządzące zwiedzaniem i percepcją. Powinna również brać pod uwagę potrzeby procesu dydaktycznego (Midura 1997).

Powinna też wykorzystywać filmy, Internet czy symulacje komputerowe, które intensyfikują sposoby obcowania zwiedzającego, wzbogacają wyobraźnię, rozszerzają horyzonty myślowe. Nadmierne przedłużanie wyjaśnień, dokładne omawianie okresu i miejsca, w którym powstało dzieło, czy jego tematu, nuży i odwraca uwagę odbiorcy, zniechęca. Dobrze, fachowo i sprawnie obsłużony turysta, nie będzie uciążliwym gościem w muzeum (por. Stasiak 2005).

Chcąc zrealizować oczekiwania turystów i wzmocnić ich zainteresowanie, muzea starają się uczynić je bardziej dostępnymi dla potencjalnych klientów. W tym celu m.in. usprawniają system informacji wizualnej na drogach, różnicują czas otwarcia w sezonie turystycznym, współpracują z biurami i organizacjami turystycznymi, przeprowadzają badania nad percepcją wystaw w zakresie odbioru ekspozycji czy dogodności zwiedzania, wynajmują pomieszczenia, prowadzą restauracje i kawiarnie na świeżym powietrzu lub wewnątrz obiektu, sprzedają reprodukcji, pocztówek, książek i innych wydawnictw o charakterze pamiątkowym i informacyjnym (Midura 1997).

Ponieważ celem odwiedzin muzeum może być obecnie nie tylko edukacja, ale także (albo tylko) spotkanie towarzyskie, zakupy, spędzenie czasu w przyjemnym otoczeniu, wypicie kawy, zjedzenie obiadu czy wysłuchanie koncertu, muzea starają się to odpowiednio wykorzystać – niekiedy jednak zaczynają przypominać centra handlowe: w Metropolitan Museum of Art mieści się niewielki, mający kilkanaście filii w centrach handlowych dom towarowy, który sprzedaje książki i wyroby muzeum, Luwr zaś prowadzi nie tylko własne sklepy, ale także podziemne centrum handlowe z luksusowymi butikami Chanel i Yves Saint-Laurent.

Zarządcy muzeów powinni zrozumieć, że o sukcesie podejmowanych przedsięwzięć decyduje już nie tylko ich wartość artystyczna czy poznawcza, ale także umiejętność sprzedaży i promocji. Muzea powinny m.in. dostosować ceny i formy sprzedaży do cech segmentu rynku, np.

umożliwić zamawianie biletów wstępu przez Internet, zróżnicować ich ceny (system zniżek dla studentów, uczniów, rodzin z dziećmi, niepełnosprawnych, nauczycieli) oraz zachęcić do współpracy inne instytucje kulturalne i wraz z nimi uczestniczyć w dystrybucji biletów.

Muzea w Szkocji oferują tzw. Explorer Pass, który uprawnia do zwiedzenia ponad 60 zabytków w ciągu 3, 7 lub 10 dni. Z kolei muzea w Wenecji sprzedają trzy rodzaje kart w zależności od obszaru: 700's Area Museum Card uprawniającą do zwiedzenia Ca' Rezzonico, Ca' Mocenigo and Carlo Goldoni's House, Islands Museums Card uprawniającą do zwiedzenia Murano Glass Museum and Burano Lace Museum oraz Piazza San Marco Museums Card uprawniającą do zwiedzenia Doge's Palace, Correr Museum, National Archaeological Museum, Monumental Rooms of the Marcian Library and Clock Tower).

Bez odpowiedniego nagłośnienia, informacji, współpracy z innymi środowiskami (informacja turystyczna, hotel, gmina) oraz efektywnego systemu sprzedaży, specjalnie dostosowane do obsługi masowego ruchu turystycznego (opracowane trasy zwiedzania, opisane poszczególne obiekty, opłata za wstęp, usługi przewodnickie) muzeum, często uważane za nudne czy nieefektywne, może nie stanie się miejscem szczególnego zainteresowania turystów – miejscem, które należy zobaczyć dla wzbogacenia swej wiedzy o świecie, doznania przeżyć estetycznych i emocjonalnych (por. Mazurek-Łopacińska 1997).

Muzea – wyzwania XXI w.

W zależności od epoki różnie pojmowano sens funkcjonowania placówek muzealnych: od „skarbcza” przez „świątynię sztuki”, „muzeum dla mas”, „placówkę rozrywkowo-kulturalną” po „centrum edukacji permanentnej”. Ostatnio coraz częściej muzeum traktuje się jako firmę – atrakcję turystyczną, taką samą jak np. Tatrzański Park Narodowy, wystawa typu Jorvik Viking Center czy Disney World (a to jest szczególnie bolesne dla muzealników, którzy

w pierwszym rzędzie chcą być postrzegani jako pracownicy instytucji kultury, a nie firmy turystycznej, tłumy turystów zaś, nawiedzających muzeum, traktowane są przez nich w kategoriach najazdu barbarzyńców, którzy bez odpowiedniego przygotowania chcą pośpiesznie „zaliczyć” kolejny punkt programu (Stasiak 2005).

Jednak, aby sprostać wymaganiom rynku i konkurencji, muzeum musi działać jak przedsiębiorstwo, a więc traktować swoje zbiory jako produkt,

który należy sprzedać, a także stosować różne zabiegi reklamowe i adaptacyjne, ułatwiające upowszechnianie zbiorów, organizować coraz bardziej atrakcyjne formy zapoznawania zwiedzających ze zgromadzonymi zbiorami, poszerzać tematykę, biorąc pod uwagę różnorodność wymagań oraz poziom wiedzy i zainteresowania zwiedzających.

Wyzwania, przed którymi stanęły muzea na przełomie XX i XXI w., są więc liczne i niezwykle ambitne. Wymagają dużego nakładu pracy, a zwłaszcza – co najtrudniejsze – zmian mentalnych, odrzucenia wieloletnich nawyków i przyzwyczajeń (Stasiak 2005).

Literatura

- Altkorn J., 1994, *Marketing w turystyce*, PWN, Warszawa.
- Bąk J., Stach P., 2001, *Muzeum jako konkurujące przedsiębiorstwo – w poszukiwaniu dróg rozwoju*, Zesz. Nauk. WSDG, nr 8, Warszawa.
- Burzyński T. (red.), 1999, *Marketing turystyki. Wybrane zagadnienia*, IT, Kraków.
- Gaworecki W. W., 1998, *Turystyka*, PWE, Warszawa.
- Holloway J.Ch., Robinson Ch., 1997, *Marketing w turystyce* PWE, Warszawa.
- Iwankiewicz-Rak B., 1995, *Marketing organizacji non-profit*, Marketing i Rynek, 4.
- Kachniewska M., 2002, *Zarządzanie jakością usług turystycznych*, Difin, Warszawa.
- Mazurek-Łopacińska K. (red.), 1997, *Kultura w gospodarce rynkowej. Problemy adaptacji marketingu*, Wyd. AE im. O. Langego, Wrocław.
- Mazurkiewicz L., 2002, *Planowanie marketingowe w przedsiębiorstwie turystycznym*, PWE, Warszawa.
- Middleton V.T.C., 1996, *Marketing w turystyce*, PAPT, Warszawa.
- Midura F., 1997, *Turystyczne wykorzystanie muzeów w Polsce*, [w:] *Kulturowe aspekty turystyki i gospodarki turystycznej*, PST, Warszawa.
- Mikocka-Rachubowa K., 1994, *Słownik szkolny. Terminy i pojęcia z wiedzy o sztuce*, WSiP, Warszawa.
- Mudie P., Cottam A., 1998, *Usługi. Zarządzanie i marketing*, PWN, Warszawa.
- Panasiuk A. (red.), 2001, *Turystyka. Zarys wykładu*, Fundacja Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- Payne A., 1996, *Marketing usług*, PWE, Warszawa.
- Piotrowski J.P., 1997, *Obiekty kultury jako atrakcja turystyczna*, [w:] *Kulturowe aspekty turystyki i gospodarki turystycznej*, PST, Warszawa.
- Puczkowski B., 2001, *Istota marketingu (2)*, Hotelarz, 2 (457).
- Ritzer G., 2001, *Magiczny świat konsumpcji*, Warszawskie Wyd. Literackie Muza SA, Warszawa.

- Stasiak A., 2005, *Muzea wobec wyzwań współczesnej turystyki*, Euroregionalna Konferencja Naukowa „Rola muzeów w turystyce i krajoznawstwie”, Zielona Góra–Sulechów, 13–15.10.2005 r. (w druku).
- Topolnicka L., 2001, Turystyka kulturowa jako główny polski produkt turystyczny, referat wygłoszony podczas „Forum na rzecz turystyki po parkach, ogrodach i rezydencjach”, Pszczyna (arshorti.pl/cms/festiwal/referaty.php?Id=17).
- Wodejko S., 1998, *Ekonomiczne zagadnienia turystyki*, Wyd. WSHiP, Warszawa.
- Wróblewski S., b.r.w., *Turystyka dla fachowców* (meetingspoland.pl/dlafachowcow.htm).

Strony internetowe

<http://sbm-intranet.tees.ac.uk/postgraduate/course-content/managing-markets/MM6>

Museum as a tourist enterprise using marketing strategies

Summary

Museums represent a significant part of cultural heritage. The role of museums was understood differently depending on historical epochs: they were regarded as treasure-houses, art temples, museums for masses, culture-and-distraction institutions or permanent education centers. In recent times they tend to be perceived as enterprises–tourist attractions such as e.g. the Magurski National Park, the Jorvik Viking Centre or Disney World.

At the turn of the 20th century museums have faced various very ambitious challenges. It requires energetic efforts and, which seems most difficult, changing mentality and giving up well-worn habits.

To become attractive for mass tourism, museums, following the example of for-profit organizations, must respond to demands expressed by the customers, foresee their needs, aptly supply tourist product, masterly implement promotion measures, create a positive image of the company and adopt an appropriate marketing mix strategy (marketing mix consists in adequate coordination of marketing ingredients in order to most efficiently market the product and put the adopted marketing strategy into operation; in service sector the so-called 7 P's marketing model is used that includes the 4 'classic' P's – product, price, place, promotion – and 3 additional P's – people, physical evidences and processes). The marketing communication should be interactive and allow for building long-term bonds with important elements of the environment, getting acquainted with the customers, and taking into consideration their needs in order to create better offer, according to modern trends and demand.

To be competitive on increasingly demanding market, museums must employ so-called customization i.e. adapt the offer to particular needs of the customers, in respect of the product itself and the communication sphere alike. Museum collection must not be regarded as 'sacrum' anymore – it is simply a product. To market this product museums must craft ever more engaging forms of exposition, enlarge the thematic scope according to the variety of needs, interests and level of knowledge of the visitors. Actually, the visitors should become the centre of attention rather than museums and their collections.

Translated by Wojciech Leitloff