

Andrzej Stasiak

MUZEA WOBEC WYZWAŃ WSPÓŁCZESNEJ TURYSTYKI

Tworzeniu placówek muzealnych przyświecały w przeszłości bardzo różnorodne cele. Muzea służyły gromadzeniu skarbów, były wyrazem potęgi i prestiżu władców, stanowiły narzędzie wychowania patriotycznego, budziły ciekawość i zainteresowania naukowo-badawcze społeczeństwa, dostarczały zwiedzającym przeżyć emocjonalnych, rozrywki i relaksu (Wojnar 1990).

Oczywiste jest, że w różnych okresach historycznych różne zadania muzeum wysuwane były na pierwszy plan. Różnie też pojmowano sens funkcjonowania tego typu placówek: od „skarbcza” przez „świątynię sztuki”, „muzeum dla mas”, „placówkę rozrywkowo-kulturalną” po „centrum edukacji permanentnej” (por. Rottermund 1991), a ostatnio coraz częściej „obiekt turystyczny”.

To ostatnie stwierdzenie spotyka się jednak z pewnym oporem wśród samych muzealników, którzy w pierwszym rzędzie chcą być postrzegani jako pracownicy instytucji kultury, a nie firmy turystycznej, zaś tłumy turystów nawiedzających muzeum traktowane są przez nich w kategoriach najazdu barbarzyńców, którzy bez odpowiedniego przygotowania chcą pośpiesznie „zaliczyć” kolejny punkt programu.

Dla organizatorów turystyki funkcja turystyczna muzeów jest jednak czymś oczywistym¹. V.T.C. Middleton (1996) zalicza nawet muzea i galerie do tradycyjnych atrakcji turystycznych (obok m.in. obiektów archeologicznych, budowli zabytkowych czy atrakcji przyrodniczych), przeciwstawiając im nowe „wynalazki” (parki tematyczne, zabytki techniki, centra handlowe, parki rozrywki i wypoczynku).

Autorowi niniejszego artykułu nie są znane żadne badania, które choćby w przybliżony sposób próbowałyby określić procentowy udział turystów i innych zwiedzających wśród publiczności muzealnej. Intuicyjnie, na podstawie własnych doświadczeń

¹ Dowodem może być fakt, że trudno znaleźć jakąkolwiek wycieczkę, w której programie nie byłoby zwiedzania muzeum.

czeń i obserwacji, można zaryzykować stwierdzenie, że muzea odwiedzane są jednak przede wszystkim w celach poznawczych podczas podróży turystycznych. W miejscu stałego zamieszkania wizyty w tego typu placówkach są sporadyczne i najczęściej wynikają z realizowanych przez szkoły programów edukacyjnych oraz indywidualnych chęci obcowania ze sztuką.

Nie ulega przy tym wątpliwości, że współcześnie zdecydowaną większość wśród zwiedzających muzea stanowią turyści. To oni w końcowym rozrachunku decydują o wielkości frekwencji w danej placówce, a ich oczekiwania, wymagania i sposób bycia determinują jej charakter i sposób funkcjonowania.

Na przełomie XX i XXI w. motorem napędowym światowej gospodarki staje się sektor usług, w którym jedną z wiodących ról odgrywa turystyka. Co więcej, wszelkie prognozy przewidują, że jej znaczenie będzie jeszcze większe. Turystyka jest więc niezwykle dynamicznie zmieniającą się gałęzią gospodarki. Dlatego znajomość najważniejszych zjawisk i trendów rozwojowych może być bardzo pomocna w planowaniu funkcjonowania placówek muzealnych. Coraz częściej bowiem zagląda do nich ukształtowany w społeczeństwie postindustrialnym tzw. „nowy turysta” (por. Kaczmarek, Stasiak, Włodarczyk 2005). Jest to widz z bogatym doświadczeniem turystycznym, o innym systemie wartości, innym stylu życia etc. Spełnienie jego specyficznych i zarazem wysokich oczekiwań jest warunkiem odniesienia przez muzeum sukcesu – i to zarówno merytorycznego, jak i ekonomicznego.

Polskie muzealnictwo w latach 1990-2003

Lata przemian ustrojowych i społeczno-gospodarczych były bez wątpienia bardzo trudnym okresem dla muzeów. Jednak mimo wielu trudności był to okres dalszego rozwoju polskiego muzealnictwa. Liczba placówek muzealnych stale rosła. O ile w 1990 r. były w Polsce 563 muzea, to w 2003 r. już 665 (tab. 1). W ciągu 13 lat przybyły więc łącznie 102 placówki (wzrost o 18%). Najgorszy był rok 1991, kiedy ubyło 6 muzeów, najlepszy zaś rok 2001, kiedy przybyło ich 24 (Byszewska-Dawidek, Kulesza, 2004).

Gdy porównamy te dane ze stanem z 1980 r. (427 muzeów), wzrost będzie jeszcze bardziej okazały. W ciągu niecałego ćwierćwiecza przybyło w Polsce 238 placówek, a więc ponad 1/3 z obecnie istniejących (por. rys. 1).

Wzrost liczby muzeów nie był równomierny we wszystkich rodzajach placówek. W latach 1990-2003 przybyło najwięcej muzeów historycznych (36, przyrost o 47%) i regionalnych (28), co można łatwo wytłumaczyć potrzebą udokumentowania „na nowo” prawdziwej historii, zarówno kraju, jak i „małych ojczyzn”. Mimo otwarcia zaledwie kilku nowych placówek, wysoki procentowy wzrost odnotowały też muzea techniki (39%) i przyrodnicze (27%). Jest ich bowiem w Polsce ciągle niewiele, ale zainteresowanie techniką i ekologią ciągle wzrasta.

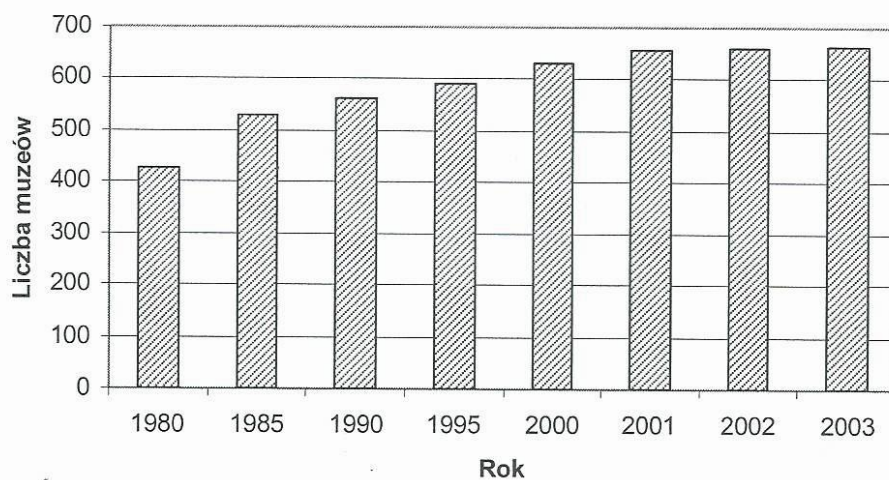
Były też jednak muzea, których liczba w omawianym okresie spadła. Dotyczy to placówek archeologicznych (jest ich mniej o 2, spadek aż o 12,5% – w 2000 r. było

ich mniej o 4) oraz biograficznych (mniej o 3). Te ostatnie ulegały znacznym przeobrażeniom w ciągu tych kilkunastu lat. Jedne, poświęcone skompromitowanym bohaterom czasów PRL-u, zostały zlikwidowane (w tym wszystkie cztery muzea W. I. Lenina), otwarto zaś inne, poświęcone pamięci nowych, pomijanych dotąd osobistości (por. Rodacka 2003).

Tab. 1. Muzea w Polsce w latach 1990-2003

	Rok						Przyrost w latach 1990-2003	
	1990	1995	2000	2001	2002	2003	Liczba	1990=100%
Muzea	563	589	632	656	661	665	102	118,12
archeologiczne	16	13	12	12	13	14	-2	87,50
artystyczne	72	78	76	82	84	78	6	108,33
biograficzne	51	49	49	49	47	48	-3	94,12
etnograficzne	36	41	44	45	47	46	10	127,78
historyczne	77	88	102	108	109	113	36	146,75
martyrologiczne	18	18	19	19	19	19	1	105,56
przyrodnicze	30	29	34	38	41	38	8	126,67
regionalne	164	169	184	187	186	192	28	117,07
techniki	23	29	31	33	33	32	9	139,13
Wystawy	2 395	3 524	3 535	3 920	3 969	4 083	1 688	170,48

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Roczników statystycznych GUS 2000-2003*



Rys. 1. Muzea w Polsce w latach 1980-2003 (Źródło: opracowanie własne na podstawie *Roczników statystycznych GUS 2000-2003*)

W ślad za wzrostem liczby muzeów idzie także liczba organizowanych wystaw. W 1990 r. było ich 2395, w 2003 r. – 4083, czyli o blisko 1700 więcej. Przyrost

aż o ponad 70% świadczy, że wzrost liczby ekspozycji dotyczy zarówno „starych”, jak i „nowych” placówek.

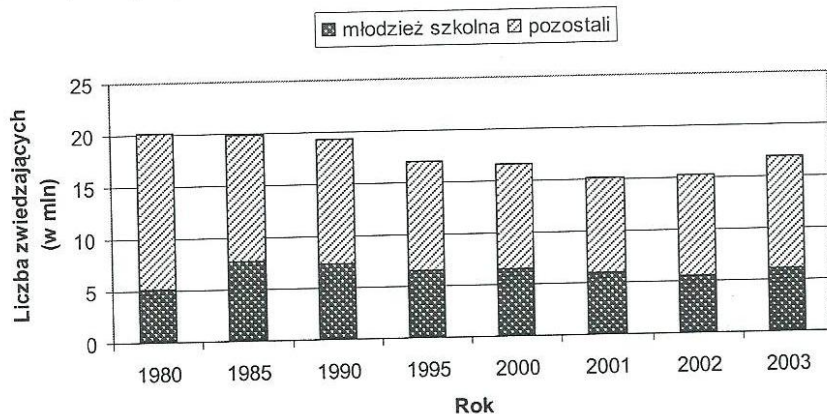
Zupełnie inaczej wyglądają dane statystyczne na temat zwiedzających polskie muzea (tab. 2, rys. 2). Rok 1990 był ostatnim rokiem wysokiej frekwencji (19,3 mln osób), jeszcze porównywalnej z rekordowymi latami 80. (wtedy liczba zwiedzających przekraczała nawet 20 mln). W ciągu dwóch lat nastąpiło gwałtowne załamanie frekwencji (spadek o ponad 25% do poziomu 14,25 mln w 1992 r.). Wynikało ono oczywiście z rozpoczętej transformacji ustrojowej i niestabilnej sytuacji społeczno-gospodarczej (czasy przemian nigdy nie są korzystne dla kultury). Tym niemniej, jak dotąd nigdy już nie udało się zbliżyć do liczby 20 mln zwiedzających. Po powolnym wzroście w drugiej połowie lat 90. (ponad 17 mln), na początku XXI w. frekwencja w polskich muzeach ustabilizowała się na poziomie 15-16 mln.

Tab. 2. Zwiedzający polskie muzea w latach 1990-2003

		Rok					Przyrost w latach 1990-2003		
		1990	1995	2000	2001	2002	2003	Liczba	1990=100%
Zwiedzający (w tys.)		19 282	17 060	16 612	15 137	15 259	16 881	-2401	87,55
w tym:	(w tys.)	7 255	6 547	6 537	5 908	5 541	6 015	-1240	82,91
młodzież szkolna	(w %)	37,63	38,38	39,35	39,03	36,31	35,63	---	---
Średnia liczba zwiedzających muzeum		34 249	28 964	26 285	23 075	23 085	25 385	-8864	74,12

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Roczników statystycznych GUS 2000-2003*

Na dość stałym poziomie natomiast utrzymuje się udział młodzieży szkolnej wśród publiczności muzealnej (tab. 2, rys. 2). Stanowi ona ok. 36-39% wszystkich zwiedzających (w wartościach bezwzględnych: od 5,5 do 6,5 mln w ostatnim dziesięcioleciu, ale np. 7,26 mln w 1990 r. i 7,73 mln w 1985 r.).



Rys. 2. Zwiedzający polskie muzea w latach 1980-2003 (Źródło: opracowanie własne na podstawie *Roczników statystycznych GUS 2000-2003*)

Podsumowując tę krótką charakterystykę polskiego muzealnictwa na przełomie XX i XXI w., należy stwierdzić, że mamy do czynienia z dwoma przeciwstawnymi tendencjami. Stałemu wzrostowi liczby muzeów i wystaw muzealnych towarzyszy wyraźny spadek ogólnej liczby zwiedzających.

Potwierdza to m.in. średnia liczba zwiedzających przypadająca na jedno muzeum (o 8864). W 1980 r. było to 47 026 osób, w 1990 r. – 34 249, a w 2003 r. już tylko 25 385 (tab. 2).

Przyczyny takiego stanu rzeczy są oczywiście złożone, ale wydaje się, że do najważniejszych należą następujące czynniki zewnętrzne:

- pauperyzacja znacznej części społeczeństwa, której brakuje środków finansowych nie tylko na realizację potrzeb duchowych, ale w wielu przypadkach nawet na podstawowe potrzeby życiowe,

- silną konkurencję łatwej rozrywki – nowe formy przyjemnego spędzania wolnego czasu (media, w tym zwłaszcza telewizja, multikina, parki rozrywki, hipermarkety etc.) skutecznie odciągają potencjalnych zwiedzających, zwłaszcza tych o niezbyt wyrafinowanych potrzebach.

Wśród czynników wewnętrznych największą rolę odgrywa:

- zła sytuacja ekonomiczna niektórych muzeów, wynikająca z ograniczenia dotacji budżetowych i zmian sposobu finansowania tego typu placówek,

- niedostosowanie muzeów do nowych czasów – kurczowe trzymanie się modelu „muzeum – świątynia sztuki”, brak wizji rozwoju w nowych warunkach społeczno-ekonomicznych, niezrozumienie potrzeb i oczekiwań człowieka XXI w., niechęć (nieumiejętność?) podjęcia rywalizacji o klienta z innymi ofertami spędzania wolnego czasu, wreszcie brak szerszej współpracy z touroperatorami (biurami podróży).

Konieczność wypracowania nowych form docierania do potencjalnego odbiorcy z odpowiednio przygotowaną ofertą (co nie znaczy, że błahą) powoli znajduje uznanie w oczach pracowników. Niezbędna jest jednak prawdziwa rewolucja w funkcjonowaniu polskich muzeów. Dotychczasową pasywną postawę (opartą na oczekiwaniu na dotacje, zorientowaną głównie na przetrwanie) musi zastąpić postawa aktywna, konkurencyjna wobec otoczenia, której celem jest stałe poszukiwanie nowych możliwości rozwoju i realizacji misji placówki (Białek 2005).

Ważną częścią tej rewolucji jest również zmiana sposobu myślenia o działalności muzeum. Jej istotą jest nie tyle eksponat, kolekcja czy samo muzeum, ile człowiek – jego potrzeby, oczekiwania, korzyści, jakie przyniesie mu wizyta w muzeum. W centrum uwagi powinno znaleźć się więc nie muzeum, a odbiorca oferty muzealnej. O potrzebie wprowadzenia do działalności polskich muzeów podejścia marketingowego mówi się już od połowy lat 90. (Kowalczyk 1995).

W dalszej części artykułu zostaną omówionych jedynie kilka wybranych problemów marketingu muzealnego:

- kreowanie produktu turystycznego muzeum,
- promocja i informacja,

- obsługa ruchu turystycznego,
- badania rynkowe w muzealnictwie.

Muzeum jako produkt turystyczny

W gospodarce rynkowej za produkt uważa się wszystko to, co można zaofiarować nabywcy do konsumpcji, użytkowania lub dalszego przerobu. Oprócz rzeczy fizycznych mogą to być wszelkiego rodzaju usługi, czynności, osoby, miejsca, pomysły (projekty) technologiczne, organizacyjne oraz idee (Mruk, Rutkowski 1994). Często podkreśla się także, że produkt jest pewnym zbiorem korzyści (użyteczności, przyjemności) dla nabywcy (Kłeczek i in. 1992).

W kontekście tych definicji, placówkę muzealną, która oferuje zwiedzającym określone usługi, a także korzyści i satysfakcje psychiczne, bez wahania należy uznać za produkt. A ponieważ, jak wspomniano na wstępie, współcześnie wśród „klientów” muzeów dominują turyści określenie „produkt turystyczny” jest jak najbardziej na miejscu.

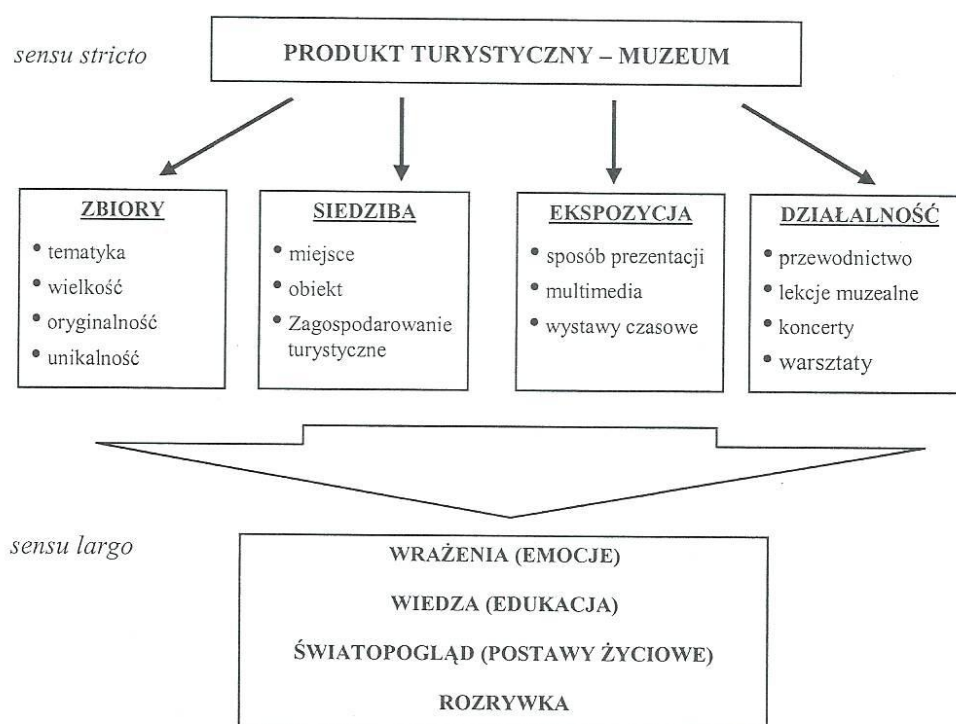
W zaproponowanej przez J. Kaczmarka, A. Stasiaka i B. Włodarczyka (2005) klasyfikacji produktów turystycznych muzeum zostało zaliczone do kategorii „obiekt”. Jest to bowiem najczęściej obiekt o charakterze punktowym, posiadający jedną wiodącą atrakcję (ekspozycja muzealna) oraz oferujący odwiedzającym określony zbiór korzyści (wiedza, rozrywka, przeżycia wewnętrzne). Dodatkowo produkt ten wzbogacony jest usługami towarzyszącymi. Mogą to być np. usługi przewodnickie, gastronomiczne, sklepik z pamiątkami, warsztaty edukacyjne (Stasiak 2000).

Nawiązując do znanej definicji S. Medlika (1995), który wyróżnił produkt turystyczny *sensu stricto* (to, za co klient płaci) i produkt turystyczny *sensu largo* (całość przeżytego doświadczenia) można pokusić się o wyliczenie części składowych produktu muzeum.

Produkt muzeum *sensu stricto* (czyli pewien zestaw dóbr i usług nabywany przez zwiedzających w celu „konsumpcji”) tworzy kompozycja elementów z czterech następujących grup:

- zbiory, zwłaszcza ich tematyka, wielkość, różnorodność, oryginalność i unikalność;
- ekspozycja – sposób prezentacji zbiorów, aranżacja ekspozycji, wykorzystanie technik audiowizualnych, prezentacje multimedialne, etc., swoistym „chwilowym produktem” są wystawy czasowe, zarówno własne, jak i wypożyczone z innych placówek;
- siedziba muzeum (miejsce eksponowania zbiorów) – jest istotna w muzeach wnętrz, ale także w muzeach techniki, sztuki współczesnej etc.; budynki muzealne mogą same w sobie stanowić atrakcję dla zwiedzających bądź współtworzyć szeroko rozumianą przestrzeń publiczną (por. Wejchert-Gajczyk 1993), ważną rolę pełni również zagospodarowanie turystyczne obiektu, przede wszystkim istnienie przymuzealnego sklepiku z pamiątkami;

– działalność muzeum – najważniejszym elementem w tej grupie jest oczywiście udostępnianie ekspozycji do zwiedzania i jej *interpretacja*, czyli odpowiednie pośredniczenie pracowników muzeum pomiędzy widzem a ekspozycją w celu ułatwienia mu odkrycia wszystkich jej wartości, najczęściej przybiera to postać przewodnictwa muzealnego, nie można jednak zapominać o innych jego formach: lekcjach muzealnych, imprezach kulturalnych, warsztatach artystycznych, spotkaniach z ciekawymi ludźmi, wydarzeniach pozamuzealnych itp. (Stasiak 2000).



Rys. 3. Elementy składowe produktu turystycznego muzeum (Źródło: Stasiak 2000)

Ze względu na ograniczone ramy niniejszego opracowania nie jest możliwe szczegółowe omówienie wszystkich elementów produktu turystycznego muzeum. Wypada jednak zwrócić uwagę na przynajmniej dwa, zupełnie nowe (nie występujące wcześniej) aspekty oferty muzealnej, bez których nie będzie ona atrakcyjna dla człowieka XXI w.

Pierwszy dotyczy multimedialnego charakteru ekspozycji muzealnej. Istotą istnienia muzeum jest i nadal będzie gromadzenie autentycznych przedmiotów, gdyż wszystkie „funkcje muzeum skupiają się wokół prawdziwego i oryginalnego eksponatu” (Mostny 1972). Jednak muzea „szklanych gablot” należą już do historii. Przyszłość należy do placówek, które na bazie zgromadzonych eksponatów zbudują jasny,

czytelny i nacechowany emocjami przekaz informacji (nie oznacza to jednak oczywiście schlebiana niskim gustom).

Nowoczesne muzeum to miejsce interaktywne, nie pozwalające zwiedzającemu pozostawać biernym widzem, wciągające go do dialogu, pobudzające do dociekań, zadawania pytań, a także samodzielnego poszukiwania odpowiedzi.

Właściwie zaaranżowana ekspozycja powinna m.in.:

- oddziaływać na wszystkie zmysły człowieka, m.in. słuch (np. odtwarzane „w tle” ekspozycji robotnicze pieśni w Galerii Socrealizmu w Kozłówce), węch (np. bukiet świeżych kwiatów we wnętrzach muzeum pałacowego), dotyk (możliwość dotknięcia, wzięcia do ręki eksponatu),

- umożliwiać wszechstronny kontakt z eksponatami (informacja ustna i pisana, komentarz, pokaz funkcjonowania wystawianych maszyn i urządzeń etc.),

- wzbudzać żywe reakcje i emocje zwiedzających, dawać wrażenie żywej (np. wędrówki w czasie).

Aby odnieść sukces muzeum będzie musiało wziąć pod uwagę przyzwyczajenia i wrażliwość człowieka XXI w. – informatycznego stulecia. Komputerowe elementy już wkrótce będą czymś naturalnym i oczywistym, pozwalającym budować nie tylko nastrój, „atmosferę” ekspozycji, ale współtworzącym ją na równych prawach wraz z autentycznymi eksponatami. Sterowane komputerem oświetlenie, lasery, wyświetlane filmy, tematyczne kioski multimedialne to tylko niektóre nowe wynalazki.

Przełomowym momentem w wykorzystaniu techniki komputerowej do aranżacji ekspozycji będzie chyba sukces Muzeum Powstania Warszawskiego. Zwiedzający przenoszą się do powstańczej Warszawy, chodzą po oryginalnym bruku, przedzierają się kanałami, słuchają powstańczych piosenek i audycji Radia Błyskawica, mogą budować barykadę, wejść do kina Palladium czy odpocząć w lokalu stylizowanym na lata 40. Frekwencja na poziomie 500 tysięcy w pierwszym roku działalności potwierdza trafność przyjętej koncepcji muzeum multimedialnego.

Podobny charakter ma otwarte w 2005 r. pierwsze w Polsce Tyskie Muzeum Piwowarstwa w Tychach. Typową ekspozycję oryginalnych piwnych akcesoriów uzupełnia i wzbogaca projekcja trójwymiarowego filmu na temat dziejów browaru, a także multimedialne kioski prezentujące m.in. ewolucję piwnej butelki, etykiety czy telewizyjne reklamy browaru.

Wizyta w muzeum nie ogranicza się tylko do obejrzenia ekspozycji i ewentualnie wysłuchania objaśnień przewodnika. Są to jedynie zewnętrzne impulsy, niezbędne jednak do powstania wewnętrznych przeżyć, myśli, uczuć. Każdy z nas decydując się na zwiedzanie ekspozycji ma nadzieję na uzyskanie określonych „korzyści” w sferze psychologicznej. Oczywiście motywacja każdego odwiedzającego jest trochę inna, w dużym stopniu zależy także od rodzaju muzeum. Do najważniejszych powodów odwiedzania muzeów zalicza się:

- potrzebę doznawania wrażeń estetycznych, obcowania z pięknem, dziełami sztuki,
- potrzebę zaspokajania ciekawości, uzupełniania i pogłębiania wiedzy,

- potrzebę kształtowania światopoglądu, poszukiwania ideałów życiowych i wzorców postępowania,
- potrzebę przyjemnego i wartościowego spędzania wolnego czasu, relaksu, zabawy (częściowo za Kowalczykiem 1995).

Możliwość przebywania w muzeum jest więc tylko środkiem prowadzącym do zaspokojenia wewnętrznych potrzeb (z reguły wyższego rzędu). Ale trzeba pamiętać, że wyniesione stąd wrażenia (emocje), wiedza, wzorce życiowe, rozrywka są również częścią produktu muzeum (w szerszym znaczeniu). Stanowią „otoczenie” głównego „jądra” muzealnego produktu (zbiory, ekspozycja, siedziba, działalność). Coś, czego muzeum nie oferuje wprost (stwarza jedynie okoliczności sprzyjające wewnętrznym przeżyciom), ale bez czego produkt muzeum byłby z całą pewnością znacznie uboższy. Wypada jedynie żałować, że ta „psychologiczna” część produktu muzeum w wielu placówkach odgrywa marginalną rolę, jest niedoceniana czy wręcz bagatelizowana.

Promocja i wizerunek

W dzisiejszych czasach każdy człowiek jest codziennie wręcz „bombardowany” tysiącami informacji zachęcających do nabycia najróżniejszych produktów, które mają zaspokoić wszelkie jego potrzeby. Wśród tej mnogości komunikatów rynkowych są również setki reklam nakłaniających do skorzystania z różnych możliwości spędzania wolnego czasu. Intensywnie reklamują się centra rekreacji, obiekty sportowe, parki rozrywki, cyrki, multiplexy czy hipermarkety. Wszystkie te obiekty żarliwie zapewniają, że czas spędzony w nich nie będzie stracony.

Występuje przy tym dość zaskakująca prawidłowość: im wyższy poziom rozrywki, tym mniejsze nakłady i intensywność reklamy. A przecież naiwnością jest sądzić, że kultura wysoka obroni się sama, że większość ludzi bez większego wahania wybierze ambitniejsze formy wypoczynku, że bez dodatkowej zachęty zrezygnuje z biernego oglądania coraz bardziej infantylnych programów telewizyjnych. Zresztą, gdyby nawet tak było, ewentualny odbiorca najpierw musi być w ogóle poinformowany o możliwości wartościowszego spędzenia wolnego czasu. Fundamentalnym warunkiem nawet nie wyboru, ale rozważenia alternatywy jest dotarcie wśród szumu informacyjnego z zachęcającym komunikatem o ofercie do grupy potencjalnie zainteresowanych osób. W innym wypadku wybiorą oni mniej ambitne (niż wizyta w muzeum czy galerii), ale znane propozycje.

Ze względu na szczupłość miejsca w rozdziale tym zostaną jedynie zasygnalizowane niektóre działania z zakresu szeroko rozumianej promocji, które są jeszcze ciągle mało doceniane i stosunkowo rzadko wykorzystywane w muzealnictwie. Pominięte zostały natomiast tak znane formy reklamy, jak ulotki, foldery, ogłoszenia prasowe etc. W działalności promocyjnej bardzo często koncentrujemy się na doraźnych efektach, zapominając o szerszych, strategicznych celach, realizowanych stopniowo w dłuższym horyzoncie czasowym. Jednym z nich może być kreowanie pozy-

tywnego wizerunku firmy wśród społeczeństwa. Dobry wizerunek ma swoją wartość ekonomiczną, gdyż w sposób pośredni przekłada się na sukces rynkowy firmy. Wydaje się, że jest to wręcz optymalny cel dla placówek kultury, instytucji *non profit*, których głównym celem nie jest zarabianie pieniędzy, lecz realizacja wyższej misji. Aby jednak ją wypełnić, konieczne jest pozytywne postrzeganie instytucji przez społeczeństwo, zaufanie ludzi, akceptacja działalności etc. Krótko mówiąc potrzebny jest dobry wizerunek.

Wizerunek (image) to uproszczony, bazujący na stereotypach, powszechnie funkcjonujący w świadomości społecznej obraz czegoś (kogoś). Od strony podażu wizerunek definiuje się jako „wypracowane przez specjalistów publiczne oblicze produktu, firmy, obszaru itp., przedstawiające je w korzystnym świetle i służące zdobywaniu społecznej akceptacji dla nich, a tym samym pozyskiwaniu nowych klientów, sympatyków.”

Wydaje się, że w polskich warunkach brak jest przykładu muzeów, które w sposób kompleksowy i systemowy prowadziłyby świadome i przemyślane działania zmierzające do wykreowania swojego pozytywnego wizerunku w społeczeństwie. A to przecież wizerunek obiektu (powszechne stereotypy o nim, pierwsze skojarzenia, przypomniane sobie, często szczątkowe, informacje, itp.) decyduje o tym, czy turysta w ogóle będzie dalej rozważał możliwość wizyty w placówce, czy też odrzuci ją już na wstępie. Konkurencja na rynku turystycznym zaostrza się coraz bardziej. W dobie globalnej gospodarki rywalizują ze sobą nie tylko sąsiednie regiony czy obiekty, ale obszary i atrakcje położone daleko od siebie, lecz podobnie dostępne cenowo i czasowo.

Nie wnikając w głębsze rozważania na temat czynników kształtujących wizerunek muzeum, zatrzymajmy się na moment przy kilku wybranych jego elementach składowych.

Bez wątplenia warunkiem koniecznym skutecznego kreowania wyobrażeń o jakiegokolwiek instytucji czy firmie jest opracowanie systemu identyfikacji wizualnej. Tworzy go m.in. nazwa (najczęściej zapisywana charakterystyczną czcionką), znak graficzny (logo), stały zestaw wykorzystywanych barw, znormalizowane projekty reklam, druków firmowych, wizytówek, gadżetów promocyjnych. Istotna jest przy tym długofalowość i konsekwencja w realizowaniu przyjętej koncepcji, tak aby zamierzony obraz firmy miał szansę zaistnieć w świadomości odbiorców przekazu.

Polskie muzea powszechnie nie doceniają jeszcze potrzeby i znaczenia tego rodzaju działań. Smutnym potwierdzeniem tej tezy jest fakt, że niekiedy nawet duże i ważne placówki (np. muzea narodowe) nie posiadają swojego logo. Wśród tych, które mają swój znak rozpoznawczy dominują proste, sztamkowe projekty (najczęściej pierwsze litery nazwy), pozbawione oryginalności, tożsamości i emocji. Dominują barwy czarne, szare i brązowe, zupełnie nieadekwatne do bogatych, różnokolorowych zbiorów. Do ciekawszych znaków graficznych wykorzystywanych przez polskie muzea wypada zaliczyć logo Muzeum Archeologiczne w Biskupinie (starożytny rysunek naskalny), Muzeum Sztuki w Łodzi (nawiązująca do konstruktywizmu kom-

pozycja z literą M), Muzeum Kultury Kurpiowskiej w Ostrołęce (kurpiowska wycinanka z akronimem nazwy). Interesujące jest również bardzo oszczędne w formie logo Muzeum Historii Miasta Łodzi (nałożone na siebie pierwsze litery nazwy placówki tworzą symboliczny łódzki krajobraz – komin fabryczny z charakterystycznym dachem szedowym).

Na wyobrażeniu turysty o muzeum w znacznym stopniu wpływa jego obraz w mediach, telewizji, prasie, internecie. Dlatego tak istotne są, zwłaszcza w dwóch pierwszych wymienionych przypadkach, działania z zakresu *public relations*. To od zakresu i charakteru podejmowanych inicjatyw, a także sposobu nawiązania i podtrzymywania kontaktów z dziennikarzami będzie zależeć obecność danej placówki w środkach masowego przekazu. Umiejętne przygotowanie i rozplanowanie w czasie organizowanych wydarzeń² może skutecznie kreować wizerunek instytucji, podtrzymywać wysoki poziom zainteresowania ofertą placówki.

O ile jednak na przekaz w tradycyjnych mediach muzea mają dość ograniczony wpływ, to w pełni mogą panować nad zakresem i charakterem informacji internetowych. Szkoda jednak, że wiele muzeów w Polsce nie docenia tej formy promocji i komunikacji z potencjalnym zwiedzającym. Większość placówek zaakceptowała już co prawda regułę, że w społeczeństwie informatycznym nieobecność w świecie wirtualnym równa się nieobecności w świecie rzeczywistym, ale ich aktywność w tym zakresie ogranicza się tylko do stworzenia własnej strony internetowej. Najczęściej dość ubogiej w treści merytoryczne i praktyczne, słabej pod względem graficznym i fotograficznym, zawierającej stare informacje.

Dobra strona internetowa muzeum musi zawierać wyczerpujące, bogato ilustrowane zdjęciami, wiadomości na temat ekspozycji (stałych i czasowych) oraz aktualne informacje praktyczne (położenie, sposób dojazdu, godziny otwarcia, ceny biletów itp.). Powinna także być interaktywna, czyli umożliwiać bezpośredni kontakt e-mailowy pomiędzy przyszłym zwiedzającym a muzeum (np. w celu internetowej rezerwacji biletów, ustalenia niestandardowego sposobu zwiedzania, wymiany poglądów na sposób funkcjonowania placówki, zadania pytań).

Niezwykle ważne, choć rzadko spotykane, są zapowiedzi ciekawych wydarzeń, aby każdy zainteresowany z wyprzedzeniem mógł zaplanować sobie wizytę w muzeum. Tego typu informacje można też rozsyłać w ramach tzw. newslettera, czyli w formie listów elektronicznych do zalogowanych adresatów.

Zjawiskiem praktycznie nie występującym w Polsce są e-muzea. Pierwszym muzeum, które na wielką skalę wprowadziło do komputera swoje zbiory, było Musée d'Orsay w Paryżu. Mimo że na internetowej znajdują się tylko nieliczne reprodukcje zgromadzonych obrazów, to ponad 700 dzieł malarskich dostępnych jest na płycie CD-ROM. Obecnie praktycznie wszystkie największe muzea świata oferują swoim

² Mogą to być np. uroczyste otwarcia wystaw, spotkania z ciekawymi ludźmi, konferencje prasowe, wydarzenia kulturalne (por. Białek 2005).

miłośnikom wirtualne przechadzki po swoich zbiorach. Na planie muzeum możemy wybrać dowolne pomieszczenie i dzięki trójwymiarowym zdjęciom dokładnie przyjrzeć się jego wyposażeniu. Poszczególne eksponaty dają się powiększać, pokazuje się szczegółowy opis. Klikając na drzwi i schody przenosimy się do następnego pomieszczenia. Dzięki temu otrzymujemy namiastkę prawdziwego zwiedzania. Nie zastąpi to rzeczywistej wizyty w muzealnych wnętrzach i bezpośredniego kontaktu z eksponatami, ale daje wyobrażenie o zgromadzonych zbiorach i możliwych przeżyciach, jakie czekają na zwiedzających. Wydaje się, że w XXI w. podróż wirtualna nie wyeliminuje co prawda rzeczywistego podróżowania, ale będzie istotnym elementem podróży wyobrażonej³. Zwiedzanie muzeów w internecie będzie w znaczący sposób kształtować opinie o muzeum jego niedoszłych gości.

Spśród polskich muzeów w sposób wirtualny można zwiedzać tylko nieliczne placówki. Pionierami pod tym względem są Muzeum Zamkowe w Pszczynie, Muzeum Mikołaja Kopernika we Fromborku i Muzeum Śląskie w Katowicach.

Z rzeczywistych, w pełni namacalnych i niezwykle istotnych elementów wizerunku muzeum należy wymienić jego siedzibę. Właściwie od początku istnienia tego typu placówek gmach, w którym się mieściły, odgrywał ważną symboliczną rolę. Stąd spotykana często forma świątyni czy pałacu. Współczesne czasy (m.in. masowej turystyki) wymuszają stosowanie nowych rozwiązań konstrukcyjnych przy projektowaniu takich obiektów. Ważna jest przy tym nie tylko ich funkcjonalność, ale także oryginalność, wyjątkowość i wartość artystyczna. Coraz częściej do tworzenia niepowtarzalnych siedzib placówek muzealnych zatrudniani są wybitni współcześni architekci, np. Frank O. Gehry czy Daniel Libeskind. Centrum Pompidou w Paryżu, szklana piramida w Luwrze, Muzeum Guggenheima (Sztuki Nowoczesnej) w Bilbao, The Getty Center w Los Angeles czy Muzeum Żydowskie w Berlinie pokazały, że nowoczesna architektura muzealna może w dużym stopniu kreować wyjątkowy obraz mieszczącej się w niej placówki, a także sama w sobie może być dużą atrakcją turystyczną przyciągającą tłumy (por. Rottermund 2001).

Wydaje się, że przełomowym wydarzeniem w tym zakresie w Polsce było otwarcie Centrum Sztuki i Techniki Japońskiej „Manngha” w Krakowie. Wprowadzenie wyjątkowej japońskiej architektury do centrum Krakowa (naprzeciw Wawelu) spotkało się z dobrym przyjęciem i stworzyło korzystny klimat do podobnych inicjatyw. Wkrótce pojawiły się kolejne ciekawe projekty architektoniczne (m.in. Muzeum Żydów Polskich w Warszawie autorstwa R. Mahlmäkiego oraz I. Lahdelma, budowa nietypowej restauracji w Muzeum Narodowym w Poznaniu C. Silvestrina czy Muzeum Sztuki Nowoczesnej w Warszawie).

Wszelka działalność promocyjna ma na celu zachęcenie potencjalnego klienta kupna oferowanego mu produktu. Do niedawna za sukces tego typu działań uważano

³ Wg J. Kaczmarka, A. Stasiaka i B. Włodarczyka (2005) każda podróż turystyczna składa się w rzeczywistości z trzech podróży: wyobrażonej (planowanie i przygotowywanie do wyjazdu), rzeczywistej (właściwy udział w wycieczce) i zapamiętanej (wspomnienia po powrocie).

doprowadzenie do zawarcia transakcji kupna-sprzedaży. Współcześnie jednak istotą działań marketingowych jest nie pojedyncza sprzedaż i jednostkowy zysk, ale dążenie do stworzenia i utrzymywania pozytywnych, długotrwałych relacji z adresatem oferty, których celem jest przekształcenie go w stałego klienta. Stąd też taka popularność w ostatnim czasie różnego rodzaju programów lojalnościowych. Ich głównym zadaniem jest budowanie i wzmacnianie przywiązania do określonej firmy. A lojalni klienci z tytułu swej wierności mogą liczyć na szczególne traktowanie i wiele dodatkowych korzyści.

Założenia tzw. marketingu partnerskiego doskonale współgrają ze społeczną misją placówek muzealnych. Niestety, w działalności polskich muzeów bardzo trudno dopatrzeć się przemyślanych działań w tym zakresie. A przecież możliwości kształtowania przychylnego nastawienia zwiedzających i nagradzania stałych gości muzealnych są duże. Mogą to być m.in.:

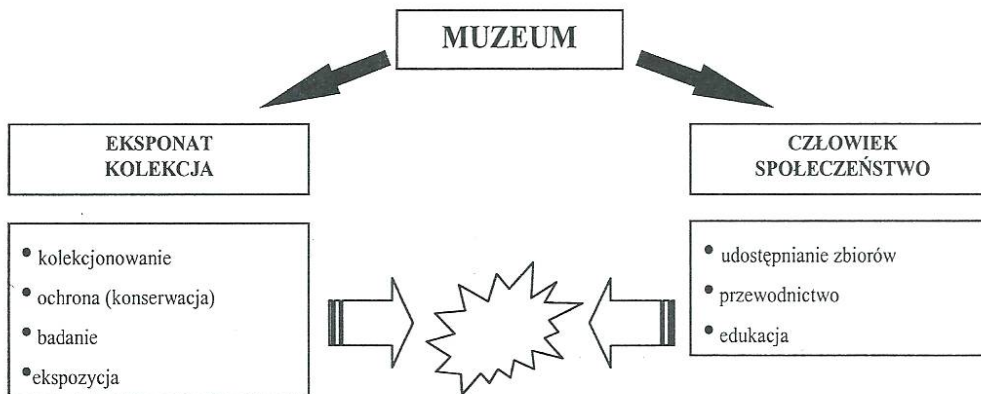
- karty stałego klienta i związane z nią rabaty, upusty,
- dyplomy, certyfikaty przyjaciela muzeum,
- współpraca grupy muzeów, przejawiająca się np. w ulgowych biletach (tzw. *multi sites ticket*) do współpracujących ze sobą placówek (np. muzea pałacowe),
- albumy kolekcjonera, w których turyści zbierają potwierdzenia wizyty w danym muzeum (np. pamiątkowe pieczętki, bilety),
- muzealne szlaki turystyczne, które zachęcałyby turystów do zwiedzania kolejnych placówek.

W tym miejscu wypada jeszcze zwrócić uwagę, na wciąż niedocenianą i pomijaną rolę biletu wstępu do muzeum. Nie jest to tylko „papierowy klucz”, który otwiera nam drzwi do wnętrza placówki. Bilet może i powinien pełnić też funkcje informacyjno-promocyjną. Dzięki niemu możemy dowiedzieć się choć trochę o historii obiektu i ekspozycji, poznać trasę zwiedzania (plan obiektu) czy dane teleadresowe muzeum (w tym też adres strony internetowej). Dzięki nietypowemu kształtowi czy atrakcyjnej szacie graficznej bilet może być sympatyczną pamiątką, przypominającą chwilę spędzone w muzeum (element podróży zapamiętanej).

Obsługa ruchu turystycznego

Trochę upraszczając problem można stwierdzić, iż przed muzeum stoją dwie grupy zadań: w stosunku do zgromadzonych eksponatów (zbiorów) i w stosunku do społeczeństwa (rys. 4). Od narodzin idei muzealnictwa te dwie funkcje (kolekcjonersko-ochroniarska i popularyzatorsko-edukacyjna) istniały obok siebie, wzajemnie się dopełniając.

Było to o tyle łatwe, że początkowo muzea pełniły przede wszystkim funkcję instytucji kulturalnych odwiedzanych przez stosunkowo niewielu gości. Dopiero w drugiej połowie XX w., wraz z rozwojem masowego ruchu turystycznego, wyraźnie zaczął zmieniać się profil działalności tych placówek. Dotychczasowe wizyty w muzeum, traktowane jako swoiste „misterium artystyczno-religijne” (Wojnar 1990), często porów-



Rys. 4. Zadania muzeum i wynikające stąd konflikty funkcjonalne (Źródło: Stasiak 2000)

nywane do udziału w nabożeństwie w gotyckiej katedrze (Mikułowski-Pomorski 1994), zostały zastąpione przez pośpieszne i powierzchowne oglądanie eksponatów. „Dialog widza i dzieła i możliwość osobistych, całkowicie jednostkowych wrażeń zamieniony został w zbiorowe, zunifikowane *zaliczanie*” (Sołtysiak 1990).

Niezależnie od negatywnej oceny teoretyków i praktyków muzealnych turystyka jest i prawdopodobnie długo jeszcze pozostanie jednym z najważniejszych zjawisk we współczesnej muzeologii. Jej efektem jest pojawienie się nowego, dominującego pod względem liczebności, typu zwiedzających – turysty masowego, a także rozwój nowej funkcji placówek muzealnych – funkcji turystycznej wyraźnie konfliktogennej w stosunku do funkcji ochroniarskiej.

Wydaje się, że ten potencjalny konflikt można w dużej mierze zneutralizować dzięki zastosowaniu w muzealnej praktyce zasad marketingu, a więc wspomnianej już koncentracji na potrzebach klienta. Dobrze, fachowo i sprawnie obsłużony turysta nie będzie uciążliwym gościem w muzeum.

Istotna jest przede wszystkim jakość oferowanego produktu, która powinna odpowiadać oczekiwaniom i wyobrażeniom zwiedzających, a nawet je przewyższać. Postulat ten narusza silnie ugruntowane przekonanie, że to muzeum mówi swoim gościom, co jest dobre, piękne, wartościowe. Konieczność wzięcia pod uwagę zdania odbiorców nie oznacza oczywiście dyktatu gustów zwiedzających, ale „wzbogacenie dotychczasowego modelu pod wpływem oczekiwań rynku usług kulturalnych” (Rotterdam 2001). Strategia ta, postulowana od jakiegoś czasu przez zachodnich muzeologów, nosi nazwę „Market Repositioning Toward Entertainment” i polega poszerzeniu oferty muzealnej poprzez wprowadzenie do niej elementów rozrywki.

Współgra to z najnowszymi tendencjami na współczesnym rynku turystycznym. W pewnym uproszczeniu: coraz częściej tzw. starej turystyce typu 3xS (*sun, sea, sand* – co jest tożsame z biernym wypoczynkiem) przeciwstawia się nową turystykę typu 3xE (*entertainment, excitement, education*), która oznacza podróżowanie łączące w sobie zarówno elementy rozrywki, jak i edukacji. Wydaje się więc, że ostatnio czę-

sto używany termin *edutainment* (połączenie słów: *entertainment* i *education*) może być polem kompromisu pomiędzy potrzebami i oczekiwaniami obu stron.

Strategicznym celem placówek muzealnych powinna więc być koncentracja na przeżyciach (emocjach) zwiedzających (produkt *sensu largo*). Ponieważ potrzeby i oczekiwania turystów mogą być bardzo zróżnicowane, konieczne jest częstsze niż dotychczas segmentowanie rynku potencjalnych odbiorców oferty. Klientami muzeum mogą być okoliczni mieszkańcy, wycieczki szkolne, dorosłe grupy zorganizowane, indywidualni turyści, rodziny z dziećmi, emeryci i renciści etc. Każdy z tych segmentów ma swoje specyficzne cechy i wymagania. Dlatego ulepszanie ekspozycji czy tworzenie nowych powinno uwzględniać potrzeby wybranego rynku docelowego.

Przygotowanie właściwego, oczekiwanego produktu to jedynie połowa sukcesu. Równie ważna jest obsługa turysty na miejscu. Wśród wielu ważnych aspektów organizacji pobytu zwiedzających na terenie muzeum należy wymienić m.in.:

- elastyczne godziny otwarcia muzeum (inne w sezonie i poza sezonem, w tygodniu i w weekendy, przede wszystkim jednak dogodne dla turystów, a nie pracowników),
- różnicowanie cen biletów wstępu (normalne, ulgowe dla uczniów, studentów, emerytów, rodzin z dziećmi, grup zorganizowanych, z przewodnikiem, bez przewodnika, możliwość bezpłatnego zwiedzania muzeum: dzień wolny od opłat, bezpłatne godziny, np. przed zamknięciem placówki),
- oznakowanie dojazdu i bezpieczne parkingi (bardzo ważne dla zmotoryzowanych turystów),
- zapewnienie komfortu zwiedzania (określenie chłonności, pojemności i przepustowości turystycznej muzeum i przestrzeganie tych norm nawet kosztem niższej frekwencji – por. Stasiak 2000; wpływanie na wahania natężenia ruchu turystycznego w rytmie sezonowym, tygodniowym, dziennym poprzez stworzenie systemu zachęt do odwiedzin w mniej popularnych okresach),
- czytelna organizacja ruchu gości (plany obiektu, trasy, oznakowanie, objaśnienia etc.),
- wykorzystanie nowych technologii do usprawnienia funkcjonowania muzeum (komputerowa rezerwacja, kasa, łączność pomiędzy pracownikami),
- zagospodarowanie turystyczne – sklep z pamiątkami, placówka gastronomiczna, bezpłatne toalety etc.,
- obsługa w językach obcych (przewodnik, walkmeny, tabliczki informacyjne, materiały promocyjne).

Literatura:

- Białek M., 2005, *Muzeum jako firma turystyczna stosująca marketing*, Turystyka i Hotelarstwo, Wyd. WSTH w Łodzi, nr 8 (w druku).
- Byszewska-Dawidek M., Kulesza I., 2004, *Krajowy rynek atrakcji turystycznych (na podstawie badań ankietowych przeprowadzonych w wybranych atrakcjach turystycznych)*, Instytut Turystyki, Warszawa.

- Godlewski K., 2004, *Luwr przez komputer*, Gazeta Wyborcza z 2-4 lipca 2004 r.
- Kaczmarek J., Stasiak A., Włodarczyk B., 2005, *Produkt turystyczny. Pomysł. Organizacja. Zarządzanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Kłeczek R., Kowal W., Waniowski P., Woźniczka J., 1992, *Marketing – jak to się robi?*, Ossolineum.
- Kowalczyk W., 1995; *Marketing w muzeum*, Muzealnictwo, nr 37.
- Medlik S., 1995, *Leksykon podróży, turystyki, hotelarstwa*, PWN, Warszawa.
- Middleton V. T. C., 1996, *Marketing w turystyce*, Polska Agencja Rozwoju Turystyki, Warszawa.
- Mikułowski-Pomorski J., 1994; *Socjologia muzeum – nowe perspektywy*, Materiały Państwowego Muzeum Zamkowego w Pszczynie, t. VIII.
- Mostny G., 1972; *Funkcje i zadania muzeów*, [w:] Muzeum w służbie człowieka. Materiały IX Konferencji Generalnej ICOM, Paryż – Grenoble 1971, Poznań.
- Mruk H., Rutkowski I. P., 1994, *Strategia produktu*, PWE, Warszawa.
- Rodacka M., 2003, *Specyfika i walory muzeów biograficznych w Polsce*, Turystyka i Hotelarstwo, Wyd. WSTH w Łodzi, nr 4.
- Rottermund A., 1991, *Problemy muzealnictwa w świecie współczesnym*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Jagiellońskiego, Opuscula musealia, z. 5.
- Rottermund A., 2001, *Muzeum przyszłości*, [w:] Spotkania z muzeami. Dwieście lat muzeów w Polsce, dodatek do "Spotkań z zabytkami", grudzień 2001.
- Sołtysiak M., 1990; *Zbiory muzealne w edukacji narodowej i upowszechnianiu kultury*, [w:] Muzea a nauczanie i wychowanie, Biblioteka Muzealnictwa i Ochrony Zabytków, ser. B, t. 85, ODZ, Warszawa.
- Stasiak A., 2000, *Muzeum jako produkt turystyczny*, [w:] Przemysł turystyczny, pr. zbiorowa pod red. A. Szwichtenberga i E. Dziegieć, Politechnika Koszalińska-Uniwersytet Łódzki, Koszalin.
- Wojnar I., 1990, *Muzealne spotkanie ze sztuką*, [w:] Muzea a nauczanie i wychowanie, Biblioteka Muzealnictwa i Ochrony Zabytków, ser. B, t. 85, ODZ, Warszawa.