

dr Andrzej Stasiak

(Wyższa Szkoła Turystyki i Hotelarstwa w Łodzi)

O POTRZEBIE REWOLUCJI W POLSKIM MUZEALNICTWIE XXI WIEKU

1. Stan polskiego muzealnictwa na początku XXI w.

W latach 90. XX w. w polskich muzeach, podobnie jak we wszystkich innych dziedzinach życia w naszym kraju, zaszły olbrzymie zmiany ilościowe i jakościowe. Transformacja ustrojowa, rozwój wolnego rynku, przeobrażenia społeczne, zmiana stylu życia, wzorców zachowań i przyzwyczajęń społeczeństwa itd. odcisnęły widoczne piętno również i na sferze kultury.

Muzea, w miarę swoich możliwości, starały się nadążyć za szybko zmieniającą się rzeczywistością i dopasować działalność do zupełnie nowych warunków. Nie było to łatwe, tym bardziej, że dotacje budżetowe zostały znacząco ograniczone, stare uregulowania prawne okazały się zupełnie nieprzydatne w kapitalistycznych realiach, a społeczeństwo nagle zubożało i – jak zwykle w czasach przełomu – straciło zainteresowanie sprawami kultury. W tej sytuacji lata 90. zapisały się przede wszystkim jako walka o przetrwanie i czas nauki, często na własnych błędach, jak funkcjonować w gospodarce rynkowej. Gruntowna reforma systemu muzealnictwa w Polsce ostatecznie znalazła odzwierciedlenie w przyjętej w 1996 r. *Ustawie o muzeach*.

Mimo rozlicznych problemów w bieżącej działalności placówek muzealnych, przełom wieków okazał się jednak okresem szybkiego rozwoju polskiego muzealnictwa. Świadczą o tym m.in. dane statystyczne (tab. 1). W 2004 r. w Polsce istniało już 668 muzeów¹, z czego po 1990 r.

¹ Są to dane Głównego Urzędu Statystycznego, Ministerstwo Kultury podaje liczbę mniejszą o 20–30 obiektów. Różnica wynika z odmiennego sposobu klasyfikowania filii muzeów.

powstało aż 105 (czyli niemal co piąta placówka!)². Wśród nich najwięcej było muzeów historycznych (37, przyrost o blisko 50%) i regionalnych (28). Powoływanie tego typu placówek wynikało z konieczności odkłamania historii oraz dążenia do udokumentowania i upamiętniania pomijanych do tej pory osób, wydarzeń oraz dziejów „małych ojczyzn”.

Równie wysoki procentowy wzrost zanotowały muzea etnograficzne (30,6%), przyrodnicze (30%) i techniki (34,8). W liczbach bezwzględnych jest to jednak przyrost po kilka obiektów w każdej kategorii.

Jedynymi typami placówek muzealnych, których jest mniej niż pod koniec lat 80., są muzea archeologiczne i biograficzne.

Tabela 1. Muzea i wystawy muzealne w Polsce w latach 1990–2004

Muzea	Rok							Przyrost w latach 1990–2004	
	1990	1995	2000	2001	2002	2003	2004	Liczba	1990 = 100%
Ogółem	563	589	632	656	661	665	668	105	118,65
Archeologiczne	16	13	12	12	13	14	14	-2	87,50
Artystyczne	72	78	76	82	84	78	78	6	108,33
Biograficzne	51	49	49	49	47	48	48	-3	94,12
Etnograficzne	36	41	44	45	47	46	47	11	130,56
Historyczne	77	88	102	108	109	113	114	37	148,05
Martyrologiczne	18	18	19	19	19	19	20	2	111,11
Przyrodnicze	30	29	34	38	41	38	39	9	130,00
Regionalne	164	169	184	187	186	192	192	28	117,07
Techniki	23	29	31	33	33	32	31	8	134,78
Wystawy	2 395	3 524	3 535	3 920	3 969	4 083	4 171	1 776	174,15

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Roczników statystycznych GUS 2000–2004*.

² W rzeczywistości po 1990 r. powstało więcej muzeów – kilka „ideologicznych” placówek zostało bowiem zlikwidowanych (np. muzea W. Lenina).

Wzrostowi liczby muzeów towarzyszył wzrost liczby organizowanych wystaw. W 2004 r. było ich 4171, aż o 74% więcej niż w 1990 r. (2395). Nie jest to więc tylko prosty efekt działalności większej liczby obiektów. Tak znaczny przyrost nie byłby możliwy bez udziału zarówno „nowych”, jak i „starych” placówek.

Zupełnie inne tendencje uwidaczniają się przy analizie wielkości frekwencji w polskich muzeach. Historyczne rekordy liczby zwiedzających miały miejsce pod koniec lat 70. i 80. XX w. Według danych GUS muzea regularnie odwiedzało wtedy ponad 20 mln osób. Wielkości te są jednak mało wiarygodne, kwestionują je nawet sami muzealnicy.

W badanym okresie frekwencja na podobnym poziomie występowała jeszcze tylko w 1990 r. (19,2 mln – por. tab. 2). Rok później nastąpiło jej gwałtowne załamanie (15,85 mln), a w 1992 r. liczba odwiedzających wyniosła tylko 14,25 mln. W drugiej połowie lat 90. zwiedzających muzea powoli przybywało (16–17 mln), ale na początku XXI w. frekwencja znów osiągnęła minimum (niewiele ponad 15 mln w 2001 r.). W kolejnych latach nastąpiło „odbicie” o 2,4 mln gości muzealnych (w 2004 r. – 17,5 mln), co może być początkiem mozolnego „odbudowywania” frekwencji, ale też może ona ustabilizować się na tym poziomie (16–18 mln) na dłuższy czas.

O ile drastyczny spadek frekwencji na początku lat 90. można wytłumaczyć burzliwym czasem przemian ustrojowych, to liczba zwiedzających w ostatnich latach (mimo że z niewielką tendencją wzrostową) może napawać niepokojem. Oznacza bowiem, że statystyczny Polak (w tym także niemowlęta i starcy) odwiedza muzeum rzadziej niż raz na dwa lata! Jeżeli weźmiemy pod uwagę, że muzea zwiedzają również obcokrajowcy, wskaźnik ten będzie jeszcze gorszy.

Ze względu na brak statystyk dotyczących narodowości nie jest możliwe określenie, ilu wśród zwiedzających polskie muzea jest samych Polaków. Z drugiej strony, wielu obywateli polskich trafia do muzeów podczas swoich zagranicznych podróży turystycznych. Ponieważ praktycznie każda wycieczka ma w swoim programie zwiedzanie muzeum, suma takich gości powinna być dość wysoka³. Być może obie te liczby są zbliżone, może nawet więcej polskich turystów odwiedza zagraniczne muzea, niż cudzoziemców polskie. Z punktu widzenia polskich interesów ważniejszy jest jednak bezpośredni kontakt Polaków z ich własną kulturą.

³ Brak wyników badań czy nawet szacunków wielkości tego zjawiska.

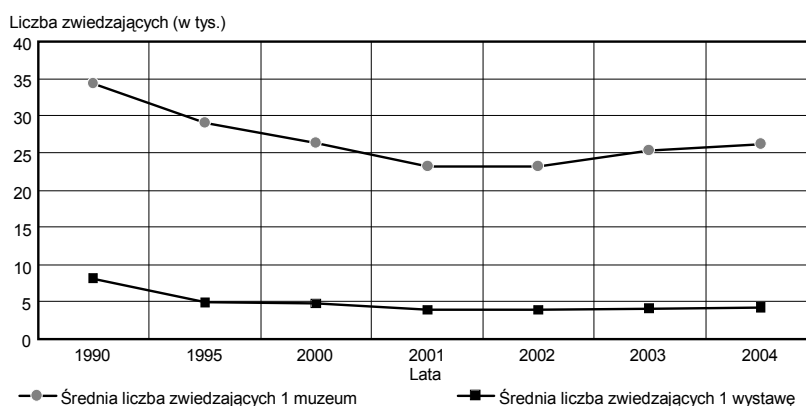
Tabela 2. Zwiedzający polskie muzea i wystawy w latach 1990–2004

Zwiedzający (w tys.)		Rok							Przyrost w latach 1990–2004	
		1990	1995	2000	2001	2002	2003	2004	Liczba	1990 = 100%
Ogółem		19 282	17 060	16 612	15 137	15 259	16 881	17 505	-1 777	90,78
w tym: młodzież		7 255	6 547	6 537	5 908	5 541	6 015	5 837	-1 418	80,45
szkolna		37,63	38,38	39,35	39,03	36,31	35,63	33,34	---	---
Średnia liczba zwiedzających 1 muzeum		34 249	28 964	26 285	23 075	23 085	25 385	26 205	-8 044	76,51
Średnia liczba zwiedzających 1 wystawę		8 051	4 841	4 699	3 861	3 845	4 134	4 197	-3 854	52,13

Źródło: opracowanie własne na podstawie Roczników statystycznych GUS 2000–2004.

Dodatkowo spadła liczba młodzieży szkolnej odwiedzającej polskie muzea: w 1990 r. było to 7,26 mln osób, w 2004 r. – już tylko 5,84. Różnica jest dość znacząca, wynosi ok. 20% (1,4 mln). Zmniejszył się również udział dzieci i młodzieży w ogólnej strukturze zwiedzających. W latach 90. stanowiły one 37–39% publiczności muzealnej, na początku XXI w. odsetek ten wahał się w przedziale 33–36%. Trudno jednoznacznie rozstrzygnąć, czy jest to bardziej efekt niżu demograficznego, czy też spadku aktywności turystycznej szkół (mniej wycieczek szkolnych).

Spadek zainteresowania polskimi muzeami widać jednak dość wyraźnie (tab. 2, rys. 1). Średnia liczba zwiedzających jedną placówkę w 1990 r. wynosiła ponad 34 tys., w 2004 r. – już tylko 26 tys. (w 2001 r. jedynie 23 tys.). W ciągu 15 lat nastąpił spadek o 25%. Jeszcze wyraźniej tendencja spadkowa zarysowuje się w przypadku muzealnych wystaw. W 1990 r. każdą wystawę oglądało średnio 8 tys. widzów, w 2004 r. zaś nieco ponad 4 tys., czyli o połowę mniej!



Rys. 1. Średnia liczba zwiedzających muzeum i wystawę w latach 1990–2004 (opracowanie własne na podstawie *Roczników statystycznych GUS 2000–2004*).

2. Czynniki kształtujące muzealną frekwencję

Przytoczone dane statystyczne i, z konieczności, krótka ich analiza prowadzą do konkluzji, że na początku XXI w. mamy w Polsce do czynienia z dwoma przeciwstawnymi tendencjami: wzrostowi liczby muzeów i muzealnych ekspozycji towarzyszy spadek liczby odwiedzających. Innymi słowy: mamy coraz więcej muzeów, do których coraz rzadziej zaglądamy.

W związku z tym powstaje pytanie: dlaczego tak się dzieje? Co jest przyczyną malejącego zainteresowania ofertą muzealną? Odpowiedź nie jest prosta. Spadek frekwencji należy tłumaczyć kilkoma czynnikami, których oddziaływanie w ostatnich latach wzrasta i wzajemnie się wzmacnia. Dotyczą one zarówno samych muzeów, ich otoczenia, jak i potencjalnych odbiorców.

Niewątpliwie zmiany ustrojowe spowodowały istotne zubożenie znacznej części społeczeństwa, co było bezpośrednim powodem spadku aktywności turystycznej w pierwszej połowie lat 90. i – związanego z tym – załamania frekwencji w muzeach. Mimo poprawy sytuacji ekonomicznej w następnych latach, dochody wielu rodzin nadal oscylują wokół granicy ubóstwa: wystarczają jedynie na zaspokojenie podstawowych potrzeb życiowych, potrzeby duchowe pozostają niezaspokojone (brak funduszu swobodnej decyzji). Wieloletnia przymusowa rezygnacja z kontaktów z kulturą może doprowadzić do zaniku odczuwania tego typu potrzeb (w przypadku dorosłych) lub w ogóle ich nierozwinięcia się (u dzieci).

Z pewnością też – wbrew teoriom lansowanym w czasach PRL – nie wszyscy ludzie mają jednakową potrzebę kontaktu z kulturą wyższą (tym bardziej, gdy przestano dbać o jej rozwój). Łatwiej było trafić do muzeum, gdy bilet wstępu był relatywnie tani (lub bezpłatny) i organizowano zbiorowe wyjścia (wycieczki zakładowe, szkolne itp.), zdecydowanie trudniej – gdy wymaga to podjęcia określonego wysiłku: finansowego, organizacyjnego i czasowego (konieczność wygospodarowania wolnego czasu).

Może się okazać, że 20 mln zwiedzających rocznie to maksymalny pułap „aktywności muzealnej” Polaków. Mimo coraz większej liczby muzeów, już nigdy nie będzie aż tylu odwiedzających, gdyż zmieniły się warunki i styl życia. Zwiedzanie ekspozycji wymaga zbyt dużego wysiłku, by było to zjawisko masowe. Wymagania stawiane potencjalnym zwiedzającym prowadzą do naturalnej selekcji gości. Do muzeum trafiają więc przede wszystkim ci, którzy odczuwają taką potrzebę. Być może z czasem tego typu placówki staną się ambitną rozrywką jedynie dla elit, miejscem spotkań osób o wyższym niż przeciętne wykształceniu, lepiej sytuowanych, bardziej otwartych na sztukę, świadomie poszukujących nowych przeżyć i doświadczeń... Ci mniej wybredni zadowolą się innymi formami spędzania wolnego czasu – niewymagającymi przygotowania i większego wysiłku intelektualnego.

Jest to o tyle prawdopodobne, że wykształcił się już w naszym kraju rynek czasu wolnego. Różne podmioty (instytucje i firmy) ostro konkurują ze sobą o pieniądze, które mamy do wydania na przyjemności i rozrywkę. Są to np. media (w tym zwłaszcza telewizja i Internet), multikina,

parki rozrywki, cyrki, centra rekreacji, obiekty sportowe, a nawet hipermarkety. Skutecznie odciągają one konsumentów, zwłaszcza tych o niezbyt wyrafinowanych potrzebach, od instytucji kultury proponujących bardziej ambitną ofertę: teatrów, oper, filharmonii, muzeów. Wobec wielu innych alternatyw spędzania wolnego czasu placówki te stają się coraz mniej atrakcyjne.

Nie bez znaczenia jest także fakt, że oferta większości muzeów jest dość bezbarwna, szampańska i mało konkurencyjna w stosunku do pozostałych propozycji. Wynika to najczęściej z ograniczonego budżetu muzeów. Przejęcie tych placówek przez samorządy nie rozwiązało ich problemów finansowych, w wielu przypadkach nawet się one pogłębiły.

Oczywiście, ograniczenie dotacji budżetowych jest ważną barierą rozwoju, ale nie tłumaczy wystarczająco zaistniałej sytuacji. Mimo wielu problemów ekonomicznych muzea nauczyły się już jakoś sobie z nimi radzić. Pozyskują dodatkowe środki na statutowe zadania od sponsorów, prowadzą własną działalność gospodarczą (np. konserwacja dzieł sztuki), wynajmują pomieszczenia (np. na zewnętrzne imprezy firmowe). Mimo że niekiedy są to działania kontrowersyjne (np. komercyjne reklamy na zabytkowej elewacji) czy odciągające pracowników od właściwych zadań, przynoszą jednak istotne dochody, dzięki czemu możliwe jest normalne funkcjonowanie placówki.

Ważniejszą niż ekonomiczna przeszkodą jest chyba jednak niedostosowanie muzeów do nowych czasów pod względem mentalnym, brak zrozumienia potrzeb i oczekiwań człowieka XXI w., człowieka epoki postindustrialnej, informatycznej. Klienta, który jest coraz bardziej doświadczony (miał już kontakt z wieloma różnymi atrakcjami), wymagający nie tyle wysokiego poziomu, ile ciągłego zaskakiwania, nieustannej zmiany bodźców, wywoływania nowych wrażeń i emocji (tzw. pokolenie MTV), a jednocześnie chimeryczny, niecierpliwy i nielojalny.

Estetykę współczesnego turysty kształtują telewizyjne i internetowe wzorce. Muzea mogą, a nawet powinny je przekształcać, modyfikować, wzbogacać. Nie mogą jednak ich ignorować, gdyż w takim przypadku zostaną przez potencjalnych zwiedzających odrzucone jako instytucje archaiczne, tkwiące jeszcze w XX, a nawet XIX w. Będą przez nich postrzegane jako – może i potrzebne – ale „duszne” i „zakurzone” magazyny staroci, których nikt nie odwiedza. A przecież istotą funkcjonowania muzeum jest służba społeczeństwu.

Konieczna jest więc kolejna⁴ rewolucja w polskim muzealnictwie –

⁴ Pierwszą była organizacyjno-prawna reforma systemu polskiego muzealnictwa w latach 90.

rewolucja w sposobie myślenia o roli muzeum w społeczeństwie, metodach działania, sposobach docierania do odbiorców i rozbudzania zainteresowania ekspozycją pozyskanych gości. Ponieważ chodzi przede wszystkim o zmiany mentalne, odrzucenie wieloletnich nawyków i przyzwyczajęń, nie będzie to rewolucja gwałtowna, raczej rewolucja krocząca, ewolucyjna. Bez ponownego zdefiniowania formuły muzeum może się bowiem okazać, że współczesnemu człowiekowi tradycyjne placówki nie są już właściwie potrzebne.

3. Muzeum XXI wieku

Jakie powinno być muzeum XXI w.? Tego oczywiście z całą pewnością nie wiemy. Możemy jedynie próbować scharakteryzować pewne zarysowujące się tendencje zmian, ale w jakim kierunku muzea będą ostatecznie ewoluowały, okaże się dopiero za 10–20 lat. Również ramy niniejszego artykułu nie pozwalają na dokładny opis wszystkich możliwych dróg rozwoju. Przedstawione zostaną więc jedynie uogólnione wnioski w wybranych obszarach problemowych. Będą one dotyczyć:

- a) podejścia produktowego do oferty muzealnej,
- b) aktywnej działalności promocyjno-informacyjnej, w tym także działań z zakresu PR,
- c) poprawy obsługi turystów (jako głównej grupy zwiedzających muzea).

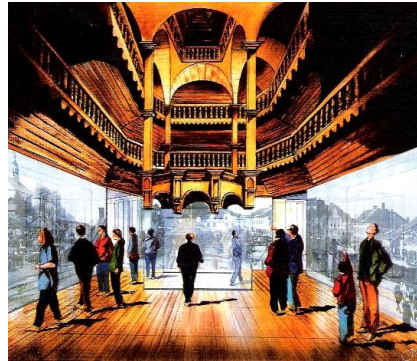
3.1. Produkt turystyczny muzeum

Kluczem do osiągnięcia sukcesu w warunkach gospodarki rynkowej jest świadomość, że każda oferta – nawet ta niekomercyjna – traktowana jest jako jeden z wielu konkurujących ze sobą produktów. Działalność muzeów uważana jest przez odbiorców jako dobro czasu wolnego, i to nie jakieś wyjątkowe, ale zaledwie jedno z wielu oferowanych na tym rynku.

Aby skutecznie konkurować z innymi podmiotami i ich produktami, muzea muszą przede wszystkim dokonać twórczej adaptacji podstawowych zasad i narzędzi marketingowych do działalności instytucji *non profit*. Pierwszorzędnym zadaniem w tym zakresie jest zdefiniowanie produktu danej placówki, a następnie stałe jego doskonalenie, rozwijanie, przygotowywanie wariantów dla różnych segmentów rynku itd.



Centrum Sztuki i Techniki Japońskiej
„Manggha” w Krakowie
(<http://pl.wikipedia.org>)



Muzeum Historii Żydów Polskich –
projekt ekspozycji multimedialnej
(<http://cms.jewishmuseum.org.pl>)



Muzeum Guggenheima w Bilbao



Muzeum Sztuki Współczesnej w Grazu

Produkt każdego muzeum składa się z czterech podstawowych grup elementów (por. Stasiak 2000a, 2006). Są to:

- siedziba (dla zwiedzających istotna jest zwłaszcza architektura i charakter obiektu, jego najbliższe otoczenie, elementy zagospodarowania turystycznego, usługi uzupełniające itp.),
- zbiory (ich tematyka, wielkość, oryginalność, unikalność itp.),
- ekspozycja (sposób prezentacji zbiorów, aranżacja ekspozycji, wykorzystanie nowoczesnych technik audiowizualnych oraz prezentacji multimedialnych, liczba i tematyka wystaw czasowych itp.), oraz
- działalność (interpretacja ekspozycji przez przewodników muzealnych, lekcje muzealne, warsztaty artystyczne, wydarzenia kulturalne itp.).

Wymienione elementy składają się na produkt *sensu stricto* (w wąskim znaczeniu). Dzięki nim możliwe jest oddziaływanie na wrażenia i emocje zwiedzających, wzbudzanie określonych przeżyć wewnętrznych. Przebywanie w muzeum i zapoznawanie się z ekspozycją jest więc tylko środkiem prowadzącym do zaspokojenia potrzeb duchowych. Te niewidoczne, „psychologiczne” korzyści, jakie uzyskują zwiedzający ekspozycję stanowią piątą grupę składników szeroko rozumianego produktu muzeum (produkt *sensu largo*). Niestety, dość często niedocenianą lub wręcz bagatelizowaną.

Aby sprostać wymaganiom rynku i konkurencji, muzeum musi działać jak przedsiębiorstwo: traktować swoje zbiory jako produkt, który należy sprzedać, stosować różne zabiegi reklamowe, ułatwiające upowszechnianie zbiorów, organizować coraz bardziej atrakcyjne formy zapoznawania zwiedzających ze zgromadzonymi zbiorami, poszerzać tematykę, krąg zwiedzających (por. Białek 2005).

Koncentracja na potrzebach klienta, dążenie do sprostania jego oczekiwaniom i wyobrażeniom, branie pod uwagę wymagań, merytorycznego przygotowania i zainteresowań zwiedzających kłóci się z silnie zakorzenionym w muzeach poglądem, że to właśnie te placówki wyznaczają standardy piękna, wartości i wiedzy. To muzeum ma „pouczać” swoich gości, a nie dostosowywać się do ich poziomu.

Najnowsze tendencje w światowym muzealnictwie zalecają jednak branie pod uwagę opinii odbiorców. A oni z reguły nie chcą naukowego wykładu, kolejnej lekcji na jakiś temat, chcą natomiast PRZEŻYCIA – niepowtarzalnej, wyjątkowej, nacechowanej emocjami wizyty w muzeum.

Odpowiedzią na te oczekiwania rynku usług kulturalnych jest strategia określana mianem *Market Repositioning Toward Entertainment*. Zakłada ona poszerzenie oferty muzealnej poprzez wprowadzenie do niej elementów rozrywki (por. Rottermund 2001). Kompromisem pomię-

dzy potrzebami i oczekiwaniami obu stron ma być *edutainment* (połączenie słów: *entertainment* i *education*), a więc profesjonalnie skonstruowana oferta zawierająca w wyważonych proporcjach elementy wiedzy i emocji (oczywiście bez przekraczania granicy taniej rozrywki). Współgra to z najnowszymi tendencjami na rynku turystycznym i rozwojem nowej turystyki typu 3 x E (*entertainment, excitement, education*).

Świadome i celowe kreowanie przeżyć odbiorców ekspozycji nie jest jednak łatwe, choćby z uwagi na opisaną wcześniej kapryśną osobowość i wysokie wymagania współczesnego turysty. Jedno jest pewne, muzea „szklanych gablot” przeszły już do historii. Tradycyjne metody prezentacji eksponatów nie wzbudzają już większego zainteresowania. Przyszłość należy do placówek, które na bazie zgromadzonych eksponatów zbudują jasny, czytelny i – co najważniejsze – nacechowany emocjami przekaz informacji.

Nowoczesne muzeum to placówka interaktywna, niepozwalająca zwiedzającym pozostawać biernymi widzami, wciągająca ich do dialogu, pobudzająca do dociekań, zadawania pytań, a także samodzielnego poszukiwania odpowiedzi (por. Stasiak 2006). Ekspozycja muzealna powinna oddziaływać nie tylko na wzrok, ale także i na pozostałe zmysły: słuch (różnego rodzaju dźwięki powiązane z charakterem ekspozycji), węch (bodźce zapachowe), dotyk (możliwość dotknięcia, wzięcia do ręki eksponatu), a nawet smak (degustacje). Wykorzystanie takiej spójnej kompozycji wielu różnych bodźców tworzy niezwykle silne wrażenia i przeżycia wśród zwiedzających, buduje niepowtarzalną „atmosferę” wystawy.

Przyszłością muzeologii ma być narracyjne muzeum multimedialne. Oczywiście, sednem ekspozycji nadal pozostanie autentyczny eksponat, ale nie jego prezentacja będzie najważniejsza. Eksponat jest tylko wstępem, pretekstem do opowiedzenia zajmującej historii, wykreowania określonych scen i obrazów (rzeczywistych lub tylko w umysłach odbiorców), wieloaspektowego przybliżenia danego zagadnienia zwiedzającym. Cała przekazywana widzom opowieść toczy się za każdym razem według dokładnie opracowanego i realizowanego scenariusza.

Narracja wokół zgromadzonych eksponatów ma charakter multimedialny i wykorzystuje najnowsze środki techniczne (m.in. komputerowo sterowane oświetlenie, lasery, trójwymiarowe filmy, tematyczne kioski multimedialne, ale także wizualizację, reprodukcję i rekonstrukcję). Komputerowe elementy ekspozycji nie tylko budują nastrój, ale współtworzą ją na równych prawach z autentycznymi eksponatami.

Pierwsze multimedialne placówki już w Polsce powstały – to: Muzeum Powstania Warszawskiego (www.1944.pl) i Tyskie Muzeum Piwowar-

stwa. Ich sukces zachęca do podejmowania kolejnych przedsięwzięć. Niezwykle imponująco zapowiada się m.in. Muzeum Historii Żydów Polskich (por. <http://cms.jewishmuseum.org.pl>).

3.2. Działalność promocyjno-informacyjna

Duża konkurencja na rynku dóbr czasu wolnego sprawia, że aby osiągnąć sukces (zdobyć klienta) konieczna jest przemyślana, dynamiczna i przede wszystkim efektywna działalność promocyjno-informacyjna. W innym bowiem przypadku konsument kultury wybierze inną ofertę – może i mniej wartościową, ale znaną propozycję, o której ma aktualne i przydatne informacje (gdzie i kiedy można z niej skorzystać, na jakich warunkach itd.).

Rynkowa rywalizacja o odbiorcę sprawia, że nie wystarczy przygotować interesujący, oryginalny produkt i czekać, aż docenią to zwiedzający. Konieczne jest aktywne poszukiwanie widzów, skuteczne docieranie do potencjalnych zainteresowanych (segment docelowy), informowanie, przekonywanie o korzyściach, jakie wyniosą z wizyty itd. W literaturze przedmiotu mówi się nawet o prowadzeniu ekspansywnej polityki marketingowej (czynnym poszukiwaniu sposobów na tworzenie rynku potrzeb związanych ze zgromadzonymi przez dane muzeum zbiorami) – por. M. Białek (2005).

Bierna postawa w zakresie promocji może doprowadzić do porażki nawet najciekawszej wystawy. W dzisiejszych czasach nie można ograniczyć się tylko do wywieszenia plakatu reklamowego na budynku czy zamieszczenia informacji w prasie. Muzea wykorzystują coraz to nowe formy i rodzaje reklamy: ulotki, bannery, reklamy radiowe, internetowe, a nawet telewizyjne, mailing, różnego rodzaju akcje reklamowe (happeningi) w przestrzeni publicznej itd. Co więcej, aby te działania zostały zauważone w całej kakofonii przekazów reklamowych, muszą być świeże, niekonwencjonalne, niebanalne, wyróżniające się. Dla największych wystaw organizuje się już kampanie reklamowe z prawdziwego zdarzenia, które przygotowują profesjonalne firmy. Na amatorszczyznę nie ma już miejsca. Być może wkrótce standardem w strukturze organizacyjnej muzeum będzie odrębna komórka ds. reklamy, a muzealny budżet będzie musiał przewidywać znaczące wydatki na tego typu działania.

Zarządzający muzeami muszą zrozumieć, że o sukcesie podejmowanych przedsięwzięć decyduje już nie tylko ich wartość artystyczna czy poznawcza, ale także umiejętność sprzedaży i promocji (Białek 2005).

Potrzeba promocji pojedynczych, okazjonalnych wydarzeń muzealnych, nie może jednak przesłonić konieczności długofalowej, codziennej, żmudnej pracy nad kreowaniem pozytywnego wizerunku⁵ muzeum. O zainteresowaniu ofertą w dużym stopniu decyduje bowiem powszechnie funkcjonujący w świadomości społecznej obraz danej instytucji. Firmie cieszącej się dobrą opinią łatwiej będzie przyciągać klientów, negatywne stereotypy zaś będą odstręczały, zniechęcały, wzbudzały wątpliwości. Dlatego tak istotne jest inicjowaniem i podtrzymywaniem aktywnego dialogu z otoczeniem.

Aby kreować swój pozytywny *image* (instytucji przyjaznej, interesującej, w której stale dzieje się coś ciekawego) i zdobywać społeczną akceptację dla swych poczynąń, muzea powinny podejmować działania z zakresu *public relations*. Należą do nich m.in.: szeroka i wyczerpująca informacja o prowadzonej działalności, życzliwa współpraca z dziennikarzami zapewniająca stałą obecność w mediach, otwartość i elastyczność w kontaktach z odbiorcami oferty, opracowanie i konsekwentne stosowanie systemu identyfikacji wizualnej (w tym m.in. logo muzeum czy jednolitej stylistyki materiałów reklamowych), tworzenie i wspieranie grup sympatyków (przyjaciół) muzeum, honorowanie lojalnych (wielokrotnych) zwiedzających.

W erze informatycznej wręcz niezbędna jest obecność muzeum w świecie wirtualnym. Zwłaszcza dla młodych ludzi – firma czy instytucja istnieje tylko wtedy, gdy jest obecna w Internecie. Bez nowoczesnej strony internetowej niemożliwe jest dziś kreowanie pozytywnego wizerunku muzeum wśród młodzieży. Zresztą nie tylko wśród młodzieży – również wielu starszych turystów rozpoczyna planowanie podróży od przejrzania zasobów internetowych. Jest to obecnie najważniejszy element tzw. podróży wyobrażonej.

Dobra strona internetowa powinna być atrakcyjna graficznie i łatwa w nawigacji, a przede wszystkim bogata merytorycznie. Powinna zawierać m.in.:

- wszechstronną charakterystykę placówki (opisy wystaw i ekspozycji, plany itp.),
- informacje praktyczne (adres, czas otwarcia, ceny biletów, kontakt itp.),
- zapowiedzi interesujących wydarzeń (podawane z wyprzedzeniem umożliwiającym wcześniejsze zaplanowanie wizyty), a także

⁵ Wizerunek (*image*) – 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 (na podstawie *Słownika współczesnego języka polskiego* 1998).

– ułatwiać i przyspieszać komunikację pomiędzy potencjalnym odwiedzającym a muzeum (możliwość wysłania zapytania, rezerwacji, oceny ekspozycji, zamówienia *newslettera*, wymiany poglądów na forum dyskusyjnym itp.).

W polskich warunkach ciągle jeszcze nowością jest e-muzeum, czyli multimedialna prezentacja umożliwiająca wirtualne zwiedzanie placówki. Może być ona albo „zawieszona” na stronie internetowej, albo nagrana na płytę. Niezależnie od nośnika, osoba siedząca przed komputerem ma możliwość odbycia wirtualnego spaceru po muzeum: odwiedza kolejne sale, ogląda wnętrza, eksponaty, może wysłuchać komentarza przewodnika lub dowiedzieć się więcej informacji na interesujący ją temat (por. Godlewski 2004).

W Polsce e-muzea nadal są rzadkością. Muzea tłumaczą to realnym zagrożeniem wykorzystania przez przestępców informacji o rozplanowaniu obiektu i rozmieszczeniu dzieł.

W wirtualny sposób można jednak zwiedzić m.in.: Muzeum Zamkowe w Pszczynie (www.zamek-pszczyna.pl), Muzeum-Zamek w Łańcutie (www.zamek-lancut.pl), Muzeum Historii Miasta Gdańska (www.mhmg.gda.pl) czy Pałac w Wilanowie (www.wilanow-palac.art.pl).

Dodatkowe satysfakcje zwiedzającym zapewniają jednak nie tylko najnowsze wynalazki. Niekiedy, równie skuteczne może być twórcze podejście do „starych” rozwiązań. Doskonałym przykładem jest wciąż niedoceniany i niewykorzystywany w pełni bilet wstępu do muzeum. Nie jest to tylko „papierowy klucz”, który otwiera nam drzwi do wnętrza placówki. Bilet może i powinien pełnić też funkcję informacyjno-promocyjną; zawierać informacje o historii obiektu i ekspozycji, prezentować trasę zwiedzania (plan obiektu) czy przypominać dane teleadresowe muzeum (w tym też adres strony internetowej). Dzięki nietypowemu kształtowi czy atrakcyjnej szacie graficznej bilet staje się sympatyczną pamiątką, przypominającą chwile spędzone w muzeum (element podróży zapamiętanej).

3.3. Obsługa ruchu turystycznego

Niemal wszystkie badania dowodzą, że dominującą grupą wśród odwiedzających placówki muzealne są turyści. Odsetek stałych mieszkańców wśród gości muzealnych jest stosunkowo niewielki. Dlatego traktowanie muzeum jako obiektu turystycznego jest w pełni uzasadnione, mimo że wielu muzeologów woli myśleć o sobie jako o strażnikach narodowej skarbnicy niż pracownikach firmy turystycznej.

Bez wątpienia jednak funkcja turystyczna placówek muzealnych stoi w konflikcie z ich funkcją ochroniarską (por. Stasiak 2000a, 2006). Do najważniejszych niekorzystnych zjawisk wynikających z dużego natężenia ruchu turystycznego należy zaliczyć:

- a) wzrost hałasu, tłok,
- b) wzrost zanieczyszczenia obiektu i jego otoczenia, problemy z codziennym utrzymywaniem czystości (błoto, śmieci itp.),
- c) przyspieszone niszczenie obiektu (np. „wycieranie” parkietu na głównych trasach zwiedzania),
- d) niekorzystne zmiany mikroklimatu w pomieszczeniach ekspozycyjnych (zmiany składu powietrza, wahania temperatury, wzrost wilgotności powietrza itd.),
- e) wzrost zagrożenia pożarowego,
- f) celową dewastację i wandalizm,
- g) kradzieże.

Aby w pełni zabezpieczyć cenne eksponaty, najlepiej byłoby w ogóle nie pokazywać turystom oryginałów, co jest jednak sprzeczne ze społeczną misją muzeów (udostępnianie dziedzictwa narodowego). Jakkolwiek, nawet limitowany i kontrolowany dostęp do eksponatów, zwiększa niebezpieczeństwo ich uszkodzenia, zniszczenia, kradzieży. Konieczny jest więc jakiś niedoskonały kompromis.

Wielu problemów związanych z turystyką masową da się jednak uniknąć lub je zminimalizować. Podstawowym warunkiem jest jednak zaakceptowanie przez muzealników masowego turysty, jako najliczniejszej grupy gości, i próba zrozumienia jego potrzeb – jakościowo zupełnie innych od potrzeb zwiedzającego-konesera. Współczesny turysta zagląda do muzeum na krótko, chce być obsłużony szybko, sprawnie i fachowo, oczekuje intensywnych, nowych doznań. Wymaga to zmiany sposobu myślenia zarządzających muzeami, a następnie odpowiedniego podejścia do tego typu zwiedzających, co najczęściej wiąże się ze zmianami organizacji pracy placówki.

Organizacja pobytu zwiedzających na terenie muzeum obejmuje wiele ważnych problemów, których dopiero właściwe rozwiązanie skutkuje zadowoleniem klientów z pobytu i sprawnej obsługi. Do tych strategicznych obszarów obsługi ruchu turystycznego należy zaliczyć:

- czas otwarcia muzeum,
- zagospodarowanie turystyczne (usługi towarzyszące głównej atrakcji),
- organizację zwiedzania.

Problemy te zostaną pokrótce omówione w dalszej części artykułu.

W wielu placówkach przez cały rok obowiązują stałe godziny pracy

(np. 8.00–16.00), często zupełnie niedopasowane do możliwości i potrzeb odwiedzających. Jest to oczywisty błąd, gdyż zupełnie inaczej będzie rozkładała się frekwencja godzinowa w dużym mieście, inaczej na wsi (dokąd np. trzeba dojechać), inaczej w sezonie i poza sezonem, w tygodniu i w weekendy.

Na podstawie obserwacji, rozmów ze zwiedzającymi, a także specjalnych badań zmian natężenia ruchu można określić optymalny czas pracy muzeum. Rozwiązaniem problemu jest wprowadzenie elastycznych godzin otwarcia (dogodnych przede wszystkim dla turystów, a nie pracowników). Istotnym ograniczeniem mogą być tu jednak tygodniowe i miesięczne limity czasu pracy, brak możliwości zatrudnienia dodatkowych pracowników w sezonie czy inne przeszkody natury administracyjnej.

Równie ważne jak dogodne godziny otwarcia muzeum, jest jego materialne przygotowanie do przyjęcia i obsługi chętnych, a więc odpowiednie elementy zagospodarowania turystycznego.

Ponieważ obecnie zdecydowana większość turystów podróżuje samochodem, konieczne jest uwzględnienie potrzeb tej grupy osób:

- wyraźne i czytelne oznakowanie trasy dojazdowej do muzeum (zjazdu z głównej drogi, skrętów na ważnych skrzyżowaniach itp.),
- organizacja pojemnego parkingu, który będzie w stanie pomieścić zarówno autokary wycieczkowe, jak i samochody osobowe i zapewni bezpieczeństwo pozostawionym pojazdom, tak by właściciele aut w spokoju mogli zwiedzić ekspozycję.

Jednym z warunków owocnego kontaktu z muzeum – obok udanie zaaranżowanej ekspozycji i fachowego przewodnictwa muzealnego – jest możliwość kupna różnego rodzaju atrakcyjnych pamiątek. Dlatego szczególną opieką należy otoczyć sklepik z muzealnymi pamiątkami, który powinien stać się swoistym przedłużeniem ekspozycji. To tutaj można nabyć:

- wszelkiego rodzaju gadżety związane z muzeum (widokówki, kubki, długopisy, czapeczki, reprodukcje i duplikaty eksponatów, zabawne pamiątki itd.),
- zabawki edukacyjne,
- wydawnictwa popularyzujące specjalistyczną wiedzę (foldery, przewodniki, książki, albumy, kasety wideo, płyty CD-ROM, gry komputerowe itd.),
- publikacje naukowe.

Rola sklepiku z pamiątkami jest nie do przecenienia. To miejsce, gdzie zwiedzający może udokumentować swój pobyt w danym muzeum, pogłębić wiedzę zdobytą w trakcie zwiedzania, utrwalić wrażenia i emo-

cje związane z wizytą. Właśnie ten osobisty, emocjonalny stosunek każdego turysty dodatkowo podnosi wartość zakupionych pamiątek. Brak pamiątek, ich nieatrakcyjny wygląd lub niewielki wybór zdecydowanie osłabia i zabija merytorycznie oddziaływanie muzeum (por. Jaskanis 1990).

Nie należy przy tym zapominać o względach ekonomicznych – dobrze wyposażony i sprawnie funkcjonujący sklepik z pamiątkami może być źródłem znaczących dochodów muzeów, niekiedy nawet wielokrotnie wyższych niż wpływy z biletów wstępu.

Oczywiście, turyści w muzeum wykazują nie tylko wyższe potrzeby duchowe, ale także i prozaiczne, fizjologiczne. Dlatego konieczne jest rozwiązanie problemu m.in.:

- punktów gastronomicznych,
- toalet (oznakowanie, łatwy dostęp, brak opłat, udogodnienia dla niepełnosprawnych, czystość, artykuły higieniczne itd.),

Te ostatnie mogą być zarówno niebanalnym dopełnieniem ekspozycji (np. karczma regionalna w skansenie), jak też pełnić funkcje rekreacyjno-wypoczynkowe dla zmęczonych zwiedzających, a nawet być prestiżowym miejscem spotkań towarzyskich (np. stylowa kawiarnia).

Najważniejszym jednak problemem w obsłudze ruchu turystycznego w muzeach jest organizacja zwiedzania. Jest to o tyle trudne, że w latach 90. XX w. nastąpiła zmiana struktury zwiedzających (por. Stasiak 2000b). Dominujące do tej pory grupy zorganizowane, zostały zastąpione przez indywidualnych turystów. W efekcie nastąpiła duża „atomizacja” odbiorców oferty muzealnej, utrudniająca tradycyjne zwiedzanie ekspozycji z przewodnikiem. Rozwiązaniem tego problemu może być:

- łączenie indywidualnych zwiedzających w większe grupy (wadą jest: konieczność oczekiwania przez turystów, niejednorodność grupy, np. pod względem wiekowym),
- zapewnienie usługi przewodnickiej wszystkim zwiedzającym, nawet w małych grupach (wada: zbyt mała liczba przewodników, duże koszty),
- umożliwienie dla chętnych swobodnego zwiedzania ekspozycji bez przewodnika.

Ostatni wariant wymaga jednak odpowiedniego przystosowania placówki do poruszania się po nim osób bez opieki. Dotyczy to m.in. czytelnej organizacji zwiedzania (plany obiektu, trasy, oznakowanie, objaśnienia), a przede wszystkim przekazania pełnowartościowych informacji o wystawie (szczegółowe foldery z opisami ekspozycji, objaśnienia i opisy przy eksponatach itp.).

W przypadku obsługi grup zorganizowanych (głównie wycieczkowych, ale także konferencyjnych i innych) konieczna jest ściślejsza

współpraca z tzw. branżą turystyczną. Zupełnie odmienne postrzeganie muzeów (ich roli, zadań, sposobu funkcjonowania) przez ich pracowników i organizatorów turystyki powoduje wzajemne niezrozumienie, powstawanie nieuzasadnionych pretensji, przekonanie o „pasożytniczym” charakterze współpracy (koszty tylko po stronie muzeów, zyski dla biur podróży). Z uwagi na charakter, jak i skalę opisywanego zjawiska jest to jeden z najbardziej palących problemów muzealnictwa.

Wielu konfliktów na linii muzea – turystyka z pewnością można by było uniknąć, gdyby kontakty przedstawicieli obu środowisk były częstsze i wykraczały poza doraźne potrzeby. Regularne spotkania pracowników muzeów z różnymi podmiotami branży turystycznej (przede wszystkim z informacją turystyczną, biurami podróży, hotelami i przewodnikami turystycznymi) pomogą zlikwidować nieufność, ułatwią poznanie wzajemnych oczekiwań i barier funkcjonowania, a w konsekwencji zaowocują podejmowaniem wspólnych działań (np. w zakresie promocji mniej znanych placówek). Obie strony muszą zrozumieć, że wzajemnie od siebie zależą: dzięki turystyce muzea mają zwiedzających, dzięki muzeom turystyka ma klientów.

Niezależnie od sposobu udostępnienia ekspozycji zarządzający muzeami powinni dążyć do stałego usprawnienia funkcjonowania swojej placówki, w tym również obsługi ruchu turystycznego. Niezwykle efektywne może się tu okazać wykorzystanie najnowszych technologii (m.in. rezerwacje przez Internet, komputerowa kasa, elektroniczne bramki wejściowe, komórkowa łączność pomiędzy pracownikami, audio-przewodniki).

Mimo że wszystkie omówione działania mają na celu przyciągnięcie jak największej liczby zwiedzających, nie należy zapominać, że muzea nie są instytucjami nastawionymi wyłącznie na zysk (nawet jeśli zmuszone są do wypracowania środków brakujących w budżecie). Podstawowym celem jest jak najpełniejsza realizacja założonej misji społecznej, efektywne oddziaływanie na odwiedzających, zapewnienie maksymalnego komfortu zwiedzania, stworzenie takich warunków wizyty każdego gościa, by okazała się ona dla niego jak najbardziej wartościowa.

Znaczącemu pogorszeniu warunków zwiedzania zapobiega wyznaczenie chłonności, pojemności i przepustowości turystycznej muzeum i rygorystyczne przestrzeganie tych norm, nawet kosztem niższej frekwencji (Stasiak 2000a). Chociaż nie zawsze musi to oznaczać spadek liczby zwiedzających. Szczyty natężenia ruchu turystycznego w rytmie sezonowym, tygodniowym, a nawet dziennym można rozładować poprzez stworzenie systemu zachęt do odwiedzin w mniej popularnych okresach.

Odrębne zagadnienie stanowi obsługa turystów zagranicznych. Ciągłe jeszcze w wielu placówkach brak jest przewodników oprowadzających w językach obcych, a jeśli nawet są, to koszty takiej usługi często okazują się dość wysokie. Jeśli jeszcze brak jest do tego aktualnych wydawnictw (folderów, przewodników) w różnych wersjach językowych, tabliczek informacyjnych, opisów eksponatów, okazuje się, że większość polskich muzeów jest dla cudzoziemców zwyczajnie niedostępna (niezrozumiała).

Podobne uczucia mogą towarzyszyć osobom niepełnosprawnym, o których potrzebach pamięta się jedynie w przypadku nowych inwestycji. Muzea mieszczące się w zabytkowych gmachach mają zbyt wiele barier architektonicznych, by niepełnosprawni mogli się do nich dostać. Problem ten ma jednak szersze tło, niż tylko względy ekonomiczne (wysokie koszty modernizacji). Wprowadzanie znaczących zmian w konstrukcji historycznych budowli (np. budowa windy) często ograniczone jest ochroną konserwatorską.

4. Podsumowanie

Na progu XXI w. polskie muzea ponownie stanęły przed dziejowymi wyzwaniami. Po pomyślnym przejściu przez okres przemian ustrojowych i dostosowywania się do wymagań wolnego rynku, nastąpił szybki wzrost liczby placówek muzealnych. Teraz jednak nadszedł czas zmian jakościowych. Druga rewolucja w polskim muzealnictwie będzie jednak trudniejsza – ma bowiem charakter mentalny, dotyczy zmian w sposobie myślenia o nowoczesnym muzeum, jego ofercie i odbiorcy, wymaga przełamania stereotypów, odejścia od dotychczasowych przyzwyczajeń i doświadczeń.

Niniejszy artykuł nie rości sobie pretensji do określenia kierunku, w jakim nastąpi rozwój muzealnictwa w dalszej części XXI w. Zwraca jedynie uwagę, że w nowych realiach społeczeństwa postindustrialnego, w epoce informatycznej, konieczne jest kolejne redefiniowanie instytucji muzeum. Czy będzie to multimedialne centrum edukacyjno-kulturalno-rozrywkowe, czas pokaże...

Z pewnością jednak polskie muzea czeka w najbliższym czasie duża jakościowa zmiana. Jej najważniejsze aspekty, podkreślone w tym opracowaniu, to:

- zmiana stylu działania (postawa aktywna),
- podjęcie rywalizacji o odbiorcę (i jego pieniądze) z konkurencyjnymi formami spędzania wolnego czasu,

– konieczność stosowania zasad marketingu (w centrum zainteresowania klient i jego potrzeby, kreowanie produktu muzeum w zależności od segmentu docelowego),

- akceptacja estetyki i technologii XXI w.,
- stosowanie nowoczesnych działań promocyjnych,
- sprawne zarządzanie (menedżer kultury),
- fachowa organizacja ruchu turystycznego.

Pocieszający jest fakt, że postulowana rewolucja w wielu muzeach już się zaczęła i przynosi pierwsze pozytywne efekty.

Literatura

- Bąk J., Stach P., 2001, *Muzeum jako konkurujące przedsiębiorstwo – w poszukiwaniu dróg rozwoju*, Zeszyty Naukowe WSDG, Warszawa, nr 8.
- Białek M., 2005, *Muzeum jako firma stosująca marketing*, Turystyka i Hotelarstwo, nr 8.
- Godlewski K., 2004, *Luwr przez komputer*, Gazeta Wyborcza, 2–4 lipca.
- Jaskanis 1990, *Udział muzealnictwa archeologicznego w kształceniu i wychowaniu młodzieży*, [w:] *Muzea a nauczanie i wychowanie*, Biblioteka Muzealnictwa i Ochrony Zabytków, ser. B, t. 85, ODZ, Warszawa.
- Roczniki statystyczne GUS 2000–2004*, GUS, Warszawa.
- Rottermund A., 2001, *Muzeum przyszłości*, [w:] *Spotkania z muzeami. Dwieście lat muzeów w Polsce*, dodatek do „Spotkań z zabytkami”, grudzień.
- Słownik współczesnego języka polskiego*, 1998, Przegląd Reader's Digest, Warszawa.
- Stasiak A., 2000a, *Muzeum jako produkt turystyczny*, [w:] *Przemysł turystyczny*, pr. zb. pod red. A. Szwichtenberga i E. Dziegieć, Politechnika Koszalińska–Uniwersytet Łódzki, Koszalin.
- Stasiak A., 2000b, *Charakterystyka ruchu turystycznego w wybranych skansenach w Polsce*, Turyzm, 10 (1).
- Stasiak A., 2006, *Muzea wobec wyzwań współczesnej turystyki*, [w:] *Rola muzeów w turystyce i krajoznawstwie*, pr. zb. pod red. A. Toczewskiego, Muzeum Ziemi Lubuskiej w Zielonej Górze, Zielona Góra.
- Ustawa z dnia 21 listopada 1996 r. o muzeach* (Dz U nr 5, poz. 24.)

Strony internetowe

- <http://cms.jewishmuseum.org.pl>
<http://www.1944.pl>
<http://www.mhmg.gda.pl>
<http://www.wilanow-palac.art.pl>
<http://www.zamek-lancut.pl>
<http://www.zamek-pszczyna.pl>