

część 2

MUZEA I OBIEKTY PARAMUZEALNE

dr Marek Nowacki

(Akademia Wychowania Fizycznego w Poznaniu)

ANALIZA STANU ATRAKCJI TURYSTYCZNYCH W POLSCE: MUZEA I OBIEKTY PARAMUZEALNE. SEGMENTACJA RYNKU

1. Wprowadzenie

Gwałtowny rozwój turystyki kulturowej, jaki obserwuje się w ostatnich latach na Zachodzie Europy, każe podejrzewać, że tendencja ta niebawem dotrze także do Polski. Według szacunków UNWTO, turystyka kulturowa stanowi 37% turystyki światowej i szacuje się, że jej wzrost może sięgać do 15% rocznie (Richards 2001). Frekwencja w muzeach, miejscach historycznych i archeologicznych podwoiła się w krajach Unii Europejskiej pomiędzy rokiem 1977 a 1997.

W Polsce na frekwencję w obiektach muzealnych silny wpływ miał upadek komunizmu w 1989 r. Nastąpił gwałtowny spadek: w rekordowym roku 1989 frekwencja w muzeach w Polsce wyniosła 23 596 tys. zwiedzających, w 1992 r. zaś spadła do poziomu najniższego, tj. 13 016 tys. Od tego czasu systematycznie rośnie, osiągając w 2005 r. wartość 18 488 tys., co oznacza, że jeszcze nie wróciła do poziomu z 1980 r. Od 1989 r. natomiast, systematycznie rośnie liczba muzeów: do 2005 r. wzrosła o 22%, osiągając liczbę 690 (GUS 1989–2005).

Wzrost liczby muzeów w krajach Europy Zachodniej jest nie tylko efektem zainteresowania muzeami jako źródłem kulturowych znaczeń, ale także powstania nowego typu muzeum, posiadającego nową funkcję. W Wielkiej Brytanii powstające muzea poświęcone są przede wszystkim niedalekiej przeszłości, a nawet czasom współczesnym. Ich celem nie jest przekazywanie zwiedzającym wiedzy o ważnych faktach historycznych, lecz przypomnianie niezbyt odległych czasów: lat 20. lub 30. XX w. i wywoływanie u zwiedzających poczucia nostalgii. W tematyce wielu z nich dominuje ożywianie epoki przemysłowej. J. Urry (1990) twierdzi,

że wzrost liczby muzeów jest wynikiem nadawania wyższej wartości przeszłości w porównaniu z teraźniejszością. Wzrost atrakcyjności muzeów związany jest także ze starzeniem się społeczeństwa.

Muzea są przedstawieniem historii i obserwując nowo powstające obiekty, można zauważyć znaczący wzrost tematyki historycznej, która jest prezentowana. Widać także istotne zmiany w naturze muzeów: coraz większą wagę przywiązuje się obecnie do uczestnictwa w ekspozycji samych widzów. „Żywe” muzeum zastępuje „martwe”, muzeum w otwartej przestrzeni zastępuje zamknięte, dźwięk zastępuje ciszę. Zwiedzający nie są już oddzieleni od ekspozycji szybami. Duży nacisk kładzie się także na jakość interakcji społecznych, które same w sobie są częścią nabywanej usługi – konkretnego społecznego doświadczenia. Powstawanie nowoczesnych atrakcji turystycznych, takich jak parki tematyczne, centra handlowe, centra dziedzictwa (*heritage centres*), zmusiło muzea do konkutowania, zorientowania na rynek, uruchomienia sklepów oraz kawiarni, a także do stworzenia nowych, spektakularnych ekspozycji.

Misja muzeum. W toczącej się dyskusji nad misją i funkcjami współczesnego muzeum można wyróżnić dwa stanowiska. Pierwsze mówi, że muzeum jest przede wszystkim świątynią i ma służyć eksponatom, ich zachowaniu i badaniom naukowym nad nimi. Drugie zwraca uwagę na fundamentalną rolę zwiedzających: muzea istnieją dla nich, aby im służyć. A. Kiciński (2001) pisze o trzech nurtach w realizacjach muzealnych: muzeum świątyni, muzeum jako narzędziu ekspozycji i muzeum jako instytucji publicznej.

Zmianie wizerunku muzeum, która następuje w ostatnich latach, towarzyszy także zmiana ich funkcji. Oprócz dominujących funkcji naukowej i edukacyjnej, od muzeów zaczyna wymagać się także rozrywki, zabawy, rekreacji. Muzeom rośnie konkurencja w postaci parków rozrywki, centrów handlowych, *cinema cities*. Pomimo to, wielu menedżerów obiektów muzealnych uważa, że ich jedyną misją jest ochrona i konserwacja posiadanych zasobów, finansowanie zaś, pozyskanie środków finansowych, dbałość o zadowolenie zwiedzających stanowią margines ich działalności. Jak zauważył T. Croft (1994), wielu z nich nie zdaje sobie nawet sprawy, że zarządzane przez nich obiekty, stanowią element gospodarki turystycznej. Na przykład Gerard Regnier – kustosz paryskiego Muzeum Picassa – zdecydowanie odrzuca ideę galerii malarstwa jako atrakcji turystycznej (Kiciński 2001). Należy on do tych, którym nie zależy na zwiększeniu liczby zwiedzających swoje muzeum.

W Polsce cele działalności (misję) muzeów określa *Ustawa z dnia 21 listopada 1996 r. o muzeach*. Są to:

- 1) gromadzenie dóbr kultury,

- 2) katalogowanie i naukowe opracowywanie zgromadzonych muzealiów,
- 3) przechowywanie gromadzonych dóbr kultury,
- 4) zabezpieczanie i konserwację muzealiów,
- 5) urządzanie wystaw,
- 6) organizowanie i prowadzenie badań,
- 7) prowadzenie działalności edukacyjnej,
- 8) udostępnianie zbiorów do celów naukowych i edukacyjnych,
- 9) zapewnianie właściwych warunków zwiedzania i korzystania ze zbiorów,
- 10) prowadzenie działalności wydawniczej.

Należy zauważyć, że w misji polskich muzeów brak przede wszystkim elementów zarządzania rynkowego: dbałości o konsumenta, o jakość świadczonych usług, dostarczanie rekreacji, sprawne finansowanie, służenie społeczności lokalnej.

2. Cel i metoda badań

Celem przeprowadzonych badań była diagnoza stanu obiektów muzealnych i paramuzealnych w Polsce oraz segmentacja tego rynku. W szczególności badania miały zidentyfikować cele, jakie stawiają przez sobą muzea, a także formy aktywności, jakie stosują, aby je osiągnąć. Segmentacja rynku, wykonana na podstawie form aktywności muzeów, miała na celu otrzymanie grup obiektów, stosujących podobne strategie działania, które można by scharakteryzować za pomocą wybranych cech organizacyjno-ekonomicznych.

Badania właściwe poprzedzono wywiadami przeprowadzonymi z dyrektorami kilku atrakcji turystycznych Wielkopolski. Rozmowy dotyczyły zasad funkcjonowania obiektów, sposobów finansowania, kształtowania cen wstępu oraz form działalności. Badania właściwe przeprowadzono za pomocą kwestionariusza rozsyłanego drogą pocztową.

Kwestionariusz zawierał pytania zamknięte dotyczące organizatora i typu atrakcji, frekwencji, przychodów, dotacji, cen biletów wstępu, zatrudnienia, rodzajów biletów ulgowych, form interpretacji i usług świadczonych przez atrakcję, misji i strategii cenowej. Pytania otwarte dotyczyły form aktywności obiektu zaproponowanych przez N. Kotlera i P. Kotlera (2001): usług dla środowiska, modernizacji ekspozycji, wizerunku w otoczeniu, form prezentacji, infrastruktury, konkurencyjności i prowadzenia badań marketingowych. Odpowiedzi na pytania otwarte zostały pogrupowane w kategorie i zakodowane.

Strategię cenową zidentyfikowano za pomocą skali złożonej z dziewięciu kryteriów według A. Fyal i B. Garrod (1998) i A. Leask i in. (2002), ocenianych za pomocą pięciostopniowej skali Likerta. Skala do pomiaru misji obiektu składała się z ośmiu twierdzeń – elementów misji obiektów, opracowanych na podstawie ustawy o muzeach oraz badań A. Fyal i B. Garrod (1998). Respondentów poproszono o nadanie rang poszczególnym elementom misji w kolejności od 1 (najważniejszy) do 8 (najmniej ważny). Analizę różnic wykonano za pomocą testów nieparametrycznych χ^2 i H. Kruskalla-Wallisa, a analizę skupień metodą k-średnich. Do obliczeń wykorzystano pakiet statystyczny STATISTICA 5.5.

Badania przeprowadzono w czerwcu i lipcu 2005 r. W próbie badawczej znalazły się obiekty wybrane z grupy obejmującej 668 muzeów, 13 ogrodów zoologicznych i 12 ogrodów botanicznych Polski (według danych GUS na 2004 r.). Z całkowitej liczby 693 obiektów wylosowano 300, do których rozesłano kwestionariusze do samodzielnego wypełnienia przez dyrektorów. Kwestionariuszom towarzyszył list z prośbą o wypełnienie i odesłanie oraz zaadresowana koperta zwrotna ze znaczkiem (tab. 1).

Tabela 1. Struktura próby ze względu na rodzaj atrakcji

Rodzaj atrakcji	Wybrane instytucje		Próba		Różnica (w %)
	Liczba	% ogółu	Liczba	% ogółu	
Muzea artystyczne	78	11,3	9	6,4	4,9
Muzea archeologiczne	14	2,0	7	5,0	-3,0
Muzea etnograficzne	47	6,8	11	7,9	-1,1
Muzea historyczne	114	16,5	23	16,5	0,0
Muzea biograficzne	48	6,9	3	2,1	4,8
Muzea martyrologiczne	20	2,9	3	2,1	0,8
Muzea przyrodnicze	39	5,6	5	3,6	2,0
Muzea techniki	31	4,5	5	3,6	0,9
Muzea regionalne	192	27,6	45	32,6	-5,0
Inne muzea	85	12,3	19	13,7	-1,4
Ogrody zoologiczne	13	1,9	5	3,6	-1,7
Ogrody botaniczne	12	1,7	4	2,9	-1,2
Ogółem	693	100	139	100	0,0

Źródło: opracowanie własne.

Uzyskano 143 wypełnione kwestionariusze, co daje zwrot równy 47,7% – stosunkowo wysoki, jeżeli chodzi o ankietę prowadzoną drogą pocztową. Najczęściej niewypełnionym polem kwestionariusza były wyniki finansowe obiektów (przychody).

W celu oceny reprezentatywności próby, porównano strukturę uzyskanych danych z danymi GUS. Uzyskana próba nie różni się znacząco od struktury dla ogółu wybranych instytucji ze względu na rodzaj atrakcji (tab. 1). Największa różnica pod tym względem nie przekraczała 5% (w przypadku muzeów regionalnych).

3. Wyniki badań

W badanej próbie 25% obiektów stanowiły atrakcje małe, gdzie frekwencja nie przekraczała 10 tys. zwiedzających rocznie, 43% atrakcje średnie z frekwencją pomiędzy 10 a 50 tys. i 28% obiekty duże, o rocznej frekwencji przekraczającej 50 tys. zwiedzających. Niemal 30% badanych obiektów notowało roczny przychód na poziomie poniżej 500 tys. zł. Podobna liczba obiektów posiadała przychody w wysokości powyżej 2 mln zł. Dotacje do badanych obiektów wahały się od 0 do 20,6 mln zł. Przychody własne zawierały się w granicach od 400 do 4,7 mln, a udział wpływów własnych w budżecie atrakcji wahał się od 0,21% do 100% (w przypadku muzeów niedotowanych).

Stwierdzono, że w ostatnich trzech latach w ponad 1/3 obiektów wzrosły przychody z dotacji, w 36,5% nie zmieniły się, w 27% zaś zmalały. Lepiej sytuacja wygląda w zakresie przychodów z działalności własnej. W większości obiektów (54%) przychody te wzrosły w ostatnich trzech latach, tylko w 10% przypadków zmalały.

Kryteria ustalania ceny. Z dziewięciu wytypowanych kryteriów, najwyższą rangę uzyskał moralny obowiązek utrzymania jak najniższej ceny, aby umożliwić wszystkim chętnym zwiedzenie obiektu (średnia $x = 4,05^1$). Dla 3/4 menedżerów kryterium to jest ważne lub bardzo ważne i menedżerowie niewiele różnią się pomiędzy sobą pod tym względem. Podobna liczba badanych (3/4) uważa za ważne lub bardzo ważne utrzymywanie ceny odpowiadającej oczekiwaniom zwiedzających (średnia $x = 3,88$). Trzecim z kryteriów, które uważa za ważne lub bardzo ważne większość menedżerów atrakcji, jest utrzymanie możliwie naj-

¹ Średnią obliczono przyporządkowując odpowiedziom następujące wartości: bardzo ważne – 5, ważne – 4, średnio ważne – 3, mało ważne – 2, nieważne – 1.

niższej ceny, aby zmaksymalizować frekwencję (66,6%, średnia $x = 3,63$).

Infrastruktura turystyczna. Wśród badanych obiektów, najpopularniejszymi elementami infrastruktury były: toalety (obecne w 88% obiektów), sklepy z pamiątkami i literaturą (80%), elementy oznakowania kierunkowego (52%). Średnio popularne były miejsca odpoczynku zwiedzających i parkingi (odpowiednio 44% i 42%). Zaledwie niecała 1/3 obiektów świadczyła usługi gastronomiczne, jeszcze mniej miało udogodnienia dla niepełnosprawnych (27%) i zaledwie 16% posiadało ogródek, pokój lub plac zabaw dla dzieci.

Interpretacja, prezentacja i modernizacja wystaw. W badanych muzeach najpopularniejszymi formami prezentacji były wystawy statyczne (95%), oprowadzanie przez przewodnika (89%) oraz foldery i broszury (87%). Są to formy tradycyjne, wyrosłe z tradycji klasycznego muzeum o statycznych wystawach, typu kolekcji naukowej (por. Świecimski 1996). Niewiele ponad połowę obiektów (51%) miało mapy, plany obiektu oraz panele interpretacyjne. W edukacji muzealnej bardzo pomocne były także prezentacje audiowizualne, którymi dysponowała niemal połowa obiektów (43%).

Pozostałe formy prezentacji i interpretacji znajdowały się w posiadaniu nielicznych obiektów. Wykonawców w kostiumach można było spotkać w 21% obiektach, a ruchome urządzenia i tablice w 17%. Te ostatnie, to oznaki nowoczesności, żywej interpretacji i angażowania zwiedzających, które znajdują się w stosunkowo nielicznych obiektach. Kolejny element – diorama – obecny był w zaledwie 11% obiektów. Najmniej popularnymi elementami ekspozycji były interaktywne urządzenia komputerowe, uważane za szczytowe osiągnięcie współczesnej techniki wystawienniczej. Było w nie wyposażonych zaledwie 16 obiektów, a więc tylko co dziesiąte badane muzeum.

Aż 86,3% badanych menedżerów uważało, że w ich obiektach pracownicy merytoryczni przebywają na co dzień na terenie ekspozycji i są do dyspozycji zwiedzających. Wydaje się, że dane te zostały w tym przypadku mocno zawyżone. Z wcześniejszych badań autora (Nowacki 2001) oraz późniejszych obserwacji wynika, że na terenie ekspozycji znajdują się zwykle jedynie osoby odpowiedzialne za pilnowanie eksponatów i nie dysponujące wiedzą merytoryczną.

Najczęstszym (38%) sposobem modernizacji wystaw było dodanie nowych lub wymiana starych eksponatów na nowe (tab. 2). Kolejnym, niemal równie częstym (29%) sposobem modernizacji był remont pomieszczeń, urządzeń wystawienniczych (np. gablot wiszących, stojących), modernizacja oświetlenia. W 1/4 obiektów zmieniono aranżację,

rozbudowano lub przebudowano ekspozycję. Zmiany werbalne i przedstawieniowe typu: zmiana opisów, plansz i etykiet, opracowanie nowego scenariusza wystawy lub wprowadzenie nowych form interpretacji wykonano w 15,8% obiektów. Tylko w 6,5% przypadków rozbudowano ekspozycję tworząc nowe wystawy stałe. Aż 93,5% badanych obiektów tworzyło wystawy czasowe.

Tabela 2. Modernizacje ekspozycji w ostatnich trzech latach

Sposoby modernizacji	n	%
Dodanie nowych eksponatów, wymiana eksponatów	53	38,1
Remont pomieszczeń, urządzeń wystawienniczych, modernizacja oświetlenia	41	29,5
Rozbudowa, przebudowa ekspozycji, zmiana aranżacji	35	25,4
Zmiana opisów, plansz, etykiet, wprowadzenie nowych form interpretacji, nowy scenariusz wystawy	22	15,8
Realizacja nowej wystawy stałej	9	6,5

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Kształtowanie wizerunku, reklama, promocja, badania rynku. Niemal 95% badanych obiektów starało się być widoczne w swojej miejscowości lub regionie. Najpopularniejszą formą jest reklama w środowisku poprzez kontakt z mediami: prasą, radiem lub telewizją. Korzystało z tej formy niemal 60% obiektów. Bardzo popularnym sposobem jest także rozsyłanie informatorów, folderów lub zaproszeń na organizowane przez placówki wystawy lub imprezy (40%). Najczęściej były one wysyłane do szkół, zakładów pracy, okolicznych hoteli i pensjonatów. Niemal równie często informacje były przekazywane poprzez media: prasę (37%), telewizję (20%) i radio (16%). Dość popularna jest także reklama wizualna w postaci plakatów, bannerów, billboardów – stosowało ją 1/3 badanych obiektów. Co piąta badana jednostka pochwaliła się obecnością w Internecie. Jednak z innych badań autora (Nowacki 2001) wynika, że obecność muzeów w tym medium jest równa niemal 100%. Jeżeli nie są to nawet strony domowe placówek, to informacje o nich znajdują się na stronach samorządowych, portali turystycznych lub informacyjnych regionów

Konkurencja. Niemal połowa z badanych atrakcji (47,0%) starała się konkurować z innymi obiektami w mieście lub regionie. Jednak dość często w wypowiedziach pojawiało się stwierdzenie, że są one jedynymi obiektami w mieście lub powiecie, przez co nie mają konkurencji.

Zaledwie w co trzecim badanym obiekcie (37,4%) przeprowadzono badania wśród zwiedzających. Dotyczyły one najczęściej oceny ekspozycji przez zwiedzających (22%), oczekiwań zwiedzających wobec placówki i jej ekspozycji (8%), charakterystyki i zadowolenia zwiedzających oraz oceny jakości usług i dostępności informacji o obiekcie w regionie.

Aktywność w środowisku lokalnym. Wszystkie badane atrakcje utrzymują współpracę ze szkołami i innymi placówkami kulturalno-oświatowymi. Najpopularniejszą formą aktywności muzeów były lekcje muzealne, warsztaty lub plenery przeprowadzane na terenie muzeum lub w szkołach i innych placówkach (93%). Większość obiektów organizowała lub współorganizowała różnego rodzaju imprezy okolicznościowe, rocznicowe, ogniska lub przejażdżki (64%). Niewiele mniej, bo 60% organizowało koncerty, przeglądy kulturalne, folklorystyczne, turnieje rycerskie, festyny i jarmarki. Do kolejnych bardzo popularnych form aktywności należała organizacja konkursów wiedzy (45%), konferencji, sympozjów i sesji naukowych (44%). Przy muzeach funkcjonują także różnorodne stowarzyszenia, takie jak koła przyjaciół muzeum, towarzystwa regionalistów i inne. Współpraca z placówkami szkolnymi przejawiała się w pomocy w organizacji ekspozycji szkolnych, wypożyczaniu eksponatów, organizacji montażu słowno-muzycznych, a także organizacji wycieczek.

Misja. Kolejnym elementem poddanym analizie była misja placówki. Zgodnie z oczekiwaniami, za najważniejszy element misji uznano ochronę i konserwację posiadanych zbiorów (wynika to z ustawy o muzeach). Stwierdziło tak niemal 70% respondentów. Drugim pod względem rangi elementem misji jest udostępnienie zbiorów jak największej liczbie zwiedzających. Za główny element misji uznał go niemal co trzeci badany. I w końcu, na trzecim miejscu znalazło się przekazanie zwiedzającym wiedzy o tematyce zbiorów (16% badanych uważało go za najważniejszy). Pozostałe elementy misji za najważniejsze uznała jedynie niewielka liczba badanych (10% i mniej).

Segmentacja rynku atrakcji. Segmentację przeprowadzono na podstawie wybranych cech atrakcji: usługi świadczone dla środowiska, modernizacje ekspozycji, wizerunek atrakcji, formy prezentacji, elementy infrastruktury, konkurencyjność, prowadzenie badań marketingowych. Z wymienionych cech wybrano po cztery najczęściej powtarzające się kategorie: 1) usługi świadczone dla środowiska: lekcje muzealne, imprezy okolicznościowe, konkursy, konferencje, 2) modernizacje ekspozycji: nowe eksponaty, remonty, zmiana aranżacji, zmiana opisów, 3) wizerunek atrakcji: media, plakaty, foldery, gabloty, 4) formy prezentacji:

panele, prezentacje audio-wideo, wykonawcy w strojach, ruchome urządzenia, 5) elementy infrastruktury: sklep, gastronomia, ogródek dla dzieci, miejsca odpoczynku.

Dodatkowo w analizie uwzględniono dwie pojedyncze kategorie: działania konkurencyjne i prowadzenie badań wśród zwiedzających. W rezultacie w analizie skupień znalazły się 22 zmienne binarne, reprezentujące wszystkie powyższe kategorie. W analizie zastosowano grupowanie metodą k-średnich, wybierając obserwacje tak, aby zmaksymalizować odległości pomiędzy skupieniami. Przyjęto maksymalną liczbę iteracji równą dziesięć. Liczbę skupień ustalono na podstawie możliwości interpretacji uzyskanych wyników, a także w ten sposób, aby wielkość najmniejszego uzyskanego skupienia nie była mniejsza niż 5% badanej grupy. Braki w danych spowodowały, że w ostatecznej wersji znalazło się 138 obiektów. W wyniku analizy, jako najbardziej czytelny przyjęto wariant złożony z czterech skupień. Każde ze skupień nazwano na podstawie charakteryzujących je zmiennych (tab. 3).

W skupieniu pierwszym znalazły się 33 obiekty (23,9% próby). Są to atrakcje bardzo aktywne w działalności na rzecz środowiska, organizujące imprezy okolicznościowe i konkursy.

Tabela 3. Wyniki analizy skupień

Zmienne	Skupienia				χ^2	p	N
	1	2	3	4			
	33 (23,9%)	36 (26,1%)	39 (28,3%)	30 (21,7%)			138 (100%)
Usługi dla środowiska							
Lekcje muzealne	25,00%	27,34%	25,78%	21,88%	5,8	0,12	128
Imprezy okolicznościowe	32,95%	29,55%	(10,23%)	27,27%	40,7	0,0000	88
Konkursy	44,44%	22,22%	22,22%	(11,11%)	28,6	0,0000	63
Konferencje, sympozja	26,23%	47,54%	(13,11%)	(13,11%)	32,1	0,0000	61
Modernizacje							
Nowe ekspozyty	56,60%	(16,98%)	26,42%	(0,00%)	59,9	0,0000	53
Remonty	34,15%	14,63%	31,71%	19,51%	5,8	0,11	41
Zmiana aranżacji	25,71%	(14,29%)	45,71%	14,29%	8,8	0,03	35
Zmiana opisów, scenariusza	36,36%	(9,09%)	50,00%	(4,55%)	12,5	0,005	22

Wizerunek							
Media	19,28%	37,35%	25,30%	18,07%	13,9	<i>0,003</i>	83
Plakaty	41,30%	43,48%	(8,70%)	(6,52%)	33,4	<i>0,0000</i>	46
Foldery, ulotki	40,00%	32,73%	25,45%	(1,82%)	28,3	<i>0,0000</i>	55
Gabloty	36,84%	31,58%	10,53%	21,05%	4,2	0,23	19
Prezentacja							
Panele	25,35%	35,21%	22,54%	16,90%	8,0	<i>0,04</i>	71
Prezentacje audio-wideo	30,00%	38,33%	(16,67%)	15,00%	15,0	<i>0,001</i>	60
Wykonawcy w strojach	46,67%	23,33%	(6,67%)	23,33%	14,8	<i>0,002</i>	30
Ruchome urządzenia, interaktywne komputerowe	26,47%	58,82%	(5,88%)	(8,82%)	30,1	<i>0,0000</i>	34
Infrastruktura							
Sklep z pamiątkami, literaturą	28,18%	27,27%	22,73%	21,82%	10,2	<i>0,01</i>	110
Gastronomia	42,86%	(9,52%)	(11,90%)	35,71%	26,5	<i>0,0000</i>	42
Ogródek dla dzieci	34,78%	21,74%	(4,35%)	39,13%	10,9	<i>0,01</i>	23
Miejsca odpoczynku	37,70%	(18,03%)	(0,00%)	44,26%	67,8	<i>0,0000</i>	61
Konkurencja	30,16%	33,33%	22,22%	(14,29%)	7,7	<i>0,05</i>	63
Badania	36,54%	32,69%	(15,38%)	(15,38%)	12,9	<i>0,004</i>	52

Uwaga: kursywą zaznaczono wartości p na poziomie mniejszym niż 0,05; pogrubiono lub wzięto w nawias wartości w istotny sposób różniące się między sobą.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Modernizują ekspozycje poprzez wymianę eksponatów (większość obiektów wymienających eksponaty jest w tym skupieniu – 56,6%) oraz zmianę opisów i scenariusze wystaw. Starają się być widoczne zwłaszcza w środowisku lokalnym, poprzez wywieszanie plakatów o wystawach, imprezach i rozsyłanie ulotek. Stosują nowoczesne formy interpretacji, zwłaszcza żywą interpretację (wykonawcy w strojach). Poza tym, posiadają najlepszą infrastrukturę na rynku: sklepy z pamiątkami, gastronomię (prawie połowa badanych obiektów, które świadczą usługi gastronomiczne należy do tego skupienia), ogródki dla dzieci i miejsca odpoczynku. Starają się konkurować na rynku i prowadzą badania marketingowe. Na podstawie powyższej charakterystyki skupienie to nazwano atrakcjami „aktywno-rekreacyjnymi”.

Skupienie drugie (36 obiektów, 26,1% badanej próby) zawiera atrakcje silnie nastawione na działalność naukową (jest tutaj niemal połowa badanych obiektów organizujących konferencje i sympozja). Ekspozycje w małym stopniu podlegają tutaj modernizacji, silny nacisk kładzie się natomiast na obecność we wszelkiego rodzaju mediach, rozwieszanie plakatów informacyjnych i rozsyłanie informacji w postaci ulotek i folderów. Są to obiekty najnowocześniejsze urządzone, bogate w panele interpretacyjne, prezentacje audiowizualne, ruchome urządzenia i interaktywne urządzenia komputerowe (znalazło się tutaj niemal 60% obiektów posiadających takie urządzenia). Z elementów infrastruktury jedynie sklepy z pamiątkami są obecne na poziomie średnim, pozostałe elementy występują sporadycznie. Jest tutaj także ponadprzeciętna liczba obiektów prowadzących badania marketingowe i starających się konkurować na rynku. Atrakcje te nazwano „**nowoczesnymi**”.

Skupienie trzecie, w którego skład weszło najwięcej, bo aż 39 obiektów (28,3%), są mało aktywne w środowisku. Jedyną formą ich aktywności to organizacja konkursów. Niemniej, w dużym stopniu starają się modernizować swoje ekspozycje. Czynią to przede wszystkim poprzez zmianę aranżacji, opisów oraz scenariusza (połowa badanych obiektów tego typu znalazła się w tym skupieniu). Nie wyróżniają się pod względem reklamy w środowisku, stosują tradycyjne formy prezentacji i są bardzo słabo wyposażone w elementy infrastruktury turystycznej. W niewielkim stopniu starają się konkurować na rynku i nie prowadzą badań marketingowych. Atrakcje te określono jako „**tradycyjne**”.

Skupienie czwarte złożone z 30 badanych obiektów (21,7%) koncentruje swoją aktywność na imprezach okolicznościowych i lekcjach muzealnych. Nie wymienia eksponatów, nie zmienia opisów i scenariuszy. Obiekty te są w niewielkim stopniu obecne w mediach. Z nowoczesnych form prezentacji stosują żywą interpretację. Znaczna część z nich wyposażona jest w infrastrukturę turystyczną: przede wszystkim w miejsca odpoczynku dla zwiedzających (najwięcej ze wszystkich skupień), ogródki i pokoje zabaw dla dzieci, a także w usługi gastronomiczne. Obiekty te raczej nie prowadzą badań marketingowych i nie konkurują na rynku. Skupienie to nazwano atrakcjami „**tradycyjno-rekreacyjnymi**”.

W dalszym etapie analizy postanowiono scharakteryzować otrzymane skupienia obiektów za pomocą cech ekonomicznych i frekwencji. Stwierdzono zróżnicowanie pomiędzy skupieniami ze względu na osiem z jedenastu badanych cech.

Atrakcje **aktywno-rekreacyjne** charakteryzują się stosunkowo dużym przychodem, najwyższymi dotacjami i przychodami z działalności własnej

(tab. 4). Są to atrakcje duże, o najwyższym zatrudnieniu, wysokiej i ustabilizowanej frekwencji (średnia frekwencja wynosi ok. 70 tys. zwiedzających) i znacznym przyroście przychodów.

Tabela 4. Skupienia a cechy ekonomiczne

Zmienne	Skupienia				H	p	N
	1	2	3	4			
Przychód ogółem	2'364'323	2'556'809	1'099'327	1'941'473	15,4	0,001	98
z dotacji	1'829'633	1'795'119	840'052	1'620'811	10,4	0,01	100
z działalności własnej	542'188	272'047	261'802	477'395	17,7	0,0005	105
Działalność własna/ przychód	23,8%	18,0%	17,9%	29,8%	4,3	0,22	99
Zatrudnienie	35	24	7,5	33	17,3	0,0006	129
Frekwencja	70'473,42	57'342,26	26'333,16	82'134,69	13,13	0,004	134
Cena biletu wstępu:							
normalny	5,7	5,3	4,4	6,1	10,9	0,01	126
ulgowy	3,4	3,2	2,7	3,6	8,1	0,04	124
Wzrost frekwencji*	1,00	1,29	0,91	1,00	7,17	0,06	129
Wzrost dotacji*	2,19	2,00	2,08	2,07	0,89	0,8	125
Wzrost przychodów*	2,58	2,58	2,15	2,46	9,59	0,02	124

Uwaga: * – 0: brak wzrostu w latach 2002–2004; 1: wzrost w latach 2002–2003 lub 2003–2004; 2: wzrost w latach 2002–2003 i 2003–2004.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Atrakcje **nowoczesne** cechują się największymi przychodami i wysokimi dotacjami, przy stosunkowo niskich przychodach z działalności własnej. Są to obiekty średniej wielkości (średnie zatrudnienie wynosi w nich 24 osoby, a frekwencja ok. 57 tys.). Najwięcej z nich charakteryzuje się wzrostem frekwencji oraz wzrostem przychodów.

Obiekty **tradycyjne** cechują się najniższymi przychodami i dotacjami. Są to obiekty małe, o najmniejszym zatrudnieniu (średnio 7,5 etatu) i małej frekwencji rocznej (średnio 26 tys. zwiedzających). Cena wstępu do tych obiektów jest najniższa, frekwencja zaś niestabilna z tendencją malejącą. Pomimo wzrostu dotacji, przychody rosną najmniej stabilnie.

Obiekty **tradycyjno-rekreacyjne** należą do największych. Ze stosunkowo dużym przychodem ogólnym, z wysokimi dotacjami i przy-

chodami z działalności własnej. Posiadają wysokie zatrudnienie (średnio 33 osoby), charakteryzują się najwyższą frekwencją i najwyższą ceną wstępu. Mają stabilną frekwencję i dość powszechnie wzrost przychodów.

Z powodu małej liczebności grup poszczególnych typów atrakcji, nie była możliwa pełna analiza zróżnicowania skupień względem typów atrakcji. Jedyne wyraźnie widoczne zależności to obecność wszystkich badanych ogrodów zoologicznych w skupieniu czwartym, większości muzeów archeologicznych w drugim i 1/3 muzeów regionalnych w skupieniu trzecim ($\chi^2 = 50.5$, $df = 33$, $p = 0.02$). Nie stwierdzono zróżnicowania pomiędzy atrakcjami w poszczególnych skupieniach ze względu na organizatora.

Tabela 5. Skupienia atrakcji a strategie cenowe

Strategie cenowe	Skupienia				H	p
	1	2	3	4		
1. Staramy się utrzymać ceny na poziomie zbliżonym do konkurencji	3,1	3,3	(2,4)	2,8	12,2	0,006
2. Utrzymujemy najwyższą cenę, jaka jest możliwa do zaakceptowania przez zwiedzających	2,9	2,7	2,5	3,0	1,8	0,5
3. Utrzymujemy możliwie najniższą cenę, aby zmaksymalizować frekwencję	3,3	3,4	4,0	3,8	5,5	0,1
4. Utrzymujemy wysoką cenę, aby pozyskać środki potrzebne na utrzymanie obiektu i zbiorów	2,4	2,1	2,1	2,7	3,5	0,3
5. Mamy moralny obowiązek utrzymania jak najniższej ceny, aby umożliwić wszystkim chętnym zwiedzenie obiektu	(3,5)	3,9	4,4	4,2	12,5	0,005
6. Ustalamy cenę w celu osiągnięcia założonych zysków	2,6	2,3	2,1	2,2	3,0	0,3
7. Utrzymujemy wysoką cenę, aby liczba zwiedzających była na odpowiednim (nie za wysokim) poziomie	1,7	1,3	(1,2)	1,5	8,9	0,02
8. Staramy się utrzymywać cenę odpowiadającą oczekiwaniom zwiedzających	3,8	4,1	(3,4)	4,2	12,4	0,005
9. Utrzymujemy jak najwyższą cenę, aby zmaksymalizować zysk	1,8	1,9	1,4	1,5	6,2	0,1

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Na koniec postanowiono zbadać, czy grupy atrakcji różnią się pomiędzy sobą ze względu na strategie cenowe i misje. Stwierdzono istotne zróżnicowanie ze względu na utrzymywanie ceny na poziomie zbliżonym do konkurencji (tab. 5). Dyrektorzy atrakcji należących do skupienia drugiego w największym stopniu skłaniają się ku temu kryterium, natomiast dyrektorzy obiektów ze skupienia trzeciego w najmniejszym. Za utrzymaniem jak najniższych cen w największym stopniu opowiadają się menedżerowie atrakcji z segmentu trzeciego, a w najmniejszym stopniu z pierwszego. Taką postawę potwierdza także stosunek do kryterium siódmego – utrzymujemy wysoką cenę, aby liczba zwiedzających była na odpowiednim (nie za wysokim) poziomie, które w najwyższym stopniu akceptowały osoby z segmentu pierwszego, a w najmniejszym z trzeciego. Z kolei **ósmie** kryterium – staramy się utrzymywać cenę odpowiadającą oczekiwaniom zwiedzających w najwyższym stopniu preferują menedżerowie z segmentu czwartego i drugiego, a w najmniejszym z trzeciego.

I wreszcie zróżnicowanie segmentów ze względu na misję. Atrakcje różnią się pomiędzy sobą pod względem rang nadawanej dwóm misjom (tab. 6).

Tabela 6. Skupienia atrakcji a ich misje

Misja atrakcji	Skupienia				H	p
	1	2	3	4		
Ochrona i konserwacja posiadanych zbiorów	1,6	(2,4)	1,7	1,6	9,9	0,01
Udostępnienie zbiorów jak największej liczbie zwiedzających	2,4	2,7	2,3	2,0	1,2	0,7
Przekazanie zwiedzającym wiedzy o tematyce zbiorów	3,0	3,2	2,6	2,7	3,4	0,3
Uprzysiężenie wiedzy o zbiorach każdemu bez względu na wykształcenie i wiek	4,0	3,7	3,4	4,0	3,0	0,3
Dostarczenie zwiedzającym rekreacji i rozrywki	5,8	6,5	6,1	5,9	4,0	0,2
Współpraca i integracja ze społecznością lokalną	4,5	4,7	4,4	5,2	2,8	0,4
Zdobycie funduszy na potrzeby własne	4,9	5,9	6,0	5,3	5,4	0,1
Zapewnienie wysokiej jakości usług zwiedzającym w celu rywalizacji na rynku	4,1	5,1	(5,6)	(5,6)	9,7	0,02

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Menedżerowie obiektów ze skupienia **drugiego** nadają niższą rangę niż pozostałe obiekty *ochronie i konserwacji posiadanych zbiorów*, natomiast obiekty ze skupienia **pierwszego** przywiązują wyższą wagę niż pozostałe do zapewnienia wysokiej jakości usług zwiedzającym w celu rywalizacji na rynku.

Zestawienie charakterystyk otrzymanych skupień zawarto w tab. 7.

Tabela 7. Charakterystyka skupień

Skupienia	Charakterystyka
Aktywno- -rekreacyjne (24%)	duża frekwencja i zatrudnienie, duży przychód (wysokie dotacje i działalność własna), aktywne w środowisku lokalnym, modernizujące ekspozycje, zmiany ekspozycji, widoczne poprzez plakaty, rozsyłanie ulotek, nowoczesne formy interpretacji, najlepsza infrastruktura (sklepy z pamiątkami, gastronomia, ogródki dla dzieci), konkurują na rynku, prowadzą badania marketingowe, utrzymują wysoką cenę, aby kontrolować liczbę zwiedzających, wysoka ranga przywiązana do jakości usług w celu rywalizacji na rynku
Nowoczesne (26%)	średnia frekwencja i zatrudnienie, najwyższe przychody (duże dotacje, niskie przychody własne), duży przyrost frekwencji i przychodów, nastawione na działalność naukową, niewiele modernizuje ekspozycje, silna obecność w mediach i na plakatach, nowocześnie urządzone, posiadają panele interpretacyjne, prezentacje audiowizualne, urządzenia ruchome i interaktywne, dość słaba infrastruktura (oprócz sklepów), konkurują na rynku i prowadzą badania marketingowe, utrzymują ceny na poziomie zbliżonym do konkurencji i odpowiadającym zwiedzającym, niższa ranga nadawana ochronie i konserwacji zbiorów
Tradycyjne (28%)	mała frekwencja i najniższe zatrudnienie, najniższe przychody i dotacje, najniższe ceny wstępu, niestabilna frekwencja z tendencją malejącą, mało aktywne w środowisku (oprócz organizacji konkursów), modernizują ekspozycje (zmiana aranżacji, opisów i scenariusza), tradycyjne formy prezentacji, słaba infrastruktura, utrzymują jak najniższą cenę
Tradycyjno- -rekreacyjne (22%)	aktywność: imprezy okolicznościowe i lekcje muzealne, nie modernizują ekspozycji, raczej nieobecne w mediach, żywa interpretacja, dobra infrastruktura: miejsca odpoczynku, ogródki, place zabaw dla dzieci, gastronomia, wszystkie ogrody zoologiczne, utrzymują cenę odpowiadającą zwiedzającym

Źródło: opracowanie własne.

3. Dyskusja i wnioski

Atrakcje turystyczne, a więc muzea, ogrody botaniczne i zoologiczne, stanowią jeden z głównych celów podróży turystycznych. Według badań turystyki przyjazdowej (Dziedzic 2005) są one najważniejszym celem przyjazdów turystów do Polski. Zwiedzanie jako główny cel przyjazdu deklaruje niemal połowa przyjezdnych (45,2%). Dopiero na drugim miejscu znajduje się cel wypoczynkowy, co sprawia, że muzea i obiekty paramuzealne zajmują na rynku turystycznym szczególne miejsce. Obiekty, które stanowiły próbę badawczą, pomimo że większość z nich posiada status muzeum, zlokalizowane są w różnego typu obiektach. Często są to zabytkowe zamki (np. Muzeum w Malborku), pałace (Muzeum Pałac w Wilanowie, Muzeum w Łańcutie), kopalnie (Muzeum Żup Krakowskich w Wieliczce) lub zabytkowe kamienice. Ich atrakcyjność dla zwiedzających jest pochodną nie tylko wartości posiadanych eksponatów. Decyduje o niej także wartość historyczna i architektoniczna obiektów, w jakich są zlokalizowane, usługi rekreacyjne, gastronomiczne i rozrywkowe, jakie oferują, jakość usług i wiele innych elementów (por. Nowacki 2001). Stanowiąc główną atrakcję destynacji turystycznych, są istotnym elementem produktu turystycznego regionu, przez co wymagają szczególnej troski władz samorządowych i organizacji turystycznych.

Przeprowadzona analiza wykazała zróżnicowanie pomiędzy menedżerami badanych obiektów zarówno ze względu na postrzeganie misji, jak i kształtowanie cen wstępu. Ogólna tendencja do utrzymywania na rynku jak najniższych cen ma pewne odstępstwa w przypadku średnich i dużych atrakcji, które stosują politykę cenową do regulowania liczby zwiedzających lub dostosowują ceny do konkurencji. Obiekty duże w większym stopniu uwzględniają kryteria rynkowe, takie jak utrzymanie cen na poziomie zbliżonym do konkurencji lub używanie ceny jako narzędzia w walce z nadmiernym zatłoczeniem na terenie obiektu. Pozwala im to na zastosowanie polityki cenowej jako narzędzia marketingowego w zarządzaniu obiektem. Jednak dominującą strategią wśród badanych obiektów pozostaje utrzymywanie jak najniższej ceny.

Analiza misji obiektów wykazała dominację funkcji ochronno-konserwatorskich. Świadczy to o przewadze tradycyjnego myślenia wśród menedżerów badanych obiektów, tzn. koncentracji uwagi raczej na eksponacie-obiekcie, niż na zwiedzającym-kliencie. Dowodem tego jest niska ranga nadawana elementom misji skierowanym na dostarczanie zwiedzającym rekreacji i rozrywki lub na aktywność w środowisku. W za-

kresie współpracy ze społecznością lokalną obiekty małe wykazują wyższą aktywność niż duże.

Na podstawie wybranych cech atrakcji, udało się wyodrębnić cztery grupy obiektów, różniących się między sobą zarówno sposobem prezentacji, aktywnością w środowisku, jak i kryteriami kształtowania cen i hierarchią misji. Dwa pierwsze skupienia (aktywno-rekreacyjne i nowoczesne) to atrakcje aktywne i widoczne w środowisku, o ekspozycjach bogatych w różnorodne formy interpretacji i prezentacji, nastawione na konkurencyjność i prowadzące badania marketingowe, które można by nazwać liderami rynku. Są to obiekty w miarę nowoczesne, oferujące produkt turystyczny wysokiej jakości. Posługują się ceną jako narzędziem marketingu i ochrony dziedzictwa.

Segment czwarty, to obiekty o cechach niewyróżniających, lecz funkcjonujące dość sprawnie, pomimo tradycyjnych form ekspozycji i często dzięki specyfice obiektów (np. ogrody zoologiczne). Segment obiektów tradycyjnych to przeważnie małe atrakcje (muzea, ekspozycje), niebędące głównymi celami ruchu turystycznego. Są zarządzane w sposób tradycyjny i posiadają niemodernizowane ekspozycje. Niskie dotacje i malejąca frekwencja są czynnikami, które mogą zagrozić ich funkcjonowaniu. Obiektom tym potrzebna jest pomoc: modernizacja, rozbudowa infrastruktury turystycznej, zmiana sposobu zarządzania, opracowanie jasnych strategii rozwoju. Wskazane jest zorientowanie na rynek (klientów-zwiedzających), większa samodzielność (także finansowa), dbałość o jakość usług, poszerzenie zarówno oferty edukacyjnej, jak i rekreacyjnej. Wydaje się, że najodpowiedniejsze byłoby wybranie strategii aktywności w środowisku (por. N. Kotler i P. Kotler 1998), która nie wymaga dużych inwestycji kapitałowych, a może podnieść atrakcyjność obiektu i pomóc w pozyskaniu wsparcia ze strony społeczności lokalnej. Pomoc merytoryczna w postaci szkoleń z zakresu strategii rozwoju atrakcji, interpretacji, aktywności środowiskowej oraz pozyskiwania funduszy strukturalnych wpierana przez Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego oraz Ministerstwo Gospodarki, mogłaby stanowić znaczną pomoc w odnalezieniu własnej strategii rozwoju.

Na koniec warto także zaznaczyć, że badania dowiodły, iż wiele z postulatów B. Garrod i A. Fyall (2000) dotyczących misji atrakcji, jak np. dostarczanie rozrywki i rekreacji, właściwe finansowanie, współistnienie w harmonii ze społecznością lokalną, nie jest przez badane obiekty realizowana.

Podsumowując, polski rynek atrakcji zdominowany jest przez obiekty o tradycyjnych formach prezentacji i interpretacji oraz małej aktywności w środowisku. Tradycyjne spojrzenie menedżerów na sposób zarzą-

dzania obiektami skutkuje stosunkowo małą aktywnością w zakresie pozyskiwania środków na działalność własną oraz małą elastycznością w kształtowaniu cen. Pomimo że przychody z działalności własnej w większości obiektów wzrastają z roku na rok, to nadal stanowią niewielki odsetek całkowitych przychodów. Tak więc pobudzenie do większej aktywności tego segmentu gospodarki turystycznej wydaje się konieczne w obliczu rosnącego zainteresowania turystyka kulturową w Polsce.

Literatura

- Croft T., 1994, *What price access? Visitor impact on heritage in trust*, [w:] *Cultural tourism*, pod red. J. M. Fladmark, Donhead Publishing, London.
- Dziedzic T., 2005, *Badania ankietowe profilu społecznego turystów odwiedzających Polskę (miasta i atrakcje turystyczne). Raport z badań*, Instytut Turystyki, Warszawa.
- Fyall A., Garrod B., 1998, *Heritage tourism: at what price?*, *Managing Leisure*, 3.
- Garrod B., Fyall A., 2000, *Managing heritage tourism*, *Annals of Tourism Research*, 27 (3).
- Hewison R., 1987, *The heritage industry. Britain in a climate of decline*, A Methuen Paperback, London.
- Kiciński A., 2001, *Muzea – instrumenty ekspozycji czy świątynie?*, *Muzealnictwo*, nr 43.
- Kotler N., Kotler P., 1998, *Museum strategy and marketing. Designing missions. Building audiences. Generating revenue and resources*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Kotler N., Kotler P., 2001, *Can museum be all things to all people?: Missions, goals, and marketing's role*, *Museum Management and Curatorship*, 18 (3).
- Leask A., Fyall A., Garrod B., 2002, *Heritage visitor attractions: managing revenue in the new millennium*, *International Journal of Heritage Studies*, 8 (3).
- Nowacki M., 2001, *Analiza jakości produktu atrakcji turystycznych na przykładzie muzeów i innych obiektów dziedzictwa zachodniej Polski*, *Muzealnictwo*, nr 43.
- Richards G., 2001, *Cultural attractions and European tourism*, CABI Publishing, Wallingford.
- Roczniki statystyczne 1989–2005*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa.
- Świecimski J., 1996, *Muzea i wystawy muzealne. Przekształcenia wystaw muzealnych dawnej daty*, t. 3, Wyd. Naukowe PWN, Polska Akademia Nauk – Oddział w Krakowie, Kraków.
- Urry J., 1990, *The tourist gaze. Leisure and travel in contemporary societies*, Sage Publications, London, Newbury Park, New Delhi.

Ustawa z dnia 21 listopada 1996 r. o muzeach, Dz U z dn. 20 stycznia 1997 r., nr 5, poz. 24.

Wykaz muzeów w Polsce, 2005, Krajowy Ośrodek Badań i Dokumentacji Zabytków, Warszawa (<http://www.kobidz.pl>).

