

**Magdalena Sobocińska**

## **MARKETINGOWE ASPEKTY ZARZĄDZANIA MUZEUM**

### **1. Wstęp**

Cechą współczesnego otoczenia marketingowego muzeów jako podmiotów rynku kultury jest rosnąca złożoność oraz szybkość zmian, które zwiększają ryzyko i niepewność działania, a także uniemożliwiają proste przeniesienie oraz zastosowanie zdobytych doświadczeń w nowych sytuacjach rynkowych. Do zwiększenia trafności reakcji na zachodzące w otoczeniu zmiany przyczynia się stosowanie przez muzea orientacji rynkowej. Celem artykułu jest wskazanie na użyteczność koncepcji marketingu w zarządzaniu muzeum oraz przedstawienie przesłanek jej stosowania w muzeach. Adaptacja koncepcji marketingu do specyfiki muzeum wiąże się z rozszerzeniem funkcji, które mają obecnie do spełnienia placówki muzealne.

### **2. Funkcje muzeów**

Istotę i specyfikę muzeów można przedstawić przez pryzmat spełnianych przez nie funkcji. Rolę muzeów można rozpatrywać zarówno z punktu widzenia ich wpływu na rozwój psychospołeczny jednostki – odbiorcy, jak również przez pryzmat znaczenia muzeów w rozwoju społeczno-gospodarczym państwa. Rozwój muzeów przyczynia się do powiększania kapitału społecznego i jednocześnie wpływa na pozytywne postrzeganie przez mieszkańców miejsca, w którym znajduje się muzeum. O tym, jak ważne dla mieszkańców miasta może być muzeum oraz jak silna może być więź łącząca odbiorców z dziełem, świadczy zdarzenie, które miało miejsce w 1967 r. w Bazylei w Szwajcarii<sup>1</sup>. Kiedy prywatny właściciel zdeponowanej w muzeum kolekcji postanowił sprzedać jej część – dwa obrazy Pabla Picassa, mieszkańcy miasta, nie chcąc się z nimi rozstać, zaprotestowali. Odbyły się demonstracje na ulicach. W konsekwencji władze miasta po przeprowadzeniu referendum, które cechowało się bardzo wysoką frekwencją, zdecydowały się na

---

<sup>1</sup> M. Branicka, *Jak to robią w Szwajcarii*, „Sztuka.pl. Rynek Sztuki i Antyków” 2007 nr 2, s. 101.

odkupienie obrazów. Brakujące środki zbierano wśród mieszkańców na zorganizowanym w tym celu festynie, a artysta – Pablo Picasso – poruszony postawą mieszkańców przekazał miastu dwa swoje kolejne obrazy.

Należy również wskazać na rolę muzeów w stymulowaniu rozwoju turystyki kulturalnej. W tym kontekście muzeum spełnia funkcję atrakcji turystycznej. Zgodnie z semiotyczno-dramaturgicznym ujęciem turystyki obiekty – dzieła wchodzące w skład zbiorów muzealnych – stają się atrakcjami turystycznymi w drodze procesu określanego przez D. MacCannella mianem ich „sakralizacji”<sup>2</sup>. Proces ten, wymagający istotnego wsparcia instytucjonalnego, rozpoczyna się od wyłonienia obiektu i nadania mu nazwy jako oznacznika. Etap ten często poprzedzony jest różnego typu ekspertyzami mającymi na celu potwierdzenie jego autentyczności i wyjątkowości. Kolejna faza dotyczy „ujęcia obiektu w ramy i podniesienia”. Polega to na wyeksponowaniu oznacznika przez umieszczenie go np. w gablocie, na postumencie i wyznaczeniu granic jego zwiedzania. Takie działania z jednej strony prowadzone są w celach ochrony obiektu, a z drugiej podkreślają jednocześnie jego rangę, wyjątkowość. Trzecia faza określana jest jako „umieszczenie na ołtarzu”. Wiąże się ona np. z wybudowaniem obiektów służących jeszcze lepszemu wyeksponowaniu atrakcji turystycznej. Następną fazą jest mechaniczna reprodukcja obiektu. Powielany obiekt w postaci miniatur, reprodukcji, fotografii stymuluje turystę do odbycia podróży, której celem jest oryginalny obiekt. Ostatnią fazą procesu „sakralizacji obiektu” jest reprodukcja społeczna, do której dochodzi, gdy sklepy, restauracje, hotele zaczynają przyjmować nazwy pochodzące od atrakcji turystycznej.

Do podstawowych funkcji realizowanych przez muzea, oprócz zwiększania atrakcyjności miast i innych miejsc, w których są one zlokalizowane, zalicza się również:

- gromadzenie dzieł,
- przechowywanie i konserwację dzieł,
- prowadzenie prac badawczych i ich naukowe opracowywanie,
- przygotowywanie wystaw,
- prezentowanie kolekcji.

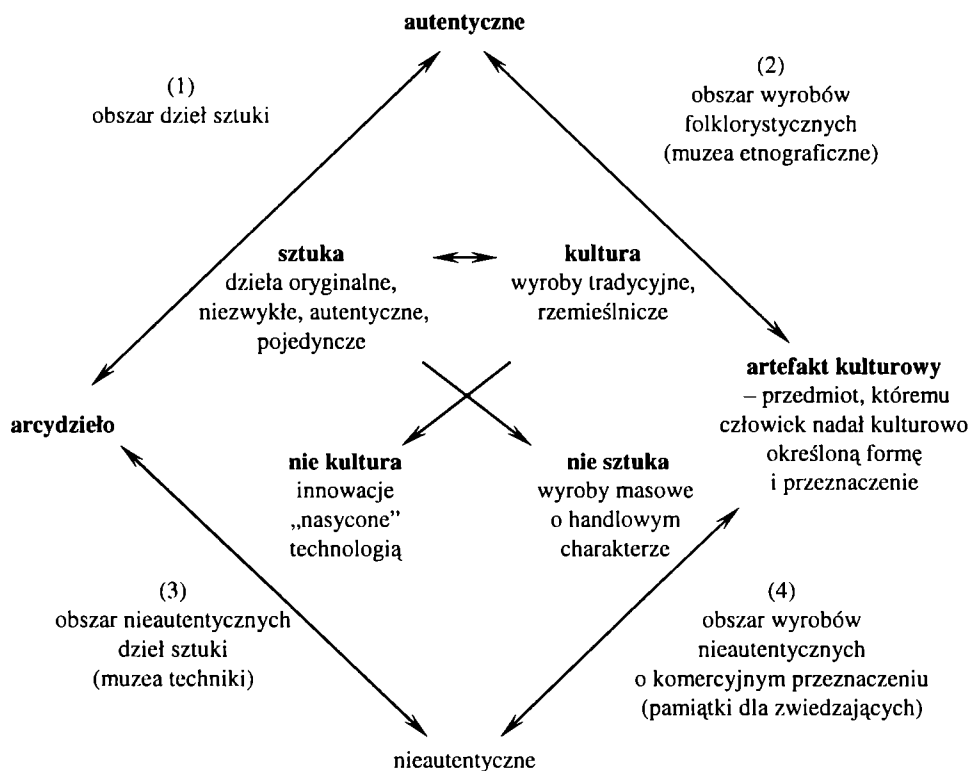
Oprócz funkcji o uniwersalnym charakterze wyróżnia się także szczegółowe zadania wynikające z profilu muzeum. Ich wielość wynika z dużej różnorodności placówek muzealnych i gromadzonych przez nie dzieł. W przypadku muzeów narodowych, historycznych, martyrologicznych na podkreślenie zasługuje ich szczególne znaczenie w kształtowaniu tożsamości i dumy narodowej. W kontekście rozwoju międzynarodowej turystyki kulturalnej należy podkreślić, że muzea odgrywają istotną rolę w przełamywaniu stereotypów i tworzeniu pozytywnego wizerunku określonej społeczności, a w konsekwencji w budowaniu więzi między na-

---

<sup>2</sup> D. MacCannell, *Turysta. Nowa teoria klasy próżniaczek*, Warszawskie Wydawnictwo Literackie Muza SA, Warszawa 2002, s. 68-71.

rodami. Mając na uwadze proces globalizacji, należy zwrócić uwagę także na funkcję, którą pełnią muzea techniki. Polega ona na upowszechnianiu osiągnięć nauki i techniki oraz kształtowaniu u zwiedzającego poczucia, że jest obywatelem świata. Zatem z jednej strony muzea przyczyniają się do umacniania więzi między jednostką a społecznością lokalną czy narodem oraz między narodami, a z drugiej, głównie w przypadku muzeów techniki, placówki muzealne mogą kształtować postawy zwiedzających wobec całego świata i miejsca, jakie zajmuje w nim jednostka.

Dzieła wchodzące w skład zbiorów muzealnych spełniają zarówno funkcję estetyczną, jak i funkcję impresywną, poznawczą, dydaktyczną, a także integracyjną i ludyczną. W kontekście wartościowania przedmiotów kultury interesujący jest diagram A.J. Greimasa (por. rys. 1). Jest on graficzną prezentacją i interpretacją relacji zachodzących w systemie arcydzieło–inne kategorie dóbr kultury. Klasyfikacja przedmiotów i przypisanie im względnych wartości pozwala na wyodrębnienie następujących obszarów:



Rys. 1. Relacje między dziełami sztuki a wytworami kultury materialnej

1) dzieła sztuki (oryginalne, pojedyncze, niezwykle) będące przedmiotem kolekcji muzealnych,

2) wyroby rzemieślnicze o charakterze folklorystycznym, które są prezentowane m.in. w muzeach etnograficznych,

3) przedmioty uznane za wyjątkowy przejaw innowacyjnej twórczości ekspozowane przede wszystkim w muzeach techniki,

4) wyroby komercyjne o małej wartości artystycznej, które są nabywane przez zwiedzających jako pamiątki.

Przedmiotom znajdującym się najbliżej górnej części diagramu i jego lewej strony (1) przypisuje się największą wartość. Dobra te są rzadkie, mają niepowtarzalny charakter i pochodzą ze „znikającego” źródła kulturowego.

Przedmioty należące do obszaru pierwszego i drugiego mogą zmieniać przynależność. Wytwory sztuki plemiennej, ludowej uzyskują bowiem status arcydzieł. Przesunięcie w przeciwnym kierunku następuje, gdy dzieła podlegają kulturowej i historycznej kontekstualizacji. Przemieszczenia między obszarami dokonują się także w płaszczyźnie pionowej, zazwyczaj do góry. Istnieją przypadki, że dobra, które początkowo nie są oceniane jako dzieła sztuki i w związku z tym zaliczone do grupy trzeciej, zostają docenione przez świat sztuki i funkcjonują w strefie pierwszej. Przykładem jest twórczość prekursora pop-artu A. Warhola, którego powielane reprodukcje puszki zupy Campbell i zdjęcia M. Monroe, początkowo nie były traktowane jako sztuka, a współcześnie są wystawiane w renomowanych muzeach. Przedmioty codziennego użytku wkraczają niekiedy ze strefy czwartej do drugiej jako rzadkie artefakty kulturowe. Nie zachodzą przesunięcia ze strefy czwartej do pierwszej i z trzeciej do drugiej. Natomiast przedmiot ze strefy czwartej znajdzie się w obszarze trzecim, gdy zostanie oceniony jako przypadek wyjątkowej, innowacyjnej twórczości.

W nowej teorii muzealnictwa podkreśla się, że placówki muzealne powinny nie tylko interpretować przeszłość, ale także aktywnie uczestniczyć w próbach określania przyszłości<sup>3</sup>. Muzea, które „skatalogowały” doświadczenia przeszłości, stają przed wyzwaniem związanym z koniecznością udostępniania tych zasobów w atrakcyjny sposób różnym grupom społecznym. Wiąże się to ze zmianami w zakresie zarządzania muzeami, kształtowania przez nie oferty rynkowej i z poszukiwaniem nowych sposobów ekspozycji dzieł. Zarówno duże renomowane muzea, jak i mniejsze placówki kulturalne coraz częściej, realizując misję, dążą do spełniania oczekiwań odbiorców. Nowe uwzględniające aspekt rynkowy koncepcje zarządzania są również wdrażane w nowo powstających muzeach. Ewolucję funkcji muzeów i sposobu zarządzania muzeami obrazuje przykład British Museum<sup>4</sup>. Koncepcja tej instytucji kultury uległa prze-

<sup>3</sup> K. Mazurek-Łopacińska (red.), *Problemy zarządzania sferą kultury i turystyki*, AE, Wrocław 1999, s. 63.

<sup>4</sup> S. Andrenucci, T. Pedrazzi, F. Taddei, C. Zaccagnino, *Wielkie muzea: British Museum – London, HPS*, „Rzeczpospolita” 2007, s. 7.

obrażeniom i współcześnie muzeum nie jest traktowane wyłącznie jako miejsce przechowywania, konserwowania i zabezpieczania zbiorów, lecz jako przestrzeń, w której przebiega proces odbioru. W związku z tym dąży się do stworzenia oferty odpowiadającej potrzebom odbiorców, a nie tylko oferty skierowanej do wąskiego grona znawców. W zarządzaniu muzeum znajduje zastosowanie koncepcja marketingu. Oprócz uznania autotelicznych wartości, które mają wystawiane w muzeach przedmioty dużą wagę przywiązuje się do wyboru atrakcyjnego dla odbiorcy sposobu ekspozycji obiektów muzealnych, czyli strategii wystawienniczej.

### **3. Przesłanki i uwarunkowania stosowania koncepcji marketingowej przez muzea**

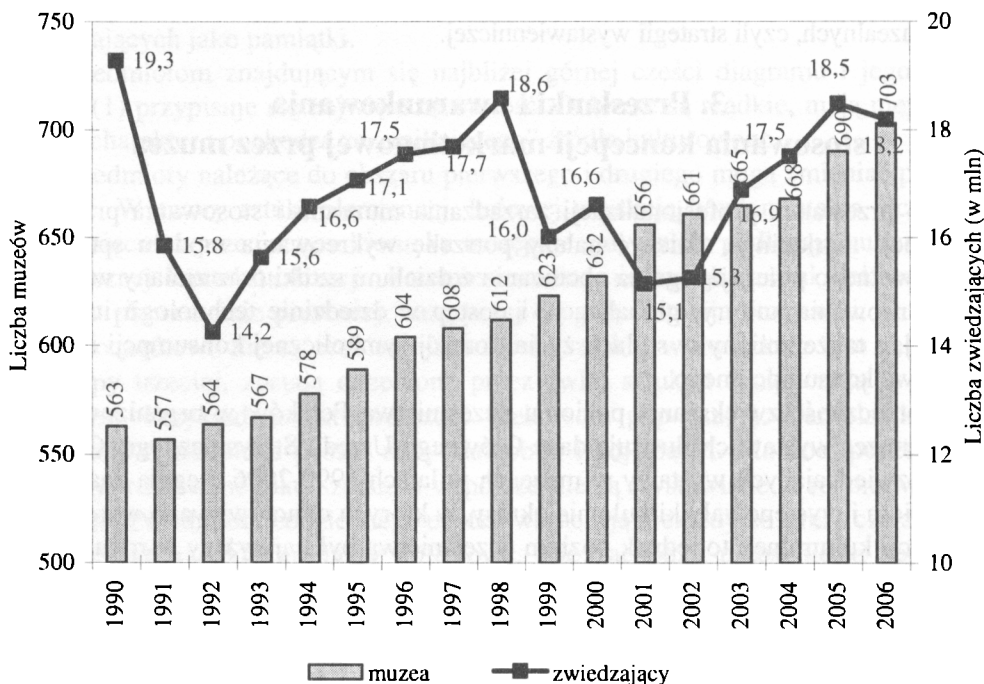
Do przesłanek profesjonalizacji zarządzania muzeami i stosowania przez nie koncepcji marketingu zaliczyć należy potrzebę wykreowania modelu spędzania czasu wolnego polegającego na obcowaniu z dziełami sztuki oraz zmiany w modelu finansowania kultury, globalizację i postęp w dziedzinie technologii informatycznej, a także zmiany w stylach życia, rozwój symbolicznej konsumpcji i społeczeństwa konsumpcyjnego.

Konieczność zwiększania poziomu uczestnictwa Polaków w organizowanych przez muzea wystawach ilustrują dane Głównego Urzędu Statystycznego. Choćby liczba zwiedzających wystawy w muzeach w latach 1990-2006 ulegała znacznym wahaniom i występowały kilkuletnie okresy, w których odnotowywano wzrost partycypacji kulturalnej, to jednak poziom uczestnictwa był najwyższy w roku 1990 i wynosił ponad 19 mln zwiedzających. Zmiany te przedstawiono na rys. 2. Należy jednak podkreślić, że muzea, w przeciwieństwie do wielu instytucji kultury, takich jak kina, teatry, biblioteki, odnotowują od roku 1991 systematyczny ilościowy rozwój. W 1991 r. swoje zbiory udostępniało bowiem 557 muzeów, natomiast w 2006 r. zrobiły to 703 muzea. Jednocześnie w ostatnich 17 latach wzrosła o ponad 60% liczba wystaw organizowanych przez muzea. Jednak wzrostowi liczby muzeów i organizowanych przez nie wystaw nie towarzyszył – porównując dane z 2006 r. z danymi z roku 1990 – wzrost liczby zwiedzających.

Dane Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego ukazują, że do muzeów, które zarówno w roku 2006, jak i w latach wcześniejszych cieszyły się największym zainteresowaniem zwiedzających, należą: Zamek Królewski na Wawelu (1082 tys. zwiedzających), PMAB w Oświęcimiu (990 tys.), Muzeum Żup Krakowskich w Wieliczce (820 tys.), Muzeum Zamkowe w Malborku (508 tys.), Zamek Królewski w Warszawie (474 tys.), Muzeum Narodowe w Krakowie (446 tys.), Muzeum Pałac w Wilanowie (426 tys.), Muzeum Zamek w Łańcucie (360 tys.), Muzeum Narodowe we Wrocławiu (327 tys.), Muzeum Narodowe w Warszawie (280 tys.)<sup>5</sup>. Jednocześnie dla porównania można wskazać, że niejednokrotnie fre-

<sup>5</sup> A. Kyzioł, *Zabawa w kulturę*, raport „Polityki”, „Polityka” 2007 nr 2, s. 35.

kwencja na cieszących się dużą popularnością wystawach czasowych organizowanych m.in. przez Muzeum Guggenheima w Bilbao, Centrum Pompidou w Paryżu, MoMA w Nowym Jorku<sup>6</sup> jest większa niż liczba odwiedzających poszczególne polskie muzea w skali całego roku. Ponadto wyzwaniem jest stworzenie w Polsce sieci muzeów nowoczesności i interdyscyplinarnych centrów nowoczesności, do zadań których należy gromadzenie, przechowywanie i udostępnianie dzieł sztuki współczesnej<sup>7</sup>.



Rys. 2. Muzea i zwiedzający je w Polsce w latach 1990-2006

Źródło: W. Łagodziński, *Szanse i zagrożenia uczestnictwa w kulturze w latach 1990-2003 w świetle wyników badań Głównego Urzędu Statystycznego*, Seria: Raporty, Analizy, Opinii, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2004, s. 38, 42, 44-46 oraz *Kultura w 2003, 2004, 2005, 2006 roku*, GUS, Seria: Informacje i Opracowania Statystyczne, [www.stat.gov.pl](http://www.stat.gov.pl).

Kolejną przesłanką stosowania koncepcji marketingowej przez muzea jest zmiana modelu finansowania kultury i potrzeba pozyskiwania środków pozabudżetowych. Ponadto realizacja projektów przygotowywanych przez muzea wymaga niejednokrotnie współpracy dużego zespołu partnerów. W związku z tym istotne

<sup>6</sup> Do wystaw czasowych, które osiągnęły najwyższą frekwencję, należą m.in.: „Sztuka motocykla” (Muzeum Guggenheima w Bilbao – 871 tys. zwiedzających), „Matisse” (Centrum Pompidou w Paryżu – 734 tys.), „Making Choise” (MoMA w Nowym Jorku – 691 tys.).

<sup>7</sup> Zob. szerzej: *Narodowe programy kultury – Program „Znaki Czasu”*, <http://www.mkidn.gov.pl/>.

jest tworzenie sieci partnerów współpracujących często na zasadzie partnerstwa prywatno-publicznego oraz unijnego. Rośnie również rola instytucji *non profit* w podziale środków publicznych. Obrazuje to przykład Holandii, w której proces nadawania muzeom formy fundacji przebiegał zgodnie z następującymi założeniami:

- budynki oraz kolekcje muzealne pozostają własnością państwa,
- kolekcje muzealne nie mogą być przedmiotem obciążenia zobowiązaniami,
- minister kultury pozostaje odpowiedzialny za finansowanie działalności muzeum, lecz nie w formie dotacji, ale zapłaty za usługę polegającą na opiece nad państwowymi dobrami kultury,
- zatrudnieni w muzeach pracownicy przechodzą do fundacji bez utraty praw i zmniejszenia wynagrodzenia<sup>8</sup>.

Muzea funkcjonują w warunkach globalizacji, która jest kolejnym czynnikiem wpływającym na zmiany w sposobie zarządzania nimi. Proces globalizacji i związane z nim umiędzynarodowienie obiegu dóbr kultury, a także rozwój międzynarodowej turystyki kulturalnej sprzyjają powstawaniu międzynarodowych sieci relacji. W takiej sieci funkcjonuje m.in. The Museum of Modern Art (MoMA) czy muzeum fundacji Guggenheima. Na rynku muzeów obserwowany jest także proces koncentracji. Dobrze obrazuje to podpisanie porozumienia o współpracy między trzema dużymi muzeami: nowojorską MoMA, londyńską Tate i tokijskim Mori Museum<sup>9</sup>. W tym kontekście należy zwrócić uwagę na potrzebę zwiększenia zakresu współpracy polskich muzeów z tego typu instytucjami kultury m.in. z innych krajów Unii Europejskiej. Wymaga to m.in. zwiększenia aktywności w realizacji projektów kulturalnych finansowanych ze środków Unii Europejskiej.

Z procesem globalizacji związany jest rozwój technologii informatycznej, który umożliwia muzeom nie tylko prowadzenie sprzedaży biletów przez Internet i stosowanie zindywidualizowanej komunikacji marketingowej z podmiotami otoczenia, ale także digitalizację zbiorów, np. w formie trójwymiarowej.

Wśród przesłanek i uwarunkowań stosowania w muzeach koncepcji marketingowej należy wskazać również na rozwój symbolicznej konsumpcji i społeczeństwa konsumpcyjnego, w którym jednostki postrzegane są przez pryzmat tego, co konsumują, i tym samym tego, co wyraża wartość symboliczną konsumowanych przez nich produktów<sup>10</sup>. Związany z kategorią ponowoczesności *homo consumerus*<sup>11</sup> preferuje hedonistyczny styl życia oraz poszukuje tożsamości w aktach kon-

<sup>8</sup> D. Ilczuk, *Zmiany w organizacji i finansowaniu narodowych instytucji kultury w Europie*, [w:] S. Flejterski (red.), *Teatry w Europie. Organizacja, finansowanie i współpraca transgraniczna*, Opera na Zamku, Szczecin 2003, s. 32.

<sup>9</sup> G. Matt, *Muzeum jako przedsiębiorstwo*, Fundacja Aletheia, Warszawa 2006, s. 39.

<sup>10</sup> W. Wątroba, *Spółczesność konsumpcyjna w dobie globalizacji*, AE, Wrocław 2006, s. 127-128.

<sup>11</sup> O ile spopularyzowany przez E. Fromma termin *homo consumens* wiąże się z kategorią chęci posiadania i nabywania, o tyle pojęcie *homo consumerus* dotyczy w szczególności symbolicznego

sumpcji<sup>12</sup>. Znajduje to odzwierciedlenie w zwiększającej się przestrzeni ludycznej wielu metropolii, w których została ograniczona ich funkcja produkcyjna na rzecz funkcji kulturalnej i rozrywkowej. Wyrazem przechodzenia miast do etapu postindustrialnego jest rewitalizacja przestrzeni miejskiej. W wielu miastach dokonano zmiany przeznaczenia budynków przemysłowych na muzea. Tę tendencję obrazuje powstanie m.in. Provinciaal Museum voor Moderne Kunst w Ostendzie, Museum Van Hedendaagse Kunst w Antwerpii, muzeum sztuki najnowszej w berlińskim Hamburger Bahnhof<sup>13</sup>.

Jednocześnie należy podkreślić, że muzea, materializując świadczone przez nie usługi i odpowiadając na zmiany w stylach życia odbiorców, wprowadzają do oferty nie tylko katalogi i książki o sztuce, ale również kubki, koszulki, apaszki, podkładki pod komputerowe myszki z reprodukcjami znanych dzieł, których niekiedy nie mają w swojej kolekcji. Współczesne muzeum staje się nie tylko miejscem prezentacji kolekcji muzealnej, edukacji odbiorcy i „wysubtelniania” jego potrzeb, miejscem w którym zwiedzający kontempluje dzieła sztuki, lecz także obszarem umożliwiającym odbiorcy odpoczynek, odprężenie się, a niekiedy również zabawę<sup>14</sup>.

#### 4. Marketing w zarządzaniu muzeum

Marketing jako proces zarządzania wartością dla klientów obejmuje definiowanie wartości rozumianej jako nadwyżka subiektywnie postrzeganych korzyści nad subiektywnie postrzeganymi kosztami ponoszonymi przez klienta, a także kształtowanie, komunikowanie oraz oferowanie wartości<sup>15</sup>. Punktem wyjścia w zarządzaniu wartością dla klienta jest dokonanie wyboru dotyczącego zarówno samej wartości, jak i odbiorców, do których muzeum zamierza adresować swoje działania. W wyodrębnianiu odbiorców oferty muzeum znajdują zastosowanie kryteria zarówno demograficzno-ekonomiczne, społeczno-kulturowe, psychologiczne, jak i behawioralne. W konsekwencji pozwala to na dobór instrumentów i działań marketingowych w zależności od tego, czy adresowane są one do osób, które nie odczuwają potrzeby kontaktu z dziełami wchodzącymi w skład zbiorów muzealnych, czy do jednostek wyrażających skłonność do partycypacji kulturalnej, lecz rezygnują-

---

wymiaru konsumpcji; por. W. Wątroba, *Homo Consumerus*, [w:] M. Klamut (red.), *Integracja europejska*, Seria: Ekonomia i Międzynarodowe Stosunki Gospodarcze, AE, Wrocław 2007, s. 60.

<sup>12</sup> R.G. Dunn, *Identity crises, a social critique of postmodernism*, University of Minnesota Press, Minneapolis 1998, s. 79.

<sup>13</sup> B. Jałowiecki, M.S. Szczepański, *Miasto i przestrzeń w perspektywie socjologicznej*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2006, s. 411.

<sup>14</sup> G. Matt, *Muzeum jako przedsiębiorstwo*, Fundacja Aletheia, Warszawa 2006, s. 13 oraz F. Kerrigan, P. Fraser, M. Özbilgin (red.), *Arts marketing*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford 2004, s. 142.

<sup>15</sup> M. Szymura-Tyc, *Marketing we współczesnych procesach tworzenia wartości dla klienta i przedsiębiorstwa*, AE, Katowice 2006, s. 74-75 oraz 90-93.



cych z niej np. ze względu na bariery czasowe. Jeszcze innego podejścia wymagają osoby, które korzystają z oferty kreowanej przez muzeum. W przypadku pierwszej grupy osób wyzwaniem dla muzeum jest rozbudzanie potrzeb kulturalnych i kształtowanie pozytywnych postaw wobec sztuki. Oprócz działań z zakresu animacji kulturalnej znajdują tutaj zastosowanie w szczególności instrumenty komunikacji marketingowej służące do zmiany nastawienia wobec kultury. Przykładem działań podejmowanych w celu pobudzenia zainteresowania ofertą kulturalną jest „Europejska Noc Muzeów”. Przyciąga ona do muzeów głównie tych uczestników kultury, którzy w ciągu całego roku chodzą do nich bardzo rzadko. W tym przypadku dla zwiedzającego istotna jest wyjątkowość, okazjonalność, medialność wydarzenia. Atrakcyjność wydarzenia dla zwiedzającego polega również na tym, że jest on częścią grupy. Uczestnictwo w tego typu wydarzeniu wiąże się niejednokrotnie w większym stopniu z zaangażowaniem emocjonalnym niż poznawczym<sup>16</sup>.

Z kolei wśród działań adresowanych do osób wyrażających skłonność do uczestnictwa w kulturze, lecz z tego rezygnujących ze względu na bariery czasowe bardzo istotną rolę odgrywa kształtowanie użyteczności czasu przez dostosowywanie czasu udostępniania zbiorów do oczekiwań zwiedzających. Natomiast celem działań adresowanych do konsumentów kultury jest kształtowanie lojalności i pogłębianie z nimi więzi. Należy podkreślić, że ta grupa nie jest homogeniczna, a zatem wymaga prowadzenia zróżnicowanych, a niekiedy zindywidualizowanych działań marketingowych.

Na etapie kształtowania wartości dla klienta podejmowane są decyzje i koordynowane są działania, które ułatwiają realizację fizycznych procesów tworzenia podstawowych i dodatkowych wartości dla odbiorców. Ta działalność zarządcza dotyczy materialnych procesów tworzenia wartości, które odbywają się zarówno w muzeum, jak i na zewnątrz u jego partnerów, np. w innych muzeach, z którymi prowadzona jest współpraca. Trzeci etap procesu zarządzania wartością dotyczy komunikowania wartości klientom. Komunikowanie wartości jest procesem, w którym biorą udział muzeum, jego partnerzy rynkowi oraz zwiedzający. Celem tego procesu jest budowanie świadomości i wizerunku muzeum oraz organizowanych w nim wystaw, a także tworzenie długookresowych relacji z odbiorcami. Przepływ informacji powinien mieć charakter dwukierunkowy. Ważną rolę w systemie zintegrowanej komunikacji marketingowej odgrywają badania marketingowe, ponieważ ułatwiają podejmowanie decyzji na etapie planowania działań z zakresu komunikacji oraz umożliwiają ocenę skuteczności i efektywności tych działań. Ostatnim etapem procesu zarządzania wartością dla klienta jest udostępnianie zwiedzającym zbiorów w odpowiednim dla nich czasie oraz z uwzględnieniem preferowanych przez nich form płatności.

---

<sup>16</sup> T. Domański (red.), *Marketing kultury. Nowe wyzwania oraz nowe kierunki działania*, Wydawnictwo Katedry Marketingu Międzynarodowego i Dystrybucji Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2008, s. 17.

Zwiększanie wartości oferowanej klientowi wymaga identyfikowania problemów, które mogą wystąpić na poszczególnych etapach kontaktu konsumenta z muzeum. Podejmowanie działań służących ich rozwiązywaniu przyczynia się do wzrostu satysfakcji zwiedzających (por. tab. 1).

Przemiany zachodzące zarówno w sferze kultury, jak również w stylach życia odbiorców powodują, że tradycyjne podejście do kształtowania oferty nie zawsze jest adekwatne do nowych propozycji artystycznych i oczekiwań odbiorców. Dlatego oprócz działań edukacyjnych, które zazwyczaj służą intelektualnemu poznaniu dzieł oraz animacji społeczno-kulturalnej powodującej, że muzeum staje się bliskie idei klubu czy warsztatu twórczego, szczególnie w przypadku najnowszych propozycji artystycznych, istnieje potrzeba prowadzenia działań inspirujących konsumenta do aktywnego odbioru i współtworzenia dzieła<sup>17</sup>. Przechodzenie od sposobu zarządzania zorientowanego na produkt (na ochronę zbiorów muzealnych) do zarządzania, w którym uwzględniane są potrzeby i preferencje zwiedzających<sup>18</sup> traktowanych jako partnerów, wyraża się zatem głównie w:

- dążeniu do zindywidualizowanego traktowania odbiorców,
- dostosowywaniu czasu udostępniania zbiorów do oczekiwań zwiedzających,
- przywiązywaniu bardzo dużego znaczenia do budowania lojalności odbiorców,
- zachęcaniu zwiedzających do autentycznego i twórczego poznawania sztuki,
- umożliwieniu oglądania eksponatów z bliskiej odległości i nawiązywania kontaktu z dziełem, a także stwarzaniu przyjaznego środowiska zwiedzania przez wybór odpowiedniej strategii wystawienniczej oraz wzbogacanie oferty w miękkie aspekty.

Osiąganie tych celów wymaga opracowania i wdrożenia strategii przyjemnego zwiedzania. Wymaga to takiej aranżacji wnętrza, aby zwiedzający mógł łatwo wybrać drogę zwiedzania. Na samopoczucie odbiorcy wpływa także przyjęte rozwiązanie dotyczące przejścia z przestrzeni zewnętrznej do wewnętrznej – wystawowej, czyli przejście z codzienności w świat sztuki i związanych z nią przeżyć<sup>19</sup>. Do czynników oddziałujących na odbiór dzieła, na które mają wpływ osoby zarządzające muzeum, można również zaliczyć usytuowanie dzieła oraz jego oświetlenie, proporcje pomieszczeń, ich kolorystykę oraz stopień nasycenia eksponatami sal wystawowych. Ponadto na przyjemność zwiedzania wpływa zapewnienie odbiorcy możliwości odpoczynku. Rekreacyjną rolę mają w muzeach sklepiki, księgarnie, kawiarnie, restauracje, których działalność uzupełnia ofertę muzeów. Strategia przyjemnego zwiedzania jest niejednokrotnie realizowana łącznie ze strategią perfekcyjnej ekspozycji. W strategii perfekcyjnej ekspozycji szczególną uwagę przy-

<sup>17</sup> J. Skutnik, *Muzeum sztuki jako miejsce mediacji kulturalnej i artystycznej*, „Kultura Współczesna” 2005 nr 2(44), s. 182-194.

<sup>18</sup> A. Gilmore, *Usługi. Marketing i zarządzanie*, PWE, Warszawa 2006, s. 142.

<sup>19</sup> A. Kiciński, *Muzea. Strategie i dylematy rozwoju*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2004, s. 44-57.

Tabela 1. Potencjalne problemy i odpowiadające im przykładowe działania podejmowane przez muzea w celu zwiększania satysfakcji zwiedzających

Czynności wykonywane przez zwiedzającego muzeum	Potencjalne problemy	Przykłady działań podejmowanych przez muzea w celu zwiększenia satysfakcji klienta
Poszukiwanie informacji o muzeum, wystawach, ekspozycjach	ograniczona dostępność informacji; zbyt skrócone informacje o muzeach i zgromadzonych przez nie kolekcjach; zbyt późne informowanie o wystawach	zadbanie o obecność w mediach interesujących, rzetelnych informacji o ofercie muzeum; w przypadku wystaw czasowych przekazywanie informacji z odpowiednim wyprzedzeniem; trwała współpraca z przedstawicielami środowisk opiniotwórczych; pozyskiwanie patronów medialnych; właściwy dobór mediów reklamowych; posiadanie przez muzeum profesjonalnego serwisu internetowego oraz serwisów dedykowanych organizowanym wydarzeniom
Wybór czasu uczestnictwa	zbyt krótkie godziny otwarcia muzeum	wydłużenie czasu otwarcia placówki muzealnej (również w zakresie prowadzonej przez nią działalności dodatkowej – księgarni, biblioteki, sklepu z pamiątkami, restauracji)
Zakup biletu wstępu do muzeum	brak możliwości zakupu biletu przez Internet; długie oczekiwanie w kolejce	funkcjonowanie serwisu internetowego muzeum umożliwiającego zakup biletu przez Internet; reagowanie na zwiększającą się liczbę oczekujących w kolejce i zwiększanie liczby osób z obsługi sprzedających bilety
Dojazd do muzeum	brak dogodnych połączeń komunikacji miejskiej; źle oznaczony dojazd do muzeum; zbyt mała liczba miejsc parkingowych	współpraca z władzami miasta, regionu w zakresie zorganizowania odpowiedniej liczby miejsc parkingowych oraz uwzględnienia lokalizacji muzeum w planowaniu połączeń komunikacji miejskiej; czytelny system znaków wskazujących dojazd do muzeum
Proces odbioru	trudności w wyborze drogi zwiedzania; zbyt mało informacji o ekspozycjach, zbyt duże nasycenie ekspozycjami sal wystawowych, złe oświetlenie; przekazywanie przez przewodnika informacji o ekspozycji muzealnej w sposób niedostosowany do kompetencji kulturowych odbiorcy; brak możliwości odpoczynku podczas zwiedzania	wdrożenie strategii perfekcyjnej ekspozycji i związanej z nią strategii przyjemnego zwiedzania
Wyjście z muzeum	długie oczekiwanie w kolejce do szatni	zwiększenie liczby osób z obsługi

Źródło: opracowanie własne.

wiązuje się do walorów wystawienniczych budynków muzealnych. Przestrzeń ekspozycyjna ma duże znaczenie zarówno dla kuratorów wystaw, twórców, którzy wystawiają swoje dzieła, jak i dla zwiedzających. W realizacji przez muzeum tej strategii istotną rolę odgrywają również pracownie naukowe, pracownie konserwacji oraz magazyny muzealne, które powinny mieć dostosowane do specyfiki eksponatów warunki klimatyczne, a także cechujące się funkcjonalnością miejsca dostaw. Posiadanie przez muzeum dobrze zorganizowanego miejsca dostaw może ułatwić współpracę między muzeami polegającą na wymianie lub wypożyczaniu zbiorów na wystawy czasowe.

Stosowanie przez muzea koncepcji marketingu wiąże się ze zwiększaniem oferowanej odbiorcy wartości nie tylko przez udoskonalanie czy rozszerzanie korzyści, ale także przez przechodzenie od rozwiązywania do pozytywnego doświadczenia klienta, które polega na wzbogacaniu oferty w miękkie aspekty<sup>20</sup>. Tworzenie pozytywnego doświadczenia klienta można zobrazować przykładem wystawy pt. „Indian Summer”, która została zorganizowana przez Musée du Cinquantaenaire w Brukseli<sup>21</sup>. Wystawa przedstawiająca różne kultury Indian Ameryki Północnej zajmowała kilka tysięcy metrów kwadratowych i ukazywała krajobraz, zwyczaje, zachowania Indian. Widz mógł aktywnie uczestniczyć w wystawie, przebrać się w indiański strój, malować twarz, budować tipi, rozpalać ognisko, wypiekać chleb, brać udział w indiańskim weselu i wojennym tańcu, a także poznawać symbolikę, wierzenia i historię Indian. Zakres oraz forma przekazywania związanych z tematyką wystawy informacji, a także sposób budowania zaangażowania odbiorców dostosowane były do różnych grup wiekowych.

Interesujące sposoby budowania zaangażowania zwiedzających zostały zastosowane w Muzeum Powstania Warszawskiego, które stosując nowoczesne środki przekazu w przedstawianiu historii przedstawicielom różnych pokoleń, przyczynia się do zachowania tożsamości narodowej (por. tab. 2). Ponadto należy zwrócić uwagę, że ważną rolę w funkcjonowaniu Muzeum Powstania Warszawskiego odgrywają wolontariusze, których praca oraz zaangażowanie przyczyniają się do tworzenia specyficznej atmosfery muzeum i do postrzegania go jako miejsca przyjaznego i otwartego na otoczenie.

Należy także podkreślić, że stosowanie koncepcji marketingu, a w szczególności marketingu partnerskiego, przyczynia się niejednokrotnie do tego, że relacje między muzeami nie są kształtowane na zasadzie konkurencji, lecz współpracy. Partnerskie relacje z innymi muzeami mogą być korzystne dla zaangażowanych we współpracę podmiotów, zwłaszcza że wystawa w muzeum ma zawsze unikatowy charakter, ponieważ odbywa się w określonym wnętrzu i wyróżnia się przyjętymi rozwiązaniami w zakresie ekspozycji dzieł sztuki. Ponadto należy zaznaczyć, że nawet jeżeli dwa muzea wystawiają prace tego samego artysty, to zwiedzający zachęceni

<sup>20</sup> J. Horovitz, *Strategia obsługi klienta*, PWE, Warszawa 2006, s. 41.

<sup>21</sup> A.W. Brzezińska, A. Hulewska, J. Słomska (red.), *Edukacja regionalna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 145-146.

Tabela 2. Zarządzanie muzeum ukierunkowane na odbiorcę  
na przykładzie Muzeum Powstania Warszawskiego w Warszawie

Obszar zarządzania	Rozwiązania przyjęte w Muzeum Powstania Warszawskiego
Misja	Przedstawienie historii trwającego 63 dni powstania warszawskiego w przedwojennym budynku dawnej elektrowni tramwajowej w taki sposób, aby budować dialog między pokoleniami („muzeum dziadków i wnuków”)
Zwiedzający	<ul style="list-style-type: none"> <li>– uczestnicy powstania i ich rodziny</li> <li>– mieszkańcy Warszawy</li> <li>– turyści krajowi i zagraniczni</li> </ul>
Sposoby budowania zaangażowania zwiedzających	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formuła zwiedzania i sposób prowadzenia odbiorcy</li> </ul> <p>Formuła zwiedzania Muzeum umożliwia zwiedzającym dotykanie eksponatów, odbijanie na ręcznej prasie numeru „Biuletynu Informacyjnego”. Taka formuła stwarza warunki do aktywnego odbioru wymagającego od odbiorcy zaangażowania. Przyczynia się do kształtowania postaw przez oddziaływanie na sferę kognitywną, afektywną oraz behawioralną. Odbiorcy, zwiedzając, nie tylko poznają historię powstania, ale także angażują się emocjonalnie, a kończąc wizytę, zapalają znicz pod Murem Pamięci. Oprócz przyjętej formuły udostępniania eksponatów zaangażowanie odbiorcy buduje sposób narracji polegający na prowadzeniu odbiorcy od momentu rozpoczęcia II wojny światowej do upadku powstania i wigilii, którą uczestnicy powstania spędzali w obozach.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Serwis internetowy muzeum</li> </ul> <p>W budowaniu zaangażowania i interaktywnych relacji z odbiorcami szczególne znaczenie ma także serwis internetowy muzeum funkcjonujący pod adresem <a href="http://www.1944.pl">www.1944.pl</a>. W serwisie znajduje się m.in. forum, wirtualny mur pamięci, archiwum historii mówionej, w którym zamieszczane są multimedialne materiały: wywiady z uczestnikami powstania. Serwis umożliwia jego użytkownikom poznanie wielu szczegółowych informacji o powstaniu warszawskim, jego przebiegu i uczestnikach. Ponadto przez Internet można dokonać zakupu fotografii eksponatów znajdujących się w muzeum oraz rezerwacji terminu zwiedzania muzeum przez grupy.</p> <p>Umieszczone w serwisie informacje ułatwiają odbiorcy przygotowanie się do wizyty w muzeum. Natomiast po zwiedzeniu muzeum zasoby serwisu internetowego pozwalają odbiorcy na uszczegółowienie wiedzy na temat powstania warszawskiego. Ciągłe wzbogacanie serwisu o nowe wywiady, zdjęcia kolejnych eksponatów przekazywanych do muzeum przyczynia się do utrzymywania przez nie relacji z odbiorcami</p>
Wolontariat	Ważną rolę w funkcjonowaniu muzeum odgrywają wolontariusze, których jest około czterdziestu. Grupa ta jest dość zróżnicowana. Tworzą ją zarówno uczniowie gimnazjów, liceów, studenci, ludzie aktywni zawodowo, jak i emeryci oraz powstańcy. Wolontariusze pracują w Sekcji Dydaktycznej (opracowują i prowadzą lekcje muzealne, utrzymują relacje ze szkołami), Archiwum, Sekcji Historii Mówionej (przeprowadzają wywiady z powstańcami, opracowują teksty i materiały wideo), Centrum Prasowym, Dziale Inwentaryzacji (pomagają w katalogowaniu eksponatów, prowadzą korespondencję z osobami, które chcą przekazać eksponaty na rzecz muzeum), w Pracowni Historycznej, w Pokoju Kombatanta, a także w Dziale Obsługi Ekspozycji, a po zdaniu egzaminu na przewodnika oprowadzają zwiedzających

Źródło: opracowano na podstawie: I. Kraj, *Wielkie muzea: Polska – Muzeum Powstania Warszawskiego*, HPS, „Rzeczpospolita” 2007, s. 8-13 oraz <http://www.1944.pl/>.

pozytywnym wrażeniem, jakie wynieśli z wizyty w jednym muzeum, niejednokrotnie decydują się na odwiedzenie drugiego muzeum w celu pogłębiania artystycznych doświadczeń. W związku z tym wypożyczanie dzieł, dostosowywanie terminów wystaw, godzin otwarcia, przygotowywanie uzupełniających się wystaw może prowadzić do uzyskania efektu synergii.

Kolejną ważną grupą, z którą muzeum powinno utrzymywać partnerskie relacje, są artyści i kolekcjonerzy dzieł sztuki, media oraz podmioty świadczące usługi na rzecz muzeum, w tym firmy ubezpieczeniowe, banki, firmy transportowe, firmy zajmujące się montażem i demontażem wystaw.

Coraz większego znaczenia nabiera także utrzymywanie długotrwałych relacji ze sponsorami, zwłaszcza że beneficjentami pośrednimi współpracy opartej na wzajemnych, ekwiwalentnych świadczeniach są zwiedzający. Korzystają oni bowiem z udoskonalonej dzięki wsparciu sponsora oferty placówek muzealnych.

## 5. Podsumowanie

Rozwój muzeów na świecie przejawia się w tworzeniu przez renomowane muzea filii, w powstawaniu dzielnic i parków muzeów umożliwiających łączenie spaceru ze zwiedzaniem oraz w organizowaniu placówek kulturalnych, które przyjmują formę ośrodka wizualno-muzycznego. Tym tendencjom towarzyszy wzrost zainteresowania stosowaniem w muzeach koncepcji marketingu. Łączy się to z redefiniowaniem zakresu pełnionych przez te instytucje kultury funkcji. Konieczne staje ustalenie odpowiednich proporcji między poszczególnymi funkcjami, które dane muzeum zamierza realizować. Funkcje, których spełnianie zarządzający muzeum uznają za nadrzędne, powinny być wskazane w misji muzeum. Odwołanie się w misji do nadrzędnego celu, do którego osiągnięcia muzeum zostało powołane, umożliwi precyzyjne określenie profilu instytucji kulturalnej. Jest to szczególnie istotne w kontekście procesu zarządzania marketingowego. Przekłada się to na efektywne wykorzystanie zasobów muzeum, a także ułatwia budowanie partnerskich relacji z różnymi grupami otoczenia.

Koncepcja marketingowa znajduje zastosowanie nie tylko w muzeach, które dążą głównie do zaspokojenia potrzeb odbiorców, ale także w instytucjach zorientowanych przede wszystkim na potrzeby artysty i wystawianie dzieł sztuki wymagających od odbiorcy szczególnych kompetencji. W drugim przypadku, kiedy muzea nadrzędne znaczenie przypisują dziełu i jego twórcy, celem jest znalezienie dla kreacji artysty właściwego odbiorcy<sup>22</sup>.

Stosowanie marketingu niejednokrotnie sprzyja rozwojowi „zimnych” muzeów, które w przeciwieństwie do „gorących” muzeów nie są przede wszystkim ośrodkami dokumentacji, lecz umożliwiają odbiorcy wchodzenie w interakcje z

---

<sup>22</sup> K. Mazurek-Łopacińska (red.), *Kultura w gospodarce rynkowej. Problemy adaptacji marketingu*, AE, Wrocław 1997, s. 92-93 oraz M.P. Mokwa, W.M. Dawson, E.A. Prieve, *Marketing the art*, Praeger Publishers Inc., New York 1980, s. 286.

dziełem i jego twórcą<sup>23</sup>. W podsumowaniu należy podkreślić, że wdrażanie koncepcji marketingu w muzeach, a w szczególności marketingu relacji, powinno się przyczynić do zwiększania zainteresowania kulturą i kształtowania orientacji życiowych rozstrzygających o wykorzystaniu szans cywilizacyjnych<sup>24</sup>. W tym kontekście należy zaznaczyć, że uczestnictwo w kulturze, a w tym zwiedzanie muzeów, oglądanie wystaw, sprzyja tworzeniu więzi społecznych, ułatwia jednostkom wyrażanie siebie, umożliwia zaspokajanie potrzeb samorealizacji oraz międzypokoleniowej transmisji wiedzy, a także kształtuje umiejętność korzystania z nowoczesnych technologii i tworzenia własnych innowacyjnych rozwiązań.

## Literatura

- Andrenucci S., Pedrazzi T., Taddei F., Zaccagnino C., *Wielkie muzea: British Museum – London, HPS*, „Rzeczpospolita” 2007.
- Branicka M., *Jak to robią w Szwajcarii*, „Sztuka.pl. Rynek Sztuki i Antyków” 2007 nr 2.
- Brzezińska A.W., Hulewska A., Słomska J. (red.), *Edukacja regionalna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Clifford J., *On collecting art and culture*, [w:] S. During (red.), *The cultural studies reader*, Routledge, London 1993.
- Domański T. (red.), *Marketing kultury. Nowe wyzwania oraz nowe kierunki działania*, Wydawnictwo Katedry Marketingu Międzynarodowego i Dystrybucji Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2008.
- Dunn R.G., *Identity crises, a social critique of postmodernism*, University of Minnesota Press, Minneapolis 1998.
- Gilmore A., *Usługi. Marketing i zarządzanie*, PWE, Warszawa 2006.
- Horovitz J., *Strategia obsługi klienta*, PWE, Warszawa 2006.
- <http://www.1944.pl/>.
- Ilczuk D., *Zmiany w organizacji i finansowaniu narodowych instytucji kultury w Europie*, [w:] S. Flejterski (red.), *Teatry w Europie. Organizacja, finansowanie i współpraca transgraniczna*, Opera na Zamku, Szczecin 2003.
- Jałowicki B., Szczepański M.S., *Miasto i przestrzeń w perspektywie socjologicznej*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2006.
- Kerrigan F., Fraser P., Özbilgin M. (red.), *Arts marketing*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford 2004.
- Kiciński A., *Muzea. Strategie i dylematy rozwoju*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2004.
- Kraj I., *Wielkie muzea: Polska – Muzeum Powstania Warszawskiego*, HPS, „Rzeczpospolita”, 2007.
- Kultura w 2003, 2004, 2005, 2006 roku*, GUS, Seria: Informacje i Opracowania Statystyczne, [www.stat.gov.pl](http://www.stat.gov.pl).

<sup>23</sup> Podziału muzeów na „gorące” i „zimne” dokonuje J. Glusberg, zainspirowany terminologią M. McLuhana; por. A. Kiciński, wyd. cyt., s. 29; M. McLuhan wyróżnia media „gorące” i „zimne”, posługując się kryterium, którym jest poziom zaangażowania odbiorcy. „Gorące” media w przeciwieństwie do „zimnych” nie pozostawiają odbiorcom wiele do uzupełnienia i w konsekwencji wywołują ich słabe zaangażowanie w to, co im pokazują; por. M. McLuhan, *Zrozumieć media. Przedłużenia człowieka*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 2004, s. 57.

<sup>24</sup> K. Krzysztofek, *Jaka polityka kulturalna w epoce globalizacji i mediów elektronicznych*, „Kultura Współczesna” 2005 nr 1(43), s. 12-13.

- Kyzioł A., *Zalawa w kulturę, raport „Polityki”, „Polityka” 2007 nr 2.*
- Łagodziński W., *Szanse i zagrożenia uczestnictwa w kulturze w latach 1990-2003 w świetle wyników badań Głównego Urzędu Statystycznego*, Seria: Raporty, Analizy, Opinie, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2004.
- MacCannell D., *Turysta. Nowa teoria klasy próżniaczej*, Warszawskie Wydawnictwo Literackie Muza SA, Warszawa 2002.
- Matt G., *Muzeum jako przedsiębiorstwo*, Fundacja Aletheia, Warszawa 2006.
- Mazurek-Łopacińska K. (red.), *Kultura w gospodarce rynkowej. Problemy adaptacji marketingu*, AE, Wrocław 1997.
- Mazurek-Łopacińska K. (red.), *Problemy zarządzania sferą kultury i turystyki*, AE, Wrocław 1999.
- McLuhan M., *Zrozumieć media. Przedłużenia człowieka*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 2004.
- Krzysztofek K., *Jaka polityka kulturalna w epoce globalizacji i mediów elektronicznych*, „Kultura Współczesna” 2005 nr 1(43).
- Mokwa M.P., Dawson W.M., Prieve E.A., *Marketing the art*, Praeger Publishers Inc., New York 1980.
- Narodowe programy kultury – Program „Znaki Czasu”*, <http://www.mkidn.gov.pl/>.
- Skutnik J., *Muzeum sztuki jako miejsce mediacji kulturalnej i artystycznej*, „Kultura Współczesna” 2005 nr 2(44).
- Szymura-Tyc M., *Marketing we współczesnych procesach tworzenia wartości dla klienta i przedsiębiorstwa*, AE, Katowice 2006.
- Wątroba W., *Homo Consumerus*, [w:] M. Klamut (red.), *Integracja europejska*, Seria: Ekonomia i Międzynarodowe Stosunki Gospodarcze, AE, Wrocław 2007.
- Wątroba W., *Spółczesność konsumpcyjna w dobie globalizacji*, AE, Wrocław 2006.

## MARKETING ASPECTS OF MUSEUM MANAGEMENT

### Summary

This paper focuses on the introduction of museum functions as well as reasons and goals of using marketing in museum management. Ways of achieving those goals have also been presented in this paper. Adaptation of marketing concepts, especially the relationship marketing, for museums is related with expanding functions which museums have now to fulfill. Museums besides part of gathering and storing works of different arts, sciences and technology, and scientific elaborations of collections, set their goal to provide costumers researching the arts in an active way, by establishing a link with the masterpiece. Furthermore, museums become a place for meetings and discussions which support the exhibition activity, and sometimes even a place for fun and relaxation. Among the reasons of professionalization of museum management and applying marketing concepts in the management several things were pointed out: changes in models of financing culture, globalization and development of information technology, as well as advancement of symbolic consumption and consumption society.