

Tomislav
Šola

Dziedzictwo jako produkt w ujęciu marketingowym

Tomislav Šola

Profesor muzeologii i dziekan Instytutu Nauk Informatycznych na Uniwersytecie w Zagrzebiu, kurator wystaw i członek zarządu Międzynarodowej Rady Muzeów (ICOM), a także prezes Chorwackiego Narodowego Komitetu ICOM. Członek założyciel organizacji pozarządowej European Heritage Association i organizator międzynarodowego forum „The Best in Heritage”, na którym co roku prezentuje się wyróżnione nagrodami przedsięwzięcia muzealne i inne projekty dotyczące dziedzictwa. Napisał m.in. *Museums and their theory – towards the cybernetic museum* (1997), *Marketing u Muzejima. Ili o vrlini i kako je obznaniiti* (2001). Jest autorem ponad dwustu artykułów w periodykach specjalistycznych. Jego publikacje przełożono na jedenaście języków.

1. Wstęp

Prawdziwych tradycjonalistów w branży muzealnej jest dziś zapewne niewielu. Istnieje za to wielu specjalistów, którzy nie są zbyt dobrzy w tym, co robią, również jeśli chodzi o kwestie wykraczające poza odziedziczone przez nich tradycje zawodu. Nie jest łatwo zmienić sposób myślenia i utrwaloną praktykę. Oznacza to, że muzea nadal utożsamiają swoje cele z ambicjami naukowymi, które w ekspozycji często są prezentowane w sposób bardzo suchy, a czasem atrakcyjny wizualnie. Nie jest też łatwo prowadzić rozważania o tym, kim jesteśmy, co tworzymy, dla kogo to robimy i jak należy oceniać wyniki naszej pracy. Jeszcze kilkadziesiąt lat temu (przynajmniej gdzieś) specjaliści z branży muzealnej koncentrowali się na pracy naukowej w ramach narzuconych przez daną dyscyplinę akademicką. Gromadzenie eksponatów było zarazem podstawowym warunkiem i efektem tej działalności. Do niedawna działalność muzeów była skierowana do elitarnej publiczności złożonej z ekspertów oraz ich stałych i potencjalnych klientów. Prezentacje przeznaczone dla szerokiej publiczności były nie do przyjęcia jako niezrozumiałe i pozbawione kontekstu. Dziś powszechnie uważa się za oczywiste, że większym zainteresowaniem cieszą się produkty wykraczające poza tradycyjną ofertę muzeów.

Daje się też jednak zauważyć tendencję do powracania do dawnych wartości, muzea upowszechniają zatem wiedzę i pozwalają, by „eksponaty mówiły same za siebie”. Nieporozumienia powstają, kiedy pracownicy muzeów nie stają na wysokości zadania¹ i nie potrafią zadbać o równowagę pomiędzy nauką i atrakcyjnością czy pomiędzy „zyskiem” i misją muzeum. Prawdziwy profesjonalizm, z którym rzadko ma się do czynienia, polega na umiejętnym równoważeniu tych przeciwstawnych ambicji. Dość często ostrzega się, że branży muzealnej grozi pójście w złym kierunku. Bardzo często też używa się wąskiej, niepełnej definicji procesu pracy, której nie wolno uważać za wystarczającą: „kuratorzy nie powinni odrywać się od swojego najważniejszego zadania, którym jest ochrona i poszerzanie zbiorów”². Gromadzenie zbiorów i opieka nad nimi są zadaniem tak oczywistym i zrozumiałym (podobnie jak nauka, która stoi u ich podstaw), że każdy profesjonalny kurator musi uważać je za swój punkt wyjścia. Kuratorzy nie potrafią wykonywać swojej pracy, jeśli zapominają o zasadach działalności muzealnej, ale również w przypadku, gdy nie pamiętają, że muzeum jest instytucją mającą służyć

¹ Być kuratorem muzeum to nie jest zawód, ale rodzaj pracy; z tym problemem miałem do czynienia wielokrotnie. Powoduje to wiele nieporozumień w branży, ponieważ status związany z zawodem zapewnia osobom wykonującym go znacznie ważniejszą rolę w społeczeństwie.

² *Le nouveau visage des musées: la vocation culturelle et le service du public. Etudes spéciales*, Paris 1990, s. 24; w tekście cytuje się słowa J. Rankinna z British Museum.

komunikacji. Poza tym istnieje tak wiele różnych muzeów, że ogólnie rzecz biorąc, należałoby ufać bardziej teoretykowi – naukowcowi, który wie, jak w praktyce wygląda działalność kuratora – niż rzeszom kuratorów, którzy mogą prezentować tylko własne doświadczenia z perspektywy zatrudniającego ich muzeum. Innymi słowy, kurator nieposiadający profesjonalnego wykształcenia przygotowującego do wykonywania określonych zadań w instytucji pamięci narodowej jest jedynie naukowcem usiłującym realizować działalność profesjonalną skierowaną do szerokiej publiczności. Dobry, godny zaufania naukowiec zawsze będzie odgrywał w muzeum ważną rolę, ale w sytuacji, gdy większość tych placówek ma tylko jednego lub kilku pracowników, osoba o ogólnej wiedzy ze znakomitymi umiejętnościami komunikacyjnymi będzie potrafiła dostrzec więcej i lepiej zrozumieć współczesne funkcje muzeum. W ostatniej dekadzie teoria wreszcie stała się na tyle ważna, by można było zaproponować pewne zmiany w działalności. Reakcje na te zmiany obudziły modę na postrzeganie muzeów jako miejsc, w których tworzy się i przekazuje wiedzę. Jak się wydaje, właśnie z tego względu pokusy związane z zarządzaniem i marketingiem mają marginalne znaczenie. Jest tak dlatego, że świat to przewrotny kalejdoskop różnych wyzwań, a ignorowanie tego faktu lub upieranie się przy budzącej zaufanie tradycji daje nam iluzoryczne poczucie bezpieczeństwa. Musimy jednak zrozumieć, że tradycyjne muzea nie mogą wejść w skład przemysłu wiedzy, ponieważ dziedzina ta jest podporządkowana innym, poniekąd surowszym zasadom. Dystrybutorzy informacji i wiedzy stanowią bardzo specyficzny sektor, w którym konkurencję mogłyby przetrwać nieliczne tylko muzea – te, w których badania naukowe są jedynie częścią działalności. Sytuacja wyglądałaby tak samo, gdyby muzea uważały się (jak dawniej) przede wszystkim za instytucje edukacyjne, nie tylko dlatego że ich działalność nie ma charakteru systematycznego i obowiązkowego, a pracownikom brak odpowiedniego przygotowania zawodowego, ale przede wszystkim ze względu na to, że nie na tym polega ich podstawowa rola. Ani badania naukowe, ani cele edukacyjne nie powinny tworzyć produktu muzealnego. Mogą być tylko jego częścią lub środkiem umożliwiającym jego prezentację.

Marketing jest sposobem kształtowania i podtrzymywania wiedzy o naturze muzeów. Koncentrowanie działalności marketingowej na kliencie przypomina muzeom, że poprzez marketing wyraża się dziś odpowiedzialność tego sektora. Oczywiście zazwyczaj niechętnie

przyjmuje się tak oczywistą prawdę. Marketing nie jest rozwiązaniem wszystkich naszych problemów; nie może być traktowany jak magiczna różdżka. Jest jednak doskonałym przypomnieniem, co muzea powinny zapewniać i jakie atrakcyjne atrybuty mają cechować oferowane przez nie produkty. Stosowany w odpowiedni sposób marketing, nowoczesna metoda działań menedżerskich, może pomóc w określeniu problemów i na podstawie własnych badań sugerować, jak je rozwiązywać. Od dawna uważa się, że marketing to domena świata biznesu i handlu, ale w rzeczywistości żadna z form zarządzania nie jest zastrzeżona wyłącznie dla tych sektorów. Niezależnie od tego, kto ją wymyślił i dlaczego, wiemy, że zasady tych metod zarządzania będą wszędzie takie same, różnić się będą jedynie ich interpretacje i strategiczne cele. Skuteczny marketing pozwoli sformułować precyzyjne i proste odpowiedzi na pytania, nad którymi wcześniej się nie zastanawiano – na czym polega twoja działalność? Jaki jest twój produkt? Czy kiedykolwiek wcześniej zwracaliśmy na to uwagę? Raczej nie, ponieważ wszystko, co robiliśmy, było oczywiste – być może zbyt oczywiste, by było prawdziwe.

„To, czy muzeum zdoła osiągnąć stan idealnie działającej instytucji, zależy przede wszystkim od tego, jak precyzyjnie określono jego potencjalne funkcje. Nie można dążyć do realizacji celów, które nie są jasno określone”³. (Czyż nie jest prawdą, że osoba, która jest zarazem teoretykiem i praktykiem, kurator ze znajomością problematyki i wizją, którego od przyszłości dzieli kilka dekad, widzi jasno to, czego nie potrafili zrozumieć zwykli praktycy w tej branży?) Marketing zakłada takie właśnie myślenie i rozumienie sytuacji. W imię dokładności musi odrzucać pewne podstawowe opinie, takie jak proste na pozór stwierdzenie: „Faktem jest, że muzeum, *in toto*, powinno być ukierunkowane na publiczność”⁴. Tę kwestię należy jednak właściwie interpretować. „Ukierunkowanie”, o którym tu mowa, musi być czymś więcej niż jedynie powierzchowną deklaracją. Nieudolny specjalista od marketingu, zazwyczaj z ambicjami dotyczącymi działalności w sektorze public relations, na wszystko, co otrzyma od kuratora, będzie patrzył jak na produkt. A zatem prawdopodobnie uzna, że jego zadanie będzie polegało na dodaniu pewnego mechanizmu przekonywania do tego, co ma „sprzedać”. Ukierunkowanie na publiczność zakłada, że chodzi o produkt, którego publiczność się domaga, który odpowiada jej potrzebom i do pewnego stopnia jej życzeniom. Dlatego też przy definiowaniu usług świadczonych przez muzeum nie wystarczy

3 Alma Wittlin, *Museum in search of a usable future*, Cambridge, Massachusetts 1977, s. 185.

4 Ronald van Vleuten, *The role of the museum public relations officer*, w: *Public view: The ICOM handbook of museum public relations*, red. Corinne Bellou, Paris 1998, s. 22.

5 Brian Dixon, „Marketing for museums. Enhancing the social value of the museum experience”, artykuł na doroczną konferencję Komitetu ICOM MPR, Girona 1991, rkps, s. 19.

6 Peter Lewis, *Museums and marketing. Manual of curatorship*, red. John M.A. Thompson, London 1992, s. 152.

7 Fiona McLean, *Marketing the museum*, London 1997, s. 59 powołuje się na artykuł Sally Dibb, Lyndon Simkin, *The strenght of branding and position in service*, „International Journal of Service Industry Management”, 1993, vol. 4, no 1.

8 B. Dixon, op. cit., s. 1.

9 Neil Kotler, Philip Kotler, *Museum strategy and marketing. Designing missions, building audiences, generating revenue and resources*, San Francisco 1998, s. 89.

powiedzieć, że muzeum oferuje publiczności „komunikację z przedmiotami”⁵. Propozycja ta reprezentuje właśnie takie wąskie podejście do sprawy, jakie chętnie przyjmuje część kuratorów i specjalistów od marketingu o bardziej ograniczonych horyzontach.

2. Rodzaj produktu

Aby stworzyć dobry produkt, co jest w marketingu warunkiem podstawowym, konieczne jest zbudowanie tożsamości korporacyjnej, „aby prowadzić badania rynku, ankietować zwiedzających, rozwijać public relations i kontakty ze środkami masowego przekazu. Niezbędne są również takie elementy, jak odpowiednia identyfikacja wizualna, interpretacja, reklama i rozpowszechnianie informacji”⁶. Muzeum oferuje usługi na trzech poziomach, dzięki czemu można łatwiej określić miejsce danego produktu – a co za tym idzie, jego jakość:

- poziom naukowy (zazwyczaj poza zasięgiem i zainteresowaniami szerokiej publiczności);
- poziom popularny (oferujący sensacyjne przeżycia, często bez większej troski o jakość);
- poziom profesjonalny (związany z wiedzą o muzeach i dziedzictwie kulturowym oraz ich roli w społeczeństwie);

Ten ostatni powinien opierać się na odpowiednio spreparowanej mieszance nauki i widowiska. Rodzaj dyskursu i treść w przypadku tego poziomu muszą być dostosowane do potrzeb i wiedzy określonego odbiorcy. Niekiedy nazywa się to „dziedzictwem zorientowanym na popularyzację”⁷, ale trzeba podkreślić, jakie ma to znaczenie społeczne. Próbuując zdefiniować produkt muzealny, niektórzy eksperci od marketingu twierdzą, że muzeum jest specyficzną instytucją o „swoistych funkcjach i cechach określonych społecznie lub powiązanych z kwestiami społecznymi”⁸ i że większość muzeów to organizacje „wieloproduktowe i wielousługowe”⁹. Ten sam autor sugeruje stosowanie „strategii portfela produktów” i uważa, że „pierwszym krokiem w analizie takiego portfela jest określenie najważniejszych programów i przedsięwzięć muzeum”. W tym podejściu sukces portfela określa się na podstawie tego, czy spełniane są warunki misji muzeum („centralność”), a jednocześnie czy realizuje się wymogi rozpoznawania marki i renomy instytucji („jakość”). Oceny, czy muzeum odnosi sukcesy w swej działalności, można dokonać także w inny sposób, a mianowicie na podstawie równowagi pomiędzy naukową jakością produktu muzeum i stopniem, w jakim muzeum zaspokaja potrzeby społeczności.

¹⁰ Donald G. Adams, *Listening to the audience*, w: *Public view*, op. cit., s. 118.

3. Czym jest produkt?

Marketing jako forma i część procesu zarządzania wymaga precyzyjności. Nie jest to coś, do czego muzealnictwo nie jest przyzwyczajone: „produkt musi zajmować centralne miejsce w marketingu dążącym do sukcesu”¹⁰. Czym jest nasz produkt? Niestety niełatwo to określić, a faktem jest, że bez dobrego zrozumienia produktu i jasnej wizji jego jakości nie można stosować w praktyce metod marketingowych. Ogólnie rzecz biorąc, produkt to wszystko, co ma być przedmiotem wymiany. Uogólniające definicje, jak się później przekonamy, nie są jednak zbyt przydatne dla pragmatyka. Logika marketingowa po prostu zmusza do definiowania produktu w prosty sposób. Tymczasem cały sektor instytucji non-profit, do których należą muzea, nie potrafi dostrzec w tym korzyści. Problemem jest fakt, że w tym sektorze korzyści wynikające z precyzyjnego określenia natury produktu nie są od razu widoczne i nie mają bezpośrednich skutków. Literatura dotycząca problemów muzealnictwa nie wspiera zbytnio tego podejścia. A zatem cała ta teoria będzie musiała zmierzyć się z koniecznością z(re)definiowania podstaw działalności i wymiany wiedzy (dotyczącej muzeów czy dziedzictwa kulturowego) oraz z wielką misją stworzenia nowej koncepcji pracy. Trud związany z tworzeniem definicji produktu może jednak mieć korzystne skutki dla zmagającej się z kryzysem branży, ponieważ zakłada określenie wizji jakości. Literatura branżowa dopiero niedawno zaczęła poruszać ten temat. Czy naprawdę trzeba podkreślać, że poprzez tworzenie charakterystyki produktu i jego jakości uzyskujemy nareszcie jasne kryteria działania w biznesie związanym z muzeami i dziedzictwem kultury? Jednym z warunków wstępnych statusu tej branży jest samo istnienie takich kryteriów.

Z marketingiem związane jest podejście całościowe, wymagające określania szczegółów na podstawie całości i całości na podstawie szczegółów. Niektóre z pojęć zajmują w nim jednak centralne miejsce: chodzi o produkt i użytkownika.

Możliwe definicje produktu reprezentują trzy podstawowe podejścia do rynku¹¹. Mamy zatem do czynienia z następującymi produktami:

- **produkt generyczny, tj. oczekiwany.** To produkt, którego oddziaływanie odbywa się bez dodatkowych starań. Chodzi tu przede wszystkim o muzea, w których produkt jest tani, nie wymaga znacznych nakładów i można na nim zaoszczędzić, a profil użytkownika jest bardzo prosty – jest to zazwyczaj wierna publiczność, której wpojono

¹¹ Modele marketingowe dla instytucji handlowych rzadko „upraszcza” się czy dopasowuje do potrzeb określonych organizacji non-profit, takich jak muzea. W literaturze poświęconej muzeom niezrozumienie, na czym polega marketing muzealny, wynika właśnie z opierania się na wzorach handlowych.

potrzebę kontaktu z kulturą; w tym przypadku marketing można ograniczać do ogłaszania i rozpowszechniania informacji.

- **produkt rozszerzony.** Taki produkt jest wynikiem procesu marketingowego i wymaga opanowania całego cyklu marketingowego: od tworzenia produktu po jego reklamę, szacowanie skutków i wprowadzanie udoskonaleń. Chodzi tu o muzea stosujące nowsze konceptualnie rozwiązania.

- **produkt niezbędny lub użyteczny.** Opracowany jako uzupełnienie produktu rozszerzonego, zakłada etyczną odpowiedzialność, która obliguje twórcę produktu do określania i zaspokajania potrzeb poprzez badania i analizę. W przypadku muzeów nie ma wielu produktów tego typu. Tutaj ze stosowaniem marketingu wiąże się konieczność znajomości sektora dziedzictwa kulturowego i jego misji.

Przyjrzyjmy się muzeom sztuki, należącym do najbardziej problematycznych instytucji dziedzictwa kulturowego, i weźmy pierwszy przykład z brzegu: produktem generycznym będzie w tym przypadku standardowa wystawa prezentująca dzieła sztuki, z wernisażem i katalogiem **12**. Wystawa odpowiada idealnie zainteresowaniom badawczym kuratora i dziedzinie, w której on się specjalizuje. Wśród decyzji związanych z wystawą, dotyczących tematyki czy interpretacji, centralne miejsce zajmują kwestie ważne dla „kręgu wtajemniczonych” – specjalistów.

Produktem rozszerzonym może być wystawa adresowana do pewnej części publiczności, określonej grupy lub (z pewnych logicznych przyczyn) do publiczności „ogólnej”. Na ten produkt składa się wiele kwestii związanych z komunikacją, źródła najważniejszych informacji, przygotowanie do prezentacji w środkach przekazu, interesujące imprezy towarzyszące, kilkupoziomowa organizacja informacji i nagłaśniania (plakaty, reklama zewnętrzna, ulotki, katalogi itd.), produkty towarzyszące wystawie, sprzedawane w sklepie muzealnym oraz ocena efektów wystawy. Na tym właśnie polega odpowiednie wprowadzanie produktu na rynek.

Produkt niezbędny lub użyteczny ma wszystkie cechy poprzedniego. Może występować w postaci wystawy na temat odzwierciedlający zainteresowania publiczności (nie jest to możliwe bez przeprowadzenia gruntownych badań i znajomości tematu) lub wystawy, która objaśnia dane zjawisko czy pojęcie, bada wszystkie jego społeczne konotacje i stara się wykorzystać je do wpływania na rzeczywistość

12 Tak wygląda praktyka w większości muzeów sztuki, zwłaszcza w Europie Wschodniej.

i jej zmieniania. Chodzi tutaj o próbę udoskonalenia ludzkości pod jednym lub pod wieloma względami, w jednej grupie lub społeczności, ze świadomością, że działanie odizolowane nie przynosi żadnych skutków, ale wiele takich działań może doprowadzić do zmiany sytuacji. Muzeum sztuki współczesnej, które potrafi stworzyć tego rodzaju produkt, może zaprezentować program mający na celu budowanie podstawowej znajomości sztuki wśród docelowej grupy publiczności. Działalność ta nie wykluczałaby tych, którzy są już znawcami w jakiejś dziedzinie, powinna też przejawiać zainteresowanie wizualnie poruszającą rzeczywistością, w której żyją zwykli ludzie i wychowywać sobie przyszłą publiczność.

Wystawa tego rodzaju mogłaby mówić o znaczeniu sztuki, jej miejscu w życiu oraz o kuratorze muzeum i jego wizji zadań muzeum. Mogłaby opowiadać o sztuce poprzez prezentowanie jednego tylko artysty i jego twórczości, dostatecznie znanego, by możliwe było stworzenie dobrej jego monografii. Taka seria imprez kulturalnych i działań składających się na wystawę(y) jest szczególnym rodzajem działań na rzecz popularyzowania dziedzictwa kulturowego, o charakterze dynamicznym pod względem społecznym i estetycznym. Działalność ta zmienia muzeum w forum, na którym zadaje się pytania – w sposób otwarty lub niedosłowny – i udziela na nie odpowiedzi. Jeżeli praca muzeum sztuki zmniejsza przepaść między zwykłym odbiorcą a twórczością artystyczną i łączy różne formy ekspresji, objaśnia sztukę nieumieszczoną na piedestale i niezawieszoną na muzealnych ścianach, możemy wówczas mówić, że działalność ta jest skutecznym, użytecznym produktem – w tym przypadku produktem muzeum sztuki. Przykład tego typu instytucji kulturalnej został tu wykorzystany świadomie, ponieważ sztuka jest zapewne tą częścią dziedzictwa kultury, którą najtrudniej skutecznie promować lub zastosować do skądinąd niedocenianej i lekceważonej codzienności zwykłych ludzi. Zwykły człowiek, niepewny siebie, wykorzystywany i poddawany manipulacji, jest jednostką, której nikt (chyba że w oświadczeniach politycznych) nie traktuje jako jednostki, ale jako składnik wielkiej szarej masy. Umiejętność zmiany życia tej zwykłej jednostki jest kryterium jakości każdego produktu instytucji zajmującej się dziedzictwem kulturowym. Nie negujemy tutaj wartości elitaryzmu w pozytywnym znaczeniu tego słowa, rozumianego jako zdrowe dążenie do doskonałości i perfekcji we wszystkim, co jest dla nas ważne, ale musi on być traktowany jako cel powszechny, choćby wydawało się to nieosiągalne.

Komercyjny marketing nie jest szczególnie pomocny przy definiowaniu tego rodzaju produktu. Zazwyczaj skupia się bowiem na jednym elemencie lub czynności i to właśnie będzie postrzegat jako przedmiot wymiany. Tymczasem potrzebne jest podejście bardziej elastyczne, szersze, by to, co z pozoru niemierzalne, nienamacalne i niematerialne, zaczęło być uważane za produkt. Dlatego też, choć organizacja i słownictwo mogą być takie same, w tym rodzaju marketingu niezbędne jest stosowanie innych definicji. Wyczuwają to nawet eksperci od marketingu pozbawieni wrażliwości kulturalnej, zgadzając prawidłowo, że można znaleźć ten produkt w „połączeniu nauki i sztuki”, w „kreatywnym zespole różnych wartości”¹³. Stworzenie trwałej definicji stanie się możliwe, jeśli uzna się, że status sektora kultury i muzeów – instytucji non-profit oraz ich rola sprawiają, że należą one do sfery działalności pożytku publicznego i powinny pozostawać dziedziną, do której dostęp jest bezpłatny lub tani. Jest bowiem jasne, że możliwość korzystania z nich stanowi jedno z podstawowych praw obywatelskich, jak prawo do edukacji czy opieki zdrowotnej. Niezależnie od kontekstu koncepcja ta może się wydawać dość „socjalistyczna” na tle radykalnego liberalizmu kapitalistycznego. Ale negatywne skutki spadku jakości, który dotknął edukację i system opieki zdrowotnej, są bardziej dotkliwe niż straty w kulturze spowodowane nadmiernym urynkowaniem i komercjalizacją dziedzictwa kultury. Oba te procesy już trwają, a zatem problem definicji produktu niewątpliwie stanie się tym kryterium, po którym będziemy rozpoznawać skalę dotykającego nas upadku państwa społecznego. Nie chodzi tu o uznawanie wystawy za produkt bądź nie. Gra toczy się nie o zwykłą kontrolę nad rozwojem produktu, ale o społeczne użytkowanie pamięci zbiorowej. Cel doświadczeń zbiorowych nigdy nie był przedmiotem umowy społecznej czy też długoterminowej strategii. Skrywa się nadal w wewnętrznych zasadach różnych związanych z tym branż i w bardziej szczegółowych zagadnieniach dotyczących konserwacji i opieki nad zabytkami. Wielkim wyzwaniem, którego prawdziwej wagi wciąż jeszcze nie dostrzegamy, jest rozwijanie wiedzy, która pozwoli widzieć różnicę między przemysłem związanym z dziedzictwem kulturowym, turystyką i przemysłem kulturalnym poświęconym temu dziedzictwu a publicznymi instytucjami zajmującymi się dziedzictwem kulturowym. W marketingu to rozróżnienie jest bardziej wyraźne niż w teoretycznych rozważaniach branżowych w dziedzinie dziedzictwa kulturowego, ponieważ marketing zadaje jasne

¹³ B. Dixon, op. cit., s. 9.

pytania i może funkcjonować tylko przy czytelnych podziałach i definicjach. W tej roli marketing stanowi najlepsze przypomnienie o naszych obowiązkach, zobowiązaniach i odpowiedzialności społecznej.

4. Podsumowanie

Można uznać, że produktem jest „wszystko, co muzeum ma do zaoferowania” **14**. „Muzea, które nie zapewniają odpowiedniego wyposażenia i usług wymagającym klientom, będą coraz mniej atrakcyjne” **15**. Uważa się też za produkt „[...] amalgamat usług, ludzi, budynków, wyposażenia, atmosfery, obsługi klienta, dostępu i dostępności, wizerunku instytucji, zbiorów, imprez i działalności oraz wielu innych wymiernych i niewymiernych czynników” **16**. Ten sam autor uważa, że połączenie tych elementów „stanowi o tożsamości i charakterze muzeum” **17**.

Dla niektórych produktem jest „edukacja” w muzeum **18**, inni zaś upatrują produktu muzealnego w konkretnej wartości zbiorów **19**. Co więcej, niektórzy uważają przedmiot czy artefakt za „wierzchołek góry lodowej”, ale twierdzą jednocześnie, że muzealny eksponat „odgrywa zdecydowanie najważniejszą rolę” **20**. „Tym, co determinuje przeżycia zwiedzających, jest [przede wszystkim] kolekcja muzealna” **21**. Być może to prawda, ale bardzo często zbiory muzealne nie spełniają kryterium produktu. Definicji produktu muzealnego nie uzyskamy, koncentrując się na wielkości zbiorów czy zafascynowaniu artefaktami muzealnymi. Dla ekspertów od marketingu takie definicje produktu nie są jasne, ponieważ nie pojmują oni, czym jest instytucja muzeum. Z kolei kuratorom z trudem przychodzi zrozumienie marketingu, gdyż nie wiedzą, jak duży wpływ na dany projekt ma marketing: „muzea zawsze promowały swoje produkty – wystawy, ekspozycje itd...” **22**. Niestety nieczęsto potrafią udzielić precyzyjnych odpowiedzi na pytania, które stawia przed nimi marketing – ich system pojęciowy wywodzi się bowiem z przeszłości. Dlatego marketing ciągle jeszcze nie jest przekonującym narzędziem w sprzedaży produktów branży muzealnej.

Produkt można również zdefiniować jako wszystkie usługi świadczone przez muzeum: usługi informacyjne i identyfikacyjne, zaplecze naukowe, sklepy, publikacje, programy edukacyjne poprzez zabawę i inne usługi edukacyjne **23**. Często można się spotkać z opinią, że „głównym produktem muzeum jest wizyta w muzeum” **24** – z uwzględnieniem wszystkich jej elementów, od parkingu i czystych

14 Ronald van Vleuten, *Museum marketing: a definition. Marketing the arts. Every vital aspect of museum management*, Paris 1992, s. 67.

15 Sue Runyard, *The museum marketing handbook*, London 1994, s. 72.

16 Timothy Ambrose, Crispin Paine, *Museum basics*, London 1993, s. 26.

17 Ibidem.

18 Peter J. Ames, *Marketing museums Means or master of the mission?*, „Curator”, wydanie internetowe, 32.1 (1989), s. 5–6.

19 B. Dixon, op. cit., s. 5.

20 D. G. Adams, op. cit., s. 22.

21 Fiona McLean, *Razvivanje muzeju prilagojenega marketinga. Zbornik muzeoloških predavanja 1993/1994*, Lublana 1995, s. 41.

22 Guy Wilson, *Marketing and self-promotion in museums*, „Museums Journal”, 88, (2), 1998, s. 97.

23 Timothy Ambrose, *Managing new museums. A guide to good practice*, Edinburgh 1993, s. 68.

24 D. G. Adams, op. cit., s. 120.

25 Ibidem.

toalet po jakość i atrakcyjność zbiorów bądź wystawy oraz imprezy towarzyszące. Mówiąc krótko, produktem jest tutaj „spójna, satysfakcjonująca wizyta w muzeum”²⁵. Jednakże w tym przypadku tylko częściowo mamy do czynienia z produktem, częściowo zaś z jego zewnętrznymi przejawami.

Literatura poświęcona muzeom proponuje wiele rozwiązań. Ale uznanie tych właśnie elementów za produkt muzealny pozwala uniknąć trudnych rozwiązań, ponieważ przyjmujemy, że produktem są usługi widoczne na zewnątrz. Według wielu autorów, wyposażenie, udogodnienia, wystrój, przyjemna atmosfera, dobrze wyposażony sklep, uczynna obsługa, doskonale zorganizowany punkt sprzedaży biletów, estetyczne toalety, czytelne oznakowanie itd., stanowią istotną bazę dla głównego wydarzenia, jakim jest stała ekspozycja i towarzyszące jej imprezy. Na tym poziomie nie udało się jeszcze uzyskać ostatecznego, prawdziwego produktu.

Ani niedoświadczeni kuratorzy, ani eksperci od marketingu nie powinni być rozczarowani stwierdzeniem, że ostateczny, najważniejszy produkt muzeum jest całkowicie niematerialny i niewidzialny. Niewielu jednak potrafi to do końca zrozumieć: „choć produkt fizycznie istnieje [są nim zbiory], to, co naprawdę jest oferowane, jest niematerialne [...], znaczenie produktu polega na [...] intelektualnym wpływie [wywieranym przez niego] na użytkownika czy nabywcę [...]. Klient „będzie odbierał [ten produkt] jako ideę, informację, bodziec intelektualny”²⁶. Skoro teatr radzi sobie jakoś z tą frustracją, obecną we wszystkich twórczych zawodach, najwyższy czas, by kuratorzy muzealni zrozumieli, w jakim sektorze działają – nie chodzi tu o naukę, informację, edukację czy rozrywkę, ale o komunikację²⁷. Jeśli komunikacja zostanie odpowiednio zdefiniowana, będą się w niej zawierać wszystkie wymienione wcześniej pojęcia²⁸. Komunikacja obejmuje próby ustanowienia wymiany informacji i dlatego musi dążyć do zapewnienia odpowiedniej jakości emocjonalnego przeżycia i kreatywności, co można znaleźć w sztuce przedstawiającej. Tak pojęta jakość komunikacji musi opierać się na naukowych podstawach. Popularyzacja może odnieść sukces tylko pod warunkiem, że wspiera ją wysoki poziom naukowy. Nie trzeba tu podkreślać, że tego rodzaju jakości nie wolno lekceważyć. Na przetrwanie zasługuje tylko wysoka jakość. Wskaźnikami szansy na przetrwanie mogą być rozmiary i poziom badań naukowych. Zmysł twórczy decyduje o tym, jak będzie się balansowało pomiędzy tymi dwoma wartościami – naukową

26 B. Dixon, op. cit., s. 6.

27 Tomislav Šola, *Od obrazowania do komunikacji*, „Informatica Museologica”, 19 ½, 1998, s. 92–95.

28 Tomislav Šola, „Kiberneticki muzej”, 1992 (praca niepublikowana).

i komunikacyjną, które użytkownik muzeum postrzega, rzecz jasna, jako jedność.

Produkt to w tym przypadku zmiana, która zachodzi w umyśle zwiedzającego – różnica stanu jego świadomości sprzed wizyty w muzeum i po wizycie. Wyraża się ona poprzez bardziej świadomy stosunek do otoczenia, samoświadomość, jakość odbioru i przeżycia związane z wydarzeniem społecznym, którym jest zwiedzanie muzeum, itp. Produkt to także zdobywana w muzeum wiedza, edukacja i wrażenia estetyczne lub inspiracje, a także budowanie pewności siebie jednostki, jej świadomości, systemu wartości i wiedzy na temat bogactwa kultury, która nas otacza, oraz umiejętność rozpoznawania tych wszystkich elementów. Produktem jest również rozbudzenie szacunku dla otoczenia, składającego się z wytworów ludzkich i środowiska przyrodniczego. Otoczenie to jest wartością wymagającą szczególnej ochrony, jako że nasze pokolenie eksploatuje je na kredyt, który spłacać będą przyszłe pokolenia. Produktem powinien być zatem środkiem, za pomocą którego muzeum buduje poczucie odpowiedzialności moralnej wobec przyszłych pokoleń, oparte na idei współpracy na rzecz dobra publicznego. Każdy sukces w przywróceniu do życia umierającej tradycji, wiedzy czy umiejętności to także produkt. Radość w tej niezwykłej chwili olśnienia (chodzi tutaj o coś innego niż zdobycie wiedzy; to przeżycie typowe dla teatru, muzeów czy dobrej szkoły), a mówiąc krótko, to, co psycholodzy nazywają „efektem eureka!”, ulga czy satysfakcja wynikająca ze zrozumienia czegoś – to również stanowi produkt. Na całość produktu składa się więc liczba i jakość wszystkich zmian wywołanych wizytą w muzeum. Jeżeli na przykład muzeum nauk przyrodniczych zdoła poszerzyć horyzonty zwiedzającego, pomagając mu w zrozumieniu miejsca człowieka w przyrodzie, jest to właśnie udany produkt. Zmniejszenie jakże powszechnej ignorancji to wzbudzenie świadomości, że człowiek ma obowiązek dostosowywania się do przyrody i współpracowania z nią. Powinien przyjmować to, co przyroda mu ofiarowuje, ale nie zagarniać siłą, wymuszając brutalnie zmiany. W tym właśnie tkwi najważniejsza wartość działalności muzeum. A zatem prawdziwym produktem jest wpływ muzeum na jednostkę. Wszystko, co poprzedzało ten skutek i pomogło w jego uzyskaniu (zbiory, prezentacja, program, budynek, wyposażenie itp.), stanowi tylko środek, niezależnie od tego, jaką samo ma wartość.

Ludzie, którzy uważają, że pieniądze muszą zawsze znajdować się na pierwszym miejscu i wyprzedzać „niepotrzebne teoretyzowanie”,

mogą się przekonać, że muzea coraz wyraźniej udowadniają, jak duże jest ich znaczenie ekonomiczne. Stają się główną siłą napędową w rozwoju i rewitalizacji miast i regionów. Czy jest możliwe, by nadal prowadziły skuteczną działalność, a jednocześnie były odseparowane od sektora handlowego i jego wszechobecnej fiksacji na zysku i jego zwiększaniu? Konieczne jest zachowanie równowagi. Powody, dla których jest to tak ważne, są podstawą tworzenia nowych definicji branży muzealnej (jej przyszłej wizji) oraz produktu – problemów tutaj jedynie zarysowanych.

Z angielskiego przełożyła Marta Duda-Gryc