

Katarzyna Śmiałowicz

KOMUNIKACJA  
MARKETINGOWA  
W KREOWANIU  
WIZERUNKU  
INSTYTUCJI KULTURY  
NA PRZYKŁADZIE  
MUZEÓW NARODOWYCH



WYDAWNICTWO UEP



UNIwersytet  
EKONOMICZNY  
W POZNANIU



KOMUNIKACJA  
MARKETINGOWA  
W KREOWANIU  
WIZERUNKU  
INSTYTUCJI KULTURY  
NA PRZYKŁADZIE  
MUZEÓW NARODOWYCH



Katarzyna Śmiałowicz

KOMUNIKACJA  
MARKETINGOWA  
W KREOWANIU  
WIZERUNKU  
INSTYTUCJI KULTURY  
NA PRZYKŁADZIE  
MUZEÓW NARODOWYCH

**WYDAWNICTWO UEP**



UNIWERSYTET  
EKONOMICZNY  
W POZNANIU

Poznań 2024

**Komitet Redakcyjny**

Barbara Borusiak, Szymon Cyfert, Bazyl Czyżewski, Aleksandra Gawel (przewodnicząca),  
Tadeusz Kowalski, Piotr Lis, Krzysztof Malaga, Marzena Remlein, Eliza Szybowicz (sekretarz),  
Daria Wieczorek

**Recenzja**

Anna Dąbrowska

**Projekt okładki i wnętrza**


Boobry Group Marta Brzóstowicz

(zdjęcie na okładce pochodzi z archiwum Muzeum Narodowego w Poznaniu)

**Redakcja i korekta**

Dariusz Grześ

**Autorka**

 Katarzyna Śmiałowicz

Projekt dofinansowany ze środków budżetu państwa, przyznanych przez Ministra Edukacji i Nauki w ramach Programu „Doskonała nauka II. Moduł: Wsparcie monografii naukowych”.



**Sugerowane cytowanie:** Śmiałowicz, K. (2024). *Komunikacja marketingowa w kreowaniu wizerunku instytucji kultury na przykładzie muzeów narodowych*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. <https://doi.org/10.18559/978-83-8211-201-6>

ISBN 978-83-8211-200-9

eISBN 978-83-8211-201-6

<https://doi.org/10.18559/978-83-8211-201-6>

<https://doi.org/10.18559/978-83-8211-201-6-summary>

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu  
Poznań 2024



Ta książka jest udostępniana na licencji Creative Commons – Uznanie autorstwa-  
Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 4.0 Międzynarodowe

WYDAWNICTWO UNIwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu

ul. Powstańców Wielkopolskich 16, 61-895 Poznań

tel. 61 854 31 54, 61 854 31 55

<https://wydawnictwo.ue.poznan.pl>, e-mail: [wydawnictwo@ue.poznan.pl](mailto:wydawnictwo@ue.poznan.pl)

adres do korespondencji: al. Niepodległości 10, 61-875 Poznań

Skład: Usługi Poligraficzne Marcin Tyma

Druk: Zakład Graficzny Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu

ul. Towarowa 53, 61-896 Poznań, tel. 61 854 38 06

# Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	7
<b>ROZDZIAŁ 1</b>	
<b>Instytucje kultury w Polsce na tle przemian społeczno-gospodarczych w XXI wieku</b> .....	18
1.1. Rola i miejsce kultury w rozwoju społeczno-gospodarczym kraju .....	19
1.2. Specyfika i klasyfikacja instytucji kultury jako podmiotów gospodarki narodowej .....	27
1.3. Model funkcjonowania instytucji kultury w gospodarce rynkowej w Polsce .....	31
1.4. Uwarunkowania prawne i ekonomiczne funkcjonowania instytucji kultury w Polsce .....	35
1.5. Muzea narodowe w Polsce jako instytucje kultury .....	40
<b>ROZDZIAŁ 2</b>	
<b>Wizerunek instytucji kultury i jego kształtowanie</b> .....	52
2.1. Tożsamość a wizerunek instytucji kultury .....	53
2.2. Pojęcie wizerunku instytucji kultury .....	56
2.3. Wizerunek a reputacja instytucji kultury .....	61
2.4. Wizerunek i reputacja instytucji kultury a koncepcja zarządzania wartością publiczną .....	67
2.5. Kształtowanie wizerunku instytucji kultury a rozwój publiczności .....	75
2.6. Wyznaczniki wizerunku instytucji kultury .....	81
2.7. Proces kształtowania wizerunku instytucji na przykładzie muzeów narodowych .....	93
<b>ROZDZIAŁ 3</b>	
<b>Komunikacja marketingowa w instytucjach kultury</b> .....	104
3.1. Komunikacja marketingowa na rynku dóbr kultury – pojęcie, specyfika ..	106
3.2. Charakterystyka tradycyjnych narzędzi i kanałów komunikacji instytucji kultury .....	117
3.3. Charakterystyka nowoczesnych narzędzi i kanałów komunikacji instytucji kultury .....	131
3.4. Specyfika działań z zakresu komunikacji marketingowej muzeów narodowych w Polsce .....	144

## ROZDZIAŁ 4

<b>Komunikacja marketingowa w kształtowaniu wizerunku instytucji kultury w świetle badań własnych</b> .....	152
4.1. Cel, zakres i metodyka badań empirycznych .....	153
4.2. Analiza komparatywna komunikacji marketingowej w internecie muzeów narodowych w Polsce oraz wybranych europejskich muzeów o profilu artystycznym .....	156
4.3. Uwarunkowania kształtowania działań z zakresu komunikacji marketingowej przez muzea narodowe o profilu artystycznym w Polsce .....	177
4.4. Komunikacja marketingowa a wizerunek muzeów narodowych w Polsce wśród młodych dorosłych .....	189
4.4.1. Postrzeganie muzeów narodowych przez studentów kierunków związanych ze sztuką i studentów kierunków niezwiązanych ze sztuką .....	198
4.4.2. Wizerunek muzeów narodowych wśród młodych dorosłych w badanych miastach w Polsce .....	208
4.4.3. Znaczenie działań z zakresu komunikacji marketingowej dla wizerunku muzeów narodowych o profilu artystycznym w Polsce wśród młodych dorosłych .....	218
4.4.4. Ocena działań z zakresu komunikacji marketingowej w internecie i wizerunku muzeów narodowych w Polsce wśród młodych dorosłych .....	240

## ROZDZIAŁ 5

<b>Wnioski i rekomendacje w zakresie komunikacji marketingowej muzeów narodowych w Polsce</b> .....	260
5.1. Organizacja komórki organizacyjnej odpowiedzialnej za komunikację marketingową .....	261
5.2. Budżetowanie komunikacji marketingowej muzeów narodowych .....	264
5.3. Kształtowanie wizerunku muzeum narodowego poprzez świadome budowanie tożsamości .....	265
5.4. Komunikacja z młodym dorosłym odbiorcą – rekomendacje dla muzeów narodowych o profilu artystycznym .....	267
5.5. Współpraca z otoczeniem .....	272
5.6. Wnioski i rekomendacje płynące z weryfikacji hipotez badawczych .....	277
<b>Bibliografia</b> .....	285
<b>Spis tabel</b> .....	305
<b>Spis rysunków</b> .....	308
<b>Marketing communication in creating the image of cultural institutions: the case of national museums (Summary)</b> .....	311



## Wstęp

Największe przemiany w funkcjonowaniu polskich instytucji kultury nastąpiły w latach dziewięćdziesiątych XX wieku, mimo to wiek XXI niesie ze sobą nowe wyzwania w zarządzaniu marketingowym muzeów narodowych (Sobocińska, 2015b; Folga-Januszewska, 2015). W modernistycznym modelu relacji pomiędzy gospodarką a kulturą kultura stała się znaczącym segmentem rynku. R. Towse wprowadza pojęcie „gospodarki kreatywnej” – określenie znacznie szersze od „przemysłów kultury” czy „przemysłów kreatywnych” i zdaniem J. Hausnera porównywalne do pojęcia „gospodarki opartej na wiedzy” (ang. *knowledge based economy*), w której „dominującym czynnikiem wzrostu gospodarczego staje się wiedza i informacja, zaś szerzej kapitał ludzki” (Towse i in., 2011, s. 13). Tym samym, oprócz upowszechniania i otwierania dostępu do dóbr kultury, dla rozwoju społeczno-gospodarczego kraju bardzo ważne jest rozwijanie kapitału ludzkiego, a co się z tym wiąże – promowanie uczestnictwa w kulturze.

Wymienione tendencje składają się na wzrost znaczenia instytucji kultury, w tym muzeów narodowych, w strategii rozwoju państwa. Jednocześnie problemem jest kwestia finansowania tych instytucji. Choć państwa europejskie w większości nie odchodzą od finansowania sektora kultury, wprowadzają jednak zasadnicze zmiany w zarządzaniu instytucjami tego sektora, co jest silnie związane z występującym w wielu krajach kryzysem zbyt kosztownego modelu państwa opiekuńczego. Zmiany dokonujące się w instytucjach kultury dotyczą m.in. zarządzania, marketingu, a także objawiają się w nowym podejściu do tworzenia wartości kulturowej (Ilczuk, 2012). Infrastruktura muzeów w Polsce systematycznie się rozwija; jednocześnie zmieniają się rola oraz funkcje muzeów (Folga-Januszewska, 2015). Współczesne instytucje kultury powinny być nie tylko otwarte i dostępne, ale również komunikować się z otoczeniem społecznym. Zadaniem współczesnych muzeów, zwłaszcza muzeów narodowych, wyróżnionych tą rangą ze względu na posiadanie cennych kolekcji, jest nie tylko ochrona dziedzictwa kulturowego, ale przede wszystkim upowszechnianie dostępu do swoich zbiorów i edukacja kulturalna. Jak zauważa B. Lord, „A museum is not about objects. A museum is about people” (tłum. „W muzeum nie chodzi o przedmioty.

Muzeum to ludzie”) (Matt, 2006, s. 6 ). Zdaniem G. Matta współczesne otoczenie instytucji kultury jest zmienne i wymagające. „Od instytucji kultury nie oczekuje się jedynie kontemplacji dzieł sztuki i rozbudzania estetycznej wrażliwości widzów, ale także rozrywki i towarzystwa” (Matt, 2006, s. 13). Stąd tak ważne jest budowanie zróżnicowanej oferty edukacyjnej, ale także przyciąganie nowych odbiorców – działania mające na celu budowanie wizerunku muzeum jako miejsca, które warto odwiedzać.

Tymczasem, jak zauważa J. Macalik (2020), badanie działalności muzeów było dotychczas domeną przede wszystkim nauk humanistycznych, takich jak kulturoznawstwo, antropologia czy historia sztuki, jednak (coraz częściej analizowany) kontekst społeczny funkcjonowania muzeów wzbudza zainteresowanie przedstawicieli nauk społecznych, w tym również ekonomicznych.

Muzea – do tej pory rzadko będące aktywnymi w poszukiwaniu swoich odbiorców i ustanawianiu swojej pozycji rynkowej – zmuszone są do redefinicji swojego funkcjonowania i wyznaczania sobie nowych celów. Stąd uzasadnione jest podjęcie badań naukowych dotyczących realizacji przez te instytucje działań z obszaru zarządzania, w tym przede wszystkim – marketingu. (Macalik, 2020, s. 5)

Na podstawie studiów literaturowych można wyróżnić następujące konteksty naukowe w dziedzinie wiedzy o marketingu, w ramach których poddaje się badaniom działalność muzeów:

- marketing muzeów jako instytucji kultury – w tej kategorii J. Macalik (2020) wyróżnia:
  - badania doświadczenia muzealnego (Falk i Dierking, 1992; Rowley, 1999; Nowacki i Kruczek, 2021),
  - badania pojęcia marki muzeum (Caldwell, 2000; Baumgarth, 2009; Vassiliadis i Belenioti, 2017),
  - koncepcje strategii muzeum nastawionego na widza (Reussner, 2003), budowania relacji z odbiorcami (Merchant i in., 2010; Camarero i Garrido, 2012),
  - badania publiczności muzealnej (Rentschler, 2006; Hood, 2004; Mason, D. i McCarthy, 2006; Sobocińska, 2008; Stylianou-Lambert, 2009; Gofman i in., 2011; Sheng i Chen, 2012; Kawashima, 2000; Cerquetti, 2016; Macalik i Pluta-Olearnik, 2017; Hughes i Moscardo, 2019),
  - prace dotyczące wdrażania marketingu w muzeach, tworzenia produktu muzealnego oraz zwiększania wartości muzeum dla konsumenta (Knecht, 1992; Kolb, B. M., 2000; Kotler, N. i Ko-

- ...tler, P., 2001; Kotler, N. G., Kotler, P. i Kotler, W. I., 2008; Matt, 2006; Sobocińska, 2015a; 2015b; Tobelem, 2007, Smoleń, 2010; Batko, 2011; Smoleń, 2013; Boda, 2015);
- marketing muzeów jako organizacji non profit (Iwankiewicz-Rak, 1997; Thyne, 2001; Murzyn-Kupisz, 2014; Golat, 2015);
  - marketing muzeów jako podmiotów rynku turystycznego / turystyka kulturalna / turystyka muzealna (Melton, 1972; Serrell, 1996; Moscardo, 1999; Herreman, 1998; Stasiak, 2000; Mc Kercher i Du Cros, 2002; Białek, 2005; Nowacki, 2005; Toczewski, 2006; Jędrysiak, 2009; Kruczek, 2009; Brida i in., 2012; Krakowiak, 2013; Szmatuła i Zmyślony, 2013; Trunfio i in., 2020);
  - muzea jako przedmiot marketingu terytorialnego (Szromnik, 2007; Anholt, 2007; Stasiak, 2009; Kasperska, 2013; 2015);
  - muzea jako przedmiot marketingu usług (McLean, 1994; Payne, 1997; Rentschler i Gilmore, 2002; Camarero i Garrido, 2012; Mazurek-Kusiak i Rękas, 2012; Środa-Murawska, 2013; Misiak, 2014; Macalik, 2014);
  - kształtowanie wizerunku muzeum jako instytucji kultury (Griffin, D., 2008; Dates i Illia, 2009; Gil i Ritchie, 2009; Kolb, D., 2013; Vassiliadis i Belenioti, 2017);
  - marketing muzeów w internecie – w tym obszarze powstaje wiele prac poświęconych wąskiemu aspektowi komunikacji muzeów, np. komunikacja muzeów w mediach społecznościowych czy ocena muzealnych stron internetowych (Chong i Smith, 2017; Lin i Cassidy, 2008; Kidd, 2011; Fletcher i Lee, 2012; Osterman i in., 2012; Lepkowska-White i Imboden, 2013; Chung i in., 2014; Budge, 2017; Gniady i in., 2017; Belenioti i in., 2019; Kolasińska, 2020);
  - komunikacja marketingowa muzeów (Lehman, 2008; Capriotti, 2010; Nechita, 2014; Macalik, 2018; 2020; Kupec i in., 2020).

Autorzy większości przytoczonych powyżej prac badawczych analizują muzea ogółem jako próbę badawczą, nie wprowadzając rozróżnień w zależności od profilu badanych muzeów (muzea artystyczne, przyrodnicze, archeologiczne itp.) ani ich rodzaju (muzea państwowe, samorządowe, prywatne). Do takich prac należy m.in. *Marketing the Museum* (McLean, 2012) czy *Zintegrowana komunikacja marketingowa w działalności polskich muzeów* (Macalik, 2021). Natomiast muzeom narodowym o profilu artystycznym – instytucjom wielooddziałowym stanowiącym duże organizacje, których odpowiednikami za granicą są galerie narodowe (ang. National Galleries) – poświęcane są najczęściej studia przypadków, np. *America's National Gallery of Art* (Kopper, 2016).

Instytucje muzeów narodowych o profilu artystycznym udostępniające najważniejsze narodowe kolekcje mierzą się z podobnymi problemami w Europie Zachodniej, Środkowej i Wschodniej. Są to wielooddziałowe instytucje, w większości krajów Europy finansowane z budżetu państwa, które stają w obliczu niespotykanej dotychczas konkurencji związanej z dostępnością całego wachlarza różnorodnych form spędzania wolnego czasu (Nechita, 2014). Muzea narodowe to instytucje kultury będące w polskim systemie prawnym „jednostkami organizacyjnymi nienastawionymi na osiągnięcie zysku” (Obwieszczenie, 2018), jednak podlegają one podobnym regułom rynkowym jak przedsiębiorstwa. Pomimo specyfiki muzeów – galerii narodowych i podobieństw między nimi w różnych krajach w literaturze naukowej niewiele jest prac poświęconych analizom porównawczym tego typu instytucji. P.H. Tsai i C.T. Lin (2018) dokonali analizy komparatywnej, wybrali jednak muzea narodowe o różnych profilach (artystyczne i historyczne, techniczne, przyrodnicze, sztuk użytkowych itp.), a celem ich pracy było określenie wskaźników wpływających na ocenę przewagi konkurencyjnej muzeów narodowych. Tymczasem, by funkcjonować we współczesnej gospodarce, muzea narodowe powinny zdobyć uznanie i popularność wśród odbiorców, a następnie mecenasów i sponsorów, czemu służy przede wszystkim kreowanie wizerunku. W teorii marketingu wizerunek (ang. *image*) jest postrzeganym odbiorem organizacji i jej oferty – stanowi odbicie rynkowe jej tożsamości w świadomości odbiorcy. Narzędzia komunikacji marketingowej są kluczowymi instrumentami dotarcia do publiczności oraz budowania trwałych relacji z interesariuszami przez instytucje kultury, w tym muzea narodowe (Reussner, 2003; Black, G. 2005; Kotler, N.B., Kotler, P. i Kotler, W.I., 2008; Burton i in., 2009; Gofman i in., 2011; Sobocińska, 2014; Macalik, 2020). Wykorzystanie różnych form i rozwiązań komunikacji marketingowej stanowi podstawę do kreowania wizerunku instytucji.

Zadaniem, z którym obecnie mierzą się muzea narodowe w Polsce oraz podobne im instytucje na całym świecie, jest przyciągnięcie uwagi młodych odbiorców. Segment „młodych dorosłych” (ang. *new adults*) tworzą osoby w wieku 18–29 lat, które często są postrzegane jako odrębna grupa subkulturowa (Campbell i in., 2015). Współcześnie odmienność tej grupy odbiorców daje się odczuć jeszcze silniej ze względu na zmianę pokoleniową. Niezależnie od badanej dziedziny wszystkie analizy kohort pokoleniowych opierają się na wprowadzonej przez Mannheim (1952) teorii pokoleń, w której autor starał się scharakteryzować kohorty ludzi na podstawie ich przynależności do pokolenia. Główny argument

przemawiający za podejściem pokoleniowym do badania rynków opiera się na założeniu, że każda kohorta pokoleniowa ma podobne wzorce zachowań w odniesieniu do pracy, wypoczynku i konsumpcji (Barron i Leask, 2017).

Obecni młodzi dorośli należą do generacji Z (ludzi urodzonych między 1995 i 2010 rokiem), która w zeszłym roku stała się największym pokoleniem, stanowiącym 32% globalnej populacji, wyprzedzając odpowiednio millenialsów i pokolenie wyżu demograficznego (Batat, 2020). Natomiast z populacji Unii Europejskiej 15% można zaliczyć do pokolenia Z. Zgodnie z danymi Eurostatu odpowiada to liczbie 70 620 157 osób w granicach Europy (Eurostat, 2019). Przy wysokiej skali populacji generacja Z odgrywa kluczową rolę w społeczeństwie, będąc dużym, dynamicznym i kreatywnym zasobem ludzkim (Nguyen i in., 2021). Pokolenie to, najczęściej opisywane jako „cyfrowi tubylcy”, zostało wychowane w świecie, w którym powszechny jest dostęp do internetu, co miało znaczenie dla kształtowania się cech, które reprezentują jego przedstawicieli, oraz wartości, które wyznają. „Widzą świat zupełnie inaczej niż ci, którzy byli przed nimi” (Seemiller i Grace, 2018). Śmiało patrzą w przyszłość, jednocześnie w wielu aspektach pozostają konserwatywni. „Pokolenie Z jest jednocześnie modne i ponadczasowe” (Elmore i McPeak, 2019). Warto też dodać, że jest ono bardzo świadome i wyczułone na fałsz, dlatego stanowi wyzwanie dla specjalistów od marketingu. „W centrum jego charakterystycznych zachowań i wzorców konsumpcji znajduje się poszukiwanie prawdy” (Francis i Hoefel, 2018). Waga, którą młodzi ludzie przywiązują do autentyczności, powinna przyciągać ich do narodowych muzeów sztuki, gdzie prawdziwe eksponaty pozwalają bezpośrednio łączyć się z przeszłością, o której świadczą. Paradoksalnie jednak „muzea i galerie napotykają problemy w zakresie ukierunkowania i zwiększenia liczby odwiedzających, zwłaszcza młodzieży” (Batat, 2020, s. 110). Jedną z grup odbiorców, której brak w profilach zwiedzających muzea w krajach zachodnich jest konsekwentnie zgłaszany, są młodzi dorośli (Barron i Leask, 2017).

Chociaż ten segment populacji jest bardzo ważny dla muzeów, jest on niedostatecznie reprezentowany wśród zwiedzających (McLean, 1997; Black, G., 2005). Pomimo wysiłków mających na celu zaangażowanie młodych odbiorców nadal twierdzi się, że młodzi stanowią niewielki odsetek zwiedzających muzea w krajach zachodnich (Gofman i in., 2011). Jednocześnie należy mieć świadomość, że utrzymywanie wystarczającej liczby zwiedzających, aby zapewnić długoterminową przyszłość muzeów, które stało się kluczowym elementem ich obowiązków zarządczych

(Ambrose i Paine, 2012), będzie niemożliwe, jeżeli nie zdołają dotrzeć do tej grupy. J. Griffin (2004) sugeruje, że muzea powinny poszukiwać nowych sposobów angażowania młodych odbiorców. Również D. Mason i C. McCarthy (2006) zauważają, że przyczyną opisywanej sytuacji może być fakt, iż wystawy oraz komunikacja marketingowa muzeów nie odpowiadają światopoglądowi młodych ludzi. Osoby z generacji Z wierzą w skuteczność dialogu w rozwiązywaniu konfliktów i ulepszaniu świata, cenią indywidualną ekspresję, unikają etykietek, mobilizują się do działania w różnych sprawach. Jednocześnie odnoszą się do instytucji w wysoce analityczny i pragmatyczny sposób (Francis i Hoefel, 2018). Zdaniem P. Kotlera i in. (2017) młodzi ludzie, wrażliwi na to, co się dzieje wokół nich, są jedną z sił napędzających zmiany na świecie. To oni wprowadzają nowe reguły gry, zmieniają zastaną rzeczywistość, a muzea muszą za tymi zmianami nadążyć. W celu skutecznej komunikacji marketingowej z młodymi odbiorcami nie można ignorować bezprecedensowego zbliżenia się świata online i offline. Dla przedstawicieli pokolenia Z, którzy zawsze i wszędzie są online, granica między tymi światami właściwie nie istnieje. Oczekują oni, że będą mogli korzystać z dóbr i usług w dowolnym czasie i miejscu (Francis i Hoefel, 2018). Najważniejszą różnicą kulturową między nimi a poprzednimi pokoleniami jest to, że nie tylko konsumują treści cyfrowe, ale również je generują na takich stronach jak YouTube, Facebook, Twitter i serwisy torrentowe (Nagy i Kölcsey, 2017). Ponadto przedstawiciele generacji Z korzystają z mediów społecznościowych w celu zdobycia wiedzy (Nguyen i in., 2021). Chcąc wiedzieć, czy warto odwiedzić muzeum, zapytają tych, którzy już je odwiedzili, najchętniej swoich rówieśników. Stąd ważną rolę, jaką we współczesnej komunikacji marketingowej odgrywają influencerzy.

Należy jednak pamiętać o świadomości i przenikliwości pokolenia Z, które łatwo rozpoznaje fałsz i ma świadomość, że promowanie różnych produktów i usług jest często opłacone. Być może dlatego młodzi „konsumenci zwracają większą uwagę na bliższe powiązania – na przykład, konto na Instagramie z 5000 do 20 000 obserwujących. Komunikacja marketingowa staje się złożonym wyzwaniem, ponieważ kanały stają się coraz bardziej rozdrobnione i stale się zmieniają” (Francis i Hoefel, 2018, <https://www.mckinsey.com>).

Jak wykazują najnowsze badania, chociaż komunikacja marketingowa w instytucjach muzealnych nieustannie się rozwija, to potencjał jej narzędzi komunikacyjnych jest wykorzystywany w wąskim zakresie i w sposób mało zintegrowany (Sobocińska, 2015b; Macalik, 2020).



Natomiast działania z obszaru komunikacji marketingowej muzeów narodowych o profilu artystycznym w Polsce wciąż pozostają obszarem słabo zbadanym.

Zasadniczym przedmiotem badań w niniejszej monografii jest komunikacja marketingowa muzeów narodowych z grupą młodych dorosłych odbiorców (ang. *new adults*).

Przeprowadzone badania były skoncentrowane na działaniach z zakresu komunikacji marketingowej stosowanych przez muzea narodowe o profilu artystycznym w Polsce w porównaniu z komunikacją marketingową muzeów europejskich oraz wizerunku muzeów narodowych o profilu artystycznym w Polsce wśród młodych dorosłych odbiorców. Dla potrzeb realizacji celów badawczych oraz zweryfikowania hipotez badawczych zaplanowano procedurę badawczą, która obejmowała następujące badania zasadnicze:

- analizę komparatywną komunikacji marketingowej w internecie muzeów narodowych w Polsce oraz wybranych europejskich muzeów o profilu artystycznym – w ramach opisywanego badania porównano strony internetowe, zastosowanie reklamy internetowej oraz komunikację w mediach społecznościowych polskich muzeów narodowych oraz siedmiu, wybranych na podstawie analizy danych statystycznych, muzeów europejskich;
- przeprowadzenie pogłębionych wywiadów indywidualnych z osobami odpowiedzialnymi za działania z zakresu komunikacji marketingowej w muzeach narodowych o profilu artystycznym w Polsce;
- badanie metodą wywiadu indywidualnego (PAPI) bezpośredniego przy wykorzystaniu instrumentu pomiarowego w postaci kwestionariusza ankiety wśród młodych dorosłych odbiorców studiujących na kierunkach związanych ze sztuką oraz na kierunkach niezwiązanych ze sztuką (dobór próby miał charakter celowy, a liczebność wyniosła 1435 respondentów); zebrane dane przeanalizowano za pomocą metod statystycznych, takich jak statystyka opisowa, testy t-Studenta dla prób niezależnych, przeprowadzono porównania międzygrupowe za pomocą jednoczynnikowej analizy wariancji (ANOVA), zastosowano również eksploracyjną analizę czynnikową oraz nieparametryczny test korelacji Spearmana.

Niniejsza książka składa się z pięciu rozdziałów poprzedzonych wstępem. W części teoretycznej podjęto próbę usystematyzowania dotychczasowej wiedzy dotyczącej kształtowania wizerunku instytucji kultury, w szczególności muzeów oraz stosowanej przez nie komunikacji

marketingowej. Pierwsze trzy rozdziały mają charakter poznawczo-teoretyczny i stanowią studium literaturowe obejmujące krajową oraz zagraniczną literaturę zwartą, artykuły w krajowych i zagranicznych czasopismach naukowych, akty prawne, dane statystyczne publikowane przez Główny Urząd Statystyczny i inne instytucje prowadzące badania związane z przedmiotem niniejszej monografii, a także źródła internetowe. Rozdział czwarty i piąty stanowią część empiryczną – zawarto w nich analizę i opis przeprowadzonych badań oraz zaprezentowano płynące z nich wnioski i rekomendacje.

W rozdziale pierwszym ujęty został model funkcjonowania instytucji kultury w Polsce oraz Unii Europejskiej, prawne i ekonomiczne uwarunkowania funkcjonowania instytucji kultury w krajowej i europejskiej gospodarce, klasyfikacja instytucji kultury oraz miejsce muzeów narodowych o profilu artystycznym w tej klasyfikacji. Uwarunkowania te mają znaczenie dla budowania wizerunku muzeów narodowych, ich misji oraz stosowanej przez nie komunikacji marketingowej. Muzea narodowe, jako instytucje publiczne, których organizatorem jest Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego, podlegają specyficznym determinantom prawnym oraz ekonomicznym, których znajomość jest niezbędną podstawą dalszych rozważań.

Rozdział drugi jest poświęcony kształtowaniu wizerunku instytucji kultury. Punktem wyjścia było zdefiniowanie tożsamości, wizerunku oraz reputacji instytucji kultury. Następnie wzięto pod rozwagę koncepcję zarządzania wartością publiczną oraz koncepcję rozwoju publiczności. W kolejnych podrozdziałach przeanalizowano wyznaczniki wizerunku instytucji kultury oraz proces jego kształtowania na przykładzie muzeów narodowych.

Rozdział trzeci opiera się na krytycznej analizie literatury naukowej, zarówno polskiej, jak i zagranicznej, dotyczącej zagadnień komunikacji marketingowej w działalności instytucji kultury. Podjęto próbę zdefiniowania komunikacji marketingowej, a następnie opisanie jej specyfiki w odniesieniu do instytucji kultury. Następnie analizie poddano tradycyjne i nowoczesne narzędzia komunikacji marketingowej, kanały komunikacyjne stosowane przez instytucje kultury oraz uwarunkowania ich stosowania. Odniesiono się także do ich znaczenia dla kształtowania wizerunku muzeów narodowych o profilu artystycznym w Polsce.

W rozdziale czwartym przedstawiono cele, zakresy i hipotezy badawcze. Opisano kolejne etapy przeprowadzonego procesu badawczego



oraz przyjętą metodykę badawczą, która pozwoliła na realizację postawionych celów badawczych. Następnie przedstawiono wyniki badań empirycznych, zaczynając od wyników analizy komparatywnej komunikacji marketingowej w internecie polskich muzeów narodowych oraz europejskich instytucji kultury o zbliżonych uwarunkowaniach i wysokiej frekwencji.

Następnie przedstawiono wyniki badań jakościowych przeprowadzonych wśród osób odpowiedzialnych za komunikację marketingową w muzeach narodowych w Polsce (indywidualny wywiad pogłębiony), których celem było poznanie uwarunkowań stosowania komunikacji marketingowej w tych muzeach. Następnie zaprezentowano wyniki badania ilościowego przeprowadzonego wśród wybranych grup młodych dorosłych odbiorców, które pozwoliły na weryfikację postawionych hipotez badawczych. W pierwszej kolejności analizie poddano wizerunek polskich muzeów narodowych wśród młodych dorosłych. W celu sprawdzenia, czy różnice w postrzeganiu wizerunku muzeów narodowych przez studentów kierunków związanych ze sztuką i studentów kierunków niezwiązanych ze sztuką są istotne statystycznie, przeprowadzono testy t-Studenta dla prób niezależnych. Celem sprawdzenia, czy różnice w ocenie wizerunku muzeów narodowych w poszczególnych miastach są statystycznie istotne, przeprowadzono porównania międzygrupowe za pomocą jednoczynnikowej analizy wariancji (ANOVA). Analizie poddano również wyniki badań w zakresie znaczenia działań z obszaru komunikacji marketingowej dla wizerunku muzeów narodowych o profilu artystycznym w Polsce przez respondentów, w szczególności rolę komunikacji marketingowej muzeów narodowych w internecie. W celu wyodrębnienia czynników kluczowych dla budowania pozytywnego wizerunku muzeum w ocenie respondentów zastosowano eksploracyjną analizę czynnikową, następnie, aby ocenić siłę związku pomiędzy komunikacją marketingową muzeów narodowych docierającą do badanych odbiorców różnymi kanałami a dokonaną przez nich oceną wizerunku muzeów narodowych, zastosowano nieparametryczny test korelacji Spearmana.

W rozdziale piątym zaprezentowano uogólnienia i konkluzje wynikające z przeprowadzonej procedury badawczej. Omówione zostały modelowe rozwiązania w zakresie organizacji i finansowania działań z zakresu komunikacji marketingowej muzeów narodowych w Polsce oraz wypracowane na podstawie studiów literaturowych i empirycznych rekomendacje. Proponowane rozwiązania opierają się na wynikach

badań zrealizowanych w ramach przyjętej procedury badawczej. Podano również weryfikacji hipotezy badawcze oraz sformułowano główne wnioski dotyczące znaczenia działań z zakresu komunikacji marketingowej muzeów narodowych w Polsce dla wizerunku tych instytucji kultury wśród młodych dorosłych.





W niniejszym rozdziale wzięto pod rozwagę rolę kultury oraz jej instytucji w rozwoju społeczno-gospodarczym kraju, przeanalizowano związki między gospodarką i kulturą, a także podjęto próbę zdefiniowania oraz klasyfikacji instytucji kultury w Polsce. Następnie podjęto się identyfikacji miejsca muzeów narodowych o profilu artystycznym w tej klasyfikacji. Dokonano również analizy uwarunkowań prawnych i ekonomicznych, którym muzea narodowe podlegają jako publiczne instytucje kultury.

## 1.1. Rola i miejsce kultury w rozwoju społeczno-gospodarczym kraju

Jak zauważa wielu badaczy, m.in. D. Throsby (2010) czy M. Sobocińska (2015b), pojęcie kultury jest trudne do zdefiniowania, a tym bardziej operacjonalizacji na potrzeby analiz ekonomicznych, niemniej rozpoczynając badania w obszarze kultury, należy podjąć próbę określenia tego obszaru możliwie precyzyjnie. W najszerszym antropologicznym ujęciu kultura obejmuje te dziedziny życia, które nie są dziedziczone w sensie biologicznym, lecz nabywane poprzez życie w społeczeństwie. W węższym ujęciu kultury zwraca się szczególną uwagę na sferę symbolicznego komunikowania, „kulturą są także zachowania i ich wytwory, jednak tylko takie, których podstawowym aspektem jest obecność intersubiektywnie rozumianych znaczeń mających społeczną wartość i akceptację” (Golka, 2013, s. 47). Do kultury w wąskim rozumieniu należy zaliczyć takie dziedziny jak język, sztuka, religia, obyczaje.

W kolejnym, socjologicznym rozróżnieniu kultura jest postrzegana w ujęciu atrybutywnym i dystrybutywnym. Kultura w ujęciu atrybutywnym jest traktowana jako immanentna cecha – atrybut – gatunku ludzkiego, w tym ujęciu mówi się o jednej ogólnoludzkiej kulturze, a więc o tym, co wspólne wszystkim ludziom. W ujęciu dystrybutywnym natomiast kultura występuje w liczbie mnogiej i określa to, co charakteryzuje poszczególne zbiorowości ludzkie (przykładowo kultury narodowe, regionalne, etniczne). Zawężając obszar badawczy, należy wprowadzić pojęcie uczestnictwa w kulturze rozumianego jako wszelki kontakt człowieka z wytworami kultury oraz zachowaniami kulturowymi polegający na „używaniu wytworów kultury, przyswajaniu, przetwarzaniu i odtwarzaniu tkwiących w nich wartości, na podleganiu obowiązującym w kulturze wzorom, ale także na tworzeniu nowych

jej wytworów, wartości oraz zachowań” (Golka, 2013, s. 146). Ujęte w ten sposób uczestnictwo w kulturze w pewnym stopniu dotyczy każdego człowieka i większości interakcji międzyludzkich, w związku z tym warto przytoczyć rozróżnienie układów kultury wprowadzone przez A. Kłoskowską (1981) i uzupełnione przez M. Golkę (2013) przedstawione w tabeli 1.

**Tabela 1. Układy kultury**

<b>Pierwotny układ kultury</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dotyczy bliskich, bezpośrednich kontaktów</li> <li>• dotyczy małej zbiorowości (rodziny, przyjaciół, społeczności lokalnej)</li> <li>• opiera się na mowie i bezpośredniej komunikacji niewerbalnej, którym mogą towarzyszyć spontaniczne i nieformalne działania artystyczne</li> </ul>
<b>Instytucjonalny układ kultury</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• związany z kontaktem z takimi instytucjami kultury, jak muzea, teatry, domy kultury</li> <li>• powstał w wyniku formalizowania i upubliczniania pierwotnego układu kultury (stworzenie muzeów publicznych, których zaczątkiem były kolekcje królów, kardynałów czy arystokratów) oraz powoływania instytucji kultury przez instytucje państwowe lub religijne</li> <li>• jego cechy to: <ul style="list-style-type: none"> <li>– formalny charakter kontaktu</li> <li>– nieprzechodniość ról nadawcy i odbiorcy</li> <li>– stałość i profesjonalizm ról nadawcy</li> <li>– przechodniość roli odbiorcy</li> </ul> </li> </ul>
<b>Układ środków masowego przekazu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• powstał w wyniku oddziaływania mediów (prasa, radio, telewizja) na odległość</li> <li>• tym, co wyróżnia ten układ, jest: <ul style="list-style-type: none"> <li>– jednostronność przekazu</li> <li>– pośredniość kontaktu</li> </ul> </li> <li>• zinstytucjonalizowanie, scentralizowanie i technicyzowanie przekazu</li> <li>• układ ten dominował w drugiej połowie XX wieku</li> </ul>
<b>„Zamiejscowy” układ kultury</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dotyczy wszelkich kontaktów z wytworami kultury realizowanych poza miejscem zamieszkania i pracy</li> <li>• początków tego układu można się doszukać w pielgrzymkach religijnych</li> <li>• współcześnie przejawia się w turystyce kulturalnej</li> </ul>
<b>Internetowy (wirtualny) układ kultury</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• cechuje się niezwykłą dynamiką</li> <li>• obejmuje zróżnicowane przejawy, jest trudny do zdefiniowania</li> <li>• dotyczy w pewnym stopniu wszystkich wyżej wymienionych układów: <ul style="list-style-type: none"> <li>– po części przenoszą się do niego nieformalne kontakty noszące cechy układu pierwotnego</li> <li>– po części przenoszą kontakty formalne czy instytucjonalne (większość instytucji ma obowiązek zamieszczania informacji dotyczących ich działalności w internecie)</li> <li>– środki masowego przekazu zyskały swoje wirtualne odsłony</li> <li>– funkcjonowanie „zamiejscowego” układu kultury często wiąże się z poszukiwaniem informacji czy dokonywaniem transakcji przez internet</li> </ul> </li> </ul>

Źródło: na podstawie (Golka, 2013, s. 152–158; Kłoskowska, 1981, s. 72).

Socjologowie postrzegają instytucje w dwóch ujęciach – szerokim i wąskim. W szerokim ujęciu instytucje to „zastane przez jednostkę zespoły działań i idei” (Golka, 2013, s. 154), natomiast w wąskim ujęciu instytucję stanowi zespół ludzi wykonujący określone zadania publiczne, posiadający ku temu środki oraz działający zgodnie z zasadami prawnymi czy zwyczajowymi. W niniejszej książce przyjęto wąskie rozumienie instytucji kultury. Wszystkie instytucje, również instytucje kultury, przejawiają pozytywne i negatywne aspekty działania przedstawione w tabeli 2.

**Tabela 2. Aspekty działania instytucji kultury**

Aspekty działania instytucji kultury	
pozytywne	negatywne
<ul style="list-style-type: none"> <li>• profesjonalizm</li> <li>• wysoki poziom artystyczny oferty</li> <li>• ciągłość i stałość działania</li> <li>• publiczny (demokratyczny) dostęp do nich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dominacja środków działania nad celami (większa waga przykładana do etatów, zbiorów, przestrzeni itp. niż do zaspokajania potrzeb społecznych)</li> <li>• nadmierna biurokratyzacja</li> <li>• hierarchiczność</li> <li>• wyobcowanie z kontekstu społecznego</li> </ul>

Źródło: na podstawie (Golka, 2013).

Przyczyn negatywnych aspektów działania instytucji kultury, zwłaszcza ich wyobcowania z lokalnego kontekstu, M. Golka doszukuje się w ich finansowaniu i kontrolowaniu z zewnątrz, z pominięciem lokalnego środowiska (2013, s. 155). Konstatacja ta dotyczy zwłaszcza instytucji dotowanych z budżetu państwa, do których należą m.in. muzea narodowe.

D. Throsby zwraca uwagę na silne powiązanie kultury i ekonomii, zaczynając od kulturowego kontekstu ekonomii jako systemu myśli, poprzez kulturowe ujęcie gospodarki jako systemu organizacji społecznej (za przykład może posłużyć opisany przez M. Webera wpływ protestanckiej etyki pracy na rozwój kapitalizmu), na interpretowaniu relacji i procesów kulturowych w kategoriach ekonomicznych kończąc. Jednocześnie autor zauważa, że powołanie Światowej Komisji Organizacji Narodów Zjednoczonych do spraw Kultury i Rozwoju jest dowodem na to, że przedstawiciele ONZ są zgodni co do stwierdzenia, że „pojęcia kultury i rozwoju są ze sobą nierozzerwalnie związane w każdym społeczeństwie” (Throsby, 2010, s. 25). Między innymi dlatego programy rozwoju w krajach uboższych, finansowane przez międzynarodowe agendy, organizacje pozarządowe czy zagraniczne programy pomocy, są skuteczne tylko wtedy, kiedy uwzględniają fakt, że kultura społeczności docelowej,

pojmowana w ujęciu dystrybucyjnym, „stanowi fundamentalny wyraz jej istoty i że kultura ta funkcjonuje w kontekście ekonomicznym, który decyduje o zakresie i skali możliwego postępu materialnego” (Throsby, 2010, s. 25). Zdaniem M. Smoleń (2006) kultura, postrzegana nie tylko jako wartość sama w sobie, ale także jako czynnik społeczno-ekonomicznego rozwoju, odgrywa szczególną rolę w wypracowaniu modelu nowoczesnej polityki rozwoju kraju:

Kultura jest podstawą, na której opierają się wszystkie najważniejsze elementy współczesnego sukcesu: wysokie kwalifikacje, kreatywność i innowacyjność. Inwestycje w kulturę i jej przemysły, ochrona dziedzictwa kulturowego, wyrównywanie dostępu do kultury, kształtowanie potrzeby uczestnictwa w kulturze oraz umiejętności świadomego jej odbioru powinny stać się jednym z najważniejszych kierunków podejmowanych dziś działań. (s. 14)

Wojciechowski (2009) wskazuje, że modyfikacji ulega relacja pomiędzy społeczno-cywilizacyjną strukturą gospodarki a kulturą symboliczną. Dotychczas klasyczny model zakładał wzajemną przejrzystość gospodarki i struktury społecznej z nadbudową w postaci sfery symbolicznej. Modernistyczny model doprowadził do relatywizacji i pragmatyzacji tej relacji, w której kultura stała się znaczącym segmentem rynku, tworząc przemysły kulturowe, a pewne zasady i wzory czerpane z tej sfery (kreatywność, innowacyjność, *design thinking*) są adaptowane przez kapitalistyczne przedsiębiorstwa.

Utowarowanie dóbr kultury, powstanie przemysłów kulturowych i nowy sposób zarządzania instytucjami kultury składają się na zjawisko ekonomizacji kultury. Z jednej strony jest ona ukazywana jako nieodzowny element rozwoju nowoczesnych gospodarek, z drugiej stała się obiektem krytyki i obaw (Franczak, 2015). Jednak wpływ ekonomii na sferę kultury nie jest jednostronny. Zjawisku ekonomizacji kultury towarzyszy lustrzane zjawisko kulturalizacji gospodarki. Sfera kultury równie silnie oddziałuje na ekonomię. „W krajach rozwiniętych częściej niż węglem handluje się znaczeniami, symbolami i wiedzą. Doskonałym tego przykładem jest rosnąca rola marki, jako nośnika znaczeń i narzędzia identyfikacji jednostki, a także rola wzornictwa czy innych walorów estetycznych” (Sójka i in., 2009, s. 12). Kulturalizacja gospodarki polega też na kierowaniu przekazu marketingowego do niszowych grup i podejmowaniu prób zaspokajania ich potrzeby odróżnienia się od reszty społeczeństwa. Nie ulega wątpliwości, że aktywność kulturalna wymaga ekonomicznego zasilania, jednocześnie jednak gospodarka



bez kultury nie mogłaby się rozwijać (Hausner i in., 2013). Błędem byłoby sprowadzanie tych związków jedynie do kwestii komercjalizacji kultury, rynku dóbr kultury czy przemysłów kultury. Warto pamiętać, że przemysły kultury obejmują jedynie fragment aktywności kulturalnej, a kulturalno-ekonomiczne relacje – rynkowe i nierynkowe – są dużo bardziej złożone i wielostronne. Cele aktywności kulturalnej, mimo że zawsze ma ona jakieś materialne podbudowanie i odniesienie, są najczęściej pozaekonomiczne.

Spojrzenie na sztukę i kulturę jako na społeczne sfery, którym należy się specjalne zainteresowanie, również z perspektywy ekonomicznej, zrodziło potrzebę stworzenia nowej dyscypliny naukowej, jaką jest ekonomia bądź ekonomika kultury (wśród badaczy nie ma zgody co do poprawnej nazwy dyscypliny)<sup>1</sup>. Jest to „młoda dyscyplina ekonomiczna badająca zjawiska i prawidłowości ekonomiczne występujące w kulturze i jej przemysłach, a także ustalająca instrumenty polityki ekonomicznej efektywne w sferze kultury” (Ilczuk, 2012, s. 22). Choć nie ma jednej, dominującej klasyfikacji wskazującej główne obszary analiz ekonomii kultury jako dziedziny badawczej, M. Hutter i D. Throsby (2001) wskazują zagadnienia dominujące w pracach ekonomistów kultury, które przedstawiono w tabeli 3.

**Tabela 3. Główne obszary badawcze ekonomii kultury**

Autor	Wyróżnione obszary badawcze ekonomii kultury
D. Throsby (1994)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• preferencje konsumentów jako czynnik kształtujący popyt na kulturę i sztukę</li> <li>• różny poziom konsumpcji w cyklu życia człowieka</li> <li>• rynek sztuki</li> <li>• sztuki widowiskowe</li> <li>• rynek pracy artystów</li> <li>• publiczna polityka wobec kultury i sztuki</li> </ul>
M. Hutter (2001)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• różnice w produktywności pracy artystycznej i nieartystycznej</li> <li>• długoterminowa stopa zwrotu inwestycji na rynku sztuki</li> <li>• interpretacje teorii dóbr publicznych</li> <li>• wpływ nowych technologii i autonomia wartości artystycznej</li> <li>• zmiany w preferencjach konsumentów</li> </ul>

<sup>1</sup> D. Ilczuk proponuje pojęcie „ekonomika kultury”, tłumacząc, że ekonomia to „nauka badająca społeczny proces gospodarowania”, podczas gdy ekonomika to „nauka stosowana o działalności gospodarczej”, a ekonomiki branżowe (w tym ekonomika kultury) to dyscypliny gospodarcze (por. Ilczuk, 2012, s. 21–22), natomiast D. Throsby, R. Towse, J. Hausner, A. Karwińska, J. Purchla i in. piszą o „ekonomii kultury”.

Autor	Wyróżnione obszary badawcze ekonomii kultury
M. Blaug (2001)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rynek sztuki</li> <li>• rynek mediów</li> <li>• rynek pracy artystów</li> <li>• historia myśli ekonomicznej w kulturze</li> <li>• choroba kosztów Baumola</li> <li>• publiczne subsydiowanie kultury</li> <li>• organizacje non profit w kulturze</li> <li>• kształtowanie preferencji konsumentów</li> <li>• analizy popytu i podaży</li> </ul>

Źródło: na podstawie (Ilczuk, 2012).

Warto zwrócić uwagę na zaangażowanie w inicjowanie bądź realizację badań z zakresu ekonomii kultury takich podmiotów instytucjonalnych jak Rada Europy, UNESCO czy Unia Europejska. Polityka kulturalna i strategia dla kultury, jako uzupełnienie polityki kulturalnej<sup>2</sup> państw członkowskich, stanowią ważne punkty strategii rozwoju Unii Europejskiej. Podstawy polityki europejskiej, również dotyczące kultury, zostały zapisane w traktatach. Dla współczesnej unijnej polityki kulturalnej najważniejsze są zapisy Traktatu o Unii Europejskiej z Maastricht uzupełnione zapisami traktatu lizbońskiego przedstawione w tabeli 4.

**Tabela 4. Zapisy dotyczące kultury w traktatach Unii Europejskiej**

Traktat unijny	Założenia dotyczące kultury w Unii Europejskiej
Traktat o Unii Europejskiej z Maastricht (punkt 37, artykuł 128) Data podpisania: 7 lutego 1992 r. Data wejścia w życie: 1 listopada 1993 r.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wspieranie rozwoju kultur państw członkowskich w poszanowaniu ich różnorodności narodowej i regionalnej</li> <li>• podkreślanie znaczenia wspólnego dziedzictwa kulturowego i zachęcanie do współpracy między państwami członkowskimi</li> <li>• wspieranie i uzupełnianie działań państw członkowskich w następujących dziedzinach:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– pogłębianie wiedzy i upowszechnianie kultury oraz historii narodów europejskich</li> <li>– zachowanie i ochrona dziedzictwa kulturowego o znaczeniu europejskim</li> <li>– niehandlowa wymiana kulturalna</li> <li>– twórczość artystyczna i literacka, włącznie z sektorem audiowizualnym</li> </ul> </li> <li>• sprzyjanie współpracy z państwami trzecimi oraz organizacjami międzynarodowymi kompetentnymi w dziedzinie kultury, zwłaszcza z Radą Europy</li> </ul>

<sup>2</sup> „Przez politykę kulturalną rozumie się zwykle ogół zasad i reguł wyrażonych *explicite* lub *implicite*, którym podporządkowana jest działalność instytucji publicznych lub prywatnych wywierających wpływ na zinstytucjonalizowane formy twórczości, rozpowszechniania i udostępniania treści oświatowych, artystycznych, literackich, rozrywkowych” (Kłoskowska, 1981, s. 247).

cd. tabeli 4

Traktat unijny	Założenia dotyczące kultury w Unii Europejskiej
<p>Traktat lizboński (artykuł 1, artykuł 3 TUE, artykuł 6 TFUE, artykuł 167 TFUE, artykuł 13 Karty Praw, artykuł 22 Karty Praw)</p> <p>Data podpisania: 13 grudnia 2007 r. Data wejścia w życie: 1 grudnia 2009 r.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• silniejsze podkreślenie znaczenia kultury i dziedzictwa poprzez dodanie tekstu w preambule traktatu lizbońskiego: „INSPIROWANI kulturowym, religijnym i humanistycznym dziedzictwem Europy, z którego wynikają powszechne wartości, stanowiące nienaruszalne i niezbywalne prawa człowieka, jak również wolność, demokracja, równość oraz państwo prawne”</li> <li>• uznanie ochrony różnorodności kulturowej i językowej oraz dziedzictwa narodowego za jeden z kluczowych celów (art. 3 TUE)</li> <li>• UE ma kompetencje w zakresie koordynacji działań wspierających kulturę w państwach członkowskich (art. 6. TFUE)</li> <li>• w art. 167 TFUE powtórzono założenia dotyczące kultury z traktatu z Maastricht</li> <li>• w art. 13 Karty praw podstawowych Unii Europejskiej stwierdzono, że: „sztuka i badania naukowe są wolne od ograniczeń”</li> </ul>

Źródło: na podstawie (EUR-Lex, pobrane 2 listopada 2018; Franke, Iskra, 2018, pobrane 2 listopada 2018).

Zapisy w traktatach dotyczące kultury stały się podstawą do stworzenia programów pozwalających na wspólne działanie państw unijnych w zakresie kultury i dziedzictwa kulturowego oraz bezpośrednie finansowanie działań z tego zakresu w regionach słabiej rozwiniętych. W traktatach znalazły się również zapisy służące ochronie dóbr narodowych; w postanowieniu o swobodnej wymianie dóbr w ramach wspólnego rynku zakazano importu i eksportu obiektów o szczególnych wartościach artystycznych, historycznych lub archeologicznych stanowiących takie dobra ([https://europa.eu/european-union/law/treaties\\_pl](https://europa.eu/european-union/law/treaties_pl), pobrane 2 listopada 2018). Unia Europejska nie narzuca swoim członkom dyrektyw ani rekomendacji w odniesieniu do kultury, jednocześnie jednak podkreśla jej wagę (Grad i Kaczmarek, 2005). Jak zauważa X. Prats Monné, „ekonomiści i politycy przez długi czas nie doceniali znaczenia i potencjału sektora kultury i sektora kreatywnego. Ich pozorna heterogeniczność – [...] od architektury przez gry wideo do sztuk performatywnych i wydawnictw – utrudniała uznanie ich za sektor gospodarki” (Raport, 2014, s. 6). Jednak, jak wskazuje dalej, sektory te mają wspólny czynnik, który je spaja i napędza. Tym czynnikiem jest kreatywność. „Kreatywność zaś karmi się kulturą w jej najszerszym sensie: niezwykła głębia i bogactwo kultury europejskiej są niezerównanymi atutami, dobrem wspólnym, które należy chronić i promować” (Raport,

2014, s. 6). Tym samym, choć w większości raportów poświęconych wpływowi kultury na rozwój gospodarczy krajów Unii Europejskiej podkreśla się głównie znaczenie przemysłów kreatywnych, zwraca się również uwagę na rolę, ochronę i promocję dziedzictwa kulturowego jako wspólnego zasobu. W przytaczanych dokumentach podkreśla się również rolę wspólnego dziedzictwa kulturowego oraz znaczenie mobilności przedstawicieli sektora kultury w celu zacieśniania międzynarodowej współpracy w dziedzinie kultury i ochrony narodowych dóbr kultury. Ważne miejsce w programach europejskich zajmuje promocja uczestnictwa w kulturze.

Polityka Unii Europejskiej zmierza ku otwartemu dostępowi do wizerunków muzealiów, który obecnie w niektórych instytucjach kultury może być utrudniony. Dziedzictwo kulturowe we współczesnej polityce UE ma stanowić wspólny zasób i pożywkę dla przemysłów kreatywnych, z którymi wiąże się największe nadzieje na rozwój gospodarczy. R. Towse wprowadza pojęcie „gospodarki kreatywnej” – określenie znacznie szersze od „przemysłów kultury” czy „przemysłów kreatywnych” i porównywalne do pojęcia „gospodarki opartej na wiedzy” (ang. *knowledge based economy*), w której „dominującym czynnikiem wzrostu gospodarczego staje się wiedza i informacja, zaś szerzej kapitał ludzki” (Towse i in., 2011, s. 13). Tym samym, oprócz upowszechniania i otwierania dostępu do dóbr kultury, dla rozwoju społeczno-gospodarczego kraju bardzo ważne jest rozwijanie kapitału ludzkiego, a co się z tym wiąże – promowanie uczestnictwa w kulturze. Współczesne instytucje kultury powinny być nie tylko otwarte i dostępne, ale również zachęcać swoją ofertą i tworzyć relacje z publicznością. Zwłaszcza instytucje dotowane z budżetu państwa, takie jak muzea narodowe posiadające cenne kolekcje sztuki, należałoby wyposażyć w spójny i przejrzysty system komunikacji z otoczeniem społecznym. Zadaniem współczesnych muzeów jest bowiem nie tylko ochrona dziedzictwa narodowego w postaci przechowywanych przez nie eksponatów, ale przede wszystkim upowszechnianie dostępu do wspomnianych zbiorów. Muzea, jako instytucje kultury, powinny być miejscem uczestnictwa w kulturze również dla lokalnej społeczności, tymczasem najczęściej są postrzegane jako obiekty turystyczne lub miejsca edukacji uzupełniającej. Wyzwanie stanowi budowanie wizerunku muzeów narodowych jako miejsc, w których warto spędzić czas nie tylko podczas szkolnych czy turystycznych wycieczek.

## 1.2. Specyfika i klasyfikacja instytucji kultury jako podmiotów gospodarki narodowej

Działalność kulturalną mogą prowadzić osoby prawne, osoby fizyczne oraz jednostki organizacyjne nieposiadające osobowości prawnej. Nie jest ona działalnością gospodarczą w rozumieniu odrębnych przepisów, co oznacza, że nie dotyczą jej prawne skutki prowadzenia działalności gospodarczej, nie znaczy to jednak, że nie może mieć zarobkowego charakteru (Ustawa, 1991). Jednocześnie dobra kultury mogą mieć różny charakter – od dóbr czysto publicznych do dóbr prywatnych, poprzez różne formy mieszane i pośrednie. Zróżnicowanie podmiotowych form prowadzenia działalności kulturalnej oraz charakteru dóbr kultury umożliwia pojawianie się nowych, hybrydalnych podmiotów i nowych postaci dóbr kultury.

W Polsce instytucje kultury stanowią jednostki, które jako zadanie główne bądź dominujące mają zapisane następujące kategorie działalności: działalność artystyczna i rozrywkowa, wystawiennicza (muzea i instytucje paramuzealne oraz galerie i salony sztuki), biblioteczno-informacyjna, działalność centrów kultury, domów kultury, ośrodków kultury, klubów, świetlic, jednostek zajmujących się produkcją filmów i publiczną projekcją filmów, działalność obejmującą ochronę dziedzictwa narodowego, działalność archiwów (GUS, 2018a).

Na podstawie nowelizacji Ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej (Ustawa, 1991) dokonanej w 2012 roku instytucje kultury dzielą się na instytucje artystyczne i inne. Tym, co szczególnie odróżnia instytucje artystyczne od innych, jest organizacja działalności zgodnie z planami repertuarowymi rozpisаныmi na sezony artystyczne, które rozpoczynają się 1 września, a kończą 31 sierpnia następnego roku, oraz przepisami dotyczącymi pracowników artystycznych. Ponadto powszechnie stosowany jest podział na tradycyjne instytucje kultury (muzea, biblioteki, teatry, filharmonie i orkiestry, a także domy kultury i świetlice) oraz przemysły kultury: rynek książki, kinematografia, media, rynek muzyczny, rynek sztuki oraz wzornictwo. Podczas gdy instytucje kultury w Polsce reprezentują w przeważającej części sektor publiczny o charakterze niedochodowym, przemysły kultury są z definicji związane z działalnością komercyjną.

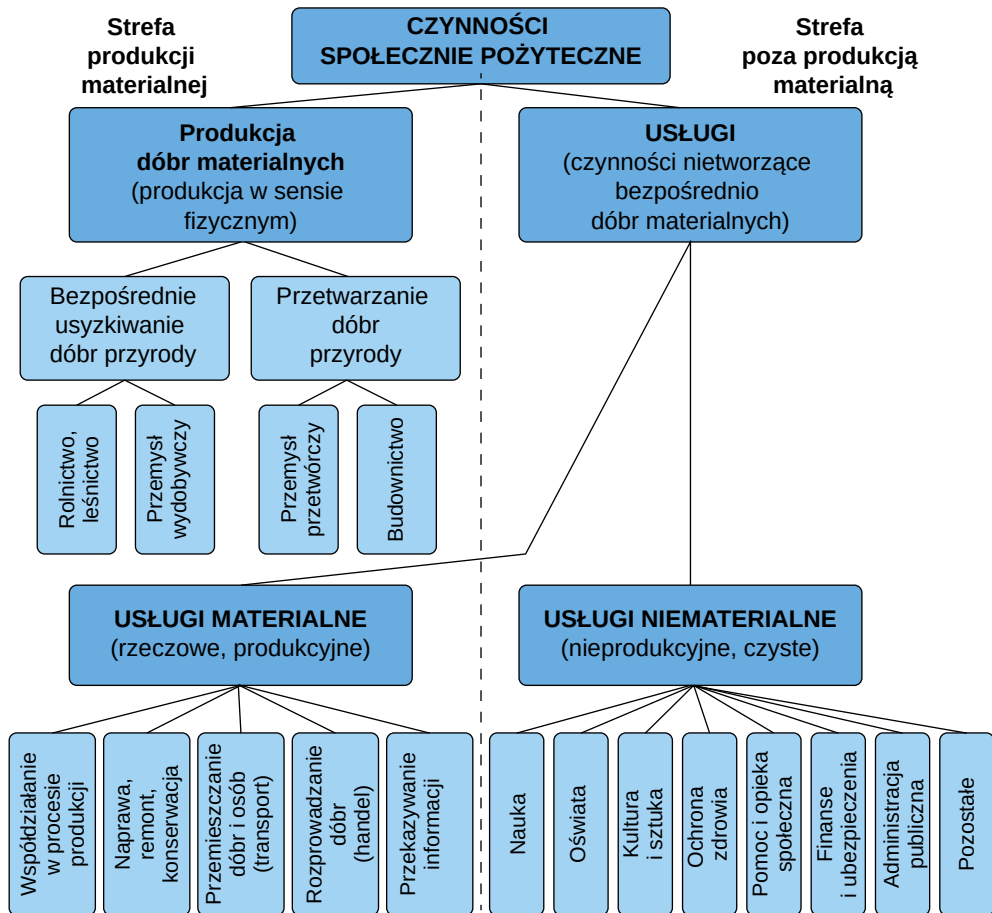
Tradycyjne instytucje kultury można podzielić według hierarchii ważności na:

- instytucje narodowe – mają wysoką rangę, ponieważ ich zadaniem jest przechowywanie i udostępnianie dziedzictwa narodowego, zaspokajają potrzeby podstawowe (dostęp do dorobku wielu pokoleń) oraz potrzeby wyższego rzędu;
- instytucje regionalne – ich zadaniem jest zaspokajanie potrzeb podstawowych i potrzeb wyższego rzędu na poziomie ponadlokalnym;
- instytucje lokalne – zaspokajają potrzeby kulturalne społeczności lokalnych (Sucheckie, 2013).

Umiejscowienie działalności kulturalnej w sektorach gospodarki nie jest proste, ponieważ – jak wcześniej wspomniano – jest to działalność heterogeniczna, niedająca się łatwo sklasyfikować. W związku z tym współcześni badacze wyróżniają nowy sektor – sektor kultury. Jest to realnie funkcjonujący obszar działań wielu podmiotów i aktorów kultury, które (choć tylko część podmiotów można uznać za przedsiębiorstwa generujące dochody, współtworzące gospodarkę) mają duże znaczenie w obrocie gospodarczym: uczestnicząc w redystrybucji dóbr i zapewniając usługi publiczne w zakresie kultury, szkoląc kadry sektora kultury, tworząc system wsparcia dla rozwoju biznesu i przedsiębiorczości, zapewniając komunikację społeczną, generując obiegi kulturalne, finansując rozwój sektora kultury, kreując polityki rozwoju sektora kultury, chroniąc zasoby kultury i dziedzictwa kulturowego. Należałoby w tym miejscu wyjaśnić również pojęcie przemysłów kultury (ang. *cultural industries*), które wprowadził T. Adorno. Według niego „przemysł kulturowy” miał być pejoratywnym określeniem dla kultury masowej, jako przeciwieństwa kultury wysokiej (Adorno i Horkheimer, 2010). Z czasem jednak dostrzeżono, że ekspansja przemysłów kultury prowadzi do rozwoju rynku dóbr symbolicznych (Ilczuk, 2012, s. 94), a samo określenie „przemysły kultury” ewoluowało od określenia negatywnego do pozytywnego, które obejmuje już nie tylko produkcję filmową, telewizyjną czy muzyczną, ale także muzealnictwo, wystawiennictwo, a nawet indywidualną karierę artysty (Sójkka, 2009). Według definicji UNESCO przemysły kultury „łączą tworzenie, produkcję i komercjalizację produktu o charakterze niematerialnym i kulturowym, a produkt (zawarte w nim treści) są chronione zwykle prawem autorskim” (UNESCO, 2005, s. 12).

W tradycyjnym podziale, z punktu widzenia ekonomii, działalność takich instytucji kultury jak muzea narodowe należy umieścić w trzecim sektorze gospodarki, obejmującym szeroko rozumiane usługi. Instytucje kultury świadczą specyficzny rodzaj usług, jakimi są usługi społeczne bądź niematerialne (określenia te stosowane są zamiennie). W statysty-

ce usługi związane z kulturą są zaliczane do działu 92 Polskiej Klasyfikacji Wyrobów i Usług (PKWiU 92) pod nazwą „Usługi związane z kulturą, rekreacją i sportem”. Miejsce usług związanych z kulturą w kontekście gospodarki zaprezentowano na rysunku 1.



Rysunek 1. Miejsce usług związanych z kulturą w kontekście gospodarki

Źródło: (Szarfenberg, 2011).

Usługi kultury są uznawane za jeden z podstawowych czynników rozwoju kapitału ludzkiego oraz kapitału społecznego. Choć korzystają z nich jednostki, zyskują na tym całe społeczeństwa. Z działaniami z tego zakresu ściśle związana jest polityka niwelowania barier w dostępie do kultury zarówno w sensie dosłownym (np. bariery architektoniczne, dojazd), jak i materialnym czy symbolicznym.



Trudno pominąć rolę kultury w kreowaniu wizerunku i atmosfery miejsc, co wiąże się ze zwiększaniem ich atrakcyjności dla mieszkańców, turystów i inwestorów, a co za tym idzie – ich rewitalizacji. Często towarzyszy temu zjawisko gentryfikacji<sup>3</sup>, które, choć niewątpliwie przyczynia się do rozwoju miast, nie zawsze jest postrzegane pozytywnie. Liczni badacze zwracają uwagę na fakt, że rozwój ten nie odbywa się bez kosztów społecznych. Równie ambiwalentnie postrzegane jest zjawisko turystyki kulturowej, na którą składają się „wszystkie grupowe lub indywidualne wyprawy o charakterze turystycznym, w których spotkanie uczestników podróży z obiektami, wydarzeniami i innymi walorami kultury wysokiej lub popularnej [...] jest zasadniczą częścią programu podróży” (von Rohrscheidt, 2008, s. 18).

Współcześnie rośnie znaczenie turystyki kulturowej, a wielu autorów wskazuje na wynikające z tego korzyści społeczne i ekonomiczne. Nie brakuje jednak negatywnych konsekwencji rozwoju tego zjawiska, jakimi są m.in. „zadeptywanie zabytków, przekształcenia obiektów zabytkowych bardziej uwzględniające wymagania turystów niż wartość dziedzictwa, oferowanie fałszywego folkloru i obyczajów, wzbogacanie oferty o mało wartościowe elementy, niekontrolowany rozwój infrastruktury towarzyszącej podstawowemu produktowi turystycznemu, neokolonializm czy ogólny wzrost cen w miejscach docelowych” (Spyra, 2014, s. 32). Z problemami tymi mierzą się również instytucje kultury w Polsce, m.in. muzea narodowe.

Muzea narodowe są podstawowymi instytucjami reprezentującymi sferę muzealnictwa. Sfera ta jest sklasyfikowana w obszarze dziedzictwa kulturowego, uznawanego za dziedzinę sztuki (według KEA European Affairs), lub jako osobna dziedzina „dziedzictwo” (według UNCTAD). Kategoria dziedzictwa kulturowego obejmuje właściwie wszystko, co nas otacza. Wszystko to jest bowiem „dziedzictwem przeszłości od przedmiotów materialnych po zjawiska obyczajowe, od religii i tradycji po język, literaturę i muzykę. Ograniczanie dziedzictwa jedynie do kategorii zabytków jest błędem, gdyż nie one, ale pamięć wyznacza nasze związki z przeszłością” (Prószyński, 2001, s. 23–24).

---

<sup>3</sup> Gentryfikacja najczęściej dotyczy zmiany charakteru dzielnicy mieszkalnej pierwotnie zamieszkałej przez szerokie spektrum lokatorów w strefę zdominowaną przez mieszkańców o wysokim statusie materialnym. W klasycznym ujęciu R. Glass gentryfikacja odnosi się do procesu transformacji starych dzielnic mieszkaniowych, w których biedni mieszkańcy wypierani są przez napływ dobrze wykształconych i „lepszycy” (można rozumieć jako „bogaty”) ludzi. Ta zmiana skutkuje poprawą zasobów mieszkaniowych oraz infrastruktury publicznej przy jednoczesnym wzroście cen mieszkań i najmu (Pięta-Kanurska, 2015).



Muzea narodowe są zaliczane do tradycyjnych, publicznych (państwowych) instytucji kultury świadczących usługi związane z kulturą i będących obiektami turystyki kulturowej.

### 1.3. Model funkcjonowania instytucji kultury w gospodarce rynkowej w Polsce

Kategoria kultury jest traktowana jako obszar badawczy ekonomii w szczególności pod względem wpływu kultury na funkcjonowanie gospodarki. Podkreśla się rolę kultury w stymulowaniu rozwoju regionu czy państwa – „kultura, jako zbiór odpowiednich wartości i wzorów postępowania, może stymulować przedsiębiorczość, pobudzać jednostki do aktywności, a jej zasoby materialne i symboliczne przekształcane są w przemysł kultury, mające duży potencjał rozwojowy” (Sobocińska, 2015b, s. 25). Warto w tym miejscu przytoczyć stworzony przez M. Sobocińską schemat, w którym ukazano wybrane koncepcje wyrażające związki między kulturą a rynkiem i państwem (tabela 5).

**Tabela 5. Teorie, podejścia oraz koncepcje ukazujące relacje między kulturą a rynkiem i państwem**

Autorzy teorii lub podejścia	Założenia i istota teorii, podejść oraz koncepcji ukazujących relacje między kulturą a rynkiem i państwem
W.S. Jevons	Sztuka jest kategorią dobra publicznego, a finansowanie przez państwo kultury jest rodzajem inwestycji społecznej, która przyczynia się m.in. do zmniejszenia przestępczości
J.M. Keynes	Subsydia publiczne są tymczasowym narzędziem stymulowania popytu i podaży na rynku kultury. Głównym problemem rozwoju rynku kultury jest zbyt mały popyt, jednak wraz ze wzrostem dobrobytu bariera ta powinna przestać mieć znaczenie
L. Robbins	Istnieje potrzeba sprawowania przez państwo publicznego mecenatu nad sztuką, ponieważ kultura, podobnie jak edukacja, przynosi wartość całemu społeczeństwu
W. Baumol i W. Bowen	Efekt Baumola, określane jako „choroba kosztów”, wyraża się występowaniem prawidłowości, zgodnie z którą niejednokrotnie postęp technologiczny nie prowadzi w sferze kultury do zwiększenia produktywności pracy, gdyż nie ma możliwości zastąpienia czynnika ludzkiego (np. gra muzyków w orkiestrze) rozwijającą się technologią. Zaobserwowana prawidłowość stanowi jedną z przesłanek realizacji przez państwo polityki w sferze kultury

Autorzy teorii lub podejścia	Założenia i istota teorii, podejść oraz koncepcji ukazujących relacje między kulturą a rynkiem i państwem
D. Throsby	Wartość w sferze kultury wypływa z innych źródeł niż w sferze ekonomii i w związku z tym metody szacowania wartości kulturowej powinny pochodzić z dyskursu kulturowego, nawet jeżeli jest możliwość przedstawienia jej za pomocą modeli ekonomicznych. Wartość ekonomiczną i wartość kulturową dzieła należy rozpatrywać jako odrębne kategorie występujące we wszystkich produktach kultury. Wartość kulturowa dzieła istnieje niezależnie od reakcji konsumenta. Utożsamienie wartości kulturowej z prostym hedonizmem jest niewystarczające. Na wartość kulturową dzieła składa się zespół cech, a w tym: wartość estetyczna, duchowa, społeczna, historyczna, symboliczna oraz wartość wynikająca z autentyczności dzieła
M. Hutter	W sferze kultury działa prawo nieznanych preferencji. Gusty uczestników kultury są zmienne. Dobra kultury w dobie gospodarki doznań są współtworzone przez uczestników kultury, których pozycja na rynku rośnie. Konsumenty kultury, zgodnie z efektem owczego pędu, chcą przede wszystkim uczestniczyć w tych wydarzeniach, w których uczestniczyli inni odbiorcy kultury. Wartość kulturowa danego dobra nie musi przesądzać o wysokim popycie na nie
G.J. Stigler i G.S. Backer	Kształtujące zachowania konsumentów dóbr i usług kultury preferencje są spójne, a gusty są stałe. Zmienność zachowań konsumentów można wyjaśnić zmianami cen kalkulacyjnych. Konsumenty dysponują dochodem pieniężnym oraz mogą być wyrażonym w jednostkach pieniężnych czasem wolnym. Zakup dóbr kultury przekłada się na doświadczenia i świadomość, które sprawiają, że ceny kalkulacyjne są postrzegane przez konsumentów jako niższe

Źródło: (Sobocińska, 2015b, s. 46–47).

W większości przytoczonych w tabeli 5 koncepcji wskazano na dodatkową, pozarynkową wartość dóbr kultury, ukazując inwestowanie w sektor kultury jako inwestycję w rozwój całego społeczeństwa. Autorzy niektórych przedstawionych w tabeli koncepcji twierdzą, że wiele instytucji kultury potrzebuje dofinansowania z sektora publicznego, ponieważ ich wartość kulturowa przewyższa ich wartość rynkową. D. Throsby i M. Hutter zwracają uwagę na kwestię zmiennych preferencji konsumentów kultury – pozbawienie kultury wsparcia z budżetu państwa i jej komercjalizacja może się stać zagrożeniem dla dóbr kultury wysokiej, które nie są konkurencyjne wobec wytworów kultury masowej. J.M. Keynes natomiast wskazywał na zbyt mały popyt na dobra i usługi kultury, co wynikało przede wszystkim z braku dobrobytu. W istocie, jak wynika z badań struktury wydatków gospodarstw domowych, sfera konsumpcji kultury wydaje się swoistym barometrem przemian gospodarczych. Ob-

niżenie dochodów realnych gospodarstw domowych skutkuje rezygnacją z dóbr i usług kultury (Dąbrowska i in., 2013). J. Potts i S. Cunningham wyróżniają cztery modele, które obrazują potencjalne relacje między kulturą a gospodarką (tabela 6).

**Tabela 6. Modele relacji między kulturą i gospodarką**

<b>Model opiekuńczy</b>	przemysły kreatywne pochłaniają więcej zasobów, niż kreują efektów, ponieważ w sektorze kreatywnym powstają dobra, które cechują się wysoką wartością symboliczną, lecz niską wartością rynkową; dobra te przyczyniają się jednak do poprawy dobrobytu, istnieje zatem potrzeba przekazania środków pochodzących z innych sektorów gospodarki na wspieranie sektorów kreatywnych
<b>Model konkurencyjny</b>	zmiana wielkości sektora kreatywnego ma neutralny wpływ na gospodarkę, a więc przemysły kreatywne są traktowane jako kolejna gałąź gospodarki niewymagająca specjalnego wsparcia ze strony państwa
<b>Model wzrostu</b>	zakłada pozytywny związek między wzrostem w przemyśle kreatywnych a wzrostem w całej gospodarce i traktuje przemysły kreatywne jako generator nowych rozwiązań, które znajdują zastosowanie także w innych gałęziach gospodarki; sektor kreatywny w tym modelu jest obiektem szczególnej uwagi ze strony państwa, ale nie dlatego, że dostarcza dóbr społecznie pożytecznych (jak w modelu opiekuńczym), lecz dlatego, że jest generatorem wzrostu w całej gospodarce
<b>Model innowacyjny</b>	traktowanie kultury jako dobra publicznego, którego wartość wyraża się w tworzeniu i koordynacji zmian zachodzących w obszarze wiedzy o procesach gospodarczych, a nie w samym udziale w tworzeniu wartości ekonomicznej

Źródło: (Sobocińska, 2015b, s. 51–52).

Zakres interwencjonizmu państwa w instytucje kultury można analizować, umieszczając politykę kulturalną danego państwa w spektrum rozwiązań, pomiędzy neoliberalnym modelem rynkowym, który prowadzi do nadmiernego skomercjalizowania kultury i zagraża rozwojowi kultury wysokiej, a modelem państwa opiekuńczego, postrzeganym jako nieefektywny i za drogi nawet dla bogatych społeczeństw. W środku spektrum znajdują się rozwiązania mieszane – proobywatelskie modele państwa opiekuńczego funkcjonujące w większości państw europejskich. W tych modelach interwencjonizm państwowy jest realizowany z udziałem partnerów społecznych. Taki mieszany model, zakładający „stopniowe przystosowywanie się instytucji i przedsięwzięć kulturalnych do warunków rynkowych oraz nadanie szerokich uprawnień w sferze kultury samorządom”, przyjęto w Polsce (Ilczuk, 2012, s. 41).

Mimo że państwa Unii Europejskiej nie odchodzą od finansowania sektora kultury, wprowadzają zasadnicze zmiany w zarządzaniu instytucjami tego sektora. Podstawowymi tendencjami są decentralizacja i deetatyzacja.

[W Polsce] decentralizacja była przeprowadzona w ograniczonym zakresie i nie zmniejszyła roli i znaczenia sektora publicznego w prowadzeniu i finansowaniu działalności kulturalnej. Kultura nadal jest utrzymywana głównie ze środków publicznych i zarządzana przez administrację publiczną, która – wraz z pojawieniem się kolejnych poziomów samorządu terytorialnego – musiała zostać rozbudowana w celu sprawowania funkcji właścicielskich i nadzorczych. (Głowacki i in., 2009, s. 18)

Jak wynika z Długookresowej Strategii Rozwoju Kraju „Polska 2030. Trzecia Fala Nowoczesności”, planuje się m.in. wzrost inwestycji w turystykę, publiczny dostęp do dziedzictwa kulturowego i cywilizacyjnego oraz zaangażowanie w pomoc innym krajom. Celem opisywanej strategii jest budowanie kapitału społecznego rozumianego jako „potencjał społeczeństwa, widoczny w postaci norm, wartości, zachowań i instytucji, który daje podstawę do budowania relacji opartych na zaufaniu społecznym. Zaufanie to sprzyja współpracy, kreatywności i wymianie wiedzy, co z kolei przyczynia się do osiągnięcia strategicznych celów” (Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji, 2013, <https://www.gov.pl/web/cyfryzacja>). Jednym ze sposobów osiągnięcia zamierzonego celu jest „wzrost obecności kultury w życiu codziennym ludzi poprzez stałe zwiększanie dostępności zasobów kultury i kształcenie nawyków kulturowych” (Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji, 2013). W planach jest również zwiększenie obecności sztuki w przestrzeni publicznej, a także wykorzystanie prezentacji multimedialnych, produkcji wideo, teledysków i audiobooków w komunikacji miejskiej. „Podkreślono konieczność rozwoju infrastruktury kulturalnej, realizacji funkcji społecznych przez instytucje kultury, digitalizację dziedzictwa kulturalnego, a także wskazano na konieczność usprawnienia funkcjonowania i zmianę modeli zarządzania instytucjami kultury” (Misiak, 2017, s. 37).

Wzrost uczestnictwa w kulturze i edukacja kulturalna mają w założeniach opisywanej strategii przyczynić się do zrównoważonego rozwoju Polski. Jednak strategię opisaną w dokumentach planistycznych nie przekładają się na spójną politykę kulturalną państwa ani na konkretne działania prawne (np. zmiany w Ustawie z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej), nie są też skoordynowane ze strategiami regionalnymi i lokalnymi, co w warunkach opisywanej wcześniej niepełnej decentralizacji sprawia, że państwowe

strategie rozwoju sfery kultury czy polityka kulturalna pozostają w sferze planowania (Hausner i in., 2013; Misiak, 2017). Nie przekładają się również na nowy model funkcjonowania publicznych instytucji kultury.

W obecnym modelu instytucje kultury są całkowicie zależne od organizatora (jednostki państwowe i samorządowe), co sprawia, że mogą podlegać wpływom wynikającym z partykularnych interesów politycznych. Względy polityczne mogą mieć znaczenie również w kontekście pozyskiwania dotacji oraz funkcjonowania instytucji kultury w środowisku lokalnym. Przykładowo instytucje, których organizatorem jest państwo, rzadziej otrzymują dotacje celowe od jednostek samorządowych, których władze należą do partii opozycyjnych. Nie są też traktowane na równi z instytucjami lokalnymi. Przykładowo muzea narodowe mieszczące się w dużych miastach rzadko współpracują z instytucjami miejskimi przy współtworzeniu kultury miejskiej, a częściej są traktowane jako „ciało obce”.

## 1.4. Uwarunkowania prawne i ekonomiczne funkcjonowania instytucji kultury w Polsce

Podstawy dla organizowania działalności kulturalnej przez władze publiczne w Polsce (zarówno na szczeblu centralnym, jak i samorządowym) są zapisane w aktach prawnych. Zgodnie z przepisem art. 6 ust. 1 Konstytucji RP (Dz.U.1997.78.483 – Konstytucja RP z dnia 2 kwietnia 1997 r.): „Rzeczpospolita Polska stwarza warunki upowszechniania i równego dostępu do dóbr kultury, będącej źródłem tożsamości narodu polskiego, jego trwania i rozwoju oraz udziela pomocy Polakom zamieszkałym za granicą w zachowaniu ich związków z narodowym dziedzictwem kulturalnym”. Natomiast zgodnie z przepisem art. 73 Konstytucji „Każdemu zapewnia się wolność twórczości artystycznej, [...] a także wolność korzystania z dóbr kultury” (Konstytucja, 1997, art. 73).

Działalność kulturalna została zdefiniowana w przepisie art. 1 ust. 1 Ustawy z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej (Ustawa, 1991). Zgodnie z treścią tej ustawy działalność kulturalna polega na tworzeniu, upowszechnianiu i ochronie kultury. Tworzenie kultury jest tutaj pojmowane głównie jako organizowanie podmiotów działających w obszarze kultury. Rolą państwa w tym zakresie jest przede wszystkim tworzenie publicznych instytucji kultury oraz wsparcie organizacji pozarządowych.

Upowszechnianiem kultury jest według tej ustawy podejmowanie i inicjowanie działań służących rozwijaniu potrzeb kulturowych oraz zainteresowania kulturą. Są to działania związane z edukacją kulturową, popularyzacją kultury i udostępnianiem jej. „W kontekście działania podmiotów w sferze kultury odbywa się to poprzez tworzenie oferty kulturalnej skierowanej do różnych grup odbiorców” (Hołda, J. i in., 2005, s. 71).

Podstawy działalności instytucji kultury określa rozdział II opisywanej ustawy, w myśl którego ministrowie oraz kierownicy urzędów centralnych, jak również jednostki samorządu terytorialnego organizują działalność kulturalną, tworząc państwowe oraz samorządowe instytucje kultury, dla których prowadzenie takiej działalności jest podstawowym celem statutowym (Ustawa, 1991). Minister właściwy ds. kultury określa, w drodze rozporządzenia, zakres zadań objętych mecenatem państwa oraz szczegółowe warunki, sposób i tryb udzielania, przekazywania i rozliczania dotacji z części środków finansowych z budżetu państwa, której jest dysponentem, na dany rok kalendarzowy i ogłasza w formie programów w *Biuletynie Informacji Publicznej*. Instytucje kultury mogą powołać podmioty państwowe lub samorządowe poprzez wydanie aktu o utworzeniu instytucji kultury, w którym określają jej przedmiot działania, nazwę i siedzibę. Podmioty te (zwane w ustawie Organizatorami) „mogą na podstawie umowy zawartej między sobą tworzyć lub łączyć prowadzone przez nich instytucje kultury; prowadzić jako wspólną instytucję kultury prowadzoną przez jednego z organizatorów instytucji kultury” (Ustawa, 1991, art. 18).

Organizatorzy mogą również, na podstawie umowy zawartej z osobą fizyczną, osobą prawną lub jednostką organizacyjną nieposiadającą osobowości prawnej, tworzyć instytucje kultury lub istniejące już instytucje podzielić. Minister właściwy ds. kultury może też powierzyć prowadzenie państwowej instytucji kultury jednostce samorządu. Instytucje kultury działają na podstawie aktu o ich utworzeniu oraz statutu nadanego przez podmiot, który je stworzył, natomiast regulamin organizacyjny nadawany przez dyrektora instytucji.

Dyrektorzy instytucji kultury są wybierani na czas określony, na podstawie przepisów ustawy z dnia 29 stycznia 2004 r. – Prawo zamówień publicznych (Ustawa, 2004).

Sposób finansowania i gospodarowania przydzielonym bądź nabytym przez instytucje kultury mieniem określa rozdział trzeci Ustawy z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej. Podstawą gospodarki finansowej instytucji kultury są plany

finansowe ustalane przez dyrektorów tych instytucji na podstawie Ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 roku o finansach publicznych. Plany te powinny uwzględniać plan usług i przychodów z prowadzonej działalności, wielkość dotacji, plan kosztów (w tym wynagrodzenia i pochodne od wynagrodzeń, koszty zakupu towarów i usług, inne płatności wynikające z zaciągniętych zobowiązań), wydatki majątkowe (plan kosztów ewentualnych remontów, konserwacji oraz inwestycji), a także stan należności i zobowiązań oraz stan środków pieniężnych na początek i koniec roku. Państwowe instytucje kultury mogą otrzymywać dotacje celowe zarówno z budżetu państwa, jak i z budżetów samorządowych, przysługuje im także prawo do otrzymania pomocy publicznej (Obwieszczenie, 2018).

Ustawa z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej reguluje również kwestie związane z organizowaniem imprez artystycznych i rozrywkowych, udzielaniem zamówień na dostawę lub usługi z zakresu działalności kulturalnej oraz sprawy dotyczące pracowników kultury i pracowników artystycznych, nieregulowane w Kodeksie pracy. Prócz przepisów ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej poszczególne instytucje kultury obowiązują tzw. ustawy branżowe, m.in. muzea obowiązuje Ustawa z dnia 21 listopada 1996 r. o muzeach (Obwieszczenie, 2012).

Działalność kulturalną prowadzą również organizacje pozarządowe, „regulowane przede wszystkim przepisami ustaw: o fundacjach, stowarzyszeniach, czy organizacjach pożytku publicznego i wolontariacie. Przepisy ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej dają takim organizacjom możliwość ubiegania się o publiczne środki na finansowanie działań oraz zarządzania instytucją kultury” (Hołda, J. i in., 2005).

Ze względu na fakt, że instytucje kultury w Polsce są finansowane głównie ze środków publicznych, ich działalność jest obwarowana restrykcyjnymi przepisami, które zdaniem niektórych badaczy, „raczej krępują działalność instytucji kultury niż umożliwiają jej rozwinięcie. Wiele z nich nie przystaje do charakteru prowadzonej przez te instytucje działalności” (Głowacki i in., 2009, s. 26). Przykładowo według dyrektorów muzeów system prawny uniemożliwia sprawne zarządzanie. Problemy stwarzają zwłaszcza obwarowania transakcji finansowych oraz prawa autorskie przypisane do muzealiów (Misiak, 2017). W efekcie instytucje kultury, zamiast wyznaczać kierunki zmian zachodzących w ewoluującym społeczeństwie, często „nie nadążają” za tymi zmianami, a ich działania skupiają się raczej na rozpaczliwych próbach dostosowania się do sytuacji zastanych. Zdaniem J. Misiaka (2017, s. 40) „muzea pozostają najbardziej zapóźnione na tle zapóźnionego już sektora kultury”.



Polityka kulturalna w Polsce zależy w dużej mierze „od wielkości przyznawanych na ten cel środków publicznych” (Suchecki, 2013, s. 145). Obowiązujący w Polsce na dany rok budżet państwa jest konstruowany na podstawie ustawy o finansach publicznych (Ustawa, 2009). Zapisane w niej zasady obowiązują również budżet Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego odpowiedzialnego za realizację polityki kulturalnej państwa. Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego w ramach mecenatu państwa wspiera finansowo realizację planowanych na dany rok zadań związanych z polityką kulturalną państwa, prowadzonych przez instytucje kultury i inne podmioty nienależące do sektora finansów publicznych. Mecenat taki sprawują również organy jednostek samorządu terytorialnego w zakresie ich właściwości (Ustawa, 1991).

Przychody instytucji kultury stanowią:

- środki uzyskane z tytułu prowadzonej działalności (również sprzedaży składników majątku ruchomego, najmu i dzierżawy składników majątkowych);
- dotacje podmiotowe i celowe z budżetu państwa lub jednostki samorządu terytorialnego;
- środki otrzymane od osób fizycznych i prawnych;
- środki pozyskane z innych źródeł (środki z funduszy zagranicznych, w tym z Unii Europejskiej, wydatki gospodarstw domowych).

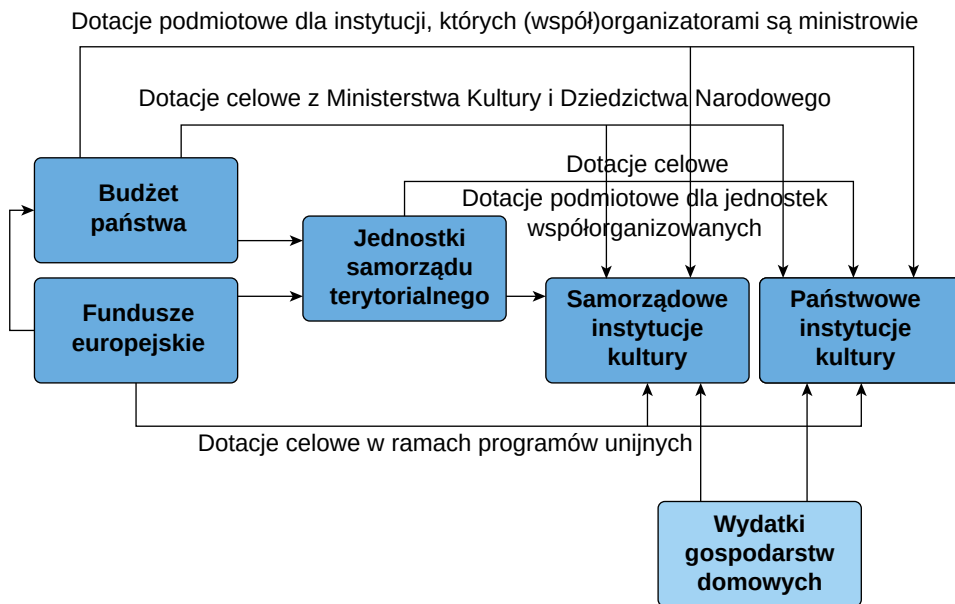
Zgodnie z Ustawą z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej każda instytucja kultury, w tym muzea narodowe, powinna uzyskać od swojego organizatora środki finansowe w formie trzech dotacji:

- dotacji podmiotowej na dofinansowanie działalności bieżącej w zakresie realizowanych zadań statutowych, w tym na utrzymanie i remonty obiektów;
- dotacji celowej na realizację wskazanych zadań i programów;
- dotacji celowej na finansowanie lub dofinansowanie kosztów realizacji inwestycji (Szlendak i in., 2012).

Po przyjęciu w 2005 roku nowelizacji ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej państwowe instytucje kultury mogą za zgodą ministra właściwego ds. kultury udzielać dofinansowania podmiotom prowadzącym działalność w dziedzinie kultury i ochrony dziedzictwa narodowego. Jednocześnie państwowe instytucje kultury mogą otrzymywać dotacje z budżetów jednostek samorządu terytorialnego na zadania związane z rozwojem kultury regionalnej (w tym na wydatki



inwestycyjne). „Całościowy obraz jest taki, że pozornie wszyscy mogą w zasadzie finansować wszystko. W praktyce jednak podstawowe znaczenie ma finansowanie z poziomu centralnego” (Głowacki i in., 2009, s. 22) – por. rysunek 2.



**Rysunek 2. Schemat finansowania instytucji kultury w Polsce**

Źródło: na podstawie (Obwieszczenie, 2018; Głowacki i in., 2009).

Jak zauważa A. Nocoń (2016), środki z budżetu państwa przeznaczone corocznie na finansowanie kultury nie wystarczają, by zaspokoić potrzeby wszystkich instytucji kultury.

Ważne źródło finansowania kultury w Polsce stanowią środki europejskie. Do sektora kultury w Polsce docierają one dwoma drogami: poprzez fundusze strukturalne (udostępniane w ramach krajowych programów operacyjnych i inicjatyw unijnych), które mają na celu wyrównywanie poziomu rozwoju regionów w krajach Unii Europejskiej, oraz w ramach programów unijnych adresowanych bezpośrednio do sektora kultury (Ilczuk, 2012).

Dotacje na rozwój kultury w Polsce wpływają również od państw, które nie są w Unii Europejskiej, ale należą do Europejskiego Obszaru Gospodarczego (UE + Islandia, Liechtenstein, Norwegia). Od 2004 roku Polska pozostaje największym beneficjentem środków pochodzących z Norweskiego Mechanizmu Finansowego oraz Mechanizmu Finansowego Europejskiego Obszaru Gospodarczego (w skrócie nazywanych

funduszami norwesкими i funduszami EOG). Są one formą bezzwrotnej pomocy przyznawanej przez Norwęgę, Islandię i Liechtenstein państwom, które przystąpiły do wspólnoty w latach 2004 i 2007, oraz Hiszpanii, Portugalii, Grecji i Chorwacji (łącznie 16 krajom UE).

Polskie instytucje kultury, w tym muzea, korzystają głównie ze strukturalnych funduszy, które najczęściej są przeznaczane na remonty, rozbudowy czy infrastrukturę (przykładowo: Program Infrastruktura i Środowisko, Działanie 8.1: Programy Regionalne: Program Rozwoju Obszarów Wiejskich: Działanie „Ochrona zabytków i budownictwa tradycyjnego”, Działanie „Inwestycje w obiekty pełniące funkcje kulturalne lub kształtowanie przestrzeni publicznej”), ale w ramach funduszy strukturalnych finansowane może być również gromadzenie i przechowywanie danych, ich cyfrowe udostępnienie, ich promocja w internecie, a nawet szkolenia kadr danej instytucji w tym zakresie (projekty służące upowszechnianiu i digitalizacji dóbr kultury realizowane w ramach programu operacyjnego Polska Cyfrowa (POPC); priorytet 2: E-administracja i otwarty rząd, działanie: 2.3: Cyfrowa dostępność i użyteczność informacji sektora publicznego, poddziałanie: 2.3.2: Cyfrowe udostępnienie zasobów kultury). Dzięki projektom realizowanym w ramach poddziałania 2.3.2 mają zostać zdigitalizowane zasoby kultury w celu ich powszechnego udostępnienia i ponownego wykorzystania. Przykładem jest zrealizowany projekt „Blżej kultury. Cyfryzacja reprezentatywnych kolekcji jednego z najstarszych i największych muzeów w Polsce – Muzeum Narodowego w Krakowie dla e-kultury i e-edukacji”, który miał na celu udostępnienie online na nowej interoperacyjnej platformie internetowej cennych zbiorów z kolekcji MNK dla popularyzacji i promocji polskiego dziedzictwa kulturowego w kraju i za granicą (<https://mnk.pl/arttykul/blziej-kultury>, dostęp: 15.02.2023).

## 1.5. Muzea narodowe w Polsce jako instytucje kultury

Według definicji zaproponowanej przez D. Folgę-Januszkowską muzeum współczesne służy społeczeństwu i ich polityce określania tożsamości oraz wartości. Bywa instytucją trwałą, która musi przynosić dochody, by przetrwać (choć najczęściej dochody nie decydują o przetrwaniu placówek muzealnych, zwłaszcza tych najbardziej rozbudowanych). Jest dostępne publicznie, także przez internet.

Do zadań muzeum należą:

- gromadzenie, konserwacja, zabezpieczanie i udostępnianie zbiorów, symulaków lub nośników, na których są one zapisane;
- prowadzenie badań nad świadectwami działalności człowieka i jego otoczeniem;
- tworzenie nowych rzeczywistości oraz wartości edukacyjnych i fikcyjnych,

ale muzeum, zdaniem autorki, służy również rozrywce (Folga-Januszewska, 2008, s. 202). Działalność muzeów narodowych w Polsce reguluje Ustawa z dnia 21 listopada 1996 r. o muzeach (Dz. U. z 2012 r., poz. 987), która definiuje muzeum jako:

jednostkę organizacyjną nienastawioną na osiągnięcie zysku, której celem jest gromadzenie i trwała ochrona dóbr naturalnego i kulturalnego dziedzictwa ludzkości o charakterze materialnym i niematerialnym, informowanie o wartościach i treściach gromadzonych zbiorów, upowszechnianie podstawowych wartości historii, nauki i kultury polskiej oraz światowej, kształtowanie wrażliwości poznawczej i estetycznej oraz umożliwianie korzystania ze zgromadzonych zbiorów. (Obwieszczenie, 2018)

Cele te muzea realizują poprzez:

- gromadzenie, przechowywanie w odpowiednich warunkach, katalogowanie i naukowe opracowywanie zabytków,
- zabezpieczanie i konserwację zbiorów oraz w miarę możliwości zabezpieczanie nieruchomych zabytków archeologicznych i innych obiektów kultury materialnej, a także przyrody,
- urządzenie wystaw stałych i czasowych,
- organizowanie badań i ekspedycji naukowych, w tym archeologicznych,
- prowadzenie działalności edukacyjnej,
- popieranie i prowadzenie działalności artystycznej i upowszechniającej kulturę,
- udostępnianie zbiorów do celów edukacyjnych i naukowych,
- zapewnianie właściwych warunków zwiedzania oraz korzystania ze zbiorów i zgromadzonych informacji,
- prowadzenie działalności wydawniczej.

Muzea mogą być tworzone przez:

- ministrów i kierowników urzędów centralnych,
- jednostki samorządu terytorialnego,
- osoby fizyczne,

- osoby prawne,
- jednostki organizacyjne nieposiadające osobowości prawnej.

Podmioty tworzące muzea (w ustawie nazywane organizatorami) są zobowiązane zapewnić środki potrzebne do ich utrzymania i rozwoju oraz sprawować nadzór nad muzeum i zapewnić bezpieczeństwo zgromadzonym zbiorom. Muzeum działa na podstawie statutu sformułowanego przez podmiot, który je utworzył, w uzgodnieniu z ministrem właściwym do spraw kultury i ochrony dziedzictwa narodowego. Warto zaznaczyć, że według ustawy wstęp do muzeum jest odpłatny, z wyjątkiem jednego dnia w tygodniu, w którym wstęp do muzeum powinien być nieodpłatny. Wyjątek stanowią również muzea martyrologiczne oraz te, których organizator tak postanowił. Ustawa określa też osoby, którym przysługują ulgi w opłacie. Dodatkowo w ramach programu „Kultura dostępna” wzmacniającego dostępność do kultury wysokiej dla grup zagrożonych wykluczeniem, wdrażanego od 2015 roku przez dwie instytucje – Narodowe Centrum Kultury oraz Narodowy Instytut Audiowizualny – dzieci i studenci do 26. roku życia mogą zwiedzać wystawy stałe w muzeach narodowych w Warszawie, Krakowie, Wrocławiu (z wyłączeniem Panoramy Raławickiej), Szczecinie, Kielcach, Gdańsku oraz Poznaniu, a także w Narodowym Muzeum Morskim w Gdańsku (Spichlerze na Ołowiance, Żuraw, Muzeum Zalewu Wiślanego) za 1 zł. Wejście za symboliczną złotówkę proponują im również: Muzeum Łazienki Królewskie w Warszawie, Muzeum Łowiectwa i Jeździectwa oraz Muzeum Literatury im. Adama Mickiewicza, Muzeum Sztuki i Techniki Japońskiej Manggha w Krakowie i Muzeum Piastów Śląskich w Brzegu.

Minister właściwy ds. kultury i ochrony dziedzictwa narodowego prowadzi wykaz muzeów oraz Państwowy Rejestr Muzeów, do którego wpisywane są tylko instytucje o wysokim poziomie merytorycznym działalności, posiadające zbiory o dużym znaczeniu. Obecnie w Polsce funkcjonuje 807 muzeów, z czego większość (323) stanowią instytucje, których organizatorami są jednostki samorządowe; 25 muzeów jest współprowadzonych przez Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego, 20 to instytucje państwowe (16 z nich nadzoruje Minister Kultury i Dziedzictwa Narodowego, a 4 Minister Obrony Narodowej); 12 to instytucje kościelne, a 273 zostały założone przez osoby fizyczne. Muzeów założonych przez osoby prawne (najczęściej organizacje pozarządowe) jest w Polsce 151 (Państwowy Rejestr Muzeów, 1018). Do Państwowego Rejestru Muzeów wpisane jest obecnie 127 muzeów, w tym wszystkie 9 muzeów narodowych (Państwowy Rejestr Muzeów, 2018). Przed-

miotem analizy są muzea narodowe, klasyfikowane przez GUS jako artystyczne, a więc „gromadzące zbiory z dziedziny malarstwa, grafiki, rzeźby, sztuki zdobniczej (rzemiosła artystycznego)” (GUS, 2018a.):

- Muzeum Narodowe w Gdańsku,
- Muzeum Narodowe w Kielcach,
- Muzeum Narodowe w Krakowie,
- Muzeum Narodowe w Poznaniu,
- Muzeum Narodowe w Szczecinie,
- Muzeum Narodowe w Warszawie,
- Muzeum Narodowe we Wrocławiu.

Muzea rejestrowane korzystają ze szczególnej ochrony i pomocy finansowej państwa, mają również prawo pierwszeństwa zakupu zabytków wystawianych na sprzedaż (Obwieszczenie, 2012).

Przy Ministrze Kultury i Dziedzictwa Narodowego działa Rada do Spraw Muzeów jako organ opiniotwórczo-doradczy w sprawach zarządzania, finansowania oraz polityki kulturalnej w zakresie muzealnictwa oraz spraw związanych z miejscami pamięci narodowej. Przy muzeach państwowych i samorządowych działają rady muzeów. Rady muzeów sprawują nadzór nad wypełnianiem przez muzeum jego powinności wobec zbiorów i społeczeństwa oraz na podstawie przedłożonego przez dyrektora muzeum rocznego sprawozdania oceniają działalność muzeum, a także opiniują przedłożony przez dyrektora roczny plan działalności (Obwieszczenie, 2012). Zdaniem niektórych badaczy są to jedynie „kadłubowe, towarzyskie ciała bez żadnych istotnych kompetencji. Radę muzeum powołuje organizator instytucji kultury, ale kompetencyjne zapisy ustawowe sformułowane są na wysokim poziomie ogólności i faktycznie nie wiążą tych ciał odpowiedzialnością właścicielską” (Głowacki i in., 2009, s. 34).

Minister Kultury i Dziedzictwa Narodowego w 2011 roku powołał Narodowy Instytut Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów (NIMOZ). Do zadań NIMOZ należy wyznaczanie i upowszechnianie standardów w zakresie muzealnictwa i ochrony zbiorów, upowszechnianie wiedzy o muzeach, muzealiach, zbiorach publicznych oraz obiektach zabytkowych, a także kształtowanie świadomości społecznej w zakresie wartości i zachowania dziedzictwa kulturowego (Zarządzenie, 2018). Instytut wykonuje te zadania m.in. poprzez działalność na rzecz rozwoju muzeów, udzielanie wsparcia instytucjom muzealnym w różnych zakresach ich aktywności, rozbudowaną ofertę szkoleniową, tworzenie warunków do współdziałania osób i środowisk zawodowo związanych z muzeami, budowanie

oraz aktualizowanie baz informacji o muzealnictwie i zbiorach, a także wspieranie procesu digitalizacji w muzeach. Do zadań NIMOZ należy również obsługa organizacyjno-finansowa programów powierzonych instytutowi przez MKiDN (Górka, 2021). Jak zauważa J. Misiak, choć środowisko muzealników miało nadzieję, że NIMOZ będzie „poprzez rozwiązania legislacyjne reformować sektor muzealny w Polsce i lobbować w ministerstwie za sprawami dotyczącymi muzeów” (2017, s. 46), to instytut okazał się niewyposażony w narzędzia umożliwiające przeprowadzenie realnych zmian. W efekcie przyczynia się raczej do zachowania istniejącego *status quo* (Misiak, 2017).

Polska należy także do Międzynarodowej Rady Muzeów (ang. International Council of Museums, ICOM). Polski Komitet Narodowy ICOM powstał w 1949 roku jako komitet krajowy największej organizacji muzealnej sieciującej te instytucje na świecie, działającej na podstawie regulacji ONZ/ UNESCO. ICOM liczy obecnie 33 tys. członków zebranych w 172 komitetach, w tym w 117 komitetach narodowych (źródło: <https://icom-poland.mini.icom.museum/>, pobrane 20 grudnia 2018).

Ustawa z dnia 21 listopada 1996 r. o muzeach określa, czym są muzealia (stanowiące dobro narodowe) i w jaki sposób powinny być ewidencjonowane. Określono też zasady sprzedaży, wymiany bądź wypożyczania muzealiów oraz jakie czynności dotyczące muzealiów są odpłatne lub nieodpłatne. Przykładowo bezpośredni dostęp do wizerunków muzealiów drogą elektroniczną jest bezpłatny, natomiast za dalsze udostępnianie wizerunków muzealiów muzeum nalicza opłatę. Przepis ten może stanowić utrudnienie promocji muzeów w mediach. W kolejnych rozdziałach ustawy określono zakres ochrony prawnej rzeczy ruchomych o wartości historycznej, artystycznej lub naukowej wypożyczonych z zagranicy na wystawę czasową organizowaną na terytorium Polski, przepisy dotyczące pracowników muzeum oraz przepisy karne za wywożenie muzealiów za granicę bez pozwolenia (Obwieszczenie, 2018).

Poza aktami prawnymi muzea podlegają regułom kodeksów etyki, zwłaszcza Kodeksowi Etyki ICOM (Międzynarodowej Rady Muzeów UNESCO). „Istotą Kodeksu Etyki ICOM dla Muzeów jest założenie, że muzea publiczne pełnią misję przechowywania dziedzictwa materialnego i niematerialnego powierzonego im przez społeczeństwo. [...] Z takiej konstrukcji rozumienia funkcji muzeum wynika specjalny rodzaj zobowiązań nakładanych na pracowników” (Folga-Januszewska, 2015, s. 122).

W tabeli 7 przedstawiono podział muzeów według rodzajów stosowany w statystyce publicznej.

**Tabela 7. Podział muzeów według rodzajów stosowany w statystyce publicznej**

<b>Artystyczne</b>	gromadzące zbiory z dziedziny malarstwa, grafiki, rzeźby, sztuki zdobniczej (rzemiosła artystycznego)
<b>Archeologiczne</b>	gromadzące zbiory z dziedziny historii kultury materialnej z okresu poprzedzającego relacje piśmienne; do tej grupy zalicza się także rezerваты archeologiczne
<b>Etnograficzne</b>	gromadzące zbiory z dziedziny kultury wsi Polski, krajów europejskich i pozaeuropejskich oraz wytwory kultury ludów pierwotnych; do grupy tej zalicza się także parki etnograficzne i skanseny
<b>Historyczne</b>	gromadzące zbiory dotyczące dziejów kraju, miast oraz historii ruchów społecznych i niepodległościowych
<b>Biograficzne</b>	gromadzące zbiory związane z życiem i działalnością wybitnych postaci (np. pisarzy, artystów, naukowców, polityków)
<b>Literackie</b>	zajmujące się opieką nad polskimi spuściznami literackimi
<b>Martyrologiczne</b>	zajmujące się ochroną obiektów i urządzeń byłych obozów koncentracyjnych i jenieckich, więzień i miejsc straceń oraz przedmiotów związanych z tymi obiektami i urządzeniami
<b>Przyrodnicze</b>	gromadzące zbiory okazów przyrody
<b>Geologiczne</b>	gromadzące zbiory związane z procesami zachodzącymi w Ziemi
<b>Techniki i nauki</b>	gromadzące zbiory z dziedziny techniki poszczególnych działów i gałęzi produkcji, np. transportu, rolnictwa, włókiennictwa i różnych dziedzin nauki
<b>Militarne</b>	gromadzące zbiory z dziedziny polskiej wojskowości
<b>Interdyscyplinarne</b>	gromadzące zbiory z różnych dziedzin
<b>Regionalne</b>	gromadzące zbiory o znaczeniu historycznym dla regionu z zakresu sztuki, archeologii, etnografii, techniki, przyrody i innych dyscyplin, z uwzględnieniem zbiorów regionalnych pamiątek historycznych
<b>Muzea wnętrz</b>	prezentujące wnętrza, salony itp.; gromadzące eksponaty i dokumenty związane z historią danego obiektu
<b>Inne</b>	muzea, które nie mogą być zaklasyfikowane do żadnego z wyżej wymienionych typów ze względu na brak dominacji jednego z rodzajów zbiorów nad innymi

Źródło: na podstawie (GUS, 2018a, s. 130).

Muzea zalicza się do infrastruktury usług kultury postrzeganej jako część infrastruktury usług społecznych definiowanej jako „celowo rozmieszczona sieć urządzeń i instytucji, której zadaniem jest kształtowanie odpowiednich (materialnych) warunków życia i współżycia społecznego,



jak również podnoszenie jakości tego życia w środowisku społecznym” (Rogoziński, 2000, s. 47). Rozwój infrastruktury muzealnej, zwłaszcza w dziesięcioleciu pomiędzy 2005 a 2015 rokiem, można powiązać z absorpcją dotacji z Unii Europejskiej. Wzrost liczby zwiedzających jest powiązany ze wzrostem liczby placówek muzealnych, ale również z działaniem programów ministerialnych i unijnych, których celem jest zwiększanie uczestnictwa w kulturze, a w dalszej perspektywie rozwój kapitału ludzkiego i społeczeństw kreatywnych.

Sytuacja muzeów na tle innych obiektów infrastruktury usług kultury wydaje się stabilna. W analizowanych latach wydatki na muzea stanowiły zdecydowanie największą część działu 921 budżetu (Kultura i ochrona dziedzictwa narodowego). Przy czym „najważniejsze dla kultury polskiej i światowego dziedzictwa są muzea o statusie narodowym, które są organizowane i finansowane przez Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego” (Szlendak i in., 2012). Polskie muzea narodowe pozyskują również dotacje z Unii Europejskiej, a także biorą udział w programach ministerialnych mających na celu zwiększanie uczestnictwa w kulturze. Jednak mimo że środki przeznaczane na muzea stanowią wysoki procent środków przeznaczanych na kulturę ogółem, to ogólnie niski nakład tych środków sprawia, że wciąż są niewystarczające.

Tym samym zarówno istniejące, jak i nowo powstałe muzea są instytucjami niedofinansowanymi. Ich pracownicy mają niskie pensje, a prezentacja zbiorów ich kolekcji jest ograniczona względami finansowymi. Niedofinansowanie ogranicza również możliwość korzystania z nowych technologii i dostosowania ekspozycji do wymagań współczesnych odbiorców. Finansowanie muzeów narodowych klasyfikowanych jako artystyczne, które są przedmiotem badań autorki, ukazano w tabeli 8, w której uwzględniono wysokość dotacji podmiotowych przeznaczanych na dofinansowanie działalności bieżącej ustawowo wskazanych podmiotów. Dotacje te są udzielane instytucjom kultury, instytucjom filmowym oraz szkołom i uczelniom artystycznym. W Ustawie z dnia 21 listopada 1996 r. o muzeach (Obwieszczenie, 2012) zapisano, że podmioty tworzące muzea są zobowiązane sprawować nadzór nad muzeum, zapewnić bezpieczeństwo zgromadzonym zbiorom oraz zapewnić środki potrzebne do utrzymania i rozwoju muzeum. Organizatorem lub współorganizatorem muzeów narodowych w Polsce jest Minister Kultury i Dziedzictwa Narodowego, tym samym to państwo winno zapewnić środki niezbędne dla utrzymania i rozwoju tych instytucji, bezpieczeństwo zbiorów oraz nadzór.



**Tabela 8. Dotacje na dofinansowanie działalności bieżącej muzeów narodowych 2008, 2010, 2015, 2020 (w zł)**

Muzeum	2008	2010	2015	2020
Muzeum Narodowe w Krakowie	26 205 000	26 250 000	29 453 000	68 721 900
Muzeum Narodowe w Warszawie	28 317 000	27 991 000	31 595 000	52 325 900
Muzeum Narodowe w Poznaniu	18 142 000	17 890 000	22 397 000	35 143 600
Muzeum Narodowe we Wrocławiu	3 000 000	3 040 000	4 340 000	13 245 800
Muzeum Narodowe w Kielcach	3 000 000	3 040 000	3 240 000	5 078 400
Muzeum Narodowe w Gdańsku	1 500 000	1 820 000	2 020 000	3 678 600
Muzeum Narodowe w Szczecinie	2 000 000	2 027 000	2 027 000	3 294 900

Źródło: na podstawie: Sprawozdania z wydatków z budżetu MKiDN z lat: 2008, 2010, 2015, 2020. <https://www.gov.pl/web/kultura/sprawozdania-z-wykonania-budzetu>.

Widoczna dysproporcja pomiędzy środkami przeznaczonymi na muzea narodowe w Krakowie, Warszawie i Poznaniu a pozostałymi badanymi muzeami wynika z faktu, że Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego jest organizatorem tylko pierwszych trzech wymienionych muzeów, pozostałe natomiast są współprowadzone z jednostkami samorządowymi (Muzeum Narodowe we Wrocławiu i Muzeum Narodowe w Kielcach) oraz jednostkami terytorialnymi (Muzeum Narodowe w Gdańsku i Muzeum Narodowe w Szczecinie). W Polsce instytucje kultury finansowane ze środków publicznych dzielą się na instytucje państwowe, wciąż bezpośrednio podlegające Ministerstwu Kultury i Dziedzictwa Narodowego, oraz instytucje samorządowe. „Decentralizacja zarządzania sferą kultury i związany z nią podział kompetencji między organy rządowe i samorządowe sprawiają, że polityka kulturalna formułowana jest nie tylko na szczeblu centralnym, ale także, zgodnie z zasadą subsydiarności, na poziomie regionalnym i lokalnym” (Sobocińska, 2015b, s. 107). Polskie muzea narodowe należą do instytucji państwowych podległych Ministrowi Kultury i Dziedzictwa Narodowego bądź przez niego współprowadzonych. Choć dotacje na wszystkie badane muzea (zarówno prowadzone, jak i współprowadzone przez MKiDN) wzrastają, poziom finansowania umożliwia tym instytucjom raczej przetrwanie niż realny rozwój. Niektórzy badacze, a także badani

muzealnicy, są jednak zdania, że problemem nie jest sam niski poziom dotacji na muzea (zwłaszcza muzea narodowe, będące pod specjalną pieczęcią MKiDN), lecz również nieumiejętne zarządzanie tymi instytucjami.

W badaniu przeprowadzonym przez J. Misiaka (2017) respondenci zwracali także uwagę na fakt, że jest wiele źródeł, do których muzea mogą sięgać po dotacje, jednak albo tego nie robią, albo robią to nieumiejętnie. Ponadto zdarza się, że dotacje nie są wydatkowane w sposób efektywny, ponieważ osoby zajmujące się zarządzaniem finansami w muzeach często nie są do tego merytorycznie przygotowane. W efekcie pieniędzy nie wystarcza na realny rozwój instytucji, promocję jej oferty kulturalnej czy wynagrodzenia dla pracowników. Niski poziom wynagrodzeń pracowników instytucji kultury działa na nich demotywująco. Problemy sprawia również pozyskiwanie nowych, wartościowych pracowników, co uwidacznia się zarówno w okresach boomu gospodarczego, jak i w czasie wchodzenia na rynek pracy pokolenia niżu demograficznego. Te negatywne aspekty pracy muzealników stanowią bariery we wprowadzaniu nowych modeli zarządzania muzeami oraz otwieraniu tych instytucji na intensywniejszą, bardziej zróżnicowaną komunikację z publicznością.

Instytucjom tym brakuje również pieniędzy na organizację eventów oraz profesjonalną komunikację marketingową. Ponadto, choć państwowe instytucje kultury mogą prowadzić działalność gospodarczą, przepisy, którym te instytucje podlegają, uniemożliwiają skuteczne zarobkowanie na takiej działalności. Dotyczy to nie tylko polskich przepisów – Ustawa z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej (Ustawa, 1991), Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r o finansach publicznych (Ustawa, 2009), Ustawa z dnia 29 stycznia 2004 r. Prawo zamówień publicznych (Ustawa, 2004) – ale również przepisów unijnych, przykładowo umowy na dotacje zakazujące pobierania opłat za korzystanie z dotowanych inwestycji przez okres trwałości projektów realizowanych ze wsparciem unijnym, czyli obowiązku utrzymania zaplanowanych i zrealizowanych efektów projektu, to okres pięciu lat od zakończenia jego realizacji.

Tymczasem, jak zauważa D. Folga-Januszewska, żyjemy w czasach muzealizacji<sup>4</sup> świata. Muzea powstają na wszystkich kontynentach, a jednocześnie zmienia się ich rola. Przekształcają się z instytucji pa-

---

<sup>4</sup> Muzealizacja to pojęcie o wielu znaczeniach, tutaj użyte jako określenie zjawiska polegającego na przekształcaniu określonych miejsc, terenów, obszarów przyrody w muzea oraz lansowaniu określonego modelu poznania i przyjemności, będącego przeciwieństwem disneylandyzacji (Folga-Januszewska, 2015, s. 109–111).

sywnych w instytucje aktywnie kształtujące otoczenie społeczne i naturalne. „Przeistaczają się także z instytucji neutralnych ekonomicznie w centra przemysłów kulturowych i turystyki, nierzadko stymulujących ekonomiczne regiony” (Folga-Januszewska, 2015, s. 8–9). Nowa rola stawia przed muzeami nowe wyzwania.

Dwa podejścia do muzeum, przedstawione w tabeli 9, towarzyszyły im od zarania i związane są z dwoma źródłami, w których muzea miały swój początek: kolekcjami gromadzonymi w skarbcach oraz kolekcjami gromadzonymi w celu pogłębiania wiedzy.

**Tabela 9. Dwa podejścia do muzeum**

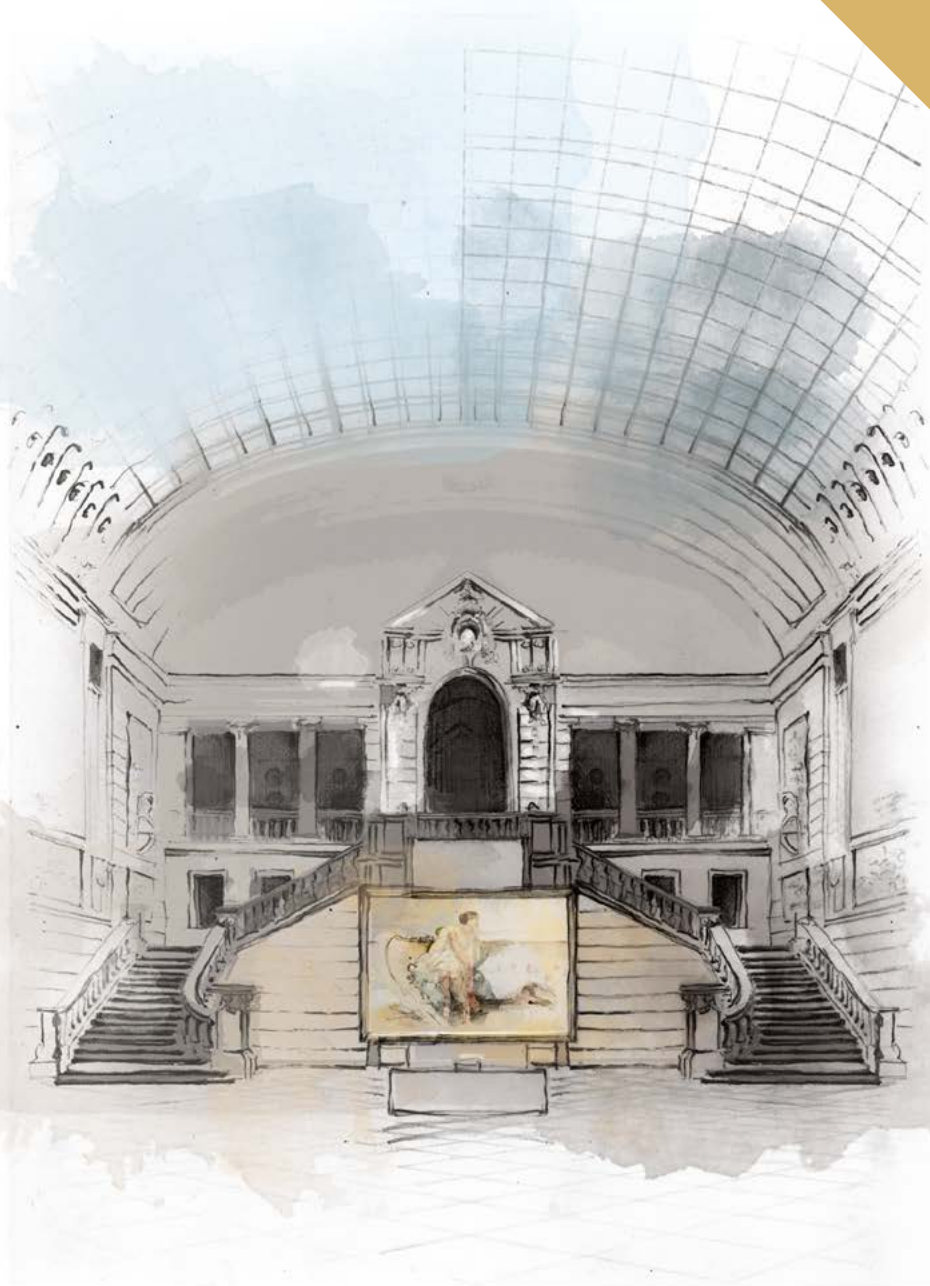
Muzeum świątynia/skarbiec	Muzeum szkoła/miejsce spotkań
<ul style="list-style-type: none"> <li>• instytucja zamknięta (nie dla każdego)</li> <li>• miejsce kontemplacji</li> <li>• miejsce zdobywania szczegółowej wiedzy</li> <li>• obszar ochrony, gdzie przechowywane są dzieła i obiekty dla następnych pokoleń</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• instytucja otwarta, społeczna, edukacyjna,</li> <li>• miejsce spotkań</li> <li>• miejsce identyfikacji kulturowej</li> <li>• miejsce rozrywki, zabawy, przyjemności</li> </ul>

Źródło: na podstawie (Folga-Januszewska, 2015, s. 56).

Obiekty z pierwszych kolekcji były chronione i ukrywane, natomiast obiekty kolekcji naukowych spełniały funkcje użytkowe. Współcześnie te dwa podejścia wyrażają się w postrzeganiu muzeum jako „repozytorium sztuki, kultury, nauki, natury – rezerwuar wartości materialnych i niematerialnych, bastion dziedzictwa, których ta instytucja musi bronić przed zniszczeniem, skażeniem, niezrozumieniem” lub „instytucję istniejącą w oczach i umysłach swojej publiczności, jej dedykowaną i zmieniającą się wraz z oczekiwaniami, technologią komunikacji, [...], miejsce spotkań i wymiany doświadczeń [...], gdzie przyjemność i nauka mogą być tożsame” (Folga-Januszewska, 2011, s. 12). Choć oczywista jest konieczność ochrony zbiorów stanowiących dziedzictwo kulturowe, pierwsze podejście odchodzi do przeszłości. Współczesne technologie pozwalają na obcowanie z muzealiami w sposób haptyczny, wielozmysłowy, jednocześnie bezpieczny dla kolekcji. Muzealia natomiast zyskały nową wartość – jako „materialne ślady przeszłości” zestawione ze „współczesną koncepcją opowiadania o świecie” tworzą nową, jak się okazuje pożądaną w zrelatywizowanym świecie, jakość (Folga-Januszewska, 2015, s. 51–57).

Dla odbioru dzieła sztuki przez jednostkę znaczenie ma nie tylko obiektywna wartość dzieła czy stopień jego przystosowania do indywidualnego gustu odbiorcy. Równie ważna jest sytuacja odbiorcy, na

którą składają się kontekst społeczny, psychologiczny, historyczny oraz kompetencje kulturowe samego uczestnika kultury (Kostyrko i Czerwiński, 1999), stąd edukacja muzealna stanowi ważne ogniwo edukacji kulturowej współczesnych społeczeństw kreatywnych. Równie ważne jak wdrażanie programów edukacyjnych w instytucjach muzeów jest docieranie z informacją o ofercie edukacyjnej muzeum do potencjalnych odbiorców.





Współczesne instytucje kultury w całej Europie stoją przed wyzwaniem, jakim jest sprostanie wymaganiom dorastającego pokolenia Z, stanowiącego obecnie grupę młodych dorosłych. Jak wynika z badań przeprowadzonych w Polsce, najpopularniejszą praktyką kulturalną młodych ludzi (osób w wieku 18–29 lat) jest odwiedzanie centrów handlowych. 36,6% respondentów bywa w centrach handlowych kilka razy w miesiącu, niewiele mniej (28,3%) raz w miesiącu. Raz w tygodniu centrum odwiedza 10,2%, a 7,8% badanych bywa tam nawet częściej (Drozdowski i in., 2014). Muzea natomiast jawią się młodym ludziom jako miejsca niedostępne, „nieodpowiednie dla nich” (Mason, D. i McCarthy, 2006), co oznacza, że aby zwiększyć uczestnictwo młodych odbiorców w kulturze wysokiej, niezbędna jest zmiana wizerunku muzeów oraz innych instytucji oferujących kontakt z nią.

Mimo że konieczność kształtowania wizerunku instytucji kultury jest poddawana refleksji naukowej od lat 70. poprzedniego wieku (Griffin, D., 2008; Kolb, D., 2013; Vassiliadis i Belenioti, 2017), a wiek XXI niesie ze sobą nowe możliwości, badania wykazują, że problem wizerunku instytucji kultury wśród młodych dorosłych odbiorców pozostaje nierozwiązaną kwestią. Potrzeba kreowania wizerunku instytucji kultury jest również rozpatrywana w kontekście rozwoju turystyki kulturowej oraz budowania wizerunku miast czy regionów.

Kształtowanie wizerunku zarówno przedsiębiorstw, jak i instytucji czy nawet osób fizycznych od lat jest przedmiotem zainteresowania różnych dyscyplin naukowych. Wiąże się to z bogactwem zasobu różnorodnych opracowań naukowych i literatury dotyczącej tego tematu. Wielu badaczy wskazuje jednak na niekonsekwencję w stosowaniu podstawowych pojęć związanych z kształtowaniem wizerunku, a nawet stosowanie błędnych definicji (Barnett i in., 2006; Brown i in., 2006; Budzyński, 2018). Biorąc to pod uwagę, podjęto próbę analizy i uporządkowania definicji, które posłużyły za teoretyczną podstawę badań opisanych w dalszych rozdziałach, zaczynając od definicji tożsamości instytucji kultury.

## 2.1. Tożsamość a wizerunek instytucji kultury

Tożsamość organizacji (ang. *business identity*) jest pojęciem, które bywa błędnie utożsamiane z wizerunkiem. Jednak podczas gdy wizerunek organizacji/przedsiębiorstwa/instytucji powstaje w umyśle odbiorców, czyli niejako na zewnątrz, tożsamość tworzona jest wewnątrz organizacji,

w sposób intencjonalny (Westcott, 2001). Pojęcia tożsamości i wizerunku można przedstawić jako dwa przeciwstawne elementy procesu komunikacji. W takim ujęciu tożsamość jest komunikatem przekazywanym różnymi kanałami przez nadawcę, wizerunek stanowi natomiast odbiór tego komunikatu przez jego adresata, który interpretuje go w odniesieniu do szerszego kontekstu (Wood, 2004). Upraszczając, „tożsamość organizacji to sposób, w jaki organizacja przedstawia samą siebie innym” (Davis, 2007, s. 50), a wizerunek jest sposobem, w jaki inni ją odbierają (rozszerzając obraz o informacje z różnych źródeł, nie tylko na podstawie komunikatów nadawanych przez organizację). Zarówno praktycy, jak i naukowcy zgadzają się w kwestii uznania tożsamości za formę autoprezentacji organizacji (Westcott, 2001).

Pierwotnie pojęciem tożsamości organizacji określano symbole (takie jak nazwa, logo, typografia, kolorystyka), których organizacja używa w celu identyfikacji (Westcott, 2001) lub, nieco szerzej, ogół zabiegów, jakie organizacja stosuje, by wszystkie segmenty jej odbiorców mogły ją zidentyfikować. Od początku też zwracano uwagę, że tak rozumiana tożsamość ma silny związek z tym, jak otoczenie postrzega organizację – uznawano tożsamość organizacji za element odpowiedzialny za jej wizerunek (Majchrzak i Dąbrowski, 2016). Współcześnie ten element tożsamości organizacji jest nazywany identyfikacją wizualną (ang. *visual identity*), natomiast tożsamość organizacji/firmy/tożsamość biznesową (ang. *business identity*) pojmuje się znacznie szerzej. Tożsamość organizacji/firmy/biznesowa obejmuje triumwirat pokrewnych koncepcji, na który składają się:

- tożsamość korporacyjna (ang. *corporate identity*),
- tożsamość organizacyjna (ang. *organisational identity*),
- tożsamość/identyfikacja wizualna (ang. *visual identity*).

Warto zaznaczyć, że pojęcie tożsamości biznesowej jest najszersze i obejmuje zarówno instytucje z sektora publicznego oraz non profit, jak i prywatnego, a także tożsamości ponad- i podorganizacyjne, takie jak stowarzyszenia handlowe, jednostki biznesowe i spółki zależne (Balmer, 2001). W niniejszej książce pojęcie tożsamości instytucji kultury jest rozpatrywane właśnie w tym najszerszym rozumieniu – tożsamości biznesowej.

Francuska szkoła definiuje pojęcie tożsamości jako zbiór współzależnych cech organizacji, które nadają jej specyfikę, stabilność oraz spójność, a tym samym umożliwiają jej identyfikację. Część badaczy zakłada istnienie systemu cech charakterystycznych, którego wzór nadaje organizacji jej specyfikę. Podkreślają oni jednak, że nie same cechy charakterystyczne, lecz właśnie odpowiednia ich kombinacja stanowi



o tożsamości organizacji (Melewar i Jenkins, 2002). Można ją zdefiniować „jako ogół elementów (cechy, korzyści, właściwości), świadomie budowanych przez przedsiębiorstwo w celu jego wyraźnego wyróżnienia wśród podmiotów konkurencyjnych. Oznacza to, że tożsamość jest zbiorem różnych działań przedsiębiorstwa, które mają na celu zbudowanie jego pożądanego obrazu w otoczeniu” (Mruk, 2012, s. 153).

Biorąc pod uwagę zróżnicowanie definicji oraz pewną niespójność w stosowaniu pojęć tożsamości organizacji (ang. *business identity*), tożsamości korporacyjnej (ang. *corporate identity*), tożsamości wizualnej (ang. *visual identity*) oraz tożsamości marki (ang. *brand identity*) w literaturze, zaproponowano uporządkowanie oraz ujednoczenie stosowanych terminów i ich definicji w odniesieniu do instytucji kultury w postaci tabeli 10.

**Tabela 10. Tożsamość instytucji kultury**

Koncept	Kluczowe pytanie	Definicja
Tożsamość korporacyjna ( <i>corporate identity</i> )	czym jesteśmy? ( <i>what are we?</i> )	Obejmuje również szereg pytań, w tym: Czym się zajmujemy / Jaka jest nasza struktura / misja / etos / publiczność / historia i reputacja / relacje z innymi tożsamościami Składają na nią: typ organizacji, jej cel(e), działania, etos i wartości, publiczność, jakość usług, zarządzanie oraz zachowania pracowników, zakres geograficzny itp., również etos i wizja założyciela/dyrektora może mieć znaczenie
Tożsamość organizacyjna/osobowość korporacyjna ( <i>organisational identity/corporate personality</i> )	kim jesteśmy? ( <i>who are we?</i> )	Mieszanka subkultur dominujących i ascendentnych wewnątrz organizacji oraz tych przenikających organizację, na którą składają się relacje pracowników z wieloma tożsamościami organizacyjnymi (filie, oddziały, tożsamość pierwotna, tożsamość aktualna i wyłaniająca się przyszła tożsamość). Tożsamości zawodowe, kulturowe, płciowe itp.
Identyfikacja wizualna/system identyfikacji wizualnej ( <i>visual identity/visual identification system</i> )	jakie są symbole instytucji i jej system identyfikacji? ( <i>what are the institution's symbols and system of identification?</i> )	Identyfikacja wizualna instytucji powinna być wizualnym odzwierciedleniem jej tożsamości korporacyjnej, a komunikaty wizualne powinny tworzyć system identyfikacji wizualnej, czyli zestaw reguł oraz standardów komunikacji wizualnej mający na celu kształtowanie spójnego, czytelnego, konsekwentnego i pożądanego wizerunku w postaci księgi identyfikacji (zwanej też manuałem) zawierającej opis i instrukcję użytkowania wszystkich elementów identyfikacji wizualnej (logo, symbole ozdobne, kolorystyka, typografia, wzory akcydensów i materiałów marketingowych, dress-code pracowników, aranżacja wnętrz, system informacji wizualnej itp.)

Koncept	Kluczowe pytanie	Definicja
Tożsamość marki ( <i>brand identity</i> )	jaką obietnicę składa marka?	Markę stanowi wiązka wartości funkcjonalnych i emocjonalnych, swego rodzaju obietnica, która powinna kształtować zachowanie i strategię działania organizacji. Jest wiele koncepcji tożsamości marki, do najpopularniejszych należą model tożsamości marki Kapferera oraz model osobowości marki Aakera

Źródło: na podstawie (Balmer, 2001; Kotler, P., 1994).

Wiele instytucji kultury ma długą historię, tym samym ich tożsamość wydaje się określona od lat. Współcześnie jednak przeważająca część instytucji kultury staje przed wyzwaniem rekonstrukcji swojej tożsamości. Jak zauważa M. Krajewski (2011, s. 35), „idealnie byłoby, gdyby instytucja kultury jednocześnie dawała zarówno poczucie zakorzenienia, jak i możliwości przebudowania tożsamości tak, by korespondowała ona ze zmianami otaczającego nas świata”. Świadome budowanie tożsamości, a co za tym idzie – kształtowanie wizerunku instytucji kultury, jest szansą na upowszechnianie uczestnictwa w kulturze wysokiej. Spójny model tożsamości instytucji kultury jest niezbędny w tym procesie. Przeważająca część polskich instytucji kultury nie buduje swojej tożsamości w sposób w pełni świadomy, uporządkowany i zintegrowany. Komórki odpowiedzialne za budowanie tożsamości większych instytucji, takich jak muzea narodowe, są rozdrobnione, zhierarchizowane, rozrzucone w wielu działach i budynkach. Tymczasem to właśnie tożsamość instytucji jest budowanym wewnątrz, w pełni od niej zależnym wyznacznikiem wizerunku. Kształtowanie wizerunku instytucji kultury należy zacząć od zbudowania spójnej i silnej tożsamości. W tym ujęciu budowana wewnętrznie tożsamość instytucji jest narzędziem służącym kształtowaniu jej zewnętrznego wizerunku.

## 2.2. Pojęcie wizerunku instytucji kultury

Pojęcie wizerunku stanowi rozwinięcie koncepcji tożsamości organizacji. Wraz z rozwojem konkurencyjności i wdrażaniem tożsamości organizacji zauważono, że definiowana wewnętrznie tożsamość nie zawsze jest zewnętrznie postrzegana tak, jak zaplanowano. Dostrze-

żono, że postrzeganie organizacji znajduje się poza jej wewnętrzną strategią i przeniesiono uwagę na odbiorców i otoczenie organizacji w celu badania jej wizerunku. Wizerunek organizacji jest pojęciem wielokrotnie definiowanym w literaturze, a jego definicje są zmienne w zależności od perspektywy naukowej oraz czasu ich powstania. Jednak kolejne próby uchwycenia istoty pojęcia wizerunku nie przekreślają wcześniejszych, a spojrzenie z różnych perspektyw nie prowadzi do konfliktu, lecz pozwala dopełnić i uszczegółowić opis. Tym samym uznano za stosowne przytoczenie zarówno klasycznych, jak i współczesnych definicji sformułowanych przez autorów reprezentujących różne dyscypliny naukowe. Przegląd definicji wizerunku zaprezentowano w tabeli 11.

**Tabela 11. Definicje wizerunku**

Perspektywa	Autorzy	Definicja
Językoznawcza	<i>Słownik języka polskiego PWN</i>	Wizerunek (łac. <i>imago</i> ) jest sposobem, w jaki dana osoba lub rzecz jest postrzegana i przedstawiana
Marketingu i zarządzania	Barich i Kotler, P. (1991)	Używamy terminu „wizerunek”, aby przedstawić sumę przekonań, postaw i wrażeń, jakie osoba lub grupa ma na temat obiektu. Obiektem może być firma, produkt, marka, miejsce lub osoba. Wrażenia mogą być prawdziwe lub fałszywe, rzeczywiste bądź wyobrażone. Dobry lub zły wizerunek kształtuje zachowania, dlatego każda organizacja powinna zidentyfikować mocne i słabe strony swojego wizerunku oraz podjąć działania w celu jego poprawy
	Wiktor (2005)	Wizerunek jest postrzeganym odbiorem przedsiębiorstwa, jego produktu i całej oferty – lub inaczej mówiąc – stanowi odbicie tożsamości przedsiębiorstwa w świadomości adresatów i odbiorców przekazu
	Anholt (2007)	Wizerunek jest wyobrażeniem dotyczącym dostarczanych korzyści, które powstaje w świadomości odbiorcy
	Knecht (2006)	Wizerunek to „wyobrażenie firmy czy instytucji, jak również produktu, usługi, osoby, kraju itp., subiektywny obraz, zestaw wrażeń, które wcale nie muszą się pokrywać z obiektywną oceną rzeczywistości. Powstaje w odpowiedzi na bodźce przekazywane klientom przez organizację
	Budzyński (2018)	Wizerunek to aktualny, wielowymiarowy obraz, będący wypadkową wszelkich posiadanych informacji na temat przedsiębiorstwa w jego otoczeniu zewnętrznym i wewnętrznym

Perspektywa	Autorzy	Definicja
Psychologii	Boulding (1956)	Wizerunek jest subiektywnym obrazem świata, jaki jednostka buduje na podstawie otrzymywanych bodźców i komunikatów (doświadczenia, informacje, obrazy, symbole itp.). Wizerunek jest zmienny i może być przekształcany w reakcji na nowe komunikaty
	Przetacznik-Gierowska i Makiełło-Jarża (1982)	Wizerunek jest „obrazem, polegającym na odzwierciedleniu w świadomości spostrzeganych poprzednio składników rzeczywistości
	Bergler (1991)	Wizerunek to uproszczone, przesadzone i wartościujące wyobrażenie, niepoddające się w sposób dostateczny empirycznemu potwierdzeniu. Wszystkie przedmioty dostępne ludzkiemu postrzeganiu, przeżyciom i przemyśleniom są przetwarzane i poddawane uproszczeniu jako wizerunki [...]. Wizerunki (uprzedzenia) są fenomenem uniwersalnym. Odtwarzają rzeczywistość nie w sposób fotograficzny, zgodną co do detali, ale budują wnioski na silnych wrażeniach, pojedynczych osiągnięciach, sukcesach, ale także na pojedynczych klęskach
	Glińska (2011)	Wizerunek przez psychologów definiowany jest jako proces przetwarzania i składowania (za pomocą wielu zmysłów) informacji na temat określonego obiektu w pamięci jednostki. Budowanie wizerunku polega na bardziej całościowym „wychwytywaniu” informacji o danym obiekcie. Jest ono często określane jako „mentalne obrazowanie”, chociaż wzrok nie jest jedynym zmysłem odpowiedzialnym za kształtowanie wizerunku. [...] Takie ujęcie wizerunku (zwane holistycznym) jest przeciwstawne do tzw. dyskursywnego przetwarzania fragmentów informacji o określonych cechach czy atrybutach obiektu przyswajanych przez jednostkę jako efekt określonego bodźca

Źródło: na podstawie wskazanych pozycji.

Mimo że przytoczone w tabeli 11 definicje wizerunku instytucji kultury różnią się przyjętą perspektywą oraz stopniem uszczegółowienia, warto zwrócić uwagę na kwestie, co do których ich autorzy są zgodni:

1. Wizerunek instytucji jest jej subiektywnym obrazem, który powstaje w umyśle odbiorcy, co oznacza, że to odbiorca tworzy w swoim umyśle wizerunek instytucji na podstawie odbieranych przez siebie bodźców i komunikatów, a wpływ instytucji na własny wizerunek nie jest bezpośredni.

2. Wizerunek instytucji jest konstruktem, który odbiorca w swoim umyśle składa z wielu elementów, zarówno na podstawie osobistych doświadczeń, jak i komunikatów pochodzących z różnorodnych źródeł (m.in. opinie i relacje innych ludzi – WOM<sup>5</sup>, treści i obrazy w mediach tradycyjnych oraz w internecie, komunikaty nadawane przez instytucję). Skojarzenia decydujące o wizerunku organizacji odnoszą się zarówno do jej cech materialnych, jak i niematerialnych.
3. Na wizerunek instytucji kultury mają wpływ jej oferta (np. repertuar teatru, kolekcja muzeum), jakość świadczonych usług, atmosfera, personel, architektura i infrastruktura, komunikacja oraz wszystkie czynniki, które współtworzą przeświadczenia odbiorcy przed wizytą w instytucji oraz jego doświadczenia w trakcie wizyty.
4. Wizerunek instytucji nie jest niezmienny, kolejne komunikaty odbierane przez odbiorcę mogą wpływać na jego postrzeganie instytucji, co oznacza, że choć instytucja nie ma bezpośredniego wpływu na swój wizerunek, może starać się go kształtować, wysyłając do odbiorców odpowiednie komunikaty.
5. Organizacja może mieć wiele wizerunków, ponieważ różne grupy odbiorców mogą w różny sposób odbierać wizerunek prezentowany (komunikowany) przez nadawców (osoby tworzące tożsamość organizacji).

Powyższe definicje wskazują na pewne ograniczenia w kształtowaniu wizerunku instytucji. Komunikaty nadawane bezpośrednio przez instytucję stanowią tylko część bodźców, które docierają do umysłu odbiorcy. Ponadto są poddawane jego subiektywnej ocenie i filtrowane przez jego wcześniejsze doświadczenia, przekonania, emocje i osobowość. Odbiorca tworzy wizerunek instytucji na podstawie szeroko rozumianych informacji (bodźce, słowa, obrazy), które docierają do niego z wielu źródeł. Informacje, odbierane świadomie lub nieświadomie, mogą ulegać zniekształceniu. To odbiorca nadaje im ostateczne znaczenie. Indywidualny charakter tak rozumianego wizerunku instytucji sprawia, że w rzeczywistości należy pisać nie o jednym wizerunku, a o wielu wizerunkach. Biorąc pod uwagę, że instytucje kultury mają wielu odbiorców różniących się doświadczeniami, kompetencjami i celami, trudno oczekiwać, że będzie istniał jeden spójny i jednolity wizerunek (Markwick i Fill, 1997).

---

<sup>5</sup> *Word of mouth marketing* – marketing szeptany – kanał komunikacji interpersonalnej, którego podmioty wyrażają swoje zdanie na temat przedsiębiorstw, produktów czy usług (Gawrońska, 2013).

Co więcej, wizerunek jest zmienny w czasie, co oznacza, że zarówno wysiłek komunikacji z odbiorcą, jak i badania aktualnego wizerunku muszą być podejmowane przez instytucję wciąż od nowa. Jednak fakt, że wizerunek jest dynamiczny, należy postrzegać raczej jako szansę niż ograniczenie, daje bowiem możliwość opracowania, a następnie wdrożenia spójnej marketingowej strategii celem kształtowania wizerunku pożądanego (Glińska, 2011).

Do marketingu pojęcie wizerunku wprowadził S. Levy w 1955 roku i od tego czasu jest ono stosowane w różnorodnych kategoriach. Wyróżniono:

- wizerunek korporacyjny – sposób, w jaki ludzie postrzegają całą organizację;
- wizerunek produktu – sposób, w jaki ludzie postrzegają daną kategorię produktów;
- wizerunek marki – sposób, w jaki ludzie postrzegają daną markę, która konkuruje z innymi markami (Barich i Kotler, P., 1991).

W niniejszej pracy, badając wizerunek instytucji kultury, posłużono się kategorią wizerunku korporacyjnego, ponieważ o niewielu instytucjach kultury w Polsce można stwierdzić, że mają swoją markę (w rozumieniu szerszym niż posiadanie znaków identyfikujących i wyróżniających dane instytucje spośród innych). Współcześnie marka jest postrzegana jako gwarancja wysokiej jakości usługi i obietnica dostarczenia korzyści zarówno funkcjonalnych, jak i emocjonalnych. Markę bez wątplenia posiadają takie instytucje jak hiszpańskie Prado, brytyjskie Victoria & Albert Museum, francuski Luwr czy Wersal, włoska La Scala, amerykańskie Guggenheim Museum, MoMA, Metropolitan Opera, teatry na Broadwayu oraz wiele innych powszechnie znanych instytucji. Coraz więcej polskich instytucji również zaczyna świadomie budować swoją markę. Należą do nich m.in. Europejskie Centrum Solidarności w Gdańsku, szczecińska Filharmonia i Centrum Dialogu Przełomy, warszawskie Łazienki czy Muzeum Pałacu Króla Jana III w Wilanowie, poznańskie Centrum Kultury Zamek i Brama Poznania, krakowski Wawel i Wieliczka, Muzeum Sztuki w Łodzi, Teatr Wielki Opera Narodowa w Warszawie oraz te instytucje, których kadry oraz zarządcy rozumieją, że budowanie marki staje się nieodzownym elementem ich działalności.

Wizerunek organizacji może być silny lub słaby. Silny wizerunek jest wyrazisty i spójny – sprawia, że dana organizacja ma wyraźnie zaznaczone miejsce w świadomości odbiorcy. Słaby wizerunek oznacza, że świadomość istnienia danej jednostki wśród odbiorców jest niewystarczająca (Dewalska-Opitek, 2010). Upraszczając, siła wizerunku organizacji

zależy od tego, na ile odbiorcy uświadamiają sobie jej istnienie. Należy jednak podkreślić, że silny wizerunek nie zawsze jest pozytywny. Instytucja może mieć silnie negatywny wizerunek, jeżeli przykładowo wydarzył się w niej skandal, lub słaby, ale pozytywny wizerunek, co oznacza, że wrażenia odbiorców nie są może elektryzujące, ale też nie są złe. Innymi słowy, organizacja może silnie istnieć w świadomości odbiorcy, ale nie być postrzegana pozytywnie, lub przeciwnie, nie mieć złej opinii, ale też nie być specjalnie zauważaną. Praca nad kształtowaniem wizerunku instytucji kultury oznacza dążenie do osiągnięcia silnego i jednocześnie pozytywnego wizerunku. W tym kontekście warto przytoczyć typologię wizerunków zaproponowaną przez B. Rozwadowską (tabela 12).

**Tabela 12. Typy wizerunku według B. Rozwadowskiej**

<b>Wizerunek zwykły</b>	zewnątrzny	postrzeganie instytucji przez opinię publiczną
<b>Wizerunek lustrzany</b>	wewnętrzny	postrzeganie instytucji przez samą siebie
<b>Wizerunek pożądaný</b>	idealny	wyidealizowana, docelowa wizja wizerunku instytucji osiągnięta w perspektywie wieloletniej
<b>Wizerunek optymalny</b>	realny	realna wizja osiągnięta w perspektywie kilkuletniej

Źródło: (Rozwadowska, 2002).

W tym ujęciu wizerunek organizacji postrzegany jest jako suma wizerunków indywidualnych – zbiór, zmienny z perspektywy czasowej, który może być kształtowany zarówno przez wewnętrzne, jak i zewnętrzne otoczenie danej organizacji. W ten sposób postrzegany wizerunek organizacji jest pojęciem szerokim, często utożsamianym z pojęciem reputacji.

### 2.3. Wizerunek a reputacja instytucji kultury

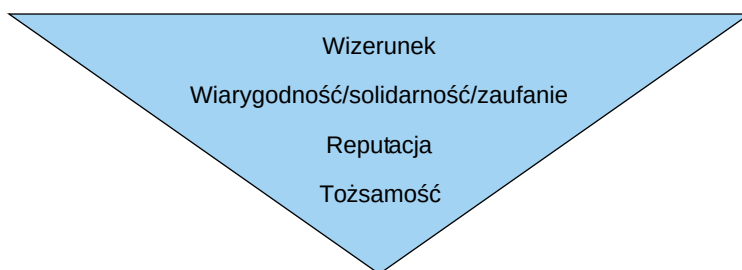
Spośród wielu różnych ujęć relacji pomiędzy wizerunkiem organizacji a jej reputacją w literaturze marketingowej wyróżnić można dwie dominujące szkoły myślenia. Reprezentanci jednej ze szkół postrzegają pojęcia wizerunku oraz reputacji jako tożsame, natomiast badacze drugiego nurtu twierdzą, że wizerunek organizacji i jej reputacja to dwa różne pojęcia. W efekcie, w zależności od przyjętego punktu widzenia, terminy te traktowane są jako identyczne, jako całkowicie odrębne lub jako powiązane ze sobą zjawiska. Większość autorów artykułów traktujących pojęcia wizerunku i reputacji zamiennie, np. K. Boulding (1973) czy S.H. Kennedy



(1977), skupiała się na koncepcji wizerunku organizacji (ang. *corporate image*), ponieważ w czasie, kiedy je pisali, koncepcja reputacji (ang. *corporate reputation*) nie była jeszcze rozwijana. Część naukowców kontynuowała jednak ten punkt widzenia również w czasie, gdy zaczęto poświęcać uwagę koncepcji reputacji (np. Dowling, 1993; Alvesson, 1998; Figiel, 2013), narażając się na krytykę reprezentantów drugiego nurtu, takich jak J.M.T. Balmer (2001), T.J. Brown i in. (2006), C.J. Fombrun i C. van Riel (1997) i C.J. Mason (1993), którzy coraz częściej zarzucają im pogłębianie niejasności wokół koncepcji reputacji (Gotsi i Wilson, 2001).

Również wśród przedstawicieli drugiego nurtu myślenia brakuje zgody co do jednej, spójnej definicji pojęcia reputacji i jego relacji z pojęciem wizerunku. M. Gotsi i A.M. Wilson (2001) wyróżniają w tym nurcie kolejne trzy podejścia. Reprezentanci pierwszego podejścia postrzegają wizerunek i reputację organizacji jako całkowicie odmienne pojęcia (często krytykując koncepcję wizerunku na rzecz reputacji), przedstawiciele drugiego i trzeciego podejścia uważają wizerunek i reputację organizacji za ściśle ze sobą powiązane, jednak w odmienny sposób postrzegają relację między tymi dwoma koncepcjami. Przykładowo H. Barich i P. Kotler (1991) oraz C.J. Mason (1993) postrzegają reputację jako jedną ze zmiennych tworzących wizerunek organizacji.

W. Budzyński (2018) proponuje zgodną z tym podejściem wizualizację zakresu poszczególnych terminów, w postaci odwróconej piramidy. Rysunek 3 ukazuje, że tożsamość i reputacja organizacji składają się na jej wizerunek.



**Rysunek 3. Zakres pojęć związanych z wizerunkiem według koncepcji odwróconej piramidy**

Źródło: (Budzyński, 2018).

Według definicji zaproponowanej przez Budzyńskiego (2018, s. 21) „reputacja przedsiębiorstwa to postrzegana przez podmioty pozostające w relacjach z tym przedsiębiorstwem (interesariuszy) zdolność do gene-



rowania pozytywnych postaw tych podmiotów wobec przedsiębiorstwa, jak szacunek, uznanie wartości, posiadanie dobrej opinii, na podstawie przeszłych doświadczeń tych podmiotów w stosunku do ocenianego przedsiębiorstwa”.

Zarówno W. Budzyński, jak i T. Dąbrowski (2010) definiują pojęcie reputacji, łącząc je z zaufaniem rozumianym jako „przekonanie, że dany podmiot zachowa się zgodnie z oczekiwaniami oceniającego” (Budzyński, 2018, s. 21).

Natomiast Ch. Fombrun, uznany za autorytet w dziedzinie reputacji przedsiębiorstw twórca Instytutu Reputacji oraz modelu RepTrack (narzędzia służącego do pomiaru reputacji przedsiębiorstw), reprezentuje trzecie podejście, uznając reputację organizacji za pojęcie szersze od jej wizerunku. W tym ujęciu tożsamość i wizerunek przedsiębiorstwa składają się na jego reputację. To oznacza, że organizacja ma wiele wizerunków: wizerunek prezentowany przez organizację (tożsamość organizacji, wizerunek lustrzany) oraz wizerunki będące obrazami organizacji w umysłach różnych grup odbiorców/interesariuszy. Zdaniem Ch. Fombruna i innych badaczy reprezentujących to podejście (por. na przykład Bernstein, 1984; Fombrun i van Riel, 1997) reputacja jest wypadkową różnych wizerunków, które wchodzi z sobą w interakcje, tworząc wspólne odczucia wobec organizacji. Na rysunku 4 przedstawiono reputację według Ch. Fombruna.



Rysunek 4. Reputacja według Ch. Fombruna

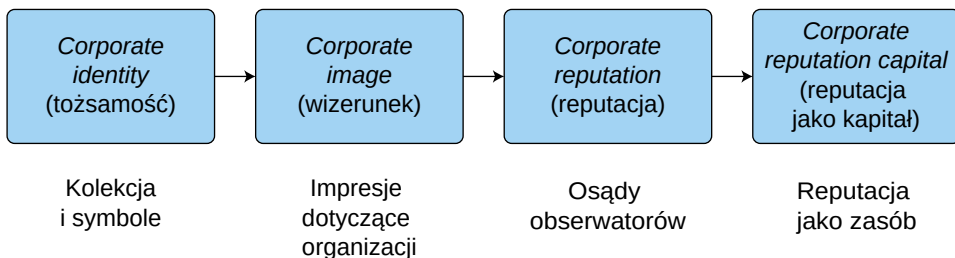
Źródło: na podstawie (Fombrun i van Riel, 1997).

Rysunek 4 ilustruje definicję pojęcia reputacji zaproponowaną przez badaczy Instytutu Reputacji: „reputacja to zbiorowy wyraz przeszłych działań i osiągnięć firmy, który opisuje jej zdolność do dostarczania wartościowych wyników wielu interesariuszom. Reputacja mierzy względną pozycję firmy zarówno wewnątrz, w ocenie pracowników, jak i na zewnątrz, w ocenie inwestorów, w obydwu jej środowiskach – konkurencyjnym i instytucjonalnym” (Fombrun i van Riel, 1997, s. 10). Z tej perspektywy reputacja jest sumą wizerunków generowanych przez konsumentów, otoczenie, inwestorów i pracowników i jest pojęciem szerszym od tożsamości i wizerunku – „zagregowaną percepcją przedsiębiorstwa podzielaną przez członków organizacji oraz interesariuszy z jej otoczenia” (Figiel, 2013, s. 17). Reputacja uosabia dwa kluczowe wymiary skuteczności przedsiębiorstw: ocenę wyników ekonomicznych przedsiębiorstw oraz ocenę efektywności przedsiębiorstw w wypełnianiu obowiązków społecznych. Reputacja jest zatem zbiorową reprezentacją dotychczasowych działań i wyników firmy, która wyraża jej ogólną atrakcyjność, sumując jej wizerunki wśród pracowników, konsumentów, inwestorów, interesariuszy i społeczności lokalnych (Fombrun, 2015). W odniesieniu do przedsiębiorstw podejście to uwzględnia sześć głównych aspektów składających się na reputację:

1. Produkty i usługi. Czy firma rozwija innowacyjne produkty i usługi o wysokiej jakości i odpowiednim stosunku jakości do ceny?
2. Wizjonerskie przywództwo. Czy firma ma silne przywództwo i jasną wizję swojej przyszłości oraz czy rozpoznaje i wykorzystuje możliwości rynkowe?
3. Środowisko pracy. Czy firma jest dobrze zarządzana, czy jest atrakcyjnym miejscem pracy przyciągającym dobrych pracowników?
4. Wyniki finansowe. Czy firma ma silne tradycje w zakresie zyskowności, zarządzania niskim ryzykiem, czy ma tendencję do osiągania lepszych wyników niż jej konkurenci i czy sprawia wrażenie, że ma silne perspektywy przyszłego rozwoju?
5. Społeczna odpowiedzialność biznesu. Czy firma jest odpowiedzialna ekologicznie, czy wspiera dobre inicjatywy i utrzymuje wysokie standardy w sposobie traktowania ludzi?
6. Odczucia emocjonalne. Czy interesariusze pozytywnie odbierają firmę, podziwiają ją, szanują i ufają jej? (Fombrun i in., 1999, s. 253)

Występowanie przeciwnych stanowisk dotyczących zakresu pojęcia reputacji, zróżnicowanych, a czasami wręcz przeciwstawnych definicji tego pojęcia w literaturze skłoniło M.L. Barnetta, J.M. Jermiera i B.A. Lafferty do przeprowadzenia analizy literatury, celem uporządkowania wiedzy na temat reputacji organizacji (ang. *corporate reputa-*

tion) i podjęcia próby wypracowania wspólnej i spójnej definicji pojęcia reputacji. Choć początkowo analizą objęto setki potencjalnie istotnych artykułów i książek, wstępne badanie wykazało, że jedynie część z nich zawierała definicje, inne odwoływały się do źródeł wcześniejszych. Po odnalezieniu i potwierdzeniu oryginalnych prac otrzymano 49 unikalnych źródeł z definicjami reputacji przedsiębiorstwa, co pozwoliło autorom zidentyfikować trzy nurty (klastry znaczeń), w ramach których reputację organizacji charakteryzowano jako: świadomość (ang. *awareness*), ocenę (ang. *assessment*) lub wartość/kapitał (ang. *assets*). W procesie analizy różnorodnych definicji reputacji organizacji oraz wyłaniania poszczególnych nurtów autorzy artykułu odróżnili również pojęcie reputacji od pojęcia wizerunku, tożsamości i kapitału reputacji. Zaproponowali definicję reputacji jako „zbiorowego osądu obserwatorów dotyczącego danej organizacji, a opartego na ocenach wpływu finansowego, społecznego i środowiskowego przypisywanego tej organizacji w danym czasie”, wpisując się tym samym w drugi z opisanych przez siebie nurtów (Barnetti in., 2006, s. 13). Zależność pomiędzy zdefiniowanymi pojęciami przedstawili za pomocą schematu (rysunek 5).

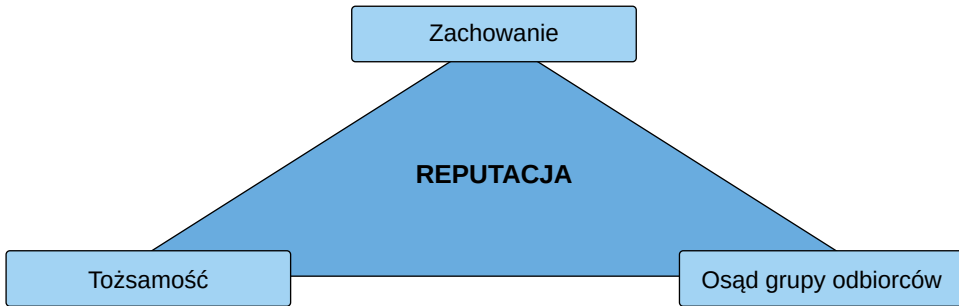


**Rysunek 5. Dezagregacja reputacji przedsiębiorstwa**

Źródło: (Barnett i in., 2006).

Kolejną różnicą pomiędzy pojęciem wizerunku i reputacji, która uwiadcza się w tej definicji, jest kwestia oceny wpływu finansowego, społecznego i środowiskowego danej organizacji w danym czasie. Podczas gdy wizerunek odnosi się do wyobrażenia na temat tego, jaka jest dana organizacja, reputacja wiąże się z oceną zachowania/działania/wpływu danej organizacji na środowisko/otoczenie/interesariuszy. Reputacja korporacyjna jest związana z tym, co instytucja robiła w przeszłości, natomiast rezultatem interakcji między reputacją korporacyjną a wizerun-

kiem korporacyjnym jest lojalność odbiorców (Nguyen i LeBlanc, 2001). Reputację organizacji tworzą jej zachowanie (działania w przeszłości), tożsamość oraz to, w jaki sposób dana grupa odbiorców postrzega je i osądza (rysunek 6).



**Rysunek 6. Reputacja**

Źródło: opracowanie własne.

Można zatem uznać, że reputacja instytucji kultury jest rezultatem jej oddziaływania na otoczenie. Reputację tworzą zarówno przekonania umotywowane osobistym doświadczeniem, jak i wykreowane na podstawie doświadczeń innych osób. Jednak zarówno doświadczenie, jak i przeszłe działania są aspektami powtarzającymi się w wielu definicjach reputacji, co czyni to pojęcie silniej osadzonym w rzeczywistości od pojęcia wizerunku. K. Walker (2010) zidentyfikował pięć definiujących aspektów reputacji, z których pierwsze trzy zostały już wskazane przez Ch. Fombruna (1996), dodał jednak, że reputacja może być pozytywna lub negatywna i jest „względnie stabilna”. Ta względna stabilność jest uważana za niezwykle istotną przy odróżnianiu reputacji organizacyjnej od koncepcji wizerunku organizacyjnego (Walker, 2010; Podnar i Golob, 2017). Reputacja koncentruje się na całościowych ramach czasowych, biorąc pod uwagę przeszłe działania i perspektywy organizacji, podczas gdy wizerunek organizacji odnosi się bardziej do obecnego postrzegania organizacji.

Odróżniając pojęcie reputacji od pojęcia wizerunku, należy również zwrócić szczególną uwagę na aspekt wizualny, który stanowi ważny element wizerunku instytucji, ale nie pojawia się w podstawowych definicjach reputacji. Aspekt wizualny wizerunku – tym razem dosłownie pojmowany obraz – kreowany jest poprzez komunikację i identyfikację wizualną organizacji, będące częścią jej tożsamości.

Wśród badaczy reprezentujących poszczególne nurty nie ma zgody, czy reputacja organizacji może różnić się w zależności od grupy intere-

sariuszy (przykładowo czy teatr może mieć inną reputację wśród aktorów, a inną wśród widzów, na co wskazywaliby H. Barich i P. Kotler), czy jest (jak uważa Ch. Fombrun) percepcją zbiorową. Jak zauważa A. Figiel (2013), pomiar reputacji jest możliwy, jeżeli założymy, że reputacja jest odbiorem homogenicznej grupy odbiorców – tak rozumiana reputacja, w ramach definicyjnych zaproponowanych przez Ch. Fombruna i podzielanych przez większość współczesnych badaczy, jest wizerunkiem. Biorąc to pod uwagę, zdecydowano się na pomiar wizerunku muzeów wśród dwóch grup odbiorców z pokolenia młodych dorosłych (ang. *new adults*). Tym samym w dalszych częściach książki wizerunek będzie rozumiany jako pojęcie odmienne od reputacji. Zdecydowano się przyjąć najpowszechniej uznane współcześnie definicje badanych pojęć:

- reputacja organizacji jest zbiorową reprezentacją jej działań i wyników w przeszłości, która wskazuje na jej ogólną wiarygodność i atrakcyjność dla różnych interesariuszy (Fombrun, 2015);
- wizerunek organizacji jest jej subiektywnym obrazem, który powstaje w umyśle odbiorcy na podstawie odbieranych przez niego bodźców, składa się z wielu elementów, zarówno osobistych doświadczeń odbiorcy, jak i komunikatów pochodzących z różnorodnych źródeł (m.in. opinie i relacje innych ludzi, treści i obrazy w mediach tradycyjnych oraz w internecie, komunikaty nadawane przez organizację); organizacja może mieć wiele wizerunków, ponieważ różne grupy odbiorców mogą w różny sposób odbierać wizerunek prezentowany (komunikowany) przez nadawców (osoby tworzące tożsamość organizacji).

W literaturze można się spotkać z poglądem, że w kształtowaniu reputacji organizacji dominującą rolę odgrywa jej tożsamość, natomiast w kształtowaniu wizerunku – komunikacja (Wojnarowska, 2013).

## 2.4. Wizerunek i reputacja instytucji kultury a koncepcja zarządzania wartością publiczną

Warto przyjrzeć się czwartemu wyróżnionemu przez M.L. Barnetta, J.M. Jermiera i B.A. Lafferty pojęciu reputacji jako wartości (ang. *asset*). Współcześnie reputacja i wizerunek są postrzegane nie tylko jako subiektywne oceny konsumentów, ale również jako zasoby niematerialne organizacji. Zasoby te, choć trudne do wyceny, przyczyniają się do wzrostu

wartości rynkowej przedsiębiorstw, często bowiem wizerunek i reputacja firmy sprawiają, że jej produkty są kupowane, wpływają na zwiększenie zysków, przyciągają inwestorów i pracowników, zapewniają wyróżnienie wśród konkurencji i lepszą pozycję na rynku (Wojnarowska, 2013). W tym aspekcie wizerunek i reputacja są ważne również dla instytucji kultury, które w większości są niedofinansowane. Pozytywny wizerunek instytucji mógłby przyciągnąć do niej sponsorów i mecenasów. Natomiast w stosunku do bezpośrednich odbiorców oferty instytucji kultury celem tych instytucji nie jest zysk materialny. Ceny biletów do instytucji kultury często balansują na granicy opłacalności, a nawet schodzą poniżej tej granicy. Wciąż jednak zadaniem każdej instytucji kultury jest dążenie do uzyskania jak największej liczby odbiorców, jednak celem nie jest uzyskanie poprzez to wartości materialnej, lecz wartość publiczna.

Założeniem leżącym u podstaw pojęcia wartości publicznej jest przekonanie, że ludzie są ostatecznymi arbitrami tworzenia wartości, zatem tworzenie wartości jest wynikiem subiektywnej oceny człowieka. Ludzie są istotami społecznymi, co oznacza, że ich subiektywna ocena zależy od kontekstów społecznych, w których się znajdują. Każde źródło wartości dla innych jest zatem rozumiane jako rzeczywiste lub potencjalne źródło wartości dla nas samych. W świecie przepelnionym informacją, oferującym nieskończenie wiele możliwości, ale pozbawionym wyraźnych granic i standardów coraz trudniej jest jednostkom i podmiotom zbiorowym określić, co jest naprawdę cenne, dlatego potrzebujemy orientacji. Z jednej strony to ludzie są ostatecznymi arbitrami tworzenia wartości, z drugiej strony z subiektywnej perspektywy nie można znaleźć obiektywnego punktu odniesienia dla oceny, wobec tego jednostki szukają punktu odniesienia w zbiorowym intersubiektywnym doświadczeniu (Fröhlich, 2019).

Organizacje stale komunikują się z odbiorcami, wewnętrznymi lub zewnętrznymi interesariuszami, lokalnymi społecznościami lub społeczeństwem ogółem. W teorii wartości publicznej wszystkie te jednostki społeczne są nazywane „publicznością”. Organizacje są stale oceniane pod kątem ich wpływu na publiczność przez osoby wchodzące w jej skład. Wynik takiej oceny stanowi wartość publiczną organizacji. Organizacje nie mogą wpływać na tę ocenę, dlatego ma ona kluczowe znaczenie zarówno jako informacja zwrotna od społeczeństwa, jak i jako parametr porządku czy też „idea regulacyjna”, która kieruje jednostkami i organizacjami w społeczeństwie w podejmowaniu cennych decyzji, działań, a w konsekwencji – kreowaniu ich wkładu do kolektywu. Zatem organizacje tworzą wartość publiczną, kształtując i współtworząc do-

świadczenie jednostki w kontekście społecznym. W tym ujęciu wartość publiczna może być postrzegana jako konceptualizacja takich pojęć jak dobro wspólne czy interes publiczny z perspektywy zarządzania (w celu uzupełnienia perspektywy prawnej oraz operacjonalizacji idei filozoficznych). Należy przy tym pamiętać, że wartość publiczna nie jest konstruktem normatywnym, lecz opisowym (Fröhlich, 2019). Teoria wartości publicznej Meynhardta (2009) opiera się na idei, że wkład wartości jest wkładem docenianym przez kogoś – czy to przez jednostkę, organizację, czy społeczeństwo. Uznanie odzwierciedla pozytywne subiektywne oceny oparte na wartościach zarówno finansowych, jak i niefinansowych. Wartość jest nie tylko tworzona pod względem ekonomicznym lub finansowym, ale zawsze ma wymiar kulturowy, społeczny, polityczny, a nawet estetyczny. Pojęcie wartości publicznej zapewnia nowy sposób rozumienia wartości tworzonych przez różnego typu organizacje dla społeczeństwa. Publiczna wartość przedmiotu jest z subiektywnego punktu widzenia wynikiem oceny opartej na jednej lub wielu publicznych ramach odniesienia.

Z perspektywy menedżerskiej pojęcie wartości publicznej wydaje się dość podobne do pojęcia reputacji. Obie kategorie konceptualizują pewien rodzaj wartości organizacji dla ogółu wynikającej z subiektywnych ocen. Zarówno wartość publiczna, jak i reputacja organizacji są istotnymi strategicznie aktywami organizacji, jednak organizacje nie mogą kontrolować ani swojej wartości publicznej, ani reputacji, ponieważ są one generowane na zewnątrz, poza organizacją. Natomiast w większości przypadków mogą na nie wpływać. Zarówno wartość publiczna, jak i reputacja są współtworzone przez osobę oceniającą i oceniany obiekt (organizację). Ponieważ organizacje mają kontrolę nad większością swoich działań oraz komunikacją, mogą wpływać na cechy ocenianego obiektu (tj. na siebie), a także na postrzeganie rzeczywistości przez oceniających. Kolejnym podobieństwem między koncepcją wartości publicznej i reputacji jest przekonanie, że powstają w wyniku agregacji subiektywnych ocen, co prowadzi do intersubiektywnego wyniku. Teorie dotyczące obu koncepcji nie wyjaśniają do końca tego, jak dokładnie taka agregacja powinna przebiegać. Między innymi ze względu na te podobieństwa oba pojęcia bywają uznawane za tożsame. Jednak nierozróżnianie koncepcji reputacji i wartości publicznej jest uznawane w środowisku naukowym za kategoryczny błąd, ponieważ wskazują one na zasadniczo różne idee. Podczas gdy reputacja opiera się na uznaniu (przez kolektyw), wartość publiczna jest szacowana na podstawie wszystkich podstawowych wartości oraz zbiorowych ram odniesienia, podążając za logiką wkładu (do kolektywu).



W zależności od kontekstu można rozważać różne grupy odbiorców, dla których tworzona jest wartość. Wymogiem uznania za wartość publiczną nie jest to, która z tych grup jest dokładnie rozpatrywana, ale to, że przynajmniej jedna z nich jest zaangażowana. W związku z tym i w przeciwieństwie do konstrukcji pojęcia reputacji wartość publiczna wymaga uwzględnienia co najmniej jednego publicznego systemu odniesienia. Publiczną ramą odniesienia może być każda grupa społeczna. Oznacza to, że za każdym razem, gdy jednostka ocenia przedmiot w odniesieniu do jakiejś grupy społecznej, takiej jak jej rodzina, społeczność lokalna lub społeczeństwo jako całość, można mówić o wartości publicznej z perspektywy podmiotu, biorąc jednak pod uwagę jej subiektywny charakter. „Obiektywne” tworzenie wartości publicznej można osiągnąć jedynie poprzez wspólne (i jako takie intersubiektywne) doświadczenie osób tworzących społeczeństwo. Na poziomie zbiorowym uznaje się wartość publiczną za agregację indywidualnych ocen rozumianą nie jako ich sumę, lecz jako nową zbiorową jakość wprowadzaną przez jednostki w kolektywie (Meynhardt i in., 2019).

Przyjmując perspektywę pojedynczego podmiotu, wartość publiczną i reputacja wydają się zasadniczo różne. Osoba rozważająca publiczną wartość organizacji dokonuje ocen w odniesieniu do opinii publicznej, ale oceny te dotyczą przede wszystkim przedmiotu uznanego przez jednostkę, a nie przez opinię publiczną. Osoba ta koncentruje się przede wszystkim na tym, czego doświadczają inne osoby z powodu organizacji, ale to, co inne osoby rozpoznają lub co bezpośrednio wiąże się z organizacją, odgrywa mniejszą rolę. Innymi słowy, przedmiotem oceny jest organizacja postrzegana i konceptualizowana przez jednostkę, a ocena jako taka jest przeprowadzana w odniesieniu do pewnych publicznych ram odniesienia. Z perspektywy jednostki wartość publiczną dotyczy ocen odnoszących się do publiczności, ale z punktu widzenia jednostki, a nie zbiorowości (Meynhardt i in., 2019). Na przykład określając wartość publiczną muzeum, indywidualny podmiot podda ocenie wszystkie swoje skojarzenia związane z muzeum, które przywoła w momencie oceny. Czyniąc to, weźmie pod uwagę potrzeby i wartości społeczeństwa, ale to, jak inni ludzie postrzegają muzeum, nie odegra dominującej roli w procesie oceny.

Zupełnie inaczej działa reputacja, która nawet z indywidualnej perspektywy jest nierozdzielnie związana ze zbiorowym postrzeganiem (wymiar „bycia znanym”, który odnosi się do „wspólnych reprezentacji percepcyjnych”). W tym sensie reputacja organizacji odnosi się do sposobu, w jaki prezentuje się ona kolektywowi lub w jaki jest postrzegana



przez kolektyw. Oznacza to, że to, jak organizację postrzegają inni, jest nieodłącznie związane z definicją reputacji. Jednostka przyjmuje perspektywę kolektywu społecznego zarówno w odniesieniu do konceptualizacji organizacji, jak i w ocenie. Nie chodzi tu o to, jak kolektyw doświadcza swojej rzeczywistości z powodu organizacji, ale o to, jak doświadcza organizacji jako takiej (Meynhardt i in., 2019). Reputacja muzeum opiera się na tym, jak publiczność ocenia muzeum i jego wartość, a nie na wartości, jaką muzeum stanowi dla społeczeństwa.

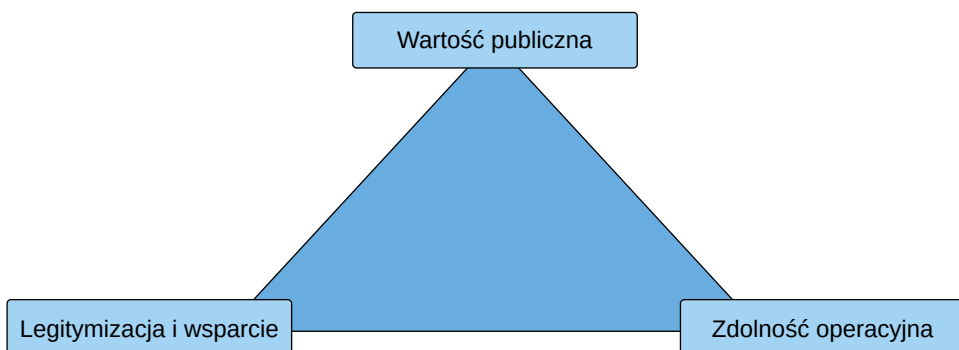
Reputacja i wartość publiczna różnią się w zależności do podstawy oceny. Reputacja odnosi się do subiektywnej oceny przedmiotu w stosunku do podstawy oceny, która może być dostosowana do mniej lub bardziej całościowego ujęcia podstawowych wartości i ram odniesienia. Wartość publiczna odnosi się do subiektywnej oceny przedmiotu w stosunku do podstawy oceny, która wyraźnie obejmuje wszystkie podstawowe wartości i co najmniej jeden system odniesienia odnoszący się do zbiorowości społecznej. Biorąc pod uwagę, że wszystkie podstawowe wartości są zakorzenione w ludzkiej naturze, należy je rozpatrywać w sposób holistyczny (Meynhardt i in., 2019). Posiadanie kolekcji o wysokiej wartości bądź ciekawa oferta jest tylko jednym z aspektów oceny ogólnego wpływu muzeum na kolektyw. Inne aspekty to wartości moralne, jakość życia i spójność społeczna. Podobnie w społeczeństwie wzajemnie powiązanim muzeum wywiera wpływ i podlega wpływom zróżnicowanych grup ludzi oraz społeczeństwa jako całości. Jest to argument za tym, by nie koncentrować się na wartości (lub reputacji) dla jednej grupy odbiorców (np. stałych odwiedzających, koneserów sztuki), ale żeby brać pod uwagę ogół ludzi, na których muzeum wywiera wpływ. Każda osoba jest członkiem społeczeństwa i odwrotnie, każdy członek społeczeństwa jest rzeczywistym lub potencjalnym odbiorcą oferty lub pracownikiem muzeum.

Koncepcja zarządzania wartością publiczną została wprowadzona przez M. Moore'a w 1995 roku, jednak na gruncie polskim wciąż nie jest powszechnie znana (Wiśniewska, 2018). Tymczasem może ona stanowić kompromisowe rozwiązanie dla zarządzania publicznymi instytucjami kultury takimi jak muzea narodowe. Zarządzanie instytucjami publicznymi od lat jest przedmiotem debat. Publiczne instytucje kultury są przeważnie dużym obciążeniem dla budżetu państwa czy samorządów, w związku z tym powstały naciski, by dotychczasowy administracyjny model zarządzania instytucjami kultury przekształcić w menedżerski model zarządzania skupiony na efektywności ekonomicznej i posługujący się wymiernymi wskaźnikami. Jednak ten model zarządzania często bu-

dzi opór i sprzeciw, zwłaszcza w instytucjach kultury, których działalność jest trudna do oszacowania, a rola bezcenna. Krytyce poddano próby rozwiązywania problemów organizacji publicznych na wzór organizacji prywatnych, utożsamianie odbiorcy z klientem, skupienie na mierzalnych efektach z pominięciem jakościowych rezultatów oraz poszukiwanie oszczędności w sektorze, którego działania, choć społecznie potrzebne, przeważnie nie przynoszą ekonomicznego zysku (Wiśniewska, 2018).

Koncepcja zarządzania wartością publiczną stanowi alternatywę zarówno dla zbyt kosztownego tradycyjnego zarządzania administracyjnego, jak i dla krytykowanego przez ludzi kultury zarządzania ekonomicznego – można ją nazwać trzecią drogą. Wartość publiczna jest wartością dla społeczeństwa, „czierpie” z doświadczenia publicznego. Wartość publiczną tworzy się poprzez rozpoznanie kwestii ważnych dla społeczeństwa (stanowiących wartości uznane zbiorowo, jednak przy uwzględnieniu ich heterogeniczności i dynamiki), a następnie uzyskanie społecznego poparcia dla planowanych działań w drodze publicznej debaty oraz organizację poprzez wybór spośród rozwiązań własnych lub stworzenie mechanizmów umożliwiających partycypację podmiotów z otoczenia w dążeniu do osiągnięcia zamierzonych rezultatów (Wiśniewska, 2018).

Należy jednak pamiętać, że tak długo, jak długo publiczność nie uzna wkładu organizacji, wartość stworzona nie wpłynie na wartość organizacji jako takiej. Zatem działania organizacji mające na celu stworzenie wartości muszą być proaktywnie komunikowane, aby przełożyć się na dalsze pozytywne efekty dla tej organizacji (Meynhardt i in., 2019). M. Moore przedstawił proces kreowania wartości publicznej w postaci modelu trójkąta strategicznego (rysunek 7).



**Rysunek 7. Model trójkąta strategicznego Moore'a**

Źródło: (Moore, 1995).

Warto zauważyć, że w tym modelu niezbędnym elementem jest legitymizacja, co oznacza, że nie można wykreować wartości publicznej bez uznania przez publiczność i wsparcia władz (środowisko autorytaryjne). Wartość publiczna jest według M. Moore'a wspólnym celem władz publicznych i instytucji i organizacji non profit. Zdolność operacyjna oznacza realną i organizacyjną możliwość wykonania działań w celu osiągnięcia wartości publicznej. Według koncepcji Moore'a tylko poprzez uczestnictwo w całym trójkącie strategicznym organizacje publiczne mogą sprawić, by ich praca była istotna i korzystna dla społeczeństwa, a następnie otrzymać środki, których potrzebują do dalszego jej wykonywania. W tym miejscu warto się zastanowić nad publiczną wartością takich instytucji kultury jak narodowe muzea sztuki. Z jednej strony ich wartość zdaje się nie ulegać dyskusji, z drugiej zaś w XXI wieku podważonych zostało wiele, zdawałoby się niepodważalnych, wartości, w tym wartość kultury i dziedzictwa narodowego. Kulturę zaczęto traktować głównie instrumentalnie, jednak wartość kultury i dziedzictwa wymyka się ekonomicznym wskaźnikom. Biorąc to pod uwagę, wprowadzono pojęcie wartości kulturowej (Throsby, 2001; Holden, 2004) pozostające w bliskiej relacji z koncepcją wartości publicznej.

Wartość kulturową tworzą:

- wartość wewnętrzna (wartość jaką kontakt z kulturą, sztuką czy dziedzictwem ma dla jednostki, która go doświadcza, jakie wywołuje uczucia, reakcje);
- wartość instrumentalna (sposób, w jaki kultura, sztuka lub dziedzictwo są wykorzystywane do osiągnięcia celu społecznego lub gospodarczego, np. bliskość muzeum ożywia ruch turystyczny, zajęcia artystyczne pomagają w socjalizacji osób zagrożonych wykluczeniem);
- wartość instytucjonalna – najbardziej zbliżona do idei wartości publicznej M. Moore'a. W tej perspektywie postrzega rolę instytucji kultury nie jako mediatorów między władzami a społeczeństwem, ale jako aktywnych agentów w tworzeniu lub niszczeniu wartości publicznej. W myśl tej idei instytucje kultury powinny być traktowane nie tylko jako repozytoria obiektów lub miejsca doświadczeń czy narzędzia generujące znaczenia kulturowe, ale również jako twórcy wartości. To nie istnienie teatru czy muzeum tworzy te wartości; są one tworzone w relacji z publicznością.

Każdy z wyżej wymienionych aspektów jest w różny sposób wyceniany przez trzy grupy niezbędne w kreacji wartości kulturowej: przed-

stawicieli władz, od których zależy finansowanie projektów, a którzy największą wagę przywiązują do instrumentalnej wartości kultury; profesjonalistów (przedstawicieli sektora kultury) tworzących wartość instytucjonalną, ale najwyżej ceniących aspekt wewnętrznego przeżycia; także publiczności, która nie wybiera się do muzeum w celu podniesienia wskaźnika kapitału społecznego w swojej dzielnicy ani wsparcia lokalnej infrastruktury (co cenią władze), nie pragnie też dokonywać przełomu w kulturze czy sztuce (jak profesjonalisci), ale chce w sposób satysfakcjonujący spędzić czas. Przedstawiciele publiczności cenią przede wszystkim oszałamiające, podnoszące na duchu, stymulujące, skłaniające do myślenia, niepokojące, duchowe, dowcipne czy transcendentne doświadczenia, które kształtują i odzwierciedlają ich tożsamość, po drugie, chcą się czuć komfortowo, korzystać z takich udogodnień jak dostęp do informacji w ciekawej formie, posiłek w rozsądnej cenie, nowoczesna infrastruktura, ciekawa architektura. Trzecią wartością, którą wysoko ceni publiczność, jest poczucie zakorzenienia, jakie daje kultura. Coraz częściej też publiczność chce kulturę współtworzyć. Nie ulega wątpliwości, że cele lokalnych władz, pracowników kultury oraz jej odbiorców rozmiągają się (Holden, 2006), dlatego wspólne kreowanie wartości jest niezwykle trudne. W procesie tym niezbędna jest komunikacja.

Zarówno koncepcja wartości publicznej, jak i pojęcie wartości kulturowej wprowadza nowy sposób myślenia o udziale publiczności w tworzeniu oferty instytucji kultury. Niezbędna staje się komunikacja władz i profesjonalistów (artystów, kustoszy) z publicznością, a nawet włączenie publiczności w działania na rzecz tworzenia wartości kulturowej. Organizacja Kids in Museums (Dzieci w Muzeach) zaproponowała radykalne rozwiązanie – wydarzenie, w które już od dziesięciu lat angażuje się coraz więcej instytucji – Takeover Day (Dzień Przejęcia). Podczas tego wydarzenia goście muzeum przestają być publicznością, by przejąć zadania jego pracowników. Dzieci, młodzież lub inne grupy odbiorców przejmują zadania kuratorów, przewodników, a nawet pracowników technicznych, szatniarzy i kasjerów. „Przejmują” instytucję w całości. Dzień Przejęcia wymaga wielu przygotowań; uczestnicy muszą poznać zadania pracowników muzeum, by ich skutecznie zastąpić. W ten sposób lepiej poznają kulisy pracy instytucji, natomiast pracownicy kultury mają okazję bliskiej współpracy z publicznością, lepszego poznania ludzi z otoczenia oraz nowego spojrzenia na swoją dotychczasową pracę. W Polsce na przejęcie (ang. *take over*) zdecydowało się Centrum Turystyki Kulturowej TRAKT, oddając Bramę Poznania w ręce licealistów. Decyzją młodzieżowym wydarzeniem, które odbyło się 29 października 2019 roku, nazwano

*Scary Take Over* (Przerażające Przejęcie), by klimatem nawiązywało do Halloween. Wszystkie działania, od koncepcji wydarzeń (gra terenowa oraz specjalne oprowadzanie) poprzez ich promocję i obsługę klientów tego dnia, młodzież wykonała sama, według własnego uznania. Dla CTK TRAKT *Scary Take Over* było sposobem dotarcia do młodzieży, grupy, która wciąż stanowi wyzwanie dla większości instytucji kultury. Wydarzenie promowane i komunikowane przez młodzież okazało się sukcesem i pozytywnie wpłynęło na wizerunek Bramy Poznania wśród młodzieży.

Wizerunek i reputacja organizacji są niezwykle ważne w kreowaniu wartości publicznej czy kulturowej, ponieważ nieodzownym elementem tych wartości jest legitymizacja, akceptacja, a nawet partycypacja publiczności, a szerzej społeczeństwa.

## 2.5. Kształtowanie wizerunku instytucji kultury a rozwój publiczności

W książce poświęconej komunikacji marketingowej instytucji kultury nie sposób pominąć idei rozwoju publiczności (ang. *audience development*)<sup>6</sup>. W krajach angloamerykańskich rozwijano tę koncepcję już od ponad dwóch dekad, a od pięciu lat jest silnie promowana również w Europie. Świadczyć o tym może chociażby konferencja *European Audiences 2020 and Beyond* zorganizowana w Brukseli w październiku 2012 roku oraz zaangażowanie Komisji Europejskiej w finansowanie badań nad rozwojem publiczności uznane za priorytet w ramach podprogramu Kreatywna Europa – Kultura 2014–2020 (Cuenca-Amigo i Makua, 2017). Według definicji popularyzowanej w ramach tego programu (Bollo i in., 2017):

Rozwój publiczności to strategiczny, dynamiczny i interaktywny proces szerokiego udostępniania sztuki. Ma na celu zaangażować jednostki i społeczności w doświadczenie, korzystanie, uczestnictwo i docenianie dziedzin sztuki za pomocą różnych środków dostępnych dzisiaj dla podmiotów kulturalnych, od narzędzi cyfrowych po wolontariat, od współtworzenia po nawiązywanie współpracy. Rozwój widowni można rozumieć wielorako, w zależności od jego celów i grup docelowych:

<sup>6</sup> W polskiej literaturze można napotkać różne tłumaczenia angielskiego pojęcia *audience development*: „rozwój publiczności”, „rozwój widowni”, „budowanie publiczności”. Na potrzeby niniejszej pracy wybrano określenie „rozwój publiczności” – publiczność w tym ujęciu jest rozumiana szeroko, jako widzowie, uczestnicy, odbiorcy, klienci, konsumenci czy użytkownicy.

- powiększanie widowni (przyciąganie odbiorców o tym samym społeczno-demograficznym profilu co obecni);
- pogłębianie relacji z odbiorcami (pogłębianie doświadczenia obecnych odbiorców w odniesieniu do wydarzenia kulturalnego i/lub zachęcanie ich do odkrywania powiązanych lub nawet niepowiązanych, bardziej skomplikowanych form sztuki, w ten sposób wspierając lojalność i kolejne wizyty);
- różnicowanie widowni (przyciąganie ludzi o profilu społeczno-demograficznym różniącym się od obecnych odbiorców, w tym osoby, które wcześniej nie miały kontaktu ze sztuką. (s. 55)

Pojęciem rozwoju publiczności określa się podejście do działalności (szeroko rozumianych) instytucji kultury, w którego centrum znajdują się ludzie (Lis, 2019), zarówno artyści, pracownicy instytucji i organizacji, jak i odbiorcy, a nawet otoczenie społeczne. N. Kawashima (2000) wyróżnia cztery nurty projektów skupionych na rozwoju publiczności (ang. *audience development*), które reprezentują cztery różne spojrzenia na ideę rozwoju publiczności, jednocześnie nie wykluczając się wzajemnie. Dwa z nich są skupione na poszerzaniu kompetencji kulturowych dotychczasowej publiczności, jeden to projekty inkluzyjne, o wymiarze społecznym, skierowane do osób zagrożonych wykluczeniem z uczestnictwa w kulturze, a drugi nurt jest skierowany do potencjalnych odbiorców, którzy, choć mają wszelkie kompetencje i możliwości, by stać się odbiorcami kultury, jeszcze nimi nie są. Ten nurt opiera się głównie na marketingu (tabela 13).

**Tabela 13. Cztery nurty projektów rozwoju publiczności według N. Kawashimy**

Nurt	Odbiorcy	Forma	Cele
<b>Inkluzja kulturowa</b>	osoby najmniej skłonne do uczestnictwa w kulturze, np. osoby o niskich dochodach	zwiększanie zasięgu, np. sztuka w miejscach publicznych	społeczne
<b>Rozszerzony marketing</b>	potencjalny uczestnik, sporadyczny/były uczestnik	ten sam produkt, ale z ulepszeniami mającymi na celu lepiej zaspokoić potrzeby odbiorców	finansowe, artystyczne
<b>Kształtowanie smaku/gustu</b>	dotychczasowa publiczność	wprowadzenie do różnych nowych form sztuki	artystyczne, finansowe (i edukacyjne)
<b>Edukacja publiczności</b>	dotychczasowa publiczność	poszerzenie wiedzy na temat tego samego produktu	edukacyjne (oraz finansowe)

Źródło: (Kawashima, 2000).

Autor wskazał również cztery odrębne aspekty rozwoju publiczności: finansowy, artystyczny, społeczny i edukacyjny (w sensie rozwoju indywidualnego kapitału kulturowego odbiorcy, ale też rozwoju kapitału ludzkiego). Korzyścią z rozwoju publiczności ma być z jednej strony finansowe zabezpieczenie dla branży artystycznej, wzrost możliwości dla twórców i rozwój kultury, a z drugiej – spójność społeczna oraz rozwój i spełnienie jednostek. M. Cuenca-Amigo i A. Makua (2017) wyróżniają natomiast trzy podejścia do rozwoju publiczności: podejście marketingu kultury, perspektywę doświadczenia artystycznego oraz podejście społeczne. Perspektywa doświadczenia artystycznego w dziedzinie rozwoju publiczności oznacza podejście oparte głównie na zaangażowaniu publiczności (ang. *engagement*). W tym podejściu najważniejsze jest wewnętrzne doznanie, jakie doświadczenie kultury wywołuje w odbiorcy. W odniesieniu do koncepcji wartości kulturowej można uznać, że największy nacisk kładzie się tu na wartość wewnętrzną. W szczególności podkreśla się nieinstrumentalne korzyści płynące z doświadczania kultury, które same w sobie są zadowalające.

Marketing kultury od początku jest istotnym elementem koncepcji rozwoju publiczności. Specjaliści ds. marketingu jako pierwsi zaczęli podnosić kwestię konieczności konkurowania o uwagę konsumentów kultury oraz ewentualnego poszukiwania funduszy przez instytucje kultury wśród mecenasów i sponsorów. Tym, co łączy marketing kultury i koncepcję rozwoju publiczności, a jednocześnie odróżnia te perspektywy od typowego podejścia marketingowego, jest niewielka możliwość dostosowania produktu do potrzeb rynku.

W przypadku instytucji kultury większość propozycji skupienia uwagi na odbiorcy stanowi próbę dostosowania do różnych segmentów odbiorców, elementów innych niż produkt. Przykładowo kiedy produktem jest kolekcja bezcennych dzieł sztuki, jak w przypadku muzeów narodowych, można dostosować jej aranżację, cenę biletów wstępu na ekspozycję, towarzyszącą jej ofertę edukacyjną czy dobór narzędzi promocji, natomiast bardzo ograniczona jest możliwość ingerencji w samą kolekcję. Podobnie jest z większością przejawów sztuki wysokiej – dziełami artystów, sztukami teatralnymi czy utworami muzycznymi. Dostosowanie samego produktu kultury wysokiej do oczekiwań szerszej publiczności jest obarczone ryzykiem uczynienia z niego produktu kultury popularnej. Zatarcie granic między kulturą wysoką i kulturą popularną (czy też masową) oraz obawa przed „upadkiem” kultury wysokiej często bywają przyczyną sceptycznych postaw pracowników instytucji kultury wobec



marketingu kultury. Przyjmując taką dychotomiczną wizję kultury (podział na kulturę wysoką i niską, elitarną i popularną), można dojść do wniosku, że cel popularyzacji kultury wysokiej stawiany przed współczesnymi instytucjami kultury jest nie tylko utopijny, ale też wewnętrznie sprzeczny. Koncepcje marketingu kultury oraz marketingowego podejścia do rozwoju publiczności, podobnie jak koncepcja wartości kulturowej, są próbą odnalezienia kompromisu niezbędnego w dążeniu do demokratyzacji kultury wysokiej oraz wyjścia poza tradycyjne dychotomie. Chociaż jest oczywiste, że marketing kultury nie może zakładać podejścia czysto marketingowego (z jego nastawieniem na dostosowanie produktu do potrzeb rynku), nie może też przyjmować czystego produktu, całkowicie ignorując publiczność. Koncepcja rozwoju publiczności wiąże się z zaplanowaniem długoterminowej strategii, w wyniku której instytucja kultury pod wieloma względami przyjmie orientację marketingową.

Z kolei w społecznym podejściu do rozwoju publiczności kładzie się nacisk na instrumentalną wartość kultury, która w tym ujęciu służy celom społecznym, takim jak tworzenie społeczności, komunikacja, porozumienie lub – ogólnie rzecz biorąc – poprawa jakości życia. Nie należy jednak postrzegać tej perspektywy wyłącznie jako „instrumentalizowania kulturowych formatów, lecz raczej jako poszerzanie instytucjonalnego otoczenia, w którym działamy, o różnego rodzaju aktualne konteksty, w tym społeczne” (Lis, 2019, s. 79). W tym ujęciu rozwój publiczności niekoniecznie oznacza działania mające na celu poszerzenie widowni dla instytucji kultury, może również oznaczać zaangażowanie instytucji w życie lokalnej społeczności (Cuenca-Amigo i Makua, 2017).

Przedstawione podejścia odzwierciedlają rozróżnienie, jakie N. Kawashima wprowadził wśród publiczności: osoby, które uczestniczą w wydarzeniach kulturalnych (dotychczasowa publiczność), osoby, które przestały w nich uczestniczyć lub uczestniczą sporadycznie (potencjalna publiczność) oraz trudno dostępna publiczność złożona z osób, które nigdy nie uczestniczą w wydarzeniach artystycznych i kulturalnych (2000). Autorzy zamówionego przez Komisję Europejską raportu *Rozwój widowni. Jak sprawić, by odbiorcy znaleźli się w centrum organizacji kulturalnych* (Bollo i in., 2017) rozwinęli ten podział, wyróżniając:

- publiczność z nawyku – osoby, które zwykle uczestniczą w kulturze, do których kierowane są takie strategie jak edukacja publiczności dla przyciągnięcia podobnych odbiorców obecnie nieuczestniczących czy kształtowanie gustów dla poszerzenia i zróżnicowania treści oraz frekwencji;

- publiczność z wyboru – osoby nieprzyzwyczajone do uczestnictwa w kulturze z powodu stylu życia, braku możliwości lub środków finansowych, dla których uczestnictwo w kulturze nie jest nawykiem, ale nie znajdują się w szczególnie niekorzystnej sytuacji społecznej czy kulturowej; osoby te mogą potrzebować zachęty w postaci rozszerzonego marketingu, a także zastosowania metod edukacyjnych i partycypacyjnych;
- publiczność z zaskoczenia – osoby, które z reguły nie uczestniczą w kulturze, a ich przekonanie nie jest możliwe bez zamierzonego, długoterminowego i ukierunkowanego podejścia.

M. Cuenca-Amigo i A. Makua (2017) wskazali, że definicje i strategie rozwoju publiczności różnią się nie tylko w zależności od grupy odbiorców, ale również w zależności od kraju, w którym są wprowadzane. Dodatkowo koncepcje rozwoju publiczności wciąż ewoluują. Angloamerykańskie definicje sprzed kilkunastu lat różnią się znacząco od współczesnych definicji europejskich państw unijnych. Definicja rozwoju publiczności zaproponowana przez Arts Council England (2011) koncentruje się przede wszystkim na zarządzaniu organizacją, definicje tworzone przez Komisję Europejską kładą nacisk na aspekt społeczny, wciąż jednak można znaleźć w nich wspólne elementy. Strategia rozwoju publiczności:

- wywodzi się z marketingu kultury, ale wykracza poza praktykę marketingową, łącząc w sobie działania i wiedzę z zakresu wielu innych dziedzin, takich jak edukacja, animacja kultury, socjologia, psychologia, zarządzanie, obsługi klienta, w związku z tym zakłada współpracę wszystkich działów w organizacji (np. działu kreacji, działu edukacji, działu marketingu), również w zespołach multidyscyplinarnych, w celu zaspokojenia potrzeb odbiorców;
- w centrum uwagi stawia potrzeby i oczekiwania publiczności, traktując je jako kluczowy wyznacznik dla podejmowanych działań, jednak zakłada również dążenie do równowagi pomiędzy celami artystycznymi, finansowymi i społecznymi organizacji;
- jej celem jest utrzymanie, poszerzenie oraz dywersyfikowanie publiczności, a także poznawanie i rozszerzanie jej potrzeb oraz tworzenie i utrzymywanie długotrwałych relacji z obecnymi i potencjalnymi odbiorcami;
- zakłada długofalowy, złożony proces przebiegający według spójnej strategii, zaplanowanej dla całej organizacji i opracowanej na podstawie dogłębnej wiedzy zarówno o grupie docelowej, jak i o misji samej organizacji;

- powinna być odzwierciedlona również w kulturze organizacji poprzez wartości wspólne dla wszystkich pracowników, niezależnie od ich roli (artystycznej lub menedżerskiej) czy miejsca w hierarchii (w rzeczywistości podejście to zakłada raczej poziomą niż hierarchiczną strukturę, trudno bowiem planować partycypację publiczności w działaniu instytucji, jeżeli jej pracownikom brakuje samodzielności w hierarchicznej i usztywnionej strukturze organizacyjnej);
- w praktyce zakłada stały dialog z publicznością, „słuchanie głosu publiczności” oraz regularne przeprowadzanie badań (zarówno ilościowych jak i jakościowych) wśród publiczności, a następnie branie pod uwagę wyników tych badań strategii działania organizacji i kreowania wartości.

Publiczne instytucje kultury o dużym znaczeniu, takie jak muzea narodowe, są niejako zobligowane, by łączyć wszystkie opisane podejścia do rozwoju publiczności, jednak biorąc pod uwagę misję muzeów narodowych oraz polityki kulturowe państw europejskich ich dotyczące, za ich podstawowy cel można uznać utrzymanie relacji z publicznością z nawyku oraz przyciągnięcie publiczności z wyboru. Tym samym dominującym w tych instytucjach ujęciem rozwoju publiczności winna być perspektywa marketingu kultury. Jak wspomniano, instytucje kultury, zwłaszcza muzea, nie mają możliwości zbyt ingerencji w oferowany produkt, jednak mogą zmienić się jako organizacje. Punktem wyjścia do wdrożenia strategii rozwoju publiczności jest diagnoza stanu dotychczasowego – analiza tożsamości, badanie wizerunku instytucji wśród publiczności, a następnie stopniowe wdrażanie odpowiednich zmian. Oznacza to, że na podstawie regularnie przeprowadzanych wśród publiczności badań instytucja kultury powinna dostosować swoją tożsamość (również organizacyjną), swoje cele (misję) oraz swój wizerunek do potrzeb i oczekiwań swoich odbiorców, a następnie w ten sam sposób planować i realizować swój program oraz wszelkie inne działania i projekty. W procesie rozwoju publiczności niezwykle ważna jest kwestia komunikacji z odbiorcami. Wartość kulturowa obiektów przedstawianych w muzeum powinna być odpowiednio zakomunikowana, by stać się wartością publiczną. Oprócz wartości samej kolekcji, która w przypadku artefaktów historycznych stosunkowo rzadko bywa podważana (co nie dotyczy dzieł sztuki współczesnej), ważne jest miejsce jej prezentacji w muzeum jako:

- miejscu – budynek, do którego warto (lub nie warto) wejść,
- organizacji – ludzie, których warto (lub nie warto) poznać,
- instytucji – idea, którą warto (lub nie warto) wspierać.

Wizerunek muzeum to pierwsze, co pojawia się w umyśle osoby pytanej o muzeum, jest on punktem wyjścia, od którego należy zacząć komunikację z otoczeniem i potencjalnymi odbiorcami. Publiczność poznaje najpierw nie samo muzeum, lecz jego wizerunek, który przez długi czas zachęcał do odwiedzin raczej elitarną grupę ludzi niż szeroką publiczność. Wielu socjologów zauważa, że muzea w swej dotychczasowej organizacji przestrzeni i komunikacji z odwiedzającymi raczej zaostrzały, niż niwelowały różnice klasowe. B. Lis uznaje relację muzeum z odbiorcą za wręcz przemocową (odnosząc się do koncepcji przemocy symbolicznej P. Bourdieu)<sup>7</sup>, wskazując, że „przez blisko dwa wieki muzea europejskie były narzędziami w pedagogicznej pracy, której celem było kontrolowanie i porządkowanie jednostek/ społeczeństwa. [...] Publiczność muzealna była reformowana, uczona obywatelskości, oświecana, kształcona i edukowana”, co czyniło przebywanie w muzeum doświadczeniem „opresyjnej sytuacji, której towarzyszy uczucie skrępowania”, nakazy i zakazy („nie dotykać, nie jeść, nie rozmawiać głośno”) oraz poczucie bycia obserwowanym (Lis, 2019, s. 77). Diagnoza wizerunku muzeów wśród grup, z którymi chcą one nawiązać relacje, jest niezbędnym punktem wyjścia do wprowadzenia strategii rozwoju publiczności.

## 2.6. Wyznaczniki wizerunku instytucji kultury

Wizerunek instytucji kultury powstaje niejako poza instytucją, jest wyobrażeniem, jakie o danej instytucji ma jej publiczność. Proces powstawania wizerunku instytucji polega na rozwoju mentalnej konstrukcji bazującej na wrażeniach, które mogą być zgromadzone w wyniku bezpośredniego kontaktu z instytucją, ale również na podstawie opinii innych ludzi, obrazów i informacji zapośredniczonych przez media (w tym internet), poprzez komunikaty nadawane przez samą instytucję, a nawet w wyniku wewnętrznych przekonań nabytych przez odbiorcę na podstawie

---

<sup>7</sup> Teoria przemocy symbolicznej Pierre'a Bourdieu jest jedną z ważniejszych współczesnych teorii socjologicznych, oferującą aparaturę pojęć do opisu i analizy różnych form rzeczywistości społecznej, m.in. Bourdieu (i współpracujący z nim badacze – Schnapper, Darbel i Dreyfus), w wyniku badań publiczności przeprowadzonych w latach 70. w pięciu krajach europejskich, postawili tezę o reprodukowaniu nierówności społecznych przez muzea sztuki (Bourdieu i in., 1991).

przeszłych doświadczeń, np. w trakcie nauki i wychowania czy poprzez odwiedzanie innych instytucji.

Skojarzenia składające się na wizerunek organizacji odnoszą się do jej elementów fizycznych, funkcjonalnych i emocjonalnych. Czynniki funkcjonalne są związane z materialnymi atrybutami, które są łatwo mierzalne, natomiast czynniki emocjonalne manifestują się poprzez uczucia i postawy wobec organizacji, których źródłem są indywidualne doświadczenia z organizacją, oraz z przetwarzaniem informacji na temat atrybutów tworzących funkcjonalne wskaźniki wizerunku. Wizerunek jest zatem rezultatem całościowego procesu, w którym obserwatorzy zestawiają i porównują różne atrybuty organizacji (Wojnarowska, 2013).

Bergler (za: Giereło, 2003) wyróżnia cztery mechanizmy kreowania wizerunku:

- mechanizm centralny – uproszczenie rzeczywistości przez typologizację i redukcję jej skomplikowania, co jednak nie jest całkowitym oddaleniem się od niej;
- mechanizm uogólnienia jednostkowego doświadczenia;
- mechanizm przerysowania – wyróżnienie i wyolbrzymienie pewnych elementów obiektu i budowie wizerunku na ich podstawie;
- mechanizm wartościowania – pozytywne lub negatywne wartościowanie.

Mechanizmy te wynikają m.in. z ograniczonych możliwości percepcyjnych człowieka (selektywnego postrzegania, zniekształcania itp.), automatyzmów i schematów myślowych, indywidualnych doświadczeń (Mazurkiewicz-Pizło, 2009). Ponadto w literaturze wyróżnia się następujące uwarunkowania związane z charakterystyką odbiorcy, które mogą zniekształcać odbiór informacji:

- filtr biograficzny – stanowią go różnice w zasobach wiedzy, doświadczenia i kompetencji odbiorców wynikające z ich wieku, płci, wykształcenia, zawodu itp., które sprawiają, że dostrzegają oni różnorodne cechy tego samego zjawiska i mogą mu przypisywać różne znaczenia – skrajną sytuacją jest niemożność odbioru komunikatu z powodu braku wystarczających kompetencji po stronie odbiorcy (warto wziąć pod uwagę tę możliwość, dostosowując język komunikatu do jak najszerszego grona odbiorców);
- filtr kulturowy – różnice związane z kapitałem kulturowym i kompetencjami kulturowymi odbiorców (mogą mieć niebagatelne znaczenie w tworzeniu wizerunku instytucji kultury);

- filtr biologiczny – mogą go stanowić zaburzenia percepcji spowodowane np. chorobą;
- filtr informacyjny – polega na rejestrowaniu i zapamiętywaniu przez odbiorcę informacji pożądaných lub znanych z wcześniejszego doświadczenia, przy jednoczesnym odrzucaniu komunikatów, które mogłyby wywołać dysonans poznawczy lub pozostają w sprzeczności z potrzebami odczuwanymi przez odbiorcę;
- filtr emocjonalny – polega na przenoszeniu na komunikat stosunku emocjonalnego do nadawcy bądź stanu emocjonalnego odbiorcy, co może utrudnić prawidłowe odczytanie informacji (Budzyński, 2008).

Równie ważnym czynnikiem jest samowizerunek odbiorcy oferty instytucji kultury. Podobnie jak każdy zakup dokonany przez nabywcę „jest wyrazem jego osobowości, światopoglądu, sposobu życia, postaw i pragnień” (Altkorn, 2004), również miejsca, które odwiedza odbiorca kultury, świadczą o tym, jakie są jego aspiracje lub jak chce być postrzegany. Ludzie odwiedzają miejsca i korzystają z usług, które przystają do ich wyobrażenia o sobie i pożądanego samowizerunku. Stąd badając wizerunek instytucji kultury, warto zapytać, jakie są osoby, które je odwiedzają.

Warto w tym miejscu przytoczyć typologię wizerunku muzeum stworzoną przez R. Vaughana (2001). Wyodrębnił on następujące typy wizerunku muzeum, które można rozszerzyć również na inne instytucje kultury:

- wizerunek organiczny (ang. *organic image*) – oparty na ogólnych doświadczeniach lub źródłach, jest ogólnym postrzeganiem tego, czym są muzea, czym się zajmują i w jaki sposób – taki obraz nie opiera się na konkretnej wiedzy o muzeum, ale na ogólnym wrażeniu, jakie wywołują formalne lub nieformalne doniesienia/doświadczenia dotyczące wszystkich lub dowolnych muzeów; w ten sposób potencjalny odwiedzający muzeum może posiadać utwalony wizerunek muzeum, nawet jeśli nigdy wcześniej go nie odwiedził lub nie miał żadnych informacji na jego temat;
- wizerunek indukowany (ang. *induced image*) – zazwyczaj odnosi się do konkretnego muzeum i tego, co i w jaki sposób ono oferuje; jest kreowany np. poprzez ulotki i reklamy danego muzeum; świadome kreowanie przez muzeum wizerunku indukowanego może służyć zapobieganiu kształtowaniu się negatywnego wizerunku organicznego tego konkretnego muzeum lub muzeów w ogóle (jeśli istnieje kampania służąca zmianie organicznego wizerunku sektora jako całości);

- wizerunek empiryczny/oparty na doświadczeniu (ang. *experiential image*) – odnosi się do osobistych doświadczeń jednostki odwiedzającej muzeum, jej reakcji na to, co ją otacza; mogą na niego wpływać doświadczenia z przeszłości, które nie są już aktualne lub były związane z okolicznościami czy celem poprzedniej wizyty.

Instytucje kultury są specyficznym rodzajem instytucji, których wizerunek można rozpatrywać również, posługując się kategoriami oceny wizerunku miejsca. Wizerunek miejsca ma wiele źródeł: komunikację marketingową, opinię innych osób, artykuły w mediach, (czasopisma, magazyny, newsy telewizyjne, programy dokumentalne) oraz kulturę popularną (zdjęcia, literatura). Każde z tych źródeł wizerunku dotyczy również instytucji kultury, podobnie jak fakt, że wizerunek poprzedza osobiste doświadczenie, a następnie jest weryfikowany po odwiedzeniu danego miejsca (Glińska, 2011).

W tabeli 14 zaprezentowano czynniki wpływające na wizerunek instytucji kultury na przykładzie muzeów. Czynniki podzielono na zależne od pracowników muzeum oraz niezależne. Rozdzielono również czynniki tworzące wewnętrzny oraz zewnętrzny wizerunek instytucji.

Wewnętrzny wizerunek ma niebagatelne znaczenie, ponieważ ważnym elementem kształtowania wizerunku instytucji kultury są zatrudnieni w niej ludzie. Wizerunek instytucji tworzą wszyscy pracownicy, a w największym stopniu dyrektor, pracownicy działu promocji/marketingu, kuratorzy wystaw oraz pracownicy mający bezpośrednią styczność z publicznością. Ich kwalifikacje, umiejętności i doświadczenia, jak również utożsamianie się z instytucją, budują jej wizerunek wśród odbiorców. Również ich decyzje, np. dotyczące kolekcji czy wystaw, mogą się spotykać z aprobatą lub potępieniem ze strony otoczenia. Takie instytucje jak muzea narodowe nie decydują o wyborze dyrektora swojej placówki, dyrektor jest powoływany przez zarządcę (Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego) lub wybierany w konkursie. Ten sposób powoływania dyrektora prowadzi do sytuacji, w której stanowisko to jest zagrożone upolitycznieniem. Bywa, że na samym powołaniu dyrektora instytucja traci pod względem wizerunkowym, np. kiedy stanowisko obejmuje osoba o radykalnych poglądach politycznych lub uważana za niekompetentną. Skazą na wizerunku muzeum mogą być również niepopularne decyzje jego dyrektora, np. o zdjęciu ze stałej ekspozycji kontrowersyjnego dzieła, o zamknięciu wystawy oraz wszelkie postanowienia dotyczące placówki i programu wystaw, które dzielą opinię publiczną. Sposób powoływania dyrekcji muzeów może również mieć



negatywny wpływ na relacje dyrektora z pracownikami zarządzanej przez niego instytucji. Sprzeciw wobec decyzji dyrekcji dotyczący np. kolekcji, wystaw, programu, często wychodzi od pracowników tej instytucji i to za ich sprawą trafia do mediów, gdzie ma swoją kontynuację w wypowiedziach kolejnych ekspertów oraz odbiorców kultury. Instytucje kultury, bardziej niż inne instytucje, są narażone na tego typu kryzysy wizerunkowe, ponieważ z jednej strony w sferze kultury trudno o apolityczność (od instytucji kultury wymaga się zajęcia stanowiska, zaangażowania w sprawy społeczne), z drugiej strony sposób powoływania dyrekcji oraz silnie zhierarchizowana struktura organizacyjna sprawiają, że łatwo o konflikty wewnątrz instytucji.

**Tabela 14. Zależne i niezależne czynniki wpływające na wizerunek wewnętrzny i zewnętrzny muzeum**

Wizerunek	Czynniki zależne	Czynniki niezależne
Wizerunek wewnętrzny	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kompetencje kadry</li> <li>• komunikacja wewnętrzna</li> <li>• tożsamość organizacyjna</li> <li>• atmosfera w pracy</li> <li>• dodatkowe korzyści dla pracowników</li> <li>• atrakcyjność kolekcji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kompetencje organizatorów</li> <li>• kompetencje zarządu</li> <li>• kultura organizacyjna</li> <li>• warunki pracy</li> <li>• wynagrodzenia pracowników</li> <li>• uwarunkowania prawne</li> </ul>
Wizerunek zewnętrzny	<ul style="list-style-type: none"> <li>• atrakcyjność kolekcji</li> <li>• prezentacja kolekcji</li> <li>• tożsamość korporacyjna</li> <li>• komunikacja marketingowa (w tym: pośrednia i bezpośrednia komunikacja z odbiorcami zewnętrznymi, identyfikacja wizualna obejmująca również własne wydawnictwa, prezentacja w internecie, informacja przestrzenna, aranżacja wnętrz/wystaw, <i>dress code</i> pracowników, organizacja wydarzeń promocyjnych, kampanie promocyjne itp.)</li> <li>• oferta edukacyjna</li> <li>• oferta wydawnicza</li> <li>• dodatkowa oferta dla odwiedzających (sklep muzealny, restauracja, kawiarnia itp.)</li> <li>• zasady współpracy (dla wolontariuszy, współorganizatorów wystaw, instytucji publicznych, innych instytucji kultury, organizacji pozarządowych, interesariuszy)</li> <li>• oferta dla sponsorów i mecenasów</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• architektura i lokalizacja</li> <li>• zaangażowanie samorządu terytorialnego</li> <li>• wizerunek w mediach</li> <li>• wizerunek w Internecie (niezależne opinie)</li> <li>• uwarunkowania związane z charakterystyką odbiorcy</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

Do czynników niezależnych ciężących na wizerunku instytucji kultury należą również odgórnie ustalone pensje pracowników, utrzymujące się na niskim poziomie. Uwarunkowania prawne oraz model organizacyjny instytucji kultury, w szczególności muzeów narodowych, wymagają reform, które pozwoliłyby na wprowadzenie współczesnych modeli zarządzania oraz orientacji marketingowej w tych placówkach.

Do czynników zależnych od pracowników muzeów narodowych należy m.in. tożsamość organizacyjna, komunikacja wewnętrzna, atmosfera w pracy oraz dodatkowe korzyści dla pracowników. Od jakości komunikacji między pracownikami zależy w dużej mierze atmosfera pracy w instytucji oraz jej sukces organizacyjny. Dobrą organizację w danej placówce pozytywnie odbierają odwiedzający, natomiast zła organizacja może być powodem skarg ze strony publiczności i uczestników wydarzeń czy słabego odbioru wystawy, źle przeprowadzonej promocji itp.

Bardzo ważne dla zewnętrznego wizerunku muzeum są osoby, które spotykają się z odwiedzającymi placówkę, „osoby pierwszego kontaktu”. W muzeach narodowych są to osoby zatrudnione przy kasach, w szatniach, opiekunki i opiekunowie ekspozycji oraz (w niektórych oddziałach) przewodnicy. Dodatkowo kolekcji pilnują ochroniarze zatrudnieni zewnętrznie (poprzez outsourcing). Osoby pierwszego kontaktu często są przedmiotem skarg odwiedzających, chociaż równie często skargi te nie wynikają z ich winy, lecz z organizacji placówki oraz zakresu kompetencji wymaganych na danym stanowisku. Według poradnika wydanego przez NIMOZ<sup>8</sup> do obowiązków osoby zatrudnionej na stanowisku opiekuna ekspozycji należą przede wszystkim: informacja i opieka nad zwiedzającymi, ochrona eksponatów oraz inne obowiązki związane z obsługą i utrzymaniem porządku. W wielu oddziałach muzeów narodowych na stanowisku tym zatrudnione są osoby, które nie posiadają kompetencji, by udzielać informacji na temat wystaw i nie są tym kierunku szkolone. Tym samym nacisk przechodzi na ochronę eksponatów oraz utrzymanie porządku, co sprawia, że osoby te są często odbierane negatywnie. Tymczasem odpowiedzialność za ochronę eksponatów winna spoczywać na firmie ochroniarskiej, a obserwacja zwiedzających jest możliwa

---

<sup>8</sup> NIMOZ – Narodowy Instytut Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów – instytucja państwowa powołana rozporządzeniem Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego z dnia 18 lutego 2011 r., powstała zgodnie ze strukturą Ośrodka Ochrony Zbiorów Publicznych. Do zadań NIMOZ należy upowszechnianie wiedzy o muzeach, muzealiach, zbiorach publicznych i obiektach zabytkowych; wyznaczanie i upowszechnianie standardów w zakresie muzealnictwa i ochrony zbiorów oraz kształtowanie świadomości społecznej w zakresie wartości i zachowania dziedzictwa kulturowego (Zarządzenie, 2018).

dzięki monitoringowi, w związku z tym rola opiekuna ekspozycji powinna zmienić się w „opiekuna zwiedzających”.

Zatrudnienie mniejszej liczby osób (obecnie uznaje się, że powinna być jedna osoba na salę lub jedna na dwie sale, by cała ekspozycja była w zasięgu wzroku opiekunów – pomimo monitoringu) o większych kompetencjach (znajomość historii, znajomość eksponatów, znajomość języków obcych), które mogłyby w systemie zmianowym pracować przy kasie, w salach ekspozycyjnych, jako przewodnicy oraz w biurze obsługi klienta – tak bywa w niektórych nowoczesnych instytucjach kultury (np. ICHOT Brama Poznania) – przyczyniłoby się do poprawy zarówno zewnętrznego, jak i wewnętrznego wizerunku muzeów narodowych. Osoba, komunikująca: „jestem tu, żeby ci pomóc, chętnie odpowiem na twoje pytania”, zamiast: „jestem tu, żeby cię pilnować, nie dotykaj eksponatów”, sprawia, że kontakt z instytucją staje się przyjemniejszy i bardziej efektywny, a tego oczekują ludzie, którzy poświęcają swój wolny czas, by odwiedzić muzeum. Jednak żeby opiekunowie ekspozycji mogli stać się „opiekunami zwiedzających”, należałoby zdjąć z nich odpowiedzialność za bezpieczeństwo eksponatów. W muzeach, gdzie eksponaty są wyjątkowo cenne, możliwe jest skorzystanie z pośredniego rozwiązania. Część opiekunów ekspozycji może pozostać „opiekunami eksponatów”, a część „opiekunami zwiedzających”. Ważne, by odwiedzający muzeum mogli w łatwy sposób ich rozróżnić (poprzez dywersyfikację stroju, identyfikatorów itd.).

W sytuacji kiedy odgórnie ustalone wynagrodzenia nie są wysokie, natomiast oczekiwania dotyczące kwalifikacji pracowników są wyśrubowane, instytucje kultury powinny oferować pracownikom dodatkowe korzyści. Korzyścią taką jest niewątpliwie stałość zatrudnienia oraz ciekawa praca zgodna z zainteresowaniami (przy założeniu, że do pracy w muzeum o profilu artystycznym zgłaszają się ludzie, których pasją jest sztuka). Niestety, hierarchiczna struktura organizacyjna oraz niejasny podział kompetencji sprawia, że pracownicy często deklarują, że nie korzystają ze swojego potencjału. Dochodzi również do nieprawidłowości, takich jak brak zapłaty za nadgodziny czy mobbing (Józefiak, b.d.) oraz konfliktów między pracownikami wynikających z niejasnego podziału obowiązków. Podczas gdy kustosze i kuratorzy, pomimo niedogodności, chętnie podejmują pracę w muzeach narodowych ze względu na możliwość pracy z najcenniejszymi w kraju kolekcjami, to już dla specjalistów od marketingu, PR czy multimediiów, informatyków i fotografów praca w instytucjach kultury rzadko stanowi atrakcyjną ofertę, stąd częste braki kadrowe na wymienionych stanowiskach.

Dawniej wartością dodaną pracy w instytucji kultury mógł być prestiż związany z tworzeniem i upowszechnianiem kultury wysokiej. Współcześnie zatrudnienie w instytucjach kultury nie kojarzy się z prestiżem, głównie ze względu na niskie wynagrodzenia. Wizerunek wewnętrzny polskich instytucji kultury, zwłaszcza muzeów narodowych, nie jest pozytywny. Polskie muzea narodowe wymagają zmian, zarówno na poziomie prawnym, jak i na poziomie organizacji i zarządzania.

Do czynników tworzących wizerunek zewnętrzny, a niezależnych od instytucji należą między innymi ich lokalizacja oraz architektura budynków. Główne gmachy muzeów narodowych znajdują się w dobrych lokalizacjach, co oznacza umiejscowienie w pobliżu centrów miast, z możliwością dojazdu różnymi środkami transportu. Narodowe kolekcje sztuki mieszczą się w imponujących budynkach o historycznym rodowodzie, objętych ochroną konserwatora zabytków. Zabytkowe budynki stanowią atrakcyjne destynacje, z drugiej strony jednak nie zawsze można przystosować je do potrzeb odwiedzających. Każde z muzeów narodowych w Polsce ma obowiązek wykazać się dostępnością, również wobec osób ze specjalnymi potrzebami. Jednak zapisy ustawy o ochronie zabytków i opiece nad zabytkami (Ustawa, 2003) często uniemożliwiają zlikwidowanie barier, jakie napotykają osoby z niepełnosprawnością ruchową. Urządzenia wciągające wózki inwalidzkie po schodach w miejscach, gdzie inne rozwiązania nie są możliwe, często pozostają nieużywane ze względu na brak przeszkolenia pracowników muzeum lub niechęć i strach, jaki budzą u osób poruszających się na wózkach. Choć lokalizacja i konserwacja budynków muzeów często są od nich niezależne, kadry muzeów są zobowiązane do szkoleń personelu w zakresie udzielania pomocy osobom z niepełnosprawnościami. Obowiązkiem jest również udzielenie informacji na temat istniejących barier oraz możliwości ich pokonania osobom z niepełnosprawnościami przed ich przyjazdem do muzeum (np. w formie przewodnika na stronie internetowej). Dostępność muzeów narodowych w Polsce dla osób z niepełnosprawnościami ukazuje tabela 15.

**Tabela 15. Udogodnienia dla osób z niepełnosprawnością w muzeach narodowych o profilu artystycznym w Polsce**

Muzeum – gmach główny	Udogodnienia dla osób z niepełnosprawnościami
Muzeum Narodowe w Gdańsku	Strona internetowa częściowo zgodna z ustawą o dostępności cyfrowej (Ustawa, 2019) budynek w remoncie – w związku z tym nie ma aktualnych informacji na temat udogodnień dla osób z niepełnosprawnościami

cd. tabeli 15

Muzeum Narodowe w Kielcach	Strona internetowa niezgodna z ustawą o dostępności cyfrowej, zakładka „niepełnosprawni”, galeria zdjęć przedstawiających wszystkie rampy i inne urządzenia, rampy podjazdowe, windy i platformy, system informujący <i>call hear</i> , część ekspozycji dostosowana, audioguidy dające możliwość dotykania eksponatów, pętle indukcyjne, przewodnik książkowy pisany brajlemz planami i grafikami w druku wypukłym, program „Muzeum bliżej nas” – bezpłatne zwiedzanie z przewodnikiem dla osób z niepełnosprawnościami, zajęcia edukacyjne dostosowane do wymagań konkretnych grup na podstawie rozmowy z opiekunem
Muzeum Narodowe w Krakowie	Strona internetowa niezgodna z ustawą o dostępności, zakładka „Udogodnienia dla niepełnosprawnych”, windy zewnętrzne i wewnętrzne, platformy schodowe oraz przenośne szyny, szatnia i antresole na jednej z wystaw niedostępne dla osób poruszających się na wózkach, przewodnicy przeszkoleni do oprowadzania osób niewidomych, repliki dzieł rzemiosła artystycznego do dotykania, akcje integracyjne, szkolenia dla pracowników pierwszego kontaktu dotyczące m.in. obsługi widzów o specjalnych potrzebach, program zwiedzania dla osób z niepełnosprawnością w ramach współpracy ze szkołami i organizacjami pozarządowymi
Muzeum Narodowe w Poznaniu	Strona internetowa niezgodna z ustawą o dostępności, brak wydzielonej informacji na stronie (tylko punkt „dostępność” w zakładce wizyta), podjazd oraz specjalne windy dla osób poruszających się na wózkach, toaleta przystosowana dla osób z niepełnosprawnością, plany tyflograficzne dla osób niewidomych i słabo widzących tylko w części galerii stałych, podpisy w alfabecie Braille’a tylko dla wybranych dzieł sztuki, oferta edukacyjna skierowana do grup osób z niepełnosprawnościami
Muzeum Narodowe w Szczecinie	Strona internetowa niezgodna z ustawą o dostępności, brak wydzielonej informacji na stronie. Ze względu na remont parteru czasowo budynek nie jest dostosowany do potrzeb osób z niepełnosprawnością ruchową (brak dostępu do windy), utrudnienia – dwa szerokie stopnie przed wejściem do budynku, oferta edukacyjna skierowana do grup osób z niepełnosprawnościami
Muzeum Narodowe w Warszawie	Strona internetowa niezgodna z ustawą o dostępności cyfrowej, „Niepełnosprawnik” – przewodnik dla osób z niepełnosprawnościami w internecie, system informacji w budynku, rampa, winda, podnośnik, toaleta przystosowana dla osób niepełnosprawnych, brak progów, audioprzewodnik z pętlą indukcyjną, możliwość wejścia z psem asystującym, muzeum organizuje warsztaty dla osób z dysfunkcją wzroku oraz spotkania tłumaczone na język migowy, audiodeskrypcje tylko wybranych eksponatów, brak dostępu do dwóch pomieszczeń
Muzeum Narodowe we Wrocławiu	Strona internetowa zgodna z ustawą o dostępności cyfrowej, osobna informacja o udogodnieniach dla osób z niepełnosprawnościami, podjazdy i windy dla wózków, winda wyposażona w przyciski brajlowskie, dostosowane toalety, szerokie drzwi i przejścia, tyflografiki przedstawiające niektóre eksponaty na jednej z ekspozycji, spotkania i warsztaty dla osób z niepełnosprawnościami

Źródło: na podstawie analizy informacji zawartych na stronach internetowych badanych muzeów.

Żadne z muzeów narodowych nie posiada własnego parkingu (jedynie niezależne, płatne parkingi w pobliżu). Tylko w Muzeum Narodowym w Warszawie zwiedzający mogą skorzystać z usług restauracji, kawiarni oraz dużego sklepu muzealnego. Kawiarnie są również w Muzeum Narodowym w Krakowie, Muzeum Narodowym w Szczecinie oraz w Muzeum Narodowym w Krakowie. Muzeum Narodowe w Gdańsku znajduje się obecnie w remoncie, być może powstanie w nim miejsce dla zwiedzających, w którym mogliby odpocząć i skorzystać z oferty gastronomicznej. Takie miejsce ma powstać w Muzeum Narodowym w Poznaniu, obecnie mieści się w nim jedynie niewielki sklepik muzealny sprzedający głównie muzealne wydawnictwa. Udogodnienia dla zwiedzających w muzeach narodowych ukazuje tabela 16.

**Tabela 16. Udogodnienia dla zwiedzających w muzeach narodowych o profilu artystycznym w Polsce**

Muzeum – gmach główny	Parking	Restauracja	Kawiarnia	Sklep Muzealny
Muzeum Narodowe w Gdańsku	nie	nie	nie	tak
Muzeum Narodowe w Kielcach	nie	nie	nie	tak
Muzeum Narodowe w Krakowie	nie	nie	tak	tak
Muzeum Narodowe w Poznaniu	nie	nie	nie	tak
Muzeum Narodowe w Szczecinie	nie	nie	tak	tak
Muzeum Narodowe w Warszawie	nie	tak	tak	tak
Muzeum Narodowe we Wrocławiu	nie	nie	tak	tak

Źródło: opracowanie własne.

Budynki muzeów, zarówno modernistyczne gmachy, jak i zabytkowe pałace czy gotyckie klasztory, mogą oneśmielać swoją architekturą. Zadaniem kadry muzeum jest, by goście czuli się zaproszeni do środka. Wszelkie udogodnienia, takie jak kawiarnia, restauracja, sklep, wywołują poczucie, że to miejsce jest stworzone dla ludzi. Takie poczucie mogą też wzmacniać (jeżeli otoczenie daje taką możliwość) rozłożone przed muzeum leżaki, rozstawione ławki, wszelkie „oznaki życia” widoczne z zewnątrz. Bardzo ważny jest również atrakcyjny wizualnie, zachęcający system informacji zewnętrznej oraz system identyfikacji wizualnej. Przykładowo duży napis „Zapraszamy” może zmniejszyć dystans wytworzony przez wysokie kraty, które często okalają muzea, oraz posępne wrażenie, jakie mogą sprawiać potężne gmachy. Wielkość siedzib muzeów oraz ich umiejscowienie w zabytkowych budynkach nastęrcza dodatko-

wych problemów z przeprowadzeniem renowacji i konserwacji budynków (wysokie koszty, skomplikowane procedury). Zły stan budynków wpływa negatywnie na wizerunek muzeów. Rozwiązaniem okazują się projekty finansowane ze środków unijnych oraz celowe dotacje na renowację. W 2011 roku ukończono remont Muzeum Narodowego w Warszawie, w 2019 roku remont MN w Kielcach oraz MN w Szczecinie, obecnie trwa remont w MN w Gdańsku i planowany jest remont Muzeum Narodowego w Poznaniu. Na remont i przebudowę wciąż czeka sprawiający smutne wrażenie budynek Muzeum Narodowego w Krakowie.

Do czynników budujących zewnętrzny wizerunek instytucji kultury, jednak niezależnych od tych instytucji, należą również zaangażowanie samorządu terytorialnego, wizerunek w mediach oraz oparty na niezależnych opiniach wizerunek w internecie. Mimo że wizerunek instytucji kultury wśród władz samorządowych, w mediach czy w opiniach odbiorców kultury w internecie nie jest od niej zależny, to jednak instytucja może kształtować swój wizerunek poprzez dbałość o czynniki, które od niej zależą, takie jak: atrakcyjność oferty (repertuar, a w przypadku muzeów sztuki atrakcyjność kolekcji, odpowiedni, angażujący sposób jej prezentacji, oferta edukacyjna zarówno dla dorosłych, jak i dla dzieci, wykorzystanie nowych technologii, np. aplikacje na smartfony) oraz komunikacja z otoczeniem (również poprzez budowanie spójnej, atrakcyjnej tożsamości instytucji).

Kreowanie tożsamości jest jednym z bardziej widocznych dla odbiorców działaniem organizacji (Mazurkiewicz-Pizło, 2009). Jak zauważono w podrozdziale 2.3 niniejszej pracy, to właśnie tożsamość instytucji jest w pełni od niej zależnym wyznacznikiem wizerunku, od którego należy zacząć kształtowanie wizerunku instytucji kultury.

Oprócz bezpośredniej komunikacji osób pierwszego kontaktu z odwiedzającymi muzea niebagatelne znaczenie ma komunikacja z mediami oraz komunikacja marketingowa nadawana zróżnicowanymi kanałami. Instytucje kultury związane ze sztukami wizualnymi, takie jak muzea o profilu artystycznym, powinny zwracać szczególną uwagę na komunikację wizualną (zarówno system identyfikacji wizualnej, jak i materiały wizualne wykorzystywane w promocji). W dobie „kultury obrazkowej” zdigitalizowane kolekcje artefaktów, jakimi dysponują muzea narodowe, są niewykorzystanym potencjałem.

Znaczenie komunikacji marketingowej w kreowaniu wizerunku instytucji kultury będzie szczegółowo rozpatrywane w następnych rozdziałach. Głównym wyznacznikiem oceny komunikacji wizualnej jest posiadanie przez instytucję spójnego systemu identyfikacji wizualnej.



Na komunikację wizualną składają się logo, logotyp, ale też wszelkie formy reklamy wizualnej skierowane do odbiorców w postaci druków ulotnych, katalogów, spotów itp., jak również elementy architektury i wygląd wnętrza muzeum oraz wygląd wszelkich komunikatów znajdujących się w obrębie budynków i poza nimi (np. tablice informacyjne, mapy). Celem budowania silnej tożsamości wizualnej instytucje kultury powinny dbać o spójność elementów składających się na ich wygląd, zwłaszcza że często stanowią placówki wielooddziałowe. Wygląd każdego oddziału oraz komunikatów z niego wysyłanych powinien być spójny na tyle, by odbiorcy postrzegali działania poszczególnych oddziałów jako całość działalności instytucji, na którą się składają. W celu utrzymania spójności elementów wpływających na wygląd instytucji kultury konieczne jest stworzenie dla niej profesjonalnego systemu identyfikacji wizualnej, a następnie rygorystyczne przestrzeganie jego zasad wpisanych w księdze identyfikacji wizualnej. O poważnym traktowaniu identyfikacji wizualnej świadczy również powołanie funkcji „strażnika identyfikacji wizualnej”, a więc osoby, której zadaniem jest sprawdzanie każdego komunikatu, jaki muzeum chce nadać na zewnątrz, pod kątem zgodności z SIW<sup>9</sup> (Śmiałowicz, 2019).

Jak zauważają P. Kotler, H. Kartajaya i I. Setiawan (2017), współczesny marketing powinien łączyć w sobie podejście tradycyjne i cyfrowe. Tym samym niezwykle ważnym elementem kreowania wizerunku muzeum jest jego wizerunek w internecie. Rola internetu w muzeach wzrasta i będzie coraz większa w przyszłości ze względu na nowe interaktywne perspektywy komunikacji oraz technologie mobilne (Tallon i Walker, 2008). Strona internetowa jest jedną z najważniejszych form prezentacji organizacji w sieci. Powinna być wizytówką instytucji kultury, ponieważ pierwsze spotkanie potencjalnego gościa z daną instytucją często następuje poprzez internet. Osoba, która odwiedzi stronę, nie powinna mieć ochoty jej opuszczać, dlatego strona internetowa instytucji kultury powinna być interesująca graficznie, ale też wyczerpująca merytorycznie – ma przyciągać uwagę, wzbudzać zainteresowanie i sprawiać, że gość odwiedzający instytucję online poczuje się zachęcony do odwiedzin offline (Mazurkiewicz-Pizło, 2009). Stworzenie takiej strony wymaga inwestycji czasu i pieniędzy, zatrudnienia wysokiej klasy specjalistów zapewniających stałą obsługę i serwis strony, przeprowadzenia badań na różnych etapach jej tworzenia (np. badania preferencji, doświadczenia użytkownika – ang. *user experience*) oraz zatrudnienia

---

<sup>9</sup> SIW – System identyfikacji wizualnej.

w instytucji osoby zdolnej ją obsługiwać i aktualizować. Choć dla instytucji kultury może to stanowić wysiłek (zwłaszcza finansowy), inwestycja taka wydaje się wymogiem XXI wieku.

Wraz z rozwojem internetu nowej generacji (Web 2.0), którego podstawową cechą jest interaktywność, zmieniającą się rolę użytkownika z biernego odbiorcy komunikatów w odbiorcę aktywnego oraz rozkwitem mediów społecznościowych zmieniły się relacje instytucji kultury z odbiorcami. Odbiorcy stali się współtwórcami komunikatów, a tym samym współkreatorami wizerunku instytucji. Z badania przeprowadzonego przez Ł. Wróblewskiego (2019) wynika, że aktywność internautów w mediach społecznościowych wpływa stymulująco na wizerunek i postrzeganie oferty instytucji kultury.

## 2.7. Proces kształtowania wizerunku instytucji na przykładzie muzeów narodowych

Muzea narodowe, będące w posiadaniu najważniejszych kolekcji sztuki stanowiących narodowe dziedzictwo kulturowe, stają w obliczu niespotykanej dotychczas konkurencji nie tylko z powodu dostępności całego wachlarza różnorodnych form spędzania wolnego czasu (Nechita, 2014), ale też z powodu nowoczesnych muzeów, których kolekcje są może mniej znaczące historycznie, jednak aspekt rozrywkowy ich oferty często okazuje się bardziej pociągający dla odbiorcy. Muzea multimedialne, muzea znanych marek, muzea czekolady, muzea zabawek itp. placówki przyciągają osoby, które chcą miło, ale też efektywnie spędzić wolny czas, w myśl zasady *edutainment* polegającej na łączeniu rozrywki z edukacją (Addis, 2005). Zmieniła się zatem podstawowa funkcja muzeów. Instytucje, które dawniej stanowiły miejsce gromadzenia i ochrony cennych przedmiotów, dziś są przede wszystkim miejscem ich prezentacji, a wizyta w placówce muzealnej stała się formą spędzania wolnego czasu (Lang, Reeve i Woollard, 2006; Rentschler, 2006; Folga-Januszewska, 2015). Muzea są obecnie miejscem publicznym w dosłownym tego słowa znaczeniu – forum, areną spotkań ludzi z różnych środowisk. Współczesne muzea, by uzasadnić swoje istnienie i zapewnić sobie trwanie, potrzebują publiczności (Villeneuve, 2013; Cerquetti, 2016). Choć muzeum nie jest przedsiębiorstwem, przeciwnie – w polskim systemie praw-

nym jest „jednostką organizacyjną nienastawioną na osiągnięcie zysku” (Obwieszczenie, 2018), podlega jednak podobnym mechanizmom, co przedsiębiorstwa na rynku. Muzea narodowe, podobnie jak firmy nastawione na sprzedaż swoich produktów, zabiegają o uwagę odbiorców, by spełnić swoją misję, którą jest upowszechnianie uczestnictwa w kulturze wysokiej. W obliczu wyżej opisanych wyzwań instytucje te powinny zadbać o silny, wyrazisty i unikatowy wizerunek, który dałby im przewagę konkurencyjną (Glińska i in., 2009). Opis procesu kształtowania wizerunku muzeum należy zacząć od zdefiniowania tego pojęcia. Spośród licznych definicji, dostępnych w literaturze naukowej wybrano te, które uznano za najbardziej reprezentatywne i zamieszczono w tabeli 17.

**Tabela 17. Definicje wizerunku muzeum**

Autorzy	Definicja
Gunn (1988)	Na wizerunek muzeum składają się wiedza, wrażenia, uprzedzenia i myśli, jakie jednostka zgromadziła na temat atrybutów danego muzeum lub muzeów w ogóle, dlatego też wizerunek jest całościowym obrazem mentalnym, który często może być stereotypem i powstaje poprzez przesiewanie masy informacji, zarówno o konkretnym muzeum, jak i o muzeach w ogóle, dostępnych dla jednostki
Gartner (1989)	Wizerunek konkretnego muzeum można opisać jako wrażenia lub postrzeganie obiektu przez jednostkę
Vaughan (2001)	Wizerunek jest ogólnym obrazem mentalnym utworzonym z wielu informacji dostępnych dla odwiedzającego, zarówno o konkretnym muzeum, jak i ogólnie o muzeach
Brida, Meleddu i Pulina (2012)	Wizerunek muzeum może być postrzegany jako obraz mentalny ukształtowany przez zestaw atrybutów definiujących muzea. Obraz ten odgrywa zasadniczą rolę w sukcesie muzeów, ponieważ silnie oddziałuje na postawy turystów

Źródła: na podstawie wskazanych pozycji.

Autorka przyjmuje definicję zaproponowaną przez R. Vaughana (2001), jednak ze wszystkich przytoczonych definicji można wnioskować, że wizerunek muzeum jest koncepcją, która powstaje z połączenia zarówno racjonalnej, jak i emocjonalnej perspektywy odbiorcy i jest konsekwencją dwóch ściśle powiązanych ze sobą elementów – ocen poznawczych (kognitywnych), które odnoszą się do własnej wiedzy i przekonań jednostki na temat atrybutów muzeum, oraz ocen afektywnych, które odnoszą się do uczuć jednostki wobec muzeum. Na

kognitywny wizerunek muzeum składają się m.in. takie aspekty, jak: lokalizacja, recepcja, koszt biletu, godziny otwarcia, architektura, wygląd wnętrz, możliwość zaparkowania samochodu, sklep z pamiątkami, miejsce do odpoczynku, utrzymanie (stan) budynku, system informacji przestrzennej (wewnątrz i na zewnątrz), uprzejmość personelu, oferta edukacyjna dostosowana do potrzeb różnych grup wiekowych oraz osób z niepełnosprawnościami, technologie wykorzystywane w muzeum, jakość informacji na temat kolekcji (Moreno-Gil i Ritchie, 2017). Afektywne komponenty wizerunku muzeum to inaczej emocjonalny stosunek odbiorcy do muzeum mierzony przeważnie za pomocą takich narzędzi jak dyferencjał semantyczny, gdzie na siedmiostopniowej skali umieszcza się przeciwstawne cechy, np. muzeum jest warte odwiedzin/niewarte odwiedzin, przyjazne/nieprzyjazne, puste/pełne ludzi, stresujące/relaksujące, skromne/prestiżowe, elitarne/egalitarne, nudne/interesujące.

Proces kształtowania pożądanego wizerunku wymaga przyjęcia strategii i odpowiedniego zaplanowania działań według następującego schematu:

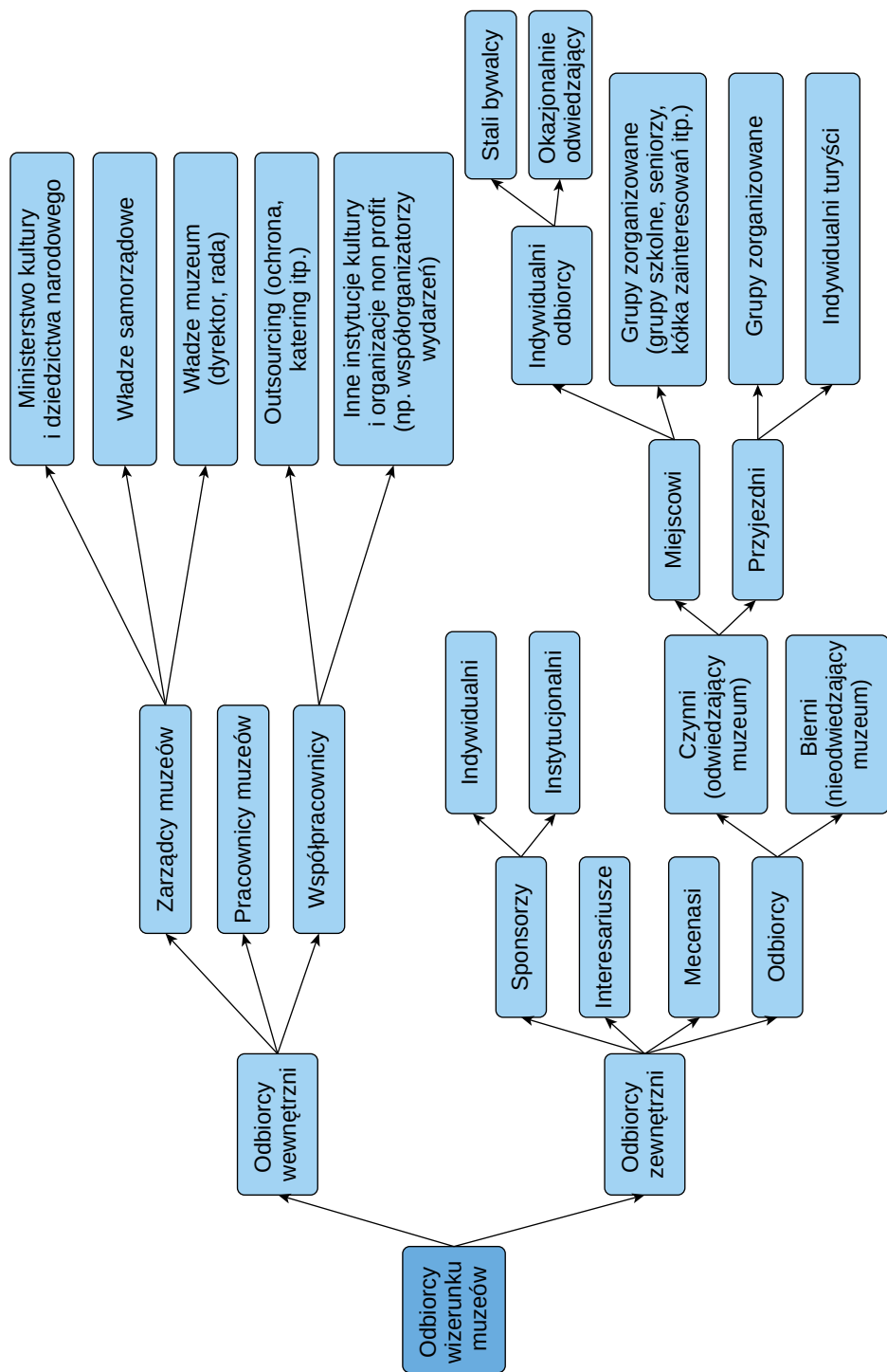
- Identyfikacja aktualnego wizerunku.
- Wybór adresatów działań wizerunkowych.
- Ustalenie docelowego wizerunku.
- Dobór odpowiednich instrumentów kształtowania wizerunku.
- Wyznaczenie osób i komórek odpowiedzialnych za realizację zadań związanych z kształtowaniem wizerunku.
- Monitoring i korekta działań kształtujących wizerunek. (Glińska i in., 2009, s. 44)

Świadome kształtowanie wizerunku instytucji powinno zostać poprzedzone pomiarem wizerunku aktualnego. Badaniu i ocenie wizerunku instytucji służą narzędzia zaprojektowane do tego celu bądź narzędzia marketingowe do pomiaru wizerunku przedsiębiorstwa czy marki dostosowane do specyfiki danej instytucji. W literaturze funkcjonują dwa podejścia w sposobie gromadzenia danych empirycznych: jakościowe i ilościowe. Najczęściej wykorzystywanymi metodami badań jakościowych (eksploracyjnych) są obserwacje, wywiady indywidualne oraz grupowe. W tym podejściu atrybuty wizerunku formułują sami respondenci, w sposób spontaniczny opisując swoje wrażenia na temat muzeum. Natomiast w badaniach ilościowych wykorzystywane są przygotowane wcześniej na podstawie studiów literaturowych lub badań pilotażowych zestawy atrybutów wizerunku. W standaryzowanym narzędziu badaw-

czym wybrany zestaw atrybutów wizerunkowych zostaje poddany ocenie za pomocą określonych skal, np. skali Likerta, skali oceny (od jeden do pięć) lub dyferencjału semantycznego. Ze względu na niełatwy do uchwycenia charakter wizerunku stosowane są różnego rodzaju porównania, skojarzenia i przeniesienia czy personifikacje (Kotler, N. i Kotler, P., 1998). Ważnym źródłem informacji na temat wizerunku muzeów są również analizy porównawcze oraz – w dobie mediów (w tym internetu) – analizy treści. Wielu badaczy wskazuje na zalety wprowadzenia pluralizmu metodologicznego, ponieważ w wyniku kombinacji rozmaitych technik badawczych zarówno o charakterze ilościowym, jak i jakościowym można uzyskać bardziej wyczerpujący materiał badawczy (Glińska, 2011; Budzyński, 2018).

Wizerunek instytucji kultury w najszerszym rozumieniu tego pojęcia jest ogólnym obrazem – sumą wizerunków instytucji jako pracodawcy, jako usługodawcy, współpracownika, konkurenta itp. – wśród różnych segmentów odbiorców. „Konieczność kształtowania zainteresowania ofertą kulturalną i zmieniania zastawiania wobec kultury odczuwają także muzea, które inne działania marketingowe adresują do aktywnych uczestników kultury, a inne do osób, które sporadycznie uczestniczą w kulturze” (Sobocińska, 2015b, s. 117). Segmentację odbiorców wizerunku muzeów narodowych zaprezentowano na rysunku 8.

Jak wskazano wcześniej, wizerunek muzeum nie jest jednorodny. Można stwierdzić, że nie mamy do czynienia z jednym wizerunkiem, lecz z wizerunkami – różniącymi się wśród różnych grup odbiorców. Identyfikacja i rozróżnienie tych wizerunków są kluczowe dla kształtowania pożądanego wizerunku instytucji kultury pośród różnorodnych grup docelowych i kierowania do nich skutecznej komunikacji marketingowej (Moreno-Gil i Ritchie, 2017). W niniejszej książce skupiono się na dwóch segmentach odbiorców oferty muzeów narodowych: indywidualni odbiorcy związani ze sztuką oraz odbiorcy ze sztuką niezwiązani. Badanie przeprowadzono wśród przedstawicieli pokolenia Z, wciąż pozostających wyzwaniem dla marketingu. Grupa młodych dorosłych jest zaliczana do pokolenia Z, zwanego również generacją C (od angielskiego słowa *connected* – tłum. połączeni) oraz cyfrowymi tubylcami (ang. *digital natives*). Osoby te od urodzenia miały dostęp do internetu, w związku z tym biegle korzystają z wyszukiwarek, programów i aplikacji za pomocą różnego rodzaju urządzeń, głównie mobilnych, i w szczególności pod tym względem różnią się od poprzednich generacji.



Rysunek 8. Odbiorcy wizerunku muzeów

W literaturze wyróżnia się pięć pokoleń, za główne kryterium przyjmując wiek: *general generation*, pokolenie *baby-boomers*, pokolenie X, pokolenie Y i pokolenie Z. Osoby zaliczane do poszczególnych kohort dorastały w innych warunkach społecznych, gospodarczych i technologicznych, w związku z tym kierują się odmiennymi wartościami, mają różne perspektywy, inne wizje przyszłości i poglądy na rzeczywistość. Ramy czasowe odróżniające poszczególne pokolenia różnią się w zależności od wielu czynników, np. geograficznych, historycznych (Stachowiak-Krzyżan, 2019b).

Przyjmuje się, że pokolenie Z to pierwsza globalna generacja wykazująca podobne cechy i wartości, jednocześnie wciąż jest to grupa, której preferencje są najmniej rozpoznane (Shatto i Erwin, 2016; Hughes i Moscardo, 2019). Chociaż ten segment publiczności jest ważny dla muzeów, jest to najsłabiej reprezentowana grupa wśród odwiedzających (Black, G., 2005; Mason, D. i McCarthy, 2006; Gofman i in., 2011; Hughes i Moscardo, 2019). Jako przyczynę tego stanu badacze wskazują fakt, że prezentowane wystawy oraz sposoby ich promowania nie odpowiadają światopoglądowi i potrzebom młodych ludzi (Mason, D. i McCarthy, 2006).

Pokolenie Z różni się od poprzedników nie tylko biegłością w wykonywaniu nowych technologii. To pokolenie ludzi, którzy najsprawniej uczą się poprzez obserwację i działanie, niechętnie natomiast czytają i oglądają prezentacje (Shatto i Erwin, 2016). Tym samym tradycyjne formy aranżacji wystaw oraz zajęć edukacyjnych w muzeach nie są dla nich interesujące. Czytanie opisów przy artefaktach szybko znudzi przedstawiciela pokolenia Z, podobnie jak czytanie opisu wystawy czy opisów w katalogu. Inne są również przyczyny odwiedzania muzeów przez młodych ludzi. Badania wykazały, że chcą oni raczej spędzić czas z rodziną i znajomymi, niż zdobywać wiedzę (Gofman i in., 2011). Choć młodzi odbiorcy w większości doceniają muzea jako miejsca oferujące wiarygodne informacje i wykorzystujące autentyczne przedmioty do opowiadania interesujących historii i poruszania tematów, o których zwykle się nie myśli, to jednak nie uważają muzeów za miejsca odpowiednie dla nich lub ich przyjaciół. Kojarzą muzea z historią, uczniami, matkami z dziećmi oraz intelektualistami, nie widzą siebie w tym gronie. Muzea nie zapewniają im odpowiednich wrażeń i nie dają możliwości wspólnej rozrywki ze znajomymi. Do muzeów mogłyby ich przyciągnąć przestrzenie umożliwiające relaks i integrację (Hughes i Moscardo, 2019). Natomiast najbardziej pożądaną przez młodych ludzi cechą wystaw jest interaktywność. Niezależnie od tego, czy zostaną zaangażowani po-



przez wykorzystanie nowych technologii (najlepiej mobilnych) czy przez możliwość budowania wystawy oraz jej promocji razem z kuratorami, dotychczasowe badania wykazują, że podstawą do zdobycia zainteresowania młodych ludzi jest zaproszenie ich do działania (Goffman i in., 2011; Shrapnel, 2012; Hughes i Moscardo, 2019).

Kolejnym etapem działań ukierunkowanych na świadomie kształtowanie wizerunku muzeum jest ustalenie wizerunku docelowego. Wizerunek docelowy powinien być sumą strategii muzeum wynikającej z jego misji oraz oczekiwań poszczególnych segmentów odbiorców. Oznacza to, że ustalenie docelowego wizerunku muzeum wymaga przeprowadzenia badania preferencji publiczności. „W procesie kształtowania pożądanego wizerunku mogą się okazać przydatne jakościowe techniki badań” (Glińska i in., 2009, s. 108). Wizerunek docelowy powinien być prosty, bezpośredni, atrakcyjny, żywotny i zapadający w pamięć, a jednocześnie oparty na określonym systemie takich wartości jak jakość, odpowiedzialność, zaufanie, przewidywalność i obietnica korzyści (Kotler, N.G. i Kotler, W.I., 2008). Działania wizerunkowe nastawione są również na wyróżnienie oferty muzeum spośród innych możliwości spędzenia wolnego czasu, oferowane korzyści powinny więc być unikatowe. Nie należy zapominać, że do jasno wyznaczonego celu, jakim jest osiągnięcie i utrzymanie pożądanego wizerunku, powinna prowadzić długoterminowa strategia. Wizja wizerunku muzeum powinna być trwała, a dążenie do jego osiągnięcia konsekwentne.

Po zbadaniu obecnego wizerunku muzeum, ustaleniu grup adresatów działań wizerunkowych oraz ustaleniu docelowego wizerunku można przystąpić do doboru odpowiednich instrumentów kształtowania wizerunku muzeum. Jak wcześniej wskazywano, podstawowym instrumentem kształtowania wizerunku muzeum jest świadome stworzenie jego spójnej tożsamości, na którą składają się: kultura korporacyjna (w tym „dusza”, wartości, historia, rytuały, cele, misja, strategia), komunikacja i identyfikacja wizualna (w tym komunikacja marketingowa oraz relacje z otoczeniem – PR i mediami – *media relations*), zachowanie (w tym działania i tożsamość organizacyjna) oraz wewnętrzne i zewnętrzne uwarunkowania (więcej na ten temat w podrozdziale 2.3). Szczególnie ważnym instrumentem budowania wizerunku jest komunikacja marketingowa, która obejmuje zarówno wewnętrzną, jak i zewnętrzną komunikację, a także bezpośrednią, zapośredniczoną przez media (tradycyjne i nowoczesne) oraz wizualną. Punktem wyjścia do podjęcia odpowiednich działań i wyboru odpowiednich instrumentów jest analiza sytuacji wyjściowej. Należy poddać ocenie istniejące elementy składające się

na tożsamość muzeum oraz poszukać luk i niespójności, które mogą być przyczyną słabości wizerunku/problemów wizerunkowych. Ocenie powinny podlegać wszystkie komponenty tożsamości:

- komunikacja marketingowa i identyfikacja wizualna,
- zachowanie (tożsamość organizacyjna)
- kultura/tożsamość korporacyjna
- uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne.

Następnym etapem jest zbadanie możliwości przekroczenia wewnętrznych i zewnętrznych barier, wybór instrumentów kreowania wizerunku w zależności od potrzeb segmentu jego adresatów (temat doboru instrumentów kreowania wizerunku rozwinięto w rozdziale 3) oraz wdrożenie odpowiedniej strategii, zawierającej m.in. harmonogram działań i plan budżetowy.

Ważnym, a jednocześnie często newralgicznym dla wielooddziałowych instytucji kulturalnych elementem procesu kształtowania wizerunku jest wyznaczenie osób i komórek odpowiedzialnych za realizację zadań związanych z kształtowaniem wizerunku muzeum. Na tym etapie procesu niezwykle istotna jest kultura organizacyjna muzeum. Kształtowanie i utrzymanie silnego pozytywnego wizerunku muzeum wymaga zatrudnienia profesjonalistów specjalizujących się w zarządzaniu poszczególnymi instrumentami komunikacji marketingowej (PR, reklama, *media relations*, *social media* itp.) oraz jasnego podziału obowiązków (wyznaczenia konkretnych osób odpowiedzialnych za konkretne działania wizerunkowe). Pomimo podziału obowiązków osoby odpowiedzialne za proces kształtowania i utrzymania wizerunku powinny współpracować, być ze sobą w stałym kontakcie i kierować się spójną wizją wizerunku docelowego (wypracowaną wspólnie). Bliska, harmonijna współpraca jest niezbędna do wypracowania spójnego wizerunku.

Drugą możliwością jest zlecenie całości lub części działań wizerunkowych zewnętrznej agencji, jednak w przypadku instytucji tak specyficznych jak muzea narodowe o profilu artystycznym, posiadające unikatowe i jednocześnie bardzo obszerne kolekcje i organizujące codziennie wiele wydarzeń, jest to możliwe tylko wtedy, kiedy agencja zapewnia stałą współpracę według wypracowanych wspólnie procedur i pozostaje w nieustającym kontakcie z muzeum.

Ostatnim etapem procesu jest monitoring i korekta działań kształujących wizerunek muzeum, co oznacza, że proces ten jest nieskończony i powinien trwać nieprzerwanie, w sposób iteracyjny. Podczas gdy niektóre elementy wizerunku, takie jak logo czy nazwa, nie powinny

zmieniać się zbyt często, komunikacja z otoczeniem i publicznością trwa nieprzerwanie i wymaga przeprowadzania regularnych badań wizerunku muzeum wśród jego odbiorców. Ponadto wszelkie czynności, jakie zostały podjęte celem promocji muzeum, poprawy jego wizerunku czy promocji wystaw i wydarzeń czasowych, powinny być ewaluowane, zarówno wewnątrz przez zespoły złożone z pracowników muzeum, jak i zewnątrz poprzez badania przeprowadzane wśród publiczności.

Wizerunek ma charakter dynamiczny, nie należy również zapominać o tym, że powstaje on w umyśle odbiorcy, a proces percepcji jest indywidualny. Dlatego istotne jest, aby wizerunek ten był rzeczywisty (Kruczek, 2009). Podstawowym instrumentem kształtowania wizerunku muzeum jest komunikacja marketingowa, w tym również tożsamość wizualna.







Komunikacja marketingowa jest podstawą funkcjonowania przedsiębiorstwa, a współcześnie również różnego rodzaju organizacji, w tym instytucji kultury. Stanowi zespół narzędzi i działań, dzięki którym dana organizacja porozumiewa się ze swoimi odbiorcami oraz oddziałuje na swoje otoczenie. Jednocześnie komunikacja marketingowa jest obszarem działań, który od czasu rewolucji technologicznej ulega nieustannym, bardzo szybkim i dynamicznym zmianom. Powstanie internetu, jak również ciągle pojawiające się nowych narzędzi zapisu i przesyłu danych oraz komunikacji między użytkownikami diametralnie zmieniły podejście do komunikacji marketingowej. Współcześnie poddaje się ją analizie w dwóch odmiennych środowiskach – tradycyjnym i wirtualnym. T. Šola podkreśla rolę komunikacji w muzeach. W jego opinii, choć muzea mają kolekcje, to nie zbiory są oferowanym przez nie produktem (wszak odwiedzający muzeum nie wychodzi z niego z eksponatem). W rzeczywistości produkt oferowany przez muzea jest niematerialny – jest nim intelektualny wpływ, jaki pobyt w muzeum wywiera na odwiedzającym, który może wywołać idea, informacja i wiele innych czynników sprawiających, że goście muzeum wychodzą z niego wzbogaceni. „Najwyższy czas, by kuratorzy muzealni zrozumieli, w jakim sektorze działają – nie chodzi tu o naukę, informację, edukację czy rozrywkę, ale o komunikację. Jeśli komunikacja zostanie odpowiednio zdefiniowana, będą się w niej zawierać wszystkie wymienione wcześniej pojęcia” (Šola, 2011, s. 484).

Jakość komunikacji odpowiada za wymianę informacji oraz jakość emocjonalnego przeżycia związanego z obcowaniem z dziełem sztuki. Popularyzacja dziedzictwa i sztuki ma szansę na sukces tylko pod warunkiem, że wspiera ją komunikacja na wysokim poziomie, oparta na naukowych podstawach.



### 3.1. Komunikacja marketingowa na rynku dóbr kultury – pojęcie, specyfika

Analiza komunikacji marketingowej wymaga przyjęcia postawy interdyscyplinarnej. Jak zauważa J. Wiktor (2013, s. 8): „zasadniczą perspektywą refleksji jest płaszczyzna komunikacji społecznej, w tym teorii komunikacji, stanowiąca podstawę holistycznego podejścia i szerszego poznania natury omawianej kategorii”, ponieważ jednak nie ma uniwersalnej nauki o komunikowaniu, a jedynie różne sposoby jej uprawiania oraz pojmowania, konieczna była implementacja założeń tej perspektywy do perspektywy marketingu (Wiktor, 2013). Komunikacja jest analizowana w kontekście wielu podejść i dziedzin naukowych, m.in. socjologii, psychologii, filozofii, nauk o kulturze, informatyki, a nawet matematyki czy biologii (Kulczycki, 2012). H. Walińska de Hackbeil (1975) przytoczyła ponad 200 definicji komunikacji spotykanych w amerykańskiej literaturze i podzieliła je na 18 kategorii. T. Goban-Klas (2002) wyróżnił siedem różnych płaszczyzn definiowania komunikacji, w tym komunikację jako:

- transmisję informacji (Ayer, 1955; Berelson i Steiner, 1964),
- rozumienie/percepcję przekazu (Andersen, 1959; Adler, 1963),
- oddziaływanie na siebie ludzi i instytucji (Anastasij, 1972; Schaecter, 1951),
- łączenie – w sensie tworzenia wspólnoty (Ruech, 1967; Cherry, 1961),
- interakcję – społeczną interakcję za pomocą symboli (Gerbner, 1967),
- wymianę znaczeń między ludźmi (Krech i in., 1962),
- składnik procesu społecznego (DeFleur, 1966),

zauważając, że w zależności od specyfiki reprezentowanej przez siebie dziedziny naukowej autorzy odmiennie charakteryzują cechy, zakres i charakter komunikowania.

B. Dobek-Ostrowska (2004), opierając się na studiach literaturowych, zdefiniowała komunikowanie jako „proces porozumiewania się jednostek, grup lub instytucji, którego celem jest wymiana myśli, dzielenie się wiedzą, informacjami i ideami. Proces ten odbywa się na różnych poziomach, przy użyciu zróżnicowanych środków i wywołuje określone skutki”. W. Pisarek (2008, s. 18) zdefiniował komunikację jako „wszelkie (techniczne, biologiczne, psychiczne i społeczne) strukturalnie podobne do siebie procesy przekazywania informacji”.

Wypracowano wiele odmiennych podejść do wyjaśniania i opisu procesu komunikacji, jednocześnie powszechne stały się próby uchwycenia

cenia jego istoty w postaci modelu. W rezultacie w literaturze przedmiotu spotkać można kilkadziesiąt modelowych ujęć komunikacji (Ankiel-Homa, 2012). Klasyczne modele komunikacji nie wykluczają się, lecz akcentują różne aspekty procesu komunikacji, ważne również dla komunikacji marketingowej. „Komunikacja marketingowa jest specyficznym rodzajem komunikacji społecznej o istotnym znaczeniu dla porozumiewania się organizacji z jej otoczeniem i otoczenia z organizacją (Ankiel-Homa, 2012).

Od innych rodzajów komunikacji społecznej odróżniają ją następujące cechy: celowość (perswazyjny charakter), zakres, kierunek przekazu, wielopoziomowość komunikowania oraz wymóg skuteczności i efektywności (Wiktor, 2013; Taranko, 2015). Do podstawowych celów komunikacji marketingowej zalicza się:

- nawiązanie i utrzymanie przez organizację (firmę/instytucję) kontaktu z jej otoczeniem,
- wymianę doświadczeń i informacji pomiędzy uczestnikami rynku,
- dostarczenie informacji o organizacji i jej ofercie,
- kształtowanie przekonań i postaw odbiorców/nabywców,
- uzgodnienia warunków sprzedaży,
- wpływanie na efektywność sprzedaży. (Urbaniak, 2003; Ankiel-Homa, 2012, s. 117)

Początkowo komunikację marketingową utożsamiano w literaturze z promocją (Taranko, 2015), definiując ją jako „zespół działań i środków, poprzez które przedsiębiorstwo przekazuje rynkowi informacje charakteryzujące produkt i/lub usługi, kształtuje potrzeby nabywców oraz pobudza i ukierunkowuje popyt” (Altkorn i Kramer, 1998). Współcześnie nadal niektórzy autorzy stosują pojęcia komunikacji marketingowej i promocji jako synonimy, inni jednak podkreślają, że różnią się one w sposób zasadniczy (np. Wiktor, 2013; Taranko, 2015). Podczas gdy promocja oznacza jednostronne oddziaływanie organizacji na jej otoczenie, komunikacja marketingowa jest procesem dwustronnym, zakładającym wzajemność relacji nadawcy i odbiorcy (Marcinkiewicz, 2011). „Takie ujęcie nawiązuje do istoty terminów *communicare*, *communicatio* i *communitas* oznaczających wymianę, łączność, rozmowę, porozumiewanie się, przekazywanie, myśli, informacji, wiadomości, ale także bycie w relacji z kimś, uczestniczyć czy zrzęcać się” (Wiktor, 2001, s. 115). Tabela 18 ukazuje ewolucję definicji komunikacji marketingowej związanej z rozwojem instrumentów komunikacji umożliwiającym coraz bardziej dialogiczną, dwustronną relację nadawcy z odbiorcami.

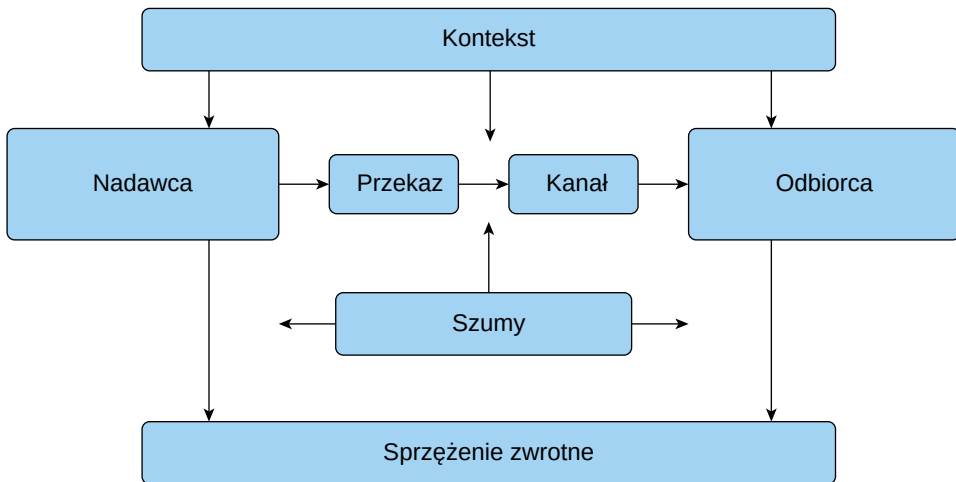
Tabela 18. Ewolucja definicji komunikacji marketingowej

Autor	Definicja
DeLozier (1976)	proces prezentacji zestawu bodźców w kanałach przekazu skierowanych do docelowego odbiorcy z zamiarem wywołania pożądanego zestawu reakcji
Yeshin (1998)	proces, poprzez który przedsiębiorstwo kształtuje i kieruje bodźce do określonego odbiorcy w celu wywołania u niego pożądanego zbioru reakcji
Mruk (2004)	zespół sygnałów emitowanych z różnych źródeł do otoczenia marketingowego i zespół sygnałów zbieranych przez firmę z tego otoczenia
Wiktor (2013)	proces interakcji i dialogu między przedsiębiorstwem a jego rynkiem docelowym

Źródło: na podstawie wskazanych pozycji.

Wraz z rozwojem instrumentów marketingowych i mediów ewoluowały również modele komunikacji marketingowej. Jak zaznacza J. Wiktor, modele komunikacji marketingowej są jedynie adaptacją klasycznych modeli komunikacji społecznej. Jako podstawę komunikacji marketingowej przywołuje za P. Kotlerem model oparty na klasycznym transmisyjnym modelu przekazu sygnałów C.E. Shannona i W. Weavera, uzupełniając go jednak o takie elementy jak „kontekst” oraz „sprężenia zwrotne” (rysunek 9). Dla J. Wiktora (2013), podobnie jak dla innych badaczy (m.in. Szymoniuk, 2017), ten prosty schemat stanowi jedynie punkt wyjścia do analizy procesu komunikacji marketingowej. Sygnalizuje podstawowe elementy procesu, nie uwzględniając jednak wielu aspektów, które autor dodaje w szerszym opisie prezentowanego modelu:

- nadawca – przedsiębiorstwo lub instytucja z określoną misją i koncepcją komunikacji obejmującą jej cele, grupy docelowe, formy, środki, budżet i zasady realizacji;
- odbiorca – adresat przekazów posiadający określone potrzeby i preferencje, wrażliwość na bodźce, zdolność percepcji, dekodowania i przyswajania informacji oraz jej wartościowania w zależności od zmiennych psychologicznych, społecznych, kulturowych i ekonomicznych;
- przekaz (komunikat) – obejmuje znaczenia wyrażające intencje nadawcy zakodowane przez niego w symbole (zorganizowane w określoną formę, która powinna realizować cele nadawcy, jednocześnie odpowiadając oczekiwaniom odbiorcy), a następnie dekodowane przez odbiorcę;

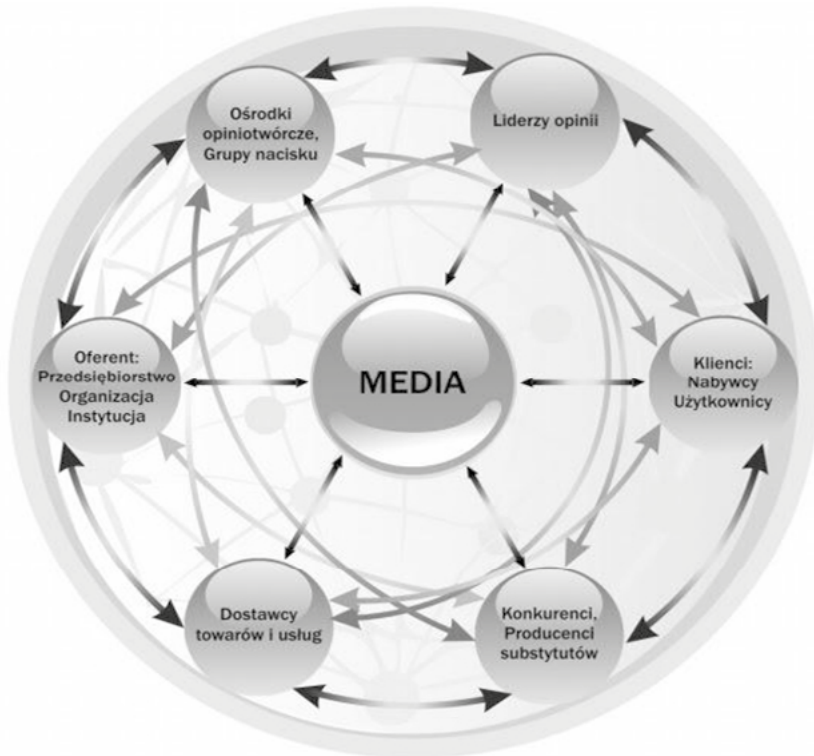


Rysunek 9. Elementy procesu komunikacji marketingowej

Źródło: (Wiktor, 2013).

- kanał przekazu – jest środkiem dotarcia przekazu od nadawcy do odbiorcy; wyróżnia się trzy kategorie środków przekazu: środki prezentacyjne (głos, ciało, wzrok, posługujące się słowami, gestami, mimiką itd.), środki reprezentacyjne (teksty, obrazy, filmy, wytwory szeroko rozumianej kultury) oraz środki techniczne (prasa, radio, telewizja, smartfon, komputer); w procesie komunikacji marketingowej różne środki przekazu są wykorzystywane łącznie celem zapewnienia jego większej skuteczności;
- szum – oznacza różnego rodzaju zakłócenia procesu komunikacji pojawiające się z różnych przyczyn, ich identyfikacja jest ważna dla skuteczności i efektywności komunikacji marketingowej; wyróżnia się trzy rodzaje szumów: szum semantyczny (błędne zakodowanie przekazu przez nadawcę, powodujące brak możliwości odczytania go przez odbiorcę) oraz szum wewnętrzny (bariery procesu komunikacji po stronie instytucji), szum zewnętrzny (zakłócenia mające źródło w szeroko rozumianym otoczeniu uczestników procesu komunikacji);
- sprzężenie zwrotne – odpowiedź odbiorcy na otrzymany przekaz;
- kontekst – różnego rodzaju uwarunkowania procesu komunikacji, które mogą mieć charakter psychologiczny, fizyczny, historyczny, kulturowy, czasowy itd.

B. Szymoniuk natomiast proponuje własny, sferyczny model komunikacji (rysunek 10) uwzględniający znaczenie m.in. liderów opinii, grup nacisku, konkurentów czy dostawców oraz odróżniający komunikację interpersonalną od komunikacji zapośredniczonej przez media. Model ten wydaje się skomplikowany, oddaje jednak rzeczywisty charakter współczesnej komunikacji marketingowej.



**Rysunek 10. Sferyczny model komunikacji marketingowej**

Źródło: (Szymoniuk, 2017).

„Badacze przedmiotu wyróżniają dwie koncepcje dotyczące funkcji komunikacji marketingowej” (Taranko, 2015, s. 27) – tradycyjną oraz nowoczesną, związaną z postrzeganiem komunikacji marketingowej jako skoordynowanego oddziaływania organizacji na rynek, celem długookresowego wspierania jej w osiąganiu efektów ekonomicznych i wizerunkowych. W tradycyjnym ujęciu, utożsamiającą komunikację marketingową z promocją, funkcje komunikacji marketingowej rozpatruje się na trzech poziomach: funkcji głównej, która sprowadza się do zapewnienia trwałej

obecności rynkowej organizacji (przedsiębiorstwa/institucji), funkcji podstawowych będących funkcjami systemu promocji jako całości oraz funkcji szczegółowych związanych z poszczególnymi instrumentami promocji.

Podstawowymi funkcjami komunikacji marketingowej są w tym ujęciu:

- funkcja informacyjna – polegająca na dostarczaniu informacji o organizacji za pomocą narzędzi komunikacji marketingowej celem edukowania obecnych i potencjalnych odbiorców oferty oraz kształtowania świadomości istnienia marki, jej wartości i kapitału;
- funkcja perswazyjna – działanie, którego celem jest kształtowanie potrzeb i popytu wśród odbiorców zgodnie ze strategią organizacji, polegające na: ukazywaniu odbiorcom braków i kształtowaniu ich potrzeb, prezentowaniu sposobu zaspokojenia tych potrzeb, kształtowaniu preferencji wyboru poprzez akcentowanie walorów własnej oferty i dostarczanie przesłanek decyzyjnych, kształtowanie lojalności wobec oferty wyrażającej ogół pozytywnych więzi łączących organizację z jej docelową grupą odbiorców;
- funkcja konkurencyjna – wyrażająca się w tworzeniu zestawu pozacenowych środków rywalizacji rynkowej celem przekonania odbiorców o atrakcyjności oferty danej organizacji i jej wyższości nad ofertą konkurentów (Wiktor, 2013).

Wraz z rozwojem komunikacji marketingowej i jej integracją listę funkcji podstawowych rozszerzono o nowoczesne funkcje komunikacji marketingowej, są to:

- funkcja edukacyjna – dzięki której konsumenci mogą się więcej dowiedzieć o organizacji, jej misji i tym, co sobą reprezentuje, a organizacje mogą kreować u odbiorców nowe potrzeby, uczyć ich dobrych nawyków, wpływać na ich styl życia, postępowania itp. (Taranko, 2015); za pomocą komunikacji marketingowej instytucje kultury mogą edukować odbiorców i zachęcać ich do uczestnictwa w kulturze wysokiej;
- funkcja redukcji barier dostępu do oferty – wiąże się z umożliwieniem odbiorcy zdobycia dodatkowych informacji i sprawdzenia produktu/usługi przed jej nabyciem (Taranko, 2015); przykładem może być możliwość wirtualnego spaceru po muzeum na jego stronie internetowej;
- funkcja budowania doświadczeń nabywcy z produktem/marką – pozwala na osiągnięcie większego zaangażowania publiczności dzięki stwarzaniu możliwości wieloaspektowego doświadczania oferty, przy wykorzystaniu wielu zmysłów;

- funkcja zwiększania zaangażowania nabywcy – zakłada korektywny udział odbiorców w budowaniu oferty organizacji, czyniąc ich prosumentami (Taranko, 2015); w instytucjach kultury na tej funkcji komunikacji marketingowej opierają się działania *audience development*.

Stosowanie rozszerzonej koncepcji funkcji komunikacji marketingowej ma szczególne znaczenie w odniesieniu do instytucji kultury, które odgrywają wyjątkową rolę społeczną i kulturową (Macalik, 2018).

Podejście do komunikacji marketingowej zmienia się wraz z rozwojem technologii, ale również wraz z rozwojem koncepcji marketingu (tabela 19). Marketing relacji wiąże się z coraz silniejszą orientacją na odbiorcę. Tym samym model komunikacji marketingowej, w którym aktywną rolę odgrywał głównie nadawca komunikatów, uległ przemianie. W nowoczesnym podejściu do marketingu dostrzega się aktywną rolę odbiorcy jako tego, który nadaje znaczenie odebranemu komunikatowi. To od uwarunkowań odbiorcy zależy, czy i jak komunikat zostanie zdekodowany, dlatego kierując komunikat do odbiorcy, należy dostosować go do jego potrzeb.

Tabela 19. Rozwój koncepcji komunikacji marketingowej

Marketing 1.0	Marketing 2.0	Marketing 3.0	Marketing 4.0
Promocja	komunikacja relacji	komunikacja wartości	komunikacja wspólnej misji wieloma kanałami
Aktywny nadawca	orientacja na odbiorcę, odbiorca nadaje znaczenie, relacja nadawcy z odbiorcą	nastawienie na tworzenie społeczności, wspólne tworzenie wartości	Świadomy odbiorca współtworzący produkty (masowa personalizacja JiT), antropologia cyfrowa (wykorzystanie sztucznej inteligencji i big data do analizy potrzeb i opinii odbiorców)
Media tradycyjne	komunikacja bezpośrednia, internet	marketing interaktywny, komunikacja bezpośrednia, media społecznościowe	marketing interaktywny, komunikacja bezpośrednia, media społecznościowe, wykorzystanie sztucznej inteligencji (np. czatboty)

Źródło: na podstawie: (Finne i Grönroos, 2009; Kartajaya i in., 2019).

Coraz częściej to odbiorcy stają się współtwórcami komunikatów, komunikacja staje się obustronna i nastawiona na dłuższą relację. Komu-



nikacja relacji to każdy rodzaj komunikacji marketingowej, którego celem jest długoterminowe zaangażowanie odbiorcy w sprawy nadawcy oraz ułatwienie tworzenia znaczeń poprzez uwzględnienie kontekstu czasowego i sytuacyjnego odbiorcy. Kontekst czasowy odnosi się do postrzegania przez odbiorcę historii i przewidywanej przyszłości jego relacji z nadawcą. Kontekst sytuacyjny odnosi się do innych aspektów (wewnętrznych lub zewnętrznych) po stronie odbiorcy (Finne i Grönroos, 2009).

Z rozwojem strategii marketingu relacji w instytucjach kultury wiąże się powstanie specyficznego nurtu marketingu, jakim jest rozwój publiczności (ang. *audience development*) opisany szerzej w podrozdziale 2.5. Strategię tę powinna odzwierciedlać kultura organizacji (poprzez wspólne wartości dla wszystkich pracowników, niezależnie od ich roli czy miejsca w hierarchii). Biorąc to pod uwagę, można uznać, że realizacja strategii *audience development* wymaga wdrożenia zintegrowanej komunikacji marketingowej (ang. IMC), definiowanej współcześnie jako: „zarządzanie dialogiem organizacji z jej wewnętrznymi i zewnętrznymi odbiorcami, w którym wykorzystywane narzędzia muszą być spójne z celami i strategią organizacji, a odbiorcy przekazu muszą odbierać wszystkie sygnały napływające z organizacji jako skoordynowane, spójne i zharmonizowane” (Fill, 1999, s. 615). Różnice pomiędzy wcześniejszym podejściem do komunikacji marketingowej a koncepcją zintegrowanej komunikacji marketingowej ukazuje tabela 20.

**Tabela 20. Porównanie komunikacji marketingowej w ujęciu tradycyjnym z koncepcją zintegrowanej komunikacji marketingowej**

Porównywane cechy	Promocja w ujęciu tradycyjnym	Zintegrowana komunikacja marketingowa
Punkt wyjścia	nadawca komunikatów (np. instytucja kultury i jej oferta)	odbiorcy komunikatów i ich potrzeby, oczekiwania i uwarunkowania zachowań
Cele	głównie informacyjne i perswazyjne, raczej o niewielkim horyzoncie czasowym, często sytuacyjne	budowanie emocjonalnych i ekonomicznych relacji (więzi) z odbiorcą w dłuższym horyzoncie czasowym
Znajomość odbiorcy komunikatów	raczej niewielka, ogólna	duża, oparta na bazach danych oraz badaniach marketingowych
Kierunek przepływu komunikatów	jednokierunkowy przekaz komunikatów od organizacji do odbiorcy	komunikacja dwukierunkowa na linii organizacja – odbiorca

Porównywane cechy	Promocja w ujęciu tradycyjnym	Zintegrowana komunikacja marketingowa
Nakłady na komunikację	traktowane jako koszty działań rynkowych	traktowane jako inwestycja, aby osiągać efekty marketingowe i finansowe
Wykorzystywane media i formy komunikacji	głównie masowe	dostępne dla organizacji, dobierane selektywnie dla zakładanych celów w ramach wybranych grup adresatów
Stopień koordynacji działań i kanałów przekazu	niewielka koordynacja działań lub jej brak	pełna integracja działań w ramach poszczególnych narzędzi komunikacji oraz wykorzystywanych kanałów przekazu, efekt synergii
Interakcje nadawcy z adresatami komunikatów	znacznie ograniczone i oddalone w czasie	szerokie, niemal natychmiastowe, określające charakter systemu

Źródło: (Taranko, 2015).

Główną ideą koncepcji zintegrowanej komunikacji marketingowej jest przekonanie, że komunikacja nie odbywa się w próżni, ale w szerszym kontekście, który obejmuje nie tylko tradycyjne media, ale także wszelkie inne działania komunikacyjne. W literaturze poświęconej IMC można wyróżnić trzy podejścia (por. Porcu i in., 2012, s. 236):

- *inside-out approach* – podkreśla perspektywę nadawcy, wskazując, że organizacja powinna dążyć do wewnętrznej integracji, aby jej przekaz był spójny (Finne i Grönroos, 2009);
- *outside-in approach* – stawia odbiorcę w centrum zainteresowania działań marketingowych;
- *cross-functional strategic approach* – podejście do IMC łączące zmierzanie do spójności i zaangażowania wewnątrz organizacji z dążeniem do głębokiego zrozumienia potrzeb konsumenta, m.in. poprzez wykorzystanie baz danych oraz częste mierzenie efektów komunikacji (Macalik, 2018). Reprezentantami tego podejścia są L. Porcu, S. del Barrio-Garcia i Ph. Kitchen (2012, s. 236) definiujący IMC jako „spójne, transparentne, wykorzystujące efekt synergii komunikowanie do różnych grup interesariuszy, tak by zarówno w krótkim, średnim,

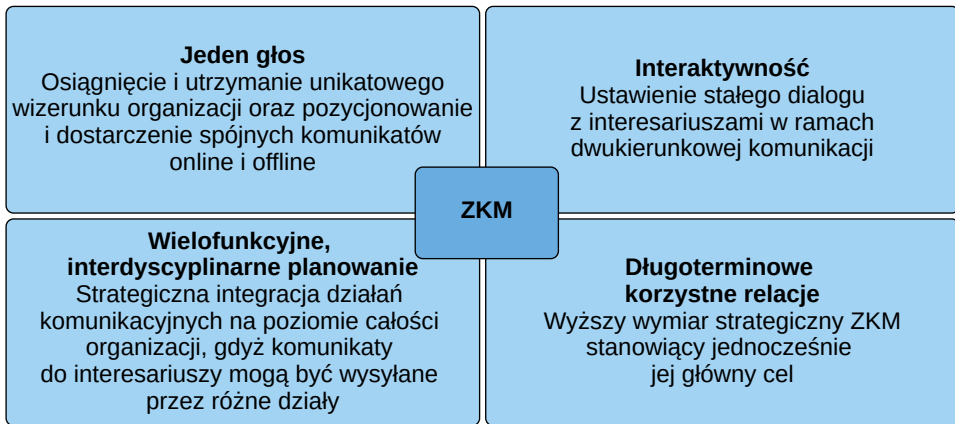
jak i długim okresie umożliwiać organizacji budowanie korzystnych relacji z otoczeniem”.

Zintegrowanie działań komunikacyjnych w organizacji wymaga przede wszystkim rozpoznania wszystkich punktów styczności odbiorcy z organizacją i całościowego zarządzania wszystkimi kanałami i narzędziami komunikacji w perspektywie długookresowej, co z kolei prowadzi do konieczności utworzenia dedykowanego stanowiska bądź zespołu do koordynacji i integracji wszystkich działań komunikacyjnych (Pluta-Olearnik, 2018). M. Rydel (2001) zwrócił uwagę na fakt, że na komunikację organizacji z jej otoczeniem składają się nie tylko zaplanowane działania promocyjne, lecz również komunikacja nieformalna, która nie da się ująć ani w ramy czasowe, ani finansowe, ani organizacyjne. Oznacza to, że wszystko, co robi organizacja, może być komunikatem marketingowym przesyłanym do jej otoczenia, a każdy komunikat (w tym również zaniechanie informacji) wpływa na wizerunek tejże organizacji. Tym samym wizerunek tworzy każdy pracownik i każdy dział w organizacji, a nie jedynie ten odpowiedzialny za promocję. Co więcej, jak zauważa P. Kotler (2004, s. 66), komunikacja odbywa się niezależnie od tego, czy się ją zaplanuje, czy nie, strój pracownika o czymś komunikuje, cena biletu o czymś komunikuje, biuro organizacji o czymś komunikuje, a to wszystko wywołuje u odbiorcy określone wrażenie.

Zaleca się więc, żeby:

- uświadomić pracownikom organizacji, że wizerunek tworzy każdy z nich, a nie tylko dział promocji/komunikacji;
- kontrolować komunikaty marketingowe konkurentów oraz reakcje otoczenia rynkowego na komunikaty marketingowe organizacji;
- kontrolować i świadomie kształtować każdy komunikat zgodnie ze strategią marketingową organizacji, aby całość komunikatów stanowiła zintegrowany, logiczny ciąg działań spójnie wpływających na otoczenie;
- dostosować komunikację do potrzeb odbiorcy (poznanych dzięki badaniom);
- zakładać dialog z odbiorcą – komunikacja winna stanowić obustronny przepływ informacji. (Rydel, 2001, s. 358)

L. Porcu i współautorzy (2012, s. 326) opisali cztery wymiary zintegrowanej komunikacji marketingowej, jakimi są: „komunikowanie «jednym głosem», interaktywność, wielofunkcyjne i interdyscyplinarne planowanie oraz długoterminowe, korzystne relacje” (Rogała, 2014, s. 62), przedstawione na rysunku 11.



Rysunek 11. Wymiary zintegrowanej komunikacji marketingowej

Źródło: (Porcu i in., 2012 za: Rogala, 2014).

J. Macalik (2018) przytoczyła kilka modeli integrowania komunikacji marketingowej mających swoje źródła zarówno w zagranicznej, jak i w polskiej literaturze, które różnią się między sobą przede wszystkim stopniem ogólności. Autorka zauważyła jednak, że niewiele jest modeli dostosowanych do specyfiki instytucji kultury, które odgrywają na rynku szczególną rolę. „Powoływane są w celu realizowania określonych, ważnych społecznie potrzeb – przede wszystkim upowszechniania lub udostępniania kultury” (Macalik, 2018, s. 18).

F. Colbert i M. Cuadrado (2003) zauważyli, że w odróżnieniu od marketingu tradycyjnego, gdzie punktem wyjścia jest rynek, w modelu marketingu sztuki i kultury punktem wyjścia jest produkt, a jego przeznaczeniem jest rynek. Wciąż nierozstrzygnięta pozostaje kwestia, gdzie w marketingu kultury znajduje się punkt równowagi między podejściem produktowym a rynkowym. Optymalną sytuacją byłoby znalezienie równowagi pomiędzy produktem artystycznym a potrzebami publiczności (Cuenca-Amigo i Makua, 2017), co jest niezbędne również przy tworzeniu wartości kulturowej (por. podrozdział 2.4).

Współcześnie większość instytucji kultury, w tym muzea narodowe, przechodzą od orientacji produktowej do rynkowej, reprezentując w efekcie orientację produktowo-rynkową (Macalik, 2018), która definiuje marketing kultury jako „sztukę docierania do segmentów rynku najprawdopodobniej zainteresowanych produktem, do którego dopasowane są takie zmienne jak cena, sposób dystrybucji i promocja, by doprowadzić produkt do kontaktu z odpowiednio dużą liczbą konsumentów i osiągnąć cele zbieżne z misją instytucji kultury” (Colbert, 1994, s. 4). Jak zauważa

T. Šola (2011), biorąc pod uwagę ograniczoną możliwość dostosowania do potrzeb rynku oferty instytucji kultury wysokiej w jej materialnym wymiarze (zwłaszcza w takich instytucjach jak muzea narodowe), należy skupić się na niematerialnej wartości dla odbiorcy, w tworzeniu której podstawą jest komunikacja. Co więcej, w wyniku rozwoju mediów i koncepcji marketingu wciąż pojawiają się nowe narzędzia komunikacji marketingowej, co skutkuje podziałem na tradycyjne i nowoczesne instrumenty promocji (Śliwińska i Pacut, 2011).

### 3.2. Charakterystyka tradycyjnych narzędzi i kanałów komunikacji instytucji kultury

Komunikowanie się organizacji z rynkiem obejmuje zestaw narzędzi, za pomocą których przekazuje ona informacje na temat swojej działalności oraz kształtuje swój wizerunek (Urbaniak, 2003). Wraz z rozwojem technologii oraz koncepcji marketingowych rozwijały się różne klasyfikacje instrumentów systemu komunikacji marketingowej – w efekcie współcześnie w literaturze przedmiotu funkcjonuje ich kilkadziesiąt. Wnikliwej analizy porównawczej tych podziałów dokonał J. Wiktor, jako najczęściej pojawiające się elementy wyróżniając: reklamę, promocję dodatkową (lub promocję sprzedaży/uzupełniającą/ handlową), promocję osobistą (lub sprzedaż osobistą) i *public relations*. „Instrumenty te, choć zapewne w różnym charakterze i formach, mogą być wykorzystywane w dwóch zasadniczo odmiennych środowiskach komunikacji: tradycyjnym (któremu odpowiada model komunikacji interpersonalnej i masowej) oraz środowisku sieci – hipermedialnej komunikacji marketingowej” (2013, s. 73). Podstawowe narzędzia komunikacji marketingowej tworzą system komunikacji marketingowej, zwany również *promotion-mix* lub *communications-mix*. Każdy z tych instrumentów dysponuje szeregiem narzędzi szczegółowych ewoluujących w czasie i podlegających różnorodnym zmianom w związku z profilem organizacji lub jej odbiorców (Pluta-Olearnik, 2018). Wszystkie tradycyjne instrumenty komunikacji marketingowej, choć w odmiennych od tradycyjnych formach, mogą być wykorzystywane w internecie (Wiktor, 2013). Narzędzia komunikacji marketingowej i ich formy (tradycyjne oraz internetowe) ukazuje tabela 21. Należy jednak zaznaczyć, że ze względu na szybki rozwój i zmienność internetowych form komunikacji marketingowej nie sposób wymienić wszystkich.

Tabela 21. Narzędzia komunikacji marketingowej i ich formy

Narzędzie	Tradycyjne formy komunikacji marketingowej	Formy komunikacji marketingowej w internecie
Reklama	<ul style="list-style-type: none"> <li>• reklama wykorzystująca tradycyjne media (telewizyjna, prasowa, radiowa, kinowa)</li> <li>• reklama zewnętrzna (plakaty, neony, tablice reklamowe, okleiny na ścianach komunikacji miejskiej itp.)</li> <li>• reklama wydawnicza (prospekty, foldery, informatory, ulotki, listy reklamowe, książki z wkładkami)</li> <li>• reklama wystawiennicza</li> <li>• reklama w miejscu sprzedaży</li> <li>• reklama upominkowa (gadżety reklamowe)</li> <li>• reklama pocztowa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• reklamy wewnątrz tekstu, w których wybrane słowa są linkami do reklam lub stron</li> <li>• reklamy graficzne (<i>display</i>):               <ul style="list-style-type: none"> <li>– baner, billboard, megabaner, superbaner, skyscraper (baner pionowy umieszczony z boku, box śródtekstowy (<i>rectangle</i>) – baner graficzny umieszczony wewnątrz treści prezentowanych artykułów lub w sidebarze</li> <li>– button</li> <li>– <i>floating ad (top layer)</i>, reklama porusza się po ekranie użytkownika lub unosi się nad treścią</li> <li>– tapeta (<i>watermark</i>) – zmieniła tło przeglądarki strony</li> </ul> </li> <li>• <i>rich media ads</i></li> <li>• reklamy semantyczne/kontekstowe – dostosowane do treści na stronie lub treści wyszukiwanych (np. Google AdWords)</li> <li>• reklamy w wyszukiwarkach (keyword, SEM)</li> <li>• reklamy wideo i animowane</li> <li>• <i>mapvertising</i> – logo firmy ukazujące się na mapach internetowych</li> <li>• sponsorowanie stron internetowych</li> <li>• płatne ogłoszenia w portalach internetowych/artykuły sponsorowane</li> <li>• reklamy/sponsorowane posty w mediach społecznościowych</li> <li>• reklamy na urządzeniach mobilnych</li> <li>• reklamy afiliowane</li> <li>• kampanie/pakiety (<i>fixed media</i>)</li> </ul>
Promocja osobista/sprzedaż osobista	<ul style="list-style-type: none"> <li>• prezentacja oferty przez sprzedawcę</li> <li>• spotkanie handlowe</li> <li>• prezentacje na targach i pokazy handlowe</li> <li>• wszelkie bezpośrednie kontakty pracowników organizacji z jej otoczeniem</li> <li>• przesyłki pocztowe (listy, katalogi)</li> <li>• telemarketing, SMS, MMS</li> <li>• telezakupy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kontakt online (mailing, newsletter, chat, chat-boty, komunikatory)</li> <li>• prezentacje i spotkania online (poprzez platformy streamingowe, np. Skype, Zoom)</li> </ul>

<p>Promocja dodatkowa/ promocja sprzedaży</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• możliwość wypróbowania produktu (próbki, degustacje, prezentacje)</li> <li>• promocje oparte na możliwości zdobycia nagrody za aktywność (reklamy, loterie)</li> <li>• zachęty do kolejnych odwiedzin/zakupów (kupony, programy lojalnościowe)</li> <li>• okazjonalne i sezonowe obniżki cen</li> <li>• oferty refundowane</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• konkursy internetowe</li> <li>• kupony i kody do wykorzystania przy zakupach online</li> <li>• aplikacje/programy lojalnościowe</li> <li>• filtry/nakładki/tapety/wtyczki internetowe przynoszące różnorodne korzyści w rzeczywistości wirtualnej</li> </ul>
<p>Public relations wewnętrzny</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• opracowanie i wdrożenie tożsamości organizacji</li> <li>• system identyfikacji wizualnej</li> <li>• oferty w zakresie sportu i kultury dla pracowników</li> <li>• imprezy integracyjne, przyjęcia</li> <li>• jubileusze i wydarzenia dla pracowników</li> <li>• okolicznościowe kartki itp.</li> <li>• gazetki firmowe</li> <li>• szkolenia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• system identyfikacji wizualnej</li> <li>• intranet</li> <li>• komunikatory</li> <li>• blogi wewnętrzne</li> <li>• komunikacja e-mail z pracownikami</li> <li>• różne zdalne formy wsparcia (oprogramowanie, bazy wiedzy itp.)</li> </ul>
<p>Public relations zewnętrzny</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• system identyfikacji wizualnej</li> <li>• kontakty z mediami (konferencje prasowe, wywiady, artykuły, opracowanie dla mediów: informacji o nowościach/aktualnościach, zestawień tematycznych, raportów itp., formułowanie dla mediów oświadczeń, odpowiedzi na ich pytania/krytykę itp.)</li> <li>• organizowanie eventów (wystaw, koncertów, pikników itp.)</li> <li>• organizowanie konferencji, wykładów, prelekcji itp.</li> <li>• udział w targach i wystawach</li> <li>• wydawnictwa (katalogi, gazetki)</li> <li>• aktywność społeczna (np. akcje charytatywne, proekologiczne)</li> <li>• celebrowanie świąt i jubileuszy</li> <li>• organizowanie wydarzeń pozwalających na kontakt odbiorców z organizacją i poznanie jej</li> <li>• utrzymywanie kontaktów i współpraca z innymi instytucjami np. urzędem miasta i organizacjami (NGO)</li> <li>• lobbying i sponsoring</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• system identyfikacji wizualnej</li> <li>• strona internetowa</li> <li>• prowadzenie tematycznych blogów/portali internetowych</li> <li>• newsletter, mailing</li> <li>• filmy kreujące wizerunek</li> <li>• profile w mediach społecznościowych</li> <li>• udział w dyskusjach na forach</li> <li>• tworzenie i udostępnianie interesujących treści</li> <li>• kontakty z mediami internetowymi</li> <li>• organizowanie wydarzeń online</li> <li>• wirtualne spacery</li> <li>• okazjonalne wirtualne kartki i inne tego typu materiały</li> <li>• tworzenie przesłani do wymiany informacji i opinii dla swojej publiczności (fora, księgi gości, komentarze, opinie)</li> <li>• współpraca z blogerami, vlogerami, instagramerami, gwiazdami internetu</li> <li>• udział w różnego rodzaju internetowych projektach i akcjach, np. <i>Museum selfie day</i></li> <li>• FAQ, porady, bazy wiedzy</li> </ul>

Źródło: na podstawie (Taranko, 2015; Wiktor, 2013; Maciag, 2015).



Według najczęściej cytowanej, powszechnie uznanej definicji ustanowionej w 1948 roku przez Amerykańskie Stowarzyszenie Marketingu „reklama to wszelka płatna forma nieosobowego przedstawiania i popierania towarów, usług lub idei przez określonego sponsora, w określonym miejscu i czasie, przy wykorzystaniu mediów” (Kotler, P., 1967, s. 546). J. Wiktor wskazał jednak na pewne niedoskonałości powyższej definicji, jakimi są użycie pojęcia „sponsor” zamiast „nadawcy” oraz pominięcie reklamy korporacyjnej. W zamian zaproponował następującą definicję: „Reklama stanowi bezosobową, odpłatną i adresowaną do masowego odbiorcy formę przekazywania informacji rynkowych, zmierzających do prezentowania i promowania oferty sprzedaży (wymiany) przez określonego nadawcę” (Wiktor, 2013, s. 75). Definicja ta zawiera cztery podstawowe cechy reklamy: bezosobowy charakter, odpłatność przekazu, masowe audytorium i szeroko rozumianą ofertę.

Proces tworzenia kampanii składa się z sześciu etapów, określanych skrótem 6M:

1. *Market* – rynek (określenie grupy docelowych odbiorców),
2. *Mission* – określenie celów kampanii,
3. *Message* – sformułowanie przekazu reklamowego (najważniejsza korzyść dla odbiorcy),
4. *Media* – dobór odpowiednich środków przekazu,
5. *Money* – ustalenie budżetu,
6. *Measurement* – ocena skuteczności działań reklamowych.

Znajomość odbiorcy, jego cech socjodemograficznych, psychograficznych oraz wzorów konsumpcji, jest kluczowa podczas formułowania przekazu. Forma i treść przekazu powinna być dostosowana do odbiorców, ich sposobu postrzegania i uwarunkowań. Podstawowe cele reklamy to informowanie, nakłanianie i przypominanie. Dobór mediów jest uzależniony od grupy docelowej, celu oraz budżetu kampanii, natomiast ocena skuteczności daje cenne informacje na przyszłość (Mruk i in., 2005).

W literaturze można znaleźć wiele typologii reklamy, m.in. podział ze względu na nadawcę (reklama producenta, handlowa, polityczna, społeczna). Reklama instytucji kultury jest najbardziej zbliżona do reklamy społecznej, jest bowiem traktowana jako „element animacji społeczno-kulturalnej” (Macalik, 2018, s. 110). Ze względu na przedmiot reklamy wyróżnia się reklamę produktową i instytucjonalną. W odniesieniu do instytucji kultury zadaniem reklamy instytucjonalnej jest kształtowanie wizerunku instytucji jako miejsca wartego wizyty, natomiast reklama produktowa służy promocji elementów oferty danej instytucji, np. wydarzeń

(wystawa, spektakl itp.). Szczególnym rodzajem reklamy jest reklama wizerunkowa wykorzystywana przez organizacje w celu wytworzenia i utrzymania pozytywnego wizerunku lub zmiany/poprawy swojego wizerunku, np. po kryzysie wizerunkowym. Reklama taka pozwala dotrzeć do szerszego otoczenia organizacji i w sposób znaczący umacnia jej tożsamość (Urbaniak, 2003).

Ze względu na zasięg reklamę dzieli się na lokalną, ogólnokrajową i międzynarodową. Przez wzgląd na wzrost kosztu reklamy proporcjonalny do jej zasięgu instytucje kultury najczęściej sięgają po reklamę lokalną, reklama ogólnopolska lub międzynarodowa towarzyszy jedynie wyjątkowym wydarzeniom, takim jak otwarcie znaczącej wystawy w muzeum narodowym. Inne pojmowanie zasięgu dotyczy reklamy internetowej, gdzie zasięg oznacza liczbę wyświetleń reklamy bądź akcji (np. kliknięć), które spowodowała. Ponadto reklama internetowa pozwala na segmentację i bardziej precyzyjny wybór docelowej grupy odbiorców. Podobnie jak w przypadku reklam w tradycyjnych mediach nadawca musi wykupić reklamę internetową, medium to daje jednak znacznie więcej możliwości niż jakiegokolwiek inne media zarówno pod względem formy samej reklamy (por. tabela 21), jak i w odniesieniu do informacji zwrotnej na temat reakcji na reklamę, jej skuteczności itd.

Ponadto, jak wynika z raportu z globalnego badania „AdReaction: Engaging Gen X, Y and Z” (Kantar Millward Brown, 2017) przeprowadzonego w 39 krajach na próbie ponad 23 tys. konsumentów w wieku 16–49 lat, reklama internetowa (w tym reklama w mediach społecznościowych i mobilna) wyróżnia się szczególną skutecznością w docieraniu do młodych ludzi (generacja Z). Młodzi dorośli korzystają z większej liczby bardziej różnorodnych mediów społecznościowych i częściej niż poprzednie pokolenia używają smartfona do przeglądania internetu. Tym samym reklama w internecie częściej do nich dociera, nie cieszy się jednak pozytywnym przyjęciem. Większość badań wykazuje bardziej pozytywny odbiór reklam w mediach tradycyjnych. Warto jednak zwrócić uwagę na fakt, że tylko do 16% młodych ludzi dociera reklama radiowa, a do 26% telewizyjna (Kantar Millward Brown, 2017). W związku z powyższym nie zaskakuje fakt, że nakłady przeznaczane na reklamę w internecie przewyższyły budżety idące na kampanie telewizyjne. W Polsce taka sytuacja pojawiła się po raz pierwszy w I kwartale 2019 roku, natomiast w lipcu 2019 roku 56% odsłon w polskim internecie pochodziło z urządzeń mobilnych (*Mobile is spicy*, 2020).

Reklama w internecie w większości przeszkadza młodym ludziom, a nawet ich irytuje – zwłaszcza reklama typu pop-up (wyskakująca

i wymagająca akcji) czy reklama wideo. Wyjątkiem są reklamy, które oferują nagrody, przez co rekompensują czas poświęcony na ich obejrzenie, reklamy wykorzystujące rozszerzoną rzeczywistość, np. filtry, pomysłowe i interaktywne (Kantar Millward Brown, 2017) oraz reklamy w portalu społecznościowym TikTok, które wykazują dużą skuteczność wśród odbiorców z pokolenia Z: „Rosnąca integracja funkcji zakupowych w mediach społecznościowych napędza zakupy impulsowe, szczególnie wśród młodszych pokoleń. Prawie dwóch na trzech kupujących online dokonuje co miesiąc zakupów pod wpływem impulsu, ale to zachowanie jest jeszcze bardziej powszechne wśród użytkowników TikTok” (<https://dashboards.gwi.com>). Biorąc pod uwagę nieustający wzrost znaczenia urządzeń mobilnych, reklama powinna być responsywna bądź dedykowana tym urządzeniom (*m-commerce*). Natomiast G. Rosa zwróciła uwagę, że reklama XXI wieku powinna być przede wszystkim interaktywna i wiarygodna (Rosa, 2016).

Z kolei promocja dodatkowa, w literaturze określana również mianem promocji sprzedaży, aktywizacji sprzedaży lub promocji uzupełniającej, jest definiowana jako „zespół instrumentów tworzących dodatkowe i nadzwyczajne bodźce o charakterze ekonomicznym i psychologicznym, zwiększające stopień atrakcyjności produktu wobec nabywcy i podnoszące jego skłonność do zakupu” (Mruk i in., 2005, s. 199). Promocja sprzedaży jest wykorzystywana przede wszystkim przez przedsiębiorców, może być skierowana do sprzedawców, hurtowników, dostawców (promocja handlowa) oraz bezpośrednio do konsumentów itd. (promocja konsumencka). Do narzędzi promocji konsumenckiej należą m.in. bezpłatne próbki towarów, obniżki cen, prezenty rzeczowe, oferty refundowane, kupony, konkursy, nagrody za lojalność czy ekspozycja w punkcie sprzedaży (Mruk i in., 2005; Wiktor, 2013). Promocja sprzedaży pozwala wywołać szybką, lecz krótkotrwałą zmianę postaw konsumentów, w związku z czym nie ma zbyt dużego zastosowania w instytucjach kultury. Przeszkodą w stosowaniu promocji sprzedaży w tego typu instytucjach jest z jednej strony ich niedofinansowanie oraz „trudności w wycenie usług kulturalnych i brak strategicznego podejścia do zarządzania ceną” (Macalik, 2018, s. 111), z drugiej zaś podejście do promowania kultury wysokiej wiąże się raczej z nastawieniem na długotrwały efekt. Jak zauważają P. Kotler i J. Scheff, instytucje kultury powinny dążyć do powiększania wpływów ze sprzedaży biletów, a jednocześnie do poszerzania publiczności (Kotler, P. i Scheff, 1997). To, co może być osiągalne dla filharmonii, opery czy teatru, jest znacznie trudniejsze w przypadku muzeów. Warto jednak zauważyć, że coraz więcej instytucji kultury

świadomie podchodzi do polityki cenowej, oferując różnego rodzaju ulgi oraz dni darmowe. Dodatkowo, dzięki programowi ministerialnemu Kultura dostępna, dzieciom oraz studentom do 26. roku życia przysługuje wstęp do muzeów narodowych za 1 zł. Można więc uznać, że w instytucjach kultury objętych tym programem promocja sprzedaży trwa cały czas. Również regularne ceny biletów do muzeów narodowych nie są wysokie, stąd kadry muzeów narodowych rzadko są zainteresowane np. ogólnomiejskimi akcjami promocyjnymi, takimi jak np. Weekend za pół ceny. Być może nie jest doceniany potencjał promocyjny takich akcji (rozwłos, impuls do wyjścia z domu, wyjątkowość wydarzenia), co wydaje się błędem zważywszy na sukces organizowanych dorocznie Nocy Muzeów, podczas których ludzie ustawiają się w długich kolejkach do muzeów, nawet jeżeli jedyną propozycją jest darmowy wstęp na stałe ekspozycje w późniejszych godzinach. Jednak ci ludzie rzadko wracają w warunkach regularnych, dlatego podaje się w wątpliwość sens tego typu akcji. Natomiast ciekawą promocją byłaby możliwość zdobycia tańszych lub darmowych biletów na wystawy czasowe, które są najdroższe i najbardziej interesujące dla odbiorców.

Muzea stosują raczej wąską gamę narzędzi promocji dodatkowej: „współpracę z witrynami zakupów grupowych, karnety, karty klubowe, sprzedaż wiążaną (np. zakup biletu do muzeum umożliwia skorzystanie z tańszego lub bezpłatnego wejścia do innego obiektu muzealnego) czy przedsprzedaż (możliwość wcześniejszego zakupu biletów na wystawy czasowe, po niższych cenach)” (Macalik, 2018, s. 111).

Promocja osobista stanowi najbardziej podstawową formę komunikacji marketingowej opartą na interpersonalnych kontaktach nadawcy z odbiorcą i umożliwiającą prezentację oferty i szybkie otrzymanie informacji zwrotnej (Wiktor, 2013; Taranko, 2015). Jest pojęciem znacznie szerszym niż sprzedaż osobista – nie dotyczy jedynie personelu sprzedażowego, ale wszystkich pracowników, którzy kontaktują się z otoczeniem. Promocja osobista spełnia funkcję informacyjną i przekonującą, ale też funkcję kształtowania pozytywnego wizerunku organizacji. Może przyjmować formę bezpośrednią (rozmowa, wizyta, negocjacje) lub pośrednią (poczta, telemarketing, e-mail, chat). Wielu autorów wyróżnia marketing bezpośredni jako kolejne narzędzie komunikacji marketingowej, tymczasem zdaniem J. Wiktora marketing bezpośredni, definiowany jako zespół środków bezpośredniego i indywidualizowanego oddziaływania na odbiorców, jest pośrednią formą promocji osobistej (2013). Realizowanie działań z tego obszaru wymaga od organizacji gromadzenia danych o publiczności we własnej bazie. Biorąc to pod uwagę, można przyjąć,

że na pojęcie promocji osobistej składają się: sprzedaż osobista oraz marketing bezpośredni, ale dotyczy ono również wszelkich bezpośrednich kontaktów pracowników organizacji z jej otoczeniem.

Według J. Macalik promocja osobista nie jest narzędziem komunikacji szczególnie eksponowanym w muzeach (2018). Obserwacja ta dotyczy większości instytucji kultury, gdzie najczęściej wykorzystywaną formą promocji osobistej jest newsletter wysyłany pocztą elektroniczną. Rzadko zwraca się uwagę na fakt, że personel, nawet jeżeli tylko sprzedaje bilet wstępu, podaje kurtkę lub odgrywa rolę strażnika, stanowi element promocji osobistej, który ma znaczenie w kształtowaniu wizerunku instytucji. W instytucjach kultury rzadko docenia się znaczenie *first contact person* dla odbioru danego miejsca (muzeum, teatru, opery) przez odwiedzającego, tymczasem to właśnie zachowanie tych pracowników nierzadko decyduje o tym, czy osoba przekraczająca próg instytucji czuje się tam mile widziana, czy przeciwnie – jest onieśmiewiona. Odwiedzający instytucję kultury najczęściej poświęcają temu swój wolny czas, który chcą spędzić w sposób przyjemny i satysfakcjonujący, a opryskliwość czy pokrzykiwania osób pilnujących obiektu mogą w tym przeszkodzić.

Kluczową rolę w procesie kształtowania wizerunku organizacji, w tym instytucji kultury, odgrywa *public relations* (w skrócie PR). PR jest również środkiem porozumiewania się z otoczeniem organizacji, a więc z potencjalną publicznością, która nie jest (jeszcze) bezpośrednim odbiorcą jej oferty. Istotę *public relations* można rozpatrywać zarówno z punktu widzenia zarządzania przedsiębiorstwem, jak i z punktu widzenia marketingu (Goldman, 1995). W niniejszej pracy przyjęto perspektywę marketingu. Jak zauważył W. Budzyński (2018), *public relations* można rozpatrywać w trzech aspektach: jako stan (organizacja może mieć dobry lub zły PR), jako działanie (podejmowane przez organizację wysiłki, których celem jest zachowanie dobrych relacji z otoczeniem – dobrego PR) oraz jako dziedzinę wiedzy i umiejętności zawodowe. W tym rozdziale PR jest rozpatrywany jako działanie. W literaturze przedmiotu można znaleźć ponad 2000 definicji *public relations* (Budzyński, 2003), co zdaniem K. Bakalarskiego (2004) oznacza, że teoria przedmiotu wciąż jest *in statu nascendi*. W 1976 roku P.R. Harlow opisał *public relations* jako „funkcję pomagającą ustanowić i utrzymać obustronną komunikację, zrozumienie, akceptację i współpracę pomiędzy organizacją a jej otoczeniem (s. 36). J.E. Grunig i T.T. Hunt (1984, s. 6) zdefiniowali PR jako „zarządzanie komunikowaniem się pomiędzy organizacją a jej publicznościami”. Według definicji Institute of Public Relations „praktyka *public relations* jest planowanym i nieustannym wysiłkiem na rzecz usta-

nowienia i utrzymania dobrych relacji i wzajemnego zrozumienia między organizacją i jej publicznością” (Black, S., 1995, s. XXI). Jak wskazał W. Budzyński (2003), w większości definicji *public relations* rozpatruje się jako działalność mającą na celu:

- ustanowienie i utrzymanie wzajemnego zrozumienia między daną organizacją a jej otoczeniem;
- przekonanie otoczenia, że organizacja zasługuje na dobrą opinię;
- przystosowanie się organizacji do środowiska;
- polepszenie społecznego stosunku do organizacji;
- pozyskiwanie przychyłności społecznej;
- stworzenie atmosfery zaufania do organizacji;
- ukształtowanie poparcia społecznego dla organizacji (s. 13).

Według S. Blacka (2005) PR dotyczy sposobów wzajemnego oddziaływania zachowań i postaw jednostek, organizacji, rządów, a istota tego narzędzia pozostaje taka sama, niezależnie od tego, czy stosuje się je na arenie politycznej, na polu gospodarczym i handlowym, w działalności charytatywnej czy w relacjach pomiędzy społecznościami. Zmienne pozostają natomiast formy i metody działania. Wyodrębniono również obszary działań *public relations*. Wskazano je w tabeli 22.

**Tabela 22. Obszary działań *public relations***

<b>Publicity lub media relations</b>	działania mające na celu utrzymywanie dobrych stosunków z mediami w celu uniknięcia negatywnych przekazów medialnych na temat organizacji, np. utrzymywanie kontaktów z mediami (spotkania, konferencje), przygotowywanie informacji dla mediów, szybkie reakcje na krytykę
<b>Public affairs</b>	relacje z przedstawicielami władzy lokalnej, regionalnej i krajowej, kształtowanie opinii publicznej, lobbowanie itp.
<b>Corporate identity</b>	budowanie tożsamości i wizerunku organizacji
<b>Investor relations</b>	budowanie i utrzymywanie relacji z inwestorami/interesariuszami (potencjalnymi sponsorami i mecenasami)
<b>Community relations</b>	budowanie dobrych relacji ze społecznościami lokalnymi, działania na rzecz pracowników, społeczności lokalnych i środowiska naturalnego, w przypadku przedsiębiorstw w tej kategorii mieszczą się działania z zakresu CSR – społecznej odpowiedzialności biznesu
<b>Relacje z organizacjami non profit</b>	w odniesieniu do przedsiębiorstw oznacza to najczęściej wsparcie organizacji non profit, natomiast w odniesieniu do instytucji kultury może to być współpraca z innymi organizacjami non profit lub otrzymywanie wsparcia od przedsiębiorstw

Źródło: (Bartosik-Purgat, 2019, s. 53–54).



Ze względu na grupę docelową działania *public relations* dzieli się na wewnętrzne – skierowane do różnych grup w ramach organizacji (pracowników, zarządu, związków zawodowych, interesariuszy), i zewnętrzne – skierowane do dotychczasowej i potencjalnej publiczności, pośredników, konkurentów, obserwatorów, mediów, lokalnych społeczności, władz itd. (Taranko, 2015). W zależności od tego, do której z grup skierowane są działania *public relations*, mogą one przyjmować odmienne formy (tabela 22). Dlatego niezwykle ważnym aspektem kształtowania wizerunku organizacji jest zbudowanie jej tożsamości, dzięki której przekaz organizacji, płynący różnymi kanałami i przybierający różnorodne formy, pozostaje spójny. Stworzenie programu tożsamości organizacji, a następnie wdrożenie go należy do zadań PR. Na tożsamość organizacji składa się:

- tożsamość korporacyjna (ang. *corporate identity*), najczęściej opisana w księdze tożsamości o tej samej nazwie, dotyczy misji, filozofii, historii, etosu, wartości i celów organizacji;
- tożsamość organizacyjna (ang. *organisational identity*), która dotyczy tego, kim są pracownicy organizacji i jak są zorganizowani (kultura organizacyjna);
- tożsamość wizualna, ujęta w system identyfikacji wizualnej (SIW), który powinien być opisany w księdze identyfikacji wizualnej (ang. *visual identity system*).

W praktyce nazewnictwo dotyczące tożsamości organizacji często jest stosowane przypadkowo, bez związku z rzeczywistym znaczeniem poszczególnych pojęć i skrótów. Bywa, że system identyfikacji wizualnej jest opisany w księdze tożsamości korporacyjnej (CI) i stanowi jej część. To rozwiązanie jest prawidłowe. Jednak kiedy opisywana jest wyłącznie identyfikacja wizualna, a księgę systemu identyfikacji określa się skrótem CI (*corporate identity*), jest to błąd. Również w literaturze naukowej terminologia związana z tożsamością organizacji nie zawsze jest spójna, wynika to zapewne z szybkiego rozwoju tej dziedziny. Próby teoretycznego uporządkowania pojęć dokonano w podrozdziale 2.1.

Stworzenie programu tożsamości organizacji jest niezbędne do prowadzenia spójnej i skutecznej komunikacji marketingowej. Zdaniem Z. Bentyna (2011) po stopniu wdrożenia tożsamości można ocenić stopień zaawansowania organizacyjnego instytucji oraz wszelkie braki w tym zakresie, dlatego tak ważny jest system porządkujący tożsamość. Za podstawowe cele tożsamości organizacji można uznać: budowę korzystnego wizerunku organizacji, kształtowanie korzystnej kultury orga-



nizacyjnej, zharmonizowanie wewnętrznego i zewnętrznego wizerunku organizacji, utożsamienie się ludzi tworzących organizację z organizacją (poczucie wspólnoty, identyfikację z działaniami organizacji) oraz podniesienie poziomu zaufania do organizacji. System identyfikacji wizualnej porządkuje, podkreśla i obrazuje wszelkie cele i aspekty tożsamości organizacji – jej misję, wartości, kulturę organizacyjną, cechy i charakter. Biorąc pod uwagę fakt, że „80% wrażeń, opinii, poglądów i wartości ludzi kształtowanych jest przez doznania wzrokowe” (Marczak, 2018, s. 53), identyfikacja wizualna jest bardzo istotną częścią tożsamości każdej organizacji, a w szczególności powinna być dopracowana w instytucjach związanych ze sztukami wizualnymi. System identyfikacji wizualnej jest wizualną (albo nawet szerzej – sensoryczną) reprezentacją tożsamości organizacji i silnie wpływa na jej wizerunek.

Według W. Olinsa (1989) tożsamość wizualna jest uwidocznieniem strategii biznesowej poprzez wzornictwo. Jak zauważył Z. Bentyń (2011, s. 33), „System wizualny organizacji, z racji największego potencjału komunikacyjnego, jest kluczowym systemem [jej] identyfikacji. Wszelkie materiały [tworzone przez organizację – dop. K.Ś.], posiadające cechy informacyjne, muszą być mu podporządkowane i stosowanie ich musi podlegać określonym zasadom”. Nośnikami tożsamości organizacji są następujące elementy systemu identyfikacji wizualnej:

- logo, logotyp – symbol organizacji w wersji podstawowej oraz w wersji użytkowej, który stanowi punkt wyjścia do całego systemu, z ideą mu towarzyszącą oraz instrukcją stosowania na różnych nośnikach i w różnych dopuszczalnych wersjach, opisaną w księdze znaku;
- kolorystyka organizacji (firmowa) – kolory podstawowe (występujące w logo) i uzupełniające (stanowiące atrakcyjne połączenie z kolorami podstawowymi) opisane w księdze identyfikacji wizualnej postaci numerycznej wraz z instrukcją stosowania;
- typografia organizacji (firmowa) – krój czcionek (pisma) dobrany do tożsamości organizacji i korelujący ze stylem logotypu, opisany w księdze identyfikacji wizualnej wraz z instrukcją stosowania na różnych nośnikach i w zależności od okoliczności;
- elementy graficzne – motywy, ikony i wzory uzupełniające logo organizacji, możliwe do stosowania w różnych konfiguracjach, opisane w księdze identyfikacji wizualnej wraz z instrukcją ich stosowania,
- akcydensy – wizytówki, teczki, papier firmowy, koperty itp.;
- prezentacja organizacji w Internecie – wygląd strony internetowej, wizytówek internetowych, grafiki stosowanej na profilach w mediach

- społecznościowych, zasady tworzenia materiałów internetowych opisane w księdze identyfikacji wizualnej;
- *dress code* pracowników – ubiór pracowników lub zasady dotyczące ubioru, identyfikatory itp.;
  - materiały promocyjne – zasady dotyczące projektowania materiałów promocyjnych dla różnych nośników (również w Internecie) opisane w księdze identyfikacji wizualnej;
  - architektura i aranżacja siedziby oraz otoczenia organizacji – informacja wizualna (oznakowanie budynków i wnętrz, tablice, szyldy itp.), oznakowanie pojazdów, stoiska itp.;
  - wygląd produktów i opakowań (dotyczy przedsiębiorstw produkcyjnych).

Inny sposób uporządkowania elementów SIW zaproponowali A. Simonson i B. Schmitt (1997), którzy wyróżnili cztery rodzaje elementów tożsamości wizualnej, w skrócie 4P (analogicznie do marketingu – mix): posiadłości, produkty, prezentacje i publikacje (tabela 23).

**Tabela 23. Elementy systemu identyfikacji wizualnej instytucji kultury podzielone na rodzaje**

Posiadłości	Produkty	Prezentacje	Publikacje
<ul style="list-style-type: none"> <li>• budynki (elewacje, wystrój wnętrz),</li> <li>• otoczenie (parkingi, ogrody itp.)</li> <li>• pojazdy mechaniczne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• atrybuty towarów i usług</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „otoczka” towarów (opakowanie, metka itp.)</li> <li>• elementy otoczenia towarzyszącego świadczonym usługom (np. aranżacja ekspozycji, strój pracowników)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• materiały promocyjne i reklamowe</li> <li>• materiały piśmienne</li> <li>• akcydensy firmowe (wizytówki, papier firmowy itp.)</li> </ul>

Źródło: na podstawie (Simonson i Schmitt, 1997).

Wyżej wymienione elementy powinny tworzyć spójny system, opisany w księdze identyfikacji wizualnej, najczęściej określanej skrótem SIW (system identyfikacji wizualnej) wraz z zasadami stosowania, których konsekwentne przestrzeganie jest niezbędne do właściwej percepcji wizerunku organizacji. „Można zaryzykować tezę, że stanowią one kwintesencję systemu, bowiem gra toczy się o zachowanie spójności licznych jego składowych, a tym, co odróżnia system od zwykłego zbioru elementów, są właśnie reguły, jakim podporządkowane są ich wzajemne relacje” (Rychter i in., 2012, s. 84). System taki powinien pozostawiać

swobodę w tworzeniu nowych elementów (np. nowych wydawnictw, materiałów promocyjnych, gadżetów) przy jednoczesnym określeniu podstawowych zasad tożsamości wizualnej, tak żeby również przyszłe elementy były z nią spójne. Systemy identyfikacji wizualnej są tym bardziej rozbudowane, im bardziej rozbudowana jest struktura organizacji. Przykładowo dla organizacji wielooddziałowych projektuje się niekiedy osobne symbole dla poszczególnych oddziałów, inną kolorystykę itp. Również dla produktów organizacji (w przypadku instytucji kultury mogą to być także wydarzenia jak spektakle czy wystawy) można tworzyć osobne podsystemy identyfikacji wizualnej, których stopień spójności z tożsamością wizualną organizacji zależy od okoliczności oraz wyżej opisanych zasad stworzonych dla SIW danej organizacji. Systemowi identyfikacji wizualnej powinny podlegać wszelkie formy promocji, zwłaszcza reklamy i PR, zarówno wewnętrznego, jak i zewnętrznego.

Wraz z rozwojem internetu duża część działań PR-owych przeniosła się do sieci. Do najważniejszych działań *public relations* w internecie należy prezentacja organizacji za pomocą strony internetowej, profili w mediach społecznościowych, wizytówek w wyszukiwarkach (np. profil Google) i w portalach, np. podróżniczych, jak TripAdvisor; ponadto utrzymywanie relacji z odbiorcami i interesariuszami za pomocą poczty elektronicznej i komunikatorów. Część organizacji dzieli się wiedzą ekspercką, prowadząc blogi lub fora. Badania wykazały, że dostęp do pewnych treści kultury wysokiej w internecie nie zastępuje odwiedzin w instytucjach kultury, a raczej stanowi usługę komplementarną lub wręcz zachętę do wizyty (Colbert i Courchesne, 2012). Internet jest miejscem najbardziej dwustronnej, demokratycznej komunikacji z publicznością, co czyni działania *public relations* w tym kanale trudnymi, ale bardzo istotnymi.

Podstawą wizerunku instytucji kultury w internecie jest jej strona internetowa, która powinna być przede wszystkim funkcjonalna/użyteczna i estetyczna. Głównym wyznacznikiem oceny stron internetowych jest jej użyteczność (ang. *usability*). Zgodnie z definicją zaproponowaną przez ISO 9241-11 użyteczność to „efektywność, skuteczność i satysfakcja, z jaką określone użytkownicy osiągają określone cele w poszczególnych środowiskach” (1998). Po przeanalizowaniu literatury dotyczącej użyteczności muzealnych stron internetowych (Lepkowska-White i Imboden, 2013; Mason, D. i McCarthy, 2008; Pallud i Straub, 2014; Robu, 2014; Theocharidis i in., 2014) stworzono listę wskaźników ich jakości (tabela 24).

Tabela 24. Wskaźniki jakości stron internetowych instytucji kultury

<b>Użyteczność strony internetowej</b>	Jak szybko i łatwo użytkownik może znaleźć na stronie informacje niezbędne przed wizytą w instytucji?
	Czy użytkownik może zmienić język komunikatów na stronie internetowej?
	Czy strona zawiera formularz kontaktu?
	Czy na stronie można zakupić bilety wstępu?
	Czy strona zawiera sklep internetowy?
	Czy oferta sklepu jest atrakcyjna?
<b>Estetyka strony internetowej</b>	Estetyka i spójność poszczególnych elementów strony oraz ich rozmieszczenie
	Jakość i atrakcyjność wyświetlanych na stronie materiałów wizualnych
	Atrakcyjność i adekwatność zastosowanej typografii
<b>Responsywność strony internetowej</b>	Czy strona wyświetla się poprawnie na ekranach różnych urządzeń? (działanie elementów, skalowanie)
	Czy można łatwo korzystać ze strony za pomocą urządzeń mobilnych? (scrollowanie)
<b>Jakość zamieszczanych treści</b>	Czy zamieszczane treści są poprawne? Czy nie wprowadzają w błąd?
	Czy zamieszczane treści są napisane poprawnym i zrozumiałym językiem?
	Czy zamieszczane treści są dostosowane do potrzeb odbiorców?
	Czy zamieszczane treści są interesujące?

Źródło: na podstawie (Marty, 2007; Lepkowska-White i Imboden, 2013; Mason, D. i McCarthy, 2008; Pallud i Straub, 2014; Robu, 2014; Theocharidis i in. 2014; Faraday, 2000; Amar i in., 2017; Glassman i Shen, 2014).

Głównym powodem, dla którego ludzie odwiedzają strony internetowe instytucji kultury, jest planowanie wizyty (Marty, 2007), dlatego pierwsze pytania na liście kontrolnej dotyczą możliwości uzyskania informacji oraz kontaktu. Użytkownik powinien być w stanie zlokalizować pożądane informacje za pomocą jak najmniejszej liczby kliknięć (Lepkowska-White i Imboden, 2013). Z marketingowego punktu widzenia ważną kwestią jest generowanie dochodu, w tym formularze rezerwacji, sprzedaż pamiątek itp. (Mason, D. i McCarthy, 2008). Stąd pytania o możliwość zakupu biletu online oraz sklep internetowy na stronach internetowych muzeów. Ostatnie pytanie na liście kontrolnej dotyczyło estetyki stron internetowych. Biorąc pod uwagę wcześniejsze badania nad estetyką stron inter-

netowych (Faraday, 2000; Robu, 2014), wyszczególniono następujące wskaźniki: układ i wielkość elementów stron internetowych, zastosowaną symetrię, jakość wyświetlanych obrazów oraz typografię – sztukę układania krojów pisma (czcionek) w celu stylizacji formy, odstępów i układu słów w tekście wyświetlanych komunikatów komunikacyjnych (Amar i in., 2017). Ze względu na wciąż rosnącą popularność urządzeń mobilnych ważna jest również responsywność stron internetowych, co oznacza możliwość ich wyświetlania na urządzeniach o różnych typach i rozmiarach ekranu (Glassman i Shen, 2014) bez utraty użyteczności i estetyki. Według raportu CBOS „Korzystanie z internetu w 2022 roku”: „niemal wszyscy użytkownicy internetu (96%, tj. 74% ogółu dorosłych) korzystają z sieci bezprzewodowo, poprzez takie urządzenia, jak smartfon, tablet czy laptop” (CBOS, 2022, s. 4).

### 3.3. Charakterystyka nowoczesnych narzędzi i kanałów komunikacji instytucji kultury

We współczesnej literaturze dotyczącej komunikacji marketingowej wprowadzono podział na tradycyjne i nowoczesne narzędzia komunikacji marketingowej. Wykorzystanie internetu jest tańszym i szybszym sposobem zarówno udostępniania informacji na szeroką skalę, jak i pozyskiwania oraz gromadzenia danych będących informacją zwrotną. W związku z tym nie tylko tradycyjne narzędzia promocji (reklama, promocja sprzedaży, promocja osobista i PR) przeniesiono częściowo do sieci, ale również m.in. dzięki możliwościom internetu powstały zupełnie nowe narzędzia (Bartosik-Purgat, 2019). Podział nowoczesnych narzędzi komunikacji na oparte na mediach tradycyjnych i nowoczesnych zaprezentowano w tabeli 25.

Najczęściej wymienia się dwie przyczyny powstania i popularności nowoczesnych narzędzi komunikacji marketingowej – rozwój nowych technologii (zwłaszcza internetu, ale również technologii mobilnych, rozszerzonej rzeczywistości, technologii materiałowych) oraz zmieniające się potrzeby i zachowania konsumentów – spadek zaufania do tradycyjnych form promocji, poczucie osaczenia przez wszechobecną reklamę oraz rosnące wymagania wobec form komunikacji marketingowej (Gębarowski, 2007; Macalik, 2018).

**Tabela 25. Nowoczesne narzędzia komunikacji oparte na tradycyjnych i nowoczesnych mediach**

Nowoczesne narzędzia komunikacji marketingowej	
oparte na mediach tradycyjnych	oparte na mediach nowoczesnych
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ambient media:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– marketing partyzancki (<i>guerilla marketing</i>)</li> <li>– <i>trendsetting</i></li> <li>– marketing szeptany (<i>buzz marketing</i>)</li> <li>– marketing wirusowy (<i>viral marketing</i>)</li> <li>– marketing kontrowersyjny</li> </ul> </li> <li>• <i>ambush marketing</i> (marketing podstępny)</li> <li>• <i>shockvertising</i></li> <li>• <i>product placement</i> (lokowanie produktu)</li> <li>• <i>experiential marketing</i> (marketing doświadczeń/doznań)</li> <li>• <i>event marketing</i></li> <li>• grywalizacja (gamifikacja)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>advergaming/advertainment</i></li> <li>• pozycjonowanie stron internetowych (SEO)</li> <li>• narzędzia oparte na mediach społecznościowych:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– serwisy społecznościowe</li> <li>– serwisy umożliwiające udostępnianie materiałów</li> <li>– blogi, mikroblogi</li> <li>– wiki</li> <li>– fora dyskusyjne</li> <li>– serwisy oparte na geolokalizacji</li> <li>– serwisy opinii i rekomendacji</li> <li>– internetowe serwisy informacyjne</li> <li>– wirtualne światy</li> <li>– platformy life-streamingowe</li> <li>– serwisy typu Q&amp;A</li> <li>– serwisy portfolio</li> </ul> </li> <li>• <i>mobile marketing</i></li> <li>• VR (<i>virtual reality</i>), AR (<i>augmented reality</i>)</li> <li>• XR (<i>cross reality</i>)</li> <li>• AI – sztuczna inteligencja</li> </ul>

Źródło: na podstawie (Stachowiak-Krzyżan, 2018; Hatałska, 2002; Flieger, 2015; O'Sullivan i Murphy, 1998; Mitreğa, 2013).

### Nowoczesne narzędzia komunikacji oparte na mediach tradycyjnych

Do nowoczesnych narzędzi komunikacji marketingowej opartych na tradycyjnych mediach należy marketing ambientowy – początkowo rodzaj reklamy outdoorowej, który polegał głównie na umieszczaniu przekazu w nietypowych i nieoczekiwanych miejscach (lokalizacja) często przy użyciu niekonwencjonalnych metod (realizacja), i który był pierwszym lub jedynym sposobem takiej realizacji (czas) (Luxton i Drummond, 2000). Współcześnie terminem tym określa się wszelkie niestandardowe, jednorazowe realizacje marketingowe łączące w sobie działania z dziedziny ATL i BTL, budowane często przy użyciu różnych mediów, zarówno

tradycyjnych, jak i internetowych (np. marketing wirusowy). Marketing ambientowy wykorzystuje „niekonwencjonalne nośniki informacji: w podróży, np. bilety kolejowe, dystrybutory paliw, w czasie nauki, rekreacji, np. podręczniki, zakładki do książek, w halach sportowych, na basenach, podczas zakupów, np. na wózkach, na podłodze w sklepie, inne: ludzie-reklamy, torby na zakupy” (Pilarczyk, 2004, s. 379). To narzędzie marketingowe charakteryzuje nacisk na taktykę – nastawienie na zaangażowanie publiczności przez wykorzystanie zaskoczenia, humoru czy kreatywności, np. poprzez niekompletny przekaz (zmuszający odbiorcę do sprawdzenia, o co chodzi), niezwykłość, o której ludzie będą sobie opowiadać (ang. *word-of-mouth*), wykorzystanie metafor, symboli czy kontekstów skierowanych do starannie wybranej grupy odbiorców (budowanie poczucia wspólnoty wokół odczytywania znaczeń) itp. (Luxton i Drummond, 2000), oraz niepowtarzalność (jednorazowość). Za przykład promocji ambientowej może posłużyć zrealizowana w 2013 roku inscenizacja w jednym z holenderskich centrów handlowych, kiedy to pomiędzy zszokowanymi klientami zaczął się pościg aktorów ubranych w XVII wieczne stroje, przeskakujących pomiędzy balkonami i zeskakujących na linach, by na koniec zastygnąć w pozie odwzorowującej kompozycję obrazu *Straż nocna* Rembrandta, a wszystko po to, by zakomunikować ponowne otwarcie Rijksmuseum po renowacji.

Kontrowersyjne jest kolejne nowoczesne narzędzie wykorzystywane zarówno w tradycyjnych mediach, jak i w internecie – *shockvertising*. W tym narzędziu jednak kontrowersji nie wzbudza forma, lecz przekaz mający na celu wywołanie skandalu poprzez wykorzystanie szokującej, ryzykownej lub wzbudzającej mieszane uczucia tematyki (Stachowiak, 2018). Stosowanie tego narzędzia jest ryzykowne, zwłaszcza z punktu widzenia kształtowania wizerunku organizacji, jednak często stosuje się je w kampaniach społecznych.

Kolejnym narzędziem jest *product placement* (lokowanie produktu) – zabieg polegający na prezentacji produktu w formie rekwizytu czy części scenografii w filmie, sztuce teatralnej czy w programie telewizyjnym itp. (Pilarczyk, 2004). Z kolei prezentacja produktu w naturalnym otoczeniu odbiorcy (np. na przystanku autobusowym) tak, żeby mógł doświadczyć tego produktu własnymi zmysłami (wypróbować), nosi miano marketingu doświadczeń lub doznań – ang. *experiential marketing* (Stachowiak-Krzyżan, 2018).

Chęć umożliwienia konsumentom doświadczenia produktów i usług przyczyniła się również do rozwoju *event marketingu*, który początkowo polegał na organizowaniu wydarzeń w tym celu, a następnie rozwinął się



w działania wykorzystujące różnego rodzaju wydarzenia (eventy) do komunikacji marketingowej. Współcześnie *event marketing* pozwala dotrzeć do szerszego grona odbiorców, zdobycie rozgłosu medialnego i kształtowanie pozytywnego wizerunku organizacji poprzez organizację wyjazdów, pokazów, koncertów, a nawet festiwali (Stachowiak-Krzyżan, 2018).

Nowoczesnym narzędziem (nie tylko marketingowym), które zdobyło dużą popularność w 2010 roku, ale wciąż nie jest szczególnie często wykorzystywane w komunikacji marketingowej polskich organizacji, jest gamifikacja (grywalizacja), która polega na „przeniesieniu mechanizmów znanych z gier (także komputerowych, choć nie tylko) do rzeczywistego świata, aby zmieniać ludzkie zachowania” (Tkaczyk, P., 2012, s. 10). Najczęściej wykorzystuje się mechanizm nagradzania za aktywności, do których organizacja chce zachęcić swoich odbiorców, dlatego część badaczy uważa programy lojalnościowe za odmianę gamifikacji, jednak specjaliści w tej dziedzinie twierdzą, że odbiorcy powinni uczestniczyć w akcji marketingowej wykorzystującej gamifikację bardziej dla samej zabawy, niż dla nagrody (Kozłowska, 2016). Rosnącą popularnością cieszą się *alternate reality game* (ARG) jako formy reklamowe. W takich kampaniach interaktywna rozgrywka toczy się w realnym świecie, ale składają się na nią elementy udostępniane za pomocą różnych mediów, online i offline (Tkaczyk, P., 2012).

### Nowoczesne narzędzia komunikacji oparte na mediach nowoczesnych

Oprócz przenoszenia mechaniki gier do rzeczywistości oraz konwergencji mediów w celu zapewnienia interaktywnej rozrywki wykorzystuje się również gry komputerowe jako bezpośredni nośnik reklamy – to narzędzie marketingowe nazywa się *advergaming*. Często zamieszcza się reklamy lub produkty w istniejących grach (w formie „nieklikalnych” bannerów reklamowych lub lokowania produktu – ang. *product placement* – wnętrza muzeów mogłyby stanowić tło niektórych scen w grach; mogłyby to zaintrygować graczy i zachęcić do odwiedzenia muzeum) albo kreuje nowe (najczęściej darmowe) gry komputerowe specjalnie na potrzeby kampanii. Trzecią formą jest umieszczenie w grze hiperlinka do reklamy, pozostawiając graczowi decyzję, czy zapoznać się z nią, czy nie (Mitręga, 2013).

Nieustanny rozwój internetu oraz wciąż ewoluujące potrzeby jego użytkowników prowadzą do powstawania coraz nowszych narzędzi komunikacji marketingowej. Nowe media zrewolucjonizowały komunikację marketingową (oraz komunikację w internecie w ogóle), czyniąc z biernych odbiorców treści aktywnych współuczestników dialogu (Barfoot i Szabo, 2011). Konsumenci (również kultury) stają się komsummentami (ang. *commsummers*), konsumentami 3.0 lub prosummentami, którzy wymagają „unikatowej i spersonalizowanej oferty zaspokajającej ich indywidualne potrzeby” (Bartosik-Purgat, 2019, s. 76), a także aktywnie współtworzą ofertę, kampanie informacyjne itp. Jak zauważa M. Stachowiak-Krzyżan (2018), „największym zaufaniem konsumentów obdarzają znajomych, internautów czy społeczności zbudowane wokół mediów społecznościowych. Wynika stąd, że konsumenci ufają treściom i informacjom tworzonym lub przekazywanym przez inne osoby, przez ludzi podobnych do nich, z którymi łatwiej jest się utożsamiać”. Miejscem swobodnej, nieformalnej komunikacji i wymiany opinii w internecie, które dodatkowo umożliwiają kreację i dzielenie się autorskimi treściami oraz rozpowszechnianie interesujących treści cudzego autorstwa, są media społecznościowe. Tym samym promocja w mediach społecznościowych stała się niejako koniecznością, również dla instytucji kultury, szczególnie jeżeli chcą ze swoją ofertą dotrzeć do młodych ludzi. „Nowe narzędzia komunikacji mają ogromne znaczenie. Wynika to z faktu, że są akceptowane przez większość grup docelowych oraz stosunkowo niedrogie, przy jednocześnie szerokich możliwościach precyzyjnego targetowania i modyfikowania w czasie i przestrzeni zgodnie z zaistniałymi potrzebami” (Macalik, 2018, s. 90–91).

Media społecznościowe są definiowane jako „grupa aplikacji internetowych, które bazują na ideologicznych i technologicznych podstawach Web 2.0, a także umożliwiają tworzenie i wymianę treści generowanych przez użytkowników” (Kaplan i Haenlein, 2010, s. 60). Definicja ta wymaga jednak wyjaśnienia pojęcia podstaw Web 2.0. W uproszczeniu terminem tym określa się nowy sposób, w jaki programiści i użytkownicy końcowi zaczęli korzystać z internetu, a także technologie to umożliwiające – interaktywność. Użytkownicy internetu zyskali możliwość tworzenia i współtworzenia treści, dzielenia się nimi oraz tworzenia społeczności w sieci. Media społecznościowe stanowią zestaw platform i narzędzi umożliwiających ich użytkownikom interakcję, komunikację między sobą i innymi podmiotami, np. instytucjami, a także tworzenie, modyfikowanie, rozpowszechnianie oraz ocenianie i komentowanie różnorodnych treści (Stachowiak-Krzyżan, 2018). Są również obszarem komunikacji różnego rodzaju organizacji

i instytucji z ich odbiorcami, a także doskonałym obszarem dla działań promocyjnych, w tym kampanii ambientowych (Marczak, 2018).

Ze względu na swoją popularność (według raportu Digital 2020 zgromadziły ponad 3,8 mld użytkowników) media społecznościowe nieustannie się rozwijają (wciąż powstają nowe) i są przedmiotem wielu analiz naukowych. Tym samym wciąż powstają nowe klasyfikacje socialmediów, m.in. klasyfikacja ze względu na rodzaj potrzeb, które zaspokajają (uniwersalne, wyspecjalizowane, hybrydy), ze względu na cel ich powstania (np. służące publikacji opinii i poglądów, współdzieleniu zasobów, nastawione na współtworzenie i kooperację, dzielenie się opiniami i rekomendacjami), ze względu na funkcjonalność (portale towarzyskie, portale contentowe, portale networkingowe, repozytoria) oraz ze względu na obszar aktywności użytkowników (Stachowia-Krzyżan, 2018, s. 121). Różnorodność usług, interaktywność i zaspokajanie wielu odmiennych potrzeb różnych grup użytkowników sprawiają, że media społecznościowe stanowią znaczący jakościowo krok w rozwoju globalnej sieci komunikacji. „Interakcje możliwe w serwisach społecznościowych to [...] wielostronne zwrotne sprzężenia informacyjne między uczestnikami danej platformy. [...] Powstają w ten sposób społeczności współpracy, rozrywki i dzielenia się treścią, które wspólnie komunikują się, pracują, dyskutują, oceniają, bawią się i żyją własnym życiem” (Wiktor, 2013, s. 275–276). Media społecznościowe oferują możliwość używania wszystkich tradycyjnych narzędzi marketingowych w nowych, a nawet ulepszonych formach:

- Reklama – przykładowo najpopularniejszy z serwisów społecznościowych Facebook (Digital 2020 July Global Statshot report) oferuje ponad 10 formatów reklamowych, które można stworzyć na trzy różne sposoby (z poziomu fanpage’a, za pomocą menedżera reklam lub narzędzia power editor, korzystając z możliwości wyboru grup docelowych, na podstawie różnych parametrów; demograficznych (wiek, płeć, data urodzenia, status związku), geograficznych (kraj, województwo, miasto, kod pocztowy), zawodu, wykształcenia, zainteresowań, ale też można docierać do niestandardowych grup odbiorców, korzystać z remarketingu lub geotargetowania. Posiadając konto reklamowe na Facebooku, można również za jego pomocą tworzyć reklamy na Instagramie (Laskowska, 2015). Inne media społecznościowe również oferują możliwość wykupienia formatów reklamowych stosowanych na witrynach i portalach internetowych (display, reklama kontekstowa itp.).

- Promocja sprzedaży – serwisy społecznościowe oferują narzędzia umożliwiające przeprowadzanie, wspomaganie i nagłaśnianie różnego rodzaju promocji sprzedaży, np. możliwość organizacji wydarzeń na Facebooku.
- Promocja osobista – media społecznościowe (zwłaszcza serwisy społecznościowe) są doskonałym kanałem promocji osobistej, umożliwiają bezpośrednie, nieformalne kontakty z odbiorcami zarówno na forum publicznym (poprzez komentarze, wpisy na forach itp., jak i „jeden na jednego” (poprzez komunikatory, czaty itp.).
- *Public relations* – media społecznościowe są współcześnie nieodzownym (Wiktor, 2013) kanałem prowadzenia działań PR. Aktywność w mediach społecznościowych świadczy o wizerunku organizacji (ang. *corporate identity*), podobnie jak reakcje innych użytkowników na tę aktywność, opinie innych użytkowników, zaangażowanie w aktualne sprawy itp. (ang. *community relations*). Niektóre media społecznościowe, np. Twitter, nadają się również do działań z zakresu *public affairs* i *publicity*. Jednak prowadzenie aktywności w mediach społecznościowych nie jest zadaniem łatwym, wymaga opracowania strategii oraz nieustannej czujności (reagowania w czasie rzeczywistym na aktywność innych użytkowników). „Martwy” profil na Facebooku, który nie zawiera aktualnych informacji i nie przejawia aktywności, raczej odstrasza niż zachęca do odwiedzin w instytucji kultury (odbiorca może pomyśleć, że instytucja została zamknięta, już nie istnieje). Jednocześnie aktywność w mediach społecznościowych powinna sprawiać wrażenie spontanicznej, a język komunikatów powinien być dostosowany do specyfiki mediów społecznościowych.

Choć media społecznościowe mogą służyć jako kanał do komunikowania się przy użyciu tradycyjnych instrumentów komunikacji marketingowej, warto wykorzystać ich potencjał jako nowoczesnych instrumentów komunikacji marketingowej, polegający na ich kokreatywnej specyfice. Głównym założeniem, a zarazem czynnikiem rozwoju mediów społecznościowych jest crowdsourcing. Choć był znany wcześniej, w dobie Internetu Web 2.0. zyskał nowy wymiar i przyczynił się do znaczących zmian społecznych – jest ściśle związany z pojęciem społeczeństwa wiedzy i społeczeństwa informacyjnego (Kinal, 2017). Najbardziej znanym przykładem crowdsourcingu jest Wikipedia, czyli cyfrowa encyklopedia tworzona przez wolontariuszy. W wąskim rozumieniu pojęcie to oznacza to, na co wskazuje jego nazwa (angielskie słowo *crowd* oznacza tłum,

a *outsourcing* – *outside-resource-using* – korzystanie z zewnętrznych źródeł), czyli, jak wskazuje definicja: „crowdsourcing to działanie firmy lub instytucji zlecającej zadania dotychczas wykonywane przez pracowników nieokreślonej (i zazwyczaj dużej) sieci osób w formie otwartego zaproszenia (ang. *open call*)” (Brabham, 2008, s. 76). Tak pojmowany crowdsourcing można wykorzystać jako skuteczne narzędzie promocyjne.

Użytkownicy serwisów społecznościowych, jako zaangażowani promotorzy, chętnie biorą udział w przedsięwzięciach crowdsourcingowych, co sprawia, że instytucja zlecająca osiąga wiele korzyści: po pierwsze, zadanie jest wykonane, ale co jeszcze ważniejsze, osoby, które wzięły udział w akcji, są zaangażowane i aktywnie promują akcję (a co za tym idzie instytucję), a mając realny wpływ na działania instytucji (biorąc w nich udział), często są gotowe do nawiązania dłuższej relacji. Z powodzeniem takie działania prowadzi holenderskie Rijksmuseum, które angażuje użytkowników mediów społecznościowych do tworzenia pomysłów na pamiątki trafiające następnie do produkcji i sprzedaży w muzealnym sklepie (Kachniewska, 2017). Specyficznym rodzajem crowdsourcingu opartym na funkcjonalności mediów społecznościowych oraz wyszukiwarek jest społeczne tagowanie i folksonomia. Tagi, czyli generowane przez użytkowników słowa kluczowe będące linkami do określonych segmentów treści, stały się sposobem na wzbogacenie opisów zasobów informacyjnych online i poprawę dostępu do nich poprzez szersze indeksowanie. Pojęcie „społecznego tagowania” odnosi się do praktyki publicznego znakowania lub kategoryzacji zasobów w internecie, a wynikający z tego asamblaż tagów tworzy „folksonomię”, czyli amalgamat określeń potocznych i profesjonalnej taksonomii (Trant, 2009). Przykładem na wykorzystanie społecznego tagowania w promocji instytucji kultury wysokiej może być inicjatywa ART UK (strona internetowa publikująca publiczne kolekcje sztuki Wielkiej Brytanii, współpracująca z 3200 instytucjami) – uruchomiono aplikację, która umożliwiała pobieranie cyfrowych wersji obrazów w dobrej rozdzielczości oraz opatrywanie ich tagami dotyczącymi tematyki obrazów. Internauci mogli porównywać liczbę samodzielnie otagowanych obrazów i zdobywać odznaczenia w postaci kolorowych pędzli (od zielonego dla „początkujących” po złoty dla „mistrzów tagowania”). Na stronie projektu wyświetlano również łączną liczbę uczestników projektu, nadanych tagów, otagowanych obrazów oraz obrazów dostępnych w aplikacji. Efektem projektu jest możliwość wyszukiwania obrazów według różnorodnych kategorii, jednak ważniejszym aspektem wydaje się promocja sztuki oraz instytucji posiadających kolekcje (Kachniewska, 2017).

Najbardziej popularną metodą oceny efektywności mediów społecznościowych są takie wskaźniki jak liczba obserwujących profil, liczba subskrybentów, liczba polubień (pozytywnych reakcji) i liczba komentarzy i udostępnień. Wykorzystywanie mediów społecznościowych w celach marketingowych często wymaga również nakładu finansowego, przykładem na portalu Facebook nie można osiągnąć dużego zasięgu posta (dotrzeć do szerszej publiczności) bez wykupienia kampanii. Promocja z ograniczonym finansowaniem wymaga publikowania wysoce angażujących treści, zawierających konkursy, ciekawe historie (ang. *storytelling*), przyciągające wzrok obrazy i filmy. Aby wygenerować szerszą i powtarzalną publiczność, instytucje kultury powinny tworzyć interesujące i angażujące treści – mają pod tym względem duży potencjał. Należy jednak nadać historiom i materiałom wizualnym odpowiednią, współczesną formę tak, by użytkownicy uznali ją za wartościową i sami chcieli dzielić się zamieszczonym materiałem, a tym samym rozpowszechniać i popularyzować treści kultury wysokiej (Sundar i in., 2015). Do najchętniej rozpowszechnianych treści (zwłaszcza wśród młodych ludzi) należą materiały wideo. Humorystyczne posty znajdują się na szczycie listy najbardziej atrakcyjnych form przekazu w Europie, cytowanych przez połowę respondentów (Casey, 2016).

Liczba internautów korzystających z internetu (w tym również z mediów społecznościowych) za pomocą urządzeń mobilnych w 2018 roku przekroczyła liczbę użytkowników łączących się z internetem z urządzeń stacjonarnych (*Mobile in spicy*, 2020) i wciąż wzrasta, co prowadzi do niespotykanego dotąd rozwoju marketingu mobilnego. Zgodnie z definicją Mobile Marketing Association (<https://www.mmaglobal.com/research>) „marketing mobilny to zestaw praktyk, które umożliwiają organizacjom komunikowanie się i angażowanie swoich odbiorców w interaktywny i odpowiedni sposób za pośrednictwem dowolnego urządzenia mobilnego lub sieci”. Marketing mobilny wykorzystuje do komunikacji urządzenia mobilne (głównie smartfony), pozwalając na bardziej spersonalizowany (telefon jest najczęściej urządzeniem osobistym, używanym przez jedną osobę) kontakt z odbiorcami. Coraz bardziej zaawansowane technologicznie urządzenia mobilne oferują szerokie spektrum funkcjonalności umożliwiające różne formy komunikacji marketingowej. Należą do nich między innymi: aplikacje mobilne, responsywne strony internetowe, fotokody (QR code), geolokalizacja, wirtualna i rozszerzona rzeczywistość, całe spektrum formatów reklamy mobilnej oraz (coraz rzadziej wykorzystywane) wiadomości SMS i MMS (Sadowska, 2013).



Korzystanie ze smartfona to w 83% korzystanie z aplikacji mobilnych – szczególnie aktywnymi ich użytkownikami są osoby w grupie wiekowej 15–24 lata (*Mobile in spicy*, 2020). Aplikacje mobilne wykorzystują „technologie wbudowane w smartfony: GSM, który pozwala na określanie położenia; kamerę, która pozwala na tworzenie audiowizualnej zawartości; żyroskop, który umożliwia wykonywanie czynności opartych na pomiarze położenia kąтового urządzenia (np. w grach) itd.” (Kopecka-Piech, 2013, s. 12). Za pomocą aplikacji mobilnych można korzystać z większości najpopularniejszych mediów społecznościowych, a dzięki technologiom wbudowanym w smartfony aktywność w mediach społecznościowych stała się jeszcze łatwiejsza i bardziej zróżnicowana. Ważnym aspektem utrzymania zainteresowania odbiorcy aplikacjami mobilnymi są wysyłane przez nie notyfikacje push (potocznie nazywane powiadomieniami), pojawiające się wprost na ekranie smartfona (czemu często towarzyszy sygnał dźwiękowy lub wibracyjny), które informują o aktywnościach w aplikacji (np. o wiadomościach, komentarzach, nowych artykułach). Rozwój technologii mobilnych zmienił sposób korzystania z mediów społecznościowych przez odbiorców instytucji kultury (Budge, 2017). Aplikacje umożliwiają natychmiastową edycję i publikację zdjęć i filmów (a nawet *streaming* – transmisję wideo w czasie rzeczywistym – „na żywo”). Natomiast funkcjonalności związane z geolokalizacją pozwalają na samodzielne projektowanie i publikowanie tras turystycznych lub pobieranie szlaków zaprojektowanych przez znajomych, co otwiera szerokie spektrum możliwości dla promocji takich instytucji jak muzea narodowe. Oprócz możliwości, jakie oferują aplikacje serwisów społecznościowych, potencjał mają również aplikacje dedykowane promocji sztuki, z którymi instytucje kultury mogą nawiązać współpracę, takie jak:

- Google Art&Culture – aplikacja umożliwia m.in. wirtualne wędrówki po muzeach, ale także przeszukiwanie kolekcji sztuki według techniki wykonania dzieła i nurtu, w którym powstało, gatunku, zastosowanych barw, czasu powstania, lokalizacji, a nawet wydarzeń historycznych powiązanych z dziełem. Dzięki aplikacji można również znaleźć swojego sobowtóra – wystarczy wykonać selfie, a aplikacja przeszuka cyfrowe kolekcje muzeów, by wyłonić podobne postaci z obrazów.
- DailyArt – aplikacja umożliwia poznanie jednego dzieła sztuki dziennie. Wybrane dzieła są opisane w przystępny i interesujący sposób, z wykorzystaniem ciekawostek na temat artefaktu lub jego autora.



- Smartify – aplikacja rozpoznaje dzieła sztuki przez funkcję aparatu, dzięki czemu można zaczerpnąć informacji o dziełach, które znajdują się w jej bazie danych.
- Artsy – aplikacja w systemie IOS (obsługiwana wyłącznie przez iPhone'y), daje dostęp do ponad 300 000 dzieł sztuki zarówno historycznej, jak i współczesnej, które są opisywane dzięki art genome project – specjalnie opracowanej technologii klasyfikacji sztuki (Śliwowski, [otwartzasoby.pl](http://otwartzasoby.pl)).

Ponadto „instytucje kultury coraz częściej udostępniają użytkownikom [własne] mobilne aplikacje ułatwiające zapoznanie się z ich zasobami i prowadzoną przez nie działalnością” (Gmiterek, 2017, s. 2). Aplikacje muzealne wzbogacają doświadczenie zwiedzania ekspozycji poprzez takie funkcje jak audioprzewodnik, ale mogą też nadawać doświadczeniu muzealnemu bardziej rozrywkowy charakter poprzez np. funkcję wklejania w obrazy własnej twarzy (jak aplikacja Muselfie udostępniana bezpłatnie przez Muzeum Narodowe w Warszawie). Aplikacje muzealne niekoniecznie muszą być wykorzystywane w miejscu (w muzeum), część z nich zapewnia dostęp do bazy obrazów z muzealnych kolekcji oraz informacji o nich, a nawet możliwość tworzenia kolaży z obrazów czy studiowanie dzieł milimetr po milimetrze (dzięki współpracy z platformą Second Canvas muzea mogą tworzyć aplikację do udostępniania reprodukcji swoich eksponatów w bardzo dobrej rozdzielczości). Aplikacje mobilne projektowane dla konkretnych instytucji kultury nie cieszą się jednak tak szerokim zainteresowaniem jak aplikacje uniwersalne. Przeważnie stworzenie i utrzymanie takiej aplikacji wiąże się z dużym kosztem, a następnie aplikacje wymagają aktualizacji, ponieważ technologie mobilne wciąż ewoluują. W efekcie zdarza się, że funkcjonowanie tego typu aplikacji bywa rozczarowujące.

Rozwój technologii mobilnych oraz aplikacji serwisów społecznościowych przyczynił się również do upowszechnienia narzędzi wirtualnej (VR) i rozszerzonej (AR) rzeczywistości. Obecnie nie jest konieczny zakup specjalnych urządzeń, aby doświadczyć rozszerzonej rzeczywistości wystarczy smartfon. Najprostszym wykorzystaniem technologii rozszerzonej rzeczywistości jest skanowanie produktu w celu uzyskania informacji o nim, ale technologia AR jest wykorzystywana w szerokim spektrum działań marketingowych, między innymi w działaniach ambientowych i grach miejskich (dzięki tej technologii można umieścić dowolny artefakt w przestrzeni miejskiej lub w przestrzeni dowolnego obiektu, np. w muzeum, a także przenieść odbiorcę w dowolne miejsce, nawet do wnętrza).

trza dzieła sztuki). Dzięki AR powstały również wirtualne przymierzalnie, które mogą mieć zastosowanie w instytucjach kultury, np. umożliwiają przymierzenie strojów z różnych epok (<https://socialpress.pl/>). Dzięki technologii rozszerzonej rzeczywistości obiekty muzealne mogą się stać bliższe odbiorcom niż kiedykolwiek; oprócz uzyskania informacji, rekonstrukcji wizualnej (np. znalezisk archeologicznych) z wirtualnymi obiektami (i światami) można wejść w interakcje bez szkody dla bezcennych muzealiów (opracowywane są nawet technologie haptyczne, które będą dawały złudzenie dotykania obiektów). Technologie AR są coraz szerzej wykorzystywane w mediach społecznościowych, co oznacza, że również tam można je wykorzystywać do promowania instytucji kultury. Media społecznościowe, takie jak Snapchat, Instagram, Facebook, Messenger czy TikTok, umożliwiają stosowanie filtrów zmieniających wygląd fotografowanej osoby (można nałożyć wirtualny makijaż, szaloną fryzurę lub kocią mordkę i uszy, liczba możliwości jest nieograniczona, wciąż powstają nowe filtry). Te niezwykle popularne rozwiązania niedługo znajdą zastosowanie w reklamie – obok dotychczasowych filtrów pojawią się reklamy AR odnoszące się do konkretnych produktów i usług, jednak już teraz znajdują zastosowanie w promocji kultury wysokiej. Obecnie odwiedzający muzea mogą na bieżąco relacjonować swoje wizyty. Jednocześnie zmienia się sposób, w jaki angażują się w zastane sytuacje. Postrzegają wystawy czy koncerty w sposób niejako zapośredniczone przez ekrany swoich smartfonów, poszukują odpowiednich kadrów, przynoszą ze sobą „wirtualną publiczność”, na bieżąco wyrażają opinię, sprawdzają szczegóły dotyczące artefaktów, które ich zainteresują. Muzea mogą wykorzystać ten potencjał, ułatwiając odwiedzającym zapośredniczony odbiór wystaw, tworząc rzeczywistość rozszerzoną za pomocą kodów QR, ożywiając artefakty poprzez animacje, inspirując ciekawe kadry, dodając hashtagi. Medium dające szczególne możliwości w zakresie współtworzenia wizerunku muzeum przez odbiorców jest Instagram (Smith, 2014).

Beacony są kolejnym, niedrogim narzędziem wykorzystującym technologie mobilne. Są to niewielkie urządzenia umieszczone w przestrzeni ekspozycji, które łączą się z urządzeniami mobilnymi odwiedzających przez Bluetooth. Kiedy zwiedzający znajdzie się w zasięgu beaconsa, w jego telefonie automatycznie pojawi się komunikat, np. nawigujący (bardzo przydatne zwłaszcza w muzeach narodowych, gdzie ekspozycje są rozległe). Beacony spełniają następujące funkcje:

- informacyjną – umożliwiają przesłanie odbiorcy komunikatu na temat miejsca, w którym się znajduje, bądź obiektów, które są w pobliżu;

- nawigacyjną – kierują zwiedzającego w odpowiednie miejsce, pomagają mu zorientować się w przestrzeni;
- komunikacyjną – pozwalają na wymianę komunikatów, reagują na komunikaty odwiedzającego;
- wizerunkową – wspierają proces kształtowania pożądanego wizerunku instytucji;
- promocyjną – mogą aktywizować sprzedaż poprzez różnorodne bodźce zwiększające skłonność nabywcy do zakupu oraz informację na temat marki, produktu lub usługi;
- badawczą – gromadzą dane marketingowe dotyczące użytkowników oraz badają ich zachowania w przestrzeni rzeczywistej i wirtualnej (Manczak i in., 2019).

„Wykorzystanie beaconów świadczy o otwartości instytucji na nowe technologie oraz chęci zaspokojenia szczególnych potrzeb odwiedzających. Dodatkowo w przypadku placówek, które wykorzystują aplikację do komunikacji z osobami niepełnosprawnymi, można zauważyć wrażliwość i otwartość na potrzeby gości z dysfunkcjami” (Manczak i in., 2019, s. 561). Nowoczesne technologie nie tylko przyczyniają się do upowszechnienia i uatrakcyjnienia doświadczenia kultury wysokiej, ale także pomagają rozwiązywać problemy dostępu do niej, sprzyjając inkluzji.

Instytucje kultury zaczynają również eksperymentować z technologią maszynowego uczenia się i sztucznej inteligencji (AI). W różnych miastach Polski odbyły się konferencje dotyczące szans wprowadzenia rozwiązań AI w instytucjach kultury, co oznacza, że rośnie zainteresowanie tą technologią w naszym kraju. Narzędzia oparte na technologii AI mogą służyć zarówno do obsługi odwiedzających (boty, chatboty, wirtualni asystenci), jak i do gromadzenia danych o ich preferencjach (by w przyszłości uczące się maszyny mogły jeszcze lepiej spełnić ich oczekiwania). Najprostszym, a przez to najpopularniejszym narzędziem wykorzystującym technologię AI są boty. Przykładowo w maju 2018 roku Muzeum Narodowe w Warszawie zorganizowało HackArt – hackathon, którego tematem przewodnim była sztuczna inteligencja i nowe technologie. Podczas wydarzenia zaprojektowano bota dla muzeum, który być może zostanie wprowadzony. Boty mogą udzielać zwiedzającym informacji niezbędnych przed wizytą w instytucji, ale mogą też wciągać się w postaci historyczne, opowiadać ich historie, wzmagając zainteresowanie i ułatwiając zrozumienie historii i kultury. Przykładem jest bot Domu Anny Frank w Amsterdamie. Dzięki wprowadzeniu bota

w aplikacji Messenger przyszli goście mogą przez całą dobę otrzymywać spersonalizowane i natychmiastowe odpowiedzi na pytania. Bot ma za zadanie inspirować ludzi nie tylko do pozyskiwania informacji dotyczących zwiedzania muzeum, ale także do odkrywania faktów z życia Anny Frank ([annefrank.org](http://annefrank.org)). Rozwiązania AI są wykorzystywane również w analizie, klasyfikacji i wyszukiwaniu danych i obrazów, co ułatwia przeszukiwanie muzealnych baz danych, kolekcji itp. (Drygalska i Żółkiewska, 2019).

### 3.4. Specyfika działań z zakresu komunikacji marketingowej muzeów narodowych w Polsce

Komunikacja marketingowa muzeów narodowych jest specyficzna z kilku względów. Po pierwsze, ze względu na fakt, że stanowi nieodłączną część produktu muzealnego. Jak wskazano we wstępie do rozdziału, produktem muzeów nie są ich kolekcje ani ekspozycje, produkt muzeum jest niematerialny. Składa się na niego intelektualny wpływ wywierany przez muzeum na odwiedzających, który może być odbierany jako informacja, idea, bodziec do myślenia czy kreatywnego działania. Zdaniem T. Šoli produktem nie jest „nauka, informacja, edukacja czy rozrywka, ale komunikacja. Jeśli komunikacja zostanie odpowiednio zdefiniowana, będą się w niej zawierać wszystkie wymienione wcześniej pojęcia. Komunikacja obejmuje próby ustanowienia wymiany informacji i dlatego musi dążyć do zapewnienia odpowiedniej jakości emocjonalnego przeżycia” (Šola, 2011, s. 484).

Autor dzieli produkt muzeum na generyczny, rozszerzony i użyteczny. Produktem generycznym jest w tym ujęciu sama ekspozycja oraz wydarzenia organizowane przez muzea, natomiast na produkt rozszerzony składają się głównie elementy komunikacji marketingowej, dzięki którym wystawa trafia do szerszego grona publiczności niż tylko wąski krąg zainteresowanych. Warto bowiem zwrócić uwagę na fakt, że „przyczyną rezygnacji z odwiedzin w muzeach lub niewzięcia pod uwagę takiej formy aktywności kulturalnej przez Europejczyków nie jest brak wiedzy lub informacji o ofercie muzeów. Nie przesądzają o tym również czynniki ekonomiczne czy związane z dostępnością przestrzenną i jakością usług” (Murzyn-Kupisz, 2016, s. 88). Za pod-

stawową przyczynę podaje się brak czasu i brak zainteresowania ofertą muzealną, co oznacza, że ludzie potrzebują dodatkowej zachęty do wizyty w muzeum. Produktem użytecznym jest natomiast w tym ujęciu sytuacja, w której muzeum odpowiada na potrzeby publiczności i przyczynia się do rozwoju społecznego, kiedy „praca muzeum sztuki zmniejsza przepaść między zwykłym odbiorcą a twórczością artystyczną i łączy różne formy ekspresji, objaśnia sztukę nie umieszczoną na piedestale [...], możemy wówczas mówić, że działalność ta jest skutecznym, użytecznym produktem” (Šola, 2011, s. 481). J. Macalik za podstawowy produkt muzeum uważa „usługę muzealną, obejmującą upowszechnianie i informowanie o treściach i wartościach zgromadzonych zbiorów oraz kształtowanie wrażliwości poznawczej i estetycznej odbiorców, a także gromadzenie i trwałą ochronę eksponatów” (Macalik, 2018, s. 104). Natomiast produktem rozszerzonym jest według tej autorki szereg usług dodatkowych, takich jak usługi edukacyjne, gastronomiczne, wydawnicze, a nawet wynajem powierzchni oraz usługi specjalistyczne, m.in. wykonywanie ekspertyz, praca naukowa, usługi konferencyjne. Pomimo różnic w wytyczaniu granic pomiędzy generycznym, rozszerzonym i użytecznym produktem muzeów wymienieni autorzy są zgodni co do niezwykle ważnej roli, jaka w tych instytucjach przypada komunikacji marketingowej.

Kolejnym aspektem, dla którego komunikacja marketingowa muzeów jest specyficzna, jest właśnie ich społeczna rola i misja. Muzea narodowe w Polsce są instytucjami publicznymi, co się wiąże z ograniczeniami prawnymi oraz finansowymi. Jak zauważa T. Šola, muzea umożliwiają „społeczne użytkowanie pamięci zbiorowej”, a co za tym idzie – „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, takich jak prawo do edukacji” (Šola, 2011, s. 482). Zapewnienie szerszej publiczności możliwości korzystania z dziedzictwa kulturowego (w przypadku muzeów narodowych – najcenniejszych jego zbiorów) stawia muzea przed problemem finansowania ich działalności. Działalność ta generuje wysokie koszty, które, mimo że produkt muzeum jest niematerialny, są całkowicie realne. Są to m.in. koszty konserwacji i renowacji cennych eksponatów, powiększania i uzupełniania kolekcji, utrzymania, renowacji, oświetlania i ogrzewania (często zabytkowych) budynków, utrzymania personelu oraz koszty związane z upowszechnianiem kultury (komunikacją marketingową).

Ograniczenia prawne i finansowe sprawiają, że zarządzanie komunikacją marketingową w muzeach narodowych jest bardziej skomplikowane. Z jednej strony ograniczony budżet nie zawsze pozwala na użycie najbardziej adekwatnych form komunikacji marketingowej, z drugiej strony prawo nakazuje organizację przetargów, co sprawia, że muzeum nie zawsze ma wpływ na to, z jakimi wykonawcami współpracuje, np. zlecając wykonanie reklamy. Z kolei J. Macalik, która badała komunikację marketingową w polskich muzeach, doszła do wniosku, że „stosując one dość zawężony katalog narzędzi i kanałów komunikacji marketingowej, choć w przypadku wielu z tych instytucji zakres wykorzystania narzędzi i kanałów tzw. *promotion mix* systematycznie i dynamicznie się rozszerza” (Macalik, 2018, s. 216). Problem ten dotyczy również części muzeów narodowych. Choć deklaracyjnie promocja oraz komunikacja marketingowa muzeum jest zgodnie uznawana za ważną zarówno przez badaczy, jak i przez organizatorów, dyrektorów oraz pracowników muzeów (Misiak, 2017), to jednak w większości muzeów narodowych o profilu artystycznym w Polsce brakuje pracowników wyspecjalizowanych w różnych dziedzinach komunikacji marketingowej (specjalisty od PR, rzecznika, specjalisty ds. mediów społecznościowych, specjalisty ds. reklamy itd.). Ograniczenia finansowe oraz problem z przyjęciem orientacji marketingowej zaobserwowany przez M. Sobocińską (2015b) prowadzą do sytuacji, w której muzea nie zatrudniają wystarczającej liczby specjalistów ds. komunikacji marketingowej, a co za tym idzie – wymagają od jednej osoby, by specjalizowała się w wielu dziedzinach, nie oferując w zamian wysokiego wynagrodzenia. Specjaliści ds. komunikacji marketingowej muszą wykazywać wiele pasji i chęci, by będąc dobrymi w swoim zawodzie, pracować w instytucjach oferujących takie warunki. Jednak nawet jeżeli te chęci mają, często zbyt mała liczba osób uniemożliwia wykonywanie wszystkich zadań, jakie wiążą się z komunikacją marketingową wielooddziałowych instytucji, jakimi są muzea narodowe.

Ponadto teoria kształtowania wizerunku poprzez dobór narzędzi komunikacji marketingowej w muzeach narodowych jest obszarem niezbadanym teoretycznie. Muzea narodowe różnią się od innych muzeów, posiadają bardzo cenne kolekcje sztuki z różnych epok, są instytucjami wielooddziałowymi i trudnymi w zarządzaniu, finansowanymi lub współfinansowanymi przez ministerstwo, podlegającymi innym uregulowaniom prawnym niż większość muzeów. W Europie i na świecie również istnieją instytucje (muzea narodowe, galerie narodowe) o podobnych uwarunkowaniach, co oznacza, że problem badawczy nie dotyczy je-



dynie obszaru Polski. Wciąż jednak brakuje modelowych rozwiązań teoretyczno-poznawczych dotyczących zintegrowanej komunikacji marketingowej w muzeach narodowych w kontekście kształtowania ich wizerunku.

Kolejnym, ściśle powiązanim z poprzednimi aspektem specyfiki komunikacji marketingowej muzeów jest ich misja oraz wynikająca z niej strategia zarządzania, która wciąż ewoluuje. Choć muzea mają znacznie dłuższą historię, można uznać, że instytucja muzeum, jaką znamy, pochodzi z XIX wieku. Wtedy za podstawową rolę muzeów uznano gromadzenie i ochronę dziedzictwa narodowego, a pieczę nad najcenniejszymi kolekcjami muzealiów przejęły właśnie muzea narodowe. Według L. Smith (2014) wtedy również narodził się autorytatywny dyskurs dziedzictwa, który ukształtował sposób, w jaki nadal często myślimy, mówimy i piszemy o dziedzictwie kulturowym i historycznym, który w rzeczywistości nie jest prawdą historyczną, a jedynie pewną narracją oraz narzędziem promocji określonego zestawu wartości zachodnich jako uniwersalnych. Warto zauważyć, że „najcenniejsze” kolekcje umieszczone w muzeach narodowych są pewnym wyborem, a o zachodniocentryczności tego wyboru świadczy chociażby podział dzieł sztuki, które są kierowane do głównych i etnograficznych oddziałów muzeów. Jednak instytucjonalizacja dziedzictwa przyczyniła się do sytuacji, w której pewne wartości powszechnie uznano za bezsporne i przyjęto dosyć jednostronną narrację, którą dzięki działaniom ekspertów (historyków sztuki, archeologów, etnografów, kulturoznawców), ale również różnych grup nacisku (organizatorów, władz, polityków) narzucano w sposób dosyć autorytarny. Z czasem pojawił się model muzeum pomyślany jako „instrument demokratycznej edukacji”, przez A. Ziębińską-Witek (2011, s. 32) opisany jako „instytucja, która w ramach paradygmatu modernistycznego ukonstytuowanego na fundamencie oświeceniowym ma za zadanie tworzenie i rozpowszechnianie autorytatywnej wiedzy”.

Wraz z rozwojem różnorodnych atrakcji turystycznych oraz różnych form spędzania wolnego czasu narracja oferowana przez muzea trafiała do coraz węższego grona odbiorców. Upadek idei państwa opiekuńczego, problemy z finansowaniem instytucji muzeów oraz wysiłki, by spełniać misję edukacyjną, sprawiły, że dostrzeżono ich wykluczający charakter oraz brak uważności na potrzeby odbiorców. W XX wieku poddano model funkcjonowania muzeów wielostronnej krytyce, od krytycznych analiz kulturoznawczych począwszy (powstał nurt, zwany nową muzeologią, podważający dotychczasowe spojrzenie na dziedzictwo), na



perspektywie ekonomii i zarządzania skończywszy. Uznano, że muzea, pełniąc misję społeczną, powinny bardziej się otworzyć na publiczność, co w ujęciu marketingowym oznacza przejście od orientacji produktowej, do orientacji rynkowej.

Zacząto prowadzić badania publiczności, rozwinęto działania mające na celu jej rozwój (ang. *audience development*), w których celem upowszechnienia działalności instytucji kultury wysokiej czerpano z różnych dziedzin wiedzy (np. marketingu i zarządzania). Zaobserwowano m.in. zjawisko „muzealnego zmęczenia”, czyli znużenie i spadek zainteresowania ekspozycją w miarę jej zwiedzania (Gilman, 1916). Badania publiczności miały na celu m.in. zniwelowanie tego zjawiska, jednak kwestia ta wciąż pozostaje nierozwiązana, a współcześnie nazywa się ją „stuletnim problemem muzeów” (Macalik, 2018, s. 43). Być może problemem jest język komunikatów nadawanych przez muzea oraz podejście kadry muzeów do ich misji. Wśród pracowników muzeum wciąż dosyć powszechne jest przekonanie, że zadaniem muzeów jest edukowanie publiczności. Patrzą oni na odwiedzających z pozycji autorytetu, traktując ich z góry. Żaden człowiek nie chce być traktowany w ten sposób. Badacze, zarówno reprezentujący takie dziedziny jak kulturoznawstwo, jak i specjaliści w dziedzinie marketingu, zgodnie zauważają, że muzea powinny zmienić podejście do swej misji. Powinny przestać stawiać się w pozycji autorytetu, nauczyciela, który oferuje jedną interpretację sztuki i historii, a stać się przestrzenią partycypacji i komunikacji między różnymi grupami odbiorców, swego rodzaju forum, nie tylko dla lokalnej społeczności, ale łączącym różne grupy, dotychczas niebędące odbiorcami instytucji kultury wysokiej. „Być może część instytucji wdroży model partycypacyjny w pełni i doświadczy w efekcie zupełnej przemiany swojej dotychczasowej kultury instytucjonalnej oraz profilu relacji z publicznością” (Simon, 2010, s. 5.), jednak dla większości instytucji kultury techniki partycypacyjne pozostaną jednym z narzędzi budowania doświadczeń i komunikacji z publicznością. Sposób, w jaki muzea komunikują się z publicznością, jest zatem ściśle związany z ich ofertą, a także z ich rolą społeczną i ewoluuje wraz z nią.

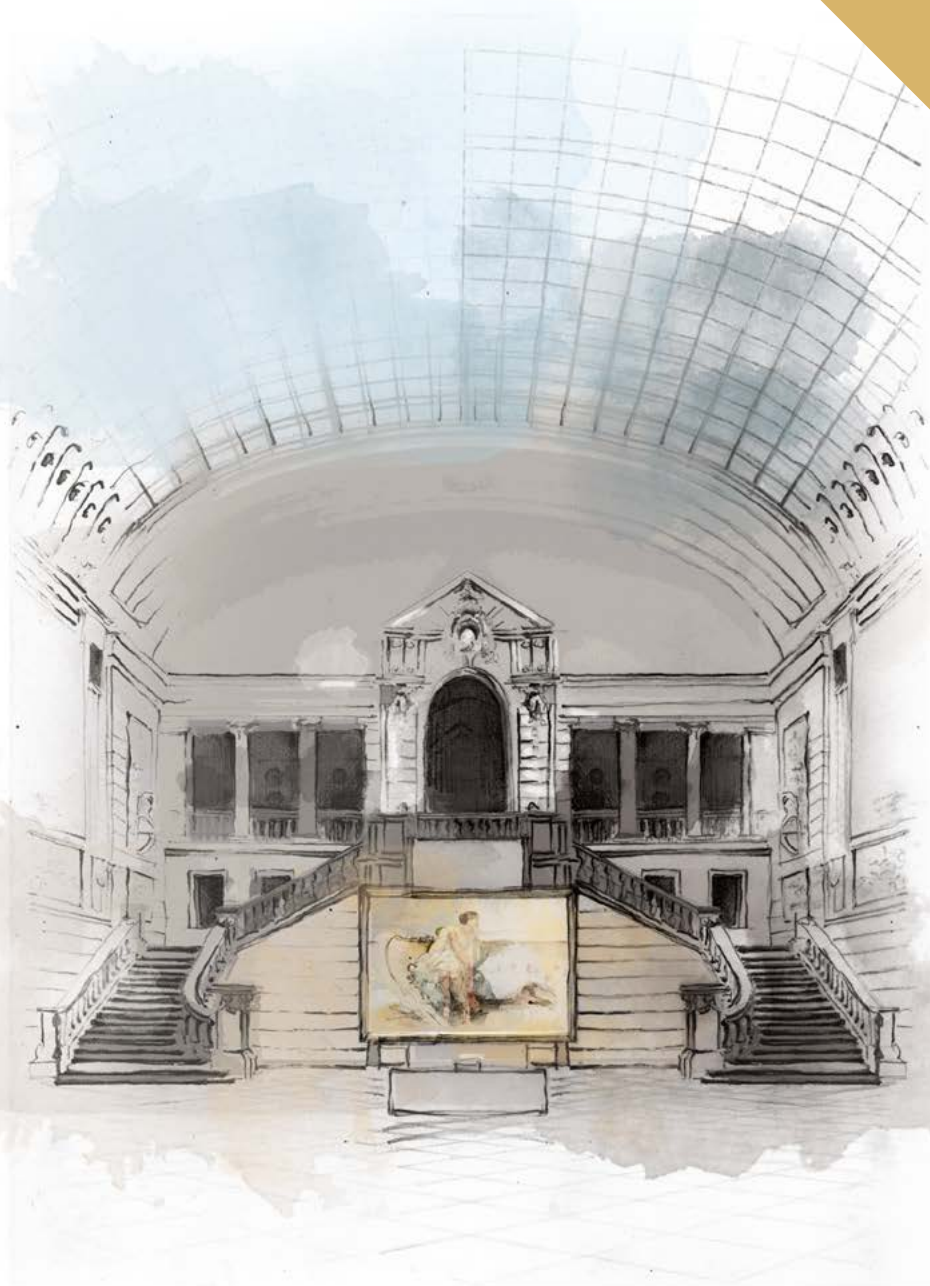
Koncepcję muzeum partycypacyjnego wprowadziła N. Simon w 2010 roku. W wielu polskich muzeach wciąż realizuje się, nawet jeszcze nierynkowe, ale produktowe podejście do marketingu. „Wdrażanie strategii partycypacyjnych wymaga pewnych zmian w podejściu instytucji do jej własnego autorytetu oraz roli, jaką gotowa jest nadać społeczno-

ści” (Simon, 2010, s. 6). Wielu kuratorów nie jest w stanie przyjąć innej interpretacji artefaktów niż ich własna, co usprawiedliwia fakt, że często wynika ona z eksperckiej wiedzy i wieloletnich studiów. Trudno jest im przyjąć, że tak skrupulatnie wypracowana interpretacja może być jedną z wielu. Wiedza i doświadczenie specjalistów jest niewątpliwie wartością, ale może być również ograniczeniem (podobnie jak edukacja artystyczna często ogranicza pomysłowość i fantazję prac dzieci, by w efekcie doprowadzić do kryzysu twórczości, będącego udziałem większości nastolatków). Przykładem na to może być chociażby posługiwanie się językiem, niejednokrotnie zbyt hermetycznym, by być zrozumiałym dla szerszej publiczności. Podejście to sprawia, że kuratorzy często nie zgadzają się ze specjalistami ds. marketingu, uznając przykładowo, że komunikaty formułowane przez tych drugich „spłycają” bądź „trywializują” prezentowany problem. Jednak, jak wskazują krytycy, muzea powinny odejść od prezentowania jednostronnej narracji i umożliwić odwiedzającym krytyczną analizę oraz wymianę wiedzy.

W zarządzaniu partycypacyjnym rola kuratora wciąż pozostaje bardzo ważna, jednak nie polega ona na przekazaniu konkretnej narracji, lecz na stworzeniu sytuacji do twórczej wymiany informacji i wiedzy oraz krytycznej analizy. Zaprojektowanie struktur, które będą zachęcały odwiedzających do tego rodzaju wysiłku intelektualnego, jest zadaniem bardzo trudnym, jednak współcześnie wydaje się to konieczne. W dobie zalewu informacji oraz rosnących podziałów społecznych, podsycanych przez różne grupy interesu, umiejętność krytycznej analizy tekstu, obrazu, historii i zdarzeń jest jedną z najważniejszych kompetencji, w jakie muzeum może wyposażyć swoich odbiorców – podstawową wartością dla odbiorcy, obok wartości kulturowej, która również jest wytwarzana w procesie komunikacji pomiędzy różnymi grupami, kreacji i legitymizacji.

Warto wykorzystać zdobycze technologii oraz nowoczesne narzędzia komunikacji marketingowej, by muzea mogły się odnaleźć w tej nowej roli społecznej. Wymaga ona zmiany spojrzenia na misję upowszechniania dostępu do kultury wysokiej i udostępniania muzealiów. Kadry kultury, ale również organizatorzy w postaci władz państwowych i samorządowych, powinny wziąć pod uwagę aktywność publiczności muzeów zarówno w przestrzeni fizycznej, jak i wirtualnej. Wyzwaniem jest również wprowadzenie do muzeów nowych technologii, zwłaszcza biorąc pod uwagę ograniczenia finansowe tych instytucji. Warto jednak zauważyć, że „muzea, jako znaczące przestrzenie publiczne z zaawansowanym wyposażeniem i dużą ilością zwiedzających, są pożądanymi

laboratoriami dla naukowców na całym świecie. Zbiory muzealne przyczyniają się również do tworzenia baz danych, które wielu analityków danych chętnie bada” (Wu, 2016). Być może rozwiązaniem jest zatem nawiązanie ściślejszej współpracy z otoczeniem (także biznesowym), co również jest domeną komunikacji marketingowej. Natomiast specyfika muzeów narodowych może mieć znaczenie dla rozwoju innowacji w tej dziedzinie.





Niniejsza monografia ma charakter studium empiryczno-teoretycznego. Na potrzeby zbudowania podstaw teoretycznych przeprowadzono analizę źródeł wtórnych, dokonano kwerendy literatury przedmiotu oraz analizy dotychczas przeprowadzonych badań w zakresie stosowania komunikacji marketingowej w instytucjach kultury, a także kreowania wizerunku muzeów. Natomiast dążenie do realizacji postawionych w pracy celów wymagało przeprowadzenia badań empirycznych, zarówno jakościowych o charakterze eksploracyjnym, jak i ilościowych, celem weryfikacji postawionych hipotez. Obejmowały one trzy badania zasadnicze. Zakres przedmiotowy badań koncentrował się na działaniach z zakresu komunikacji marketingowej stosowanych przez muzea narodowe o profilu artystycznym w Polsce w porównaniu z komunikacją marketingową muzeów europejskich oraz na znaczeniu komunikacji marketingowej muzeów narodowych o profilu artystycznym w Polsce dla ich wizerunku wśród młodych dorosłych odbiorców. Badania przeprowadzono w latach 2018–2020, a następnie częściowo je zaktualizowano w 2023 roku. Niniejszy rozdział zawiera opis celów badawczych oraz postawionych hipotez, a także przeprowadzonej procedury badawczej. W kolejnych podrozdziałach przedstawiono wyniki przeprowadzonych badań oraz ich interpretację.

## 4.1. Cel, zakres i metodyka badań empirycznych

Głównym celem przeprowadzonej procedury badawczej była identyfikacja i ocena znaczenia działań z zakresu komunikacji marketingowej muzeów narodowych w Polsce w kształtowaniu wizerunku tych instytucji kultury wśród młodych dorosłych.

W ramach celu głównego określono również następujące cele szczegółowe (tabela 26):

1. Identyfikacja i porównanie działań z zakresu komunikacji marketingowej w internecie muzeów narodowych o profilu artystycznym w Polsce oraz muzeów o profilu artystycznym w wybranych miastach europejskich.

2. Rozpoznanie najważniejszych uwarunkowań kształtowania działań z zakresu komunikacji marketingowej przez muzea narodowe o profilu artystycznym w Polsce.
3. Identyfikacja i wyodrębnienie kluczowych elementów kreujących wizerunek muzeum narodowego jako instytucji kultury w Polsce.
4. Identyfikacja znaczenia działań z zakresu komunikacji marketingowej muzeów narodowych o profilu artystycznym w Polsce w kształtowaniu ich wizerunku wśród młodych dorosłych odbiorców.
5. Skonstruowanie modelowych rozwiązań w zakresie komunikacji marketingowej muzeów narodowych o profilu artystycznym w Polsce (na podstawie rozwiązań europejskich).

Ponadto sformułowano cztery hipotezy badawcze, które zostały podane weryfikacji podczas analizy wyników badań empirycznych:

H1: Wizerunek muzeów narodowych wśród odbiorców studiujących na kierunkach związanych ze sztuką różni się istotnie od wizerunku muzeów narodowych wśród odbiorców studiujących na kierunkach niezwiązanych ze sztuką.

H2: Wizerunek muzeów narodowych wśród młodych dorosłych odbiorców istotnie się różni w badanych miastach w Polsce.

H3: Działania z zakresu komunikacji marketingowej determinują w znaczącym stopniu postrzeganie muzeów narodowych w Polsce przez młodych dorosłych odbiorców.

H4: Działania z zakresu komunikacji marketingowej prowadzone w internecie (w tym w mediach społecznościowych) są bardziej skutecznym narzędziem kreowania wizerunku muzeów narodowych niż działania prowadzone offline.



Tabela 26. Procedura badań empirycznych

Cel badania	Technika badawcza	Instrumenty pomiarowe	Dobór próby		Zakres przedmiotowy	Zakres przestrzenny	Zakres czasowy
			badana populacja	liczebność próby			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Identyfikacja i porównanie działań z zakresu komunikacji marketingowej w internecie muzeów narodowych o profilu artystycznym w Polsce oraz muzeów o profilu artystycznym w wybranych miastach europejskich</li> <li>Skonstruowanie modelowych rozwiązań w zakresie komunikacji marketingowej muzeów narodowych o profilu artystycznym w Polsce (na podstawie rozwiązań europejskich)</li> </ul>	<p>analiza komparatywna</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>wędrowka poznawcza</li> <li>kwestionariusz ankiety</li> </ul>	<p>strony internetowe i profile w mediach społecznościowych oraz płatne formy promocji wybranych muzeów</p>	<p>14 (7 polskich muzeów narodowych i 7 europejskich muzeów)</p>	<p>komunikacja marketingowa w internecie stosowana przez muzea narodowe w Polsce oraz przez muzea o profilu artystycznym w wybranych zagranicznych miastach europejskich</p>	<p>internet</p>	<p>październik 2018 – gruzdzień 2020 (zaktualizowano w roku 2023)</p>
<p>Rozpoznanie najważniejszych uwarunkowań kształtowania działań z zakresu komunikacji marketingowej przez muzea narodowe o profilu artystycznym w Polsce</p>	<p>wywiad indywidualny pogłębiony (IDI)</p>	<p>scenariusz wywiadu</p>	<p>osoby odpowiedzialne za komunikację marketingową w muzeach narodowych o profilu artystycznym w Polsce</p>	<p>7 (specjaliści ds. komunikacji marketingowej w 7 polskich muzeów narodowych)</p>	<p>uwarunkowania kształtowania komunikacji marketingowej przez muzea narodowe o profilu artystycznym w Polsce</p>	<p>Warszawa, Kraków, Wrocław, Poznań, Gdańsk, Szczecin, Kielce</p>	<p>styczeń – luty 2019</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Identyfikacja i wyodrębnienie kluczowych elementów kreujących wizerunek muzeum narodowego jako instytucji kultury w Polsce</li> <li>Identyfikacja znaczenia działań z zakresu komunikacji marketingowej muzeów narodowych o profilu artystycznym w Polsce w kształtowaniu wizerunku wśród młodych odbiorców</li> </ul>	<p>bezpośredni wywiad indywidualny kwestionariuszowy</p>	<p>kwestionariusz wywiadu</p>	<p>studenci uczelni wyższych, kierunków związanych ze sztuką (713) i niezwiązanych ze sztuką (722)</p>	<p>1435</p>	<p>wizerunek muzeów narodowych o profilu artystycznym w Polsce wśród młodych dorosłych odbiorców</p>	<p>Warszawa, Kraków, Wrocław, Poznań, Gdańsk, Szczecin, Kielce</p>	<p>kwiecień 2019 – czerwiec 2019</p>

Źródło: opracowanie własne.

## 4.2. Analiza komparatywna komunikacji marketingowej w internecie muzeów narodowych w Polsce oraz wybranych europejskich muzeów o profilu artystycznym

Muzea narodowe na całym świecie różnią się od innych muzeów – posiadają bardzo cenne kolekcje sztuki z różnych epok, są instytucjami wielooddziałowymi i trudnymi w zarządzaniu, finansowanymi lub współfinansowanymi ze środków pochodzących z budżetu państwa, podlegającymi innym uregulowaniom prawnym niż większość muzeów. W celu wyłonienia siedmiu zagranicznych muzeów o uwarunkowaniach porównywalnych do muzeów narodowych o profilu artystycznym w Polsce przeprowadzono analizę danych statystycznych.

### Kryteria doboru próby badawczej

Celem selekcji przeprowadzonej w ramach analizy było wyłonienie muzeów charakteryzujących się wysoką frekwencją. Wybierając muzea do analizy porównawczej, wzięto pod uwagę uwarunkowania, które potencjalnie wpływają na liczbę odwiedzających. W pierwszej kolejności, by wytypować państwa Unii Europejskiej, o uwarunkowaniach zbliżonych do polskich, wzięto pod uwagę następujące wskaźniki:

- PKB *per capita* – wybrano kraje o zbliżonym do polskiego poziomie PKB *per capita*;
- wydatki gospodarstw domowych na rekreację i kulturę – wzięto pod uwagę poziom wydatków gospodarstw domowych na kulturę mierzonego za pomocą dwóch metryk:
  - udział wydatków gospodarstw domowych na kulturę i rozrywkę w całości wydatków (w %),
  - wydatki na kulturę i rozrywkę w euro *per capita*;
- wydatki państwa na kulturę – wzięto pod uwagę procent PKB przeznaczony na rekreację, kulturę i religię w danym kraju Unii Europejskiej.

Powyższych kryteriów nie brano pod uwagę w przypadku muzeów, do których wstęp jest darmowy (Wielka Brytania). Biorąc pod uwagę

kryterium wydatków gospodarstw domowych na kulturę i rekreację na osobę w gospodarstwie domowym oraz kryterium wydatków państwa na rekreację i kulturę (liczone jako % PKB), warunki porównywalności spełniają państwa Unii Europejskiej przedstawione w tabeli 27.

Tabela 27. Państwa spełniające kryteria podziału i wyodrębniania

Kryterium wydatków gospodarstw domowych na kulturę i rekreację <i>per capita</i>			Kryterium wydatków państwa na rekreację i kulturę (liczone jako % budżetu)		
wybrano do analizy	nie uwzględniono ze względu na niską frekwencję w muzeach sztuki	nie uwzględniono ze względu na brak porównywalnego profilu muzeów	wybrano do analizy	nie uwzględniono ze względu na niską frekwencję w muzeach sztuki	nie uwzględniono ze względu na brak porównywalnego profilu muzeów
Czechy, Litwa, Portugalia, Estonia, Francja	Łotwa, Węgry, Belgia, Bułgaria	Grecja (głównie muzea archeologiczne)	Estonia	Rumunia, Szwecja, Słowacja	Malta

Źródło: opracowanie własne.

Celem wykluczenia z analizy komparatywnej muzeów, których działania z zakresu komunikacji marketingowej mogą mieć relatywnie mały wpływ na wysoką frekwencję, ponieważ może ona wynikać przykładowo z charakteru ekspozycji (cieszące się wielką popularnością muzea historii naturalnej) albo z położenia w mieście o dużej populacji mieszkańców lub rozwiniętym potencjale turystycznym, wprowadzono dodatkowe kryteria selekcji:

- Kolekcja – w badaniu wzięto pod uwagę wyłącznie muzea o kolekcji zbliżonej do kolekcji polskich muzeów narodowych o profilu artystycznym (według klasyfikacji GUS), posiadające zbiory dzieł sztuki danego kraju oraz dzieła sztuki europejskiej i pozaeuropejskiej, powstałe na przestrzeni wieków, od średniowiecza do współczesności. Wykluczono muzea o odmiennym charakterze, m.in. muzea sztuki współczesnej, muzea o profilu innym niż artystyczny: muzea archeologiczne, etnograficzne, muzea wnętrz (pałace), historyczne, biograficzne, literackie, martyrologiczne, przyrodnicze, geologiczne, techniki i nauki, militarne, interdyscyplinarne, regionalne.

- Frekwencja – spośród muzeów o profilu artystycznym przedstawiających sztukę wielu epok, znajdujących się na terenie Unii Europejskiej, w krajach spełniających kryteria porównywalności (PKB *per capita*, wydatki gospodarstw domowych) wybrano te o najwyższej frekwencji (według danych European Group on Museum Statistics oraz oficjalnych danych publikowanych przez ministerstwa kultury krajów, w których znajdują się muzea, z 2017 roku).
- Liczba ludności w mieście – spośród muzeów sztuki o najwyższej frekwencji w Unii Europejskiej wykluczono muzea mieszczące się w miastach o liczbie ludności znacząco wyższej od liczby ludności w polskich miastach, w których znajdują się muzea narodowe, ponieważ liczba ludności w mieście przekłada się na liczbę odwiedzających muzea (muzea w miastach o mniejszej populacji będą miały proporcjonalnie mniej odwiedzających). W ten sposób spośród badanych muzeów wykluczono bardzo uczęszczane muzea Paryża (m.in. Luwr), Londynu (m.in. British Museum, Victoria & Albert Museum), Berlina (Museumsinsel), Madrytu (Prado) oraz innych miast o populacji większej niż 1,7 mln.
- Liczba turystów rocznie odwiedzających miasto – spośród muzeów sztuki o najwyższej frekwencji w Unii Europejskiej wykluczono muzea mieszczące się w miastach o rocznej liczbie turystów (według danych z 2017 roku) odwiedzających miasto przekraczającej 6,0 mln, wykluczając tym samym z analizy komparatywnej muzea znajdujące się w miastach o bardzo rozwiniętym potencjale turystycznym, takich jak Florencja (Włochy) czy Amsterdam (Holandia).

Zabieg ten pozwolił na wyłonienie muzeów działających w podobnych uwarunkowaniach do uwarunkowań polskich muzeów narodowych o profilu artystycznym<sup>10</sup> (tabela 28).

**Tabela 28. Frekwencja w muzeach w odniesieniu do liczby mieszkańców oraz liczby turystów – 2017 rok**

Muzeum narodowe w Polsce	Frekwencja	Populacja miasta	Liczba turystów w mieście (w mln)
Muzeum Narodowe w Warszawie	666 032	1 777 972	6,2
Muzeum Narodowe w Krakowie	1 268 080	769 498	5,3

<sup>10</sup> W badaniu nie wzięto pod uwagę muzeów narodowych, których kolekcje mają inny profil niż artystyczny, muzeów sztuki współczesnej oraz muzeów, którym status narodowych nadano po 2019 roku.

cd. tabeli 28

Muzeum narodowe w Polsce	Frekwencja	Populacja miasta	Liczba turystów w mieście (w mln)
Muzeum Narodowe we Wrocławiu	605 133	640 648	2,0
Muzeum Narodowe w Poznaniu	326 115	537 643	1,4
Muzeum Narodowe w Gdańsku	162 137	464 829	2,4
Muzeum Narodowe w Szczecinie	154 987	403 833	2,7
Muzeum Narodowe w Kielcach	129 548 (2015 r.)	195 774	1,5 (2015 r.)

Źródło: na podstawie (GUS, b.d.).

Biorąc pod uwagę powyższe kryteria do analizy komparatywnej działań marketingowych w internecie, wyselekcjonowano następujące muzea o profilu artystycznym (tabela 29):

**Tabela 29. Muzea europejskie wybrane do analizy komparatywnej działań z zakresu komunikacji marketingowej w internecie**

Muzeum	Frekwencja (2017)	Populacja miasta	Liczba turystów w mieście (2017) (w mln)
Národní galerie Praha, Praga, Czechy	691 285	1 280 508	4,9
The Scottish National Galleries, Edynburg, Wielka Brytania	2 533 611 (1 601 433 gmach główny)	482 005	3,8
Kelvingrove Art Gallery and Museum, Glasgow, Wielka Brytania	1 054 562	593 060	2,7
Museu Calouste Gulbenkian, Lizbona, Portugalia	457 300	547 631	4,9
Lietuvos Dailės Muziejus, Wilno, Litwa	352 772	536 692	1,07
Eesti Kunstimuuseum, Tallin, Estonia	347 888	426 538	3,5
Louvre Lens, Lens, Francja	450 324	30 689	–

Źródło: na podstawie (European Group on Museum Statistics); statystyki Europejskiego Urzędu Statystycznego, oficjalne statystyki opublikowane na stronie francuskiego Ministerstwa Kultury, oficjalne statystyki dot. turystyki we Francji opublikowane przez CEDEF, roczne statystyki galerii narodowych w Szkocji, oficjalne statystyki opublikowane na stronie estońskiego Ministerstwa Kultury, Ülevaade Tallinna turismitrendidest 2017 (Trendy turystyczne w Tallinie 2017), oficjalne statystyki opublikowane na stronie portugalskiego Ministerstwa Kultury.

W analizie porównawczej komunikacji marketingowej w internecie wybranych muzeów wzięto pod uwagę trzy kryteria:

- użyteczność, responsywność oraz estetykę stron internetowych;
- wykorzystanie płatnych form promocji internetowej;
- działania z zakresu komunikacji marketingowej w mediach społecznościowych.

### **Użyteczność, responsywność oraz estetyka stron internetowych**

W przypadku pierwszego kryterium, aby zbadać użyteczność i responsywność stron internetowych, użyto metody wędrówki poznawczej, w której „ewaluator wykorzystuje interfejs do wykonywania zadań, które musi wykonać typowy użytkownik interfejsu” (Mahatody i in., 2010, s. 746). Użyteczność stron internetowych (ang. *usability*) stała się współcześnie przedmiotem licznych analiz, a co za tym idzie – jest definiowana w różny sposób. Powszechnie przyjmuje się definicję J. Nielsena, jednego z czołowych badaczy użyteczności stron internetowych, który uważa ją za „miarę jakości doświadczenia użytkownika w interakcji z czymś, czy jest to strona internetowa, czy aplikacja programowa, czy jakiegokolwiek inne narzędzie, z którym użytkownik może pracować” (Nielsen, 2000, s. 9). Według tego uczonego użyteczna strona internetowa powinna być wydajna i łatwa w obsłudze, tak żeby użytkownik mógł jak najszybciej nauczyć się ją obsługiwać i osiągnąć swoje cele. Witryna powinna być również łatwa do zapamiętania i przyjemna w użytkowaniu. W celu oceny użyteczności stron internetowych badanych muzeów sprawdzono, czy użytkownik może szybko i w łatwy sposób odnaleźć informacje niezbędne przed wizytą w muzeum, zakupić bilet, skontaktować się z personelem muzeum oraz skorzystać ze sklepu internetowego. Ocenie poddano również estetykę i responsywność stron internetowych wybranych muzeów, a następnie zostały one poddane analizie porównawczej.

Responsywność analizowanych stron internetowych przetestowano za pomocą dwóch urządzeń: laptopa i smartfona. Sprawdzono, czy rozmieszczenie i wielkość wyświetlanych treści dostosowuje się automatycznie do wielkości ekranów użytkowanych aparatów, a następnie

podjęto próbę wyszukania informacji niezbędnych przed wizytą w muzeum (takich jak godziny otwarcia, możliwość zakupu biletu, wskazówki dojazdu, udogodnienia dla osób z niepełnosprawnością).

Oceniając estetykę stron internetowych, wykorzystano takie wskaźniki, jak: rozmiar i pozycja (rozmieszczenie) obiektów na stronie, jakość obrazów zamieszczonych na stronie, kolorystyka i typografia opisane m.in. przez Faradaya (2000). Lista kontrolna (tabele 30 i 31) do badania stron internetowych została stworzona na podstawie najnowszej literatury poświęconej tworzeniu i analizom stron internetowych (z naciskiem na strony internetowe instytucji kultury): Mack i Nielsen (1995), Glassman i Shen (2014), Kumar i Shah (2004), Lepkowska-White i Imboden (2013), Marty (2007), Mason, D. i McCarthy (2008), Pallud i Straub (2014), Robu (2014).

Badanie wykazało, że strony internetowe polskich muzeów narodowych nie odbiegają znacząco użytecznością i estetyką od stron internetowych muzeów zagranicznych wytypowanych do analizy komparatywnej. Informacje niezbędne do zaplanowania wizyty są dostępne na stronach internetowych wszystkich badanych muzeów, jednak różnią się wizualną prezentacją informacji oraz rozmieszczeniem ich na stronie. Wzięte pod uwagę w analizie treści na stronach zagranicznych muzeów o profilu artystycznym są rozplanowane w bardziej przejrzysty sposób, co sprawia, że potencjalnym odwiedzającym łatwiej jest odnaleźć informacje, których potrzebują. Nie dotyczy to jednak stron Národní galerie Praha i Lietuvos Dailės Muziejus w Wilnie, gdzie dotarcie do informacji wymaga większego wysiłku niż w przypadku witryn pozostałych badanych instytucji. Problemem użyteczności stron internetowych polskich muzeów narodowych wciąż pozostaje brak możliwości zakupu biletu do muzeum bezpośrednio na stronie internetowej. Możliwości takiej nie oferowały trzy spośród siedmiu polskich instytucji poddanych analizie. To sprawia, że strony te są znacznie mniej użyteczne niż strony badanych muzeów zagranicznych. Sprzedaż biletów przez internet wywiera dobre wrażenie przede wszystkim na młodych odbiorcach i przyczynia się do skrócenia czasu od podjęcia decyzji o chęci odwiedzenia muzeum do zakupu biletu. Ponadto jest to sposób na zebranie danych, które zespoły marketingowe mogą wykorzystać do lepszego poznania gości odwiedzających muzea (Śmiałowicz, 2020).

Sklepy internetowe zintegrowane ze stronami internetowymi badanych muzeów również stanowiły przedmiot analizy. Pod tym względem



**Tabela 30. Ocena użyteczności, responsywności i estetyki stron internetowych polskich muzeów narodowych o profilu artystycznym**

Kryterium	Muzeum Narodowe w Gdańsku	Muzeum Narodowe w Kielcach	Muzeum Narodowe w Krakowie	Muzeum Narodowe w Poznaniu	Muzeum Narodowe w Szczecinie	Muzeum Narodowe w Warszawie	Muzeum Narodowe we Wrocławiu
Łatwość obsługi strony i dostępność informacji*	7	7	8	6	8	7	8
Estetyka strony internetowej*	8	7	8	7	8	8	8
Dostępność strony internetowej w językach obcych**	nie	tak angielski	tak angielski	tak angielski	tak angielski	tak angielski	tak angielski
Łatwość obsługi strony na urządzeniach mobilnych (responsywność) *	6	8	8	6	7	7	8
Osobne strony/ podstrony dla różnych oddziałów muzeum**	nie	tak podstrony	tak podstrony	tak podstrony + niektóre oddziały mają własne strony	tak podstrony	tak osobne strony podlinkowane na stronie muzeum	tak podstrony
Możliwość zakupu / rezerwacji biletu do muzeum przez internet**	nie	nie (płatność przelewem jest możliwa, jeżeli złoży się w ka-sie formularz i upoważnienie)	tak	odnośnik do strony tobiel.pl	nie	tak	tak
Sklep internetowy**	tak (księgarnia)	nie	tak	tak	tak	tak (współpraca z Art Bookstore)	tak
Formularz kontaktowy**	tak	tak	nie	nie	tylko w sklepie	nie	nie
<b>Wynik</b>	<b>23</b>	<b>25</b>	<b>28</b>	<b>23</b>	<b>26</b>	<b>26</b>	<b>28</b>

\* Łatwość obsługi strony internetowej, estetykę strony internetowej oraz jej responsywność oceniono w skali 1–10.

\*\* Za każdą odpowiedź „tak” przyznano 1, a za odpowiedź „nie” przyznano 0.

Źródło: badania własne.

**Tabela 31. Ocena funkcjonalności, responsywności i estetyki stron internetowych wybranych muzeów sztuki w miastach europejskich**

Kryterium	Národní galerie Praha, Praga, Czechy	National Galleries of Scotland, Edynburg, Wielka Brytania	Kelvingrove Art Gallery and Museum, Glasgow, Wielka Brytania	Museu Calouste Gulbenkian, Lizbona, Portugalia	Lietuvos Dailės Muziejus, Wilno, Litwa	Eesti Kunstimuuseum, Tallin, Estonia	Louvre Lens, Lens, Francja
Łatwość obsługi strony i dostępność informacji*	7	9	8	9	7	9	8
Estetyka strony internetowej*	10	9	8	8	7	9	10
Dostępność strony internetowej w językach obcych**	tak angielski	nie	nie	tak angielski	tak angielski	tak angielski, rosyjski, fiński, chiński	tak angielski
Łatwość obsługi strony na urządzeniach mobilnych (responsywność)*	7	9	9	7	8	9	9
Osobne strony/podstrony dla różnych oddziałów muzeum**	tak podstrony	tak	tak	–	tak	tak podstrony	–
Możliwość zakupu/rezerwacji biletu do muzeum przez internet**	tak	tak	tak	tak	nie	tak	tak
Sklep internetowy**	tak	tak	tak	nie	nie	tak	nie
Formularz kontaktowy**	nie	tak	nie	tak	nie	tak	tak
<b>Wynik</b>	<b>29</b>	<b>31</b>	<b>28</b>	<b>27</b>	<b>23</b>	<b>32</b>	<b>30</b>

\* Łatwość obsługi strony internetowej, estetykę strony internetowej oraz jej responsywność oceniono w skali 1–10.

\*\* Za każdą odpowiedź „tak” przyznano 1, a za odpowiedź „nie” przyznano 0.

Źródło: badania własne.

polskie muzea mogłyby zostać ocenione wyżej, jednak ich sklepy internetowe nie reprezentują wysokiego poziomu pod względem jakości technicznej, udogodnień dla klienta ani zróżnicowania oferty. Lepsze dostosowanie sklepów internetowych badanych polskich muzeów do potrzeb odbiorców mogłoby przynieść tym instytucjom nie tylko dodatkowy dochód (w tak rozbudowanych instytucjach wpływy pochodzące ze sprzedaży biletów czy elementów oferty muzealnych sklepów są znikomą częścią budżetu), lecz również korzyść wizerunkową (gadżety muzealne noszone i używane przez nabywców również są formą promocji).

Umożliwienie odbiorcom kontaktu z personelem muzealnym za pośrednictwem strony internetowej jest jednym z kluczowych elementów komunikacji z młodą odbiorcą. Jednak nie wszystkie spośród badanych muzealnych witryn internetowych są wyposażone w formularze kontaktowe, za których pomocą goście mogliby wysłać wiadomości.

Wszystkich badanych stron internetowych (zarówno muzeów polskich, jak i zagranicznych) dotyczy problem zbyt dużej liczby zamieszczonych treści, przez co badane strony wolniej się ładują i wywołują u użytkownika dezorientację. Problem ten wynika z wielkości kolekcji oraz liczby wydarzeń, jakie odbywają się w wielooddziałowych instytucjach, często w tym samym czasie. Na pytanie, czy wiadomości dotyczące różnych oddziałów jednej instytucji powinny znajdować się na jednej stronie internetowej, czy może każdy oddział powinien mieć swoją stronę, różne muzea odpowiadają w różny sposób. Najczęściej stosowanym i dobrze sprawdzającym się rozwiązaniem są strony, na których informacje są uporządkowane oddziałami, a dodatkowo widoczny przycisk lub zakładki kierują do ich podstron oraz podstawowych informacji niezbędnych przed wizytą w muzeum.

Wszystkie poddane analizie strony internetowe, tak polskie, jak i zagraniczne, reprezentują podobną estetykę. Ich głównym atutem są wysokiej jakości treści wizualne, którymi dysponują muzea. Przy tak zbliżonym poziomie estetycznym o wyższych ocenach muzeów zagranicznych zdecydowały detale – dopracowanie szczegółów, dopasowanie typografii, symetria i harmonia układu treści oraz obrazów na stronie.

Pod względem responsywności – w tym przede wszystkim dostosowania wielkości treści na stronie do obsługiwanych urządzeń – strony internetowe polskich muzeów narodowych nie odbiegały od analizowanych stron muzeów zagranicznych, wymagały jednak od użytkow-

nika otwierania kolejnych podstron/zakładek, co nie jest wygodne dla użytkowników urządzeń mobilnych. Najbardziej responsywne strony internetowe w wersji mobilnej umożliwiają pozyskanie wszystkich informacji niezbędnych przed wizytą w muzeum poprzez proste przewijanie (skrolowanie) w dół. W ten sposób działają strony National Galleries of Scotland w Edynburgu, Kelvingrove Art Gallery and Museum w Glasgow, Eesti Kunstimuuseum w Tallinie oraz Louvre Lens. Najbliższa stronom zagranicznych muzeów pod względem treści wyświetlanych jako pierwsze na urządzeniach mobilnych jest witryna Muzeum Narodowego w Krakowie.

### Wykorzystanie płatnych form promocji internetowej

Aby pozyskać informacje na temat wykorzystania płatnych form promocji w internecie przez wybrane muzea, niezbędne do przeprowadzenia analizy porównawczej w drugim kryterium, za pomocą poczty elektronicznej rozesłano ankiety do osób odpowiedzialnych za działania z zakresu komunikacji marketingowej w tych muzeach. Badanie zostało przeprowadzone w trzecim kwartale 2019 roku<sup>11</sup>. Narzędzie badawcze zostało opracowane na podstawie kwestionariuszy wykorzystywanych w badaniach międzynarodowych (Kidd, 2011; Rodgers i Thorson, 2017). Wyniki przeprowadzonego badania zamieszczono w tabeli 32.

Uzyskane odpowiedzi dodatkowo porównano z informacjami pozyskanymi podczas badania jakościowego. Jak wynika z analizy, polskie muzea narodowe o profilu artystycznym wykorzystują reklamy w internecie rzadko (kilka razy w miesiącu lub kilka razy w roku) albo wcale (z wyjątkiem Muzeum Narodowego w Krakowie i Muzeum Narodowego w Warszawie, co wynika z przeprowadzonego badania jakościowego, muzea te jednak nie udzieliły dokładnych informacji o formach i częstotliwości reklamy). Najczęściej stosowaną przez te polskie instytucje, które udzieliły odpowiedzi w ankiecie, formą reklamy są kampanie o stałym koszcie (płatne za dostarczenie reklamy internetowej przez określony okres) oferowane przez magazyny czy

<sup>11</sup> Wyniki badania zostały poddane weryfikacji i zaktualizowane w 2023 roku.

Tabela 32. Częstotliwość korzystania z reklamy w internecie przez badane muzea

Muzeum	<i>Pull and push (buttons, pop-ups, floating ads)</i>	<i>Display</i>	Reklamy w wyszukiwarkach	Artykuły sponsorowane	Reklamy wideo (nie YouTube)	Płatne kampanie	Posty sponzorowane w mediach społecznościowych
Museum Calouste Gulbenkian	kilka razy w tygodniu	kilka razy w tygodniu	kilka razy w tygodniu	wcale	raz w tygodniu	raz w roku	kilka razy w tygodniu
Lietuvos Dailės Muziejus	brak informacji*	brak informacji	brak informacji	brak informacji	brak informacji	brak informacji	brak informacji
Eesti Kunstimuuseum	kilka razy w roku	brak informacji	wcale	kilka razy w roku	kilka razy w roku	wcale	kilka razy w miesiącu
Národní galerie Praha	brak informacji	brak informacji	brak informacji	brak informacji	brak informacji	brak informacji	brak informacji
Louvre-Lens	wcale	wcale	kilka razy w tygodniu	wcale	kilka razy w roku	kilka razy w roku	kilka razy w tygodniu
Kelvingrove Art Gallery and Museum	brak informacji	brak informacji	brak informacji	brak informacji	brak informacji	brak informacji	brak informacji
National Galleries of Scotland	brak informacji	brak informacji	brak informacji	brak informacji	brak informacji	brak informacji	brak informacji
Muzeum Narodowe w Gdańsku	brak informacji	brak informacji	brak informacji	brak informacji	brak informacji	brak informacji	brak informacji
Muzeum Narodowe w Kielcach	wcale	kilka razy w roku	wcale	kilka razy w roku	wcale	wcale	wcale

Muzeum Narodowe w Krakowie	brak informacji	brak informacji	brak informacji	brak informacji	brak informacji	brak informacji	brak informacji	brak informacji	tak (brak informacji o częstotliwości)	tak (brak informacji o częstotliwości)
Muzeum Narodowe w Poznaniu	kilka razy w miesiącu	kilka razy w miesiącu	wcale	wcale	kilka razy w roku	kilka razy w roku	kilka razy w roku	raz w roku	wcale	wcale
Muzeum Narodowe w Szczecinie	wcale	wcale	wcale	wcale	wcale	wcale	wcale	wcale	wcale	wcale
Muzeum Narodowe w Warszawie	brak informacji	tak (brak informacji o częstotliwości)	tak (brak informacji o częstotliwości)	tak (brak informacji o częstotliwości)	wcale	brak informacji	brak informacji	tak (brak informacji o częstotliwości)	tak (brak informacji o częstotliwości)	tak (brak informacji o częstotliwości)
Muzeum Narodowe we Wrocławiu	brak informacji	tak (brak informacji o częstotliwości)	tak (brak informacji o częstotliwości)	tak (brak informacji o częstotliwości)	brak informacji	brak informacji	brak informacji	tak (brak informacji o częstotliwości)	tak (brak informacji o częstotliwości)	tak (brak informacji o częstotliwości)

\*Brak informacji oznacza, że pracownicy danego muzeum nie udzieli odpowiedzi na pytania w ankiecie.

Źródło: badania własne.

portale poświęcone kulturze i sztuce, zamawiane raz w roku poprzez przetargi. W następnej kolejności znalazły się zamawiane kilka razy w roku artykuły sponsorowane. W polskich muzeach narodowych posty w mediach społecznościowych oraz profile w wyszukiwarkach są najczęściej wykorzystywane w formie bezpłatnej. Tymczasem najpopularniejsze spośród badanych muzeów, tj. Museu Calouste Gulbenkian i Louvre-Lens, są promowane przez sponsorowane posty w mediach społecznościowych oraz wyszukiwarki nawet kilka razy w tygodniu. Ponadto Museu Calouste Gulbenkian kilka razy w tygodniu korzysta z reklamy wideo, reklamy typu *pull and push* oraz *display*. Muzeum Narodowe w Poznaniu wykorzystuje ten rodzaj płatnej promocji w internecie kilka razy w miesiącu. Pozostałe badane instytucje tego typu reklamy kupują kilka razy w roku lub wcale. Z przeprowadzonej analizy wynika, że muzea, które nie wykorzystują żadnych środków na reklamę internetową, mają niewielkie szanse na odegranie znaczącej roli w przestrzeni internetowej. Z drugiej strony, choć Museu Calouste Gulbenkian osiąga najwyższe wyniki frekwencji tak w przestrzeni realnej, jak i wirtualnej, nie jest konieczne korzystanie z tak wielu różnorodnych form reklamy internetowej pod warunkiem, że wybrane zostaną formy najskuteczniejsze. Z powyższej analizy wynika, że warto zainwestować w takie narzędzia jak kampanie w wyszukiwarkach oraz w mediach społecznościowych (Śmiałowicz, 2020).

### Działania z zakresu komunikacji marketingowej w mediach społecznościowych

W trzecim kryterium analizy porównawczej podjęto starania, żeby ustalić, w jaki sposób wybrane muzea korzystają z mediów społecznościowych. Porównano liczbę publikowanych przez badane muzea treści (postów) z liczbą obserwujących ich profile na portalach: Facebook, Twitter, Instagram i YouTube. Badanie przeprowadzono w okresie 1–31 lipca 2019 roku (rysunek 12).

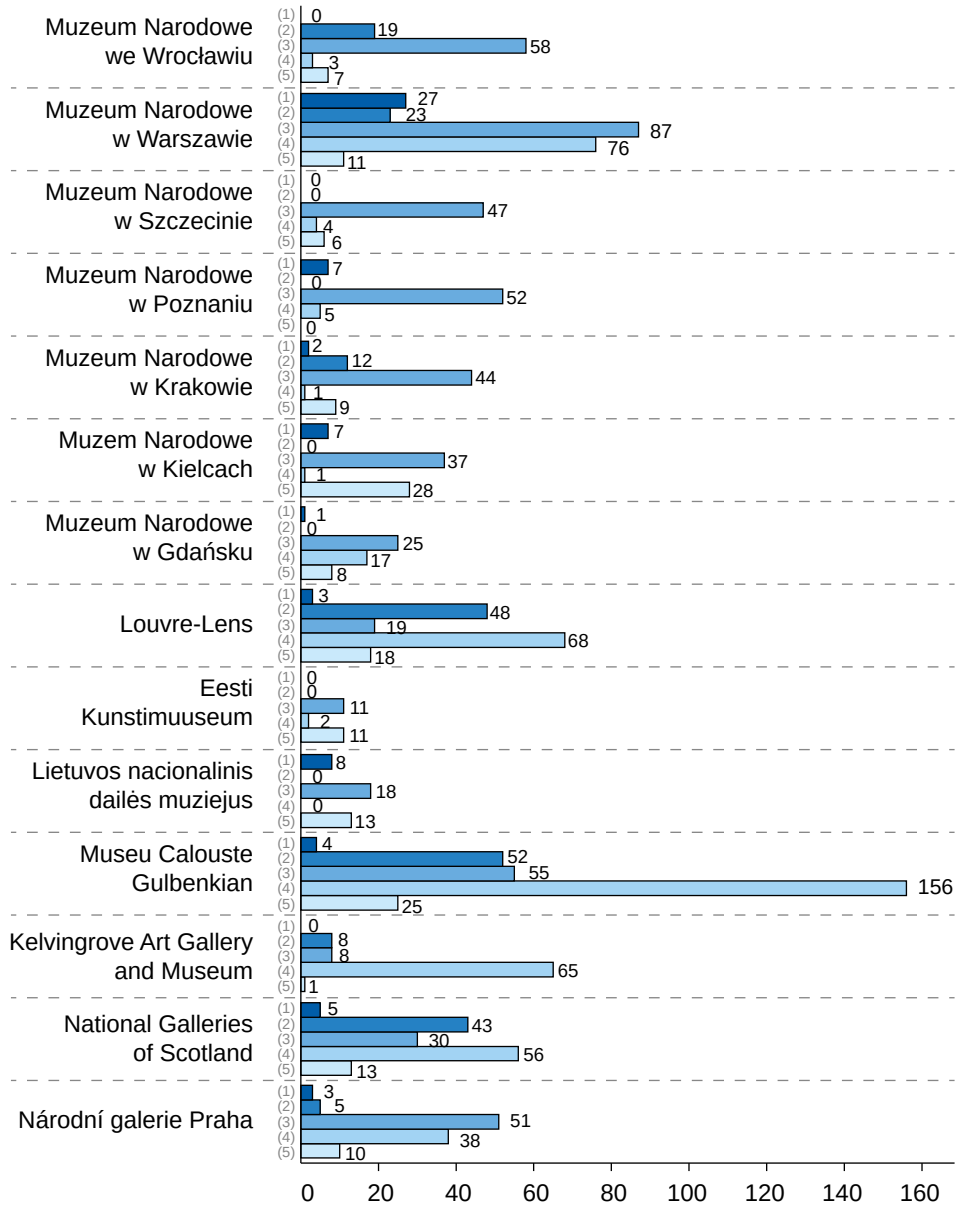
W okresie przeprowadzania badania zarówno polskie muzea narodowe, jak i wybrane do analizy muzea zagraniczne najwięcej postów



opublikowały w portalu Facebook. Wyjątek stanowiły National Galleries of Scotland i Louvre – Lens (oddział Musée du Louvre w Lens), które większą lub porównywalną liczbę postów publikowały w portalu Twitter. Z tego serwisu w czasie trwania badania korzystały tylko trzy polskie muzea narodowe o profilu artystycznym: Muzeum Narodowe w Krakowie, Muzeum Narodowe w Warszawie i Muzeum Narodowe we Wrocławiu. Natomiast większość spośród badanych muzeów zagranicznych wykorzystywała portal Twitter z podobną częstotliwością co portal Facebook i Instagram. Wyjątek stanowiły Eesti Kunstimuseum (Estonia) oraz Lietuvos Nacionalinis Dailės Muziejus, które nie miały profili na tej platformie społecznościowej. Drugim najmniej eksploatowanym przez badane muzea medium społecznościowym jest portal YouTube. Podczas gdy Twitter jest medium społecznościowym rzadko użytkowanym przez młodych ludzi, YouTube pozwala na udostępnianie krótkich form wideo, które cieszą się dużą popularnością wśród młodzieży.

Wszystkie badane muzea uzyskały największą liczbę obserwujących w portalu Facebook. Natomiast, jak wynika z literatury (Kim i Kim, 2019), platformą społecznościową cieszącą się największą popularnością wśród młodych dorosłych jest Instagram. Biorąc pod uwagę fakt, że muzea dysponują bogatym zasobem form wizualnych, dobrym pomysłem wydaje się częstsze korzystanie z tego portalu. Analiza wykazała, że szczególnie na tej platformie zadanie promowania muzeów przejmują ich odbiorcy, zamieszczając zdjęcia ze swoich odwiedzin w danej instytucji i oznaczając ją w poście. Z tego rodzaju „oddolnej promocji” korzystają zwłaszcza Museu Calouste Gulbenkian w Lizbonie, Muzeum Narodowe w Warszawie, Louvre – Lens, Kelvingrove Art Gallery and Museum oraz National Galleries of Scotland. Wydaje się to dobrym sposobem poszerzania grona odbiorców, natomiast do odbiorców, którzy obserwują profil muzeum, można dotrzeć poprzez tworzenie relacji. Tę formę promocji często stosuje Louvre – Lens, Muzeum Narodowe w Warszawie oraz Národní galerie Praha.

Biorąc pod uwagę posty zamieszczone przez analizowane muzea w różnych portalach społecznościowych oraz liczbę obserwujących ich profile, można zauważyć, że ilość zamieszczanych treści nie przekłada się bezpośrednio na liczbę obserwujących profile muzeów w mediach społecznościowych (rysunki 12 i 13).

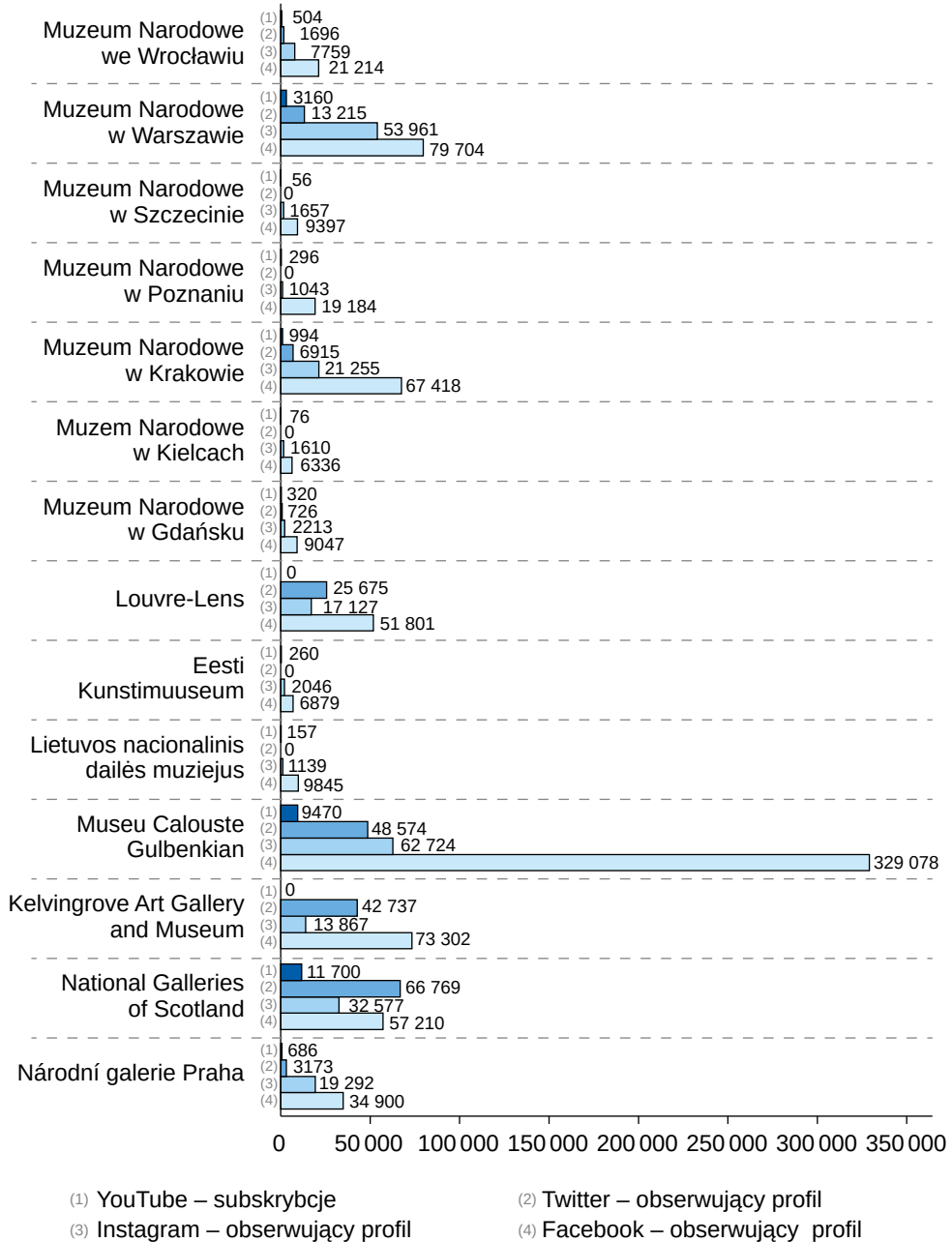


- (1) YouTube – zamieszczane filmy  
 (3) Facebook – posty  
 (5) Instagram – posty

- (2) Twitter – posty  
 (4) Instagram – oznaczenia

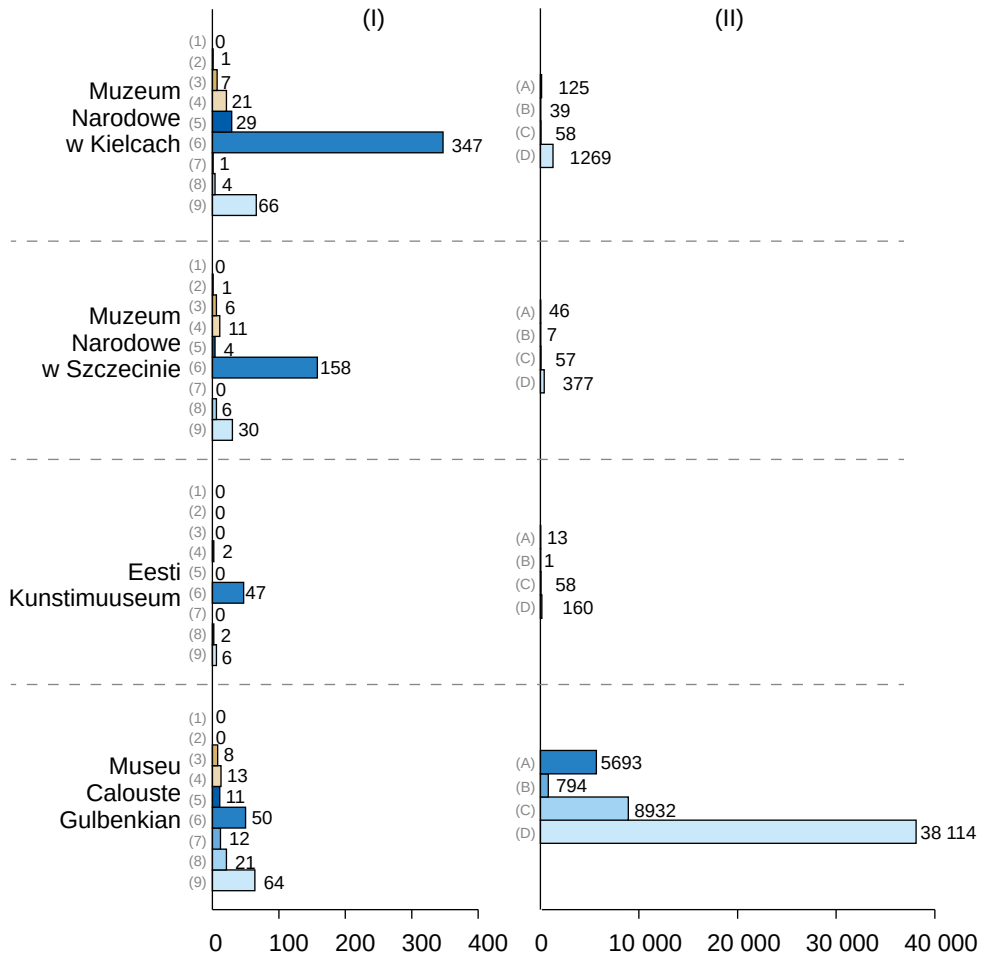
**Rysunek 12. Liczba postów zamieszczanych przez porównywane muzea w portalach YouTube, Twitter, Instagram i Facebook w okresie 1–31.07.2019 roku**

Źródło: badania własne.



**Rysunek 13. Liczba obserwujących profile porównywanych muzeów w portalach YouTube, Twitter, Instagram i Facebook w okresie 1–31.07.2019 roku**

Źródło: badania własne.



- (1) żartobliwe treści
- (2) konkursy
- (3) linki do innych mediów
- (4) posty informacyjne i linki do muzealnych stron www
- (5) ciekawostki związane z kolekcją/wystawą
- (6) obrazy/zdjęcia
- (7) filmy
- (8) wydarzenia
- (9) posty zamieszczone w ciągu miesiąca

- (A) udostępnienia w ciągu miesiąca
- (B) komentarze w ciągu miesiąca
- (C) najwięcej reakcji na post
- (D) reakcje w ciągu miesiąca

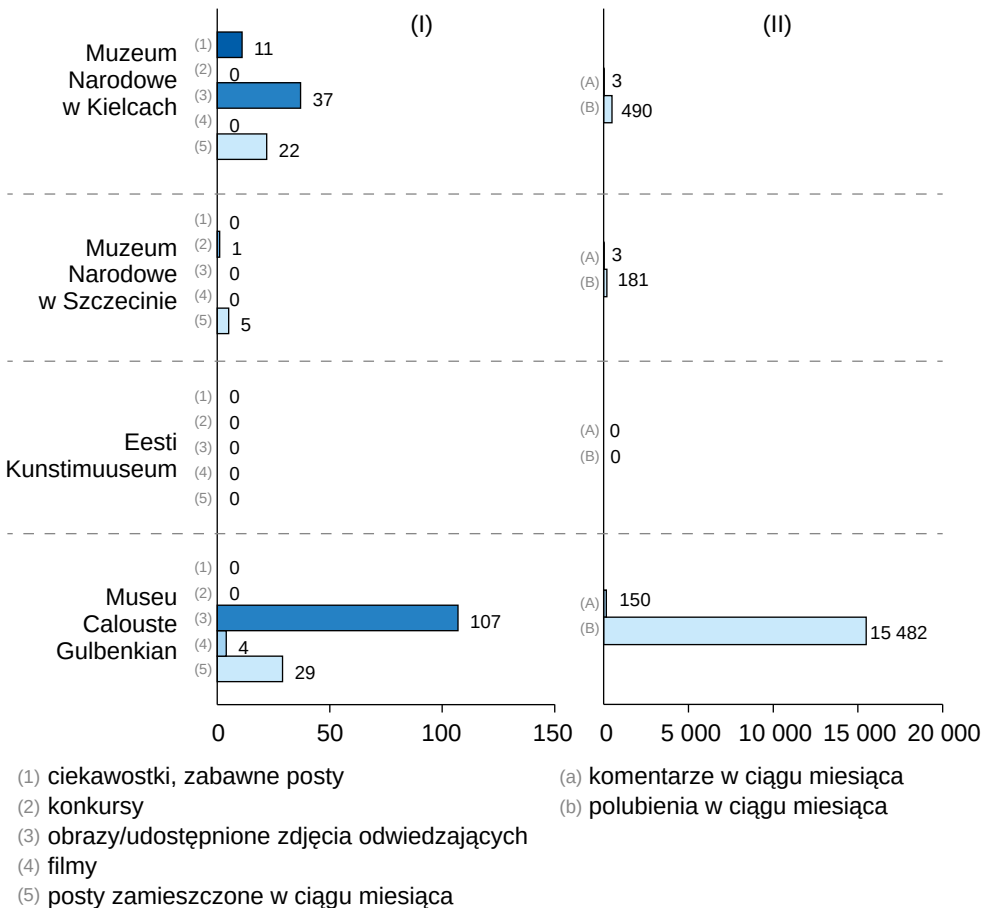
**Rysunek 14. Rodzaje treści zamieszczanych przez wybrane muzea w portalu Facebook w okresie 1–31.07.2019 roku (I) oraz reakcji na nie (II) (w liczbach)**

Źródło: badania własne.

Wobec powyższego spośród badanych muzeów wybrano te, których profile łącznie są obserwowane przez najmniejszą liczbę osób:

- Muzeum Narodowe w Kielcach – 8022 obserwujących/subskrypcji,
- Eesti Kunstimuuseum – 9185 obserwujących/subskrypcji,
- Muzeum Narodowe w Szczecinie – 11 110 obserwujących/subskrypcji,

oraz muzeum, które uzyskało największą liczbę obserwujących: Museu Calouste Gulbenkian w Lizbonie. Następnie dokonano jakościowej analizy komparatywnej zamieszczanych przez nie treści oraz uzyskiwanych reakcji (polubienia, komentarze, udostępnienia, odtworzenia) – rysunki 14 i 15.



**Rysunek 15. Treści zamieszczane przez wybrane muzea w portalu Instagram w okresie 1–31.07.2019 roku (I) oraz reakcje na nie (II) (w liczbach)**

Źródło: badania własne.

Badanie wykazało, że muzea, które otrzymały najmniej reakcji (160, 377 i 1269), publikowały podobną ilość różnorodnych treści co Museu Calouste Gulbenkian, które zdobyło znacząco większą liczbę reakcji 38114. Widać to zwłaszcza porównując ilość treści publikowanych przez Muzeum Narodowe w Kielcach (nieznacznie większa liczba opublikowanych postów, podobna różnorodność) oraz liczbę reakcji na nie. Najmniejszą liczbę reakcji zebrało Eesti Kunstimuuseum, ale opublikowało zaledwie sześć postów w ciągu miesiąca. Muzeum Narodowe w Szczecinie, które opublikowało pięć razy więcej bardziej różnorodnych treści, uzyskało tylko 2,4 razy więcej reakcji. Choć muzeum w Kielcach (1269 reakcji przy 8820 fanach) ma o wiele bardziej aktywnych „śledzących” niż Museu Calouste Gulbenkian (38 114 reakcji przy 449 846 fanach) – co oznacza, że Muzeum Narodowe w Kielcach prowadzi swój profil w sposób angażujący – to jednak ma problem z pozyskaniem większej liczby obserwujących, a co za tym idzie – większej liczby reakcji. Również w portalu Instagram przewaga liczby reakcji na posty Museu Calouste Gulbenkian jest zbyt znacząca, by mogła wynikać z ilości i różnorodności zamieszczanych treści, choć warto zwrócić uwagę na fakt, że na tej platformie Museu Calouste Gulbenkian udostępniło więcej zdjęć niż inne muzea, a 50% z udostępnionych zdjęć zostało wykonanych przez odwiedzających muzeum. Współtworzenie profilu z gośćmi muzeum skutkuje większą liczbą pozytywnych reakcji (rysunek 15).

Jednak główną przewagą Museu Calouste Gulbenkian jest liczba obserwujących. Popularne Museu Calouste Gulbenkian od muzeów, które pozyskały znacznie mniej reakcji, odróżnia różnorodność wykorzystywanych do promocji mediów – muzeum to korzysta ze wszystkich poddanych badaniu platform: Facebook, Instagram, Twitter i YouTube.

Ze względu na fakt, że rozbieżności w liczbie uzyskiwanych reakcji przez poszczególne muzea liczy się w dziesiątkach tysięcy, a różnice w liczbach subskrybentów ich profili w setkach tysięcy, natomiast ilość i jakość zamieszczanych przez nie treści jest zbliżona, porównano wyniki analizy treści zamieszczanych przez badane muzea w mediach społecznościowych oraz reakcji na nie z wynikami ankiety dotyczącej korzystania z płatnych kampanii w mediach społecznościowych (tabele 33 i 34).

Jak wynika z przeprowadzonej analizy, muzea, które publikują dużą ilość różnorodnych treści, ale nie korzystają z płatnych kampanii w mediach społecznościowych, jak Muzeum Narodowe w Kielcach, Muzeum Narodowe w Poznaniu czy Muzeum Narodowe w Szczecinie (tabela 34), mają mniej odbiorców, a co za tym idzie – uzyskują mniej reakcji. Museu

**Tabela 33. Analiza treści zamieszczanych przez wybrane muzea w portalach Twitter i YouTube w okresie miesiąca oraz reakcji na nie**

Medium	Museu Calouste Gulbenkian	Eesti Kunstimuseum	Muzeum Narodowe w Szczecinie	Muzeum Narodowe w Kielcach
TWITTER	tak	nie	nie	nie
Liczba postów zamieszczonych w ciągu miesiąca	43	–	–	–
Filmy	3	–	–	–
Obrazy/zdjęcia	22	–	–	–
Ciekawostki	3	–	–	–
Posty informacyjne	9	–	–	–
Linki do innych mediów	9	–	–	–
Liczba polubień w ciągu miesiąca	581	–	–	–
Liczba komentarzy w ciągu miesiąca	19	–	–	–
Liczba udostępnień w ciągu miesiąca	134	–	–	–
YouTube	tak	tak	tak	tak
Filmy	9	1	0	0
Liczba odtworzeń	3031	14	0	0

Źródło: badania własne.

**Tabela 34. Korzystanie z płatnych kampanii w mediach społecznościowych**

Korzystanie z płatnych kampanii w mediach społecznościowych		
tak	nie	brak informacji
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Museu Calouste Gulbenkian</li> <li>• Eestikunstimuseum</li> <li>• Louvre – Lens</li> <li>• Muzeum Narodowe w Krakowie</li> <li>• Muzeum Narodowe w Warszawie</li> <li>• Muzeum Narodowe we Wrocławiu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muzeum Narodowe w Kielcach</li> <li>• Muzeum Narodowe w Poznaniu</li> <li>• Muzeum Narodowe w Szczecinie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Národní galerie Praha</li> <li>• National Galleries of Scotland</li> <li>• Kelvingrove Art Gallery and Museum</li> <li>• Lietuvos Dailės Muziejus</li> </ul>

Źródło: badania własne.



Calouste Gulbenkian, które uzyskuje najwięcej reakcji w ciągu miesiąca i ma najwięcej subskrybentów (449 819)<sup>12</sup>, raz w tygodniu korzysta z płatnych kampanii w mediach społecznościowych. Spośród polskich muzeów narodowych najwięcej subskrybentów uzyskały muzea, które również korzystają z płatnych kampanii w mediach społecznościowych, są to kolejno: Muzeum Narodowe w Warszawie (150 040), Muzeum Narodowe w Krakowie (96 582) oraz Muzeum Narodowe we Wrocławiu (31 173). Podsumowując, choć polskie muzea narodowe zamieszczają w portalach społecznościowych dużą ilość różnorodnych treści i mają zaangażowanych fanów, to jednak powinny zadbać o dotarcie do większej liczby odbiorców, co nie jest możliwe bez powiększenia zasięgów postów przez skorzystanie z płatnych form promocji oferowanych przez platformy społecznościowe. Inaczej media społecznościowe pozostaną dla tych instytucji jedynie kanałem komunikacji i budowania długotrwałych relacji ze stałym, wąskim gronem lojalnych odbiorców.

### Ocena działań z zakresu komunikacji marketingowej w internecie muzeów narodowych w Polsce oraz wybranych europejskich muzeów o profilu artystycznym

Przeprowadzona analiza porównawcza wykazała, że polskie muzea narodowe o profilu artystycznym estetyką i funkcjonalnością nie odstają znacząco od stron internetowych porównywanych do nich muzeów europejskich. Zwłaszcza strony Muzeum Narodowego w Warszawie, Muzeum Narodowego w Krakowie i Muzeum Narodowego we Wrocławiu, które oferują możliwość zakupu biletu i rezerwacji terminu wejścia, reprezentują wysoki poziom (strona Muzeum Narodowego w Poznaniu zawiera przekierowanie do portalu „to bilet”, co stanowi pośrednie rozwiązanie). W przypadku stron internetowych pozostałych badanych polskich muzeów konieczne jest lepsze ich dostosowanie do potrzeb użytkowników, przede wszystkim poprzez umożliwienie zakupu biletów online, a także skorzystania z formularza kontaktowego. Zaleca się poprawę responsywności stron, najlepiej tak, by można było skrolując w dół, uzyskać wszystkie informacje niezbędne przed wizytą (godziny otwarcia, adres, dojazd, informacje dotyczące zwiedzania) oraz zakupić bilet. Problemem

<sup>12</sup> Zsumowano liczbę subskrybentów profili Facebook, Instagram, Twitter i YouTube.

wszystkich, również zagranicznych muzeów narodowych jest duża ilość treści, które muszą się pojawić na stronie, co może wywoływać w użytkowniku uczucie dezorientacji. W celu odpowiedniego rozmieszczenia treści na stronach internetowych muzeów narodowych konieczne wydaje się przeprowadzenie dalszych analiz, zwłaszcza pod kątem doświadczenia użytkownika (*user experience*) z udziałem internautów.

Muzea, które cieszą się najwyższą frekwencją i uzyskują najwięcej subskrybentów oraz reakcji w mediach społecznościowych, regularnie korzystają z reklamy w internecie. Mimo że muzea tej rangi mogą liczyć na rozgłos i zainteresowanie mediów, działania z zakresu PR dają znacznie lepsze rezultaty, kiedy są wzmocnione płatnymi formami promocji. Dokonując wyboru formy reklamy online, muzea, które dysponują ograniczonym budżetem, powinny inwestować w te najskuteczniejsze i najefektywniejsze. Wyłonienie form reklamy najefektywniejszych dla takich instytucji kultury jak muzea i galerie narodowe wymagałoby przeprowadzenia dalszych wnikliwych analiz. Nie ulega jednak wątpliwości, że warto inwestować w kampanie reklamowe w mediach społecznościowych oraz reklamy kontekstowe w wyszukiwarkach.

Analiza wykazała, że media społecznościowe stanowią skuteczny sposób na poszerzanie grona odbiorców instytucji kultury, jednak w tym celu należy wykorzystywać oferowane przez nie formy płatnych kampanii. Bez wykorzystania płatnych form promocji muzealne profile w mediach społecznościowych trafiają jedynie do wąskiego grona odbiorców, już wcześniej zainteresowanych ich ofertą. Ponadto promocja z ograniczonym budżetem wymaga korzystania z różnorodnych platform społecznościowych, zamieszczania angażujących treści zawierających konkursy, ciekawostki, filmy oraz przyciągające wzrok obrazy.

### **4.3. Uwarunkowania kształtowania działań z zakresu komunikacji marketingowej przez muzea narodowe o profilu artystycznym w Polsce**

Kolejnym etapem procesu badawczego było przeprowadzenie pogłębianych wywiadów indywidualnych z osobami odpowiedzialnymi za działania z zakresu komunikacji marketingowej w muzeach narodowych

o profilu artystycznym w Polsce. Badanie to było traktowane m.in. jako wstęp do badania ilościowego, który pozwolił na skonstruowanie adekwatnego narzędzia badawczego.

Ze względu na eksploracyjny i indukcyjny charakter badania zrezygnowano ze stawiania hipotez badawczych, ponieważ mogłoby to ograniczyć pole poszukiwań jedynie do wątków uświadomionych przez badacza, a tym samym przyczynić się do pominięcia spektrum zagadnień, z których badacz może nie zdawać sobie sprawy (Sławecki, 2012). Badania jakościowe z definicji nie dają podstaw do generalizacji ani weryfikacji hipotez.

W pierwszym kwartale 2019 roku przeprowadzono po jednym wywiadzie w każdym z muzeów narodowych o profilu artystycznym w Polsce. Zakres przestrzenny badania to Gdańsk, Kielce, Kraków, Poznań, Szczecin, Warszawa oraz Wrocław. Do wywiadów zaproszono osoby odpowiedzialne za komunikację marketingową badanych muzeów. O tym, kto jest odpowiedzialny za komunikację marketingową muzeum oraz kto powinien udzielić wywiadu, decydowali pracownicy badanych muzeów.

Jako technikę badań własnych wybrano pogłębiony wywiad jakościowy, częściowo ustrukturyzowany. Przygotowanie do takiego wywiadu nie obejmuje formułowania dokładnego brzmienia pytań, bowiem otwartość i swoboda wypowiedzi są głównymi zaletami wywiadów jakościowych (Kvale, 2004). Należy natomiast wyraźnie określić problematykę stawianych pytań (Kaczmarek i in., 2013).

Obszary badawcze, które zostały objęte rozpoznaniem empirycznym w ramach przeprowadzonych pogłębionych wywiadów indywidualnych, ukazano w tabeli 35.

**Tabela 35. Obszary badawcze objęte rozpoznaniem empirycznym w ramach IDI**

Obszar badawczy	Cele stawianych pytań	Zakres pytań
Działania z zakresu komunikacji marketingowej stosowane przez muzea narodowe w Polsce	identyfikacja działań z zakresu komunikacji marketingowej stosowanych przez muzea narodowe w Polsce	<ul style="list-style-type: none"> <li>• system identyfikacji wizualnej</li> <li>• stosowane formy komunikacji marketingowej</li> <li>• eventy organizowane przez muzea narodowe</li> <li>• udział w akcjach lokalnych, ogólnopolskich i międzynarodowych</li> <li>• obecność w mediach</li> <li>• kampanie promujące ekspozycje stałe</li> <li>• audioprzewodniki, aplikacje</li> <li>• gadżety</li> </ul>

cd. tabeli 35

Obszar badawczy	Cele stawianych pytań	Zakres pytań
Operacyjne aspekty stosowania działań z zakresu komunikacji marketingowej przez muzea narodowe w Polsce	poznanie operacyjnych aspektów stosowania działań z zakresu komunikacji marketingowej przez muzea narodowe w Polsce	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stosowanie strategii</li> <li>• organizacja i koordynacja działów odpowiedzialnych za działania z zakresu komunikacji marketingowej w muzeach narodowych</li> <li>• współpraca z firmami zewnętrznymi</li> <li>• relacje z otoczeniem, współpraca z innymi instytucjami itp.</li> <li>• relacje z dyrektorem i organizatorem instytucji oraz ich stosunek do działań z zakresu komunikacji marketingowej</li> </ul>
Finansowe aspekty stosowania działań z zakresu komunikacji marketingowej przez muzea narodowe w Polsce	poznanie finansowych aspektów stosowania działań z zakresu komunikacji marketingowej przez muzea narodowe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• źródła finansowania</li> <li>• procedury pozyskiwania funduszy</li> <li>• budżet na działania z zakresu komunikacji marketingowej</li> </ul>
Badanie skuteczności i ewaluacja komunikacji marketingowej stosowanej przez muzea narodowe w Polsce	identyfikacja sposobów ewaluacji działań z zakresu komunikacji marketingowej stosowanych przez muzea narodowe w Polsce	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ewaluacja działań z zakresu komunikacji marketingowej stosowanych przez muzea narodowe w Polsce</li> <li>• sposoby badania skuteczności działań z zakresu komunikacji marketingowej stosowanych przez muzea narodowe</li> </ul>
Grupy odbiorców	identyfikacja grup odbiorców, do których muzea narodowe w Polsce chciałyby dotrzeć	<ul style="list-style-type: none"> <li>• grupy odbiorców, do których muzea narodowe chcą dotrzeć</li> <li>• segmentacja publiczności</li> </ul>

Źródło: badania własne.

Teoria ugruntowana zakłada, że rzeczywistość społeczną najlepiej rozumieją bezpośrednio zaangażowani w nią aktorzy. Uwzględniając ten fakt, zdecydowano się na przeprowadzenie pogłębionych wywiadów indywidualnych (IDI) z osobami odpowiedzialnymi za komunikację marketingową w badanych muzeach. Wywiady zostały nagrane i poddane transkrypcji. Następnie analiza jakościowych danych empirycznych objęła selekcję i porządkowanie danych oraz stworzenie zestawu kategorii analitycznych w celu interpretacji danych i przedstawienia wniosków.

Zastosowano następujące kategorie badawcze:

1. Zakres wykorzystania komunikacji marketingowej w kreowaniu wizerunku przez muzea narodowe w Polsce.

2. Aspekty operacyjne wykorzystania narzędzi komunikacji marketingowej przez muzea narodowe w Polsce.
3. Aspekty finansowe wykorzystania narzędzi komunikacji marketingowej przez muzea narodowe w Polsce.
4. Badanie skuteczności i ewaluacja narzędzi komunikacji marketingowej wykorzystywanych przez muzea narodowe w Polsce.
5. Grupy odbiorców, do których muzea narodowe w Polsce chciałyby trafić poprzez swoje działania z zakresu komunikacji marketingowej.

Wyniki badań metodą indywidualnego wywiadu pogłębionego w ujęciu syntetycznym zaprezentowano w tabeli 36.

W wyniku analizy pogłębionych wywiadów indywidualnych (IDI) ze specjalistami ds. komunikacji marketingowej w muzeach narodowych w Polsce zidentyfikowano najczęściej wymieniane bariery stosowania komunikacji marketingowej przez muzea narodowe w Polsce. Wyodrębniono następujące kategorie barier:

1. Operacyjne aspekty działalności muzeów narodowych w Polsce jako bariery dla stosowania przez nie spójnej komunikacji marketingowej
2. Finansowe i prawne aspekty działalności muzeów narodowych w Polsce jako bariery dla stosowania przez nie spójnej komunikacji marketingowej
3. Polityczne i ideologiczne aspekty działalności muzeów narodowych w Polsce jako bariery dla stosowania przez nie spójnej komunikacji marketingowej.

ad 1. Do operacyjnych aspektów działalności muzeów narodowych w Polsce jako barier dla stosowania przez nie spójnej komunikacji marketingowej można zaliczyć:

- Liczbę wydarzeń w tym samym czasie, co jest spowodowane wielością oddziałów podlegających badanym instytucjom: „Problem ten jest trudny do rozwiązania, bo nawet gdyby każdy oddział miał swojego marketingowca, to nie możemy się nawzajem zabijać, nie możemy promować 10 wydarzeń jednocześnie, a mamy 11 oddziałów”.
- Niedobory kadrowe – w instytucjach, w których wciąż nie przykłada się należytej wagi do komunikacji z publicznością, działają odpowiedzialne za komunikację marketingową liczą po trzy osoby, które ponadto są odpowiedzialne za pisanie projektów, pozyskiwanie sponsorów, wynajem sal itp.
- „Rozmycie” odpowiedzialności za komunikację marketingową na różne niekoniecznie współpracujące ze sobą jednostki w muzeach. Są

to działy marketingu, działy wydawnictw, rzecznicy prasowi, kuratorzy wystawy, kustosze. W części instytucji podział ról i odpowiedzialność za poszczególne zadania jest ustalona, podobnie jak procedury współpracy kuratorów z osobami odpowiedzialnymi za komunikację marketingową. W innych muzeach brak jasno ustalonych zakresów obowiązków oraz procedur współpracy prowadzi do obniżenia spójności i jakości komunikacji marketingowej. Również badanie skuteczności komunikacji marketingowej jest utrudnione z powodu braku współpracy pomiędzy pracownikami różnych działów: „Nie mamy dostępu do danych o frekwencji, co wynika z wewnętrznych, niestety hierarchicznych wytycznych, że to inny pion i ten pion nie musi przekazywać nam informacji”.

- Brak jednoznacznego podziału obowiązków i procedur współpracy pomiędzy działami pogłębia konflikty personalne pomiędzy pracownikami poszczególnych działów i utrudnia przepływ informacji pomiędzy różnymi działami.
- Niemożność delegowania zadań przez osoby odpowiedzialne za komunikację marketingową ze względu na ich niską pozycję w hierarchii muzealnej: „Chcieliśmy wystawić leżaki, ale nie było nikogo, kto by mógł za nie odpowiadać, chociażby wystawiać i chować”.
- Brak przygotowania osób przy kasach i pilnujących ekspozycji: „Zdarza się tak, że my się napracujemy przy promocji jakiegoś wydarzenia, a w momencie kiedy ludzie przychodzą i zderzają się z kimś, kto jest dla nich niemiły, to cała nasza praca idzie na marne”.
- Brak możliwości wyodrębnienia miejsc na odpoczynek czy relaks, takich jak zaplecze gastronomiczne czy kawiarnię – miejsc, w których można usiąść, odpocząć, porozmawiać, posilić się i wypić kawę. Jest to niezbędne we współczesnych instytucjach kultury (zwłaszcza tak wielkich jak muzea narodowe, których zwiedzanie często jest wyczerpujące fizycznie).
- Parki, ogrody i tereny zielone okalające muzea narodowe lub ich oddziały nie są dostosowane dla ludzi, by mogli spędzać w nich czas, posiedzieć na trawie, przeciwnie – często zadaniem pracowników ochrony jest przeganianie ludzi z trawników.
- Sklepy muzealne nie zawsze mają szeroki asortyment, tymczasem kolekcje muzealne stwarzają nieograniczone możliwości produkcji wysmakowanych pamiątek, które mogłyby być alternatywą dla wszechobecnych suvenirów chińskiej produkcji.

**Tabela 36. Analiza pogłębionych wywiadów indywidualnych – IDI – ze specjalistami ds. komunikacji w muzeach narodowych w Polsce**

Kategoria analityczna	Zmienne	Wnioski
<p>1. Zakres wykorzystania komunikacji marketingowej w kreowaniu wizerunku przez muzea narodowe w Polsce</p>	<p>System identyfikacji wizualnej</p> <p>Stosowane formy komunikacji marketingowej</p>	<p>Systemy identyfikacji wizualnej muzeów narodowych w Polsce nie obejmują wszystkich aspektów komunikacji z otoczeniem. Najczęściej stosowane jest logo, część z muzeów posiada nawet system obejmujący druki, akcydensy i stronę internetową, jednak nie obejmują one np. systemu informacji na ekspozycji lub nie są spójne dla wszystkich oddziałów</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zestaw materiałów drukowanych towarzyszy każdej większej wystawie czasowej i częściowo wydarzeniom „niewystawienniczym” (wydarzenia kulturalne organizowane przez muzea, które nie są wystawami)</li> <li>• Zakres komunikacji marketingowej muzeów w przestrzeni miejskiej zależy od budżetu muzeów na promocję, poziomowi współpracy z instytucjami miejskimi (pozwolenia, specjalny cennik dla muzeów) oraz przepisów dot. estetyki miasta</li> <li>• Muzea nie wykorzystują pełni możliwości, które oferuje internet ze względu na niedostateczny budżet na promocję w internecie, niedobory kadrowe oraz problemy techniczne</li> </ul> <p>Problemem, który każde badane muzeum rozwiązuje inaczej, jest kwestia komunikacji w internecie przez instytucje wielooddziałowe. Część muzeów ma jedną stronę internetową dla wszystkich oddziałów, w innych muzeach nowe oddziały mają osobne strony internetowe, co nie sprzyja spójności wizerunku. Ten sam problem dotyczy profili w mediach społecznościowych, a kolejną kwestią jest pytanie, kto ma strony i profile obsługiwać (działy ds. komunikacji centralnie czy np. wyznaczone osoby w każdym oddziale muzeum)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Muzea narodowe organizują dużo <u>eventów</u>, oprócz wystaw i wydarzeń organizowanych przez działy zajmujące się promocją muzeów, wydarzenia organizują również oddziały muzeów oraz działy edukacji; liczba tych wydarzeń jest problematyczna dla ich promocji, ponieważ często odbywają się jednocześnie i są dla siebie konkurencyjne (w obrębie jednej instytucji)</li> <li>• Poza własnymi wydarzeniami muzea angażują się w akcje miejskie, ogólnopolskie i międzynarodowe, takie jak: Noc Muzeów, Dzień Wolnej Sztuki, Museum Selfie Day, Muzeum za pół ceny Dzień Otwarty Muzeów, Ask a Curator</li> </ul>



<p>2. Aspekty operacyjne wykorzystania narzędzi komunikacji marketingowej przez muzea narodowe w Polsce</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wielkość rozgłosu nt. polskich muzeów narodowych w mediach tradycyjnych zależy od sprawności osób odpowiedzialnych za PR (część badanych muzeów świetnie sobie radzi z pozyskiwaniem zainteresowania mediów), muzea rzadko korzystają z płatnych reklam w tradycyjnych mediach, ewentualnie kupują reklamy radiowe lub prasowe – konieczność przeprowadzania przetargów utrudnia targetowanie reklam, ponieważ muzea muszą kupić reklamę w tym medium, które wygra przetarg</li> <li>• Kampanie promujące ekspozycje stałe najczęściej wiążą się z otwarciem po remoncie lub reorganizacji wystawy, ale są organizowane również wtedy, kiedy muzeum pozyska sponsora na taki cel</li> <li>• Nawigacja po ekspozycjach i narracje towarzyszące wystawom – w większości muzeów służą temu audioprzewodniki, rzadziej aplikacje, część muzeów nie ma nawet audioprzewodników, pozostawiając zwiedzającego z ulotką lub papierową mapką</li> <li>• Sklepy muzealne i pamiątki związane z wystawami stanowią element promocji, który bywa zaniebawiany – w sklepach polskich muzeów narodowych można kupić głównie wydawnictwa interesujące wąskie grono odbiorców, jednak część muzeów nawiązała współpracę z zewnętrzną firmą, która produkuje pamiątki i prowadzi sklepy muzealne</li> </ul>
	<p>stosowanie strategii</p>	<p>Muzea, które przyciągają, najczęściej publiczności, działają na podstawie kilkuletnich strategii, dzielą wystawy na większe i mniejsze, a pracę nad promocją większych wystaw zaczynają już dwa lata przed wystawą. Są jednak muzea, w których dział promocji na dwa miesiące przed wystawą nie ma jeszcze o niej niezbędnych informacji</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Komunikacja marketingowa jest bardziej spójna w muzeach, w których działy zajmujące się komunikacją marketingową, czyli np. Dział Marketingu, Dział PR lub Rzecznik prasowy i Dział Wydawnictw oraz osoby zajmujące się identyfikacją wizualną i aranżacją poszczególnych wystaw, ściśle ze sobą współpracują, a wszyscy pracownicy muzeum mają jasno określoną procedurę współpracy z działami zajmującymi się komunikacją z publicznością. Jedno z muzeów do koordynacji zadań i komunikacji między pracownikami używa systemu do zarządzania procesami Adonis, dwa muzea zatrudniają osoby, których zadaniem jest koordynacja współpracy różnych działów w celu komunikacji z publicznością. Wciąż jednak są muzea zarządzane hierarchicznie, w których osoby odpowiedzialne za promocję są traktowane jako niższe w hierarchii od kustoszów i mają problemy z egzekwowaniem dostarczenia niezbędnych informacji lub ustaleniem treści komunikatów. Podział ról i obowiązków jest niejasny, co prowadzi do personalnych konfliktów</li> <li>• Problemem są również niedobory kadrowe – muzea zatrudniają zbyt mało specjalistów od komunikacji marketingowej i obciążają ich dodatkowo zadaniami, które nie powinny leżeć w ich kompetencjach, jak zdobywanie grantów, digitalizacja, wynajem pomieszczeń</li> </ul>
<p>organizacja i koordynacja działań odpowiedzialnych za działania z zakresu komunikacji marketingowej w muzeach narodowych</p>		

Kategoria analityczna	Zmienne	Wnioski
	<p>współpraca z firmami zewnętrznymi</p> <p>relacje z otoczeniem, współpraca z innymi instytucjami itp.</p>	<p>Współpraca z innymi firmami i outsourcing są utrudnione ze względu na ograniczające muzea przepisy i procedury, np. konieczność rozpisywania przetargów. Ze względu na obowiązującą zasadę przetargu muzeum nie zawsze może podjąć dłuższą współpracę z wykonawcami, nawet jeśli jest ona zadowalająca</p> <p>Część muzeów narodowych współpracuje z miastami na wielu poziomach, zaczynając od wynajmu powierzchni reklamowych w preferencyjnych cenach, a kończąc na współorganizowaniu ważnych dla miasta wydarzeń. Muzea narodowe często stanowią atrakcje turystyczne, którymi miasta lubią się chwalić. Niestety, nie wszędzie współpraca między muzeum narodowym i miastem jest oczywista, część muzeów, jako instytucje marszałkowskie czy ministerialne, nie współpracuje z miastem lub współpraca jest problematyczna</p>
	<p>relacje z dyrektorem i organizatorem instytucji oraz ich stosunek do działań z zakresu komunikacji marketingowej</p>	<p>Muzea o największej frekwencji, organizujące kampanie o zasięgu ogólnopolskim i przyciągające turystów, to instytucje, w których dyrekcja kładzie nacisk na promocję i docieranie do coraz szerszych segmentów publiczności. W tych instytucjach działy marketingu i PR liczą po kilka osób, osobno zatrudnione są osoby odpowiedzialne za komunikację w internecie. Opracowane są procedury współpracy z działami odpowiedzialnymi za promocję, a osoby w nich zatrudnione biorą udział w organizacji wystaw i mają realny wpływ na komunikaty, które instytucja wysyła do publiczności. Muzea narodowe reprezentują jednak nierówny poziom. Są wśród nich instytucje mające wąskie grono odbiorców i problemy z jego poszerzeniem. W tych instytucjach promocja traktowana jest jako „zło konieczne”, a działy ds. komunikacji marketingowej obsługują trzy osoby na kilka oddziałów muzeum, które mają jeszcze inne obowiązki, takie jak pisanie grantów, wynajem pomieszczeń</p>
<p>3. Aspekty finansowe wykorzystania narzędzi komunikacji marketingowej przez muzea narodowe w Polsce</p>	<p>źródła finansowania komunikacji marketingowej w muzeach narodowych w Polsce</p> <p>procedury pozyskiwania funduszy</p>	<p>Muzea narodowe w Polsce raz w roku otrzymują dotacje podmiotowe na utrzymanie i podstawową działalność, jednak pieniądze z dotacji podmiotowej rzadko są przeznaczane na komunikację marketingową. Promocja wystaw jest najczęściej finansowana z dotacji celowych lub wparcia pozyskanego od sponsorów i mecenasów. Wielu sponsorów woli jednak finansować imprezy gwarantujące większy rozgłos. Na przeszkodzie staje również polityka, np. prezesem firmy jest osoba należąca do partii opozycyjnej wobec organizatorów muzeum. Niektórzy uważają, że skoro płacą podatki oraz opłacają wstęp do muzeum, to powinno wystarczyć</p> <p>Zasady konkursów ofert często ograniczają budżet na promocję do 10% lub koszty promocji w ogóle nie są kwalifikowane, dlatego najczęściej działania marketingowe czy promocyjne są prowadzone w ramach obowiązków etatowych pracowników, natomiast koszt wydruku reklam i akcydensów oraz zatrudnienia zewnętrznych wykonawców są opłacane z projektów, jeśli regulamin na to pozwala</p>

4. Badanie skuteczności i ewaluacja narzędzi komunikacji marketingowej wykorzystywanych przez muzea narodowe w Polsce	budżet na działania z zakresu komunikacji marketingowej	W większości muzeów narodowych w Polsce działy odpowiedzialne za komunikację marketingową nie mają własnego budżetu, a wydatki na promocję nie są uważane za priorytetowe
	ewaluacja działań z zakresu komunikacji marketingowej	W muzeach narodowych ewaluacja działań z zakresu komunikacji marketingowej polega głównie na pisaniu raportów dla jednostek finansujących te kampanie (urzędów, sponsorów) oraz sprawozdań z projektów
	sposoby badania skuteczności działań z zakresu komunikacji marketingowej	Muzea nie przeprowadzają profesjonalnych badań skuteczności swoich kampanii ze względu na ograniczenia finansowe. Przeprowadzają własne badania, które nie są reprezentatywne. Specjaliści ds. komunikacji wskazują, że znacznie łatwiej uzyskać dane statystyczne dotyczące kampanii internetowych, jednak te dane (np. liczba wyświetleń, kliknięć) nie mają bezpośredniego przełożenia na skuteczność komunikacji marketingowej. Również dane na temat frekwencji nie dają obrazu skuteczności komunikacji marketingowej
5. Grupy odbiorców, do których muzea narodowe w Polsce chciałyby trafić poprzez swoje działania z zakresu komunikacji marketingowej	odbiorcy, do których muzea narodowe w Polsce chcą dotrzeć	Muzea narodowe mają swoją stałą publiczność, natomiast chcą poszerzać krąg osób, do których docierają z ofertą. Chcą przyciągnąć m.in. osoby mieszczące się w kategorii „młodzi dorośli”: studentów, pracowników korporacji czyli młodych pracujących. Muzeum zależy na tym, by zwiększyć udział publiczności w wieku od 16. do 40. roku życia (pokolenie Z + pokolenie Y)
	sposoby dotarcia do wybranych grup odbiorców	Respondenci wskazują również na problem z targetowaniem oferty muzealnej i segmentacją publiczności – kustosz chce tworzyć wystawy „dla wszystkich”, a specjalistom ds. komunikacji marketingowej brakuje czasu na targetowanie komunikatów

Źródło: badania własne.

ad 2. W przypadku aspektów finansowych i prawnych działalności muzeów narodowych w Polsce jako bariery dla stosowania spójnej komunikacji marketingowej wskazano:

- Poziom finansowania muzeów narodowych w Polsce, który umożliwia tym instytucjom raczej przetrwanie, a nie realny rozwój. Niektórzy badacze, a także badani muzealnicy, są jednak zdania, że problemem nie jest sam niski poziom dotacji na muzea, lecz nieumiejętne zarządzanie tymi instytucjami. W badaniu przeprowadzonym przez J. Misiaka respondenci zwracali uwagę na fakt, że jest wiele źródeł, do których muzea mogą sięgać po dotacje, jednak albo tego nie robią, albo robią to nieumiejętnie. Zdarza się też, że dotacje nie są wydatkowane w sposób efektywny, ponieważ osoby zajmujące się zarządzaniem finansami w muzeach często nie są do tego profesjonalnie przygotowane (Misiak, 2017).
- Regulacje prawne związane z finansowaniem muzeów, konkursami ofertowymi itp. nie są spójne, niektóre muzea narodowe pozyskują dotacje celowe z funduszy miejskich, inne są wykluczane z konkursów ofert, w jeszcze trudniejszej sytuacji znajdują się muzea współorganizowane, które są wykluczone z większości konkursów ofert. Dodatkowym problemem jest fakt, że w regulaminach konkursów dotacyjnych koszty promocji są ograniczane do 10% wartości projektu, a w niektórych konkursach te koszty w ogóle nie są „kwalifikowalne”. W takiej sytuacji muzeum może je uznać za wkład własny albo w ogóle nie może uwzględnić takich kosztów w projekcie. W efekcie komórki organizacyjne odpowiedzialne za komunikację marketingową w muzeach narodowych przeważnie nie mają własnego budżetu, a finansowanie działań promocyjnych jest jedną z najczęściej wymienianych barier w ich stosowaniu: „Nie chodzi o to, żeby wyprodukować mnóstwo rzeczy i to rozdawać, tylko żeby móc czasem zainwestować w tę informację. Na przykład nie możemy się promować w galeriach handlowych, gdzie jest dużo ludzi, bo nas na to nie stać”.
- Podstawowym kryterium doboru narzędzi oraz kanałów komunikacji marketingowej jest ich cena, nie tylko z powodu niedofinansowania muzeów, ale również dlatego, że sposób zarządzania finansami przez muzea narodowe w Polsce reguluje Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r o finansach publicznych (Ustawa, 2009). Powoduje to trudności również na poziomie operacyjnym, związane z koniecznością

rozpisywania przetargów, np. na wydruk materiałów promocyjnych. W ten sposób pracownicy muzeów nie mogą nawiązać stałej współpracy z firmami, z których usług są zadowoleni, ponieważ co roku przetarg wygrywa inna firma, co roku trzeba od nowa wypracowywać schematy współpracy. Konieczność przeprowadzania przetargów sprawia, że muzea mają ograniczony wybór ofert, np. agencji reklamowych. Najlepsze firmy nie biorą udziału w przetargach, ponieważ jest to dla nich strata czasu.

- Budżet przeznaczony na badania potrzeb publiczności, badania skuteczności kampanii promocyjnych czy efektywności komunikacji marketingowej jest w większości muzeów narodowych niewystarczający. Muzea opierają się głównie na statystykach dostępnych bezpłatnie lub przeprowadzają badania na małą skalę we własnym zakresie. Są też instytucje, w których badania w ogóle nie są prowadzone. Tymczasem, jak zauważa G. Boda (2015), badania publiczności to jeden z priorytetów każdego muzeum, ponieważ wiedza na temat potrzeb kulturowych odwiedzających pozwala reagować na te potrzeby.
- Muzea narodowe podlegają również anachronicznym przepisom prawnym, co utrudnia chociażby udostępnianie dokumentacji zbiorów w wolnym dostępie, ale też samo wykonanie dokumentacji: „Dział fotografii robi bardzo dobre zdjęcia, jednak jest taki przepis, że ten dział może pracować tylko do godziny 14.00 ze względu na to, że to jest uważane za pracę w trudnych warunkach. [...] Dokumentacje wystaw są robione bardzo późno, więc sami robimy zdjęcia [...] jednak te zdjęcia są innej jakości”.

ad 3. Z kolei polityczne i ideologiczne aspekty działalności muzeów narodowych w Polsce jako bariery dla stosowania przez nie spójnej komunikacji marketingowej to:

- Hierarchiczna struktura organizacyjna muzeum, wynikająca z przepisów (m.in. Obwieszczenie, 2012), zakłada, że większość decyzji podejmuje dyrektor muzeum, który odpowiada przed organizatorem (ministrem ds. kultury lub marszałkiem województwa) i może być przez niego odwołany. Przepisy te odbierają muzeom autonomię i czynią je podatnymi na upolitycznienie. Zmiany dyrekcji muzeów narodowych, które towarzyszą zmianom politycznym (takim jak np. powołanie nowego ministra ds. kultury), są przyczyną największych kryzysów wizerunkowych tych muzeów.

- Organizator danej placówki pośrednio wpływa na to, w jaki sposób muzeum funkcjonuje w tkance miasta. Muzea narodowe w Polsce są organizowane lub współorganizowane przez Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego i urzędy marszałkowskie, co oznacza, że żadne z badanych muzeów nie jest instytucją miejską. W niektórych przypadkach wiąże się to z utrudnioną współpracą z instytucjami miejskimi: „Relacje z miastem nie są dobre. [...] Jesteśmy traktowani trochę jak obce ciało. [...] Miasto wspiera inne instytucje kultury i z całym szacunkiem dla nich, byłoby lepiej gdyby miasto nie traktowało tego tak, że są oni kontra my, tylko powinniśmy wszyscy współpracować tworząc kulturę w mieście”.
- Upolitycznienie jest też przeszkodą w pozyskiwaniu wsparcia od sponsorów: „Największe firmy są opanowane przez zwolenników jednej partii, a marszałkiem jest przedstawiciel partii opozycyjnej. Muzeum jest instytucją marszałkowską, więc sponsorzy z pierwszej partii nie chcą nas dotować”.
- Przekonania organizatorów oraz kadr muzeów o roli muzeum we współczesnym świecie oraz relacji muzeum/odbiorca również mogą stanowić problem. Świadczy o tym między innymi opór kuratorów wobec dostosowania języka komunikatów oraz aranżacji ekspozycji do potrzeb odbiorców. Najczęściej wykorzystywaną przez muzea formą komunikatów jest słowo pisane oraz obraz/reprodukcja (pod tym względem muzea narodowe dysponują ogromną bazą materiałów, co warto wykorzystać). Coraz częściej muzea inwestują również w spoty wideo. W niektórych muzeach konieczność dostosowania języka komunikatów do odbiorców jest oczywista. W innych muzeach język komunikatu jest przedmiotem negocjacji pomiędzy osobami odpowiedzialnymi za komunikację marketingową muzeów a kuratorami czy pracownikami innych działów/muzealnikami. Jeżeli kuratorzy są otwarci, udaje się znaleźć kompromis, jednak często język komunikatów jest przedmiotem konfliktu pomiędzy pracownikami odpowiedzialnymi za promocję a kuratorami, którzy uważają, że ich teksty są trywializowane. Również pracownicy odpowiedzialni za komunikację marketingową muzeów narodowych miewają wątpliwości, czy dostosowywać komunikat do odbiorcy, czy pozostawać wzniosłym wzorcem dla innych: „Uważam, że nie powinniśmy dostosowywać całkiem języka do odbiorców, bo jednak powinniśmy trochę zawyżać poziom. Fajne są «heheszki» Muzeum Narodowego w Warszawie, też je sobie oglądam, natomiast chciała-

bym, żeby było coś więcej w tym. Żeby te wpisy nie wszystkie były takie. Wyobraża sobie pani, że teraz wszystkie instytucje kultury komunikują się w ten sposób?”

- Świadomość zarządzających muzeami narodowymi w Polsce w kontekście istotności komunikacji i wizerunku w większości nie jest wysoka. Wobec tego bardziej skupiają się na obiektach, zasobach, kwestiach związanych z konserwacją (statutowej działalności muzeum), a promocja nie jest traktowana priorytetowo.

Przeprowadzone wywiady indywidualne dowiodły, że muzea narodowe o profilu artystycznym są specyficznymi instytucjami kultury, w których uwarunkowania kształtowania działań z zakresu komunikacji marketingowej odbiegają od tego, co dzieje się w tym obszarze w placówkach innego typu. Warto również zauważyć, że muzea narodowe w Polsce stanowią grupę zróżnicowaną pod względem struktury organizacyjnej i systemu zarządzania, wielkości, posiadanych zbiorów i możliwości finansowych, co ma przełożenie na zróżnicowaną jakość i spójność stosowanej przez nie komunikacji marketingowej. Opisane bariery nie dotyczą wszystkich badanych placówek lub dotyczą ich w zróżnicowanym stopniu.

#### 4.4. Komunikacja marketingowa a wizerunek muzeów narodowych w Polsce wśród młodych dorosłych

W celu weryfikacji postawionych hipotez przeprowadzono badanie metodą kwestionariuszowego wywiadu indywidualnego bezpośredniego przy wykorzystaniu instrumentu pomiarowego w postaci kwestionariusza ankiety (PAPI). Dane pozyskane w procesie badawczym zostały wstępnie zweryfikowane pod względem kompletności informacji, a następnie poddane procesowi kodowania, tabulacji komputerowej oraz analizie przy użyciu pakietu statystycznego PS Imago 7 / IBM SPSS Statistics.

Zbadano postrzeganie muzeów narodowych przez młodych odbiorców studiujących na kierunkach związanych ze sztuką oraz studiujących na kierunkach niezwiązanych ze sztuką, a następnie, w celu sprawdzenia



nia, czy różnice w wizerunku muzeów narodowych wśród opisanych grup respondentów są istotne statystycznie, przeprowadzono testy t-Studenta dla prób niezależnych.

W dalszej kolejności, chcąc przekonać się, czy istnieją istotne statystycznie różnice w ocenie wizerunku muzeów narodowych w poszczególnych miastach, przeprowadzono porównania międzygrupowe za pomocą jednoczynnikowej analizy wariancji (ANOVA).

Następnie, mając na celu wyodrębnienie czynników kluczowych dla budowania pozytywnego wizerunku muzeum w ocenie studiujących kierunki związane ze sztuką oraz studiujących kierunki niezwiązane z nią, zastosowano eksploracyjną analizę czynnikową dla obu grup respondentów.

Natomiast szukając powiązania pomiędzy komunikacją marketingową muzeów narodowych docierającą do młodych ludzi różnymi kanałami a dokonaną przez nich oceną wizerunku muzeów narodowych, zastosowano nieparametryczny test korelacji Spearmana.

### Charakterystyka próby badawczej

Dobór próby badawczej miał charakter celowy i były to młode osoby, studenci uczelni wyższych w siedmiu polskich miastach, w których znajdują się muzea narodowe o profilu artystycznym, będący reprezentantami pokolenia Z. Młodzi odbiorcy są konsekwentnie wskazywani jako grupa, która pomimo prób dotarcia do niej i zaangażowania jej stanowi niewielki odsetek zwiedzających muzea w krajach zachodnich (Gofman i in., 2011; Barron i Leask, 2017; Hughes i Moscardo, 2019). Również specjaliści ds. komunikacji marketingowej w polskich muzeach narodowych o profilu artystycznym wskazują tę grupę jako „trudną”: „Mamy kłopot z dotarciem do grupy młodzieży i studentów. Jest taka luka. Mam wrażenie, że ludzie wracają do nas dopiero kiedy mają własne dzieci. Studenci to jest strasznie trudna grupa, niby jest kierunek plastyczny, mamy wykładowców na uczelniach, którzy przyprowadzają swoich studentów, mamy różne projekty skierowane do nich, [...] pozwalamy im na różnego rodzaju działania, staramy się współpracować z uczelniami, ale bardzo trudno jest studentów ściągnąć” (badanie własne).

Młodzi dorośli są często postrzegani jako odrębna grupa subkulturowa (Campbell i in., 2015). Segment „młodych dorosłych” tworzą osoby w wieku 18–29 lat, które postrzegają nowe wartości i normy jako natu-

ralne, dla których największe znaczenie ma wolność, pragmatyzm oraz indywidualny sukces. Wyznawane przez tę grupę wartości dostarczają odmiennych bodźców motywacyjnych i wzorców działania, osłabiających znaczenie tradycyjnych wartości i dotychczasowych sposobów postępowania w życiu (Szafraniec, 2011; Gracz i Ostrowska, 2013). W literaturze osoby z wyodrębnionego segmentu są zaliczane do tzw. pierwszej i drugiej fazy życia gospodarstw domowych (Mazurek-Łopacińska, 2003; Bartosik-Purgat, 2009). Do badania wybrano studentów uczelni wyższych, ponieważ stanowią oni znaczny odsetek ludności miast, w których znajdują się muzea narodowe o profilu artystycznym w Polsce, oraz spełniają kryteria wiekowe dla grupy młodych odbiorców.

Celem dokonania analiz komparatywnych do badania zaproszono studentów kierunków artystycznych (potencjalnie zainteresowanych sztuką) oraz studentów kierunków niezwiązanych ze sztuką (tabela 37).

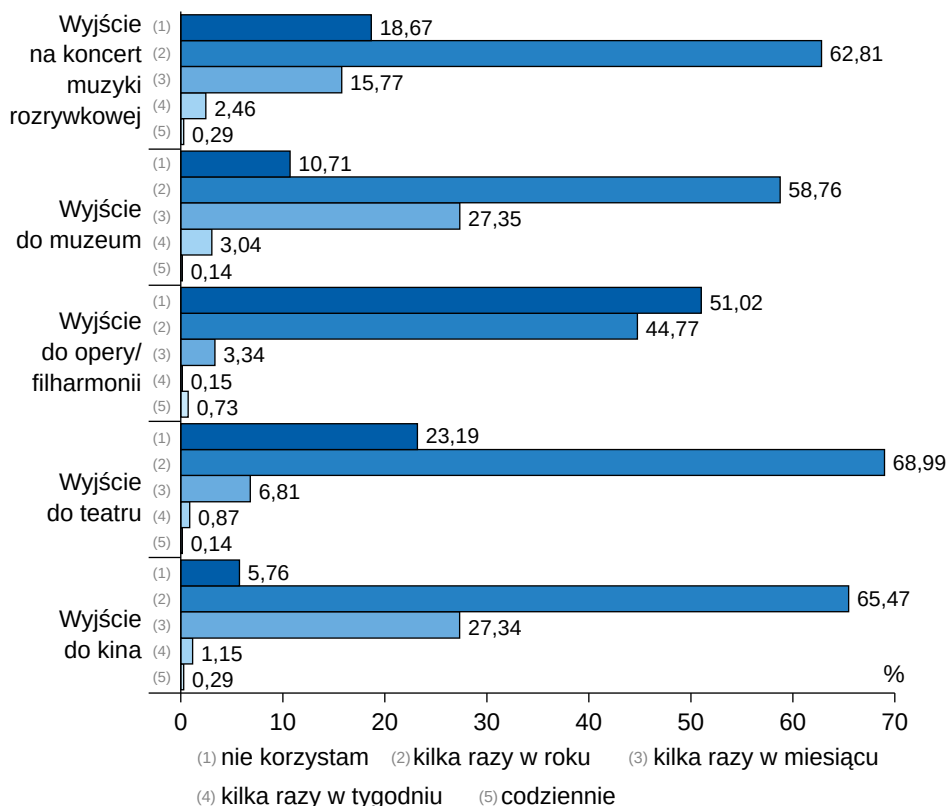
**Tabela 37. Struktura próby badawczej**

Cecha	Wartość cechy	Liczba jednostek	Odsetek procentowy
Płeć	kobieta	978	68,2
	mężczyzna	457	31,8
Kierunek studiów	związany ze sztuką	713	49,7
	niezwiązany ze sztuką	722	50,3
Miasto	Gdańsk/Gdynia	212	14,8
	Kielce	201	14,0
	Kraków	206	14,4
	Poznań	206	14,4
	Szczecin	204	14,2
	Warszawa	204	14,2
	Wrocław	202	14,1

Źródło: badania własne.

Częstotliwość korzystania z oferty muzeów ogółem w grupie młodych odbiorców wynosi przeważnie kilka razy w roku zarówno w grupie studiujących na kierunkach związanych ze sztuką (58,8%), jak i pośród studiujących na kierunkach niezwiązanych ze sztuką (57,4%). Jednak w grupie studiujących na kierunkach związanych ze sztuką 27,4% respondentów odwiedza muzeum kilka razy w miesiącu, podczas gdy w grupie studiujących na kierunkach niezwiązanych ze sztuką tę odpowiedź zaznaczyło tylko 3,7% respondentów.

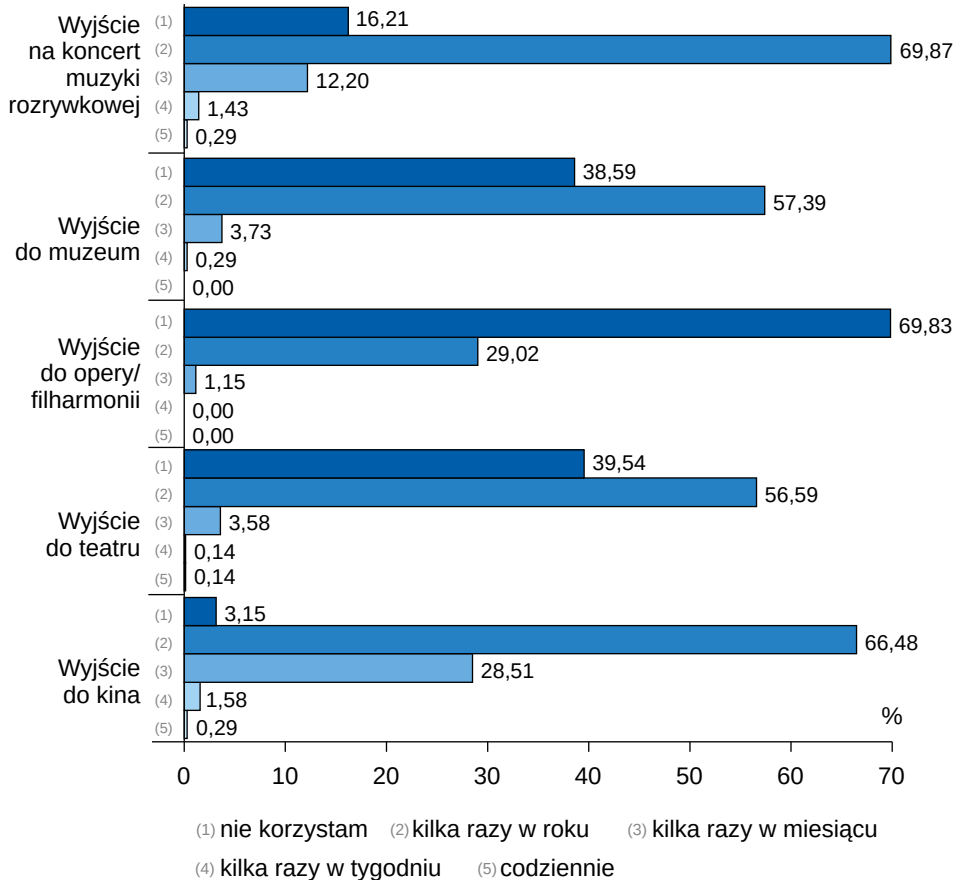
Studenci kierunków artystycznych (rysunek 16) częściej korzystają z usług kultury wysokiej. Chodzą do muzeum równie często jak do kina (27,4% raz w miesiącu, około 60% kilka razy w roku), rzadziej chodzą do teatru czy na koncerty muzyki rozrywkowej (około 60% kilka razy w roku), ale tylko od 5–20% respondentów w ogóle nie korzysta z opisywanych usług kulturalnych. Natomiast w grupie studentów niezwiązanych ze sztuką (rysunek 17) 38,6% respondentów nie odwiedza muzeów wcale i równie rzadko bywa w teatrze. Osoby z tej grupy wolą iść do kina lub na koncert muzyki rozrywkowej. Wyjątkiem są wizyty w operze/filharmonii, których nie praktykują ani studiujący na kierunkach związanych ze sztuką (51%), ani studiujący na kierunkach niezwiązanych ze sztuką – 69,8% (rysunki 16 i 17).



N = 695.

**Rysunek 16. Częstotliwość korzystania z wybranych usług kulturalnych studentów na kierunkach związanych ze sztuką**

Źródło: badania własne.

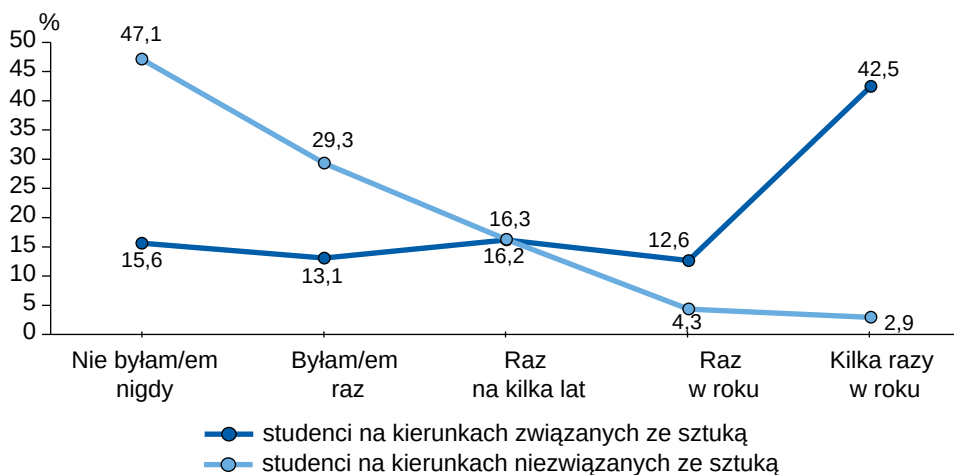


$N = 698$ .

**Rysunek 17. Częstotliwość korzystania z wybranych usług kulturalnych studentów na kierunkach niezwiązanych ze sztuką**

Źródło: badania własne.

Studenci kierunków związanych ze sztuką odwiedzają muzeum narodowe znacznie częściej niż studenci kierunków niezwiązanych ze sztuką (42,5% odwiedza muzeum narodowe kilka razy w roku), jednocześnie ponad połowa studiujących na kierunkach artystycznych bywa w muzeum jedynie raz w roku lub rzadziej, natomiast 15,6% nie było w muzeum nigdy (rysunek 18).



$N = 1417$ .

**Rysunek 18. Częstotliwość odwiedzania muzeum przez respondentów**

Źródło: badania własne.

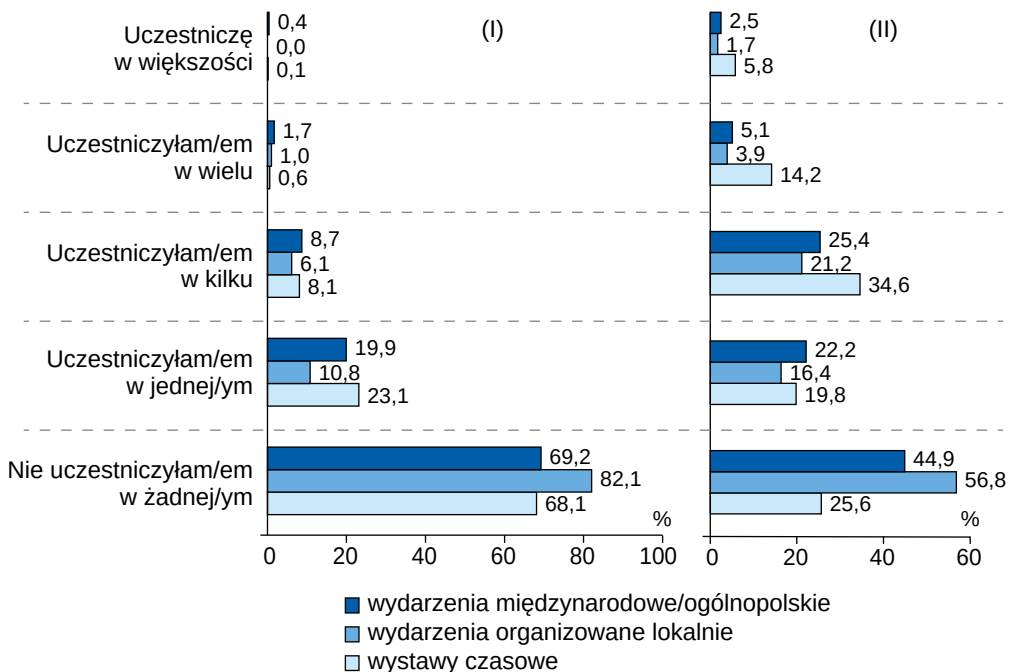
Warto podkreślić, że w grupie potencjalnie najbardziej zainteresowanej ofertą muzeów narodowych o profilu artystycznym niewiele ponad 40% bywa w muzeum narodowych częściej niż raz w roku. Spośród studentów kierunków niezwiązanych ze sztuką 47,1% nigdy nie było w muzeum narodowym w swoim mieście, a 29,3% było tam tylko raz. To potwierdza opisywany w literaturze problem muzeów narodowych o profilu artystycznym z dotarciem do segmentu publiczności, jakim jest grupa młodych dorosłych.

Częstotliwość uczestnictwa respondentów w wystawach czasowych i wydarzeniach lokalnych (takich jak pikniki, prelekcje czy wykłady) oraz ogólnopolskich i międzynarodowych (np. Noc Muzeów) wśród studiujących na kierunkach niezwiązanych ze sztuką jest niska (rysunek 19). Jedynie 8,8% respondentów z tej grupy uczestniczyło w więcej niż jednej wystawie czasowej, a 68,1% nie uczestniczyło w żadnej. Udział w więcej niż jednym wydarzeniu organizowanym przez muzeum lokalnie wzięło 7,1%, przy czym 82,1% nie brało udziału w żadnym takim wydarzeniu. Tylko 10,8% studiujących na kierunkach niezwiązanych ze sztuką uczestniczyło w wydarzeniu ogólnopolskim/międzynarodowym organizowanym przez muzeum narodowe więcej niż raz.

Wśród studentów kierunków związanych ze sztuką częstotliwość uczestnictwa w wystawach i wydarzeniach organizowanych przez muzea narodowe jest znacznie wyższa. W tej grupie ponad połowa respondentów uczestniczyła w więcej niż jednej wystawie czasowej (54,5%). Z drugiej strony 56,8% studentów kierunków związanych ze sztuką nie wzięło

udziału w żadnym lokalnym wydarzeniu organizowanym przez muzeum narodowe, a 44,9% respondentów z tej grupy nie uczestniczyło w żadnym wydarzeniu ogólnopolskim lub międzynarodowym organizowanym przez muzeum narodowe w ich mieście (nawet w popularnej Nocy Muzeów).

Wynika z tego, że wydarzenia niewystawiennicze organizowane przez muzea narodowe cieszą się znikomym zainteresowaniem w grupie respondentów studiujących na kierunkach niezwiązanych ze sztuką, a spośród studentów kierunków związanych ze sztuką (potencjalnie zainteresowanych takimi wydarzeniami) jedynie 7,6% uczestniczyło w więcej niż kilku wydarzeniach ogólnopolskich/międzynarodowych, natomiast 5,6% wzięło udział w więcej niż kilku wydarzeniach lokalnych organizowanych przez muzeum narodowe w ich mieście. Co ciekawe, ponad połowa respondentów (56,8%) studiujących kierunki związane ze sztuką nie wzięła udziału w żadnym wydarzeniu organizowanym lokalnie przez muzeum narodowe w ich mieście, mimo, że jako zainteresowani sztuką są potencjalnymi odbiorcami takich wydarzeń (rysunek 19).



*N* = 1417.

**Rysunek 19. Częstotliwość uczestnictwa studentów kierunków niezwiązanych ze sztuką (I) oraz studentów kierunków związanych ze sztuką (II) w wystawach i wydarzeniach organizowanych przez muzea narodowe**

Źródło: badania własne.

Warto zwrócić uwagę na stosunkowo duże różnice w motywacjach do wizyty w muzeum narodowym studentów kierunków związanych ze sztuką i studentów kierunków niezwiązanych ze sztuką (rysunek 20). Respondenci z grupy studiujących na kierunkach niezwiązanych ze sztuką traktują muzeum narodowe w swoim mieście przede wszystkim jako atrakcję turystyczną, na co wskazuje fakt, że 32,6% odwiedza muzeum, kiedy jest na wycieczce, zwiedza, a 11,1% – kiedy chce oprowadzić kogoś przyjezdnego. Warto podkreślić, że 19,1% studentów z tej grupy zadeklarowało, że odwiedza muzeum narodowe w swoim mieście tylko pod przymusem. Również 14,9% studentów kierunków związanych ze sztuką odwiedza muzeum narodowe tylko wtedy, kiedy musi. W tej grupie natomiast tylko 11,1% respondentów za dobry powód wizyty w muzeum uznało wycieczkę/zwiedzanie, a jedynie dla 5,1% motywacją do wizyty w muzeum jest oprowadzanie przyjezdnych. Studenci kierunków związanych ze sztuką odwiedzają muzeum narodowe w swoim mieście nie tyle w celach turystycznych, ile po to, by wziąć udział w interesującym wydarzeniu.

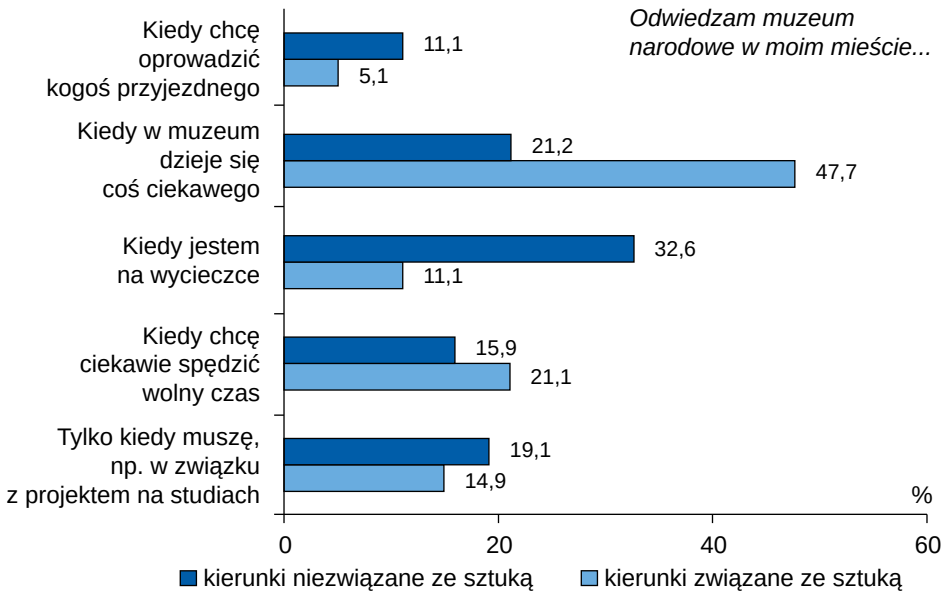
Na pytanie: „Kiedy odwiedzają Państwo muzeum narodowe w swoim mieście?” 47,7% studentów kierunków związanych ze sztuką udzieliło odpowiedzi: „Kiedy w muzeum dzieje się coś ciekawego – nowa wystawa, ciekawe wydarzenie” (rysunek 20). Co warto odnotowania, biorąc pod uwagę tę odpowiedź oraz częstotliwość uczestnictwa w wydarzeniach niewystawienniczych organizowanych przez muzea narodowe (rysunek 19), można wnioskować, że dla około połowy studentów kierunków artystycznych wydarzenia te nie są interesujące lub do respondentów nie dociera informacja o ciekawych wydarzeniach organizowanych przez muzea narodowe w ich mieście.

Jednocześnie 50,5% respondentów studiujących na kierunkach związanych ze sztuką poleciłoby swoim znajomym wizytę w muzeum narodowym, 25,9% raczej by poleciło, a zaledwie około 5% raczej nie poleciłoby znajomym wizyty w muzeum narodowym w swoim mieście. Spośród studentów kierunków niezwiązanych ze sztuką 32,1% respondentów poleciłoby wizytę w muzeum narodowym w swoim mieście, a 25,9% raczej by poleciło. W tej grupie aż 35,2% respondentów nie wie, czy poleciłoby wizytę w muzeum narodowym w swoim mieście, co prawdopodobnie wynika z faktu, że sami nigdy w nim nie byli (rysunek 21).

Co ciekawe, również w tej grupie tylko niewielki odsetek respondentów zaznaczył, że raczej nie poleciłby wizyty w muzeum narodowym w swoim mieście (5,8%). Zatem można uznać, że pomimo znaczących różnic pomiędzy respondentami studiującymi kierunki związane ze sztuką i studiującymi kierunki niezwiązane ze sztuką stosunek większości respondentów obu badanych grup do muzeów narodowych w ich miastach jest pozytywny lub,



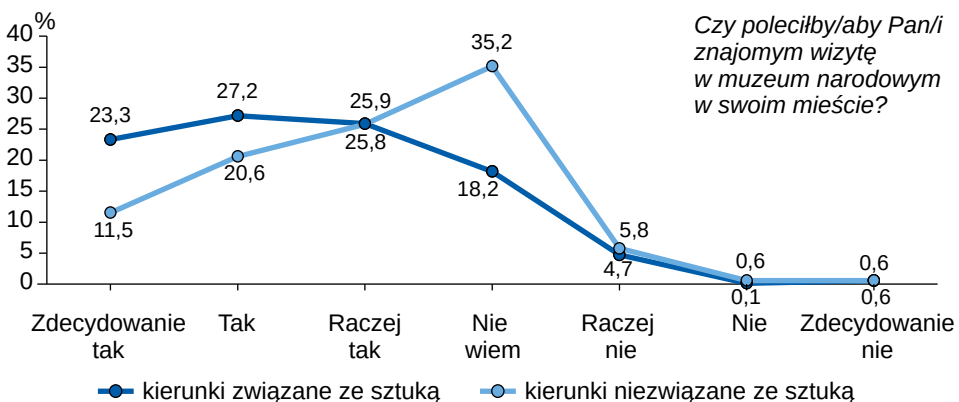
w najgorszym razie, obojętny (rysunek 21). Stąd można wnioskować, że muzea narodowe w Polsce mają wśród młodych ludzi raczej pozytywny wizerunek, co jednak nie przekłada się na częstotliwość ich odwiedzin w muzeach ani ich uczestnictwo w wydarzeniach organizowanych przez muzea.



N = 1183.

**Rysunek 20. Motywacje respondentów do wizyty w muzeum narodowym w ich mieście**

Źródło: badania własne.



N = 1393.

**Rysunek 21. Skłonność respondentów do polecenia wizyty w muzeum narodowym w ich mieście**

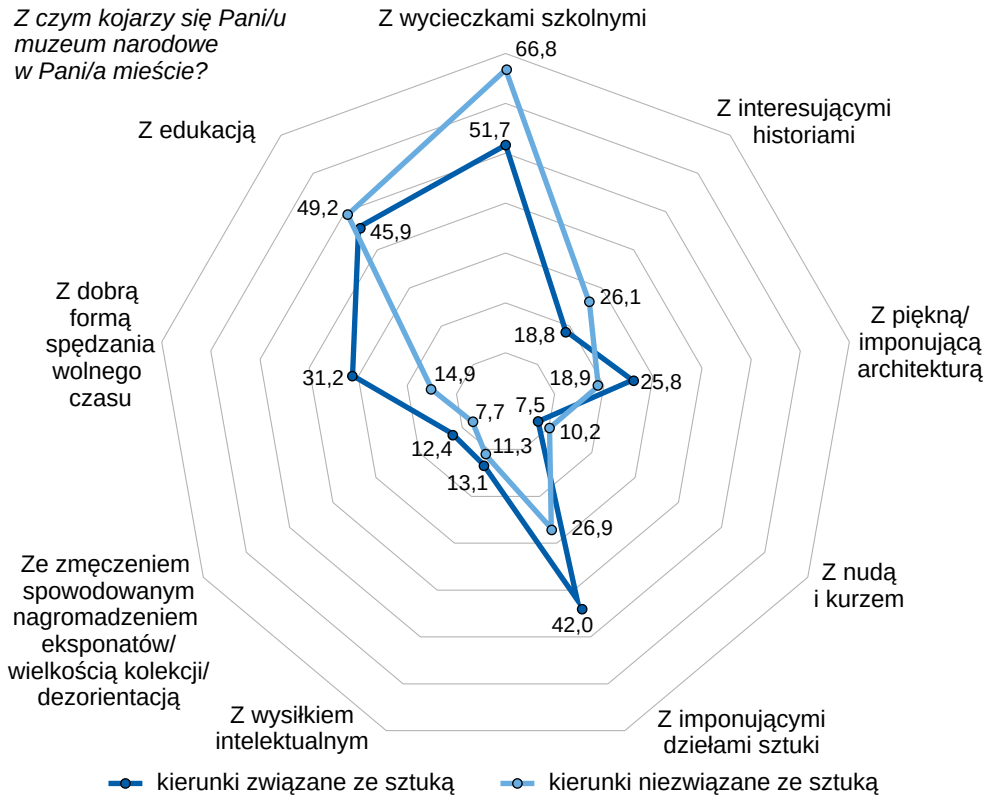
Źródło: badania własne.

#### 4.4.1. Postrzeganie muzeów narodowych przez studentów kierunków związanych ze sztuką i studentów kierunków niezwiązanych ze sztuką

Przedmiotem pierwszej części badania była identyfikacja i ocena wizerunku muzeów narodowych o profilu artystycznym w Polsce wśród młodych dorosłych odbiorców. Dodatkowo celem sprawdzenia, czy wizerunek muzeów narodowych postrzegany przez młode osoby potencjalnie zainteresowane ich ofertą różni się od wizerunku tych muzeów postrzeganego przez szerszą publiczność (osoby o odmiennych zainteresowaniach) – porównano odpowiedzi studiujących na kierunkach związanych ze sztuką oraz studiujących na kierunkach niezwiązanych ze sztuką.

W pierwszej kolejności zbadano skojarzenia respondentów w muzeum narodowym w ich mieście. Studentom kierunków związanych ze sztuką muzeum narodowe w ich mieście kojarzy się przede wszystkim z wycieczkami szkolnymi (51,7%) i edukacją (45,9%), ale również z imponującymi dziełami sztuki (42%) i dobrą formą spędzania wolnego czasu (31,2%) – rysunek 22. Studenci kierunków niezwiązanych ze sztuką również kojarzą muzeum narodowe w swoim mieście głównie z wycieczkami szkolnymi (66,8%) i edukacją (49,2%), w mniejszym stopniu z imponującymi dziełami sztuki (26,9%) i interesującymi historiami (26,1%). Dodatkowo w tej grupie znacznie mniej respondentów kojarzy wizytę w muzeum narodowym z dobrą formą spędzania wolnego czasu (14,9%). Trudno bez pogłębionych badań ocenić, czy skojarzenie z wycieczkami szkolnymi i edukacją jest skojarzeniem pozytywnym, natomiast respondenci obu grup rzadko wybierali odpowiedzi dotyczące skojarzeń jednoznacznie negatywnych. Tylko 7,5% respondentów z grupy studiujących na kierunkach związanych ze sztuką i 10,2% z grupy studiujących na kierunkach niezwiązanych ze sztuką kojarzy muzeum narodowe w swoim mieście „z nudą i kurzem” oraz 12,4% studentów kierunków związanych ze sztuką i 7,7% studentów kierunków niezwiązanych ze sztuką kojarzy muzeum narodowe ze zmęczeniem spowodowanym nagromadzeniem eksponatów/ wielkością kolekcji /dezorientacją.

Warto zwrócić uwagę na fakt, że młodzi odbiorcy postrzegają muzea narodowe głównie jako obiekty turystyczne (destynacje wycieczek) i edukacyjne, a w mniejszym stopniu jako miejsca spędzania wolnego czasu czy uczestnictwa w kulturze.

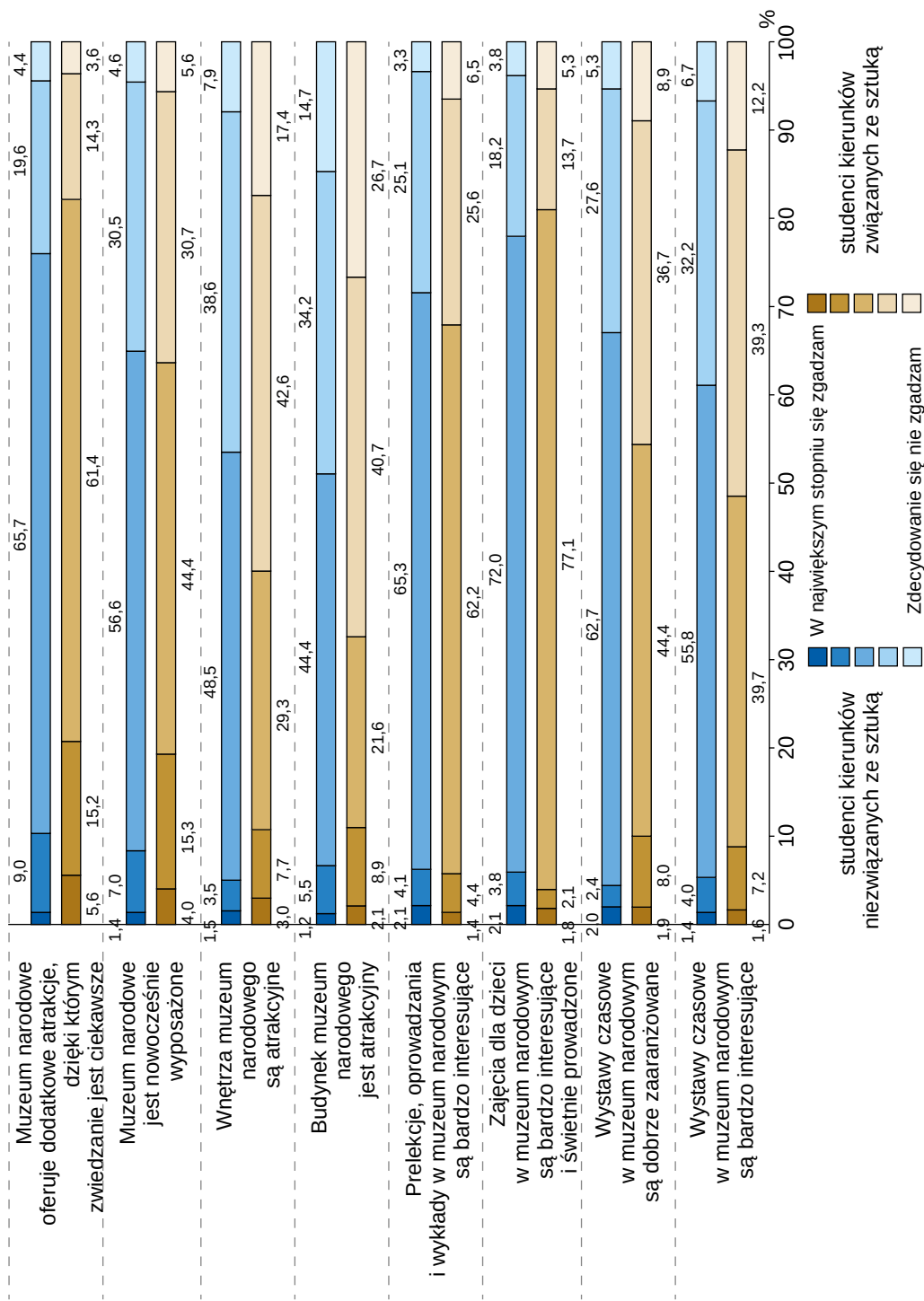


N = 1435.

**Rysunek 22. Skojarzenia z muzeum narodowym o profilu artystycznym studentów kierunków związanych i niezwiązanych ze sztuką (w %)**

Źródło: badania własne.

Oceniając różne aspekty wizerunku muzeum narodowego w swoim mieście w skali od 1 do 5 (rysunek 23), respondenci zarówno z grupy studiujących na kierunkach związanych ze sztuką, jak i z grupy studiujących na kierunkach niezwiązanych ze sztuką najczęściej pozostawali neutralni (przyznając ocenę 3), co może oznaczać, że muzea narodowe o profilu artystycznym nie mają ukształtowanego wyrazistego wizerunku wśród młodych dorosłych odbiorców. Jedynie w dwóch przypadkach ocena 3 nie została wybrana przez największą liczbę respondentów: 42,6% studentów kierunków związanych ze sztuką zgodziło się z twierdzeniem, że wnętrza muzeum narodowego w ich mieście są atrakcyjne, a 17,4% w największym stopniu się z tym zgodziło, podobnie 40,7% studentów kierunków związanych ze sztuką uznało, że budynek muzeum narodowego jest atrakcyjny, a 26,7% w największym stopniu się z tym zgodziło.



N = 1333.

Rysunek 23. Ocena wizerunku muzeów narodowych przez studentów kierunków związanych i niezwiązanych ze sztuką

Źródło: badania własne.

Również studenci kierunków niezwiązanych ze sztuką wysoko ocenili atrakcyjność wnętrza oraz zewnętrzny wygląd budynków muzeów narodowych, jednak w ich przypadku odsetek ocen 4 (34,2% wnętrza i 25,1% budynek) nie przekroczył odsetka ocen neutralnych 3 (44,4% wnętrza i 65,3% budynek). Studenci obu grup również wysoko oceniają wystawy czasowe w muzeach narodowych. W grupie studentów kierunków związanych ze sztuką 36,7% respondentów zgadza się, a 8,9% zdecydowanie zgadza się z twierdzeniem, że wystawy czasowe w muzeum narodowym są dobrze zaaranżowane i odpowiednio 39,3% i 12,2% zgadza się z twierdzeniem, że wystawy w muzeum narodowym są bardzo interesujące. W grupie studentów kierunków niezwiązanych ze sztuką 27,6% i 5,3% uważa wystawy czasowe za dobrze zaaranżowane, a 32,2% i 6,7% za bardzo interesujące.

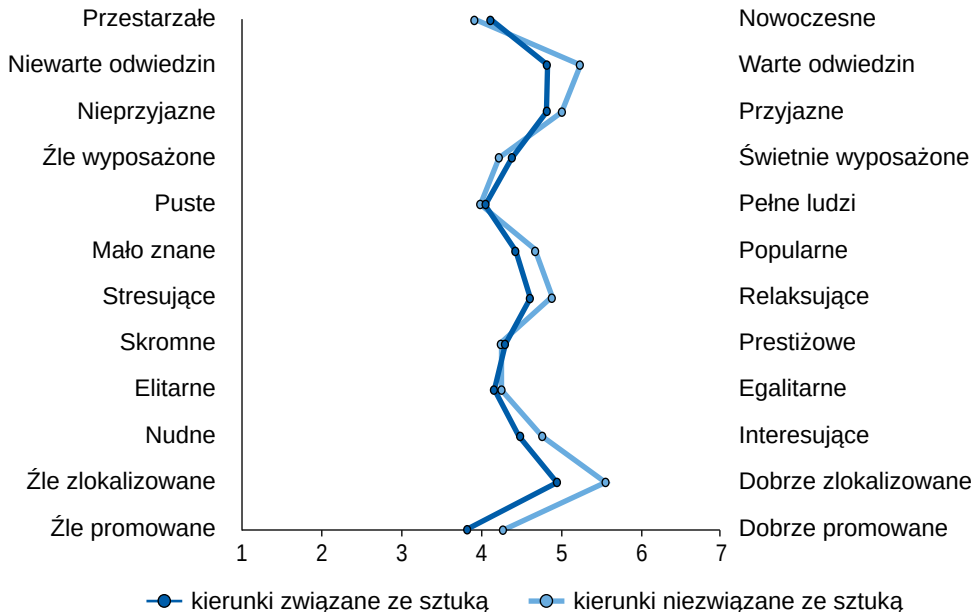
Obie grupy respondentów w większości (30,5% i 30,7%) zgodziły się i zdecydowanie się zgodziły (4,6% i 5,6%) również z twierdzeniem, że muzeum narodowe w ich mieście jest nowoczesnie wyposażone. Z tym stwierdzeniem jednak nie zgodziło się prawie 20% studentów kierunków związanych ze sztuką, którzy częściej niż studenci kierunków niezwiązanych ze sztuką odwiedzają muzeum narodowe w swoim mieście.

Największy procent badanych neutralnie ocenił (wybierając odpowiedź „trudno wyrazić opinię”) prelekcje, oprowadzania i wykłady w muzeach (62, 2% studentów kierunków związanych ze sztuką i 72% studentów niezwiązanych ze sztuką) oraz zajęcia dla dzieci w muzeum (77,1% studentów kierunków związanych ze sztuką i 62,7% studentów kierunków niezwiązanych ze sztuką), co oznacza, że około 30% spośród młodych ludzi jest odbiorcami tych wydarzeń, przy czym wśród studentów związanych ze sztuką grupa ta jest bardziej zainteresowana oprowadzaniem, wykładami i prelekcjami, natomiast wśród studentów niezwiązanych ze sztuką większym zainteresowaniem cieszą się zajęcia dla dzieci.

Oceniając cechy wizerunku muzeum narodowego w swoim mieście, respondenci obu grup najczęściej wybierali ocenę neutralną (rysunek 24), nie mieli jednak wątpliwości, że muzeum narodowe w ich mieście jest dobrze zlokalizowane, przyjazne i warte odwiedzin.

W tych aspektach muzea narodowe wyżej ocenili studenci kierunków związanych ze sztuką. Obie grupy uznały muzeum narodowe w swoim mieście za raczej interesujące, relaksujące, popularne i egalitarne. Również w tych aspektach muzea narodowe wyżej oceniła grupa studentów związanych ze sztuką. Z kolei większy odsetek respondentów spośród studiujących kierunki niezwiązane ze sztuką uznał muzea narodowe za raczej dobrze wyposażone, bardziej prestiżowe i dosyć nowoczesne.

Grupa respondentów studiujących kierunki niezwiązane ze sztuką uznała natomiast, że muzea narodowe o profilu artystycznym w Polsce są raczej źle promowane. Studenci kierunków związanych ze sztuką ocenili ten aspekt nieco wyżej, co potwierdza, że muzea narodowe w większym stopniu docierają do nich z promocją. Jednak nie należy zapominać, że opinia tej grupy o jakości promocji muzeum narodowego w ich mieście jest bliska neutralnej.



$N = 1305$ .

**Rysunek 24. Profil wizerunku muzeów narodowych o profilu artystycznym w Polsce wśród studentów kierunków związanych i niezwiązanych ze sztuką (ocena w skali 1–7)**

Źródło: badania własne.

Postanowiono sprawdzić, czy opisane różnice w postrzeganiu muzeów narodowych przez studentów kierunków związanych ze sztuką i studentów kierunków niezwiązanych ze sztuką są istotne statystycznie. W tym celu przeprowadzono testy t-Studenta dla prób niezależnych, które poprzedzono testem Levene'a na równość wariancji. Wyniki przeprowadzonych testów t-Studenta zaprezentowane w tabeli 38 dały podstawy do odrzucenia hipotezy zerowej o braku różnic pomiędzy badanymi grupami respondentów tylko w niektórych aspektach oceny wizerunku muzeów narodowych.

Oznacza to, że studenci kierunków związanych ze sztuką postrzegają muzea narodowe jako istotnie ( $p \leq 0,01$ ) mniej nowoczesne, a jednocześnie bardziej znane/popularne niż w ocenie studentów kierunków niezwiązanych ze sztuką. Ta grupa respondentów posiada również istotnie ( $p \leq 0,001$ ) silniejsze przekonanie, że muzeum narodowe w ich mieście jest warte odwiedzin, interesujące i dobrze zlokalizowane. Studenci kierunków związanych ze sztuką postrzegają muzeum narodowe w swoim mieście jako istotnie ( $p \leq 0,001$ ) bardziej stresujące i źle promowane. Istotność różnicy w ocenie tego ostatniego aspektu potwierdza, że komunikacja marketingowa muzeów narodowych trafia w głównej mierze do studentów kierunków związanych ze sztuką, a rzadziej dociera do studentów kierunków niezwiązanych ze sztuką. Większość uczelni artystycznych znajduje się w bezpośrednim sąsiedztwie lub w pobliżu muzeów narodowych, co może być przyczyną tego zjawiska, podobnie jak targetowanie promocji na osoby potencjalnie zainteresowane sztuką (tabela 38).

**Tabela 38. Różnice w postrzeganiu muzeów narodowych przez studentów kierunków związanych i niezwiązanych ze sztuką – wyniki testu *t*-Studenta**

Aspekt wizerunku	Średnie oceny studentów w skali 1–7			Wartość <i>t</i>
	kierunków związanych ze sztuką		kierunków niezwiązanych ze sztuką	
Przestarzałe (1) – nowoczesne (7)	3,92	<	4,11	– 2,847**
Niewarte odwiedzin (1) – warte odwiedzin (7)	5,24	>	4,83	5,179***
Nieprzyjazne (1) – przyjazne (7)	5,01	>	4,81	2,509
Źle wyposażone (1) – świetnie wyposażone (7)	4,22	<	4,36	– 2,047
Puste (1) – pełne ludzi (7)	4,00	<	4,05	– 0,714
Mało znane (1) – popularne (7)	4,67	>	4,42	2,848**
Stresujące (1) – relaksujące (7)	4,89	>	4,60	3,449***
Skromne (1) – prestiżowe (7)	4,26	<	4,30	– 0,609
Elitarne (1) – egalitarne (7)	4,24	>	4,17	1,145
Nudne (1) – interesujące (7)	4,76	>	4,47	3,642***
Źle zlokalizowane (1) – dobrze zlokalizowane (7)	5,56	>	4,94	6,896***
Źle promowane (1) – dobrze promowane (7)	4,27	>	3,81	5,130***

Oznaczenie istotności statystycznej związków: \* $p \leq 0,05$ ; \*\* $p \leq 0,01$ ; \*\*\* $p \leq 0,001$ .  
Dodatkowo istotnie statystycznie różnice oznaczono kolorem szarym.

Źródło: badania własne.



Biorąc to pod uwagę, należy się zastanowić, dlaczego pomimo lepszego dotarcia promocji muzeów do studentów kierunków związanych ze sztuką ocena wizerunku muzeów w obu grupach różni się w niewielkim stopniu (choć istotnie statystycznie) w siedmiu aspektach, natomiast w pozostałych aspektach nie występują istotne różnice.

Chcąc sprawdzić, czy różnice w postrzeganiu muzeów narodowych pomiędzy studentami kierunków związanych i niezwiązanych ze sztuką zależą od konkretnego muzeum, przeprowadzono testy t-Studenta również w poszczególnych miastach. Najwięcej istotnych różnic pomiędzy studentami kierunków związanych ze sztuką i studentami kierunków niezwiązanych ze sztuką zaobserwowano w wizerunku Muzeum Narodowego we Wrocławiu, a najmniej w postrzeganiu Muzeum Narodowego w Szczecinie (tabela 39).

**Tabela 39. Różnice w postrzeganiu muzeów narodowych przez studentów kierunków związanych i niezwiązanych ze sztuką – wyniki testu t-Studenta w różnych miastach**

Aspekt wizerunku	Wartość t w miastach						
	Gdańsk/ Gdynia	Kielce	Kraków	Poznań	Szczecin	Warszawa	Wrocław
Przestarzałe – nowoczesne	- 1,988*	- 1,280	- 0,694	0,081	- 1,699	- 2,031*	0,289
Niewarte odwiedzin – warte odwiedzin	2,913**	- 0,847	2,545*	3,079**	0,249	2,138*	4,109***
Nieprzyjazne – przyjazne	2,072*	- 1,722	1,202	2,911**	0,786	- 1,457	3,178**
Źle wyposażone – świetnie wyposażone	- 0,292	- 5,147***	0,590	0,127	- 0,533	- 0,325	- 0,610
Puste – pełne ludzi	- 1,568	- 0,594	2,742	0,617	- 2,241*	0,050	- 2,011*
Mało znane – popularne	0,653	- 1,289	3,475***	2,006*	- 0,687	0,776	2,494*
Stresujące – relaksujące	2,628*	0,458	0,127	1,966	1,747	0,157	2,117*
Skromne – prestiżowe	- 1,484	- 2,183*	1,862	0,208	- 1,166	- 1,816	2,225*
Elitarne – egalitarne	1,790	- 0,751	0,871	1,241	- 0,380	- 0,660	0,661
Nudne – interesujące	1,835	- 1,599	1,752	3,536***	1,498	0,408	2,622*
Źle zlokalizowane – dobrze zlokalizowane	1,237	- 0,336	2,886**	6,060***	1,741	2,496*	6,146***
Źle promowane – dobrze promowane	0,728	- 1,049	3,726***	4,107***	- 0,772	4,838**	2,190*

Oznaczenie istotności statystycznej związków: \* $p \leq 0,05$ ; \*\* $p \leq 0,01$ ; \*\*\* $p \leq 0,001$ .  
Dodatkowo istotne statystycznie różnice oznaczono kolorem szarym.

Źródło: badania własne.

Jak wynika z porównania średnich ocen wizerunku Muzeum Narodowego we Wrocławiu, studenci kierunków związanych ze sztuką oceniają wizerunek muzeum wyżej niż studenci kierunków niezwiązanych ze sztuką (por. tabela 40), zwłaszcza w takich aspektach jak korzyść z odwiedzin, przyjazna atmosfera czy lokalizacja.

**Tabela 40. Istotne różnice w wizerunku Muzeum Narodowego we Wrocławiu wśród studentów kierunków związanych i niezwiązanych ze sztuką**

Aspekt wizerunku	Średnie oceny studentów w skali 1–7		
	kierunków związanych ze sztuką		kierunków niezwiązanych ze sztuką
Niewarte odwiedzin (1) – warte odwiedzin (7)	5,64	>	4,82
Nieprzyjazne (1) – przyjazne (7)	5,45	>	4,87
Puste (1) – pełne ludzi (7)	3,99	<	4,33
Mało znane (1) – popularne (7)	4,99	>	4,46
Stresujące (1) – relaksujące (7)	5,17	>	4,67
Skromne (1) – prestiżowe (7)	4,58	>	4,16
Nudne (1) – interesujące (7)	5,19	>	4,66
Źle zlokalizowane (1) – dobrze zlokalizowane (7)	6,26	>	5,01
Źle promowane (1) – dobrze promowane (7)	4,56	>	4,04

Źródło: badania własne.

Oznacza to, że oferta Muzeum Narodowego we Wrocławiu jest nieco hermetyczna i należałoby się zastanowić, co zrobić, by również studenci kierunków niezwiązanych ze sztuką uznali je za warte odwiedzin. Choć nie zmieni się lokalizacja muzeum, to warto poczynić starania, by zyskało ono wizerunek bardziej przyjaznego również wśród osób niezwiązanych bezpośrednio ze sztuką i wartego odwiedzenia nawet w niedogodnej lokalizacji.

Biorąc pod uwagę istotną różnicę w ocenie promocji muzeów narodowych o profilu artystycznym w Polsce przez studentów kierunków związanych ze sztuką i studentów kierunków niezwiązanych ze sztuką, postanowiono sprawdzić, czy różne formy komunikacji marketingowej muzeów narodowych z równą częstotliwością docierają do obu grup respondentów. W związku z powyższym przeprowadzono testy t-Studenta porównujące średnią częstotliwość docierania informacji o muzeach narodowych ocenioną w skali 1–5 przez studentów kierunków związanych oraz niezwiązanych ze sztuką. Testy poprzedzono wyliczeniem średnich oraz przeprowadzeniem testów Levene'a na równość wariancji. Wyniki przeprowadzonych testów T-Studenta zaprezentowano w tabeli 41.

**Tabela 41. Różnice w średniej ocenie częstotliwości docierania informacji do muzeów narodowych do studentów kierunków związanych i niezwiązanych ze sztuką – wyniki testu *t*-Studenta.**

Kanał komunikacji marketingowej	Średnia częstotliwość docierania informacji do studentów w skali 1–5			Wartość <i>t</i>
	kierunków związanych ze sztuką		kierunków niezwiązanych ze sztuką	
Reklama muzeum w internecie	2,33	>	1,97	4,607***
Kampanie w mediach społecznościowych	2,41	>	1,90	6,624***
Reklama w telewizji	1,36	>	1,39	-0,566
Programy tematyczne w telewizji	1,48	<	1,50	-0,417
Reklama w radio	1,81	<	1,78	0,469
Programy tematyczne w radio	1,88	>	1,76	1,820
Drukowane materiały informacyjne muzeum	3,42	>	2,83	7,001***
Reklamy w przestrzeni miejskiej	3,59	>	2,86	8,982***
Reklamy w komunikacji publicznej	3,05	>	2,62	5,258***
Zachęty w punktach informacji	2,74	>	2,66	0,886

Oznaczenie istotności statystycznej związków: \* $p \leq 0,05$ ; \*\* $p \leq 0,01$ ; \*\*\* $p \leq 0,001$ .  
Dodatkowo istotne statystycznie różnice oznaczono kolorem szarym.

Źródło: badania własne.

Jak wynika z przeprowadzonych testów *t*-Studenta, reklama badanych muzeów w internecie (ogłoszenia, banery, kampanie internetowe) oraz kampanie muzeów narodowych w mediach społecznościowych istotnie ( $p \leq 0,001$ ) częściej docierają do studentów kierunków związanych ze sztuką, podobnie jak drukowane materiały informacyjne kolportowane przez muzea i reklamy muzeów narodowych w przestrzeni miejskiej oraz w komunikacji publicznej. Pozostałe formy promocji muzeów narodowych docierają do młodych ludzi z obu grup respondentów z porównywalnie (bez istotnych różnic) małą częstotliwością.

Chcąc się przekonać, czy istnieją istotne różnice w ocenie wybranych elementów komunikacji marketingowej muzeów narodowych przez studentów kierunków związanych ze sztuką i studentów kierunków niezwiązanych ze sztuką, również przeprowadzono testy *t*-Studenta. Wyniki przeprowadzonych testów *t*-Studenta zaprezentowano w tabeli 42.

**Tabela 42. Różnice pomiędzy studium kierunki związane i niezwiązane ze sztuką w ocenie wybranych elementów komunikacji marketingowej badanych muzeów – wyniki testu t-Studenta**

Wybrane elementy komunikacji marketingowej muzeów narodowych	Ocena w skali 1–5 studentów			Wartość t
	kierunków związanych ze sztuką		kierunków niezwiązanych ze sztuką	
Obsługa strony internetowej w muzeum	3,43	>	3,41	0,629
Atrakcyjność strony internetowej muzeum	3,45	>	3,40	1,163
Treści na stronie internetowej muzeum	3,50	>	3,41	2,007*
Atrakcyjność treści zamieszczanych przez muzeum w mediach społecznościowych	3,47	>	3,36	2,485*
Promocja i prezentacja oferty muzeum w internecie (banery, ogłoszenia)	3,24	>	3,15	1,802
Promocja i prezentacja oferty muzeum w tradycyjnych mediach	3,15	>	3,13	0,503
Prezentacja oferty muzeum w przestrzeni publicznej	3,69	>	3,38	5,913***
Atrakcyjność eventów organizowanych w muzeum	3,65	>	3,54	2,278*
Dostępność informacji na temat bieżącej oferty muzeum	3,64	>	3,36	5,516***
Personel muzeum (uprzejmość, kompetencje)	3,63	>	3,46	3,385***

Oznaczenie istotności statystycznej związków: \* $p \leq 0,05$ ; \*\* $p \leq 0,01$ ; \*\*\* $p \leq 0,001$ .  
 Dodatkowo istotne statystycznie różnice oznaczono kolorem szarym.

Źródło: badania własne.

Zaobserwowano istotne różnice ( $p \leq 0,001$ ) w ocenie prezentacji muzeów narodowych w przestrzeni publicznej, ocenie dostępności informacji na temat bieżącej oferty muzeów narodowych oraz ocenie personelu badanych muzeów, a także istotne różnice ( $p \leq 0,05$ ) w ocenie atrakcyjności i przydatności treści zamieszczanych przez muzea narodowe na ich stronach internetowych oraz w mediach społecznościowych.

Studenci kierunków związanych ze sztuką w większości aspektów wyżej oceniali wizerunek oraz elementy komunikacji marketingowej muzeów narodowych niż studenci kierunków niezwiązanych ze sztuką, co jednak może wynikać z faktu, że muzea narodowe w Polsce częściej docierają swoją komunikacją marketingową do młodych ludzi, którzy

z racji swoich pasji są zainteresowani ich ofertą. Warto jednak zaznaczyć, że nawet respondenci studiujący kierunki związane ze sztuką nie oceniają muzeów narodowych wysoko, najczęściej przyznając oceny neutralne. Ponadto aż w pięciu aspektach nie wykazano istotnych różnic w ocenie wizerunku muzeum narodowego w ich mieście pomiędzy tą grupą respondentów a studiującymi kierunki niezwiązane ze sztuką. Co więcej, grupa respondentów studiująca na kierunkach związanych ze sztuką oceniła muzea narodowe o profilu artystycznym w Polsce jako mało nowoczesne.

Respondenci obu grup kojarzą muzea narodowe głównie z edukacją oraz z wycieczkami szkolnymi. Jest to informacja dla osób odpowiedzialnych za komunikację marketingową tych muzeów – być może tworząc komunikaty, warto położyć nacisk również na inne (poza edukacyjnym i turystycznym) aspekty wizyty w muzeum oraz na zmieniającą się rolę muzeum jako takiego. Muzeum powinno być miejscem uczestnictwa w kulturze, ale może być też miejscem spotkań i spędzania wolnego czasu. Ponadto żeby dotrzeć do szerszej publiczności niż jedynie krąg osób związanych ze sztuką, warto przeanalizować formę i język komunikatów pod względem ich hermetyczności, ponieważ komunikaty te nie stanowią zachęty, by zainteresować się sztuką czy ofertą muzeów dla osób, które już wcześniej nie były nią zainteresowane. Nie ulega natomiast wątpliwości, że poszerzanie kręgu osób zainteresowanych leży w interesie muzeów narodowych o profilu artystycznym.

#### **4.4.2. Wizerunek muzeów narodowych wśród młodych dorosłych w badanych miastach w Polsce**

Interesującą informacją dostarcza analiza, która miała na celu sprawdzenie, czy wizerunki poszczególnych muzeów narodowych o profilu artystycznym w Polsce różnią się między sobą. Składają się na nią analizy porównawcze pomiędzy odpowiedziami respondentów w miastach, w których przeprowadzono badanie, tj. Gdańsku, Kielcach, Krakowie, Poznaniu, Szczecinie, Warszawie i Wrocławiu. Podjęto się próby identyfikacji tych spośród badanych muzeów, których wizerunek jest silniejszy lub bardziej pozytywny od pozostałych, a co za tym idzie – mogą stanowić dla nich odpowiedni wzorzec. Sprawdzono również, czy wizerunki największych i najwyżej dotowanych muzeów narodowych w Polsce

(Muzeum Narodowe w Warszawie i Muzeum Narodowe w Krakowie) odbiegają w sposób znaczący od pozostałych muzeów narodowych, oraz zbadano, czy różnice między muzeami narodowymi w poszczególnych miastach są istotne.

W pierwszej kolejności zbadano skojarzenia z muzeami narodowymi w badanych miastach.

**Tabela 43. Skojarzenia z muzeum narodowym w zależności od miasta (w %)**

Z czym kojarzy się Pani/u muzeum narodowe w Pani/a mieście?	Gdańsk/ Gdynia	Kielce	Kraków	Poznań	Szczecin	Warszawa	Wrocław
Z wycieczkami szkolnymi	61,2	71,3	52,9	64,5	59,7	46,3	58,5
Z interesującymi historiami	23,4	28,2	23,6	19,7	19,4	19,9	23,0
Z piękną/imponującą architekturą	17,9	13,3	17,3	18,2	26,7	18,9	44,0
Z nudą i kurzem	9,0	8,7	8,4	6,4	16,2	6,5	7,0
Z imponującymi dziełami sztuki	32,8	19,0	41,4	47,8	14,7	44,3	40,0
Z wysiłkiem intelektualnym	8,5	7,7	13,1	16,3	11,5	14,4	14,0
Ze zmęczeniem spowodowanym nagromadzeniem eksponatów/wielkością kolekcji, dezorientacją	8,0	4,1	17,3	9,9	5,8	13,9	11,5
Z dobrą formą spędzania wolnego czasu	19,9	9,2	35,1	24,1	13,6	34,3	25,0
Z edukacją	51,7	43,6	45,5	49,3	46,1	51,7	44,5

Źródło: badania własne.

Z tabeli 43 wynika, że niezależnie od miasta muzea narodowe o profilu artystycznym w Polsce kojarzą się głównie z wycieczkami szkolnymi (46,3–71,3%) i z edukacją (43,6–51,7%). Ponadto Muzeum Narodowe w Poznaniu (47,8%), Muzeum Narodowe w Warszawie (44,3%), Muzeum Narodowe w Krakowie (41,4%) i Muzeum Narodowe we Wrocławiu (44%) kojarzą się respondentom z imponującymi dziełami sztuki. Muzeum Narodowe we Wrocławiu kojarzy się ponadto z piękną/imponującą architekturą (44%), a Muzeum Narodowe w Krakowie (35,1%)

i Muzeum Narodowe w Warszawie (34,3%) – z dobrą formą spędzania wolnego czasu.

Średnie oceny wybranych elementów wizerunku muzeów narodowych (tabela 44) wskazują, że młodzi odbiorcy oceniają muzea narodowe pozytywnie (w skali 1–5 większość ocen powyżej 3), ale nie bardzo wysoko. Najwyżej oceniono ekspozycje stałe Muzeum Narodowego w Warszawie i Muzeum Narodowego we Wrocławiu, uznając, że są interesujące i dobrze zaaranżowane. Za najbardziej interesujące uznano wystawy czasowe w Muzeum Narodowym we Wrocławiu i Muzeum Narodowym w Krakowie, ale już aranżację wystaw czasowych najwyżej oceniono w Muzeum Narodowym we Wrocławiu i w Warszawie. Zajęcia dla dzieci i dodatkowe atrakcje sprawiające, że zwiedzanie jest ciekawsze, najwyżej oceniono w Muzeum Narodowe w Kielcach, a najciekawsze wydarzenia dla dorosłych (prelekcje, oprowadzania, wykłady) organizują według respondentów Muzeum Narodowe we Wrocławiu i Muzeum Narodowe w Warszawie. Za najbardziej atrakcyjny budynek i najbardziej atrakcyjne wnętrza młodzi odbiorcy uznali siedzibę Muzeum Narodowego we Wrocławiu, na drugim miejscu znalazły się Muzeum Narodowe w Warszawie i Muzeum Narodowe w Szczecinie. Za najbardziej nowoczesnie wyposażone uznano Muzeum Narodowe we Wrocławiu oraz Muzeum Narodowe w Warszawie.

**Tabela 44. Średnia ocena wybranych elementów wizerunku muzeów narodowych w badanych miastach**

Wybrane elementy wizerunku muzeum	Średnia ocena w skali 1–5						
	Gdańsk/ Gdynia	Kielce	Kraków	Poznań	Szczecin	Warszawa	Wrocław
Ekspozycje stałe w muzeum narodowym są interesujące	3,37	3,18	3,36	3,41	3,09	3,61	3,49
Ekspozycje stałe w muzeum narodowym są dobrze zaaranżowane	3,30	3,29	3,40	3,40	3,23	3,50	3,47
Wystawy czasowe w muzeum narodowym są interesujące	3,31	3,16	3,62	3,49	3,35	3,61	3,67



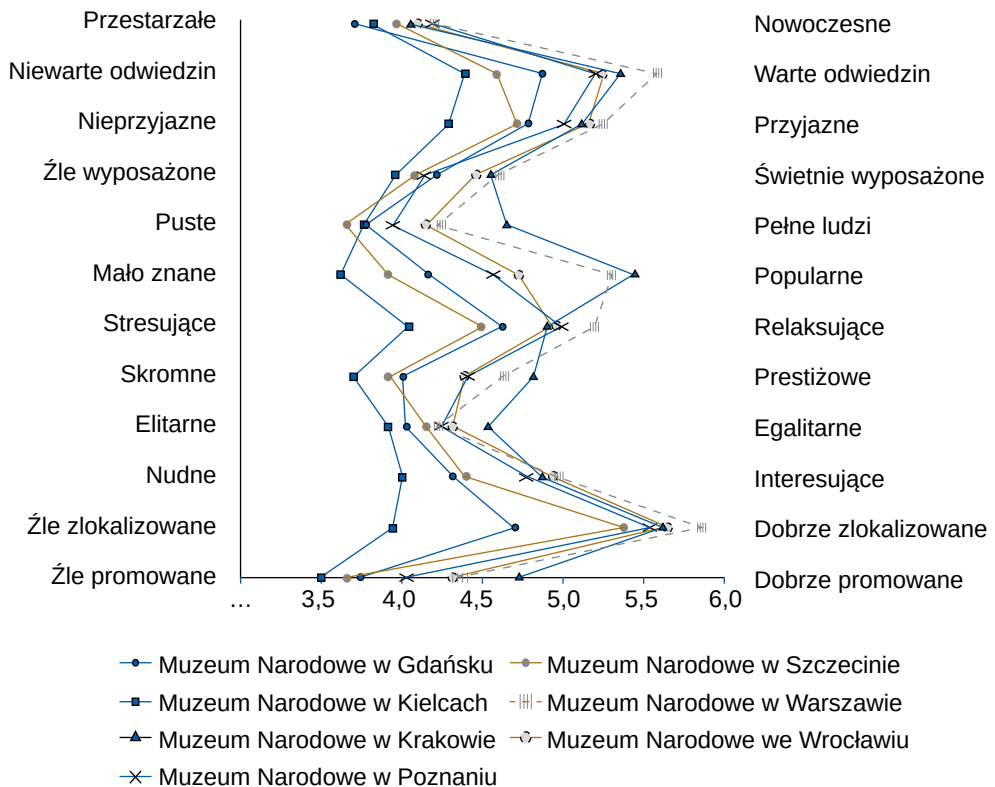
cd. tabeli 44

Wybrane elementy wizerunku muzeum	Średnia ocena w skali 1–5						
	Gdańsk/ Gdynia	Kielce	Kraków	Poznań	Szczecin	Warszawa	Wrocław
Wystawy czasowe w muzeum narodowym są dobrze zaaranżowane	3,29	3,22	3,41	3,40	3,34	3,46	3,49
Zajęcia dla dzieci w muzeum narodowym są interesujące i świetnie prowadzone	3,16	3,27	3,19	3,17	3,13	3,20	3,15
Prelekcje, oprowadzania i wykłady w muzeum narodowym są interesujące	3,26	3,24	3,22	3,28	3,20	3,36	3,36
Budynek muzeum narodowego jest atrakcyjny	3,52	3,36	3,62	3,61	3,74	3,76	4,15
Wnętrza muzeum narodowego są atrakcyjne	3,42	3,33	3,48	3,56	3,56	3,69	3,85
Muzeum narodowe jest nowoczesnie wyposażone	3,13	3,16	3,32	3,14	3,13	3,38	3,43
Muzeum narodowe oferuje dodatkowe atrakcje, dzięki którym zwiedzanie jest ciekawsze (quizy, questy)	2,98	3,17	3,04	2,97	3,01	3,09	3,14

Źródło: badania własne.

Następnie respondenci określili na siedmiostopniowej skali, czy muzeum narodowe w ich mieście jest przestarzałe czy nowoczesne, warte czy niewarte odwiedzin, przyjazne czy nieprzyjazne, dobrze czy źle

wyposażone, puste czy pełne ludzi, mało znane czy popularne, stresujące czy relaksujące, skromne czy prestiżowe, elitarne czy egalitarne, nudne czy interesujące, dobrze czy źle zlokalizowane oraz dobrze czy źle promowane. Wyliczono średnie z odpowiedzi dotyczących muzeów narodowych w poszczególnych miastach i stworzono profile wizerunków muzeów narodowych o profilu artystycznym w Polsce (rysunek 25). Ogółem młodzi odbiorcy oceniają wizerunek muzeów narodowych w swoich miastach pozytywnie lub neutralnie. Najniższa uzyskana średnia ocena to 3,5, a najwyższa to 5,9 (4 jest oceną neutralną). Zatem muzea narodowe nie wzbudzają skrajnych emocji negatywnych. Są oceniane raczej pozytywnie, ale też nieszczególnie wysoko.



$N = 1305$ .

**Rysunek 25. Profile wizerunku muzeów narodowych w Polsce (ocena w skali 1–7)**

Źródło: badania własne.

Najbardziej przyjazne i najlepiej wyposażone są w opinii badanych Muzeum Narodowe w Warszawie, Muzeum Narodowe w Krakowie i Muzeum Narodowe we Wrocławiu, najbardziej popularne są Muzeum Narodowe w Krakowie (uznane również za pełne ludzi) i Muzeum Narodowe w Warszawie. Najmniej stresująca jest wizyta w Muzeum Narodowym w Warszawie i Muzeum Narodowym w Poznaniu, najbardziej stresująca jest wizyta w Muzeum Narodowym w Kielcach. Jako najbardziej prestiżowe respondenci ocenili Muzeum Narodowe w Krakowie, jednocześnie uznane za najbardziej egalitarne. Najbardziej interesujące są dla młodych ludzi Muzeum Narodowe w Warszawie, Muzeum Narodowe we Wrocławiu i Muzeum Narodowe w Poznaniu. Najwyżej oceniono lokalizację Muzeum Narodowego w Warszawie, Muzeum Narodowego we Wrocławiu, Muzeum Narodowego w Poznaniu i Muzeum Narodowego w Szczecinie, z kolei za najlepiej promowane uznano Muzeum Narodowe w Krakowie. Na drugim miejscu najlepiej promowanych znalazły się Muzeum Narodowe w Warszawie i Muzeum Narodowe we Wrocławiu. Ogółem Muzeum Narodowe w Warszawie, Muzeum Narodowe w Krakowie i Muzeum Narodowe we Wrocławiu zostały najwyżej ocenione w większości aspektów, co oznacza, że mają najbardziej pozytywny wizerunek spośród badanych muzeów (rysunek 25).

Kolejna analiza miała na celu sprawdzenie, czy różnice w ocenie wizerunku muzeów narodowych w poszczególnych miastach są statystycznie istotne. W tym celu przeprowadzono porównania międzygrupowe za pomocą jednoczynnikowej analizy wariancji (ANOVA). Dodatkowo przeprowadzono testy *post hoc*. Test zakresu studentyzowanego Tukeya pozwolił podzielić muzea narodowe na grupy, pomiędzy którymi najczęściej występują istotne statystycznie różnice w ocenie wizerunku dokonanej przez respondentów z poszczególnych miast. Wyniki testów (tabela 45) potwierdziły, że do najsilniej pozytywnie odbieranych muzeów należą Muzeum Narodowe w Krakowie, Muzeum Narodowe w Warszawie oraz Muzeum Narodowe we Wrocławiu, ale również wysoko ocenione w wielu aspektach zostało Muzeum Narodowe w Poznaniu. Grupę o najsłabszym wizerunku stanowią Muzeum Narodowe w Kielcach, Muzeum Narodowe w Szczecinie oraz Muzeum Narodowe w Gdańsku.

**Tabela 45. Różnice w ocenie wizerunku muzeów narodowych w poszczególnych miastach. Wyniki analizy wariancji ANOVA**

Muzeum	Test zakresu studentyzowanego Tukeya				Muzeum	Test zakresu studentyzowanego Tukeya			
	podzbiór dla $\alpha = 0,05$					podzbiór dla $\alpha = 0,05$			
	1	2	3	Anova		1	2	3	Anova
<b>Przestarzałe (1) – Nowoczesne (7)</b>									
Muzeum Narodowe w Gdańsku	3,72				Muzeum Narodowe w Kielcach	4,39			
Muzeum Narodowe w Kielcach	3,82				Muzeum Narodowe w Szczecinie	4,59			
Muzeum Narodowe w Szczecinie		3,97			Muzeum Narodowe w Gdańsku		4,87		
Muzeum Narodowe w Krakowie		4,04		4,389***	Muzeum Narodowe w Poznaniu		5,21		17,910***
Muzeum Narodowe we Wrocławiu		4,10			Muzeum Narodowe we Wrocławiu		5,25		
Muzeum Narodowe w Warszawie			4,18		Muzeum Narodowe w Krakowie			5,36	
Muzeum Narodowe w Poznaniu			4,20		Muzeum Narodowe w Warszawie			5,57	
<b>Nieprzyjazne (1) – Przyjazne (7)</b>									
Muzeum Narodowe w Kielcach	4,29				Muzeum Narodowe w Kielcach	3,97			
Muzeum Narodowe w Szczecinie		4,71			Muzeum Narodowe w Szczecinie		4,08		
Muzeum Narodowe w Gdańsku		4,78			Muzeum Narodowe w Poznaniu		4,15		
Muzeum Narodowe w Poznaniu			5,02	11,028***	Muzeum Narodowe w Gdańsku		4,22		7,330***
Muzeum Narodowe w Krakowie			5,12		Muzeum Narodowe we Wrocławiu			4,46	
Muzeum Narodowe we Wrocławiu			5,17		Muzeum Narodowe w Krakowie			4,56	
Muzeum Narodowe w Warszawie			5,25		Muzeum Narodowe w Warszawie			4,59	

<b>Puste (1) – Pełne ludzi (7)</b>		<b>Mało znane (1) – Popularne (7)</b>			
Muzeum Narodowe w Szczecinie	3,66				
Muzeum Narodowe w Kielcach	3,76				
Muzeum Narodowe w Gdańsku	3,77				
Muzeum Narodowe w Poznaniu	3,94				39,154***
Muzeum Narodowe we Wrocławiu	4,15			4,57	
Muzeum Narodowe w Warszawie	4,23				5,30
Muzeum Narodowe w Krakowie	4,66				5,43
<b>Stresujące (1) – Relaksujące (7)</b>		<b>Skromne (1) – Prestiżowe (7)</b>			
Muzeum Narodowe w Kielcach	4,04				
Muzeum Narodowe w Szczecinie		4,51			
Muzeum Narodowe w Gdańsku		4,62			
Muzeum Narodowe w Krakowie	4,90			4,38	18,263***
Muzeum Narodowe we Wrocławiu	4,93			4,41	
Muzeum Narodowe w Poznaniu	4,99				4,64
Muzeum Narodowe w Warszawie	5,19				4,82

Muzeum	Test zakresu studentyzowanego Tukeya podzbiór dla $\alpha = 0,05$			Anova	Muzeum	Test zakresu studentyzowanego Tukeya podzbiór dla $\alpha = 0,05$			Anova
	1	2	3			1	2	3	
	Elitarne (1) – Egalitarne (7)					Nudne (1) – Interesujące (7)			
Muzeum Narodowe w Kielcach	3,92				Muzeum Narodowe w Kielcach	4,01			
Muzeum Narodowe w Gdańsku	4,03				Muzeum Narodowe w Gdańsku	4,33			
Muzeum Narodowe w Szczecinie	4,16				Muzeum Narodowe w Szczecinie	4,39			
Muzeum Narodowe w Warszawie	4,22		4,956***		Muzeum Narodowe w Poznaniu	4,78		12,247***	
Muzeum Narodowe w Poznaniu	4,25				Muzeum Narodowe w Krakowie	4,88			
Muzeum Narodowe we Wrocławiu	4,30				Muzeum Narodowe we Wrocławiu	4,94			
Muzeum Narodowe w Krakowie	4,53				Muzeum Narodowe w Warszawie	4,96			
	Źle zlokalizowane (1) – Dobrze zlokalizowane (7)				Źle promowane (1) – Dobrze promowane (7)				
Muzeum Narodowe w Kielcach	3,94				Muzeum Narodowe w Kielcach	3,49			
Muzeum Narodowe w Gdańsku	4,69				Muzeum Narodowe w Szczecinie	3,66			
Muzeum Narodowe w Szczecinie	5,38				Muzeum Narodowe w Gdańsku	3,74			
Muzeum Narodowe w Poznaniu	5,54		36,116***		Muzeum Narodowe w Poznaniu	4,03		14,514***	
Muzeum Narodowe w Krakowie	5,63				Muzeum Narodowe we Wrocławiu	4,31			
Muzeum Narodowe we Wrocławiu	5,66				Muzeum Narodowe w Warszawie	4,36			
Muzeum Narodowe w Warszawie	5,86				Muzeum Narodowe w Krakowie	4,72			

Oznaczenie istotności statystycznej ( $p$ ) związków: \* $p \leq 0,05$ ; \*\* $p \leq 0,01$ ; \*\*\* $p \leq 0,001$ .

Źródło: badania własne.

Wnioskując z porównania wyników opisywanego badania z wynikami wcześniejszych badań skupiających się na uwarunkowaniach kształtowania działań z zakresu komunikacji marketingowej polskich muzeów narodowych oraz komunikacji marketingowej muzeów narodowych w internecie, młodzi odbiorcy najwyżej oceniają wizerunek tych muzeów, które przeznaczają znaczne zasoby kadrowe i budżetowe na komunikację marketingową. Nie jest zaskoczeniem fakt, że najsilniejsze wizerunki mają największe i najwyżej dotowane muzea narodowe w Polsce: Muzeum Narodowe w Warszawie i Muzeum Narodowe w Krakowie. Muzea te posiadają rozbudowane działy odpowiedzialne za promowanie ich oferty, które mają własne budżety na promocję i dodatkowo pozyskują sponsorów i są uwzględniane w dotacjach celowych. Ponadto w muzeach tych przywiązuje się wagę do komunikacji marketingowej w internecie, przeznaczając środki również na płatne kampanie internetowe oraz dostosowując formę oraz język komunikatów do specyfiki portali internetowych i mediów społecznościowych, w których są zamieszczane. Przykładowo „Heheszki”<sup>13</sup> Muzeum Narodowego w Warszawie są dowodem na to, że szacowna instytucja może z powodzeniem zamieszczać żartobliwe posty w mediach społecznościowych, nie tracąc przy tym szacunku odbiorców. Chcąc przyciągnąć młodych odbiorców, muzea narodowe powinny nawiązywać do bieżących wydarzeń (nie tylko do świąt), pokazywać się jako miejsce spotkań, spędzania wolnego czasu, a także niewyczerpane źródło *visual content*<sup>14</sup> w postaci atrakcyjnych wizualnie i autentycznych dzieł sztuki, którym nierzadko towarzyszą ważne i interesujące historie.

Warto jednak zauważyć, że ocena wizerunku dwóch największych instytucji nie odbiega w sposób znaczący od oceny wizerunku Muzeum Narodowego we Wrocławiu i Muzeum Narodowego w Poznaniu, które są promowane na zdecydowanie mniejszą skalę. Różnice w średnich ocenach nie są tak doniosłe, jak można by się spodziewać, biorąc pod uwagę fakt, że Muzeum Narodowe w Warszawie i Muzeum Narodowe w Krakowie są najważniejszymi muzeami o profilu artystycznym w Polsce i mają do dyspozycji większe zasoby budżetowe oraz kadrowe niż pozostałe badane instytucje. W Muzeum Narodowym we Wrocławiu przykładą się dużą wagę do promocji i wykazuje pomysłowością nawet przy ograniczonym budżecie. Natomiast w Muzeum Narodowym

<sup>13</sup> Reprodukcyjne dzieł sztuki z kolekcji muzeum opatrzone zabawnymi opisami, które nawiązują do bieżących wydarzeń, zamieszczane na profilu muzeum na Instagramie.

<sup>14</sup> *Visual content* – ang. zawartość wizualna – przyciągające uwagę obrazy zamieszczane w internecie.



w Poznaniu zespół specjalistów ds. marketingu jest niewielki, jednak do poprawy wizerunku muzeum przyczyniła się zrobiona z poczuciem humoru kampania spotów „Muzeum, żebyś wiedział!”, której przekaz trafił do młodych ludzi. Z kolei niżej oceniane Muzeum Narodowe w Kielcach, Muzeum Narodowe w Gdańsku i Muzeum Narodowe w Szczecinie są mniejszymi placówkami w mniejszych miastach.

#### **4.4.3. Znaczenie działań z zakresu komunikacji marketingowej dla wizerunku muzeów narodowych o profilu artystycznym w Polsce wśród młodych dorosłych**

Jednym z głównych celów badawczych była identyfikacja znaczenia działań z zakresu komunikacji marketingowej dla postrzegania polskich muzeów narodowych o profilu artystycznym przez młodych dorosłych oraz wyodrębnienie kluczowych determinant kształtowania wizerunku muzeów narodowych wśród tej grupy odbiorców. W związku z tym poddano analizie częstotliwość docierania do młodych odbiorców informacji na temat oferty muzeów narodowych w ich miastach oraz zidentyfikowano kanały, którymi informacje te docierają najczęściej. Sprawdzono również, jak są odbierane przez respondentów kampanie promujące muzea – czy zostały przez nich zapamiętane oraz jak zostały ocenione. Poproszono również respondentów o ocenę identyfikacji wizualnej muzeów narodowych. Zestawiono odpowiedzi respondentów studiujących na kierunkach związanych ze sztuką (potencjalnie zainteresowanych ofertą muzeów o profilu artystycznym) oraz respondentów studiujących na kierunkach niezwiązanych ze sztuką, aby zweryfikować, czy istnieją istotne różnice w odbiorze działań z zakresu komunikacji marketingowej przez osoby zainteresowane i niezainteresowane sztuką. Następnie zestawiono odpowiedzi respondentów w różnych miastach, by przekonać się, które z muzeów narodowych w Polsce najczęściej docierają ze swoją ofertą do młodych ludzi i jak są przez nich oceniane wybrane działania z zakresu komunikacji marketingowej poszczególnych muzeów narodowych. Następnym etapem procedury badawczej było przeprowadzenie eksploracyjnej analizy czynnikowej dla determinant kreowania pozytywnego wizerunku muzeum w ocenie młodych odbiorców.

W pierwszej kolejności poddano analizie średnią częstotliwość docierania do respondentów różnych form promocji muzeów narodowych (tabela 46). Najczęściej spotykaną przez respondentów formą promocji muzeów narodowych w ich mieście są reklamy w przestrzeni miejskiej (*outdoor*) oraz drukowane materiały informacyjne muzeum, następnie reklamy w komunikacji publicznej (miejskiej/kolejowej) i zachęty w punktach informacji miejskiej. Rzadziej respondenci trafiają na reklamy muzeów w mediach społecznościowych i promocję w internecie. Najrzadziej do respondentów docierają reklamy oraz programy tematyczne emitowane w radiu i w telewizji. Przyczyną może być zgłaszany podczas przeprowadzania wywiadów kwestionariuszowych fakt nieposiadania przez młodych ludzi odbiorników telewizyjnych i radiowych. Platformy i aplikacje internetowe zastąpiły grupie młodych odbiorców tradycyjne media. Jak wykazały badania jakościowe poprzedzające opisywane badanie, w polskich muzeach narodowych wciąż większą wagę przywiązuje się do drukowanych oraz *outdoor*owych form promocji, stąd zapewne te formy częściej trafiają do młodych ludzi niż reklamy w internecie (są rzadziej wykorzystywane przez muzea).

Ponadto częstotliwość dotarcia różnych form promocji do respondentów różni się w zależności od miasta (tabela 46). Z największą częstotliwością docierają do odbiorców kampanie *outdoor*owe Muzeum Narodowego w Krakowie i w Warszawie, następnie Muzeum Narodowego w Poznaniu i we Wrocławiu, a najrzadziej docierają do odbiorców kampanie muzeów narodowych w Szczecinie i w Kielcach. Zbliżoną częstotliwość docierania do respondentów mają drukowane materiały informacyjne muzeów oraz kampanie w komunikacji publicznej. Poprzez media społecznościowe i reklamę w internecie najczęściej do respondentów trafiają muzea narodowe w Warszawie, w Krakowie i w Poznaniu. Jednocześnie wymienione formy promocji docierają najczęściej do studentów kierunków związanych ze sztuką. Zwłaszcza reklama w internecie i (w tym w mediach społecznościowych) Muzeum Narodowego w Warszawie trafia głównie do studentów kierunków związanych ze sztuką. Można przypuszczać, że wiąże się to z personalizacją treści reklamowych w internecie oraz szeroką gamą narzędzi służących targetowaniu odbiorców, jaką oferuje sieć. Omawiana tendencja dotyczy większości badanych muzeów, jednak w przypadku muzeów narodowych w Warszawie i w Gdańsku jest najsilniejsza. Najwyraźniej w tych instytucjach targetuje się działania z zakresu komunikacji marketingowej, obierając za cel osoby potencjalnie zainteresowane sztuką.

**Tabela 46. Średnia częstotliwość docierania do respondentów różnych form promocji muzeów narodowych oceniona w skali 1–5**

Miasto	Kierunek studiów	Forma promocji muzeum	Reklama muzeum w internecie	Kampanie w social mediach	Reklama w tv	Programy tematyczne w tv	Reklama w radio	Programy tematyczne w radio	Drukowane materiały informacyjne muzeum	Reklamy w przestrzeni miejskiej	Reklamy w komunikacji miejskiej/kolejowej	Zachęty w punktach informacji miejskiej
Ogółem		Średnia	2,14	2,15	1,37	1,49	1,80	1,82	3,11	3,21	2,83	2,70
		std. odchylenia	1,341	1,327	0,846	0,915	1,125	1,167	1,450	1,438	1,393	1,443
Gdańsk/ Gdynia	kierunek związany ze sztuką	Średnia	2,24	2,04	1,20	1,25	1,57	1,60	3,25	3,69	3,51	2,96
	kierunek niezwiązany ze sztuką	std. odchylenia	1,399	1,272	0,531	0,628	1,001	0,907	1,608	1,413	1,463	1,480
Kielce	kierunek niezwiązany ze sztuką	Średnia	1,96	1,66	1,37	1,45	1,83	1,69	2,28	2,40	2,25	2,44
	kierunek związany ze sztuką	std. odchylenia	1,247	1,073	0,884	0,907	1,261	1,188	1,425	1,394	1,290	1,500
Kraków	kierunek niezwiązany ze sztuką	Średnia	2,14	2,26	1,78	1,93	2,39	2,24	2,86	2,65	2,58	2,75
	kierunek związany ze sztuką	std. odchylenia	1,256	1,283	1,176	1,194	1,301	1,331	1,390	1,301	1,335	1,519
Poznań	kierunek niezwiązany ze sztuką	Średnia	2,03	1,80	1,60	1,75	2,34	2,15	2,90	2,68	2,34	2,37
	kierunek związany ze sztuką	std. odchylenia	1,249	0,980	0,965	1,039	1,249	1,238	1,383	1,255	1,213	1,361
Poznań	kierunek niezwiązany ze sztuką	Średnia	2,64	2,74	1,46	1,57	2,11	2,24	3,91	4,28	3,54	3,07
	kierunek związany ze sztuką	std. odchylenia	1,381	1,436	0,916	0,938	1,080	1,281	1,289	0,966	1,286	1,464
Poznań	kierunek niezwiązany ze sztuką	Średnia	2,26	2,32	1,39	1,49	1,64	1,53	3,14	3,55	3,05	2,74
	kierunek związany ze sztuką	std. odchylenia	1,353	1,312	0,849	0,937	1,022	1,026	1,292	1,321	1,457	1,394
Poznań	kierunek niezwiązany ze sztuką	Średnia	2,60	2,63	1,18	1,42	1,59	1,66	3,78	3,86	3,16	2,72
	kierunek związany ze sztuką	std. odchylenia	1,521	1,503	0,492	0,822	0,992	1,064	1,185	1,166	1,254	1,298
Poznań	kierunek niezwiązany ze sztuką	Średnia	2,03	1,97	1,49	1,47	1,70	1,69	2,99	2,98	2,70	2,87
	kierunek związany ze sztuką	std. odchylenia	1,278	1,286	1,047	0,861	0,972	0,985	1,329	1,308	1,346	1,384

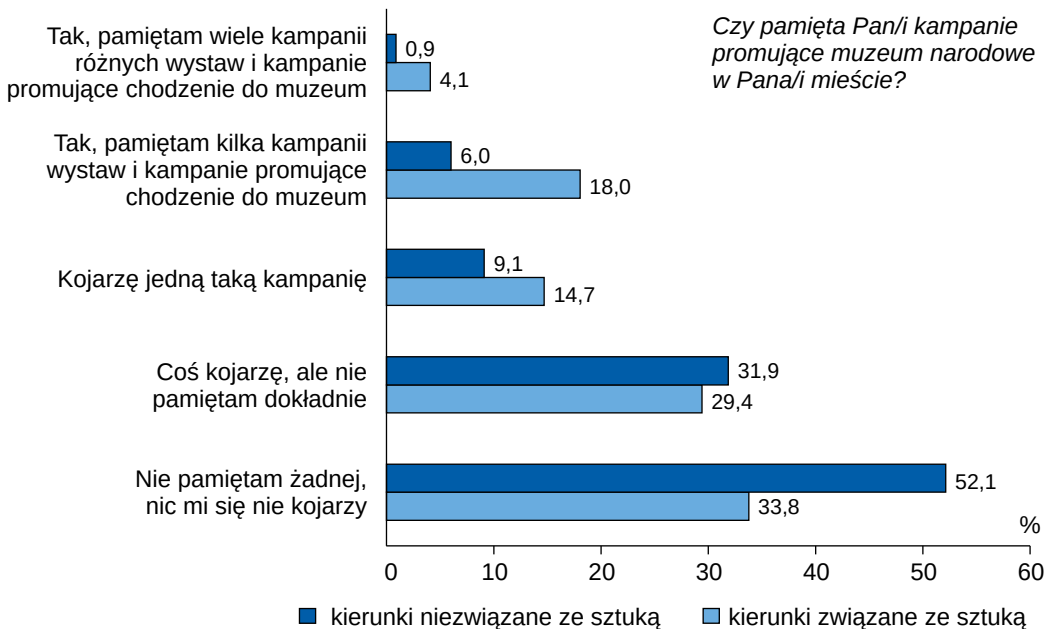
Szczecin	kierunek związany ze sztuką	średnia	1,79	1,93	1,17	1,29	1,53	1,47	2,69	2,68	2,21	2,43
		std. odchylenia	1,311	1,379	0,598	0,767	1,026	0,973	1,624	1,473	1,427	1,427
	kierunek niezwiązany ze sztuką	średnia	1,77	1,83	1,29	1,26	1,65	1,72	2,70	2,62	2,47	2,58
		std. odchylenia	1,122	1,143	0,761	0,706	0,983	1,114	1,383	1,349	1,332	1,332
Warszawa	kierunek związany ze sztuką	średnia	2,72	3,12	1,29	1,37	1,47	1,80	3,65	4,10	3,44	2,43
		std. odchylenia	1,485	1,605	0,715	0,787	0,765	1,114	1,305	1,182	1,235	1,235
	kierunek niezwiązany ze sztuką	średnia	1,86	1,86	1,23	1,45	1,44	1,49	2,70	2,83	2,96	2,84
		std. odchylenia	1,149	1,020	0,647	0,852	0,869	0,951	1,286	1,350	1,267	1,267
Wrocław	kierunek związany ze sztuką	średnia	2,17	2,09	1,41	1,49	1,99	2,10	3,72	3,84	2,95	2,85
		std. odchylenia	1,378	1,157	0,905	0,924	1,252	1,302	1,355	1,264	1,324	1,324
	kierunek niezwiązany ze sztuką	średnia	1,88	1,87	1,31	1,65	1,84	1,98	3,09	2,98	2,62	2,81
		std. odchylenia	1,231	1,230	0,810	1,058	1,291	1,362	1,468	1,529	1,413	1,413

Źródło: badania własne.

Muzeum Narodowe w Krakowie dociera z informacją zarówno do studentów kierunków związanych ze sztuką, jak i do studentów kierunków niezwiązanych ze sztuką, co oznacza, że dociera do kolejnych segmentów publiczności; natomiast Muzeum Narodowe w Szczecinie dociera równie rzadko do respondentów z obu grup, a niektóre formy promocji tego muzeum częściej trafiały do studentów kierunków niezwiązanych ze sztuką (reklamy w komunikacji miejskiej/kolejowej, zachęty w punktach informacji). Wynik ten jest spójny z ustaleniami badania jakościowego, które wykazało, że w Muzeum Narodowym w Szczecinie budżet na promocję jest najniższy, natomiast promocja w środkach komunikacji kolejowej jest dla tego muzeum darmowa.

Większość polskich muzeów narodowych promuje głównie otwarcia wystaw czasowych, a ponadto przeprowadziło w ciągu ostatnich pięciu lat kampanie promujące ekspozycje stałe oraz najcenniejsze dzieła w kolekcji. Muzeum Narodowe w Gdańsku w 2017 roku przeprowadziło „Złotą kampanię” promującą obraz Hansa Memlinga *Sąd ostateczny*, zrealizowaną przez agencję reklamową TOFU Studio. Obejmowała ona system identyfikacji obrazu *Sąd ostateczny*, plakaty i citylighty, promocję teaserową, działania w przestrzeni miejskiej: złotą kulę (instalacja przestrzenna) i złoty tramwaj (w 2019 roku wciąż jeździł), spot emitowany w kinach i w internecie oraz program wydarzeń związanych z dziełem. Muzeum Narodowe we Wrocławiu przeprowadziło w 2017 roku kampanię outdoorową skierowaną głównie do Wrocławian w wieku 18–35 oraz studentów. Postać Tadeusza Kościuszki na koniu z kierunkowskazem i hasłami odpowiednimi do danego miejsca umieszczono na billboardach i citylightach, serię plakatów eksponowano na wrocławskich uczelniach, a w miejscu będącym skupiskiem najmodniejszych klubów i kawiarni został namalowany mural. W portalach społecznościowych był emitowany film o kampanii, wydano też serię towarzyszących jej gadżetów i ulotkę o Kościuszcze. Zorganizowano szereg wydarzeń edukacyjnych i ogłoszono konkurs na komiks. Muzeum Narodowe w Poznaniu w 2018 roku stworzyło humorystyczne spoty składające się na entuzjastycznie przyjętą kampanię „Muzeum, żebyś wiedział” emitowaną w kinach i telewizji. Muzeum Narodowe w Krakowie oraz Muzeum Narodowe w Warszawie każdą większą wystawę poprzedzają kampanią przygotowywaną z niemal dwuletnim wyprzedzeniem, ponadto tworzą kampanie promujące ekspozycje stałe – np. kampania spotów emitowanych w kinie i w internecie „A ty co zobaczysz?” zrealizowana przez Muzeum Narodowe w Warszawie z udziałem znanych osób. Spoty przedstawiają

spotkania ambasadorów MNW<sup>15</sup> – Moniki Brodki, Marcina Gortata i Marka Kamińskiego – z ich ulubionymi eksponatami ze zbiorów muzeum. Muzeum Narodowe w Krakowie przeprowadziło kampanię z udziałem dzieła Leonarda da Vinci *Dama z gronostajem* czy twórczości Stanisława Wyspiańskiego, należących do stałej ekspozycji MNK<sup>16</sup>. Muzeum Narodowe w Szczecinie co roku organizuje akcję wakacyjną, podczas której pracownicy muzeum codziennie w innej miejscowości nadmorskiej promują muzeum narodowe poprzez happeningi, spotkania, ulotki itp. Muzeum Narodowe w Kielcach stara się utrzymywać stałą obecność w mediach lokalnych i w internecie, a także współpracuje z organizacjami turystycznymi promującymi region. W związku z powyższymi aktywnościami zapytano respondentów, czy pamiętają kampanie promujące muzea narodowe w ich miastach.



N = 1435.

**Rysunek 26. Zapamiętanie przez respondentów kampanii promujących muzea narodowe w ich mieście**

Źródło: badania własne.

<sup>15</sup> Skrót od Muzeum Narodowe w Warszawie.

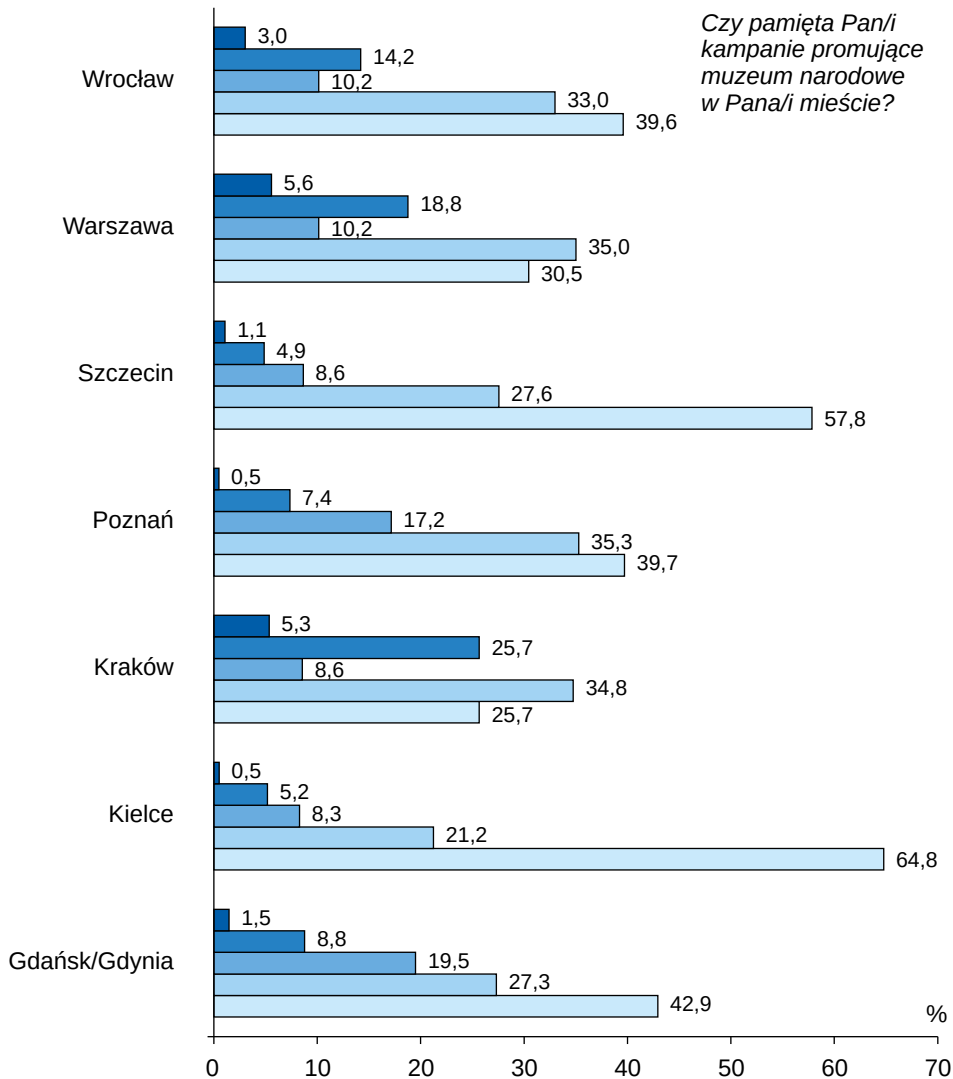
<sup>16</sup> Skrót od Muzeum Narodowe w Krakowie.

Kampanie promujące muzea narodowe zostały w większym stopniu zapamiętane przez studentów kierunków związanych ze sztuką, jednak 33,8% z nich nie zapamiętało żadnej, a 29,4% nie pamiętało dokładnie (rysunek 26). Jedyne 18% respondentów z tej grupy zapamiętało kilka kampanii wystaw i kampanie promujące wizyty w muzeum. W grupie studentów kierunków niezwiązanych ze sztuką 52,1% nie pamiętało żadnej kampanii promującej muzeum narodowe w ich mieście, 31,9% nie pamiętało dokładnie, 9,1% pamiętało jedną taką kampanię, a tylko 6% zapamiętało kilka kampanii promujących wystawy w muzeum narodowym i samo muzeum.

Analiza wyników badań w przekroju miast pokazuje bardzo duże zróżnicowanie zapamiętywania przez odbiorców kampanii promujących muzea narodowe (rysunek 27). Najwyższy odsetek osób, które zapamiętały co najmniej kilka kampanii, odnotowano wśród studentów z Krakowa (aż 31%, z czego 5,3% przypadało na osoby, które pamiętały wiele kampanii) i z Warszawy (24,4%, z czego 5,6% przypadało na osoby, które pamiętały wiele kampanii), jednak większość respondentów zaznaczyła odpowiedź „Nie pamiętam żadnej” lub „Coś kojarzę, ale nie pamiętam dokładnie”. To informacja, że kampanie promocyjne muzeów narodowych o profilu artystycznym rzadko trafiają do młodych ludzi i nie są przez nich zapamiętywane. Być może zapamiętana została kampania „Muzeum, żebyś wiedział” Muzeum Narodowego w Poznaniu i „Złota kampania” Muzeum Narodowego w Gdańsku, ponieważ w tych miastach najwięcej respondentów zaznaczyło odpowiedź „Pamiętam jedną taką kampanię”, jednocześnie jednak właśnie w tych miastach najwyższy odsetek respondentów zaznaczył odpowiedzi: „Nie pamiętam żadnej, nic mi się nie kojarzy” oraz: „Coś kojarzę, ale nie pamiętam dokładnie”.

Respondenci raczej pozytywnie oceniają kampanie promujące muzea narodowe w ich miastach, częściej uznając je za zachęcające, oryginalne oraz innowacyjne niż nudne, bez wyrazu, niezrozumiałe, prowokacyjne czy przesadzone (tabela 47). Żadna z kampanii nie została również uznana za śmieszna. Kampanie promujące muzea narodowe w Krakowie, Poznaniu, Warszawie i Gdańsku zostały uznane za najbardziej zachęcające przez studentów kierunków związanych ze sztuką, natomiast studenci kierunków niezwiązanych ze sztuką najwyżej ocenili kampanię promującą Muzeum Narodowe we Wrocławiu. Najniżej oceniono kampanie muzeów narodowych w Szczecinie oraz Gdańsku. Natomiast kampanie muzeów narodowych we Wrocławiu oraz w Kielcach okazały się niezrozumiałe dla respondentów niezwiązanych ze sztuką. Warto wziąć pod uwagę fakt, że kampanie muzeów narodowych ogółem, choć nie zostały ocenione negatywnie, nie są też oceniane przez młodych ludzi zbyt wysoko.





- Tak, pamiętam wiele kampanii różnych wystaw i kampanie promujące chodzenie do muzeum
- Tak, pamiętam kilka kampanii wystaw i kampanie promujące chodzenie do muzeum
- Kojarzę jedną taką kampanię
- Coś kojarzę, ale nie pamiętam dokładnie
- Nie pamiętam żadnej, nic mi się nie kojarzy

N = 1435.

**Rysunek 27. Zapamiętanie przez respondentów kampanii promujących muzea narodowe w różnych miastach w Polsce**

Źródło: badania własne.

Tabela 47. Średnia ocena kampanii promujących muzea narodowe w skali 1–5

Miasto	Kierunek studiów	Kampanie promujące muzea są	Oryginalne	Śmieszne	Zachęcające	Innowacyjne	Nudne	Bez wyrazu	Niezrozumiałe	Prowokacyjne	Przesadzzone
Ogółem		średnia	2,81	1,99	3,21	2,76	2,20	2,20	1,91	1,81	1,73
		std. odchylenia	1,095	1,005	1,059	1,081	1,110	1,138	1,058	0,982	0,952
Gdańsk/ Gdynia	kierunek związany ze sztuką	średnia	3,22	1,86	3,48	3,01	1,95	2,17	1,69	1,79	1,51
	std. odchylenia	1,156	0,917	1,010	1,146	1,044	1,252	0,973	0,984	0,793	
	kierunek niezwiązany ze sztuką	średnia	2,59	2,00	2,82	2,63	2,26	2,04	2,03	1,88	1,73
	std. odchylenia	1,116	0,957	1,206	1,099	1,143	1,086	1,067	0,999	0,917	
Kielce	kierunek związany ze sztuką	średnia	2,75	2,07	2,97	2,84	2,11	2,26	2,11	1,80	1,91
	std. odchylenia	1,154	0,998	1,208	1,233	1,061	1,082	1,146	1,083	1,161	
	kierunek niezwiązany ze sztuką	średnia	2,80	2,23	3,15	3,14	2,27	2,37	2,17	2,01	1,96
	std. odchylenia	1,033	1,090	0,957	0,977	1,144	1,079	1,118	1,118	1,042	1,087
Kraków	kierunek związany ze sztuką	średnia	2,70	1,85	3,57	2,48	2,29	2,26	1,70	1,63	1,79
	std. odchylenia	0,886	0,868	0,877	0,955	1,099	1,196	1,196	0,996	1,016	1,017
	kierunek niezwiązany ze sztuką	średnia	2,96	2,19	3,16	2,99	2,16	2,13	1,87	1,78	1,78
	std. odchylenia	1,031	1,063	0,953	0,954	1,091	1,148	1,148	1,055	0,929	0,901
Poznań	kierunek związany ze sztuką	średnia	3,09	2,06	3,58	2,80	1,96	2,09	1,83	2,02	1,80
	std. odchylenia	1,007	1,026	0,867	0,973	0,952	0,996	0,996	0,920	1,005	0,927
	kierunek niezwiązany ze sztuką	średnia	2,71	2,16	3,11	2,68	2,52	2,28	2,09	1,85	1,84
	std. odchylenia	1,033	1,066	1,049	1,008	1,082	1,011	1,011	0,970	0,908	0,889

Szczecin	kierunek związany ze sztuką	średnia	2,42	1,82	2,84	2,39	2,41	2,47	2,05	1,81	1,69
		std. odchylenia	1,203	0,942	1,175	1,161	1,347	1,357	1,150	1,056	0,890
	kierunek niezwiązany ze sztuką	średnia	2,74	2,09	2,87	2,69	2,19	2,32	1,92	1,82	1,71
		std. odchylenia	1,100	1,028	0,965	1,055	1,159	1,163	1,109	1,010	0,964
Warszawa	kierunek związany ze sztuką	średnia	2,64	1,75	3,48	2,66	2,06	1,99	1,45	1,49	1,41
		std. odchylenia	1,034	0,955	0,913	1,119	1,060	1,073	0,941	0,715	0,757
	kierunek niezwiązany ze sztuką	średnia	2,78	1,78	3,20	2,59	2,34	2,26	1,86	1,86	1,68
		std. odchylenia	1,078	0,981	1,163	1,056	1,158	1,156	1,022	1,071	0,978
Wrocław	kierunek związany ze sztuką	średnia	2,76	1,88	3,22	2,74	2,00	1,95	1,80	1,67	1,69
		std. odchylenia	1,095	1,011	1,089	1,066	1,075	1,178	1,009	0,890	0,981
	kierunek niezwiązany ze sztuką	średnia	3,14	2,14	3,39	2,96	2,25	2,17	2,17	1,99	1,78
		std. odchylenia	1,203	1,035	1,002	1,122	1,041	1,117	1,152	0,939	0,927

Źródło: badania własne.

Z odpowiedzi respondentów wynika, że oceniają je jako średnio oryginalne, niezbyt śmieszne, dosyć zachęcające oraz średnio innowacyjne, co oznacza, że należałoby poszukać bardziej oryginalnych sposobów na promocję muzeów narodowych, a także wykorzystać w kampaniach promujących muzea więcej poczucia humoru, by lepiej dotrzeć do młodych odbiorców. Być może w celu zainteresowania młodych ludzi warto wykorzystać możliwości narzędzi ambient marketingu.

W większości polskich muzeów narodowych nieustannie podejmowane są starania, by wdrażać i ulepszać systemy identyfikacji wizualnej. Każde z badanych muzeów ma logo, jednak muzea narodowe w Gdańsku, w Poznaniu i w Szczecinie nie posiadają systemu identyfikacji wizualnej (system taki ma natomiast najważniejsze dzieło w kolekcji Muzeum Narodowego w Gdańsku oraz najnowszy oddział Muzeum Narodowego w Szczecinie). Główną przeszkodą we wprowadzeniu profesjonalnego systemu identyfikacji wizualnej wraz z opisującą go księgą oraz informacją zewnętrzną i wewnętrzną (obejmującą ekspozycje) są ograniczenia organizacyjne, prawne i budżetowe, jakim podlegają muzea narodowe w Polsce. Muzea są zobowiązane do przeprowadzania przetargów, w których profesjonalni graficy najczęściej nie biorą udziału, ponieważ przetarg wygrywa najtańsza oferta, a graficy, którzy mają wyrobioną markę, wyceniają swoje usługi wysoko, a poza tym nie muszą podejmować takiego wysiłku w celu pozyskania klienta, jak udział w przetargu czy w konkursie. Muzea narodowe w Krakowie i w Warszawie posiadają system identyfikacji wizualnej od 2012 roku, Muzeum Narodowe we Wrocławiu wprowadziło system identyfikacji wizualnej w 2016 roku, a Muzeum Narodowe w Kielcach w 2018 roku, jednak nie wszędzie został on całkowicie wdrożony.

Respondenci raczej pozytywnie oceniają identyfikację wizualną muzeów narodowych w Polsce, częściej uznając ją za profesjonalną, zachęcającą, oryginalną i innowacyjną niż nudną, bez wyrazu, nieatrakcyjną, nieprofesjonalną i przestarzałą (tabela 48). Lepszą opinię o identyfikacji wizualnej muzeów narodowych w Polsce mają studenci kierunków związanych ze sztuką. Według nich najbardziej profesjonalna i zachęcająca jest identyfikacja wizualna Muzeum Narodowego w Warszawie oraz Muzeum Narodowego we Wrocławiu, które w istocie są najbardziej profesjonalne, choć zostały wprowadzone dosyć dawno i być może wymagają odświeżenia. W grupie studentów kierunków niezwiązanych ze sztuką również Muzeum Narodowe we Wrocławiu zostało ocenione najwyżej, a zaraz po nim – Muzeum Narodowe w Warszawie.

Tabela 48. Średnia ocena identyfikacji wizualnej muzeów narodowych w skali 1–5

Miasto	Kierunek studiów	Identyfikacja wizualna muzeum jest	Originalna	Profesjonalna	Zachęcająca	Innowacyjna	Nudna	Bez wyrazu	Nieatrakcyjna	Nieprofesjonalna	Przestrzała
Ogółem		średnia	3,02	3,37	3,23	2,82	2,12	2,06	1,94	1,78	2,05
		std. odchylenia	1,137	1,124	1,091	1,103	1,110	1,117	1,059	1,009	1,105
Gdańsk/ Gdynia	kierunek związany ze sztuką	średnia	3,15	3,56	3,38	2,95	1,85	1,95	1,71	1,58	1,91
		std. odchylenia	1,126	1,058	1,118	1,105	1,012	1,177	1,027	1,000	1,113
	kierunek niezwiązany ze sztuką	średnia	2,79	2,95	2,86	2,61	2,10	2,18	2,08	1,93	2,01
		std. odchylenia	1,190	1,177	1,109	1,108	1,097	1,138	1,066	0,990	1,076
Kielce	kierunek związany ze sztuką	średnia	3,20	3,14	3,06	2,84	2,16	2,16	2,00	1,90	2,10
		std. odchylenia	1,224	1,212	1,263	1,186	1,136	1,146	1,089	1,085	1,138
	kierunek niezwiązany ze sztuką	średnia	3,13	3,21	3,15	2,99	2,15	2,19	2,08	1,95	2,07
		std. odchylenia	1,044	1,036	1,024	1,075	1,064	1,156	1,082	1,034	1,102
Kraków	kierunek związany ze sztuką	średnia	2,81	3,52	3,30	2,70	2,31	2,08	1,94	1,72	2,21
		std. odchylenia	1,135	1,105	1,030	1,035	1,167	1,100	1,010	1,028	1,195
	kierunek niezwiązany ze sztuką	średnia	3,11	3,48	3,29	3,03	1,94	2,06	2,00	1,84	1,89
		std. odchylenia	0,947	1,024	0,976	0,920	0,882	1,030	1,132	0,926	0,947
Poznań	kierunek związany ze sztuką	średnia	2,87	3,31	3,23	2,73	2,10	2,06	1,98	1,76	2,13
		std. odchylenia	0,997	1,046	1,028	0,981	1,122	1,042	0,994	0,987	1,073
	kierunek niezwiązany ze sztuką	średnia	2,87	3,05	3,02	2,86	2,28	2,14	2,19	2,07	2,19
		std. odchylenia	1,070	1,038	1,054	1,128	1,026	0,954	0,965	0,950	0,955

Miasto	Kierunek studiów	Identyfikacja wizualna muzeum jest	Oryginalna	Profesjonalna	Zachęcająca	Innowacyjna	Nudna	Bez wyrazu	Nieatrakcyjna	Nieprofesjonalna	Przeznaczona
Szczecin	kierunek związany ze sztuką	średnia	2,73	3,10	2,88	2,42	2,37	2,19	2,09	1,94	2,19
		std. odchylenia	1,266	1,244	1,206	1,257	1,290	1,298	1,339	1,174	1,280
Warszawa	kierunek niezwiązany ze sztuką	średnia	3,04	3,25	3,18	2,91	2,00	1,99	1,81	1,77	2,11
		std. odchylenia	1,137	1,224	1,107	1,100	1,050	1,204	1,039	1,143	1,271
Warszawa	kierunek związany ze sztuką	średnia	3,08	3,89	3,60	2,69	1,80	1,82	1,49	1,31	1,70
		std. odchylenia	1,150	1,005	0,941	1,148	1,021	1,095	0,805	0,667	1,030
Wrocław	kierunek niezwiązany ze sztuką	średnia	3,08	3,34	3,27	2,81	2,40	2,16	2,00	1,71	2,23
		std. odchylenia	1,139	1,140	1,034	1,098	1,136	1,121	1,075	0,951	1,151
Wrocław	kierunek związany ze sztuką	średnia	3,13	3,69	3,52	3,00	1,90	1,78	1,73	1,51	1,85
		std. odchylenia	1,227	1,118	1,154	1,132	1,191	1,094	1,058	0,930	1,088
Wrocław	kierunek niezwiązany ze sztuką	średnia	3,24	3,60	3,34	2,90	2,29	2,10	2,04	1,95	2,06
		std. odchylenia	1,161	0,949	1,006	1,045	1,152	1,076	0,966	0,999	0,951

Źródło: badania własne.

Kolejnym etapem w postępowaniu badawczym była ocena znaczenia determinant kształtowania pozytywnego wizerunku muzeów w grupie studiujących na kierunkach związanych ze sztuką i w grupie studiujących na kierunkach niezwiązanych ze sztuką. Na podstawie studiów literaturowych oraz przeprowadzonego wcześniej badania jakościowego, w kwestionariuszu badawczym zawarto 12 zmiennych – determinant kształtowania pozytywnego wizerunku muzeum (*kampanie promocyjne, system identyfikacji wizualnej muzeum, aranżacja ekspozycji, atrakcyjność zbiorów, ceny biletów, atrakcyjność wydarzeń, oferta edukacyjna, profesjonalna obsługa, konsekwentna komunikacja, zaangażowanie samorządu terytorialnego, współpraca z innymi instytucjami kultury, współpraca z innymi interesariuszami*), które zostały poddane ocenie (tabela 49).

Tabela 49. Znaczenie determinant kształtowania pozytywnego wizerunku muzeum

Determinanty kreowania pozytywnego wizerunku muzeum	Ogółem ( $\bar{x}$ )	W ocenie studentów		Wartość $t/p$
		kierunków związanych ze sztuką ( $\bar{x}$ )	kierunków niezwiązanych ze sztuką ( $\bar{x}$ )	
Kampanie promocyjne	<b>3,84</b>	3,85	3,83	–
System identyfikacji wizualnej muzeum	<b>3,59</b>	3,75	3,42	4,807***
Aranżacja ekspozycji	<b>3,86</b>	4,03	3,68	5,814***
Atrakcyjność zbiorów	<b>4,14</b>	4,28	4,00	4,735***
Ceny biletów	<b>3,80</b>	3,88	3,73	2,170*
Atrakcyjność wydarzeń	<b>4,05</b>	4,12	3,98	2,167*
Oferta edukacyjna	<b>3,45</b>	3,51	3,39	–
Profesjonalna obsługa	<b>3,72</b>	3,78	3,66	1,999*
Konsekwentna komunikacja marketingowa	<b>3,61</b>	3,58	3,64	–
Zaangażowanie samorządu terytorialnego	<b>3,10</b>	3,10	3,09	–
Współpraca z innymi instytucjami kultury	<b>3,51</b>	3,65	3,37	4,424***
Współpraca z innymi interesariuszami	<b>3,27</b>	3,35	3,20	2,311*

$t$  – statystyka testu  $t$ ,  $p$  – poziom istotności: \* $p \leq 0,05$ ; \*\* $p \leq 0,01$ ; \*\*\* $p \leq 0,001$

Źródło: badania własne.



Do najważniejszych determinant należy zaliczyć zmienne związane z atrakcyjnością oferty muzeów, czyli *atrakcyjność zbiorów* ( $\bar{x} = 4,14$ ), *atrakcyjność wydarzeń* ( $\bar{x} = 4,05$ ) i *atrakcyjność ekspozycji* ( $\bar{x} = 3,86$ ). Relatywnie wysoko ocenione zostało także znaczenie *kampanii promocyjnych* prowadzonych przez te podmioty ( $\bar{x} = 3,84$ ). Najmniejsze znaczenie w kontekście kreowania wizerunku muzeów mają zdaniem młodych odbiorców czynniki związane ze współpracą z otoczeniem – *angażowanie samorządu terytorialnego* ( $\bar{x} = 3,10$ ) i *współpraca z innymi interesariuszami* ( $\bar{x} = 3,27$ ).

Analiza wyników badań z wykorzystaniem testu t-Studenta dla grup niezależnych wykazała, że istnieją istotne różnice w średniej ocenie omawianych determinant pomiędzy respondentami studiującymi na kierunkach związanych ze sztuką i studiującymi na kierunkach niezwiązanych ze sztuką. Jedynie w przypadku trzech zmiennych nie odnotowano istotnych statystycznie różnic w ocenie pomiędzy tymi dwiema grupami badanych, natomiast aż 11 z 12 zmiennych (z wyjątkiem *konsekwentnej komunikacji marketingowej*) zostało wyżej ocenionych przez studiujących na kierunkach związanych ze sztuką.

Następnym etapem procedury badawczej było przeprowadzenie eksploracyjnej analizy czynnikowej. W celu wyodrębnienia głównych czynników kształtowania pozytywnego wizerunku muzeum w grupie respondentów studiujących na kierunkach związanych ze sztuką i w grupie studiujących na kierunkach niezwiązanych ze sztuką wykorzystano analizę głównych składowych. Modele analiz czynnikowych służą do redukcji wieloelementowego zbioru zmiennych do mniej licznego zbioru czynników, zawierających jednak większość informacji zawartych w zmiennych wyjściowych, a także do ujawnienia ukrytych relacji w analizowanym zbiorze danych oraz do pomiaru i syntetycznego opisu grup zjawisk bezpośrednio nieobserwowalnych (Malarska, 2005; Walesiak i Bąk, 1997; Churchill, 2002). Zasadniczym celem analizy czynnikowej jest znalezienie czynników, które mają istotne znaczenie w zastosowaniu do opisu analizowanego problemu (Aczel, 2000).

Ze względu na opisane wcześniej istotne różnice w postrzeganiu muzeów narodowych przez studiujących na kierunkach związanych ze sztuką oraz studiujących na kierunkach niezwiązanych ze sztuką różnice w odbiorze komunikacji marketingowej badanych muzeów, a także różnice w ocenie determinant kształtowania wizerunku przez te dwie grupy respondentów zdecydowano się przeprowadzić procedurę eksploracyjnej analizy czynnikowej na obu zbiorach respondentów, tak aby zidentyfikować ewentualne różnice w ocenie zmiennych latentnych.

Przygotowanie do przeprowadzenia eksploracyjnej analizy czynnikowej na obu zbiorach rozpoczęto od zbudowania i analizy macierzy korelacji między zmiennymi. Zarówno w jednym, jak i w drugim przypadku zaobserwowano wiele istotnych statystycznie korelacji pomiędzy obserwowalnymi zmiennymi, co potwierdziło zasadność zastosowania analizy czynnikowej. Następnie przeprowadzono test sferyczności Bartletta oraz obliczono wskaźnik Kaisera-Meyera-Olkina (KMO) w obu zbiorach. Test KMO jest miarą adekwatności doboru zmiennych pierwotnych do analizy czynnikowej. Wskaźnik ten wykorzystuje się do określenia stopnia skorelowania zmiennych wejściowych i przyjmuje on wartość między 0 a 1. Im wyższa jego wartość, tym silniejsze podstawy do przeprowadzenia analizy czynnikowej. Zgodnie z propozycją H.F. Kaisera przyjmuje się następujący podział wielkości omawianego wskaźnika: 0,9 – bardzo wysoki, 0,8 wysoki, 0,7 średni, 0,6 umiarkowany oraz mniejszy od 0,5 – bardzo niski. Uznaje się ponadto, że wartość progowa miary KMO powinna wynosić co najmniej 0,5, a nawet niektórzy autorzy sugerują, że co najmniej 0,6 (Wieczorkowska i Wierziński, 2011). Test sferyczności Bartletta sprawdza hipotezę zerową zakładającą, że macierz korelacji zmiennych jest macierzą jednostkową, co byłoby równoznaczne z brakiem korelacji między zmiennymi. Jeśli w wyniku testu zostanie odrzucona hipoteza zerowa, uznaje się za zasadne przeprowadzenie analizy czynnikowej na testowanym zbiorze danych (Wieczorkowska i Wierziński, 2011).

W tabeli 50 przedstawiono wyniki testu Kaisera-Meyera-Olkina oraz testu sferyczności Bartletta w zbiorze danych respondentów studiujących na kierunkach związanych ze sztuką. Wartość wskaźnika KMO okazała się wysoka i wyniosła 0,875, a wynik testu na sferyczność Bartletta pozwolił na odrzucenie hipotezy zerowej zakładającej, że macierz korelacji zmiennych jest macierzą jednostkową ( $p = 0,000$ ), zatem można było przyjąć, że są podstawy do zastosowania analizy czynnikowej na tym zbiorze danych.

**Tabela 50. Test Kaisera-Meyera-Olkina i test sferyczności Bartletta (studujący na kierunkach związanych ze sztuką)**

KMO i test Bartletta		
Miara adekwatności losowania Kaisera-Meyera-Olkina		0,875
Test sferyczności Bartletta	przybliż. chi-kwadrat	2971,992
	<i>df</i>	66
	istotność	0,000

Źródło: badania własne.

Wartość wskaźnika KMO w zbiorze danych respondentów studiujących na kierunkach niezwiązanych ze sztuką wyniosła z kolei 0,776, a wynik testu sferyczności Bartletta także pozwolił na odrzucenie hipotezy zerowej zakładającej, że macierz korelacji zmiennych jest macierzą jednostkową ( $p = 0,000$ ), dlatego również na tym zbiorze danych zasadne okazało się przeprowadzenie analizy czynnikowej (tabela 51).

**Tabela 51. Test Kaisera-Meyera-Olkina i test sferyczności Bartletta (studujący na kierunkach niezwiązanych ze sztuką)**

KMO i test Bartletta		
Miara adekwatności losowania Kaisera-Meyera-Olkina		0,776
Test sferyczności Bartletta	przybliż. chi-kwadrat	1929,922
	<i>df</i>	66
	istotność	0,000

Źródło: badania własne.

Na kolejnym etapie postępowania badawczego do wyodrębnienia głównych czynników kształtowania pozytywnego wizerunku muzeum posłużono się metodą głównych składowych, polegającą na przekształceniu skorelowanych zmiennych wejściowych w czynniki (składowe), które są nieskorelowane i uszeregowane według wyjaśnianej przez nie wariancji. Określenie liczby czynników (składowych) zostało oparte na tzw. kryterium Kaisera, w którym zakłada się, że pod uwagę bierze się tylko te czynniki, których wartość własna jest większa od 1,0, co oznacza, że wartość wariancji wyjaśnianej przez czynniki spełniające to kryterium jest większa niż wyjaśnianej przez pojedynczą zmienną wejściową (Wieczorkowska i Wierziński, 2011).

**Tabela 52. Wartości własne oraz wariancja wyjaśniana w analizie czynnikowej w grupie studiujących na kierunkach związanych ze sztuką**

Składowa	Początkowe wartości własne		
	ogółem	odsetek wariancji	odsetek skumulowany
1	5,178	43,153	43,153
2	1,289	10,738	53,891
3	0,971	8,092	61,983
4	0,807	6,725	68,708
5	0,750	6,248	74,957
6	0,660	5,502	80,458
7	0,559	4,656	85,114
8	0,461	3,845	88,960

cd. tabeli 52

Składowa	Początkowe wartości własne		
	ogółem	odsetek wariacji	odsetek skumulowany
9	0,401	3,342	92,302
10	0,353	2,939	95,241
11	0,333	2,774	98,015
12	0,238	1,985	100,000

Źródło: badania własne.

W przypadku danych uzyskanych w grupie studiujących na kierunkach związanych ze sztuką na podstawie analizy wartości własnych czynników (składowych) stwierdzono, że dwa z nich posiadały wartości własne większe niż 1,0, wyjaśniając w sumie prawie 54% zmienności całkowitej, z czego ponad 43% przypadało na pierwszy czynnik (tabela 52).

**Tabela 53. Wartości własne oraz wariacja wyjaśniana w analizie czynnikowej w grupie studiujących na kierunkach niezwiązanych ze sztuką**

Składowa	Początkowe wartości własne		
	ogółem	odsetek wariacji	odsetek skumulowany
<b>1</b>	<b>3,804</b>	<b>31,700</b>	<b>31,700</b>
<b>2</b>	<b>1,620</b>	<b>13,499</b>	<b>45,200</b>
<b>3</b>	<b>1,116</b>	<b>9,303</b>	<b>54,503</b>
4	0,959	7,990	62,493
5	0,887	7,390	69,883
6	0,767	6,395	76,279
7	0,653	5,445	81,724
8	0,574	4,779	86,503
9	0,539	4,495	90,998
10	0,426	3,553	94,551
11	0,357	2,979	97,530
12	0,296	2,470	100,000

Źródło: badania własne.

Analiza wyników badań w grupie studiujących na kierunkach niezwiązanych ze sztuką wykazała, że trzy czynniki (składowe) spełniały kryterium Kaisera i wyjaśniały 54,5% zasobu zmienności wspólnej, z czego 31,7% przypadało na pierwszy z nich (tabela 53). W związku z powyższym należy zwrócić uwagę na różnicę między wynikami analiz prowadzonych w obu grupach respondentów, widoczną już na etapie powstawania zmiennych latentnych.

Następnie z wykorzystaniem rotacji ortogonalnej varimax obliczone zostały ładunki czynnikowe. Granica uznania analizowanych ładunków czynnikowych za istotne została ustalona w sposób arbitralny na poziomie 0,5<sup>17</sup>. Analiza macierzy rotowanych składowych pozwoliła na pogrupowanie zmiennych mierzalnych w składowe odpowiadające głównym czynnikom kształtowania pozytywnego wizerunku.

**Tabela 54. Główne czynniki kreowania pozytywnego wizerunku muzeum w grupie studiujących na kierunkach związanych ze sztuką**

Składowa	Zmienne mierzalne	Ładunki czynnikowe
<b>Składowa 1</b> Profesjonalizm i współpraca z otoczeniem	oferta edukacyjna	0,540
	profesjonalna obsługa	0,554
	konsekwentna komunikacja marketingowa	0,639
	zaangażowanie samorządu terytorialnego	0,831
	współpraca z innymi instytucjami kultury	0,772
	współpraca z innymi interesariuszami	0,814
<b>Składowa 2</b> Elementy tożsamości muzeum	kampanie promocyjne	0,532
	system identyfikacji wizualnej muzeum	0,521
	aranżacja ekspozycji	0,752
	atrakcyjność zbiorów	0,748
	ceny biletów	0,586
	atrakcyjność wydarzeń	0,766

Źródło: badania własne.

W grupie studiujących na kierunkach związanych ze sztuką (tabela 54) w skład pierwszej wyodrębnionej składowej (*profesjonalizm i współpraca z otoczeniem*) wchodzi zmienne odnoszące się do społecznego aspektu funkcjonowania muzeów – ich roli w zakresie edukacji (*oferta edukacyjna*) oraz ich współpracy z instytucjami samorządowymi czy innymi instytucjami kultury (*zaangażowanie samorządu terytorialnego, współpraca z innymi instytucjami kultury*), a także zmienne związane z *profesjonalną obsługą* odwiedzających oraz prowadzeniem *konsekwentnej komunikacji marketingowej*. W zakres drugiej składowej zaliczone zostały zmienne związane z atrakcyjnością oferty muzeów (*atrakcyjność zbiorów, atrakcyjność wydarzeń, aranżacja ekspozycji,*

<sup>17</sup> Wśród badaczy nie ma jednomyślności co do wartości, jaką powinny przyjąć ładunki czynnikowe, aby można było je uznać za istotne, stąd wartość 0,5 przyjęta została za T. Czyż (1971).

*ceny biletów*) oraz sposobem jej komunikowania (*kampanie promocyjne, system identyfikacji wizualnej muzeum*), które stanowią *elementy tożsamości muzeum*.

**Tabela 55. Główne czynniki budowania pozytywnego wizerunku muzeum w grupie studiujących na kierunkach niezwiązanych ze sztuką**

<b>Składowa</b>	<b>Zmienne mierzalne</b>	<b>Ładunki czynnikowe</b>
<b>Składowa 1</b> Elementy tożsamości	system identyfikacji wizualnej muzeum	0,593
	aranżacja ekspozycji	0,805
	atrakcyjność zbiorów	0,744
	atrakcyjność wydarzeń	0,581
<b>Składowa 2</b> Współpraca z otoczeniem	zaangażowanie samorządu terytorialnego	0,710
	współpraca z innymi instytucjami kultury	0,865
	współpraca z innymi interesariuszami	0,833
<b>Składowa 3</b> Pozaproductowe elementy marketingu	ceny biletów	0,509
	oferta edukacyjna	0,645
	profesjonalna obsługa	0,736
	konsekwentna komunikacja marketingowa	0,638

Źródło: badania własne.

Podział i nazwy składowych powstałych w wyniku analizy przeprowadzonej na zbiorze respondentów studiujących na kierunkach niezwiązanych ze sztuką zostały zawarte w tabeli 55. Zmienne pogrupowane w pierwszą składową (*system identyfikacji wizualnej muzeum, aranżacja ekspozycji, atrakcyjność zbiorów, atrakcyjność wydarzeń*) to *elementy tożsamości muzeum*. W zakres drugiej składowej zaliczono zmienne odnoszące się do współpracy z otoczeniem (*zaangażowanie samorządu terytorialnego, współpraca z innymi instytucjami kultury, współpraca z innymi interesariuszami*). Co ciekawe, w tym zbiorze została wyodrębniona również trzecia składowa, stanowiąca zbiór zmiennych odnoszących się do *pozaproductowych elementów marketingu* (*ceny biletów, oferta edukacyjna, profesjonalna obsługa i konsekwentna komunikacja marketingowa*).

Następnym etapem opisywanego procesu badawczego była ocena znaczenia powstałych w wyniku przeprowadzenia analizy głównych składowych – głównych czynników kreowania wizerunku muzeum w obu badanych zbiorach (tabela 56). W grupie studiujących na kierunkach związanych ze sztuką wyraźnie większe znaczenie w kontekście budowania wizerunku muzeów miała składowa *elementy tożsamości* ( $\bar{x} = 3,99$ )

niż *profesjonalizm i współpraca z otoczeniem* ( $\bar{x} = 3,49$ ). W grupie studiujących na kierunkach niezwiązanych ze sztuką również największe znaczenie w omawianym zakresie miały *elementy tożsamości* ( $\bar{x} = 3,77$ ), najmniejsze natomiast *współpraca z otoczeniem* ( $\bar{x} = 3,22$ ).

Tabela 56. Ocena głównych czynników kreowania wizerunku muzeum

Składowa	Średnia
<b>Studiujący na kierunkach związanych ze sztuką</b>	
Składowa 1. Profesjonalizm i współpraca z otoczeniem	3,49
Składowa 2. Elementy tożsamości muzeum	3,99
<b>Studiujący na kierunkach niezwiązanych ze sztuką</b>	
Składowa 1. Elementy tożsamości muzeum	3,77
Składowa 2. Współpraca z otoczeniem	3,22
Składowa 3. Pozaprojektowe elementy marketingu	3,60

Źródło: badania własne.

Analizy czynnikowe przeprowadzone dla obu grup respondentów ujawniły różnice w poglądach na temat kształtowania wizerunku muzeów narodowych oraz promocji ich oferty wśród studiujących na kierunkach związanych ze sztuką i studiujących na kierunkach niezwiązanych ze sztuką. Różnice te uwidoczniły się już na etapie powstawania zmiennych latentnych. W zbiorze danych respondentów studiujących na kierunkach związanych ze sztuką wyodrębniono tylko dwie składowe, podczas gdy w zbiorze danych respondentów niezwiązanych ze sztuką trzy składowe. Biorąc to pod uwagę, na podstawie różnic w ocenie znaczenia determinant budowania wizerunku pomiędzy studiującymi na kierunkach związanych ze sztuką i studiującymi na kierunkach niezwiązanych ze sztuką w kontekście prowadzonej komunikacji marketingowej, grupy te należy traktować jako osobne segmenty odbiorców.

Jednak niezależnie od wykazanych różnic w opinii obu grup respondentów głównym czynnikiem kształtowania pozytywnego wizerunku muzeum są *elementy tożsamości muzeum*, na które składają się zarówno atrakcyjność oferty muzeum (zwłaszcza atrakcyjność zbiorów), jak i elementy komunikacji marketingowej tych instytucji kultury, takie jak system identyfikacji wizualnej muzeum, aranżacja ekspozycji, atrakcyjność wydarzeń czy kampanie promocyjne. Wyniki analizy czynnikowej jasno wskazują zależność pomiędzy kształtowaniem tożsamości



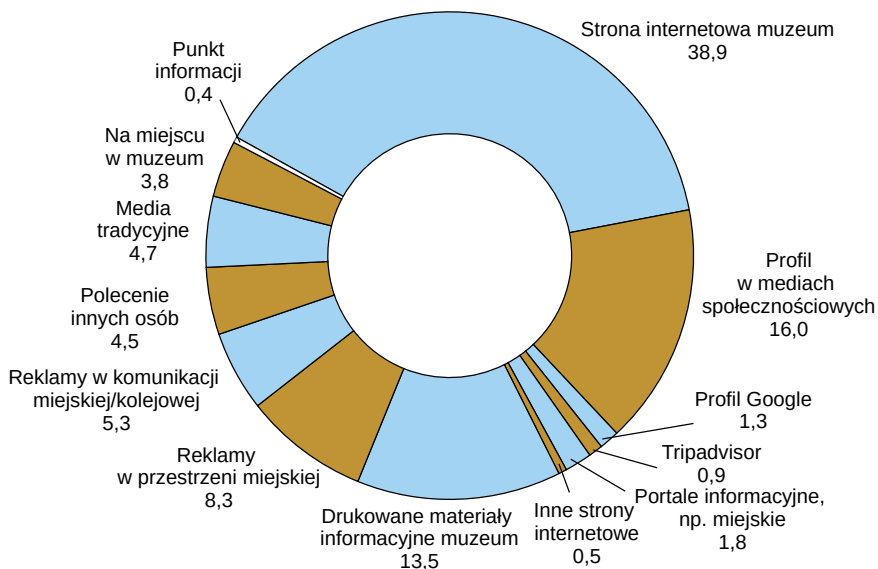
muzeów a ich wizerunkiem wśród młodych odbiorców, co potwierdza wnioski płynące z badań literaturowych opisane w drugim rozdziale. Choć wartość zbiorów muzeów narodowych o profilu artystycznym w Polsce nie podlega dyskusji – instytucje te zyskały miano narodowych i podlegają bezpośrednio pod Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego właśnie ze względu na sprawowanie pieczy nad cennymi kolekcjami stanowiącymi dobra narodowe – jednak ich atrakcyjność, zwłaszcza w oczach młodego odbiorcy, nie jest oczywista. Zainteresowanie odbiorców prezentowanymi w muzeach narodowych eksponatami jest jednym z elementów misji tych instytucji kultury. Misję upowszechniania dostępu do kultury wysokiej muzea mogą realizować dzięki dotacjom państwowym. Bilety upoważniające do zwiedzania ekspozycji stałych są prawie darmowe (wstęp dzieci i osób uczących się do 26. roku życia kosztuje 1 zł), można więc uznać, że oferta muzeów narodowych (przynajmniej ta stała) jest dostępna dla młodych odbiorców. To jednak nie zmienia faktu, że młodzi ludzie rzadko z niej korzystają. Misję zainteresowania młodych odbiorców kulturą wysoką muzea narodowe spełniają przede wszystkim poprzez lekcje muzealne, warsztaty i inne projekty edukacyjne, tymczasem, na co wskazują wyniki przeprowadzonej analizy czynnikowej, oferta edukacyjna, choć ważna, nie jest najważniejsza dla kształtowania pozytywnego wizerunku muzeów narodowych wśród młodych odbiorców. Być może warto zwrócić szczególną uwagę na *elementy tożsamości muzeum*, które pomimo znaczących różnic pomiędzy dwoma badanymi grupami respondentów zostały wskazane jako najbardziej znaczące dla wizerunku muzeum: system identyfikacji wizualnej muzeum, aranżacja ekspozycji, atrakcyjność wydarzeń oraz kampanie promocyjne. Atrakcyjność zbiorów należałoby odpowiednio wyeksponować i zakomunikować. W instytucjach kultury wysokiej wciąż z rezerwą podchodzi się do komunikacji marketingowej w przekonaniu, że to nie kultura wysoka potrzebuje promocji, tylko społeczeństwo wymaga doedukowania. Niezależnie od tego, ile prawdy jest w tym przekonaniu, warto wziąć pod uwagę fakt, że ani komunikacja marketingowa, ani strategia budowania tożsamości instytucji kultury, a w efekcie kreowania jej pozytywnego wizerunku, nie pozbawia jej wartości i walorów edukacyjnych. Przeciwnie, pozwala dotrzeć do szerszego grona odbiorców, również z ofertą edukacyjną. Niewątpliwie warto poświęcić więcej zasobów budżetowych oraz kadrowych, by uzyskać ten cel.



#### 4.4.4. Ocena działań z zakresu komunikacji marketingowej w internecie i wizerunku muzeów narodowych w Polsce wśród młodych dorosłych

Celem weryfikacji jednej z postawionych hipotez, zakładającej, że działania z zakresu komunikacji marketingowej prowadzone w internecie (w tym w mediach społecznościowych) są bardziej skutecznym narzędziem kreowania wizerunku muzeów narodowych niż działania prowadzone offline, zapytano respondentów, skąd czerpią informacje na temat oferty muzeów i planując wizytę w muzeum narodowym oraz jak często reagują na treści zamieszczane przez muzea w mediach społecznościowych.

Jako źródło informacji na temat bieżących wydarzeń w muzeum narodowym w ich mieście 38,9% respondentów wskazało na stronę internetową muzeum, 16% na profile muzeum w mediach społecznościowych, łącznie 59,5% respondentów wskazało źródła internetowe. Natomiast 13,5% respondentów wskazało drukowane materiały informacyjne muzeum, 8,3% reklamy w przestrzeni miejskiej (*outdoor*), a 5,3% reklamy w komunikacji miejskiej, najrzadziej respondenci korzystają z punktu informacji (rysunek 28).

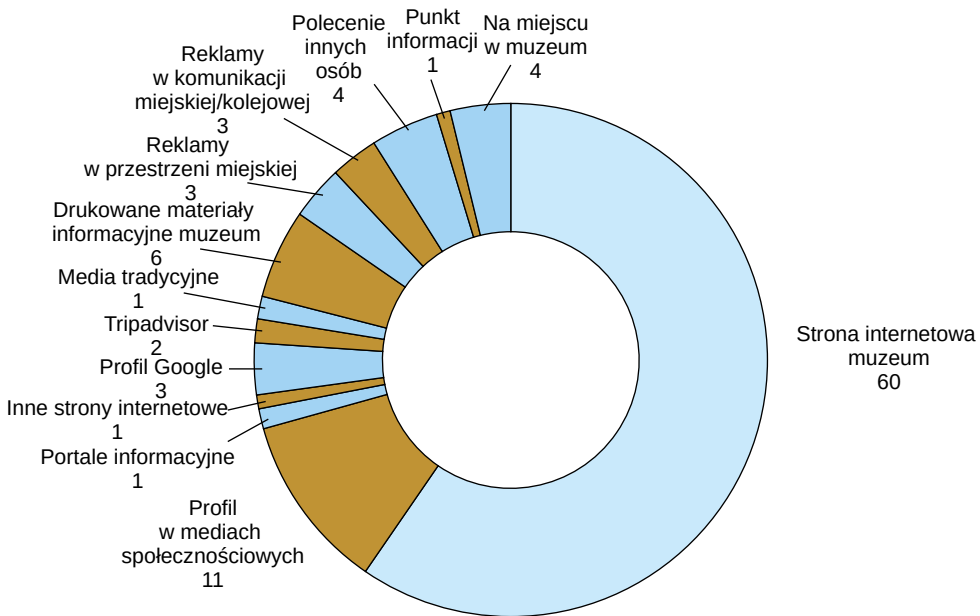


$N = 1278$ .

Rysunek 28. Źródła informacji o bieżących wydarzeniach w muzeum narodowym (w %)

Źródło: badania własne.

Jako źródło informacji niezbędnych przed wizytą w muzeum narodowym w swoim mieście 60% respondentów wskazało stronę internetową muzeum, 11% profil w mediach społecznościowych, łącznie 77,6% respondentów wskazało źródła internetowe. Planując wizytę w muzeum, tylko 6% respondentów korzysta z drukowanych materiałów dystrybuowanych przez muzeum, 4% czerpie informacje od znajomych lub na miejscu w muzeum, 3% z reklam w przestrzeni miejskiej, 3% z reklam w komunikacji miejskiej, a 1% korzysta z punktu informacji lub szuka informacji w tradycyjnych mediach (rysunek 29).



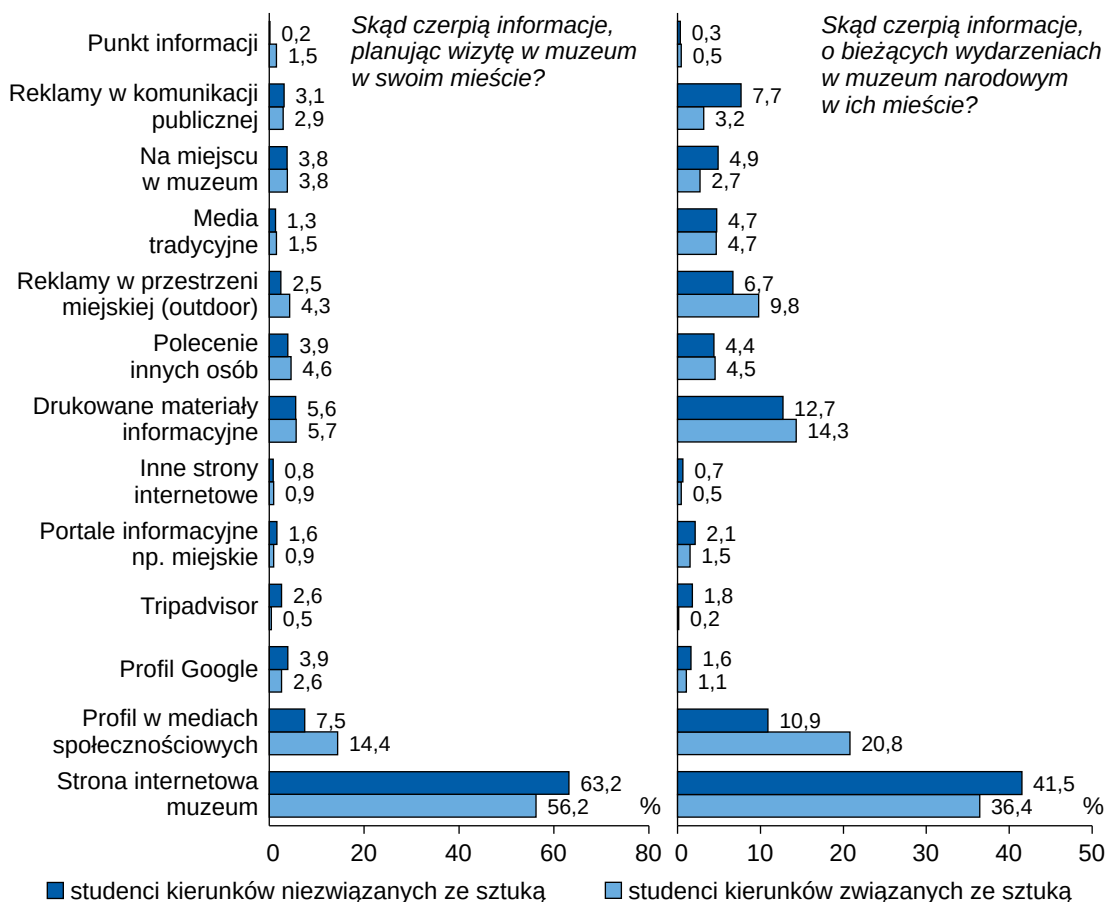
N = 1262.

**Rysunek 29. Źródła informacji niezbędnych planującym wizytę w muzeum narodowym (w %)**

Źródło: badania własne.

Planując wizytę w muzeum, zarówno studenci kierunków związanych ze sztuką (56,2%), jak i studenci kierunków niezwiązanych ze sztuką (63,2%) czerpią informacje głównie ze strony internetowej muzeum (rysunek 30). Informacje o bieżących wydarzeniach w muzeum narodowym w ich mieście także zarówno studenci kierunków związanych ze sztuką (36,4%), jak i studenci kierunków niezwiązanych ze sztuką (41,5%) czerpią ze strony internetowej. 20,8% studentów kierunków związanych ze sztuką korzysta też z profili muzeum w mediach spo-

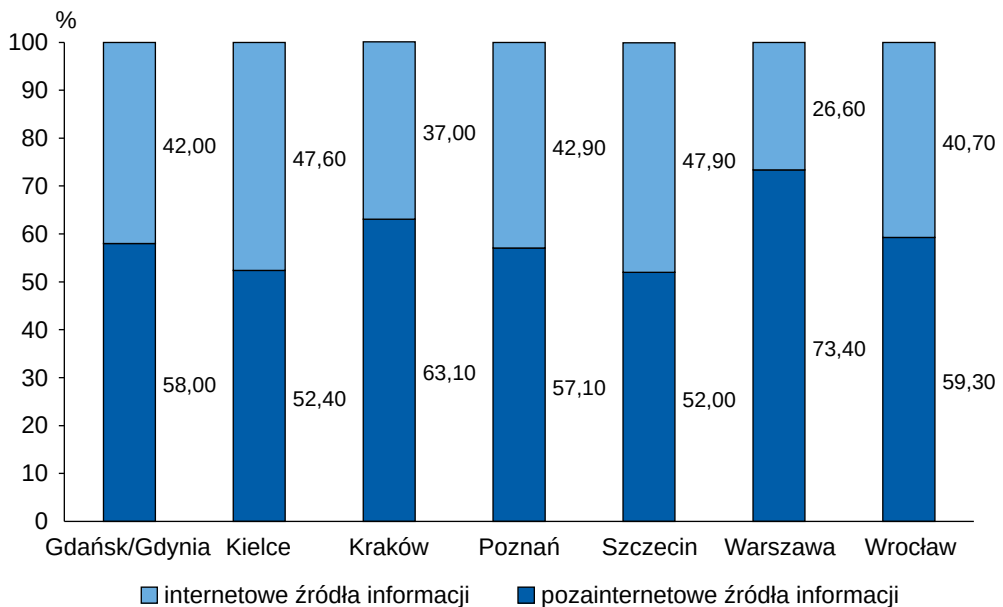
łącznościowych, a 14,3% z materiałów drukowanych dystrybuowanych przez muzeum. Informacje na temat bieżących wydarzeń w muzeum narodowym w ich mieście z profili w mediach społecznościowych muzeum czerpie 10,9% studentów kierunków niezwiązanych ze sztuką, a z drukowanych materiałów informacyjnych muzeum 12,7%. Łącznie 75,5% studentów kierunków związanych ze sztuką i 79,7% studentów kierunków niezwiązanych ze sztuką korzysta ze źródeł internetowych, planując wizytę w muzeum. Natomiast informacje o bieżących wydarzeniach w muzeum narodowym w ich mieście ze źródeł internetowych czerpie 60,4% studentów kierunków związanych ze sztuką i 58,6% studentów kierunków niezwiązanych ze sztuką.



**Rysunek 30. Źródła informacji o muzeum narodowym, z których czerpią studenci kierunków związanych ze sztuką i studenci kierunków niezwiązanych ze sztuką**

Źródło: badania własne.

Rysunek 31 przedstawia stosunek kanałów internetowych oraz pozainternetowych, którymi informacje o ofercie muzeów narodowych w różnych miastach w Polsce docierają do młodych odbiorców. Internetowe źródła informacji stanowią podstawowy kanał dotarcia do młodych ludzi przez Muzeum Narodowe w Warszawie (73,4%) oraz Muzeum Narodowe w Krakowie (63,1%). Natomiast pozostałe muzea narodowe w podobnym stopniu korzystają z kanałów internetowych oraz pozainternetowych: Muzeum Narodowe we Wrocławiu 59,3%, Muzeum Narodowe w Gdańsku 58%, Muzeum Narodowe w Poznaniu 57,1%, Muzeum Narodowe w 52,4% i Muzeum Narodowe w Szczecinie (52%).



$N = 1262$ .

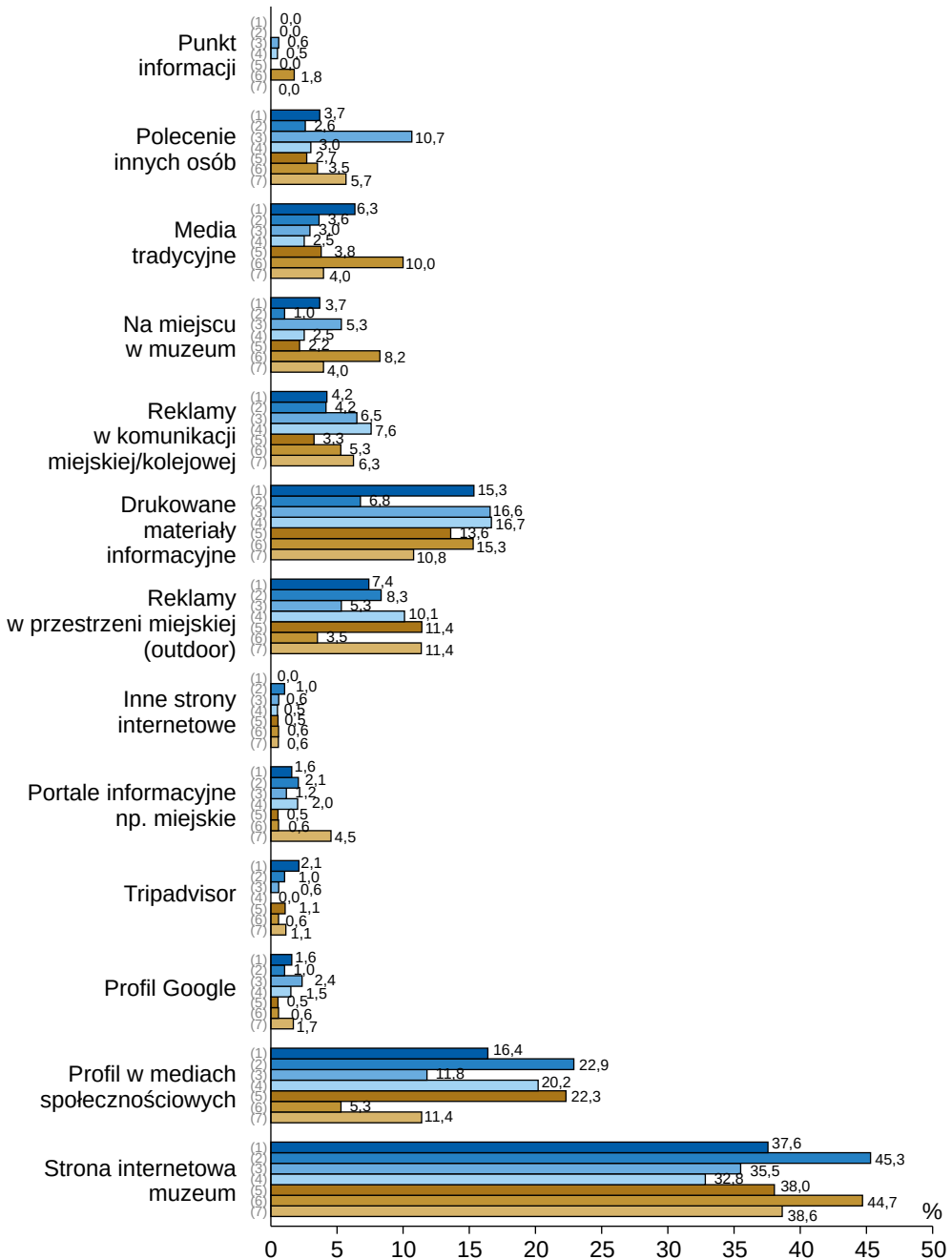
**Rysunek 31. Źródła informacji na temat bieżących wydarzeń w muzeach narodowych w Polsce**

Źródło: badania własne.

Poza źródłami internetowymi respondenci zaznaczyli również drukowane materiały kolportowane przez muzea – rysunek 32 (16,7% Muzeum Narodowe w Poznaniu, 16,6% Muzeum Narodowe w Szczecinie, 15,3% Muzeum Narodowe w Kielcach i Muzeum Narodowe we Wrocławiu) oraz reklamę w przestrzeni miejskiej (Muzeum Narodowe w Gdańsku i Muzeum Narodowe w Krakowie 11,4%, Muzeum Narodowe w Poznaniu 10,1%), a także w komunikacji miejskiej/kole-

jowej (Muzeum Narodowe w Poznaniu 7,6%, Muzeum Narodowe w Szczecinie 6,5%, Muzeum Narodowe w Gdańsku 6,3%). Jednak jak wynika z porównania odpowiedzi między miastami, informacje o bieżących wydarzeniach w muzeach narodowych młodzi odbiorcy czerpią przede wszystkim ze strony internetowej muzeów (Muzeum Narodowe w Kielcach 44,7%, Muzeum Narodowe w Warszawie 45,3%, Muzeum Narodowe w Gdańsku 38,6%, Muzeum Narodowe w Krakowie 38%, Muzeum Narodowe we Wrocławiu 37,6%, Muzeum Narodowe w Szczecinie 35,5% i Muzeum Narodowe w Poznaniu 32,8%), a w mniejszym stopniu z profili muzeów w mediach społecznościowych. Tym kanałem dociera do młodych dorosłych przede wszystkim Muzeum Narodowe w Warszawie (22,9%), Muzeum Narodowe w Krakowie (22,3%) oraz Muzeum Narodowe w Poznaniu (20,2%). Co ciekawe, informacje o Muzeum Narodowym w Kielcach młodzi odbiorcy czerpią przede wszystkim ze strony internetowej, ale jednocześnie tylko 5,3% z nich korzysta w tym celu z mediów społecznościowych.

Jednak 57,5% respondentów studiujących na kierunkach niezwiązanych ze sztuką i 39,9% studiujących na kierunkach związanych ze sztuką zadeklarowało, że nie obserwuje profilu muzeum narodowego w swoim mieście, nie utożsamia się emocjonalnie z treściami publikowanymi przez muzeum i nie wyraża tego poprzez takie reakcje jak kliknięcia „lubię to!”, komentarze itp. (rysunek 33), 19% respondentów studiujących na kierunkach niezwiązanych ze sztuką i 26,4% studiujących na kierunkach związanych zadeklarowało, że reaguje „rzadko (tylko w określonych przypadkach)”, a jedynie 2,9% respondentów studiujących na kierunkach niezwiązanych ze sztuką i 8,4% studiujących na kierunkach związanych ze sztuką przyznało się do częstych lub bardzo częstych reakcji na treści zamieszczane w portalach społecznościowych przez muzeum narodowe w ich mieście. Studenci kierunków związanych ze sztuką częściej identyfikują się z treściami publikowanymi przez muzea narodowe, ponieważ z racji swoich zainteresowań często z własnej inicjatywy subskrybują profile muzeów, co pozwala im te treści widzieć. Osoby, które nie subskrybują stron muzeów, nie widzą zamieszczanych przez nie treści. Sytuacja ta wynika ze specyfiki działania mediów społecznościowych i zasięgów treści w nich zamieszczanych. Jeżeli podmioty zamieszczające treści nie wykupią płatnych kampanii, ich treści docierają jedynie do osób, które wcześniej zasubskrybowały ich profil/stronę.

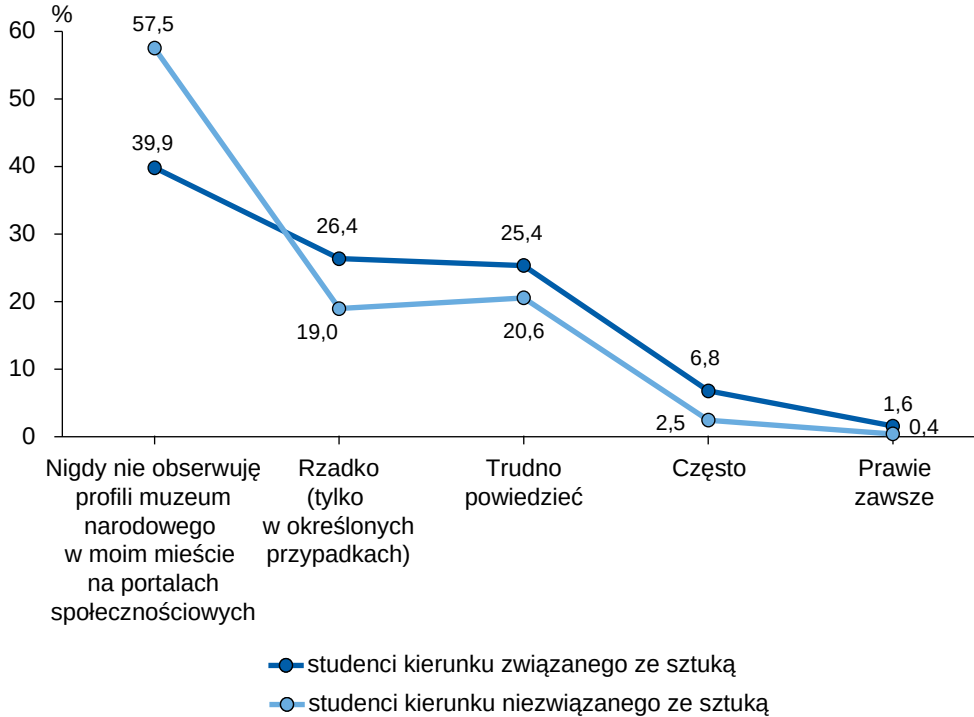


(1) Wrocław (2) Warszawa (3) Szczecin (4) Poznań (5) Kraków (6) Kielce (7) Gdańsk/Gdynia  
 N = 1262.

**Rysunek 32. Źródła informacji o bieżących wydarzeniach w muzeach narodowych w badanych miastach**

Źródło: badania własne.

*Jak często utożsamia się Pan/i emocjonalnie z treściami publikowanymi na portalach społecznościowych przez muzeum narodowe – klika Pan/i "lubię to!", komentuje itp.?*



N = 1380.

**Rysunek 33. Częstotliwość reakcji studentów kierunków związanych i niezwiązanych ze sztuką na treści zamieszczane przez muzea narodowe w portalach społecznościowych**

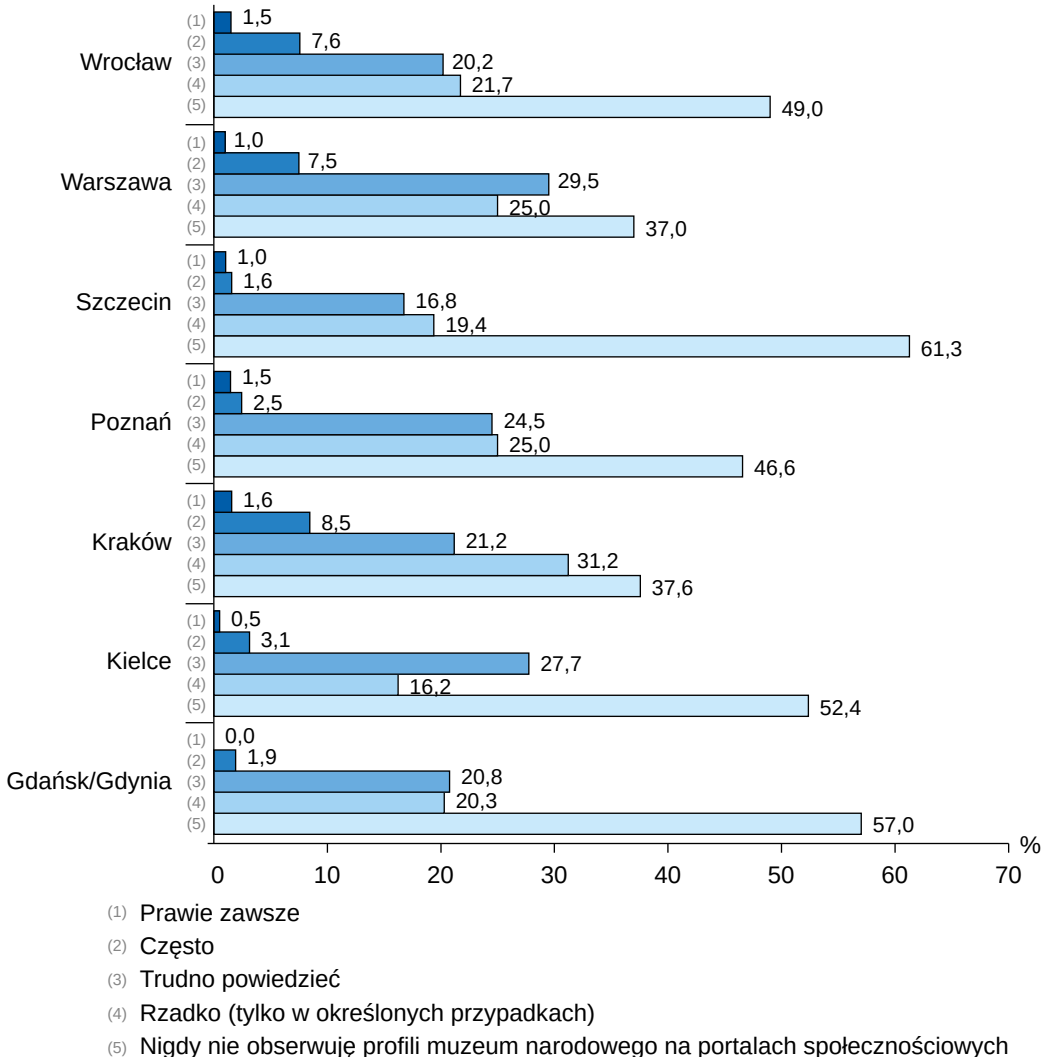
Źródło: badania własne.

Jak wynika z porównania między miastami, reakcje wśród respondentów najczęściej wywołują treści zamieszczane w portalach społecznościowych przez Muzeum Narodowe w Warszawie, Muzeum Narodowe w Krakowie i Muzeum Narodowe we Wrocławiu (rysunek 34).

Natomiast porównanie średniej częstotliwości reakcji na treści zamieszczane w portalach społecznościowych przez muzea narodowe studentów kierunków związanych oraz kierunków niezwiązanych ze sztuką (rysunek 35) wykazało, że wśród studentów kierunków związanych ze sztuką najczęściej reakcje wywołują treści zamieszczane przez muzea narodowe w Warszawie i w Krakowie, a wśród studentów kierunków niezwiązanych ze sztuką najczęściej reakcje wywołują treści zamieszczane

przez muzea narodowe w Kielcach i w Warszawie. Najmniej reakcji wśród obu grup respondentów wywołują treści zamieszczane na profilu w mediach społecznościowych przez Muzeum Narodowe w Szczecinie.

*Jak często utożsamia się Pan/i emocjonalnie z treściami publikowanymi na portalach społecznościowych przez muzeum narodowe – klika Pan/i "lubię to!", komentuje itp.?*

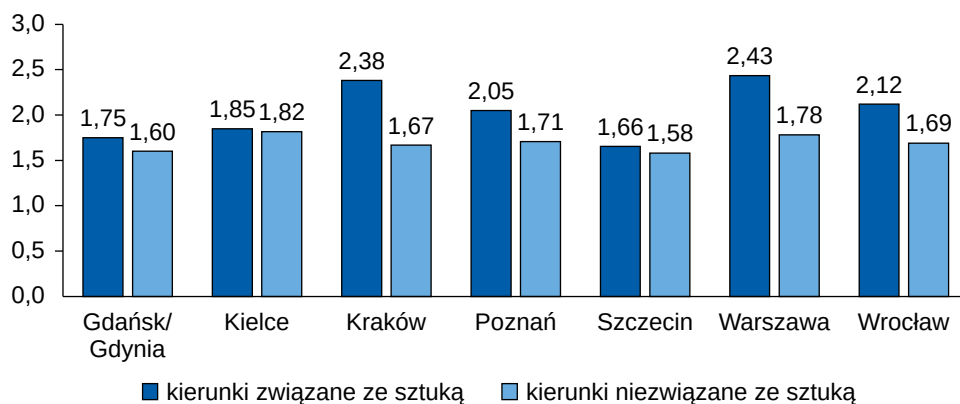


N = 1380.

**Rysunek 34. Częstotliwość reakcji na treści zamieszczane przez muzea narodowe w portalach społecznościowych w zależności od miasta**

Źródło: badania własne.





N = 1380.

**Rysunek 35. Średnia częstotliwość reakcji studentów kierunków związanych i niezwiązanych ze sztuką na treści zamieszczane w portalach społecznościowych przez muzea narodowe**

Źródło: badania własne.

Warto zwrócić uwagę na fakt, że muzea, które z powodzeniem trafiają swoimi treściami do studiujących kierunki związane ze sztuką, wcale nie mają równie dużej częstotliwości reakcji wśród studiujących kierunki niezwiązane ze sztuką.

Respondenci studiujący na kierunkach związanych ze sztuką pod względem obsługi i atrakcyjności strony internetowej, atrakcyjności zamieszczanych na stronie internetowej treści oraz promocji muzeum w przestrzeni publicznej i dostępności informacji na temat bieżącej oferty muzeum (tabela 57) średnio najwyżej ocenili Muzeum Narodowe w Warszawie, pod względem atrakcyjności treści zamieszczanych w mediach społecznościowych, kampanii promocyjnych oferty muzeum w internecie oraz uprzejmości i kompetencji personelu – Muzeum Narodowe w Krakowie, pod względem promocji oferty muzeum w tradycyjnych mediach – Muzeum Narodowe w Gdańsku, a pod względem atrakcyjności eventów organizowanych przez muzeum – Muzeum Narodowe we Wrocławiu. Najniższe średnie oceny pod względem obsługi strony internetowej, atrakcyjności treści w mediach społecznościowych, promocji oferty muzeum w internecie oraz w mediach tradycyjnych, atrakcyjności eventów, a także dostępności informacji na temat bieżącej oferty muzeum uzyskało Muzeum Narodowe w Szczecinie. Pod względem atrakcyjności strony internetowej muzeum oraz atrakcyjności zamieszczanych na niej treści studenci kierunków związanych ze sztuką najniżej ocenili

Muzeum Narodowe w Poznaniu, natomiast pod względem promocji oferty muzeum w przestrzeni publicznej oraz uprzejmości i kompetencji personelu najniżej ocenili Muzeum Narodowe w Kielcach. Respondenci studiujący kierunki związane ze sztuką wysoko ocenili promocję muzeów narodowych w przestrzeni publicznej oraz atrakcyjność eventów organizowanych przez muzea narodowe, pod tym względem niską ocenę uzyskały jedynie muzea narodowe w Kielcach i w Szczecinie.

W grupie respondentów studiujących na kierunkach niezwiązanych ze sztuką pod względem obsługi i atrakcyjności strony internetowej oraz atrakcyjności treści zamieszczanych na stronie internetowej, a także pod względem promocji muzeum w przestrzeni publicznej najwyżej oceniono Muzeum Narodowe w Warszawie, pod względem dostępności informacji o bieżącej ofercie muzeum oraz uprzejmości i kompetencji personelu Muzeum Narodowe w Warszawie oraz Muzeum Narodowe w Krakowie uzyskały równą średnią ocenę, natomiast pod względem atrakcyjności treści zamieszczanych w mediach społecznościowych oraz atrakcyjności eventów organizowanych przez muzeum najwyżej oceniono Muzeum Narodowe w Krakowie. Pod względem kampanii promocyjnych w internecie oraz promocji oferty muzeum w tradycyjnych mediach respondenci studiujący na kierunkach niezwiązanych ze sztuką najwyżej ocenili Muzeum Narodowe we Wrocławiu.

Najniższe średnie oceny w tej grupie respondentów pod względem obsługi i atrakcyjności strony internetowej, a także atrakcyjności treści zamieszczanych na stronie internetowej i w mediach społecznościowych oraz pod względem uprzejmości i kompetencji personelu uzyskało Muzeum Narodowe w Poznaniu. Pod względem kampanii promocyjnych oferty muzeum w internecie oraz w tradycyjnych mediach respondenci tej grupy najniżej ocenili Muzeum Narodowe w Szczecinie, a pod względem promocji oferty muzeum w przestrzeni publicznej oraz dostępności informacji o bieżącej ofercie muzeum najniższą średnią ocenę uzyskało Muzeum Narodowe w Gdańsku. Pod względem atrakcyjności eventów organizowanych przez muzeum respondenci studiujący na kierunkach niezwiązanych ze sztuką wysoko ocenili muzea narodowe, najniższą ocenę przyznając Muzeum Narodowemu w Kielcach. W tej grupie respondentów zaobserwowano mniejsze zróżnicowanie średnich ocen pomiędzy miastami oraz tendencję do przyznawania niższych ocen niż respondenci studiujący kierunki związane ze sztuką (tabela 57).

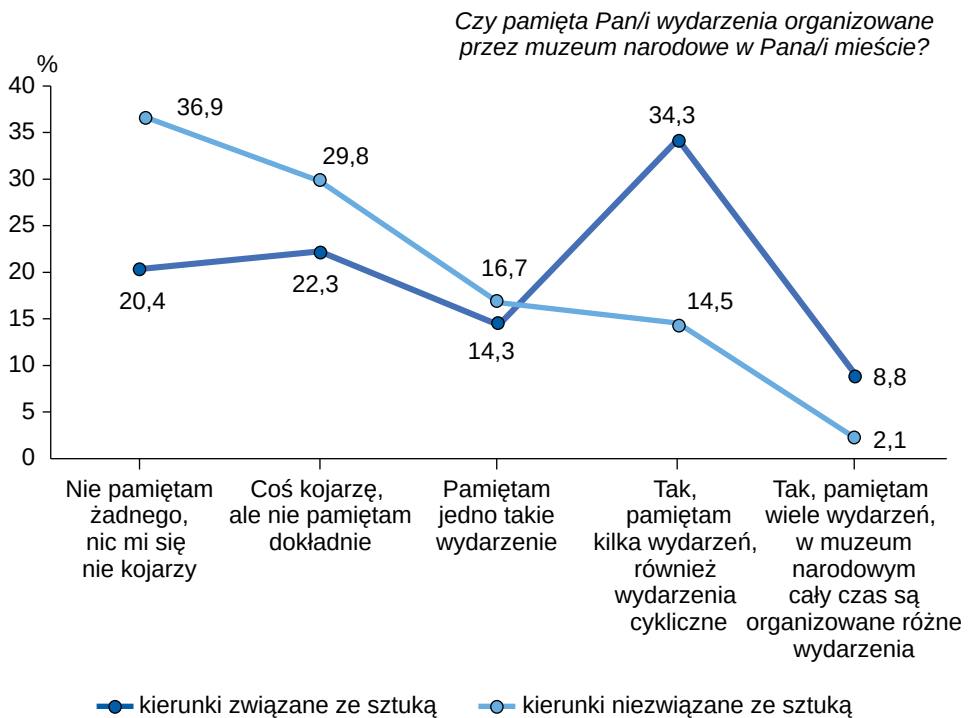
**Tabela 57. Średnia ocena komunikacji marketingowej muzeów narodowych wśród studentów kierunków związanych i niezwiązanych ze sztuką**

Miasto	Kierunek studiów	Ocena w skali 1-5	Obsługa strony internetowej w muzeum	Atrakcyjność strony internetowej muzeum	Treści na stronie internetowej muzeum	Treści w mediach społecznościowych	Promocja muzeum w internecie – kampanie	Promocja muzeum w tradycyjnych mediach	Promocja muzeum w prasie publicznej	Atrakcyjność eventów w muzeum	Dostępność informacji o ofercie muzeum	Personel muzeum
Ogółem		średnia	3,42	3,42	3,46	3,41	3,19	3,14	3,54	3,60	3,50	3,55
		std. odchylenia	0,786	0,772	0,773	0,794	0,846	0,919	0,939	0,905	0,912	0,894
Gdańsk/ Gdynia	związany ze sztuką	średnia	3,42	3,55	3,48	3,35	3,31	3,31	3,83	3,70	3,51	3,70
	niezwiązany ze sztuką	std. odchylenia	0,659	0,624	0,608	0,716	0,690	0,740	0,974	0,753	0,822	0,817
	związany ze sztuką	średnia	3,29	3,25	3,37	3,36	3,10	3,02	3,18	3,37	3,18	3,43
	niezwiązany ze sztuką	std. odchylenia	0,640	0,662	0,621	0,695	0,821	0,841	0,833	0,794	0,792	0,759
Kielce	związany ze sztuką	średnia	3,33	3,34	3,33	3,22	3,21	3,21	3,20	3,32	3,31	3,42
	niezwiązany ze sztuką	std. odchylenia	0,844	0,796	0,848	0,790	0,906	0,906	0,824	1,079	0,891	0,895
	związany ze sztuką	średnia	3,40	3,49	3,34	3,31	3,21	3,25	3,27	3,30	3,29	3,42
	niezwiązany ze sztuką	std. odchylenia	0,862	0,841	0,878	0,792	0,898	0,969	0,902	0,946	0,991	0,991
Kraków	związany ze sztuką	średnia	3,61	3,53	3,68	3,76	3,36	3,21	3,82	3,76	3,83	3,79
	niezwiązany ze sztuką	std. odchylenia	1,012	0,944	0,845	0,767	0,920	1,133	0,973	0,965	0,842	1,018
	związany ze sztuką	średnia	3,50	3,47	3,49	3,51	3,21	3,20	3,51	3,76	3,53	3,54
	niezwiązany ze sztuką	std. odchylenia	0,745	0,723	0,778	0,876	0,776	0,906	0,906	0,814	0,794	0,797
Poznań	związany ze sztuką	średnia	3,19	3,13	3,24	3,47	3,16	3,19	3,73	3,82	3,63	3,60
	niezwiązany ze sztuką	std. odchylenia	0,777	0,767	0,769	0,845	0,860	0,903	0,849	0,846	0,892	0,922
	związany ze sztuką	średnia	3,30	3,20	3,24	3,25	3,10	3,04	3,28	3,57	3,35	3,37
	niezwiązany ze sztuką	std. odchylenia	0,575	0,693	0,695	0,573	0,711	0,811	0,849	0,873	0,779	0,731

Szczecin	związany ze sztuką	średnia	3,18	3,26	3,28	3,22	2,90	2,96	3,24	3,19	3,27	3,43
		std. odchylenia	0,885	0,829	0,850	0,903	0,864	0,917	1,054	1,142	1,001	1,014
Warszawa	niezwiązany ze sztuką	średnia	3,34	3,42	3,37	3,28	3,03	3,01	3,40	3,60	3,22	3,52
		std. odchylenia	0,676	0,749	0,729	0,769	0,823	0,941	0,904	0,904	0,904	0,915
Wrocław	związany ze sztuką	średnia	3,74	3,66	3,76	3,74	3,35	3,15	4,00	3,79	3,96	3,75
		std. odchylenia	0,718	0,738	0,695	0,854	0,769	0,961	0,883	0,739	0,780	0,781
Wrocław	niezwiązany ze sztuką	średnia	3,58	3,60	3,66	3,40	3,07	3,08	3,54	3,50	3,53	3,54
		std. odchylenia	0,727	0,678	0,774	0,716	0,884	0,963	0,889	0,768	0,899	0,860
Wrocław	związany ze sztuką	średnia	3,52	3,63	3,66	3,45	3,30	3,02	3,89	3,92	3,88	3,69
		std. odchylenia	0,810	0,748	0,712	0,814	0,878	0,904	0,951	0,854	0,874	0,961
Wrocław	niezwiązany ze sztuką	średnia	3,44	3,38	3,43	3,44	3,33	3,30	3,48	3,68	3,41	3,44
		std. odchylenia	0,786	0,743	0,735	0,783	0,912	0,867	0,824	0,791	1,037	0,925

Źródło: badania własne.

Na pytanie, czy respondenci pamiętają wydarzenia organizowane przez muzea narodowe w ich mieście (rysunek 36), w grupie osób studiujących kierunki związane ze sztuką najczęstsza (34%) była odpowiedź: „Tak, pamiętam kilka wydarzeń, również wydarzenia cykliczne”, natomiast w grupie respondentów studiujących kierunki niezwiązane ze sztuką najczęściej (36,9%) padała odpowiedź: „Nie pamiętam żadnego, nic mi się nie kojarzy”. Drugą najczęściej wybieraną odpowiedzią w obu grupach (29,8% i 22,3%) była odpowiedź „Coś kojarzę, ale nie pamiętam dokładnie”. Oznacza to, że informacje o wydarzeniach organizowanych przez muzea trafiają przede wszystkim do studentów kierunków związanych ze sztuką, a więc do osób zainteresowanych sztuką.



N = 1435.

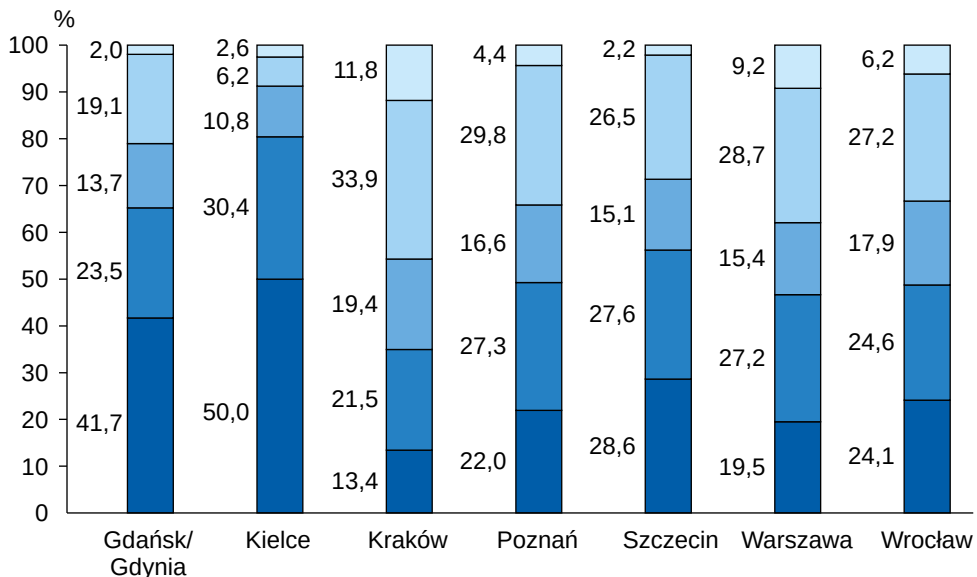
**Rysunek 36. Pamięć o wydarzeniach w muzeach narodowych studentów kierunków związanych ze sztuką i niezwiązanych ze sztuką**

Źródło: badania własne.

Porównanie między miastami pozwala przypuszczać, które z muzeów narodowych o profilu artystycznym w Polsce najskuteczniej trafia z informacją o organizowanych przez siebie wydarzeniach do młodych

odbiorców lub organizuje najciekawsze/najbardziej zapamiętane wydarzenia (rysunek 37). Pod tym względem najlepszy wynik uzyskało Muzeum Narodowe w Krakowie (11,8% respondentów zaznaczyło odpowiedź „Pamiętam wiele wydarzeń...”, a 33,9% odpowiedź „Pamiętam kilka wydarzeń, również te cykliczne”), Muzeum Narodowe w Warszawie (odpowiednio 9,2% i 28,7%) i Muzeum Narodowe we Wrocławiu (odpowiednio 6,2% i 27,2%). Najgorzej natomiast wypadły muzea narodowe w Kielcach (50% respondentów wybrało odpowiedź „Nie pamiętam żadnego, nic mi się nie kojarzy”, a 30,4% „Coś kojarzę, ale nie pamiętam dokładnie”) i w Gdańsku.

*Czy pamięta Pan/i wydarzenia organizowane przez muzeum narodowe w Pana/i mieście?*



- Tak, pamiętam wiele wydarzeń, w muzeum cały czas są organizowane różne wydarzenia
- Tak, pamiętam kilka wydarzeń, również wydarzenia cykliczne
- Pamiętam jedno takie wydarzenie
- Coś kojarzę, ale nie pamiętam dokładnie
- Nie pamiętam żadnego, nic mi się nie kojarzy

N = 1435.

**Rysunek 37. Zapamiętanie wydarzeń w muzeach narodowych w różnych miastach**

Źródło: badania własne.

Kolejnym etapem procesu badawczego była próba oceny siły związku pomiędzy działaniami z zakresu komunikacji marketingowej stosowanymi przez badane muzea narodowe o profilu artystycznym w Polsce a ich wizerunkiem wśród młodych dorosłych odbiorców. W celu oceny korelacji pomiędzy komunikacją marketingową muzeów narodowych docierającą do młodych ludzi różnymi kanałami a dokonaną przez nich oceną wizerunku muzeów narodowych zastosowano nieparametryczny test korelacji Spearmana.

W tabeli 59 zaprezentowano zestawienie współczynników korelacji rang Spearmana między oceną wizerunku muzeów narodowych wśród respondentów a ich oceną częstotliwości odbioru informacji o muzeach narodowych różnymi kanałami. Istotność statystyczną związków oznaczono w następujący sposób:  $*p \leq 0,05$ ;  $**p \leq 0,01$ . Do oceny siły związku badanych zmiennych użyto klasyfikacji według J. Guilforda przedstawionej w tabeli 58.

Tabela 58. Klasyfikacja siły korelacji wg J. Guilforda

$ r  = 0$	$0,0 <  r  \leq 0,1$	$0,1 <  r  \leq 0,3$	$0,3 <  r  \leq 0,5$	$0,5 <  r  \leq 0,7$	$0,7 <  r  \leq 0,9$	$ r  = 1$
brak korelacji	korelacja nikła	korelacja słaba	korelacja przeciętna	korelacja wysoka	korelacja b. wysoka	korelacja pełna

Źródło: (Guilford, 1965).

Współczynnik korelacji rang Spearmana wskazuje na nikłą ( $0,0 < |r| \leq 0,1$ ) lub słabą ( $0,1 < |r| \leq 0,3$ ) korelację pomiędzy badanymi zmiennymi. Najsilniejszy – wciąż jednak słaby ( $0,1 < |r| \leq 0,3$ ) lub przeciętny ( $0,3 < |r| \leq 0,5$ ) – istotny statystycznie ( $p \leq 0,001$ ) związek odnotowano pomiędzy oceną wizerunku muzeów narodowych a reklamą muzeów narodowych w przestrzeni miejskiej, drukowanymi materiałami informacyjnymi kolportowanymi przez muzea, reklamą muzeów w komunikacji publicznej, kampaniami muzeów narodowych w mediach społecznościowych, reklamą w internecie oraz zachętami w punktach informacji. Najsilniejszy, wciąż jednak przeciętny ( $0,353^{***}$ ) współczynnik korelacji odnotowano pomiędzy oceną promocji polskich muzeów narodowych (źle promowane/dobrze promowane) a reklamą badanych muzeów w przestrzeni miejskiej, co może oznaczać, że reklama w przestrzeni miejskiej ma znaczenie dla oceny promocji muzeów narodowych w Polsce. Potwierdzają to również przeprowadzone badania eksploracyjne – muzea narodowe w Kielcach i w Szczecinie, które zaniechały reklamy w przestrzeni miejskiej lub stosują ją jedynie w mi-

**Tabela 59. Zestawienie współczynników korelacji rang Spearmana między oceną wizerunku muzeów narodowych wśród młodych dorosłych a ich oceną częstotliwości odbioru informacji o muzeach różnymi kanałami**

Cechy wizerunku Muzeum narodowego	Reklama muzeum w internecie	Kampanie w mediach społecznościowych	Reklama w tv	Programy tematyczne w tv	Reklama w radio	Programy tematyczne w radio	Drukowane materiały informacyjne muzeum	Reklamy w przestrzeni miejskiej	Reklamy w komunikacji publicznej	Zachęty w punktach w informacjach
Przestarzałe – nowoczesne	0,138***	0,107***	0,034	0,023	0,073*	0,045	0,131***	0,123***	0,146***	0,126***
Niewarte odwiedzin – warte odwiedzin	0,146***	0,176***	0,043	0,008	0,034	0,056	0,232***	0,267***	0,170***	0,169***
Nieprzyjazne – przyjazne	0,153***	0,123**	0,013	0,013	0,039	0,049	0,224***	0,212**	0,175***	0,165***
Źle wyposażone – świetnie wyposażone	0,182***	0,149**	0,073*	0,120***	0,107***	0,095*	0,177***	0,188***	0,119***	0,167***
Puste – pełne ludzi	0,150***	0,146**	0,131***	0,125***	0,154***	0,129**	0,120***	0,158***	0,129***	0,104***
Mало znane – popularne	0,201***	0,193**	0,009	0,042	0,093**	0,090*	0,248***	0,285***	0,258***	0,194***
Stresujące – relaksujące	0,073*	0,081**	0,106***	0,061*	0,025	0,006	0,176***	0,170***	0,137***	0,142***
Skromne – prestiżowe	0,149***	0,156***	0,040	0,121***	0,067*	0,076*	0,185***	0,171**	0,184**	0,150***
Elitarnie – egalitarne	0,040	0,063*	0,010	0,010	0,033	0,051	0,143**	0,132***	0,113***	0,119**
Nudne – interesujące	0,156***	0,163***	0,017	0,061*	0,035	0,087**	0,219**	0,228***	0,197**	0,156**
Źle zlokalizowane – dobrze zlokalizowane	0,122***	0,165***	0,080**	0,057	0,030	0,037	0,247***	0,312***	0,212***	0,189***
Źle promowane – dobrze promowane	0,321***	0,294***	0,109***	0,105***	0,138***	0,192***	0,304**	0,353***	0,302***	0,218***

Oznaczenie istotności statystycznej ( $p$ ) związków: \* $p \leq 0,05$ ; \*\* $p \leq 0,01$ ; \*\*\* $p \leq 0,001$ .

Źródło: badania własne.



nimalnym zakresie, zostały uznane za najgorzej promowane (spośród badanych muzeów), tymczasem najlepiej promowanym muzeum jest według respondentów Muzeum Narodowe w Krakowie, które wykorzystuje różne formy reklamy w przestrzeni miejskiej: „Stosujemy głównie *outdoor – citylighty*, billboardy i banery, siatki reklamowe, kubiki, flagi na rynku są fajne, a z takich nietypowych to ekran na teatrze, współpraca z miastem, nawet jeżeli musimy zapłacić, pozwala na wykorzystanie niestandardowych form. Mamy współpracę z halą widowiskowo-sportową w naszym mieście, mają taki ekran wokół areny i mają dla nas specjalne ceny, podobnie na lotnisku. Reklamę w komunikacji miejskiej stosujemy w mniejszym stopniu, na zasadzie ciekawostki” (badanie własne). Istotny związek pomiędzy zastosowaniem reklamy w przestrzeni miejskiej a oceną promocji muzeów przez młodych odbiorców może być cenną informacją dla osób odpowiedzialnych za komunikację marketingową w muzeach, ponieważ współczesne trendy w marketingu oraz planowaniu estetyki miejskiej skłaniają do odchodzenia od reklamy w przestrzeni miejskiej.

Mówi się o tym, że muzea nie powinny wieszać banerów na swoich budynkach, powinny odsłonić ich architekturę, a także że reklamy w przestrzeni miejskiej zaburzają miejską estetykę, zaśmiecają krajobraz. Warto jednak zwrócić uwagę, że jest wiele sposobów na zareklamowanie muzeum w przestrzeni miejskiej, a reklamy te przeważnie są bardzo estetyczne. Ponadto zanim osoby odpowiedzialne za komunikację marketingową muzeów narodowych podejmą decyzję o rezygnacji z reklamowania tych instytucji w przestrzeni miejskiej, powinny najpierw zwiększyć skuteczność reklam prezentowanych innymi kanałami.

Przeciętny współczynnik korelacji (0,321<sup>\*\*\*</sup>) odnotowano również pomiędzy oceną promocji muzeów (dobrze promowane/źle promowane) a reklamą muzeów w internecie. Również ten wynik potwierdzają wywiady jakościowe z osobami odpowiedzialnymi za komunikację marketingową w badanych muzeach. Specjaliści ds. marketingu z Muzeum Narodowego w Krakowie, uznanego przez młodych odbiorców za najlepiej promowane, podkreślali wagę, jaką przykładają do reklamy w internecie: „Od kilku lat zdajemy sobie sprawę, że reklama w internecie musi być i zawsze jest, różnie rozumiana, albo jako reklama na Onecie albo jako posty sponsorowane w mediach społecznościowych, media lokalne, np. portale lokalne, natomiast więcej wysiłku musimy włożyć w to, by zainteresować media ogólnopolskie. Współpracujemy z portalami dla turystów, po angielsku, np. LocalLife oraz z blogerami. Vlogerzy też robili u nas swoje programy, zatrudnienie vlogera to spory

koszt, ale chcieliśmy pozyskać młodszą publiczność. Taki program trwa 10–15 minut, natomiast ma dziesiątki tysięcy odsłon”.

Z kolei odnotowano brak związku bądź nikkie związku pomiędzy oceną wizerunku muzeów narodowych a reklamą i programami tematycznymi w tradycyjnych mediach – radiu i telewizji. Promocja muzeów narodowych w tradycyjnych mediach nie dociera do respondentów ze względu na fakt nieposiadania przez nich odbiorników radiowych i telewizyjnych, często sygnalizowany podczas badania. Młodzi ludzie oglądają i słuchają interesujących dla nich treści głównie poprzez platformy i aplikacje internetowe.

Najsilniejsze związki odnotowano pomiędzy wizerunkiem muzeów narodowych a ich reklamą w przestrzeni miejskiej oraz drukowanymi materiałami informacyjnymi kolportowanymi przez muzea narodowe. Siła tych związków przekracza siłę związków pomiędzy wizerunkiem muzeów a ich reklamą w internecie i w mediach społecznościowych, pomimo że młodzi odbiorcy w celu pozyskania informacji nt. oferty muzeów najczęściej wybierają źródła internetowe. Opisana sytuacja może wynikać z faktu, że w muzeach wciąż większą wagę przywiązuje się do reklamy w przestrzeni miejskiej oraz materiałów drukowanych, jednocześnie przeznaczając mniejsze środki na promocję w internecie. Media społecznościowe są często traktowane jako darmowe kanały promocji, tymczasem w rzeczywistości skuteczność komunikacji marketingowej w internecie w dużej mierze zależy od ilości przeznaczanych na nią środków. Wysyłek zamieszczania nawet dużej ilości treści w internecie nie przyniesie wymiernych skutków, jeżeli nie zostaną wykupione płatne kampanie pozwalające dotrzeć do większej liczby użytkowników (powiększyć zasięg). Kolejnym aspektem działań muzeów narodowych w internecie jest format i język komunikatów. Mając na względzie powagę instytucji muzeów narodowych, osoby odpowiedzialne za komunikację z publicznością nie zawsze chcą się zgodzić na dynamiczne, zabawne formy komunikatów oraz nieformalny język. Chcąc przyciągnąć młodych dorosłych, kadra muzeów narodowych powinna zmienić podejście do swojej roli – przestać edukować, a zacząć komunikować się z odbiorcami, traktować ich jak równoważnych uczestników procesu komunikacji i dostosować formę oraz język przekazu do ich potrzeb. W mediach społecznościowych młodzi ludzie poszukują głównie rozrywki i towarzysstwa, dlatego warto podjąć starania, by dostarczyć im interesujących bądź zabawnych treści, którymi mogliby się dzielić z innymi.

Pomimo słabej korelacji pomiędzy promocją w internecie a większością wskaźników wizerunku polskich muzeów narodowych warto wziąć

pod uwagę fakt, że respondenci zapytani, skąd czerpią informacje na temat oferty muzeów narodowych, wskazali głównie źródła internetowe. Jednym z najwyższych wykazanych współczynników korelacji (po współczynniku korelacji pomiędzy oceną promocji muzeów a reklamą w przestrzeni miejskiej) jest związek pomiędzy oceną promocji muzeów (dobrze promowane/źle promowane) a reklamą w internecie. Ponadto muzea narodowe, które inwestują więcej wysiłku i pieniędzy w promocję w internecie, tak jak Muzeum Narodowe w Krakowie, częściej docierają z informacją do młodych odbiorców i mają w tej grupie bardziej pozytywny wizerunek. Chociaż wbrew powszechnym przekonaniom reklama w internecie nie jest tańsza, jej skuteczność i efektywność może być wysoka, zwłaszcza gdy grupą docelową są młodzi dorośli odbiorcy.

Biorąc pod uwagę wykazane nikłe i słabe współczynniki korelacji pomiędzy wizerunkiem polskich muzeów narodowych wśród respondentów a częstotliwością docierania do nich różnymi kanałami reklam tych instytucji, można by uznać, że komunikacja marketingowa muzeów narodowych ma niewielkie znaczenie dla kształtowania ich wizerunku wśród tej grupy odbiorców, jednak było by to nadinterpretacją. Należy wziąć pod uwagę, że wizerunek muzeów narodowych w tej grupie jest generalnie słaby, oceniany głównie neutralnie, a wystarczające zasoby kadrowe i finansowe są przeznaczane na działania z zakresu komunikacji marketingowej jedynie w Muzeum Narodowym w Krakowie, Muzeum Narodowym w Warszawie oraz w Muzeum Narodowym we Wrocławiu, których wizerunki zostały przez młodych odbiorców ocenione najwyżej.





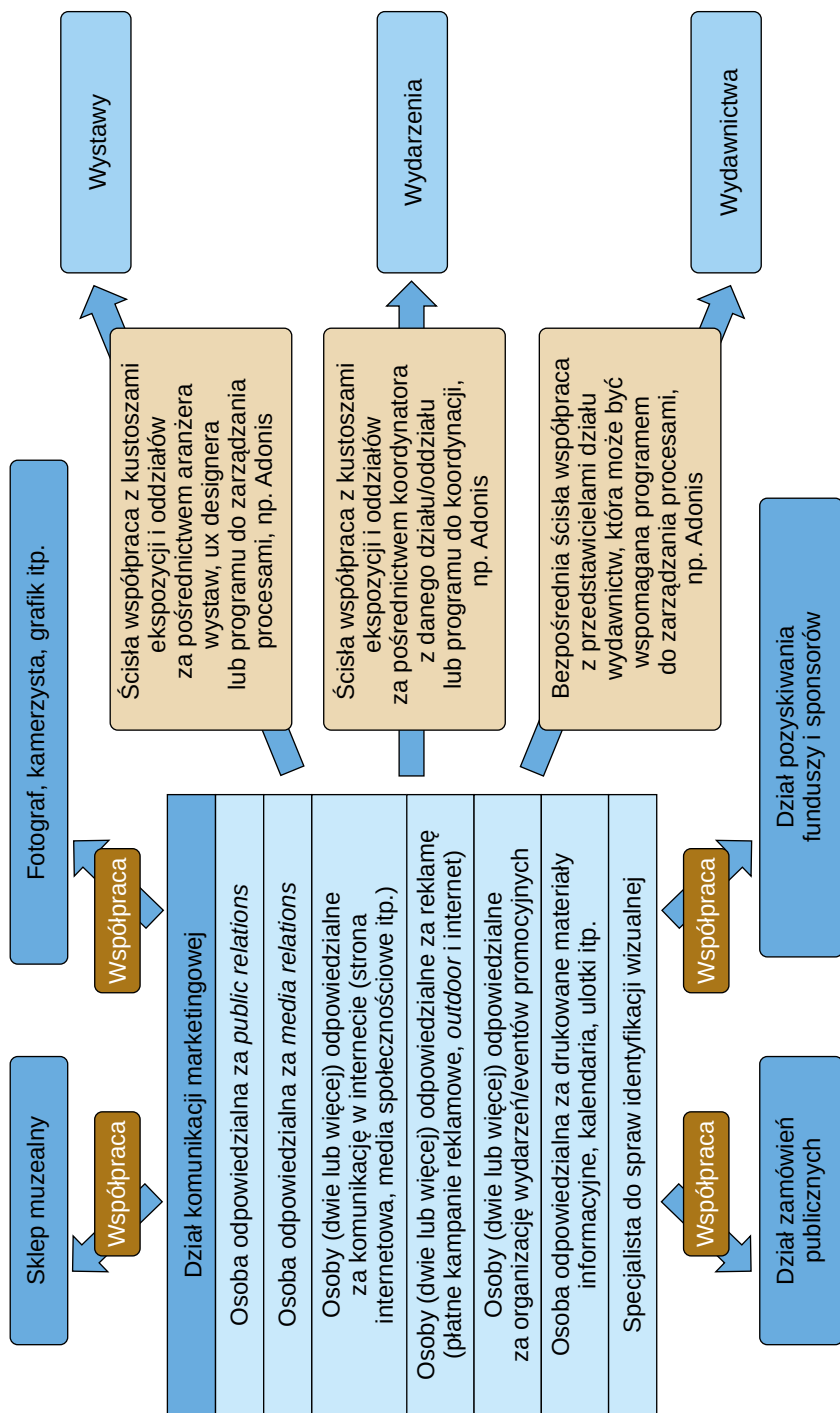
W niniejszym rozdziale zaprezentowano wnioski i rekomendacje wynikające z przeprowadzonej procedury badawczej. Omówiono modelowe rozwiązania w zakresie komunikacji marketingowej muzeów narodowych wypracowane na podstawie studiów literaturowych oraz empirycznych. Proponowane rozwiązania opierają się na wynikach badań przeprowadzonych w ramach pogłębionej procedury badawczej oraz wynikach statystycznej analizy zebranych danych, w tym w szczególności na:

- zgromadzonej wiedzy na temat muzeów narodowych jako instytucji kultury oraz specyficznych podmiotów rynku kultury,
- zgromadzonej wiedzy na temat kształtowania wizerunku instytucji kultury, w tym przede wszystkim muzeów narodowych w Polsce,
- zgromadzonej wiedzy na temat tradycyjnych i nowoczesnych narzędzi komunikacji marketingowej oraz specyfice komunikacji marketingowej instytucji kultury, w tym w szczególności muzeów narodowych w Polsce,
- wnioskach poczynionych na podstawie wyników jakościowych oraz ilościowych badań empirycznych.

W kolejnych podrozdziałach przedstawiono rekomendacje dotyczące organizacji jednostek odpowiedzialnych za komunikację marketingową w muzeach narodowych oraz budżetowania komunikacji marketingowej tych instytucji. Następnie przedstawiono wnioski dotyczące kształtowania tożsamości i wizerunku takich instytucji kultury jak muzea narodowe oraz zaprezentowano rekomendacje dotyczące ich komunikacji z młodą odbiorcą kultury – polecanych narzędzi komunikacji, kanałów komunikacji, form komunikacji oraz języka. Kolejny podrozdział dotyczy rekomendowanych form współpracy muzeów narodowych z ich otoczeniem społecznym i rynkowym w celu popularyzacji sztuki i kultury wysokiej wśród jak najszerszej grupy młodych dorosłych. Ostatni podrozdział zawiera podsumowanie wniosków oraz weryfikację hipotez.

## **5.1. Organizacja komórki organizacyjnej odpowiedzialnej za komunikację marketingową**

Analiza wyników badań jakościowych przeprowadzonych wśród osób odpowiedzialnych za komunikację marketingową muzeów narodowych w Polsce oraz badań ilościowych przeprowadzonych wśród młodych



Rysunek 38. Model organizacji działu komunikacji marketingowej w muzeum narodowym

Źródło: opracowanie własne.

odbiorców ich oferty wykazała, że pozytywny wizerunek wśród młodych dorosłych udaje się kształtować tym muzeom, w których komórki odpowiedzialne za komunikację marketingową są bardziej rozbudowane, a osoby odpowiedzialne za PR, relacje z mediami, kampanie reklamowe, drukowane materiały informacyjne czy komunikację muzeów w internecie ściśle ze sobą współpracują.

Na podstawie przeprowadzonych badań oraz studiów literaturowych zaprojektowano propozycję organizacji komunikacji marketingowej w wielooddziałowych instytucjach kultury, jakimi są muzea narodowe w Polsce (rysunek 38). Zakłada ona, że osoby odpowiedzialne za poszczególne formy komunikacji marketingowej (PR, *media relations*, komunikację w internecie, reklamę, organizację wydarzeń, drukowane materiały informacyjne oraz identyfikację wizualną) powinny pracować w jednej komórce organizacyjnej (co zapewni spójność nadawanych komunikatów) i ściśle współpracować z kustoszami ekspozycji i oddziałów oraz innymi działami, takimi jak dział odpowiedzialny za wydawnictwa czy pozyskiwanie funduszy i sponsorów, dział zamówień publicznych. Do organizacji większych wystaw i wydarzeń warto powoływać zespoły projektowe i przydzielać w nich zadania zgodne z kompetencjami pracowników. We współpracy wewnętrznej pomocni mogą być koordynatorzy, aranżerzy czy specjaliści UX<sup>18</sup> lub program do zarządzania procesami.

Role i obowiązki osób odpowiedzialnych za komunikację marketingową oraz kustoszy i kuratorów powinny być rozdzielone w sposób niebudzący wątpliwości i ujęte w regulaminie wewnętrznym, podobnie jak procedury współpracy. Warto pamiętać, że komunikacja marketingowa skierowana do szerszej publiczności nie jest tożsama z profesjonalnymi analizami z zakresu historii sztuki, tym samym eksperckie teksty niekoniecznie powinny znajdować się w materiałach promocyjnych, a wykształcenie osób odpowiedzialnych za komunikację marketingową powinno się wiązać z komunikacją marketingową, a nie wyłącznie z historią sztuki czy kulturoznawstwem. Ponadto rekomendowana jest współpraca z takimi firmami zewnętrznymi jak agencje mediowe oraz specjalistami od kampanii reklamowych.

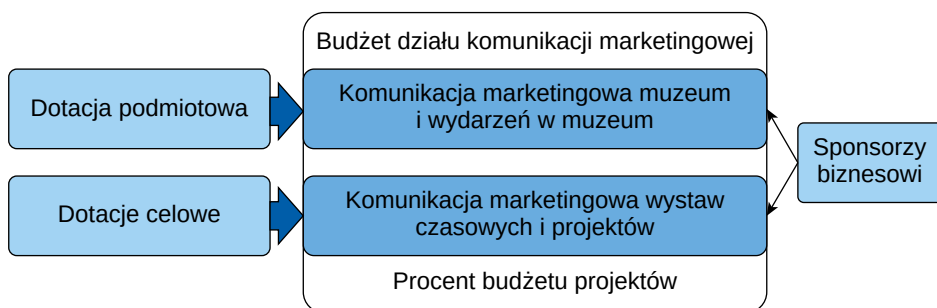
---

<sup>18</sup> UX – projektowanie doświadczeń użytkownika.



## 5.2. Budżetowanie komunikacji marketingowej muzeów narodowych

Na podstawie analizy wywiadów jakościowych przeprowadzonych wśród osób odpowiedzialnych za komunikację marketingową w muzeach narodowych oraz wyników badań ilościowych w grupie młodych dorosłych, które miały na celu poznanie oceny wizerunku tych muzeów w grupie respondentów, wywnioskowano, że działy odpowiedzialne za komunikację marketingową muzeów narodowych powinny mieć, oprócz funduszy na promocję z dotacji celowych i środków sponsorskich, własny podstawowy budżet. Rysunek 39 przedstawia modelowe rozwiązanie dla finansowania komunikacji marketingowej muzeów narodowych.



**Rysunek 39. Model budżetowania komunikacji marketingowej muzeum narodowego**

Źródło: opracowanie własne.

Inwestycja w płatne formy promocji jest konieczna, jeżeli oferta muzeum ma dotrzeć do szerszej publiczności. Zasięg promocji w internecie (również w mediach społecznościowych) zależy od przeznaczonych na nią nakładów finansowych. Darmowe profile i strony w mediach społecznościowych bez inwestycji w płatne kampanie nie są skutecznym kanałem dotarcia do szerszej publiczności. Nie należy pomijać komunikacji marketingowej w planach budżetowych, ponieważ we współczesnym natłoku informacji i propozycji spędzania czasu wolnego, przy jednoczesnym deficycie tego czasu, dotarcie do publiczności nie jest zadaniem łatwym ani tanim. Jednocześnie inwestycja w produkcję wydarzeń i wystaw, które zobaczy jedynie elitarne grono zainteresowanych, nie jest zgodna z misją współczesnych publicznych instytucji kultury, które powinny służyć jak

najszerszemu gronu odbiorców i tym samym przyczyniać się do rozwoju społeczeństwa. Jednocześnie za pozyskiwanie funduszy w postaci dotacji celowych oraz środków sponsorskich powinien być odpowiedzialny specjalista w tym zakresie lub osobna komórka do pozyskiwania funduszy, a za przeprowadzanie transakcji – dział lub specjalista ds. zamówień publicznych, ponieważ pozyskiwanie oraz wydatkowanie funduszy przez publiczne instytucje kultury wymaga wiedzy eksperckiej oraz prawnej (pisanie projektów, rozpisywanie przetargów, rozliczanie itp.).

### 5.3. Kształtowanie wizerunku muzeum narodowego poprzez świadome budowanie tożsamości

Eksploracyjna analiza czynnikowa przeprowadzona w ramach badań empirycznych wykazała, że kluczowym czynnikiem (składową) kształtującym wizerunek muzeum są *elementy tożsamości muzeum*, na które składają się następujące zmienne: *atrakcyjność zbiorów, aranżacja ekspozycji, system identyfikacji wizualnej muzeum, atrakcyjność organizowanych przez muzeum wydarzeń oraz kampanie promocyjne*. Równie ważnym czynnikiem (składową) jest *współpraca z otoczeniem społecznym i rynkowym*, a młodzi odbiorcy niezwiązani ze sztuką dostrzegają jeszcze trzeci kluczowy czynnik, jakim są *pozaproductowe elementy marketingu*.

Jak wykazano w teoretycznej części niniejszej monografii, na tożsamość instytucji kultury składa się więcej komponentów, są to: kultura/tożsamość korporacyjna, komunikacja marketingowa i identyfikacja wizualna, zachowanie oraz uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne. Muzea narodowe są instytucjami kultury z długą tradycją, można więc uznać, że posiadają ugruntowaną tożsamość, jednak jak wykazują liczni badacze, tożsamość ta powinna ulec przebudowie. Współcześnie muzea przechodzą transformację, zmieniają się z opisywanego przez D. Folgę-Januszewską (2015) skarbcza w miejsce spotkań, forum. Nowoczesne technologie umożliwiają interaktywny kontakt z dziełami sztuki, bez ryzyka ich zniszczenia, przebudowy wymaga jednak jeszcze myślenie o muzeum, jego funkcjach i stosunku do odbiorców. Muzeum powinno przestać nauczać, a zacząć rozmawiać z publicznością. Młodzi

odbiorcy nie są zainteresowani ofertą muzeum, ponieważ kojarzy im się ona głównie z edukacją, a oni chcą w wolnym czasie spotykać się ze znajomymi i poświęcać się sprawom, które mają dla nich znaczenie. Muzea narodowe mają potencjał, by takie tematy poruszać. Warto również pozwolić odbiorcom współtworzyć ofertę muzeum, wyjść z roli edukatorów, nauczycieli czy ekspertów i stać się partnerami w rozmowie oraz we wspólnym działaniu. Natomiast chcąc uczynić muzea miejscami spotkań, dyskusji, życia kulturalnego, należałoby przearanżować ich przestrzeń w taki sposób, by można było rzeczywiście spędzić w nich czas. W tym celu konieczne jest wprowadzenie udogodnień opisanych w podrozdziale 2.6.

Kolejne pytanie – „Kim jesteśmy?” – dotyczy osób współtworzących ofertę muzeów. W tym aspekcie niezwykle ważna jest kultura organizacyjna, m.in. model organizacji jednostek i osób odpowiedzialnych za komunikację marketingową, ale również kwestia „osób pierwszego kontaktu”, ich podstawowych zadań, kompetencji oraz podejścia do odbiorców oferty muzeów. Muzeum nie stanie się miejscem spotkań młodych ludzi, jeżeli będą oni bacznie obserwowani i uciszani przez opiekunów ekspozycji. Rola opiekuna/strażnika powinna zostać przekształcona w rolę przewodnika/pomocnika, który nie pilnuje i nie strofuje odwiedzających, a służy im informacją, gdy o to poproszą.

Od odpowiedzi na powyższe dwa pytania zależy komunikacja marketingowa muzeum oraz jej język, ponieważ, jak zauważa J. Macalik, tworzenie doświadczenia muzealnego wymaga od muzeum najwyższego stopnia zintegrowania komunikacji marketingowej, które oznacza „świadome dostrzeganie przez nie wszystkich punktów styku odbiorcy-widza z jego marką i traktowanie wszystkich z tych punktów styku jako działania komunikacyjnego podlegającego integracji z pozostałymi” (2018, s. 201).

Warto pamiętać, że dzieła sztuki w kolekcjach muzeów narodowych są tak cenne i ważne, że nie trzeba dodatkowo budować wokół nich poważnej atmosfery. Nie umniejszając wagi profesjonalnych analiz, chcąc dotrzeć do szerszej publiczności, warto przełożyć je na bardziej przystępny, zachęcający język, odnieść do bieżących wydarzeń, a nawet posłużyć się humorem, bez obaw o trywializację. Dla eksperckich analiz jest miejsce w profesjonalnych wydawnictwach, katalogach wystaw, czasopismach naukowych, natomiast komunikaty w materiałach promujących wystawy czy towarzyszące ekspozycjom powinny być dostosowane do potrzeb szerszej publiczności.

## 5.4. Komunikacja z młodym dorosłym odbiorcą – rekomendacje dla muzeów narodowych o profilu artystycznym

Wyniki wywiadów kwestionariuszowych wskazały, że młodzi odbiorcy poszukują informacji na temat bieżących wydarzeń organizowanych przez muzea narodowe czy wizyty w muzeum głównie w źródłach internetowych. Oznacza to, że chcąc dotrzeć do młodych ludzi, należy zwrócić szczególną uwagę na działania z zakresu komunikacji marketingowej w internecie. Analiza komparatywna komunikacji marketingowej w Internecie polskich muzeów narodowych oraz zagranicznych muzeów o zbliżonym profilu pozwoliła sformułować następujące rekomendacje:

- Strona internetowa jest najczęściej wymienianym przez młodych ludzi źródłem informacji niezbędnych przed wizytą w muzeum, dlatego warto zainwestować w jak najlepsze dostosowanie stron internetowych muzeów narodowych do potrzeb współczesnych odbiorców, poprzez:
  - poprawienie responsywności stron, a zwłaszcza ich dostosowanie do urządzeń mobilnych (młodzi użytkownicy korzystają z internetu głównie za pomocą smartfonów),
  - przeprowadzenie testów użyteczności z udziałem użytkowników<sup>19</sup> i poprawienie użyteczności stron pod względem nawigacji, rozmieszczenia elementów itp.,
  - zapewnienie możliwości zakupu biletu oraz rezerwacji wejścia do muzeum online,
  - stworzenie funkcjonalnych sklepów internetowych i regularne uzupełnianie asortymentu,
  - udostępnienie bogatych zasobów wizualnych muzeum z możliwością ich pobierania oraz niekomercyjnego wykorzystywania.

---

<sup>19</sup> Test użyteczności strony internetowej z udziałem użytkowników polega na zleceniu im wykonania opracowanego wcześniej zestawu zadań i obserwowaniu, jak je wykonują, a także wsluchiwaniu się w uwagi, którymi uczestnicy badania dzielą się podczas wykonywania poleconych im zadań. Proces badania może być nagrywany. Takie testy wykorzystuje się m.in. do sprawdzenia funkcjonalności strony internetowej – na przykład nawigacji, hierarchii elementów, języka oraz rozwiązań funkcjonalnych, aspektów technicznych i technologicznych.

- Chcąc w pełni wykorzystać potencjał mediów społecznościowych, warto zatrudnić specjalistów w tym zakresie, założyć profile w czterech najpopularniejszych portalach społecznościowych (Facebook, Instagram, X i Youtube), a następnie zainwestować w płatne kampanie. Media społecznościowe są również miejscem działań z zakresu PR – umożliwiają zaangażowanie w życie społeczności lokalnej oraz kół zainteresowań poprzez przynależność do grup zakładanych w serwisach społecznościowych, ale też obserwację nastrojów, problemów czy bieżących spraw ważnych dla odbiorców/grup, do których muzea chcą docierać. Wiele spośród tematów, którymi zajmowali się artyści dawniej, wciąż nie przestaje być aktualna. Opowieść o historii może naświetlić źródła współczesnych problemów lub wskazać rozwiązania, które sprawdziły się bądź zawiodły w przeszłości. Za pośrednictwem mediów społecznościowych muzea mogą się angażować w bieżące sprawy i problemy swojego otoczenia społecznego, jak również angażować ludzi w organizowane przez siebie projekty powstałe w odpowiedzi na ich zainteresowania, potrzeby i problemy, np. działania proekologiczne czy działania *pro publico bono*. Chcąc przyciągnąć młodych odbiorców, warto również nawiązać współpracę z influencerami prowadzącymi swoje profile, strony lub blogi/vlogi w mediach społecznościowych.
- Reklama w internecie jest równie ważna jak drukowane materiały informacyjne czy reklama w przestrzeni publicznej, a jej skuteczność zależy w dużej mierze od wielkości przeznaczonego na nią budżetu. Reklama w internecie nie powinna być traktowana jako tańsza forma promocji. Ważne, żeby zainwestować w reklamę, która rzeczywiście przyciągnie odbiorców, a nie będzie dla nich denerwującą przeszkodą. Do najskuteczniejszych płatnych form promocji należą kampanie w mediach społecznościowych, reklama w wyszukiwarkach oraz reklama kontekstowa.
- Jak wynika z wywiadów kwestionariuszowych przeprowadzonych wśród studentów, najczęściej spotykaną przez nich formą promocji muzeów narodowych w ich mieście są reklamy w przestrzeni miejskiej (*outdoor*) oraz drukowane materiały informacyjne kolportowane przez muzeum. Istotne są też reklamy w komunikacji publicznej (miejskiej/kolejowej) oraz zachęty w punktach informacji miejskiej. Jednak respondenci w większości nie zapamiętali kampanii promocyjnych przeprowadzonych przez muzea narodowe w ich mieście w ostatnich latach – rozwiązaniem tego problemu mógłby być ambient marke-

ting. Kampanie ambientowe niekoniecznie muszą pochłaniać duże budżety (zwłaszcza jeżeli muzeum podejmie współpracę z miastem lub z inną instytucją, np. teatrem), a często są zapamiętywane na długo i szeroko opisywane w mediach (bez konieczności kupowania reklam czy sponsorowanych artykułów). W kampanii ambientowej najważniejszy jest oryginalny pomysł, a muzea dysponują materiałem wizualnym i intelektualnym o sporym potencjale w tym zakresie. Obiekty powstałe w przestrzeni publicznej w ramach kampanii mogą na zawsze pozostać w mieście, stając się dodatkową atrakcją, jednocześnie promując stałe ekspozycje w muzeum (np. aranżacja przystanków komunikacji miejskiej, murale, rzeźby), lub być efemerycznym wydarzeniem – flashmobem czy happeningiem – które zaskoczy wszystkich (przykładem może być powstała dzięki finansowaniu przez ING Nederland promocja ponownego otwarcia po remoncie Rijksmuseum, w ramach której aktorzy i akrobaci odtworzyli sceny z obrazu Rembrandta *Straż nocna*, a która po dziewięciu latach wciąż jest wspominana).

- W przeprowadzonym badaniu kwestionariuszowym na pytanie: „Kiedy odwiedzają państwo muzeum narodowe w swoim mieście?”, 47,7% studentów kierunków artystycznych i 21,2% studentów kierunków niezwiązanych ze sztuką udzieliło odpowiedzi: „Kiedy w muzeum dzieje się coś ciekawego – nowa wystawa, ciekawe wydarzenie”. Jednocześnie z badania wynika, że nie odwiedzają muzeum narodowego w swoim mieście zbyt często (młodzi odbiorcy częściej odwiedzają muzea podczas wyjazdów, turystycznie). Natomiast z przeprowadzonej eksploracyjnej analizy czynnikowej wynika, że atrakcyjność wydarzeń jest ważną zmienną w jednym z czynników kluczowych dla wizerunku muzeów wśród młodych odbiorców (tabele 54 i 55). Przegląd literatury pozwolił ustalić, że młodzi odbiorcy oczekują wydarzeń skierowanych wyłącznie do ich grupy wiekowej (bez udziału dzieci czy seniorów), w których mogliby brać czynny udział i które kojarzą się bardziej z rozrywką czy twórczym działaniem niż z edukacją. Takim wydarzeniem może być wymagające przygotowań Museum Take Over (skierowane bardziej do młodzieży niż młodych dorosłych wydarzenie polegające na okresowym przejęciu przez młodych ludzi obowiązków kadry muzeum), ale mogą to być również koncerty, zajęcia teatralne, silent disco, medytacja w muzeum, pokazy filmów, warsztaty bębniarskie, pokazy tańców, degustacje, promocje książek i komiksów, spotkania z artystami i kuratorami, spotkania tematyczne itp.

- Rozwiązaniem korzystnym pod względem promocji mającej na celu dotarcie do szerszej publiczności jest udział muzeum w wydarzeniach miejskich, regionalnych, ogólnopolskich czy międzynarodowych. Takimi wydarzeniami są m.in.:

- Noc Muzeów,
- Dzień Wolnej Sztuki,
- Museum Selfie Day
- Muzeum za pół ceny,
- Dzień Otwarty Muzeów,
- Ask a Curator.

Nawet jeśli wydaje się, że udział w niektórych wydarzeniach, takich jak Miasto za pół ceny czy Muzeum za pół ceny nie ma sensu, ponieważ młodzi odbiorcy mogą wejść do muzeum za 1 zł, to jednak takie inicjatywy mają potencjał promocyjny, są szeroko komunikowane w mediach i reklamowane, co przynosi rozgłos. Mogą również stanowić dodatkowy impuls dla publiczności, by w konkretny dzień odwiedzić muzeum i nie odkładać tej wizyty. Udział w wydarzeniach miejskich natomiast sprzyja integracji muzeum z innymi instytucjami kultury w mieście oraz utrwała obraz muzeum narodowego jako ważnej instytucji budującej kulturalną ofertę miasta (analiza czynnikowa opisana w rozdziale 4.4 wykazała, że *współpraca z otoczeniem* również jest kluczowym czynnikiem kształtowania wizerunku muzeów wśród młodych dorosłych).

- Rozrywką, w której chętnie biorą udział zarówno rodziny z dziećmi, jak i młodzi dorośli odbiorcy ze znajomymi, są gry miejskie. Dodatkowym atutem muzealnej gry miejskiej jest fakt, że może ona łączyć wszystkie oddziały muzeów narodowych (w każdym oddziale na uczestników mogłoby czekać inne zadanie). Również zwiedzanie wewnątrz poszczególnych oddziałów muzeum można poddać grywalizacji, przygotowując dla uczestników zadania – *questy*<sup>20</sup>. Taka forma zwiedzania, odpowiednio dostosowana do grupy wiekowej, może zainteresować nie tylko dzieci i młodzież, ale również dorosłych. Tematykę scenariuszy ogranicza tylko wyobraźnia twórców, warto nawiązać do bieżącej problematyki, ukazując połączenie między przeszłością i współczesnością. Do tworzenia scenariuszy można zaprosić osoby znane z mediów społecznościowych, vlogerów czy gwiazdy Instagrama. Interesujące jest wykorzystanie w zadaniach możliwości, jakie dają urządzenia mobilne. Warto również zapropo-

<sup>20</sup> Quest – rodzaj zadania z narracją jako forma zwiedzania miejsc.



nować atrakcyjną nagrodę, np. nawiązując współpracę z pobliską lub muzealną kawiarnią, by dobrze wykonane zadanie młodzi odbiorcy mogli zwieńczyć spotkaniem przy poczęstunku dla zwycięzców. Grywalizację (ponieważ do tego sprowadzają się opisane propozycje) można stosować również w komunikacji marketingowej muzeów w internecie.

- System identyfikacji wizualnej również stanowi zmienną składającą się na kluczowy czynnik kształtujący wizerunek muzeum narodowego wśród młodych dorosłych: *elementy tożsamości muzeum* wyodrębniony w przeprowadzonej eksploracyjnej analizie czynnikowej. Respondenci wysoko ocenili identyfikację wizualną Muzeum Narodowego w Warszawie i Muzeum Narodowego we Wrocławiu (por. tabela 48). Wyróżnione muzea mają logo, księgę znaku oraz opisane w księdze identyfikacji wizualnej zasady dotyczące materiałów wizualnych, do których są dostosowywane wszelkie projekty (zewnątrzni graficy otrzymują księgę SIW<sup>21</sup> i dopasowują swoje projekty do jej zasad, natomiast w muzeach są osoby, których zadaniem jest sprawdzanie zgodności projektów graficznych z zasadami SIW). Jak wynika z porównań międzygrupowych przeprowadzonych za pomocą jednoczynnikowej analizy wariancji (ANOVA) oraz testów *post hoc* zakresu studentyzowanego Tukeya, muzea te, razem z Muzeum Narodowym w Krakowie, należą do najbardziej pozytywnie odbieranych muzeów. Rozbudowany, profesjonalny SIW, obejmujący wszelkie wizualne aspekty placówki (również niezwykle ważny dla orientacji podczas zwiedzania system informacji na ekspozycjach oraz budynkach), jest nieodzowną częścią tożsamości instytucji kultury, zwłaszcza muzeów o profilu artystycznym, które powinny stanowić wzorzec estetyczny.
- Według raportu Spicy Mobile (2020) w 2018 roku liczba korzystających z internetu za pomocą urządzeń mobilnych przekroczyła liczbę użytkowników łączących się z internetem z urządzeń stacjonarnych, a rozwój technologii mobilnych zmienił sposób korzystania z mediów społecznościowych przez odbiorców instytucji kultury. Aplikacje umożliwiają natychmiastową edycję i publikację zdjęć oraz filmów (a nawet streaming), a geolokalizacja pozwala na samodzielne projektowanie i publikowanie tras turystycznych, jak również na pobieranie szlaków zaprojektowanych przez znajomych, co otwiera szerokie spektrum możliwości dla promocji muzeów narodowych.

<sup>21</sup> SIW – system identyfikacji wizualnej.



W przyszłości każde muzeum będzie miało dedykowaną aplikację służącą zwiedzaniu ekspozycji ze smartfonem. Aplikacje mobilne, dzięki wirtualnym asystentom czy audiodeskrypcji, są również pomocne dla osób z niepełnosprawnościami. W opracowaniu jest technologia, która pozwoli na przekazywanie wrażeń dotykowych, ale już teraz, dzięki nowoczesnym technologiom, m.in. AR i VR, aplikacje mobilne pozwalają muzeom udostępniać swoje zbiory w coraz bardziej angażujący sposób. Prócz dedykowanych aplikacji warto przystać do współpracy, by zbiory polskich muzeów znalazły się w aplikacjach agregujących zbiory z wielu instytucji, np. OpenArt, Daily Art czy Google Art & Culture. Muzea narodowe, dzięki dużej i różnorodnej grupie odbiorców, mogą wzbudzać zainteresowanie twórców aplikacji, którzy chcą przetestować swoje rozwiązania – tego typu współpraca mogłaby nieść korzyści dla obu stron.

## 5.5. Współpraca z otoczeniem

Jak wielokrotnie podkreślano w literaturze, współczesne muzeum powinno być miejscem spotkań oraz rodzajem forum, gdzie porusza się tematy ważne dla lokalnej społeczności. Najcenniejsze dzieła sztuki stanowiące kolekcje muzeów narodowych w Polsce w przeważającej mierze stanowią ponadczasową wartość. Można je interpretować również w odniesieniu do współczesności, niekoniecznie zawsze budując narracje historyczne. Muzea narodowe, tworząc swoją ofertę, coraz częściej nawiązują do tematów interesujących młodych odbiorców, przykładem mogą być wystawy poświęcone chociażby zwierzętom w sztuce, a także wydarzenia związane z designem czy komiksem.

Kolejnym krokiem w dobrym kierunku jest zaproszenie publiczności do współtworzenia oferty, udostępnianie pomieszczeń i zbiorów dla oddolnych inicjatyw, ale również zaproszenie odbiorców np. do współtworzenia opisów towarzyszących ekspozycjom stałym. Przykładowo mógłby powstać projekt, w którym publiczność zostanie zaproszona do zadawania pytań dotyczących wybranych przez siebie dzieł sztuki. Na ekspozycji byłyby umieszczone formularze zawierające miejsce na wpisanie autora i tytułu dzieła oraz swojego pytania, a także aplikacje

lub kody QR pozwalające wypełnić formularz za pomocą swojego smartfona. Następnie odpowiedzi na pytania publiczności udzieliliby eksperci i z ich odpowiedzi mogłyby zostać stworzone (na kolejnym etapie współpracy z odbiorcami) opisy towarzyszące ekspozycji. Pozwoliłoby to na opisanie eksponatów w sposób interesujący dla odwiedzających muzeum, a jednocześnie osoby, które wzięły udział w zadaniu, mogłyby utożsamić się z muzeum, poczuć jego współtwórcami, opiekunami opisywanych przez siebie artefaktów (budowanie relacji z odbiorcami).

Odwiedzający muzeum mogą również testować ścieżki zwiedzania, współtworzyć szatę graficzną użytą w promocji, dzielić się swoimi pomysłami na wydarzenia i działania promocyjne w różnych konkursach, brać udział w testowaniu aplikacji i elementów rozszerzonej rzeczywistości wprowadzanych w muzeach. Tego typu działania są najczęściej skierowane do grupy osób najbardziej zainteresowanych ofertą muzeów, podobnie jak stowarzyszenia przyjaciół muzeum czy wolontariat, jednak im ciekawsze zadania, tym szersze grono odbiorców mogą przyciągnąć. Interesującym zagadnieniem dla szerszej publiczności (zwłaszcza dla młodych odbiorców) może być testowanie nowych technologii, tworzenie rozszerzonej i wirtualnej rzeczywistości w celu uatrakcyjnienia ekspozycji. Pod tym względem muzea mogą być interesującym partnerem dla osób projektujących i tworzących nowe rozwiązania technologiczne czy aplikacje. Taka współpraca może być korzystna dla obu stron. Przykładem był hackathon<sup>22</sup> muzealny – HackArt – zorganizowany w Muzeum Narodowym w Warszawie w 2018 roku.

Bardzo ważna w kontekście uczestnictwa muzeów narodowych w życiu lokalnych społeczności jest współpraca z władzami i instytucjami miejskimi. W eksploracyjnej analizie czynnikowej zaangażowanie samorządu terytorialnego zostało wyodrębnione jako zmienna tworząca jeden z kluczowych czynników postrzegania wizerunku muzeów narodowych przez młodych odbiorców – *współpraca z otoczeniem* (tabele 54 i 55). Na drodze tej współpracy stają niekiedy kwestie polityczne, jednak dobra współpraca niesie korzyści zarówno dla muzeów narodowych, jak i dla miasta, co zaprezentowano w tabeli 60.

<sup>22</sup> Hackathon – pojęcie powstałe z połączenia angielskich słów *hacking* (hakerstwo) + *marathon* (maraton), oznacza krótkoterminowe działanie partycypacyjne, w którym ludzie spotykają się, aby wspólnie rozwiązywać konkretne rzeczywiste problemy (wyzwania) (<https://www.user-participation.eu>).

Tabela 60. Korzyści ze współpracy muzeów narodowych z miastem

Współpraca muzeum narodowego z miastem	
korzyści dla muzeum narodowego	korzyści dla miasta
<ul style="list-style-type: none"> <li>• możliwość pozyskania dofinansowania projektów celowych z budżetu miasta</li> <li>• preferencyjne ceny za powierzchnie reklamowe, możliwość wymiany barterowej, patronatu itp.</li> <li>• możliwość wykorzystania niestandardowych form promocji – uzyskanie niezbędnych zgód</li> <li>• reklama w komunikacji miejskiej w preferencyjnej cenie lub darmowa</li> <li>• wzajemna promocja poprzez angażowanie muzeum narodowego w wydarzenia miejskie (np. festiwale sztuki, poezji, festyny na cześć miasta, święta ulic)</li> <li>• promocja muzeum w miejskich środkach przekazu, wydawnictwach, portalach internetowych itp.</li> <li>• wymiana doświadczeń, wsparcie i zaplecze techniczne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wzbogacenie oferty kulturalnej miasta</li> <li>• muzeum stanowi atrakcję turystyczną</li> <li>• działania ambientowe promujące muzeum uatrakcyjniają przestrzeń miejską</li> <li>• muzeum udostępnia miastu swoje powierzchnie dla wystaw i wydarzeń ważnych dla miasta</li> <li>• promocja miasta poprzez ofertę muzeum – ważne wystawy w muzeum promowane w kraju i za granicą, ściągają do miasta turystów</li> <li>• wzajemna promocja poprzez angażowanie muzeum narodowego w wydarzenia miejskie (np. festiwale sztuki, poezji), współorganizowanie przez muzeum wydarzeń miejskich, zapraszanie instytucji miejskich do wydarzeń organizowanych przez muzeum, np. Nocy Muzeów</li> </ul>

Kolejną zmienną wyodrębnioną w eksploracyjnej analizie czynnikowej jako część kluczowego czynnika, jakim jest *współpraca z otoczeniem*, jest *współpraca z innymi instytucjami kultury*. Zarówno w obrębie miasta, jak i na polu ogólnopolskim, a nawet międzynarodowym, otwiera ona możliwość stworzenia jeszcze bardziej interesującej dla odbiorcy, zdywersyfikowanej oferty kulturalnej. Wymiana zasobów i kompetencji pozwala na tworzenie interaktywnych wielozmysłowych doświadczeń i harmonijne współtworzenie kulturalnej tkanki miast. Muzea współpracują z teatrami, operami, kinami, bibliotekami oraz innymi instytucjami kultury, tworząc wspólne wydarzenia, ale również wspierając się poprzez wzajemną promocję. Na współpracy pomiędzy instytucjami kultury zyskuje przede wszystkim ich publiczność, ale zyskują również same instytucje. Taka współpraca przynosi korzyści w postaci rozwoju, wymiany doświadczeń i wiedzy, ale może mieć również bardzo praktyczny wymiar, o czym przekonali się specjaliści ds. marketingu Muzeum Narodowego w Krakowie: „Turyści przychodzą do nas, żebyśmy sprzedali im bilety do miejsca, które jest oddziałem innego muzeum, ale weszliśmy we współpracę i sprzedajemy sobie nawzajem bilety, dlatego to już nie stanowi problemu” (cytat z indywidualnego wywiadu

pogłębionego ze specjalistą ds. komunikacji marketingowej przeprowadzonego w ramach badań własnych).

Inną wyodrębnioną w eksploracyjnej analizie czynnikowej zmienną składającą się na kluczowy czynnik kształtowania wizerunku muzeów wśród młodych dorosłych odbiorców – *współpracę z otoczeniem*, jest *współpraca z innymi interesariuszami* (tabele 54 i 55). W tej kategorii warto szczególnie wziąć pod uwagę współpracę z organizacjami pozarządowymi. Najczęściej z organizacjami reprezentującymi trzeci sektor współpracują domy kultury, jednak jest to korzystne dla wszystkich publicznych instytucji kultury, bardziej nawet niż dla organizacji pozarządowych. Współpraca z organizacjami pozarządowymi może otworzyć muzeom dostęp do źródeł finansowania niedostępnych dla instytucji kultury, a także wspomóc integrację muzeów z miastem, a przede wszystkim zyskać partnerów pełnych pasji i świeżych pomysłów na propozycje dla publiczności, które muzea mogą wpisać w realizowany przez siebie program. Współpraca instytucji kultury z organizacjami pozarządowymi polega przeważnie na wymianie barterowej – instytucja zapewnia zaplecze techniczne i lokalowe, którym dysponuje, a także wsparcie merytoryczne i administracyjne, a organizacja pozarządowa realizuje stworzony przez siebie projekt, na który wcześniej pozyskała środki finansowe z puli przeznaczonej dla trzeciego sektora. Tym samym instytucja, nie ponosząc kosztów, zyskuje nową propozycję dla publiczności (najczęściej są to jednorazowe lub cykliczne wydarzenia) wpisującą się w jej cele statutowe oraz podwykonawców, którzy sami się finansują. Pomimo tego przedstawiciele organizacji pozarządowych nie zawsze czują się traktowani jak partnerzy, równi we wspólnym działaniu, odstrasza ich również przedłużające się procedury obowiązujące w instytucjach publicznych. Warto się zastanowić, w jaki sposób muzea narodowe mogłyby zachęcić do współpracy organizacje pozarządowe, co usprawnić i jakie zasady współdziałania wypracować, by projekty partnerskie były satysfakcjonujące dla obu stron, z korzyścią dla publiczności.

Równie korzystna i pomocna w docieraniu do młodych odbiorców może być dla muzeów współpraca z artystami, muzykami i innymi twórcami czy znanymi osobami. Przykładowo, jak deklaruje osoba odpowiedzialna za komunikację marketingową w Muzeum Narodowym w Warszawie: „Dzięki uprzejmości i współpracy celebrytów, którzy zgodzili się zrezygnować z wynagrodzenia, udało się nagrać spoty promujące stałe ekspozycje” (cytat z indywidualnego wywiadu pogłębionego przeprowadzonego w ramach badań własnych).

Bardzo ważna, biorąc pod uwagę niedofinansowanie publicznych instytucji kultury, jest współpraca ze sponsorami biznesowymi. Muzea narodowe mogą mieć również swoich mecenasów. Współpraca z interesariuszami biznesowymi może przybierać różne formy. Przykładowo jeden z pracowników Muzeum Narodowego w Warszawie jest opiekunem kolekcji sztuki współczesnej należącej do banku PKO BP. Dzięki tej współpracy muzeum może wykorzystywać dzieła z kolekcji w wystawach. Z kolei Port Lotniczy im. Lecha Wałęsy wspiera Muzeum Narodowe w Gdańsku, dofinansowując promocję najważniejszego dzieła w kolekcji muzeum – *Sądu Ostatecznego* Hansa Memlinga – oraz jednego z oddziałów muzeum – Muzeum Hymnu Narodowego w Będolinie. Współcześnie bardzo ważne jest wsparcie muzeów we wprowadzaniu nowych rozwiązań technologicznych, przykładowo Muzeum Narodowe w Warszawie zyskało partnera technologicznego w postaci Huawei Polska. Również współpraca z uczelniami (nie tylko artystycznymi, ale też np. technicznymi) może przynieść muzeom nieocenione wsparcie w tym zakresie.

Z punktu widzenia komunikacji marketingowej bardzo ważnym aspektem jest współpraca z mediami (*media relations*). W tym aspekcie szczególnie ważne są relacje i wzajemne zrozumienie. Oprócz konferencji dla mediów organizowanych przed ważnymi wystawami i pod koniec roku (z zapowiedziami wydarzeń na następny rok) muzealni specjaliści od PR przygotowują dla mediów teksty dotyczące wystaw i wydarzeń w muzeum oraz zdjęcia, a także podtrzymują zainteresowanie, podrzucając „newsy”, np. w nawiązaniu do bieżących wydarzeń, ale też odpowiadają na potrzeby mediów: „Staramy się rozumieć jak działają media [...], jeżeli czegoś potrzebują, to nie jest tak, że nie wyślemy, bo jest już po 16. Rozumiemy bardzo szybkie tempo ich pracy i szybko spełniamy ich prośby, więc oni też spełniają nasze. Wiedzą, że jeżeli będą potrzebowali eksperta od konserwacji, bo ktoś w Barcelonie zniszczył fresk, to ja im go umówię w ciągu dwóch godzin” (cytat z indywidualnego wywiadu pogłębionego przeprowadzonego w ramach badań własnych).

W przyciągnięciu uwagi młodych ludzi może pomóc również współpraca z klubami, restauracjami, kawiarniami i innymi komercyjnymi miejscami, w których młodzi ludzie lubią przebywać. Muzea narodowe już współpracują z kinami studyjnymi, warto poszerzyć grono partnerów o inne miejsca, które młodym dorosłym kojarzą się z ciekawie bądź miło spędzonym wolnym czasem. Kontrowersje wzbudziło urządzenie *silent disco* w Muzeum Narodowym w Poznaniu, jednak, jakkolwiek może się to nie spodobać starszym pokoleniom, to jest dobry kierunek. Młodzi

ludzie chcą spędzać wolny czas na wspólnej rozrywce, a muzea mogą to umożliwić. Styczność ze sztuką i kulturą wysoką w różnych odsłonach może stanowić wartość dodaną, którą część z młodych odbiorców z czasem doceni i być może uzna za wartość samą w sobie.

## 5.6. Wnioski i rekomendacje płynące z weryfikacji hipotez badawczych

Zrealizowane badania empiryczne osadzone na fundamentach rozważań teoretycznych oraz analizie dotychczasowego dorobku naukowego odnośnie od rozważanego problemu badawczego pozwoliły na identyfikację i ocenę znaczenia działań z zakresu komunikacji marketingowej muzeów narodowych w Polsce dla postrzegania wizerunku tych instytucji kultury przez młodych odbiorców. W odpowiedzi na zdiagnozowaną lukę poznawczą w sferze teorii kształtowania wizerunku muzeów narodowych wśród młodych dorosłych podjęto próbę uzupełnienia nakreślonego obszaru wiedzy, stawiając za główny cel identyfikację i ocenę znaczenia działań z zakresu komunikacji marketingowej muzeów narodowych w Polsce dla postrzegania wizerunku tych instytucji kultury przez młodych dorosłych odbiorców. Wykorzystanie możliwości fuzji wyników badań ilościowych oraz jakościowych pozwoliło na przeprowadzenie szczegółowej i dogłębnej analizy postawionego celu badawczego. Badania empiryczne pozwoliły również na weryfikację postawionych hipotez badawczych.

Hipoteza pierwsza stanowiła, że postrzeganie muzeów narodowych przez odbiorców studiujących na kierunkach związanych ze sztuką istotnie różni się od postrzegania wizerunku muzeów narodowych przez odbiorców studiujących na kierunkach niezwiązanych ze sztuką. Ze względu na złożoność konstrukt wizerunku muzeum badaniu poddano 12 jego aspektów, wykorzystując instrument dyferencjału semantycznego. Oceniając wizerunek muzeum narodowego w swoim mieście, respondenci obu grup najczęściej wybierali ocenę neutralną, nie mieli jednak wątpliwości, że muzeum narodowe w ich mieście jest dobrze zlokalizowane, nowoczesne i warte odwiedzin. Mimo że w tych aspektach muzea narodowe o profilu artystycznym w Polsce oceniono jednoznacznie pozytywnie, występowały istotne różnice pomiędzy dwiema badanymi grupami respondentów. Wyniki przeprowadzonych testów

dały podstawy do odrzucenia hipotezy zerowej o braku różnic pomiędzy grupami respondentów w niektórych aspektach oceny wizerunku muzeów narodowych (istotne statystycznie różnice pojawiły się w przypadku 7 na 12 wskaźników), co oznacza, że pierwszą hipotezę należy uznać za zweryfikowaną pozytywnie w następujących aspektach:

- w aspekcie oceny nowoczesności badanych muzeów – studenci kierunków związanych ze sztuką postrzegają muzeum narodowe w swoim mieście za mniej nowoczesne niż studenci kierunków niezwiązanych ze sztuką;
- w aspekcie oceny korzyści z odwiedzenia badanych muzeów – studenci kierunków związanych ze sztuką postrzegają muzeum narodowe w swoim mieście za bardziej warte odwiedzin niż studenci kierunków niezwiązanych ze sztuką;
- w aspekcie oceny popularności badanych muzeów – studenci kierunków związanych ze sztuką postrzegają muzeum narodowe w swoim mieście za bardziej popularne niż studenci kierunków niezwiązanych ze sztuką;
- w aspekcie oceny stresu związanego z wizytą w badanych muzeach – studenci kierunków związanych ze sztuką postrzegają muzeum narodowe w swoim mieście za mniej stresujące niż studenci kierunków niezwiązanych ze sztuką;
- w aspekcie oceny ciekawości oferty badanych muzeów – studenci kierunków związanych ze sztuką postrzegają muzeum narodowe w swoim mieście za bardziej interesujące niż studenci kierunków niezwiązanych ze sztuką;
- w aspekcie oceny lokalizacji badanych muzeów – studenci kierunków związanych ze sztuką postrzegają muzeum narodowe w swoim mieście za lepiej zlokalizowane niż studenci kierunków niezwiązanych ze sztuką;
- w aspekcie oceny promocji badanych muzeów – studenci kierunków związanych ze sztuką postrzegają muzeum narodowe w swoim mieście za lepiej promowane niż studenci kierunków niezwiązanych ze sztuką.

Wykazane istotne statystycznie różnice dają podstawy, by myśleć, że muzea narodowe o profilu artystycznym w Polsce lepiej docierają ze swoją komunikacją marketingową do studentów kierunków związanych ze sztuką, którzy postrzegają je jako istotnie ( $p \leq 0,01$ ) bardziej popularne, niż do studentów kierunków niezwiązanych ze sztuką. Studenci kierunków związanych ze sztuką nie uważają, że muzeum narodowe



w ich mieście jest źle promowane, ale też nie oceniają promocji muzeum wysoko (raczej neutralnie). Ta grupa respondentów ma również istotnie ( $p \leq 0,001$ ) silniejsze przekonanie, że muzeum narodowe w ich mieście jest warte odwiedzin, interesujące i dobrze zlokalizowane. Natomiast jako grupa częściej odwiedzająca muzeum narodowe w swoim mieście są surowsi w ocenie jego nowoczesności. Uważają badane muzea za istotnie mniej nowoczesne niż studenci kierunków niezwiązanych ze sztuką.

Badanie wykazało również, że istnieją aspekty oceny wizerunku muzeów narodowych w Polsce, w których obie grupy respondentów zgadzają się ze sobą. Nie stwierdzono istotnych różnic, co oznacza, że hipotezę należy zweryfikować negatywnie, w następujących aspektach:

- w aspekcie oceny przyjazności badanych muzeów – obie grupy respondentów uznały muzeum narodowe w swoim mieście za raczej przyjazne;
- w aspekcie oceny wyposażenia badanych muzeów – obie grupy respondentów nie miały zdania na temat wyposażenia muzeum narodowego w swoim mieście;
- w aspekcie oceny zapełnienia badanych muzeów – żadna z grup respondentów nie uznała muzeum narodowego ani za puste, ani za pełne ludzi;
- w aspekcie oceny prestiżu badanych muzeów – żadna z grup respondentów nie uznała muzeum narodowego ani za prestiżowe, ani za bardzo skromne;
- w aspekcie oceny egalitarności badanych muzeów – żadna z grup respondentów nie uznała muzeum narodowego w swoim mieście ani za elitarne, ani za bardzo egalitarne.

Fakt ten można uznać za zaskakujący, ponieważ biorąc pod uwagę literaturę, zakładano, że artystyczne zainteresowania respondentów (studiowanie na kierunkach związanych ze sztuką) będą związane z silniejszym i bardziej pozytywnym wizerunkiem muzeów narodowych w ich oczach. Tymczasem nawet wśród grup respondentów zainteresowanych sztuką wizerunek muzeów narodowych w ich miastach jest bardziej neutralny niż pozytywny i niezbyt silny, a różnice w postrzeganiu muzeów narodowych przez młodych odbiorców studiujących na kierunkach związanych ze sztuką oraz studiujących na kierunkach niezwiązanych ze sztuką są niewielkie i istotne w przypadku 7 na 12 zmiennych (tabela 38). Muzea nie jawią się młodym odbiorcom jako miejsca przyjazne i egalitarne, jednocześnie nie postrzegają ich też jako instytucji elitar-



nych. W ich oczach nie są pełne ludzi, ale też nie uważają ich za puste. Młodzi ludzie nie uważają, że muzeum narodowe w ich mieście jest źle wyposażone, ale też nie uważają, że jest wyposażone dobrze. Choć neutralna ocena w aspekcie wypełnienia ludźmi i wyposażenia badanych muzeów nie oznacza dla nich porażki wizerunkowej, z pewnością należy poczynić starania, by były dla młodych odbiorców bardziej przyjazne i egalitarne. Pojawia się pytanie, czy jednocześnie muzea narodowe mogą być postrzegane jako prestiżowe. Według definicji prestiż oznacza m.in. renomę, poważanie i szacunek, nie wyklucza zatem egalitaryzmu i przystępności.

Pojawienie się aspektów, w których hipoteza została zweryfikowana negatywnie, może oznaczać, że polskie muzea narodowe o profilu artystycznym docierają ze swoimi działaniami z zakresu komunikacji marketingowej zarówno do osób związanych ze sztuką, jak i do osób niezwiązanych ze sztuką. Biorąc jednak pod uwagę neutralność większości ocen, można wysnuć bardziej krytyczny wniosek, że nie docierają do żadnej z tych grup, a ich największym atutem w oczach młodych dorosłych jest lokalizacja. Z drugiej strony brak jednoznacznie negatywnego postrzegania wizerunku badanych muzeów stanowi dobry punkt wyjścia i zachętę do intensyfikacji działań mających na celu komunikację z młodymi odbiorcami, niezależnie od ich zainteresowań.

Druga hipoteza dotyczyła tego, że wizerunek muzeów narodowych wśród młodych dorosłych istotnie się różni w badanych miastach w Polsce. Porównania międzygrupowe za pomocą jednoczynnikowej analizy wariancji (ANOVA) wykazały, że różnice między muzeami narodowymi w różnych miastach są istotne statystycznie, natomiast test Tukeya pozwolił podzielić muzea narodowe na grupy, pomiędzy którymi najczęściej występowały istotne statystycznie różnice w ocenie wizerunku dokonanej przez respondentów. Do najbardziej pozytywnie odbieranych muzeów należą muzea narodowe w Krakowie oraz w Warszawie, następnie muzea narodowe we Wrocławiu i w Poznaniu. Grupę o najniższym wizerunku stanowią muzea narodowe w Kielcach, Szczecinie oraz Gdańsku. Powyżej przytoczone wyniki badań oznaczają, że hipotezę drugą można uznać za zweryfikowaną pozytywnie, a działania z zakresu komunikacji marketingowej muzeów o najbardziej pozytywnym wizerunku mogą służyć za dobre praktyki dla pozostałych, podobnych im instytucji. Jednocześnie jednak warto wziąć pod uwagę uwarunkowania badanych muzeów. Najwyżej ocenione zostały największe muzea, znajdujące się w największych miastach stanowiących polskie stolice kulturalne (Kraków i Warszawa).

Różnice wskazują jednak, że należałoby lepiej wykorzystać potencjał komunikacji marketingowej w muzeach narodowych w Gdańsku oraz w Szczecinie. Mimo że dorównanie muzeom narodowym w Warszawie czy w Krakowie jest zadaniem trudnym, to jednak zbliżenie się do poziomu Muzeum Narodowego w Poznaniu czy Muzeum Narodowego we Wrocławiu jest możliwe.

Hipoteza trzecia stanowiła, że działania z zakresu komunikacji marketingowej determinują w znaczącym stopniu wizerunek muzeów narodowych w Polsce wśród młodych dorosłych odbiorców. Eksploracyjna analiza czynnikowa wykazała, że *system identyfikacji wizualnej muzeum, aranżacja ekspozycji oraz atrakcyjność wydarzeń* organizowanych przez muzea, które składają się na komunikację marketingową, stanowią zmienne składające się na czynnik kluczowy dla budowania pozytywnego wizerunku muzeum w opinii młodych odbiorców – *elementy tożsamości muzeum* (tabele 54 i 55). Jednocześnie respondenci zapytani o to, czy pamiętają kampanie promocyjne muzeów narodowych, w większości odpowiedzieli przecząco. Ponadto, jak wykazało badanie, częstotliwość dotarcia różnych form promocji muzeów narodowych do respondentów jest stosunkowo niska. W celu oceny siły związku pomiędzy komunikacją marketingową muzeów narodowych docierającą do młodych ludzi różnymi kanałami a dokonaną przez nich oceną wizerunku muzeów narodowych zastosowano również nieparametryczny test korelacji Spearmana. Współczynnik korelacji rang Spearmana wskazał na nikłą ( $0,0 < |r| \leq 0,1$ ) lub słabą ( $0,1 < |r| \leq 0,3$ ) korelację pomiędzy badanymi zmiennymi. Jednak choć korelacja jest słaba, nie ulega wątpliwości jej istotność statystyczna. Dodatkowo wizerunek badanych muzeów wśród młodych dorosłych również jest pozytywny, ale raczej słaby (respondenci najczęściej przyznawali muzeom neutralne oceny). W związku z powyższym należy uznać, że hipoteza trzecia została zweryfikowana pozytywnie.

Działania z zakresu komunikacji marketingowej determinują w znaczącym stopniu postrzeganie muzeów narodowych w Polsce przez młodych dorosłych. Aby wizerunek tych instytucji wśród młodych ludzi był pozytywny i silny, należy dołożyć starań, by ich komunikacja marketingowa z większą częstotliwością i skutecznością docierała do tej grupy odbiorców. Jak przewidywał A. Rottermund, „muzea publiczne, pod wpływem impulsów ze strony gospodarki rynkowej i dynamiki muzeów prywatnych, przyjmą bardziej funkcjonalne sposoby zarządzania, finansowania i gospodarowania majątkiem muzealnym, a w obliczu nowych form komunikacji społecznej przebudują swoje komórki odpowie-

działne za działania marketingowe” (2015, s. 13). Badania empiryczne przeprowadzone wśród specjalistów ds. komunikacji marketingowej w muzeach narodowych potwierdziły konieczność zreformowania jednostek muzealnych odpowiedzialnych za działania z zakresu komunikacji marketingowej muzeów narodowych. Propozycje i rekomendacje w tym zakresie przedstawiono w piątym rozdziale niniejszej pracy (podrozdział 5.1). Jednak, jak słusznie zauważa A. Rottermund (2015, s. 10) oraz co potwierdzili respondenci w wywiadach jakościowych, niezbędne są również zmiany na wyższym poziomie (prawnym i ustawodawczym, np. w przepisach ustaw o finansach publicznych i przetargach publicznych), by muzea publiczne mogły „sprostać oczekiwaniom nowej publiczności i wypracować atrakcyjną ofertę dla nowych kolekcjonerów, zachęcającą ich do współpracy”. Zmiana przepisów mogłaby również ułatwić współpracę muzeów narodowych z organizacjami pozarządowymi oraz entuzjastami muzeów czy sztuki w postaci osób indywidualnych.

Hipoteza czwarta zakładała, że działania z zakresu komunikacji marketingowej prowadzone w internecie (w tym w mediach społecznościowych) są bardziej skutecznym narzędziem kreowania wizerunku muzeów narodowych niż działania prowadzone offline. Zarówno studenci kierunków związanych ze sztuką (56,2%), jak i studenci kierunków niezwiązanych ze sztuką (63,2%), planując wizytę w muzeum, czerpią informacje głównie ze strony internetowej muzeum. Podobnie wygląda uzyskiwanie informacji o bieżących wydarzeniach w muzeum narodowym w ich mieście – studenci kierunków związanych ze sztuką korzystają z tej możliwości w 36,4%, a studenci kierunków niezwiązanych ze sztuką – w 41,5%.

Analiza komparatywna, której poddano strony internetowe polskich muzeów narodowych o profilu artystycznym oraz podobnych instytucji w wybranych miastach europejskich, wykazała, że strony internetowe polskich muzeów funkcjonalnością nie odbiegają od stron internetowych porównywanych do nich muzeów europejskich, jednak w mniejszym stopniu zadowolająca jest ich responsywność i użyteczność (nie wszystkie oferują możliwość zakupu biletów, rezerwacji wejścia online, skorzystania ze sklepu internetowego czy z formularza kontaktowego).

Jak wynika z badania kwestionariuszowego, łącznie 75,5% studentów kierunków związanych ze sztuką i 79,7% studentów kierunków niezwiązanych ze sztuką korzysta ze źródeł internetowych, planując wizytę w muzeum, a 60,4% studentów kierunków związanych ze sztuką i 58,6% studentów kierunków niezwiązanych ze sztuką czerpie informacje o bieżących wydarzeniach w muzeum narodowym w ich mieście

ze źródeł internetowych. Zatem czwartą hipotezę można by uznać za zweryfikowaną pozytywnie. Jednak jednocześnie założono, że młodzi odbiorcy czerpią informacje na temat muzeów narodowych również z mediów społecznościowych, tymczasem jedynie 20,8% studentów kierunków związanych ze sztuką i 10,9% studentów kierunków niezwiązanych ze sztuką korzysta z profili muzeów w mediach społecznościowych. Na pytanie, jak często utożsamiają się emocjonalnie z treściami publikowanymi przez muzea narodowe w profilach społecznościowych i wyrażają to poprzez reakcje, 57,5% respondentów studiujących na kierunkach niezwiązanych ze sztuką i 39,9% studiujących na kierunkach związanych ze sztuką odpowiedziało: „Nigdy, nie obserwuję profili muzeum narodowego w moim mieście na portalach społecznościowych”.

Ponadto założono, że działania z zakresu komunikacji marketingowej prowadzone w internecie są bardziej skutecznym narzędziem kreowania wizerunku muzeów narodowych niż działania prowadzone offline, tymczasem współczynnik korelacji rang Spearmana wykazał najsilniejszy ( $0,3 < |r| \leq 0,5$ ) – istotny statystycznie ( $p \leq 0,001$ ) związek pomiędzy oceną wizerunku muzeów narodowych a reklamą muzeów narodowych w przestrzeni miejskiej, następnie drukowanymi materiałami informacyjnymi kolportowanymi przez muzea, reklamą muzeów w komunikacji publicznej, a dopiero w dalszej kolejności kampaniami muzeów narodowych w mediach społecznościowych oraz reklamą w internecie, co oznacza, że tę hipotezę należy uznać za zweryfikowaną negatywnie.

Wiąże się to najprawdopodobniej z faktem, że jak wynika z wywiadów jakościowych przeprowadzonych ze specjalistami ds. komunikacji marketingowej, w badanych polskich muzeach rzadko korzysta się z płatnych form promocji w mediach społecznościowych. Tymczasem analiza komparatywna działań polskich muzeów narodowych oraz wybranych muzeów europejskich w mediach społecznościowych wykazała, że muzea, które cieszą się najwyższą frekwencją i uzyskują najwięcej subskrybentów oraz reakcji w mediach społecznościowych, regularnie korzystają z reklamy w internecie. Wykorzystywanie mediów społecznościowych bez wydawania pieniędzy na płatne kampanie nie przynosi satysfakcjonujących rezultatów w poszerzaniu grona odbiorców oferty muzeów.

Przedstawione w książce badania pozwoliły również na identyfikację i porównanie działań z zakresu komunikacji marketingowej w internecie muzeów narodowych o profilu artystycznym w Polsce i muzeów o podobnym profilu w wybranych miastach europejskich. Umożliwiły rozpoznanie najważniejszych uwarunkowań kształtowania działań

z zakresu komunikacji marketingowej przez muzea narodowe o profilu artystycznym w Polsce (wyniki badania zostały zawarte w tabeli 36), co pozwoliło na identyfikację barier w stosowaniu działań z zakresu komunikacji marketingowej przez te instytucje, ale również wyodrębnienie dobrych praktyk oraz sformułowanie rekomendacji i modelowych rozwiązań.

Należy zaznaczyć, że ze względu na wielość interesujących zagadnień występujących w obszarze sformułowanego problemu badawczego niemożliwe było podjęcie wszystkich wątków, co otwiera pole do dalszej analizy. Być może należałoby stworzyć bardziej adekwatne skale do oceny wizerunku muzeów narodowych oraz podobnych im instytucji. Warto również przeprowadzić więcej analiz statystycznych, przykładowo takich, które pozwoliłyby ustalić wpływ poszczególnych czynników na wizerunek instytucji kultury czy wykorzystujących zaawansowane metody analizy, takie jak modelowanie równań strukturalnych. Interesujące poznawczo wydają się również badania skuteczności oraz efektywności poszczególnych narzędzi komunikacji marketingowej muzeów, w tym szczególnie narzędzi komunikacji marketingowej w internecie. Konieczna jest dalsza analiza komunikacji marketingowej muzeów w mediach społecznościowych, by wskazać najskuteczniejsze oraz najefektywniejsze formy promocji online. Warte wzięcia pod uwagę są takie wskaźniki jak *Interactivity Index* (<https://www.sotrender.com>) – pozwalający obliczyć globalne zaangażowanie obserwowanych profil, *Relative Interactivity Index* – oceniający liczbę aktywności na 1000 obserwowanych czy *Activity Index* – służący pomiarowi poziomu aktywności użytkowników serwisów X oraz YouTube (Sanak-Kosmowska, 2018). Zasadne byłyby również dalsze badania porównawcze dotyczące muzeów chociażby w zestawieniu z innymi podmiotami rynku kultury oraz obiektami turystycznymi, analiza relacji muzeów z innymi segmentami publiczności oraz podmiotami otoczenia społecznego i rynkowego, takimi jak inne instytucje kultury, organizacje pozarządowe, mecenas i sponsorzy, a także jednostki samorządu terytorialnego. Jednocześnie warto zwrócić uwagę na możliwość wykorzystania nowoczesnych metod badawczych (w szczególności badając działania z zakresu komunikacji marketingowej muzeów w internecie), np. metod badawczych z zakresu User Experience czy badań wykorzystujących takie technologie jak *eyetracking* czy *neurofeedback*. Metody te mogą posłużyć do poprawy funkcjonalności muzealnych stron internetowych, a także do identyfikacji najbardziej skutecznych działań, m.in. w mediach społecznościowych.

## Bibliografia

- Aczel, A. D. (2000). *Statystyka w zarządzaniu*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Addis, M. (2005). New technologies and cultural consumption – edutainment is born!. *European Journal of Marketing*, 39(7/8), 729–736.
- Adler, M. (1963). The challenges of philosophies of communication. Health Sciences Auditorium. *Journalism and Mass Communication Quarterly*, 40, 449.
- Altkorn, J. (2004). *Wizerunek firmy*. Wyższa Szkoła Biznesu.
- Altkorn, J. i Kramer, T. (red.). (1998). *Leksykon marketingu*. PWE.
- Alvesson, M. (1998). The business concept as a symbol. *International Studies of Management and Organisation*, 28, 3, 86–108.
- Amar, J., Droulers, O. i Legohérel, P. (2017). Typography in destination advertising: An exploratory study and research perspectives. *Tourism Management*, 63, 77–86.
- Ambrose, T. i Paine, C. (2012). *Museum basics*. Routledge.
- Anderson, M. P. (1959). What is communication?. *Journal of Communication*, 9, 5.
- Ankiel-Homa, M. (2012). *Wartość komunikacyjna opakowań jednostkowych*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Arpan, L., Raney, A. i Zivnuska, S. (2003). A cognitive approach to understanding university image. *Corporate Communications: An International Journal*, 8, 97–113.
- Bakalarski, K. (2004). *Public relations a kształtowanie wizerunku menedżera*. Scientific Publishing Group.
- Balmer, J. M. T. (2001). Corporate identity, corporate branding and corporate marketing – seeing through the fog. *European Journal of Marketing*, 35(3–4), 248–291.
- Balmer, J. M. T. i Gray, E. R. (2003). Corporate brands: What are they? What of them?. *European Journal of Marketing*, 37(7–8), 972–997.
- Balmer, J. M. T. i Greyser, S. A. (2006). Corporate marketing. *European Journal of Marketing*, 40(7/8), 730–741. <https://doi.org/10.1108/03090560610669964>
- Barefoot, D. i Szabo, J. (2011). *Znajomi na wagę złota. Podstawy marketingu w mediach społecznościowych*. Wolters Kluwer Polska.
- Barich, H. i Kotler, P. (1991). A framework for marketing image management. *Sloan Management Review*, 32(2), 94–104.
- Barnett, M. L., Jermier, J. M. i Lafferty, B. A. (2006). Corporate reputation: the definitional landscape. *Corporate Reputation Review*, 9(1), 26–38.
- Barron, P. i Leask, A. (2017). Visitor engagement at museums: Generation Y and 'Lates' events at the National Museum of Scotland. *Museum Management and Curatorship*, 32(5), 473–490.
- Bartosik-Purgat, M. (2009). Konsument jako kategoria w naukach społecznych. *Ekonomista*, 6, 789–807.
- Bartosik-Purgat, M. (2019). *Nowe media w komunikacji marketingowej przedsiębiorstw na rynku międzynarodowym*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Batát, W. (2020). How can art museums develop new business opportunities? Exploring young visitors' experience. *Young Consumers*, 21(1), 109–131.



- Batko, R. (2011). Między świątynią a lunaparkiem – muzeum na drodze doskonalenia jakości. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 151, 13–22.
- Baumgarth, C. (2009). Brand orientation of museums: model and empirical results. *International Journal of Arts Management*, 11(3), 30–45.
- Belenioti, Z. C., Tsourvakas, G. i Vassiliadis, C. A. (2019). Museums brand equity and social media: looking into current research insights and future research propositions. W: A. Kavoura, E. Kefallonitis i A. Giovanis (red.), *Strategic innovative marketing and tourism* (s. 1215–1222). Springer Proceedings in Business and Economics.
- Belenioti, Z. C. i Vassiliadis, C. A. (2017). Branding in the new museum era. W: *Strategic innovative marketing* (s. 115–121). Springer International Publishing.
- Bentyn, Z. (2011). *Identyfikacja wizualna przedsiębiorstwa*. Wydawnictwo Poznańskiej Wyższej Szkoły Biznesu.
- Berelson, B. i Steiner, G. A. (1964). *Human behavior: an inventory of scientific findings*. Harcourt Brace Jovanovich.
- Bergler R. (1991). Standard als Imagefaktor. W: Führung und Kommunikation, Erfolg durch Partnerschaft. *Standard als Imagefaktor*, 47.
- Bernstein, D. (1984). *Company image & reality. A critique of corporate communications*. Holt, Rinehart and Winston.
- Białek, M. (2005). Muzeum jako firma turystyczna stosująca marketing. *Turystyka i Hotelarstwo*, 8, 71–85.
- Black, G. (2005). *The engaging museum: Developing museums for visitor involvement*. Routledge.
- Black, S. (2005). *Public relations*. Oficyna Ekonomiczna.
- Black, S. (red.). (2011). *The practice of public relations*. Routledge Taylor & Francis Group.
- Blaug, M. (2001). Where are we now on cultural economics. *Journal of Economic Surveys*, 15(2), 123–143.
- Blythe, J. (2002). *Komunikacja marketingowa*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Boda, G. (2015). Museum marketing. Tendencies and perspectives. *Annals of the Constantin Brancusi University of Targu Jiu*, 2, 12–127.
- Bollo, A., Da Milano, C., Gariboldi, A. i Torch, C. (2017). *Badanie na temat rozwoju widowni – Jak sprawić, by odbiorcy znaleźli się w centrum organizacji kulturalnych. Raport końcowy*. Dyrekcja Generalna do spraw Edukacji, Młodzieży, Sportu i Kultury, Program Kreatywna Europa, Urząd Publikacji Unii Europejskiej.
- Boulding, K. (1956). *The image: knowledge in life and society*. University of Michigan Press.
- Boulding, K. E. (1973). *The Image*. The University of Michigan Press.
- Bourdieu, P., Darbel, A. i Schnapper, D. (1991). *The love of art: European art museums and their public*. Polity Press.
- Brabham, D. C. (2008). Crowdsourcing as a model for problem solving an introduction and cases. *Convergence. The International Journal of Research into New Media Technologies*, 14(1).
- Brida, J. G., Meleddu, M. i Pulina, M. (2012). Understanding urban tourism attractiveness: the case of the Archaeological Ötzi Museum in Bolzano. *Journal of Travel Research*, 51(6), 730–741.
- Brown, T. J., Dacin, P. A., Pratt, M. G. i Whetten, D. A. (2006). Identity, intended image, construed image, and reputation: an interdisciplinary framework and suggested terminology. *Journal of Academy of Marketing Science*, (34)2, 99–106.

- Budge, K. (2017). Objects in focus: Museum visitors and instagram. *Curator: The Museum Journal*, 60(1), 67–85.
- Budzyński, W. (2003). *Wizerunek firmy*. Poltext.
- Budzyński, W. (2008). *Public relations: strategia i nowe techniki kreowania wizerunku*. Wydawnictwo Poltext.
- Budzyński, W. (2018). *Public Relations. Wizerunek. Reputacja. Tożsamość*. Wydawnictwo Poltext.
- Burton, C., Louviere, J. i Young, L. (2009). Retaining the visitor, enhancing the experience: identifying attributes of choice in repeat museum visitation. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 14(1), 21–34.
- Burton, C. i Scott, C. (2003). Museums: Challenges for the 21st century. *International Journal of Arts Management*, 5(2), 56–68.
- Caldwell, N. G. (2000). The emergence of museum brands. *International Journal of Arts Management*, 28–34.
- Camarero, C. i Garrido, M. J. (2012). Fostering innovation in cultural contexts: Market orientation, service orientation, and innovations in museums. *Journal of Service Research*, 15(1), 39–58.
- Camarero, C. i Jose Garrido, M. (2011). Incentives, organisational identification, and relationship quality among members of fine arts museums. *Journal of Service Management*, 22(2), 266–287.
- Campbell, W. K., Campbell, S. M., Siedor, L. E. i Twenge, J. M. (2015). Generational differences are real and useful. *Industrial and Organizational Psychology*, 8(3), 324–331.
- Capriotti, P. (2010). Museums' communication in small-and medium-sized cities. *Corporate communications: An International Journal*, 15(3), 281–298.
- Capriotti, P. (2013). Managing strategic communication in museums. The case of Catalan museums. *Communication & Society*, 26(3), 98–116.
- Casey, S. (2016). *Nielsen social media report. Social studies: A look at the social landscape*.
- CBOS. (2022). Centrum Badania Opinii Publicznej. *Korzystanie z internetu w 2022 roku*.
- Cerquetti, M. (2016). More is better! Current issues and challenges for museum audience development: a literature review. *Encatc Journal Of Cultural Management & Policy*, 6(1), 30–43.
- Cherry, C. (1961). Two ears-but one world. *Sensory Communication*, 99–117.
- Chong, C. i Smith, D. (2017). Interactive learning units on museum websites. *Journal of Museum Education*, 42(2), 169–178.
- Chung, T. L., Marcketti, S. i Fiore, A. M. (2014). Use of social networking services for marketing art museums. *Museum Management and Curatorship*, 29(2), 188–205.
- Churchill, G. A. (2002). *Badania marketingowe: podstawy metodologiczne*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Colbert, F. (1994). *Marketing culture and the arts*. Uniwersytet Michigan.
- Colbert, F. i Courchesne, A. (2012). Critical issues in the marketing of cultural goods: The decisive influence of cultural transmission. *City, Culture and Society*, 3(4), 275–280.
- Colbert, F. i Cuadrado, M. (2003). *Marketing de las Artes y la Cultura*. Ariel.
- Cuenca-Amigo, M. i Makua, A. (2017). Audience development: a cross-national comparison. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 30(2), 156–172.
- Czarniawska, B. (1997). *Narrating the organization: dramas of institutional identity*. University of Chicago Press.



- Czyż, T. (1971). *Zastosowanie metody analizy czynnikowej do badania ekonomicznej struktury regionalnej Polski*. Wydawnictwo Polskiej Akademii Nauk.
- Dates, M. i Illia, L. (2009). The audit and management of a museum's media image. *Museum Management and Curatorship*, 24(1), 47–71.
- Davis, A. (2007). *Public relations*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Dąbrowska, A. i Janoś-Kresło, M. (2013). Od konsumpcjonizmu do niedoborów. *Forum Socjologiczne*, 4, 85–98).
- Dąbrowski, T. (2010). *Reputacja przedsiębiorstwa: tworzenie kapitału zaufania*. Wolters Kluwer Polska.
- Dąbrowski, T. J. i Majchrzak, K. (2016). Tożsamość i wizerunek wymiaru sprawiedliwości – perspektywa komunikacyjna. *Handel Wewnętrzny*, 2, 302–316.
- DeFleur, L. B. (1966). A cross-cultural comparison of juvenile offenders and offenses: Cordoba, Argentina, and the United States. *Soc. Probs.*, 14, 483.
- DeLozier, M. W. (1976) *The marketing communications process*. McGraw-Hill Book Company.
- Dewalska-Opitek, A. (2010). Model kreowania zintegrowanego wizerunku przedsiębiorstwa. *Zeszyty Naukowe Polityki Europejskiej, Finanse i Marketing*, 3(52), 221. Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego.
- Dobek-Ostrowska, B. (2004). *Podstawy komunikowania społecznego*. Wydawnictwo Astrum.
- Dolnośląska Szkoła Wyższa Edukacji Towarzystwa Wiedzy Powszechnej.
- Dowling, G. R. (1993). Developing your corporate image into a corporate asset. *Long Range Planning*, 6(2), 101–109.
- Drozdowski, R., Fatyga, B., Filiciak, M., Krajewski, M. i Szlendak, T. (2014). *Praktyki kulturalne Polaków*. Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika.
- Drygalska, E. i Żółkiewska, S. (2019, 22 marca.). *Muzea i galerie — czekając na technologiczną osobliwość*. Medium.
- Elmore, T. i McPeak, A. (2019). *Generation Z unfiltered: Facing nine hidden challenges of the most anxious population*. Poet Gardener Publishing.
- Falk, J. H. i Dierking, L. D. (1992). *The museum experience*. Whalesback Books.
- Falk, J. H. i Dierking, L. D. (2000). *Learning from museums, visitor experiences and the making of meaning*. Rowman & Littlefield.
- Faraday, P. (2000). *Visually critiquing web pages*. 6th Conference on Human Factors and the Web, Austin, Texas, 1–13.
- Figiel, A. (2013). Reputacja w zarządzaniu przedsiębiorstwem: ujęcie marketingowe. *Zeszyty Naukowe/Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie. Seria Specjalna. Monografie*, 224.
- Fill, C. (1999). *Marketing communications: contexts, contents and strategies*. Prentice Hall.
- Fill, C. (2002) *Marketing communications: Contexts, strategies and applications* (wyd. 3). Prentice Hall.
- Finne, Å. i Grönroos, Ch. (2009). Rethinking marketing communication: From integrated marketing communication to relationship communication. *Journal of Marketing Communications*, 15, 2–3, 179–195.
- Fletcher, A. i Lee, M. (2012). Current social media uses and evaluation in American museums. *Museum Management and Curatorship*, 27(5), 505–521.

- Flieger, M. (2015). Możliwości oraz skala wykorzystania ambient marketingu przez przedsiębiorstwa w Polsce. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 400, 35–44.
- Folga-Januszewska, D. (2008). Muzeum: definicja i pojęcie: czym jest muzeum dzisiaj?. *Muzealnictwo*, 49, 200–203.
- Folga-Januszewska, D. (2011). Ekonomia muzeum – pojęcie szerokie. W: D. Folga-Januszewska i B. Gutowski (red.), *Ekonomia muzeum* (s. 11–16). Wydawnictwo Universitas.
- Folga-Januszewska, D. (2015). *Muzeum: fenomeny i problemy*. Wydawnictwo Universitas.
- Fombrun, C. J. (1996). *Reputation*. Harvard Business School Press.
- Fombrun, C. (2015). Reputation. *Wiley Encyclopedia of Management*, 1–3.
- Fombrun, C. J., Gardberg, N. A. i Sever, J. M. (1999). The reputation quotient: A multi-stakeholder measure of corporate reputation. *The Journal of Brand Management*, 7(4), 241–256.
- Fombrun, C. J. i Riel van, C. (1997). The reputational landscape. *Corporate Reputation Review*, 1, 5–13.
- Francis, T. i Hoefel, F. (2018). True Gen': Generation Z and its implications for companies. *McKinsey & Company*, 12.
- Franczak, K. (2015). Kultura jako źródło zysku? Etos kreatywności i współczesny dyskurs modernizacyjny. *Przeгляд Socjologiczny*, 64(2), 89–112.
- Frohlich, A. (2019). *Value creation and value awareness*.
- Gartner, W. C. (1989). Tourism image: attribute measurement of state tourism products using multidimensional scaling techniques. *Journal of Travel Research*, 28(2), 16–20.
- Gawrońska, M. (2013). Marketing szeptany jako nowoczesna forma promocji. *Rynek, Społeczeństwo, Kultura*, 2(6), 30–35.
- Gerbner, G. (1969). Toward "cultural indicators": The analysis of mass mediated public message systems. *AV Communication Review*, 137–148.
- Gębarowski, M. (2007). *Nowoczesne formy promocji*. Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej.
- Giereło, K. (2003). Wizerunek (image) polityka – teoria i praktyka. W: B. Ociepka (red.), *Public relations w teorii i praktyce*. Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego.
- Gil, M. S. i Ritchie, J. R. B. (2009). Understanding the museum image formation process: A comparison of residents and tourists. *Journal of Travel Research*, 47(4), 480–493.
- Gilman, B. (1916). Museum fatigue. *The Scientific Monthly*, 2(1), 62–74.
- Glassman, N. i Shen, P. (2014). One site fits all: Responsive web design. *Journal of Electronic Resources in Medical Libraries*, 11(2), 78–90.
- Glińska, E. (2011). Sposoby badania wizerunku miejsca. *Samorząd Terytorialny*, 11.
- Glińska, E., Florek, M. i Kowalewska, A. (2009). *Wizerunek miasta. Od koncepcji do wdrożenia*. Wolters Kluwer Polska.
- Głowacki, J., Hausner, J., Jakóbiak, K., Markiel, K., Mituś, A. i Żabiński, M. (2009). *Finansowanie kultury i zarządzanie instytucjami kultury*. Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej.
- Gmiterek, G. (2017). Wykorzystanie aplikacji mobilnych w muzeach – przegląd i analiza polskich projektów. „e-mentor”, 2(69), 25–39.

- Gniady, A., Kopeć, A. i Put, A. (2017). Marketing społecznościowy jako narzędzie promocji kultury na przykładzie akcji Muzeum Śląskiego „Rozpocznij od kultury”. *Prace Naukowe/Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach*, 82–95.
- Goban-Klas, T. (2002). *Media i komunikowanie masowe. Teorie i analizy prasy, radia, telewizji i Internetu*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Gofman, A., Moskowitz, H. R. i Mets, T. (2011). Marketing museums and exhibitions: What drives the interest of young people. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 20, 6, 601–618.
- Golat, R. (2013). Wybrane aspekty prawne działalności reklamowej w praktyce muzeów. *Muzealnictwo*, 54, 59–61.
- Golat, R. (2015). Muzea a organizacje pozarządowe. Aspekty prawne. *Muzealnictwo*, 56, 32–35.
- Goldman, J. (1995). *Public relations in the marketing mix*. NTC Publishing Group.
- Golka, M. (2013). *Socjologia kultury*. Wydawnictwo Naukowe „Scholar”.
- Gotsi, M. i Wilson, A. M. (2001). Corporate reputation: seeking a definition. *Corporate Communications: An International Journal*, 6(1), 24–30.
- Grad, J. i Kaczmarek, U. (2005). *Organizacja i upowszechnianie kultury w Polsce. Zmiany modelu*. Wydawnictwo Naukowe UAM.
- Griffin, D. (2008). Advancing museums. *Museum Management and Curatorship*, 23(1), 43–61.
- Griffin, J. (2004). Research on students and museums: Looking more closely at the students in school groups. *Science education*, 88(S1), S59–S70.
- Grunig, J. E. i Hunt, T. T. (1984). *Managing public relations*. Holt, Rinehart and Winston.
- Guilford, J. P. (1965). *Fundamental statistics in psychology and education*. McGraw-Hill.
- Gunn, C. (1988). *Tourism planning*. Taylor and Francis.
- GUS. (2001). Główny Urząd Statystyczny. *Kultura w roku 2000*.
- GUS. (2006). Główny Urząd Statystyczny. *Kultura w roku 2005*.
- GUS. (2011). Główny Urząd Statystyczny. *Kultura w roku 2010*.
- GUS. (2012). Główny Urząd Statystyczny. *Uczestnictwo ludności w kulturze w 2009 r.*
- GUS. (2016a). Główny Urząd Statystyczny. *Kultura w roku 2015*.
- GUS. (2016b). Główny Urząd Statystyczny. *Finanse kultury w latach 2007–2015*.
- GUS. (2018a). Główny Urząd Statystyczny. *Kultura w roku 2017*.
- GUS. (2018b). Główny Urząd Statystyczny. *Szkolnictwo wyższe w roku akademickim 2018/2019*.
- GUS. (2019). Główny Urząd Statystyczny. *Kultura w roku 2018*.
- GUS. (2020). Główny Urząd Statystyczny. *Uczestnictwo ludności w kulturze w 2019 r.*
- Harlow, R. F. (1976). Building a public relations definition. *Public Relations Review*, 2(4), 34–42.
- Black, S. (2005). *Public relations*. Oficyna Ekonomiczna.
- Hatalska, N. (2002). Niestandardowe formy promocji. *Marketing i Rynek*, 11(09), 7–19.
- Hausner, J., Karwińska, A. i Purchla, J. (red.). (2013). *Kultura a rozwój*. Narodowe Centrum Kultury.
- Herreman, Y. (1998). Museums and tourism: culture and consumption. *Museum International*, 50(3), 4–12.
- Holden, J. (2004). *Creating cultural value: how culture has become a tool of government policy*. Demos.

- Holden, J. (2006). *Cultural value and the crisis of legitimacy: Why culture needs a democratic mandate*. Demos.
- Hołda, J., Hołda, Z. i Ostrowska, D. (2005). *Prawne podstawy działalności kulturalnej*. Wolters Kluwer.
- Hood, M. G. (2004). Staying away: Why people choose not to visit museums. W: *Re-inventing the museum: historical and contemporary perspectives on the paradigm shift*. Routledge.
- Horkheimer, M. i Adorno, T. W. (2010). *Dialektik der aufklärung: philosophische fragmente*. S. Fischer Verlag.
- Hughes, K. i Moscardo, G. (2019). For me or not for me? Exploring young adults' museum representations. *Leisure Sciences*, 1–19.
- Hutter, M. i Throsby, D. (2008). Beyond price. Value in culture, economics and the arts. *Journal of Cultural Economy*, 7(2), 245–248.
- Ilczuk, D. (2012). *Ekonomika kultury*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Ilczuk, D. i Misiąg, W. (2003). *Finansowanie i organizacja kultury w gospodarce rynkowej*. Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową.
- Iwankiewicz-Rak, B. (1997). Marketing organizacji niedochodowych: wybrane problemy adaptacji w warunkach polskich. *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu. Monografie i Opracowania*, 100, 756.
- Jędrzyński, T. (2009). Turystyka muzealna. W: *Współczesne formy turystyki kulturowej* (s. 36–58). Wydawnictwo Akademii Wychowania Fizycznego w Poznaniu.
- Kachniewska, M. (2017). Strategie marketingowe przedsiębiorstw i regionów turystycznych w mediach społecznościowych. *Studia Oeconomica Posnaniensia*, 5, 4, 183–207.
- Kaplan, A. i Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*, 53, 59–68.
- Kartajaya, H., Kotler, P. i Hooi, D. H. (2019). Marketing 4.0: moving from traditional to digital. W: *World scientific book chapters* (s. 99–123).
- Kasperska, E. (2013). Promocja instytucji kultury na przykładzie muzeów etnograficznych na wolnym powietrzu. *Marketing i Zarządzanie*, 30, 59–74.
- Kasperska, E. (2015). Muzea jako produkt turystyczny. Implikacje wynikające z integracji Polski z Unią Europejską. *Handel Wewnętrzny*, 357(4), 88–99.
- Kawashima, N. (2000). *Beyond the division of attenders vs. non-attenders: a study into audience development in policy and practice*. University of Warwick: Centre for the Study of Cultural Policy.
- Kennedy, S. H. (1977). Nurturing corporate images. *European Journal of Marketing*, 11(3), 119–164.
- Kidd, J. (2011). Enacting engagement online: Framing social media use for the museum. *Information Technology & People*, 24(1), 64–77.
- Kinal, J. (2017). Crowdsourcing – próba deskrypcji zjawiska. *UR Journal of Humanities and Social Sciences*, 1(2).ia, 5, 183–207.
- Kłoskowska, A. (1981). *Socjologia kultury*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Knecht, Z. (1992). *Marketing w zarządzaniu instytucją kultury*. Wiedza Powszechna.
- Knecht, Z. (2006). *Public relations w administracji publicznej*. Wydawnictwo C.H. Beck.
- Kolasińska, A. (2020). Wykorzystanie e-usług w udostępnianiu dziedzictwa kulturowego na przykładzie krakowskich muzeów. *Annales Universitatis Paedagogicae Cracoviensis Studia Geographica*, 15, 40–49.

- Kolb, B. M. (2000). *Marketing cultural organisations: New strategies for attracting audiences to classical music, dance, museums, theatre and opera*. Oak Tree.
- Kolb, D. (2013). *Escaping the museum*. The third international Arakawa and Gins: Architecture and Philosophy Conference Sponsored at Griffith University in Brisbane.
- Kopecka-Piech, K. (2013). Aplikacje mobilne: innowacyjność, sytuacyjność i personalizacja komunikacji marketingowej i wizerunkowej. *Nowe Media. Czasopismo Naukowe*, 4, 11–30.
- Kopper, P. (2016). *America's National Gallery of Art*. Princeton University Press.
- Kostyrko, T. i Czerwiński, M. (red.). (1999). *Kultura polska w dekadzie przemian*. Instytut Kultury.
- Kotler, N. i Kotler, P. (1998). *Museum strategy and marketing*. Jossey-Bass.
- Kotler, N. i Kotler, P. (2001). Can museums be all things to all people? Missions, goals, and marketing role. *Museum Management and Curatorship*, 18(3), 271–287.
- Kotler, N. G., Kotler, P. i Kotler, W. I. (2008). *Museum marketing and strategy: Designing missions, building audiences, generating revenue and resources*. John Wiley & Sons.
- Kotler, P. (1967). *Marketing management: Analysis, planning and control*. Prentice-Hall.
- Kotler, P. (1994). *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*. Felberg.
- Kotler, P. (2004). *Marketing od A do Z*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Kotler, P., Kartajaya, H. i Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: era cyfrowa*. MT Biznes.
- Kotler, P. i Scheff, J. (1997). *Standing room only: Strategies for marketing the performing arts*. Harvard Business School Press.
- Kozłowska, I. (2016). Gamifikacja – specyfika wykorzystania narzędzia w Polsce. *Studia Ekonomiczne*, 255, 37–45.
- Krajewski, M. (2011). Instytucje kultury a uczestnicy kultury. Nowe relacje. W: M. Śliwa (red.), *Strategia dla kultury. Kultura dla rozwoju*. Małopolski Instytut Kultury.
- Krakowiak, B. (2013). Museums in cultural tourism in Poland. *Turyzm*, 23(2), 23–32.
- Krech, D., Crutchfield, R. S. i Ballachey, E. L. (1962). *Individual in society: A textbook of social psychology*. McGraw-Hill.
- Kruczek, Z. (2009). Nowoczesne postrzeganie promocji kulturowych produktów turystycznych. W: A. Stasiak (red.), *Kultura i turystyka – wspólnie zyskać* (s. 335–360). Wydawnictwo Wyższej Szkoły Turystyki i Hotelarstwa.
- Kulczycki, E. (2012). *Teoretyzowanie komunikacji* (vol. 2). Wydawnictwo Naukowe Instytutu Filozofii UAM.
- Kumar, V. i Shah, D. (2004). Pushing and pulling on the internet. *Marketing Research*, 16(1), 28–33.
- Kupec, V., Lukáč, M., Štarchoň, P. i Pajtinková Bartáková, G. (2020). Audit of museum marketing communication in the modern management context. *International Journal of Financial Studies*, 8(3), 39.
- Kvale, S. (2004). *InterViews: wprowadzenie do jakościowego wywiadu badawczego*. Trans Humana.
- Lang, C., Reeve, J. i Woollard, V. (2006). *The responsive museum: working with audiences in the twenty-first century*. Ashgate.
- Laskowska, A. (2015, 3 listopada). *25 formatów reklamowych, które możesz zastosować w mediach społecznościowych* (wpis na blogu).
- Lehman, K. (2008). *Museums and marketing in an electronic age*. Doctoral dissertation. University of Tasmania.

- Lepkowska-White, E. i Imboden, K. (2013). Effective design for usability and interaction: The case of art museum websites. *Journal of Internet Commerce*, 12(3), 284–305.
- Lin, F. S. i Cassidy, T. (2008). Affective textile and costume museum website design. *International Journal of Fashion Design, Technology and Education*, 1(1), 23–33.
- Lis, B. (2019). Zwrot ku publiczności? Audience development jako próba uspołeczniania instytucji kultury. *Kultura Współczesna*, 2(105), 76–90.
- Logan, R. K. (2010). *Understanding new media: Extending Marshall McLuhan*. Peter Lang Publ.
- Luxton, S. i Drummond, L. (2000). What is this thing called 'Ambient Advertising'. W: *Visionary marketing for the 21st century: Facing the challenge*. Griffith University.
- Macalik, J. (2014). Współczesny odbiorca masowy jako wyzwanie dla usług muzealnych. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 354, 51–60.
- Macalik, J. (2018). Museum's marketing communication tools – results of empirical research. *Management Sciences*, 23(2), 12–18.
- Macalik, J. (2019a). Komunikacja marketingowa polskich muzeów w opinii ich publiczności – wnioski z badań empirycznych. *Zarządzanie w Kulturze*, 471–488.
- Macalik, J. (2019b). Real-time marketing jako narzędzie budowania pozytywnego wizerunku polskich muzeów. *Prace Naukowe/Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach*, 51–62.
- Macalik, J. (2020). *Zintegrowana komunikacja marketingowa w działalności polskich muzeów*. Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.
- Macalik, J. (2021). *Zintegrowana komunikacja marketingowa w działalności polskich muzeów*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Macalik, J. i Pluta-Olearnik, M. (2017). Publiczność muzealna w świetle badań marketingowych – od frekwencji do satysfakcji klienta. *Handel Wewnętrzny*, 2(367), 259–269.
- Maciąg, R. (2015). Reklama w Internecie. W: B. Nierenberg (red.), *Zarządzanie reklamą* (s. 131–143). Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Mack, R. L. i Nielsen, J. (1995). Usability inspection methods: Executive summary. W: *Readings in human-computer interaction* (s. 170–181). Morgan Kaufmann.
- Mahatody, T., Sagar, M. i Kolski, C. (2010). State of the art on the cognitive walkthrough method, its variants and evolutions. *Journal of Human-Computer Interaction*, 26(8), 741–785.
- Majchrzak, K. i Dąbrowski, T. (2016). Tożsamość i wizerunek wymiaru sprawiedliwości – perspektywa komunikacyjna. *Handel Wewnętrzny*, 2(361), 302–316.
- Malarska, A. (2005). *Statystyczna analiza danych wspomagana programem SPSS*. SPSS Polska.
- Manczak, I., Sanak-Kosmowska, K. i Bajak, M. (2019). Zastosowanie beaconów w komunikacji marketingowej muzeów z osobami niepełnosprawnymi. *Zarządzanie w Kulturze*, 20, 551–564.
- Mannheim, K. (1952). *Essays on the sociology of knowledge*. Routledge & Kegan Paul.
- Marcinkiewicz, C. (2011). Nowoczesna koncepcja komunikacji marketingowej jako dialog przedsiębiorstwa z otoczeniem. *Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie. Pragmata Tes Oikonomias*, 5.
- Marczak, M. (2018). National Tourism Organizations (NTO) as an example of non-governmental institutions in tourism. *Ekonomiczne Problemy Turystyki*, 1, 51–58.
- Markwick, N. i Fill, C. (1997). Towards a framework for managing corporate identity. *European Journal of Marketing*, 31(5/6).



- Marty, P. F. (2007). Museum websites and museum visitors: Before and after the museum visit. *Museum Management and Curatorship*, 22(4), 337–360.
- Mason, C. J. (1993, listopad). What image do you project. *Management Review*, 82, 10–16.
- Mason, D. i McCarthy, C. (2006). “The feeling of exclusion”: Young peoples’ perceptions of art galleries. *Museum Management and Curatorship*, 21, 20–31.
- Mason, D. i McCarthy, C. (2008). Museums and the culture of new media: an empirical model of New Zealand museum websites. *Museum Management and Curatorship*, 23(1), 63–80.
- Mason, R. (2005). Museums, galleries and heritage. Sites of meaning-making and communication. W: *Heritage, museums and galleries: An introductory reader*. Routledge.
- Matt, G. (2006). *Muzeum jako przedsiębiorstwo. Łatwo i przystępnie o zarządzaniu instytucją kultury*. Fundacja Aletheia.
- Mazurek-Kusiak, A. i Rękas, A. (2012). Usługi edukacyjne świadczone przez lubelskie muzea jako nowa forma wspomagająca proces kształcenia. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług*, 95 (Usługi w Polsce 2012: teoria usług-funkcjonowanie sektora usługowego – kształcenie w usługach), 361–374.
- Mazurek-Łopacińska, K. (red.). (1997). *Kultura w gospodarce rynkowej. Problemy adaptacji marketingu*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.
- Mazurek-Łopacińska, K. (2003). *Zachowania nabywców i ich konsekwencje marketingowe*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Mazurkiewicz-Pizło, A. (2009). Specyfika zarządzania wizerunkiem organizacji biznesowej. *Acta Scientiarum Polonorum. Oeconomia*, 8(4), 115–125.
- McKercher, B. i Du Cros, H. (2002). *Cultural tourism: The partnership between tourism and cultural heritage management*. Routledge.
- McLean, F. (1994). Services marketing: the case of museums. *Service Industries Journal*, 14(2), 190–203.
- McLean, F. (1997). *Marketing the museum*. Routledge.
- McLean, F. (1998). Corporate identity: What does it mean for museums?. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 3(1), 11–21.
- McLean, F. (2012). *Marketing the museum*. Routledge.
- Melewar, T. C. (2003). Determinants of the corporate identity construct: a review of the literature. *Journal of Marketing Communications*, 9, 4.
- Melewar, T. C. i Jenkins, E. (2002). Defining the corporate identity construct. *Corporate Reputation Review*, 5(1), 76–90.
- Melton, A. W. (1972). Visitor behavior in museums: Some early research in environmental design. *Human Factors*, 14(5), 393–403.
- Merchant, A., Ford, J. B. i Sargeant, A. (2010). Charitable organizations’ storytelling influence on donors’ emotions and intentions. *Journal of Business Research*, 63(7), 754–762.
- Meynhardt, T. (2009). Public value inside: What is public value creation?. *International Journal of Public Administration*, 32(3–4), 192–219.
- Meynhardt, T., Strathoff, P., Fröhlich, A. i Brieger, S. A. (2019). Same same but different: the relationship between organizational reputation and organizational public value. *Corporate Reputation Review*, 22, 144–158.

- Misiak, J. (2014). Muzeum jako organizacja usługowa. W: M. Szelaąg (red.). *Raport o stanie edukacji muzealnej*. Suplement (cz. 1).
- Misiak, J. (2017). *Bariery w zarządzaniu muzeami*. *Raport własny*.
- Mitręga, M. (2013). Advergaming jako rozwijająca się forma komunikacji marketingowej. *Studia Ekonomiczne*, 140, 133–143.
- Moore, M. (1995). *Creating public value: Strategic management in government*. Harvard University Press.
- Moreno-Gil, S. i Ritchie, J. B. (2017). Research based guidelines for effective visitation management of museums' image. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 11(4), 534–550.
- Moscardo, G. (1999). *Making visitors mindful: Principles for creating quality sustainable visitor experiences through effective communication*. Sagamore Publishing.
- Mruk, H. (red.). (2004). *Komunikowanie się w marketingu*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Mruk, H. (2012). *Marketing. Satysfakcja klienta i rozwój przedsiębiorstwa*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Mruk, H., Pilarczyk, B. i Szulce, H. (2005). *Marketing, uwarunkowania i instrumenty*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Murzyn-Kupisz, M. (2014). Społeczno-ekonomiczne oddziaływanie muzeów. *Zarządzanie Publiczne*, 28, 49–62.
- Murzyn-Kupisz, M. (2016). *Instytucje muzealne z perspektywy ekonomii kultury*. Universitas.
- Nagy, A. i Kölcsey, A. (2017). Generation alpha: marketing or science. *Acta Technologica Dubnicae*, 7.
- Nechita, F. (2014). The new concepts shaping the marketing communication strategies of museums. *Bulletin of the Transilvania University of Braşov*, VII, 7(56), 1, 269–278.
- Nguyen, N. i Leblanc, G. (2001). Corporate image and corporate reputation in customers' retention decisions in services. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 8(4), 227–236.
- Nguyen, V. H., Truong, T. X. D., Pham, H. T., Tran, D. T. i Nguyen, P. H. (2021). Travel intention to visit tourism destinations: a perspective of Generation Z in Vietnam. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 8(2), 1043–1053.
- Nielsen, J. (2000). *Designing web usability* (vol. 26). New Riders.
- Nocoń, A. (2016). Finansowanie jednostek kultury w warunkach globalnego kryzysu finansowego. *Prace Naukowe/Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach*, 81–93.
- Nowacki, M. i Kruczek, Z. (2021). Experience marketing at Polish museums and visitor attractions: the co-creation of visitor experiences, emotions and satisfaction. *Museum Management and Curatorship*, 36(1), 62–81.
- Nowacki, M. M. (2005). Evaluating a museum as a tourist product using the servqual method. *Museum Management and Curatorship*, 20(3), 235–250.
- Olejniki, I., Kaczmarek, M. i Springer, A. (2018). *Badania jakościowe – metody i zastosowania*. CeDeWu.
- Olins, W. (1989). *Corporate identity: making business strategy visible through design*. Thames and Hudson.
- Osterman, M., Thirunarayanan, M., Ferris, E. C., Pabon, L. C., Paul, N. i Berger, R. (2012). Museums and Twitter: An exploratory qualitative study of how museums



- use Twitter for audience development and engagement. *Journal of Educational Multimedia and Hypermedia*, 21(3), 241–255.
- Ostrowska, I. i Gracz, L. (2014). *Młodzi nabywcy na e-zakupach*. Placet.
- O'Sullivan, P. i Murphy, P. (1998). Ambush marketing: The ethical issues. *Psychology & Marketing*, 15(4), 349–366.
- Pallud, J. i Straub, D. (2014). Effective website design for experience-influenced environments: The case of high culture museums. *Information and management*, 51(3), 359–373.
- Państwowy Rejestr Muzeów. (b.d). <https://bip.mkidn.gov.pl/pages/rejestry-ewidencje-archiwa-wykazy/rejestry-muzeow.php>. Pobrane 21 maja 2018.
- Payne, A. (1997). Marketing usług. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Pilarczyk, B. (2004). Niestandardowe formy komunikacji marketingowej. *Acta Universitatis Lodzianis. Folia Oeconomica*, 179(1), 379–385. Uniwersytet Łódzki.
- Pisarek, W. (2008). *Wstęp do nauki o komunikowaniu*. Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Pluta-Olearnik, M. (2018). Zintegrowana komunikacja marketingowa – koncepcje, praktyka, nowe wyzwania. *Marketing Instytucji Naukowych i Badawczych*, 2, 122–138.
- Podnar, K. i Golob, U. (2017). The quest for the corporate reputation definition: Lessons from the interconnection model of identity, image, and reputation. *Corporate Reputation Review*, 20(3-4), 186–192.
- Polska 2030. *Trzecia fala nowoczesności*. <https://www.gov.pl/web/cyfryzacja>
- Porcu, L., del Barrio-Garcia, S. i Kitchen, Ph. (2012). *How integrated marketing communications (IMC) works?. A theoretical review and an analysis of its main drivers and effects*. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra.
- Pruszyński, J. P. (2001). *Dziedzictwo kultury Polski: jego straty i ochrona prawna* (vol. 2). Kantor Wydawniczy Zakamycze.
- Przetacznik-Gierowska, M. i Makiello-Jarża, G. (1982). *Podstawy psychologii ogólnej*. Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne.
- Raport. (2014). *Raport „Kultura jako źródło wzrostu gospodarczego w Unii Europejskiej. Analiza rynków kreatywnych”*. Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu.
- Rentschler, R. (2006). Chapter: Museum marketing: understanding different types of audiences. W: F. Kerrigan, P. Fraser i M. Ozbilgin (red.), *Arts marketing* (s. 139–158). Butterworth Heinemann.
- Rentschler, R. i Gilmore, A. (2002). Museums: Discovering services marketing. *International Journal of Arts Management*, 62–72.
- Reussner, E. M. (2003). Strategic management for visitor-oriented museums: A change of focus. *The International Journal of Cultural Policy*, 9(1), 95–108.
- Robu, A. E. (2014). What determines an appealing website? Exploring the role of design principles in consumer decision making. *Review of Economic and Business Studies*, 7(1), 31–46.
- Rodgers, S. L. i Thorson, E. (2017). *Digital advertising: theory and research* (wyd. 3). Routledge.
- Rogała, A. (2014). Wyzwania zintegrowanej komunikacji marketingowej w dobie społeczeństwa informacyjnego. *Marketing i Rynek*, 57–65.
- Rogoziński, K. (2000). *Nowy marketing usług*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.

- Rohrscheidt, A. M. V. (2008). Turystyka kulturowa – wokół definicji. *Turystyka kulturowa*, 1, 4–21.
- Rosa, G. (2016). Marketing w XXI wieku. W: G. Rosa, J. Perenc i I. Ostrowska (red.), *Marketing przyszłości. Od ujęcia tradycyjnego do nowoczesnego* (s. 18). Wydawnictwo C.H. Beck.
- Rottermund, A. (2015). Muzea – perspektywy. *Muzealnictwo*, 56, 3–15.
- Rowley, J. (1999). Measuring total customer experience in museums. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11, 6.
- Rozwadowska, B. (2002) *Public relations. Teoria praktyka perspektywy*. Wydawnictwo Studio EMKA.
- Ruesch, J. (1967). Pragmatics of human communication: A study of interactional patterns, pathologies, and paradoxes. *Archives of General Psychiatry*, 17(4), 506–507.
- Rychter, K. J., Chmielewski, Z. i Tworzydło, D. (2012). *Tożsamość wizualna: znak, system, wizerunek*. Newsline.
- Rydel, M. (red.). (2001). *Komunikacja marketingowa*. ODIDK.
- Sadowska, E. (2013). Marketing mobilny a komunikacja marketingowa. *Studia Ekonomiczne*, 140, 122–132.
- Sanak-Kosmowska, K. (2018). Pomiar skuteczności komunikacji marketingowej w social mediach. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 526, 79–87.
- Schachter, S. (1951). Deviation, rejection, and communication. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 46(2), 190.
- Schuler, D. K. i Janell, M. K. (2002). An Internet opportunity for museums. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 7(1), 13–19.
- Seemiller, C. i Grace, M. (2018). *Generation Z: A century in the making*. Routledge.
- Serrell, B. (1996). The question of visitor styles. *Visitor Studies: Theory, Research, And Practice*, 7(1), 48–53.
- Shatto, B. i Erwin, K. (2016). Moving on from millennials: Preparing for Generation Z. *The Journal of Continuing Education in Nursing*, 47(6), 253–254.
- Shrapnel, E. (2012). *Engaging young adult in museums*.
- Simon, N. (2010). *The participatory museum*. Museum 2.0.
- Simonson, A. i Schmitt, H. B. (1997). *Marketing aesthetics: The strategic management of brands, identity, and image*. The Free Press.
- Sławecki, B. (2012). Znaczenie paradygmatów w badaniach jakościowych. W: D. Jemielniak (red.), *Badania jakościowe. Podejścia i teorie* (1).
- Smith, L. (2014). Uses of heritage. W: C. Smith (red.), *Encyclopedia of global archaeology*. Springer.
- Smoleń, T. (2006). Rola marketingu w kreowaniu popytu na dobra kultury W: E. Duliniac, L. Garbarski, J. Mazur, M. Strzyżewska i W. Wrzosek (red.), *Ekspansja czy regres marketingu?*. PWE.
- Smoleń, T. (2010). Oferta muzeum jako produkt w ujęciu marketingowym. *Zeszyty Naukowe*, 153, 169–175. Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.
- Smoleń, T. (2013). Marketing w tworzeniu wartości dla klienta na rynku dóbr kultury – na przykładzie oferty muzeum. *Handel Wewnętrzny*, 3(1), 263–269.
- Sobocińska, M. (2008). *Zachowania nabywców na rynku dóbr i usług kultury*. PWE.
- Sobocińska, M. (2014). Postrzeganie marketingu i zakres jego stosowania w instytucjach kultury w świetle wyników badania ilościowego. *Marketing i Rynek*, 8 (CD), 688–695.

- Sobocińska, M. (2015a). Działalność instytucji kreujących usługi kulturalne w kontekście rozwoju innowacji społecznych. *Marketing i Rynek*, 8(CD), 640–649.
- Sobocińska, M. (2015b). *Uwarunkowania i perspektywy rozwoju orientacji rynkowej w podmiotach sfery kultury*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Sójka, J., Kieliszewski, P., Landsberg, P. i Poprawski M. (red.). (2009). *Instytucje kultury w czasach kryzysu*. Bogucki Wydawnictwo Naukowe.
- Spyra, Z. (2014). Uwarunkowania kształtowania marketingowej polityki cen w podmiotach działających na rynku kultury i turystyki – metody wyznaczania cen, rodzaje strategii cenowych. W: J. Gołuchowski i Z. Spyra (red.), *Zarządzanie w kulturze, sztuce i turystyce kulturowej* (s. 239–247). CeDeWu.
- Środa-Murawska, S. (2013). Usługi kulturalne w małych miastach. *Wiadomości Statystyczne. The Polish Statistician*, 58(11), 37–51.
- Stachowiak-Krzyżan, M. (2018). Nowoczesne instrumenty promocji w działaniach komunikacyjnych marek odzieżowych. *Gospodarka, Technologia, Społeczeństwo*, 331–341.
- Stachowiak-Krzyżan, M. (2019a). Media społecznościowe jako źródło informacji o uczelniach wyższych wśród kandydatów na studia. *Marketing Instytucji Naukowych i Badawczych*, 4(34), 65–88.
- Stachowiak-Krzyżan, M. (2019b). Wykorzystanie mediów społecznościowych przez młodych konsumentów w procesach zakupowych. *Marketing Instytucji Naukowych i Badawczych*, 1(31), 83–108.
- Stasiak, A. (2000). Muzeum jako produkt turystyczny. W: A. Schwichtenberg i E. Dziegieć (red.), *Przemysł turystyczny* (s. 165–182). Wydawnictwo Politechniki Koszalińskiej.
- Stasiak, A., (2007). O potrzebie rewolucji w polskim muzealnictwie XXI wieku. W: *Kultura i turystyka. Razem czy oddzielnie?* (s. 115–134). Wydawnictwo WSTH.
- Stasiak, A. (2009). *Kultura i turystyka-wspólnie zyskać!*. Wydawnictwo WSTH.
- Stylianou-Lambert, T. (2009). Perceiving the art museum. *Museum Management And Curatorship*, 24(2), 139-158.
- Suchocki, A. M. (2013). Metoda budżetowania zadaniowego w publicznym finansowaniu kultury w Polsce. *Studia Oeconomica Posnaniensia*, 1(4), 253.
- Sundar, S. S., Go, E., Kim, H. S. i Zhang, B. (2015). Communicating art, virtually! Psychological effects of technological affordances in a virtual museum. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 1, 385–401.
- Szafranec, K. (2011). Raz jeszcze o społecznej roli młodego pokolenia. Konteksty lokalne i globalne. *Rocznik Lubuski*, 37, 2, 11–32.
- Szarfenberg, R. (2011). *Standaryzacja usług społecznych*. WRZOS.
- Szlendak, T., Nowiński, J. i Wieczorek, P. (2012). *Podręcznik szkoleniowy dotyczący sektora kultury w Polsce dla wnioskodawców i partnerów Programu „Promowanie różnorodności kulturowej i artystycznej w ramach europejskiego dziedzictwa kulturowego” finansowanego z funduszy EOG 2009–2014*. The Ministry of Culture and National Heritage.
- Szmatuła, P. i Zmyślony, P. (2013). Czy kultura sprzedaje turystykę? Znaczenie walorów kulturowych w promocji sprzedaży usług turystycznych w mieście na przykładzie akcji „Poznań za pół ceny!”. *Turystyka Kulturowa*, 1, 5–43.
- Sznajder, A. (2002). *Marketing wirtualny*. Oficyna Ekonomiczna Kraków.

- Szromnik, A. (2007). *Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku*. Wolters Kluwer Polska.
- Szymoniuk, B. (red.). (2006). *Komunikacja marketingowa – instrumenty i metody*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Szymoniuk, B. (2017). Sferyczny model komunikacji marketingowej. *Marketing i Zarządzanie*, 49(3), 193–208.
- Šola, T. (2011). The heritage product as suggested by a marketing approach. W: J. Purchla (red.), *Sketches and essays to mark twenty years of the International Cultural Centre* (s. 460–470).
- Śliwińska, K. i Pacut, M. (red.). (2011). *Narzędzia i techniki komunikacji marketingowej XXI wieku*. Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska.
- Śmiałowicz, K. (2019). Marketing communications of national art museums in Poland – barriers and opportunities for adopting a brand identity. W: A. Ujwary-Gil i N. R. Potoczek (red.), *Organizations in the face of growing competition in the market* (t. 2). Instytut Nauk Ekonomicznych Polskiej Akademii Nauk.
- Śmiałowicz, K. (2020). Komunikacja marketingowa w internecie polskich muzeów narodowych oraz wybranych muzeów europejskich – analiza porównawcza. *Marketing Instytucji Naukowych i Badawczych*, 3(37), 33–50.
- Tallon, L. i Walker, K. (2008). *Digital technologies and the museum experience: Handheld guides and other media*. Altamira Press.
- Taranko, T. (2015). *Komunikacja marketingowa. Istota, uwarunkowania, efekty*. Wolters Kluwer business.
- Theocharidis, A.-I., Nerantzaki D.-M., Vrana, V. i Paschaloudis, D. (2014). Use of the web and social media by Greek museums. *International Journal of Cultural and Digital Tourism*, 1(2), 8–22.
- Throsby, D. (2001). *Economics and culture*. Cambridge University Press.
- Throsby, D. (2010). *The economics of cultural policy*. Cambridge University Press.
- Thyne, M. (2001). The importance of values research for nonprofit organisations: The motivation-based values of museum visitors. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 6(2), 116–130.
- Tkaczyk, J. (2005). Nowe narzędzia komunikacji – próba klasyfikacji. W: M. Skurczyński (red.), *Innowacje w marketingu: Młodzi o marketingu*. Uniwersytet Gdański.
- Tkaczyk, P. (2012). *Grywalizacja*. Wydawnictwo OnePress.
- Tobelem, J. M. (2007). The marketing approach in museums. W: *Museum management and marketing* (s. 294–312). Routledge.
- Toczewski, A. (2006). *Rola muzeów w turystyce i krajoznawstwie*. Muzeum Ziemi Lubuskiej.
- Towse, R., Dębowski, H., Pogorzelski, K. L. i Skrok, Ł. (2011). *Ekonomia kultury: kompendium*. Narodowe Centrum Kultury.
- Trant, J. (2009). Studying social tagging and folksonomy: A review and framework. *Journal of Digital Information*, 10(1), 1–44.
- Trunfio, M., Campana, S. i Magnelli, A. (2020). Measuring the impact of functional and experiential mixed reality elements on a museum visit. *Current Issues in Tourism*, 23(16), 1990–2008.
- Tsai, P. H. i Lin, C. T. (2018). How should national museums create competitive advantage following changes in the global economic environment?. *Sustainability*, 10(10), 3749.

- Unesco. (2000). *Culture, trade and globalization: Questions and answers*. Division of Creativity, Cultural Industries and Copyright, Sector for Culture.
- Urbaniak, M. (2003). *Wizerunek dostawcy na rynku dóbr produkcyjnych*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Van Riel, C. B. M. i Balmer, J. M. T. (1997). Corporate identity: the concept, its measurement and management. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 340–355.
- Vassiliadis, C. A. i Belenioti, Z.-C. (2017). Museums i cultural heritage via social media: an integrated literature review. *Tourismos*, 12(3), 97–132.
- Vaughan, R. (2001). Images of a museum. *Museum Management and Curatorship*, 19(3), 253–268.
- Villeneuve, P. (2013). Building museum sustainability through visitor-centered exhibition practices. *The International Journal of the Inclusive Museum*, 5(4), 37.
- Walesiak, M. i Bąk, A. (1997). Wykorzystanie analizy czynnikowej w badaniach marketingowych. *Badania Operacyjne i Decyzje*, 1, 75–87.
- Walker, K. (2010). A systematic review of the corporate reputation literature: Definition, measurement, and theory. *Corporate Reputation Review*, 12(4), 357–387.
- Westcott, A. S. (2001). Modeling corporate identity: a concept explication and theoretical explanation. *Corporate Communications: An International Journal*, 6(4), 173–182.
- Wieczorkowska, G. i Wierziński, J. (2011). *Statystyka: od teorii do praktyki*. Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Wiktor, J. W. (2001). Teoretyczne podstawy systemu komunikacji marketingowej. *Prace Naukowe. Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Marketingu w Chrzanowie*, 5, 113–128.
- Wiktor, J. W. (2005). *Promocja. System komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Wiktor, J. W. (2013). *Komunikacja marketingowa. Modele, struktury, formy przekazu*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Wiśniewska, M. (2018). Budżet partycypacyjny w świetle koncepcji zarządzania wartością publiczną. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 19(11.2), 225–240.
- Wojciechowski, J. S. (2009). Instytucje kulturalne w Polsce na tle przemian kultury w latach 1989–2009, globalizm, lokalność, kryzys. W: J. Sójka, P. Kieliszewski, P. Landsberg i M. Poprawski (red.), *Instytucje kultury w czasach kryzysu* (s. 15–21). Bogucki Wydawnictwo Naukowe.
- Wojnarowska, H. (2013). Wizerunek a reputacja przedsiębiorstwa. Istota, znaczenie, wzajemne relacje. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów: Problemy, Innowacje, Projekty*, 4(30), 11–23.
- Wood, E. (2004). Corporate identity. W: A. Theaker (red.), *The public relations handbook* (s. 95–114). Routledge.
- Wróblewski, Ł. (2012). *Strategie marketingowe w instytucjach kultury*. PWE.
- Wróblewski, Ł. (2019). Rola i znaczenie aktywności online użytkowników mediów społecznościowych w kształtowaniu wizerunku instytucji kultury. *Zarządzanie w Kulturze*, 20(2), 221–239.
- Yeshin, T. (1998). *Marketing communications strategy*. Butterworth-Heinemann.
- Ziębińska-Witek, A. (2011). *Historia w muzeach: Studium ekspozycji Holocaustu*. Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej.
- Payne, A. (1997). *Marketing usług*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

## Źródła internetowe

- Anholt, S. (2007). *Making cities magnetic*. Festiwal Miast Polskich: [www.imp.org.pl](http://www.imp.org.pl)
- CEDEF: <https://www.economie.gouv.fr/cedef/statistiques-officielles-tourisme>
- Compendium of cultural policies & trends*: <https://www.culturalpolicies.net/>
- EUR-Lex – bazy aktów prawnych Unii Europejskiej: <https://eur-lex.europa.eu/home-page.html?locale=pl>
- European Group on Museum Statistics: [https://www.egmus.eu/nc/en/statistics/5\\_most\\_visited\\_museums/show\\_most\\_visited/z/0/](https://www.egmus.eu/nc/en/statistics/5_most_visited_museums/show_most_visited/z/0/)
- European Recreation and Culture Expenditure Index 2005, 2008, 2014 Compendium Cultural Policies and Trends: [www.culturalpolicies.net](http://www.culturalpolicies.net)
- Eurostat: <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do>
- Eurostat: [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/sdg\\_08\\_10/default/bar?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/sdg_08_10/default/bar?lang=en)
- Eurostat: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/DDN-20190111-2>
- Eurostat: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/EDN-20170915-1?inheritRedirect=true>
- Eurostat's Database <http://ec.europa.eu/eurostat>
- Franke, Iskra. (2018). Noty tematyczne o Unii Europejskiej: Kultura. <http://www.europarl.europa.eu/factsheets/pl/sheet/137/kultura>
- Frekwencja w muzeach we Francji*. <https://data.culture.gouv.fr/explore/dataset/frequ-entation-des-musees-de-france/table/>
- Górka, J. (2021). *Narodowy Instytut Muzealnictwa I Ochrony Zbiorów*. <http://oldbip.nimoz.pl/index.php?id=384>.
- GUS. (b.d.). <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/kultura/>
- <http://network.icom.museum/icom> – poland. Pobrane 20 grudnia 2018.
- <http://www.mng.gda.pl>
- [https://dashboards.gwi.com/dashboards/ad826776-2990-433a-805e-f2d30f62d699?utm\\_medium=email&\\_hsmi=275539070&\\_hsenc=p2ANqtz-9JA47UVRCQ6Oi3FqAae\\_Kt9HFbTDVKVT1px0PqPHXr\\_5dfWUHaSgNUF9XWod16oZzNINvXlg-jGnjIH7anKNNfpJXdmdzMZ-tnx7\\_798z0ygjOXp4&utm\\_content=275378693&utm\\_source=hs\\_email](https://dashboards.gwi.com/dashboards/ad826776-2990-433a-805e-f2d30f62d699?utm_medium=email&_hsmi=275539070&_hsenc=p2ANqtz-9JA47UVRCQ6Oi3FqAae_Kt9HFbTDVKVT1px0PqPHXr_5dfWUHaSgNUF9XWod16oZzNINvXlg-jGnjIH7anKNNfpJXdmdzMZ-tnx7_798z0ygjOXp4&utm_content=275378693&utm_source=hs_email)
- [https://europa.eu/european-union/law/treaties\\_pl](https://europa.eu/european-union/law/treaties_pl)
- <https://gulbenkian.pt/museu/en/>
- <https://kunstimuseum.ekm.ee/>
- <https://lnm.lt/>
- <https://mnk.pl/>
- <https://mnki.pl/>
- <https://mnp.art.pl/>
- <https://mnwr.pl/>
- <https://muzeum.szczecin.pl/>
- <https://www.glasgowlife.org.uk/museums/venues/kelvingrove-art-gallery-and-museum>
- <https://www.louvrelens.fr/>
- <https://www.mnw.art.pl/>
- <https://www.nationalgalleries.org/>
- <https://www.ngprague.cz/>



- <https://www.sotrender.com/blog/pl/2020/02/interactivity-index-czyli-nasz-wskaznik-aktywnosci/>
- <https://www.user-participation.eu/pl/planowanie-procesu-partycypacyjnego/krok5-metody-partycypacyjne/rozwoj-uslug-lub-produktow/hackathon>
- Józefiak, B. (b.d.). „Czujemy się jak dziady”. *Pracownicy instytucji kultury na 4 kwietnia planują protest*. <https://e-teatr.pl/czujemy-sie-jak-dziady-pracownicy-instytucji-kultury-na-4-kwietnia-planuja-protest-a268153>. Pobrane 17 kwietnia 2019.
- Kantar Millward Brown. (2017). *AdReaction: Engaging Gen X, Y and Z*. [https://www.mm.be/userfiles/media/Kantar\\_Millward\\_Brown\\_AdReaction\\_GenXYZ\\_Global%20Lista\\_projektow\\_realizowanych\\_z\\_Funduszy\\_Europejskich\\_w\\_Polsce\\_w\\_latach\\_2014-2020](https://www.mm.be/userfiles/media/Kantar_Millward_Brown_AdReaction_GenXYZ_Global%20Lista_projektow_realizowanych_z_Funduszy_Europejskich_w_Polsce_w_latach_2014-2020). <https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/strony/o-funduszach/projekty/lista-projektow/lista-projektow-realizowanych-z-funduszy-europejskich-w-polsce-w-latach-2014-2020/>
- Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego: <https://www.gov.pl/web/kultura/polityka-kulturalna-dokumenty>
- Mobile i inne media. We are connected (raport 2020/2021)*. [https://spicymobile.pl/assets/doc/Raport\\_Mobile\\_a\\_inne\\_media%E2%80%93Spicy\\_Mobile\\_2021.pdf](https://spicymobile.pl/assets/doc/Raport_Mobile_a_inne_media%E2%80%93Spicy_Mobile_2021.pdf)
- Mobile is spicy*. (2020). <https://spicymobile.pl/rynek/3-Mobile-is-spicynowy-raport-na-temat-rynku-mobilnego>
- Oficjalne statystyki opublikowane na stronie estońskiego Ministerstwa Kultury. [https://www.kul.ee/sites/kulminn/files/muuseumide\\_kylastatavuse\\_statistika\\_2017\\_0.pdf](https://www.kul.ee/sites/kulminn/files/muuseumide_kylastatavuse_statistika_2017_0.pdf)
- Oficjalne statystyki opublikowane na stronie portugalskiego Ministerstwa Kultury. [http://www.patrimoniocultural.gov.pt/pt/museus-e-monumentos/dgpc/estatisticas-dgpc/Public\\_Funding\\_of\\_Culture\\_in\\_Europe,\\_2004-2017](http://www.patrimoniocultural.gov.pt/pt/museus-e-monumentos/dgpc/estatisticas-dgpc/Public_Funding_of_Culture_in_Europe,_2004-2017). (2019, marzec). The Budapest Observatory. <http://www.budobs.org/files/Public%20cultural%20funding%202004-2017.pdf>
- Roczne statystyki galerii narodowych w Szkocji. [https://www.nationalgalleries.org/sites/default/files/features/pdfs/Annual\\_Review\\_17-18.pdf](https://www.nationalgalleries.org/sites/default/files/features/pdfs/Annual_Review_17-18.pdf)
- Sprawozdania z wydatków z budżetu MKiDN z lat: 2008, 2010, 2015, 2018. <https://bip.mkidn.gov.pl/pages/budzet-mkidn.php>
- Ülevaade Tallinna turismitrendidest. (*Trendy turystyczne w Tallinie*). (2017). [file:///C:/Users/ksmia/Downloads/%C3%9Clevaade%20Tallinna%20turismitrendidest%202017\\_EST.pdf](file:///C:/Users/ksmia/Downloads/%C3%9Clevaade%20Tallinna%20turismitrendidest%202017_EST.pdf), O
- Wu, Z. (2016). *Artificial intelligence and the museum space*. AMT Lab. <http://amt-lab.org/blog/2016/8/artificial-intelligence-and-the-museum-space/>

## Akty prawne

- Decyzja. (1999). Decyzja 1419/1999/WE Parlamentu Europejskiego I Rady z dnia 25 maja 1999 r. ustanawiająca działanie Wspólnoty na rzecz obchodów Europejskiej Stolicy.



- Decyzja. (2011). Decyzja Parlamentu Europejskiego i Rady nr 1194/2011/UE z dnia 16 listopada 2011 r. ustanawiająca działanie Unii Europejskiej na rzecz Znaku Dziedzictwa Europejskiego: 6Dz.U. L 303 z 22.11.2011, s. 1–9.
- Decyzja. (2014). Decyzja Parlamentu Europejskiego i Rady nr 445/2014/UE z dnia 16 kwietnia 2014 r. ustanawiająca działanie Unii na rzecz Europejskich Stolic Kultury na lata 2020–2033 i uchylająca decyzję nr 1622/2006/WE, 2 Dz.U. L 132 z 3.5.2014, s. 1–12.
- Decyzja. (2017). Decyzja Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2017/864 z dnia 17 maja 2017 r. w sprawie Europejskiego Roku Dziedzictwa Kulturowego (2018) 1Dz.U. L 131 z 20.5.2017, s. 1–9.
- Dyrektywa. (2014). Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/60/UE z dnia 15 maja 2014 r. w sprawie zwrotu dóbr kultury wyprowadzonych niezgodnie z prawem z terytorium państwa członkowskiego, zmieniająca rozporządzenie (UE) nr 1024/2012 (wersja przekształcona) 3Dz.U. L 159 z 28.5.2014, s. 1–10.
- Konstytucja. (1997). Konstytucja RP z dnia 2 kwietnia 1997 r. (Dz. U. 78, poz. 483 ze zm.).
- Obwieszczenie. (2012). Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 27 lipca 2012 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o muzeach (Ustawa z dnia 21 listopada 1996 r. o muzeach. t.j. Dz. U. 2012, poz. 987, 2015, poz. 1505, 2016, poz. 352, 749, 868, 1330.). <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20120000987>
- Obwieszczenie. (2018a). Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 30 stycznia 2018 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o postępowaniu w sprawach dotyczących pomocy publicznej. (Ustawa z dnia 30 kwietnia 2004 r. o postępowaniu w sprawach dotyczących pomocy publicznej. t.j. Dz. U. 2018, poz. 362, 2019, poz. 730, 1063, 2020, poz. 284). <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20180000362>
- Obwieszczenie. (2018b). Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 23 marca 2018 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o muzeach (Dz.U. 1997 Nr 5, poz. 24. Ustawa z dnia 21 listopada 1996 r. o muzeach).
- Rozporządzenie. (2013). Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1295/2013 z dnia 11 grudnia 2013 r. ustanawiające program „Kreatywna Europa” (2014–2020) i uchylające decyzje nr 1718/2006/WE, nr 1855/2006/WE i nr 1041/2009/WE Tekst mający znaczenie dla EOG 5Dz.U. L 347 z 20.12.2013, s. 221–237.
- Ustawa. (1984). Ustawa z dnia 26 stycznia 1984 r. Prawo prasowe (Dz.U. 1984 Nr 5, poz. 24).
- Ustawa. (1991). Ustawa z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej (Dz. U. z 1991 r. Nr 114, poz. 493), t. j. Dz. U. 2020, poz. 194, 2023, poz. 1662. <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=wd19911140493>
- Ustawa. (1993). Ustawa z dnia 15 marca 1933 r. o zbiórkach publicznych (Dz.U. 1933 Nr 22, poz. 162).
- Ustawa. (2003). Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz.U. 2003 Nr 96, poz. 873).

- Ustawa z dnia 23 lipca 2003 r. o ochronie zabytków i opiece nad zabytkami (Dz. U. 2018, poz. 2067 ze zm).
- Ustawa. (2004). Ustawa z dnia 29 stycznia 2004 r. Prawo zamówień publicznych (Dz. U. 2004 Nr 19, poz. 177, Dz. U. 2017, poz. 1579 i 2018 oraz Dz. U. 2018, poz. 1560, 1603, 1669 i 1693).
- Ustawa. (2009). Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r o finansach publicznych (Dz.U. 2009 Nr 157, poz. 1240).
- Ustawa. (2014). Ustawa z dnia 14 marca 2014 r. o zasadach prowadzenia zbiorów publicznych (Dz.U. 2014, poz. 498).
- Ustawa. (2017). Ustawa z dnia 25 maja 2017 r. o restytucji narodowych dóbr kultury (Dz.U. 2017, poz. 1086).
- Ustawa. (2019). Ustawa z dnia 4 kwietnia 2019 r. o dostępności cyfrowej stron internetowych i aplikacji mobilnych podmiotów publicznych( t.j. Dz. U. 2023, poz. 1440).
- Zarządzenie. (2018). Zarządzenie Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego z dnia 3 lipca 2018 r. w sprawie nadania statutu Narodowemu Instytutowi Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów. Tekst pierwotny na podstawie art. 13 ust. 1 i 2 ustawy z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej (Dz. U. 2017, poz. 862 oraz 2018, poz. 152 i 1105).

## Spis tabel

1. Układy kultury .....	20
2. Aspekty działania instytucji kultury .....	21
3. Główne obszary badawcze ekonomii kultury .....	23
4. Zapisy dotyczące kultury w traktatach Unii Europejskiej .....	24
5. Teorie, podejścia oraz koncepcje ukazujące relacje między kulturą a rynkiem i państwem .....	31
6. Modele relacji między kulturą i gospodarką .....	33
7. Podział muzeów według rodzajów stosowany w statystyce publicznej .....	45
8. Dotacje na dofinansowanie działalności bieżącej muzeów narodowych 2008, 2010, 2015, 2020 (w zł) .....	47
9. Dwa podejścia do muzeum .....	49
10. Tożsamość instytucji kultury .....	55
11. Definicje wizerunku .....	57
12. Typy wizerunku według B. Rozwadowskiej .....	61
13. Cztery nurty projektów rozwoju publiczności według N. Kawashimy .....	76
14. Zależne i niezależne czynniki wpływające na wizerunek wewnętrzny i zewnętrzny muzeum .....	85
15. Udogodnienia dla osób z niepełnosprawnością w muzeach narodowych o profilu artystycznym w Polsce .....	88
16. Udogodnienia dla zwiedzających w muzeach narodowych o profilu artystycznym w Polsce .....	90
17. Definicje wizerunku muzeum .....	94
18. Ewolucja definicji komunikacji marketingowej .....	108
19. Rozwój koncepcji komunikacji marketingowej .....	112
20. Porównanie komunikacji marketingowej w ujęciu tradycyjnym z koncepcją zintegrowanej komunikacji marketingowej .....	113
21. Narzędzia komunikacji marketingowej i ich formy .....	118
22. Obszary działań <i>public relations</i> .....	125
23. Elementy systemu identyfikacji wizualnej instytucji kultury podzielone na rodzaje .....	128
24. Wskaźniki jakości stron internetowych instytucji kultury .....	130
25. Nowoczesne narzędzia komunikacji oparte na tradycyjnych i nowoczesnych mediach .....	132
26. Procedura badań empirycznych .....	155
27. Państwa spełniające kryteria podziału i wyodrębniania .....	157
28. Frekwencja w muzeach w odniesieniu do liczby mieszkańców oraz liczby turystów – 2017 rok .....	158
29. Muzea europejskie wybrane do analizy komparatywnej działań z zakresu komunikacji marketingowej w internecie .....	159

30. Ocena użyteczności, responsywności i estetyki stron internetowych polskich muzeów narodowych o profilu artystycznym .....	162
31. Ocena funkcjonalności, responsywności i estetyki stron internetowych wybranych muzeów sztuki w miastach europejskich .....	163
32. Częstotliwość korzystania z reklamy w internecie przez badane muzea ....	166
33. Analiza treści zamieszczanych przez wybrane muzea w portalach Twitter i YouTube w okresie miesiąca oraz reakcji na nie .....	175
34. Korzystanie z płatnych kampanii w mediach społecznościowych .....	175
35. Obszary badawcze objęte rozpoznaniem empirycznym w ramach IDI .....	178
36. Analiza pogłębionych wywiadów indywidualnych – IDI – ze specjalistami ds. komunikacji w muzeach narodowych w Polsce .....	182
37. Struktura próby badawczej .....	191
38. Różnice w postrzeganiu muzeów narodowych przez studentów kierunków związanych i niezwiązanych ze sztuką – wyniki testu <i>t</i> -Studenta .....	203
39. Różnice w postrzeganiu muzeów narodowych przez studentów kierunków związanych i niezwiązanych ze sztuką – wyniki testu <i>t</i> -Studenta w różnych miastach .....	204
40. Istotne różnice w wizerunku Muzeum Narodowego we Wrocławiu wśród studentów kierunków związanych i niezwiązanych ze sztuką .....	205
41. Różnice w średniej ocenie częstotliwości docierania informacji o muzeach narodowych do studentów kierunków związanych i niezwiązanych ze sztuką – wyniki testu <i>t</i> -Studenta. ....	206
42. Różnice pomiędzy studiującymi kierunki związane i niezwiązane ze sztuką w ocenie wybranych elementów komunikacji marketingowej badanych muzeów – wyniki testu <i>t</i> -Studenta .....	207
43. Skojarzenia z muzeum narodowym w zależności od miasta (w %) .....	209
44. Średnia ocena wybranych elementów wizerunku muzeów narodowych w badanych miastach .....	210
45. Różnice w ocenie wizerunku muzeów narodowych w poszczególnych miastach. Wyniki analizy wariancji ANOVA .....	214
46. Średnia częstotliwość docierania do respondentów różnych form promocji muzeów narodowych oceniona w skali 1–5 .....	220
47. Średnia ocena kampanii promujących muzea narodowe w skali 1–5 .....	226
48. Średnia ocena identyfikacji wizualnej muzeów narodowych w skali 1–5 ....	229
49. Znaczenie determinant kształtowania pozytywnego wizerunku muzeum ...	231
50. Test Kaisera-Mayera-Olkina i test sferyczności Bartletta (studujący na kierunkach związanych ze sztuką) .....	233
51. Test Kaisera-Mayera-Olkina i test sferyczności Bartletta (studujący na kierunkach niezwiązanych ze sztuką) .....	234
52. Wartości własne oraz wariancja wyjaśniana w analizie czynnikowej w grupie studiujących na kierunkach związanych ze sztuką .....	234
53. Wartości własne oraz wariancja wyjaśniana w analizie czynnikowej w grupie studiujących na kierunkach niezwiązanych ze sztuką .....	235
54. Główne czynniki kreowania pozytywnego wizerunku muzeum w grupie studiujących na kierunkach związanych ze sztuką .....	236
55. Główne czynniki budowania pozytywnego wizerunku muzeum w grupie studiujących na kierunkach niezwiązanych ze sztuką .....	237

56. Ocena głównych czynników kreowania wizerunku muzeum .....	238
57. Średnia ocena komunikacji marketingowej muzeów narodowych wśród studentów kierunków związanych i niezwiązanych ze sztuką .....	250
58. Klasyfikacja siły korelacji wg J. Guilforda .....	254
59. Zestawienie współczynników korelacji rang Spearmana między oceną wizerunku muzeów narodowych wśród młodych dorosłych a ich oceną częstotliwości odbioru informacji o muzeach różnymi kanałami .....	255
60. Korzyści ze współpracy muzeów narodowych z miastem .....	274

## Spis rysunków

1. Miejsce usług związanych z kulturą w kontekście gospodarki .....	29
2. Schemat finansowania instytucji kultury w Polsce .....	39
3. Zakres pojęć związanych z wizerunkiem według koncepcji odwróconej piramidy .....	62
4. Reputacja według Ch. Fombruna .....	63
5. Dezagregacja reputacji przedsiębiorstwa .....	65
6. Reputacja .....	66
7. Model trójkąta strategicznego Moore'a .....	72
8. Odbiorcy wizerunku muzeów .....	97
9. Elementy procesu komunikacji marketingowej .....	109
10. Sferyczny model komunikacji marketingowej .....	110
11. Wymiary zintegrowanej komunikacji marketingowej .....	116
12. Liczba postów zamieszczanych przez porównywane muzea w portalach YouTube, Twitter, Instagram i Facebook w okresie 1–31.07.2019 roku .....	170
13. Liczba obserwujących profile porównywanych muzeów w portalach YouTube, Twitter, Instagram i Facebook w okresie 1–31.07.2019 roku .....	171
14. Rodzaje treści zamieszczanych przez wybrane muzea w portalu Facebook w okresie 1–31.07.2019 roku (I) oraz reakcji na nie (II) (w liczbach) .....	172
15. Treści zamieszczane przez wybrane muzea w portalu Instagram w okresie 1–31.07.2019 roku (I) oraz reakcje na nie (II) (w liczbach) .....	173
16. Częstotliwość korzystania z wybranych usług kulturalnych studentów na kierunkach związanych ze sztuką .....	192
17. Częstotliwość korzystania z wybranych usług kulturalnych studentów na kierunkach niezwiązanych ze sztuką .....	193
18. Częstotliwość odwiedzania muzeum przez respondentów .....	194
19. Częstotliwość uczestnictwa studentów kierunków niezwiązanych ze sztuką (I) oraz studentów kierunków związanych ze sztuką (II) w wystawach i wydarzeniach organizowanych przez muzea narodowe .....	195
20. Motywacje respondentów do wizyty w muzeum narodowym w ich mieście .....	197
21. Skłonność respondentów do polecenia wizyty w muzeum narodowym w ich mieście .....	197
22. Skojarzenia z muzeum narodowym o profilu artystycznym studentów kierunków związanych i niezwiązanych ze sztuką (w %) .....	199
23. Ocena wizerunku muzeów narodowych przez studentów kierunków związanych i niezwiązanych ze sztuką .....	200
24. Profil wizerunku muzeów narodowych o profilu artystycznym w Polsce wśród studentów kierunków związanych i niezwiązanych ze sztuką (ocena w skali 1–7) .....	202
25. Profile wizerunku muzeów narodowych w Polsce (ocena w skali 1–7) .....	212

26. Zapamiętanie przez respondentów kampanii promujących muzea narodowe w ich mieście .....	223
27. Zapamiętanie przez respondentów kampanii promujących muzea narodowe w różnych miastach w Polsce .....	225
28. Źródła informacji o bieżących wydarzeniach w muzeum narodowym (w %) .....	240
29. Źródła informacji niezbędnych planującym wizytę w muzeum narodowym (w %) .....	241
30. Źródła informacji o muzeum narodowym, z których czerpią studenci kierunków związanych ze sztuką i studenci kierunków niezwiązanych ze sztuką .....	242
31. Źródła informacji na temat bieżących wydarzeń w muzeach narodowych w Polsce .....	243
32. Źródła informacji o bieżących wydarzeniach w muzeach narodowych w badanych miastach .....	245
33. Częstotliwość reakcji studentów kierunków związanych i niezwiązanych ze sztuką na treści zamieszczane przez muzea narodowe w portalach społecznościowych .....	246
34. Częstotliwość reakcji na treści zamieszczane przez muzea narodowe w portalach społecznościowych w zależności od miasta .....	247
35. Średnia częstotliwość reakcji studentów kierunków związanych i niezwiązanych ze sztuką na treści zamieszczane w portalach społecznościowych przez muzea narodowe .....	248
36. Pamięć o wydarzeniach w muzeach narodowych studentów kierunków związanych ze sztuką i niezwiązanych ze sztuką .....	252
37. Zapamiętanie wydarzeń w muzeach narodowych w różnych miastach .....	253
38. Model organizacji działu komunikacji marketingowej w muzeum narodowym .....	262
39. Model budżetowania komunikacji marketingowej muzeum narodowego ...	264





Katarzyna Śmiałowicz

# Marketing communication in creating the image of cultural institutions: the case of national museums

(Summary)

Translated by Marzena Sacewicz-Ruskowiak

<https://doi.org/10.18559/978-83-8211-201-6-summary>

## 1. Research problem and justification for the study

The majority of European countries are introducing fundamental changes in the management of cultural institutions, which is related to the development of creative economies and human capital on the one hand, and the crisis of the too expensive welfare state model on the other. Changes occurring in cultural institutions concern, among other things, management and marketing (Ilczuk, 2012). The mission of contemporary museums, especially national art museums, distinguished by their rank for their valuable collections, is not only to protect cultural heritage but, above all, to promote access to their collections. Cultural participation (practice and attendance) is believed to be a prominent part of the development of European societies; therefore, museums must be perceived as offering particular value by attracting increasing numbers of visitors. As B. Lord notes, "A museum is not about objects. A museum is about people". According to G. Matt, the contemporary surrounding of cultural institutions is changing and demanding. Therefore, creating an image of the museum as a place worth visiting is crucial in attracting new audiences.

Institutions of national art museums, providing access to the most important national collections, face similar problems in Western, Central, and Eastern Europe. These are multi-departmental institutions, in most European countries funded by the state budget, which face unprecedented competition related to the availability of a whole range of diverse leisure activities (Nechita, 2014). Despite the specific characteristics of national art museums and national galleries, as well as the similarities between them in different countries, there are few studies in the academic literature devoted to comparative anal-

yses of institutions of this type. A comparison between national museums was made by P. H. Tsai and C. T. Lin (2018), however, they selected national museums with different profiles (art and history, technical, natural science, applied arts, etc.), and the purpose of their work was to define the indicators affecting the evaluation of competitive advantage of national museums. In order to function in the contemporary economy, national art museums should gain recognition and popularity among their audiences and then patrons and sponsors, which is achieved primarily through image creation. In marketing theory, the image is the perceived perception of an organization and its offer – it is the market reflection of a company's identity in the consciousness of its audiences. Marketing communications is a key instrument to reach audiences and establish long-term relationships with stakeholders through cultural institutions, including national art museums (Reussner, 2003; Black, 2005; Kotler, N. G. et al., 2008; Burton et al., 2009; Gofman et al., 2011; Sobocińska, 2014; Macalik, 2020). The use of various forms and solutions of marketing communications is the basis for creating the image of the institution.

The task that national art museums in Poland and similar institutions around the world are currently facing is to attract the attention of young audiences. The new adult segment consists of 18-29-year-olds who are often perceived as a distinct subcultural group (Campbell et al., 2015). Today, the distinctiveness of this audience group is felt even more strongly due to a generational shift. Today's new adults belong to Generation Z (people born between 1995 and 2010), which last year became the largest generation, accounting for 32% of the global population, ahead of millennials and the baby boomers generation (Batat, 2020). In the European Union population, 15 percent can be classified as Generation Z. According to Eurostat, this equates to 70,620,157 people within the borders of Europe (Eurostat, 2019). Generation Z plays a key role in society, being a large dynamic and creative human resource (Nguyen et al., 2021). Despite efforts to engage young audiences, it is still argued that new adults represent a small percentage of museum visitors in Western countries (Gofman et al., 2011). At the same time, maintaining sufficient visitor numbers to sustain the long-term future of museums, which has become a key part of their management responsibilities (Ambrose & Paine, 2012), will be impossible if they fail to reach this group.

As shown in recent research, although marketing communications in museums are constantly developing, the potential of communication tools is used to a limited extent, in a poorly integrated way, and with a lack of strategic outlook (Sobocińska, 2015; Macalik, 2020). On the other hand, marketing communications of national art museums in Poland remain an under-researched area. Taking into account that there is a need for research in the field of identifying the importance of marketing communications conducted by national art museums for shaping the image of these museums among young audiences, the purpose of the research was defined.

## 2. Research objectives and hypotheses

The main objective of the monograph was to identify and evaluate the importance of marketing communication activities of national art museums in Poland in shaping the image of these cultural institutions among young audiences.

The completion of the fundamental objective of the dissertation was complemented by the following specific objectives:

1. Identification and comparison of online marketing communication activities of national art museums in Poland and museums of artistic profile in selected European cities.
2. Identification of the most important determinants of marketing communication activities created by national art museums in Poland.
3. Identification and distinction of key elements creating the image of national art museums as cultural institutions in Poland.
4. Identification of the importance of marketing communication activities of national art museums in Poland in shaping their image among new adults.
5. Developing model solutions for marketing communications of national art museums in Poland (based on European solutions).

Based on the analysis of the literature data, the monograph formulated four research hypotheses, which were verified during the empirical study:

H1. The image of national art museums among young audiences studying in art faculties differs significantly from the image of national art museums as perceived by young audiences studying in non-art faculties.

H2. The image of national art museums among young audiences differs significantly across the surveyed cities in Poland.

H3. Marketing communication activities determine, in large part, the young audience's perception of national art museums in Poland.

H4. Online marketing communication activities (including social media) are a more effective tool for creating the image of national art museums than activities conducted offline.

### 3. The scope of the research undertaken to achieve the purpose

In order to establish the theoretical foundation for the monograph, an analysis of secondary sources was conducted. This involved searching the literature on the subject and reviewing studies conducted on the application of marketing communications in cultural institutions and formulating the image of museums.

On the other hand, to accomplish the objectives outlined in the study, it was necessary to conduct empirical research - both qualitative exploratory and quantitative - to verify the hypotheses. The research focused on marketing communication activities deployed by national art museums in Poland in comparison with marketing communications of European museums. Additionally, the study concentrated on assessing the image of national art museums in Poland as perceived by young audiences (new adults).

To achieve the primary and secondary objectives of the study and to verify the hypotheses, the research procedure, which included the following studies, was planned:

- In the first stage, a comparative analysis of online marketing communications in national art museums in Poland and comparable museums in European cities was conducted. Online marketing communications of selected museums were compared in three categories: website usability and responsiveness, online advertisements,

and social media marketing. Based on the conducted analyses, recommendations for the museums were formulated.

- In the second stage of the doctoral dissertation, individual in-depth interviews were conducted among staff responsible for marketing communications in national art museums in Poland. Interviews and transcriptions of the recordings were carried out. In the last part, the collected information was analyzed.
- At the last stage of the research, personal interviews using a paper survey questionnaire were conducted among young audiences studying in art-related and non-art-related faculties (the sample selection was purposive and the number of respondents was 1435). The collected data were analyzed using statistical methods such as descriptive statistics, Student's t-tests for independent samples, one-way ANOVA, exploratory factor analysis, and Spearman's non-parametric correlation.

#### 4. Structure of dissertation

The overall structure of the monograph takes the form of five chapters. The first three chapters constitute a literature study encompassing domestic and foreign literature, articles from domestic and foreign scientific journals, legal acts, statistical data published by the Central Statistical Office, and other institutions conducting research related to the subject of the dissertation, as well as Internet sources. The fourth and fifth chapters constitute the empirical part of the dissertation, containing the analysis and description of the conducted research and presenting conclusions and recommendations.

The first chapter describes the functioning of cultural institutions in Poland and the European Union, the legal and economic conditions for the operation of cultural institutions in the national and European economy, the classification of cultural institutions, and the position of national art museums in this classification. These conditions are crucial for creating the image of national art museums, their mission, and marketing communications. National art museums, as public institutions organized by the Ministry of Culture and National Heritage, are subject to specific legal and economic determinants. Understanding these factors is essential as it constitutes the foundation for the subsequent considerations included in the dissertation.

The second chapter is dedicated to shaping the image of cultural institutions. The starting point for the reflections was to define the identity, image, and reputation of a cultural institution. The concept of public value and audience development is also considered. In the following subsections, the determinants of the image of a cultural institution and the process of its creation are analyzed using national art museums as an example.

The third chapter is based on a critical analysis of Polish and foreign scientific literature concerning the issue of marketing communication of cultural institutions. The author attempts to define marketing communication, and describe its specificity concerning cultural institutions. Then, the author analyzes the traditional and modern tools of marketing communication, as well as communication channels used by cultural institutions, the conditions of their use, and their importance in shaping the image of national art museums in Poland.

The fourth chapter describes the consecutive stages of the conducted research process and the adopted research methodology, which made it possible to achieve the outlined research objectives. The results of empirical research are presented, starting with the results of a comparative analysis of online marketing communications undertaken by Polish national art museums and European cultural institutions with similar conditions and high attendance. Then, the results of the qualitative research conducted among people responsible for marketing communications in national art museums in Poland (individual in-depth interviews) are presented. The research aim was to recognize the determinants of marketing communications in these museums. Next, the results of a quantitative study conducted among selected groups of young audiences are presented, which allowed for the verification of the outlined research hypotheses. First, the image of Polish national art museums as perceived by young audiences was analyzed. In order to check whether differences in the perception of the image of national museums by students of art-related and non-art-related faculties are statistically significant, Student t-tests for independent samples were conducted. Then, to check whether differences in the evaluation of the image of national art museums in particular cities are statistically significant, intergroup comparisons were conducted using a one-way analysis of variance (ANOVA). The research results regarding the importance of marketing communications (especially online marketing communications) for respondents' perception of the image of national art museums in Poland were also analyzed. To identify the key factors in creating a positive image of the national art museum in the opinion of young visitors, exploratory factor analysis was applied. Next, a non-parametric Spearman correlation test was used to assess the strength of the relationship between the marketing communications of museums reaching young audiences through various channels and their evaluation of the image of national art museums in Poland.

The fifth chapter presents generalizations and conclusions resulting from the conducted research procedure. Model solutions in the field of organization and financing of marketing communication activities in national museums in Poland are discussed, along with recommendations developed based on literature and empirical studies. The proposed solutions are grounded in the results of the research carried out within the adopted research procedure.

In the concluding chapter, the formulated research hypotheses were verified. The conclusion also includes the main findings on the significance of the marketing communications of national art museums in Poland for young audiences' perception of these cultural institutions.

## 5. Empirical results

A comparative analysis of websites, the use of online advertising, and social media promotion revealed that the websites of Polish national museums differ slightly in aesthetics and functionality from the websites of European museums. It is necessary to adapt the websites of Polish national museums by making it possible to purchase tickets online, use an online store and provide a contact form. It is recommended that

the responsiveness of the websites be improved so that people can obtain all necessary information before their visit and purchase a ticket by scrolling down the page.

Among the surveyed institutions, those that enjoy the highest attendance and have the most subscribers and reactions in social media regularly use online advertising. Social media are used by the surveyed Polish museums as inexpensive or free substitutes for paid forms of online promotion. However, the analysis showed that using social media without spending money on paid campaigns is not effective enough in expanding the audience. It is also recommended that various social media platforms be used.

As a result of the analysis of the in-depth individual interviews with marketing communication specialists in national museums in Poland, the most frequently mentioned barriers to using marketing communications by national museums in Poland were identified. The following categories of barriers were distinguished:

- Operational aspects of the activity of national museums in Poland as barriers to their application of coherent marketing communications - too many events at the same time, lack of staff, lack of clear division of responsibilities and procedures for cooperation between departments, leading to personnel conflicts, the low position of staff responsible for marketing communications in the museum hierarchy, lack of training of first contact staff members, inability to find a place for visitors' rest (restaurant or cafe), inability to provide visitors with access to museum gardens and green areas, the poor offer of museum stores.
- Financial and legislative aspects of the activity of national museums in Poland as barriers to their application of coherent marketing communications – a low level of financing of national museums in Poland with regard to expenditure on the maintenance and conservation of buildings and collections, incoherent legal regulations on obtaining subsidies, a limited budget for promotion, lack of funds for researching the audiences' needs.
- Political and ideological aspects of the activity of national museums in Poland as barriers to their use of coherent marketing communications – anachronistic legislation limiting museums' activities, the hierarchical organizational structure of the museum, lack of autonomy promoting politicization, difficult cooperation with municipal institutions, politicization being an obstacle to attracting sponsors, beliefs of museum organizers and employees about the role of museum in the modern world and the museum-consumer relationship, low awareness of the importance of communication and image.

The conducted research has shown that national art museums are specific cultural institutions in which the conditions of shaping marketing communications differ from those in other types of organizations. It should also be noted that national museums in Poland constitute a diverse group in terms of organizational structure, management system, collections, and financial capabilities, which reflects the varied quality and consistency of marketing communications applied by them. The barriers described above affect the examined institutions in different ways.

The fusion of the results of quantitative and qualitative research made it possible to conduct a detailed and in-depth analysis of the set research goal. The empirical research also served to verify the research hypotheses posed in the study.

The first hypothesis was that the image of national art museums as perceived by young audiences studying art-related faculties differs significantly from the image of



national art museums as perceived by young audiences studying in non-art-related faculties. Due to the complexity of the museum image construct, 12 aspects of the museum image were examined using a semantic differential, and then the results were subjected to Student's t-test for independent samples. Statistically significant differences appeared in the case of 7 out of 12 indicators, which means that the first hypothesis may be regarded as positively verified in seven aspects and negatively verified in the remaining five aspects. Statistically significant differences indicate that, through their marketing communications, national art museums in Poland are better at reaching art students, who perceive them as significantly ( $p \leq 0.01$ ) more popular, worth visiting, interesting, and well located. However, they consider the surveyed museums as significantly less modern than the other group of respondents believes. It is surprising that in five aspects no significant differences were found between the two groups of respondents, and the remaining differences, although significant, are not great. It was assumed that the image of national art museums would be stronger and more positive among respondents interested in art. Meanwhile, even among this group of respondents, the image of national art museums in their cities is more neutral than positive and not very strong. Museums do not appeal to young audiences as friendly and egalitarian places; at the same time, respondents do not perceive them as elite or prestigious institutions. On the other hand, the lack of negative perception of the museums surveyed is a good starting point and encouragement to intensify activities aimed at communicating with young visitors, regardless of their interests.

The second hypothesis stated that young audiences' perception of national art museums differed significantly across the studied cities in Poland. Intergroup comparisons made through a one-way analysis of variance (ANOVA) showed that the differences between national museums in different cities in Poland were statistically significant, while Tukey's HSD test post hoc allowed us to divide Polish national art museums into groups between which statistically significant differences in respondents' assessments of their image most frequently occurred. The most positively perceived museums are the National Museum in Krakow and the National Museum in Warsaw, followed by the National Museum in Wrocław and the National Museum in Poznań. The group with the weakest image is the National Museum in Kielce, the National Museum in Szczecin, and the National Museum in Gdańsk. The research results allowed us to positively verify the second hypothesis.

The third hypothesis was that marketing communications is significant for young audiences' perception of national art museums in Poland. Exploratory factor analysis revealed that variables related to marketing communication constitute key factors for creating a positive museum image in the opinion of young visitors. In contrast, Spearman's Rank-Order Correlation indicated a very weak ( $0.0 < |r| \leq 0.1$ ) or weak ( $0.1 < |r| \leq 0.3$ ) correlation between the studied variables. However, even though the correlation is weak, it is statistically significant. Additionally, the image of the studied museums in young audiences' eyes is also positive, but rather weak (neutral). Therefore, it should be concluded that hypothesis three was verified positively.

The fourth hypothesis was that online marketing communications (including social media) is a more effective tool for creating the image of national art museums among young audiences than offline marketing communications. According to the study, 75.5% of art students and 79.7% of non-art students use online sources when planning a visit to a museum, and 60.4% of art students and 58.6% of non-art students search for infor-

mation about current events at the national art museum in their city online. Therefore, it could be assumed that hypothesis four is true.

However, at the same time, it was assumed that young audiences obtain information about the studied museums from social media, yet only 20.8% of art students and 10.9% of non-art students use the social media profiles of national art museums. Moreover, it was assumed that online marketing communications are a more effective tool for creating the image of national art museums than offline activities. However, Spearman's Rank-Order Correlation showed the strongest ( $0.3 < |r| \leq 0.5$ ) - statistically significant ( $p \leq 0.001$ ) relationship between the image of national museums and their outdoor advertising, printed materials distributed by museums, and advertising in public transport. Only in the next place were national museums' campaigns in social media and online advertising, which means that this hypothesis was verified negatively.

The research conducted in this monograph has helped to determine the importance of marketing communications of national art museums in Poland in creating their image among new adults, to compare online marketing communications of national art museums in Poland and comparable art museums in selected European cities, and to identify determinants of creating marketing communications by Polish national art museums. This made it possible to discover barriers to applying marketing communications by these institutions, but also to distinguish good practices and to draw conclusions and make recommendations.

**Keywords:** museum marketing, marketing communications, museum image, national art museums.

## References

- Ambrose, T. & Paine, C. (2012). *Museum basics*. Routledge.
- Batat, W. (2020). How can art museums develop new business opportunities? Exploring young visitors' experience. *Young Consumers*, 21(1), 109–131.
- Black, S. (2005). *Public relations*. Oficyna Ekonomiczna.
- Burton, C., Louviere, J., & Young, L. (2009). Retaining the visitor, enhancing the experience: identifying attributes of choice in repeat museum visitation. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 14(1), 21–34.
- Campbell, W. K., Campbell, S. M., Siedor, L. E., & Twenge, J. M. (2015). Generational differences are real and useful. *Industrial and Organizational Psychology*, 8(3), 324–331.
- Eurostat's Database. (n.d.). <http://ec.europa.eu/eurostat>. Retrieved in 2018.
- Gofman, A., Moskowitz, H. R., & Mets, T. (2011). Marketing museums and exhibitions: What drives the interest of young people. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 20,6, 601–618.
- Ilczuk, D. (2012). *Ekonomika kultury*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kotler, N. G., Kotler, P., & Kotler, W. I. (2008). *Museum marketing and strategy: Designing missions, building audiences, generating revenue and resources*. John Wiley & Sons.

- Macalik, J. (2020). *Zintegrowana komunikacja marketingowa w działalności polskich muzeów*. Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.
- Matt, G. (2006). *Muzeum jako przedsiębiorstwo. Łatwo i przystępnie o zarządzaniu instytucją kultury*. Fundacja Aletheia.
- Nechita, F. (2014). The new concepts shaping the marketing communication strategies of museums. *Bulletin of the Transilvania University of Braşov*, VII, 7(56), 1, 269–278.
- Nguyen, V. H., Truong, T. X. D., Pham, H. T., Tran, D. T., & Nguyen, P. H. (2021). Travel intention to visit tourism destinations: a perspective of Generation Z in Vietnam. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 8(2), 1043–1053.
- Reussner, E. M. (2003). Strategic management for visitor-oriented museums: A change of focus. *The International Journal of Cultural Policy*, 9(1), 95–108.
- Sobocińska, M. (2014). Postrzeganie marketingu i zakres jego stosowania w instytucjach kultury w świetle wyników badania ilościowego. *Marketing i Rynek*, 8(CD), 688–695.
- Sobocińska, M. (2015). *Uwarunkowania i perspektywy rozwoju orientacji rynkowej w podmiotach sfery kultury*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Tsai, P. H. & Lin, C. T. (2018). How should national museums create competitive advantage following changes in the global economic environment?. *Sustainability*, 10(10), 3749.

*Badania przedstawione w książce są innowacyjne i ważne poznawczo nie tylko z punktu widzenia naukowego, ale i praktycznego. Dokonana analiza działań z zakresu komunikacji marketingowej dla postrzegania wizerunku muzeów narodowych o profilu artystycznym może być podstawą do korzystania z dobrych praktyk przyjętych przez największe muzea. Bardzo wymowne są wyniki dotyczące zapamiętywania przez młodych dorosłych kampanii promujących te instytucje kultury. [...] Ważna jest także wiedza na temat determinant kształtowania pozytywnego wizerunku muzeum, aby właściwie zdefiniować komunikację marketingową. Na podkreślenie zasługuje rzetelność i dociekliwość badawcza Autorki, a także trafność formułowanych wniosków.*

Z recenzji prof. dr hab. Anny Dąbrowskiej

ISBN 978-83-8211-200-9



9 788382 112009