

Przemysław Stach
Janusz Bąk
Wyższa Szkoła Biznesu w Tarnowie

Muzeum jako konkurujące przedsiębiorstwo – w poszukiwaniu dróg rozwoju¹

Muzeum, które przyjmuje styl działania typowy dla organizacji for-profit daje wyraz swojej aktywnej postawie wobec otoczenia. Postawie, której celem jest poszukiwanie sposobów efektywniejszej realizacji misji oraz dynamicznego rozwoju. Warunki działania, które wymagają od muzeum aktywności i przedsiębiorczości powodują, że organizacje non-profit, realizując cele statutowe nie związane bezpośrednio z powiększaniem zysku, uczą się od przedsiębiorstw efektywności w zarządzaniu i skuteczności w konkurowaniu. Pogodzenie misji społecznej z rynkową i pro konkurencyjną postawą jest największym wyzwaniem stojącym przed muzeum, ale niesie z sobą również ogromną szansę rozwojową dla placówki, jej pracowników i wszystkich podmiotów zainteresowanych jej istnieniem.

Wstęp

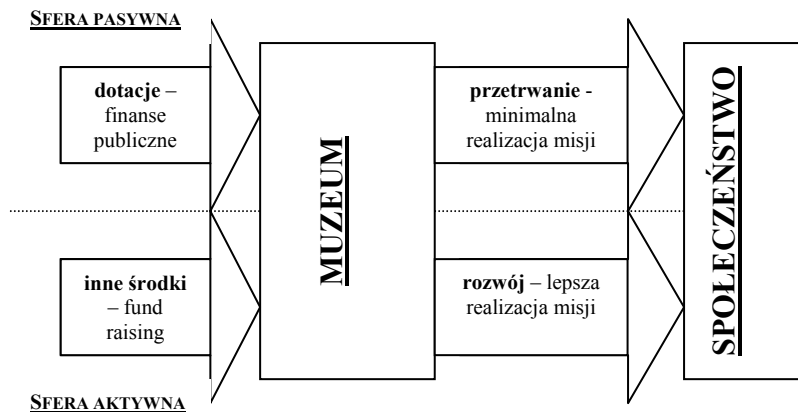
Polskie przekształcenia gospodarcze minionego dziesięciolecia stworzyły nowe warunki działania podmiotom gospodarczym, a budowany system rynkowy powierzył administracji państwowej nowe zadania i odmienne role niż te sprzed roku 1989. Prawa popytu i podaży, lekceważone w gospodarce centralnie sterowanej, przejęły przeznaczone im role regulatorów i koordynatorów decyzji rynkowych, wpływając na doskonalszą alokację zawsze niewystarczających zasobów. Nie wszystkie podmioty rynkowe znalazły się jednak w sferze wolego rynku, czy to ze względów politycznych, czy wyznaczonej im misji nie związanej z celami gospodarczymi. Nie oznacza to jednak, że te podmioty istnieją w innym świecie, i że siły kierujące rynkiem w żaden sposób nie macą ich spokojnej egzystencji. Celem tego artykułu jest zwrócenie uwagi na fakt, że organizacje sektora non-profit, również te finansowane

¹ artykuł jest wynikiem przemyśleń powstałych w trakcie wstępnej fazy pracy doradczej prowadzonej przez autorów w Muzeum Okręgowym w Tarnowie

przez centralne organy władzy oraz organy samorządowe, nie działają w próżni rynkowej. Zasoby przeznaczane na działalność właśnie tych organizacji prawie nigdy nie są wystarczające, zwłaszcza w kontekście celów rozwojowych. Napięcia finansowe związane z przekształceniami w gospodarce długo jeszcze ciążyć będą na budżetach centralnym i lokalnym, co nie pozwala liczyć na znaczące zwiększenie wsparcia finansowego w najbliższej przyszłości. Sytuacja ta wymaga od organizacji non-profit przyjęcia postawy aktywnej wobec otoczenia rynkowego oraz warunków przez nie dyktowanych, a to oznacza przyjęcie postawy konkurencyjnej oraz przejście stylu działania przedsiębiorstw sfery gospodarczej.

Strategiczne wybory muzeum

Kiedy dominującym tematem debat i programów politycznych są przekształcenia gospodarcze i problemy społeczne, instytucje sfery kultury, jak na przykład muzea, nie mogą liczyć na znaczący wzrost wsparcia budżetowego. Mogą one zasadniczo przyjąć dwie postawy: pasywną, nakierowaną na przetrwanie oraz aktywną, której celem jest rozwój (rys.1).



Rys. 1. Sfery aktywności muzeum

Źródło: opracowanie własne

Pasywna postawa muzeum wyraża się w biernym oczekiwaniu na wsparcie ze strony finansów publicznych, co ogranicza możliwości rozwoju placówki. Z drugiej strony, postawa aktywna jest odzwierciedlona w poszukiwaniu nowych dróg i możliwości rozwoju oraz realizacji misji. Aktywność muzeum musi być związana z:

- ✓ skutecznym pozyskiwaniem środków finansowych ze źródeł pozabudżetowych,
- ✓ ekspansywną polityką marketingową,
- ✓ nowoczesnym podejściem do zarządzania zasobami ludzkimi.

Takie podejście do działania pozwoli muzeum na możliwie skuteczne kształtowanie swojego środowiska wewnętrznego, jak również zwiększy efektywność oddziaływania na otoczenie. Nowoczesne muzeum powinno poszukiwać sposobów na tworzenie „rynku” potrzeb związanych z kulturą i historią, inicjując i podtrzymując dialog z otoczeniem i beneficjentami swojej działalności. Taka postawa, nazwana przez Ph. Kotlera market-driving orientation, choć użyta w stosunku do przedsiębiorstw komercyjnych, wydaje się mieć również zastosowanie w sektorze non-profit, gdzie aktywność i efektywność w działaniu stanowią o perspektywach rozwoju.

Finanse – podstawa istnienia i rozwoju

Realizacja ambitnych celów rozwojowych oraz doskonalenie działań związanych z założoną misją istnienia nierozłącznie związane są z zasobami finansowymi. Skuteczne ich zdobywanie jest fundamentem aktywnej postawy muzeum. Zanim jednak placówka dokona wyboru sposobu pozyskiwania pieniędzy na realizację wyznaczonych celów niezbędne jest zidentyfikowanie docelowych źródeł finansowania. Wśród rozpoznanych źródeł znajdują się z pewnością organy centralne i samorządowe oraz, mający zazwyczaj marginalne znaczenie dla finansów muzeum, beneficjenci jego działalności². Prawdziwe jednak wyzwaniem dla aktywnego muzeum stanowią będą fundacje i fundusze zajmujące się przyznawaniem grantów inicjatywom kulturalnym, jak również grupy sponsorów oraz mecenasów. Przed

² beneficjenci działalności muzeum będą dalej określani przez autorów mianem klientów

rozpoczęciem poszukiwań możliwości współpracy z tymi ostatnimi, konieczne jest rozpoznanie korzyści jakich osoby prywatne lub częściej reprezentujące przedsiębiorstwa mogą poszukiwać wspierając działalność muzeum. Biorąc pod uwagę istotne różnice pomiędzy sponsoringiem, a mecenatem, potrzeby i poszukiwane korzyści potencjalnych sponsorów i mecenasów będą się różnić.

Ofertę skierowaną do potencjalnego sponsora lub mecenasa należy traktować jak produkt mający wyraźnie zdefiniowane korzyści³ płynące z jego „nabycia”. Natura oferty bezinteresownego finansowania oraz w szczególności sponzorowania, prezentuje właściwie nieograniczone możliwości dostosowywania do szczególnych potrzeb „nabywcy” (customization), a sam proces tworzenia oferty opiera się na dobrym rozpoznaniu potrzeb sponsora lub mecenasa oraz dwustronnej komunikacji. Nie mniej ważne od korzyści są koszty „zakupu” oferty. Należą do nich nie tylko obciążenia finansowe, ale również koszty natury psychicznej oraz koszty związane z czasem i wysiłkiem. Dopiero różnica korzyści i kosztów związanych z ofertą daje prawdziwą wartość dla „nabywcy”. Tworzenie wartości dla sponsorów i mecenasów wymaga działań z zakresu planowania marketingowego oraz aktywnej polityki public relations. Dodatkowo, pomocne wydaje się samodzielne stanowisko tzw. fund raisera, odpowiedzialnego za „sprzedaż” ofert finansowania placówki oraz kontakty z podmiotami wsparcia finansowego.

Marketingowa orientacja muzeum

Elementem integrującym cały system funkcjonowania muzeum powinien być marketing, jednak nie pojmowany wąsko w kategoriach funkcji, lecz filozofii przenikającej wszystkie działania. Fundamentalna dla tego postulatu jest komunikacja z otoczeniem marketingowym, komunikacja spełniająca wymogi interakcyjności oraz budująca długoterminowe więzi z istotnymi elementami otoczenia. Taka filozofia działania placówki, oparta na relacyjnym

³por. T. Białas, B. Nogalski, *Marketingowe zarządzanie fundacją*, Oficyna Wydawnicza Ośrodek Postępu Organizacyjnego Sp. z o.o., Bydgoszcz 1999, s.101.

nurcie we współczesnym marketingu, otworzy muzeum drogę do znacznie efektywniejszego wypełniania założonej misji społecznej. Poznanie klientów placówki oraz wzięcie pod uwagę ich potrzeb pozwoli na stworzenie lepszej, bardziej interesującej oferty, odpowiadającej trendom oraz zapotrzebowaniu zarówno społeczności lokalnej jako całości, jak również poszczególnym jej segmentom. Zadaniem marketingu w muzeum jest zbudowanie i utrzymanie więzi z wyodrębnionymi grupami docelowymi przy zastosowaniu narzędzi odpowiadających relacyjnym celom i potrzebom placówki. Nie zapomina się przy tym o społeczności lokalnej, do której muzeum ma nadzieję dotrzeć niejako pośrednio, za pośrednictwem zadowolonych i lojalnych klientów celowych.

Jeszcze raz należy podkreślić rolę komunikacji w dziele urzeczywistniania koncepcji marketingowej placówki oraz tworzeniu relacji z klientami. Komunikacja powinna spełniać funkcję edukacyjną, podtrzymywać więzi, ukazywać korzyści oraz tworzyć potrzeby. Co więcej, nie powinna być ograniczona tylko do klientów, ale również powinna budować relacje z pozostałymi podmiotami środowiska marketingowego, dążąc do celów związanych z rozgłosem, wizerunkiem oraz generalnie tworzyć dobrą atmosferę wokół organizacji.

Komunikacja, czy to za pomocą różnych środków reklamy, czy bezpośrednio poprzez kontakt osobisty tworzy pewne oczekiwania. Dotyczą one nie tylko strony technicznej działalności muzeum, związanej z wystawami, imprezami kulturalnymi czy edukacyjnymi. Wiążą się również z tym wszystkim co składa się na obsługę. Działania związane z obsługą mają na celu stworzyć odpowiednią atmosferę oraz wzbogacić doświadczenie związane z wizytą w muzeum. Szeroko pojęta obsługa związana jest z tzw. klientyzacją (customization), dostosowywaniem oferty do szczególnych potrzeb klienta, zarówno w wymiarze produktowym (produkt, usługa) jak i w warstwie komunikacyjnej. Dodatkowo, bardzo istotnym elementem obsługi jest tworzenie dostępności produktu czy usługi, związanej nie tylko z czasem ale również sposobem dostępu do oferty.

Podsumowując, obsługa skoordynowana i zintegrowana z komunikacją odkrywa przed muzeum i jej klientami nowe warstwy i obszary relacji, stwarza szansę do przekraczania oczekiwań i dodawania wartości świadczonym usługom. Zarówno komunikacja jak i obsługa stanowią o trwałości tworzonych więzi oraz o tym czy te więzi w ogóle powstaną.

Najsukuteczniejszym, choć nie łatwym sposobem urzeczywistnienia koncepcji marketingowej w codziennej działalności muzeum jest koncepcja part-time marketing. Oparta na pełnym zaangażowaniu całej załogi, koncepcja zakłada, że wszyscy pracownicy organizacji, a szczególnie pracownicy pierwszej linii są źródłem marketingu, wprowadzają w życie plany pełnoetatowych marketerów, współuczestniczą w planowaniu, dostarczają informacji i przede wszystkim podtrzymują więzi z klientami. Sprzedaż osobista - czołowy element kompozycji promocyjnej usług – stanowiąca zarówno kanał komunikacyjny, jak i źródło obsługi, w rękach part-time marketers staje się niezrównanym narzędziem pozyskiwania lojalności i budowania trwałych więzi.

Przedsiębiorczość w muzeum

Kolejną sferą, która może podlegać eksploracji, to przedsięwzięcia czysto gospodarcze, bądź też quasi-gospodarcze, przybierające w głównej mierze formę działalności usługowej. Prowadząc uzasadnioną działalność gospodarczą, poprzez efektywniejsze wykorzystanie zasobów ludzkich i rzeczowych, muzeum może pozyskać dodatkowe fundusze służące skuteczniejszej realizacji misji. Muzeum będąc instytucją kulturalną, posiada niezwykle bogate zaplecze intelektualne i rzeczowe, które może stać się interesujące dla szeregu potencjalnych odbiorców usług. Możliwe drogi zagospodarowania tego zaplecza to np. konsulting, prelekcje, wynajem sal, wypożyczanie eksponatów, organizacja imprez okolicznościowych, wynajem powierzchni reklamowych, usługi graficzne itp. Wspomniane powyżej, to tylko niewielki procent możliwości szerokiego wachlarza oferty usługowej, jaką może zaproponować muzeum, wykorzystując posiadane zasoby ludzkie i

rzeczowe. Może ono przybierać formę zarówno działalności indywidualnej muzeum, jak również kooperacji z innymi podmiotami przy realizacji konkretnych projektów.

Muzeum nie może nie dostrzegać możliwości jak również konieczności aktywowania i rozwoju tej potencjalnej sfery aktywności służącej zdobyciu dodatkowych funduszy. Skonceptualizowanie i wystosowanie konkretnej ofert do potencjalnych odbiorców usług spotkać się może z pozytywnym odzewem. Rozwój sfery usług rynkowych wymaga jednak od muzeum zachowań typowych dla przedsiębiorstw. Niesie to ze sobą zarówno korzyści (wypracowywanie zysku), ale również nakłada obowiązki (profesjonalizm, dbałość o klienta). Aby efektywnie i w pełni wykorzystać potencjał tkwiący w działalności usługowej, konieczne wydaje się zaszczepienie i dyfuzja idei przedsiębiorczości wśród wszystkich pracowników. Pozwoli to muzeum dostrzec i identyfikować pojawiające się szanse rynkowe.

Personel – niezbędny warunek efektywności

Na koniec ostatni element, niezwykle istotny w nowej, aktywnej orientacji działalności muzeum. Ostatni, choć zapewne najważniejszy element całego systemu – ludzie. Warunkując powodzenie wszelkiego typu działalności, stanowią oni najczulszy element każdej organizacji, a w tym przypadku muzeum. Konieczne jest stworzenie takiego klimatu organizacji, aby zaangażować wszystkich pracowników w działalność marketingową muzeum (wdrożenie idei „part time marketing”). Ponadto niezbędne jest wzmocnienie odpowiedzialności pracowników za los placówki i aktywną realizację misji, oraz wzrost efektywności. Narzędziem, które może skutecznie posłużyć realizacji tych celów jest marketing wewnętrzny. Wykreowanie w obrębie muzeum swoistego rynku idei, pomysłów, projektów, czy też wartości użytecznych dla organizacji, jak również komunikacja przez dialog z pracownikami, może stać się skutecznym elementem intensyfikacji współuczestnictwa wszystkich

pracowników w tworzeniu.⁴ Reorientacja może przebiegać w formie następującego ciągu zachowań:

poznanie → zrozumienie → akceptacja → zaangażowanie

Najpierw musi nastąpić poznanie misji i celów muzeum, a następnie zrozumienie związanych z tym potrzeb i niezbędnych do osiągnięcia celów kluczowych czynników sukcesu. Nie jest to jednak wystarczające. Pracownicy muszą zaakceptować elementy które poznali i zrozumieli, czyli ich osobiste interesy muszą być zbieżne z interesami muzeum. Jeśli powyżej wspomniana zbieżność występuje, pojawiają się działania (zachowania) pracowników wspierające aktywną realizację misji i rozwój. Zaangażowanie pracowników, będące fundamentem sukcesu może być osiągnięte przy adekwatnym użyciu następujących elementów:

- ✓ komunikacja (dwustronny przepływ informacji, np. prezentacja informacji bieżących, grupy briefingowe, tablice ogłoszeń itp.),
- ✓ szkolenia (rozwój konkretnych kompetencji niezbędnych do efektywnego działania),
- ✓ poczucie „współwłasności” (rozwój odczucia pracowników, że są kluczowym elementem organizacji, np. współudział w decydowaniu),
- ✓ zadowolenie z pracy (koncentracja na wewnętrznych czynnikach motywacyjnych [odpowiedzialność, osiągnięcia, uznanie], oraz wyznaczenie przestrzeni pozwalającej na wykorzystanie umiejętności i zdolności),
- ✓ wynagradzanie (nagradzane za przyczynianie się do realizowania celów).⁵

⁴ Z. Martyniak, *Metody organizowania procesów pracy* Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996, s. 289

⁵ Por. M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000, s. 128 - 132

Zakończenie

Paradoksalnie, organizacje powołane po to by służyć społeczeństwu, bardzo często nie dostrzegają tego społeczeństwa. Dzieje się tak głównie dlatego, że instytucje takie jak np. muzeum, nie są finansowane w sposób bezpośredni przez swoich klientów. Przedsiębiorstwo w ścisłym tego słowa znaczeniu, uzależnione jest od klientów. Jeśli zaspokaja jego potrzeby, jest on usatysfakcjonowany to sprzedaż wzrasta. Zatem działając w warunkach konkurencji, przedsiębiorstwa zaczynają dbać o klienta i poświęcać mu dużo czasu. Muzeum również musi rozpocząć swoją walkę z konkurentami. Jak zostało zaznaczone na wstępie, istnieją dwie drogi którymi może podążać muzeum. Jedną to drogą pasywną, która musi zakończyć się marazmem i stopniową degradacją rangi placówki. Natomiast druga – aktywna, przynieść może ogromne korzyści, a jej finał choć nieznany, na pewno wytyczyć może nowe standardy działania w tej sferze działalności społecznej.

Podążając drugą drogą muzeum nabiera obrazu instytucji aktywnej, przez co kreuje swoją prestiżową pozycję na tle innych instytucji podobnego typu. Wykorzystując dodatkowe możliwości pozyskania funduszy, zwiększa swoje możliwości działania, realizowania niekonwencjonalnych przedsięwzięć, a przez to zyskuje satysfakcję z pełnego realizowania misji. Nie da się też nie zauważyć korzyści dla społeczności - głównie lokalnej (klienci muzeum). Przede wszystkim zwiększają się ich możliwości interesującego spędzenia czasu wolnego, poprzez wzrost aktywności życia kulturalnego regionu. Aktywne muzeum przyczynia się również do rozwoju społeczeństwa obywatelskiego, poprzez rozwijanie idei wolontariatu. I wreszcie korzyści dla samych pracowników muzeum wiążące się w głównej mierze z satysfakcją z pracy w instytucji kulturalnej i z pewnością z radością ze współuczestniczenia w tworzeniu.

W pewnych sytuacjach muzeum musi zachowywać się jak przedsiębiorstwo....to już nie tylko teoretyczny postulat, to

konieczność i obowiązek dążących do pełnego realizowania powierzonej im misji społecznej.

BIBLIOGRAFIA:

1. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000
2. Białas T., Nogalski B., *Marketingowe zarządzanie fundacją*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego Sp. z o.o., Bydgoszcz 1999
3. Kotler Ph., *Kotler o marketingu. Jak kreować i opanowywać rynki*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1999
4. Kotler Ph., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner & Ska, Warszawa 1994
5. Martyniak Z., *Metody organizowania procesów pracy*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996
6. Osborne D., Gaebler T., *Rządzić inaczej. Jak duch przedsiębiorczości przenika i przekształca administrację publiczną*, Media Rodzina of Poznań