

# A látogatóbarát múzeum

– *marketingszemlélet és marketing tevékenységek a múzeumi szférában*

Az elmúlt években már jó néhány példát láthattunk marketing eszközök alkalmazására a hazai múzeumok körében is. Egyedi kezdeményezések vagy pályázati kiírások alapján születtek kivitelezési tervek, melyek azonban alapvetően nem tükröznek szemléletváltást, sokkal inkább a marketing valamely részterületét vagy néhány eszközét – elsősorban a kommunikációt – ragadják meg. A modern marketing azonban két különálló, de szorosan összefüggő jelenség együttese: egyszerű filozófia (alapelv, szemlélet) és funkció (tevékenységek összehangolt láncolata), így akkor igazán hatásos, ha az alapelv és a technológia egységben és a lehető legteljesebben kerül alkalmazásra. Mind a múzeumok világa, mind a marketing megérdemli, hogy egymásra találásuk ne csak apró morzsákat eredményezzen, ennek feltétele azonban a komplex megközelítés. Az alábbi írás erre kíván példával szolgálni.

**A** Baranya Megyei Múzeumok Igazgatósága 2001-ben – a Nemzeti Kulturális Örökség Minisztériuma pályázata keretében – megbízta a Pécsi Tudományegyetemet, hogy készítse el a múzeum üzleti (marketing) tervét.<sup>1</sup> Munkánkat az a törekvés vezérelte, hogy hangsúlyozzuk a marketing komplexitását, ezért mindenekelőtt tisztáztuk a **marketing helyét, szerepét a múzeumok esetében** – különös tekintettel a vizsgált múzeumra – majd meghatároztuk **az üzleti terv prioritásait és kialakításának főbb lépéseit**. Megítélésünk szerint a klasszikus felépítésű üzleti terv ezen a területen nem alkalmazható, itt egy speciális, a múzeumok sajátosságait maximálisan figyelembe vevő megoldásra van szükség. (Vélhetően ezért szerepelt a pályázati kiírásban is az „üzleti (marketing) terv” kifejezés.) Jelen írásunkkal a tervezés igazán bonyolult és szakmai kihívásokkal teli munkájában kívánunk segítséget nyújtani, hiszen úgy gondoljuk, hogy a felhalmozott szakmai tapasztalatok figyelembevételével a kidolgozott marketing terv alapján meghatározható egy, a múzeumok esetében a gyakorlatban alkalmazható módszer és eszköz-tár. Ezek alapján két lényegi kérdésre kívánunk választ adni:

- **Mi a marketing helye és szerepe a múzeumok körében?**
- **Melyek lehetnek a múzeumok esetében a főbb marketing stratégiai irányok?**

## MARKETING SZÜKSÉGSZERŰSÉGEK ÉS LEHETŐSÉGEK A MÚZEUMOK MŰKÖDTETÉSÉBEN

Az egyéni és a közösségi művelődés elősegítése a modern társadalmak alapvető közös érdeke, hiszen az újabb generációk a művelődés folyamatában veszik szellemi birtokba az egyetemes, a nemzeti és a kisebbségi kultúra felhalmozott értékeit és hagyományait. Művelt társadalomban mindig van a kulturális örökségnek méltó folytatása, mindig születnek új értékek, ugyanakkor a művelt társadalom a demokrácia egyik pillére is. A kulturális örökség közkinccsé tétele – mely ma-

1 A marketing terv összeállításában közreműködtek: Kuráth Gabriella (PTE), dr. Pavluska Valéria (PTE), Szabó Szilvia (PTE), Steigervald Krisztián (PTE), dr. Huszár Zoltán (Baranya Megyei Múzeumok Igazgatósága), Müller Judit (Baranya Megyei Múzeumok Igazgatósága).

gába foglalja az értékek védelmét, megőrzését, fenntartását, valamint a legszélesebb körű és egyenlő hozzáférés biztosítását – a fejlett társadalmakban közösségi szolgáltatás, ún. közjóság. A művelődés alkotmányos jog, vagyis mindenkinek lehetőséget kell kapnia arra, hogy megismerhesse a kulturális örökség javait, múltunk és jelenünk forrásait, és igénybe vegye az ezeket közvetítő intézmények szolgáltatásait. Ennek érdekében széleskörű, országos kulturális intézményhálózatra van szükség, melynek fenntartása alapvetően a modern állam egyik fontos funkciója.

A kulturális közvetítőhálózat egyik meghatározó csoportját a kulturális javak tudományosan rendszerezett gyűjteményeiből álló muzeális intézmények, a múzeumok alkotják. A többször módosított **1997. évi CXL. törvény (a muzeális intézményekről, a nyilvános könyvtári ellátásról és a közművelődésről)**<sup>1</sup> meghatározása szerint „a múzeum feladata a kulturális javak meghatározott anyagának folyamatos gyűjtése, nyilvántartása, megőrzése és restaurálása, tudományos feldolgozása és publikálása, valamint

*„... a mai múzeumok egyik alapfeladata az a szolgáltató, kultúraközvetítő tevékenység, melynek folyamatában és eredményeként a legszélesebb közönség számára megismerhetővé, befogadhatóvá, élménnyé válnak a múzeum által gondozott kulturális javak.”*

kiállításokon és más módon történő bemutatása.” A múzeumok működését tehát egy igen komplex, vertikálisan és horizontálisan egyaránt erősen tagolt, mégis szorosan összetartozó tevékenységstruktúra jellemzi. A sokféle funkció közül egy múzeum szakmai és társadalmi megítélése alapvetően a vertikum végpontjain, „frontvonalain” lévő tevékenységek – a múzeumi anyag tudományos publikálása, valamint különböző kiállításokon és más módon történő bemutatása – köréhez kapcsolódik. Minden más múzeumi funkció – a gyűjtéstől a tudományos feldolgozásig – lényegi előfeltétele, háttérművelete ezeknek a nyilvánosságnak szóló, különböző közönségcsoportok felé irányuló frontvonalai tevékenységeknek.

A nagyközönség szempontjából természetesen a gyűjtemények bemutatása lesz a meghatározó, vagyis a mai múzeumok egyik alapfeladata az a szol-

gáltató, kultúraközvetítő tevékenység, melynek folyamatában és eredményeként a legszélesebb közönség számára megismerhetővé, befogadhatóvá, élménnyé válnak a múzeum által gondozott kulturális javak.

### **Nyitás a közönség felé – a „látogatóbarát” múzeum**

A fentiekből következően a múzeumi tevékenység eredményességének egyik legfontosabb mutatója a kulturális örökség legszélesebb közönség általi megismerésének, befogadásának, élménnyé válásának alakulása, melynek egzakt mérése szinte megoldhatatlan feladat. A közkinccsé tétel – mint eredményességi mutató – azonban jól megközelíthető a látogatók számának (kvantitatív mutatók) és véleményének (kvalitatív mutatók) alakulásával. **A múzeumi tevékenység értékelésének tehát alapvetően fontos, kézzelfogható szempontja, hogy van-e elég látogatója, és hogy ezek a látogatók mennyire elégedtek a kapott szolgáltatással.** Ezeken keresztül ítéltető meg, hogy a múzeum mennyire hatékonyan járul hozzá a kulturális örökség

széleskörű terjesztéséhez és befogadásához. Korántsem elegendő tehát, ha csak a fenntartó elégedett a működéssel és a dolgozók is viszonylag jól érzik magukat az intézményben, ha előírászerűen teljesülnek a feltárás, a gyűjtés, a konzerválás és a feldolgozás fel-

adatai. **A múzeum ugyanis elsősorban akkor lesz közgyűjtemény, ha éltető eleme a látogatók, a befogadók széles köre.** A közérdekű funkció teljes és valódi betöltéséhez a jelen „valós” közönségére, hús-vér látogatókra van szükség. Ellenkező esetben a múzeum csupán egy halott, rideg gyűjtemény, amelyet legjobb esetben majd az utókor minősít. Egy múzeum ezért sosem szakadhat el azoktól, akikért alapvetően van, és nem zárkozhat be a szakmai felsőbbrendűség rideg elefántcsonttornyába. A befelé forduló működésre nem lehet elfogadható magyarázat sem az aktuális – bár valóban létező – érdeklenség, sem a meg nem értettség, sem a megszokott gyakorlat. **A szűk szakmai zártságból kitörni csak is a közönség felé való nyitással lehet, a múzeumnak tehát meghatározó módon szolgáltatóvá, „látogatóbaráttá” kell válnia.**

<sup>1</sup> Utolsó módosítás 2001. X. 8. napjától hatályos.

A nyitás elsősorban nem azért fontos, hogy a közönség a belépődíjak megfizetésével jelentősen gyarapítsa a múzeum forrásait, ez ugyanis ellentmondana a közjószág természetének, bár nem lényegtelen szempont. Látogatókra, közönségre mindenekelőtt azért van szükség, mert a múzeum működése nem öncél, nem a fenntartók és a működtetők mégoly értékes belső ügye, amelyhez a társadalom közpénzeket köteles rendelni. Valójában a közönség széles körének érdeklődése, jelenléte és elégedettsége bizonyítja a műkö-

*„A múzeumok irányításában, működtetésében ezért meghatározó kérdéssé kell válnia mindazoknak az elveknek, döntéseknek és konkrét tevékenységeknek, amelyek a közönség szempontjait helyezik a működés centrumába, vagyis fel kell ismerniük a marketing szükségszerűségét.”*

déshez biztosított források jogosságát, ez eredményez „valódi” ismertséget, reputációt, hírnevet. A közönség hiányát nem lehet egy kézlegyintéssel elintézni, mondván, az emberek igénytelenek, műveletlenek, érdektelenek, ezért a múzeum egy elvont, ideális közönséghez kell, hogy szóljon. Az így elképzelt múzeum belülről vezérelt, működését a törvények, a fenntartók és az intézményi szakemberek hármasa határozza meg. Egy kulturális misszióra hivatott intézménynek azonban mégoly nehéz körülmények között is törekednie kell küldetése érezhető teljesítésére, ezt pedig az elégedett látogatók kellően nagy száma jelentheti.

A nagyközönség felé nyitott, szolgáltató jellegű intézmény elsősorban partnere maga a látogató, aki szabadon dönt a szolgáltatás elfogadásáról vagy elutasításáról, ezért direkt és/vagy indirekt módon tőle függ a szolgáltató jövője. A múzeumok irányításában, működtetésében ezért meghatározó kérdéssé kell válnia mindazoknak az elveknek, döntéseknek és konkrét tevékenységeknek, amelyek a közönség szempontjait helyezik a működés centrumába, vagyis fel kell ismerniük a marketing szükségszerűségét.

Minthogy nincs kész recept a szolgáltató jellegű múzeum megvalósítására – erre a törvény is csak nagy általánosságban utal –, a látogatókkal, a közönséggel, az igénybe vevőkkel történő konkrét szolgáltatói kapcsolatrendszer kialakításához intézményi szinten kell megtalálni a megfelelő koncepcionális és gyakorlati megoldásokat.

Nem könnyű a közönség felé nyitni és így a szolgáltatói szerepkör kihívásainak megfelelni, hiszen a múzeumok mozgásteret meglehetősen korlátozott. Egyik oldalról határt szab a törvény és a fenntartók általi szakmai, pénzügyi, szervezeti meghatározottság, a másik oldalon pedig ott vannak a közönség korlátai: a csekély érdeklődés, a sokszor kommersz igények, a múzeumba járás kultúrájának alacsony színvonala, a befogadási feltételek (kulturális tőke, szabadidő, jövedelem, stb.) hiánya. Mindezek mellett

erőteljes a szakmailag magas szintű, autonóm intézményi törekvés, illetve a rutinszerű, hagyományosan nem látogatóbarát szervezeti kultúra hatása is. Ebben a szorító hármasság feltételrendszerben szinte gúzsba kötve kell táncolni, hiszen mindezek ellenére a társadalom jogos elvárása, hogy a közpénzekből, a támogatásokból

és a díjakból olyan közgyűjtemények működjenek, amelyek hatékonyan hozzájárulnak az emberek műveltségének gyarapításához, a kulturális örökség közkinccsá tételéhez. Látogatóbarát múzeumról csak akkor beszélhetünk, ha az intézmény képes felkelteni a nagyközönség érdeklődését, képes megtartani a megnyert látogatókat és képes bővíteni is ezt a kört.

***Koncepciók és gyakorlati megoldások a nyitott, szolgáltató jellegű működés megvalósításához – a múzeumi marketingkoncepció***

**Szolgáltatónak lenni annyit tesz, mint tevékenységünkkel minél szélesebb körben megnyerni és megtartani a potenciális és a tényleges igénybe vevőket úgy, hogy eközben az intézmény céljai (benne a külső, társadalmi, fenntartói elvárások, illetve a belső szervezeti elképzelések és törekvések) is teljesüljenek.** Ha egy múzeum elfogadja ezt a működési elvet, és ennek megfelelően alakítja tevékenységét, ehhez keres megfelelő megoldásokat és eszközöket, akkor **marketingszemléletűnek nevezhető.** Ez a megoldás mind az alapelvek, mind a funkciók szempontjából azt a szervezeti karaktert hangsúlyozza, amely a szűkebb és a tágabb környezet elvárásaihoz és változásaihoz rugalmasan igazodó, ugyanakkor innovatív, aktív, realiztikus és a saját célokat is szem előtt tartó szolgáltató szervezeti magatartás. A marketingszemlélet nem a múzeum kultúraközvetítési missziójának feladását jelenti. Szó sincs a



tartalom sekélyesítéséről, a közönség ízléséhez, elvárásaihoz való kritikátlan igazodásról. A marketingkonceptió itt – a dolog természetéből fakadóan – elsősorban nem a kulturális üzenetnek, hanem sokkal inkább a közvetítés módjának megfelelő megválasztását jelenti. **A marketingszemléletű múzeum tehát egyszerre közönségorientált és misszióorientált.**

A marketingalapelvek szellemében működő múzeum olyan „frontvonali” kínálatot teremt és azt olyan módon alakítja ki, amely összességében, együttthatásában:

1. leginkább megfelel a tényleges és/vagy potenciális igénybe vevők konkrét elvárásainak és/vagy,
2. leginkább megfelel a látenszen szunnyadó szükségleteknek és/vagy,
3. a legjobban képes felkelteni az addig még nem érdeklődők, illetve az elutasítók igényét, és leginkább képes elnyerni tetszésüket és/vagy,
4. addig még nem volt valódi újdonsággal igényt teremt.

A szolgáltató (látogatóbarát) intézmények tehát a következő elvek kombinálása alapján döntenek szolgáltatásaik kialakításáról:

1. törekszenek meglévő és lehetséges ügyfeleik véleményének, vágyainak, elvárásainak megismerésére – **reagáló, adaptív szervezeti magatartás,**
2. igyekeznek felismerni és előrejelezni a látens szükségletek alakulását, melyek igény formájában még nem fogalmazódtak meg – **anticipatív, előrejelző szervezeti magatartás,**
3. jelentős erőt fordítanak az érdektelenek, a közömbösek vagy az elutasítók szempontjainak megismerésére és a probléma kezelésére – **befogadói képességet és hajlandóságot teremtő, javító szervezeti magatartás,**
4. keresik a valódi újdonságokat és azok piaci lehetőségeit – **igény- és piacteremtő szervezeti magatartás.**

A látogatóbarát múzeum jellemző működési, menedzselési alapelve éppen azért lehet a korszerű marketingkonceptió, mert a marketing az igénybevevők tényleges és/vagy potenciális igényeinek, elvárásainak kielégítése mentén integrálja az intézmény működését.

A marketingkonceptió magába foglalja a látogatóbarát szervezeti értékrenden túl az ezt kifejező, megtestesítő teljesítményt, a kereslet, a befogadás

serkentésére alkalmas komplex ajánlat kialakítását is. A marketingkonceptió alkalmazásának kézzelfogható hatása éppen a differenciált igénybe vevői szempontok alapján megformált sokféle konkrét szolgáltatás-csomag létrehozása, illetve magának a szervezetnek a megismertetése, elfogadtatása és kedvező megítélésének elérése. A közönségnek szóló különböző múzeumi „ajánlatcsomagok” – a megfelelő marketing-mix kombinációk – kialakításakor komplex döntés születik az egyes célcsoportok keresletét leginkább serkentő konkrét kérdésekről. Így például egy-egy kiállítás koncepciójáról, tényleges megformálásáról, igénybe vételének technológiájáról, a kiállításhoz kapcsolódó kiegészítő szolgáltatásokról, a belépődíjról, a kiállítás térbeli és időbeli dimenziójáról, fizikai környezetéről, a közreműködő személyzetről és konkrét feladataikról, a kiállítással kapcsolatos kommunikációs, promóciós tevékenységekről, illetve a különböző közönségcsoportokhoz igazított speciális elemekről.

A különböző ajánlatcsomagok együttesen alkotják a múzeum szolgáltatási rendszerét, melyben lehetnek azonos, közös elemek, mint például a komfortérzetet fokozó általános szolgáltatások (kényelmes közlekedés, parkoló, lift, ruhatár, étterem, mosdók, stb.), nyomtatott vagy AV kiadványok, az ajánlékbolt, stb.

*„A marketingkonceptió magába foglalja a látogatóbarát szervezeti értékrenden túl az ezt kifejező, megtestesítő teljesítményt, a kereslet, a befogadás serkentésére alkalmas komplex ajánlat kialakítását is.”*

**A marketingkonceptió szellemében működő múzeum szolgáltató tevékenysége – az általa gondozott kulturális javak közkinccsé tétele – az elemzésekkel, előrejelzésekkel, piaci stratégiával megalapozott, minden elemében a tényleges és/vagy a potenciális igénybevevőkre orientált, azokhoz tartalmában és/vagy módjában, formájában harmonikusan igazodó összehangolt frontvonalis munka.**

Ennek figyelembe vételével, ennek háttérében alakul persze sok más múzeumi funkció és tevékenység is (például a gyűjtés, a feltárás, az infrastruktúra-fejlesztés, a humán erőforrás menedzsment, stb.), hiszen a végső cél elérését csak együttesen képesek megteremteni. A marketingkonceptió egyben a mú-

zeum stratégiai orientációja is, minthogy a szervezet számos hosszú távú erőforrását és piaci lehetőségét igyekszik összhangba hozni. Közfeladatot teljesítő intézmények esetében különösen fontos hangsúlyozni, hogy a marketingszemlélet megfelelő értelmezése semmiképpen nem vezet a misszió feladásához. **A gyakori félreértésekkel ellentétben a marketingkonceptió nem azt jelenti, hogy az intézményi működést csak a tényleges kereslet determinálja.** A marketingkonceptió magába foglalja a szunnyadó igények felkeltését és az igények teremtését is, de ezek megvalósításához is ismerni kell a közönség jellemzőit, a látogatók magatartását alakító

*„A marketingszemlélet elfogadása a múzeumok körében is kultúraváltást, új felelősségi körök kijelölését és számos új tevékenység és eszköz megjelenését kívánja.”*

tényezőket, hogy a vonzó szolgáltatás kialakításával a megnyerés és a megtartás valóban teljesüljön.

Tapasztalatok és kutatások (az általunk kidolgozott marketing terv primer vizsgálati eredményei is) igazolják, hogy a múzeumokkal kapcsolatosan az emberek jellemzően pozitív véleményt fogalmaznak meg. Általános attitűd, hogy a múzeumokat az emberek értékmegőrző és –közvetítő szerepük miatt elviekben fontos intézményeknek tartják. A vélemények között az érdeklődés, a kereslet jelentős fokozásának eszközöként a nagyobb ismertség, a jobb kommunikáció, a vonzóbb programajánlat, a barátságosabb, látogatókat aktivizáló szolgáltatás, a megfelelőbb infrastruktúra, tehát egy sor olyan feltétel jelenik meg, amelyeknek a muzeális intézmények ma kevésbé tesznek eleget. A közönséget természetesen nemcsak a kínálati oldal befolyásolja, hanem számos belső, személyes hatóerő is, az igénybevételnek ugyanis lényegi feltétele az egyéni hajlandóság és a képesség (a szabadidő, a befogadásra való alkalmasság, az attitűdök, a jövedelmi helyzet, stb.). Ezek jelentős része is olyan tényező azonban, amelyekhez a múzeumok megfelelő szolgáltatással képesek igazodni, illetve amelyeket hatékonyan képesek alakítani. A marketing a maga alapelveivel, a tevékenységek és eszközök rendszerével tehát e sajátos közegben is alkalmas az eredményesség javítására.

A Baranya Megyei Múzeumok Igazgatósága felkérésére készített múzeumi marketing terv éppen azt a

célt szolgálja, hogy egy területi feladatokat ellátó múzeum szervezeti kultúrájában fontos helyet kapjon a marketing szemlélet, vagyis a múzeum olyan programokkal és/vagy meglévő programjainak olyan közvetítési módjával álljon elő, amellyel a közönség felé nyitottá válik, szolgáltatói karaktere erősödik.

### **Szervezeti kultúra, szervezeti struktúra és a marketing**

A marketing határozott elfogadását és komplex alkalmazását a múzeumi szférában – és általában az üzleti szférán kívül – még mindig nehezíti a külső és belső környezetből eredő szakmai idegenkedés, bár a marketing kezdeti lépéseit azokon a területeken is ez a helyzet jellemezte, ahol ma már mindenki számára természetes az alkalmazása. Az is igaz, hogy más területekhez hasonlóan a szorító kényszerhelyzetek a múzeumok körében is

előbb eredményezték a marketing ösztönös alkalmazását, mint elméletének kidolgozását, minthogy az elméleti szakemberek még mindig a specifikus modell megalkotásával bajlódnak. Az azonban ma már nem szentségtörés, ha a múzeumok tudatos piaci koncepció alapján szervezik működésüket, és ez alapján döntenek fejlesztéseikről. Mégsem könnyű dolog a marketingszemlélet és az ebből fakadó marketing funkciók – a feladatok, a folyamatok és az eszközök komplex rendszerének – meghonosítása egy olyan szervezetben, amely nem gazdasági céllal működik, alapvetően intellektuális, erősen szakmai jellegű és határozott értékrend szerint szervezi tevékenységét. A marketingszemlélet elfogadása a múzeumok körében is kultúraváltást, új felelősségi körök kijelölését és számos új tevékenység és eszköz megjelenését kívánja.

Mindenekelőtt meg kell értetni és el kell fogadtatni, hogy a szervezet külső megítélése a mai társadalmi környezetben a misszió valós (nem vélt) teljesülésének függvénye, ez pedig szükségszerűen együtt jár a tényleges és a potenciális igénybevevők szempontjainak középpontba helyezésével, a szolgáltató jelleg erősítésével, a közönség felé való nyitás megteremtésével. Ezek lesznek a szervezet alapértékrendjének új elemei, hiszen a belülről vezérelt, megszokott, rutinszerű működést fel kell, hogy váltsa egy kívülről vezérelt, rugalmas, változékony, innovációra képes és azt befogadó intézményi értékrend és az ezt kifejező funkciók összehangolt rendszere. A félel-



met eloszlátandó nem árt hangsúlyozni, hogy a kulturális misszió alapján működő szervezetek esetében ez legtöbbször mégsem azt jelenti, hogy a szervezetnek fel kell adnia alapelveit (ezt a törvényi szabályok nem is engednék), hanem sokkal inkább azt, hogy **meg kell találni a kulturaközvetítés felhasználóbarát módjait és azokat az eszközöket, amelyek ezt elősegítik.**

Fontos tisztázni azt a kérdést is, hogy ki legyen az új feladatkörök felelőse, hogyan igazodjon ehhez a változáshoz a szervezet. A marketing bevezetésével legtöbbször hagyományos, régi tevékenységek kerülnek új módon teljesítésre, de új tevékenységek is helyt kapnak a feladatok között. A marketing bevezetése felső vezetői feladat, minthogy a szervezet egészét érintő kérdésről van szó, ugyanakkor a fentiek értelmében át kell, hogy hassa az egész szervezetet. A marketinggel olyan új funkciók is megjelennek a múzeumok tevékenységében mint a piackutatás, a piacelemzés, a közönségkapcsolatok szervezése, a frontvonal-menedzsment, a támogatásszervezés, stb. Ezek végrehajtásához felelősöket kell rendelni. Szervezeti szinten lehetőleg a felső vezető helyetteseként célszerű definiálni azt a felelősségi kört, amely összefogja a „tiszta” marketing tevékenységeket, és egyben biztosítja a kölcsönös kapcsolatot a szakmai és más funkcionális egységek, illetve a marketing között.

## A MÚZEUMI MARKETING TERV KIALAKÍTÁSÁNAK ELVI SZEMPONTJAI

Egy múzeum marketing tervének összeállításakor tekintettel kell lenni azokra a specifikus hatóerőkre, amelyek

1. a múzeumok sajátos karakteréből, természetéből és
2. az igénybe vevőket befolyásoló, az igénybevételt meghatározó tényezők sajátosságaiból fakadnak.

Mindezek azért fontosak, mert megóvnak bennünket a marketing mechanikus alkalmazásától, mindekelőtt az üzleti marketing egyszerű adaptációjától, amely az intézmény számára eredménytelenséget, veszélyes megoldásokat, és végső soron elutasítást eredményezhet. Vegyük röviden vizsgálat alá a marketing múzeumi alkalmazását sajátosan meghatározó szempontokat. A múzeum egy olyan, a kulturális örökség közvetítésével foglalkozó szolgáltató közintézmény, amelyet a marketing eddig kidolgozott és alkalmazott modelljei szempontjából:

- a kulturális, az információs javak marketingje,
  - a (szellemi) szolgáltatásokat nyújtó intézmények marketingje,
  - a nem profitcélú intézmények marketingje
- együttes, szinergikus alkalmazásával tudunk hatásosan értelmezni.

Ezek a speciális marketing modellek a következő sajátosságokat veszik figyelembe:

1. A múzeumi szolgáltatás tárgya – a múzeumi anyag, a múzeumi program – alapvetően információs termék, valamilyen üzenet médiuma, melynek lényegi hasznosságát a látogató megélt élménye, tapasztalata, ismereteinek bővülése jelenti. A kulturális, az információs javak fogyasztása nem fizikai elsajátítás és elhasználás, hanem szellemi birtokba vétel. Bár a múzeumlátogató „haszna” kifejezetten szubjektív (mint minden más termékénél), de a hasznosság megítélése utólagos, mindig az igénybevétel, a tapasztalat után lesz igazából ismert. A fogyasztói döntések időpontjában az élményről, a megszerzhető tudásról kevés a lényegi információ (a látogató az élmény, a hasznosság szempontjából ex ante tökéletlenül informált), hiszen nincs „próbatermék”, így a döntések igen bizonytalanok, ezért nagy a döntéshozó kockázata. A látogatói kockázat csökkentésében és így a döntések „terelgetésében” meghatározó szerepük lesz a szolgáltatásokról lényegi jelzéseket nyújtó információknak, a virtuális múzeumnak, a részletes tájékoztatóknak, a független szakmai értékeléseknek, a díjaknak, a hírnévnek, a jó imázsnak, a reputációnak. A múzeumi élmény kialakulása időigényes (ez is fokozza a kockázatot) és ex post jelenség, bár a szolgáltatás igénybevétele előtt és alatt (sőt utána is) hatásosan befolyásolható. A múzeum látogatói elégedettség megteremtése szempontjából fontos szerepe lehet minden befogadást segítő megoldásnak, a tárlatvezetésnek, az előadásnak, a múzeumi oktatásnak, a kiegészítő szolgáltatásoknak és az élményt tárgyiasító eszközöknek, a katalógusnak, a kiállítási füzetnek, a filmnek, CD-nek, a számítógépes animációnak, stb. Nagy a szolgáltató kockázaterzete is, hiszen az eredményt, a látogató elégedettségének megteremtését sok tőle független tényező (a „hozott anyag”, a kulturális tőke, a látogató ízlése, pillanatnyi lelki és fizikai állapota, stb.) is jelentősen befolyásolja. A múzeumi szolgáltatások igénybevétele működésbe hozza a reputációs mechanizmust, vagyis a kedvező tapasztalat na-

gyobb valószínűséggel vezet újabb látogatáshoz, „márkahű” fogyasztáshoz<sup>1</sup>.

2. A szolgáltatások marketing szempontból klasszikusan nem fizikai természetű problémamegoldást jelentenek. A szolgáltatás úgy nyújt hasznot az igénybe vevőnek, hogy – miközben jelentős szerepe lehet a fizikai elemeknek – lényege egy nem tárgyiasult objektum, a szolgáltató által nyújtott szellemi teljesítmény, a szakértelem produktuma. A múzeumi szolgáltatások a szolgáltatás-tipológia szerint (Veres Zoltán 1998. 28. p.) intézményes, személyre irányuló, szellemi, kreatív, inkább személyzetorientált, inkább egyedi jellegűek. A múzeum látogatója a belépőjeggyel egy kiállítás vagy egy program igénybe vételének lehetőségét veszi meg az élmény, az ismeretszerzés reményében. Ahhoz, hogy ez teljesüljön, végig kell járnia a termeket, végig kell ülnie a programot, vagyis nemcsak a szolgáltatás eredményét (az ismeretet, az élményt), hanem magát a szolgáltatási folyamatot, a bemutatást is igénybe kell vennie, mely lehet számára fontosabb, mint maga a végeredmény. A látogató döntése meghozatalakor a mérhető fizikai elemek elégtelensége miatt elsősorban a szolgáltatással kapcsolatos tapasztalataira, illetve az ettől független bizalomra támaszkodhat. A szolgáltatások klasszikus modellje szerint a szolgáltatások megfoghatatlanok, igénybe vételük elválaszthatatlan előállítási, átadási folyamatuktól, a személyektől, a szolgáltatás környezetétől, nehezen szabványosíthatóak és romlékonyak. Ebből következően a szolgáltatások marketing menedzsmentjében kiemelkedő szerep jut a tárgyiasult megjelenítésnek, a fizikai környezetnek, a szolgáltatást nyújtó személyeknek, a minőségbiztosítás sajátos megoldásainak és az időtényezőnek.
3. A nem profitcélú szervezetek működésének vezérelve a misszió, valamilyen szükséglet közvetlen kielégítésének megteremtése. Ebből következően a szervezet működésének minden mozzanatát át kell, hogy hassa a küldetés, a felvállalt szellemiség. A szervezet éppen misszióorientáltsága következtében nem haszonszerzésre törekszik, így az igénybe vevőkkel kialakított kapcsolataiban a gazdasági kényszer (az ár) alig játszik szerepet. Emiatt azonban a múzeum más külső források bevonására támaszkodik, ami egy új, összetett cél-

közönség, a támogatók megjelenését eredményezi. Így két fő célcsoporttal kell gondolkodni a marketing terv kialakításakor, az igénybe vevőkkel és a forrásbiztosítókkal, de ez a kettősség is csak harmóniában lesz igazán hatásos. A nem profitcélú működésen belül sajátos kategóriát jelent az állami intézmények köre. A non-profit szervezetekkel szemben ebben az esetben a források alapvetően a fenntartó állami szervezettől származnak. Ettől lényegesen meg kell majd különböztetni a magánszféra forrásbiztosítóit (szponzorok, mecénások).

### ***Az igénybevételt, a keresletet befolyásoló sajátos tényezők és e sajátosságok marketing következményei***

A fogyasztói döntéseket befolyásoló tényezők főbb csoportjait a következőkben foglalhatjuk össze: a kínálat (a marketing-mix elemei), az egyén személyes jellemzői (demográfiai, gazdasági, társadalmi jellemzők, személyiség, preferenciák, ízlés, műveltség, stb.), mikrokörnyezeti hatások (család, referencia csoport, stb.), makrohatások (kultúra, divat, stb.).

A szokásos befolyásoló tényezők köréből a múzeumi szolgáltatások igénybevételének meghatározó egyéni faktora a műveltség, a szocializáció (a kulturális tőke, az értékrend, a gyermekkorban kialakult szokások), az igénybevétel gyakorisága (a múzeumba járás szokássá, akár szenvedéllyé válhat), az érdeklődés, az ízlés. A kulturális fogyasztás sokkal inkább függ az iskolai végzettségtől, a foglalkozástól, és a családi hatásoktól, mint más javak fogyasztása.

Kevésbé lesz fontos tényező a gazdasági korlát, a jövedelem, bár a jövedelem indirekt hatása, az időtényező (a magas jövedelműek kevés és „drága” szabadideje) kifejezetten meghatározó, pontosabban erőteljesen korlátozó faktor. Egyre hatásosabbá válnak az „időintenzív”, költségkímélő szolgáltatási megoldások (pl. internet). Figyelembe kell venni ugyanakkor, hogy a múzeumi szolgáltatások sajátosságai jelentősen megnövelhetik a látogatók kiegészítő költségeit (utazási, étkezési költségek, információs költségek, megértési költségek, stb.)<sup>2</sup>

Marketing szempontból fontos, hogy az árak kevésbé fontos döntési tényezők, így az árdöntéseknek sokkal kisebb jelentőséget tulajdoníthatunk, mint a normál javak esetében. Ugyanakkor a törzslátogatók

1 A kulturális javak sajátosságairól lásd bővebben Petró Katalin (2000). 16-32. p.

2 A kereslet és a jövedelem hatásáról lásd bővebben Petró Katalin (2000). 35-39. p.

körének kialakítása stabilitást adhat a keresletnek, így a múzeum működésének, és rugalmatlanná teszi a fogyasztói döntéseket az árváltozásokra.

Ugyancsak marketing következmény, hogy a nagyon is lényeges befogadói feltételek (a „hozott anyag”, a kulturális tőke) megteremtésében a múzeum oktatással, rövid ismeretterjesztő programokkal, kiadványokkal hatásos szerepet vállalhat.

Lényeges jövőbeli keresletalakító tényező a fiatal korosztályok igénybevevővé formálása, minthogy a gyerekeknek nyújtott múzeumi programok odaszoktatják a múzeum jövőbeli felnőtt látogatóit. Különösen erőteljes az aktív, amatőr múzeumi tevékenység későbbi keresletformáló hatása. A múzeumlátogatók egyik fő szegmensét a diákok jelenthetik, ezért fontos szerepet játszanak a kereslet alakulásában az iskolák mint befolyásoló intézmények.

Tekintetbe kell venni azt is, hogy a kulturális javak fogyasztásának, de a mecenatúra alakulásának is jelentős tényezői az interperszonális hatások (referencia csoportok, presztízs csoportok, stb.).

Fontos keresletalakító hatás az is, hogy a múzeumlátogatás egyre gyakrabban kapcsolt szolgáltatás egy nagyobb szolgáltatáscsomagban. Ebből a szempontból kiemelt jelentőségű az idegenforgalom, a konferenciaturizmus, a fesztiválok és egyéb kulturális programok szerepe és hatása.

## A MÚZEUMI MARKETINGSTRATÉGIA KIALAKÍTÁSA

A marketingszemléletű működés vezérfonala a stratégiai terv, mely egy meghatározott időre előrevetíti, kijelöli a szervezet működésének irányát, lényegi tartalmát, a szükséges eszközöket és az alkalmazott módszereket. A stratégiai terv az intézmény eddigi tevékenységéből, jelenlegi helyzetéből, valamint jövőre vonatkozó előrejelzéseiből és törekvéseiből kiindulva fogalmazza meg a környezeti változások követelményeihez igazodó célokat (útirányt) és a célok eléréséhez vezető útitervet (stratégia). A marketing terv a stratégiai terven belül azt a területet fogja át, amely a látogatókkal és más külső partnerekkel kialakítandó szerteágazó kapcsolatok kérdésével foglalkozik. Ez a terület – mint a korábbiakban láttuk – lényegi kérdése a múzeum működésének, és tulajdonképpen sok más múzeumi funkciónak is az iniciatívája.

A stratégia terv kialakításának három fő területét határoztuk meg:

1. a tervet megalapozó döntésekhez szükséges információk összegyűjtése, elemzése,
2. a terv stratégiai irányainak kialakítása, kiemelten kezelve a marketing stratégiai kérdéseket,
3. a következő év(ek)re vonatkozó marketing feladatterv kidolgozása.

Az általunk összeállított pályázati munkából azon területeket vizsgáljuk, melyek véleményünk szerint

*„A múzeum meg kell, hogy találja azt a néhány közönségcsoportot, mely számára fontos vagy fontos lehet, és amelyek elvárásaihoz a legjobban tud és akar igazodni.”*

általánosíthatók, és így más szervezetek számára is használható információkat hordoznak. A továbbiakban ezért a **döntés-előkészítés, helyzetelemzés főbb területeit**, valamint az általunk felvázolt lehetséges **marketing stratégia irányokat** elemezzük. Eltekintünk ugyanakkor a feladatterv bemutatásától, mely speciálisan a vizsgált múzeumra vonatkozó információkat tartalmaz.

### **Döntés-előkészítés, helyzetelemzés**

Az intézményre vonatkozó konkrét célok, hosszú távú elképzelések kialakításához **vizsgálunk kell a múzeumot körülvevő külső és belső környezetet is**. A szekunder és primer módszerekkel összegyűjtött információk alapján készített elemzésből mindössze két meghatározó, és a múzeumok esetében speciális jellemzőkkel bíró területet emelünk ki: a célcsoport-analízist és a versenytársak vizsgálatát.

### **Célcsoport-analízis**

A múzeum bármennyire is az általában vett közönséget tekinti potenciális igénybevevői körnek, mégsem nyújthat minden elemében teljesen azonos szolgáltatáscsomagot mindenkinek, hiszen ez igazán senkinek sem felelne meg. A fogyasztóközönség differenciáltsága nagy valószínűséggel az igények, az elvárások jelentős differenciáltságával jár együtt. A valóban marketingszemléletű intézmény ezeket a különböző igényeket kell, hogy kielégítse. A források, a szervezeti lehetőségek azonban aligha engedik meg, hogy ez tökéletesen teljesüljön, de erre nincs is igazán szükség, hiszen a fogyasztói különbségek néha jelentékte-



lenek. A múzeum meg kell, hogy találja azt a néhány közönségcsoportot, mely számára fontos vagy fontos lehet, és amelyek elvárásaihoz a legjobban tud és akar igazodni. A szétforgácsolt forrásfelhasználás helyett koncentrálni kell a potenciális piac egy-egy területére, de legalábbis jobban kell figyelni és követni a fontos szegumentumokat.

**A célcsoport azokat a fő igénybevevői köröket jelenti, amelyek felé a múzeum kitüntetett figyelemmel fordul, melyeknek speciális, differenciált marketing ajánlatot kíván nyújtani.** A múzeumi szolgáltatások bonyolult értékstruktúrája, szerteágazó rendszere kifejezetten alkalmat ad arra, hogy lényeges és kevésbé lényeges ajánlati elemek sajátos kombinációjával alakítsuk ki az egyes célcsoportoknak leginkább megfelelő kombinációt.

Kétségtelen tény, hogy a törvényileg meghatározott szakmai tartalom és a tényleges – igencsak eltérő karakterű – közönségcsoportok körvonalainak kirajzolódása között igen szoros a kapcsolat. Egy széles (általános) gyűjtőkörű múzeum közönsége nagymértékben annak függvényében alakul, hogy meddig terjed a múzeum gyűjtőterülete. Egy település helyörténeti múzeuma mindenekelőtt a helyi lakosságnak lesz fontos és vonzó, míg az országos intézmények reálisan szóba jöhető potenciális közönsége a teljes lakosság és az idelátogató külföldiek.

A tematikus gyűjtemények közönsége is általában tágabb földrajzi körből verbuválódik, és természetesen ugyanilyen hatást érhet el egy gyűjtemény a maga különlegessége, egyedisége alapján. A közönség profilját ez utóbbi esetekben sokkal inkább az érdeklődés iránya, az ízlés, stb. fogja meghatározni.

Mint minden nem haszonelvű szervezet esetében, a múzeum számára is két alapvető célcsoport értelmezésére van lehetőség és szükség, amelyekhez természetesen egészen más karakterű marketing-programot kell rendelni:

Alapvető célcsoport	Marketing terv
tényleges és potenciális látogatók, igénybe vevők	múzeumi szolgáltatások (primer tevékenység)
tényleges és potenciális forrásbiztosítók	támogatásszervezési, kapcsolatépítési programok

Az egyes fő célcsoportokon belül további szempontok szerint (státus, lakhely, életkor, a látogatás célja, stb.) alcsoportok képezhetők, melyek közül a **közönség** körében néhány kiemelt csoportot bemutatunk:

1. egyéni látogatók,
2. családok,
3. diákok,

4. turisták.

A **forrásbiztosítók** körében célszerű megkülönböztetni a következőket:

1. fenntartó önkormányzatok, minisztérium,
2. egyéni támogatók,
3. vállalati támogatók,
4. pályázatokat kiíró intézmények, alapok,
5. partnerek.

### Versenyanalízis

A hatékony marketingtervezés elengedhetetlen feltétele az intézmény versenytársainak ismerete, hiszen minden alternatív ajánlat arra készíthető a potenciális látogatókat, hogy a múzeumi szolgáltatás helyett valami mást válasszanak. Egy másik termék vagy szolgáltatás melletti döntés alapja és motivációja alapvetően az a többlet lesz, amiért a fogyasztó úgy érzi, úgy gondolja, hogy valamiben hasznosabbat kap a pénzéért, az idejéért, legyen az anyagi, erkölcsi vagy presztízsből fakadó haszon.

Véleményünk szerint:

1. **a közvetlen versenytársak** körébe sorolható minden olyan múzeum, galéria, gyűjtemény, amelyek közel azonos szolgáltatást nyújtanak a művelődési piac versenyében, illetve szervezeti felépítésük és működésük hasonló jellegzetességeket mutat. Hagyományos kultúrák közvetítő szereppel bírnak.
2. **a közvetett versenytársak** szintjén jelenik meg valójában az összes többi kulturális, művelődési tevékenység, a televízió, a mozik, a színházak, a hangverseny, a könyvesboltok, az internet, a szórakoztató centrumok, a sport, a szabadidő eltöltésének különböző válfajai, vagyis mindaz a tevékenység, ami az egyén szabadidő fogyasztásában helyet kap.

A múzeumnak a marketing stratégia kialakításakor – annak fontos alapjaként – fel kell térképeznie a kultúrafogyasztás és a szabadidő eltöltésének speciális piacán tevékenykedő intézményeket. A versenyben megjelenő más múzeumok fenyegetése mellett sokszor jelentősebb a helyettesítő termékek, illetve szolgáltatások versenye, és a globalizáció következtében új belépők fenyegetése, melynek egyenes következménye a vevők erősödő alkupozíciójából fakadó veszély. A versenytársak feltérképezésének kiindulási pontja a jelen és a belátható jövő kulturális fogyasztásának elemzése, és a fogyasztás irányaihoz kapcsolható jelenlegi és várható kulturális kínálat. További vizsgálati terület a kulturális innovációk, piacteremtő megoldások kitalálása.

## **Marketing stratégiai területek, programok**

Az általunk összeállított stratégiai terv az adott körülményekre való tekintettel természetesen szemléletváltást javasol, fő vonulata éppen ezért a változás menedzselésének bemutatása. Mivel a hazai múzeumok körében ez volt az első ilyen jellegű átfogó terv, munkánkban az alábbi **öt stratégiai területet** jelöltük ki, melyeket részletesen is kidolgoztunk:

1. marketing stratégiai döntések,
2. szakmai munka,
3. ingatlanhelyzet-biztonsági helyzet,
4. szervezeti felépítés,
5. finanszírozás.

Jelen írásunkban természetesen csak a marketing stratégiai területeket, programokat emeljük ki. A marketing stratégiai döntések esetében fokozott jelentőségre tesz szert a prioritások megfogalmazása. A prioritások meghatározása természetesen mindig a körülmények függvényében történhet. Ebből a szempontból egészen sajátos az a körülmény, amikor a marketingkoncepció bevezetéséről van szó. A marketing bevezetésének időszakában alapvető kérdés, hogy milyen ütemben, milyen területeken történjék meg az új szemlélet szerinti működés.

A marketing bevezetése történhet frontális módon (ez lenne az ideális) vagy kisebb lépések lassúbb tempójú sorozatával. Véleményünk szerint az utóbbi a kevésbé kockázatos megoldás, ugyanis a fokozatos bevezetés nem okoz túl nagy megrázkódtatást a kialakult szervezeti kultúrában, ugyanakkor a marketingkoncepció szellemében foganatosított változások érzékelhető elmozdulást jelenthetnek a felhasználóbarát működés felé, illetve megalapozzák a későbbi átfogóbb lépéseket. Célszerű tehát olyan területeket kiválasztanunk, amelyek könnyen befogadhatóak, látványosak, viszonylag egyszerűen kivitelezhetőek, ugyanakkor hatásosak és előkészítik a komplexebb „beavatkozásokat”.

Ennek fényében véleményünk szerint a múzeum marketing stratégiai döntései között **prioritást** kell adni azoknak az elemeknek, melyek:

- **Alapvető, kiinduló feltételei (mintegy szakmai minimumai) a marketingszemléletű működésnek, mert megteremtik a szervezet kommunikációjának, Public Relations tevékenységének módjait és eszköztárát.**
- **Tudományos igényű információkkal és elemzésekkel megalapozzák a későbbi marketingdöntéseket.**

- **Az alapszolgáltatás bevételein túl gyarapítják az intézmény forrásait, egyben bővítik a külső kapcsolatok körét.**
- **Célcsoport-orientáltan módosítják a meglévő szolgáltatások marketing-mix elemeit, illetve az általános marketing jellegű eszközöket.**

A továbbiakban azokat a marketingfeladatokat mutatjuk be, amelyek a marketing stratégia fenti prioritásait megvalósítják.

### ***Intézményi kommunikációs eszköztár***

#### **Marketingfeladat:**

- **Az egységes arculat kialakítása**

Az egységes kommunikációs és vizuális arculat kialakítása nagy léptékű, részletekre kiterjedő, költséges feladat. Azonban az egységes megjelenés biztosításához elengedhetetlen tevékenység.

#### **Marketingfeladat:**

- **Kommunikációs stílus, magatartásstandardok és kellékei**

A múzeum tevékenységéből fakadóan alapvető fontosságú a személyzet kommunikációs stílusa, magatartása. Úgy gondoljuk, hogy a vizuális arculati elemek standardizálása mellett meg kell határozni a magatartásstandardokat, az írásbeli és a szóbeli kommunikáció kellékeit.

### ***Marketing információk és elemzések***

#### **Marketingfeladat:**

- **A marketing információs rendszer kialakítása**

A tervek kivitelezése természetesen nem történhet meg ad hoc jelleggel. A lényeges stratégiai pontok megalkotása előtt, illetve a már létrehozott változtatások nyomán követése érdekében ajánlott egy széleskörű, megfelelő szakmai alapokon nyugvó marketing információs rendszert az adott múzeum esetében is megalkotni.

A MIR kiépítése egy múzeum esetében is kettős célt szolgál:

- egyrésztől folyamatosan és közgazdaságilag megalapozottan tájékoztat a mindennapos eseményekről, számot ad a helyi és országos szintű változásokról;
- másrésztől rendszeres vizsgálatokkal alátámasztja a döntéseket, felméri a látogatói igényeket, képet ad a múzeummal kapcsolatos elégedettségről vagy elégedetlenségről és további, új ötleteket biztosít a feladatok kivitelezéséhez.

## **Külső források bevonása**

### **Marketingfeladat:**

#### **• Támogatásszervezési tevékenység kialakítása**

- fenntartói támogatás növelése – lobbizás,
- pályázatok,
- egyéb támogatói bevételek,
- együttműködés más intézményekkel.

A támogatásszervezési tevékenység kialakítása, meghonosítása szükséges, azonban komoly nehézség lehet a múzeum szakembereinek szemléletváltása, erőfeszítése, valamint a potenciális támogatói kör hozzáállásának alakulása is.

Ennek a tevékenységnek jól kialakult technikái vannak, melyek elsajátíthatók, adaptálhatók a múzeum közegére is, de a szféra kellő óvatosságra int bennünket.

### **Célcsoport-orientált marketing-mix**

#### **Marketingfeladat:**

#### **• Adott célcsoportok számára egyedi programcsomagokat célszerű kidolgozni a vizsgált időszakban, amelyek önálló projektként is működtethetők.**

Ezek a megoldások jól kommunikálhatóak a sajtóban, a közvélemény odafigyel rájuk, megmozgatja az embereket, ezáltal látványosak és meggyőzőek lehetnek.

Az alábbiakban a klasszikus marketing-mix modell elemei szerint vizsgáljuk azon területeket, amelyek módosítása, célcsoport-orientált alakítása alapot nyújt a programok végrehajtásához.

#### **• A meglévő szolgáltatások differenciálása**

A múzeumi szolgáltatások rendszerében alapszolgáltatásként definiáljuk a

- kiállítások szervezését, valamint
- az események szervezését, rendezését (pl. hangversenyek, vetélkedők, játszóházak).

Az alapszolgáltatásokat kiegészítő szolgáltatások a tárlatvezetések, az oktatási programok, a filmvetítések, egyéb audiovizuális szolgáltatások, stb.

A származtatott szolgáltatások azok, amelyek nem kapcsolódnak közvetlenül az alapszolgáltatáshoz, de fontosak a látogatói elégedettség javítása szempontjából. Ilyenek lehetnek pl. a büfé, a múzeumi kávézó, az ajándékbolt.

#### **• Árpolitikai döntések**

Mint már említettük az ár nem a legfontosabb befolyásoló tényező a múzeumok látogatásakor, ezért a jelen munkában erre a területre nem térünk ki részletesen.

#### **• Csatornadöntések – az idő és a földrajzi tényező differenciálása**

A látogatóbarát múzeum számára fontos kérdés szolgáltatásainak időbeli és térbeli elérhetősége. Át kell gondolni, rendszerbe kell foglalni a kiállítások nyitva tartási idejét,

- egyrészt össze kell hangolni az egyes kiállításokra vonatkozóan,
- másrészt rugalmasan alkalmazkodni kell a közönség igényeihez.

A kényelem másik fontos kérdése a múzeum esetében a megközelíthetőség. Hosszú távon arra kell törekedni, hogy

- a kiállítások, rendezvények jól megközelíthető helyen legyenek (buszközelkedés, parkolók),
- koncentrálni kell a kiállításokat, ez növeli a vonzerőt, „húzza” a kevésbé látogatott múzeumokat is.

#### **• Kommunikációs program kialakítása**

Napjainkban a helyesen kialakított és alkalmazott marketingkommunikáció a kulturális fogyasztásban óriási jelentőséggel bír, mert egyre inkább a vásárlási folyamat állandó menedzseléseként jelentkezik. Így alapja annak, hogy a vásárlók, jelen esetben a látogatók milyen arányban és gyakorisággal veszik igénybe a múzeum által felkínált szolgáltatásokat. Ráadásul a vásárlók különbözőek, így célcsoport-, gyakran egyén specifikus stratégiákat kell kidolgozni.

Összegezve megállapítható, hogy a fenti marketingfeladatok olyan újszerű és sokszor látványos eredménnyel járó tevékenységek, melyek meggyőzőek lehetnek a kétkedők számára is. Tudni kell, hogy a marketingre fordított kiadás olyan befektetés, amely hosszú távon térül meg, és melynek nemcsak anyagi, hanem jelentős nem anyagi hozadéka is van, és ez a tény ezen a területen kiemelten hangsúlyozandó.

### **HIVATKOZÁSOK:**

1. DAUBNER KATALIN – HORVÁTH SÁNDOR – PETRÓ KATALIN: Kultúra-gazdaságtani tanulmányok (2000). Budapest, Aula Kiadó 376 old.
2. PETRÓ KATALIN (2000): A kulturális javak gazdasági jellemzői. = Kultúra-gazdaságtani tanulmányok. 16–32. old.
3. VERES ZOLTÁN (1998): Szolgáltatásmarketing. Budapest, Műszaki Kiadó

*A szerzők  
egyetemi adjunktus Pécsi Tudományegyetem FEEFI  
Művelődési Menedzsment Tanszék,  
Ph.D. hallgató Pécsi Tudományegyetem KTK*