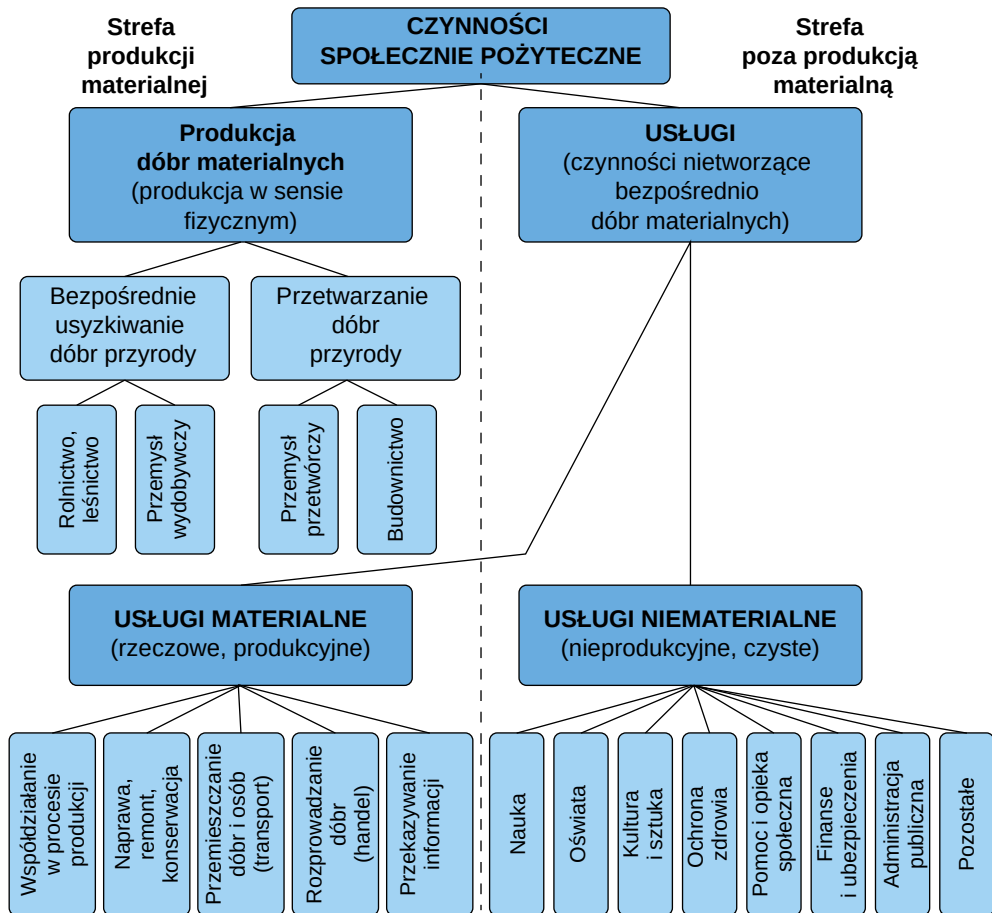


- instytucje narodowe – mają wysoką rangę, ponieważ ich zadaniem jest przechowywanie i udostępnianie dziedzictwa narodowego, zaspokajają potrzeby podstawowe (dostęp do dorobku wielu pokoleń) oraz potrzeby wyższego rzędu;
- instytucje regionalne – ich zadaniem jest zaspokajanie potrzeb podstawowych i 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 (Sójska, 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 „lepszyc” (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 mogącym 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-

- 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 dyrektora 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

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 umieszczane 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-

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



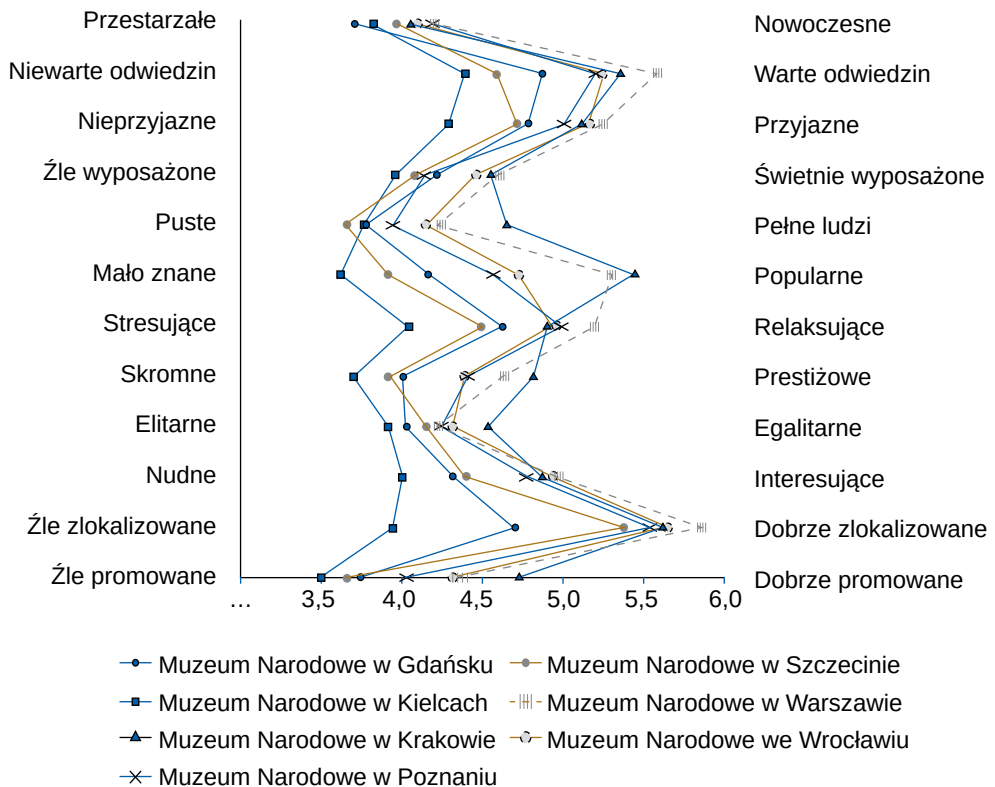
cd. tabeli 44

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 nieszczerólnie 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 $\alpha = 0,05$			Anova		podzbiór dla $\alpha = 0,05$			Anova
	1	2	3			1	2	3	
<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	