

*Małgorzata Szelańska*

## **DZIAŁALNOŚĆ EDUKACYJNA LUWRU JAKO ELEMENT STRATEGII MARKETINGOWEJ**

Muzeum nigdy nie jest ukończone. Twierdzenie, iż Luwr mógłby pewnego dnia przybrać ostateczną postać, świadczy o nieznajomości jego istoty, niezrozumieniu tego, co składa się na jego szczególny charakter<sup>1</sup>.

*Pierre Rosenberg*

Tematem niniejszego artykułu jest wprowadzona przez Luwr nowa polityka komunikacji skierowana do publiczności, która spowodowała spektakularny wzrost liczby osób odwiedzających muzeum, a jej efektem jest trwała poprawa wizerunku instytucji.

Muzeum, jedno z najstarszych w Europie, przeszło w ostatnim czasie głęboką transformację. Dawna struktura nie była w stanie pomieścić rosnącego tłumu zwiedzających – wielogodzinne kolejki sprawiły, iż turyści często rezygnowali z nużącego oczekiwania, a tym samym pomijali jedną z największych atrakcji Paryża. Miłośnicy sztuki byli z kolei rozczerowani faktem, iż tylko niewielka część zbiorów była udostępniona publiczności – ułatwienie dostępu do muzeum, powiększenie przestrzeni ekspozycyjnej i odpowiednia, spełniająca nowoczesne wymogi aranżacja wydawały się niezbędne.

Wraz z nastaniem prezydentury François Mitterranda zdecydowano się podjąć stosowne kroki w celu przebudowy i reorganizacji muzeum. Należy pamiętać o tym, iż od dłuższego czasu prezydenci francuscy prześcigają się w finansowaniu niezwykle ambitnych dzieł architektonicznych, które mają być symbolem ich panowania, co stanowi swoiste nawiązanie do absolutystycznej tradycji zapoczątkowanej przez Ludwika XIV. Wielu osobom projekt nowego Luwru wydawał się kontrowersyjny, jednak z perspektywy czasu uznano go za najbardziej udaną realizację spośród tak zwanych „wielkich projektów” powstałych w latach osiemdziesiątych i na początku lat dziewięćdziesiątych XX wieku.

Przedsięwzięcie zostało zrealizowane z wyjątkowym rozmachem. Projekt architektoniczny został powierzony Ieoh Ming Peiowi, architektowi chińskiego pochodzenia, który zrobił karierę w Stanach Zjednoczonych. Jego dziełem są szklane piramidy usta-

---

<sup>1</sup> P. Rosenberg, słowo wstępne w: *Louvre, Avril, mai, juin 2001*, Paryż 2001.

Pierre Rosenberg, członek Akademii Francuskiej, wieloletni dyrektor przewodniczący Muzeum Luwru. W 2001 roku funkcję tę objął Henri Loyrette.

wione na historycznym dziedzińcu i usytuowany pod nimi potężny i zarazem niezwykle funkcjonalny hall wejściowy. Przebudowie uległo skrzydło Richelieu<sup>2</sup>. Muzeum, a raczej zespół Luwru, zostało rozbudowane we wszelkich możliwych kierunkach. Wydrążono podziemne korytarze prowadzące do stacji metra; umieszczono w nich pasażerów handlowe<sup>3</sup>. Odkopano część średniowiecznych murów i podświetlono je w efektowny sposób.

Stała ekspozycja mieści odtąd dwa razy więcej dzieł niż poprzednio. Dwunastokrotnie wzrosła natomiast powierzchnia użytkowa – obok wspomnianego rozległego hallu wejściowego pojawiły się księgarnie i butiki (oferujące artykuły handlowe zainspirowane eksponatami muzealnymi), a także sala konferencyjna zdolna pomieścić 420 osób. Śmiałość i oryginalne połączenie tradycji z nowoczesnością miało stać się nie tylko łatwym do identyfikacji symbolem instytucji, ale także określić metody pracy jej właściwe.

W ciągu zaledwie kilku lat z przestarzałej, konserwatywnej struktury, muzeum przekształciło się w dynamiczną, prężną organizację, nowoczesne przedsiębiorstwo. Powstanie megakompleksu handlowo-użytkowego, który je otacza, to tylko jeden z sygnałów świadczących o daleko idących przemianach. Zmianie uległ system zarządzania, a przede wszystkim podejście do klienta. Zarządzający Luwrem – przez wiele lat jednym z najbardziej tradycyjnych muzeów świata – zdali sobie sprawę z tego, iż fakt posiadania bogatych zbiorów nie stanowi recepty na sukces. Dawne zadufanie, wynikające z przekonania o niezaprzeczalnym prestiżu instytucji, ustąpiło polityce otwarcia, muzeum wyszło naprzeciw oczekiwaniom publiczności, a nawet samo zaczęło kreować potrzeby, proponując nowe trasy zwiedzania, niekonwencjonalne formy uczestnictwa w sztuce, jak również szeroką ofertę produktów handlowych.

Przeszkody natury prawnej nie pozwoliły jednak na pełne wykorzystanie uzyskanych środków. Luwr podlega bowiem Réunion des Musées Nationaux – organizacji grupującej muzea narodowe. Szczególna sytuacja największego muzeum świata sprawia, iż otrzymało ono status publicznego przedsiębiorstwa administracyjnego. Pozostawia to dość duże pole manewru, jeśli chodzi o możliwości generowania zysków (dyrekcja Luwru samodzielnie podejmuje decyzje, rozdysponowując środki). Niestety, znaczna część dochodów wpływa do kasy dzielonej z pozostałymi 32 muzeami. Aż 45% dochodów z biletów wstępu na stałą ekspozycję jest w związku z tym odprowadzane na zewnątrz. Ogranicza to w znaczący sposób płynność finansową i wywiera negatywny wpływ na politykę zakupów; te ostatnie są bowiem finansowane ze wspólnej puli, niekiedy uszczuplonej w konsekwencji finansowo niekorzystnych decyzji dyrekcji Réunion des Musées Nationaux<sup>4</sup>. Słynne dzieła sztuki, które stają się w ostatnich latach własnością Luwru, to głównie dary osób prywatnych, Towarzystwa Przyja-

<sup>2</sup> Powstały trzy dziedzińce – Cour Marly, Cour Puget i Cour Khorsabad.

<sup>3</sup> Zastosowano bardzo ostre kryteria selekcji – tylko marki uznane za prestiżowe mogły ubiegać się o lokalizację w obrębie zespołu Luwru. W naturalny sposób zostały wykluczone np. sklepy spożywcze, oferujące sprzęt AGD, salony fryzjerskie. Poczesne miejsca zajęły przestrzenie oferujące kosmetyki, drogie ubrania, a także restauracje. Narzucono warunek, iż sklepy, które znalazły się w Espace du Carrousel, nie mogą być konkurencyjne wobec działalności podstawowej i komercyjnej, jaką podjęło muzeum. Pokażne opłaty za wynajem powierzchni pozwoliły na uzyskanie funduszy na budowę parkingów podziemnych.

<sup>4</sup> W ostatnich latach poważny deficyt został spowodowany edycją na wielką skalę kopii dzieł sztuki, co nie tylko przyniosło spodziewanych dochodów, ale poważnie osłabiło kondycję finansową organizacji.

ciół Luwru i efekt zabiegów pracowników muzeum, którym udaje się niekiedy uzyskać subwencje państwowe.

Pomimo iż obecny Luwr jest strukturą niezwykle nowoczesną, zarówno pod względem systemu zarządzania, jak i sposobu aranżacji sal, musi on na co dzień stawić czoła klasycznym problemom, z którymi struktury muzealne borykają się od niepamiętnych czasów. Koszty stałe stanowią 80% budżetu. Próby ich redukcji nie mogą być zbyt radykalne – utrzymanie budynku i liczne personelu wynika w jednoznaczny sposób z profilu działalności.

O ile kustosze, dokumentaliści, konserwatorzy i pracownicy administracyjni są opłacani przez rząd, a więc nie obciążają finansów instytucji, o tyle personel pomocniczy sprawia ciągle problemy. Jego strajki, spowodowane rewindykacjami finansowymi, dezorganizują pracę muzeum. Spora część osób pilnujących porządku w salach została zatrudniona na kontraktach czasowych. Oszczędność spowodowała również okresowe zamknięcie niektórych przestrzeni ekspozycyjnych. Zdołano jednak usprawnić system informacji, unikając w ten sposób niezadowolenia zwiedzających. Przygotowano tygodniowy harmonogram otwarcia sal (obecnie dostępny przez Internet), ważny przez cały rok.

Wydaje się, iż to właśnie informacja bądź szerzej rozumiana polityka komunikacji sprawiła, iż Luwr wysunął się pod względem frekwencji na pierwsze miejsce wśród muzeów świata. Do tradycyjnych metod, którymi posługiwano się do tej pory (kontakty z mass mediami, publikacja informacji w prasie, radiu i telewizji, plakaty zachęcające do zwiedzenia ekspozycji), dodano własne strony internetowe i wydawane przez Luwr periodyki, bezpłatne foldery poświęcone ekspozycjom stałym i czasowym.

W minionych dziesięcioleciach Luwr przyciągał przede wszystkim turystów zagranicznych, prowincjuszy odwiedzających stolicę i bardzo wąską elitę znawców sztuki (głównie kolekcjonerów i osób związanych ze sztuką z racji zawodu).

W 1989 roku, po otwarciu piramidy umożliwiającej bardziej swobodny dostęp do kas, liczba widzów gwałtownie wzrosła, a właściwie podwoiła się, jeśli porównać rok 1988 (2 700 000 osób) i 1990 (5 150 000 osób). W 1991 krzywa wzrostu uległa załamaniu (wojna w Zatoce Perskiej), kolejny spadek po rekordowej frekwencji w 1994 roku (6 150 000 osób) to wynik zagrożenia spowodowanego zamachami terrorystycznymi w Paryżu; obawiano się wówczas przebywać w miejscach publicznych (w 1996 roku Luwr odwiedziło 4 700 000 osób). Do ponownego wzrostu frekwencji przyczyniło się otwarcie sal poświęconych sztuce starożytnego Egiptu. Od tej pory liczba widzów nieustannie rośnie, i to mimo tego, iż światowy kryzys stanowi poważne ograniczenie dla rozwoju turystyki. Można wyjaśnić to zjawisko, odwołując się do badania ankietowego przeprowadzonego przez pracowników Luwru. O ile wcześniej przeważającą większość zwiedzających stanowili turyści zagraniczni, o tyle obecnie udział w tej grupie mieszkańców Paryża i okolic dochodzi do 40%.

Aby zachęcić do częstszego odwiedzania muzeum, zdecydowano się zmienić strategię marketingową. Właściwa prezentacja oferty i dywersyfikacja usług stały się koniecznością.

Dyrekcja Luwru postawiła w pierwszym rzędzie na wystawy czasowe o wysokiej randze artystycznej. Należy pamiętać o tym, iż zwiedzanie „wielkich wystaw” jest w pewnym środowisku wręcz obowiązkowe, przez inne grupy społeczne jest odczytywane jako waloryzująca formuła spędzania wolnego czasu – pragnienia estetyczne

mogą niekiedy schodzić na plan dalszy wobec zaspokojenia potrzeby prestiżu. Liczba tych mniej lub bardziej autentycznych amatorów sztuki ciągle rośnie.

Indywidualna kontemplacja dzieł sztuki już nie wystarcza; w celu uatrakcyjnienia oferty muzeum wprowadzone zostają nowe formy kontaktu z publicznością – działalność edukacyjna odgrywa w tym wypadku niezwykle doniosłą rolę.

Nie omawiam w tym miejscu pedagogicznego aspektu sposobu aranżacji wystawy – jak powszechnie wiadomo, dobrze przygotowana ekspozycja to umiejętne zestawienie obiektów i właściwa dyspozycja plastyczna, obecność informacji podstawowych umieszczonych na planszach przy wejściu, kartonowych fiszek opisujących w lapidarny sposób obiekty znajdujące się w sali, mile widziana jest również możliwość skorzystania z kasy magnetofonowej zawierającej komentarz do wystawy.

Jedną z najbardziej popularnych, aktywnych form popularyzacji sztuki, formuł stosowanych od lat przez muzea, jest zwiedzanie z przewodnikiem. W Luwrze nie ogranicza się ono wyłącznie do prezentacji turystom stałych kolekcji<sup>5</sup>, ale obejmuje również oprowadzanie po wystawach czasowych i zwiedzanie według klucza tematycznego.

Specjalnie powołane w tym celu zespoły opracowują możliwie najbardziej komunikatywną metodę pozwalającą widzowi na uchwycenie istoty prezentowanych dzieł; jest ona standardowo przygotowana zarówno od strony naukowej, jak i pedagogicznej. Zamiast wygłosić pełen erudycji wywód, przewodnik ma za zadanie pobudzić widzów do refleksji, ułatwić im formułowanie własnych wniosków poprzez odpowiednio postawione pytania. Metoda interaktywna cieszy się dużym powodzeniem<sup>6</sup>.

Warsztaty pozwalające na aktywny kontakt ze sztuką są prowadzone również w grupach. Propozycje są niezwykle różnorodne. W drugim kwartale 2001 roku można było dokonać wyboru między następującymi zajęciami: „Scenografia i muzeum”, „Stworzyć własną wystawę”, „Wprowadzenie do pisma starożytnego”, „Nakręcić film o dziele sztuki”, „Świątynia egipska: rytuał i architektura”, „Egzaltacja koloru: pastel”, „Od szkicu do obrazu: etapy powstawania dzieła”, „Techniki malarstwa”, „Rzeźba, materiały i technika”, „Malarstwo i bryła”, „Rysunek”, „Piasek i woda: sztuka fresku”, „Techniki mozaiki”, „Meczet”, „Tulipan, róża i papuga” (dwa ostatnie *atelier* miały związek z prezentowaną wystawą sztuki islamu). Pełny program obejmuje zarówno wprowadzenie teoretyczne, korzystające ze stałej kolekcji muzeum bądź przeźroczy, jak i część praktyczną. Zajęcia rozwijają zdolność refleksji nad dziełem sztuki. Odbywają się one w grupach 15–20-osobowych, a ich cena jest zdumiewająco niska<sup>7</sup> – poniżej kwoty, którą przeznaczają na zakup biletu do kina.

Inna forma spotkań, przyciągających coraz to liczniejszą rzeszę publiczności, to odczyty na temat sztuki oraz cykl noszący nazwę „Jedna godzina – jedno dzieło” (tło epoki, szczegółowa analiza: temat, technika, ikonografia).

<sup>5</sup> We wspomnianym muzeum wyłącznie przewodnicy posiadający licencję mają prawo do oprowadzania turystów (wymagane jest zdanie egzaminu uprawniającego do uzyskania tytułu *Conférencier des musées nationaux*).

<sup>6</sup> Przykładowo: cena biletu do muzeum 3–4,6 euro, biletu na wystawę czasową – 3,81 euro, cena usługi przewodnickiej przy zwiedzaniu grupowym 2,59–5,79 euro (bilety pełnopłatne bez zniżek; według folderu: *Louvre. Activités pour adultes. Visites-conférences et ateliers pour visiteurs individuels – avril, mai, juin 2001*).

<sup>7</sup> Cena w zależności od ilości spotkań waha się od 6,56 euro (1 spotkanie) do 56,41 euro (9 spotkań), według folderu: *Louvre. Activités...*

W przypadku „Midis du Louvre”<sup>8</sup>, które odbywają się o godzinie 12.30 – strategia wydaje się o wiele bardziej skomplikowana. Należy sprawić, aby Luwr był miejscem spotkań osób nieograniczających swych zainteresowań wyłącznie do sztuk plastycznych. W ramach tej formuły można wysłuchać koncertu, obejrzeć film, sztukę teatralną, wystawę<sup>9</sup>. W porze południowej muzeum odwiedza dość specyficzna publiczność, raczej trudno wyobrazić sobie osobę pracującą, która byłaby dyspozycyjna w tym czasie. Świadomość tego, iż oferta jest skierowana do wąskiej grupy odbiorców, ma niebagatelny wpływ na cenę (przykładowo, ceny spektakli muzycznych są o połowę niższe niż w sali koncertowej).

Odkryto również możliwości tkwiące w twórczej prezentacji dzieł powszechnie znanych, zachęcając do ich ponownej lektury poprzez zestawienie z innymi obiektami, w nowej aranżacji, bądź w nawiązaniu do tekstów literackich.

Luwr, w przeciwieństwie na przykład do Musée d’Orsay<sup>10</sup>, poświęca sporo uwagi zajęciom dla dzieci i cieszy się renomą instytucji mającej doskonale opracowane metody pracy z młodą publicznością – oferta z drugiego kwartału 2001 roku zawiera aż 32 tematy zajęć. Zasadniczym celem jest umożliwienie dzieciom aktywnego kontaktu ze sztuką i wyrobienie nawyku częstego odwiedzania muzeum. Podobnie jak w przypadku zajęć dla dorosłych, teoria łączy się z praktyką. Propozycje są niekiedy zgoła zaskakujące. Tytułem przykładu: warsztaty „Naśladować rzeźbę” są prowadzone pod kierunkiem ubranego w biały strój mima, a dzieci mają przybierać pozy posągów ekspozowanych w salach Marly i Puget. Ekspresja ruchowa zostaje wprowadzona w miejsce przyjętych, tradycyjnych form właściwych sztukom plastycznym.

Metody pedagogiczne są dostosowane do grup wiekowych. Większość wycieczek szkolnych, które przekraczają próg Luwru, jest już wcześniej przygotowana do zwiedzania. Zasadą jest, iż muzeum nawiązuje kontakt z nauczycielami, którzy przechodzą kurs wstępny, aby umieli wprowadzić dzieci w problematykę zajęć; jest to szczególnie cenne w wypadku warsztatów z pogranicza sztuki i historii czy sztuki i literatury. Wiele muzeów francuskich opracowuje również specjalne programy dla dzieci z tak zwanych trudnych dzielnic (głównie przedmieścia Paryża, charakteryzujące się wysokim współczynnikiem bezrobocia i przestępczości). Warto również wspomnieć o inicjatywach mających na celu wprowadzenie do muzeum osób upośledzonych, nawet grup głuchoniemych czy niewidomych.

Niezwykle cenną realizacją było stworzenie odrębnych stron internetowych poświęconych edukacji ([www.louvre.edu](http://www.louvre.edu)). Nowe możliwości techniczne, jakie przynosi Internet, pozwalają na obejrzenie sporej części zbiorów, swobodną wędrowkę po sa-

---

<sup>8</sup> Możliwe jest wykupienie promocyjnego abonamentu umożliwiającego skorzystanie w ciągu trzech miesięcy z kilku imprez kulturalnych.

<sup>9</sup> Oferta ograniczona jest do zwiedzania stałej kolekcji w określone dni o godzinie 11.30.

<sup>10</sup> Problemy rozpoczynają się już przy rezerwacji. Dla muzeum bardziej korzystne jest sprzedanie biletów grupie dorosłych niż grupie dzieci. Wiąże się to z koniecznością zastosowania niższej taryfy. Terminy rezerwacji dla młodzieży szkolnej są więc bardziej odległe niż dla dorosłych. Podobnie trudno uzyskać miejsce na liście chętnych do zwiedzania części kolekcji według określonego klucza tematycznego (np. „Forma i kolor”, „Paryż XIX wieku”). Przy niewielkiej ilości etatów dla przewodników i dużym zapotrzebowaniu ta możliwość istnieje tak naprawdę tylko wirtualnie. Podobnie w wypadku „wielkich wystaw” – tylko dziewięć grup młodzieży szkolnej mogło wziąć udział w warsztatach zorganizowanych w ramach wystawy „Manet, Velasquez i maniera hiszpańska” prezentowanej w Musée d’Orsay (16 IX 2002–8 I 2003).

lach, manipulację obiektami, wyszukiwanie według klucza. Kolekcja Luwru staje się w ten sposób dostępna bez konieczności fizycznego przemieszczania się.

Rozwinięto współpracę ze szkołami podstawowymi i średnimi – korzystając z doświadczeń na różnych poziomach nauczania, zaproponowano lekcje poświęcone sztuce. Za każdym razem podano uzasadnienie wybranej metody pedagogicznej, przedstawiono kolejne etapy interpretacji problemu i zaproponowano wybór dzieł służących jako ilustracja określonej problematyki. Nabycie umiejętności wyszukiwania obiektów według określonego klucza, poznanie kolekcji Luwru, pełniejsze zrozumienie sztuki i tekstu literackiego poprzez pracę interdyscyplinarną (dzieło sztuki jako ilustracja określonego dzieła literackiego, ale także zwrócenie uwagi na różne aspekty tego samego tematu, motywu) – to tylko niektóre z korzyści z tego rodzaju zajęć.

Wiele propozycji programowych wychodzi daleko poza klasyczną formułę (np. projekty opracowania, na bazie zbiorów muzeum, modelu komunikacji wizualnej dla uczniów szkół średnich o tej specjalności).

Muzeum pragnie również dowieść istotnej roli, jaką odgrywa w świecie nauki; składają się na nią autorytet naukowy kustoszy muzeum i prestiż elitarnej szkoły wyższej powstałej pod egidą Luwru – Ecole du Louvre. Na sesje naukowe i spotkania zapraszani są znani uczeni, historycy sztuki, kuratorzy, dziennikarze. Spotkania są otwarte również dla szerokiej publiczności, jedynym warunkiem jest uiszczenie umiarkowanej opłaty za wstęp. Tak więc Luwr oferuje nie tylko popularne pogadanki o sztuce czy przemarsz przez sale muzealne pod czujnym okiem przewodnika, ale także konferencje naukowe, zdolne przyciągnąć wykształconych amatorów, a nawet profesjonalistów.

Luwr publikuje systematycznie opracowania naukowe, materiały z sesji, którym patronuje. Imponujących rozmiarów księgarnia, umieszczona w podziemiach muzeum, oferuje również wiele popularnych książek na temat sztuki i własne wydawnictwa poświęcone kolekcji. Książki i przezrocza schodzą jednak na margines, a rynek opiewają nowe technologie. CD-ROM-y i DVD powstają w wyniku kooperacji – nadzór naukowy sprawują pracownicy muzeum, jednak sama realizacja jest powierzona niezależnym firmom.

Liczba i różnorodność usług oferowanych przez muzeum sprawiają, iż co kwartał wydawany jest bezpłatny biuletyn informacyjny, który zawiera aktualności potrzebne widzowi: wiadomości na temat otwartych sal, zmian miejsc ekspozycji określonych dzieł, wystaw czasowych, nowych zakupów dokonanych przez muzeum, odczytów i tras zwiedzania z przewodnikiem, sesji naukowych, koncertów, prezentacji dzieł literackich, cykli filmowych, przedstawień teatralnych dla młodej publiczności, publikacji.

Tekst jest komunikatywny i zrozumiały. Ostatnie strony biuletynu zawierają podstawowe informacje na temat godzin otwarcia, możliwości wcześniejszego kupna biletu, cen, rezerwacji zwiedzania stałej kolekcji z przewodnikiem, promocyjnych kart wstępu o charakterze rocznego abonamentu, korzyści wynikających z przystąpienia do Towarzystwa Przyjaciół Luwru, możliwości korzystania z informatycznego katalogu dzieł (bezpłatna przestrzeń w podziemiach muzeum – CyberLouvre), zasobów księgarni Luwru oraz butików i restauracji muzeum. Przedostatnia strona zawiera kalendarz imprez, co pozwala zainteresowanym na zaplanowanie wyjścia. Wszystkie te informacje są zamieszczone również na stronach internetowych ([www.louvre.fr](http://www.louvre.fr)).

Od wielu lat szczególną wagę przywiązuje się do dostępności usług. Dotyczy to w pierwszym rzędzie możliwości zakupu biletów – mimo znacznych udogodnień, które

przyniosła budowa nowego wejścia od strony wewnętrznego dziedzińca i przejścia przez piramidę, kolejki są w dalszym ciągu bardzo długie.

Istnieje możliwość kupna biletu przez Internet, przez minitel (domowy komputer podłączony do sieci telekomunikacyjnej – 3615 Louvre), infolinię TicketNet. Luwr współpracuje również z pośrednikami, którzy prowadzą sprzedaż biletów w miejscach powszechnie dostępnych: księgarniach, domach handlowych, supermarketach<sup>11</sup>, za pośrednictwem gazet<sup>12</sup>.

Bilety kupione tą drogą są droższe (różnica wynosi około 1 euro). Na życzenie klienta bilet może być także wysłany do domu (opłata około 2 euro w wypadku przesyłki zwykłej, około 5 euro – przesyłki poleconej). Również w wypadku bezpośredniej rezerwacji dla grup wejście jest odpowiednio droższe.

Polityka taryfikacyjna to również jeden z mechanizmów pozwalających sterować napływem publiczności, co umożliwia zapewnienie komfortowych warunków zwiedzania. Jest oczywiste, iż mając w perspektywie wizytę w muzeum o tak wielkiej powierzchni, większość turystów decyduje się przyjść rano. Aby zachęcić do późniejszego zwiedzania, wprowadzono od godziny 15 (również przez całą niedzielę) o wiele niższe ceny. Tak więc, w miejsce niejasnych kryteriów, które mogłyby wydawać się krzywdzące dla poszczególnych grup zwiedzających, zaproponowano jasny, spójny system, który można uznać za bardziej demokratyczny. Należy nadmienić, iż do 18. roku życia wstęp jest bezpłatny – to udogodnienie jest również stosowane wobec studentów uczelni artystycznych i historii sztuki.

Polityka cenowa to również skuteczny środek oddziaływania na publiczność. Proponowane są karty abonamentowe uprawniające do zniżek<sup>13</sup>. Ich posiadanie wiąże się z możliwością wejścia do muzeum bez kolejki, co jest szczególnie cenne w sezonie turystycznym.

Właściwie rozumiany marketing nie ogranicza się do działań ukierunkowanych na sprzedaż usług. Akcje podjęte w celu podtrzymania więzi ze sponsorami mają również niezwykle doniosłe znaczenie. Ze zrozumiałych względów muzea zmuszone są uciekać się do ich pomocy, aby umożliwić realizację kosztownych przedsięwzięć, jak organizacja wystawy, stworzenie stron internetowych czy konserwacja obiektów lub historycznych sal Luwru. Trudno sobie wyobrazić coś bardziej niewłaściwego, niż milczenie po uzyskaniu oczekiwanej subwencji, co – niestety – często zdarza się w instytucjach kultury, które ograniczają się do zdawkowego podziękowania i ponawiają kontakt dopiero w chwili, gdy zamierzają skierować prośbę o wsparcie kolejnej inicjatywy. Sponsor, którego gest zostanie właściwie uhonorowany, najprawdopodobniej chętnie podejmie stałą współpracę.

Przedsiębiorstwa, które uprawiają politykę mecenatu, mogą liczyć ze strony Luwru na szczególne względy – nadanie na kilka lat określonej sali imienia ofiarodawcy, za-

<sup>11</sup> Fnac, Carrefour, Continent, Extrapole, Hyper-média, Le Bon Marché, Printemps, Galeries Lafayette, BHV, Virgin Megastore.

<sup>12</sup> Mowa tu o dwóch prowincjonalnych gazetach o zasięgu regionalnym – „La Voix du Nord” oraz „Progrès de Lyon”.

<sup>13</sup> Przykładowo, karta Louvre-jeunes (dla osób poniżej 26. roku życia) oferuje wolny wstęp na wystawy stałe i czasowe, 30% zniżki na zwiedzanie z przewodnikiem, warsztaty i odczyty, 5% zniżki w księgarni Luwru i Virgin Megastore, 10% zniżki w restauracjach Luwru. Właściciel karty otrzymuje regularnie program do domu i ma prawo wprowadzić do muzeum w poniedziałek wieczorem osobę towarzyszącą.

mieszcząc informacje o dokonanej inwestycji na stronach internetowych, udostępnienie historycznych wnętrz na konferencje, bankiety, a także umożliwienie przedsiębiorstwu (osobom zatrudnionym lub klientom) zwiedzania kolekcji po preferencyjnych cenach i w szczególnych warunkach.

Tytułem ciekawostki warto wspomnieć, iż strony internetowe Luwru podają następujące sugerowane trasy: „Arcydzieła Luwru” (uniwersalne zastosowanie), „Sztuka i mecenat” (oferta skierowana do banków), „Moda i strój” (propozycja dla pisma kobiecego).

Finezja posunięta jest dość daleko, ale dział edukacji i komunikacji wyraża gotowość opracowania nowych szlaków na życzenie klienta. Rozrywka kulturalna nie ogranicza się do zwiedzania. Odpowiednia opłata umożliwia zorganizowanie konferencji, wydanie broszur i miniprzewodników, które klienci zapraszającej instytucji zabiorą ze sobą.

Od wielu lat Luwr przywiązuje niezwykle dużą wagę do kontaktu z publicznością. Nadrobiono wieloletnie zaniedbania, kiedy to przekonanie o bogactwie i prestiżu kolekcji zwalniało niejako zarządzających od podejmowania prób jej uatrakcyjnienia. Powstanie megakompleksu pozwoliło na stworzenie zaplecza technicznego, pozwalającego rozszerzyć działalność podstawową. Systematycznie prowadzone badania marketingowe sprawiają, iż można określić z dużą precyzją oczekiwania zwiedzających. Zamiast narzekać na niski poziom edukacji społeczeństwa, pracownicy Luwru podjęli wysiłek zmierzający do przygotowania odbiorcy do kontaktu ze sztuką, wykształcenia nawyków kulturalnych.

Wiele muzeów nie zdaje sobie sprawy z tego, iż należy stworzyć własną publiczność i konsekwentnie zabiegać o to, aby utrzymać z nią kontakt. W przeciwnym wypadku nawet przy niezwykle atrakcyjnym programie wystaw i niskich cenach biletów sale ekspozycyjne będą nadal świeciły pustkami. Podjęcie działalności edukacyjnej nie tylko nie przynosi ujmy instytucji kultury, ale pozwala podtrzymać więź ze zwiedzającymi, stanowiąc zarazem źródło dochodu.

Przykład Luwru dowodzi niezbicie, iż otwarcie się na publiczność i jej potrzeby oraz dywersyfikacja usług sprawiły, iż muzeum stało się atrakcyjne dla coraz szerszego kręgu miłośników sztuki. Wspomniana instytucja zdołała z powodzeniem przejść od fazy komunikacji do fazy marketingu.