

MÚZEUMMENEDZSMENT

Nagy Kristóf

Tudományos Diákköri Dolgozat

2011. 03. 28.

Gazdálkodástudományi kar

Kereskedelem és marketing szak, BA, I. év

Konzulens: Dr. Mike Károly

Külső konzulens: Mélyi József

Tartalomjegyzék

Tartalomjegyzék.....	2
Bevezetés.....	3
A múzeummenedzsment tudománnyá fejlődése	4
Társadalmi-kulturális háttér	5
A múzeumok szerepének megváltozása.....	7
A múzeum-fenntartó-látogató viszony	10
A múzeumok fenntartói, a múzeumok költségvetése.....	10
A múzeumi szponzoráció	11
Teljesítmény-költségvetés	12
1. esettanulmány: A Nemzeti Múzeum finanszírozása	14
2. esettanulmány: A Múcsarnok működési formája	15
A múzeumlátogatók	17
A múzeumlátogatók szociológiai jellemzői	19
A múzeumok látogatóbaráttá tétele	21
Új, látogatóorientált tevékenységek megjelenése	21
A kiállítások	23
A múzeummarketing	25
3. esettanulmány: A Szépművészeti Múzeum marketing tevékenysége.....	26
A múzeumok belső struktúrája, és a HR	28
A múzeumok, mint a piac alakítói	30
4. esettanulmány: A globalizált múzeum kudarca: A Guggenheim Múzeum.....	31
Összefoglalás.....	32
Függelékek	37

Bevezetés

Az elmúlt évtizedek múzeumainak működését alapvetően meghatározta a múzeummenedzsment. (Bár a múzeum szót sokan és pontosan definiálták már, a szakirodalomban a használata mégis esetleges. A legbővebb fogalomba akár az állatkertek, planetáriumok, témaparkok is benne foglaltatnak, míg vannak, akik a múzeum cím alatt csak a művészeti múzeumokat tárgyalják.) Ezzel együtt változott meg a múzeumok társadalmi szerepe, és alakult át a múzeumfinanszírozás rendszere is. A következőkben arra keressük a választ, hogy ez a változás milyen tényezők hatására jött létre, miben és hogyan változtatta meg a múzeumok működését, és hogy adaptálódnak a vállalati menedzsment céljai és módszerei a múzeumoknál. Megvizsgáljuk, hogy ez a változás milyen lehetőségeket és problémákat rejthet a múzeumok és a múzeumlátogatók számára. Felvetjük a kérdést, hogy ezek a változások hogyan érintették a magyar múzeumi rendszert, és milyen lehetőségek előtt állnak a hazai múzeumok.

A téma elemzése során elsősorban a nemzetközi szakirodalom feldolgozását végeztem el, amit kiegészítettem néhány magyar múzeumi esettanulmánnyal, illetve múzeumi vezetőkkel készített interjúkkal. A megválaszolásra váró központi kérdés az, hogy a magyar múzeumi rendszer hogyan viszonyul a nemzetközi mintákhoz, illetve a szakirodalomban felvázolt trendekhez. A szakirodalom bemutatásával párhuzamosan mindig utalok a magyar tapasztalatokra, amelyeket a csekély hazai szakirodalomból, illetve saját empirikus adatgyűjtésemből származnak.

Kutatásomhoz felhasználtam azokat a beszélgetéseket, amelyekre a 2011-2011. tanév során az ELTE egyik szemináriumának keretén belül került sor. Ezen kívül strukturált interjúkat készítettem három múzeumi szakemberrel a múzeummenedzsment és -finanszírozás kérdéskörében. Az interjúkérdésekre válaszolt: Kálnoki-Gyöngyössy Márton, a Pest Megyei Múzeumok Igazgatóságának igazgatója (2010 június – 2011 január között NEFMI helyettes államtitkár), Sedlmayr Krisztina, a Néprajzi Múzeum kommunikációs osztályának vezetője, és Készman József, a Múcsarnok produkciós vezetője. Az interjúkérdések a függelékben találhatók.

A múzeummenedzsment tudománnyá fejlődése

A múzeumok menedzseri szemléletű vezetése és vállalati jellegű működése nem tekint vissza hosszú múltra. A múzeummenedzsment a fogalom mai értelmében a hetvenes évek közepétől indult fejlődésnek, (Rentschler, 2007). A '70-es évek második fele és a '80-as évek tekinthetők a múzeummarketing kialakulása időszakának, és az ezzel foglalkozó tudományos munkák is (ahogy az a gazdasági téren megszokott) azonnal követik a változásokat.

Ez az időszak az új tendenciákkal együtt az azokat elemző tudományos közeget is létrehozta; múzeumirányítás és az ezzel foglalkozó szakirodalom professzionalizálódik, a 'museum studies' és a múzeummenedzsment pedig kanonizált tudománnyá válik. Mára a múzeumi menedzsment egyértelműen különálló szakterületté vált. Megírták, és továbbra is folyamatosan írják a téma nagy, összefoglaló munkáit, egyetemi képzések épültek ki a témában. A terület alapvetően angolszász dominanciájú, mivel a múzeumi struktúrák központi átalakításának gondolata is ezekből az országokból indult, és innen került át a kontinensre, ahol először Hollandiában, majd Németországban és Ausztriában jelent meg (Mélyi, 2010).

Kiemelkedő a leicesteri egyetem ilyen irányú képzése, melyhez több kötet és kiadvány is fűződik (Ébli, 2009). A témának komolyabb magyar szakirodalma nincsen, a nyugati művek alig vannak meg a hazai könyvtárakban. Ilyen profillal diploma sem szerezhető Magyarországon, csak különféle határterületeken, mint például a MOME design- és művészetmenedzsment mesterszakja, a BCE Kulturális Örökség Menedzsment posztgraduális képzése, vagy az ELTE és az MKE által tervezett közös kurátori mesterszak (Topor, 2008).

A téma szakirodalma nagyon friss, a meghatározó műveket az elmúlt tíz évben írták. Ezzel együtt sokszor gyorsan el is avul. Az újabb műveket azért is érdemes kritikusan kezelni, mert sokszor szívesebben említik a pozitív, mint a negatív példákat. A terület vizsgálható több szempontból is, koncentrálva a társadalmi-kulturális (Ébli, 2009), a rendszerszintű közgazdaságtani (Mednyánszky, 2007), vagy a gyakorlati menedzsment (Moore, 2005) aspektusaira.

A múzeumi rendszerek közgazdasági szempontból való vizsgálata szorosan összefügg a társadalmi kérdésekkel is, melyeket az elmúlt évtizedekben legalább annyian vizsgáltak szociológiai, antropológiai szemszögből. Az ilyen jellegű kutatások egyrészt generálják a

múzeumok vállalati-szemléletű átalakulását, másrészt pedig folyamatosan megadják a változások és az intézményrendszerek kritikáját is.

Társadalmi-kulturális háttér

Ahhoz, hogy a múzeumokon belüli strukturális és működési változásokat megérthessünk, mindenképpen fel kell vázolni a múzeumok kulturális és társadalmi szerepének a változását, melyek sok lépést magyarázhatnak. Ahogy egy vállalatnál, úgy egy múzeumnál sem tekinthetünk el az azt körülvevő társadalomtól. Ezzel együtt figyelemmel kell kísérni azt is, hogy a társadalmi-kulturális változások hogyan csapódnak le a politikában, hiszen a politika világa erősen hat a múzeumok működésére.

Az 1970-es évektől kezdett kialakulni, és alakul még ma is a múzeumok új típusú működése. Ez nem jelenti azt, hogy a múzeumok teljesen átvették volna a vállalati jellegű működést, sokkal inkább különféle hibrid megoldások alakultak ki (Schuster, 1998).

Nem tekinthetünk el az átalakulás globális kontextusától sem. A múzeumok nem véletlenül váltak ebben az időszakban népszerű intézményekké, olyan helyekké, amelyek a gazdaság számára is komoly lehetőségeket ígérnek. A kor, a '70-es, '80-as évek, a posztfordizmus, a rugalmas felhalmozás kora (Harvey, 1990), amikor a gazdasági életben is sokkal nagyobb hangsúly helyeződik a kultúrára és az ezzel kapcsolatban lévő területekre. Ezek a változások megadják a lehetőséget a múzeumoknak, hogy újra tömegeket fogadhassanak, de ez csak a gazdasági logikát tiszteletben tartva lehetséges. Ekkor jelentek meg azok a jórészt a vállalati működésből importált módszerek, melyeket ma már az észak-amerikai és nyugat-európai múzeumok döntő többsége alkalmaz. Ezek a változások több forrásból eredeztethetőek.

Egyrészt ilyen az amerikai múzeum (illetve kultúra) finanszírozás jellege, melyben az állam nem, vagy alig vállal szerepet. Az állami szerepvállalás jelképessége itt mind a támogatott intézmények kis számában, mind pedig a támogatásoknak az összköltségekhez viszonyított alacsony arányában megmutatkozik. Az amerikai múzeumi rendszer nagyban támaszkodik a különböző magángyűjteményekre, és az ezekre épülő múzeumokra. Az amerikai múzeumok között ezek a magánmúzeumok meghatározó szerepet játszanak. A magánmúzeumok a legnevesebb és a legjobb gyűjteménnyel rendelkező intézmények között is jelen vannak, mint például a Getty, a Whitney, vagy a Guggenheim Múzeum.

A magángyűjtemények léte nem amerikai különlegesség, de ezek Európában sokkal inkább betagozódnak (ajándék, hagyaték vagy vásárlás útján) az állami múzeumrendszerbe, és nem válnak erős, önálló entitássá. Bár a magángyűjtemények létezése jóval régebbre nyúlik vissza, mint a múzeumok 18-19. századi létrejötte, de az USA-ban is csak a 20. században, különösen annak a második felében vált jellemzővé, hogy a magángyűjtemények önálló, az államtól független múzeumokként való megjelenése. Ennek egyik első példája az 1937-ben alapított New York-i Guggenheim Múzeum (György, 2007), amelyről lejjebb bővebben is lesz szó. A Guggenheimhez hasonlóan, melynek alapítója Solomon R. Guggenheim volt, a legtöbb magánmúzeum az alapítójáról van elnevezve, ami komoly marketingértékkel bírhat. Minden bizonnyal hasonló szerepre törekszik a budapesti KOGART is, amely Kovács Gábor gyűjteményére épül, de jelenleg messze áll a múzeumi szerepkörtől, és sokkal inkább galéria-szerűen működik.

Természetesen ezek a magánmúzeumok is kaphatnak állami (jellemzően helyi) támogatást, de ez a költségvetésüknek csak a töredékét fedezheti, így alapvetően önfenntartó működésre kényszerülnek. Ez a nyomás sokkal nagyobb elvárásokat támaszt a múzeum működésével kapcsolatban, így a múzeummenedzsment technikái is sokszor innen származnak. Másrészt ezek az intézmények az állami struktúráktól való függetlenségükből adódó rugalmasság okán sok változásnak, újításnak váltak és válnak ma is az első megjelenítőivé, melyeket az állami múzeumok csak idővel tudnak követni.

A nyolcvanas években, a thatcheri, reagani korszak idején az állami kulturális kiadások radikális csökkentésével a múzeumok egyre inkább piac-konformmá váltak, áramvonalasítaniuk, ésszerűsíteniük kellett a működésüket, és meg kellett teremteniük a piacról való forrásbevonás lehetőségét, mely nélkül a legtöbb intézmény csődbe ment volna (Tobelem, 2007; Alexander, 2007). Ekkor kényszerült rá a legtöbb nyugat-európai múzeum a működésének radikális átalakítására, melyhez az amerikai, kanadai modellt vették követendő példának (Rectanus, 2006).

A globalizáció ezzel együtt nagy hatással volt mind a folyamatok jellegére, mind pedig azok lefolyási módjára. A globalizált világban egyre nagyobb a hajlandóság arra, hogy a múzeumok lemondjanak az eredeti, az addigi létezésüknek irányt szabó gondolatrendszerektől (legyenek azok esztétikai, történeti, nemzeti ideológiák) és inkább a piacbarát, eladható témák felé forduljanak. Másrészt, pedig az új működési rendszerek is gyorsan átvehetővé váltak, így ezeknek az adaptációi viszonylag rövid idő alatt Nyugat-Európában bevett módszerekké váltak (Rectanus, 2006). Ezáltal a világ múzeumai is egyre inkább hasonlítani kezdtek egymásra, felépítésükben, tematikájukban és módszereikben

egyaránt. A múzeumok terén is megjelentek a globális hálózatok, gyakorivá és elfogadottá vált a világ különböző pontján lévő múzeumok közötti kooperáció, együttműködés, amit a *blockbuster* kiállítások¹ szimbolizálnak a legjobban. Létrejöttek a franchise-szerűen működő múzeumrendszerek is, mint például a más-más rendszer szerint működő Guggenheim és Ludwig Múzeumok.² A két múzeumcsoportot teljesen másfajta működés jellemzi. A Ludwig Múzeumoknál a különböző intézményeket inkább csak a közös *brand* és a közös támogató köti össze, míg a gyűjtésről, működésről maguk dönthetnek. Addig a Guggenheim Múzeumoknak csak központi, időnként helyet változtató gyűjteménye van, és az egyes intézmények is teljesen központi irányítás alatt állnak.

Ezzel együtt az elmúlt évtizedben, ahogy a világban megjelentek, és megerősödtek a különféle globalizációkritikák, úgy a globalizálódó és kommercializálódó múzeumoknak is megjelentek mind a konzervatív (Csehi és mások, 2009), mind pedig a baloldali (Krauss, 1990) kritikái is.

A múzeumok szerepének megváltozása

A múzeumok működésének megváltozása miatt indokolt újragondolni a múzeumok funkcióit, feladatait, szerepét. Ez azért is különösen fontos, mert több, később bemutatott változás ezeknek a fényében értelmezhető igazán. A klasszikus múzeumi feladat három fő pontból áll: a műtárgyak *gyűjtése*, ezeknek a *megőrzése*, továbbá a széles közönségnek való *bemutatásuk* (Fyfe, 2006: 36; Phillips, 2005: 174). Ezek a feladatok kiegészülhetnek egyéb, új tendenciák során létrejött, illetve megerősödött funkciókkal, mint például a múzeumpedagógia, a különféle, a kiállításokat kísérő és erősítő rendezvények, vagy pedig a kutatási tevékenység. Ám ezek alapvetően mind besorolhatóak a fent említett hármas funkció valamelyikébe.

A menedzser szemléletű múzeumvezetés egyik legnagyobb kihívása a három tényező közötti egyensúly megtalálása. Ez a feladat természetesen nem csak a vállalati jelleggel működő múzeumok számára kihívás, de ezeknél, éppen a fokozott működési intenzitás miatt, különösen erősen mutatkoznak meg mindennek a nehézségei.

¹ A *blockbusterek* nagyméretű előre gyártott állandó formájában utaztatott kiállítások, melyek legfőbb célja a látogatószám és a profit maximalizálása.

² Ludwig Múzeumból jelenleg 12 van, míg Guggenheim Múzeumból négy.

A régi rendszerben működő múzeumok esetében ezeket a problémákat és kérdéseket a passzivitás, érdektelenség elfedi. Ezt jól demonstrálja a Szépművészeti Múzeum példája, melynek a 2000-es évek első felében nagyjából évi 200 ezer látogatója volt és évi két-három időszak kiállítást rendezett, addig a 2005-ös igazgatóváltás óta ennek nagyjából háromszorosára nőtt a látogatottság, az időszak kiállítások száma pedig tíz-tizenkettőre emelkedett (Szépművészeti, 2008) (Lévay, 2010).

A kommercializált múzeummal kapcsolatban sokszor a fenntartó elvárásai is gazdasági jellegűek, azaz a múzeumok bevételszerzésre vannak kényszerítve. Ezt a fenntartó Magyarországon nem is közvetlenül jelenti ki, hanem a támogatás mértékének csökkentésével indukálja (ez egyhangúan mindhárom interjúalanyom megerősítette). A bevételszerzésre többféle lehetőségük adódhat az intézményeknek, így például a kiállítások popularizálása, az ezzel sokszor együtt járó szponzorszerzés, vagy a múzeum épületének különféle célokra való kiadása. Ezek az új célok a hármas feladaton belüli hangsúlyeltolódáshoz vezetnek. A bemutató funkció kerül előtérbe, a látogatószám, és ezen keresztül a bevételek maximalizálása válik az elsőszámú prioritássá. Ahhoz, hogy a múzeumok jelentősebb látogatószámot tudjanak elérni, a profiljukon is változtatni kell. A múzeum az elitkultúra addigi templomából az élményszerzés központjává válik, és a szórakoztatóipar vonásait kezdi magára öltetni. Megjelennek az „mall” jellegű múzeumok (György, 2003). Így, mivel a múzeumok is tömegszórakoztató szerepet öltenek fel, mindenképpen fel kell venniük ezen a téren a versenyt a magánszektorral is (Kotler-Kotler, 1998).

Ezeknek a folyamatoknak a következménye a *szupersztár múzeumok* kialakulása. Frey öt kritériummal határozza meg ezeket az intézményeket. Ezek (1) a nagy népszerűség a turisták közt és széleskörű ismertség, a (2) magas látogatószám, (3) híres festők és kiemelkedő képek jelenléte a gyűjteményben, (4) kivételes épület, (5) üzleties szemlélet és nagy hatás a helyi gazdaságra (Frey, 1998). Ezek a pontok (a harmadiktól eltekintve) szinte elválaszthatatlanok egymástól, egy azonos folyamat különböző aspektusait képviselik. A kritériumok közül vannak flexibilisen változtathatók, és csak nagyon nehezen megváltoztathatóak is. Egy új múzeumépület, bár nagyon költséges beruházás óriási ismertséget, és ezen keresztül bevételt hozhat.³ Ezzel szemben a gyűjtemény minőségének javítása lassú folyamat, ami a klasszikus művészetet gyűjtő múzeumoknál szinte működésképtelen, és a kortárs művészeti intézményeknél is inkább csak hosszútávon, a

³ A múzeumépítéset gazdaságformáló szerepéről lásd bővebben a 25. oldalon.

műalkotások kanonizációjával együtt lehetséges. Az üzleti szemlélet megteremtése ugyancsak egy hosszú folyamat eredménye lehet, különösen azokon a helyeken, ahol egy, a korábban bürokratikus jellegű múzeum kerül átalakításra. Frey a szupersztár múzeumává váláshoz egy teljesen piaci jellegű programot javasol, amelynek a megvalósulását véleménye szerint sokkal inkább elő tudná segíteni a magánirányítás, mint az állami szektorban való működés. Frey azonban nem veszi figyelembe, hogy a múzeumok tudatosan képeznek állami tulajdont, mivel a múzeumok sikeres működésének alapja a hosszútávú létezés, amely a magántulajdonú intézmények esetén egyáltalán nem biztosított. Épp a folyamatos kontinuitás az, ami meg tudja teremteni az intézménynek azon a szakmai alapjait, melyre azután a vállalati irányelvek építhetők.

Ezeknek a társadalmi-kulturális változásoknak a következtében alakulnak ki a „hibrid múzeumok” is. Ezeknél az intézményeknél az állam (vagy az önkormányzat) a múzeumhoz kapcsolódó (magánalapítású) alapítvány és vállalat közösen vállal szerepet a múzeum fenntartásában. Különböző kevert megoldások létezhetnek, függően attól, hogy a gyűjteményt ki birtokolja, hogy kié az épület, és hogy az üzemeltetési feladatokat ki látja el (Schuster, 1998). Ennek a modellnek az egyetlen hazai példája a Ludwig Múzeum, amely gyűjteménye vegyes, részben a magyar államtól, részben pedig a Ludwig házaspártól származik. Az intézmény üzemeltetése állami feladat, de a Peter és Irene Ludwig Alapítvány anyagilag támogatja a múzeum szakmai költségeit, és állja a műtárgyvásárlásokat is. (Ludwig Múzeum, 2011) Ezzel együtt létrejöhetnek vállalatokhoz kapcsolódó múzeumok, ahol nem egy magángyűjtő kollekciójából nő ki egy múzeum, hanem a vállalat hozza létre a saját gyűjteményét, és ennek alapít múzeumot (Rectanus, 2006). Az ilyen múzeumokra példa a bécsi Generali Alapítvány tevékenysége.⁴ Ilyenkor a múzeum a vállalat CSR tevékenységének lesz alapvető eleme, ami nem zárja ki a releváns tudományos tevékenységet sem.

Magyarországon nem igazán érhetőek tetten ezek a változások. A magyar múzeumi rendszer a szocializmusban épült ki, és sem struktúrájában, sem pedig működésében nem történt komoly változás (Kálnoki, 2011). Bár elszigetelt próbálkozások vannak a nyugat-európai minták követésére, melyek például a Szépművészeti Múzeumnál jelennek meg, de ezek az egyes intézmények szintjén megrekednek.

A múzeum megváltozott szerepének átlátása feltétlenül szükséges a belső folyamatok átalakulásának megértéséhez. A szórakoztatóipari jelleget öltő intézmény élére már nem

⁴ A Generali Alapítvány bár teljes mértékben teljesíti a múzeumává válás feltételeit, magát a kifejezést mégsem használja.

egy művészettörténész illik, hanem sokkal inkább egy, a gazdasági folyamatokat átlátó, és az intézmény struktúráját azokhoz igazítani képes menedzser.

A múzeum-fenntartó-látogató viszony

A múzeumok fenntartói és a látogatói jelentik azt a két legfontosabb csoportot, melyek az intézmény céljait és stratégiáját meghatározzák. Ezek a szereplők azok, melyek a gazdasági és társadalmi változásokat a múzeumok felé közvetítik, és lefordítatják velük a mindennapi működés szintjére. Bár a két csoport folyamatos kapcsolatban áll a múzeummal, és van lehetőség a folyamatos kommunikációra is, mégis sokszor hierarchikus rend alakul ki. A múzeumoknak a két csoporttal intenzív, de gyökeresen különböző kommunikációt kell folytatniuk (Frazon, 2003).

A múzeumok fenntartói, a múzeumok költségvetése

A múzeumok fenntartására többféle modell létezik, de a múzeumok kisebb vagy nagyobb mértékben, mindenképpen függő helyzetben vannak az fenntartóiktól.

A múzeumok finanszírozása terén három modellt érdemes elkülöníteni. Egyrészt az észak-amerikai, angolszász modellt, másrészt a nyugat-európai, harmadrészt pedig a nyugat-európai elvekben követő, de a valóságban egy deformált változatát mutató kelet-közép-európai (Ébli, 2009).

Észak-Amerikában a múzeumokat alapvetően a magánszféra tartja fenn. Ez a működési modell az állami támogatások '80-as, '90-es években történt csökkentése után alakult ki mai formájában (Kotler-Kotler, 1998). Sokszor egy vagyonos személyhez kötődnek (mint a Solomon R. Guggenheim által alapított Guggenheim Múzeum), vagy pedig több szponzortól, donátortól kell biztosítaniuk a működési költségeiket. Ezzel együtt az ő céljaikat is magukévá kell tenniük. A piaci jellegű működés odáig vezethet, hogy egy múzeum piaci alapú banki kölcsönt vehet fel műtárgyvásárláshoz (Krauss, 1990). Ebben a rendszerben a múzeumoknak folyamatosan bizonyítaniuk kell a sikerességüket a fenntartóik felé. Itt a sikeresség leginkább a látogatószámban és az önálló bevételek elérésében mutatkozhat meg, ezek a legfőbb célok.

Nagy-Britanniában a múzeumi rendszer az északi-amerikai és a nyugat-európai rendszer keveréke. A kiemelt intézmények finanszírozásában meghatározó szerepet játszik az állam,

amely ezt a Department for Culture, Media and Sport (DCMS)-en keresztül valósítja meg. Ezen keresztül 13 nemzeti intézményt, és további 8 kiemelt intézmény támogatnak (DCMS, 2011) Ennek aránya igen változatos lehet, a British Múzeum 80%-os állami támogatási arányától a Tate 40%-os arányáig (National Gallery, 2011) (Tate, 2011).

Nyugat-Európában a múzeumok finanszírozása jórészt állami feladat, és az állami költségvetésből történik. Ám a piaci jellegű működési mód itt is több helyen megmutatkozik, sőt vezető elvvé is válik. Sok állami támogatás csak pályázatokon keresztül elérhető, amelyek sikeres elnyeréséhez szükségeszerű a projektszemlélet meghonosodása a múzeumokon belül is. Ezen túl, az intézmények sokszor teljes működési autonómiát kapnak, melyben a költségvetésüket szabadon oszthatják be, de a költségvetés keretei és a működés törvényessége felett az állam szigorú kontrollt is gyakorol. Ez általában nem az összes múzeumra érvényes, hanem csak a kiemelt intézményekre, melyek a dolgozatunk fő tárgyát is képezik.

A múzeumok gazdálkodási autonómiájának egyik legjobb példája az osztrák szövetségi múzeumi törvény, melyet 2002-ben fogadtak el, és azóta többször is módosítottak (Bundesmuseen-Gesetz, 2002). Ez nyolc nagy állami intézményt emel ki,⁵ melyek a már említett működési és gazdálkodási autonómián túl évekre előre meghatározott, fix összegű állami támogatást is kapnak. Ez azért is különösen fontos, mert a múzeumi munka, különösen a kiállítás tervezés, szervezés legalább két-három éves előretekintést igényel.

A múzeumi szponzoráció

A múzeumok szponzori támogatása mind a három modellben fontos szerepet tölt be, sokszor ez ad lehetőséget az időszaki kiállítások megrendezésére is.

A támogatók legfőbb elvárása az esetek többségében a nevük, profiljuk ismertetése, és pozitív kontextussal való összekötése. Ezzel a múzeumok informális irányítás alá kerülnek, amelynek nem ad keretet semmiféle állami cél, hanem személyi és vállalati ízlések és célok dominálják azt. Tanulságos megnézni a három, legnagyobb New York-i művészeti múzeum, a Metropolitan, a Whitney és a MoMA honlapját. Mindhárom esetben a főoldalon, látványos helyen szerepel a *support* vagy *donate* menüpont, ahol a kis adományozótól a nagy cégekig mindenki megtalálhatja a támogatás lehetőségeit.

⁵ Ezek a következők: 1, Albertina, 2, Kunsthistorisches Múzeum (a Néprajzi és a Színháztörténeti Múzeummal együtt), 3, Belvedere Galéria, 4, Iparművészeti Múzeum, 5, Modern Művészeti Múzeum (MUMOK), 6, Természettudományi Múzeum, 7, Műszaki Múzeum (az osztrák médiatárral együtt), 8, Nemzeti Könyvtár

Különösen kedvelt a múzeumok támogatása az olyan cégek körében, melyek egyébként rossz hírnévvel bírnak. A múzeumok minden vállalat számára megpróbálják felajánlani az ideális támogatási formát, melynél lehet válogatni a támogatás mértéke és jellege/célja szerint is (Ébli, 2009). Ám a legfőbb probléma a támogató elvárásai és a kiállítások rendezői között húzódó feszültségből fakadhat. A szponzor legfőbb célja, hogy pozitív hozadékú legyen számára a támogatás, míg ezek az elvárások sokszor visszahatnak magára a kiállításra is. Arra, hogy ezek az elvárások mennyire korlátozzák a kurátort, több válasz is létezik. Moore szerint ezek a célok csak alkalmazkodnak a kiállításhoz, és legfeljebb minimális mértékben befolyásolják azt (Moore, 2005), míg Ébli Gábor szerint a múzeumok maguk is önkorlátozást hajtanak végre, hogy megfeleljenek a szponzorok igényeinek (Ébli, 2009). A szponzoráció több formában is megvalósulhat: a szponzor támogathatja természetbeli módon, a profiljába illő termékkel vagy szolgáltatással a múzeumot (pl.: honlap készítéssel); támogathat kiállítást, ha annak témája jól illeszkedik a vállalat nemzetiségéhez, arculatához, (így támogathatta az ING a Szépművészeti Múzeum Van Gogh kiállítását). Vannak szponzorok, amelyek arra törekednek, hogy egyedi, névadó támogató legyenek (ide kapcsolható a Múcsarnokhoz kötődő Aviva Díj és a hozzá kapcsolódó kiállítás). Vannak olyan támogatók, amelyek magát az intézményt támogatják (a Telenor a Nemzeti Galériát), míg mások csak egyszeri kiállításokat (ez a legjellemzőbb szponzorációs forma) (Kuti, 2010). Ezek a támogatások a múzeumok számára elengedhetetlenek, de mégis sokszor úgy érzik a támogatott intézmények, hogy a múzeumok támogatása sokadrangú a vállalatok számára, és hogy ezzel együtt lekezelően fordulnak az intézmények felé, céljuk inkább csak a kötelező CSR feladatok letudása (Készman, 2011). Ezzel együtt a múzeumok számára a szponzorszerzés kiemelten fontos, és a támogatások megvalósulásában mind a vállalatok racionális számítása, mind pedig az érzelmi és kapcsolati hálók szerepet játszanak (Kuti, 2010, 17. ábra; Készman, 2011).

Teljesítmény-költségvetés

A múzeumok finanszírozását a kormányzat függővé teheti a különféle célok megvalósulásától. Az ilyen típusú finanszírozásnak lehet alapja a teljesítmény-költségvetés. Ennél a módszernél mind közgazdaságtani, mind pedig politikai célok közreműködnek a végső döntés megszületésében. Ehhez feltétlenül szükséges egy teljesítményértékelési rendszer (Szalai, 2007). Ilyen egységes rendszer jelenleg nincs

Magyarországon (ezt mindhárom interjúalanyom megerősítette), de nem lenne megoldhatatlan – kellő körültekintéssel – egy ilyen szisztéma felállítása (Készman, 2011). Ezen túl a rendszer működéséhez szükséges lenne a menedzsment autonómiája (ami furcsa módon itthon a minisztérium érdeklődésének a hiányában sokszor meg is valósul) és a többéves, előretervezhető költségvetés. Az előretervezhetőség az, amely a mai rendszerből tökéletesen hiányzik, az intézmények sokszor még az folyó évi támogatásukkal sincsenek tisztában (Sedlmayr, Készman, 2011). Egy teljesítmény-költségvetési rendszerben megszűnhetne a múzeumi dolgozók közalkalmazotti státusza, ami komoly pénzügyi megtakarítást jelenthet (Kálnoki, 2011), Készman (2011). A rendszer költségalapú gazdálkodásra és számvitelre épít, ami működőképes lehet, az egyre inkább projekt centrikusan működő múzeumi világban, de a magyar rendszer jelenleg éppen ezzel ellentétesen működik. Amíg működési költségre még jut állami támogatás, addig az egyes kiállítások, kutatások, beruházások finanszírozása főként szponzori pénzekből történik (Sedlmayr, 2011; Készman, 2011). Szalai (2007) amellett érvel, hogy a magyar államháztartási szféra elérte azt a fejlődési fokot, amikor a költségvetési intézmények addigi szűk, ellenőrzött mozgásterét már bővíteni lehetne. Ez olyan jellegű változásokat hozhatna, mint az osztrák szövetségi múzeumi törvény (Bundesmuseen-Gesetz, 2002) eredményezett. Kérdéses azonban, hogy Magyarországon eddig a szigorúan ellenőrzöttség jellemezte-e a múzeumokat. Az interjúalanyaim (Kálnoki, Készman, Sedlmayr) közlése szerint inkább a mértéktelen gazdasági megszorítások voltak jellemzőek, mely során bár pazarló rendszerek is megszűntek, de sok fontos intézmény is eltűnt. Ezzel együtt erős központi ellenőrzésről egyikük sem számolt be. Kétséges, hogy a magyar múzeumi rendszer problémáin önmagában a struktúra átalakítása segítene-e, mivel a jelenlegi anyagi támogatások más rendszerű újraosztása nem biztos, hogy változást hozna. Ugyancsak kétséges, hogy azokban az intézményekben, ahol a bérek és a számlák kifizetése is gondot jelent, mennyire működne egy ilyen rugalmas rendszer.

A múzeumok finanszírozásának biztosítására, és anyagi mozgásterének növelésére Neil és Philip Kotler hat fő megoldási módot vázol, melynek egy részét már fent említettük, a továbbiakat pedig az elkövetkező részekben fogjuk tárgyalni. Ezek a turisztikai vonzerő növelése; az üzleti partnerek és szponzorok bevonása, a múzeumok vagyonának növelése, a marketing javítása, az önkéntesek bevonása, és a konszolidáció és összevonások lehetősége (Kotler-Kotler, 1998). Ezeket a feladatokat az utolsó kivételével szinte az összes mai modern múzeum végrehajtja, vagy már végig is vitte.

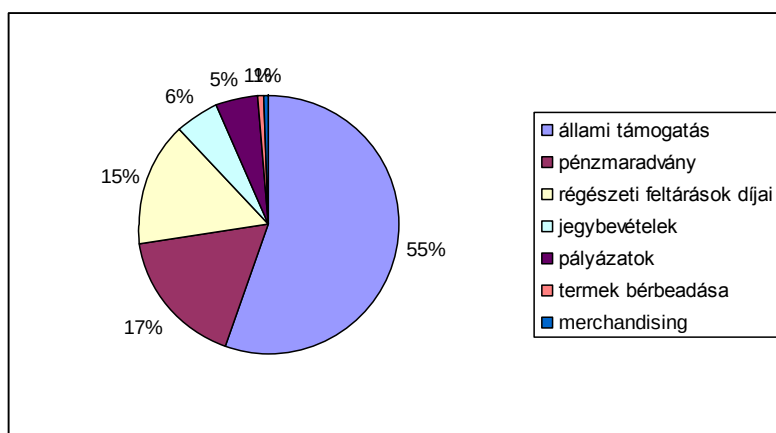
Az észak-amerikai modellben a fenntartó elvárása egy minél ismertebb és látogatottabb múzeum, melynek célja a saját ismertségének építése is, addig az államilag finanszírozott rendszerekben, a látogatottság, mint eszköz megmarad, de az ez által elérendő cél sokkal inkább a nemzeti identitás, kultúra bemutatása, reprezentálása, adott esetben problematizálása válik.

Kelet-Közép-Európában a múzeumok szinte teljesen állami függőségben léteznek. A magánadományok elhanyagolható mennyiségben léteznek. A múzeumi költségvetések két fő részből állnak össze, a többségét a különféle állami támogatások képezik, míg a többit a saját bevételek.

1. esettanulmány: A Nemzeti Múzeum finanszírozása

A magyar múzeumi költségvetések bevételi oldalát a Nemzeti Múzeum 2009-es költségvetésének bevételein szemléltetjük.

1. ábra: A Nemzeti Múzeum bevételei (2009)



Forrás: Nemzeti Múzeum, 2010

A múzeum összesen 2.750 millió forintos bevétellel gazdálkodhatott. Ennek az 55%-át az állami támogatás tette ki. Az állami támogatáshoz sorolhatjuk a pénzmaradványokat (melyeket jellemzően kötelezően kell a közintézményeknek tartalékolniuk), és a döntően állami pályázatokat is. Ezek így együtt már a bevételek 77%-át teszik ki, amely nyilvánvalóvá teszi az állami támogatás döntő mértékét. A régészeti feltárások⁶ és a

⁶ Az építkezéseket (pl.: autópálya építést) kötelezően megelőző régészeti feltárásokból származó bevételek az elmúlt években a Nemzeti Múzeum és a megyei múzeumok finanszírozásának kulcstényezőivé váltak.

jegybevételek, amelyek együtt 21%-ot tesznek ki, a múzeumok egyetlen saját bevételei. Jellemző, hogy a szponzoráció, dotáció nincs is megemlítve a költségvetésben, mivel nem voltak ilyen bevételek (Nemzeti Múzeum, 2010).

A magyar múzeumi rendszer az állami költségvetés egyik folyamatosan alulfinanszírozott része, ahogyan az egész kulturális költségvetés is (Mélyi, 2010). Sokkal inkább a finanszírozások kiszámíthatatlansága dominál, ami által megszűnik az előretervezés lehetősége. A költségvetéseket alapvetően „hüvelykujj szabály” alapján (*rule of thumb*), az előző évi adatokat követő becsléssel állapítják meg. Így nem veszik figyelembe az esetleges változásokat, beruházásokat, terveket (Mélyi, 2010).

Ez mind az ésszerű gazdálkodást, mind pedig a hosszabb távú szakmai terveket akadályozza. A magyar múzeumok szinte kizárólag költségvetési intézmények, az országos szintűeket az állami költségvetés finanszírozza, az itt nem tárgyalt kisebbeket pedig a megyei, illetve városi költségvetések. A költségvetési intézmények nem termelhetnek nyereséget, így a belső működés ésszerűsítésére sincs sok motiváció. Ezen túl az állam gyakran a kiadásokon felüli bevételek összegével megrövidíti az intézmény következő évi költségvetését is. Nem szorul különösebb magyarázatra, hogy ez a szokás milyen mértékben állja útját bármiféle újításnak. Ebben a rendszerben a múzeumok sem a belső racionalizálásban, sem a látogatószám növelésében, sem pedig az új források bevonásában nem érdekeltek.

A múzeumok állami támogatásának nagy része „pántlikázott” (*Earmark*) formában érkezik, azaz az összegek fel vannak címkézve aszerint, hogy mire is fordíthatóak (például bérezés vagy restaurálás). Ez végképp megköti a múzeumok kezét, elég csak az osztrák múzeumi törvénnyel (*Bundesmuseen-Gesetz*, 2002) összehasonlítani, ahol a múzeum a bevételeivel – a megfelelő kontroll mellett – szabadon gazdálkodhat. (Mélyi, 2010)

2. esettanulmány: A Múcsarnok működési formája

Megemlíthető egy, minden fogyatékosága ellenére előremutató hazai példa. A Múcsarnok intézményét 2007-ben (kiemelten közhasznú) Nonprofit Kft-vé alakították át.⁷ Ez megadja az intézménynek az önálló gazdálkodás lehetőségét, ahogy az alapító okirata is

⁷ Mivel a Múcsarnok nem rendelkezik gyűjteménnyel, így nem múzeum, de a vele egy intézményként, (ugyancsak gyűjtemény nélkül) működő Ernst Múzeum meglepő módon mégis használja a múzeum jelzöt.

kimondja: „*A Társaság gazdálkodása során elért eredményét az Alapító nem vonhatja el, azt a létesítő okiratában meghatározott tevékenységeire fordítja*” (Műcsarnok, 2007). Ez azt eredményezi, hogy a Műcsarnok a bevételeit vissza tudja forgatni a gazdálkodásba, és így új fejlesztéseket is végre tud hajtani. A közintézményi struktúra megszűnésével a Műcsarnok radikálisan csökkenteni tudta a felesleges dolgozóinak létszámát, akiket a közalkalmazotti állásból nehezen távolíthatott volna el. Ez által mintegy 30-40 munkatárstól vált meg az intézmény, ami a jelenlegi 50-60 fős létszámhoz viszonyítva igen radikális leépítés (Készman, 2011). A változásokat, a vállalati jellegű működés betörését jól mutatja, hogy ez az egyetlen olyan magyar múzeum, melynek honlapján megtalálható az intézmény küldetéséről szóló összefoglalás (Műcsarnok, 2010a).

Ám ennek az átalakulásnak is megvannak a sikertelen részei. Miközben a működési forma jól megfelelne egy mai múzeumnak, több téren is kérdések merülnek fel. A legfőbb probléma, hogy a leépítésekkel megtakarított összeget a minisztérium nem adta át az intézménynek, hanem annyival csökkentette az állami támogatást, így az elmúlt években mintegy 50 millió forinttal csökkent a most 280 millió forint körüli állami támogatás. Ezzel együtt ezek a költségek nem szűntek meg, csak csökkentek, illetve átkerültek a projektek költségeihez, melyeket a minisztérium már nem finanszíroz külön (Készman, 2011). A Műcsarnok nem a NEFMI (korábbi Oktatási és Kulturális Minisztérium) alá tartozik, hanem az Magyar Nemzeti Vagyongazdálkodó Zrt. alá (Műcsarnok, 2010b). Így a Vagyongazdálkodó dönt az igazgatói kinevezésekről is, amelyek nem is pályázatkötelesek, azaz éppen a múzeumvezető szakmai kompetenciái (amelyek egy sikeres múzeumnál elkerülhetetlenek) kerülnek veszélybe.⁸ Ezzel együtt a kiszervezések is alapvetően sikertelenek voltak. A Műcsarnokban gyakorlatilag megszűnt a technikai stáb, és így az egyes, alapvetően szükséges, sokszor egyszerű feladatok megoldása is komoly költségekkel jár (Készman, 2011).

Mindenképpen kérdéses, hogy ez a gyakorlat miért nem vált elterjedtté Magyarországon, a Műcsarnok 2007-es működési formaváltását miért nem követték hasonló változások a többi intézménynél is. Ezzel együtt az átalakítás sikeressége is kérdéses. Miközben az új működési forma távolról szemlélve ideálisabb lehetne egy múzeum működéséhez,⁹ addig az azt körülvevő állami környezet változatlansága, merevsége megakadályozza a lehetséges előnyök kibontakozását, és hátrányosabb helyzetbe hozza az intézményt. Nem véletlen,

⁸ A minisztériumi pályáztatás hektikusságát jól mutatja, hogy az igazgatói poszt január 1-től való betöltésére alig egy hónappal korábban, november 18-án írták ki a pályázatot (Műcsarnok, 2010b)

⁹ Az átalakulás sikerként való értelmezése mellett érvelhetők a 2009-ben a Műcsarnok elnyerte az első Design Management Díjat (Műcsarnok, 2010a).

hogy Készman József (2011) 60-65 százalékban sikertelennek értékeli az átalakulást. Ezzel szemben az államnak rövidtávon sikeres lehet a változás, mivel komolyan csökkenteni tudta az intézményre költendő összeget, de hosszútávon egy ilyen, a rendszerbe nem illeszkedő intézmény fenntartása problematikussá válhat.

A nyugat-európai példák (mint az osztrák múzeumi törvény) azt mutatják, hogy alapvetően strukturális átalakításokra lenne szükség. Ennek lehetne egy eszköze az új magyar múzeum törvény, ám ennek előkészületéről egyik interjúalany (köztük a volt helyettes államtitkár) sem tud semmit.

A múzeumlátogatók

Annak ellenére, hogy a múzeumok gazdálkodását tárgyaló részből kiderült, hogy a múzeumok költségvetésének nagyjából csak a 10-20%-a származik a jegybevételekből, mégis nehéz lenne elképzelni egy látogatók nélküli múzeumot. Ezen túl a múzeumok további bevételei közvetett módon, de erősen függenek a látogatóktól is. A múzeumok látogatottsága ma is igen nagy, az USA-ban több látogatót fogadnak a művészeti múzeumok, mint a sportesemények (Economist, 2001). Ez jól mutatja, hogy a múzeumok jelenlegi látogatóinak megtartása önmagában is komoly feladat, és a továbbiak bevonása külön kihívás.

A külföldi múzeumlátogatások teljesen más jellegzetességeket mutatnak, azzal összevetve, amikor a látogatók saját hazájukban mennek múzeumba. A turisták általában az állandó kiállításokat tekintik meg. Itt is érvényesül a már említett társadalmi elvárásrendszer, ám itt ez az adott általában híres, kiemelkedő múzeumok, illetve azoknak az ikonikus sztárdarabjaik megtekintésére irányul.¹⁰ Bruno S. Frey a nagyvárosoknak két csoportját különbözteti meg aszerint, hogy a város turistaként való meglátogatásakor mennyire szerves része az ottani „szupersztár múzeum” megtekintése is. A kihagyhatatlan múzeumok városai közé sorolja Londont, Párizst, Szentpétervárt, Bécsset, Firenzét, Rómát, Madridot és Amszterdami. A másik csoportban több más várossal együtt Budapestet is megemlíti (Frey, 1998). Ezeken a helyeken a múzeumoknak a turisták felé sugárzott képe az állandó kiállításokra épül. Itt az állandó kiállításokat ajánlják alapvetően a turistáknak, ezek mutatják be a gyűjtemény sztárdarabjait, amelyek a leghíresebb művészek

¹⁰ Ilyen például Párizsban a Louvre és a Mona Lisa, vagy Rómában a Vatikáni Múzeum és a Sixtus-kápolna megtekintése.

legfontosabb munkái közül kerülnek ki. Ezek a múzeumok sokszor olyan monopolhelyzetben vannak, hogy még a máshol elengedhetetlen időszak kiállításokat is szinte elhagyhatják (mint például a firenzei Uffizi, amely ez elmúlt években egyszer sem rendezett háromnál több időszak kiállítását).¹¹

Ezek a tendenciák azonban Frey 1998-as cikk óta sok téren megváltoztak. A két látogatói attitűd az elmúlt évtizedben elkezdett diverzifikálódni. Ez a folyamat több okra is visszavezethető. Egyrészt a művészeti fogyasztás piramisának kiépülése (Andrási, 2011) (amely folyamat egy-két évtizede zajlik) több szintre osztotta a múzeumlátogatókat. Megjelent egy viszonylag széles középrétege a múzeumlátogatóknak, és ezzel együtt a múzeumlátogatók száma is nagymértékben nőtt. Míg Frey egy 1993-as adatra hivatkozva hárommillió főre teszi a londoni National Gallery éves látogatószámát, addig ez 2005-re már négy millió kétszáz ezer fő (Frey 1998; Digest of Statistics 2006). A külföldi turisták nélkülözhetetlenek a múzeumok számára, 2005-ben az angol múzeumok látogatóinak 19%-át jelentették, míg a kiemelt, az állami kulturális kormányzat (DCMS) alá tartozó múzeumoknál ez az arány már 33%-os volt (Digest of Statistics 2005). A látogatói attitűdök is megváltoznak. Ma a korábbiakhoz képest töredék összegből lehet eljutni az európai nagyvárosokba, így az ott rendezett időszak kiállításokra is, amelyeknek a híre is nagyságrendekkel nagyobb, mint néhány évtizede (Frey, 1998).

Ezzel együtt az utazás természetessé és gyakorivá válásával az állandó kiállítások „kötelező megtekintésének” nyomása is enyhült, mivel megvan az esély a többszöri visszatérésre is. Emellett a külföldre utazók társadalmi összetétele, ezzel együtt ezen csoportok kulturális igénye is lényegesen átalakult. Megjelentek a turisták olyan csoportjai, melyek számára a múzeumok meglátogatása már nem evidencia. A másik oldalról pedig, az időszak kiállítások látogatói között is egyre nagyobb arányban jelenhetnek meg a külföldiek. Sokszor maga a kiállítás is lehet egy utazás célja, különösen amennyiben az egy nagy európai (amerikai) városban kerül megrendezésre. Az így kialakuló „kiállítás-turisták” csoportjának a társadalmi háttere is más, mint az átlagos turistáé, felülreprezentáltak körükben az értelmiségiek, illetve a magas keresettel bírók.

¹¹ Ezek a kiállítások is sokszor a saját gyűjteményből kiemelt darabokból állnak. (<http://www.uffizi.firenze.it/mostre/default.asp?sez=tabArch&arch=2010>)

A múzeumlátogatók szociológiai jellemzői

A magyar múzeumlátogatók szociológiai profiljának megalkotásához szükséges statisztikák nem léteznek.¹² Ennek következtében csak az angol múzeumlátogatókra vonatkozó adatok alapján tudunk a múzeumlátogatók jellemzőiről. Kor szerinti eloszlásban a látogatók között a 65 éven felüliek erősen alul-, míg a 35-44 év közöttiek felülreprezentáltak. A társadalmi helyzet tekintetében megállapítható, hogy míg a középosztály különböző csoportjai (még az alsóközéposztály is) felülreprezentált a múzeumlátogatók közt, addig a munkásosztály, illetve a munkanélküliek jóval kevesebbet járnak múzeumba. A múzeumlátogatók enyhén női többségűek (54%), a gyerekek aránya pedig 30%-ot tesz ki, de ennél a helyi muzeális intézményekben még nagyobb az arányuk (Digest of Statistics 2005; Digest of Statistics 2006). A gyerekek aránya az összes látogató között Magyarországon ennél minden bizonnyal jóval alacsonyabb.¹³ Ezek az arányok valószínűleg az európai múzeumlátogatók összetételére, így alapvetően a magyarokéra is jellemző. A látogatók számának megtartásához, illetve növeléséhez feltétlenül szükséges tudni, hogy kik is látogatják ma a múzeumokat. A nyugati világban a múzeumok törzsközönségének a diplomások számítanak. Ezen túl az elmúlt évtizedekben a *blockbuster* kiállítások felfutásával együtt kitágult a múzeumlátogatók köre. Megjelent a társadalmi nyomás, amely arra ösztönzi a fogyasztókat, hogy egyes (főként nagyméretű) kiállításokat mindenképpen tekintsenek meg, ha igényesnek tartják magukat (Gombrich, 1994). Ezekről az alapvetően „saját akaratból múzeumba járó” látogatóktól külön kell kezelnünk a csoportos látogatókat. Csoportosan látogatnak múzeumot jellemzően a diákok, illetve néha a munkahelyi, illetve nyugdíjas csoportok is. Náluk a múzeumlátogatáshoz alapvetően nem az egyéneket kell meggyőzni, hanem a csoportot irányító személyt. De nem tekinthetünk el attól a tényről, hogy a múzeumlátogatók különböző csoportokból kerülnek ki, és más-más motiváció miatt döntenek a múzeumlátogatás mellett. Ezt jól példázza, hogy Sedlmayr Krisztina (2011) a Néprajzi Múzeum esetében öt különböző látogatói csoportot különböztet meg: az állandó kiállítás jellemzően vidéki (háttérű) látogatói, a főként a rendezvényeket látogató középosztálybeli családok, a MADOK programhoz kapcsolódó kiállításokat látogató fiatal értelmiségiek, az általában ugyancsak

¹² A KSH-nak az angol példához hasonló kiadványa sokkal kevesebb szempont szerint, jóval kevesebb adat felhasználásával készült

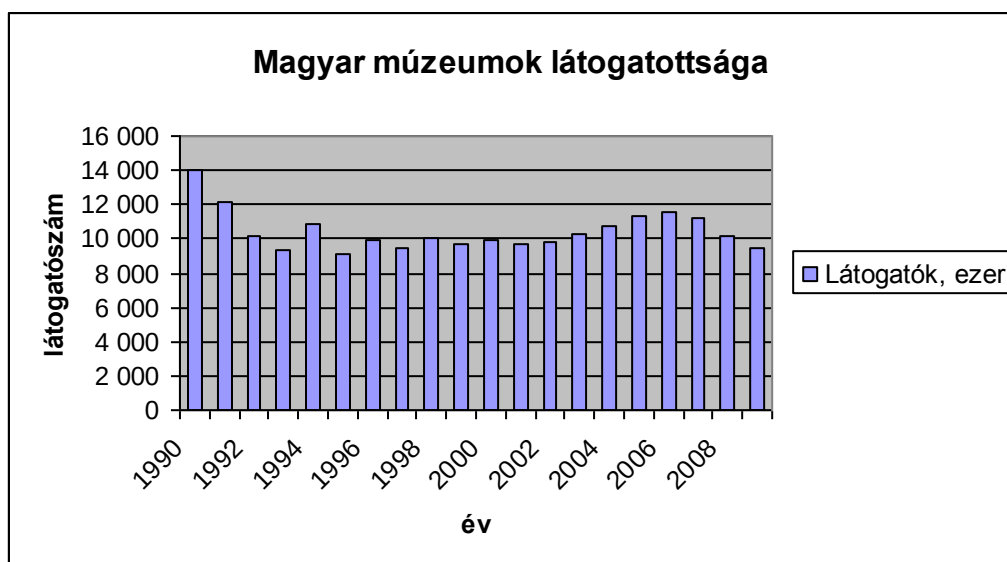
¹³ Ennek oka, hogy Angliában erős kormányzati törekvés a gyerekek múzeummal való sikeres megismertetése (lásd: http://www.dcms.gov.uk/images/research/TakingPart_AdultChild2009-10_StatisticalRelease.pdf, 8-16.)

magasan képzett külföldi turisták és az iskolás csoportok. Természetesen ezek a látogatói csoportok nem állandóak, hanem intézményenként változnak.

Érdekes tendencia, amikor a fenntartó beleszólást kér a múzeum látogatócsoportjainak a meghatározásába. Ez különösen az állami fenntartású intézményekre jellemző, (bár lehet, hogy az alapvetően magántámogatásokból működő múzeumoknál is van ilyen, ámde ezek nem nyilvánosak). Ennek az elvárásnak jó példája a londoni Tate Modern esete, ahol az állam meghatározta, hogy a múzeumnak milyen arányban kell fogadnia, egyes (kulturális téren is) hátrányos helyzetű csoportokat (Ébli, 2009).¹⁴

Ehhez hasonló (de alapvetően nem ismert) lehetőséget nyújt a magyar állam is, azzal, hogy az országos múzeumokat meglátogató diákcsoportok az utazáshoz ingyen használhatják a MÁV szolgáltatásait (Oktatási Minisztérium, év nélkül).

2. ábra. A magyar múzeumok látogatottsága (1990-2009)



Forrás: KSH, 2010.

Magyarországon évente nagyságrendileg tízmillió látogatót fogadnak a múzeumok. Az elmúlt 20 év látogatottsági adatai nagyjából kiegyensúlyozottak. A rendszerváltást követő években egy komolyabb visszaesés tapasztalható volt, de azóta nagyságrendileg változatlan a látogatószám. Ezen túl, még 2003 és 2006 között volt egy kisebb emelkedés. Az országos látogatószámot több tényező is befolyásolhatta. A legjelentősebb a 2004. május 1-től 2008. január 1-ig tartó időszak, amikor a hazai múzeumok állandó kiállításai

¹⁴ Ez a törekvés együtt jár a Tate Modern urbanisztikai környezetével is, mivel a múzeum London egyik alacsony presztízsű környékén helyezkedett el, így cél volt a helyi lakosság és az új múzeum kapcsolatának a megteremtése.

(brit mintára) ingyenesen voltak látogathatóak. Ez a lépés önmagában is sok társadalmi, gazdasági, kulturális kérdést vet fel,¹⁵ melyek megválaszolására e keretek között nem vállalkozhatunk, de az jól látható, hogy ez az intézkedés a látogatottságot nem növelte számottevően. Jellemző az az adat, mely szerint a múzeumlátogatásoknál csak a nyolcadik motivációs tényező volt az ingyenesség (Paálné, 2005). A hosszú távú látogatottsági adatokat ezen túl befolyásolhatja a gazdasági helyzet, társadalmi-kulturális változások, illetve egyes években a látogatottságot egy-egy sztárkiállítás is jelentősen megnövelheti.

A múzeumok látogatóbaráttá tétele

A múzeumnak sokat kell tennie annak érdekében, hogy a látogatók számára kellemes helyként jelenjen meg. A klasszikus működési formától, amelyben a műtárgyak voltak a középpontban, el kell mozdulni a látogató-centrikusság irányba. Ez szorosan összefügg a múzeumok társadalmi helyzetének megváltozásával. Hood hat fő csoportba sorolja a tényezőket, melyektől ma egy múzeumlátogató kellemesen érezheti magát. Ezek (1) a közösségben való lét, (2) annak az érzése, hogy valami hasznosat tesz, (3) a kényelmesség, nyugodtság érzete, (4) az új tapasztalatok okozta kihívás, (5) az aktív részvétel és (6) a tanulás lehetősége (Hood írását idézi: Kotler-Kotler, 1998, 103). Ezek közül a tényezők közül, bár nem kell a kellemes élményhez az összesnek megvalósulnia, de annál jobb élményt nyújt a múzeum, minél több áll fenn egyszerre. A hat tényező közül csak az utolsót emelnénk ki külön. A tanulásnál a lehetőség megteremtése az igazán fontos, bár vannak olyan konzervatív muzeológiai irányzatok, melyek a kiállításra csak, mint a tudományos munka prezentációjára gondolnak (Csehi és mások, 2009).

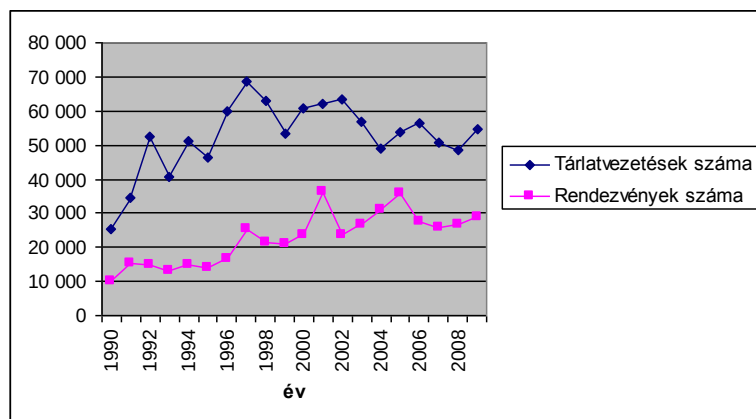
Új, látogatóorientált tevékenységek megjelenése

Egy mai múzeumnak ahhoz, hogy minél több látogatót érhessen el, új szolgáltatásokat is kell nyújtania. Ezek a rendezvények kisebb-nagyobb mértékben, de jellemzően a kiállításokhoz kapcsolódnak. A fő célja ezeknek az eseményeknek az, hogy olyanokat is a

¹⁵ A témának különösen Nagy-Britanniában gazdag szakirodalma van, lásd: Andy Martin *The Impact of Free Entry to Museums*, In: Richard Sandell-Robert R. Janes (ed.): *Museum Management and Marketing*, Abingdon, Routledge

múzeumba vonzzon, akik különben nem látogatnák azt meg, illetve a változatos programokkal akár a kiállítás többszöri meglátogatására is késztesen. Ilyen események lehetnek például a tárlatvezetések, előadások, koncertek, múzeumpedagógiai programok.

3. ábra. Múzeumi események



Forrás: KSH, 2010

Jól látható, hogy bár az elmúlt húsz évben a múzeumlátogatók száma stagnált (2. ábra), de a múzeumi események száma nagyságrendekkel nőtt meg (3. ábra). Ez összhangban van azzal a társadalmi változással, mely a múzeumtól már az élményszerűséget várja el (György, 2003). A magyar művészeti múzeumok közül az ilyen rendezvények mennyiségében (és sokszor minőségében is) a Ludwig Múzeum és a Szépművészeti Múzeum jár az élen.

A múzeumi „események” közül itt csak a múzeumpedagógiára térnénk ki. A múzeumpedagógia kettős célt szolgál. Egyrészt látogatókat hoz a múzeumba, legyen szó itt gyerekcsoportokról, vagy éppen azokról a szülőkről, akiknek csak így van esélyük eljutni a múzeumba.¹⁶ Másrészt pedig egy sikeres múzeumpedagógiai program hosszú távon megteremtheti a múzeumlátogatók jövőbeli törzsközönységét, ami a múzeum fennmaradásának szempontjából kulcsfontosságú.¹⁷

Ugyancsak a múzeumok látogatóbaráttá tétele áll a középpontjában a múzeumi szolgáltatások egy másik csoportjának. Ezek a kiegészítő szolgáltatások, amelyek célja, hogy további fogyasztásra bírják a múzeumlátogatót. Ezek a múzeumi boltok, a büfék, kávézók, éttermek. Miközben ezeknek a megléte egy mai múzeum esetében

¹⁶ Egyes helyeken, például a Ludwig Múzeumban már megjelent az időseknek szóló múzeumpedagógia is.

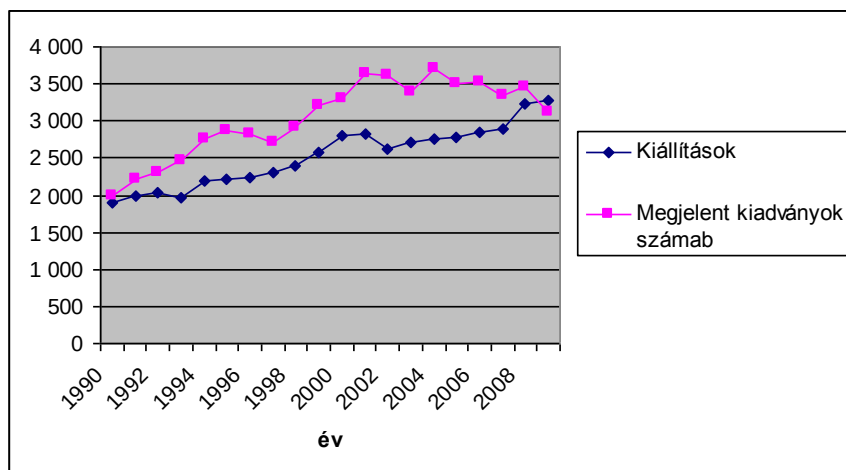
¹⁷ Ezen túl a múzeumpedagógia a társadalmi szegregáció elleni küzdelem szolgálatában is állhat, hiszen a művészethez való hozzáférés egyenlőtlenségei ellen a gyerekeknél még inkább lehet tenni.

nélkülözhetetlen, mégis kölcsönösen függő viszonyban vannak. Ezek a vállalkozások általában a múzeumtól bérelnek helyet, és az épületen belül működnek. Mégis fontos a múzeum beleszólási lehetősége ezeknek az üzleteknek a profiljába. Fontos, hogy megfelelő minőségben és áron dolgozzanak, különben a negatív visszajelzések nem csak a boltra, hanem a múzeumra is vissza fognak hullani. A múzeumi boltokban egyre erősebben vannak jelen a múzeum *merchandise* termékei. Ezek elősegíthetik a kiállítási emlékek hazavitelét, és hozzájárulnak, a múzeum és a hétköznapi élet közötti távolság közelítéséhez (Sweet Rentschler, 2007).

A kiállítások

A múzeumi kiállításokra is tekinthetünk, mint „eseményekre”. Egy múzeum az alapfeladatai időszaki kiállítások rendezése nélkül is teljesíteni tudja, de a tendenciák az időszaki kiállítások növekvő száma felé mutatnak.

4. ábra. A kiállítások és a kiadványok száma



Forrás: KSH, 2010.

Jól látható, hogy a kiállítások száma az elmúlt két évtizedben folyamatosan emelkedett, ahogy az általában azokhoz tartozó kiadványok száma is. 2009-re 72%-kal növekedett a kiállítások száma az 1990-es értékhez képest. Ezzel együtt a kiállítások terén új tendenciák is megindultak.

Korábban egy állandó kiállítás jellemzően hosszú ideig változtathatatlan volt. Ugyanabban a formában állt akár egy-két évtizeden keresztül is. Így egyrészt nem sarkalta a fogyasztókat az állandó kiállítás többszöri meglátogatására, másrészt pedig az idő során el is távolodott azoktól a fogyasztói igényektől, melyek a megrendezésekkor még aktuálisak lehettek. Erre reagált az elmúlt időszak egyik tendenciája, amelynél az állandó kiállítások időtartama radikálisan megrövidült, egy-két évre csökkent. Ez különösen az újabb, kísérletezőbb szellemiségű múzeumokra, mint a párizsi Pompidou Központ, vagy a budapesti Ludwig Múzeumra jellemző (Ébli, 2010). Ez által az időszakos és az állandó tárlatok közötti erős különbség gyengülni kezd. Ezt a módszert a konzervatívabb intézmények, melyeknek éppen az állandóság a legfőbb vonzerejük sokkal kevésbé szokták alkalmazni, mivel az egyébként is ikonikus alkotásokban bővelkedő állandó kiállítások nem mozdíthatóak, mivel az azokon megtekinthető sztárképek teljesen összefonódtak a múzeummal (mint a Louvre és a Mona Lisa). Ezeknek az intézményeknek az időszakos kiállításait sokkal inkább a gyűjteményhez való kapcsolódás és a kamarajelleg határozza meg (ami teret ad a szakmai kutatások prezentálásának, ami a mozdíthatatlan állandó kiállításokon nem lehetséges).

A *blockbuster* kiállítások a '60-as évektől jelentek meg. Ezek olyan kiállítások, melyeket nem a bemutató múzeum rendez, hanem alapvetően készen kap. Ilyen kiállításokat szervezhetnek múzeumok, de akár magáncégek is. Ezek a kiállítások nem csak egyszer kerülnek bemutatásra. Akár hosszú éveket is utazhatnak, miközben a világ minden táján bemutatják őket. Az ilyen jellegű kiállítások általában valamilyen közkedvelt, népszerű művészeti korszakot, témát ölelnek fel. A kiállítások nagyméretűek, sok műtárggyal, látványos installációkkal. Egy *blockbuster* kiállítást a bemutató múzeum megvásárol, ami nagy költséggel, ám általában nagy haszonnal is jár, és a látogatószámot is jelentősen megemeli (Lockstone, Leonie, 2007). Egy ilyen kiállítás több százezer fős látogatottsággal jár, ami szükséges is a nyereségességéhez. A *blockbuster* kiállításoknak nem csak művészeti témája lehet, hanem alapvetően bármilyen téma megfelelő, amely sok nézők csalogathat be a múzeumba.

Magyarországon az első *blockbuster* kiállítás a *Monet és barátai* című tárlat volt 2003-2004-ben a Szépművészeti Múzeumban. Azóta több *blockbuster* kiállítás is járt Magyarországon, főként a Szépművészeti Múzeumban, de többek között a debreceni Múzeum is jellemzőek az ilyen kiállítások.

Az elmúlt két évtizedben megjelent a *blockbuster* kiállítások kritikája is. Ennek a fő támadási pontja, hogy a *blockbusterek* tömegszerűek, és nem alakítanak ki semmiféle kapcsolatot a bemutatás helyével, kulturális környezetével (Prior, 2006).

A múzeummarketing

A múzeummarketing szorosan kapcsolódik a múzeumok és a látogatók viszonyához, hiszen a végső célja az, hogy látogatók meglátogassák a múzeumot. A múzeummarketing önmagában is óriási témát jelent, ezért itt csak a főbb vonalak vázolására, és egy esettanulmány bemutatására vállalkozhatunk.

Kotler és Kotler a múzeumi kapcsolatok öt fő irányvonalát, feladatát jelöli ki: (1) a múzeumot nem látogatók megtalálása és meggyőzése, (2) a látogatókör változatosabbá tétele, (3) a ritkán ellátogatók látogatásainak sűrítése, a gyakoribb látogatók bevonása a múzeum pártolói közé, (4) programok és szolgáltatások fejlesztése a múzeumlátogatás élvezetesebbé tételéért, (5) a múzeumnak a turizmus célállomásává tétele, kapcsolatok építése a utazási irodákkal, vendéglátóhelyekkel és a helyi és országos kormányzattal.

A múzeumoknál, különösen a legnagyobb intézményeknél kiemelkedően fontos a *brand* építés. Ez különösen a *blockbuster* kiállítások megjelenésével értékelődött fel, amikor bizonyítani kellett, hogy a múzeum több mint az időszakos sztárkiállítások összessége, és azokon kívül is érdemes a múzeumba ellátogatni (Kotler-Kotler, 1998). Ezzel feltétlenül együtt jár a kis- és a nagyarculat elkészítése, illetve a múzeum profiljának a tisztítása. A *brand* építésének részét képezi már a múzeum épületének kialakítása is. Ez különösen a jellegzetesen megmutatkozik az elmúlt időszakban épített, vagy radikálisan átépített múzeumokon. Ilyen a bilbaói Guggenheim Múzeum épülete, a British Múzeum belső udvarának lefedése, vagy a Louvre udvarára épített üvegpiramis. Ezek az épületek, bár sokszor megosztóak, mégis híressé váltak, és ma már szorosan a múzeumnak a látogatók felé közvetített képéhez tartoznak. Egy kiemelkedő múzeumépület még akkor is komoly turisztikai vonzerő lehet, ha nem egy páratlanul rangos, különleges gyűjtemény kap benne helyet (mint ahogy az a Rómában 2010 őszén megnyílt MAXXI esetében történt/történik).

A reklámozásra még a legjobb anyagi helyzetben lévő múzeumok sem tudnak annyit költeni, mint az a piaci szereplők, illetve (a szórakoztatóipari) vetélytársaik teszik (Schubert, 2009). A múzeumi reklámozásnak négy fő útját különíthetjük el: (1) A múzeum

imázsát formáló, (2) a kiállításokat hirdető, (3) az egyes eseményeket reklámozó, (4) és a múzeum baráti körére felhívó reklámokat (Kotler-Kotler, 1998). Ezek közül a negyedik típus különösen Észak-Amerikára jellemző, mivel a múzeumi baráti köröknek ott valóban nagy hagyományuk van. Magyarországon alapvetően csak az első két csoportba tartozó hirdetések használata megszokott.

A múzeummarketingre fordítható anyagi erőforrások szükségessége miatt értékelődhet fel a közönségkapcsolatok (PR) szerepe. Ide tartozhatnak a sajtókapcsolatok, a kiállítások és a múzeum kommunikációja, a lobbizás és belső tanácsadás is. Ez szorosan összefügg a múzeumok arculatának kialakításával. A múzeumi PR eszközei lehetnek a különféle események, alkalmak szervezése, a helyi közösségekkel és a sajtóval való szoros kapcsolattartás is (Kotler-Kotler-Kotler, 2008).

Ma már a legtöbb nagy múzeum tudatosan használja a marketing eszközeit, külön múzeumi osztályokat is létesít e célból. A múzeumi marketing a szakirodalmon túl, legalább ilyen hasznossággal tanulmányozható a gyakorlati eseteken. Erre jó példa a londoni Victoria and Albert Museum esete, amelynek a honlapján elérhető a múzeum marketingstratégiája, így jól látható, hogy hogyan használják a legfontosabb marketingelemzéseket és eszközöket. Megtalálhatóak a marketing céljai, a marketingkampányok típusai, a marketingstratégia, a marketingmix „4P” elemzése és a múzeumi *brand* építésének elemei is (Victoria and Albert, é.n.).

A következőkben egy hazai példán, a Szépművészeti Múzeum esetén fogjuk szemléltetni a múzeumi marketing működését.

3. esettanulmány: A Szépművészeti Múzeum marketing tevékenysége

A Szépművészeti Múzeum valódi marketingtevékenységet 2004 – Baán László igazgatósága – óta folytat. Ekkor jött létre a Kommunikációs Osztály, amely foglalkozik a marketingfeladatokkal is. Ez a rendszer mára már ötven kiállítás marketingkommunikációját tudhatja maga mögött, így alapvetően rutintevékenységet folytat. A múzeumban 2004-2005 előtt nem is folyt komoly marketingtevékenység, miközben a múzeum mind közvetlen (jegybevételek), mind pedig közvetett (szponzorok) módon rá volt szorulva a látogatószám növelésére. A múzeum jegybevételeinek mintegy 80%-a származik az időszakos, és 20%-a az állandó kiállításból. Ezzel együtt létrejött egy Közönségkapcsolati Osztály is, melynek az elsődleges feladata a látogatói komfort

megteremtése, illetve 2005-ös alapítású a Múzeumpedagógiai Osztály is, ami egy mai múzeumban már elengedhetetlen (Lévay, 2010).

A kommunikációs osztály projektcentrikusan, az aktuális időszak kiállítás marketingjével foglalkozik. Egy nagy kiállítás kommunikációjára mintegy 20-30 millió forint jut, ami a kiállítások összköltségének 10%-a. Az osztály éves szinten 400-500 millió forintot költ marketingcélokra, aminek a nagyobb részét nem a vásárolt felületek, hanem a szponzorokkal, médiatámogatókkal kötött barter-megállapodásokból származó hirdetések teszik ki. Az egyes kiállítások médiamixe között inkább csak méretbeli, nem pedig strukturális különbségek vannak. Ezen túl nagyon hangsúlyosak a sajtón keresztüli megjelenések, melyek a kiállítások két hetes felvezetője alatt kiemelkedően fontosak (Lévay, 2010).

A marketing fő célja, hogy a 200-250 ezer fős törzsközönségen túl a további évi 400 ezer látogatót is bevonzzon a múzeumba. Ezeknek az időszak kiállításoknak a látogatottsága már előre igen pontosan megbecsülhető (Lévay, 2010). Ám az ilyen nagyszabású céloknál a marketing etikai problémái itt is felmerülnek: Szabad-e egy kiállításnak a „Botticellitől Tizianóig” címet adni, amennyiben ezek a korszakhatárok messze nem fedik le a kiállítás gyűjtőkörét.

A múzeum marketingtevékenységének célcsoportja a középosztálybeli, általában diplomás, de nem feltétlenül értelmiségi célcsoport, melyet Lévay Zoltán az index.hu olvasóközönségéhez hasonlít (Lévay, 2010).

Bár a múzeum alapvetően csak az időszak kiállításainak marketingjével foglalkozik, mégis vannak inkább a brandet építő tevékenységek. Ilyen a múzeum tervezett bővítése. Ahogy külföldön, úgy itt is a bővítés mellett az épület „sztárrá”, „ikonná” változtatása is cél volt. A brandépítéshez tartozik a 2007 óta a múzeum kiadásában működő Múzeumcafé folyóirat. A múzeum külföldi reklámtévékenységének (plakátok a bécsi Ringen, és a londoni metróban, illetve megjelenés a The Art Newspaper újságban) is inkább brandépítési, mint látogató szerzési célja van (Lévay, 2009).

A múzeumot sokan támadják (Csehi és mások, 2009) az aktív marketing megjelenése miatt, ami itthon egyértelműen a legerősebb. Ami sokkal inkább problematikus, (és ez már meg is előlegezi a következő fejezetünket) az az, hogy bár a múzeumban a Kommunikációs Osztály hivatalosan főigazgató-helyettesi hatáskörbe tartozik (Szépművészeti Múzeum, é.n.), mégis a napi munkát Baán László, a főigazgató felügyeli, és a külső kommunikáció is alapvetően rajta keresztül történik (Lévay, 2010). Ez pedig

felborítja a belső szervezeti rendszert, és túlzottan is hangsúlyossá teszi a kommunikáció-marketinget más szempontokkal szemben.

A múzeumok belső struktúrája, és a HR

Az elmúlt évtizedekben a múzeumok szerepének megváltozásával nem csak az intézmények közönségkapcsolatai és kifelé sugárzott képe változott meg, hanem a belső működési struktúrája is. A korábbi strukturális elrendeződés a műtárgyak típusain alapult, így volt pl.: szobor osztály, grafikai osztály. Ezek az osztályok megmaradtak, de létrejöttek új, a látogatóbarát múzeumi szerepet kiszolgálóak is, mint például a Közönségszolgálati-, vagy a Múzeumpedagógiai osztály (Mihály, 2003). A Szépművészeti Múzeum esetében különösen fontos változás a Kiállítás-szervezési Osztály megjelenése. Ennek a feladata a kiállítások lebonyolításának adminisztratív, gyakorlati jellegű intézése, mely addig a kurátorok feladata volt.

A múzeumi alkalmazottakat két fő csoportra oszthatjuk. Egyrészt a múzeumi gyűjteménnyel, a múzeum szakmai profiljának témáival foglalkozó dolgozók (muzeológusok, művészettörténészek, stb.), másrészt pedig a múzeum kiszolgáló személyzete. A második csoport is sok magasan kvalifikált dolgozót jelenthet, mérnökök, pénzügyesek, építészek, marketingesek tartoznak ide. (Boylan, 2006). A '80-as és a '90-es években a múzeumok piaci jellegű működésének megjelenésével és megerősödésével jelentősen megnőtt a második csoport aránya a múzeumi dolgozók között (Boylan, 2006). Ez Magyarországon még nem jellemző, a például a Nemzeti Múzeum szinte ugyanannyi szakmai munkát végző, mint kiszolgáló személyt alkalmaz (Nemzeti Múzeum, 2010).

Ez elmúlt évtizedekben egyre jelentősebbé vált projektjellegű foglalkoztatás a múzeumokban. Ez igaz mind a technikai személyzetre, amelyet gyakran kiszerveznek, de a szakmai dolgozóknál is egyre gyakoribb a vendégkurátorok meghívása, akiknek a megbízása alapvetően egy kiállítás megrendezésére szól.

Ezen túl, az elmúlt években felértékelődött a múzeumi önkéntes munka szerepe, amelynél az intézmény az ingyen munkát kiadványokkal, ingyenes belépőkkel honorálja. Az önkéntesek száma az elmúlt évtizedekben a nyugat-európai és amerikai múzeumokban erősen megugrott, 2005-ben a brit múzeumi dolgozóknak már 60%-a volt önkéntes (Digest of Statistics, 2005). Ennek a folyamatnak az alapja a múzeumok megnövekvő népszerűsége, melynek következtében divattá vált a múzeumi önkéntesi munka, másrészt pedig szükséges feltétele a múzeum sikeres PR munkája is. Az önkéntesség elterjedése a

múzeumok számára lehetővé teszi, hogy sok, alacsony képzettségű alkalmazottat (pénztárosok, teremőrök, informátorok) önkéntesekre cseréljék, akik ingyen, esetleg még nagyobb lelkesedéssel is végzik ugyanazokat a munkákat. Ám ez veszélyekkel is jár a múzeumokra nézve; az önkéntesek munkája kiszámíthatatlan, és a menedzsmentnek semmiféle ellenőrzési lehetősége nincs felettük, miközben az intézmények komoly függésbe kerültek az önkéntesek munkájától (Friedman, 2005). Az önkéntesek múzeumhoz való viszonya is különböző, Holmes (2007) ezzel kapcsolatban két modellt ismertet. A *gazdasági modell*ben az önkénteseket a munkatapasztalat-, illetve esetleges múzeumi állás megszerzése motiválja, és ezzel együtt a múzeumok is, mint ingyenmunkára tekintenek a tevékenységükre. A *szabadidő modell*ben az önkéntesség a szabadidő kellemes eltöltésének formája, a múzeumlátogatás kereteinek kitágítása. Ebben a modellben a múzeum is, mint a látogatók és a fizetett munkatársak közötti hídra gondol az önkéntesekre.

Magyarországon jelenleg kezdenek kialakulni a múzeumi önkéntesség csatornái. Az első modellre példa lehet a Ludwig Múzeum nemrég elindult szakmai gyakorlat pályázata, míg a Szépművészeti Múzeum az, amely inkább a *szabadidő modell* szerint alkalmaz önkénteseket.

A múzeumok új humánerőforrás modelljével együtt a múzeumigazgatók szerepe is megváltozott, a feladatkörük menedzseri jellege megerősödött. Ezzel együtt a megjelentek a piaci szektorból érkező menedzserek a múzeumok élén, bár ezt a területet korábban a humán szektorból érkezők dominálták. Ezeknek az új vezetőknek általában már több közük volt a múzeummenedzsmenthez, mint a múzeum konkrét szakterületéhez (Philips, 2005). Ennek az új múzeumigazgató típusnak a leghíresebb külföldi példája Thomas Krens, aki 1988 és 2008 között volt a Guggenheim Múzeum igazgatója; a legfontosabb hazai példája pedig Baán László, aki 2004 óta vezeti a Szépművészeti Múzeumot.¹⁸ Ezekkel a példákkal szemben Weil (2005) a mellett érvel, hogy jobban megéri a múzeumoknak a művészetekhez értő szakembereik számára menedzseri képzést szervezni, és belőlük választani múzeumigazgatót, mint külső vezetőt hozni, aki nem látja át a művészeti világ működését.

¹⁸ Jól mutatja a múzeumvezetés átalakulását, hogy mindketten rendelkeznek közgazdaságtani diplomával (is).

A múzeumok, mint a piac alakítói

A múzeumok nem csak különféle módszerekkel alkalmazkodnak a piachoz, amelytől függő helyzetben vannak, hanem sok aspektusában befolyásolják is azt. Különös módon, azonban nem csak azokra a piacokra hathatnak a múzeumok, melyektől ők is függenek.

A múzeumok két piacot befolyásolnak komolyan szinten. Az egyik a turisztikai piac. Egy nagy, sikeres múzeum, illetve kiállítás komoly turizmusélénkítő hatással bír. A világvárosok esetében a minőségi múzeumok megléte alapelvárás a turizmus szempontjából, és ezek az intézmények komoly látogatottságot tudnak vonzani. Ez különösen fontos, mivel a kulturális turisták jó anyagi helyzetükből fakadóan többet is költenek (Budai és Barta, 2009).

A kisebb városok számára kiemelkedően fontos lehet a múzeumok jelenléte, különösen, ha kulturális szempontból érdekes városként szeretnék magukat pozícionálni. Ennek az egyik leglátványosabb példája Bilbao este. A spanyol kormány húsz millió dollárt fizetett azért, hogy a Guggenheim alapítvány a városban nyissa meg új múzeumát (Schubert, 2009). A lépés (és az ikonikussá vált új múzeumépület) a várost a modern és kortárs művészet fontos központjává tette, a múzeum pedig nagyságrendileg évi egymillió látogatót fogad (El Mundo, 2009). A törekvés egy másik, alapvetően sikertelen példája a Pécs 2010 projekt keretében tervezett változások, melyek nem tettek sokat hozzá a város eddigi kulturális arculatához.¹⁹

A múzeumok legalább ilyen erősen befolyásolhatják a műtárgypiacot. A múzeumok szerepe itt kettős. Egyrészt „szentesítik” a bekerült műtárgyakat, elismerik az eredetiségüket és a jelentőségüket, ami jelentősen növelheti az adott darab értékét. Emiatt is kedvelt a magánygyűjtők körében a kollekciójuk egyes részeit múzeumi letétbe helyezni. Másrészt a múzeumok fel is hívják a figyelmet az adott művekre, amennyiben egy művész alkotásait egy fontos kiállításon mutatják be. Ez növeli az alkotó ismertségét, és emeli a műtárgyak értékét (Mélyi, 2010).

¹⁹ A Pécs 2010 projektről lásd: Somlyódy Nóra: A Balkán kapuja? Kalligram, 2010

4. esettanulmány: A globalizált múzeum kudarca: A Guggenheim Múzeum

Az 1937-ben alapított Guggenheim Múzeum az USA egyik kiemelkedő magángyűjteményére épül. A múzeum átütő kommercializálási és globalizálási kísérlete Thomas Krens nevéhez fűződik, aki 1988 és 2008 között volt a múzeum igazgatója. Krens tervei nagyszabásúak voltak, ám mégsem tudták beváltani a hozzá fűzött reményeket. Krens célja volt egyrészt az akkor válságban lévő múzeumot megerősíteni a helyi vetélytársaival (MoMA, Whitney Múzeum) szemben, másrészt pedig a múzeum globális expanziójának elindítása. A változások elindításához szükséges tőkét Krens a gyűjtemény néhány fontos darabjának (árun aluli) eladásával szerezte,²⁰ és megpróbált minél populárisabb kiállításokkal is nyereségre szert tenni, illetve a múzeumépületeket is minél meghökkentőbbre, ikonikusnak tervezni (Krauss, 1990; Schubert, 2009). Krens elképzelései szerint a múzeumnak egy olyan vállalatként kell működnie, mely a vizuális művészettel kereskedik. A központi múzeum új kiállítási helyszíneket hozott létre a világ több pontján.²¹ Ezek központilag vezérelt intézmények voltak, minimális helyi hatáskörrel, saját gyűjtemény nélkül. Legalább ennyi meg nem valósult múzeumterv is született, Budapeستől Mexikóig (HG, 2009). Bár a múzeum akár a kiállítás érdekeit is alárendelte a szponzorok kívánságainak, a múzeum anyagi helyzete mégsem javult komolyabb mértékben, még a spanyol kormánytól a bilbaói múzeumnyitás kapcsán kapott húsz millió dollár sem oldotta meg a múzeum anyagi gondjait (Schubert, 2009).

Karsten Schubert három okot állapít meg, melyek miatt a Krens-féle modell kudarcra volt ítélve: (1) a legjobb anyagi helyzetben lévő nemzetközi múzeum költségvetése is elenyésző a nemzetközi vállalatokéhoz képest, (2) a múzeumnak egy vállalathoz képest véges számú, egyéni műtárgy az árúja, így a globalizálásnak egy ponton a gyűjtemény is határt szab, (3) az erős központi irányítás következtében a múzeum nem tud reagálni a lokális igényekre, Manhattanból nehéz reagálni a helyi keresletre. Így a Guggenheim Múzeum globális terveinek kudarcához leginkább a kulturális-gazdasági környezet át nem látása vezetett (Schubert, 2009).

²⁰ Az ilyen lépések etikai vonatkozása mindig (ahogy ez esetben is) komoly vitát vált ki.

²¹ SoHo, Las Vegas, Bilbao, Berlin. Ezek közül az első kettő mára már be is zárt.

Összefoglalás

Összegzésként megállapítható, hogy a múzeumok működése az elmúlt két-három évtizedben a nyugati világban gyökeresen átalakult. Ez összefüggésben áll a társadalmi-kulturális változásokkal (globalizáció, posztfordizmus, új formákat nyerő tömegszórakoztatás), de mindenképpen le kell szögezni, hogy a múzeumok sikeresen használták ki a felkínálkozó lehetőségeket, és váltak a tömegek számára népszerű intézménnyé.

A múzeumok társadalmi átalakulása a gazdasági változásokkal együtt történt, azokkal szoros összefonódásban. A múzeumokba betört a magántőke, és ezzel radikálisan átalakította az intézményrendszert. Szinte minden téren a piaci normák váltak mérvadóvá, ahogy a múzeumok céljai, úgy az azok eléréséhez rendelt eszközök tekintetében is. Az Európában korábban szinte tisztán költségvetési forrásból működő múzeumoknál részben amerikai mintára megjelentek a magántámogatók, amely ugyancsak a gazdasági normák erősödését hozta magával.

A változások következtében majdnem minden téren megváltozott a múzeumok belső működési struktúrája, és a magukról kifelé sugárzott kép is. A legnagyobb múzeumok ma már nem csak függő viszonyban vannak a piactól, de maguk is nagyban befolyásolói annak, így hozva létre a gazdasági összefüggések szoros hálóját.

Magyarországon ezek a változások csak áttételesen és csökevényesen jelennek meg. Bár a megújult nyugati működési rendszerek szinte minden része felbukkan a hazai szcénában is, egyik sem bontakozik ki teljes valójában. Ennek legfőbb oka, hogy itthon a múzeumi rendszer megváltoztatásához nincs meg az állami támogatás sem a napi működési, sem pedig a törvénykezési szinten. Ennek következtében csak egy furcsa, a szocializmus örökségét a legszikárabb gazdasági érdekekkel kombináló rendszer született.

Globális kérdés, hogy az államnak mennyire szabad hagynia a közjót és a közművelődést szolgáló intézményeiben a piaci szempontokat érvényesülni. A múzeumok vállalati jellegű működésének elterjedése látszik megakadályozható folyamatnak. Az állam szerepe leginkább a játékszabályok lefektetésében és az ideális kompromisszumok megtalálásában lehet. Meg kell találni azt az utat, ahol az új működési formák legalább annyira szolgálják a látogatóbarátságot és a minőséget, mint a profitmaximalizálást.

A vállalati működés csak egy jó keretet adhat egy sikeres múzeumnak, valódi tartalommal, kiállításokkal, programokkal nekik kell ezt megtölteniük. Ezek a változások

jó lehetőséget nyújtanak a múzeumoknak a szélesebb közönség felé való nyitásra, amellyel élni kell, de mindenképpen figyelemmel kell kísérni a folyamatok veszélyeit is.

Irodalomjegyzék

Alexander, Victoria D.: (2007) A Delicate Balance: Museums and the marketplace, In: Museum Management and Marketing, Abingdon, Routledge, 400-405.

Andrási Gábor: Kortárs művészet és piac: A művészetiipar termelői és fogyasztói piramisa, (előadás) elhangzott: Kortárs Művészeti Szabadegyetem, Budapest, 2011. március 1.

Boylan, Patric J. (2006): The Museum Profession, In: Sharon MacDonald (ed.) A Companion to Museum Studies, Oxford, Blackwell, 415-430.

National Gallery (2011): Finance <http://www.nationalgallery.org.uk/about-us/organisation/finance/>

Budai és Barta Kft. (2009): Kulturális turizmus fejlesztési stratégia (Készült az Önkormányzati Minisztérium megbízásából)

Bundesmuseen-Gesetz (2002) Gesamte Rechtsvorschrift für Bundesmuseen-Gesetz 2002, Fassung vom 30.11.2010
<http://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=20001728>

Csehi Zoltán, Jávora Anna, Kovács Péter, Lovag Zsuzsa, Lövei Pál, Marosi Ernő, Sinkó Katalin, Szilágyi András, Takács Imre (2009): Távlatok és teendők - Országos közgyűjteményeink jövőjéről, Magyar Szemle, 7-8. szám, 33-54.

DCMS (2011): Sponsored institutions, Department for Culture, Media and Sport
http://www.culture.gov.uk/what_we_do/museums_and_galleries/3383.aspx

Digest of Statistics (2005): Museums, Libraries and Archives (MLA) Council
<http://www.lut.ac.uk/departments/ls/lisu/downloads/digest05.pdf>

Digest of Statistics (2006): Museums, Libraries and Archives (MLA) Council
<http://www.lboro.ac.uk/departments/dils/lisu/downloads/Digest06.pdf>

Ébli Gábor (2009): Az antropologizált múzeum, Budapest, Typotex Kiadó (második kiadás)

Ébli Gábor (2010): Kísérleti laboratóriumtól a kulturális turizmusig, 2000, április

Economist (2001): Hangings in the wild west, 2001. augusztus 2.

El Mundo (2009): El Guggenheim de Bilbao recibe un 5% menos de visitas, 2009. január 12.

Fazon Zsófia (2003): Múzeumi reprezentáció, nyilvánosság és turizmus, In: Fejős Zoltán-Szijártó Zolt (szerk.) Helye(in)k, tárgya(in)k, képe(in)k, Budapest, Néprajzi Múzeum, 228-246.

Frey, Bruno S. (1998): Superstar Museums: An Economic Analysis, Journal of Cultural Economics, 1998, 22, 113-125.

Friedman, Renée (2005): Museum people. The special problems of personnel management in museums and historical agencies, In: Kevin Moore: Museum Management, Taylor & Francis e-Library, 121-127.

Fyfe, Gordon (2006): Sociology and the Social Aspects of Museums, In: Sharon MacDonald (ed.) A Companion to Museum Studies, Oxford, Blackwell, 33-49.

Gombrich, Ernst: (1994) A múzeum múltja, jelene és jövője, In: Café Babel, 4. szám

György Péter (2003): Az eltörölt hely - a Múzeum, Budapest, Magvető Kiadó

György Péter (2007): A hely szelleme, Budapest, Magvető Kiadó

Harvey, David: Flexible Accumulation through Urbanisation. Reflections on Post-Modernism in the American City, Perspecta Vol. 26, 1990, 251-272.

HG (2009): A Guggenheim-sztori, 2009. október 22. <http://hg.hu/cikk/epiteszet/8032-a-guggenheim-sztori>

Kálnoki-Gyöngyössy Márton (2011): Interjú Kálnoki-Gyöngyössy Mártonnal, a Pest Megyei Múzeumok igazgatójával, volt helyettes államtitkárral, 2011. március 24.

Készman József (2011): Interjú Készman Józseffel, a Műcsarnok produkciós vezetőjével, 2011. március 25.

Kotler, Neil-Kotler, Philip (1998): Museum Strategy and Marketing, San Francisco, Jossey-Bass

Kotler, Neil-Kotler, Philip-Kotler, Wendy I. (2008): Museum marketing and strategy, San Francisco, Jossey-Bass

Krauss, Rosalind (1990): The Cultural Logic of the Late Capitalist Museum, October Magazine, 1990, Autumn, 3-17.

KSH (2010): Muzeális intézmények (1990–), http://portal.ksh.hu/pls/ksh/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_zkk002.html

Kuti Éva (2010): Az önzés iskolája?, Budapest, Nonprofit Kutatócsoport-Summa Artium, Budapest

Lévay Zoltán (2010): Beszélgetés Lévay Zoltánnal, a Szépművészeti Múzeum kommunikációs osztályvezetőjével a Művészettörténeti muzeológia és műemlékvédelem speciális kérdései I. szeminárium keretén belül

Lockstone, Leonie (2007): Shape shifters—the role and function of modern museums, In: Ruth Rentschler-Anne-Marie Hede (ed.): Museum Marketing, Oxford, Elsevier, 61-66.

Ludwig Múzeum (2011): A múzeumról/történet <http://lumu.hu/site.php?inc=0&menuId=16&tartalom=txt>

Mednyánszky Orsolya (2008): A múzeumok gazdaságtana, Kormányzás, Közpénzügyek, Szabályozás, III. évfolyam (2008) 1. szám 107–132.

Mélyi József (2010): Művészettörténeti muzeológia és műemlékvédelem speciális kérdései I. szeminárium előadásai, Bp., ELTE

Mihályi Mária (2003): A Szépművészeti Múzeum szervezeti átalakítása, In: Múzeumi Közlemények, 2003. 2. szám, 32-36.

Moore, Kevin (2005): Introduction, In: Kevin Moore: Museum Management, Taylor & Francis e-Library, 13-24.

Műcsarnok (2007) Nonprofit Kft. Alapító okirata,
http://www.mucsarnok.hu/new_site/dl/alapito.doc

Műcsarnok (2010a) Küldetése,
http://mucsarnok.hu/new_site/index.php?lang=hu&about=1&curmenu=301

Műcsarnok (2010b) Igazgatói pályázat,
http://mucsarnok.hu/new_site/dl/download.php?f=PALYAZATI_FELHIVAS_2010_nov_18.doc

Nemzeti Múzeum (2010): A Magyar Nemzeti Múzeum 2009. évi beszámolója
http://www.nemzetimuzeum.hu/hu/uzlet/2009_szoveges_beszamolo.pdf

Oktatási Minisztérium (év nélkül): Az Oktatási Minisztérium tájékoztatója az országos múzeumok meglátogatásának rendjéről és a díjmentes vasúti utazás igénybevételének módjáról www.km.iif.hu/tajekoztat_elemei/tajekoztato.doc

Paálné Patkó Györgyi (2005): Felmérés az állandó kiállítások ingyenességéről, In: Múzeumi Közlemények, 1. szám, 45-62.

Phillips, Charles (2005): Museum director as manager, In: Gaynor Kavanagh (ed.) Museum provision and professionalism, Taylor & Francis e-Library , 173-181.

Prior, Nick: Postmodern Restructurings, In: Sharon MacDonald (ed.) A Companion to Museum Studies, Oxford, Blackwell, 509-524.

Puczkó, László (2006): A látogatóbarát múzeumok elméleti megalapozása, In: Múzeumi Közlemények, Különszám

Rentschler, Ruth (2007): Museum marketing: no longer a dirty word, In: Ruth Rentschler-Anne-Marie Hede (eds.): Museum Marketing, Oxford, Elsevier, 12-20.

Schubert, Karsten (2009): The Curator's Egg, London, Ridinghouse/Karsten Schubert

Schuster, J. Mark (1998): Neither Public Nor Private: The Hybridization of Museums, Journal of Cultural Economics 22: 127–150.

Sedlmayr Krisztina (2011): Interjú Sedlmayr Krisztinával, a Néprajzi Múzeum kommunikációs főosztályvezetőjével, 2011. március 23.

Sweet, Jonathan (2007): Museum architecture and visitor experience, In: Ruth Rentschler-Anne-Marie Hede (eds.): Museum Marketing, Oxford, Elsevier, 226-237.

Szalai Ákos (2007): Teljesítmény-költségvetés – technikák és külhoni tapasztalatok, Kormányzás, Közpénzügyek, Szabályozás, II. évfolyam (2007) 2. szám 149–176.

Szépművészeti Múzeum (2008): A nemzetközi élbolyba került a Szépművészeti Múzeum, 2008. március. 3.
http://www.szepmuveszeti.hu/web/guest/articleview?mi_layout_id=29.109&mi_article_id=359

Szépművészeti Múzeum (é.n.): Szervezeti ábra,
http://www.szepmuveszeti.hu/documents/SzM_szervezeti_abra.pdf

Tate (2011): Governance and Funding <http://www.tate.org.uk/about/governancefunding/>

Tobelem, Jean-Michel (2007): The Marketing Approach in Museums, In: Richard Sandell-Robert R. Janes (ed.): Museum Management and Marketing, Abingdon, Routledge, 294-312.

Toepler, Stefan-Kirchberg, Volker (2007): Museums and merchandising, In: Ruth Rentschler-Anne-Marie Hede (eds.): Museum Marketing, Oxford, Elsevier, 160-168.

Topor Tünde (2008): Én sokkal nyíltabb kommunikációhoz vagyok hozzászokva... – Interjú Rényi Andrással, Artmagazin, 2008. 6. szám. 16-21.
http://www.artmagazin.hu/artmagazin_hirek/en_sokkal_nyiltabb_kommunikaciohoz_vagyok_hozzaszokva...__interju_renyi_andrassal.414.html?module=38&pageid=0

Victoria and Albert Múzeum (é.n.): Marketing,
http://www.vam.ac.uk/about_va/marketing/index.html

Weil, Stephen E. (2005): The more effective director: specialist or generalist? In: Kevin Moore: Museum Management, Taylor & Francis e-Library, 267-271.

Függelék

Interjúkérdések

Mi a múzeum feladata? (a törvényben meghatározott kötelezettségeken túl)

Milyen elvárásai vannak a minisztériumnak a múzeumokkal szemben?

Mi a múzeumok ideális működési formája? (Kht., költségvetési intézmény, egyéb)

Merre lenne érdemes elmozdítani a rendszert? (flexibilis vagy centralizált rendszer felé?)

A múzeumok feladatkörei mikor voltak utoljára újraosztva? Napirenden van jelenleg a kérdés?

Mekkora a 2011. évi költségvetési támogatása a központi finanszírozású múzeumoknak?

- Hogy viszonyul ez az előző évekhez?

A minisztérium milyen elv alapján finanszírozza a múzeumokat? (Például: kiadások, múzeum fontossága, múzeum szakmai munkája, múzeum látogatószáma...)

A jelenlegi elosztási struktúrát mikor határozták meg?

Szokták-e újraszűlyözni az elosztást?

- Ha igen, mi ennek az oka?

Amennyiben pénzügyi megszorításokra kerül sor, melyek az elvonás elvei?

Motiválja-e valamiképp a minisztérium a múzeumokat, arra, hogy

- gazdaságosabban működjenek?

- szponzorokat szerezzenek?

- emelkedjen a szakmai munka minősége?

Mennyire tudnak a múzeumok előre tervezni, számolni az anyagi lehetőségeikkel?

-Mennyi időre való előretervezés lenne ideális?

Ki és milyen elvek alapján ellenőrzi a múzeumok működését? (túl a gazdasági ügyek rendben létén, pl. a szakmai munka ellenőrzése, egyéb)

Milyen szempontok fontosak a múzeumigazgató kinevezése során? (szakirányú képzettség, szakmai tapasztalat, menedzseri tapasztalat, politikai támogatottság, egyéb)

Számít-e a minisztérium, és hogyan a magántőke bevonására?

Hol tart az új múzeumi törvény előkészülete?

-Ha lesz, akkor mi alapján, mikorra és kikkel egyeztetve készül?

-Milyen lehetőségek vannak a munkatársak belső motiválására?

-A működési forma átalakulása milyen belső változásokat eredményezett a Múcsarnokban?

-A gazdasági önállóság milyen lehetőségeket teremtett/számolt fel a Múcsarnokban?

-Milyen gazdasági és szakmai felügyelet van az állam részéről?

- a Múcsarnok működési formájának megváltozása hatással volt-e a külső rendezvények befogadására?