

Andrzej Szromnik

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Państwowa Wyższa Szkoła Techniczno-Ekonomiczna w Jarosławiu

e-mail: szromnia@uek.krakow.pl

ORCID: 0000-0003-2494-0753

Marketingowa strategia produktowa obiektu dziedzictwa kulturowego – *product mix* zabytku

Cytuj jako: Szromnik, A. (2023). Marketingowa strategia produktowa obiektu dziedzictwa kulturowego – *product mix* zabytku. W: M. Sobocińska (red.), *Konsument i rynek – Badania marketingowe – Strategie i działania marketingowe. Księga jubileuszowa z okazji 50-lecia pracy twórczej prof. zw. dr hab. Krystyny Mazurek-Łopacińskiej* (s. 466–484). Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

Streszczenie: Opracowanie jest fragmentem większego projektu naukowo-badawczego dotyczącego strategii marketingowych obiektów dziedzictwa kulturowego. Autor skoncentrował uwagę na jednej z podstawowych kwestii teoretyczno-koncepcyjnych, mianowicie na strategii produktowej obiektów zabytkowych. Opierając się na klasycznej koncepcji trzech poziomów produktu Levitta, przedstawił własne ujęcie struktury produktu – oferty obiektów dziedzictwa kulturowego jako skumulowanej wartości (użyteczności) będącej źródłem satysfakcji odpowiedniej grupy klientów. Na tym tle, w charakterze rozwinięcia popularnej koncepcji *product mix*, zaproponował własne ujęcie modelowe, czyli model ICS (*Interior, Construction, Surroundings*) oraz model PIPE (*People, Ideas, Physical Complex, Events*).

Słowa kluczowe: marketing dziedzictwa kulturowego, marketing organizacji *non profit*, strategia produktu, *marketing-mix*, marketing w instytucjach kultury

1. Wprowadzenie

W gospodarce rynkowej każda organizacja, bez względu na jej założenia statutowe, wchodzi w różnorodne relacje z innymi podmiotami w układzie struktur poziomych czy też pionowych. Do pierwszej z nich zalicza się przede wszystkim sto-

sunki typu rynkowego, odzwierciedlające całokształt powiązań z dostawcami dóbr i usług oraz powiązań z klientami – konsumentami, użytkownikami, pośrednikami czy kooperantami. Dotyczy to nie tylko organizacji komercyjnych, ale także wielu organizacji typu *non profit*, organizacji zorientowanych na osiągnięcie celów niedochodowych, celów społecznie użytecznych, niewiążących się w istocie z generowaniem wartości ekonomicznych.

Wśród wielu grup podmiotów sektora niedochodowego, zwanego coraz częściej sektorem obywatelskim, wyróżnić można grupę organizacji *quasi*-niekomercyjnych, które oprócz szeroko rozumianych celów społecznych z powodzeniem osiągają cele równoległe – cele towarzyszące, poprzez wchodzenie w liczne i różnorodne powiązania rynkowe, właściwe dla transakcji kupna-sprzedaży. Samodzielnie i na własny rachunek przygotowują one i oferują na zasadach ekwiwalentnych swoje produkty. Osiągnięte dzięki temu przychody zwiększają kwoty społecznego zasilania zasobów niezbędnych do ich funkcjonowania. Do tego rodzaju instytucji zalicza się obiekty zabytkowe typu nieruchomości – obiekty historyczne i ich zespoły, które ze względu na znaczenie dla tożsamości narodów i grup etniczno-regionalnych oraz cenne, unikatowe i symboliczne walory zwane są obiektami dziedzictwa kulturowego.

W sformułowanej na przełomie lat 60. i 70. XX w. przez Kotlera i Levy'ego koncepcji „poszerzania i pogłębiania” marketingu znaleźć można zapowiedź jego ciągłego, systematycznego rozwoju odpowiednio do zmian rynku, jego podmiotów, przedmiotów oraz sieci stosunków rynkowych je łączących w spójny układ strukturalny i funkcjonalny (Kotler, 1972; Kotler i Levy, 1969). I tak zgodnie z tą wizją ewoluowania marketingu wyodrębnione i ukształtowane zostały tak ważne obszary sektorowe współczesnego marketingu, jak marketing usług, marketing idei, marketing miejsc czy też marketing nieruchomości. Ogólnie rzecz biorąc, wyrażało się to wyraźnym przesunięciem pola zainteresowań marketingowego systemu myślenia i działania na obszary rynku dóbr niematerialnych oraz sfery niekomercyjnej aktywności jednostek i grup społecznych (Kotler, 2013; Parsons, 2008; Sargeant, 2004). W rezultacie proces wymiany wartości marketingowych zaczął obejmować podmioty oraz ich oferty tradycyjnie pomijane i eliminowane, przyczyniając się tym samym do znacznego wzbogacenia samego marketingu oraz rynkowej interpretacji mechanizmów rozwojowych nowych dziedzin.

Rozważania zawarte w niniejszej pracy dotyczą wyjątkowego zespołu placówek prowadzących działalność w ramach szeroko rozumianej kultury, a więc placówek, które swe różnorodne funkcje realizują w oparciu o ich lokalizację w obiektach zabytkowych i w ścisłym powiązaniu z ich niepowtarzalnym, unikatowym charakterem. Obiekty takie, a raczej ich kompleksy architektoniczno-środowiskowe, ze względu na posiadane walory materialne oraz symboliczne przyjęło się określać terminem obiektów dziedzictwa kulturowego (*heritage sites*), akcentując tym sa-

mym ich znaczenie oraz rolę w zachowaniu dorobku „przeszłości” – dorobku podlegającego specjalnej ochronie ze strony władz publicznych.

Główny nurt rozważań w pracy związany jest z marketingową strategią produktową obiektów dziedzictwa kulturowego, a więc z możliwościami i warunkami zastosowania marketingu w przygotowaniu i udostępnieniu własnej oferty w określonym środowisku społecznym, ekonomicznym, prawnym i przyrodniczym (Misiura, 2006).

Marketingowa koncepcja zarządzania tym specyficznym zasobem kulturowym, instytucją o wyjątkowej misji w społeczeństwie wywodzi się z obszaru ekonomiki dóbr kultury nazywanego także ekonomiką dziedzictwa kulturowego. Zakłada ona postrzeganie i traktowanie obiektów zabytkowych jako podmiotów współczesnego rynku dóbr oraz usług jako jednostek zorientowanych w określonym zakresie na zysk, na generowanie przychodów i nadwyżek pozwalających w pewnej mierze ograniczać koszty ich funkcjonowania (Barański, 2016; Ilczuk, 2012; Jung, 2011; Murzyn-Kupisz, 2010, 2016; Throsby, 2010; Towse, 2011).

Wskazywanie na celowość rynkowej restrukturyzacji działalności obiektów dziedzictwa kulturowego, na potrzebę zmiany ich koncepcji organizacyjno-funkcjonalnej i w rezultacie na reorientację ich ofert programowych nie jest podejściem nowym. Do marketingu i odpowiednich strategii marketingowych w działalności obiektów zabytkowych odnosili się autorzy wielu publikacji naukowych, wskazując oraz precyzując adekwatne do specyficznych cech, pozycji oraz zasobów tych podmiotów szczegóły marketingowego sposobu myślenia i działania. Z punktu widzenia chronologii na uwagę zasługują prace Thorburna (1986), Dominguez (1986) oraz Herberta, Prentice’a i Thomasa (1989).

W polskim piśmiennictwie marketingowym pierwszymi pracami poświęconymi marketingowi w sektorze kultury były prace autorów wrocławskich wywodzących się z ówczesnej Akademii Ekonomicznej (obecnie Uniwersytet Ekonomiczny), mianowicie monografie pod redakcją Knechta i Styś (1990) oraz pod redakcją Mazurek-Łopacińskiej (1997). Do nurtu wrocławskiego zalicza się także książka Sobocińskiej (2015). Marketing w odniesieniu do funkcjonowania i zarządzania instytucjami kultury był przedmiotem monografii wielu innych polskich autorów, m.in. Niemczyk (2007), Wróblewskiego (2012) oraz Łódzianej-Grabowskiej i Wiktora (2014). Do tej grupy publikacji zaliczyć także należy opracowanie monograficzne zagranicznych autorów Dragičević-Šešić i Stojkovicia (2010). Wszyscy wymienieni autorzy w swych publikacjach traktowali wąsko sektor kultury, jego strukturę podmiotową, cechy funkcjonalne i potencjalne strategie marketingowe. Koncentrowali bowiem uwagę na takich instytucjach kultury, jak teatry, opery, kina, filharmonie, domy kultury czy galerie wystawowe. Nieliczne przypadki i odniesienia praktyczne uwzględniały obiekty dziedzictwa kulturowego jako całości rynkowe, jako zintegrowaną koncepcję ofertową dóbr kultury o charakterze ruchomym i nieruchomym wraz z odpowiednimi wydarzeniami specjalnymi i zaangażowanymi twórcami,

artystami i projektantami (Smoleń, 2013). Inny punkt widzenia przyjęła w swej monografii Parowicz (2019). Marketing dziedzictwa kulturowego rozpatrywała na gruncie rynku usług konserwatorskich.

2. Produkt obiektu zabytkowego i jego cechy marketingowe

W strategii marketingowej organizacji najważniejsze miejsce zajmuje fragment przedstawiający zakres oraz środki realizowanych działań marketingowych (działań przewidzianych do realizacji), które w odniesieniu do ustalonych rynków docelowych powinny doprowadzić do osiągnięcia przyjętych celów marketingowych. Główną kwestią jest więc ustalenie rodzaju i szczegółowej koncepcji przedsięwzięć marketingowych adekwatnych do możliwości organizacji, jej zasobów oraz szczególnie ważnych, własnych doświadczeń, umiejętności i wsparcia z zewnątrz.

Instrumenty marketingowe, jakie potencjalnie pozwolą obiektom dziedzictwa kulturowego pozyskać lub/i utrzymać klientów, to stosowane i zweryfikowane w innych organizacjach biznesowych oraz organizacjach niedochodowych środki, narzędzia i operacje. Skutecznie przekonują klientów indywidualnych i instytucjonalnych do oferty rynkowej obiektu, kształtując zainteresowanie nią, pobudzając pragnienie skorzystania z niej, a w końcu nakłaniając do złożenia zamówienia i właściwego zakupu.

Szczególne osiągnięcia w zakresie opracowania systemu instrumentów marketingowych ma sektor biznesowy. To właśnie przedsiębiorstwa i ich grupy, dążąc do osiągnięcia założonych celów komercyjnych, stosowały różnorodne działania zorientowane na klientów, aby w warunkach silnej konkurencji skutecznie zaofiarować im swoje produkty. Dziesiątki lat eksperymentowania nad operacyjną sferą relacji z klientami doprowadziły do ukształtowania względnie stałego zbioru środków stymulowania potrzeb i pragnień klientów. Zbiór ten podlegał ustawicznym korektom i uzupełnieniom, osiągając wspólnie bogaty oraz sprawdzony zestaw właściwych w danych warunkach działań, operacji oraz przedsięwzięć.

Funkcjonowanie obiektów dziedzictwa kulturowego w gospodarce rynkowej – obiektów o szczególnym znaczeniu oraz walorach w skali krajowej i międzynarodowej – opiera się na kilku podstawowych regułach:

- ▶ obiekt jest organizacją otwartą – jej zasoby są udostępniane społeczeństwu,
- ▶ zakres, forma oraz organizacja i tryb udostępniania obiektu oraz jego zbiorów zainteresowanym osobom nie mogą mieć negatywnego wpływu na stan ich zachowania,
- ▶ konieczność ochrony obiektu oraz jego wyposażenia (zbiorów, kolekcji) decyduje o okresowym lub pełnym wyłączeniu określonych części z użytkowania czy prezentacji,

- ▶ sposób udostępniania obiektu jest funkcją jego konstrukcji architektonicznej, jej stanu technicznego, fizycznego zabezpieczenia całości (elementów ruchomych oraz nieruchomości) oraz wymogów ochronno-konserwatorskich,
- ▶ społeczne otwarcie obiektu, jego udostępnianie indywidualne lub grupowe powinny zakładać pełną przejrzystość warunków odpłatności osób zwiedzających – korzystających z zasobów obiektu zabytkowego,
- ▶ warunki udostępniania obiektu dziedzictwa kulturowego zostają sformalizowane w postaci świadomej i celowej, zintegrowanej oferty rynkowej obiektu, jego produktu marketingowego.

Zgodnie z powszechnym rozumieniem produktu – podmiotu rynku dóbr materialnych lub usług – jest nim zestaw wartości (korzyści, użyteczności, satysfakcji) celowo ukształtowany i ukierunkowany na rynek – klientów (użytkowników, nabywców). Produktem w znaczeniu marketingowym jest więc wszystko to, co oferuje podmiot rynku swoim beneficjentom do konsumpcji lub użytkowania, jednorazowego lub wielokrotnego.

Produkt marketingowy jednostki, odpowiednio do podanego sposobu jego zdefiniowania, może być dobrem materialnym (ruchomym lub nieruchomym) lub usługą, ale także informacją, ideą, organizacją, osobą, miejscem czy też wydarzeniem (*event*). Każdy z takich specyficznych produktów jest nośnikiem – źródłem odpowiednich wartości dla zainteresowanych osób, czyli dla klientów oferenta – kreatora produktu. Zakres tych wartości i ich ilościowy wymiar określa sam klient (zwiedzający, użytkownik, uczestnik), a zakres związany jest ze stopniem zgodności oferowanego produktu z oczekiwaniami jego adresatów. Te z kolei mają źródło we właściwej grupie potrzeb oraz indywidualnych pragnień klientów.

Łączna „pula” wartości oferowanych klientom w określonym miejscu i czasie oraz na określonych warunkach ekonomiczno-finansowych stanowi sumę wszystkich wartości częściowych odzwierciedlających kulturowe, funkcjonalne, techniczne i organizacyjne cechy obiektu zabytkowego. Zróżnicowanie tych cech decyduje o zróżnicowanym postrzeganiu poszczególnych obiektów i ich ofert, a w rezultacie o priorytetach w ich poznawaniu (korzystaniu, użytkowaniu, uczestnictwie).

Z punktu widzenia swej istoty produkty nieruchomości obiektów dziedzictwa kulturowego stanowią odpowiednio (celowo, świadomie) opracowaną „wiązkę” usług wyrażającą walory kulturowe podmiotu usługodawcy, unikatowość lokalizacyjną, oryginalność zakresu oraz form udostępniania zewnętrznego, wyróżniające kompetencje personelu usługowego, a także rozpoznawalną, prestiżową markę instytucji.

W nawiązaniu do typowego, podręcznikowego sposobu prezentacji struktury produktu w jego ujęciu marketingowym, opartego na uporządkowanym, koncentrycznym ujęciu cech, źródeł korzyści i satysfakcji dla użytkowników zabytku (koncepcja produktu według Levitta), usługę zwiedzania obiektu zabytkowego kuba-

turowego można przedstawić, zgodnie z koncepcją marketingową, w następujący sposób (Kotler, 2013):

- ▶ rdzeń produktu,
- ▶ produkt rzeczywisty,
- ▶ produkt poszerzony.

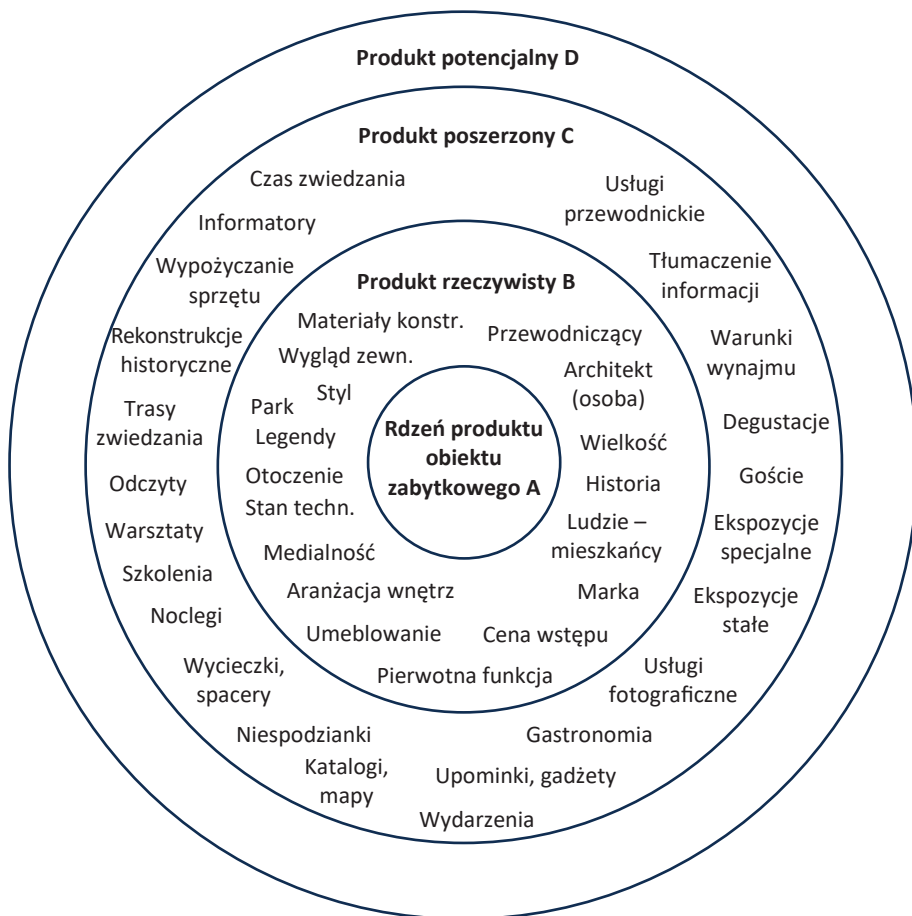
Rdzeń produktu – usługi polegającej na udostępnianiu (zwiedzaniu) obiektu zabytkowego, wyjaśniając główną, pierwotną korzyść dla zwiedzających, jego główne przeznaczenie, a więc wiodący motyw ewentualnego przyjazdu i zwiedzania – sprowadza się do „poznania i przeżywania przeszłości”, w tym pogłębienia wiedzy historycznej, zapoznania się z warunkami życia, pracy oraz wypoczynku pierwotnych (i późniejszych) mieszkańców obiektu zabytkowego. Tej potrzebie głównej towarzyszą potrzeby i korzyści uboczne, wzbogacające oraz dopełniające podstawowy walor jednostki. Zaliczyć do nich można takie wartości orientowane na zwiedzających, jak:

- ▶ poznanie reguł lokalizacji oraz technologii budowy nieruchomości zabytkowych,
- ▶ poznanie zasad i środków aranżacji oraz wyposażenia wnętrz nieruchomości zabytkowych,
- ▶ poznanie sztuki obronnej oraz uzbrojenia obiektów militarnych,
- ▶ poznanie dawnej sztuki zagospodarowania otoczenia przyrodniczego obiektu,
- ▶ poznanie form życia towarzyskiego dawnych właścicieli oraz ich gości.

O skali (wielkości) wartości oferowanych przez obiekt dziedzictwa kulturowego osobom go zwiedzającym, użytkującym go czy uczestniczącym w wydarzeniach specjalnych organizowanych na ich terenie nie decyduje wyłącznie „rdzeń” produktu, ale również szereg charakterystyk fizycznych, organizacyjnych oraz marketingowych, które łącznie opisują specyficzne, właściwe dla danego obiektu warunki funkcjonalne. Zbiór tych cech pozwala zidentyfikować dany obiekt i odróżnić od innych, podobnych nieruchomości zabytkowych. Podstawą tzw. produktu rzeczywistego (postrzeganego) obiektu są więc cechy zewnętrzne – materialno-fizyczne, elementy informacyjno-historyczne i emocjonalne oraz marketingowe warunki udostępniania i komunikowania ofert produktowych. Zakres i źródła korzyści związanych z rzeczywistymi cechami produktu, czyli produktu rzeczywistego obiektów dziedzictwa kulturowego, nie są kategorią stałą. Systematycznie modyfikowane są i wzbogacane programy zwiedzania, koncepcje i sposoby prezentacji zabytków ruchomych, dzieł sztuki, przedmiotów rzemiosła artystycznego, historii towarzyszących i ciekawostek oraz ofert dodatkowych usług. Odzwierciedlają one tym samym nowe trendy w muzealnictwie i wystawiennictwie, nowe techniki komunikacyjne oraz wirtualizację przestrzeni użytkowych (rys. 1) (Kowalczyk, 1995).

Trzecią z wymienionych grup marketingowych charakterystyk produktów obiektów dziedzictwa kulturowego jest grupa tworząca tzw. produkt poszerzony. O ko-

rzyściach dla klientów-nabywców decyduje zbiór szczegółowych, dodatkowych, jednostkowych cech ofert produktowych, cech wyjątkowych, nawet unikatowych. To właśnie takie cechy pozwalają postrzegać obiekt zabytkowy oraz jego udostępnianie dla zwiedzających-użytkowników w sposób indywidualny. To dzięki niespotykanym, oryginalnym pomysłom marketingowym dany obiekt „zapada w pamięć” jego bywalców, sympatyków i przyjaciół, jest wyróżniany spośród innych, podobnych obiektów. W ten sposób zyskuje wyjątkowo wysoką atrakcyjność rynkową.



Rys. 1. Cztery poziomy produktu obiektu dziedzictwa kulturowego – struktura wartości oferowanych klientom

Źródło: (Szromnik, 2022, s. 68).

Dzięki wielu usługom towarzyszącym przedsięwzięciom oraz innym dodatkom do oferty podstawowej w znacznej mierze powiększona zostaje wartość produktu

przygotowanego dla klientów obiektu zabytkowego. W ten sposób łączna wartość produktu otrzymanego lub możliwego do otrzymania przez klientów rekompensuje szeroko rozumiany ich „wysiłek” związany z dotarciem do obiektu, poświęconym czasem, poniesionymi kosztami finansowymi, zmęczeniem oraz stresem (Simm, 2006).

3. Struktura marketingowej wartości oferty rynkowej obiektu dziedzictwa kulturowego – koncepcja ICS

Powszechne traktowanie produktu organizacji jako sumy wartości kreowanych przez rdzeń produktu, produkt rzeczywisty (postrzegany) oraz produkt poszerzony nie odpowiada na wszystkie szczegółowe pytania formułowane pod adresem oferty produktowej obiektów dziedzictwa kulturowego, nie uwzględnia też specyficznych charakterystyk i funkcji tych obiektów. Wspomniana koncepcja Levitta wskazuje jednoznacznie na strukturę produktu marketingowego oraz logiczne związki między wyodrębnionymi poziomami, nie naświetla jednak innych aspektów strukturalnych ofert, w tym zwłaszcza tak odmiennych od wielu organizacji komercyjnych i *non profit*, jaką jest obiekt zabytkowy (Karmowska, 2003).

W tym miejscu przedstawiona zostanie próba ujęcia struktury wartości utożsamianych z produktem obiektu zabytkowego opartej na dwóch kryteriach szczegółowych:

- ▶ kryterium techniczno-przestrzennym,
- ▶ kryterium funkcjonalno-czynnikowym.

Podział całości wartości udostępnianych klientom (użytkownikom, zwiedzającym, uczestnikom) ze względu na miejsce ich generowania można podzielić na trzy odpowiednie części:

- ▶ wartości generowane przez wnętrze obiektu (*Interior – I*),
- ▶ wartości generowane przez budynek lub kompleks budynków i budowli (*Construction – C*),
- ▶ wartości generowane przez środowisko, w tym przypadku otoczenie obiektu (*Surroundings – S*).

Wyodrębnienie trzech zespołów wartości odnoszących się do obiektów (kompleksów) zabytkowych wynika z szerokiego ujmowania sumy korzyści czy też użyteczności dostarczanych klientom-usługobiorcom, a obejmujących nie tylko wąsko pojmowane wyposażenie wewnętrzne obiektu, jego umeblowanie, urządzenie, zdobnictwo oraz ekspozycje artystyczne, ale także sam obiekt, konstrukcję czy budynek (budynki) jako punkt centralny, miejsce prezentacji i udostępniania zabytków ruchomych, dzieł, eksponatów, zbiorów (umownie przyjęto nazwę „model ICS”).

W większości przypadków udostępniane zbiory zabytków ruchomych – dzieł sztuki, antyków, rzemiosła artystycznego i różnorodnych kolekcji – stanowią stałe, pierwotne i właściwe wyłącznie dla danego kompleksu nieruchomości zabytko-

wych „wyposażenie własne”. To integralne elementy określonej całości, tylko rozpatrywane wspólnie (łącznie) zachowują swoją wartość kulturową.

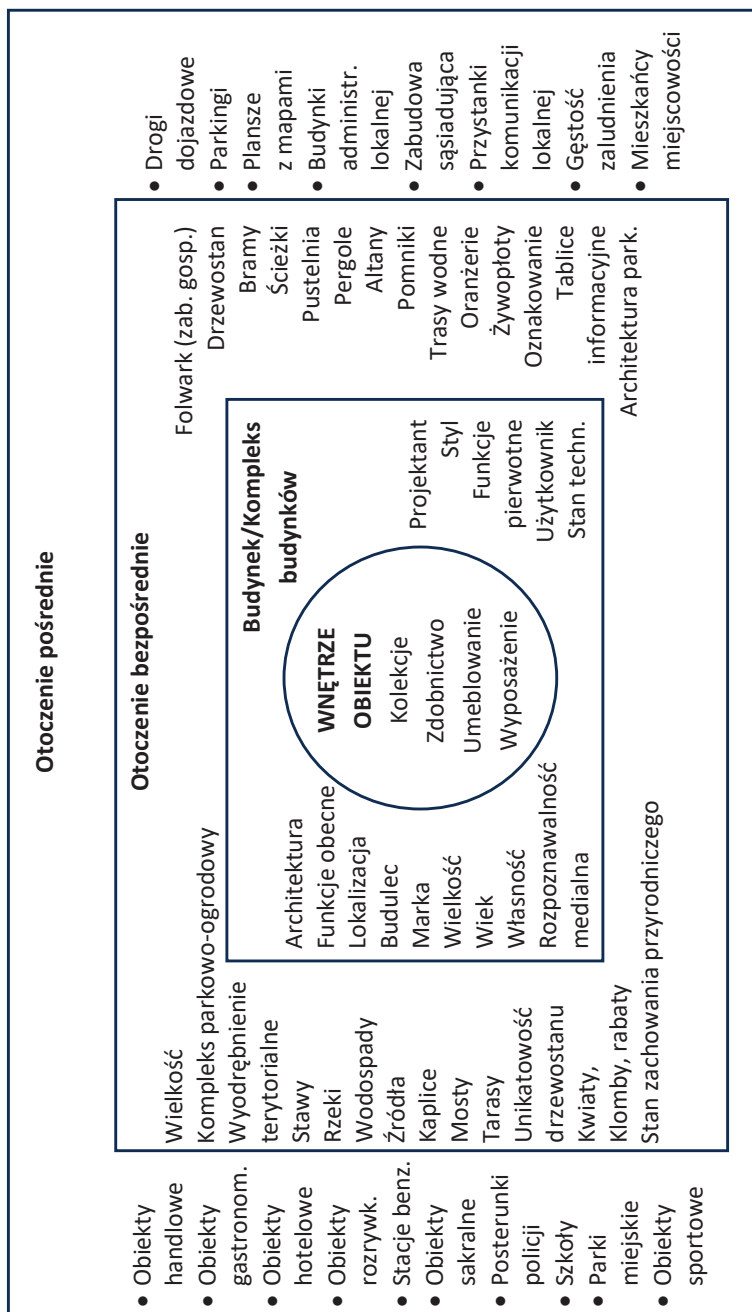
Całościowe rozpatrywanie obiektu dziedzictwa kulturowego oraz jego wyposażenia (urządzenia wewnątrz) nie oznacza, że cały obiekt i wszystkie jego składowe jednostki architektoniczne są otwarte dla zwiedzających lub potencjalnych użytkowników. Ze względów organizacyjnych, konserwatorskich, ochronnych, technicznych oraz także ze względów bezpieczeństwa ograniczane jest udostępnianie obiektów do niektórych tras, pięter, sal, budynków itp. (Timothy, 2011).

Marketingowa wartość wyposażenia wewnętrznego obiektów, w tym zaszyfrowane już zbiory, kolekcje, elementy infrastruktury bytowej, wypoczynkowej, reprezentacyjnej czy obronnej, doskonale zostaje zwiększona, jeżeli jest ono umieszczone w miejscach pierwotnych jako element stałej aranżacji wewnątrz odpowiednich obiektów. Równocześnie tylko ograniczoną wartość marketingową dla klientów mają te nieruchomości zabytkowe, które „zrządzeniem losu” pozbawione zostały swych ruchomych obiektów zabytkowych, swego pierwotnego wyposażenia, a także przedmiotów przeniesionych w przeszłości – zakupionych i zaaranżowanych adekwatnie do charakterystyki wewnątrz obiektu. Takie obiekty dziedzictwa kulturowego spotykane są w wielu krajach, są nimi opuszczone obiekty – pałace, dwory, zamki, warownie, najczęściej będące w stanie całkowitej lub częściowej ruiny.

Model struktury wartości – korzyści rynkowych obiektu zabytkowego, który nazwano modelem ICS (akronim odpowiednich nazw miejsc generowania wartości cząstkowych, czyli *Interior, Construction, Surroundings*), wskazując na integralną całość, na kompleks miejsc tworzenia wartości, uwzględnia jeszcze jeden element, zewnętrzny w stosunku do nieruchomości – budynku, a więc jego otoczenie, jego sąsiedztwo, jego właściwe środowisko lokalizacyjne (rys. 2).

Otoczenie obiektu zabytkowego oraz jego walory dla zwiedzających czy też użytkowników pozostają w ścisłym związku z podstawową funkcją nieruchomości, jej sposobem użytkowania pierwotnego oraz aktualnego (Szymgin, 2009). Stan środowiska zewnętrznego obiektu uzależniony jest również od jego lokalizacji rozpatrywanej w ujęciu ogólnym (duże miasto, małe miasto, wieś; położenie centralne w kraju, uboczne lub peryferyjne; w górach, na nizinach; w rejonach przemysłowych, w rejonach rolniczych) lub też lokalizacji w ujęciu szczegółowym (w sąsiedztwie tras komunikacyjnych, na szlakach turystycznych, w pobliżu innych atrakcji turystycznych, w centrach miast lub w rejonach okołocentralnych, na przedmieściach miast, na wyspach i półwyspach, w rejonach trudno dostępnych).

Otoczenie obiektu zabytkowego (*ambient*) rozumiane w sensie społecznym, urbanistycznym, przyrodniczym oraz gospodarczym stanowi ostateczne dopełnienie rachunku wartości marketingowych kreowanych dla klientów. Atrakcyjność środowiskowa nieruchomości zabytkowej o szczególnej wartości dla klientów może znacznie powiększyć „pulę” odpowiednich korzyści określonych w tym



Rys. 2. Kompleksowa koncepcja prezentacji walorów marketingowych obiektu dziedzictwa kulturowego (według kryterium techniczno-przeźrzanego)

Źródło: (Szromnik, 2022, s. 70).

przypadku przez unikatowe, rzadkie i sporadycznie występujące w odpowiednim kraju lub regionie walory obiektu zabytkowego – budynku lub budowli z ich pełną aranżacją wewnętrzną. W ten sposób wyjątkowo wysoka wartość marketingowa zabytku w wielu przypadkach będzie zwielokrotniona, a wszystko dzięki walorom otoczenia, w którym się znajduje, i to zarówno otoczenia bezpośredniego (bliższego), jak i otoczenia pośredniego (dalszego).

O dużej wartości dla zwiedzających obiektu zabytkowego decydują takie elementy środowiskowe, jak: otaczający park lub ogród, stawy, jeziora, morza, sąsiedztwo obiektów o innych funkcjach, widok na okolicę, trwałe elementy środowiska, takie jak rzeki, wąwozy, skały, wodospady. Same w sobie stanowią one wysokiej rangi atrakcję rynkową, w połączeniu jednak z nieruchomością zabytkową tworzą wyjątkowe, unikatowe docelowe miejsce turystyki kulturowej (Scott, 2016).

4. Model PIPE – koncepcja oferty produktowej obiektu dziedzictwa kulturowego

Wyjaśnienie struktury pakietu wartości oferowanych klientom obiektu zabytkowego, a więc składowych jego produktu (oferty), może być oparte na równych kryteriach podziału odpowiedniej całości. To nie tylko odniesienie do klasycznej koncepcji kręgów wartości wokół „rdzenia”, to także nie tylko koncepcja podziału łącznych korzyści dostarczanych w formie oferty, a będącej rezultatem zastosowania kryterium techniczno-przestrzennego. W tym miejscu produkt marketingowy obiektu dziedzictwa kulturowego rozumiany jako zbiór wartości udostępnianych różnym grupom klientów przedstawiony zostanie w ujęciu strukturalnym jako rezultat głównych czynników sprawczych – głównych czynników „wartościotwórczych”.

Wykorzystanie kryterium funkcjonalno-czynnikowego do wyjaśnienia struktury produktu marketingowego obiektów zabytkowych zakłada, że produkt ten kreowany jest przez zespół wzajemnie powiązanych czterech czynników – uważanych za pierwotne czynniki źródłowe, oraz przez piąty czynnik – media, będący czynnikiem wtórnym. Odpowiednio do tego podziału uważa się, że wartości – korzyści dla klientów oferowane przez obiekt zabytkowy, mają źródła i „wyływają” z kompozycji czterech czynników:

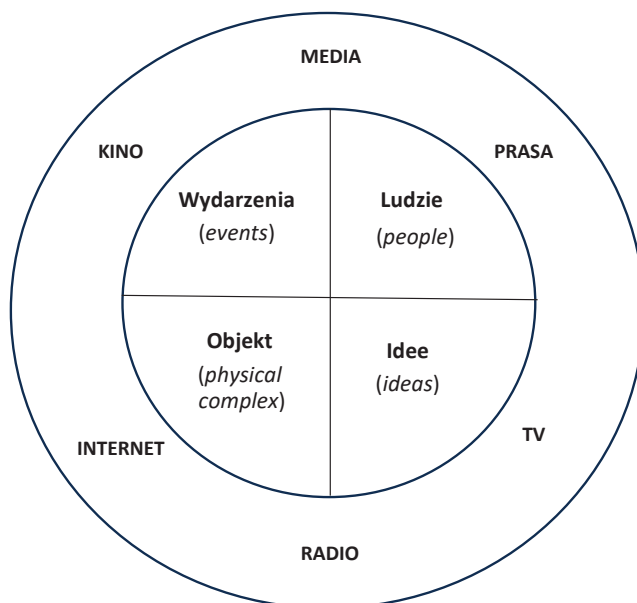
- ▶ czynnika ludzkiego (ludzie, *People*),
- ▶ czynnika informacyjnego (idee, *Ideas*),
- ▶ czynnika materialnego (obiekt, *Physical complex*),
- ▶ czynnika operacyjnego (wydarzenia, *Events*).

To właśnie kombinacja tych czterech czynników odpowiada za kreację produktu obiektu zabytkowego – za wielkość pakietu korzyści dostarczanych klientom (kombinację tę, zgodnie z utworzonym akronimem z czterech pierwszych liter terminów w języku angielskim, można oznaczyć symbolem PIPE, co oznacza „rurę, przewód”).

Pierwszy z czynników „wartościotwórczych”, czyli „ludzie”, odzwierciedla całość kształt ilościowych i jakościowych efektów zaangażowania osób w obsługę klientów, ale także takie elementy osobowe szeroko rozumianego produktu obiektu dziedzictwa kulturowego, jak:

- ▶ budowniczości obiektu (osoby, rodziny),
- ▶ architekci, projektanci obiektu, łącznie z ich modernizatorami czy rekonstruktorami,
- ▶ użytkownicy, mieszkańcy obiektu oraz ich goście,
- ▶ postaci symboliczne, bohaterowie opowieści, legend oraz anegdot związanych z obiektem.

W sumie osoby te określają personalny wymiar i charakter oferty produktowej obiektu, a ich nazwiska, przydomki i symbole rodowe stanowią trwałe, nominalne oraz historyczne elementy tożsamości całego obiektu. Ich dorobek zawodowy, uznanie, czyny bojowe i sława stanowią wkład do puli wartości – do łącznej wielkości korzyści dostarczanych przez „zabytek” swoim klientom. Przemawia za tym potrzeba pełnej, spersonifikowanej identyfikacji walorów marketingowych obiektu dziedzictwa kulturowego jako ważnej determinanty jego atrakcyjności marketingowej w środowisku krajowym oraz międzynarodowym (rys. 3).



Rys. 3. Zintegrowany product mix – struktura wartości dla klientów obiektu dziedzictwa kulturowego (według kryterium funkcjonalno-czynnikowego)

Źródło: (Szromnik, 2022, s. 73).

Współczesna strona czynnika „ludzie” wiąże się z szeroko rozumianymi kompetencjami zatrudnionego zespołu pracowników oraz współpracowników, z ich kwalifikacjami i predyspozycjami, z ich wiedzą oraz umiejętnościami, a wreszcie z ich kompetencjami społecznymi. W wielu przypadkach obiekt dziedzictwa kulturowego to nie tylko historia, przeszłość i związani z nim ludzie, lecz aktualny zespół usługowy, w tym personel kierowniczy, pomocniczy, przewodnicki, konserwatorski, naukowy oraz specjalny (operacyjny).

Oprócz tak scharakteryzowanego czynnika ludzkiego na kreowanie całościowego produktu marketingowego kompleksu zabytkowego – na łączną użyteczność (korzyść) istotnie wpływa czynnik nazwany w tym przypadku czynnikiem informacyjnym. Chodzi o odnoszące się do konkretnego obiektu zabytkowego:

- ▶ informacje źródłowe, informacje o genezie – motywach budowy oraz rozbudowy i modernizacji obiektu,
- ▶ technologie konstrukcyjne obiektu,
- ▶ style i koncepcje wykończeniowo-zdobnicze obiektu,
- ▶ opowieści i legendy,
- ▶ opisy, wspomnienia, informacje kronikarskie o obiekcie,
- ▶ pomysły, koncepcje, style ekspozycyjne zasobów,
- ▶ koncepcje unikatowych ofert – usług, wydarzeń,
- ▶ kultura organizacyjna organizacji – obiektu zabytkowego.

Każdemu obiektowi dziedzictwa kulturowego towarzyszy obszerny zbiór informacji o nim – o jego przeszłości, a także o dziejach współczesnych, o jego powstaniu i funkcjonowaniu, o jego unikatowych zasobach – elementach, cechach oraz odpowiednich charakterystykach konstrukcyjnych, artystycznych i funkcjonalnych. Istotny wpływ na ocenę przez klientów poziomu wielkości (zakresu) otrzymywanych satysfakcji wynikających ze zwiedzania, użytkowania czy też dzierżawienia obiektu zabytkowego na ocenę atrakcyjności zamawianej i zakupionej jego oferty produktowej wywiera bez wątpienia czynnik informacyjny – całość związaną z danym obiektem idei, koncepcji, pomysłów i opowieści. To one decydują o odczuciu wyjątkowości „miejsca”. Idee, w całej swej różnorodności, tworzone są, przenoszone i propagowane przez ludzi – przez osoby związane z danym obiektem, tworzące go i kształtujące w przeszłości oraz obecnie (Di Pietro i in., 2015).

Spośród czterech czynników decydujących o walorach oferty produktowej, jej zakresie, charakterze oraz strukturze na szczególne wyróżnienie i podkreślenie zasługuje czynnik główny, czynnik materialny, czyli sam obiekt zabytkowy w ścisłym tego słowa znaczeniu. Chodzi w tym przypadku o budynek, kompleks budowlany, budowlę bez względu na ich stan techniczny. Elementy te mogą mieć formę kubaturową, częściowo kubaturową lub niekubaturową (ruiny), w tym także mogą być częściowo, fragmentarycznie zrekonstruowane i zabezpieczone (trwała ruina).

Jako składnik materialny (fizyczny) całej kompozycji marketingowej stanowi jej „twardą” część, część postrzeganą, namacalną, wokół której i z udziałem której funkcjonują pozostałe składowe – źródła wartości dla klientów użytkowników całego obiektu zabytkowego.

Każda z podanych grup charakterystyk, a przede wszystkim te, które występują jako unikatowe, wybitnie niespotykane i wyjątkowe wśród innych obiektów o podobnej formie i charakterze, są źródłem dodatkowych wartości marketingowych, dopełniając pakiet wartości już wcześniej omówionych.

Zintegrowany *product mix* obiektu zabytkowego (zgodnie z kryterium funkcjonalno-czynnikowym) uwzględnia wreszcie element operacyjny, w tym przypadku oznaczony ogólnie terminem „wydarzenia” (*events*). To specyficzne, istotne źródło korzyści dla zwiedzających czy użytkujących obiekty zabytkowe lub uczestniczących w programach specjalnych tych obiektów odnosi się do różnorodnych przedsięwzięć, akcji, imprez traktowanych jako projekty wzbogacające ofertę podstawową, jako jej uzupełnienie. W ten sposób wydarzenia te wzbogacają i urozmaicają typowe programy kierowane do klientów przez obiekty dziedzictwa kulturowego (przez odpowiednie organizacje).

Opierając się na doświadczeniach oraz praktyce funkcjonalnej powszechnie znanych i wyróżnianych obiektów zabytkowych, organizowane wydarzenia specjalne podzielić można na różne ich grupy oraz rodzaje.

Lista wydarzeń możliwych do przygotowania oraz zrealizowania przez organizacje zarządzające obiektami zabytkowymi jest nieograniczona. W każdym jednak przypadku odpowiednie wydarzenie – jednorazowe lub cykliczne (powtarzalne), oryginalne lub naśladowane, własne lub zewnętrzne (obce), jedno- lub wielodniowe, płatne lub bezpłatne, adresowane (ukierunkowane) lub ogólne, zamknięte lub otwarte (wolne), grupowe (limitowane) lub masowe, aktywne (z zaangażowaniem widzów, uczestników, gości) lub bierne, intelektualne lub manualne, edukacyjne lub rozrywkowe musi spełniać w zakresie absolutnym lub ograniczonym następujące warunki ograniczające:

- ▶ być zgodne z charakterem i funkcjami obiektu,
- ▶ nie szkodzić środowisku – otoczeniu przyrodniczemu obiektu,
- ▶ być zgodne z normami ochrony oraz zabezpieczenia zasobów ruchomych oraz nieruchomości,
- ▶ nie szkodzić estetyce obiektu i jego wyglądowi zewnętrznemu,
- ▶ nie czynić fizycznego, trwałego lub doraźnego uszczerbku w stanie technicznym obiektu oraz jego otoczenia,
- ▶ nie zakłócać i nie utrudniać „normalnego” funkcjonowania obiektu,
- ▶ nie zakłócać lokalnego porządku publicznego,
- ▶ być zgodne z powagą obiektu oraz jego historią,
- ▶ respektować ogólne i szczegółowe normy prawa krajowego i lokalnego,

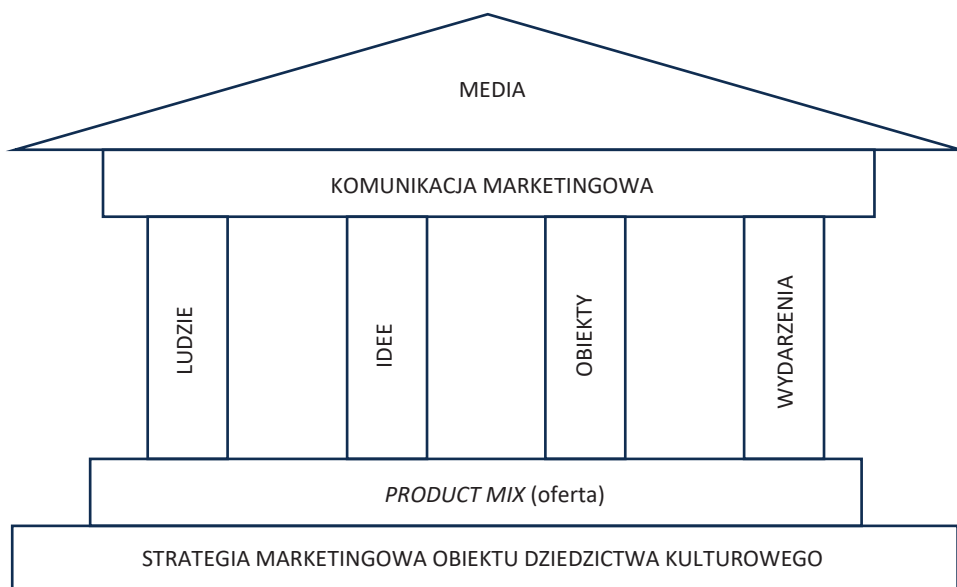
- ▶ być akceptowane przez mieszkańców i cieszyć się ich wsparciem (władz samorządowych, organizacji *non profit*).

Miarami rynkowego sukcesu wydarzeń organizowanych w obiektach zabytkowych oraz w ich otoczeniu bezpośrednim są mierniki frekwentowania, częstotliwości, społecznej popularności, medialności, ich świadomości (rozpoznawalności, znajomości), a także miary wyrażające ich zakres komercyjny (bezpośrednie i pośrednie przychody finansowe organizatorów).

Wykorzystywanie wydarzeń specjalnych (promocyjnych) dla dodatkowego uatrakcyjnienia oferty produktowej obiektów zabytkowych jest zjawiskiem częstym, a nawet powszechnym. Można więc wiele ich znaleźć w programach i zaproszeniach licznych instytucji. Niektóre wydarzenia w miarę upływu lat oraz wzrostu ich znaczenia i rangi uległy specyficznym przeobrażeniom. Z marketingowego instrumentu zorientowanego na wzbogacenie oferty obiektów zabytkowych przekształciły się one w samodzielne, rozpoznawalne imprezy o olbrzymim zasięgu krajowym i międzynarodowym, w imprezy, które zdominowały główne programy odpowiednich instytucji. Obiekty zabytkowe w takich przypadkach zmieniły swoje miejsce i rolę. Udział w wydarzeniu, zainteresowanie nim, chęć uczestnictwa stają się ważniejsze od walorów oraz atrakcyjności samego obiektu zabytkowego. W ten sposób pierwotne narzędzie marketingowe, jakim było wydarzenie specjalne, stało się podmiotem, partnerem, kooperantem instytucji o znacznym stopniu samodzielności. W praktyce oznacza to samodzielny „byt” takiego wydarzenia specjalnego opartego na własnych strategiach, celach oraz zasobach (Timothy i Nyaupane, 2009).

Model PIPE złożony z czterech grup marketingowych cech produktu obiektu zabytkowego, czyli odpowiednio „ludzi, idei, obiektu oraz wydarzeń”, wyraża i odzwierciedla spójność wewnętrzną oferty udostępnianej klientom, spójność gwarantującą kompleksowość obsługi, dużą atrakcyjność rynkową kierowaną do klientów oferty, znaczny zakres korzyści, użyteczności czy też satysfakcji w przypadku skorzystania z niej (rys. 4).

Zwiedzający – użytkownicy obiektu zabytkowego pragną z reguły korzystać z ofert organizacji utożsamianych ze znanymi, rozpoznawalnymi i funkcjonującymi w obiegu społecznym (przekazie sąsiedzki) zestawami walorów. Warunek ten organizacje te mogą spełniać dzięki trwałym, wieloletnim i przekonującym komunikatom promocyjnym w dostępnych mediach. To media, w całej ich różnorodności, są tubą przedstawiającą i akcentującą w szerokim środowisku społecznym wyjątkowe charakterystyki obiektu, ich lokalizację, programy oraz inne unikatowe wyróżniki. To dzięki obecności w mediach – w programach, komunikatach, audycjach, celowych serwisach informacyjnych i filmach produkty są upubliczniane, a odpowiednie obiekty dziedzictwa kulturowego otwierane w ten sposób „na zewnątrz”.



Rys. 4. Strategia marketingowa jako podstawa kształtowania kompleksowej oferty produktowej obiektu dziedzictwa kulturowego

Źródło: (Szromnik, 2022, s. 76).

Prezentacja w mediach programów działalności obiektów zabytkowych i zapowiadanie poszczególnych projektów artystycznych, rozrywkowych, naukowych i innych powodują, że przedsięwzięcia, a także cały obiekt są przedmiotem przekazu społecznego, środowiskowych komentarzy oraz ocen. Doskonale zwiększa to zainteresowanie ofertą oraz samym uczestnictwem – osobistą wizytą przedstawicieli różnych grup docelowych klientów.

Tradycyjnie, ze względu na zasięg i powszechną dostępność, największy wpływ na propagowanie (komunikowanie) produktów obiektów zabytkowych mają telewizja oraz radio. Obraz i właściwy komentarz (słowo) stymulują silnie ludzkie zachowania oraz uprzednie potrzeby i pragnienia. Trudno więc wyobrazić sobie aktywność obiektu zabytkowego, jego programy i przedsięwzięcia bez ich osadzenia w przestrzeni medialnej, bez masowej, ogólnodostępnej, ukierunkowanej oraz profesjonalnie skomponowanej informacji. W tym względzie nie można pomijać roli komunikacji internetowej. W XXI w. to przede wszystkim Internet i jego narzędzia kształtują informacyjną makrościeżkę. Równocześnie Internet jest najbardziej dostępnym źródłem komunikacji społecznej. Prawdziwe więc jest stwierdzenie, że „kogo nie ma w Internecie, tego nie ma w ogóle” (dotyczy to przede wszystkim mediów społecznościowych) (Bennett, 1997; Mazur, 2017; Navarette, 2019).

5. Podsumowanie

Marketing, a w ujęciu szczegółowym marketingowy system myślenia i działania podmiotów rozwiniętego rynku dóbr materialnych, usług, idei, osób, informacji czy też organizacji w różnym ich ujęciu oraz zakresie podlega systematycznym zmianom – rozwinięciom, korektom, nowym interpretacjom, a przede wszystkim nowym zastosowaniom. Obserwowane i analizowane zastosowania i projekty o charakterze innowacyjnym są rezultatem przemian filozofii działania różnorodnych podmiotów rynku, ich nowych orientacji i strategii biznesowych, a przede wszystkim efektem „rewolucji informatycznej”, która objęła całokształt jednostek i grup współczesnego społeczeństwa. Rozpatrując rzeczywiste i potencjalne koncepcje marketingowej aktywności podmiotów sektora kultury, a zwłaszcza sektora jednostek dziedzictwa kulturowego, nie sposób pominąć i nie dostrzec nowych obszarów, środków i technik, jakimi – chociaż w różnym zakresie i z różnymi efektami – posługują się wiodące podmioty rynku kultury i dziedzictwa narodowego.

Pomimo zasygnalizowanych już wcześniej ograniczeń i trudności związanych z wdrożeniem szerokiej „rynkowej restrukturyzacji” funkcjonowania obiektów dziedzictwa kulturowego, w tym barier o charakterze programowym i koncepcyjnym, należy stwierdzić, iż rozpatrywane jednostki „zdały wstępne egzaminy” z wdrożenia nowych misji – wartości, funkcji oraz organizacji świadczeń dla społeczeństwa.

Monitorowanie i analizowanie marketingowych strategii, programów czy też konkretnych projektów realizowanych przez obiekty dziedzictwa kulturowego pozwala zauważyć powszechne wykorzystywanie przez te podmioty narzędziowego dorobku „nowej gospodarki” – gospodarki informatycznej, gospodarki opartej na digitalizacji strategii biznesowo-rozwojowych, opartej na otwartych i dostępnych sieciach komunikacji masowej.

Wykorzystanie Internetu w strategiach marketingowych organizacji komercyjnych i niekomercyjnych warunkuje współcześnie szybkie i niezawodne dotarcie z ofertami produktowymi do dużego kręgu użytkowników – internautów, sprawne zawarcie transakcji kupna-sprzedaży oraz ich bezproblemowe rozliczenie. Internet zdominował system komunikacji, zwłaszcza w grupie osób aktywnych społecznie i zawodowo. Dzięki swym zaletom przyczynił się do rozwoju handlu *online*, łącząc w sieci wyspecjalizowanych oferentów z tysiącami potencjalnych klientów. Dostarczając im „natychmiastowo”, według życzenia, informacje rynkowe, uprościł system poszukiwania, gromadzenia, selekcjonowania i wykorzystywania wiedzy przez podmioty rynku, czyli ich edukacji biznesowej.

Literatura

- Barański, R. (2016). *Finansowanie działalności kulturalnej*. Warszawa: C.H. Beck.
- Bennet, M. (1997). Heritage Marketing: The Role of Information Technology. *Journal of Vacation Marketing*, 3(3), 272–280. <https://doi.org/10.1177/135676679700300308>
- Di Pietro, L., Guglielmetti Mugion, R., Mattia, G. i Renzi, M. F. (2015). Cultural Heritage and Consumer Behaviour: A Survey on Italian Cultural Visitors. *Journal of Cultural Heritage Management and Sustainable Development*, 5(1), 61–81. <https://doi.org/10.1108/JCHMSD-03-2013-0009>
- Dominguez, V. R. (1986). The Marketing of Heritage. *Journal of the American Ethnological Society*, 13.
- Dragičević-Šešić, M. i Stojković, B. (2010). *Kultura: zarządzanie, animacja, marketing*. Warszawa: NCK.
- Herbert, D. T., Prentice, R. T. i Thomas, C. J. (1989). *Heritage Sites: Strategies for Marketing and Development*. Aldershot, UK: Avebury.
- Ilczuk, D. (2012). *Ekonomika kultury*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Jung, B. (red.). (2011). *Ekonomika kultury. Od teorii do praktyki*. Warszawa: NCK.
- Karmowska J. (2003), Cultural Heritage as an Element of Marketing Strategy in European Historic Cities. W: R. Kozłowski (red.), *Cultural Heritage Research: A Pan-European Challenge*. Kraków: Polish Academy of Sciences (PAN).
- Knecht, Z. i Styś, A. (red.). (1990). *Marketing w działalności instytucji i jednostek upowszechniania kultury*. Warszawa: Wydawnictwo Spółdzielcze.
- Kotler, P. (1972). A Generic Concept of Marketing. *Journal of Marketing*, 36(2), 46–54. <https://doi.org/10.1177/002224297203600209>
- Kotler, P. (2013). *Strategic Marketing for Non-profit Organisations*. New York: Pearson Education.
- Kotler, P. i Levy, S. (1969). Broadening the Concept of Marketing. *Journal of Marketing*, 35(1), 10–15.
- Kowalczyk, W. (1995). Marketing w muzeum. *Muzealnictwo*, (37), 10–20.
- Łodziana-Grabowska, J. i Wiktor, J. W. (red.). (2014). *Koncepcje zarządzania i marketingu w sferze kultury – projektowanie, implementacja i kontekst skuteczności działań*. Warszawa: CeDeWu.
- Mazur, J. (2017). Dziedzictwo kulturowe w dobie nowych mediów w opinii uczestników sympozjum. *Annales Universitatis Paedagogicae Cracoviensis. Studia Sociologica*, 9(1), 5–11.
- Mazurek-Łopacińska, K. (red.). (1997). *Kultura w gospodarce rynkowej – problemy adaptacji marketingu*. Warszawa, Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.
- Misiura, S. (2006). *Heritage Marketing*. Amsterdam, Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Murzyn-Kupisz, M. (2010). Podmioty na rynku dziedzictwa kulturowego. *Studia Regionalne i Lokalne*, 3(41), 61–80.
- Murzyn-Kupisz, M. (2016). *Instytucje muzealne z perspektywy ekonomii kultury*. Kraków: Universitas.
- Navarrete, T. (2019). Digital Heritage Tourism: Innovations in Museums. *World Leisure Journal*, 61(3), 1–15. <https://doi.org/10.1080/16078055.2019.1639920>
- Niemczyk, A. (2007). *Marketing w sferze kultury – wybrane problemy*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.
- Parowicz, I. (2019). *Cultural Heritage Marketing. A Relationship Marketing Approach to Conservation Services*. London: Palgrave Pivot.
- Parsons, E. (red.) (2008). *Nonprofit Marketing*. New York: Sage.
- Sargeant, A. (2004). *Marketing w organizacjach non-profit*. Kraków: Oficyna Wydawnicza.
- Scott, C. A. (2016). *Museums and Public Value: Creating Sustainable Futures*. London: Routledge.
- Simm, C. (2006). *Besucherorientiertes Museumsmarketing – Hintergründe und Finanzierung*. Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller.
- Smoleń, T. (2013). Marketing w tworzeniu wartości dla klienta na rynku dóbr kultury – na przykładzie oferty muzeum. *Handel Wewnętrzny*, (3), 263–269.

- Sobocińska, M. (2015). *Uwarunkowania i perspektywy rozwoju orientacji rynkowej w podmiotach sfery kultury*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Szmygin, B. (red.). (2009). *Adaptacja obiektów zabytkowych do współczesnych funkcji użytkowych*. Lublin: Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej.
- Szromnik, A. (2022). *Marketing dziedzictwa kulturowego. Obiekt zabytkowy na rynku*. Warszawa: C.H. Beck.
- Thorburn, A. (1986). Marketing Cultural Heritage. Does It Work within Europe? *Travel and Tourism Analyst*, December, 39–48.
- Throsby, D. (2010). *Ekonomia i kultura*. Warszawa: NCK.
- Timothy, D. J. (2011). *Cultural Heritage and Tourism: An Introduction*. Bristol: Channel View Publications.
- Timothy, D. T. i Nyaupane, G. P. (2009). *Cultural Heritage and Tourism in the Developing World. A Regional Perspective*. New York, London: Routledge.
- Towse, R. (2011). *Ekonomia kultury. Kompendium*. Warszawa: NCK.
- Wróblewski, Ł. (2012). *Strategie marketingowe w instytucjach kultury*. Warszawa: PWE.