

## **Gnieźnskie Forum Ekspertów Turystyki Kulturowej**

### *Pytanie 42*

### **Oferta muzealna w perspektywie oczekiwań turystyki kulturowej**

**dr hab. Janusz Hochleitner, prof. UWM Olsztyn**

W połowie roku, w czasie, gdy sezon turystyczny w muzeach został już rozpoczęty, pragnę zaproponować przemyślenia dotyczące dwóch zagadnień:

**1. Czy trzeba segmentować ofertę muzealną w perspektywie oczekiwań turystyki kulturowej? Czy te oczekiwania ulegają w czasie zmianie, a może posiadają pewien uniwersalny kanon? Czy formułowane chociażby w naszym środowisku postulaty turystyki kulturowej nie są zbyt silnie przywiązane do zmieniających się tendencji i trendów cywilizacyjnych (jak ostatnio bardzo popularne interaktywne muzea, czy podejmowane przez niektóre środowiska muzealne współpracy z grupami odtwórców historii)?**

Statutowo wyzwania poszczególnych placówek muzealnych są określone, często bardzo precyzyjnie. W konsekwencji placówki te są zobowiązane do ich przestrzegania, co jest systematycznie weryfikowane przez poszczególne rady muzealne oraz instytucje finansujące ich działalność (przede wszystkim organy założycielskie). Oczekiwania środowisk turystycznych w pewnym stopniu docierają do grupy zawodowej muzealników (a na pewno do dyrekcji), ale nadal daleko nam jest do wzajemnego zrozumienia. I tak nadal spotykamy oferty muzealne, które mogą nas rozczarować poprzez podejmowane tematy oraz formy ekspozycji.

**2. Czy istnieje potrzeba zbudowania jakiejś trwałej formy budowania porozumienia pomiędzy naszymi środowiskami, tak abyśmy mogli konstruktywnie wspierać zwłaszcza duże instytucje muzealne, posiadające olbrzymie zasoby wykwalifikowanych pracowników (kuratorzy, opiekunowie kolekcji) oraz bogate zbiory, cenne wydawnictwa oraz stałe i czasowe ekspozycje muzealne, do których w ciągu roku przybywają miliony odwiedzających?**

To ostatnie pytanie traktuję jako retoryczne. Bardziej mnie interesuje, co konkretnie należy spróbować zrobić, aby perspektywa turystyki kulturowej była lepiej poznana i pełniej aplikowana w instytucjach muzealnych.

### **Odpowiedzi:**

**dr hab. Zygmunt Kruczek, AWF Kraków/UE Katowice**

Jedną z misji muzeum to kształtowanie postaw odbiorców, wyznaczanie standardów piękna i wartości. Ostatnie tendencje w światowym muzealnictwie zalecają jednak branie pod uwagę opinii odbiorców. Ale turyści nie chcą naukowego wykładu, kolejnej lekcji na jakiś temat, oczekują „przeżycia” - niepowtarzalnej, wyjątkowej, nacechowanej emocjami wizyty w muzeum.

Zmienia się obecnie wizerunek muzeum, a wraz z nim pełnione przez ten obiekt funkcje. Dominują co prawda jeszcze funkcje naukowe i edukacyjne, ale od muzeów zaczyna się wymagać także rozrywki, zabawy, rekreacji. W ten sposób obiekty muzealne stają się częścią gospodarki turystycznej. Obserwacje zachowań odwiedzających muzea wskazują, że niejednokrotnie spędzają oni więcej czasu w sklepie z pamiątkami i kawiarni niż przeznaczają go na obejrzenie ekspozycji.

W przyszłości zapewne muzea staną się obiektami multimedialnymi. Pokazany w ekspozycji autentyczny eksponat stanie się tylko pretekstem do złożonej interpretacji, pełnej rewelacji historii, pokazania scen i obrazów, wszechstronnego przybliżenia

zwiedzającym określonej tematyki. Scenariusz interpretacji będzie perfekcyjnie przygotowanym widowiskiem z udziałem turystów.

Multimedialna interpretacja prezentowanych eksponatów wykorzystuje najnowsze środki techniczne, takie jak sterowane komputerowo oświetlenie, efekty laserowe, trójwymiarowe filmy, kioski multimedialne, wizualizację, reprodukcję i rekonstrukcję. Przykładami takich multimedialnych placówek w Polsce są: Muzeum Powstania Warszawskiego, Tyskie Muzeum Piwowskie czy Podziemia Rynku w Krakowie.

O popularności muzeów obecnie decyduje już nie tylko ich wartość artystyczna czy poznawcza, ale także umiejętność sprzedaży i promocji. Niezbędne jest kreowanie pozytywnego wizerunku muzeum jako instytucji przyjaznej, ciekawej i uzyskanie społecznej akceptację dla swojej działalności. Służy temu public relation (PR) operujący takimi narzędziami, jak wyczerpująca informacja o prowadzonej działalności, dynamiczna współpraca z dziennikarzami zapewniająca stałą obecność w mediach, otwartość i elastyczność w kontaktach z odbiorcami oferty, opracowanie i konsekwentne stosowanie systemu identyfikacji, tworzenie i wspieranie grup sympatyków muzeum, honorowanie lojalnych zwiedzających oraz „darczyńców”.

Obecnie trudno sobie wyobrazić funkcjonowanie muzeum bez obecności w Internecie. Służy ona przede wszystkim tworzeniu wizerunku muzeum, ale i w celach informacyjnych: coraz więcej turystów przygotowuje się do podróży przeglądając strony internetowe (etap podróży wyobrażonej). Nadchodzi również czas e-muzeum, multimedialnej prezentacji umożliwiającej wirtualne zwiedzanie placówki, umieszczonej na stronie internetowej lub nagranej na płycie.

#### ***dr Armin Mikos v. Rohrscheidt, KulTour.pl, Poznań/GSW Milenium, Gniezno***

Na pytanie, czy należy segmentować ofertę muzealną w odpowiedzi na oczekiwania między innymi turystów kulturowych czy organizatorów turystyki, a także postulaty wpływające z analiz jej badaczy w zasadzie – i dość szeroko – zdążyłem już odpowiedzieć w jednej z publikacji, poświęconej właśnie muzeom i ich ofercie [Mikos v. Rohrscheidt, *Poznańskie muzea...*, 2011]. Zatem do tej kwestii odniosę się tylko w skrócie. Moja odpowiedź jest tu zdecydowanie pozytywna. Najpóźniej od momentu globalnej konfrontacji klasycznej misji muzeów (a zatem: gromadzenia i przechowywania materialnych świadectw kultury i przyrodniczego otoczenia człowieka, naukowego ich opracowywania, konserwacji i udostępniania w celu badań, nauczania, ale i rozrywki) z masową turystyką, w tym przede wszystkim z turystyką poznawczą, stały się one podmiotami świadczącymi usługi (jeśli ktoś woli delikatniejsze i bardziej podniosłe sformułowania: służbę) także na rzecz turystów. W przypadku wielu placówek muzealnych, w tym tych największych i najbardziej znanych – są to usługi głównie na rzecz tej właśnie grupy, oni to bowiem stanowią w nich większość zwiedzających. Z pewnością zatem cele, które przez muzeami stawia aktualnie w Polsce obowiązująca ustawa, a więc: informowanie o wartościach i treściach gromadzonych zbiorów, upowszechnianie podstawowych wartości historii, nauki i kultury polskiej oraz światowej, kształtowanie wrażliwości poznawczej i estetycznej oraz umożliwianie korzystania ze zgromadzonych zbiorów” [*Ustawa o muzeach, art. 1*] muszą być realizowane także z uwzględnieniem potrzeb i preferencji turystów, gdyż inaczej po prostu nie zostaną one osiągnięte... a to z braku odbiorców. Jest tak dlatego, że w odróżnieniu od realizujących programy edukacyjne uczniów i studentów oraz mieszkańców korzystających z muzeów w ramach swoich obowiązków lub choćby z poczucia powinności uczestnictwa w lokalnym czy regionalnym życiu kulturalnym albo jeszcze innych potrzeb warunkowanych funkcjonowaniem w danej społeczności - turystów, którzy w podróży spędzają swój **wolny czas**, nie da się przyciągnąć nakładając obowiązek czy ustalając i propagując swego rodzaju kanon kulturowych „oczywistości” („what must be seen”) – choć kreowanie takiej mody może być i w ich wypadku pomocne. Efektywnie do ekspozycji da się ich przyciągnąć

jedynie wzbudzając ich autentyczne zainteresowanie, żeby zaś wykreować w turystach trwałe preferencje w zakresie zwiedzania obiektów tego rodzaju, ich (pierwsze czy przełomowe) spotkania z nimi muszą ich zaciekawiać (a najlepiej: zachwycać) lub nawet inspirować. Jest to konieczne, gdyż to właśnie oni sami są i nadal będą suwerenami swojego (niemal zawsze „deficytowego”) czasu wolnego i zdecydują się go poświęcić tam tylko, gdzie będą mogli spodziewać się przyjemnego, inspirującego przeżycia. Takie i tylko takie przeżycie może konkurować z przyjemnościami „namacalnymi”, jak - zawsze pożądane - słońce, piasek i woda (dziś może raczej zjeżdżalnia wodna), albo atrakcyjne aktywności fizyczne typu taniec, wyprawa rowerowa, spływ kajakowy, jazda konna itd.). A jeśli nie konkurować, to – w przypadku coraz większej grupy ludzi, którzy zawsze chętniej je wybiorą – zwiedzanie muzeów mogłoby przynajmniej uzupełniać złożony głównie z wymienionych atrakcji program urlopu. Z praktyki miejskiego przewodnika wiem także, że i samo miasto, czyli naturalne środowisko większości muzeów, ze swymi zabytkami oraz różnorodnym w przejawach życiem kulturalnym stanowi dla muzeów bezpośrednią konkurencję. Także bowiem turyści miejscy - z definicji przecież będący kulturowymi - w obliczu bogatej i coraz ciekawszej oferty miasta, które zwiedzają i krótkiego czasu, który zazwyczaj mają w nim do dyspozycji, coraz częściej rezygnują z odwiedzin w nawet bardzo ciekawych muzeach. Te ostatnie – będąc w coraz większej mierze traktowane jako miejsca spędzania czasu wolnego, a nie jako świątynie sztuki czy nauki - powinny we własnym interesie zrozumieć i przyjąć za swoje popularne hasło „nowej” turystyki – 3 E (education, entertainment, excitement). Zresztą przystosowanie do niego oferty muzealnej oddziaływało tak samo na „swoich” – czyli mieszkańców własnego miasta i regionu, którzy w większej liczbie zapełnią miejsca oferujące im nowoczesną, interaktywnie strukturyzowaną i multimedialnie podaną edukację (bo to ona w muzeum będzie zawsze na pierwszym miejscu), „opakowaną” w inteligentną rozrywkę i tworzącą niezapomniane przeżycia, zachęcające do powtórnych wizyt. Jeśli odpowiedzialni za muzea i ich zbiory tego nie zrozumieją i nadal nie będą uwzględniać aktualnych potrzeb głównej grupy potencjalnych zwiedzających i akceptowanych przez nich standardów, jeśli nie zdecydują się na regularne modyfikacje swoich kolekcji i modernizację wystaw, nie postawią na organizację wydarzeń muzealnych i aktywną – oraz dobrze ukierunkowaną i prowadzoną zrozumiałymi środkami - promocję niewątpliwie posiadanych walorów, nastąpi dalszy odpływ turystów (i mieszkańców!) do nowoczesnych obiektów innego typu, jak - powstające już także w Polsce - parki tematyczne i - pojawiające się również u nas - atrakcyjne eventy kreowane z zastosowaniem wysokich technologii, wreszcie do zagranicznych muzeów, do których dojazd jest dziś i krótszy, i tańszy niż jeszcze parę lat temu. To oznaczałoby marginalizację dotychczasowej roli polskich muzeów w udostępnianiu kultury, co w konsekwencji może spowodować ograniczenie finansowania pustych i „nieprzydatnych” muzeów i ostatecznie upadek wielu z nich. Patrząc na problem od strony turystyki kulturowej: w miejsce tradycyjnego podejścia, koncentrującego się na samym muzeum i jego zasobach, a nie na zwiedzających i ich zainteresowaniach muzealnicy (i zatrudniające ich samorządy) muszą postawić na nowe interpretacje dziedzictwa, nowe „opakowanie” swoich walorów oraz nowe technologie, by wyjść naprzeciw dobrze w międzyczasie rozpoznany ludzki potrzebom. Wówczas obie strony: pracownicy obiektów muzealnych jako części sektora atrakcji turystycznych i „ludzie” turystyki łatwo się porozumieją i będą w stanie twórczo współpracować. Ci drudzy mogą przy tym wydatnie pomóc tym pierwszym, choćby opracowując wraz nimi nowe metody dotarcia do turysty, którego lepiej znają, nowe złożone produkty z udziałem oferty muzeów, a także sprawdzone w turystyce wzorce tworzenia i łączenia atrakcji i usług.

Oczywistym jest, że nie wszystkie oczekiwania (turystyki kulturowej) mają formę – jak to sformułowano w pytaniu - uniwersalnego kanonu. Na pewno nie jest to możliwe w całej rozciągłości nie tylko z uwagi na mniej lub bardziej stałe elementy przemian kulturowych i popytu turystycznego, ale i z powodu różnorodności typów muzeów, ich wielkości

i usytuowania prawnego oraz ekonomicznych warunków ich funkcjonowania. Dawniej dominujący klasyczny typ nowożytnych muzeów, określane jako adresowane do elitarnego odbiorcy świątynie sztuki, skarbnice dorobku kulturalnego czy „składnice” wartościowych zbiorów [Hein 2010, s.64-65; Nieszczerowska 2009, s. 189] funkcjonuje inaczej niż typy muzeów przeznaczonych dla masowego odbiorcy, zarówno tych działających na rzecz lokalnych społeczności i współtworzących ich przestrzeń kulturalną [Hein s. 64n, 74n], jak i powstających od ostatnich lat XX wieku muzeów – „handlowych centrów kultury” dostarczających nie tyle wiedzy, co przeżyć i stanowiących w pierwszym rzędzie przestrzeń „widowisk, wrażeń, montażu i iluzji” [Featherstone 1996, s. 312]. Kolejny, odrębny typ instytucji, także ukierunkowany na masowego odbiorcę to muzea edukacyjne, wśród których znaczną część stanowią muzea narracyjne.

Na pewno jednak uniwersalną zasadą postępowania muzeów wszystkich typów powinno być rozpoznawanie potrzeb artykułowanych i odnotowywanych w dłuższych okresach czasu w znacznej grupie potencjalnych zwiedzających (w tym oczywiście turystów) i odróżnienie ich od tych podlegających sezonowym fluktuacjom np. wzrostów popytu uwarunkowanych znanym filmem czy aktualnym wydarzeniem historycznym albo jubileuszem, jednorazowym wielkim eventem. Drugą zasadą winno być poszukiwanie wciąż nowych interpretacji zbiorów. Mam tu na myśli między innymi zarówno ten płytszy (obejmujący możliwość „dotykania i klikania po monitorze”, samodzielnego spróbowania lub wykonania czegoś), jak i głębszy wymiar interaktywności: podjęcie własnego dialogu, nawet dyskusji z prezentowanym przedmiotem czy problemem. Jemu służą między innymi stosowane choćby w nowoczesnym przewodnictwie turystycznym, ale i w pionierskich wystawach muzealnych tak zwane narracje alternatywne, umożliwiające spotkanie z dziedzictwem w rozlicznych jego aspektach, często bardziej osobiście dotykających konkretnego zwiedzającego (obcokrajowca, kobietę, przedstawiciela mniejszości itd.). Jednocześnie są one otwarte na interaktywność w postaci dodatkowych „zapytań”, własnej interpretacji czy wręcz kontestacji zwiedzającego. Takie podejście odpowiada przekonaniu podzielanemu w międzyczasie zapewne przez wszystkich świadomych organizatorów, ale i uczestników europejskiego życia kulturalnego, że mianowicie w jednym miejscu istnieje wielość możliwych „dziedzictw” [które je zresztą kulturowo ubogacają, AMR] i odpowiednio – wielość możliwych narracji [Podemski 2008, s. 14], oraz że żadna odrębna „historia” czy podejmowana w innej konwencji interpretacja danego miejsca nie ma prawa do wyłączności, a domniemane znaczenia jej samej także są zazwyczaj wielorakie. Wielonarracyjność i rozumiana w swym pierwotnym i głębszym znaczeniu interaktywność przekazu muzeum to nie tylko szansa na zróżnicowanie jego przekazu: Rozwiązanie, w którym zwiedzający, dokładając do już otrzymanych własną interpretację sam staje się kolejnym świadomym interpretatorem dziedzictwa (dla siebie samego), wprowadza pożądany element jego kreatywności, w którym niektórzy badacze widzą także główną szansę dalszego rozwoju turystyki kulturowej [Nowacki 2011, s. 16-21]. Trzeci „uniwersalny” trwały postulat to nieustanne przyglądanie się rozwiązaniom kreatorów oraz preferencjom odbiorców w zakresie form przekazu treści, stosowanym w światowym sektorze atrakcji (w tym także tych muzealnych). Służą one w omawianym przez nas przypadku interpretacji dziedzictwa i w wielkiej mierze stanowią o jej efektywności (nie mylić z efektywnością!), to jest o dojściu do skutku spotkania zwiedzającego z dziedzictwem oraz podjęciu przezeń w jakiegokolwiek formie dialogu z nim. Po stwierdzeniu przystawalności poszczególnych form przekazu do posiadanej kolekcji (i danego typu zbiorów) i jednocześnie ich skuteczności w tym procesie, pożądane jest podjęcie kroków w celu zmodernizowania z ich pomocą kompozycji (a nie materii czy przedmiotu) ekspozycji, przy jednoczesnym zachowaniu, a nawet dodatkowym wyeksponowaniu tego, co stanowi o jej kulturowej unikalności i autentyczności.

Co do postulatów szczegółowych (które mogą z czasem ulec zmianie, jednak na dziś wydają się aktualne), wypowiem się znów w skrócie, odsyłając do bardzo szczegółowego

opisu we wspomnianej wyżej publikacji [Mikos v. Rohrscheidt, *Poznańskie muzea...* 2011, s. 371-375], gdzie też podają jako źródła liczne oparte na badaniach opracowania innych autorów, m. in. A. Steinecke, T. Heinze, G. Bendikssona, A. Stasiaka i M. Nowackiego. Obok oczywistego i nie wymagającego zapewne dalszych uzasadnień postulatu poprawy standardu obsługi turystów w muzeum (a w jego ramach przyjaznego zwiedzającemu urządzenia ekspozycji i zrozumiałego oraz atrakcyjnego formułowania informacji o zbiorach) jest wśród nich tak zwane podejście produktowe (w tym jednoznaczne określenie profilu muzeum, zbiorów i ich ekspozycji na podstawie dominujących walorów (zasobów) obiektu, rozpoznanego popytu, badania zwiedzających i ich zainteresowań, doskonalenie produktu, między innymi przez wprowadzanie nowych form zwiedzania, elementów osobistego przeżycia i rozrywki, „kontraktację” zakupów, właściwie ukierunkowaną i konsekwentnie prowadzoną promocję (jej podstawowe założenia w wymienionej publikacji rozpisano szczegółowo). Integralnym elementem rozwijania specyficznego produktu, jakim jest instytucja kultury, kierująca się innymi niż przedsięwzięcie komercyjne założeniami ekonomicznymi, jest także wprowadzenie do rozwiązań finansowych sprawdzonych gdzie indziej form sponsoringu i (także zbiorowego) mecenatu. Jeszcze długo, jeśli nie zawsze pozostanie aktualny postulat przygotowywania wariantów oferty dla różnych segmentów rynku turystycznego – traktowanych jako grupy potencjalnych odbiorców, m. in. dzieci, seniorów, „wyspecjalizowanych” turystów muzealnych i innych. Zwiększeniu frekwencji w muzeach służy stosowanie elastycznego czasu ich otwarcia (w dniach faktycznie korzystnych dla docelowych grup zwiedzających, ustalonych na podstawie badań ich preferencji), a także elastyczna polityka cenowa, w tym stosowanie nie tylko powszechnie już akceptowanych cen grupowych, ulg uczniowskich i studenckich, ale i cen uzależnionych od sezonu i pory dnia, specjalnych cen dla uczestników eventów, cen „sieciovanych” w ramach łączenia ofert różnych muzeów dla turysty, cen „pakietowych” w ramach integracji oferty muzeum w pakiet lokalny. Mówiąc o tym ostatnim wywołuję już kolejny postulat: integracji oferty muzeum w złożone produkty turystyczne. Może to mieć postać łączenia oferty muzeów między sobą, a więc tak zwane „sieciovanie oferty”, o którym szerzej pod koniec wypowiedzi. Inną formą integracji jest włączanie zwiedzania muzeów (jako opcji do wyboru) w lokalne pakiety turystyczne, jak oferty „city break” czy pakiety tematyczne, ale także tak zwane „karty miejskie”, uwzględnianie zwiedzania muzeów w programach turystycznych tras miejskich jako kolejnych punktów, najlepiej z dodatkową atrakcją w ramach lub obok samej ekspozycji, na przykład z mikroeventem w postaci projekcji filmu, krótką inscenizacją lub warsztatami tematycznymi, organizowanymi w stałych godzinach lub na zamówienie grupy. Nie jest to wymaganie niemożliwego, jako że muzea zazwyczaj posiadają takie elementy oferty. Chodzi raczej o „wyniesienie” jej „na zewnątrz” po to, by z jej pomocą przyciągnąć chodzących ulicą turystów do środka. Wreszcie w tej grupie działań widzę włączanie zwiedzania muzeów (w tym zwiedzania na specjalnych prawach, w ramach oferty dla koneserów) jako elementów programu do oferty specjalnych wypraw muzealnych (np. w ramach nocy muzeów lub turystyki muzealnej [Mikos v. Rohrscheidt 2010 s. 363] i innych wypraw kulturowych, a także aktywna współpraca muzeów z touroperatorami w postaci formułowania dla nich specjalnych ofert i regularnego zapoznawania ich z nimi oraz – w miarę możliwości – dostosowywania warunków zwiedzania do napiętych nierzadko programów wycieczek (np. przedłużenie czasu zwiedzania przy zapowiedzeniu przez grupę, nawet za ewentualną dopłatą). Odrębną kwestią poruszaną już przeze mnie szerzej [Mikos v. Rohrscheidt 2011, *Poznańskie muzea...* s. 374-375, 398] jest animowanie i wspieranie przez same muzea, działające we wzajemnej współpracy i wykorzystujące w tym celu swoje społeczne „towarzystwa przyjaciół” turystyki muzealnej jako odrębnej formy turystyki kulturowej [Mikos v. Rohrscheidt 2013a, *Turystyka kulturowa w dobie...*, s. 86]. Wymaga to jednak innego jeszcze elementu aktywnej polityki muzealnej, mianowicie szerszego spojrzenia administratorów samych obiektów i dalekowzroczej strategii ich rozwoju,

nie ograniczającej się do obiektu i jego zbiorów oraz ewentualnie robiących wrażenie (i statystyki) jednorazowych wydarzeń, czego – jak dotychczas – trudno się dopatrzeć w polskiej przestrzeni kulturalnej.

Ustosunkuję się teraz krótko do kolejnej części pytania: Czy nasze (to jest środowiska badaczy i/lub organizatorów turystyki kulturowej) propozycje są efemeryczne, to jest czasowo uwarunkowane i tym samym (jak rozumiem w podtekście) zarządcy muzeów nie powinni brać ich nazbyt poważnie i inwestować w przemijającą modę, a w miejsce tego raczej czekać na kolejne zmiany? Jak już powyżej wspomniałem, nie wszystkie sformułowane oczekiwania mają ten sam ciężar gatunkowy. Są wśród nich takie, które odpowiadają trendom popytowym (ale i zmianom kulturowym) zarysowującym się od dłuższego czasu, a które krótko zaprezentowałem jako podstawowy postulat (zmiana podejścia do muzeum i jego gości, traktowanie ich podmiotowo i jako partnerów dialogu) oraz jako owe „uniwersalne” zasady. Na pewno nie dojdzie już także do „wycofania się” preferencji turystów (a i pozostałych zwiedzających) na pozycje biernego odbioru martwych, prezentowanych wyłącznie wizualnie treści. Trudno bowiem przypuszczać, by kolejne pokolenia, wychowane na multimedialnych, wysokiej jakości prezentacjach i w nowym, coraz bardziej interaktywnym i w rosnącej mierze także indywidualnie ukierunkowanym systemie edukacji kiedykolwiek zaakceptowało monotonnie zorganizowane wystawy z jednokanałową eksplanacją. Patrząc z punktu widzenia wyższego poziomu refleksji nad przedmiotem dyskusji, podobnie nie należy się spodziewać jakiejś tęsknoty kolejnych roczników zwiedzających (przyzwyczajonych do różnic nie tylko poglądów i ideologii, ale także i kultur, z którymi się przecież spotykają w podejmowanych coraz dalszych podróżach), za jedynie słuszną interpretacją dziedzictwa, do tej pory jeszcze dominującą w naszych muzeach. Zatem wygląda na to, że przeczekanie zmian i oszczędzenie sobie tym samym energii i kosztów nie tylko nie wchodzi w grę, ale może oznaczać śmiertelne niebezpieczeństwo. Jest to niebezpieczeństwo masowego odrzucenia oferty muzeów, ich zapomnienia, a w konsekwencji zamknięcia bardzo, bardzo wielu zasłużonych lecz już mało (zbyt mało) komu potrzebnych placówek... Przedłużający się (lub każdy kolejny) kryzys ekonomiczny może dodatkowo sprzyjać takim rozwiązaniom.

**Ekskurs:** muzea w ramach szlaków kulturowych. Ponieważ zajmuję się w ostatnich latach głównie tym elementem oferty turystyczno-kulturowej, pozwolę sobie w kontekście zadanego pytania na dodatkową wypowiedź w odniesieniu do nich. Znaczącym problemem w ramach funkcjonowania tej grupy szlaków jest stwierdzona także przez ich szczegółowe badania [Mikos v. Rohrscheidt, *Szlak Piastowski...* 2013b, s. 146-7] niespójność przekazu istniejących wystaw oraz brak zagospodarowania przez nie istotnych wątków tematycznych szlaków. I tak na przykład na jednym z najważniejszych polskich szlaków kulturowych, Szlaku Piastowskim, niezależnie od wielości muzeów i wystaw stałych eksponujących często bliźniacze zakresy tematyczne, a nawet identyczne eksponaty (obok oryginalnych Drzwi Gnieźnieńskich w tamtejszej katedrze, w obiektach muzealnych szlaku eksponowane są... aż trzy ich wierne kopie, w tym jedna kilkadziesiąt metrów od wspomnianej świątyni!) brak wystaw dotyczących m.in. organizacji życia społecznego czy religijnego w państwie wczesnopiastowskim. W interesie nie tylko spójności i atrakcyjności danego szlaku jako produktu turystycznego, ale przecież także atrakcyjności poszczególnych, wzajemnie blisko siebie położonych i odwiedzanych w znacznej mierze przez tych samych turystów muzeów leży podjęcie wspólnych działań na rzecz wprowadzenia komplementarności zbiorów (przynajmniej tych eksponowanych) zróżnicowania wiodących aspektów ekspozycji, z jednoczesnym całościowym „rozprowadzeniem” tematyki szlaku w poszczególnych miejscach. Oznacza to konieczność wypracowania całościowego programu dla muzeów i ekspozycji stałych oraz stworzenia platformy ściślejszej współpracy tych placówek, o ile uczestniczą one jako obiekty w ofercie danego szlaku. Taka współpraca może i powinna doprowadzić także do sieciowania ich oferty. Polega ono między innymi na połączeniu ofert

zwiedzania muzeów w podobnych obiektach (np. sakralnych, zabytkowych rezydencjach) lub o pokrewnych tematycznie (lecz komplementarnych w stosunku do siebie!) kolekcjach w kilku niedaleko położonych miejscowościach lub szerzej - w ramach całego szlaku kulturowego. Turysta mógłby nabyć taki kombinowany bilet w cenie niższej niż suma wszystkich wstępów kupowanych osobno, a dodatkowym bonusem mogłoby być np. prawo do darmowego parkowania albo niedrogi lecz mający symboliczną wymowę suvenir. Stworzy to jednocześnie dodatkową informację o pokrewnych i ciekawych ekspozycjach, i wykreuje bodziec ekonomiczny do wyboru takiej a nie innej opcji spędzenia wolnego czasu w przestrzeni szlaku. To także jest element strategii walki o uwagę zwiedzającego w konkretnym środowisku funkcjonowania muzeów.

### **Wykorzystane publikacje i dokumenty:**

- Featherstone M., 1996, *Postmodernizm i estetyzacja życia codziennego*, [w:] R. Nycz (red.) *Postmodernizm. Antologia przekładów*, Wyd. Baran i Suszczyński, Kraków, s. 299-332,
- Hein G.E., 2010, *Edukacja muzealna*, [w:] M. Szelaż, J. Skutnik (red.), *Edukacja muzealna. Antologia tłumaczeń*, Wyd. Muzeum Narodowe w Poznaniu, Poznań, s. 59-81
- Mikos v. Rohrscheidt A., 2010, *Turystyka Kulturowa. Fenomen, potencjał, perspektywy*, Wyd. 2. KulTour.pl, Poznań
- Mikos v. Rohrscheidt A., 2011, *Poznańskie muzea w kontekście standardów i potrzeb współczesnej turystyki*, [w:] A. Mikos v. Rohrscheidt (red.), *Obcy w Poznaniu Historyczna metropolia jako ośrodek turystyki kulturowej*, Wyd. Proksenia/KulTour.pl, Kraków/Poznań, s. 362-404
- 2007, Tekst ujednolicony: Dziennik Ustaw - rok 2007, nr 136, poz. 956 z dnia 31.07. 2007.
- Mikos v. Rohrscheidt A., 2013a, *Turystyka kulturowa w dobie przyspieszonej zmiany. Problemy zarządzania, promocji i badań turystyki kulturowej w Polsce*, Wyd. KulTour.pl, Poznań
- Mikos v. Rohrscheidt A., 2013b, *Szlak Piastowski w przebudowie. Struktura, zarządzanie, oferta kulturowo-turystyczna*, Wyd. Proksenia, Kraków
- Nieszczerowska M., 2009, *Narracje miejskiej wyobraźni*, Wyd. Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań
- Nowacki M., 2011, *Szlaki dziedzictwa naturalnego i kulturowego drogą ku turystyce kreatywnej*, [w:] B. Włodarczyk, B. Kujawiak, J. Latosińska (red.), *Kultura i turystyka. Wspólna droga*, s. 11-28
- Podemski K., 2008, *Turystyka kulturowa dla każdego*, [w:] M. Kazimierczak (red.) *W kręgu humanistycznej refleksji nad turystyką kulturową*, Wyd. AWF, Poznań s. 8-16
- Ustawa z dnia 21 listopada 1996 r. o muzeach z późniejszymi zmianami z dnia 29 czerwca 2007, Tekst ujednolicony: Dziennik Ustaw - rok 2007, nr 136, poz. 956 z dnia 31.07. 2007.

### **dr hab. Marek Nowacki, AWF Poznań/Active-Sails.pl**

*Czy trzeba segmentować ofertę muzealną w perspektywie oczekiwań turystyki kulturowej?*

Czy należy opracować specjalną ofertę muzealną skierowaną do segmentu turystów kulturowych? To zależy z pewnością od wielkości tego segmentu i od jego udziału w rynku osób zwiedzających muzea. Niestety, wielkość tego segmentu pozostaje nieznana. Dowodzi tego dyskusja na temat wielkości ruchu turystyki kulturowej opublikowana w Turystyce Kulturowej nr 3/2013. Wszyscy uczestnicy dyskusji uznali że turysta kulturowy to ta osoba, która odwiedziła lub zamierza odwiedzić muzeum (nawet niekoniecznie podczas podróży). Według badań Instytutu Turystyki, wśród Polaków odbywających podróże, osoby takie stanowią od 10 do 15%. Patrząc na to z perspektywy muzeum, każda osoba, która odwiedziła muzeum jest więc turystą kulturowym. Segmentacja jest więc zbyteczna.

Można sformułować to pytanie także w inny sposób: czy należy przygotować specjalną ofertę dla osób z ukształtowanymi, wyrobionymi oczekiwaniami i z bogatym kapitałem kulturowym? Czy oferta muzealna ma być segmentowana ze względu na oczekiwania takich osób? Z pewnością tak, ale z zachowaniem proporcji jakie ten segment zajmuje wśród zwiedzających. Jak wiemy, większość osób zwiedzających muzea to uczestnicy wycieczek szkolnych. Co więcej, wśród zwiedzających dominują rezydenci lub wycieczkowicze jednodniowi, a więc to oni są głównym segmentem docelowym muzeów. Turyści stanowią

zdecydowaną mniejszość wśród zwiedzających, a zwłaszcza tzw. kulturowi (w tej mierze nie zgadzam się dr A. Mikos v. Rohrscheidt). Aby precyzyjnie określić rozmiary poszczególnych segmentów, należałoby przeprowadzić badania marketingowe.

*Czy te oczekiwania ulegają w czasie zmianie, a może posiadają pewien uniwersalny kanon?*

Niewątpliwie oczekiwania wobec muzeów i ich rola w społeczeństwie ulega zmianie. Obszernie o tym napisał dr Mikos v. Rohrscheidt oraz wielu innych autorów. Współczesne muzea muszą konkurować z innymi graczami na rynku czasu wolnego, kultury i rozrywki. Muszą wykorzystywać nowoczesne technologie, stosować różnorodne formy interpretacji dziedzictwa, tworzyć sieci fanów za pomocą portali społecznościowych, zabiegać o pomoc wolontariuszy, wychodzić „na zewnątrz”, organizować różnorodne wydarzenia a nawet festiwale, oferować szeroki wachlarz usług od gastronomi poprzez sprzedaż detaliczną, organizację okolicznościowych imprez, pełnić funkcje „środowiskowych domów kultury” a czasami wręcz parków rozrywki. W tym celu należy opracować odpowiednie strategie marketingowe (por. Kotler i Kotler, 1998, 2001; McLean, 1997). Taka jest obecnie rzeczywistość i uważam, że głównym segmentem o którego muzea muszą obecnie zabiegać jest nieprzygotowany i niewykształcony rezydent miejscowości gdzie mieści się muzeum a jednocześnie płatnik podatków, z których to większość muzeów się utrzymuje. Nie zaś elokwentny turysta kulturowy.

*Czy formułowane chociażby w naszym środowisku postulaty turystyki kulturowej nie są zbyt silnie przywiązane do zmieniających się tendencji i trendów cywilizacyjnych (jak ostatnio bardzo popularne interaktywne muzea, czy podejmowane przez niektóre środowiska muzealne współpracy z grupami odtwórców historii)?*

Uważam, że jest to jedyny słuszny kierunek rozwoju. Dotacje do muzeów raczej nie będą gwałtownie rosnąć. Muzea same muszą zabiegać o środki m.in. poprzez zwiększenie frekwencji ale i dodatkowe źródła przychodów. Ekspozycje interaktywne przyciągają przede wszystkim młodzież i publiczność mniej wyrobioną. Odtwórcy historii w przystępny sposób potrafią przekazać informację i zainteresować interpretowanym przez siebie tematem.

Na koniec chciałbym przytoczyć przykład eksperymentu, który przeprowadziłem kilka lat temu. W ramach przedmiotu *interpretacja dziedzictwa* zwiedziliśmy ze studentami dwie atrakcje: Muzeum Archeologiczne w Poznaniu oraz „grodzisko wczesnośredniowieczne” zbudowane w okolicach Jeziora Maltańskiego w Poznaniu przez stowarzyszenie wojów „Jantar”.

Muzeum Archeologiczne posiada bardzo bogatą ekspozycję obiektów pozyskanych z wykopalisk prowadzonych na terenie Wielkopolski i eksponowanych w formie dioram w przeszklonych gablotach. Ponadto w Muzeum prezentowano wystawę „Śmierć i życie w starożytnym Egipcie”, interpretującą dziedzictwo Egiptu (również w przeszklonych gablotach). Wystawy te można było tylko *ogłądać*.

Na terenie grodziska nie było żadnych autentycznych eksponatów z przeszłości. Była za to koza, którą można było *wydoić i spróbować* mleka, łuk i kusza, z których można było *postrzelać*, było urządzenie do *wybijania* monet, stroje rycerzy, które można było *złożyć i powaleczyć* na miecze, itd.

Proszę zgadnąć, która z atrakcji cieszyła się większym zainteresowaniem, bardziej zaangażowała, dostarczyła większych i bardziej zróżnicowanych przeżyć oraz skłoniła do opowiadania o tym swoim znajomym, zachęciła do rekomendacji i odwiedzenia w przyszłości? No i w której można było się więcej nauczyć?

Piśmiennictwo:

Kotler N., Kotler P. [1998], *Museum Strategy and Marketing. Designing Missions. Building Audiences. Generating Revenue and Resources*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

Kotler N., Kotler P. [2001], *Can Museum be All Things to All People?: Missions, Goals, and Marketing's Role*. "Museum Management and Curatorship" 18 (3), s. 271–287,

McLean F. [1997], *Marketing the Museum*, Routledge.



**Piotr Kociszewski, UW, Warszawa**

Samo pojęcie segmentacji, użyte przez autora pytania, stało się dzisiaj bardzo modne, szczególnie w dyskusji nt. produktu turystycznego. Segmentacja to mówiąc w sposób najbardziej praktyczny – przejście od działania na rzecz wszystkich do działania na rzecz kogoś - dedykowanego określonej grupie nabywców (por. Kaczmarek, Stasiak, Włodarczyk 2010). Mimo, że pojęcie to wydaje się być „przepełnione” spojrzeniem marketingowym to odgrywa istotną rolę, także w kontekście funkcjonowania muzeów i placówek prezentujących dziedzictwo kulturowe.

Myślę, że jak najbardziej należy dokonywać segmentacji oferty muzealnej. Pozwala to na dostosowywanie oferty placówek do konkretnych oczekiwań i zainteresowań poszczególnych grup odbiorców. Szczególnie jest to ważne w szerszym tle (zarysował je już jeden z moich przedmówców – dr Armin Mikos von Rohrscheidt) – gdy turyści odwiedzają dane miejsce nie z obowiązku, ale z własnych chęci. Jednocześnie podejmując próbę segmentacji powinno pamiętać się o istotnym i fundamentalnym założeniu – ta sama potencjalna (szeroko rozumiana) grupa odbiorców (np. uczestnicy turystyki kulturowej) może być segmentowana wg różnych zmiennych.

Zastosowanie więc kryterium np. wieku odbiorców, a przez to przygotowanie oferty oddzielnie dla m.in. dzieci, młodzieży i seniorów, nie wyklucza jednoczesnego użycia kolejnego kryterium i np. dokonania segmentacji wg form turystyki kulturowej.

W praktyce najważniejsze jest to, aby muzeum swoją stałą ekspozycję – np. wystawy stałe prezentowało w sposób jak najbardziej elastyczny i z różnych punktów widzenia.

Wynika to z rzeczywiście zmieniających się w czasie oczekiwań uczestników turystyki kulturowej (już samo utożsamianie się z konkretnie np. „turystką kulturową”, a nie tylko „turystką” jest wyrazem swoistych zmian). Dzisiejsi turyści w coraz większym stopniu chcą, aby ich wycieczka (rozumiana jako produkt turystyczny - impreza) był maksymalnie dostosowany do ich preferencji. Coraz modniejsze staje się stwierdzenie o „produkcje szytym na miarę”. Można to zaobserwować w praktyce, np. współpracując z grupami szkolnymi, gdzie moim zdaniem powoli kończy się już czas uniwersalnych katalogów, jednego scenariusza wycieczki, z którego korzysta wielu klientów w ciągu roku. Po każdym spotkaniu z organizatorami wyjazdu (kadra pedagogiczna) umacnam się w przekonaniu, że każdy klient to inne oczekiwania i preferencje. Dotyczy to także odwiedzanych muzeów, które na ogół są integralnym punktem wycieczek (zarówno jedno jak i kilkudniowych). Coraz częściej przygotowywane są w nich innowacyjne rodzaje zwiedzania, które dzięki swojej formie (warsztaty, questing itp.) pozwalają na jeszcze większe dopasowanie do potrzeb segmentu docelowego, np. wieku uczestników.

Uważam, że w kontekście placówek muzealnych omawianą segmentację należy rozpatrywać na 2 poziomach (moje spojrzenie dotyczy przede wszystkim turystów grupowych, w mniejszym stopniu indywidualnych):

1. Segmentacja dotycząca zbiorów / ekspozycji / wystaw stałych – od samego początku np. dana wystawa jest przygotowywana z myślą o konkretnej grupie odbiorców. Jeśli przestrzeń muzeum na to pozwala – oddzielnie tworzona jest np. sala dla dzieci, a dalsza część ekspozycji raczej dedykowana jest osobom dorosłym. Nieśmiało myślę, że przede wszystkim z powodów logistycznych (ograniczona przestrzeń muzeów, pomieszczeń, zbiorów) nie jest do końca możliwe...
2. Segmentacja praktyczna – której głównym ogniwem jest przewodnik oprowadzający daną grupę. Może być to zarówno pracownik muzeum (np. działu edukacji / oświatowego), jak i przewodnik miejski. Bazuje on na stałej ekspozycji muzeum, ale za każdym razem rozpoczynając zwiedzanie zapoznaje się z charakterem grupy, jej oczekiwaniami i pod tym kątem planuje zwiedzanie. Odchodzi wtedy od modelu zwiedzania holistycznego (wręcz totalnego) w stronę zwiedzania selektywnego. Szerzej temat ten został omówiony w tekście mojego przedmówcy

[Mikos von Rohrscheidt, 2012, *Przewodnictwo miejskie w kontekście wyzwań współczesnej turystyki kulturowej* w: Kruczek Z. (red.), *Specjalizacja i profesjonalizacja we współczesnym pilotażu i przewodnictwie*, Wydawnictwo Proksenia, Kraków], gdzie oprócz powyższych modeli autor wymienia również zwiedzanie fabularyzowane i zadaniowe, szczególnie ciekawe i konstruktywne przy grupach dzieci i młodzieży. Często niestety narracja przewodnika musi być również dostosowana do czasu, jaki posiada grupy (zakładając, że danego dnia ma do zrealizowania jeszcze inne punkty programu).

Praktyczną ilustracją do omawianej kwestii może być przypadek Łodzi, w której w czerwcu byłem 2 razy z grupami seniorów z Warszawy. Głównym tematem pierwszej z wycieczek byli łódzcy fabrykanci. Odwiedziliśmy więc Pałac Poznańskiego, obecnie siedzibę Muzeum Historii Miasta Łodzi, gdzie łódzka przewodniczka p. Elżbieta Pędziwatr dokładniej omawiała wątki związane z osobą Izraela Poznańskiego i jego koncepcją projektu wnętrza pałacu, mniej miejsca poświęcając pozostałym salom, ale jednak pokazując je również grupie. Wątkiem przewodnim drugiej wycieczki była osoba Juliana Tuwima i jego związki z Łodzią (ze względu na fakt, że uchwałą Sejmu RP rok 2013 został ogłoszony rokiem Tuwima). Tym razem także odwiedziliśmy muzeum w Pałacu Poznańskiego, jednak głównym celem wizyty był gabinet Juliana Tuwima. Ta sama łódzka przewodniczka poświęciła więcej uwagi tematowi poety, ale znów – pokazała również grupie pozostałe wnętrza pałacu – nie przechodząc obok nich obojętnie, ale i elastycznie wykorzystując zaplanowany czas. Mój wniosek – bazując na tej samej ekspozycji jednego muzeum można pokazać ją w różny sposób – w zależności od preferencji i konkretnych zainteresowań odbiorców.

Drugi przykład to Muzeum Diecezjalne w Siedlcach. W swojej kolekcji posiada ono jeden z najcenniejszych obrazów z kręgu sztuki sakralnej w Polsce - „Ekstazę św. Franciszka”, autorstwa El Greca (obraz został „przypadkowo” odnaleziony na plebanii w Kosowie Lackim). Kustoszuzeum, p. Dorota Pikula, za każdym razem gdy przyjmuje w muzeum grupę oczywiście dużo uwagi poświęca właśnie obrazowi El Greca. Jednak zaprasza także do innych sal, gdzie zgromadzone są zarówno rzeźby, obrazy, szaty liturgiczne. Podczas zwiedzania, w swojej narracji dokonuje także praktycznej segmentacji polegającej na dostosowaniu przekazu do odbiorców, nie tylko ich wieku, ale także stopnia percepcji, zainteresowania itd. Stosuje dokładnie zwiedzanie selektywne, ukazując szersze tło konkretnych elementów ekspozycji. Ponieważ nie jest w stanie czasowo omówić każdego z obrazów, więcej uwagi poświęca tylko kilku z nich, ale za to pokazując ich głębię i dokładną symbolikę. Wreszcie wchodzi we wspomnianą przez mojego przedmówcę interakcję z odwiedzającymi muzeum – już nie tylko słuchaczami, ale automatycznie rozmówcami. Odpowiadając na drugie pytanie, myślę, że stała współpraca jest jak najbardziej ważna i korzystna dla obu stron. Z perspektywy organizatora turystyki (biuro podróży), jak i pilota i przewodnika należy stwierdzić, że może być to zarówno współpraca merytoryczna, jak i techniczna.

- współpraca merytoryczna – szczególnie ważny jest tutaj system szkolenia przewodników, którzy oprowadzają w danych obiektach i placówkach muzealnych. Ważne, aby znali oni nie tylko ekspozycję pod kątem typowej wiedzy np. historycznej, ale poznawali także skuteczne sposoby jej udostępniania. Jednak model szkoleń nie powinien być jednostronny, placówki powinny być otwarte na konstruktywne propozycje przewodników, płynące z ich praktycznego doświadczenia pracy z turystami. Przykład - w Krakowie jedna ze znajomych przewodniczek miejskich (absolwentka historii sztuki) oprócz tego, że oprowadza we wnętrzach muzeów jest autorką wielu scenariuszy lekcji muzealnych w poszczególnych oddziałach zarówno Muzeum Narodowego, jak i Muzeum Historycznego Miasta Krakowa. Ponadto to jej zostało powierzone zadanie szkolenia pracowników

powstałego w jednym z muzeów centrum telefonicznej obsługi turystów. Zapoznawała ich z elementami ekspozycji, ale także przekazywała wiele informacji praktycznych, mogących przydać się potencjalnym turystom.

- współpraca techniczna – która jest moim zdaniem ważna na każdym etapie imprezy turystycznej:
  - w fazie przygotowania imprezy – jako organizatorzy turystyki oczekujemy jak najwięcej praktycznych informacji ze strony danej placówki muzealnej, najlepiej w czytelny sposób dostępnych na stronie internetowej (godziny otwarcia, ceny biletów, zasady rezerwacji, ewentualne formularze rezerwacji, zasady komunikacji). Im więcej wyczerpujących informacji zostanie w ten sposób przekazanych, tym mniej telefonów, maili, pytań odbiorą później pracownicy muzeum. Następnie ważny jest sam moment dokonania rezerwacji i wzajemnej komunikacji na tym etapie. Oczywiście zależy to od wielkości placówki muzealnej, począwszy od np. małych muzeów regionalnych, gdzie wystarczy rezerwacja telefoniczna i proste wpisanie chętniej grupy przez pracownika do terminarza po duże muzea, w których wymagana jest rezerwacja za pomocą specjalnej aplikacji internetowej ...
  - w fazie realizacji imprezy – to właściwe dotarcie grupy do obiektu i właściwe zwiedzanie. Na tym etapie szczególnie ważna jest współpraca z personelem muzeum (ewentualna zmiana godziny zwiedzania, wielkości grupy itp., kwestie rozliczenia i wystawienia faktury), a szczególnie z przewodnikiem. Powinien być przede wszystkim elastyczny, tak aby poznać preferencje i możliwości uczestników, a także ich ewentualne ograniczenia np. sprawnościowe (szczególnie ważne przy grupach seniorów), jak i czasowe. Turyści są oczywiście zainteresowani dodatkową ofertą placówki – np. pamiątkami, wydawnictwami, ale także np. wizytą w kawiarni.
  - w fazie podsumowania imprezy – czyli po jej zakończeniu – tutaj ważna jest wzajemna komunikacja, wymiana konstruktywnych uwag. Warto aby współpraca nie zakończyła się na jednej grupie, ale aby pozostawać w kontakcie mimo np. braku bieżącego ruchu turystycznego. Dzisiejsze rozwiązania np. informatyczne (blogi, mailing, portale społecznościowe) pozwalają na bieżąco „podglądać” co dzieje się w danej placówce. Po wizycie z grupą w muzeum przez jeden z portali społecznościowych stałem się „podglądaczem” profilu Muzeum Miasta Turku. Mimo tego, że nie wiem kiedy po raz kolejny odwiedzę je z grupą na bieżąco z zaciekawieniem zapoznając się z ich bieżącymi wydarzeniami i pomysłami, licząc na to, że będzie to dla mnie inspiracją do np. stworzenia kolejnego programu wycieczki.