

Anna Kościuszko

MUZEUM NIE TYLKO DLA MUZEALNIKÓW – O MARKETINGU W MUZEACH I ROLI MUZEÓW NA PRZYKŁADZIE MUZEOBRANIA

W ostatnich latach (2004–2006) organizowano w Krakowie Noc Muzeów, Muzeobranie oraz Dzień Otwartych Drzwi Muzeów Krakowskich, które to wydarzenia pokazały, że muzea wcale nie muszą być ani „śmiertelnie nudne”¹, ani postrzegane jako „cementarzysko sztuki”². Muzeobranie, oferując wiele atrakcji, jednego dnia przyciągnęło do kilkunastu muzeów tysiące zwiedzających. Jednak nie tylko ze względu na sukces mierzony frekwencją, ale i swoją wartość oraz wyjątkowość projekt ten zasługuje na uwagę. Ponadto już Muzeobranie z 2004 roku stało się wydarzeniem, które może obrazować aktualne tendencje w działalności polskich instytucji kultury.

Marketing w polskich instytucjach kultury nie jest zjawiskiem nowym, jego wprowadzenie wymusiły przemiany systemowe z końca ubiegłego wieku. Także zadanie upowszechniania zbiorów skłania muzea do stosowania marketingu zarówno jako określonej filozofii (odbiorca w centrum zainteresowania), jak i rozwiązań praktycznych (marketing mix). Podejście marketingowe w muzeum spotykało się jednak z pewnym oporem muzealników, wynikającym m.in. z troski o to, „aby nie zaginęła idea i podstawowa funkcja muzeum”³. Niniejszy artykuł jest zatem próbą przyjrzenia się relacji między działaniem marketingowym a wypełnianiem swojej roli przez jednostki muzealne na przykładzie Muzeobrania.

Rola muzeum

Nowatorski program przygotowany na czas Muzeobrania skłania do zastanowienia się nad realizowaną przez muzea misją. Istotę muzeum można określić poprzez dwie zasadnicze jego funkcje: gromadzenie i prezentację zbiorów.

¹ A. Sargeant, *Marketing w organizacjach non profit*, Kraków 2004.

² B. Stragierowicz, *Zastosowanie elementów marketingu w działaniach muzeum*, (w:) K. Mazurek-Lopacińska (red.), *Kultura w gospodarce rynkowej. Problemy adaptacji marketingu*, Warszawa–Wrocław 1997.

³ W. Szpilewska, *Problemy muzealnictwa w okresie przemian systemowych*, „Muzealnictwo” 1995, nr 37.

Międzynarodowa Rada Muzeów (ICOM), definiując instytucję muzeum, stwierdza, że ma ono służyć społeczeństwu i jego rozwojowi. W szeroko rozumianej społecznej roli muzeum można wyróżnić następujące aspekty⁴:

1. Emotywny – z percepcją eksponatów wiążą się pewne doznania emocjonalne, często przyjemność, oraz odczucia zmysłowo-intelektualne.
2. Estetyczny – muzeum zaspokaja potrzebę obcowania z pięknem.
3. Poznawczy – ogląd eksponatów prowadzi do wiedzy w sposób szybki, łatwy, bezpieczny i przyjemny. Nieraz podporządkowywano muzeum nauce czy oświacie, co spotkało się ze sporą krytyką.
4. Wychowawczy – wyższość poznawania wartości humanistycznych w muzeum nad poznawaniem poprzez słowa, które jedynie „opowiadają o”, polega na tym, że jednostka może je autentycznie przeżyć. Podnosi się kwestię konieczności uczenia wartości uniwersalnych i akceptacji różnic rasowych, fizycznych, kulturowych *etc.*
5. Dostarczania inspiracji – muzeum powinno być miejscem, gdzie rodzą się nowe sądy, postawy i wartości, odnajduje się sens świata, a nie narzuca ustalone prawdy. Muzeum to instrument, który dostarcza odpowiedzi na nasze pytania i problemy, czy też do tej odpowiedzi nas przybliży, to miejsce interakcji z publicznością i wielowymiarowego dialogu.
6. Rozwijania zainteresowań (pomiędzy aspektem poznawczym a dostarczaniem inspiracji) – muzeum musi wyjść naprzeciw jak największej grupie ludzi o bardzo zróżnicowanych zainteresowaniach, wymaganiach i poziomie wiedzy. Do jego zadań należy rozpoznawanie, rozbudzanie i zaspokajanie potrzeb oraz zainteresowań kulturalnych.
7. Kształtowania osobowości i tożsamości – przebudowa i wzbogacanie osobowości współczesnego człowieka są koniecznością w obliczu skutków rozwoju cywilizacyjnego i dehumanizacji stosunków międzyludzkich. Zachowana w muzeum zasada ciągłości pozwala czerpać poczucie bezpieczeństwa w nieustannie zmieniającej się rzeczywistości, wzmacniać poczucie przynależności grupowej i kulturowej.
8. Rozrywkowy – w połowie XX wieku realizowano postulat „odmuzealnienia muzeów”, które postrzegano jako składnice rzeczy niepotrzebnych. Muzea miały stać się ośrodkiem życia społecznego, rozrywki kulturalnej. Tworzono w nich kawiarnie, kina, organizowano koncerty, aukcje, pokazy mody itp.; ekspozycje znalazły się w cieniu. W latach siedemdziesiątych pojawiły się głosy, że muzeum musi na nowo odkryć siebie. Same ekspozycje, interesujące i zrozumiałe, a nie inne atrakcje mają być zachętą do odwiedzenia muzeów. Obecnie ICOM zaleca udostępnianie eksponatów w celach badawczych, oświatowych i właśnie rozrywkowych.

⁴ Zob.: J. Mikułowski-Pomorski, *Muzeum – Zamek w Łańcucie. Studium socjologiczne*, Łańcut 1972; W. Gluziński, *U podstaw muzeologii*, Warszawa 1980; Z. Żygulski jun., *Muzea na świecie. Wstęp do muzealnictwa*, Warszawa 1982; A. Rottermund, *O współczesnych poglądach na muzealnictwo*, (w:) K. Mazurek-Łopacińska, (red.), *Problemy zarządzania sferą kultury i turystyki*, Warszawa–Wrocław 1999; K. Barańska, *Muzeum etnograficzne. Misje, struktury, strategie*, Kraków 2004; Ustawa o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej z dnia 25 października 1991 r., Dz.U. z 2001 r., Nr 13, poz. 123.

Marketing w muzeum

We współczesnej myśli muzeologicznej muzeum ma być miejscem spotkań i twórczej komunikacji, uznającej różnice indywidualne ludzi. To właśnie w relacji z odbiorcą może realizować się społeczna rola muzeum. Chcąc przygotować atrakcyjną dla publiczności ofertę, zachęcić do odwiedzenia instytucji, muzea wybierają podejście marketingowe, w którym najważniejszy jest odbiorca. Można przyjąć, iż właśnie stawianie człowieka-klienta w centrum zainteresowania jest klamrą spinającą społeczną rolę muzeum i podejście marketingowe. Na potrzeby organizacji *non profit*, pomijając kwestię zyskowności, marketing zdefiniowano jako „zaspokajanie potrzeb ludzkich dokonane z wycuciem”⁵. Wypełniając własną misję, muzeum musi poznać swoją publiczność, jej potrzeby, a następnie dostosować się do nich, korzystając z dostępnych środków marketingowych.

Rozróżnia się „publiczność tradycyjną” (recepja intelektualna i ocena estetyczna) i „publiczność nową” (bezrefleksyjne przeżycie estetyczne), a także publiczność będącą pod wpływem ideologii romantycznej albo uniwersalistycznej. Mówi się o odbiorcach biernych i aktywnych, a także grupuje się ich ze względu na typowe kategorie: wiek, wykształcenie, zawód. Obecnie zwraca się uwagę na potrzebę docenienia takich grup docelowych, jak osoby w wieku senioralnym, grupy turystyczne, w tym osobno uprawiające „turystykę kulturalną” w celu poznania historii i kultury. Grupy docelowe odgrywające rolę pośredniczącą to: przedstawiciele grup szkolnych, biznesowych, kościelnych itp., biura turystyczne, profesjonalni organizatorzy wycieczek, rezydenci *etc.* Warto również mieć na uwadze, iż publiczność stanowią także członkowie, ofiardawcy, pracownicy i wolontariusze muzeum. Istnieją dwie wyraźnie oddzielne grupy klientów: wspomagających organizację *non profit* i bezpośrednich jej beneficjentów. Powoduje to potrzebę formułowania dwóch ofert, w których eksponowane są albo dobra i usługi zaspokajające potrzeby społeczeństwa, albo satysfakcja z faktu wspierania organizacji. Inna klasyfikacja zbiorowości konsumentów obejmuje także kuratorów uczestniczących w zarządzaniu organizacją oraz społeczeństwo, które przyjmuje efekty zewnętrzne jej działań.

Najistotniejszym aspektem praktyki marketingowej jest komunikacja. Powinna być ona zawsze interaktywna – muzeum nie tylko nadaje komunikaty w formie reklamy itp., ale również pyta i słucha opinii publiczności, a następnie odpowiada na nie poprzez konkretne działania. Interaktywność komunikacji można też wprowadzać jako regułę w sposobie oprowadzania czy jako element samych ekspozycji. Dobra komunikacja z klientem pozwala stworzyć odpowiednią ofertę muzealną i jest jednym z jej walorów. Poza tym komunikacja z otoczeniem powinna zachodzić permanentnie, co umożliwia budowanie trwałych więzi między instytucją a podmiotami zewnętrznymi. Ogólnie, permanentna interakcyjna komunikacja stanowi podstawę marketingu relacyjnego, który ma gwarantować większą efektywność w wypełnianiu misji społecznej współczesnych instytucji muzealnych.

Najpopularniejszy model marketingu mix stosowany w sferze usług to „5P”, obejmujący produkt, promocję, dystrybucję, cenę i ludzi (personel). Skuteczność oddziaływania instrumentów marketingowych w organizacjach *non profit* na rynku kultury jest

⁵ A. Sargeant, dz. cyt.

następująca: cena – wysoka, promocja – średnia i wysoka, produkt – średnia, dystrybucja – niska i średnia.

W przypadku muzeum produktem jest oferta muzealna, która obejmuje przede wszystkim usługi. Proponuje się następujący podział oferty: wystawiennictwo, oferta specjalna korespondująca z misją muzeum (w tym program edukacyjny) oraz działalność dodatkowa. Nawiązując do tej ostatniej kategorii, należy przypomnieć, że „muzeum powinno utrzymywać kontrolę nad zawartością i integralnością programów, wystaw i działalności. Działalność, której celem jest generowanie dochodu, nie powinna kompromitować standardów instytucji czy jej publiczności”⁶.

Wstęp do muzeów generalnie jest odpłatny, z wyjątkiem państwowych muzeów martyrologicznych i jednego bezpłatnego dnia w tygodniu we wszystkich placówkach muzealnych. Określonym grupom osób przysługuje zniżka lub wstęp wolny do muzeów państwowych. Ustawa zezwala w pewnych wypadkach pobierać opłaty za usługi pozawystawiennicze.

W przypadku muzeów podstawowymi elementami dystrybucji są: lokalizacja placówki oraz dni i godziny otwarcia. Dystrybucję oferty muzealnej mogą ułatwić tablice informacyjne, mapki z drogą dojazdu, parking, autobus, telefoniczna informacja i rezerwacja biletów.

Przedmiotem promocji może być zarówno samo muzeum, jak i jego oferta. Ze względu na brak środków finansowych, w budowaniu wizerunku muzeum kładzie się nacisk na *public relations* i *publicity*. W zakresie reklamy muzeum napotyka przynajmniej dwie bariery w jej stosowaniu. Po pierwsze, szczupłe środki finansowe nie pozwalają na intensywną kampanię reklamową, po drugie, nieraz pracownicy są przekonani, że ich muzeum nie potrzebuje reklamy, którą silnie kojarzą ze sferą komercyjną. Przy szczupłych środkach finansowych sugeruje się rozpatrzenie, czy zrezygnowanie z połowicznej promocji nie jest trafniejszym rozwiązaniem, gdyż i tak nie będzie ona skuteczna.

„Ludzie są najcenniejszym z zasobów każdej instytucji. Od ich kompetencji, zaangażowania, umiejętności współpracy zależy w decydującym stopniu osiągnięcie celów strategicznych firmy”⁷. Według różnych badań, około 80% percepcji klienta jakiegokolwiek organizacji jest zdeterminowane przez sposób, w jaki został potraktowany przez jej pracowników. Rekomenduje się wdrożenie idei „*part time marketing*” w muzeum. koncepcja ta zakłada, że wszyscy pracownicy organizacji, a zwłaszcza bezpośrednio kontaktujący się z klientem, są źródłem marketingu. To oni pozyskują dane od klientów i dostarczają im stosownych informacji, a także pełnią pozostałe funkcje marketingowe.

Muzeobranie

Muzeobranie to kolejny – obok Dnia Otwartych Drzwi Muzeów Krakowskich i popularnych Nocy Muzeów – projekt angażujący instytucje muzealne i oferujący zwiedzającym wiele specjalnie przygotowanych atrakcji. Muzeobranie wyróżnia się spo-

⁶ ICOM Code of Ethics for Museums, 2004: www.icom.org

⁷ B. Stragierowicz, *Zastosowanie elementów marketingu w działaniach muzeum*, (w:) K. Mazurek-Łopacińska (red.), dz. cyt.

śród wymienionych imprez pod wieloma względami. W tym miejscu uwaga poświęcona będzie podejściu marketingowemu i roli muzeów, które zrealizowano podczas tej imprezy.

Koordynatorem Muzeobrania był Małopolski Instytut Kultury (MIK), prowadzący warsztaty i seminaria adresowane do pracowników muzeów i galerii, mające na celu przekształcenie tych instytucji w przestrzeń aktywnego spotkania z dziełem sztuki. Wspomniane programy przygotowały grunt, na którym mógł zostać podjęty pomysł zaproponowany przez A. Wilam. Ta – czerpiąc inspirację z londyńskiego życia muzealnego, w którym muzea są instytucjami dla widza (dziecka, rodziny), mają dawać podnieętą intelektualną, rozwijać pasję, być miejscem aktywnego odbioru ekspozycji – stworzyła oryginalną ideę Muzeobrania.

W opinii J. Hajduk, pracownika MIK-u, należy dowartościować cele edukacyjne i upowszechnieniowe muzeów, a także poszerzyć ich rolę wzorem muzeów zagranicznych przekształcających się w centra kultury. Z założenia Muzeobranie miało realizować wizję muzeum jako terenu inspiracji i przeżyć oraz (choć dopiero na drugim miejscu) zabawy. Ważne było także, aby kontakt muzeum–odbiorca nabrał charakteru rozmowy. Stąd szukano takiego języka komunikacji, który będzie zrozumiały dla publiczności muzealnej.

Prace nad projektem rozpoczęto od pytania o to, co kultura jest w stanie dać zwykłym ludziom, czego ludzie oczekują od muzeum, jaką potrzebę podstawową mogą w nim zrealizować? Co do tego ostatniego aspektu, to skupiono się na czasie wolnym. Zakładano, że ludzie, dysponując małą ilością wolnego czasu, coraz bardziej go sobie cenią, chcą go spędzać z bliskimi. Muzeobranie miało być propozycją spędzenia go w sposób wartościowy i przyjemny, a także z całą rodziną. Chciano pokazać zwiedzającym, że „muzeum jest miejscem, gdzie nie można się nudzić, gdzie inteligentnie spędza się czas wolny”⁸. Charakterystyka czasu wolnego stanowiła podstawową zasadę organizacji programu Muzeobrania. Biorąc pod uwagę to, kiedy ludzie najczęściej dysponują czasem wolnym, który mogą spędzić rodzinnie, określono termin i godziny realizacji projektu. Zwiedzanie miało wypełniać potrzeby wszystkich członków rodziny i sprzyjać interakcjom między nimi. Do muzeum przychodzą zwykle osoby, które jeszcze nie mają dzieci, bądź osoby w wieku senioralnym. Z kolei dodatkowa oferta muzeów zazwyczaj ogranicza się do zajęć dla grup szkolnych. Stąd dużym wyzwaniem dla organizatorów Muzeobrania było stworzenie atrakcyjnego programu skierowanego do odbiorców indywidualnych: dzieci, dorosłych i całych rodzin.

Początkowo muzealnicy byli zaskoczeni pomysłem Muzeobrania i dosyć nieufni. Uważali, że są ekspertami w tym, co robią, i nie potrzebują pomocy z zewnątrz. Organizatorzy podkreślali, że rola Muzeobrania polega na tym, żeby wydobyć potencjał tkwiący w instytucjach i ich pracownikach, nie zawsze przez tych ostatnich dostrzegany. Z czasem opór ze strony muzeów malał i w rezultacie w pionierskim Muzeobraniu wzięło udział 17 placówek: 6 oddziałów Muzeum Historycznego Miasta Krakowa, Muzeum Archeologiczne, Muzeum Farmacji, Muzeum AK, Muzeum Zoologiczne, Muzeum Lotnictwa Polskiego, Muzeum Inżynierii Miejskiej, Muzeum Starego Teatru, Muzeum Czynu Niepodległościowego, Ogród Botaniczny wraz z muzeum, Zamek Królewski na Wawelu i Muzeum Galicja. Brakowało wśród nich Muzeum Narodowe-

⁸ „Gazeta Wyborcza”, 8.10.2004.

go czy Etnograficznego, ale były za to muzea niewielkie i mało znane, na których promocji zależało inicjatorom imprezy.

Chociaż nie przeprowadzono specjalnych badań przed rozpoczęciem projektu, uwzględniono w nim wiedzę o potrzebach odbiorców muzealnych. Brała się ona m.in. z ankiet wypełnianych przez uczestników Małopolskich Dni Dziedzictwa Kulturowego, wydarzenia współorganizowanego przez MIK, które również oferuje aktywną formę zwiedzania. Innym źródłem wiedzy o oczekiwaniach i potrzebach odbiorców były programy prowadzone przez MIK. Podkreślano w nich na przykład, że uwagę zwiedzającego należy kierować. Odbiorca zwykle nie wie, na czym powinien się skupić, czemu się przyrzeć, potrzebuje wskazówki. Dlatego w Muzeobranii starano się opracować różne trasy zwiedzania, powstały specjalne przewodniki „Oprowadź się sam” *etc.* Ponadto w ramach warsztatów organizowanych przez MIK przeprowadzono badania potrzeb wśród widzów jednej z krakowskich wystaw.

Celem Muzeobrania było znalezienie takiego języka, za pomocą którego muzeum skutecznie przemówi do odbiorcy i tym samym dostarczy mu satysfakcji. Interakcja realizowana była poprzez zdefiniowanie muzeum jako miejsca, które oddziałuje w sposób wielokanałowy, a nie tylko przez zmysł wzroku. Przy projektowaniu programu kierowano się myślą Konfucjusza: „Powiedz mi, a zapomnę, pokaż mi, a zapamiętam, pozwól mi wziąć udział, a zrozumiem”. Mając na uwadze zasadę interaktywności, skonstruowano wiele warsztatów i stworzono specjalne przewodniki dla zwiedzających, które nie tylko miały urozmaicić zwiedzanie, ale i zachęcać do rozmowy dzieci z rodzicami. Chcąc efektywnie komunikować się z odbiorcą muzealnym, trzeba było uwzględnić fakt, że zazwyczaj nie zna się on na tym, co jest przedstawiane w muzeum, i czuje się w nim skrępowany. Stąd pierwszym krokiem w budowaniu relacji z potencjalnymi zwiedzającymi powinno być ich oswojenie. U podstaw Muzeobrania leżało założenie, iż widz, który przychodzi do muzeum, nic wcześniej o nim i jego zbiorach nie musi wiedzieć, i należy dołożyć wszelkich starań, aby poczuł się w instytucji swobodnie, aby to, co go otacza, oraz to, co się do niego mówi czy pokazuje, było dla niego zrozumiałe.

Pracownicy MIK-u, czerpiąc wiedzę o odbiorcach muzealnych z prowadzonych przez instytucję programów, mogli odgrywać rolę ich rzeczników podczas projektowania Muzeobrania. Dla każdego muzeum powołano zespół roboczy, którego zadaniem było opracowanie programu i materiałów dla zwiedzających. Zespół składał się z pracownika muzeum i do trzech osób z MIK-u. Taka forma współpracy sprzyjała zharmonizowaniu kilku perspektyw: muzealników, odbiorców oferty muzealnej i profesjonalistów od organizowania imprez o charakterze podobnym do Muzeobrania. Należy zaznaczyć, że MIK nie narzucał swojej wizji muzeum, oferował jedynie odpowiedź na pytanie, dlaczego zwiedzającym może nie podobać się w danym muzeum i co można zrobić, aby to zmienić. Ostateczny charakter programu zawsze uwzględniał specyfikę konkretnego muzeum.

Muzeobranie nie ingerowało w istotę ekspozycji, ale skoncentrowało się na opracowaniu aktywności czasowych, które miały nawiązywać do wystawy, dopełniać jej zwiedzanie. Można wyróżnić sześć form, które zaistniały w tym nowatorskim przedsięwzięciu.

Po pierwsze, oprowadzanie z przewodnikiem miało ułatwić zrozumienie wystawy. Opracowano ścieżki po ekspozycji, zgodnie z wybranym kluczem. Zrezygnowano tym samym z prezentowania wszystkich dostępnych eksponatów. Ścieżki podporządkowa-

no wybranemu zagadnieniu, jednej zasadzie, co miało ułatwić przetwarzanie informacji. Zaletą oprowadzania po ścieżkach jest także to, iż na danej ekspozycji może być ich kilka, dzięki czemu zwiedzający może chcieć powrócić do muzeum, aby przejść je inną trasą. Konstrukcja ścieżek miała umożliwić dostosowanie oprowadzania do wieku publiczności. Bazując na tej samej wystawie można stworzyć trasę odpowiednią dla dorosłych lub taką, która uwzględniałaby potrzeby, zainteresowania i możliwości dzieci.

Drugim elementem charakterystycznym Muzeobrania były specjalne przewodniki. Ważną ich funkcją było kierowanie uwagą odbiorcy. Stanowiły one formę wymyślonej formuły „Oprowadź się sam”, polegającej na aktywnym zwiedzaniu indywidualnym. Chcąc odpowiedzieć na zagadki z przewodnika-informatora, nie wystarczyło przemierzyć szybko sale muzealne, ale trzeba było dokładnie przyjrzeć się eksponatom. Wydawnictwa były różne: zawierały informacje, dane historyczne w formie tradycyjnej bądź jako kalendarium z przymrużeniem oka (historia lotnictwa może się zacząć od lotu smoka wawelskiego) lub jako fragmenty dziennika. Zachęcały do szukania danych eksponatów, do projektowania rozwiązań nawiązujących do ekspozycji (np. kamuflażu dla samolotów), wyjaśniały pewne zjawiska. Bardzo wysoko należy ocenić przewodnik dla młodszych odbiorców wykonany przez MIK i oddział Muzeum Historycznego Miasta Krakowa przy ul. Pomorskiej, w którym zachęcano do porównywania doświadczeń ludzi z czasu okupacji z własnymi. Poruszano tematy bliskie dzieciom, jak jedzenie czy szkoła. Skłaniano je do wyrażania emocji, do oceniania, do szukania wyjaśnień, rozumienia zjawisk i notowania spostrzeżeń. Można podsumować, że przewodniki te nie tylko sprzyjały zabawie i poznawczo-emocjonalnemu przetwarzaniu danej ekspozycji, ale i uczyły umiejętności, które są przydatne przy odbieraniu jakiegokolwiek wystawy muzealnej. Namawiały również do kontynuowania przygody: „Po wyjściu z muzeum odwiedź siedzibę tego kabaretu” – brzmiało polecenie w miniprzwodniku. Ponadto wszystkie wydawnictwa podawały terminy otwarcia muzeów w ciągu roku, co wynikało z założenia, że zwiedzający powinni wrócić do danej placówki. Nie zawsze język był dostosowany do odbiorcy, choć pod tym względem korzystnie wyróżniał się na przykład przewodnik po Kamienicy Hipolitów – użyta forma, język i liczba szczegółów były doskonale dopasowane do adresata. W niektórych muzeach wydano dwa wzory przewodników: dla dzieci i dla dorosłych. W pozostałych przewodnik był przygotowany albo z myślą o młodszych, albo o starszych odbiorcach.

Trzecią formą Muzeobrania były stanowiska interaktywne, gdzie uczestnicy otrzymywali materiały potrzebne do wykonania pracy inspirowanej wystawą. Nieraz rodzic, wcześniej poinstruowany, jak ma poprowadzić dziecko, występował jako animator. Należy wyraźnie podkreślić, że nie tworzy się w ten sposób placu zabaw, nie ignoruje się ekspozycji, lecz stanowisko interaktywne jest jej częścią. Zgodnie z powyższymi założeniami w Starej Synagodze można było robić wycinanki żydowskie, a w Muzeum Lotnictwa Polskiego złożyć papierowy samolocik.

Czwarta forma Muzeobrania to warsztaty prowadzone według pewnego scenariusza, w których większy nacisk kładzie się na przekazanie wiedzy niż samą rozrywkę. Przykładem może być warsztat „Tora – święta księga Żydów. Gęsim piórem pisana i atramentem”, podczas którego zapowiadany kurs kaligrafii hebrajskiej został poprzedzony ciekawym wykładem na temat Tory, obrazowanym stosownymi muzealiami.

Piątą formą Muzeobrania stanowiły prezentacje, które były jeszcze bardziej merytoryczne. W Muzeum Zoologicznym przeprowadzono pokaz preparowania motyli,

w Starej Synagodze prezentacja wybranego dzieła sztuki była punktem wyjścia do dalszego wtajemniczenia w kulturę żydowską.

Dla zwiedzających przygotowano także wiele filmów o różnorodnej tematyce.

A zatem na przybywających czekały w każdej placówce muzealnej specjalnie na tę okazję przygotowane przewodniki, ścieżki zwiedzania, wykłady, warsztaty, pokazy, projekcje i inscenizacje dotyczące poszczególnych ekspozycji. Oprócz tego były również tak nietypowe atrakcje, jak gra symulacyjna dla młodzieży i dorosłych, której tematem była obrona lotniska rakowickiego w 1939 roku. Czasami można było dostać prezent w postaci egzotycznej rośliny, wziąć udział w degustacji owoców. Hasło interakcji realizował np. Ogród Botaniczny UJ, w którym dzieci mogły zabawić się w przewodników i oprowadzić swoich rodziców. Według Antoniego Bartosza, dyrektora MIK-u, uczestnicy Muzeobrania „powinni wybrać jedno, góra dwa [muzea – A.K.] i tam znaleźć to, co ich naprawdę interesuje”⁹. Tym samym lepiej realizowano by jeszcze jedno założenie imprezy, może nigdzie niewyraźne wprost, ale jednak dające się uchwycić, czyli sprzyjanie odbiorowi intensywnemu, chociaż kosztem odbioru ekstensywnego.

Beneficjentami pierwszej edycji Muzeobrania mieli być krakowianie. Organizatorzy chcieli trafić do ludzi szukających ciekawych i inspirujących pomysłów na czas wolny i do tych, którzy zwykle spędzają go poza muzeum, ale odpowiednio zachęceni mogą uznać, że to propozycja właśnie dla nich. Projekt kierowany był do całych rodzin, młodszych i starszych, do pojedynczych osób i grup znajomych. A. Bartosz: „Chodzi nam o publiczność, która raz zachęcona i wzbogacona o nowe doświadczenie w przebywaniu w muzeach będzie do nich wielokrotnie wracać, rozumiejąc, że muzea dają nową perspektywę i są paradoksalnie ważną lekcją współczesności”¹⁰. Chodziło o zrealizowanie przyjętej wizji muzeów, o to, by publiczność muzealna nabrała przekonania, że na każdą wystawę można spojrzeć w różny sposób i że zwiedzanie nie polega tylko na oglądaniu eksponatów. W założeniu uczestnicy Muzeobrania powinni chcieć wrócić do danego muzeum.

Cennik biletów podczas Muzeobrania przedstawiał się następująco: 1 zł dla dzieci i młodzieży do 18. lat, 3 zł dla dorosłych. Wyjątkowo w Muzeum Archeologicznym i Oddziale przy Pomorskiej wstęp był wolny, Zamek Królewski na Wawelu pobierał 6 zł od dorosłych i 3 zł od dzieci. Udział w warsztatach kosztował 5 zł. Wszelkie materiały i okazjonalne przewodniki były wliczone w cenę biletu.

Muzeobranie odbyło się w niedzielę 10 października 2004 r. Generalnie muzea były otwarte w godzinach 10.00–18.00, z niewielkimi wyjątkami. Muzeobranie w Muzeum Galicja odbyło się dzień wcześniej i trwało od 9.00 do 20.00, natomiast w Starej Synagodze przez dwa dni: sobotę i niedzielę. System rezerwacji był bardziej jednolity. Rezerwacji do wszystkich muzeów (poza wawelskim) można było dokonać telefonicznie w MIK-u przez cały tydzień poprzedzający imprezę. Rezerwacji do Zamku Królewskiego na Wawelu dokonywało się pod telefonem instytucji do godzin popołudniowych. Rezerwacje dotyczyły większości warsztatów przygotowanych w muzeach i wszystkich wydarzeń w Zamku Królewskim. Bilety wstępu oraz bilety na warsztaty można było nabyć od 1 października, tylko w Muzeum Czyny Niepodległościowego przedsprzedaż nie była prowadzona. Bilety zarezerwowane na warsztaty należało wykupić najpóźniej 15 minut przed rozpoczęciem zajęć, potem były oferowane wszystkim

⁹ „Gazeta Wyborcza”, 8.10.2004.

¹⁰ Tamże.

zainteresowanym. Wszystkie muzea biorące udział w przedsięwzięciu i ich adresy zostały umieszczone na dużej mapce Krakowa wydrukowanej na jednej ze stron promocyjnego insertu.

Podczas Muzeobrania głównym nośnikiem reklamowym był insert o objętości 12 stron, wydany w 120 tys. egzemplarzy w pionowym formacie typowego dziennika. Miał bardzo atrakcyjną formę: kolorowy, ze zdjęciami eksponatów. Poza programem zawierał też informacje o muzeach, pytania-zagadki, które miały zaciekawić, a wszystko to napisane zachęcająco, z często pojawiającym się słowem „przygoda”. Ostatnią stroną insertu wypełniono propozycjami tego, co można robić w muzeum, a więc: śmiać się, pomarzyć, zainspirować się, podyskutować, skrytykować, pospacerować, zrozumieć itd. Czy takie miejsce można ominąć? Doskonałym pomysłem było przy tym zapisanie dolnych haseł pismem odręcznym, jakby sugerując, że teraz czytelnik, uczestnik Muzeobrania może dopisać swoje odpowiedzi. Inserty były rozprawdane już tydzień przed imprezą za pomocą gazet i przez wolontariuszy rozdających je na ulicach miasta. Były także dostępne w muzeach zaangażowanych w wydarzenie. Wydano plakaty zaprojektowane w nawiązaniu do pierwszej strony insertu, które w małej liczbie rozwieszono w mieście. W muzeach pojawiły się specjalne plakaty, prezentujące program Muzeobrania dla danej jednostki muzealnej. Ponadto wydrukowano okolicznościowe nalepki, pełniące funkcję biletów, i znaczki dla wolontariuszy obsługujących imprezę. W dodatku kulturalnym „Gazety Wyborczej” ukazała się reklama Muzeobrania wraz z programem i artykuł, które razem zajmowały całą stronę. Wydarzenie było także promowane przez same muzea zaangażowane w projekt, np. umieszczały one informacje o Muzeobraniu we własnych ulotkach. Opis imprezy był też dostępny drogą internetową, m.in. na niezależnych portalach i na stronie własnej MIK-u, gdzie zawarty był szczegółowy program. Hasło wyeksponowane podczas promocji Muzeobrania brzmiało: „Dobry czas wolny”. „Wolny czas jest dziś bardzo cenny, a wizyta w muzeum powinna być inwestycją w siebie” – tłumaczył A. Bartosz¹¹.

Wśród organizatorów Muzeobrania, obok muzeów i MIK-u, wymienia się także Koalicję Pasjonatów Kultury Wolnego Czasu, czyli wszystkie osoby prywatne, m.in. A. Wilam, wolontariuszy i innych, którzy zaangażowali się w projekt. W ten sposób podkreślono ich duży wkład w powstanie imprezy. Wśród wolontariuszy znalazły się także zorganizowane grupy młodzieży, m.in. harcerze. Do realizacji projektu zaproszono wykładowców UJ oraz kolekcjonera i antykwiariusza M. Sosenkę, którzy podzielili się wiedzą z zainteresowanymi uczestnikami wydarzenia. W Muzeobraniu udział mieli również studenci judaistyki czytający słuchaczom wiersze poetów jidysz.

Muzeobranie odniosło sukces. Podczas imprezy około 10 tys. osób odwiedziło muzea, a w nich zarówno znane, jak i zapominane ekspozycje. Odbiorcy domagali się, aby podobne akcje odbywały się częściej. Z powodu dużego zainteresowania niektóre atrakcje powtarzano więcej razy niż zaplanowano. Powodzeniem cieszyły się nie tylko zabawy, ale i wykłady oraz projekcje filmów dokumentalnych. Uczestnicy dzwonili do MIK-u, aby wyrazić swoje zadowolenie, a także sugestie, które można by wykorzystać w następnych edycjach przedsięwzięcia – „Uczynili tę imprezę swoją i to nas bardzo miło zaskoczyło” – opowiadał A. Bartosz¹². Program edukacyjny oceniano jako znakomity, który rzeczywiście potrafił zadowolić i dziecko, i dorosłego.

¹¹ Wypowiedź zachowana w archiwum MIK-u.

¹² M.I. Niemczyńska, *Dobry czas muzeów*, „Gazeta Wyborcza”, dodatek krakowski, 15.10.2004.

Podczas Muzeobrania rozprawdzono kilkaset ankiet. Okazało się między innymi, że większość dzieci pierwszy raz tak ciekawie spędziła czas w salach wystawowych i uważała, iż ich wizyta w muzeum była za krótka. Badani dopiero dzięki imprezie dowiedzieli się o istnieniu niektórych instytucji, np. Muzeum Farmacji.

Sami muzealnicy krakowscy odnosili się do przeprowadzonego Muzeobrania z rezerwą. Uznali, że mają dość własnych pomysłów i nie muszą w przyszłości korzystać z zaproponowanego przez MIK programu. Innego zdania były muzea spoza Krakowa, które chętnie podchwyciły propozycję stworzenia akcji Muzeobranie Małopolska. Co więcej, sukces krakowskiego Muzeobrania wywołał zainteresowanie projektem również muzealników z sąsiednich regionów, m.in. z województwa śląskiego.

Powodzenie pierwszego Muzeobrania w Krakowie zaowocowało kolejnymi jego edycjami, które zachowały podstawowe założenia projektu.

Muzeobranie Patriotyczne (Polski weekend; 11–14 listopada 2004 r.) – sześć placówek muzealnych przygotowało program nawiązujący do Dnia Niepodległości. W niektórych stworzono nowy program, w innych bazowano na programie z pierwszego Muzeobrania. Wykorzystano przewodniki z poprzedniej edycji imprezy. Projekt cechowała bardzo słaba promocja.

Muzeobranie Małopolska – udział wzięło osiem muzeów regionalnych. W tygodniu (19–23 września 2005 r.) w zajęciach uczestniczyły grupy szkolne, a w weekend (24–25 września 2005 r.) odbiorcy indywidualni. Wzbogacono formy promocji, m.in. wydano specjalną broszurę dla szkół i insert dla pozostałych odbiorców. Ceny warsztatów były zróżnicowane, dochodziły nawet do 25 zł.

We wrześniu 2006 r. odbyła się druga edycja Muzeobrania Małopolska, w którym udział wzięły ponownie wyłącznie muzea regionalne.

Na koniec warto podkreślić, że Muzeobranie cechuje stała współpraca między MIK-iem a muzeami. Wciąż odbywają się spotkania z dyrektorami placówek muzealnych, kontynuowane są rozmowy dotyczące znalezienia dobrego sposobu na komunikowanie się z odbiorcą. Muzeobranie nie jest zdarzeniem incydentalnym, lecz permanentnym procesem doskonalenia muzeów w sferze ich kontaktów z publicznością. Co więcej, celem przedsięwzięcia jest stworzenie warsztatów, które zostaną włączone do stałej oferty muzeów.

Komentarz i wnioski

Oceniając, jak swoją społeczną rolę spełniły muzea w Muzeobranu, należy zacząć od kwestii najbardziej podstawowej, czyli od sensu muzeum, określanego poprzez funkcje gromadzenia i unaoczniania. Muzeobranie nie miało za zadanie wzbogacać kolekcji muzealnych, ale skupiało się na unaocznianiu posiadanych przez muzea eksponatów. Warto podkreślić, że podczas imprez można było obejrzeć nie tylko wystawy, ale i muzealia zwykle niedostępne dla publiczności. Co więcej, nieraz umożliwiano tak niecodzienny kontakt z eksponatami, jak wzięcie ich do rąk, co było ogromnym atutem imprezy.

Muzea w dużym stopniu zrealizowały swoją rolę poznawczą poprzez różnorodne formy aktywności, które sprzyjały głębokiemu przetworzeniu informacji.

Aspekty emocjonalne Muzeobrania miały różnorodny charakter. Kierowano nie tylko procesami poznawczymi, ale i zachęcano do odbioru emocjonalnego (rysowanie w przewodniku Domu Śląskiego „buziek” wyrażające emocje). Proponowano zabawę: szukanie określonych eksponatów, wykonywanie ozdób, udział w tajnych lekcjach. Można też przyjąć, że intensywnie realizując aspekt poznawczy, sprzyjano powstaniu ocen estetycznych, a nie tylko bezrefleksyjnych doznań emocjonalnych. Ponadto samo uczestnictwo w Muzeobranii jako wydarzeniu obfitującym w atrakcje mogło być źródłem przyjemności.

Co się tyczy waloru wychowawczego muzeum realizowanego podczas Muzeobrania, to można było czerpać treści wychowawcze wprost z ekspozycji, wykładów *etc.*, zwłaszcza podczas Muzeobrania Patriotycznego. Co więcej, impreza pokazywała, jak dużo osób przychodzi do muzeum i jak może być w nim interesująco. Z pewnością wielu uczestników przekonało się, iż warto przychodzić do muzeów i korzystać z ich zbiorów i oferty specjalnej.

Inspirowanie było jednym z celów Muzeobrania. Nawet przewodniki dla dzieci skłaniały do refleksji, zachęcały do twórczości i aktywnego zwiedzania.

Można przyjąć, że atrakcyjne przedstawienie zbiorów muzealnych, formy zabawy rozbudzały ciekawość i zainteresowanie uczestników.

Niejednokrotnie Muzeobranie kierowało ku zrozumieniu, porównywaniu doświadczeń z przeszłości do tych z teraźniejszości, w czym można szukać przesłanek dla tezy, że projekt sprzyjał odnajdywaniu sensu w świecie. Kształtowanie tożsamości nie było celem imprezy, ale z pewnością nieraz wpływało z charakteru danej instytucji, np. Muzeum Historycznego. To samo zresztą można powiedzieć o roli muzeum w kształtowaniu tolerancji i poznawaniu innych kultur (Stara Synagoga).

Poprzez omówione wyżej aspekty roli muzeum Muzeobranie nie tylko kształtowało wrażliwość poznawczą i estetyczną, ale uczyło umiejętności potrzebnych przy odbiorze każdej wystawy (np. notowanie).

Należy również wspomnieć o innej roli muzeów, której domaga się współczesna muzeologia. Mowa o przeciwdziałaniu dehumanizacji stosunków międzyludzkich. Otóż Muzeobranie sprzyjało spędzeniu czasu z bliskimi. Termin i czas realizacji wydarzenia wyznaczono, opierając się na tym, kiedy zazwyczaj rodziny mogą razem spędzić czas wolny. Program był tak skonstruowany, że prowokował interakcje między ludźmi, także między dziećmi i ich opiekunami.

Inne pytanie, na które należy odpowiedzieć, brzmi: Czy próbowano „odmuzealnić muzea”, zrobić z nich centra rozrywki kulturalnej? Chcąc zainteresować różnych odbiorców, muzea oferowały filmy, zabawy i inne formy aktywności, które wykraczały poza zwykłe oglądanie eksponatów. W tym kontekście nie należy oceniać wyłącznie liczby atrakcji, ale uwzględniać to, jak program koresponduje z danym miejscem, tj. profilem muzeum i pokazywanymi eksponatami. Wówczas wydarzenie można ocenić pozytywnie. Organizatorzy Muzeobrania podkreślali, że najważniejszym elementem, wokół którego miała rozwijać się zabawa, była ekspozycja. Program z założenia miał respektować wystawy, będąc wyłącznie ich stosownym dopełnieniem.

Przeciwnicy rewolucji muzeów postulowali, aby muzea szukały sposobów na to, żeby obiekty muzealne były zrozumiałe dla odbiorcy. Efekt osiągnięto poprzez dostosowanie się do możliwości i potrzeb zwiedzających, w tym również dzieci.

Niewątpliwie dzięki bogatemu programowi – wykładom, pokazom, warsztatom *etc.*, realizowanym przez kustoszy, specjalistów i wolontariuszy – muzea stały się

miejszem wielowymiarowego dialogu. Dialog ten zachodził pomiędzy widzami a personelem, eksponatami a odbiorcami, pomiędzy samymi zwiedzającymi.

Dzięki temu, że projekt przyciągnął wielu uczestników, mogła urzeczywistnić się społeczna rola muzeum. Nie wszystkie możliwości muzeów zostały wykorzystane, ale ogólnie instytucje wypełniły swoją rolę w wielu jej aspektach, intensywnie realizując zadania poznawcze, rozrywkowe i inspiracji, przybliżania eksponatów. Wydaje się, że ciekawą propozycją na przyszłość może stanowić wyznaczanie kolejnym edycjom Muzeobrania dodatkowych celów, np. w sferze różnorodności kulturowej, tożsamości *etc.* Nadanie specyficznego kształtu problemowego wystąpiło przy Muzeobranii Patriotycznym, ale zanikło już przy Muzeobranii Małopolska.

Oceniając podejście marketingowe w Muzeobranii, należy przyjrzeć się kolejnym elementom marketingu mix zgodnie z modelem „5P” i osobno komunikacji.

W zakresie produktu, podstawowego elementu marketingu mix, należy podkreślić, że nowatorskie formy aktywności wpłynęły na dużą atrakcyjność imprezy. Ich wysoka wartość polegała na umożliwieniu wypełnienia społecznej roli muzeów przy jednoczesnym zaspokojeniu różnorodnych potrzeb odbiorców, które były punktem wyjścia do stworzenia podstaw projektu. Wyodrębniono takie grupy docelowe, jak dzieci (różne kategorie wiekowe), dorośli, rodzina i grupy szkolne.

Organizatorzy wykorzystali insert jako główny środek reklamy. Należy go ocenić jako ciekawą i skuteczną formę promocji wśród mieszkańców Krakowa. W przyszłości należałoby jednak wzbogacić formy i kanały promocji, aby trafić do różnych grup społecznych i tym samym silniej realizować zadania upowszechnieniowe instytucji kultury.

Udział w warsztatach i wstęp do muzeum były zazwyczaj płatne, chociaż cena nie była wysoka. Niestety, w kolejnych edycjach projektu nie utrzymano niskich cen.

Jeżeli idzie o dystrybucję, to muzea biorące udział w Muzeobranii zlokalizowane były w centrum Krakowa. Z kolei termin imprezy został wyznaczony z uwzględnieniem tego, kiedy jej adresaci mają czas wolny. Tym samym dwa podstawowe elementy dostępności oferty należy ocenić pozytywnie. Wprowadzony system rezerwacji pozwolił uniknąć tłoku i umożliwił zwiedzającym pełne korzystanie z oferty.

Po ekspozycjach oprowadzali kustosze, do realizacji Muzeobrania zaproszono także specjalistów i pasjonatów, co niewątpliwie gwarantowało wysoki poziom imprezy. Wolontariusze zostali przygotowani do obsługi zwiedzających.

W marketingu istotną rolę odgrywa komunikacja między oferującym usługę a jego potencjalnym odbiorcą. Organizatorzy Muzeobrania w fazie koncepcyjnej projektu bazowali na informacjach o potrzebach odbiorców uzyskanych podczas innych, podobnych imprez. Można było przeprowadzić badania sprawdzające, czy pomysł Muzeobrania będzie dobrze przyjęty. Okazało się jednak, że wcześniejsza wiedza i doświadczenie organizatorów oraz włączenie potencjalnych odbiorców w proces twórczy pozwoliły na stworzenie wydarzenia, które mimo braku takich badań odniosło wyraźny sukces. Komunikację w ramach promocji opisano już wyżej. Podczas realizacji projektu uczestnicy wypełniali specjalny kwestionariusz, w którym oceniali imprezę, określali, w jaki sposób się o niej dowiedzieli *etc.* Na podstawie analizy wyników sformułowano wnioski dotyczące kolejnych edycji projektu.

Podsumowując, ofertę Muzeobrania ocenia się wysoko, a towarzyszące jej elementy marketingu również zasługują na pozytywną ocenę, chociaż wskazane byłoby urozmaicenie form promocji i zniwelowanie takich różnic między muzeami, jak od-

mienne dni realizacji imprezy. Można by także zagwarantować specjalny transport dla zwiedzających czy karnety na kilka warsztatów itd., jednakże nie jest to konieczne, a jedynie podniosłoby i tak dobrą jakość projektu. Komunikację marketingową także należy ocenić pozytywnie.

Ogólnie, przedstawiony projekt, choć nie wzorowy, to jednak dobry marketingowo, umożliwił muzeum wypełnienie ich roli społecznej. Czy w jakiś sposób wizja pożądaných funkcji muzeów i marketing wpływały na siebie?

Tworzenie Muzeobrania było poprzedzone analizą potrzeb odbiorców muzealnych, zrozumieniem problematyki efektywnej ekspozycji itd. Prawdopodobnie dzięki rzetelnemu podejściu w fazie koncepcyjnej projekt intensywnie i w różnych wymiarach zrealizował społeczną rolę muzeum.

W stosunku do Muzeobrania można mieć pewne zastrzeżenia co do dostępności imprez. Jeżeli rola społeczna muzeum ma być naprawdę realizowana, wszyscy chętni powinni mieć możliwość skorzystania z jego oferty, także specjalnej. I chociaż opłaty generalnie nie były wysokie, to i tak należy mieć na uwadze, iż przy zwiedzaniu rodzinnym mogły mieć duże znaczenie dla dostępności usługi. Pamiętając, że cena oferty kulturalnej w społeczeństwie polskim jest ważnym czynnikiem decydującym o skorzystaniu z niej, można rozważyć poszerzenie oferty bezpłatnej lub wprowadzić karnety dla zwiedzających grupowo albo przynajmniej zagwarantować bezpłatny transport w przypadku, gdy w imprezę zaangażowane są muzea regionalne. Z drugiej strony, organizatorzy prawdopodobnie spodziewali się, że klient, który zapłacił, będzie silniej zmotywowany do tego, żeby w pełni korzystać z usługi, i choć w stosunku do mniejszej liczby widzów, można wówczas skuteczniej realizować misję muzeum.

Z dostępnością dla publiczności wiąże się także kwestia rezerwacji. W tym przypadku dylemat polega na tym, że gdy wprowadza się rezerwacje i ograniczenia w liczbie uczestników, to działa się sprzecznie z postulatem o powszechnym udostępnianiu oferty muzealnej. Z drugiej strony, uzyskuje się większy komfort i oferta może być efektywniej realizowana z większym pożytkiem dla zwiedzających. Dzięki systemowi rezerwacji udało się jednak uniknąć tłoku, który uniemożliwiłby odpowiednie realizowanie podstawowej funkcji muzeów – unaoczniania.

Na przykładzie Muzeobrania można stwierdzić, że jeżeli u podstaw projektu stoi pytanie o rolę muzeum w społeczeństwie, to marketing można zastosować w taki sposób, który pomoże tę wizję zrealizować. Wówczas wykorzystanie narzędzi marketingu można ocenić jako skuteczne nawet wtedy, kiedy okaże się, że na podobną imprezę – Noc Muzeów – przychodzi kilka razy więcej osób. Projekt Muzeobrania jest inicjatywą wartościową, zwłaszcza gdy bierze się pod uwagę stymulacje do intensywnego zwiedzania. Bardziej popularny projekt muzealny – Noc Muzeów – wydaje się propozycją o innym charakterze. Jej rola może polegać na oswojeniu wielu widzów z muzeami poprzez ich udział w atrakcjach o lżejszym charakterze, którym towarzyszy powierzchowny odbiór samej ekspozycji. A zatem obydwie imprezy można traktować jako dopełniające się albo raczej Noc Muzeów jako wstęp do Muzeobrania.

W kolejnych edycjach Muzeobrania można wprowadzić kilka zmian, mających na celu dotarcie do jak największej i jak najbardziej zróżnicowanej publiczności. Przede wszystkim cenne byłoby organizowanie ich pod zmieniającym się hasłem przewodnim. Dzięki temu można by pełniej realizować rolę muzeum, które ma prowadzić do uchwycenia sensu współczesności, stymulować do dialogu między kulturami, z mniejszościami narodowymi *etc.* Ponadto każda edycja byłaby wydarzeniem wyjątkowym,

co może być istotne zwłaszcza za kilka lat, gdy sama idea projektu nie będzie już najnowsza.

Podsumowując, marketing może być skutecznym narzędziem, które prowadzi do zrealizowania roli muzeów, o ile ta jest określona u podstaw projektu. I chociaż w omówionym wydarzeniu nie korzystano z szerokiej możliwości, jakie daje marketing mix, to i tak zakres jego zastosowania okazał się wystarczający, aby zapewnić imprezie sukces. W obliczu pewnej nieufności towarzyszącej wprowadzaniu marketingu do sfery kultury, Muzeobranie można ocenić pozytywnie. W zasadzie wszelkie działania z zakresu marketingu miały charakter stonowany i nie kłóciły się z charakterem muzeum jako określonej instytucji kultury. Co więcej, Muzeobranie, będące efektem refleksji nad odpowiednią wizją muzeów i podejścia marketingowego, ocenia się jako wartościowe – pozwoliło zrealizować rolę społeczną muzeów w wielu jej aspektach i jednocześnie zaspokoilo różnorodne potrzeby odbiorców.

