

Martyna Sowińska-Pasek vel Paszkowska

Muzeum Pałacu Króla Jana III w Wilanowie
email: msowinska@muzeum-wilanow.pl

Gdzie jest nasza publiczność? Jak, co i kogo badać? Doświadczenia Muzeum Pałacu Króla Jana III w Wilanowie

Abstract

How to Find our Oudience? Experiences of Museum of King Jan III's Palace at Wilanów

The Museum of King Jan III's Palace in Wilanów is one of the biggest and most-visited cultural institutions in our contry. As a protector of the cultural and natural heritage, museum runs its own programs of historical and environmental education, reenactment of old crafts and also conducts large-scale events for mass audience (exhibitions, concerts, performances, festivals). It addresses its offer to children, adolescents, adults, recipients from the senior group, school groups, individual tourists as well as organized groups of foreign tourists. Such a large diversity of the offer has a significant impact on the structure of the audience, which we have started to examine a few years ago.

The text is a first attempt to formulate a synthetic summary of the activities of the Museum of King Jan III's Palace at Wilanów in the field of the audience research, taking into account the context of contemporary reflection on the borderline of sociology, anthropology, museology and culture marketing. The elaboration presents selected topics from surveys conducted by the museum in recent years (evaluation of the educational offer, examination of a new audience, foreign tourist profile, brand and image study, auditing the quality of service for visitors, product turnout statistics), and tools located on the periphery of audience surveys, which enable in-depth and multi-dimensional analysis of the obtained data. The time perspective of the conducted research (about 10 years) allowed for a better understanding of the results obtained and the relations between them.

Keywords: audience research, museum, Palace at Wilanów, new audience

Słowa kluczowe: badania publiczności, muzeum, Pałac w Wilanowie, nowa publiczność

(I) Wprowadzenie

Najciemniej bywa pod latarnią.

Nieco już wyświechtane, stare przysłowie, niebezpiecznie balansujące na granicy truizmu, doskonale nadaje się do otwarcia dyskusji o potrzebie prowadzenia badań funkcjonowania instytucji kultury kontekście społecznym. Trudno bowiem oczekiwać, by instytucje, pogrążone w wirze codziennej pracy opartej na budżetach, miernikach i planach wykonania, miały jeszcze wyporność i czas na pogłębioną autorefleksję na temat relacji, w jakiej pozostają z odwiedzającą je (lub nie) publicznością. Jednak wydaje się, że tego rodzaju oczekiwania są co najmniej zasadne. Poziom samowiedzy danej instytucji świadczy wszak o jej organizacyjnej i zarządczej dojrzałości, a wiedza ta, uzyskana przy zaangażowaniu tak kierownictwa, jak i zespołów zadaniowych – może (a raczej: powinna) – kształtować współczesną tożsamość instytucji i wpływać na ich założenia strategiczne i programowe.

Na początku całego procesu przed instytucjami kultury stoi nie lada wyzwanie zdystansowania się do własnej podmiotowości i poddania próbie zobiektywizowanego aparatu badawczego. W tego rodzaju sytuacji zawsze pojawia się ryzyko błędu systematycznego (*risk of bias*), któremu zapobiec może rzetelne respektowanie przyjętej metodologii i odpowiednia walidacja narzędzi badawczych. Trzeba jednak pamiętać o zasadniczym pytaniu – czy utopijna wizja „wyjścia z własnej skóry” i realizacja badań przez „wewnętrzny” zespół projektowy jest w ogóle uprawniona? Czy będzie on dysponował wystarczającymi kompetencjami? Kto powinien je ocenić? Może należy skorzystać ze wsparcia ekspertów zewnętrznych? Te i wiele innych wątpliwości towarzyszy chyba każdemu, kto przynajmniej otarł się o problematykę badań instytucji kultury. Na szczęście celem niniejszego tekstu nie jest rozstrzygnięcie tych fundamentalnych kwestii. Niewykluczone jednak, że w toku wywodu, bazującego na prezentacji doświadczeń Muzeum Pałacu Króla Jana III w Wilanowie, ujawnią się pewne rekomendacje, które będą przydatne dla zespołów dopiero planujących realizację własnych badań publiczności.

(II) Kontekst

Wydaje się, że „myślenie odbiorcą” [Gawęł red. 2019: 127], tak powszechnie dziś dyskutowane w kontekście funkcjonowania muzeów, czy instytucji kultury o ogóle, nie jest wcale zjawiskiem nowym. Wszak jeszcze w antycznym teatrze to właśnie widownia odgrywała (*nomen omen*) jedną z głównych ról:

Publiczność wyrażała bezpośrednio swoje zdanie na temat spektaklu. Jeśli przedstawienie jej się nie podobało, mogła je przerwać, przedrzeźniając aktorów, krzycząc, rzucając przyniesionym

jedzeniem. Dezaprobatę wyrażali także, uderzając rękami o drewniane ławki, na których siedzieli. (...) Rozkrzyczany wielotysięczny tłum często trzeba było uciszać czy to za pomocą niewybrednych żartów lub innych czynności, które przyciągały uwagę, np. udawanej walki [Zagula 2013].

Mimo tak głęboko zakorzonej tradycji, mimo że muzea same są swego rodzaju spektaklem, muzealnicy nie docenili chyba wystarczająco znaczenia, jakie niesie za sobą możliwość bezpośredniego wejścia w kontakt z odbiorcą i śledzenia oraz analizowania jego reakcji w czasie rzeczywistym. Utrzymująca się jeszcze do niedawna zakonserwowana struktura jednokierunkowego ruchu turystycznego, schematyczność zwiedzania i brak możliwości realnej ekspresji wrażeń widza sprawiła, że muzea niemal utraciły kontakt z własną publicznością. O ile w ogóle kiedykolwiek go nawiązały.

Z odsieczą w tej nieco patowej sytuacji przyszedł muzealny boom, który według dr Katarzyny Jagodzińskiej, „w Europie Środkowej trwa nieprzerwanie od lat 90. XX w.” [Jagodzińska 2019: 11]. Zauważalne ożywienie inwestycyjne, realizacja nowych koncepcji wystawienniczych, zainteresowanie rolą muzeów i instytucji kultury w kontekście społecznym i ekonomicznym oraz ich wpływem na rzecz rozwoju lokalnego i regionalnego, jak również otwarcie europejskich mechanizmów finansowania dla realizacji definiowanych na nowo polityk kulturalnych, zaowocowały uruchomieniem zupełnie nowego, nieco spóźnionego dyskursu. Toczące się w Polsce konferencje, kongresy czy polemiki akademickie coraz częściej ogniskowały się wokół kluczowego dla nowej muzeologii zagadnienia publiczności. Fakt, że tego rodzaju debata zaistniała z tak dużym poślizgiem, biorąc pod uwagę ponaddwustuletni багаż doświadczeń instytucji muzealnych w naszym kraju, mógł w stopniu znaczącym wpłynąć na zaawansowanie obecnego stanu badań publiczności polskich muzeów. Dysponujemy coraz obszerniejszym, ale wciąż jeszcze skromnym dorobkiem bibliograficznym ostatnich dwóch dekad¹. Na szczęście z każdym rokiem materiał ten przyrasta² – publikowane są zbiorcze opracowania dla wybranych regionów geograficznych czy instytucji podobnych pod względem profilu/charakteru

¹ Narodowy Instytut Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów zwraca uwagę z jednej strony na niezadowalający stan badań polskich muzeów oraz rozproszenie i brak zintegrowanej analizy wyników tych badań, które zostały przeprowadzone. Od kilku lat NIMOZ akumuluje i publikuje dane zgromadzone dzięki platformie <https://statystykamuzeow.nimoz.pl/#>. W 2017 roku NIMOZ uruchomił projekt, którego celem jest „zweryfikowanie stanu wiedzy na temat publiczności polskich muzeów oraz stworzenie narzędzi pozwalających na uruchomienie w kolejnych latach programu badań, które mogłyby być prowadzone przez instytucje zainteresowane personalizacją swojej oferty i projektowaniem działań na miarę potrzeb oraz oczekiwań publiczności, na którą może liczyć lub którą chce pozyskać dane muzeum”, zob. <https://www.nimoz.pl/dzialalnosc/projekty/publicznosc-muzeow> [odeczyt: 29.04.2019].

² Zob.: *Badanie publiczności warszawskich instytucji kultury* [2016]; *Raport z projektu badawczego „Krakowski odbiorca kultury”* [Gawel red. 2019]; *Badanie publiczności gdańskich instytucji kultury* [2018].

działalności. Obiecujące są również interdyscyplinarne projekty badawcze, których główne akcenty podkreślają dwukierunkowość relacji „muzeum-otoczenie”³ i jej społeczny wymiar.

Czynnikiem niejako spowalniającym tę dynamiczną, angażującą coraz szersze kręgi dyskusję może być odśrodkowy opór w postaci skostniałych postaw samych muzealników – którzy w dobrej wierze, broniąc jedynie słusznego sztandaru, nie chcą dostrzec zmian, jakie zaszły na przestrzeni ostatnich kilkunastu lat, a które wymuszają modyfikację podejścia i rozwiązań stosowanych przez instytucje kultury.

„Panie Dyrektorze, ja tej wystawy nie robię dla zwiedzających” [Gaweł red. 2019: 121] – w opublikowanym ostatnio raporcie nt. profilu krakowskiego odbiorcy kultury dr hab. Łukasz Gaweł przytacza te słowa, by wykazać niewiarygodny wręcz brak refleksji na temat wewnętrznych (tj. leżących po stronie instytucji) możliwości aktywizowania i zachęcania odbiorców do uczestnictwa w proponowanej ofercie. Mało tego, jej tworzenie także zdecydowanie zbyt często odbywa się w warunkach ignorujących istnienie ewentualnej publiczności. Jagodzińska podkreśla, że niestety wciąż widoczny jest „podział wśród samych pracowników muzeów na tych, którzy chcą zmierzać w stronę muzeum jako instytucji edukacyjnej, nastawionej na potrzeby i oczekiwania zwiedzającego, oraz tych, którzy niezmiennie w centrum zadań muzeum widzą zbiory i konieczność ich ochrony” [Jagodzińska 2019: 35].

Obyśmy tylko nie chronili ich nadmiernie przed zwiedzającymi.

Diagnozy te potwierdzają także obserwacje dra Marcina Szeląga, według którego „w Polsce wśród muzealników dominuje podejście nastawione na funkcje związane z zachowywaniem, a nie koncentrowanie się na widzach” [Misiak 2014: 107].

W obliczu tego niemal manichejskiego rozłamu cieszy jednak coraz większa świadomość pracowników instytucji kultury i dostrzeganie potrzeby prowadzenia badań. Uznanie roli widza, jego oczekiwań, zmiana podejścia na bardziej relacyjne i dwukierunkowe to jednocześnie ramy, w jakich miała szansę rozwinąć się opracowana przez Ninę Simone, klasyczna już idea muzeum partycypacyjnego, gdzie dostrzeżenie publiczności jest dopiero punktem wyjścia dla dalszej wspólnej pracy na rzecz zaangażowania jej nie tylko w proces odbioru, ale także opracowywania założeń i formuł komunikowania wybranej problematyki. Ten stosunkowo nowy trend, by zrozumieć różne potrzeby zwiedzających i podejmować próby sprostania im, tak na gruncie samych treści, jak i sposobów ich prezentacji, nierozzerwalnie sprzęgniętej z komponentem obsługi publiczności, ujawnia się również w zyskującym

³ Por. badania zrealizowane na zlecenie OECD: *Culture and Local Development. Maximising the Impact. Guide for Local Governments, Communities and Museums* [2018], a także najnowsza publikacja *Extended Museum in its Milieu* [Folga-Januszewska red. 2018], jako podsumowanie międzynarodowego seminarium organizowanego przez Muzeum Pałacu Króla Jana III w Wilanowie pod patronatem ICOM Europe & ICOM Poland w 2017 roku pt. „Planning an extended museum (cultural & natural heritage – society – economy – land & townscape”).

w ostatnim czasie na popularności standardzie ECHOCAST⁴. Jest to zespół narzędzi wypracowanych przez międzynarodowe muzealne grono, które pozwalają udoskonalić bezpośrednie miejsca styku między widzem a personifikacją instytucji, która przybiera dosłowne kształty lepiej lub gorzej wykwalifikowanego personelu. Dzięki tej metodzie mamy szansę pobudzić w pracownikach instytucji kultury zbyt rzadko wykorzystywane pokłady empatii i zaproponować naszej publiczności obsługę ukierunkowaną na potrzeby zwiedzających, elastycznie reagującą wobec dynamicznego spektrum warunkujących je czynników.

Lokowane na pograniczu ufologii podstawowe pytanie badawcze: „kim oni są?” już coraz rzadziej przeraża muzealników. Mało tego, chcemy wiedzieć, skąd przybywają i czego od nas chcą. Na szczęście, nawet jeśli po wstępnym rozpoznaniu publiczność danej instytucji wydaje się cały czas „obca”, niezaangażowana i nieszukająca interakcji, dysponujemy już skutecznymi narzędziami, które możemy wykorzystać, żeby tę sytuację zmienić. Służy temu cała gałąź *audience development*, po polsku określanego mianem rozwoju publiczności. Definicję dość złożoną, a jednocześnie zawierającą kompleksowe ujęcie tego zjawiska, proponuje Fundacja Impact:

rozwój widowni to, w pewnym uproszczeniu, marketing sztuki, wychodzący jednak daleko poza zwykłą „sprzedaż wydarzeń”. (...) ma on za zadanie aktywizować społeczność wokół działań organizacji, budować relacje z publicznością, animować i rozwijać jej zainteresowania. W działaniach na rzecz rozwoju widowni chodzi więc o równoległe powiększanie publiczności oraz poznawanie i rozszerzanie jej potrzeb. Jednoczesną dbałość o dotychczasowego widza, jak i świadome docieranie do nowego [*Sztuka dla widza* 2011].

Jest to zatem swego rodzaju trend, który ma na celu zmianę sposobu myślenia i kierunków działania w instytucji. Co ciekawe, podejście to nie proponuje konkretnej metodologii czy skończonej listy jednoznacznych rozwiązań. Motywuje raczej do poszukiwania wytrychów – otwierania drzwi pozornie zamkniętych. Pobudza do refleksji dwustronnej – o publiczności, ale także o nas samych – osobach planujących i realizujących wydarzenia, bazujących na zasobach, którymi się opiekujemy. Pozwala na zastanowienie nad wymiarem aksjologicznym naszej działalności i roli,

⁴ ECHOCAST (European Cultural Heritage Organizations Customer Awareness Staff Training) to program i materiały szkoleniowe wypracowane w wyniku międzynarodowego projektu (2003–2006), w którym uczestniczyły instytucje kultury i ośrodki uniwersyteckie z różnych krajów europejskich. Muzeum Pałacu Króla Jana III w Wilanowie aktualizuje, modyfikuje i rozwija owe materiały za zgodą polskich partnerów projektu: Muzeum Zamkowego w Malborku i Międzynarodowego Centrum Kultury w Krakowie, oraz Schloss Schönbrunn Kultur-und Betriebsgesellschaft m.b.H., do którego należy nazwa ECHOCAST, zastrzeżona jako Community Trade Mark. Muzeum Pałacu w Wilanowie prowadzi również szkolenia trenerskie, organizuje egzaminy i wydaje certyfikaty. Więcej informacji: <http://www.wilanow-palac.pl/echocast.html> [odeczyt: 6.05.2019].

jaką przyjmujemy w procesie oddziaływania społecznego. Bowiem wartości reprezentowane przez daną instytucję ujawniają się dopiero w postawie, „jaką placówka przybiera wobec publiczności” [Holden 2005: 134].

Znamienne, że w końcu nastąpiło swoiste „przebudzenie muzealników”, których przestał satysfakcjonować nieadekwatny już do współczesnych realiów status quo. Muzealnicy zrozumieli także, że to oni są kluczowym ogniwem przyszłej zmiany i od ich zaangażowania zależy jakość i efekty relacji z obecną i potencjalną publicznością⁵. A jednym ze sposobów, czy raczej etapów procesu rozwijania widowni jest jej poznanie.

(III) Praktyka

Według Anny Kościuszko kluczowym łącznikiem między pozornie oddalonymi od siebie dziedzinami – muzealnictwem i marketingiem – jest podejście oparte na stawianiu „człowieka-klienta w centrum zainteresowania”. Autorka zauważa również, że:

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” [Kościuszko 2006: 27].

W tym kontekście warto pamiętać o zagrożeniach i negatywnych konsekwencjach, które wyniknąć mogą ze zbyt dosłownego potraktowania działalności muzealnej jako relacji pomiędzy dostawcą produktów a klientem. Tego rodzaju podejście w dłuższej perspektywie może bowiem prowadzić do wielowymiarowej makdonaldyzacji instytucji kultury [Ritzer 1997: 39–40], nie tylko w wymiarze obsługi publiczności, ale przede wszystkim „spłaszczenia aksjologicznego” samej wizyty.

Ustrzec nas może przed tymi zagrożeniami między innymi „uspołeczniający” komponent, który uwzględnimy podczas procesu projektowania naszego muzealnego „menu”, tj. badania publiczności, konsultacje społeczne, debaty i dialog z potencjalnymi/przyszłymi odbiorcami oferty. Jak jednak pytać, żeby z uzyskanych odpowiedzi móc jak najlepiej skorzystać? Jak formułować kwestionariusze, jak dobierać metody pozyskiwania danych do konkretnej grupy respondentów? I w końcu: od czego w ogóle należałoby zacząć? Dylematy początkujących badaczy stawiają ich zawsze przed trudną decyzją: planować od razu rozległy program badawczy, czy może uruchomić testowy pilotaż, który wyznaczy nam wstępnie zakres i kierunki dla dalszych badań?

⁵ O społecznym oddziaływaniu muzeum więcej m.in. w raporcie zrealizowanym na zlecenie NIMOZ-u *Muzeum w społeczności lokalnej* [Kwiatkowski, Nessel-Lukasik 2019].

Niezależnie od wybranego podejścia powinniśmy pamiętać, że rozpoczynamy pewien, mówiąc językiem zarządzania, mega-projekt, który realizowany będzie w perspektywie wieloletniej. Przemysław Górski z Fundacji Impact przypomina, że:

przygotowując badanie publiczności (przy pomocy jakiegokolwiek z metod), musimy mieć cały czas świadomość, że jednym badaniem nie załatwiamy wszystkiego. Rozwój publiczności to raczej stały proces. Dwustronna komunikacja, którą powinno się konsekwentnie rozbudowywać, powtarzać, doskonalić [Górski, Lis: 2016].

Przy prowadzeniu tego projektu przydatna okaże się metodyka zwinna (agile), ponieważ nie możemy być stuprocentowo pewni wyników, jakie uzyskamy, oraz tego, jak zmienią się nasze priorytety badawcze po pewnym czasie, gdy zakumulowana i zinterpretowana zostanie określona porcja danych. Doświadczenie Muzeum Pałacu Króla Jana III w Wilanowie, które opiszę poniżej, przybrało formę iteracyjnego zarządzania projektem, który przyrastał w czasie. W procesie dochodzenia do wstępnie zakładanych celów badawczych ujawniały się nowe obszary problemowe, którym na kolejnych etapach poświęcaliśmy naszą uwagę. Zaangażowanie pracowników muzeum reprezentujących różne działy umożliwiło nam zintegrowanie wielu cennych perspektyw przy konstruowaniu kwestionariuszy, a konfrontacja z zewnętrznymi ekspertami pozwoliła na weryfikację i odpowiednią walidację narzędzi badawczych.

(III.1) Szacowanie frekwencji

Punktem wyjścia do uzyskania ramowego obrazu naszej publiczności może być odpowiednio sformatowany program monitoringu i szacowania frekwencji (wykres 1). Dzięki temu już na samym początku ustalimy, z jaką skalą zainteresowania mamy do czynienia. Natomiast przy właściwym skonstruowaniu systemu pomiaru będziemy w stanie uzyskać znacznie więcej danych niż tylko liczbowe. Sprawa bowiem wydaje się prosta, gdy w naszej ofercie mamy do czynienia z jedną salą / jednym ciągiem ekspozycyjnym, biletowaną wedle jednej uzgodnionej stawki, ze standardowym zróżnicowaniem na normalne/ulgowe, indywidualne/grupowe, a raporty generujemy dzięki elektronicznemu systemowi dedykowanemu obsłudze ruchu turystycznego. Co natomiast zrobić w sytuacji – gdy tak jak w Muzeum Pałacu Króla Jana III w Wilanowie – na szerokie spektrum oferty składa się wiele współistniejących w czasie elementów w ramach rozległego przestrzennie kompleksu? Na I Kongresie Muzealników Polskich problem „szukania sensu w sprawozdawczych tabelkach” wybrzmiał dość wyraźnie podczas panelu prowadzonego przez dra Antoniego Bartosza. Podkreślił on wówczas, że „dominująca perspektywa ilościowa rodzi rażący dysonans poznawczy, jeśli chodzi o pracę, jaką muzea rzeczywiście wykonują”. W toku podjętej dyskusji wskazano, że konstrukcję narzędzi pomiarowych

w tym zakresie należałoby oprzeć na „zdefiniowaniu działań muzeów w relacji do odbiorców, które ukazałoby cele pracy, nazywało jej wartość i wyrażało staranie o jak najlepsze rozpoznanie potrzeb” [Bartosz 2015: 73–76].

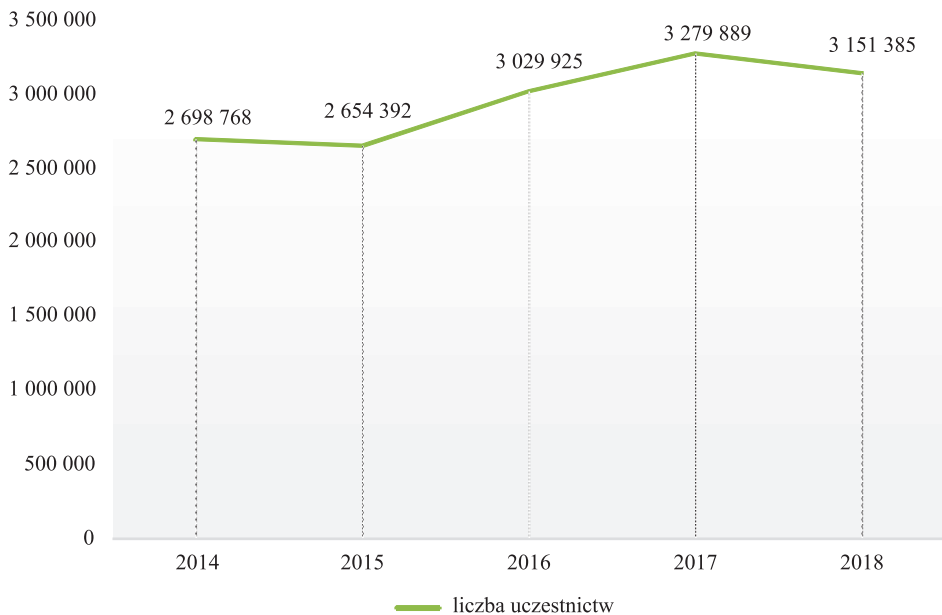
Do dyspozycji zarówno naszych gości indywidualnych, jak i grup zorganizowanych oddajemy wystawę stałą w pałacu, ogrody, wystawy czasowe w pałacu, wystawy czasowe w ogrodzie oraz okazjonalnie w innych obiektach na terenie muzeum. Oprócz tego realizujemy rozbudowany i bogaty program edukacyjny dla grup szkolnych (tzw. lekcje muzealne o tematyce historycznej oraz przyrodniczej). Organizujemy również warsztaty dawnych rzemiosł i tradycji (kulinaria, haft, koronka, kaligrafia, militaria, ubiór staropolski etc.), na które zapraszamy grupy dzieci, młodzieży, dorosłych, seniorów, a także koła zainteresowań. Na terenie naszej instytucji odbywa się wiele edukacyjno-kulturalnych wydarzeń plenerowych (festiwale, koncerty, spektakle etc.). Z naszą ofertą staramy się docierać jak najszerzej – dlatego też od jakiegoś czasu realizujemy edukacyjne programy wyjazdowe – zarówno w innych lokalizacjach na terenie Warszawy (instytucje kultury, placówki oświatowe), jak i w najdalszych zakątkach Polski. Żeby zapanować nad tą dość skomplikowaną strukturą ruchu turystycznego, jaki generuje zainteresowanie naszą ofertą, a także oszacować i zrozumieć rzeczywisty zasięg oddziaływania instytucji, opracowaliśmy *Słownik kategorii produktów*, który daje nam wiedzę o liczbie uczestnictw w poszczególnych segmentach oferty. Taki sposób monitorowania frekwencji wymaga od zespołu ogromnej dyscypliny pracy i bardzo sprawnej komunikacji wewnętrznej. Wydaje się jednak, że wysiłek ten jest wart podjęcia, gdyż dzięki niemu jesteśmy w stanie w ramach realizowanych programów z obszaru dziedzictwa kulturowego i przyrodniczego zdefiniować pewną otwartą, aktualizowaną okresowo listę grup odbiorców, takich jak:

- turyści indywidualni (Wilanów),
- turyści indywidualni (Warszawa),
- turyści indywidualni (Polska),
- turyści indywidualni (zagranica),
- grupy zorganizowane (Polska),
- grupy zorganizowane (zagranica),
- grupy przedszkolne,
- grupy szkolne,
- uczestnicy programów dla rodzin,
- uniwersytety trzeciego wieku,
- koła zainteresowań,
- grupy rekonstrukcyjne,
- uczestnicy wydarzeń.

Wedle przyjętej metody liczenia frekwencji zbieramy dane dla poszczególnych produktów, następnie je sumując. Jako

produkt definiujemy każdy obiletowany lub nieobiletowany element oferty muzealnej skierowanej do szerokiej publiczności, który jest wytwarzany przez muzeum i oferowany na jego terenie lub poza nim, ale także wytwarzany przez kontrahentów zewnętrznych przy współudziale muzeum i oferowany na terenie muzeum lub poza nim [Wardzyńska 2019].

Ten zarys, czy też pewna rama obrazująca strukturę publiczności, pozwala wyróżnić poszczególne grupy odbiorców, tak by mogli oni stać się przedmiotem dalszego indywidualnego badania lub by sondować relacje, jakie zachodzą między poszczególnymi zidentyfikowanymi segmentami.



Wykres 1. Sumaryczna liczba uczestnictw w latach 2014–2019 w ramach produktów oferty Muzeum Pałacu Króla Jana III w Wilanowie

Źródło: opracowanie Muzeum Pałacu Króla Jana III w Wilanowie.

(III.II) Ewaluacja edukacyjna

Badania szczegółowe określonych grup rozpoczęliśmy od podstaw. Segment naszej oferty, który najpełniej oddaje założenia misyjne publicznej instytucji muzealnej, to działalność edukacyjna. Zatem w pierwszej kolejności obiektem naszego zainteresowania stała się publiczność uczestnicząca w lekcjach muzealnych – grupy szkolne/przedszkolne w wieku od około 4/5 do 18 lat oraz ich opiekunowie. Uruchomiona

ponad 10 lat temu formuła badania zakładała wypełnienie przez opiekuna grupy (najczęściej w porozumieniu z grupą), kwestionariusza składającego się z kilku pytań, których celem była ocena satysfakcji konsumenckiej z uczestnictwa w zajęciach, ocena materiałów dydaktycznych przygotowanych przez muzeum oraz ocena kompetencji osoby prowadzącej zajęcia. Przy okazji pytano również o źródło uzyskania wiedzy o ofercie muzeum, o to, czy grupa jest nowym/powracającym uczestnikiem oferty, a także o korzystanie z internetowych zasobów edukacyjnych naszej instytucji na portalu wiedzy (artykuły naukowe i e-learningi). Natomiast na samym końcu ankiety w otwartym polu zbierano inne uwagi i komentarze, którymi respondenci chcieli się z nami podzielić.

Dodatkowo statystyki prowadzone przez muzealne Biuro Rezerwacji pozwalają generować okresowe raporty, które dostarczają dodatkowych informacji, takich jak stosunek liczbowy zajęć edukacyjnych do grup, które zwiedziły muzeum z własnym, zewnętrznym przewodnikiem, zestawienie liczby przeprowadzonych zajęć historycznych i przyrodniczych, ranking popularności tematów zajęć edukacyjnych, dane dotyczące lekcji zrealizowanych dla grup anglojęzycznych oraz grup z różnego rodzaju niepełnosprawnościami. Od 2014 roku zaczęto również identyfikować kontrahentów (placówki edukacyjne) w podziale na dzielnice Warszawy, z których przyjeżdżają.

Dzięki stałej ewaluacji wiadomo, które z zajęć cieszą się największym zainteresowaniem, a które tematy nie spełniły oczekiwań odbiorców. Można również wnioskować o tym, w jakie kanały dystrybucji informacji o ofercie edukacyjnej warto inwestować. Analizując na bieżąco ocenę pracy edukatora, personel zarządzający gotowy jest w porę reagować i wprowadzać ewentualne działania naprawcze, zwłaszcza podczas spotkań ewaluacyjnych z superwizorami edukacyjnymi. Wysoki poziom zwrotu wypełnionych ankiet daje instytucji poczucie odpowiedniej kontroli jakości pracy, a uzyskane informacje to jasne wskazówki dla dalszego rozwoju oferty. W porównaniu z innymi rodzajami badań publiczności ten jest najbardziej stabilny i efektywny – możliwy do realizacji w ramach istniejących zespołów edukacyjnych. Jednocześnie, ze względu na ciągły charakter, gwarantuje on możliwe szeroki i wiarygodny obraz tego segmentu publiczności.

(III.III) Nowa publiczność

Bezpośrednie sąsiedztwo Muzeum Pałacu Króla Jana III w Wilanowie, stanowiące w przeszłości sielski układ ruralistyczny, od kilkunastu lat poddawane jest przybierającej na sile presji urbanizacyjnej. Niezabudowane obszary będące unikatowym w skali kraju reliktem autentycznego krajobrazu staropolskiej wsi w ostatnim czasie przeobraziły się w samowystarczalne osiedle stolicy, które na powierzchni

niespełna 170 ha zamieszkuje dziś prawie 38 tysięcy osób⁶. Jest to obecnie bardzo dynamiczna struktura społeczna „o jednej z najwyższych sił nabywczych w tej części Europy”⁷. Pojawienie się nowej publiczności, która niemalże wyrosła na naszych oczach w odległości kilkuset metrów od bramy głównej muzeum, nie mogło pozostać zignorowane w kontekście dalszego planowania i rozwoju oferty. Bowiem podjęta przez ludzi decyzja, by zamieszkać w „królewskim Wilanowie” z pewnością była powodowana konkretnymi motywatorami. Ich identyfikacja i analiza mogła okazać się pomocna w zrozumieniu charakteru relacji, w jakiej instytucja pozostaje ze swoją nową publicznością. Z wyborem tego miejsca zamieszkania – jak nam się wydawało – wiązały się również pewne oczekiwania wobec naszego muzeum, które powinniśmy rozpoznać i zdecydować, czy i w jakim zakresie należy im sprostać. Nawiązanie dialogu z zawiązującą się wokół pałacu społecznością lokalną było też oczywistym krokiem w kierunku realizacji idei muzeum partycypacyjnego i założeń leżących u podstaw *audience development*.

Zespół koordynujący badanie mieszkańców Miasteczka Wilanów składał się z członków różnych działów muzeum. W ramach pracy zespołu przygotowano wyjściowe cele i zarys planowanego badania, jednak skala realizacji przekraczała nasze możliwości organizacyjne. Zależało nam na profesjonalnym, wystandaryzowanym kwestionariuszu i reprezentatywności próby, a także jak największej rzetelności podczas przeprowadzania i analizowania wyników ankiety. Dlatego też skorzystaliśmy ze wsparcia jednego z instytutów badawczych rynku i opinii, by mieć pewność co do właściwości dobranych narzędzi badawczych. W wyniku kilkutygodniowych konsultacji grupa pracowników muzeum oraz ekspertów zewnętrznych wypracowała wspólnie ostateczny kształt kwestionariusza. Cel badania sformułowano następująco: *Analiza sąsiedztwa Muzeum Pałacu w Wilanowie. Stosunek mieszkańców Miasteczka Wilanów do Muzeum Pałacu w Wilanowie. Bariery i drivery korzystania z oferty Muzeum Pałacu w Wilanowie* [Rosiecki, Kowalczyk oprac. 2012]. Badanie zostało zrealizowane w formie wywiadów face-to-face techniką PAPI (Paper Assisted Personal Interview) w kwietniu i maju 2012 roku. Analiza struktury próby N = 514 wykazała, że nasi respondenci to w nieznacznej większości kobiety (53,5%) oraz głównie osoby w przedziale wiekowym 25–39 (47,3%). Prawie 70% ankietowanych zadeklarowało wykształcenie wyższe. Wyniki jasno wykazały pozytywną relację badanych z muzeum – 83% respondentów uznało sąsiedztwo pałacu i parku w Wilanowie za ważny aspekt mieszkania w Miasteczku Wilanów, a blisko połowa ankietowanych odwiedza wówczas muzeum przynajmniej raz w miesiącu. Niestety nie dostrzegali oni potencjału i atrakcyjności samego pałacu jako obiektu do zwiedzania, traktując zespół

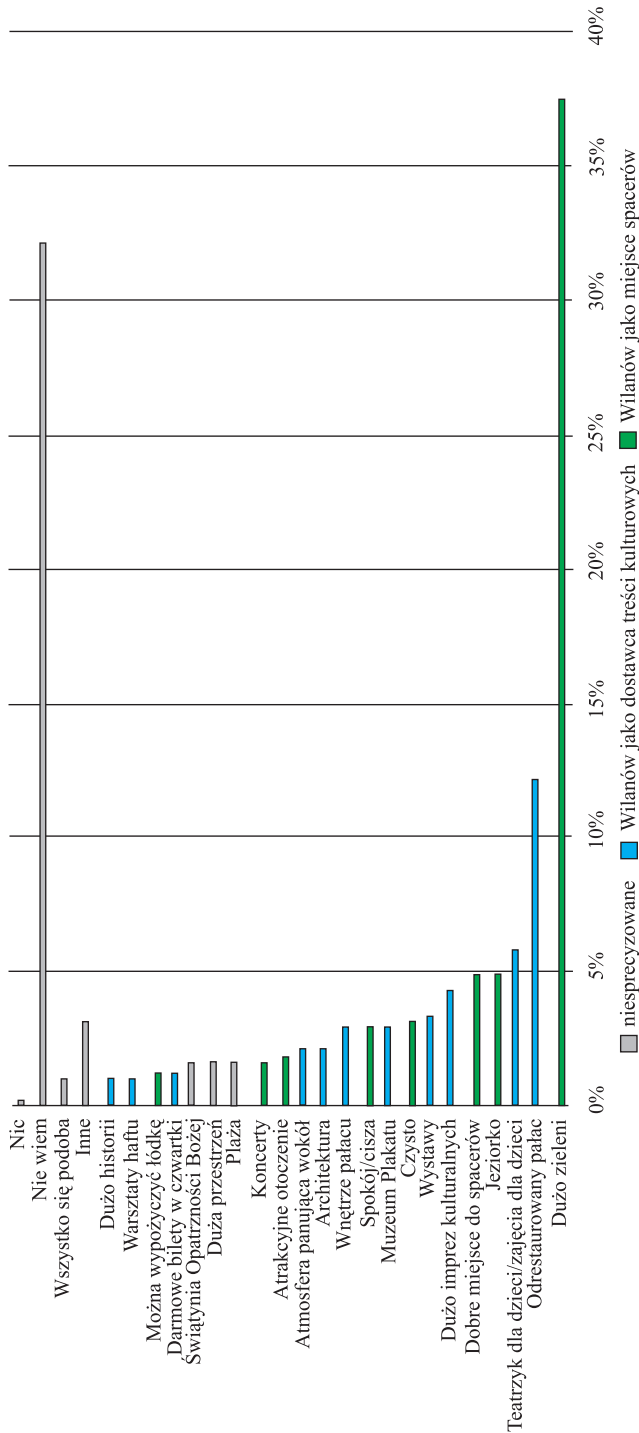
⁶ Wg danych GUS: 37 511 mieszkańców (według oficjalnych statystyk z końca 2017 roku) [za: Tomczyk 2018].

⁷ W latach 2008–2018 liczba mieszkańców tej części stolicy wzrosła o 225%, a wartość siły nabywczej szacuje się na 12 841 EUR/osobę/rok; wg MBR [za: Tomczyk 2018].

pałacowo-ogrodowy raczej „jako miejsce spacerów, relaksu i kontemplacji piękna” [Rosiecki, Kowalczyk oprac. 2012]. Badanie ujawniło zasadniczo dwa możliwe powody takiego stosunku odwiedzających: z jednej strony brak wystarczającej wiedzy o aktualnej ofercie, z drugiej jednak wyraźnie pasywny profil oczekiwań konsumentów. Zatem dowiedzieliśmy się, że nasza nowa publiczność to w dużej mierze osoby, które swój wolny czas chcą poświęcić na niespieszną rekreację na świeżym powietrzu, z rodziną lub znajomymi, w „pięknych okolicznościach przyrody” (wykres 2). Co ciekawe, aż 37,5% ankietowanych odpowiedziało, że najbardziej w ofercie Pałacu w Wilanowie podoba im się... dużo zieleni. Wynik ten jasno dowodzi, że Wilanów jest nadal – zgodnie ze swoim *genius loci* – traktowany jako złożony kompleks dziedzictwa kultury i natury, założenie pałacowo-ogrodowe, a te dwa czynniki są wobec siebie komplementarne. Uchwycona w badaniu skala zachwytu odwiedzających nad bezpośrednim otoczeniem pokazuje, że park i ogrody nie stanowią w tym wypadku jedynie zielonej dekoracyjnej ramy, ale są postrzegane jako równoważna część kolekcji (tzw. kolekcje przyrodnicze). Jest to zjawisko typowe dla muzeów-rezydencji (domów historycznych), co zdiagnozował już między innymi Giovanni Pinna [2001].

Odrestaurowany pałac znalazł się na drugim miejscu ze wskaźnikiem jedynie 12,10%. Informacja ta stała się istotną wskazówką dla wdrażania nowych elementów do naszej oferty – form bardziej biernych, a jednocześnie rozrywkowych, sprzyjających odpoczynkowi (koncerty, przedstawienia, projekcje) na dziedzińcu głównym, w bezpośrednim sąsiedztwie ogrodów lub na ich terenie. Niedługo po realizacji badania muzeum przystąpiło do rewitalizacji przestrzeni nad Jeziołem Wilanowskim i przystani, tak by móc rozszerzyć wachlarz atrakcji dla publiczności o rejsy widokowe z perspektywą na taras dolny ogrodów i zieloną ścianę rezerwatu przyrody Morysin.

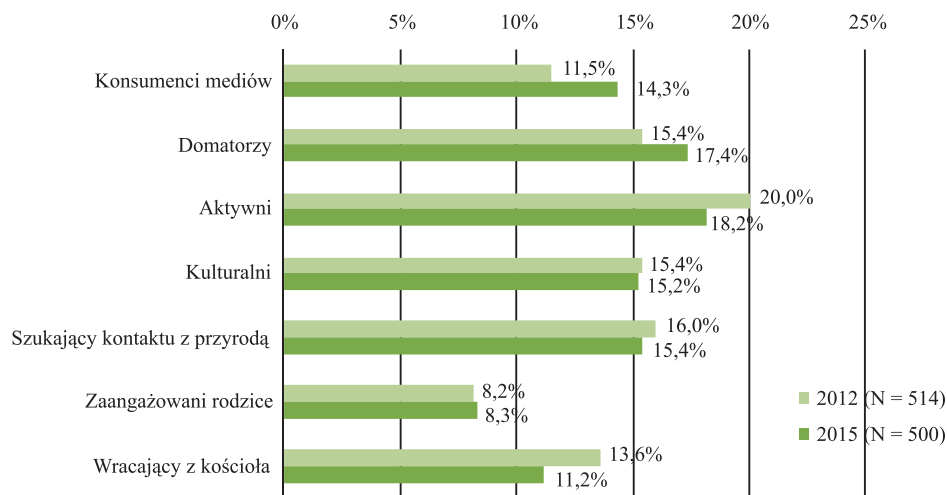
W 2015 roku badanie zostało powtórzone w niemal identycznym kształcie – N = 500, z jedną różnicą – tym razem wywiady face-to-face realizowane były w formule CAPI (Computer Assisted Personal Interview). Muzeum postanowiło porównać, jak wyniki zmieniły się w ciągu trzech lat rozwoju Miasteczka Wilanów, a także skonfrontować się ze skutecznością własnych działań, które wdrożono na podstawie uzyskanych w 2012 rekomendacji. Odtworzono segmentację według algorytmów pierwotnego badania, a następnie dokonano porównania wielkości segmentów między 2012 i 2015 rokiem (wykres 3). Co nieco zaskakujące, respondenci stali się przez ten czas jeszcze bardziej pasywni – uwidocznił się istotny wzrost segmentu tak zwanych domatorów („lubię spędzać czas w domu” – wzrost z 53% do 64%). Mogło być to spowodowane równoległym wystąpieniem dwóch czynników – coraz większą dostępnością różnych usług na terenie osiedla oraz pogarszającą się sytuacją finansową ankietowanych. Wpłynęło to znacząco na ich bierność i obniżony poziom deklarowanej skłonności do aktywnych form spędzania czasu. Jednak, paradoksalnie, mniejsza mobilność w skali miasta czy kraju oraz istotnie wyższy niż przed trzema laty współczynnik „ciąglego brak czasu”, przełożyły się na częstsze (około dwukrotnie) odwiedziny Muzeum Pałacu



Wykres 2. Odpowiedź na pytanie otwarte „Co najbardziej podoba się Panu(-) w ofercie parku i pałacu w Wilanowie?”

Źródło: Rosiecki, Kowalczyk oprac. 2012.

Króla Jana III w Wilanowie. Przeszło ono być postrzegane jako integralna część czy kluczowy atut osiedla, a zaczęło odgrywać nieco bardziej niezależną rolę – głównej lokalnej atrakcji turystycznej o wyjątkowych walorach historycznych i przyrodniczych.



Wykres 3. Udziały segmentów uczestników oferty Muzeum Pałacu Króla Jana III w Wilanowie, porównanie 2012 i 2015 r.

Źródło: *Spędzanie wolnego czasu przez mieszkańców Miasteczka Wilanów* [2015].

Dzięki podjętym działaniom muzeum udało się zredukować znacząco (o 33%) jedną z głównych barier w uczestnictwie w naszej ofercie – odpowiednio opracowana i dystrybuowana informacja dotarła wreszcie do szerokiego grona odbiorców. Zgodnie z przewidywaniami (na podstawie obserwowanych trendów i tendencji) jednym z wiodących i najbardziej efektywnych kanałów komunikacji z publicznością stał się fanpage instytucji na portalu Facebook.

(III.IV) Badanie turystów zagranicznych

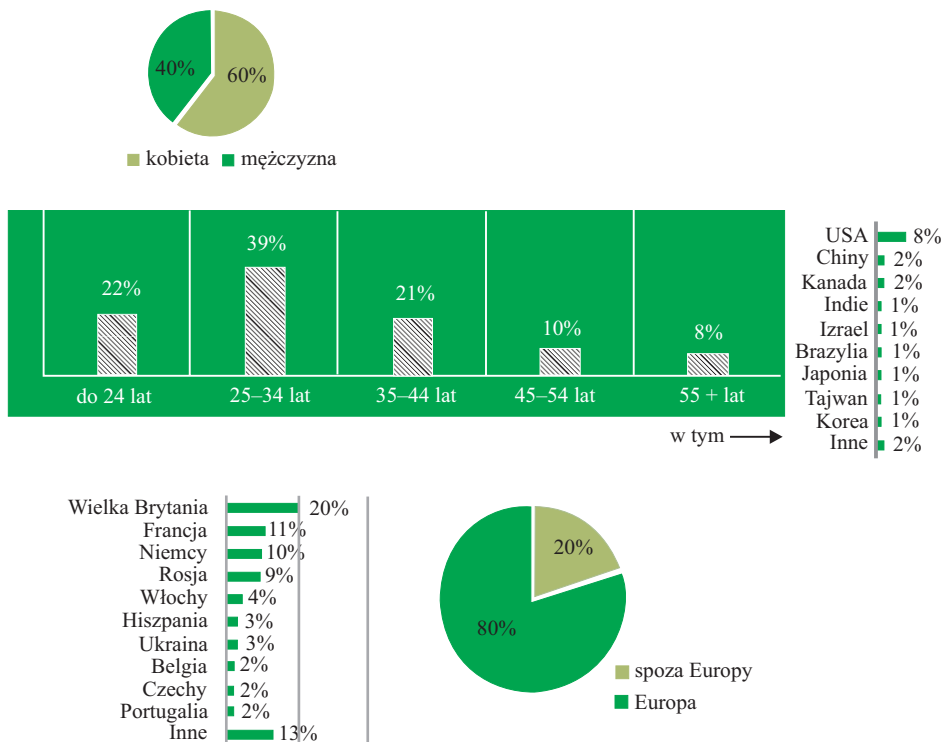
By nie ograniczać się wyłącznie do perspektywy lokalnej, w związku z rosnącym z roku na rok odsetkiem zwiedzających spoza granic naszego kraju⁸, kolejnym, naturalnym krokiem dla Muzeum Pałacu Króla Jana III w Wilanowie była eksploracja

⁸ Według danych z prowadzonego przez Muzeum w ostatnich latach wewnętrznego monitoringu w 2014 roku goście zagraniczni stanowili 20% uczestników oferty, w 2015 roku było to odpowiednio 21,4%, w 2016 roku 22,84%, a w 2017 roku już 24,13%.

wątku turystów zagranicznych. Zainteresowania badawcze instytucji w tym obszarze można streścić w kilku poniższych pytaniach:

- skąd przyjechali?
- jaki jest charakter i kontekst ich wizyty w naszym muzeum?
- jakie motywacje skłoniły ich do odwiedzenia naszego muzeum?
- jakie są ich opinie po odwiedzeniu naszego muzeum?
- ile są w stanie wydać podczas kilkugodzinnego pobytu na terenie naszego muzeum i bezpośredniej okolicy?

Próba N = 1000 została zawężona do osób sprawnie posługujących się językiem angielskim, ponieważ w tym właśnie języku został przygotowany kwestionariusz. Wywiady zrealizowano w technice CAPI z wykorzystaniem tabletów na przełomie sierpnia i września 2015 roku. Na podstawie uzyskanych danych udało się opracować profil turysty zagranicznego (wykres 4), który kształtuje się zgodnie z poniższym schematem:

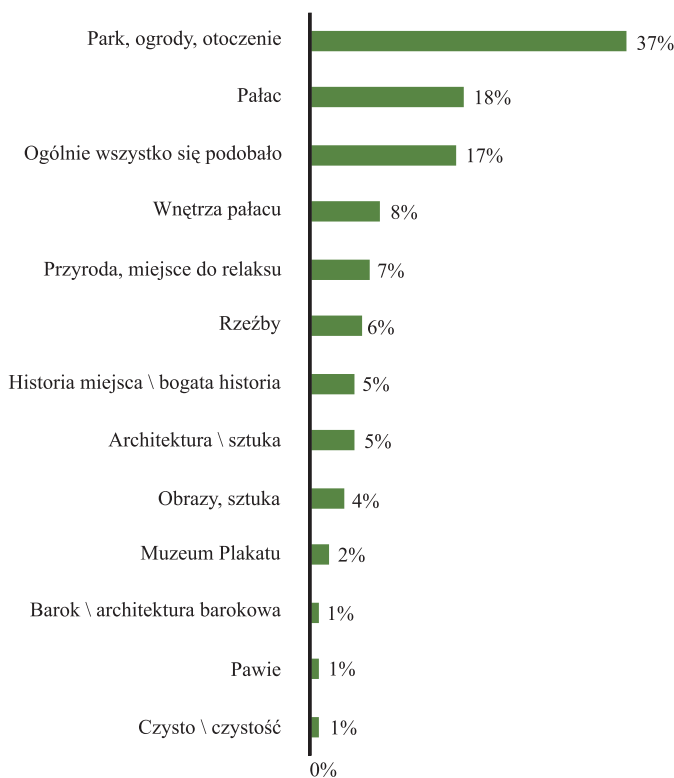


Wykres 4. Profil turysty zagranicznego

Źródło: Badanie turystów zagranicznych odwiedzających Muzeum Pałacu Króla Jana III w Wilanowie [2015].

Warte podkreślenia wydaje się, że właściwie wszyscy (94% ankietowanych) przyjeżdżający do Wilanowa spoza naszego kraju, wizytują Muzeum Pałacu Króla Jana III pierwszy raz w życiu. Są to osoby głównie młode, mieszczące się w przedziale 25–34 lata, które podróżują w formie indywidualnej lub zorganizowanej w celach turystycznych. Co ciekawe, wizyty te mają najczęściej charakter spontaniczny, nieplanowany przed przyjazdem do Warszawy – takiej odpowiedzi udzieliło 62% respondentów.

Niezależnie jednak od wcześniejszego przygotowania wizyty i zaplanowania jej trasy, jako stołeczny „must see object” Wilanów jest jednym z głównych punktów programu zwiedzania miasta, obok innych atrakcji, takich jak Łazienki Królewskie, Stare Miasto, Krakowskie Przedmieście oraz Zamek Królewski. Silnym motywem do odwiedzin naszego muzeum dla turystów zagranicznych jest, oprócz zainteresowania historią i sztuką, także chęć obejrzenia parków i ogrodów historycznych. I to one, a nie pałac, jak mogłoby się wydawać, wywierają na odwiedzających największe wrażenie (wykres 5).



Wykres 5. Odpowiedź na pytanie otwarte „Co zrobiło na Tobie największe wrażenie?”

Źródło: *Badanie turystów zagranicznych odwiedzających Muzeum Pałacu Króla Jana III w Wilanowie* [2015].

Jeśli nieco dokładniej przyjrzymy się danym na wykresie 5, dostrzeżemy, że 1% respondentów ze szczególnym uznaniem doceniło... pawie. To interesujące, zważywszy, że zwierzęta te nie mają żadnego swojego reprezentanta w bogatym katalogu fauny wilanowskich ogrodów. Tego rodzaju odpowiedzi (poza zwykłym uznaniem ich za omyłkę skojarzeniową), dostarczają nam dodatkowych informacji, a przynajmniej pewnych przesłanek, do ewentualnego dalszego zweryfikowania. Konfrontując te dane z odpowiedziami na pytanie o inne obiekty zwiedzane przy okazji wizyty w Warszawie, możemy domniemywać, że turyści w toku przetwarzania dużej dawki wrażeń wizualnych w krótkim odstępie czasowym dokonali swego rodzaju przeniesienia czy też projekcji – najpewniej pawie, które mieli szansę spotkać wcześniej podczas wizyty w Łazienkach Królewskich. Jednocześnie kierunek odpowiedzi respondentów może sugerować realne oczekiwanie zwiedzających, którzy chętnie widzieliby w królewskich ogrodach Jana III swobodnie przechadzające się eleganckie ptaki, wpisujące się swoim dostojnym wyglądem w estetykę barokowych parterów i romantycznych parków angielskich.

Turyści zagraniczni spędzają na terenie Muzeum Pałacu Króla Jana III w Wilanowie zazwyczaj około 3 godzin (czyli 4% czasu spędzonego w Warszawie), a w czasie wizyty planują wydać średnio 76 zł (choć 19% ankietowanych zadeklarowało wydatki równe lub powyżej 100 zł). Muzeum uzyskało bardzo wysoki⁹ wskaźnik rekomendacji NPS (Net Promoter Score) – o średniej wartości 57, co potwierdziło pozytywne opinie zwiedzających – we wszystkich badanych grupach wiekowych (najwyżej naszą ofertę oceniali badani w przedziałach 25–34 i 45–54). Wyniki uzyskane w ramach analizy według tego modelu są istotną wytyczną ogólnego poziomu satysfakcji konsumentckiej, dzięki skonfrontowaniu proporcji tak zwanych krytyków i promotorów badanego obiektu, w stosunku do grupy odbiorców pasywnych.

(III.V) Badanie skojarzeń intuicyjnych

Po wcześniejszych próbach rozpoznawania publiczności przyszedł w końcu moment, by odwrócić soczewkę badawczą i spróbować, poprzez opinie naszych odbiorców, przyrzeć się samemu sobie. Istotne pytanie, na które wciąż nie otrzymaliśmy satysfakcjonującej odpowiedzi, brzmiało: jak oceniana jest marka naszego muzeum i co składa się na jej charakterystykę? Wydaje się, że tego rodzaju badanie powinno być zrealizowane jako jedno z pierwszych, jednak to właśnie w tym obszarze czai się na badaczy potencjalnie najwięcej niebezpiecznych pułapek metodologicznych. Jak bowiem pytać o ocenę marki, nie ukierunkowując w żaden sposób odpowiedzi? Jak zachować postulowaną neutralność i obiektywizm w przypadku pytania o „znak

⁹ Skala dla wskaźników NPS rozpięta jest między wartościami od -100 do +100. Wartości dodatnie NPS uznaje się za wynik dobry, a powyżej +50 za doskonały – zob. Reichheld [2003].

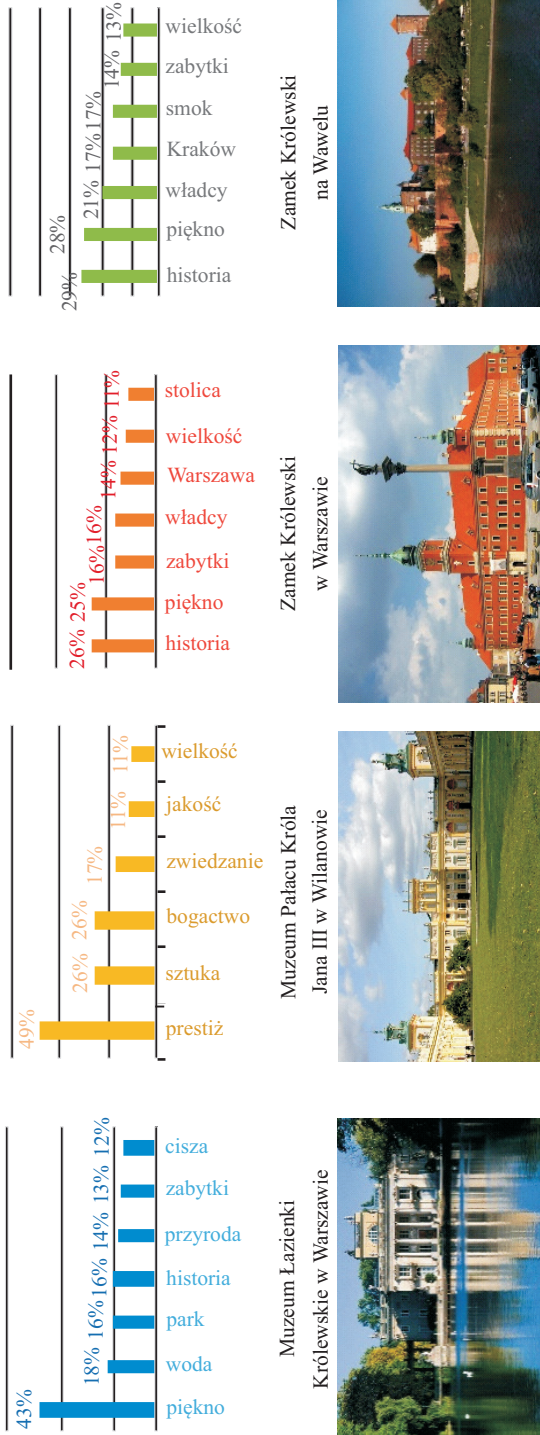
firmowy” będący jednocześnie jednym z symbolów naszej tożsamości narodowej i dziedzictwa kultury? Jako zespół złożony z pracowników muzeum obawialiśmy się tego badania, a raczej zafałszowania wyników przez filtr oczekiwań społecznych, przez który każdy z respondentów przepuści swoją odpowiedź, zanim jej udzieli. Czy bowiem wypada odpowiedzieć, że Wilanów Królewski, ten piękny pałac i ogrody, kojarzy się komukolwiek z czymś negatywnym?

Po raz kolejny zwróciliśmy się z prośbą o pomoc do ekspertów zewnętrznych z profesjonalnego instytutu badawczego. Podczas kilku spotkań roboczych omówiliśmy wszystkie wątpliwości i możliwe ścieżki badawcze. Tą, która najlepiej sprostała naszym gustom i oczekiwaniom, była metoda skojarzeń intuicyjnych (*intuitive associations*) która „pozwała wyliczyć proporcję skojarzeń intuicyjnych dla każdej marki i określić, które z nich z największym prawdopodobieństwem wywołują decyzje i zachowania niewymagające zaangażowania świadomej refleksji” [Kołodziejczyk, Kowalczyk oprac. 2018]. Badanie to oparte jest na udowodnionym na gruncie neuromarketingu fakcie, że na wybory konsumenckie nie zawsze wpływają przekonania wyłącznie uświadomione i zrjonalizowane [Page 2019a,b].

Badanie na próbie ogólnopolskiej N = 500 (respondenci w wieku 18–65 lat) przeprowadzono z wykorzystaniem techniki CAWI (Computer Assisted Web Interview) na panelu internetowym w grudniu 2018 roku. Wypełnienie całego kwestionariusza miało zająć ok. 10 minut. Głównym celem była ocena wizerunku Muzeum Pałacu Króla Jana III w Wilanowie w porównaniu do „marek” podobnych, czyli rezydencji królewskich: Łazienek Królewskich, Zamku Królewskiego w Warszawie oraz Zamku Królewskiego na Wawelu.

Grupa pracowników muzeum – jako „sędziowie kompetentni” – opracowała zestaw określeń, które miały zostać skonfrontowane z wytypowanymi markami. Dla każdego testowanego atrybutu możliwe było udzielenie odpowiedzi TAK/NIE, a istotnymi zmiennymi, na których oparto analizę, był zarówno kierunek, jak i czas reakcji udzielanych odpowiedzi. Zaletą wybranej metody jest jej ogromna wrażliwość – pozwala ona wykryć, gdy odpowiedź intuicyjna stoi w sprzeczności z odpowiedzią przemyślaną.

Otrzymane wyniki okazały się niemalym zaskoczeniem, bowiem według analizy zebranych danych atrybuty najbardziej charakterystyczne dla Muzeum Pałacu Króla Jana III w Wilanowie to: bogactwo (na poziomie intuicyjnym) oraz prestiż (na poziomie racjonalnym) (wykres 6). Są to określenia nieco dystansujące, które co prawda dobrze „działają” podczas negocjacji ze sponsorami, natomiast wydają się odległe od egalitarnego hasła „Cunctis patet ingressus” (*Wszystkim wstęp wolny*), które było mottem Stanisława Kostki Potockiego, założyciela wilanowskiego muzeum, i cały czas funkcjonuje jako jeden z filarów naszej misji. Dlatego też uzyskane dane stały się początkiem dyskusji o skuteczności formułowanej przez nas informacji dla publiczności, a także jasną wskazówką co do tego, na które wątki muzeum powinno położyć szczególny akcent w projektowanej na kolejne lata strategii komunikacji społecznej.



Wykres 6. Hierarchia atrybutów marki 4 muzeów-rezydencji królewskich
 Źródło: Kołodziejczyk, Kowalczyk oprac. 2018.

Tymczasem, jeśli chcielibyśmy porównać uzyskane wyniki w kontekście najmocniejszych skojarzeń w gronie pozostałych rezydencji królewskich, atrybutem wiodącym dla Łazienek Królewskich jest swego rodzaju „kameralna sielskość”, wynikająca z częstego wyboru odpowiedzi takich jak: piękno, cisza, spokój, przyroda. Są one zatem postrzegane jako miejsce niespiesznej kontemplacji w otoczeniu natury. Z kolei oba Zamki Królewskie – zarówno ten w Warszawie, jak i na Wawelu, to jednoznaczne ośrodki władzy, miejsca kojarzone z historią, symbole „wielkości”.

Oprócz zarysowania profilu wizerunkowego każdej z czterech instytucji badanie skojarzeń intuicyjnych ujawniło również inne ciekawe zjawisko: brak mianowicie jakichkolwiek skojarzeń Wilanowa z przyrodą – co przecież stoi w sprzeczności z wynikami wcześniejszych badań! Jak to możliwe? Jest przecież ona bardzo ważna dla naszych najbliższych sąsiadów, a dla turystów zagranicznych stanowi ten właśnie element oferty, który wywiera największe wrażenie. Skąd zatem ta rozbieżność? Odpowiedź kryje się w sposobie doboru badanej próby – otóż badania zarówno mieszkańców Miasteczka Wilanów, jak i turystów zagranicznych to badania osób, które przynajmniej raz odwiedziły Muzeum Pałacu Króla Jana III w Wilanowie (w stosunkowo niedawnym czasie), a więc znają miejsce, o które są pytani. Natomiast badanie dotyczące marki i wizerunku miało zasięg ogólnopolski i nie przewidywało wstępnej selekcji próby – zatem odpowiedzi udzielać mogły osoby zarówno będące kiedyś w Wilanowie, jak i te, które jedynie o nim słyszały. A zatem wyniki te prezentują raczej rodzaj dyskursu o Wilanowie, opartego na wachlarzu utartych skojarzeń, jaki funkcjonuje w społecznej świadomości, a nie ocenę miejsca na podstawie uprzednio odbytej wizyty. Cenna okazała się dla nas ta wiedza – że mimo ogromnych walorów przyrodniczych i rozległych zasobów dziedzictwa naturalnego Muzeum Pałacu Króla Jana III w Wilanowie nie jest z nimi prawie w ogóle kojarzone; są to mocne strony, które uwidaczniają się dopiero *in situ*, a żeby zmienić ten status, należy opracować stosowny program narracyjny dla „muzeum natury” jako ekwiwalentnego, równie istotnego czynnika składowego marki.

(IV) Peryferia – zamiast podsumowania

Czy jest coś jeszcze, poza klasycznymi badaniami (wedle sekwencji ankieta → wywiad → analiza), co można zrobić, by wspierać i rozwijać relacje z naszą publicznością? W ostatniej części artykułu chciałabym zarekomendować zestaw narzędzi, które pozwalają dowiedzieć się więcej o potrzebach zwiedzających i zrozumieć powody ich zróżnicowania. Jednym z nich jest coraz bardziej popularny w ostatnim czasie monitoring mediów. To codzienna (lub ustalona zgodnie z wybranym algorytmem) porcja dodatkowej wiedzy o funkcjonowaniu marki w różnych kanałach współczesnej komunikacji. Dzięki niemu wiemy, gdzie docieramy z informacją i jakie mamy zasięgi – możemy na bieżąco oceniać skuteczność działań instytucji, ale także

efektywność finansową – narzędzie to bowiem pozwala oszacować wskaźnik AVE (Advertising Value Equivalent), określający, jakie nakłady należałoby ponieść na reklamę, by uzyskać „rezonans medialny” [Niedbała 2017] podobny dla tego, który uzyskano w drodze samodzielnej dystrybucji danego komunikatu. Monitorowanie mediów przydaje się również w sytuacjach kryzysowych – pozwala kontrolować kierunki dyskursów, nawarstwiających się wokół danego tematu czy wątku, i w porę podjąć stosowną reakcję.

Oprócz bardzo pojemnej i inspirującej branży public relations warto czerpać również z innych obszarów. Odpowiednio zaadaptowane metody funkcjonujące w innych dziedzinach mogą wnieść nieco świeżości do prowadzonych przez nas badań i przynieść nieoczekiwane, zaskakujące wyniki, niezwykle cenne dla dalszego rozwoju. W 2018 roku Muzeum Pałacu Króla Jana III w Wilanowie zdecydowało się na transpozycję klasycznego, niemal rutynowego już w marketingu badania „tajemniczego klienta”, które ma na celu sprawdzenie jakości standardów obsługi w danej firmie/placówce. Choć wektor takiego testu jest zwrócony ku wewnątrz instytucji, nie zaś ku jej odbiorcom, jest to odwrócenie jedynie pozorne. Możemy bowiem dzięki takiej próbie niejako wejść w skórę odwiedzających i dowiedzieć się, jak się czują na naszym terenie, jak przebiega tok ich wizyty, na co szczególnie zwracają uwagę oraz jakie spotykają na swojej drodze utrudnienia. Zaletą tego rodzaju badań są bardzo jasne komunikaty wyjściowe – co się podoba, a co zdecydowanie należy poprawić. Warto inwestować w tego rodzaju diagnozy – bowiem prawie 70% [Michelson 1997] przypadków utraty klienta spowodowanych jest niesatysfakcjonującą obsługą, a zatem nierespektowaniem uzgodnionych standardów. A dużo trudniej (i drożej!) jest pozyskać nowego odbiorcę, niż utrzymać przy sobie zadowolonego.

Kolejnym narzędziem wspierającym utrzymanie wyznaczonego poziomu i jakości obsługi, czy w ogóle – wypracowanie odpowiedniego dla danej placówki standardu w tym zakresie jest program szkoleń ECHOCAST. W sytuacji gdy stale chcemy rozwijać publiczność i poszerzać grono odbiorców o nowe grupy docelowe, konieczna jest identyfikacja ich specyficznych potrzeb, ale także promowanie wśród personelu postawy uważności i ukierunkowania na zwiedzającego. Bowiem „kluczem do wysokiej jakości obsługi klienta (...) są także umiejętności komunikacyjne pracowników, takie jak choćby: bieżąca obserwacja zwiedzających, uważne ich słuchanie, właściwe zadawanie pytań, zachęcanie klientów do wyrażania opinii” [Kruszewska, Liwak-Rybak 2015: 3]. Strategia oparta na uważności i empatii pozwala nie tylko rozszerzać wachlarz segmentów widowni, ale przede wszystkim kreuje tożsamość konkurencyjną instytucji.

Tożsamość ta ulega pewnemu doprecyzowaniu przy pogłębionej refleksji, do której mamy okazję, między innymi uczestnicząc aktywnie w programach badawczych realizowanych przez inne podmioty. Dzięki przyswojeniu idei muzeum rozszerzonego (*extended museum*) [Folga-Januszewska red. 2018] jako instytucji świadomej znaczenia swojego dziedzictwa w kontekście zarówno lokalnym, jak

i ponadregionalnym, realizujemy model opieki, który jest formułą jak najbardziej adekwatną do zarządzania jednostką osieciowaną w środowisku bliższego i dalszego otoczenia społeczno-gospodarczego. Im większa będzie wiedza instytucji na temat osadzenia jej w różnorodnych kontekstach, tym lepsza szansa na rozwijanie i pogłębianie zidentyfikowanych typów relacji. Zależy nam bowiem na umacnianiu incydentalnych więzi, skłanianiu do częstych powrotów, prowokowaniu do spontanicznych rekomendacji, przyprowadzania znajomych i rodziny oraz udziale w możliwie szerokim spektrum oferty.

Jak wynika ze zrealizowanych przez dr hab. Monikę Murzyn-Kupisz badań, by osiągnąć te cele, konieczna jest współpraca i zaangażowanie wszystkich interesariuszy – a w przypadku muzeów są to odpowiednie organy administracji, bez których wsparcia nie uda nam się zlikwidować wszystkich barier w dostępie do kultury.

Zatem nie da się chyba postawić ostatecznej kropki w tekście, który próbuje opowiedzieć o doświadczeniach badania publiczności danej instytucji, gdyż jest to – a przynajmniej powinien być – proces ciągły, nieustannie pogłębiany i doskonalony. Na dorobek Muzeum Pałacu Króla Jana III w Wilanowie składa się obecnie skromna dekada (2008–2018), która daje nam pewien obraz, wciąż jednak niekompletny, motywujący do dalszych poszukiwań. Badacze publiczności muzealnej muszą więc chyba zaakceptować tę trudną, palimpsestową formułę działania, licząc się z faktem, że istnieje niestety duża liczba czynników, która w dość krótkim czasie może sprawić, że ich starannie opracowane raporty w ciągu lat zamienią się w modyfikowany wielokrotnie *codex rescriptus*.

Bibliografia

Publikacje

- Badanie publiczności gdańskich instytucji kultury* (2018), Gdańsk: Instytut Kultury Miejskiej/ DANA E, http://ikm.gda.pl/wp-content/uploads/2018/08/raport-analityczny_v3.pdf [odczyt: 29.04.2019].
- Badanie publiczności warszawskich instytucji kultury* (2016), Warszawa: Kantar Millward Brown, http://www.um.warszawa.pl/sites/all/files/zbia/kultura/Publiczno%C5%9B%C4%87%20warszawskich%20instytucji%20kultury_Raport%20og%C3%B3lny.pdf [odczyt: 29.04.2019].
- Bartosz A. (2015), *Szukając sensu w sprawozdawczych tabelkach*, [w:] M. Niezabitowski, M. Wysocki (red.), *I Kongres Muzealników Polskich*, Warszawa: Narodowe Centrum Kultury.
- Culture and Local Development. Maximising the Impact. Guide for Local Governments, Communities and Museums* (2018), oprac. zbiorowe OECD/ ICOM, <https://icom.museum/wp-content/uploads/2018/12/OECD-ICOM-GUIDE-MUSEUMS-AND-CITIES.pdf> [odczyt: 20.05.2019].
- Folga-Januszewska D. (red.) (2018), *Extended Museum in its Milieu*, tłum. P. Art, Kraków: TAIWPN Universitas.

- Górski P., Lis B. (2016), *Badanie publiczności dla początkujących*, „Purpose”, nr 81, https://purpose.com.pl/mag-nr_81/warsztaty/mag-badanie_publicznosci_dla_poczatkujacych.html [odczyt: 25.04.2019].
- Holden J. (2005), *Cenić kulturę*, „Zarządzanie w Kulturze”, t. 6, s. 129–137.
- Jagodzińska K. (2019), *Nowe miejsca nowej sztuki w Europie Środkowej*, Kraków: TAIWPN Universitas.
- Kołodziejczyk I., Kowalczyk G. (oprac.) (2018), *Intuitive Associations (IA): Badanie skojarzeń intuicyjnych: Muzeum Pałacu Króla Jana III w Wilanowie*, Warszawa: Kantar Millward Brown, Muzeum Pałacu Króla Jana III w Wilanowie (niepublikowane).
- Kościuszko A. (2006), *Muzeum nie tylko dla muzealników – o marketingu w muzeach i roli muzeów na przykładzie Muzeobrania*, „Zarządzanie w Kulturze”, t. 7, s. 25–38.
- Kruszewska J., Liwak-Rybak K. (2015), *Materiały szkoleniowe ECHOCAST, Narzędzie wspierające rozwój kompetencji społecznych pracowników i budowanie standardów obsługi klienta w instytucjach kultury*, Warszawa: Muzeum Pałacu Króla Jana III w Wilanowie.
- Kwiatkowski P.T., Nessel-Łukasik B. (2019), *Muzeum w społeczności lokalnej. Raport*, Warszawa: Narodowy Instytut Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów.
- Michelson L.M. (1997), *Taking the Mystery out of Mystery Shopping*, “Quirks’s Marketing Research Review”, <http://www.michelson.com/aboutus/article1.html> [odczyt: 25.04.2019].
- Misiak J. (2014), *Muzeum jako organizacja usługowa*, [w:] M. Szelań (red.), *Raport o stanie edukacji muzealnej. Suplement. Część 1*, Kraków: TAIWPN Universitas, s. 105–113.
- Niedbała K. (2017), *Czym jest monitoring mediów?*, „Newspoint”, <https://blog.newspoint.pl/index.php/2017/08/08/6028-2/> [odczyt: 12.05.2019].
- Page G. (2019a), *Ad Research Faces the Future*, “Point of View”, KANTAR Millward Brown, https://www.millwardbrown.com/Insights/Point-of-View/Ad_Research_Faces_the_Future/default.aspx [odczyt: 10.05.2019].
- Page G. (2019b), *Neuroscience: A New Perspective*, “Point of View”, KANTAR Millward Brown, http://www.millwardbrown.com/docs/default-source/insight-documents/points-of-view/MillwardBrown_POV_NeurosciencePerspective.pdf [odczyt: 10.05.2019].
- Pinna G. (2001), *Introduction to Historic House Museums*, “Museum International”, Vol. 53, No. 2, s. 4–9.
- Gawęł Ł. red. (2019), *Raport z projektu badawczego „Krakowski odbiorca kultury”*, oprac. zbiorowe, Kraków: Attyka.
- Reichheld F.F. (2003), *One Number You Need to Grow*, “Harvard Business Review”, <https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow> [odczyt: 15.05.2019].
- Ritzer G. (1997), *Makdonaldyzacja społeczeństwa*, Warszawa: MUZA SA.
- Sztuka dla widza. Koncepcja rozwoju widowni* (2011), oprac. zbiorowe, Fundacja Impact, Warszawa, http://www.rozwojwidowni.pl/attachments/file/sztuka_dla_widza_impact.pdf [odczyt: 30.04.2019].
- Tomczyk J. (2018), *Wilanów – jeszcze miasteczko czy już miasto w mieście? Handel w dzielnicy pod lupą*, „PropertyNews”, <http://www.propertynews.pl/centra-handlowe/>

wilanow-jeszcze-miasteczko-czy-juz-miasto-w-miescie-handel-w-dzielnicy-pod-lupa,67634.html [odczyt: 14.05.2019].

Zaguła A. (2013), *Teatr bez widowni?*, „Purpose”, nr 78, https://purpose.com.pl/magazyn/analiza/mag-teatr_bez_widowni.html [odczyt: 10.05.2019].

Inne źródła

Badanie turystów zagranicznych odwiedzających Muzeum Pałacu Króla Jana III w Wilanowie. Raport z badania ilościowego (2015), oprac. zbiorowe, Warszawa: Millward Brown, Muzeum Pałacu Króla Jana III w Wilanowie, 2015 (niepublikowane, w dokumentacji Muzeum Pałacu Króla Jana III w Wilanowie).

Murzyn-Kupisz M., Działek J., Gorczyca K., Hołuj D. (2018). *Culture and Local Development. Maximising the Impact. Country Report: Poland*, raport dla OECD, Kraków 2018, maszynopis.

Rosiecki S., Kowalczyk G. oprac. (2012), *Spędzanie wolnego czasu przez mieszkańców Miasteczka Wilanów. Raport dla Muzeum Pałac w Wilanowie*, Warszawa: Millward BrownSMG/KRC., Muzeum Pałacu w Wilanowie (niepublikowane, w dokumentacji Muzeum Pałacu Króla Jana III w Wilanowie).

Spędzanie wolnego czasu przez mieszkańców Miasteczka Wilanów. Raport dla Muzeum Pałacu Króla Jana III w Wilanowie (2015), oprac. zbiorowe, Warszawa: Millward Brown, Muzeum Pałacu Króla Jana III w Wilanowie (niepublikowane, w dokumentacji Muzeum Pałacu Króla Jana III w Wilanowie).

Szeląg M., *Audyty jakości obsługi zwiedzających metodą „tajemniczego zwiedzającego” Muzeum Pałacu Króla Jana III w Wilanowie*, Zabytki. Inwentaryzacje – Opracowania naukowe – Doradztwo – Projektowanie, Poznań/Warszawa: Muzeum Pałacu Króla Jana III w Wilanowie (niepublikowane, w dokumentacji Muzeum Pałacu Króla Jana III w Wilanowie).

Wardzyńska M. (2019), *Frekwencja produktowa Muzeum Pałacu Króla Jana III w Wilanowie*, Warszawa (niepublikowane, w dokumentacji Muzeum Pałacu Króla Jana III w Wilanowie).

Netografia

<http://www.rozwojwidowni.pl> [odczyt: 30.04.2019].

<https://statystykamuzeow.nimoz.pl/#> [odczyt: 29.04.2019].

<https://www.nimoz.pl/dzialalnosc/projekty/publicznosc-muzeow> [odczyt: 29.04.2019].