

Rafał Sowiński, Adrian Gamoń

Muzeum KL Plaszow jako przestrzeń refleksji. Droga do muzealnej strategii komunikacji marki

The KL Plaszow Museum as a Space for Reflection. A Road to Museum's Strategy of Brand Communication

Abstrakt

Artykuł stanowi omówienie wybranych wątków strategii komunikacji Muzeum KL Plaszow w Krakowie. Odpowiedzialni za powstanie strategii autorzy – pochodzący ze świata marketingu – opisują w nim proces tworzenia strategii i wyzwania wynikające ze specyficznego charakteru i historycznego znaczenia miejsca. Artykuł zawiera analizę misji, wizji oraz big idea Muzeum, a także wskazuje na dalsze wyzwania strategiczne instytucji.

Abstract

The article discusses selected aspects of the communication strategy of the KL Plaszow Memorial Museum in Krakow. The authors, who are responsible for the development of the strategy and come from the marketing world, describe the process of creating the strategy and the challenges arising from the specific character and historical significance of the site. The article includes an analysis of the Museum's mission, vision, and big idea, as well as points to further strategic challenges of the institution.

Słowa kluczowe

Muzeum KL Plaszow, branding, marketing, strategia komunikacji marki

Keywords

KL Plaszow Memorial Museum, branding, marketing, brand communication strategy

Wstęp – wyzwania, założenia i efekty prac nad strategią komunikacji Muzeum KL Plaszow

Zadaniem, które stawiamy przed tym artykułem, jest przedstawienie najważniejszych założeń i efektów prac nad strategią komunikacji Muzeum – Miejsca Pamięci KL Plaszow w Krakowie. Niemiecki nazistowski obóz pracy i obóz koncentracyjny (1942–1945) (w organizacji)¹. Strategia komunikacji jest zazwyczaj dokumentem wewnętrznym danej organizacji. Wierzymy jednak, że omówienie jej wybranych wątków może przynieść pozytywne skutki – stanowić inspirację dla podobnych instytucji oraz dostarczać ramy interpretacyjnej dla odbiorców działalności Muzeum.

Pobocznym, ale również istotnym celem tekstu jest przedstawienie samego procesu powstawania komunikacji marki. Do świata muzealnictwa weszliśmy z zewnątrz – choć wcześniej wielokrotnie realizowaliśmy zlecenia dla instytucji kultury, jesteśmy osobami związanymi przede wszystkim z marketingiem. Zlecenie opracowania dokumentu strategicznego dla instytucji upamiętniającej trudną historię wymagało od nas nasilonej pracy konceptualnej, a do pewnego stopnia – emocjonalnej. Mamy nadzieję, że krótki opis tej pracy będzie mógł stać się punktem odniesienia dla innych osób tworzących komunikację instytucji upamiętniających martyrologię.

Wyzwania

Prace nad strategią komunikacji Muzeum prowadziliśmy od stycznia do lipca 2021 roku. Z naszego punktu widzenia – marketerów, strategów, copywriterów – wiązały się one z szeregiem kontekstualnych wyzwań. Retrospektywnie możemy wyróżnić trzy najważniejsze.

Pierwszym z nich była kwestia wydarzeń upamiętnianych przez powstające Muzeum KL Plaszow. W swojej praktyce zawodowej najczęściej współpracowaliśmy z markami o komercyjnym charakterze lub przy najmniej takimi, których obszar działalności nie był związany z żadnymi tragicznymi okolicznościami. Samo określenie instytucji upamiętniającej ofiary nazistowskich zbrodni mianem „marki” w pierwszym odruchu wydawało nam się nieco nie na miejscu, jakby nie przystawało do ciężaru tematycznego; w czasie pierwszych spotkań z zespołem Muzeum obawialiśmy się jego stosowania. Jednocześnie mieliśmy świadomość, że z punktu widzenia praktykowanego przez nas zawodu każdy byt (produkt, usługa, ale też instytucja, osoba czy państwo), który wchodzi w interakcję ze swoim otoczeniem, stanowi markę². Stąd pierwszym

1 W dalszej części tekstu będziemy używać określeń „Muzeum KL Plaszow” lub „Muzeum”.

2 W języku potocznym termin „marka” wciąż wydaje się związany z przedsięwzięciami komercyjnymi. W obszarze marketingu jest jednak rozumiany bardzo szeroko – stąd markami są nie tylko produkty czy usługi, ale również osoby czy miejsca. Zob. T. Sammut-Bonnici, *Brand and Branding*, „Strategic Management” 2015, no. 12, p. 1-3.

zadaniem, które musieliśmy zrealizować z zespołem Muzeum, ale także w naszym duecie, było przyswojenie faktu: Muzeum KL Płaszow komunikuje się ze światem, a zatem jest marką. Metodyka budowania strategii dla takiej instytucji nie powinna zatem odbiegać od dobrych praktyk stosowanych w zupełnie innych branżach.

Drugim wyzwaniem, wprost powiązaniem z komunikacją powstającej instytucji, był kontekst miejsca. Poobozowy teren jest dużą, otwartą, zieloną przestrzenią – stąd, pomimo swojej tragicznej historii, bywał (i zapewne w momencie pisania tego tekstu wciąż bywa) traktowany jako półdziki park: miejsce odpowiednie na spacer z psem, piknik czy odpoczynek na łonie przyrody. To, że cały poobozowy teren to miejsce cierpienia, zaś część poobozowego terenu to dostownie cmentarze, nie wydawało się nam faktem przyswojonym przez społeczność Krakowa. Z drugiej strony kwestia uporządkowania poobozowego terenu oraz muzealnych inwestycji w jego sąsiedztwie budziła spory sprzeciw, głównie dotyczący turystyfikacji, „betonozy” czy niszczenia zieleni. Komunikacja, którą mieliśmy zaprojektować, nie byłaby więc prowadzona przez instytucję, której aktualnym celem byłoby pozyskiwanie zainteresowania dla swojej oferty – tylko przez taką, która powstawała w warunkach już istniejącego *publicity*³, tyle że w warunkach konfliktów i napięć dotyczących sposobów upamiętniania.

Trzecim wyzwaniem (które, zgodnie z językiem marketingu, nazywamy nie tyle konkurencją, co raczej „otoczeniem branżowym”) była narracyjna siła innych instytucji o podobnych zadaniach. W samym tylko Krakowie tragiczne wydarzenia drugiej wojny światowej upamiętnia szereg oddziałów Muzeum Krakowa; w bliskim sąsiedztwie znajduje się też instytucja o olbrzymim autorytecie w tej kwestii, czyli Państwowe Muzeum Auschwitz-Birkenau w Oświęcimiu. Muzeum KL Płaszow na tym tle znajdowało się w bardzo specyficznej sytuacji. Po pierwsze: ponieważ było depozytariuszem w zdecydowanie większej mierze pamięci niż materialnych świadectw; na poobozowym terenie nie zachowały się bowiem baraki przeznaczone dla więźniów czy inne bezpośrednie świadectwa. Po drugie: ponieważ stało się uczestnikiem publicznego dyskursu, będąc jeszcze w fazie organizacji, bez własnych przestrzeni wystawienniczych. Muzeum KL Płaszow musiało odnaleźć własny, wyróżniający głos – i w tym miała mu pomóc strategia komunikacji.

Założenia towarzyszące pracy nad strategią

Przygotowania do rozpoczęcia właściwych prac nad strategią rozpoczęliśmy od wewnętrznych ustaleń – zanim w ogóle przeszliśmy do formułowania celów strategii, postanowiliśmy nakreślić pewne ramy pracy i jej pożądaných efektów. W wyniku rozmów zdecydowaliśmy się pracować w ramach trzech „warunków brzegowych”.

Po pierwsze: nie zamierzaliśmy opracowywać strategii w duchu „gabinetowym”. Tym mianem – na wzór „antropologii

3 *Publicity* – z ang. reklama, rozgłos wokół kogoś lub czegoś; również popularność.

gabinetowej” – określamy na własny użytek wszelkie dokumenty strategiczne, nad którymi stratedzy pracują przy minimalnym udziale zespołu stykającego się z marką na co dzień. Strategie gabinetowe opierają się więc na samodzielnej analizie danych dokonywanej przez stratega i wysuwaniu na ich podstawie pewnych propozycji dotyczących komunikacji. To styl pracy, który obserwujemy coraz rzadziej, wciąż bywa jednak wybierany z racji ograniczeń budżetowych lub niechęci zespołów do współpracy. Zależało nam na odwrotnym podejściu: takim, w którym osoby pracujące w Muzeum będą aktywnie współtworzyć strategię, my zaś będziemy przyjmować rolę moderatorów procesu i kodyfikatorów jego efektów. Jesteśmy bowiem przekonani, że strategia nie może powstawać z pominięciem osób, które będą wcielać ją w życie.

Drugim ważnym założeniem, poniekąd wynikającym z pierwszego, było przekonanie, że naszą rolą jest nie tyle zaprojektowanie tożsamości komunikacyjnej Muzeum, co raczej jej wydobywanie oraz opis. Każda marka to byt, który funkcjonuje przede wszystkim w umysłach – jej odbiorców, ale również twórców. W tym przypadku współpracowaliśmy z instytucją w organizacji, czyli taką, która jeszcze nie zdążyła zbudować swojego wizerunku, a jednak już uwikłaną w zróżnicowane, nie zawsze pozytywne konteksty. Głównymi źródłami tożsamości marki musiały być zatem wiedza i doświadczenie osób zaangażowanych w pracę Muzeum. Naszym zadaniem było więc ujęcie jej w ramy marketingowego języka i sposobu myślenia.

Ostatnim założeniem wskazującym kierunek naszych prac była możliwość zastosowania strategii w obszarze nowych mediów. Nie da się ukryć, że to założenie po części wynika z naszej zawodowej tożsamości – obydwaj działamy przede wszystkim w obszarze komunikacji w mediach społecznościowych. Z punktu widzenia Muzeum znacznie istotniejsza była możliwość nawiązania kontaktu z bardzo zróżnicowanymi grupami docelowymi – od okolicznych mieszkańców, poprzez turystów, aż do aktywistów. Komunikacja profesjonalna, skierowana wyłącznie do osób zainteresowanych kwestią upamiętniania martyrologii, jest konieczna, ale niewystarczająca z punktu widzenia celów Muzeum. Właśnie dlatego większość wdrożeniowej części strategii poświęciliśmy właśnie obecności marki w internecie.

Efekt prac – dokument strategiczny

W wyniku naszej współpracy z zespołem Muzeum powstał obszerny (ponad 4,5 arkusza wydawniczego) dokument, który składa się z trzech części:

1. część analityczna – w której zawarliśmy analizy dotyczące m.in. grupy docelowej, dotychczasowej komunikacji Muzeum, dyskursu online wokół marki, aktualnych problemów komunikacyjnych, insightów⁴ odbiorców oraz trendów wpływających na komunikację Muzeum;

4 *Insight* – z ang. uświadomiona bądź nieświadomiona potrzeba konsumenta.

2. część koncepcyjna – poświęcona tożsamości komunikacyjnej Muzeum, wyrażonej poprzez takie marketingowe narzędzia, jak USP (tzw. unikalna propozycja sprzedażowa), archetypy marki, misja i wizja marki, a także jej big idea⁵;
3. część wdrożeniowa – stanowiąca opis taktyk komunikacyjnych pozwalających wyrazić tożsamość Muzeum.

Część koncepcyjna strategii komunikacji jest jej najważniejszym elementem. Wcześniejsze analizy nie są celem samym w sobie, lecz służą właśnie opisowi tożsamości marki. Z kolei część wdrożeniowa, choć najbardziej praktyczna, jest jednocześnie najłatwiejsza do modyfikacji – opisane w niej propozycje działań można modyfikować w zależności od zmian technologicznych, budżetowych bądź trendów. Część koncepcyjna, poświęcona tożsamości brandu, to fundament. Zawarte w niej idee powinny zostać przyswojone przez zespół danej marki i być nieustannie wyrażane w jej komunikacji. Właśnie dlatego postanowiliśmy przybliżyć tutaj kluczowe wątki tej części dokumentu strategicznego.

Misja, wizja i big idea – wybrane elementy tożsamości komunikacyjnej Muzeum

Gdybyśmy mieli wskazać jedno słowo, wokół którego powstała cała strategia komunikacji Muzeum KL Płaszow, byłoby to „refleksja”⁶. Nic dziwnego: kwestia refleksji nieustannie wracała do nas podczas analiz, zarówno w kontekście charakteru przestrzeni (duży, otwarty, zielony teren stanowiący w przeszłości miejsce tragicznych wydarzeń), jak i instytucji (upamiętnianie wspomnianej historii). Pojedynczy termin czy wartość może być jednak wieloznaczny, a przez to trudny do interpretacji i wdrożenia w komunikacji marki. Myśl strategiczna dostarcza szereg narzędzi, które pozwalają pogłębić i określić tożsamość marki – należą do nich misja, wizja i big idea.

Misja

Misja to najważniejszy cel działania danej organizacji lub marki, powód jej istnienia. To element strategii szczególnie ważny dla osób, które tworzą komunikację marki – to komunikat przypominający zespołowi o tym, co powinno być najważniejsze w pracy. Misja to zarazem pewna opowieść, która powinna przejawiać się w działaniach każdego działu instytucji, w każdej decyzji operacyjnej czy w każdej relacji z klientem. Tylko wówczas instytucja może powiedzieć, że realizuje misję.

Misja opracowana w dokumencie strategicznym Muzeum KL Płaszow składa się z trzech elementów. Są to:

5 *Big idea* – z ang. główna koncepcja kampanii reklamowej bądź kluczowy przekaz narracji marki.

6 Słowo to pojawia się w dokumencie strategicznym aż 66 razy.

1. wzbudzanie refleksji o ludzkiej naturze, jej jasnej i ciemnej stronie, śmierci i życiu, empatii, humanizmie, otwarciu się na innego – co pozwala nam stawać się lepszymi ludźmi i bardziej dbać o siebie i przyszłe pokolenia;
2. pielęgnowanie pamięci o miejscu, jego historii i ofiarach – po to, by zadośćuczynić przeszłości, ale również wskazywać kierunek współczesnym i przyszłym pokoleniom;
3. ochrona samego miejsca, rozumianego jako fizyczna przestrzeń po byłym obozie (miejsce pamięci, krajobraz pamięci i cmentarz), przed dewastacją i zniknięciem z mapy Krakowa.

Każdy z wymienionych wyżej elementów misji przenika się z pozostałymi – nie istnieje jako zadanie autonomiczne, tylko w ścisłym powiązaniu z innymi. Wzbudzanie humanistycznej refleksji nie będzie możliwe bez pielęgnowania pamięci i ochrony miejsca; pielęgnowanie pamięci służy wzbudzaniu refleksji i wymaga ochrony miejsca; ochrona miejsca zaś wprost prowadzi do zachowania jego refleksyjnej i upamiętniającej funkcji. Prawdopodobnie najbardziej nieoczywistym elementem misji Muzeum KL Plaszow jest jej pierwszy człon, skupiony na bardzo szerokim, egzystencjalnym kontekście. Wynika on z wniosków wyciągniętych w trakcie prac strategicznych: od tragedii drugiej wojny światowej dzieli nas coraz większy dystans – jeżeli nie chcemy, by wydarzenia upamiętniane przez Muzeum stały się pewnego dnia jedynie abstrakcyjną historią, potrzebujemy dla nich uniwersalnej ramy interpretacyjnej.

Wizja

Wizja marki to jej obraz w przyszłości – swego rodzaju marzenie, do którego realizacji organizacja, firma bądź instytucja będzie dążyć⁷. Ma ona stanowić długofalowy punkt odniesienia – bardzo rzadko się zdarza, by wizja marki mogła być zrealizowana w perspektywie krótkoterminowej. W przypadku Muzeum KL Plaszow wizja została sformułowana w następujący sposób:

Muzeum KL Plaszow to ważne miejsce dla krakowian i ludzi ze świata; to przestrzeń istotnych doświadczeń społecznych – uzdrawiającej transformacji.

Zdajemy sobie sprawę, że pojęcie „uzdrawiającej transformacji” w przypadku miejsca upamiętniającego ofiary zorganizowanej kaźni może wydawać się nieco kontrowersyjne. Jednocześnie jesteśmy przekonani, że właściwy potencjał Muzeum KL Plaszow jest ściśle wiązany z troską, jaką współcześni otaczają miejsce i pamięć o nim. Nie mamy tu na myśli wyłącznie osób tworzących Muzeum, ale także potomków ofiar, organizacje społeczne, lokalną społeczność oraz odwiedzających z Polski i ze świata. Muzeum ma szansę stać się dla nich wszystkich

⁷ Zob. J.N. Kapferer, *The New Strategic Brand Management*, London-Philadelphia 2008, p. 172.

ważnym miejscem współpracy i społecznych doświadczeń – dotyczących dialogu, pokoju, szacunku i humanizmu. Współpraca z innymi podmiotami i lokalną społecznością posiada specyficzny wymiar – może stanowić odpowiedź na konflikty, w warunkach których powstawało Muzeum. Założenia misji, co wynika z samej jej definicji, są dopiero zadaniem na przyszłość – mogą i powinny być przedmiotem współpracy osób tworzących instytucję z jej szeroko rozumianym otoczeniem.

Big idea

Jednym z najważniejszych elementów strategii komunikacji jest tzw. big idea – czyli kluczowy komunikat marki, swego rodzaju fundament jej narracji. W przypadku Muzeum KL Płaszów wypracowaliśmy następującą big idea:

Muzeum KL Płaszów to otwarte miejsce, które poprzez pamięć o cierpieniu i refleksję pozwala nam stać się lepszymi ludźmi i bardziej troszczyć o przyszłość.

Ten kluczowy komunikat składa się z trzech głównych fraz:

- *otwarte miejsce* – Muzeum to nieustanny proces (interpretacji, dialogu, wyciągania wniosków, refleksji), który wymaga otwartości na innego; podobnie jak poobozowy teren jest otwartą przestrzenią, tak Muzeum jest otwartą instytucją, która chce i potrzebuje współdziałać z innymi (mieszkańcami, odwiedzającymi, aktywistami itd.);
- *które poprzez pamięć o cierpieniu i refleksję* – Muzeum jest depozytariuszem pamięci o przeszłości, ale pamięć jest czymś znacznie więcej niż eksponat czy inskrypcja wryta w kamieniu; to pewne zobowiązanie przywrócenia świadomości o czymś, co zostało zapomniane bądź wyparte, ponieważ nie jest łatwe;
- *pozwala stać się lepszymi ludźmi i bardziej troszczyć o przyszłość* – celem procesu przypominania i wzbudzania refleksji jest umożliwienie doświadczenia, które zmienia doświadczających – i pozwala im żyć lepiej.

Big idea nigdy nie musi być przez markę wypowiedziana wprost; chodzi raczej o to, by była nieustannie opowiadana i stanowiła trwałé tło komunikacji. W przypadku KL Płaszów bardzo ważnym aspektem big idea – wynikającym z wizji i misji – jest kwestia wniosków, które wyciągamy z przeszłości. Historia krakowskiego obozu koncentracyjnego i cierpienia jego ofiar powinna być dla współczesnych ważną lekcją dotyczącą tego, że pokój i prawa człowieka wymagają nieustannej, aktywnej ochrony; pamięć wyznacza zadania na przyszłość. Warto odnotować też zamysł stojący za aspektem otwartości – skoro instytucja rozpoczęła swoją działalność w warunkach napięć (a może nawet konfliktów), tym ważniejsze będzie dla niej podkreślanie otwartości na dialog i włączanie innych w swoje działania.

Dalsze wyzwania strategiczne Muzeum

Termin „strategia komunikacji” można rozumieć dwojako: zarówno jako dokument strategiczny zawierający plan, jak i sam proces realizacji tego planu. Wdrożenie strategii zawsze jest jej najważniejszym testem – jednocześnie nie jest to proces, który w jakimkolwiek momencie można uznać za zakończony; w przypadku komunikacji strategia tak właściwie nie *jest wdrożona*, tylko *jest (nieustannie) wdrażana*. Choć strategia, a zwłaszcza jej część dotycząca tożsamości marki, powinna być traktowana jako długoterminowy plan, nie oznacza to, że w razie potrzeby nie powinna być ona modyfikowana – w szczególności w części wdrożeniowej. W przypadku Muzeum KL Płaszow potrzeba modyfikacji strategii może wynikać z przynajmniej dwóch powodów.

Pierwszym i najważniejszym z nich będzie zmiana sposobu funkcjonowania Muzeum – nastąpi ona w momencie, w którym powstaną jego przestrzenie wystawiennicze w budynku Memoriału oraz w Szarym Domu. Należy spodziewać się, że dopiero w tym momencie instytucja zacznie wchodzić w szersze interakcje z mieszkańcami Krakowa oraz turystami, a zatem zyska szansę zaistnieć w ich świadomości. Wówczas warto będzie zaplanować badania nad publicznością muzealną (w duchu tzw. *visitor studies*), które sprawdzą, czy podjęte działania rzeczywiście zbudowały pożądany, refleksyjny wizerunek miejsca. Wyniki badań będą mogły stanowić podstawę do modyfikacji części wdrożeniowej strategii.

Drugim powodem modyfikacji części wdrożeniowej strategii mogą być zmiany w obszarze mediów cyfrowych. Jak wspomnieliśmy we wcześniejszej części artykułu, jednym z założeń strategii była jej aplikowalność w obszarze nowych mediów. Te jednak ulegają bardzo szybkiej ewolucji oraz zmianom rynkowym – to, jak będzie wyglądać krajobraz mediów społecznościowych za kilka lat, jest właściwie nieprzewidywalne. Przykładem takich zmian jest proces określany mianem *tiktokizacji*⁸ – czyli upodabniania się do siebie platform społecznościowych pod wpływem popularności krótkich, wertykalnych materiałów wideo (tzw. rolek). W jego wyniku wyzwaniem, z którym już teraz mierzy się Muzeum KL Płaszow, jest wykorzystanie tego formatu w sposób uwzględniający zarówno tożsamość marki, jak i upamiętnianą przez instytucję historię.

8 Zob. J. Mendez, *The TikTokization of Media – Understanding Who We Are*, 18.07.2022, jonathanmendezblog.com/2022/07/18/the-tiktokization-of-media-understanding-who-we-are (dostęp: 29.10.2023).

* * *

Muzeum KL Płaszow stanęło przed licznymi wyzwaniami. Jednym z największych jest opieka nad „niewygodnym” terenem, o bardzo trudnej, a jednocześnie wciąż nieprzyswojonej społecznie historii, przez co traktowanym często jako park. Upamiętnianie martyrologii też nie jest łatwym zadaniem – wymaga nieustannej refleksji dotyczącej etyki czy po prostu dobrego smaku komunikacji. Nie można też pominąć wyzwań związanych z komunikowaniem się z bardzo zróżnicowaną grupą docelową (o segmentach profesjonalnych i nieprofesjonalnych) i otoczeniem branżowym. Jesteśmy przekonani, że strategia komunikacji stanowi – przynajmniej w pewnym zakresie – odpowiedź na te wyzwania, zaś jej wdrażanie oraz monitorowanie efektów przyczyni się do tego, by Muzeum KL Płaszow stało się nowoczesną, realizującą ważne społecznie zadania instytucją kultury. ■

Bibliografia

- Kapferer Jean-Noël, *The New Strategic Brand Management*, London-Philadelphia 2008.
- Mendez Jonathan, *The TikTokization of Media - Understanding Who We Are*, 18.07.2022, jonathanmendezblog.com/2022/07/18/the-tiktokization-of-media-understanding-who-we-are (dostęp: 29.10.2023).
- Sammut-Bonnici Tanya, *Brand and Branding*, „Strategic Management” 2015, no. 12, p. 1-3.