



Magdalena Sawczuk

Uniwersytet Jagielloński w Krakowie
Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej
Instytut Przedsiębiorczości
magdalena.sawczuk@doctoral.uj.edu.pl

KSZTAŁTOWANIE RELACJI WSPOMAGAJĄCYCH INNOWACYJNOŚĆ MUZEUM

Streszczenie: Wobec dynamiki i niestabilności otoczenia instytucje muzealne stają przed koniecznością konkurowania o ograniczony czas i fundusze odbiorców. Konieczne staje się poszerzenie oferty o innowacyjne produkty, które mają zwiększyć postrzeganą atrakcyjność muzeum. Głównym celem pracy jest zidentyfikowanie, z jakimi podmiotami i w jaki sposób muzea kształtują relacje wspomagające ich innowacyjność. Do jego realizacji wybrano podejście jakościowe oparte na metodzie studium przypadku. Analizie poddano trzy muzea znajdujące się w Krakowie. Dzięki otrzymanym wynikom określono m.in., że szczególnie ważne dla innowacyjności są relacje z organizatorami i specjalistycznymi organizacjami. W podsumowaniu zaprezentowano wnioski oraz możliwe rekomendacje dla przyszłych badań.

Słowa kluczowe: innowacje, muzeum, relacje.

JEL Classification: O31, O33.

Wprowadzenie

Muzea muszą obecnie sprostać rosnącym wymaganiom zarówno organizatorów, jak i odbiorców [np. Della Corte, Aria, Del Gaudio, 2017]. Tworzenie urozmaiconej oferty i stosowanie szerokiej gamy form przekazu staje się konieczne do wzbudzenia zainteresowania zróżnicowanej pod wieloma względami publiczności [np. Coblenze, Sabatier, 2014; Camarero, Garrido, Hernández, 2018; Kelly-Holmes, Pietikäinen, 2016]. Na niejednolite otoczenie składają się nie tylko odwiedzający i inne muzea, ale również instytucje kulturalne i edukacyjne zarówno o charakterze komercyjnym, jak i niekomercyjnym. Osiągnięcie przewagi konkurencyjnej oraz sprostanie adresowanym wymaganiom staje się możliwe dzięki innowacjom [np. Crossan, Apaydin, 2010; Della Corte, Aria, Del

Gaudio, 2017]. Ponadto mogą się one przyczynić do wzrostu efektywności i skuteczniejszej realizacji misji. Poza tradycyjnym modelem uwagę skupiają także otwarte innowacje. Innowacje są wykorzystywane w wielu sektorach, również w instytucjach kultury i muzeach, chociaż ten obszar jest nieco mniej zbadany [np. Della Corte, Aria, Del Gaudio, 2017].

Celem badania jest próba zidentyfikowania, z jakimi podmiotami oraz w jaki sposób wybrane muzea kształtują relacje wspomagające ich innowacyjność. Do realizacji wybrano jakościowe podejście badawcze i metodę studium przypadku. W pierwszej części artykułu przedstawiono teoretyczne ujęcie innowacji z uwzględnieniem specyfiki muzeów. Następnie omówiono metodykę badania. Po przedstawieniu ram teoretycznych i metodyki scharakteryzowano wybrane obiekty i omówiono otrzymane wyniki. W ostatniej części przedstawiono wnioski z badań, ograniczenia oraz możliwe kierunki dalszych badań.

1. Innowacje – ujęcie teoretyczne

1.1. Definicja i klasyfikacja innowacji

Jednym z najczęściej przytaczanych i wykorzystywanych źródeł dotyczących interpretacji oraz pomiaru danych z zakresu innowacji jest Podręcznik Oslo. Podaje on, że innowacją jest „wdrożenie nowego lub znacząco udoskonalonego produktu (wyrobu lub usługi) lub procesu, nowej metody marketingowej lub nowej metody organizacyjnej w praktyce gospodarczej, organizacji miejsca pracy lub stosunkach z otoczeniem” [Podręcznik Oslo, 2005, s. 48]. Innowacja powinna stanowić nowość przynajmniej dla analizowanej instytucji oraz znaleźć zastosowanie w praktyce [np. Najda-Janoszka, 2013]. Jednakże nie w każdym przypadku jest możliwe wyraźne rozgraniczenie poszczególnych jej rodzajów [Podręcznik Oslo, 2005, s. 55]. Ze względu na obecność innowacji w wielu obszarach można odnaleźć zróżnicowane typologie i definicje. Klasyfikację z Podręcznika Oslo wymieniającą innowacje produktowe, procesowe, marketingowe i organizacyjne wykorzystuje się również w opracowaniach dotyczących organizacji publicznych i instytucji kultury [np. Varbanova, 2015; Lewandowski, 2011, s. 56].

Koncepcja otwartej innowacji została sformułowana przez Henry’ego Chesbrougha. Podejście to zakłada wykorzystywanie zewnętrznych oraz wewnętrznych zasobów i pomysłów do opracowywania i wdrażania innowacji [np. Della Corte, Aria, Del Gaudio, 2017]. Nawiązywanie współpracy staje się coraz bardziej istotne również w działalności muzeów. Wskazane w tytule relacje, któ-

re wiążą się ze współpracą, można rozumieć jako zbiór postaw, zachowań i odczuć pomiędzy przynajmniej dwoma podmiotami. Oddziaływania zachodzące pomiędzy nimi przybierają formy pozytywne, neutralne lub negatywne [np. Piwoni-Krzeszowska, 2014]. Uczestnictwo wielu podmiotów i otwarta komunikacja są przedstawiane jako niezbędne do opracowywania innowacji [Wilson, Stokes, 2005; www 10]. Obok współpracy ważnym komponentem jest też tworzenie wartości [www 15]. Korzyści wynikające z innowacji stają się zauważalne praktycznie w każdym sektorze [np. Coblenche, Sabatier, 2014; Baregheh, Rowley, Sambrook, 2009]. Dla przykładu badania firmy A.D. Little dotyczące firm turystycznych wykazały, że innowacje są jednym ze sposobów na dynamiczny rozwój organizacji w dłuższym horyzoncie czasowym [Najda-Janoszka, 2013]. Pomimo wspólnych założeń warto zwrócić uwagę na odmienność motywów i specyfikę innowacji w jednostkach muzealnych.

1.2. Innowacje w instytucjach muzealnych

Pomimo że w literaturze są obecne definicje i rodzaje innowacji adresowane do konkretnych obszarów, klasyfikacja z Podręcznika Oslo jest najczęściej wykorzystywana i może zostać uznana za podstawę analizy. Znajduje ona zastosowanie również w przypadku muzeów i instytucji kultury [np. Lewandowski, 2011]. Alternatywne klasyfikacje wielokrotnie są ze sobą powiązane. Opracowania wskazują m.in. na innowacje w obszarze usług podstawowych i dodatkowych [np. Camarero, Garrido, 2012; Camarero, Garrido, Hernández, 2018; Della Corte, Aria, Del Gaudio, 2017]. Pierwszy z nich odnosi się do podstawowej działalności muzeów, a ponadto łączy się z innowacjami artystycznymi w zakresie formy lub treści [Castañer, Campos, 2002]. W obszar usług dodatkowych wpisują się np. wirtualne wycieczki lub wyświetlane multimedialne materiały. Usługi te nie są niezbędne, jednakże mogą być pomocne w kreowaniu zainteresowań lub intensyfikowaniu doświadczenia [Camarero, Garrido, Hernández, 2018].

Inną klasyfikację opracowali Bakhsi i Throsby [2010], w ramach której wyróżnili cztery typy innowacji. Pierwszy (*in audience reach*) odnosi się do działań mających na celu pozyskanie nowych odbiorców lub zwiększanie ich zaangażowania. Kolejny dotyczy eksperymentów artystycznych i rozwoju form sztuki (*artform development*). Trzecim obszarem są innowacje w zakresie tworzenia wartości (*in value creation*) skupiające się na nowych sposobach pomiaru wartości ekonomicznej i kulturowej dla różnych interesariuszy oraz na możliwościach ich wykorzystywania. Ostatni to innowacje w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem uwzględniające aspekty finansowe [Lewandowski, 2014; Bakhsi, Throsby, 2010; Varbanova, 2015].

Propozycje te w znacznym stopniu pokrywają się z klasyfikacją zaproponowaną w Podręczniku Oslo. Niezależnie od przyjętego ujęcia obszarem często analizowanym są innowacje technologiczne. Jeden z wariantów wskazuje na innowacje technologiczne w zakresie zarządzania, technologiczne w zakresie doświadczenia odwiedzających oraz organizacyjne [Vicente, Camarero, Garrido, 2012]. W przypadku dostosowywania oferty oraz przestrzeni obiektu do potrzeb osób niepełnosprawnych warto zwrócić uwagę, że w znacznym stopniu jest to odpowiedź na obserwowane zjawiska i działania dążące do tworzenia równego dostępu do uczestnictwa w kulturze. Jednakże w sytuacji opracowania lub znacznej modyfikacji produktu można je uznać za innowację.

Wdrażanie innowacji w muzeach powinno być rozpatrywane w kontekście misji organizacji [np. Camarero, Garrido, 2012; Pop, Borza, 2016]. Pomimo dążenia do wykreowania przestrzeni atrakcyjnej dla wielu odbiorców [np. Barbosa, Brito, 2012] kluczowe jest zachowanie pewnego nienaruszonego obszaru pokazującego autentyczność i tożsamość miejsca. Innowacje w muzeach są rozumiane jako wdrażanie nowych systemów, technologii i procesów zmieniających aktywność muzeów lub sposób prezentowania eksponatów odbiorcom [Vicente, Camarero, Garrido, 2012]. W obszarze gospodarki i technologii w wyniku innowacji dotychczasowe rozwiązania stają się przestarzałe, natomiast w sztuce i kulturze wcześniejsze formy i dzieła nie tracą na znaczeniu i mogą być nadal wykorzystywane [Castañer, Campos, 2002]. Innowacyjność w muzeach ma najczęściej charakter ciągły lub przyrostowy, co oznacza modyfikacje i ulepszenia w pewnych obszarach świadczonej oferty [Camarero, Garrido, 2008]. Innowacje wiążą się zarówno z możliwością nowej interpretacji posiadanych zbiorów, jak i z tworzeniem nowej symbolicznej wartości oraz dążeniem do jej powiększenia dla odwiedzających i innych odbiorców [Coblence, Sabatier, 2014; Della Corte, Aria, Del Gaudio, 2017].

W zakresie motywów wdrażania innowacji oraz wynikających z tego korzyści są wskazywane dwa obszary: społeczny oraz ekonomiczny [np. Pop, Borza, 2016]. W pierwszej kolejności zaznacza się, że poprzez zmianę oferty na bardziej atrakcyjną muzeum stanie się częściej odwiedzanym miejscem. W wyniku tego nastąpi wzrost sprzedaży biletów i docelowo – powiększenie własnych źródeł finansowania [np. Camarero, Garrido, 2012]. Innowacje mogą także wpłynąć na podniesienie prestiżu i poprawę reputacji instytucji [np. Camarero, Garrido, 2012; Camarero, Garrido, Hernández, 2018]. Dotychczasowe badania skupiały się m.in. na wpływie innowacji na społeczną i ekonomiczną efektywność organizacji oraz na osiągane wyniki, na wskazaniu różnic pomiędzy procesami innowacyjnymi w instytucjach gospodarczych i non profit, jak również identyfikacji barier we wdrażaniu innowacji oraz ich typologii [np. Camarero, Garrido, 2008; Lewandowski, 2014].

Powyższe zagadnienia kierują uwagę na odbiorców i końcowy etap działania. Jednakże wobec wskazywanej dynamiki i konkurencyjności otoczenia istotne jest zweryfikowanie wcześniejszych etapów. Uwagę warto zwrócić na to, z jakimi podmiotami muzea nawiązują relacje oraz w jaki sposób są one powiązane z wprowadzaniem innowacyjnych elementów oferty. Publiczności poświęca się znaczną uwagę [np. Reussner, 2003; Sheng, Chen, 2012], natomiast kwestie konkurencyjności i współpracy są mniej wnikliwie zbadane. Przedstawione powyżej zagadnienia zostaną przeanalizowane w odniesieniu do praktyki funkcjonowania wybranych muzeów.

2. Metodyka

W badaniu zastosowano jakościowe podejście badawcze z wykorzystaniem studium przypadku. Do uzyskania szerszego kontekstu badanego zjawiska i pogłębienia uzyskanych informacji [np. Stołecka-Makowska, 2016] zastosowano triangulację metod oraz danych. Źródłami danych były profile społecznościowe i strony internetowe analizowanych muzeów oraz powiązanych z nimi projektów i organizacji, obserwacje, a także przeprowadzone z przedstawicielami muzeów rozmowy.

Analizę literatury wykonano w celu przeglądu informacji z zakresu charakteryzowania innowacji, ich znaczenia oraz motywów wdrażania. Wybrano głównie prace anglojęzyczne dostępne w bazach Scopus i Taylor & Francis oraz pomocniczo kilka pozycji w języku polskim. Słowami kluczowymi były: „muzeum” oraz „innowacje”.

Analiza danych zastanych w pierwszej kolejności dotyczyła materiałów ze stron Głównego Urzędu Statystycznego, Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego oraz Narodowego Instytutu Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów, prezentujących informacje o strukturze muzeów w Polsce. Uwzględniono również oficjalne strony wybranych obiektów wraz z profilami w mediach społecznościowych, a także strony lokalnych i krajowych mediów oraz organizacji, dotyczące m.in. realizacji różnych projektów. Podczas tego etapu zwracano uwagę na informacje o nowej ofercie muzeów i relacjach nawiązywanych z podmiotami otoczenia. W szczególności poszukiwano powiązań między powstaniem nowej bądź zmodyfikowanej oferty a relacjami z otoczeniem zewnętrznym.

Posłużono się także obserwacją, którą przeprowadzono podczas wizyty na ekspozycjach. Jej celem było zweryfikowanie, czy współpraca z określonymi podmiotami jest zaznaczana w przestrzeni instytucji oraz w jaki sposób są tam wkomponowane innowacyjne rozwiązania. Dane zgromadzono również poprzez

wywiady. Przeprowadzono po jednej rozmowie z przedstawicielem każdego z analizowanych obiektów. Jeden z rozmówców to pracownik działu odpowiedzialnego za realizację projektów, natomiast pozostałe dwie osoby kierują pracą jednostek. Wywiady były częściowo ustrukturyzowane. Zadano pytania o autonomiczność podejmowania decyzji (w przypadku oddziałów), cele nawiązywania relacji, formy współpracy z instytucjami kulturalnymi oraz innymi podmiotami, a także o tworzenie i modyfikowanie oferty instytucji. Na podstawie uzyskanych danych podjęto próbę sklasyfikowania poszczególnych działań do kategorii innowacji. Wywiady miały na celu weryfikację oraz pogłębienie uzyskanych wcześniej informacji. Obserwacje w muzeach były przeprowadzane od końca grudnia 2018 do stycznia 2019, natomiast wywiady od połowy stycznia do połowy lutego 2019.

Do badania wybrano dwa oddziały Muzeum Historycznego Miasta Krakowa: Fabryka Emalia Oskara Schindlera i Muzeum Podgórze oraz Muzeum Armii Krajowej im. gen. Fieldorfa „Nila” w Krakowie. Obiekty zostały wybrane w sposób celowy z zamiarem rozpoznania określonego obszaru i możliwości rozszerzenia badań w przyszłości. Obiekty te są zróżnicowane zarówno pod względem organizacyjnym, jak i prowadzonej działalności.

3. Wyniki badania

3.1. Charakterystyka analizowanego obszaru i obiektów

Na podstawie informacji udostępnianych przez Główny Urząd Statystyczny, Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego oraz Narodowy Instytut Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów można skonstatować, że województwo małopolskie posiada dobrze rozbudowaną sieć muzeów. Na zróżnicowaną strukturę otoczenia składają się nie tylko instytucje widniejące w rejestrach, ale również obiekty o charakterze bardziej komercyjnym, mniej związane z dziedzictwem historycznym i kulturowym. Ze względu na bogatą i zróżnicowaną sieć obiektów zdecydowano się na analizę tego właśnie obszaru.

Dane dotyczące badanych obiektów pokazano w tabeli 1. Muzeum Historyczne Miasta Krakowa składa się obecnie z 18 oddziałów usytuowanych w różnych częściach miasta [www 6]. Od 1 marca 2019 roku muzeum używa skróconej nazwy – Muzeum Krakowa [www 1; www 6]. Do analizy wybrano oddział Fabryka Emalia Oskara Schindlera oraz Muzeum Podgórze. Działalność obu jednostek jest skoncentrowana na kwestiach historycznych, jednakże skupiają

się one na innych zagadnieniach. Muzeum Schindlera jest poświęcone historii Krakowa podczas II wojny światowej, ukazując losy jego mieszkańców w trakcie okupacji [www 6]. Muzeum Podgórze koncentruje się na historii jednej z dzielnic miasta – Podgórze, odnosząc jej dzieje do wydarzeń o szerszym zasięgu.

Muzeum Armii Krajowej im. gen. Emila Fieldorfa „Nila” [www 8] jest poświęcone dziejom Armii Krajowej i Polskiego Państwa Podziemnego. Wszystkie obiekty są jednostkami publicznymi zlokalizowanymi poza ścisłym centrum turystycznym miasta, ale z dogodną możliwością dojazdu.

Tabela 1. Wybrane dane dotyczące analizowanych muzeów

Obiekt	Charakterystyka
Muzeum Armii Krajowej im. Emila Fieldorfa „Nila” w Krakowie	Organizatorzy: Gmina Miejska Kraków i Województwo Małopolskie Lokalizacja: Wita Stwosza 12 (budynek zabudowań Twierdzy Kraków) 27.09.2012: Otwarcie ekspozycji stałej w nowej lokalizacji
MHK – oddział Muzeum Podgórze	Organizatorzy: Gmina Miejska Kraków Lokalizacja: Powstańców Wielkopolskich 1/ Limanowskiego 51 (budynek zajazdu Pod św. Benedyktem) 26.04.2018: Inauguracja działalności
MHK – oddział Fabryka Emalia Oskara Schindlera	Organizatorzy: Gmina Miejska Kraków Lokalizacja: Lipowa 4 (budynek administracyjny dawnej fabryki) 10.06.2010: Inauguracja działalności

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [www 6; www 8].

3.2. Relacje wspierające innowacyjność w badanych muzeach

Muzeum Armii Krajowej im. gen. Emila Fieldorfa „Nila”

Tabela 2. Opis innowacyjnych działań i podjęta współpraca

Typ innowacji	Opis	Współpraca
Innowacja produktowa	Dostosowanie ścieżki zwiedzania – audiodeskrypcje oraz filmy z tłumaczeniem na język migowy Szkolenia pracowników z języka migowego	Grant z Narodowego Centrum Kultury w ramach projektu „Historia wpada w ucho” Partnerzy projektu – firma Migam oraz małopolski oddział Polskiego Związku Głuchych
Innowacja produktowa	Escape room „Wsypa”	–
Innowacja marketingowa	Współuczestnictwo w projekcie „Pociąg do kultury”	Wspólna inicjatywa samorządu województwa, Kolei Małopolskich Sp. z o.o. oraz wybranych instytucji kultury
Innowacja produktowa	Modyfikacja ekspozycji – nowe gabloty umożliwiające zmianę prezentacji eksponatów	Dofinansowanie – dotacja celowa Projekt „Infrastruktura kultury 2018”

Źródło: Opracowanie własne.

W tabeli 2 przedstawiono wybrane działania wraz ze wskazaniem podjętej współpracy i próbą przypisania do rodzaju innowacji. Muzeum Armii Krajowej jest dostępne dla osób z niepełnosprawnością wzroku, ruchu i słuchu [www 8]. Projekt „Historia wpada w ucho” otrzymał wsparcie finansowe od Narodowego Centrum Kultury w ramach programu „Kultura – Interwencje” [www 8]. Nawiązano także współpracę z małopolskim oddziałem Polskiego Związku Głuchych oraz firmą Migam wykonującą tłumaczenia na język migowy [www 8]. Kontakty ze Związkiem były skupione wokół konsultowania, ale przede wszystkim akceptacji projektu. Pomimo że proces dostosowywania został zakończony, kontakty z organizacjami są nadal utrzymywane. Tego rodzaju projekty można określić innowacjami produktowymi w zakresie podstawowej oferty muzeum, jaką jest działalność wystawiennicza. Informacja o wariantach znajduje się w przestrzeni budynku nieopodal kas biletowych. Innowacją w zakresie sposobu prezentowania eksponatów jest także modyfikacja przestrzeni wystawienniczej, którą zrealizowano w wyniku zakupu nowych gablot wyposażonych w fotokomórki [www 8]. Zadanie zrealizowano dzięki otrzymaniu ministerialnej dotacji celowej. Zwłaszcza dla muzeów publicznych sytuacja finansowa jest kluczowym aspektem działalności, zaś relacje z organizatorami muzeum są rozpatrywane pod tym względem. Fundusze bywają czynnikiem umożliwiającym lub blokującym realizację projektów.

Kolejną innowacją stanowiącą nowość także na tle innych muzeów jest escape room [www 3]. Podobną ofertę posiada w Polsce jedynie Muzeum Fabryki w Łodzi [www 9]. Rozmówca zaznaczył, że pomysł wprowadzenia pokoju zagadek zrodził się z chęci niestandardowego pokazania historii, skierowanego do osób młodych. Była to inicjatywa wewnętrzna, zrealizowana z własnego budżetu, choć związana z obserwowanym wzrostem popularności tego rodzaju rozrywki. W lutym 2019 roku przeprowadzano tam remont, po którym pokój ma być wyposażony w sprzęt technologiczny. Na tym etapie nawiązano relację ze specjalistyczną firmą, która wykonała także nowe gabloty ekspozycyjne. Osoby wchodzące do pokoju stają się członkami wileńskiego oddziału Armii Krajowej, który ma zdobyć konspiracyjne dokumenty przed pojawieniem się NKWD [www 8]. Escape room można zaklasyfikować do innowacji produktowej, która bazuje na podstawowych treściach muzeum, jednakże jest elementem dodatkowym oferty.

Projekt „Pociąg do kultury”, czyli inicjatywę Województwa Małopolskiego i Kolei Małopolskich Sp. z o.o., w której udział biorą instytucje kultury [www 5], można nazwać innowacją marketingową. Kupujący bilet na przejazd koleją otrzymuje zniżkę do wybranych instytucji kultury. Tego rodzaju promocja nie skupia się na konkretnym projekcie czy wystawie w muzeum, lecz ma na celu zachęcenie do jej odwiedzenia.

Relacje kształtujące innowacyjność marketingową mogą być nawiązywane nie tylko z innymi podmiotami publicznymi, ale również z podmiotami z branży twórczej. Kanadyjska wytwórnia Cineflix odwiedziła Muzeum w 2018 roku ze względu na przygotowywanie produkcji „Most Wanted” poświęconej II wojnie światowej i realiom okupacyjnym oraz pokazującej znaczenie i fenomen Armii Krajowej. Z rozmowy przeprowadzonej w Muzeum udało się dowiedzieć, że to firma z Kanady wyraziła zainteresowanie instytucją. Wpłynąć na to mógł fakt, że jest to jedyne polskie muzeum zajmujące się kompleksowo działalnością Armii Krajowej.

Fabryka Emalia Oskara Schindlera – oddział Muzeum Krakowa

Oddział realizuje wytyczne strategii Muzeum Krakowa, co zostało zaznaczone w rozmowie. Oddziały tworzą propozycje wystaw i działań edukacyjnych, natomiast decyzje o akceptacji i wdrożeniu konkretnych pomysłów są podejmowane na wyższym szczeblu. Taka informacja pojawiła się też w trakcie rozmowy w Muzeum Podgórze.

Tabela 3. Opis innowacyjnych działań i podjęta współpraca

Typ innowacji	Opis	Współpraca
Innowacja produktowa	Dostosowanie ścieżki zwiedzania – audiodeskrypcja, tłumaczenia filmów na język migowy, tyflografiki	Współpraca w ramach projektu „Muzeum poza ciszą i ciemnością” m.in. z fundacją Kultury bez Barrier Grant – wsparcie finansowe od Ministerstwa
Innowacja marketingowa	Łączone bilety wstępu i uczestnictwo we wspólnych projektach edukacyjnych	Zwiedzanie „Trasy Pamięci” w ramach MHK Bilet łączony z Muzeum Sztuki Współczesnej MOCAK
Innowacja marketingowa	Muzeum w ramach turystycznej oferty Krakowa	Współpraca z firmą SeeKrakow

Źródło: Opracowanie własne.

W poprzedniej części zaznaczono, że dostosowywanie muzeów do potrzeb osób z różnymi niepełnosprawnościami jest elementem wymaganym i niezbędnym. Z biegiem czasu rozwiązania te są coraz częściej wdrażane [www 6], niemniej jednak sposób dostosowania ścieżki zwiedzania w Fabryce Schindlera nadal jest nazywany najbardziej kompleksowym przedsięwzięciem na skalę Muzeum Historycznego [www 6]. Prezes Fundacji Kultury bez Barrier wspomniała w wywiadzie, że realizację tego projektu można uznać za wzorcową [www 7].

W oddziale są dostępne filmy przetłumaczone na język migowy, tyflografi i audiodeskrypcja całej trasy zwiedzania. Pomysł przystosowania ekspozycji był inicjatywą pracowników innego oddziału, co pokazuje znaczenie relacji i uczestnictwa w szkoleniach oraz konferencjach jako impulsu do wdrażania innowacji. Alternatywna i w pełni kompletna trasa zwiedzania jest innowacją produktową dotyczącą usług podstawowych. Przedsięwzięcie zrealizowano dzięki środkom finansowym z Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego. Projekt „Muzeum poza Ciszą i Ciemnością” [www 6; www 4] powstał w latach 2008-2012 [www 11]. W jego ramach nawiązano relację z Fundacją Kultury bez Barier oraz Fundacją Dzieciom „Zdążyć z Pomocą”. Kluczowy dla projektu był grant otrzymany przez jedną z fundacji. Współpraca pomiędzy organizacjami miała charakter jednorazowy, związany z tym przedsięwzięciem. Informacja o wdrożeniu udogodnień jest zamieszczona na tablicach znajdujących się przy kasie. Podczas zwiedzania ekspozycji można ponadto zaobserwować, że część monitorów posiada specjalne oznaczenia dotyczące tłumaczenia na język migowy.

Dla innowacyjności kluczowe znaczenie mają przedsięwzięcia wspólne. W ramach oddziałów MHK funkcjonuje *Trasa Pamięci* [www 6] łącząca Fabrykę Schindlera, ulicę Pomorską oraz Aptekę Pod Orłem. Projekty wspólne dla wymienionych jednostek to wydarzenie i bieg „Pamiętaj z nami” [www 6]. Spośród innych instytucji kultury można wskazać MOCAK, z którym Fabryka Schindlera posiada łączone bilety wstępu [www 6]. Niemniej jednak ściślejsza relacja, ukierunkowana na organizację wspólnych przedsięwzięć, nie została nawiązana i nie jest przewidywana. Możliwość zakupu łączonego biletu wynika z bardzo bliskiej lokalizacji obu obiektów, natomiast brak wspólnych przedsięwzięć został uargumentowany rozbieżnością tematyczną obu instytucji. Relacje nawiązywane ze szkołami i uczelniami wyższymi mają charakter okazym współpracy związanej z zajęciami edukacyjnymi lub oprowadzaniem po wystawie, czyli tradycyjnymi formami działania. Ponadto ograniczenia przestrzenne sprawiają, że udostępnianie miejsca na organizację debat czy koncertów jest mniej wykonalne.

Innowacją marketingową, która wpływa na omawiany oddział, ale może również wpłynąć na większą rozpoznawalność całego Muzeum, jest obecność oddziału w ofercie turystycznej miasta. Lokalna firma wycieczkowa SeeKrakow proponuje wycieczkę do Fabryki Schindlera [www 14]. Alternatywną opcją jest „Kraków pod okupacją nazistowską” [www 14], w ramach której można także odwiedzić Aptekę pod Orłem oraz ulicę Pomorską. Jednakże tylko Muzeum Schindlera jest tak wyraźnie zaznaczane w ofercie firmy. W trakcie rozmowy pojawiło się kilka wątków dotyczących wdrożenia pewnych pomysłów, które

z tego względu na chwilę obecną nie mogą zostać uznane za innowacje. Bariery realizacji działań, które można odnieść ogólnie do muzeów publicznych, to chociażby kwestie finansowe i niewystarczająca ilość pracowników.

Muzeum Podgórze – oddział Muzeum Krakowa

W przypadku tego obiektu nawiązywane relacje wpływają nie tylko na innowacyjność w zakresie produktu, ale również innowacyjność marketingową. Powstanie Muzeum Podgórze jest efektem wieloletnich działań i dążeń społecznych, co wyróżnia oddział na tle innych należących do Muzeum Historycznego. Stowarzyszenie PODGORZE.PL od wielu lat w rozmaitych miejscach przedstawiało konieczność powołania instytucji poświęconej tej części Krakowa [www 12]. Jego członkowie mieli aktywny wkład w powstanie scenariusza wystawy, zaś po jej otwarciu współpraca trwa nadal. Innowacyjność muzeum w znacznym stopniu odnosi się do działalności ukierunkowanej na prezentowanie instytucji jako miejsca spotkań i dyskusji o istotnych lokalnych tematach.

Tabela 4. Opisy innowacyjnych działań i podjęta współpraca

Typ innowacji	Opis	Współpraca
Innowacja marketingowa	Udostępnianie przestrzeni muzeum do spotkań i dyskusji o lokalnych problemach	Szczególne zaangażowanie Stowarzyszenia PODGORZE.PL
Innowacja marketingowa	Film promocyjny z elementami animacji	Zapytanie ofertowe – realizacja filmu przypadku firmie z Podgórze (Prace Twórcze)
Innowacja produktowa	Kontakty z innymi muzeami w celu przygotowania wystawy	Kopalnia Soli w Wieliczce – pomoc merytoryczna, przygotowanie kopii eksponatu (ze względu na tematyczne powiązanie ekspozycji)

Źródło: Opracowanie własne.

Na początku stycznia 2019 roku odbyło się spotkanie przedstawicieli Muzeum oraz Zarządu Inwestycji Miejskich w Krakowie z mieszkańcami, które dotyczyło modyfikacji projektu upamiętnienia KL Płaszów [www 2]. W muzeum dyskutowano również o zagospodarowaniu terenów przy pobliskiej łącznicy kolejowej. Działalność promocyjna i marketingowa łączy się z prezentowaniem placówki jako miejsca łączenia społeczności, gdzie kluczowe jest nawiązywanie relacji.

Obiekt ten, podobnie jak dwa wcześniejsze, jest dostosowany do potrzeb osób niepełnosprawnych. Nawiązane w celu stworzenia odpowiedniego projektu relacje miały charakter wsparcia merytorycznego i konsultacji – na etapie powstawania muzeum dyskutowano, jaki wariant udogodnień byłby najbardziej odpowiedni. Ostatecznie po otrzymaniu opinii zdecydowano się na ścieżkę sensoryczną z wieloma elementami dotykowymi. Dostosowanie oferty polega nie tylko na zmianie przestrzeni wystawienniczej, ale również na poszerzeniu oferty zajęć i warsztatów, co zaobserwowano też w pozostałych muzeach.

Ze względu na specyfikę działania instytucji publicznych część relacji jest nawiązywana w ramach określonych procedur. W przypadku Muzeum Podgórze ogłoszono konkurs na stworzenie filmu promocyjnego. Realizacja projektu przypadła firmie Prace Twórcze [www 13]. Muzeum zostało tam zaprezentowane w nietypowy sposób: zamiast najczęstszych kadrów z obiektu czy scen z aktorami, zastosowano animację oraz przedstawiono krajobraz Podgórze. Nietypowa forma wykonania była podyktowana względami pragmatycznymi. Film powstał dwa lata przed otwarciem oddziału, dlatego niemożliwe było pokazanie ekspozycji. Materiał prezentowano w komunikacji miejskiej oraz na konferencjach i szkoleniach. Z pierwszej możliwości promocji swego czasu korzystało także Muzeum Armii Krajowej.

Podgórze oddział jest dość młody, dlatego też wiele wariantów dotyczących tego, z kim i w jakim celu nawiązywać relacje, pozostaje jeszcze w sferze pomysłów i zamierzeń. Jedną z instytucji, z którą zostały nawiązane relacje, jest Kopalnia Soli w Wieliczce. Obecnie bazują one na konsultacjach i poradach, chociaż realizacja wspólnego przedsięwzięcia nie jest wykluczana. Kopalnia Soli wykonała dla muzeum kopię bałwana solnego, zatem relacja ta wpłynęła na przygotowanie wystawy. Tematyczne powiązanie obu obiektów było impulsem do nawiązania współpracy. Spośród innych instytucji kultury podczas rozmowy zostało wymienione Centrum Szkła i Ceramiki znajdujące się w Nowej Hucie.

Innego rodzaju relacje mają charakter krótkotrwałych kontaktów ukierunkowanych na standardowe aktywności i są to chociażby wizyty szkół w ramach prowadzonych zajęć. Możliwość zakupu łączonych biletów wstępu lub organizacji wspólnych przedsięwzięć w ramach oddziałów jest jeszcze dyskutowana. Lokalizacja nieopodal Fabryki Schindlera umożliwiłaby ewentualne zacieśnienie działań z tym oddziałem, jednak jak na razie żadne konkretne kroki nie zostały w tym celu podjęte.

Podsumowanie

Ze względu na status organizacyjny obiektów najbardziej wyeksponowane są relacje z instytucjami organizującymi ich działalność. Ponadto dominują kontakty ze stowarzyszeniami, fundacjami lub innymi muzeami. Relacje z tymi podmiotami najintensywniej przyczyniają się do wdrożenia ewentualnych innowacyjnych rozwiązań. Słabo natomiast jest zaznaczony obszar relacji z instytucjami prywatnymi i biznesowymi. Niemniej jednak ich działalność także przyczynia się do stworzenia innowacyjnej oferty. Działalność edukacyjna dla wszystkich muzeów jest istotnym obszarem aktywności, jednakże w większości relacje nawiązywane z placówkami edukacyjnymi dotyczyły standardowych form aktywności. Przedsięwzięcia wspólne z muzeami odnoszą się raczej do partnerstwa nad wystawą, wypożyczania eksponatów, tworzenia ich kopii lub konsultacji merytorycznych. Organizacja wspólnych wydarzeń pomiędzy muzeami, które nie są oddziałami, nie została zaznaczona.

Nie zawsze bliska lokalizacja instytucji kultury wpływa na intensywność współpracy. Istotnym czynnikiem zwiększającym szansę nawiązania współpracy jest zbliżony zakres działalności podmiotów. Brak powiązania tematycznego oraz kwestie organizacyjne i formalne to główne bariery, które można zaobserwować.

Pomimo wskazanych ograniczeń, jak również niewystarczającego wykorzystania niektórych możliwych przestrzeni współpracy można zauważyć, że znaczna część relacji nawiązywanych przez muzea przyczynia się do innowacyjności.

Niniejsze badanie skupiło się na analizie danych oraz poznaniu perspektywy osób zaangażowanych w kierowanie obiektem, co w pewien sposób zawęziło postrzeganie nawiązywanych relacji i innowacyjności. Sposobem na weryfikację oraz pogłębienie otrzymanych wniosków może być zbadanie problematyki od strony innych uczestników działań, jak również zestawienie otrzymanych wyników z muzeami znajdującymi się na terenie innych województw i włączenie do analizy muzeów prywatnych. Poszerzenie perspektywy, a także rozbudowanie wnioskowania byłoby rekomendowanym kierunkiem dalszych badań.

Literatura

- Bakhsi H., Throsby D. (2010), *Culture of Innovation. An Economic Analysis of Innovation in Arts and Cultural Organisations*, NESTA, London.
- Barbosa B., Brito P.Q. (2012), *Do Open Day Events Develop Art Museum Audiences?* "Museum Management and Curatorship", No. 27(1), s. 17-33.

- Baregheh A., Rowley J., Sambrook S. (2009), *Towards a Multidisciplinary Definition of Innovation*, "Management Decision", No. 47(8), s. 1323-1339.
- Camarero C., Garrido M.J. (2008), *The Role of Technological and Organizational Innovation in the Relation between Market Orientation and Performance in Cultural Organizations*, "European Journal of Innovation Management", No. 11(3), s. 413-434.
- Camarero C., Garrido M.J. (2012), *Fostering Innovation in Cultural Contexts: Market Orientation, Service Orientation, and Innovations in Museums*, "Journal of Service Research", No. 15(1), s. 39-58.
- Camarero C., Garrido M.J., Hernández C. (2018), *The Mixed Effects of Organization's and Manager's Social Capital: Evidence from the Case of Museums*, "Journal of Management and Organization", s. 1-24.
- Castañer X., Campos L. (2002), *The Determinants of Artistic Innovation: Bringing in the Role of Organizations*, "Journal of Cultural Economics", No. 26, s. 29-52.
- Coblence E., Sabatier V. (2014), *Articulating Growth and Cultural Innovation in Art Museums*, "International Studies of Management & Organization", No. 44(4), s. 9-25.
- Crossan M.M., Apaydin M. (2010), *A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature*, "Journal of Management Studies", No. 47(6), s. 1154-1191.
- Della Corte V., Aria M., Del Gaudio G. (2017), *Smart, Open, User Innovation and Competitive Advantage: A Model for Museums and Heritage Sites*, "Museum Management and Curatorship", No. 32(1), s. 50-79.
- Kelly-Holmes H., Pietikäinen S. (2016), *Language: A Challenging Resource in a Museum of Sámi Culture*, "Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism", No. 16(1), s. 24-41.
- Lewandowski M. (2011), *Innowacje w zarządzaniu instytucjami kultury*, Wydawnictwo Con Arte, Katowice.
- Lewandowski M. (2014), *Innowacje w usługach instytucji kultury* [w:] B. Iwankiewicz-Rak, B. Mróz-Gorgoń (red.), *Usługi 2014. Branżowe i menedżerskie aspekty rozwoju usług*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław.
- Najda-Janoszka M. (2013), *Zatrzymywanie wartości z innowacji w branży turystycznej*, „Współczesne Zarządzanie/Contemporary Management Quarterly”, nr 1, s. 96-105.
- Piwoni-Krzeszowska E. (2014), *Zarządzanie wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław.
- Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji* (2005), OECD, EUROSTAT, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Warszawa.
- Pop I.L., Borza A. (2016), *Technological Innovations in Museums as a Source of Competitive Advantage*, The 2nd International Scientific Conference SAMRO.
- Reussner E.M. (2003), *Strategic Management for Visitor – Oriented Museums*, "International Journal of Cultural Policy", No. 9(1), s. 95-108.

- Sheng C.-W., Chen M.-C. (2012), *A Study of Experience Expectations of Museum Visitors*, "Tourism Management", No. 33, s. 53-60.
- Stołecka-Makowska A. (2016), *Triangulacja jako koncepcja pozyskania wiedzy o zachowaniach nabywczych konsumentów*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 261, s. 50-61.
- Varbanova L. (2015), *Zarządzanie strategiczne w kulturze*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa.
- Vicente E., Camarero C., Garrido M.J. (2012), *Insights into Innovation in European Museums*, "Public Management Review", No. 14(5), s. 649-679.
- Wilson N.C., Stokes D. (2005), *Managing Creativity and Innovation: The Challenge for Cultural Entrepreneurs*, "Journal of Small Business and Enterprise Development", No. 12(3), s. 366-378.
- [www 1] <https://www.dzieje.pl/kultura-i-sztuka/muzeum-historyczne-miasta-krakowa-zmienia-nazwe-na-muzeum-krakowa> (dostęp: 7.01.2019).
- [www 2] <http://www.dzielnica13.krakow.pl/wydarzenia/wydarzenia-2019/758-spotkanie-z-mieszkancami-ws-modyfikacji-projektu-upamietnienia-kl-plaszow> (dostęp: 19.01.2019).
- [www 3] <https://histmag.org/Escape-Room-Wsypa-wciel-sie-w-zolnierza-AK-w-Muzeum-AK-w-Krakowie-17532> (dostęp: 10.01.2019).
- [www 4] <http://kulturabezbarier.org/projekty,m,mg,187,168,160> (dostęp: 7.01.2019).
- [www 5] <https://www.malopolska.pl/dla-mieszkanca/kultura-i-dziedzictwo/projekty-i-inicjatywy-kulturalne/pociag-do-kultury> (dostęp: 14.02.2019).
- [www 6] <http://www.mhk.pl/> (dostęp: 16.02.2019).
- [www 7] <http://muzealnictwo.com/2014/02/muzeosfera-bez-barier/> (dostęp: 16.02.2019).
- [www 8] <https://muzeum-ak.pl/> (dostęp: 16.02.2019).
- [www 9] <https://muzeumfabryki.com.pl/escape-room/> (dostęp: 10.01.2019).
- [www 10] <https://mw2016.museumsandtheweb.com/paper/the-museum-innovation-model-a-museum-perspective-to-innovation/> (dostęp: 31.12.2018).
- [www 11] <http://old.nimoz.pl/pl/dzialalnosc/programy-wsparcia-finansowego/beneficjenci> (dostęp: 7.01.2019).
- [www 12] <http://podgorze.pl/muzeum-podgorza-juz-otwarte> (dostęp: 16.02.2019).
- [www 13] <https://pracetworcze.pl/> (dostęp: 19.01.2019).
- [www 14] <https://www.seekrakow.com/pl/fabryka-oskara-schindlera/> (dostęp: 16.02.2019).
- [www 15] <https://www.stlouisfed.org/publications/bridges/summer-2009/the-four-key-elements-of-innovation-collaboration-ideation-implementation-and-value-creation> (dostęp: 22.01.2019).

SHAPING RELATIONS SUPPORTING MUSEUMS' INNOVATION

Summary: Considering the dynamics and instability of the environment, museums face the necessity to compete for a limited time and money of visitors. It is becoming necessary to expand the offer with innovative products, which are supposed to increase the perceived attractiveness of the museums. The main aim of the article is to identify with which entities and in which way museums shape relations supporting their innovativeness. A qualitative approach based on a case study method has been chosen. Three museums from Krakow were analyzed. Thanks to the results obtained, it has been determined that, among others, relations with organizers and specialist organizations are particularly important for innovation. The summary presents conclusions and possible recommendations for future research.

Keywords: innovation, relations, museum.