

PUBLIKACJA STUDENCKIEGO KOŁA NAUKOWEGO MANAGE TEAM

# Innowacyjne działania w obszarze zarządzania i marketingu

pod redakcją

Arona-Axela Wadlewskiego i Artura Modlińskiego



**Kamil Nowelli**

Uniwersytet Wrocławski

## ZARZĄDZANIE INSTYTUCJĄ KULTURY A INNOWACYJNE NARZĘDZIA KOMUNIKACJI MARKETINGOWEJ

Zarządzanie instytucjami kultury w ostatniej dekadzie podlega radykalnym zmianom. Modele zarządzania coraz częściej uwzględniają partycypację obywateli w tworzeniu programu artystycznego oraz zwracają uwagę na zaspokajanie lokalnych potrzeb mieszkańców. Wydarzeniem, które poświęcone było kwestiom związanym z wprowadzeniem nowego sposobu myślenia o zarządzaniu instytucjami był VI Kongres Kultury Polskiej w 2009 roku w Krakowie. To w trakcie tego spotkania po raz pierwszy zbudowano platformę komunikacyjną, umożliwiającą na szeroką skalę dyskusję pomiędzy praktykami i teoretykami. Innowacyjne podejście łączyło zalety fizycznego spotkania rozmówców i wirtualnego dialogu w przestrzeni forum internetowego<sup>1</sup>. Ze względu na duże zainteresowanie tematyką, organizatorzy postanowili kontynuować tego typu działalność w sieci, a w późniejszych latach aranżować konferencje o mniejszym zasięgu.

W tym czasie zrodziła się też idea organizowania regionalnych spotkań naukowców, artystów, animatorów kultury i zarządzających instytucjami. W ten sposób w 2011 roku doszło do powstania regionalnych kongresów m.in. w Łodzi, Poznaniu czy Bydgoszczy. Tematyka wszystkich konferencji jest podobna i koncentruje się na aktualnych problemach instytucji kultury, lokalnych potrzebach widzów i dostosowywaniu komunikacji instytucji do odbiorców<sup>2</sup>. W tym samym roku we Wrocławiu odbył się Europejski Kongres Kultury, związany z pierwszą polską prezydencją w Unii Europejskiej, który pod względem myślenia o kultu-

---

<sup>1</sup> Por. Kongres Kultury Polskiej, <http://www.kongreskultury.pl>, [dostęp z dn. 25.07.2015 r.].

<sup>2</sup> Na podstawie archiwalnych materiałów prasowych: Bydgoski Kongres Kultury, <http://www.platformakultury.pl/artykuly/101299-bydgoski-kongres-kultury.html>, Poznański Kongres Kultury. Idea, <http://poznanski-kongres-kultury.pl/idea/>, Kongres Kultury. Dlaczego Kongres? [http://www.kongres-kultury.pl/idea/dlaczego\\_kongres/](http://www.kongres-kultury.pl/idea/dlaczego_kongres/) [dostęp z dn. 25.07.2015 r.].

rze skupiał się nie na lokalnej publiczności, lecz był adresowany do publiczności międzynarodowej i poruszał globalne zmiany społeczno-kulturalne<sup>3</sup>.

Dostrzegalne zjawiska zostały opisane przez Marka Krajewskiego w artykule *Instytucje kultury a uczestnicy kultury. Nowe relacje*<sup>4</sup>. Autor zwraca uwagę na małą wiedzę na temat tego, kto jest klientem rynku kulturalnego, kto korzysta z usług instytucji oraz na brak badań i gromadzenia danych dotyczących uczestnictwa w kulturze. Według Krajewskiego, menedżerowie, zarządzający instytucjami kultury powinni dziś szukać odpowiedzi na pytania o to, czy ich program merytoryczny zachęca jednostkę do własnej aktywności artystycznej. Tytułowe *nowe relacje* polegałyby zatem na istotnej funkcji oddolnego oddziaływania na instytucje kultury przez uczestników, a nie tak jak jeszcze trzydzieści lat temu zalecała literatura przedmiotu, aby efektywne zarządzanie przede wszystkim wiązało się z wykorzystywaniem dostępnych zasobów oraz koncentrowało się na funkcjach *kulturalno-wychowawczych*<sup>5</sup>.

Analizując współczesny rynek instytucji kultury, mielibyśmy zatem do czynienia z jednej strony z nieustanną potrzebą badania i dostosowywania usług kulturalnych do potrzeb mieszkańców, a z drugiej strony z budowaniem wizerunku organizacji oraz jej produktów w sposób, który byłby zrozumiały i atrakcyjny dla odbiorców. Potencjalną szansą dotarcia do nowych odbiorców jest wykorzystywanie niestandardowych narzędzi komunikacyjnych. Wydaje się, że zastosowanie takich środków niesie możliwość zainteresowania wielu mieszkańców działalnością artystyczną, przy stosunkowo niewielkim zagrożeniu utraty dotychczasowej publiczności.

Opisu działań marketingowych w zakresie promocji na przykładzie komunikacji teatrów dokonuje Kama Pawlicka w artykule *Zastosowanie strategii marketingowych w polskich teatrach*. Autorka segmentuje strategie ze względu na cel (wizerunkowe, komunikacyjne i kształtujące relacje)<sup>6</sup>. Podział taki jest interesujący pod względem planowania komunikacji organizacji, jednak można przypuszczać, iż jest on schematem niezauważalnym przez odbiorców. Ze względów oczywistych, nie wszystkie komunikaty docierają do tych samych jednostek, przez co, częstokroć komunikat odebrany jednorazowo może stanowić o wizerunku całej organizacji, a nie tylko projektu lub zadania. W ramach realizacji strategii wizerunkowej opisuje ona działalność teatrów Łaźni Nowej w Nowej Hucie oraz

<sup>3</sup> Europejski Kongres Kultury. Dlaczego Kongres?, <http://www.culturecongress.eu/whycongress>, [dostęp z dn. 25.07.2015 r.].

<sup>4</sup> M. Krajewski, *Instytucje kultury a uczestnicy kultury. Nowe relacje*, [w:] red. M. Śliwa, *Strategie dla kultury. Kultura dla rozwoju. Zarządzanie strategiczne instytucją kultury*, Kraków 2011, s. 26–38.

<sup>5</sup> B. Czerniawska, A. Nocuń, J. Szmagałski, *Kierowanie w kulturze. Perspektywa sukcesu*, Warszawa 1985, s. 22–25.

<sup>6</sup> K. Pawlicka, *Zastosowanie strategii marketingowych w polskich teatrach*, [w:] red. Ł. Wróblewski, *Zarządzanie w instytucjach kultury*, Warszawa 2014, s. 139–146.

Teatru im. Heleny Modrzejewskiej w Legnicy. W pierwszym z nich zaproszono do współpracy mieszkańców, którzy występują na scenie obok zawodowych artystów. W drugim zrealizowano spektakl *Ballada o Zakaczawiu* na podstawie scenariusza napisanego przez legniczan. Jego głównym bohaterem był lokalny złodziej Benek Cygan, o którym mówi się w miejskich legendach<sup>7</sup>. Obydwa sposoby realizacji celów wizerunkowych, zaprezentowane przez autorkę niosą ze sobą innowacyjne podejście do budowania relacji z publicznością, oparte na zakotwiczeniu w lokalnych wartościach i tradycji. Trudno zatem przypuszczać, że zrealizowały one wyłącznie cele wizerunkowe.

Aktualnie ważnymi kanałami, które mogą wpływać na zwiększanie uczestnictwa w kulturze i aktywizację mieszkańców są media społecznościowe. Iwona Lupa w artykule *Marketing mediów społecznościowych w instytucjach kultury – szanse i zagrożenia* zwraca uwagę na fakt, iż użytkownicy mediów społecznościowych chętnie potwierdzają udział w wydarzeniach kulturalnych, aby zaimponować innym swoim stylem życia. W szerszy sposób, ten nurt ściśle wiązałyby się z tzw. światem przeżyć, który, oprócz samego produktu jest sprzedawany. Widz kupowałby zatem nie tylko bilet na spektakl teatralny, ale również możliwość, mniej lub bardziej, przypadkowego spotkania znajomych, spędzenia kilku chwil antraktu w kawiarni, doświadczenia wspólnoty widzów czy potencjale opowiadania nie tylko o spektaklu, ale o szerszej rozumianym „wyjściu do teatru”. Okazywałoby się, że z perspektywy użytkownika serwisów społecznościowych nie istnieje wyraźna granica, pomiędzy rzeczywistością wirtualną i niewirtualną, ponieważ obydwie służą zaspokajaniu i realizacji podobnych potrzeb. Natomiast z perspektywy stratega lub menedżera instytucji kultury, narzędzia internetowe powinny wzmacniać przekaz o wyjątkowości produktu oraz kreować wartość dodaną produktu<sup>8</sup>.

Publiczność instytucji kultury w Polsce należałoby podzielić na dwa typy. Pierwszy stanowiliby mieszkańcy danej miejscowości oraz pobliskiego regionu. W ich przypadku należałoby uzyskać efekt częstych wizyt w danej instytucji. Drugim typem byłby kulturalny turysta, odwiedzający instytucję taką jak muzeum czy teatr zazwyczaj jednokrotnie. Wykorzystanie niestandardowych narzędzi komunikacji miałoby zatem na celu w pierwszym przypadku zbudować wierną publiczność, a w drugim zachęcić w krótkim czasie odbiorcę komunikatu do skorzystania z usługi. Trudno jednak mówić o rozwiniętym w Polsce rynku usług, które byłyby nastawione na krajową turystyką kulturalną<sup>9</sup>. Zjawisko to dotyczyłoby raczej festiwali i imprez jednorazowych, a nie konsekwentnie budowanych strategii przez instytucje kultury.

<sup>7</sup> Tamże, s. 142.

<sup>8</sup> I. Lupa, *Marketing mediów społecznościowych – szanse i bariery*, [w:] *Zarządzanie w instytucjach...*, s. 93–95.

<sup>9</sup> R. Towse, *Ekonomia kultury. Kompendium*, Warszawa 2011, s. 540–545.

Rozwijającym się rynkiem instytucji kultury jest scena wrocławska, której siłą napędową są zbliżające się obchody Europejskiej Stolicy Kultury 2016. Dotychczas ukazało się niewiele publikacji, analizujących miasto w tym kontekście. Jedną z nich jest książka Aldony Wiktorskiej-Święckiej *Zarządzanie miastem. Wyzwania dla Europejskiej Stolicy Kultury Wrocław 2016*<sup>10</sup>. Autorka porusza tematy finansowania działań kulturalnych oraz celów ESK, takich jak: promocja ruchów artystycznych w przestrzeni miejskiej, poprawa promocji kultury, promowanie innowacyjności w dziedzinie sztuki i tworzenie nowych form działalności, wprowadzenie dialogu kulturowego, zwiększenie spójności społecznej, rozwój innowacyjnej turystyki kulturowej, promocja integracji dziedzictwa architektonicznego oraz wdrażanie dialogu pomiędzy regionami europejskimi i kulturami innych kontynentów. Ważnym elementem jest potencjalna możliwość zmiany oraz wpływ na region poprzez właściwe realizowanie aplikacji<sup>11</sup>.

Publikacja Wiktorskiej-Święckiej została wydana trzy lata przed obchodami ESK we Wrocławiu i jest zbiorem zaleceń, które powinny według autorki zostać zrealizowane, aby wydarzenie na stałe zwiększyło liczbę tzw. uczestników kultury. Perspektywa zaproponowana w książce, opiera się na ukazaniu modelu zarządzania wrocławską kulturą. Autorka nie rozpatruje potrzeb kulturalnych mieszkańców ani danych związanych z aktualnym uczestnictwem wrocławian w tego typu wydarzeniach, a w wielu fragmentach zachęca do podjęcia dyskusji niż udzielania modelowych odpowiedzi. Ważnym aspektem, na który Wiktorska-Święcka zwraca uwagę jest problem utworzenia płaszczyzny komunikacyjnej pomiędzy instytucjami kultury, tak aby mogły one wspólnie wyznaczać i realizować swoje cele. Z drugiej strony Ruth Towse podkreśla, że ekonomiczna motywacja ubiegania się miast o miano Europejskiej Stolicy Kultury jest raczej bliższa ekonomii festiwalowej niż konsekwentnemu budowaniu marki miasta czy rozwoju sektora kreatywnego na danym obszarze<sup>12</sup>.

Strategie budowania wizerunku wrocławskich instytucji kultury od 2011 roku koncentrują się na wydarzeniach związanych z Europejską Stolicą Kultury Wrocław 2016. W takim ujęciu będziemy przede wszystkim mówić o strategiach *brandingowych*, które częstokroć zakładają istnienie konkurencji lokalnej. Taka perspektywa zarządzania jest spowodowana przez źródło finansowania, którym głównie jest budżet miasta Wrocławia. Powoduje to, iż instytucje starają się wykazać największą aktywnością wobec władz samorządowych, porzucając możliwość współpracy na cel zwiększenia uczestnictwa w kulturze. Właściwą metodą interpretacyjną wydawałoby się spojrzenie na wrocławski rynek usług kultural-

<sup>10</sup> A. Wiktorska-Święcka, *Zarządzanie miastem. Wyzwania dla Europejskiej Stolicy Kultury Wrocław 2016*, Wrocław 2013.

<sup>11</sup> Tamże, s. 144–147.

<sup>12</sup> R. Towse, dz. cyt., s. 535.

nych poprzez pryzmat konkurencji monopolistycznej, w której teatry, muzea, opera, galerie, filharmonia i domy kultury wspólnie konkurowałyby z firmami, dostarczającymi inne sposoby spędzenia wolnego czasu. Uczestnik kultury wybierałby w ten sposób produkt, który jest tańszy czy łatwiej dostępny<sup>13</sup>.

Ukazane powyżej nieustanne negocjowanie znaczeń pomiędzy wytworami kultury wysokiej i masowej wpisywałoby się w model Abrama de Swaana, którego głównym założeniem jest dominacja systemu kultury przez główne ośrodki decyzyjne zlokalizowane w krajach zachodnich. To one miałyby znaczący wpływ na kształtowanie się potrzeb jednostek<sup>14</sup>. Jak twierdzi Giep Hagoort, następstwem takiego modelu byłaby konieczność zarządzania kulturą przy wykorzystaniu nowych technologii i mediów, a powiązania powinny być ustanowione na wszystkich poziomach, aby rozwijać możliwie szeroko dystrybucję. Innym postulatem wynikającym z modelu byłoby dostarczenie odpowiednich metod w ramach strategicznego zarządzania, które nie naruszałyby lokalnej tożsamości kulturalnej, ale pozwoliły jej zachować swoją niezależność<sup>15</sup>.

Nową instytucją kultury, która powstała we Wrocławiu w 2011 roku jest Muzeum Współczesne Wrocław. Strategia budowania marki tego muzeum była początkowo oparta na kreowaniu tożsamości miejsca poprzez komunikację z dwoma grupami mieszkańców Wrocławia. Ze względu na oddalenie siedziby muzeum od centrum, postanowiono zintensyfikować działania z najbliższym otoczeniem – mieszkańcami okolicznych osiedli. Akcją promującą instytucję w dniu jej otwarcia było działanie *Wymiana darów artystów z publicznością*, którego pomysłodawczyniami były Katarzyna Ozimek i Katarzyna Poźniak. Zaproszono do udziału w niej ponad pięćdziesięciu artystów sztuk wizualnych z całego kraju, którzy przywieźli do Wrocławia swoje dzieła sztuki. Organizatorki zachęcały wrocławian, aby przynieśli do muzeum swoje dary, które po wymianie z artystami zostaną pokazane na specjalnej wystawie, a następnie rozesłane artystom pocztą<sup>16</sup>. Wydarzenie to miało istotny wpływ na wyznaczenie kierunku strategii muzeum w stronę otwartości na widza oraz rozpoczęcie dialogu instytucji z publicznością. Podobne działanie zostało zorganizowane przez Muzeum Sztuki w Łodzi w związku z otwarciem nowego oddziału w Manufakturze. Tam forma współpracy z widzem polegała na stworzeniu kopii dzieł sztuki, które zaginęły w trakcie II wojny światowej i zwrócenie się z prośbą do właścicieli lokalnych sklepików i punktów usługowych, aby wyeksponowali oni te kopie w swoich lokalach. Pracownicy muzeum opowiedzieli zaangażowanym właścicielom historie

<sup>13</sup> Tamże, s. 149–150.

<sup>14</sup> G. Hagoort, *Przedsiębiorczość w kulturze. Wprowadzenie do zagadnień zarządzania w kulturze*, Kraków 1996, s. 157–158.

<sup>15</sup> Tamże, s. 159.

<sup>16</sup> J. Spychalska, *Wymiana darów artystów z publicznością podczas otwarcia Muzeum Współczesnego*, <http://www.tuwroclaw.com/wiadomosci,wymiana-darow-artystow-z-publicznoscia-podczas-otwarcia-muzeum-wspolczesnego,wia5-3267-8154.html>, [dostęp z dn. 25.07.2015 r.].

związane z tymi dziełami, a sklepikarze i rzemieślnicy przekazywali te opowieści swoim klientom. W ten sposób zainteresowano lokalną społeczność działalnością Muzeum Sztuki oraz dano publiczności możliwość współuczestniczenia i współtworzenia, traktując ją w sposób partnerski<sup>17</sup>.

Innym narzędziem budującym wizerunek instytucji posłużył się wrocławski Teatr Muzyczny „Capitol”, który od 2011 roku przechodził *rebranding*, związany z kompleksową przebudową siedziby teatru. W sierpniu 2013 roku zmieniono nazwę przystanku przy skrzyżowaniu ulic Świdnickiej i Piłsudskiego, znajdujących się opodal teatru. Do wcześniejszej nazwy *Arkady* dodano słowo *Capitol*, a komunikaty głosowe, które pasażerowie tramwajów mogą słyszeć podczas zbliżania się do przystanku zamieniono z zapowiedzi głosowych na śpiewane. Choć projekt umuzykalnionej formy był szeroko dyskutowany zarówno w lokalnej prasie jak i bezpośrednio w pojazdach komunikacji miejskiej, cel zaznaczenia obecności nowej marki został osiągnięty<sup>18</sup>. Podobnym zabieg został wykorzystany w przypadku Muzeum Współczesnego Wrocław w 2012 roku. Tam również dodano do zastanej nazwy przystanku miano instytucji, co doprowadziło do znacznego zwiększenia rozpoznawalności miejsca<sup>19</sup>. W tym przypadku jednak projekt nie był na tyle kontrowersyjny i został on jedynie poddany debacie na forum internetowym miłośników komunikacji miejskiej<sup>20</sup>.

Projektem *Tramwajem do filharmonii* próbowano zachęcić w 2009 roku wrocławian do bliższego spotkania z muzyką klasyczną. Akcja organizowana wspólnie z lokalną „Gazetą Wyborczą” polegała na odtwarzaniu, wybranych przez byłalców Filharmonii Wrocławskiej oracz czytelników gazety, utworów muzycznych. Wśród nich znalazły się m.in. *Eine kleine Nachtmusik* Mozarta, *Jezioro łabędzie* Piotra Czajkowskiego czy *Cztery pory roku* Antonio Vivaldiego. Celem kampanii miało być według organizatorów „zdjęcie z piedestału” muzyki klasycznej i pokazanie publiczności, iż można tego rodzaju utworów słuchać wszędzie. Akcja była związana również ze sprzedażą płyty, na której znalazły się przeboje wybrane przez publiczność, a przekaz został wzmocniony poprzez umieszczenie wewnątrz pojazdów komunikacji miejskiej komiksowych rysunków korespondujących z tytułami odtwarzanych utworów. Wydarzenie nosiło znamiona pewnego eksperymentu w przestrzeni publicznej, którego czas został skrócony ze względu na wiele skarg wpływających do zarządu miejskiego przedsiębiorstwa transportu zbioro-

<sup>17</sup> M. Krajewski, dz. cyt., s. 26.

<sup>18</sup> Capitol ma swój przystanek, <http://www.wroclaw.pl/capitol-ma-swoj-przystanek>, [dostęp z dn. 25.07.2015 r.].

<sup>19</sup> M. Gołębowska, *Muzeum współczesne ma swój przystanek tramwajowy*, [http://wroclaw.gazeta.pl/wroclaw/1,35771,12969439,Muzeum\\_Wspolczesne\\_ma\\_swoj\\_przystanek\\_tramwajowy.html](http://wroclaw.gazeta.pl/wroclaw/1,35771,12969439,Muzeum_Wspolczesne_ma_swoj_przystanek_tramwajowy.html), [dostęp z dn. 25.07.2015 r.].

<sup>20</sup> Por. Wrocławskie Forum Komunikacyjne, <http://km.wroclaw.pl/phpBB3/viewtopic.php?f=45>, [dostęp z dn. 25.07.2015 r.].

wego<sup>21</sup>. Powyższe przykłady niestandardowych działań w przestrzeni miejskiej świadczyłyby o istotnej potrzebie prowadzenia akcji pilotażowych na mniejszej grupie uczestników, tak aby zdiagnozować możliwe szanse i zagrożenia przed rozpoczęciem właściwej kampanii marketingowej.

Nietypową kampanię promocyjną przygotował również w 2013 roku Teatr Polski we Wrocławiu. Jej organizatorzy zaprosili znanych wrocławian do odczytania przed kamerą ulubionego fragmentu *Kronosa* Witolda Gombrowicza. Wśród czytających znaleźli się lokalni dziennikarze, muzycy, artyści-plastycy czy dyrektorzy miejskich instytucji kultury<sup>22</sup>. Filmy wykorzystano w kanałach społecznościowych do promocji premiery nowego spektaklu, jednak łącznie w ciągu dwunastu miesięcy zyskały one jedynie 4500 wyświetleń, co prawdopodobnie było spowodowane małym zaangażowaniem w akcję samych czytających oraz niskim wsparciem w udostępnianiu filmów w *social media*. Wydarzenie o podobnym charakterze, mające na celu popularyzację *bookcrossingu*, czyli bezpłatnej wymianie książek pomiędzy użytkownikami, towarzyszyło wrocławskiemu Targom Dobrych Książek w 2013 roku. Akcja *Książka w podróży* odbyła się na Dworcu Głównym PKP, a w czytaniu książek na żywo uczestniczyli m.in. pisarz Jacek Ingłot oraz aktorka Ewa Skibińska. Charakter tej formy komunikacji był jednak nastawiony na bezpośrednie spotkanie i nie wykorzystywał kanałów internetowych<sup>23</sup>.

Wrocławski Korowód Masek był akcją zorganizowaną przez Operę Wrocławską w 2012 roku. Impreza promowała premierę operowego widowiska pełnowydanego *Bal maskowy* G. Verdiego. Do współorganizacji tego wydarzenia zostały zaproszone szkoły, orkiestry, chóry akademickie i dziecięce, zespoły taneczne oraz stowarzyszenia i organizacje. Pochód był również elementem akcji charytatywnej „Dzieci – dzieciom”, której celem była zbiórka pieniędzy na sfinansowanie pobytu dzieci z ubogich rodzin i domów dziecka na letnich obozach w 2013 roku. Symbolem tej akcji były maski karnawałowe, które uczestnicy mieli na twarzach. Kolorowy korowód pod przewodnictwem dyrektora opery przeszedł główną arterią miasta i budził zainteresowanie wśród przechodniów<sup>24</sup>. Inną akcją o charakterze *happeningu* był Chór Narzekań Mieszkańców Wrocławia, promujący 29. Przegląd Piosenki Aktorskiej zorganizowany przez Teatr Muzyczny Capitol

<sup>21</sup> M. Piekarska, *Niech gra muzyka – w tramwajach i autobusach*, [http://wroclaw.gazeta.pl/wroclaw/1,35771,6119097,Niech\\_gra\\_muzyka\\_\\_w\\_tramwajach\\_i\\_autobusach.html](http://wroclaw.gazeta.pl/wroclaw/1,35771,6119097,Niech_gra_muzyka__w_tramwajach_i_autobusach.html), [dostęp z dn. 25.07.2015 r.].

<sup>22</sup> Znani wrocławianie czytają Gombrowicza, <http://www.teatrpolski.wroc.pl/premiery-projekty/kronos>, [dostęp z dn. 25.07.2015 r.].

<sup>23</sup> M. Hołubowicz, *Znani wrocławianie czytali książki na Dworcu Głównym*, <http://www.gazeta-wroclawska.pl/artukul/1052280,znani-wroclawianie-czytali-ksiazki-na-dworcu-glownym-filmy-zdjecia,id,t.html>, [Dostęp z dn. 25.07.2015 r.].

<sup>24</sup> K. Kaczorowska, *Korowód masek dotarł do Rynku*, <http://www.gazetawroclawska.pl/artukul/598073,korowod-masek-dotarl-do-rynku-zobacz-film-i-zdjecia,id,t.html>, [dostęp z dn. 25.07.2015 r.].



w 2008. Idea chórów osób, które komentują lokalną rzeczywistość została zapoczątkowana przez Tellervo Kalleinena i Olivier Kochta-Kalleinen w 2005 roku w Helsinkach. Pierwszy polski chór narzekań powstał we Wrocławiu i polegał na zgromadzeniu chętnych osób – mieszkańców miasta – które układały tekst piosenki, a następnie przychodziły regularnie na spotkania, poświęcając swój wolny czas na naukę tekstu, melodii i ćwiczenie śpiewu<sup>25</sup>. Pięć lat później, również pod egidą teatru muzycznego, utworzono Chór Komentujących Wrocławian, który nagrał 6 premierowych pieśni, komentujących Wrocław jako Europejską Stolicę Kultury<sup>26</sup>.

Wydarzeniem o utrwalonej już tradycji wydaje się być coroczna *Noc Muzeów*, która obecnie kojarzy się nie tylko z odwiedzaniem placówek muzealnych, ale równie często zachęca do wizyty w teatrach, kinach, archiwach i innych instytucjach publicznych. Pomysł wykorzystywania podobnej akcji do promocji osiedla Nadodrza oraz włączenia w projekt rewitalizacji nie tylko budynków, ale również integracji społecznej, pojawił się w postaci projektu *Noc Nadodrza*. Polegał on na zaproszeniu przez instytucję miejską Infopunkt Łokietka 5 do współpracy ponad 40 kawiarni artystycznych, galerii sztuki, szkół artystycznych i sklepów rzemieślniczych, a następnie utworzeniu wspólnego programu. Dzięki konsolidacji niezależnych podmiotów i utworzeniu spójnej komunikacji w *social media*, wydarzenie w zauważalny sposób wpisało się w życie kulturalne miasta, zachęcając mieszkańców Nadodrza do aktywności kulturalnej<sup>27</sup>.

Inicjatywą, która ma łączyć wszystkie miejskie instytucje kultury we Wrocławiu jest *Kod Kultury Miasta*, będący swoistą odmianą programu lojalnościowego. Program bazuje na kodach QR, które należy wprowadzać do specjalnej aplikacji mobilnej w telefonach. Uczestnik programu po odwiedzeniu lub zakupie biletu w instytucji kultury może zeskanować kod, uzyskując punkty, a następnie zamieniać je na nagrody. Obecnie w programie udział bierze 17 podmiotów – oprócz miejskich teatrów i muzeów, współpracę podjęły księgarnie, sale koncertowe, kino i opera. *Kod Kultury Miasta* został wdrożony w 2014 roku przez Wydział Kultury Urzędu Miejskiego<sup>28</sup>. Wcześniej władze miejskie próbowały uruchomić podobne programy. Jednym z nich był projekt karty *Open Wrocław*, która miała być dostępna w sprzedaży dla turystów od 2012 roku. Idea polegała na wprowadzeniu karty *pre-paid*, służącej do płacenia za bilety komunikacji miejskiej, bilety do zoo i na wydarzenia kulturalne. Produkt wycofano ze sprzedaży w lutym 2013

<sup>25</sup> M. Szczyrba, Pierwszy polski chór narzekań, <http://kulturaonline.pl/pierwszy,polski,chor,narzekan,tytul,artykul,3029.html>, [dostęp z dn. 25.07.2015 r.].

<sup>26</sup> Chór komentujących wrocławian, <http://www.ppa.wroclaw.pl/chor-komentujacych-wroclawian>, [dostęp z dn. 25.07.2015 r.].

<sup>27</sup> Majowa noc Nadodrza, <http://www.wroclaw.pl/noc-nadodrza-we-wroclawiu>, [dostęp z dn. 25.07.2015 r.].

<sup>28</sup> *Kod Kultury Miasta. O programie*, <http://www.wroclaw.pl/kod-kultury/o-programie>, [dostęp z dn. 25.07.2015 r.].

roku, gdy po kontroli finansowej stowarzyszenia odpowiedzialnego za wprowadzenie karty, okazało się, że nie wykonuje ono warunków umowy, a działania wykonywano niezgodnie z procedurami. Miasto zażądało zwrotu środków, które przekazało na realizację zadania<sup>29</sup>. Innym narzędziem marketingowym był *Program Partnerski OK* zainicjowany przez Miejską Bibliotekę Publiczną w 2011 roku. Czytelnicy biblioteki mieli korzystać z promocyjnych cen przy zakupie biletów na imprezy kulturalne oraz zniżek w księgarniach, punktach gastronomicznych i centrów sportowych po okazaniu karty bibliotecznej<sup>30</sup>. Program jednak ze względu na brak aktualizacji i prawdopodobnie brak wsparcia marketingowego nie cieszy się popularnością. Kolejną inicjatywą był program *Wrocławskiej Karty Miejskiej UrbanCard* w wersji *Premium*. Obejmuje on obecnie 24 partnerów, jednak wciąż jest to wersja testowa systemu<sup>31</sup>.

Mnogość wprowadzonych we Wrocławiu programów lojalnościowych nie sprzyja budowaniu spójnej strategii marketingowej, lecz prowadzi do dezorientacji mieszkańca oraz instytucji i partnerów, którzy biorą udział w kolejnych projektach. Wszystkie idee wydają się być podobne i opierać się na tej samej zasadzie, a przy konsekwentnym prowadzeniu sieci partnerskiej, jej aktualizacji oraz akcjach informacyjnych dla klientów, program lojalnościowy miałby szanse cieszyć się powodzeniem i przyczynić się do zwiększenia uczestnictwa w kulturze.

Zaprezentowane powyżej przykłady innowacyjnych narzędzi są tylko wybranymi działaniami, które w ostatnich latach były podejmowane przez instytucje w mieście. Z pewnej perspektywy czasowej wydaje się, iż każde z nich niosło duży potencjał na zwiększenie zaangażowania mieszkańców i utwalenie więzi klientów z instytucjami. W każdym z powyższych projektów dostrzegalny jest również nowy typ zarządzania strategicznego, jednak największe problemy, które pojawiły się w trakcie ich realizacji są związane z brakiem spójnej komunikacji i częstokroć wsparciem nowych technologii. Zmiany w zarządzaniu oraz rozwój tych instytucji będą dla samorządowych władz miasta wyzwaniem najbliższej przyszłości, a swoistym sprawdzianem będzie organizacja obchodów Europejskiej Stolicy Kultury Wrocław 2016 oraz realne efekty i korzyści, jakie impreza przyniesie miastu i jego mieszkańcom.

<sup>29</sup> M. Gadawa, *Karta Open Wrocław okazała się niewypałem, a miasto nadal nie odzyskało pieniędzy*, <http://www.gazetawroclawska.pl/artykul/3537961,karta-open-wroclaw-okazala-sie-niewypalem-a-miasto-nadal-nie-odzyskalo-wszystkich-pieniedzy,id,t.html>, [dostęp z dn. 25.07.2015 r.].

<sup>30</sup> *Obligacja kulturalna*, <https://www.biblioteki.org/pl/wiadomosci/czytaj/1266>, [dostęp z dn. 25.07.2015 r.].

<sup>31</sup> *UrbanCard Premium*, <https://www.wroclaw.pl/urbancard-premium/>, [dostęp z dn. 25.07.2015 r.].

## Bibliografia

- Bydgoski Kongres Kultury, <http://www.platformakultury.pl/artykuly/101299-bydgoski-kongres-kultury.html>, [dostęp z dn. 25.07.2015 r.].
- Capitol ma swój przystanek, <http://www.wroclaw.pl/capitol-ma-swoj-przystanek>, [dostęp z dn. 25.07.2015 r.].
- Chór komentujących wrocławian, <http://www.ppa.wroclaw.pl/chor-komentujacych-wroclawian>, [dostęp z dn. 25.07.2015 r.].
- Czerniawska B., Nocuń A., Szmagałski J., *Kierowanie w kulturze. Perspektywa sukcesu*, Warszawa 1985.
- Europejski Kongres Kultury. Dlaczego Kongres?, <http://www.culturecongress.eu/whycongress>, [dostęp z dn. 25.07.2015 r.].
- Gadawa M., *Karta Open Wrocław okazała się niewypałem, a miasto nadal nie odzyskało pieniędzy*, <http://www.gazetawroclawska.pl/artukul/3537961,karta-open-wroclaw-okazala-sie-niewypalem-a-miasto-nadal-nie-odzyskalo-wszystkich-pieniedzy,id,t.html>, [dostęp z dn. 25.07.2015 r.].
- Gołębiwska M., *Muzeum współczesne ma swój przystanek tramwajowy*, [http://wroclaw.gazeta.pl/wroclaw/1,35771,12969439,Muzeum\\_Wspolczesne\\_ma\\_swoj\\_przystanek\\_tramwajowy.html](http://wroclaw.gazeta.pl/wroclaw/1,35771,12969439,Muzeum_Wspolczesne_ma_swoj_przystanek_tramwajowy.html), [Dostęp z dn. 25.07.2015 r.].
- Hagoort G., *Przedsiębiorczość w kulturze. Wprowadzenie do zagadnień zarządzania w kulturze*, Kraków 1996.
- Hołubowicz M., *Znani wrocławianie czytali książki na Dworcu Głównym*, <http://www.gazetawroclawska.pl/artukul/1052280,znani-wroclawianie-czytali-ksiazki-na-dworcu-glownym-filmy-zdzjecia,id,t.html>, [dostęp z dn. 25.07.2015 r.].
- Kaczorowska K., *Korowód masek dotarł do Rynku*, <http://www.gazetawroclawska.pl/artukul/598073,korowod-masek-dotarl-do-rynku-zobacz-film-i-zdzjecia,id,t.html>, [dostęp z dn. 25.07.2015 r.].
- Kod Kultury Miasta. O programie, <http://www.wroclaw.pl/kod-kultury/o-programie>, [dostęp z dn. 25.07.2015 r.].
- Kongres Kultury Polskiej, <http://www.kongreskultury.pl>, [dostęp z dn. 25.07.2015 r.].
- Krajewski M., *Instytucje kultury a uczestnicy kultury. Nowe relacje*, [w:] *Strategie dla kultury. Kultura dla rozwoju. Zarządzanie strategiczne instytucją kultury*, red. M. Śliwa, Kraków 2011.
- Lupa I., *Marketing mediów społecznościowych – szanse i bariery*, [w:] *Zarządzanie w instytucjach kultury*, red. Ł. Wróblewski, Warszawa 2014.
- Majowa noc Nadodrza, <http://www.wroclaw.pl/noc-nadodrza-we-wroclawiu>, [dostęp z dn. 25.07.2015 r.].
- Obligacja kulturalna, <https://www.biblioteki.org/pl/wiadomosci/czytaj/1266>, [dostęp z dn. 25.07.2015 r.].
- Pawlicka K., *Zastosowanie strategii marketingowych w polskich teatrach*, [w:] *Zarządzanie w instytucjach kultury*, red. Ł. Wróblewski, Warszawa 2014.
- Piekarska M., *Niech gra muzyka – w tramwajach i autobusach*, [http://wroclaw.gazeta.pl/wroclaw/1,35771,6119097,Niech\\_gra\\_muzyka\\_w\\_tramwajach\\_i\\_autobusach.html](http://wroclaw.gazeta.pl/wroclaw/1,35771,6119097,Niech_gra_muzyka_w_tramwajach_i_autobusach.html), [dostęp z dn. 25.07.2015 r.].
- Spychalska J., *Wymiana darów artystów z publicznością podczas otwarcia Muzeum Współczesnego*, <http://www.tuwroclaw.com/wiadomosci,wymiana-darow-artystow-z-publicznoscia-podczas-otwarcia-muzeum-wspolczesnego,wia5-3267-8154.html>, [dostęp z dn. 25.07.2015 r.].
- Szczyrba M., *Pierwszy polski chór narzekań*, <http://kulturaonline.pl/pierwszy,polski,chor,narzekan,titul,artukul,3029.html>, [dostęp z dn. 25.07.2015 r.].
- Towse R., *Ekonomia kultury. Kompendium*, Warszawa 2011.

- UrbanCard Premium, <https://www.wroclaw.pl/urbancard-premium>, [dostęp z dn. 25.07.2015 r.].
- Wiktorska-Święcka A., *Zarządzanie miastem. Wyzwania dla Europejskiej Stolicy Kultury Wrocław 2016*, Wrocław 2013.
- Znani wrocławianie czytają Gombrowicza, <http://www.teatrpolski.wroc.pl/premiery-projekty/kronos>, [dostęp z dn. 25.07.2015 r.].



 WYDAWNICTWO  
UNIwersYTETU  
ŁÓDZKIEGO

[www.wydawnictwo.uni.lodz.pl](http://www.wydawnictwo.uni.lodz.pl)  
e-mail: [ksiegarnia@uni.lodz.pl](mailto:ksiegarnia@uni.lodz.pl)  
tel. (42) 665 58 63, faks (42) 665 58 62

ISBN 978-83-7969-895-0



9 788379 698950