

STRATEGIE ZARZĄDZANIA INSTYTUCJAMI I PROJEKTAMI KULTURALNYMI



Strategie zarządzania
instytucjami i projektami kulturalnymi

STRATEGIE ZARZĄDZANIA INSTYTUCJAMI I PROJEKTAMI KULTURALNYMI

pod redakcją
Kamy Pawlickiej i Anny Wróblewskiej

Warszawa 2019



Wydawnictwo Naukowe
Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego

Recenzenci:

dr hab. Arkadiusz Lewicki

dr hab. Marcin Adamczak, prof. UAM

Opracowanie redakcyjne i korekta:

Maciej Igielski

Projekt typograficzny, skład i łamanie:

Vita

Projekt okładki:

Maciej Faliński

Zdjęcia z okładki: fot. Wojciech Rojek / Pomorska Fundacja Filmowa

© Copyright by Wydawnictwo Naukowe UKSW, Warszawa 2019

ISBN 978-83-8090-669-3 (wersja elektroniczna)



Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego
w Warszawie

01-815 Warszawa, ul. Dewajtis 5, tel. 22 561-89-23

e-mail: wydawnictwo@uksw.edu.pl, www.wydawnictwo.uksw.edu.pl

SPIS TREŚCI

1. WOKÓŁ PRZEMYSŁÓW KULTURY

Rafał Kasprzak	
Wyzwania dla zarządzania w sferze organizacji kultury	10
Patryk Dziurski	
Koopetycja w sektorach kultury – zarys problematyki	30

2. NOWOCZESNE ZARZĄDZANIE MUZEAMI

Agnieszka Szostak	
Współpraca muzeum z organizacją pozarządową na przykładzie działalności wybranych muzeów krakowskich	48
Agnieszka Praga	
Era nowej muzeologii w perspektywie rozwoju zarządzania narracyjnymi muzeam historycznymi	69
Agnieszka Szostakiewicz	
Edukacja muzealna jako kluczowy element komunikacji muzeum z publicznością	77
Artur Trojanek	
Muzeum prywatne w Polsce – organizowanie i finansowanie	94

3. PRODUKCJA KREATYWNA

Natalia Jakimow

Rola serwisów streamingowych we współczesnym rynku muzycznym 109

Małgorzata Perczyńska

Rozwój rynku audiobooków w Polsce. Próba analizy zjawiska 130

Anna Wróblewska

Polski film animowany – między dyskursem środowiskowym a realiami produkcji 157

Oddajemy w Państwa ręce publikację *Strategie zarządzania instytucjami i projektami kultury*, stanowiącą pokonferencyjny dorobek Zakładu Zarządzania Kulturą Wydziału Nauk Humanistycznych UKSW w Warszawie.

Zakład nasz istnieje od 2008 r., utworzony wraz ze specjalizacją „zarządzanie kulturą” na studiach kulturoznawczych. W ciągu tych 12 lat zarządzanie kulturą stało się specjalizacją najchętniej wybieraną przez studentów kulturoznawstwa. Nasi absolwenci od lat zasilają grona pracowników sektora kultury, w instytucjach publicznych, w organizacjach pozarządowych, w firmach prywatnych. Wydział nasz otrzymał grant z unijnego programu „Wiedza, edukacja i rozwój”, dzięki któremu nasi studenci poszli na płatne staże do firm i organizacji zajmujących się szeroko pojętą działalnością kulturalną. Jesteśmy z nich ogromnie dumni.

Od 2015 r. siłami naszego małego Zakładu organizujemy konferencję „Strategie zarządzania instytucjami i projektami kultury”, której celem jest spotkanie badaczy i menedżerów kultury, wymiana doświadczeń, zapoznanie się z najnowszym dorobkiem i badaniami z interesującego nas zakresu. Konferencja, przyciągając przede wszystkim młodych naukowców i praktyków zarządzania kulturą, stała się okazją do zadzierzgnięcia silnych kontaktów i związków między przedstawicielami różnych ośrodków: UKSW, SGH, UW, UJ... Jej efektem są wspólne badania, książki i artykuły, nad którymi pracowali i pracują nadal uczestnicy owych spotkań.

Zarządzanie kulturą jako subdyscyplina naukowa wyrasta na polskim gruncie z okresu dziecięcego, wkraczając w fazę dojrzałości. Chcemy, aby Wydział Nauk Humanistycznych UKSW stał się naturalnym miejscem spotkań ludzi, dla których jest ona ważna, jest pasją, ale i codzienną praktyką. W monografii, którą Państwu przedstawiamy, odbija się różnorodność i bogactwo tematyki, która mieści się w pojęciu

zarządzania kulturą. Monografia ta jest kolejnym, po tematycznym numerze „Załącznika Kulturoznawczego”, namacalnym świadectwem naszych spotkań. Przedkładając tę lekturę, jednocześnie zapraszamy Państwa do ośrodka na Dewajtis na kolejne edycje konferencji. Niech staną się kuźnią naszych pomysłów i twórczych przyjaźni.

Kama Pawlicka

Anna Wróblewska

Zakład Zarządzania Kulturą

Wydział Nauk Humanistycznych

Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego

w Warszawie

1. WOKÓŁ PRZEMYSŁÓW KULTURY

Rafał Kasprzak

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

WYZWANIA DLA ZARZĄDZANIA W SFERZE ORGANIZACJI KULTURY

Sfera organizacji kultury

Wyzwania gospodarcze, społeczne oraz regulacje prawne tworzą ramy merytoryczno-prawne regulujące funkcjonowanie oraz aktywność sfery organizacji kultury. Pomimo, wydawać by się mogło, oczywistej typologii tych organizacji określonej w ustawie o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej¹ warto zauważyć, że specyfika sektora odpowiadającego za swoistą produkcję kultury jest znacznie bardziej bogata i wymaga zdecydowanie bardziej holistycznego rozumienia. Sygnalizuje to zresztą art. 2 ustawy, w którym pojawia się określenie „w szczególności”. Współczesna gospodarka oraz dynamicznie rozwijający się ekosystem podmiotów odpowiedzialnych za tworzenie, upowszechnianie i ochronę kultury w coraz większym stopniu staje się swoistym amalgamatem różnorodnych form organizacyjnych oraz celów działalności wymagającym ponownego zdefiniowania nie tylko istoty działalności kulturalnej, ale także logiki wspierania tych organizacji.

Niewątpliwie konieczne wydaje się szersze spojrzenie na system wzajemnych zależności zachodzących pomiędzy tymi podmiotami pod kątem zidentyfikowania wyzwań dla zarządzania organizacjami będącymi *de facto* układem instancjonalnym kultury. We współczesnym dyskursie naukowym układ instytucjonalny kultury jest najczęściej rozumiany jako:

¹ Ustawa z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej (Dz. U. Nr 114, poz. 493) określa formy organizacyjne działalności kulturalnej (art. 2) oraz kategorie prawne podmiotów ją prowadzących (art. 3).

- system transmisji treści kulturowych wykorzystujący określone instytucje, gdzie interakcja ma charakter zinstytucjonalizowany i bardzo często profesjonalny; jest to układ, w którym nadawca komunikatu i jego odbiorca występują w społecznie określonych rolach odnoszących się do funkcji, które pełnią w procesie komunikowania²;
- system instytucji powołanych do upowszechniania uczestnictwa społeczeństwa w kulturze³;
- zbiór instytucji kultury prowadzących działalność kulturalną obejmującą tworzenie, upowszechnianie oraz ochronę kultury⁴.

W proponowanych powyżej określeniach warto dodatkowo zauważyć, że organizacje kultury to podmioty, które wytwarzają, zarówno w sposób profesjonalny, jak i amatorski, produkty kultury, charakteryzujące się określonymi cechami (tabela 1).

Tabela 1. Cechy produktów kultury

Cechy	Charakterystyka
symbolika	Produkty charakteryzuje ich wartość symboliczna, przekazują one bowiem określone znaczenie symboliczne lub określone komunikaty, dzięki czemu nie mają jedynie charakteru utylitarne.
intelektualizm	Produkty mają określoną wartość intelektualną, która może stanowić przedmiot ochrony ze strony prawa; wartość intelektualna jest także związana z wymaganą do ich wytworzenia kreatywnością ze strony twórcy.
kulturowość	Produkty wytwarzają określoną wartość kulturową, na którą składają się: <ul style="list-style-type: none"> • wartość estetyczna, • wartość duchowa, • wartość społeczna, • wartość historyczna, • wartość symboliczna, • wartość autentyczności.

² Kłoskowska (1983).

³ Grad (1997).

⁴ W rozdziale drugim ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej przedstawiono przedmiot instytucji kultury.

Cechy	Charakterystyka
nieoznaczoność	Produkty powstają w odpowiedzi na popyt zgłaszany przez konsumentów, który jest bardzo trudny do efektywnego oszacowania i zbadania, co przyczynia się do trudnego do oszacowania ryzyka związanego z prowadzeniem działalności w branży kultury oraz silnej asymetrii w kosztach i przychodach jej organizacji; nieoznaczoność przyczynia się także do trudności z prawidłowym oszacowaniem kosztów wytworzenia produktu oraz ceny akceptowanej przez rynek.
potencjał inspiracji	Produkty dzięki charakterowi symbolicznemu mogą tworzyć kapitał symboliczny, który stymuluje tworzenie kolejnych produktów w innych branżach; produkty mogą nie tylko inspirować innych twórców branż kreatywnych, lecz także być inspiracją dla branż tradycyjnych.
potencjał komplementarny	Produkty nie istnieją samoistnie; każdy z nich wymaga określonego otoczenia (kontekstu) tworzonego przez inne sektory gospodarki, tak aby mógł zaistnieć. Oznacza to, że tego typu produkty sprzyjają wytwarzaniu produktów w branżach komplementarnych wobec nich.
generowanie efektów zewnętrznych	Produkty zarówno w momencie ich wytwarzania, jak i konsumpcji sprzyjają powstawaniu efektów zewnętrznych w gospodarce.
kumulowanie doznań	Konsumpcja produktów, w odróżnieniu od konsumpcji innych produktów, może wpłynąć na zmianę preferencji konsumenta w zakresie dalszej ich konsumpcji, zatem zwiększenie konsumpcji oznacza podwyższenie oczekiwań w zakresie użyteczności kolejnych produktów (można więc zauważyć, że stan pełnego zaspokojenia potrzeb konsumenta w przypadku produktów tego sektora może nie istnieć).
potencjał komunikacyjny	Produkty pełnią funkcję komunikacyjną, z jednej strony pozwalają na efektywne porozumiewanie się ludzi, z drugiej zaś tworzą (lub utrwalają) określone wzorce komunikacyjne, które budują związek między nadawcą a odbiorcą, ale także mogą się stać częścią składową kodu językowego.
potencjał poznawczy i edukacyjny	Produkty, przekazując określone wartości symboliczne, służą ukazywaniu rzeczywistości jako jej odbicie, co pozwala eksplorować nowe obszary wiedzy lub wpływać wychowawczo na odbiorcę.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Kasprzak (2013a).

Przedstawione w tabeli 1 cechy wymagają kilku słów komentarza oraz rozszerzenia o przykłady określonego oddziaływania.

Symbolika jest tą cechą, która pozwala oddzielić sektor kultury od innych dziedzin gospodarki, gdzie także jest wykorzystywana kreatywność. Sektor wytwarza produkty mające daną wartość symboliczną, o charakterze autotelicznym, dzięki czemu przekazują określone

znaczenie symboliczne lub komunikaty. Produkty wytwarzane nie mają zatem wyłącznie charakteru utylitarnego i to właśnie odróżnia je od np. sektora nauki, w którym także wykorzystuje się kreatywność i twórczość jego uczestników, ale cel i sens jest ukierunkowany na poznanie oraz poprawę otaczającego nas świata.

Intelektualizm jest związany z charakterem procesów produkcyjnych angażujących kreatywność i tworzących określoną wartość intelektualną. Wartość intelektualna jest przedmiotem ochrony ze strony prawa autorskiego i stanowi przedmiot obrotu gospodarczego. Zdefiniowanie sfery kultury jako obszaru wytwarzającego produkty objęte ochroną prawa autorskiego oraz dążenie gospodarki amerykańskiej do swobodnego eksportu tych produktów były jedną z przyczyn opracowania wspólnych założeń konstytuujących politykę kulturalną charakterystyczną dla obszaru Unii Europejskiej⁵.

Wartość kulturowa znajdująca się w produkcie sfery kultury stanowi jeden z ważniejszych obszarów jej wyodrębnienia. Wśród branż wchodzących w jej skład można zaobserwować silne zróżnicowanie w poziomie i jakości wartości kulturowej, znajdują się w nich bowiem obszary aktywności, których celem jest dostarczanie produktów o bardzo wysokim poziomie tej wartości, jak również obserwuje się takie podmioty, które wytwarzając produkty, nie kierują się celami maksymalizowania tego parametru. Niestety słabą stroną tej cechy sektora jest jej subiektywny charakter i ciągły brak obiektywnych narzędzi umożliwiających jej pomiar.

⁵ Przedstawiciele rządu USA w ramach jednego z obszarów negocjacji handlowych prowadzonych w trakcie tzw. rundy urugwajskiej General Agreement on Tariffs and Trade (GATT), dążąc do stopniowej liberalizacji obrotu produktami wytwarzanymi przez ten sektor gospodarki, oczekiwali stopniowego obniżania roli kontyngentów importowych w handlu dobrami kultury między USA a krajami Europy. Oczywiście taka strategia negocjacyjna wynikała przede wszystkim z silnej asymetrii w handlu międzynarodowym między USA a Europą produktami rozrywkowymi, zwłaszcza filmami fabularnymi oraz produkcjami telewizyjnymi. Podczas negocjacji zderzyły się interesy przemysłów praw autorskich oraz wizja aktywnej roli państwa w prowadzeniu polityki kulturalnej promowana przez Francję, tj. polityki, w której państwo powinno dążyć do ochrony wewnętrznego, europejskiego rynku produkcji kulturalnej przed zagraniczną, nieeuropejską produkcją.

Nieoznaczoność, wynikająca z niedostatecznych informacji o gustach konsumentów, a więc także o spodziewanym popycie na produkty, stanowi duży czynnik ryzyka dla finansowania tego typu inwestycji ze środków prywatnych. Coraz częstsze zainteresowanie prywatnych inwestorów wspieraniem tego sektora wymaga opracowania określonych narzędzi analizy ryzyka w celu oszacowania potencjalnego popytu i kosztów produkcji. Nieoznaczoność i trudne do oszacowania stopy zwrotu z jednej strony zniechęcają inwestorów, ale z drugiej tworzą zachętę dla instrumentów inwestycyjnych dopuszczających wysokie ryzyko.

Potencjał inspiracji przyczynia się do silnej ekspansji tego obszaru aktywności w gospodarce narodowej. Dostęp do symboli, wiedzy i dotychczasowych doświadczeń innych twórców przyczynia się do narastającego zainteresowania taką formą działalności wśród coraz szerszej grupy twórców.

Potencjał komplementarny wskazuje na silne oddziaływanie produktów sfery kultury na inne branże. Wytworzenie produktu wymaga bowiem jego utrwalenia, wykorzystania dostępnych kanałów dystrybucji, a odtworzenie produktu może stwarzać dodatkowe miejsca pracy czy stymulować inne obszary aktywności. A dzięki wysokiemu potencjałowi twórczości może także inspirować lub wspierać rozwój innych branż. Przykładem może być organizacja festiwalu, który poza aktywnością w obszarze przeżyć artystycznych wytwarza określone efekty dla gospodarki regionu, generując dane efekty zewnętrzne.

Kumulowanie doznań sprzyja rozbudowywaniu gustów konsumentów i przekłada się bezpośrednio na zwiększanie konsumpcji produktów kultury. Mamy zatem do czynienia z sytuacją, w której konsumpcja tych produktów przyczynia się do pojawienia się nowych potrzeb w świadomości konsumenta.

Potencjał komunikacyjny, poznawczy i edukacyjny, wiążący się z produktami, często stanowi uzasadnienie dla ochrony tego obszaru aktywności przez państwo. Przesłanka stosowania określonych działań ochronnych wynika z silnego oddziaływania produktów sektora kreatywnego na odbiorcę, który często, nie zdając sobie z tego sprawy, przyswaja określone wzorce zachowań, formy komunikacji czy zdobywa wiedzę

o otaczającym go świecie poprzez kontakt z produktami tego sektora. Dążenie do określonego wychowania obywateli wymaga prowadzenia aktywnej polityki kulturalnej przez państwo.

Wydaje się zatem zasadne rozszerzenie relatywnie wąskiego określenia instytucji kultury na podmioty skoncentrowane na wytwarzaniu i dystrybucji produktów kultury, inaczej rozumianych jako sektor przemysłów kreatywnych.

Sektor przemysłów kreatywnych jako kluczowy element sfery organizacji kultury

Zmiany dokonujące się w literaturze przedmiotu związane z ewolucją postrzegania roli, którą odgrywają przemysły kreatywne w gospodarce narodowej, wpłynęły na wykształcenie się wielu definicji tego obszaru aktywności. Kluczowy problem, z którym byli zmuszeni zmierzyć się ich autorzy, jest związany z nieoznaczonością tego sektora, z jakże trudnym do zdefiniowania określeniem, czym jest kultura i czym są aktywności nią inspirowane. Mnogość definicji kultury zdecydowanie utrudnia opracowanie jednej, spójnej ramy definicyjnej, pozwalającej na wyodrębnienie tego sektora spośród innych obszarów gospodarki narodowej. Dylemat definicyjny przyczynił się także do powstania wielu prób ujęcia tego sektora, w których część autorów przyjmuje określone formy prowadzenia aktywności jako związane z kulturą, często w sposób arbitralny zakreślając granice tego sektora. Obserwując sposób, w jaki różni autorzy definicji rozwiązali problem wyodrębnienia ram definicyjnych dla sektora przemysłów kreatywnych, można zauważyć dwie metody ich określania.

W pierwszym podejściu jako kryterium wyodrębnienia przyjmuje się charakter wytwarzanego produktu. W tym znaczeniu przyjmuje się, że produkty muszą być objęte ochroną przez prawo autorskie. W takim ujęciu mamy do czynienia z „trzonem” (rdzeniem⁶), czyli

⁶ W raportach wykorzystujących te ujęcie definicyjne używa się odpowiednio określeń *core copyright industries* i *total copyright industries*. Zob. m.in. wspomniane wcześniej raporty International Intellectual Property Alliance.

podmiotami, które wytwarzają tego typu produkty, oraz z „uzupełnieniem” (resztą czy całością), czyli z tymi organizacjami, które koncentrują się na sprzedaży, dystrybucji lub zależą od produktów objętych ochroną prawa autorskiego.

W drugim ujęciu jako kryterium wyodrębnienia przyjmuje się charakter produkcji lub aktywności podmiotu, zakładając, że musi mieć ona charakter kreatywny, polegać na tworzeniu, dostarczaniu określonych przeżyć, wytwarzaniu określonego obiektu kultury symbolicznej. W tym ujęciu najczęściej wyodrębnia się określoną grupę aktywności gospodarczej, przyjmując często w sposób arbitralny, że właśnie te obszary mają charakter kreatywny. Przedstawione zasady kategoryzacji pozwoliły na wyodrębnienie kilku definicji sektora przemysłów kreatywnych.

Definicja przyjęta przez Department for Culture, Media and Sport (DCMS) za przemysły kreatywne przyjmuje te obszary działalności gospodarczej, w których indywidualna kreatywność stanowi główny wkład w proces produkcji, a własność intelektualna jest cechą charakterystyczną produktu będącego wynikiem tej kreatywności.

Synonimem przemysłów kreatywnych jest pojęcie przemysłów kultury. Zakres aktywności gospodarczej rozumianej jako przemysły kultury obejmuje⁷:

- publikowanie, wydawanie książek, gazet, magazynów, muzyka oraz handel tymi produktami,
- aktywność audiowizualną, czyli produkcję filmową, telewizyjną, zarówno o charakterze fabularnym, dokumentalnym, jak i ukierunkowanym na produkcję filmów reklamowych,
- aktywność wspierającą produkcję filmową i telewizyjną, dystrybucję tych produktów obejmującą zróżnicowane rozwiązania technologiczne, aktywność festiwalową związaną z tą branżą oraz produkcję radiową,
- aktywność bezpośrednio wspierającą przedstawione obszary, czyli działalność agencji prasowych, multimedia oraz działalność reklamową.

⁷ KEA (2006).

Termin „przemysły kultury” koncentruje się zatem nie na wąsko rozumianej specyfice aktywności w ramach sztuki i rzemiosła, ale na tych branżach gospodarki, do których powstania przyczyniły się nowoczesne technologie i które umożliwiają produkcję, przetwarzanie oraz dystrybucję produktów kultury.

Kolejną próbą ujęcia tego typu aktywności w systemie gospodarczym jest pojęcie przemysłów czasu wolnego, które zyskując popularność wśród władz lokalnych, obejmuje swoim zakresem zespół aktywności gospodarczej ukierunkowanej na zagospodarowanie czasu wolnego gospodarstw domowych. Zakres przemysłów czasu wolnego obejmuje zatem rynki: usług kulturalnych, usług turystycznych oraz usług sportowych i jest pojęciem szerszym od terminu przemysłów kreatywnych.

Interesującym przykładem ujęcia aktywności inspirowanej kulturą jest termin „przemysły przeżyć” lub „przemysły doświadczeń”⁸, zaproponowany przez Guya Deborda⁹. Obejmuje on szerszą niż przemysły kreatywne i przemysły kultury grupę aktywności gospodarczej. Przemysły przeżyć zostały zdefiniowane jako sektor łączący zarówno aktywność w sferze kultury, jak i te obszary aktywności, które wykorzystują lub inspirują się produktami kultury. Istotnym czynnikiem sprzyjającym rozwojowi przemysłów przeżyć jest rozwój turystyki, a kluczową cechą charakteryzującą ten sektor jest gotowość do wytwarzania i dostarczania unikalnego przeżycia (doświadczenia) związanego z procesem konsumpcji jego produktów przez konsumenta.

Kolejnym ujęciem definicyjnym tego sektora jest definicja zaproponowana przez World Intellectual Property Organization¹⁰, która koncentruje się na charakterze produktu końcowego i określa ten obszar aktywności jako „przemysły prawa autorskiego”. Kluczowym czynnikiem zakwalifikowania aktywności gospodarczej do tego sektora jest fakt objęcia jej produktów ochroną przez prawo autorskie. Definicja ta obejmuje¹¹:

⁸ Oryginalne określenie w języku angielskim brzmi: *experience economy*.

⁹ Szerzej – zob. Debord (1967).

¹⁰ Organizacja z siedzibą w Genewie, www.wipo.int (dostęp: 28 czerwca 2019).

¹¹ KEA (2006), s. 51.

- działalność gospodarczą bezpośrednio objętą ochroną przez prawo autorskie, tzw. rdzeń lub przemysły rdzeniowe (prasa, literatura, muzyka, film, opera, radio i telewizja, oprogramowanie i bazy danych, sztuki wizualne, reklama, zbiorowe zarządzanie prawami autorskimi);
- działalność gospodarczą wspierającą wytwarzanie i handel produktami objętymi ochroną przez prawo autorskie, współzależną od prawa autorskiego (artykuły gospodarstwa domowego, takie jak np. telewizory, komputery, akcesoria fotograficzne i usługi z nimi związane);
- działalność gospodarczą częściowo chronioną przez prawo autorskie (ubioiry, tkaniny, biżuteria, monety, meble, porcelana, wyroby szklane, wystrój mieszkania, zabawki, architektura).

Tego typu ujęcie jest najszersze, obejmuje bowiem produkcję i dystrybucję produktów kultury.

Ujęcie sektora kreatywnego w sztywne ramy definicyjne stanowi zatem duże wyzwanie naukowe. Interesującym kierunkiem, w którym podążają rozwiązania tego problemu, jest wprowadzenie kręgów, gdzie uwzględniono różnorodne obszary aktywności gospodarczej w zależności od ich powiązania z kulturą. Phillippe Kern zaproponował interesujący model kręgów¹², dzięki któremu możliwe stało się usystematyzowanie różnych obszarów przemysłów należących do rozmaitych sektorów (tabela 2).

Zróżnicowanie przemysłów kreatywnych powoduje, jak widać, wiele trudności definicyjnych, które bardzo utrudniają opracowanie jednolitej definicji tego sektora. Oczywiście zróżnicowanie to wynika zarówno z faktu nieoznaczoności pojęcia kultury, jak i z dynamicznego rozwoju nowych technologii, które w znaczący sposób zmieniają proces tworzenia i dystrybucji produktów przemysłów kreatywnych. Zróżnicowanie definicji tego sektora utrudnia prowadzenie porównywalnych analiz strukturalnych i dynamicznych.

¹² KEA (2006), s. 56.

Tabela 2. Kategoryzacja przemysłów kreatywnych według KEA

Sektor	Branża	Charakterystyka
Rdzeń. Obszar sztuki		
sztuki wizualne	rzemiosło malarstwo rzeźba fotografia	raczej nie jest to działalność gospodarcza, jej produkty mają charakter prototypów lub produktów potencjalnie objętych ochroną przez prawo autorskie
sztuki performatywne	teatr taniec cyrk festiwale	
dziedzictwo kulturalne	muzea biblioteki stanowiska archeologiczne archiwa	
Krąg 1. Przemysły kultury		
film i wideo		krąg obejmujący działalność gospodarczą ukierunkowaną na masową reprodukcję, której produkty są objęte ochroną przez prawo autorskie
telewizja i radio		
gry wideo		
muzyka	rynek muzyki nagrywanej muzyka na żywo zarządzanie prawami autorskimi w muzyce	
książki i prasa	wydawanie książek wydawanie prasy i magazynów	
Krąg 2. Przemysły kreatywne		
<i>design</i>	moda grafika wystroj wnętrza wzornictwo produktów	niekoniecznie o charakterze gospodarczym, często dostarczające prototypy; produkty objęte ochroną przez prawo autorskie
architektura		
reklama		
Krąg 3. Przemysły powiązane		
wytwarzanie artykułów gospodarstwa domowego pozwalających na konsumpcję towarów i usług wyprodukowanych w poprzednich kręgach (np. telewizory, odtwarzacze muzyki, akcesoria mobilne)		trudna do ostrego zdefiniowana grupa produktów zależna od wytwarzanych produktów kultury

Źródło: KEA (2006).

Bardzo trudno jest zatem opracować spójne i jednoznaczne ujęcie definicyjne tego sektora, które z jednej strony ukazywałoby całe jego zróżnicowanie, z drugiej zaś określało granice tej analizy. Wynika to z nieoznaczoności terminów „kultura” i „kreatywność”, a także ze specyfiki produktów kultury, w których treść symboliczna przeplata się z ich nośnikiem fizycznym, warunkującym sposób ich dystrybucji. Można zatem zauważyć, że przemysły kreatywne to nie tylko aktywność związana z kreacją nowych symboli, lecz także działalność polegająca na wprowadzaniu ich do obiegu gospodarczego. Oznacza to, że zadaniem przemysłów kreatywnych jest komercjalizacja produktów kultury rozumiana jako ich tworzenie, a następnie wprowadzanie do obiegu gospodarczego.

Podsumowując powyższe rozważania, można stwierdzić, że sektor przemysłów kreatywnych to sfera usług społecznych obejmująca obszar aktywności gospodarczej ukierunkowanej na tworzenie i komercjalizację produktów kultury, która obejmuje różne formy organizacyjne prowadzenia działalności gospodarczej w następujących branżach:

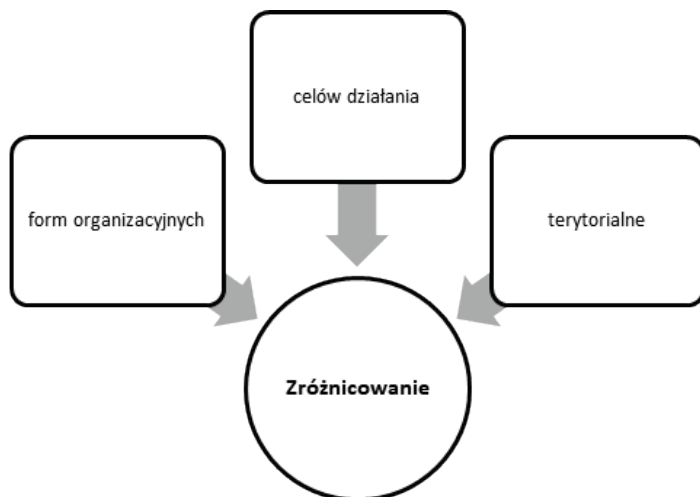
- podsektor sztuk i rzemiosł, obejmujący: sztuki wizualne, sztuki performatywne oraz dziedzictwo narodowe, biblioteki, archiwa;
- podsektor produkcji kreatywnej, obejmujący: programowanie, działalność wydawniczą, produkcję filmową i telewizyjną oraz produkcję radiową i muzyczną;
- podsektor usług kreatywnych, obejmujący: modę i wzornictwo, reklamę i działalność pokrewną oraz architekturę i projektowanie wnętrz.

Zróżnicowanie podmiotów sektora przemysłów kreatywnych

Sektor kreatywny obejmuje swoim zakresem trzy podsektory, z których każdy charakteryzuje różnorodność form prawnych, problemów związanych z jego funkcjonowaniem oraz akceleratorów i inhibitorów rozwoju. Karkołomnym zadaniem wydaje się budowanie pełnego obrazu sektora przemysłów kreatywnych, obejmującego tak wiele różnorodnych form aktywności, warto jednak pokusić się o kilka uogólnień związanych z funkcjonowaniem tej branży na terenie Polski.

Sektor przemysłów kreatywnych jest przede wszystkim sektorem bardzo silnie zróżnicowanym wewnątrznie. Istnieje w nim wiele form i motywacji do prowadzenia aktywności gospodarczej. Analiza struktury form organizacyjnych podmiotów sektora przemysłów kreatywnych wskazuje na dominację jednoosobowej działalności gospodarczej, spółek cywilnych oraz spółek z ograniczoną odpowiedzialnością. Procentowy rozkład popularności poszczególnych form organizacyjnych odpowiada strukturze tych form w polskiej gospodarce. Można zatem powiedzieć, że sektor ten z punktu widzenia popularności form organizacyjnych jest sektorem typowym dla naszego kraju. Popularność form organizacyjnych będących *de facto* formami typowymi dla polskich przedsiębiorstw pozwala na wyciągnięcie jeszcze jednego ważnego wniosku. Sektor ten jest miejscem, w którym aktywnie funkcjonuje sektor prywatny, a także może być miejscem o silnym potencjale dla dalszego rozwoju nowych podmiotów.

Aktywność gospodarcza w ramach sektora kreatywnego jest silnie zróżnicowana w zależności od obszaru aktywności. Pojawiają się w nim podmioty prywatne prowadzące sprzedaż produktów bezpośrednio konsumentom lub świadczące usługi na rzecz innych podmiotów gospodarki narodowej. Wśród organizacji tego sektora można zaobserwować podmioty generujące swoje przychody ze sprzedaży produktów, ze sponsoringu czy środków publicznych. Zauważalne jest także bogactwo form prawnych prowadzenia działalności gospodarczej. W ramach jednej branży mamy bowiem do czynienia z różnorodnymi modelami prowadzenia działalności gospodarczej, różnymi celami aktywności oraz różnymi formami prawnymi, co oznacza, że aktywność w ramach tego sektora reguluje bardzo wiele aktów prawnych i instytucji. W ramach tego zróżnicowania można wyodrębnić jego trzy płaszczyzny (rysunek 1).



Rysunek 1. Płaszczyzny zróżnicowania sektora kreatywnego w Polsce

Źródło: Kasprzak (2013a).

Z r ó ż n i c o w a n i e f o r m o r g a n i z a c y j n y c h – w ramach poszczególnych podsektorów przemysłów kreatywnych pojawiają się różne formy organizacyjne, takie jak przedsiębiorstwa (m.in. jednoosobowa działalność gospodarcza, spółki cywilne, spółki z ograniczoną odpowiedzialnością), jednostki publiczne (m.in. państwowe, wojewódzkie, powiatowe jednostki organizacyjne), organizacje pozarządowe (m.in. fundacje, stowarzyszenia, samorząd gospodarczy). Można zatem powiedzieć, że w sektorze przemysłów kreatywnych mamy do czynienia z podmiotami sektora prywatnego, publicznego i państwowego (w różnych proporcjach w zależności od podsektora), które stanowią ważny element polskiej gospodarki.

Z r ó ż n i c o w a n i e c e l ó w d z i a ł a n i a – w ramach poszczególnych obszarów aktywności przemysłów kreatywnych pojawiają się różnorodne formy organizacyjne. Typ formy organizacyjnej

i związane z nią uwarunkowania funkcjonowania (np. regulacje prawne związane z ich rejestracją, uwarunkowania podatkowe, uwarunkowania nadzoru właścicielskiego) definiują cele działalności tych podmiotów. Sektor kreatywny wydaje się unikalnym w skali współczesnej gospodarki sektorem, w którym jednocześnie funkcjonują i współpracują ze sobą podmioty ukierunkowane na maksymalizację zysku oraz podmioty ukierunkowane na maksymalizację innych niż zysk wskaźników (np. zapewnianie dostępu do kultury i dziedzictwa narodowego). Zróżnicowanie celów działania tworzy w ramach tego sektora unikalną mozaikę form aktywności i kierunków działania. Z tego punktu widzenia sektor ten wydaje się interesującym miejscem dla aktywności zarówno dla zysku, jak i nie dla zysku i pozwala na absorbowanie różnorodnej aktywności człowieka.

Z r ó ż n i c o w a n i e t e r y t o r i a l n e – wynika z lokalizacji siedziby przedsiębiorstwa i jest powiązane ze zróżnicowaniem regionalnym poszczególnych obszarów Polski. W niektórych obszarach działalności sektorów kreatywnych widać wyraźnie dominację wybranych regionów kraju.

Zróżnicowanie tego sektora jest jego silną stroną, ponieważ oferuje on szeroką i urozmaiconą ofertę działalności dla osób przedsiębiorczych, gotowych wytwarzać produkty o określonym kontekście kulturowym. Pozornie tak silne zróżnicowanie tego sektora może podważać sens definiowania tych silnie zróżnicowanych form aktywności jako jednego obszaru gospodarki. Tego typu argumenty mogą się nasunąć chociażby już po analizie zakresu aktywności gospodarczych wchodzących w skład sektora przemysłów kreatywnych. Należy jednak wyraźnie podkreślić, że utrzymanie wspólnego terminu, którym są przemysły kreatywne, wynika z faktu, że każdy z tych podsektorów wytwarza w sposób zorganizowany produkty mające wspólne cechy. Wewnętrzne zróżnicowanie determinuje liczne wyzwania dla organizowania, planowania i działalności tego obszaru gospodarki narodowej.

Wyzwania dla zarządzania

Pierwszym wyzwaniem jest relatywnie duża liczba instytucji nadzorujących czy koordynujących funkcjonowanie tego sektora. Ważną cechą sektora przemysłów kreatywnych jest bowiem współistnienie w jednym obszarze aktywności gospodarczej form prywatnych, publicznych i państwowych. W praktyce oznacza to, że polityka wspierania rozwoju tego sektora gospodarki wymaga koordynacji pracy tak wielu resortów, że praktyczna możliwość opracowania spójnej polityki wydaje się bardzo utrudniona. Sektor przemysłów kreatywnych ze względu na swoje zróżnicowanie podlega bowiem wielu instytucjom, które starają się koordynować jego rozwój, co często powoduje trudności w koordynowaniu wsparcia oraz ograniczenia przepływu informacji.

Przekłada się także na zróżnicowanie w jego diagnozie. W zależności od punktu widzenia instytucji są proponowane różne definicje zjawisk zachodzących w tym sektorze, co bardzo często powoduje duże zamieszanie wśród osób próbujących dokonać całościowej diagnozy tego sektora.

Drugim wyzwaniem jest finansowanie sektora przemysłów kreatywnych, ściśle zależące od dysponenta wsparcia oraz od branży, do którego jest kierowane. Sektor przemysłów kreatywnych zasilają strumienie publiczne, których dysponentem jest Minister Kultury i Dziedzictwa Narodowego, samorządy województw oraz sektor prywatny. Ważną rolę odgrywają także linie dotacyjne finansowane z funduszy europejskich i budżetu państwa. Sektor przemysłów kreatywnych jest zatem zasilany z wielu kierunków, w zależności od formy organizacyjnej oraz celu działalności. Najczęściej mechanizm finansowania jest celowy i wspiera określoną aktywność (projekt) realizowaną przez sektor kreatywny. Powoduje to trudności z budowaniem wieloletniej strategii finansowej i często zmusza podmioty tego sektora do koncentrowania się na aktywności projektowej. Filozofia projektowa¹³ stanowi ważny element bieżącego funkcjonowania sektora kreatywnego, do którego jest on

¹³ Tematyce technik zarządzania projektami jest poświęcone wiele interesującej literatury, warto m.in. wspomnieć: Trocki et al. (2011); Trocki (2006); Leśniak-Łebkowska et al. (2006).

bardzo przywiązany, ma ona jednak słabą stronę, którą jest niepewność w zakresie możliwości dalszej realizacji przedsięwzięcia po zakończeniu okresu jego finansowania ze środków projektu.

Nadrzędność mechanizmu finansowania projektowego prze-kłada się także na specyfikę funkcjonowania sektora kreatywnego. Typowym modelem aktywności jest częste budowanie zespołów projektowych, co oznacza, że z punktu widzenia rynku pracy sektor ten stwarza z jednej strony duże emocje i zaangażowanie w unikalne i niepowtarzalne projekty, z drugiej zaś brak stabilności zawodowej i bezpieczeństwa pracy.

W przedstawionym powyżej kontekście w dyskusji o funkcjonowaniu instytucji kultury coraz częściej mówi się o tzw. grantozie, czyli swoistym uzależnieniu aktywności merytorycznej od otrzymanych grantów. Skutki funkcjonowania w trybie projektowym, konieczność ciągłego pozyskiwania i rozliczania dotacji (nazywane „projektozą”) oraz dopasowywania swoich działań do ogłaszanych konkursów grantowych (nazywane „grantozą”) są pułapkami dla instytucji kultury, zwłaszcza z sektora pozarządowego, który ma ograniczone możliwości pozyskiwania środków na działalność merytoryczną¹⁴.

Trzecim wyzwaniem jest polityka zatrudniania pracowników, w której etat wynikający z umowy o pracę na czas nieokreślony jest w tym przypadku raczej wyjątkiem niż regułą przy zatrudnianiu pracowników. Sektor ten jest miejscem pracy dla wielu specjalistów, częstym jednak zjawiskiem jest samozatrudnienie, co zresztą jest odzwierciedlone w strukturze form organizacyjnych. Orientacja projektowa nie sprzyja budowaniu ścieżki rozwoju zawodowego opartego na przechodzeniu na coraz wyższe szczeble struktury organizacyjnej, najczęstszym modelem rozwoju zawodowego w sektorze kreatywnym jest rozszerzanie specjalizacji i tzw. awans poziomy. Na marginesie tych rozważań warto zwrócić uwagę, że ta specyfika przekłada się również na inne niż w innych sektorach mechanizmy motywacji pracowników sektora kreatywnego oraz na ich silną niezależność.

¹⁴ Za: Jaskółki (2014), s. 15.

Przedstawiciele sektora kreatywnego wskazują kilka istotnych czynników, które ich zdaniem bezpośrednio przekładają się na jego rozwój¹⁵: edukacja jego członków, kompetencje jego członków, stereotypowe postrzeganie osób kreatywnych w społeczeństwie, edukacja klienta, procedury współpracy z sektorem kreatywnym.

E d u k a c j a c z ł o n k ó w s e k t o r a k r e a t y w n e g o – większość uczelni (szkół) kształcących pracowników tego sektora nie przygotowuje ich do aktywności gospodarczej. Problem efektywności i adekwatności szkolenia jest dzisiaj jednym z istotnych problemów związanych z dyskusją o funkcjonowaniu sektora szkolnictwa wyższego w Polsce, zatem bardzo ważne jest pytanie, czy faktycznie np. uczelnie artystyczne mają jeszcze dodatkowo kształcić swoich studentów w tym zakresie. Wydaje się, że tę lukę w wiedzy powinny zagospodarować instytucje szkoleniowe, organizacje zrzeszające te podmioty czy różnorodne aktywności w tym zakresie, np. finansowane ze środków publicznych.

K o m p e t e n c j e c z ł o n k ó w s e k t o r a k r e a t y w n e g o – często jest wskazywany brak kompetencji w takich zakresach niezbędnych do aktywności gospodarczej, jak kwestie prawne, podatkowe, prawo autorskie, umiejętność pozyskiwania środków finansowych (z wyraźnym podkreśleniem, że nie tylko publicznych) oraz umiejętność planowania rozwoju organizacji. Nie jest możliwe pozyskanie przez jedną osobę kompetencji i wiedzy umożliwiającej synergię umiejętności twórczych z umiejętnościami „biznesowymi”, co oznacza *de facto* zmuszenie osób kreatywnych do poszukiwania partnerów biznesowych, którzy wzmocnią ich potencjał (warto zauważyć, że tego typu aktywność, zachęcająca do wiązania trwałych partnerstw, jest pożądana w tej grupie zawodowej). Należy także zwrócić uwagę, że immanentną cechą osób aktywnych w sferze przemysłów kreatywnych jest bardzo wysoki poziom ich *ego*, co bardzo często może utrudnić nawiązanie efektywnej współpracy z banalnym w swojej istocie rzeczą ekonomistą czy specjalistą od zarządzania (stereotypowość takiego postrzegania jest oczywiście

¹⁵ Opracowanie na podstawie: Kasprzak (2013b).

zauważalna, warto jednak wyraźnie podkreślać, że tylko budowanie współpracy ponadsektorowej może przynieść wymierne efekty).

Stereotypowe postrzeganie osób kreatywnych w społeczeństwie – przedstawiciele sektora kreatywnego podkreślają, że bardzo często wysiłek związany z aktem kreacji jest nie dostrzegany przez społeczeństwo, akt ten jest bowiem bardzo trudny do sformalizowania i zestandaryzowania. Przy porównaniu pracy osoby zatrudnionej w tradycyjnych obszarach aktywności i pracownika kreatywnego należy zwrócić uwagę, że ten ostatni pracuje w nienormowanych godzinach, ubiera się w sposób wyróżniający się od reszty społeczeństwa i często za „prostą kropkę” oczekuje gigantycznego wynagrodzenia¹⁶, co ma niestety wymierne przełożenie na relacje gospodarcze. Osoby pracujące w sektorach tradycyjnych wiążą wartość produktu z czasem pracy poświęconym na jego wykonanie oraz z kosztem zakupu materiałów, w przypadku zaś przemysłów kreatywnych bardzo często jedynym kosztem jest tylko koszt pracy twórczej, niezauważalnej przez odbiorców, co oznacza, że odbiorcy często nie widzą potrzeby płacenia tak wysokiego honorarium za otrzymany produkt. Problem ten przekłada się na wiele obszarów związanych z przedsiębiorczością tej grupy społecznej, m.in. takich jak:

- konieczność przekonania klienta do płacenia wysokiego honorarium,
- konieczność przekonania klienta, że przygotowanie propozycji kreatywnej (np. hasła reklamowego bądź kreacji) kosztuje i potencjalny odbiorca powinien zapłacić za twórczość, z której mimo wszystko nie skorzysta,
- konieczność zbudowania modelu wyceny pracy kreatywnej, który mógłby np. znaleźć zastosowanie w nawiązywaniu współpracy z inwestorem.

¹⁶ To zjawisko jest bardzo dobrze opisane w literaturze, zob. m.in. Florida (2010); Throsby (2010); Towse (2011). Bardzo interesujące podsumowanie tego zagadnienia zaproponował też B. Jung w przedmowie do publikacji red. Jung (2011).

E d u k a c j a k l i e n t a – przedstawiciele sektora kreatywnego zwracają uwagę, że pozyskanie klienta oznacza konieczność jego edukacji, co koresponduje z innymi badaniami, które potwierdzają, że konsumpcja usług kultury (czyli produktów przemysłu kreatywnego) jest procesem złożonym, w którym ważne są nie tylko zasoby finansowe gospodarstwa domowego, lecz także poziom edukacji kulturalnej jego członków, faktyczny status społeczny oraz status, do którego to gospodarstwo domowe aspiruje, czas wolny i wiele innych czynników. Powstaje pytanie, jaka instytucja powinna być odpowiedzialna za budowanie tych kompetencji – twórca czy system edukacji formalnej.

P r o c e d u r y w s p ó ł p r a c y z s e k t o r e m k r e a t y w n y m – jego przedstawiciele zwracali uwagę, że entuzjazm twórcy bardzo często jest blokowany sformalizowanymi procedurami, np. realizacji zamówień publicznych. Cenną propozycją wydaje się dążenie do opracowania standardów np. zamówień publicznych na określone produkty sektora kreatywnego, promowanie innych trybów niż podstawowe udzielania zamówienia lub promowanie rozszerzania kryteriów oceny propozycji, a więc zmniejszanie roli ceny jako kluczowego czynnika wyboru.

Sektor przemysłów kreatywnych o silnym wewnętrznym zróżnicowaniu jest ważnym elementem polskiej gospodarki, który jednak wymaga szczególnej troski i dbania o jego rozwój. Wprowadzenie gospodarki rynkowej i postęp technologiczny w znacznym stopniu wpłynęły na rozwój tego sektora, który obecnie składa się zarówno z dużych i rozpoznawalnych podmiotów, jak i z niewielkich organizacji o różnym ukierunkowaniu.

Bogactwo tego sektora oraz jego silne wewnętrzne zróżnicowanie z jednej strony stanowią ważny czynnik budowania przewagi konkurencyjnej, z drugiej zaś przyczyniają się do trudności w opracowaniu jednolitej polityki gospodarczej ukierunkowanej na jego rozwój. Współczesna polityka gospodarcza wspierająca funkcjonowanie i stymulującą wzrost tego sektora opiera się na licznych instrumentach ukierunkowanych na jego wsparcie, które z ekonomicznego punktu widzenia powinny się koncentrować na zapewnianiu wsparcia finansowego i kadrowego tych podmiotów.

Bibliografia

- Debord G., 1967, *La société du spectacle*, Paris.
- Florida R., 2010, *Narodziny klasy kreatywnej*, Warszawa.
- Grad J., 1997, *Badania uczestnictwa w kulturze artystycznej w polskiej socjologii kultury. Analiza metodologiczno-teoretyczna*, Poznań.
- Jaskółki, 2014, *Nowe zjawiska w warszawskich instytucjach i nieinstytucjach kultury*, red. J. Kubicka, Warszawa 2016. Materiały z konferencji pt. „Jaskółki. Nowe zjawiska w warszawskich instytucjach i nieinstytucjach kultury” zorganizowanej 9 grudnia 2014 r. zorganizowanej przez Towarzystwo Inicjatyw Twórczych „ę” w Warszawie.
- Jung B. (red.), 2011, *Ekonomia kultury. Od teorii do praktyki*, Warszawa.
- Kasprzak R., 2013a, *Przemysły kreatywne w Polsce – uwarunkowania i perspektywy*, Warszawa.
- Kasprzak R., 2013b, *Raport z warsztatów dla przedstawicieli sektora przemysłu kreatywnego w ramach projektu Creative Poland w dniu 26.03.2013 r.*, Warszawa, www.creativepoland.eu.
- KEA, 2006, *The Economy of Culture in Europe, Study Prepared for the European Commission (Directorate-General for Education and Culture)*, KEA European Affairs, Turku School of Economics, MKW Wirtschaftsforschung GmbH, <http://www.keanet.eu/ecoculture/studynew.pdf> (dostęp: 26 czerwca 2019).
- Kłóskowska A., 1983, *Socjologia kultury*, Warszawa.
- Leśniak-Łebkowska G., Gregorczyk S., Ogonek K., 2006, *Projekty jako narzędzie realizacji strategii*, Warszawa.
- Throsby D., 2010, *Ekonomia i kultura*, Warszawa.
- Towse R., 2011, *Ekonomia kultury. Kompendium*, Warszawa.
- Trocki M., 2006, *Inicjowanie i definiowanie projektów*, Warszawa.
- Trocki M., Grucza B., Bukłaha E., Wyrozębski P., Metelski W., Juchniewicz M., 2011, *Metodyki zarządzania projektami*, Warszawa.

Patryk Dziurski

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

KOOPETYCJA W SEKTORACH KULTURY – ZARYS PROBLEMATYKI

Wprowadzenie

We współczesnej gospodarce można zaobserwować rozwój różnych relacji między organizacjami. W jednej z bardziej rozpowszechnionych klasyfikacji relacji wyróżnia się konkurencję, koegzystencję, współdziałanie i kooperację¹. Nie są to jednak wykluczające się relacje, gdyż organizacje mogą nawiązywać wiele różnych relacji z różnymi partnerami. Najciekawszym, a jednocześnie najbardziej złożonym typem relacji jest kooperacja, która oznacza „współdziałanie podmiotów pozostających w tym samym czasie w relacjach konkurencyjnych”², czyli charakteryzuje się jednoczesnym występowaniem konkurencji i współpracy. We współczesnym, turbulentnym otoczeniu okazuje się często, że najlepszym rozwiązaniem, zapewniającym sukces organizacji jest właśnie strategia kooperacji.

W naukach o zarządzaniu relatywnie duże zainteresowanie wzbudza kooperacja organizacji biznesowych, natomiast znacznie mniejszą uwagę poświęca się organizacjom z sektorów kultury. Problem kooperacji w sektorach kultury jest słabo rozpoznany, zarówno na gruncie teoretycznym, jak i empirycznym. Warto przyjrzeć się więc kooperacji w sektorach kultury, motywom oraz barierom tworzenia i rozwijania tego typu relacji, jej formom oraz wynikającym z niej korzyściom i stratom. Uzyskane

¹ M. Bengtsson, S. Kock, *Cooperation and Competition in Relationships between Competitors in Business Networks*, „The Journal of Business & Industrial Marketing” 1999, vol. 14, no. 3, s. 178.

² A. Zakrzewska-Bielawska, *Wstęp*, w: *Kooperacja w rozwoju przedsiębiorstw high-tech. Determinanty i dynamika*, red. A. Zakrzewska-Bielawska, Warszawa 2014, s. 6.

wyniki mogą nie tylko różnić się od obserwacji przeprowadzonych dla organizacji biznesowych, ale mogą także wzbogacić naszą wiedzę na temat kooperacji. Celem artykułu jest przedstawienie specyfiki kooperacji w sektorach kultury z wykorzystaniem metodyki krytycznego przeglądu literatury. Praca ma charakter eksploracyjny i powinna być traktowana jako wstęp do problematyki kooperacji w sektorach kultury.

Kooperacja – istota zagadnienia

W literaturze przedmiotu rosnące zainteresowanie problematyką kooperacji można obserwować od lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku. Wskazuje się, że termin „kooperacja” został stworzony przez Raymonda Johna Noorda, prezesa firmy Novell³, ale znaczący wpływ na rozwój tej koncepcji miała publikacja pt. *Coopetition* wydana w 1996 r. przez B. J. Nalebuffa i A. M. Brandenburgera. Kooperacja jest więc relatywnie nową koncepcją naukową, ale warto wskazać, że praktyki kooperacyjne zostały zaobserwowane już na początku XX w. Często podawanym przykładem są sprzedawcy ostryg, którzy konkurowali między sobą, a jednocześnie podejmowali wspólne działania ukierunkowane na zwiększenie rynku. Przedsiębiorcy ci znajdowali się więc w relacji kooperacji, a nie konkurencji⁴.

Kooperacja oznacza jednocześnie występowanie relacji konkurencji (rywalizacji) i kooperacji (współpracy) między konkurentami⁵, przy czym interakcje między rywalami muszą być powtarzalne⁶, choć intensywność

³ R. B. Bouncken, J. Gast, S. Kraus, M. Bogers, *Coopetition: A systematic Review, Synthesis, and Future Research Directions*, „Review of Managerial Science” 2015, vol. 9, no. 3, s. 580.

⁴ W. Czakon, *Kooperacja w rozwoju przedsiębiorstw high-tech*, w: *Kooperacja w rozwoju przedsiębiorstw high-tech. Determinanty i dynamika*, red. A. Zakrzewska-Bielawska, Warszawa 2014, s. 64; A. Lozano-Platonoff, A. Rudawska, H. Pachciarek, *Kooperacja jako źródło tworzenia sieci międzyorganizacyjnych*, w: *Relacje międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu*, red. A. K. Koźmiński, D. Latusek-Jurczak, Warszawa 2014, s. 310.

⁵ M. Bengtsson, S. Kocks, „Coopetition” in *Business Networks – Cooperate and Compete Simultaneously*, „Industrial Marketing Management” 2000, vol. 29, no. 5, s. 411-426.

⁶ F. Zerbini, S. Castalado, *Stay in or get out the Janus? The maintenance of multiplex relationships between buyers and sellers*, „Industrial Marketing Management” 2007, vol. 36, no. 7, s. 941-954.

tych interakcji może być zmienna⁷, i mogą występować równocześnie (w tym samym czasie)⁸, sekwencyjnie (jedna po drugiej)⁹ lub w różnych przedziałach czasu¹⁰. Warto zauważyć, że w koopetycji relacje między konkurentami są rozdzielne, gdyż kooperanci jasno określają obszary współpracy i rywalizacji¹¹. Relacje koopetycyjne pojawiają się więc między organizacjami, które mają zbieżne cele kooperacyjne, ale rozbieżne cele konkurencyjne¹².

W literaturze przedmiotu wskazuje się, że koopetycja może mieć charakter pionowy, poziomy i sieciowy. Koopetycja pionowa oznacza nawiązywanie relacji z dostawcami lub nabywcami w ramach ścieżki ekonomicznej sektora, a koopetycja pozioma – relacje z bezpośrednimi konkurentami. Koopetycja sieciowa stanowi natomiast splot relacji pionowych i poziomych¹³. W zależności od tego, ile podmiotów tworzy relacje koopetycyjne oraz jaka jest liczba działań w ramach łańcucha wartości, które realizowane są wspólnie przez konkurentów, można wyróżnić cztery typy koopetycji: bilateralną prostą (dwa podmioty i jedno działanie w ramach łańcucha wartości), bilateralną złożoną (dwa podmioty i przynajmniej dwa działania w ramach łańcucha wartości), sieciową prostą (przynajmniej trzy podmioty i jedno działanie w ramach

⁷ M. Rogalski, *Strategia koopetycji – światowe trendy eksploracji*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 9, s. 18.

⁸ P. Ritala, P. Hurmelinna-Laukkanen, *What's in it for me? Creating and appropriating value in innovation-related cooperation*, „Technovation” 2009, vol. 29, no. 12, s. 819-828.

⁹ M. Galvagno, F. Garaffo, *The promise of coopetition as a field of research*, referat zaprezentowany na konferencji EURAM – the European Academy of Management, 7th Annual Conference – Current Management Thinking: Drawing from Social Sciences and Humanities to Address Contemporary Challenges, Paryż, 16-19 maja 2007 r.

¹⁰ T. H. Chien, T. J. Peng, *Competition and cooperation intensity in a network: A case study in Taiwan simulator industry*, „Journal of American Academy of Business” 2005, vol. 7, no. 2, s. 150-155.

¹¹ J. Cygler, *Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, Warszawa 2009, s. 19.

¹² G. Hamel, Y. Doz, C. K. Prahalad, *Collaborate with your competitors and win*, „Harvard Business Review” 1989, vol. 67, no. 1, s. 133-139.

¹³ H. Kotzab, Ch. Teller, *Value-adding partnerships and co-opetition models in the grocery industry*, „International Journal of Physical Distribution and Logistics Management” 2003, vol. 33, no. 3, s. 273.

łańcucha wartości) oraz siecią złożoną (przynajmniej trzy podmioty i przynajmniej dwa działania w ramach łańcucha wartości)¹⁴.

Liczni autorzy podejmują próby stworzenia kompleksowej listy cech kooperacji. J. Cygler wskazała, że kooperacja charakteryzuje się jednocześnie występowaniem konkurencji i kooperacji, rozdzielnością tych relacji, kompleksowością, współzależnością, dynamizmem, długotrwałością, otwartością i różnym stopniem sformalizowania¹⁵. Natomiast M. Rogalski wymienił sześć cech determinujących istotę kooperacji: jednoczesność występowania konkurencji i współpracy, wzajemną korzystność, złożoność, dynamikę, wyzwanie menedżerskie oraz wpływ na zmianę sektora. Przeprowadzone przez M. Rogalskiego badania pozwoliły stwierdzić, że dwie z wymienionych cech: jednoczesność występowania kooperacji i konkurencji oraz obopólne korzyści są najczęściej przyjmowanymi elementami w różnych jej definicjach¹⁶. Na tej podstawie można więc zdefiniować kooperację jako zjawisko jednoczesnej współpracy i konkurencji, które przynosi wzajemne korzyści partnerom zaangażowanym w ową relację¹⁷.

W literaturze przedmiotu często wskazuje się na strategiczne podejście do definiowania kooperacji. W takim ujęciu kooperacja jest strategią polegającą na współpracy z konkurentami po to, aby zwiększać sprawność działania oraz osiągać przewagę konkurencyjną¹⁸. W definicji kooperacji podkreśla się więc nie tylko istotę stosunków między kooperantami, ale koncentruje uwagę na procesach tworzenia wartości i czerpania z niej różnorodnych korzyści¹⁹. Kooperacja oznacza współzależność podmiotów tworzących i rozwijających daną relację, w której wspólnie tworzona jest wartość i w której następuje podział wytworzonej

¹⁴ B. Jankowska, *Konkurencja czy kooperacja?*, „*Ekonomista*” 2009, nr 1, s. 81.

¹⁵ J. Cygler, op. cit., s. 19-22.

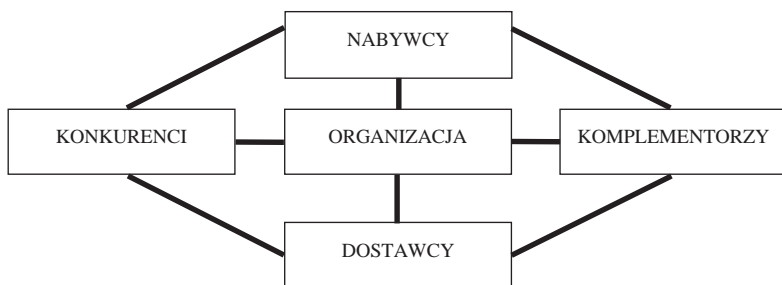
¹⁶ M. Rogalski, op. cit., s. 17-18.

¹⁷ Por. W. Czakon, *Kooperacja w rozwoju...*, op. cit., s. 73.

¹⁸ Ibidem, s. 65, 71.

¹⁹ W. Czakon, *Kooperacja – splot tworzenia i zawłaszczania wartości*, „*Przegląd Organizacji*” 2009, nr 12, s. 13.

wartości między kooperantami²⁰. Owa współzależność oparta jest na częściowej zbieżności interesów i jest grą o sumie dodatniej i zmiennej. Oznacza to, że kooperacja przynosi podmiotom zaangażowanym w ową relację określone korzyści, które jednak nie muszą być równo dzielone²¹. Kooperacja daje możliwość osiągnięcia przez jeden podmiot większych korzyści w stosunku do innych podmiotów, ale jednocześnie umożliwia zdobycie przewagi konkurencyjnej przez całą sieć względem innych konstelacji uwikłanych w relacji kooperacyjne²².



Rysunek 1. Sieć wartości

Źródło: B. Nalebuff, A. Brandenburger, *Coopetition*, London 1996, s. 22.

Ciekawą perspektywą patrzenia na kooperację jest sieć wartości (rysunek 1), w której koncentruje się uwagę na tworzeniu wartości oraz jej podziale między uczestnikami sieci²³. Model ten, choć może się wydawać

²⁰ G. B. Dagnino, G. Padula, *Coopetition Strategy: A New Kind of Interfirm Dynamics for Value Creation*, referat zaprezentowany na konferencji EURAM – the European Academy of Management, Second Annual Conference – Innovative Research in Management, Sztokholm, 9-11 maja 2002 r.; W. Mierzejewska, *Kooperacja w grupach kapitałowych*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2018, nr 351, s. 121-122.

²¹ G. B. Dagnino, G. Padula, op. cit.

²² A. Golnam, P. Ritala, A. Wegmann, *Coopetition within and between value networks – a typology and a modelling framework*, „International Journal of Business Environment” 2014, vol. 6, no. 1, s. 47-68.

²³ W. Czakon, *Kooperacja – splot tworzenia...*, op. cit., s. 11-14.

zbieżny z modelem pięciu sił Portera²⁴, poszerza naszą perspektywę postrzegania organizacji i tworzenia strategii. W sieci wartości wyodrębnia się organizacje z grupy rywali rynkowych, którzy stanowią oddzielny element modelu. W modelu tym wskazuje się także na komplementorów, których produkty i usługi podnoszą wartość oferty dla klienta²⁵. W kontekście sektorów kultury to wszelkie dodatki do oferty kulturalnej są produktami komplementarnymi. Np. wartość spektaklu teatralnego dla widza mogłaby być niższa, w sytuacji braku oferty gastronomicznej czy też parkingu. J. Gander postuluje, aby analizę produktów komplementarnych włączać do analizy atrakcyjności sektorów kultury i kreatywnych. Nie wpływają one bezpośrednio na zyskowność sektora, ale są ważną siłą wpływającą na kreowaną wartość dla odbiorcy²⁶. Rozumiejąc kooperację przez pryzmat sieci wartości, proponuje się pogląd, że współdziałanie różnych podmiotów na rzecz tworzenia wartości przynosi korzyści wszystkim uczestnikom tej relacji: odbiorcom, dostawcom, konkurentom, podmiotom oferującym produkty komplementarne i samej organizacji²⁷.

Współpraca w sektorach kultury

Współpraca może zostać zdefiniowana jako wspólne działanie co najmniej dwóch podmiotów zmierzających do realizacji wspólnych celów²⁸, przy czym każdy z partnerów wnosi wkład w ową relację²⁹. Współpraca oznacza wzajemną zależność partnerów, którzy powinni określić cele

²⁴ Model pięciu sił Portera służy ocenie atrakcyjności sektora, w którym działa organizacja i koncentruje się na analizie rywalizacji pomiędzy konkurentami, siły przetargowej dostawców i nabywców, groźby ze strony substitutów oraz pojawienia się nowych rywali. Zob. G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, wyd. V, Warszawa 2017.

²⁵ W. Czakon, *Kooperacja w rozwoju...*, op. cit., s. 65-66.

²⁶ J. Gander, *Strategic analysis. A creative and cultural industries perspective*, London–New York 2017, s. 33-40.

²⁷ W. Czakon, *Kooperacja w rozwoju...*, op. cit., s. 66.

²⁸ A. Pierścieniak, *Potencjał organizacji do współpracy zewnętrznej – ujęcie teoretyczne i metodyka pomiaru*, Rzeszów 2015, s. 78.

²⁹ A. Albani, J. Dietz, *Current Trends in Modeling Inter-organizational Cooperation*, „Journal of Enterprise Information Management” 2009, vol. 22, no. 3, s. 275-297.

oraz zapewnić właściwe zasoby potrzebne do ich realizacji. Ważne jest także jasne określenie przywództwa, zasad współpracy oraz podziału zysków lub strat (określenie odpowiedzialności za sukces lub porażkę). Oczekiwany efektem współpracy jest najczęściej rezultat, który nie mógłby zostać osiągnięty przez organizacje działające w pojedynkę. Renta relacyjna (ponadprzeciętne korzyści osiągane wspólnie przez organizacje znajdujące się w relacji współpracy) stanowi najczęstszą przesłankę podejmowania współpracy przez różne podmioty.

Współpraca międzyorganizacyjna jest analizowana w kontekście wielu różnych sektorów (m.in. turystyki, lotnictwa, logistyki), w tym także sektorów kultury³⁰ i kreatywnych³¹. Obecnie współpraca jest zjawiskiem dość powszechnym i coraz więcej organizacji nawiązuje różnego rodzaju relacje z innymi podmiotami tworzącymi ekosystem, w którym działają. Wydaje się, że współpraca powinna być naturalną strategią dla organizacji działających w sektorach kultury, gdyż mają one jeden wspólny cel, którym jest szerzenie kultury. Jednoznaczny i wspólny cel jest na pewno czynnikiem sprzyjającym współpracy międzyorganizacyjnej, która powinna być ukierunkowana na stymulowanie rozwoju kulturalnego³² oraz tworzenie zdywersyfikowanej, atrakcyjnej, konkurencyjnej i komplementarnej oferty kulturalnej, w której uwzględnia się zróżnicowane potrzeby społeczności³³. Współpraca ukierunkowana na tworzenie i upowszechnianie dorobku kulturowego przynosi korzyści samym podmiotom zaangażowanym w relacje współpracy, jak i całemu społeczeństwu³⁴. Jest to możliwe, gdyż

³⁰ Zob. D. Wójcik, *Współpraca międzyorganizacyjna w sektorze sztuk performatywnych – perspektywy badawcze*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2018, nr 351, s. 110-120.

³¹ Zob. P. Dziurski, *Zaufanie a osiąganie korzyści z relacji międzyorganizacyjnych*, w: *Organizacja w sieci relacji*, red. S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska, Łódź 2017, s. 99-111; P. Klimas, *Relacje współtworzenia – propozycja konceptualizacji*, „Marketing i Rynek” 2015, nr 9, s. 215-228.

³² J. Leśniewska, *Sieć – ale jaka?*, „Teatr” 2011, nr 7-8, s. 98-99.

³³ M. Borkowska-Niszczota, *Współpraca instytucji kultury na rzecz rozwoju produktów turystyki kulturowej w ujęciu teoretycznym i praktycznym*, „Ekonomia i Zarządzanie” 2012, nr 2, s. 56-69.

³⁴ B. Koźuch, R. Przygodzka, *Współpraca sieciowa w zarządzaniu organizacjami publicznymi*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie” 2012, nr 117, s. 25-35.

dzięki współpracy zyskuje się dostęp do zasobów, doświadczenia, kapitału, umiejętności i kompetencji, będących w posiadaniu innych podmiotów. Dodatkowo współpraca umożliwia obniżenie ryzyka, wzrost efektywności i skuteczności działań, co pozwala pokonać barierę rozwoju związaną z ograniczonymi środkami finansowymi w sektorach kultury³⁵.

Współpraca międzyorganizacyjna w sektorach kultury jest dość nowym obszarem badawczym, który w dalszym ciągu wymaga eksploracji³⁶. Niemniej jednak na podstawie dotychczasowych badań można zidentyfikować obszary realizowanej współpracy międzyorganizacyjnej w sektorach kultury. S. Bagdadli wskazał na dwa głównie obszary współpracy: artystyczny (np. koprodukcja³⁷, planowanie sezonu spektakli, wybór artystów³⁸) i zarządczy (np. zarządzanie personelem, promocja, zbieranie funduszy)³⁹. Natomiast badania przeprowadzone pod kierunkiem S. Szultki pokazały, że organizacje z sektorów kultury i kreatywnych w Polsce najczęściej nawiązują współpracę w takich obszarach, jak: kształcenie, w tym podnoszenie świadomości odbiorców, koordynacja działań i przygotowywanie komplementarnych ofert, wspólny marketing i promocja, wymiana doświadczeń i informacji, prowadzenie prac badawczo-rozwojowych, zwiększanie rynku zbytu oraz lobbings na rzecz regulacji prawnych i polityki państwa⁴⁰.

Badania prowadzone w Polsce wskazują, że organizacje z sektorów kultury dość chętnie współpracują z innymi organizacjami⁴¹. Wśród

³⁵ D. Wójcik, op. cit., s. 111.

³⁶ Ibidem, s. 110-111, 115-117.

³⁷ Zob. M. M. Mariani, *Coopetition as an Emergent Strategy. Empirical Evidence from an Italian Consortium of Opera Houses*, „International Studies of Management & Organization” 2007, vol. 37, no. 2, s. 102, 104; D. Wójcik, op. cit., s. 116.

³⁸ Zob. F. C. Godart, A. Mears, *How do cultural producers make creative decisions? Lessons from the catwalk*, „Social Forces” 2009, vol. 88, no. 2, s. 671-692.

³⁹ S. Bagdadli, *Museum and Theatre Networks in Italy: Determinants and Typology*, „International Journal of Arts Management” 2003, vol. 6, no. 1, s. 19-29.

⁴⁰ B. Krapieński, S. Szultka, *Powiązania i przepływy międzybranżowe*, w: *Kreatywny łańcuch. Powiązania sektora kultury i kreatywnego w Polsce*, red. S. Szultka, Gdańsk 2014, s. 82.

⁴¹ A. Karwacki, *Zwiastun raportu badań ilościowych w ramach projektu: Samotna gra w kręgle w obszarze kultury?*, http://antybowling.bibel.pl/pliki/antybowling_zwiastun_raportu_

czynników sprzyjających współpracy w obszarze kultury należy wymienić kulturowo uwarunkowaną skłonność do wchodzenia w relacje z innymi osobami, rozbudowane sieci relacji społecznych pracowników sfery kultury, medialną kontrolę działalność kulturalnej, niedobór zasobów oraz niewystarczającą liczbę potencjalnych odbiorców kultury. Obok czynników sprzyjających można zidentyfikować także bariery utrudniające współpracę międzyorganizacyjną. Często wymienianą barierą jest niedobór środków finansowych i konieczność rywalizacji o te środki⁴². Co ciekawe, niewystarczające środki finansowe mogą być zarówno czynnikiem sprzyjającym nawiązywaniu współpracy w sektorach kultury, jak i barierą ograniczającą współpracę i wzmacniającą rywalizację. Do innych barier współpracy zalicza się: cechy osobowościowe menedżerów (niechęć do współpracy), sprzeczne interesy partnerów oraz polityczne aspekty lokalnej polityki i wspieranie konkretnych podmiotów i wydarzeń w danym układzie społecznym⁴³. W sektorach kultury działają różnorodne siły zarówno sprzyjające, jak i zniechęcające do współpracy.

Konkurencja w sektorach kultury

Konkurencja definiowana jest jako sytuacja dynamiczna, która występuje wówczas, gdy kilka podmiotów na określonym obszarze (rynku) działa w warunkach ograniczonych zasobów i/lub oferuje podobne produkty lub usługi zaspokajające te same potrzeby społeczności⁴⁴. W warunkach konkurencji podmioty dążą do osiągnięcia podobnych celów, co oznacza, że działania jednych utrudniają działania innym podmiotom⁴⁵.

ilosciowego.pdf, s. 5 (dostęp: 18 czerwca 2019); B. Krapieński, S. Szultka, *Powiązania i przepływy...*, op. cit., s. 82.

⁴² A. Karwacki, op. cit., s. 5, 10.

⁴³ Ibidem, s. 10.

⁴⁴ A. Osarenkhoe, *A Study of Inter-firm Dynamics between Competition and Cooperation – A Coopetition Strategy*, „Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management” 2010, vol. 17, no. 3-4, s. 201-221.

⁴⁵ M. J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Toruń 2005, s. 18-24.

Rozważania o konkurencji w sektorach kultury mogą być utrudnione, gdyż wielu badaczy oraz obserwatorów uważa, że analizowanie kultury przez pryzmat konkurencji nie jest ani właściwe, ani pożyteczne⁴⁶. Jest to jednak błędne założenie, gdyż konkurencja jest „czymś, co jest pozornie konieczne, jak zamki w drzwiach, ale co nie istniałoby w idealnym świecie”⁴⁷. Co więcej, konkurencja jest skutecznym oraz efektywnym mechanizmem alokacji ograniczonych zasobów, gdyż jest ona procesem, w którym nowe idee rywalizują ze starymi rozwiązaniami. Rywalizacja ta oznacza wygraną jednych, ale przegraną innych (choć nie zawsze stare idee przegrywają z tymi nowymi). Nie należy jednak spostrzegać tego negatywnie, gdyż konkurencja przynosi korzyści zarówno odbiorcom kultury, jak i jej twórcom, zapewniając postęp społeczno-gospodarczy⁴⁸. T. Szlendak wskazuje, że eliminacja konkurencji w obszarze kultury nie jest ani możliwa, ani pożądana, gdyż stwarza ona przestrzeń dla rozwoju organizacji. Ważne jest jednak, aby nie była to konkurencja o charakterze patologicznym uniemożliwiająca współpracę międzyorganizacyjną⁴⁹.

W sektorach kultury organizacje konkurują ze sobą w trzech obszarach: rywalizacja o odbiorcę, rywalizacja o pracowników, rywalizacja o środki finansowe⁵⁰.

Rywalizacja o odbiorcę oznacza tworzenie oferty, która przyciągnie jak największą liczbę widzów, co może doprowadzić do mniejszej liczby odbiorców w innych instytucjach kultury⁵¹. W literaturze przedmiotu wskazuje się, że organizacje z sektorów kultury i kreatywnych mogą stosować konkurencję cenową lub konkurencję opartą na rozszerzaniu oferty produktowej poprzez wprowadzenie różnego rodzaju innowacji

⁴⁶ J. Gander, op. cit., s. 1.

⁴⁷ J. Hartley, J. Potts, S. Cunningham, T. Flew, M. Keane, J. Banks, *Key concepts in creative industries*, Los Angeles–London–New Delhi–Singapore–Washington DC 2013, s. 24.

⁴⁸ J. Gander, op. cit., s. 2; J. Hartley, J. Potts, S. Cunningham, T. Flew, M. Keane, J. Banks, op. cit., s. 24–25.

⁴⁹ T. Szlendak, *Zwiastun raportu z badań jakościowych w projekcie: Jak uniknąć samotnej gry w kręgle w obszarze kultury?*, http://antybowling.bibel.pl/pliki/Antybowling_Zwiastun_raportu_z_badan_jakosciowych.pdf, s. 3 (dostęp: 18 czerwca 2019).

⁵⁰ M. M. Mariani, op. cit., s. 101–102.

⁵¹ Ibidem, s. 101.

produktowych lub w zakresie usług⁵². Badania przeprowadzone w Polsce pokazały natomiast, że głównymi czynnikami konkurencyjności organizacji z sektorów kultury są unikatowość, niska cena, innowacyjność, różnorodność, profesjonalizm, uznana marka i doświadczenie⁵³. Pokazuje to, że organizacje z sektorów kultury w Polsce konkurują, stosując zarówno strategię przywództwa cenowego, jak i strategię dyferencjacji.

Organizacje z sektorów kultury rywalizują ze sobą o pracowników. W sektorach kultury duży wpływ na wytwarzane produkty i oferowane usługi mają pracownicy oraz ich wiedza, talent, umiejętności i kompetencje. Organizacje, które będą w stanie przyciągnąć najlepszych pracowników, będą mieć większą możliwość tworzenia unikalnych produktów i usług, a przez to łatwiej będzie im przyciągnąć większą liczbę odbiorców.

Trzecim ze wskazanych obszarów jest rywalizacja o środki finansowe, co utrudnia nie tylko współpracę, ale może także wzmacniać rywalizację w sektorach kultury⁵⁴. Środki finansowe na kulturę w Polsce są rozdysponowywane w ramach budżetów dla instytucji kultury lub przez różnego rodzaju konkursy. Z jednej strony pobudza to konflikty pomiędzy jednostkami kultury ze stałymi, dużymi budżetami a organizacjami starającymi się pozyskać środki finansowe w ramach różnych konkursów. Z drugiej strony wzmacnia to rywalizację pomiędzy podmiotami starającym się pozyskać środki w ramach tych samych konkursów. Sytuacja ta może doprowadzić do zjawiska negatywnej współzależności, gdzie zysk jednej grupy oznacza stratę innej. W konsekwencji może skutkować to patologiczną rywalizacją pomiędzy organizacjami w sektorach kultury. T. Szlendak zwraca jednak uwagę, że problemem są nie tylko niewystarczające środki finansowe na kulturę, ale także nieefektywność mechanizmów dotowania kultury⁵⁵. Mamy tu do czynienia z paradoksem, w którym organizacje z sektorów kultury, których celem jest szerzenie kultury,

⁵² J. Hartley, J. Potts, S. Cunningham, T. Flew, M. Keane, J. Banks, op. cit., s. 25.

⁵³ B. Krapieński, S. Szultka, *Koncentracja działalności i ich rozmieszczenie*, w: *Kreatywny łańcuch. Powiązania sektora kultury i kreatywnego w Polsce*, red. S. Szultka, Gdańsk 2014, s. 59.

⁵⁴ A. Karwacki, op. cit., s. 10; T. Szlendak, op. cit., s. 18.

⁵⁵ T. Szlendak, op. cit., s. 6-18.

tworzą system patologicznego współzawodnictwa rządzący się prawami gry o sumie zerowej – zysk jednego podmiotu oznacza stratę innego.

Znaczenie kooperacji w sektorach kultury

W sektorach kultury można dostrzec występowanie zarówno strumienia współpracy, jak i strumienia konkurencji. Współpraca w sektorach kultury jest konieczna, aby organizacje w nich działające mogły z powodzeniem realizować cel, którym jest stymulowanie rozwoju kultury. Konkurencja, choć może być wyniszczająca, jest także konieczna oraz pożądana, gdyż umożliwia rozwój społeczno-gospodarczy. Oznacza to, że relacje pomiędzy podmiotami w sektorach kultury powinny być analizowane przez pryzmat kooperacji, czyli działania w warunkach równoczesnego występowania współpracy i konkurencji. Należy wskazać, że współpraca i konkurencja nie są spostrzegane tutaj jako przeciwstawne siły, ale relacje wzajemnie się wzmacniające⁵⁶. Kooperacja w sektorach kultury oznacza połączenie konkurencji i współpracy podmiotów organizujących przedsięwzięcia kulturalne⁵⁷. Kooperacja oznacza współpracę mającą na celu stymulowanie rozwoju kultury oraz konkurowanie przy podziale wytworzonej wartości. W metaforycznym ujęciu kooperacja polega na wspólnym upieczeniu jak największego ciastka, a następnie rywalizacji między sobą przy jego podziale, przy czym podział ciastka nie musi być równomierny. Większy kawałek ciastka zdobędą organizacje, które będą dysponowały odpowiednimi zdolnościami przechwytywania wytworzonej wartości – przyciągnięcia większej liczby odbiorców oraz zachęcenia ich do przeznaczenia większej ilości zasobów (nie tylko pieniężnych, ale także niepieniężnych – np. czasu, uwagi) na skorzystanie z oferty kulturalnej. Wydaje się, że kooperacja w sektorach kultury odbywa się na kilku poziomach: organizacyjnym, lokalnym/regionalnym, narodowym i ma charakter sieciowy i złożony, gdyż w relacje te są uwikłane różnorodne organizacje, a podejmowane działania dotyczą

⁵⁶ J. Hartley, J. Potts, S. Cunningham, T. Flew, M. Keane, J. Banks, op. cit., s. 26.

⁵⁷ T. Szlendak, op. cit., s. 3.

różnych aspektów, zarówno artystycznych, jak i zarządczych. Organizacje z sektorów kultury dążą do pozyskania przewagi konkurencyjnej dzięki posiadanym materialnym i niematerialnym zasobom oraz określonej pozycji rynkowej, a jednocześnie próbują zintegrować swoje silne strony z silnymi stronami różnorodnych partnerów. Dlatego też koopetycja w sektorach kultury powinna być analizowana przez pryzmat sieci wartości. W kulturze największa wartość będzie tworzona przy zaangażowaniu konkurentów (innych organizacji działających w tym samym sektorze, na tym samym rynku), dostawców, odbiorców oraz twórców produktów i usług komplementarnych. Koopetycja, w przeciwieństwie do czystej konkurencji i prostego współdziałania, to strategia wygrywająca dla wszystkich zaangażowanych w relacje, a nie tylko dla wybranych podmiotów.

Przyczyn, dla których organizacje z sektorów kultury nawiązują i rozwijają relacje koopetycyjne, jest bardzo wiele. Wśród najważniejszych można wymienić m.in.: niedostateczne środki finansowe (choć może być to postrzegane także jako bariera koopetycji), specyficzne warunki funkcjonowania instytucji kultury, wąską specjalizację, chęć ograniczenia kosztów, podnoszenie jakości tworzonych produktów i usług oraz potrzebę uczenia się⁵⁸. Warto zwrócić uwagę, że część organizacji będzie decydować się na tworzenie i rozwijanie relacji koopetycji nie tylko, aby realizować strategię wygrana – wygrana (obopólne osiągnięcie korzyści przez partnerów), ale także w obawie przed sytuacją przegrana – przegrana. Istnieje bowiem ryzyko, że organizacje nierealizujące strategii koopetycji pogorszą swoją pozycję względem podmiotów realizujących taką strategię⁵⁹. Z jednej strony koopetycja może mieć charakter emergentny, który jest spontanicznie inicjowany przez menedżerów kultury borykających się z licznymi wyzwaniami w procesie zarządzania instytucjami kultury. Z drugiej strony koopetycja, choć wydaje się, że w Polsce

⁵⁸ K. Caban-Piaskowska, A. Miarka, M. Mielczarek, *Specyfika relacji sieciowych w zawodzie artysty w kontekście zastosowania design management*, „Zeszyty Naukowe Wydziału Zamiejscowego w Chorzowie Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu” 2017, nr 19, s. 31-32; D. Wójcik, op. cit., s. 111.

⁵⁹ R. Liu, *Cooperation, Competition and Coopetition in Innovation Communities*, „Prometheus” 2013, vol. 13, no. 2, s. 101-102.

realizowana jest w bardzo wąskim zakresie, może być działaniem planowanym w ramach polityki kulturalnej. Odpowiednio zaprojektowana i realizowana lokalna i narodowa polityka kulturalna może przyczynić się do tworzenia i wzmocnienia relacji kooperacyjnych, a nie do zniechęcania do współpracy i pobudzania wyniszczającej rywalizacji.

W literaturze przedmiotu wskazuje się na szereg korzyści, które niesie ze sobą wchodzenie w relacje kooperacyjne. Najczęściej wymienia się takie korzyści, jak: wzrost skuteczności i efektywności działania, zmniejszenie ryzyka działania, poprawa pozycji konkurencyjnej, rozwój organizacji, pozyskanie zasobów, transfer wiedzy, wzrost innowacyjności i rozwój nowych technologii oraz obniżenie kosztów⁶⁰. Niestety kooperacja może sprzyjać także pojawieniu się różnych patologii, np. zachowań oportunistycznych, konfliktów pomiędzy partnerami, nieświadomego wpływu wiedzy, niskiej efektywności współpracy, ograniczonej swobody działania (np. niemożności współpracy z innymi ze względu na klauzule wyłączności), osłabienia pozycji konkurencyjnej i wizerunku organizacji⁶¹.

Kooperacja nie jest na pewno strategią łatwą w realizacji, a tworzenie oraz rozwijanie relacji kooperacyjnych skutkuje zarówno pewnymi kosztami, jak i korzyściami. W literaturze przedmiotu można jednak odnaleźć kluczowe czynniki sukcesu kooperacji, jak: zaufanie, wspólne cele i zaangażowanie partnerów oraz ich zbieżność strategiczna i kulturowa⁶².

⁶⁰ P. Klimas, W. Czakon, *Organizational Innovativeness and Coopetition: A Study of Video Game Developers*, „Review of Managerial Science” 2018, vol. 12, no. 2, s. 471-472; B. Jankowska, *Kooperacja jako atrybut klastra. Przypadek jednego z klastrów kreatywnych*, „Ekonomiczne Problemy Usług” 2012, nr 94, s. 115; B. Jankowska, *Kooperacja w klastrach kreatywnych. Przyczynek do teorii regulacji w gospodarce rynkowej*, Poznań 2012, s. 248-298; W. Mierzejewska, *Kooperacja w grupach...*, op. cit., s. 126; P. Ritala, *Coopetition Strategy – When is it Successful? Empirical Evidence on Innovation and Market Performance*, „British Journal of Management” 2012, vol. 23, no. 2, s. 307-308; A. Zakrzewska-Bielawska, *Strategia kooperacji w praktyce firm high-tech*, w: *Kooperacja w rozwoju przedsiębiorstw high-tech. Determinanty i dynamika*, red. A. Zakrzewska-Bielawska, Warszawa 2014, s. 198-203.

⁶¹ B. Jankowska, *Kooperacja jako atrybut...*, op. cit., s. 115; B. Jankowska, *Kooperacja w klastrach...*, op. cit., s. 248-298; W. Mierzejewska, *Kooperacja w grupach...*, op. cit., s. 126-127; A. Zakrzewska-Bielawska, *Strategia kooperacji...*, op. cit., s. 197-198.

⁶² W. Mierzejewska, *Czynniki sukcesu kooperacji*, „Zarządzanie i Finanse” 2018, nr 1, cz. 1, s. 130.

Zakończenie

Strategia kooperacji polega na jednoczesnym występowaniu konkurencji i współpracy i jest coraz częściej wybieraną opcją strategiczną przez organizacje na całym świecie, także w sektorach kultury. Na pewno kooperacja jest perspektywą, która powinna być wykorzystywana do analizowania organizacji z sektorów kultury, gdyż współpraca jest dla nich naturalną strategią, a konkurencja nie powinna i nie może zostać wyeliminowana. Dzięki tworzeniu i rozwijaniu relacji kooperacyjnych możliwe jest nie tylko stymulowanie rozwoju kultury, ale także poprawianie pozycji konkurencyjnej partnerów zaangażowanych w ową relację.

Przedstawione wyniki badań z Polski i świata dają niestety niepełny obraz kooperacji w sektorach kultury. Powyższe rozważanie należy traktować jako przyczynek do kolejnych badań teoretycznych i empirycznych, które pozwolą lepiej rozpoznać problemem kooperacji w sektorach kultury. W przyszłych badaniach warto skoncentrować się na poznaniu motywów oraz barier kooperacji w sektorach kultury, które ze względu na ich specyfikację mogą znacząco różnić się od motywów i barier zidentyfikowanych dla organizacji biznesowych. W kolejnych badaniach warto rozpoznać także formy realizowania strategii kooperacji w sektorach kultury oraz korzyści i straty dla organizacji uwikłanych w relacje kooperacyjne. Wnioski z tych badań mogą także znacząco różnić się od tych z badań przeprowadzonych na organizacjach biznesowych. Przyszłe badania empiryczne pozwolą na lepsze poznanie samej kooperacji oraz przygotowanie rekomendacji dla menedżerów kultury.

Bibliografia

- Albani A., Dietz J., *Current Trends in Modeling Inter-organizational Cooperation*, „Journal of Enterprise Information Management” 2009, vol. 22, no. 3.
- Bagdadli S., *Museum and Theatre Networks in Italy: Determinants and Typology*, „International Journal of Arts Management” 2003, vol. 6, no. 1.
- Bengtsson M., Kock S., *Cooperation and Competition in Relationships between Competitors in Business Networks*, „The Journal of Business & Industrial Marketing” 1999, vol. 14, no. 3.
- Bengtsson M., Kocks S., *“Coopetition” in Business Networks – Cooperate and Compete Simultaneously*, „Industrial Marketing Management” 2000, vol. 29, no. 5.

- Borkowska-Niszczota M., *Współpraca instytucji kultury na rzecz rozwoju produktów turystyki kulturowej w ujęciu teoretycznym i praktycznym*, „Ekonomia i Zarządzanie” 2012, nr 2.
- Bouncken R. B., Gast J., Kraus S., Bogers M., *Coopetition: A systematic Review, Synthesis, and Future Research Directions*, „Review of Managerial Science” 2015, vol. 9, no. 3.
- Caban-Piaskowska K., Miarka A., Mielczarek M., *Specyfika relacji sieciowych w zawodzie artysty w kontekście zastosowania design management*, „Zeszyty Naukowe Wydziału Zamiejscowego w Chorzowie Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu” 2017, nr 19.
- Chien T. H., Peng T. J., *Coopetition and cooperation intensity in a network: A case study in Taiwan simulator industry*, „Journal of American Academy of Business” 2005, vol. 7, no. 2.
- Czakon W., *Kooperacja – splot tworzenia i zawłaszczania wartości*, „Przegląd Organizacji” 2009, nr 12.
- Cyglar J., *Kooperacja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, Warszawa 2009.
- Dagnino G. B., Padula G., *Coopetition Strategy: A New Kind of Interfirm Dynamics for Value Creation*, referat zaprezentowany na konferencji EURAM – the European Academy of Management, Second Annual Conference – Innovative Research in Management, Sztokholm, 9-11 maja 2002 r.
- Dziurski P., *Zaufanie a osiągnięcie korzyści z relacji międzyorganizacyjnych*, w: *Organizacja w sieci relacji*, red. S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska, Łódź 2017.
- Galvagno M., Garaffo F., *The promise of coopetition as a field of research*, referat zaprezentowany na konferencji EURAM – the European Academy of Management, 7th Annual Conference – Current Management Thinking: Drawing from Social Sciences and Humanities to Address Contemporary Challenges, Paryż, 16-19 maja 2007 r.
- Gander J., *Strategic analysis. A creative and cultural industries perspective*, London–New York 2017.
- Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, wyd. V, Warszawa 2017.
- Godart F. C., Mears A., *How do cultural producers make creative decisions? Lessons from the catwalk*, „Social Forces” 2009, vol. 88, no. 2.
- Golnam A., Ritala P., Wegmann A., *Coopetition within and between value networks – a typology and a modelling framework*, „International Journal of Business Environment” 2014, vol. 6, no. 1.
- Hamel G., Doz Y., Prahalad C. K., *Collaborate with your competitors and win*, „Harvard Business Review” 1989, vol. 67, no. 1.
- Hartley J., Potts J., Cunningham S., Flew T., Keane M., Banks J., *Key concepts in creative industries*, Los Angeles–London–New Delhi–Singapore–Washington DC 2013.
- Jankowska B., *Konkurencja czy kooperacja?*, „Ekonomista” 2009, nr 1.
- Jankowska B., *Kooperacja jako atrybut klastra. Przypadek jednego z klastrów kreatywnych*, „Ekonomiczne Problemy Usług” 2012, nr 94.
- Jankowska B., *Kooperacja w klastrach kreatywnych. Przyczynek do teorii regulacji w gospodarce rynkowej*, Poznań 2012.
- Karwacki A., *Zwinstun raportu badań ilościowych w ramach projektu: Samotna gra w kręgle w obszarze kultury?*, http://antybowling.bibel.pl/pliki/antybowling_zwinstun_raportu_ilosciowego.pdf (dostęp: 18 czerwca 2019).
- Klimas P., *Relacje współtworzenia – propozycja konceptualizacji*, „Marketing i Rynek” 2015, nr 9.
- Klimas P., Czakon W., *Organizational Innovativeness and Coopetition: A Study of Video Game Developers*, „Review of Managerial Science” 2018, vol. 12, no. 2.
- Kooperacja w rozwoju przedsiębiorstw high-tech. Determinanty i dynamika*, red. A. Zakrzewska-Bielawska, Warszawa 2014.

- Kotzab H., Teller Ch., *Value-adding partnerships and co-opetition models in the grocery industry*, „International Journal of Physical Distribution and Logistics Management” 2003, vol. 33, no. 3.
- Kozuch B., Przygodzka R., *Współpraca sieciowa w zarządzaniu organizacjami publicznymi*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie” 2012, nr 117.
- Kreatywny łańcuch. Powiązania sektora kultury i kreatywnego w Polsce*, red. S. Szultka, Gdańsk 2014.
- Leśniewska J., *Sieć – ale jaka?*, „Teatr” 2011, nr 7-8.
- Liu R., *Cooperation, Competition and Coopetition in Innovation Communities*, „Prometheus” 2013, vol. 13, no. 2.
- Lozano-Platonoff A., Rudawska A., Pachciarek H., *Koopetycja jako źródło tworzenia sieci międzyorganizacyjnych*, w: *Relacje międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu*, red. A. K. Koźmiński, D. Latusek-Jurczak, Warszawa 2014.
- Mariani M. M., *Coopetition as an Emergent Strategy. Empirical Evidence from an Italian Consortium of Opera Houses*, „International Studies of Management & Organization” 2007, vol. 37, no. 2.
- Mierzejewska W., *Czynniki sukcesu koopetycji*, „Zarządzanie i Finanse” 2018, nr 1, cz. 1.
- Mierzejewska W., *Koopetycja w grupach kapitałowych*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2018, nr 351.
- Nalebuff B. J., Brandenburger A. M., *Coopetition*, New York 1996.
- Osarenkhoe A., *A Study of Inter-firm Dynamics between Competition and Cooperation – A Coopetition Strategy*, „Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management” 2010, vol. 17, no. 3-4.
- Pierścieniak A., *Potencjał organizacji do współpracy zewnętrznej – ujęcie teoretyczne i metodyka pomiaru*, Rzeszów 2015.
- Ritala P., *Coopetition Strategy – When is it Successful? Empirical Evidence on Innovation and Market Performance*, „British Journal of Management” 2012, vol. 23, no. 23.
- Ritala P., Hurmelinna-Laukkanen P., *What’s in it for me? Creating and appropriating value in innovation-related coopetition*, „Technovation” 2009, vol. 29, no. 12.
- Rogalski M., *Strategia koopetycji – światowe trendy eksploracji*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 9.
- Stankiewicz M. J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Toruń 2005.
- Szlendak T., *Zwiastun raportu z badań jakościowych w projekcie: Jak uniknąć samotnej gry w kręgle w obszarze kultury?*, http://antybowling.bibel.pl/pliki/Antybowling_Zwiastun_raportu_z_badan_jakosciowych.pdf (dostęp: 18 czerwca 2019).
- Wójcik D., *Współpraca międzyorganizacyjna w sektorze sztuk performatywnych – perspektywy badawcze*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2018, nr 351.
- Zerbini F., Castalado S., *Stay in or get out the Janus? The maintenance of multiplex relationships between buyers and sellers*, „Industrial Marketing Management” 2007, vol. 36, no. 7.

2. NOWOCZESNE ZARZĄDZANIE MUZEAMI

Agnieszka Szostak

Uniwersytet Jagielloński w Krakowie

WSPÓŁPRACA MUZEUM Z ORGANIZACJĄ POZARZĄDOWĄ NA PRZYKŁADZIE DZIAŁALNOŚCI WYBRANYCH MUZEÓW KRAKOWSKICH

Muzea oraz organizacje pozarządowe działają w sposób społecznie użyteczny i mają na celu zaspokajanie określonych potrzeb obywateli. Łączy je również niezarobkowy charakter – co do zasady wszystkie wypracowane przychody są przeznaczane na realizację celów statutowych prowadzonej przez nie działalności. Zakres działań muzeów jest zbieżny z wybranymi zadaniami publicznymi, wskazanymi w ustawie o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie. Rafał Golał¹ stwierdza: „z punktu widzenia działalności muzeów istotne są w szczególności zadania realizowane przez organizacje pozarządowe w następujących zakresach: 1) podtrzymywania i upowszechniania tradycji narodowej, pielęgnowania polskości oraz rozwoju świadomości narodowej, obywatelskiej i kulturowej; 2) działalności na rzecz mniejszości narodowych i etnicznych oraz języka regionalnego; 3) nauki, szkolnictwa wyższego, edukacji, oświaty i wychowania; 4) kultury, sztuki, ochrony dóbr kultury i dziedzictwa narodowego; 5) ochrony dziedzictwa przyrodniczego oraz 6) turystyki i krajoznawstwa (art. 4 ust. 1 pkt 4, 5, 14, 16, 18 i 19 ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie)”. Z punktu widzenia muzeów współpraca z organizacjami pozarządowymi realizuje ich cele statutowe.

¹ R. Golał, *Muzea a organizacje pozarządowe. Aspekty prawne*, „Muzealnictwo” 2015, s. 33-34.

Z 70 tys. aktywnie działających fundacji i stowarzyszeń, 13% zajmuje się kulturą i sztuką, z czego blisko połowa (45%) prowadzi działalność na skalę ogólnopolską i międzynarodową. „Organizacje zajmujące się kulturą i sztuką osiągają jedne z najniższych przeciętnych przychodów, najrzadziej też dysponują stałym zespołem płatnych pracowników. Nie wielkie zasoby na pewno utrudniają im stałe i systematyczne działanie. Można przypuszczać, że dysponując mniejszymi zasobami, organizacje kulturalne mają słabszą pozycję przy konkurowaniu o środki w stosunku do stowarzyszeń i fundacji z innych branż. Dotyczy to zwłaszcza tych źródeł finansowania, które w ostatnim czasie zyskały na znaczeniu z punktu widzenia budżetu całego sektora (fundusze unijne, 1% podatku). Pozyskanie z nich środków na działania kulturalne jest szczególnie trudne”². Według raportu na temat współpracy w obszarze kultury pomiędzy samorządami, instytucjami kultury i organizacjami pozarządowymi, połowa organizacji pozarządowych działająca w obszarze kultury nie utrzymuje kontaktów z muzeami, a co piąta bardzo rzadko³. Z punktu widzenia instytucji kultury podstawową formą współpracy z organizacjami pozarządowymi jest wymiana informacji, natomiast realizację wspólnych projektów deklaruje ponad ¾ instytucji kultury⁴. Możliwość pozyskiwania źródeł finansowania tej działalności oraz poszerzenie oferty programowej instytucji to główne przesłanki współpracy z organizacjami pozarządowymi. Piotr Adamiak w swoim artykule⁵ podaje, że „13% organizacji kulturalnych już teraz zrzesza lub angażuje osoby zatrudnione w instytucjach kultury, a 10% powstało z inicjatywy ich pracowników”. Zwraca uwagę na zagrożenie w postaci instrumentalnego traktowania organizacji pozarządowej, jeśli tworzą ją pracownicy instytucji kultury. „Podejrzenie o instrumentalizację może pojawić się wtedy, gdy organizacja

² P. Adamiak, B. Charycka, M. Gumkowska, *Kondycja sektora organizacji pozarządowych w Polsce 2015. Raport z badań*, Warszawa 2016, s. 18.

³ P. Adamiak, Z. Dworakowska, J. Herbst, J. Przewłocka, *Współpraca w obszarze kultury – samorządy, publiczne instytucje kultury, organizacje pozarządowe*, Warszawa 2013, s. 122.

⁴ Ibidem, s. 140.

⁵ P. Adamiak, *Współpraca w kulturze: instytucja zakłada organizację*, 15 maja 2013, <http://osektorze.ngo.pl/wiadomosc/875405.html> (dostęp: 13 września 2016).

powoływana jest w murach instytucji nie jako inicjatywa grupy ludzi, ale jako formuła prawna, świadomie wykorzystywana w ramach strategii finansowej domu kultury, biblioteki czy muzeum”⁶.

Przytoczone powyżej informacje ukazują ogólny obraz funkcjonowania instytucji kultury oraz organizacji pozarządowych działających w obszarze kultury i ich współpracy. Przedmiotem dalszej części artykułu jest bliższe przedstawienie współpracy dwóch wiodących krakowskich muzeów z dwiema organizacjami pozarządowymi. Są to organizacje o szczególnym charakterze, powołane i funkcjonujące w celu wspierania działalności tych muzeów. Autorka dokonała analizy dokumentów dotyczących ich działalności (m.in. statutów, sprawozdań finansowych, opisów projektów) oraz przeprowadziła wywiady z przedstawicielami tych muzeów – tj. Muzeum Historycznego Miasta Krakowa i Muzeum Narodowego w Krakowie. Rozmawiała też z członkami zarządów stowarzyszeń – Towarzystwa Pro Museo oraz Towarzystwa Przyjaciół Muzeum Narodowego w Krakowie. Wywiady osnute były wokół następujących pytań:

- 1) W jakich obszarach prowadzona jest współpraca? Przykłady projektów/przedsięwzięć?
- 2) Kto jest inicjatorem wspólnych przedsięwzięć?
- 3) Kto jest zaangażowany we współpracę?
- 4) Jakie korzyści przyniosła współpraca? Jak Pan/Pani ocenia współpracę?
- 5) Jakie szanse dają wspólnie realizowane przedsięwzięcia? Jakie pojawiają się zagrożenia?
- 6) Jakie znaczenie ma współpraca w całokształcie prowadzonej działalności?
- 7) Co utrudnia wzajemną współpracę?

Poniższe charakterystyki działalności muzeów i stowarzyszeń powstały na podstawie zgromadzonych w ten sposób informacji. Dzięki temu współpraca pomiędzy nimi została opisana z punktu widzenia zarówno muzeum, jak i stowarzyszenia. Zakres badania obejmował

⁶ Ibidem.

aktualnie prowadzoną przez te organizacje działalność⁷, opartą o wspólne przedsięwzięcia – zarówno o charakterze ciągłym, jak i realizowanych w formie projektów. Zatem nie analizowano całokształtu działalności muzeów, a jedynie przedsięwzięcia realizowane wspólnie z wybranymi organizacjami pozarządowymi. Nie było również przedmiotem badania analizowanie współpracy muzeów z innymi organizacjami pozarządowymi. Autorka skupiła się na dwóch studiach przypadków, a następnie dokonała ich porównania.

Działalność Towarzystwa Przyjaciół Muzeum Narodowego w Krakowie

Towarzystwo powstało w 1903 r., a głównym celem jego działalności był zakup dzieł artystów polskich do zbiorów Muzeum Narodowego. Z czasem poszerzyło swoją działalność o popularyzację zbiorów Muzeum. „Obecnie statutowym celem działalności jest upowszechnianie w społeczeństwie Rzeczypospolitej Polskiej wiedzy o:

a) kulturze artystycznej, w szczególności plastycznej, oraz pogłębianie zamiłowań do sztuki polskiej i obcej, głównie w oparciu o zbiory Muzeum Narodowego w Krakowie i przy pomocy pracowników tegoż Muzeum;

b) dziejach, zbiorach i znaczeniu Muzeum Narodowego w Krakowie, w celu zapewnienia Muzeum Narodowemu w Krakowie dalszego wzbogacania zbiorów pod postacią darów, depozytów i obiektów zakupionych ze środków europejskich lub zorganizowanych zbiórek;

c) inicjowanie samodzielnych badań typu naukowego lub popularnonaukowego nad dziełami sztuki będącymi w posiadaniu członków Towarzystwa oraz zapewnienie opieki fachowej w przypadku podjęcia tych badań przez członków Towarzystwa;

d) rozwijanie i pogłębianie zamiłowań kolekcjonerskich w zakresie dzieł sztuki z działalnością poszukiwawczą, mającą na celu opiekę nad

⁷ Tj. prowadzoną do 2016 r.

cennymi, a zaniedbanymi ruchomymi przedmiotami sztuki oraz pamiątkami historycznymi i patriotycznymi;

e) wspomaganie finansowe Muzeum poprzez zakup dzieł sztuki i pokrywanie kosztów konserwacji”⁸.

Powyższe cele Towarzystwo realizuje m.in. poprzez: „organizowanie odczytów oraz pokazów dzieł sztuki ze zbiorów Muzeum, wycieczek naukowo-artystycznych, wystaw, prowadzenie działalności wydawniczej”⁹. Członkowie Towarzystwa to w większości osoby, które zakończyły już aktywność zawodową i w wolnym czasie chcą rozwijać swoje zainteresowania sztuką oraz dziedzictwem. To przede wszystkim przedstawiciele wolnych zawodów – lekarze, prawnicy, inżynierowie, w większości kobiety; jest również kilku emerytowanych pracowników Muzeum. Obecnie Towarzystwo liczy 377 członków¹⁰. Aktualna współpraca Towarzystwa z Muzeum oparta jest na porozumieniu podpisanym w 2008 r., na podstawie którego członkom Towarzystwa przysługuje bezpłatny wstęp, po okazaniu w kasie legitymacji członkowskiej, na wystawy stałe oraz czasowe, prezentowane w oddziałach Muzeum. Działalność Towarzystwa, prowadzona w ramach współpracy z Muzeum obejmuje:

- 1) zwiedzanie wystaw prezentowanych w oddziałach Muzeum; członkowie Towarzystwa są oprowadzani przez pracowników Muzeum, często kuratorów wystaw; są to specjalne spotkania tylko dla członków Towarzystwa;
- 2) odczyty, również specjalnie dla członków Towarzystwa, dotyczące różnych zagadnień z zakresu historii Krakowa oraz historii sztuki, na podstawie zbiorów Muzeum; odczyty wygłaszają pracownicy Muzeum oraz wybitni specjaliści z danych zagadnień (aktywności

⁸ Paragraf 4 statutu Towarzystwa Przyjaciół Muzeum Narodowego w Krakowie, <http://mnk.pl/statut-tp-mnk> (dostęp: 6 września 2016).

⁹ Paragraf 5 statutu Towarzystwa Przyjaciół Muzeum Narodowego w Krakowie, tamże.

¹⁰ Dane ze sprawozdania z działalności Towarzystwa Przyjaciół Muzeum Narodowego w Krakowie za rok 2015.

- te dają łącznie około 20 spotkań rocznie, czyli średnio dwa spotkania w miesiącu¹¹);
- 3) zakup obiektów zabytkowych, by włączyć je do zbiorów Muzeum; tę formę działalności Towarzystwo prowadziło od początku swego istnienia; przez ponad 100 lat działalności przekazało ono Muzeum blisko 70 przedmiotów – obrazów, szkiców, grafik oraz zabytków rzemiosła artystycznego¹²;
 - 4) w ramach współpracy Muzeum przekazuje na bieżąco informacje na temat swej oferty programowej i zachęca do uczestnictwa w wybranych spotkaniach czy wydarzeniach.

Poza omawianą działalnością, która stanowi główną domenę aktywności Towarzystwa, w ostatnich latach jego przedstawiciele nawiązali kontakty z podobnymi stowarzyszeniami działającymi przy muzeach w Toruniu, Poznaniu, Gdańsku¹³. Efektem tych kontaktów są jedno- i kilkudniowe wycieczki i poznawanie zabytków oraz muzeów innych miast, zarówno w Polsce, jak i za granicą.

Towarzystwo finansuje swoją działalność głównie ze składek członkowskich. Drugim istotnym źródłem przychodów są dotacje. Koszty Towarzystwa to przede wszystkim organizacja wspomnianych wycieczek, niewielkie kwoty przeznaczają się też na organizacyjne funkcjonowanie Towarzystwa¹⁴. Największe kwoty, zarówno po stronie przychodów, jak i kosztów, wiążą się z realizacją projektów, na które Towarzystwo otrzymało dotacje.

¹¹ Dane ze sprawozdań Towarzystwa Przyjaciół Muzeum Narodowego w Krakowie za lata 2013, 2014 i 2015 oraz z wywiadu przeprowadzonego w 5 września 2016 r. z przedstawicielami Zarządu Towarzystwa.

¹² Wykaz darów opracowany został w związku z obchodami jubileuszu 110 lat działalności Towarzystwa i znajduje się w publikacji towarzyszącej obchodom: M. Buyko, *110 lat Towarzystwa Przyjaciół Muzeum Narodowego w Krakowie*, Kraków 2013.

¹³ Mowa tu o Towarzystwie Przyjaciół Muzeum Okręgowego w Toruniu, Towarzystwie Przyjaciół Muzeum Morskiego, Towarzystwie Przyjaciół Muzeum Okręgowego w Bydgoszczy oraz Towarzystwo Przyjaciół Muzeum Narodowego w Poznaniu.

¹⁴ Dane ze sprawozdań finansowych Towarzystwa Przyjaciół Muzeum Narodowego w Krakowie za lata 2013, 2014 i 2015.

W rozmowie, którą przeprowadziłam z prezesem oraz sekretarzem Towarzystwa, wskazywali oni na dużą życzliwość ze strony pracowników i miłą atmosferę współpracy z Muzeum. Do korzyści zaliczyli możliwość odbywania cyklicznych spotkań członków Towarzystwa w pomieszczeniach udostępnianych bezpłatnie przez Muzeum. Oficjalna siedziba Towarzystwa mieści się w Gmachu Głównym Muzeum, tam też przechowywana jest dokumentacja Towarzystwa. Główne problemy współpracy dotyczą kwestii formalnych i organizacyjnych. Wspólnie realizowane projekty, w tym także międzynarodowe, niejako wymusiły zatrudnienie księgowego¹⁵ oraz miały wpływ na bieżącą pracę Zarządu i zmianę sposobu dokumentowania prowadzonej działalności. Związane to było z obowiązkiem sporządzania pełnego sprawozdania finansowego, a nie, jak w poprzednich latach, sprawozdania w formie uproszczonej. Miało też konsekwencje finansowe i spowodowało wzrost wysokości składek członkowskich.

Przy ocenie współpracy z Muzeum przedstawiciele Zarządu podkreślali, że ma ona charakter ciągły i opiera się na zaangażowaniu zarówno członków Towarzystwa, jak i pracowników Muzeum (Działu Edukacji, Zespołu ds. Pozyskiwania Funduszy). Ta współpraca jest główną, choć nie jedyną domeną działalności Towarzystwa.

Działalność Muzeum Narodowego w Krakowie

Muzeum Narodowe w Krakowie powstało w 1879 r. „jako pierwsza na ziemiach polskich narodowa instytucja muzealna Polaków”¹⁶. Jest państwową instytucją kultury, wpisaną do rejestru instytucji kultury prowadzonego przez Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego. „Przedmiotem działania Muzeum jest upowszechnianie oraz promowanie sztuki światowej i polskiej, zwłaszcza ośrodka krakowskiego, oraz działania muzealne obejmujące kolekcje i dzieła o wartości naukowej,

¹⁵ Określenie to pojawiło się podczas rozmowy z prezesem Towarzystwa Przyjaciół Muzeum Narodowego w kontekście rozwijającej się działalności.

¹⁶ <http://mnk.pl/historia> (dostęp: 7 września 2016).

historycznej i artystycznej, powstałe jako rezultat przekonań tych, których łączy poczucie przynależności lub uznanie dla kultury polskiej – bez względu na miejsce zamieszkania, narodowość czy wyznanie”¹⁷. Muzeum realizuje swoje cele statutowe m.in. poprzez współpracę z różnego typu instytucjami oraz organizacjami pozarządowymi. Zarówno analiza dostępnych materiałów¹⁸, jak i rozmowa z pracownikiem Muzeum¹⁹ wskazują, że współpraca ta ma wymiar głównie projektowy i dokonuje się przede wszystkim w obszarze promocji, edukacji oraz udostępniania wystaw (także dla osób niepełnosprawnych). Na tym tle wyróżnia się współpraca z Towarzystwem Przyjaciół Muzeum Narodowego, głównie dlatego, że ma charakter ciągły.

Inicjatywa podejmowania wspólnych przedsięwzięć leży zarówno po stronie organizacji pozarządowej, jak i samego Muzeum. Zaangażowanie Muzeum, poza wkładem merytorycznym, polega na pomocy w pozyskiwaniu funduszy, a także realizacji zadań organizacyjnych i udostępnianiu zasobów. Istotną motywacją dla muzeum jest możliwość pozyskiwania dotacji na prowadzoną działalność ze źródeł, z których muzea wprost nie mogą korzystać (np. granty niejako zastrzeżone dla organizacji pozarządowych, np. konkursy ofert organizowane przez samorządy na podstawie programów współpracy z organizacjami pozarządowymi). Taka sytuacja zaistniała w przypadku współpracy Muzeum z Towarzystwem.

Muzeum Narodowe w Krakowie wspólnie z Towarzystwem Przyjaciół Muzeum Narodowego wzięło udział w międzynarodowym projekcie partnerskim HISA (Heritage Interpretation for Seniors Audiences – Interpretacja dziedzictwa dla seniorów), finansowanym w ramach programu Grundtviga z programu „Lifelong Learning Programme” (Uczenie się przez całe życie). Celem projektu było ułatwienie dostępu

¹⁷ Paragraf 6 statutu Muzeum Narodowego w Krakowie z 19 grudnia 2013 r., <http://mnk.pl/statut/strona/1> (dostęp: 7 września 2016).

¹⁸ Sprawozdanie z działalności Muzeum Narodowego w Krakowie za rok 2013, <http://bip.malopolska.pl/mnkrakow/Article/id,258369.html> (dostęp: 7 września 2016).

¹⁹ Wywiad z pracownikiem Działu Edukacji Muzeum Narodowego w Krakowie.

ludziom powyżej 55. roku życia do miejsc związanych z szeroko pojętym dziedzictwem. Projekt był realizowany w latach 2013-2015 wspólnie z partnerami z Malty, Niemiec, Wielkiej Brytanii i Włoch. Spotkania organizowane przez poszczególnych partnerów pozwoliły uczestnikom na zapoznanie się z dziedzictwem i kulturą danego kraju, a także na podzielenie się przez nich doświadczeniem zwiedzania zabytków w kontekście potrzeb osób starszych. Efektem projektu było wydanie podręcznika interpretacji dziedzictwa przez seniorów dla muzeów i innych miejsc związanych z dziedzictwem, prezentującego wyniki projektu oraz dobre praktyki jego uczestników²⁰.

Odpowiadając na potrzeby Towarzystwa, pracownicy Muzeum organizują program zwiedzania wystaw w oddziałach dla jego członków. Jest to jednocześnie element oferty Muzeum promowanej w postaci ulotek. Muzeum zapewnia bezpłatny wstęp na wystawy oraz oprowadzanie. Towarzystwo odwdzięcza się darami do zbiorów Muzeum, zakupionymi ze środków Towarzystwa.

W opinii pracownika Działu Edukacji współpraca z Towarzystwem pozytywnie wyróżnia się na tle relacji z innymi organizacjami pozarządowymi. Przede wszystkim wart podkreślenia jest ciągły charakter współpracy oraz szeroki jej zakres – zwiedzanie muzealnych wystaw, wspólnie realizowane projekty, w tym także o charakterze międzynarodowym oraz powiększanie kolekcji muzealnych poprzez przekazywanie zakupionych ze składek członkowskich Towarzystwa dzieł sztuki do zbiorów Muzeum. Podkreślony został również promuzealny charakter realizowanych projektów. Wpływ na dobre relacje ma z pewnością zaangażowanie pracowników Muzeum oraz Zarządu Towarzystwa. Łącznikiem pomiędzy nimi są pracownicy Muzeum będący członkami Towarzystwa, a zwłaszcza osoba prezesa, emerytowanego kustosa jednego z oddziałów Muzeum. Jedną z korzyści ze współpracy, wskazaną przez przedstawiciela Muzeum, jest jego pozytywny wizerunek jako instytucji przyjaznej

²⁰ Na podstawie <http://mnk.pl/arttykul/hisa-interpretacja-dziedzictwa-dla-seniorow> (dostęp: 7 września 2016) oraz materiałów projektowych udostępnionych przez Zarząd Towarzystwa Przyjaciół Muzeum Narodowego w Krakowie (raport podsumowujący projekt).

i otwartej na współpracę. Kolejne wizyty w Muzeum, poznawanie wystaw i zbiorów przez członków Towarzystwa tworzą trwałą relację, a także miłą atmosferę. Muzeum planuje zaangażować członków Towarzystwa w wolontariat, a także realizować w przyszłości projekty odpowiadające ich potrzebom.

W 2015 r. Muzeum Karola Szymanowskiego w willi „Atma” w Zakopanem (oddział Muzeum Narodowego w Krakowie) wspólnie z Towarzystwem Przyjaciół Muzeum Narodowego w Krakowie zrealizowały dwa projekty. Pierwszy z nich, sfinansowany ze środków Gminy Zakopane pn. „Witkacy i Tetmajer u Szymanowskiego w «Atmie»”. Wystawy – koncerty – spotkania i wykład. W żywole dialogu”, funkcjonował od marca do grudnia. Jego celem²¹ było z jednej strony „zwiększenie kompetencji kulturowych u zróżnicowanej generacyjnie grupy odbiorców” oraz „tworzenie środowiska odbiorców wokół postaci i muzyki Karola Szymanowskiego oraz jego domu z wyboru, czyli zakopiańskiej Atmy”, a z drugiej „wzmacnianie marki kultury wysokiej z akcentem na propagowanie twórczości polskiej, także tej nowej, w różnorodnych kontekstach”. Projekt obejmował cykl koncertów, poprzedzonych prelekcjami oraz wystawy i spotkania z twórcami kultury, a także wykłady z głównym tematem: „Jedność sztuk w ich różnorodności. Szymanowski – Witkacy – Tetmajer”. Frekwencja na wszystkich wydarzeniach wyniosła blisko 10 tys. osób, a projekt wpisał się w obchody Roku Witkiewiczów²².

Drugi projekt, sfinansowany ze środków Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego pn. „Atma – dusza muzyki Karola Szymanowskiego. Koncerty – nowe odczytania muzyki polskiej i światowej”, realizowany był przez cały rok i obejmował cykl 16 koncertów muzycznych, dawanych zarówno przez znanych mistrzów, jak i młodych artystów. Projekt ukazywał twórczość Karola Szymanowskiego w kontekście światowej muzyki, a także prezentował utwory w aranżacjach na różne instrumenty. Ponadto

²¹ Przytoczone cele oraz opis przedsięwzięcia na podstawie udostępnionego wniosku aplikacyjnego o dofinansowanie skierowanego do Gminy Miasta Zakopane.

²² W 2015 r. przypadła 100. rocznica śmierci Stanisława Witkiewicza (1851-1915) oraz 130. rocznica urodzin Stanisława Ignacego Witkiewicza (1885-1939).

przed koncertami rozdawano publiczności programy z cytataми z twórczości Szymanowskiego dotyczące „polskiej muzyki, kondycji artysty w świecie, estetyki etosu twórcy”²³, a także wygłaszano krótkie prelekcje dotyczące życia i twórczości Karola Szymanowskiego. We wszystkich koncertach uczestniczyło łącznie 1600 osób.

Działalność Towarzystwo Pro Museo

Towarzystwo Pro Museo zostało założone z inicjatywy pracowników Muzeum Historycznego Miasta Krakowa w 1996 r. Jego głównym celem jest popularyzowanie wiedzy o Krakowie oraz podejmowanie działań wspierających Muzeum. Do jego statutowych celów należy:

„1. Popularyzacja wiedzy o Krakowie, jego historii, kulturze, zabytkach i muzeach oraz o naukach historycznych i naukach pomocniczych z zakresu szeroko rozumianej humanistyki.

2. Wspieranie statutowej działalności Muzeum Historycznego Miasta Krakowa.

3. Podnoszenie kwalifikacji zawodowych muzealników, ich statusu społecznego, a także warunków bytowych.

4. Szerzenie nowoczesnych metod gromadzenia, porządkowania, przechowywania, prezentacji i konserwacji muzealiów oraz informacji o zbiorach”²⁴.

Towarzystwo realizuje swe cele poprzez:

„1. Udział w pracach związanych z prawidłową opieką nad obiektami kultury materialnej, artystycznej i piśmienniczej.

2. Prowadzenie działalności komercyjnej na polu szeroko rozumianej nauki, kultury, popularyzacji wiedzy i oświaty.

3. Dokonywanie zakupów sprzętu i materiałów niezbędnych dla funkcjonowania Muzeum Historycznego Miasta Krakowa.

²³ Przytoczone cele oraz opis przedsięwzięcia na podstawie udostępnionego wniosku aplikacyjnego o dofinansowanie skierowanego do Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego.

²⁴ Paragraf 8 Statutu Towarzystwa Pro Museo.

4. Wspieranie Muzeum Historycznego Miasta Krakowa w prowadzeniu zakupów obiektów muzealnych.

5. Przekazywanie funduszy na konkretne przedsięwzięcia wystawiennicze, wydawnicze, naukowe, promocyjne, edukacyjne i plenerowe.

6. Współdziałanie w organizacji i prowadzeniu działalności promocyjnej i marketingowej Muzeum Historycznego Miasta Krakowa.

7. Kompleksową obsługę gości i zwiedzających muzeum oraz organizację ruchu turystycznego, prowadzenie działalności o charakterze usługowo-handlowym w obiektach muzealnych.

Działalność prowadzona przez Towarzystwo nie może kolidować z realizacją celów i zadań statutowych Muzeum Historycznego Miasta Krakowa.

8. Prowadzenie innych przedsięwzięć gospodarczych wspierających realizację celów statutowych Towarzystwa.

9. Finansowanie prac naukowych związanych z dziedzinami, o których mowa w § 8 pkt 1.

10. Pomoc w pracy naukowej członkom Towarzystwa.

11. Prowadzenie działalności wydawniczej związanej z działalnością Towarzystwa²⁵.

Obecnie²⁶ Towarzystwo liczy 32 członków, w zdecydowanej większości pracowników Muzeum Historycznego Miasta Krakowa. Zatrudnia trzy osoby, nie kooperuje z wolontariuszami. Współpracę Towarzystwa z Muzeum reguluje umowa, na podstawie której Muzeum udostępnia Towarzystwu pomieszczenia muzealne, by mogło prowadzić swą działalność. Odbывается się ona w czterech zakresach:

- 1) Wydawanie publikacji o charakterze naukowym i popularyzatorskim – w dwudziestoletnim okresie działalności Towarzystwo wydało osiem publikacji. Są to prace autorstwa członków Towarzystwa, których tematyka dotyczy historii i dziedzictwa, nie tylko

²⁵ Paragraf 9 statutu Towarzystwa Pro Museo.

²⁶ Tj. w 2016 r.

Krakowa, ale i innych zagadnień znajdujących się w obszarze ich zainteresowań naukowych²⁷.

- 2) Wynajem pomieszczeń muzealnych – w ofercie znajduje się Barbakan, pomieszczenia Starej Synagogi na Kazimierzu, a także reprezentacyjna Sala Fontany w barokowym pałacu przy Rynku Głównym i nowoczesna sala konferencyjna z zapleczem technicznym²⁸. Średnio rocznie jest udostępniana od 20 do 40 razy²⁹. Towarzystwo wynajmuje komercyjnie pomieszczenia muzealne według przyjętego cennika za udostępnienie sal muzealnych³⁰. Pracownicy muzealni obsługujący wydarzenia komercyjne w pomieszczeniach Muzeum otrzymują honoraria na podstawie umów zleceń.
- 3) Działalność wspierająca wybrane przedsięwzięcia muzealne, m.in.:
 - a) udział w zakupie muzealiów;
 - b) zakup sprzętu komputerowego i technicznego;
 - c) dofinansowanie wydawnictw muzealnych (katalogów zbiorów);
 - d) druk materiałów reklamowych;
 - e) finansowanie studiów podyplomowych pracowników Muzeum Historycznego Miasta Krakowa (studia muzeologiczne)³¹.

Źródłem finansowania powyższych przedsięwzięć jest działalność gospodarcza polegająca na wynajmowaniu sal wraz z obsługą, a także przychody ze środków zewnętrznych (dotacje, np. od Gminy Miejskiej Kraków).

Działalność Towarzystwa jest stabilna i silnie związana z aktywnością Muzeum (praktycznie Towarzystwo działa wyłącznie na rzecz Muzeum). Od początku swego istnienia opiera się na dwóch zasadniczych filarach – wydawaniu publikacji oraz wynajmie pomieszczeń muzealnych. Towarzystwo jest inicjatorem wspólnych inicjatyw wydawniczych, a także

²⁷ Przykładem może być *Kościuszko. Szwajcarskie reminiscencje* autorstwa P. Hapanowicza czy *Monografia Gminy Zabierzów* pod redakcją P. Hapanowicza i S. Piwowarskiego.

²⁸ <http://www.mhk.pl/uslugi/1> (dostęp: 9 września 2016).

²⁹ Dane uzyskane za lata 2013, 2014 i 2015.

³⁰ Wynajmuje pomieszczenia należące do Muzeum na podstawie umowy o współpracy.

³¹ Informacje uzyskane podczas wywiadu z przedstawicielem Zarządu Towarzystwa Pro Museo.

odpowiada na potrzeby zgłaszane przez Muzeum, wspierając jego działalność w różnych formach. Nie ma planów co do podejmowania nowych form aktywności w najbliższej przyszłości. Korzyści ze współpracy mają dla Towarzystwa wymiar finansowy – stanowią dodatkowe źródło zarobków dla pracowników Muzeum, zaangażowanych w przygotowywanie publikacji oraz wynajem pomieszczeń. W wymiarze niefinansowym pozwalają jego członkom na rozwijanie zainteresowań naukowych i realizację własnych projektów. Przykładem może być inicjatywa jednego z członków zarządu Towarzystwa, wydanie *Szkiecownika krakowskiego*, publikacji, na którą składają się teksty zamieszczane pierwotnie w różnych krakowskich czasopismach³². W opisie projektu można przeczytać, że „książka jest zbiorem pięćdziesięciu szkiców popularnonaukowych z dziejów Krakowa, przede wszystkim czasów nowożytnych i XIX wieku. W tytule i zamierzeniu nawiązuje do pracy Adama Chmiela, który opublikował *Szkice krakowskie* w ramach serii wydawniczej «Biblioteka Krakowska» nr 100, Kraków 1939-1947. Teksty do *Szkiecownika krakowskiego* powstawały od 2004 roku i były publikowane w różnych czasopismach («Dziennik Polski», «Kraków» «Spotkania z Zabytkami», «Nasza Historia»). Artykuły zostały przedrukowane z pierwodruku z koniecznymi zmianami, aktualizacją literatury, poprawkami i uzupełnieniami. Punktem wyjścia narracji poszczególnych artykułów jest konkretny przekaz ikonograficzny, pochodzący w przeważającej większości ze zbiorów Muzeum Historycznego Miasta Krakowa. Książka składa się z czterech działów, uporządkowanych tematycznie. Pierwszy pokazuje niezwykle postacie w dziejach Krakowa, zarówno te znane, jak i te nieznanne i zapomniane. Druga część przybliży czytelnikowi ciekawe, mniej znane wydarzenia z historii miasta. Trzeci rozdział prezentuje cenne krakowskie zabytki, zarówno obiekty architektoniczne, jak i muzealne artefakty, które warto poznać. Czwarta część książki «Varia» zawiera dwa artykuły – jeden poświęcony historycznemu opisowi Krakowa z przełomu XVI i XVII wieku, drugi Milicji Wolnego Miasta Krakowa³³.

³² P. Hapanowicz, *Szkiecownik krakowski. Ludzie – wydarzenia – zabytki*, Kraków 2016.

³³ Opis pochodzi z wniosku aplikacyjnego o dofinansowanie, złożonego przez Towarzystwo Pro Museo do Urzędu Miasta Krakowa w 2015 r.

Z kolei problemy formułowane przez Zarząd Towarzystwa to zbyt mała aktywność członków oraz za słabe zaangażowanie w rozwój jego działalności. Formuła i zakres działalności praktycznie nie zmieniła się od czasu powstania Towarzystwa. Można powiedzieć, że organizacja nie wykorzystuje w pełni ani swojego potencjału, ani szans, które pojawiają się w otoczeniu (np. związanych z pozyskiwaniem środków na działalność statutową). Nie podejmuje działań mających na celu pozyskanie nowych członków ani promowania swojej działalności. Jedyna informacja na temat Towarzystwa pojawia się na stronie internetowej Muzeum w zakładce „Usługi” i dotyczy tylko jednego z obszarów jego działalności.

Działalność Muzeum Historycznego Miasta Krakowa

Muzeum Historyczne Miasta Krakowa powstało w 1899 r. i początkowo działało jako oddział Archiwum Akt Dawnych, samodzielną działalność prowadzi od 1945 r. Jest samorządową instytucją kultury, wpisaną do rejestru instytucji kultury Gminy Miejskiej Kraków. Jej „celem jest gromadzenie i trwała ochrona dóbr naturalnego i kulturalnego dziedzictwa ludzkości o charakterze materialnym i niematerialnym, informowanie o wartościach i treściach gromadzonych zbiorów, upowszechnianie wiedzy z zakresu historii, nauki i kultury Krakowa oraz regionu Małopolski, kształtowanie wrażliwości poznawczej i estetycznej oraz umożliwianie korzystania ze zgromadzonych zbiorów”³⁴. Swoje cele realizuje poprzez współpracę m.in. z organizacjami pozarządowymi. Jeśli porównać współpracę Muzeum z innymi organizacjami pozarządowymi, ta z Towarzystwem Pro Museo ma szczególny charakter. Przede wszystkim wynika to z faktu, że inicjatywa powołania Towarzystwa została podjęta przez pracowników Muzeum. Zaletą współpracy z Towarzystwem jest również różnorodność jej form – od sfery naukowej i wydawniczej po promocyjną (np. wydawanie materiałów promocyjnych do wystaw muzealnych), komercyjną (wynajem przestrzeni muzealnych) czy organizacyjną (zakup

³⁴ Paragraf 5 statutu Muzeum Historycznego Miasta Krakowa, http://www.bip.krakow.pl/?bip_id=27&mimi=614 (dostęp: 9 września 2016).

sprzętu komputerowego dla pracowników czy tłumaczenia). Towarzystwo przekazuje też Muzeum zabytki zakupione w ramach działalności statutowej, choć w niewielkim zakresie. W ten sposób Muzeum powiększyło swoją kolekcję malarstwa oraz rzemiosła artystycznego³⁵.

Towarzystwo, mające odmienną formę organizacyjno-prawną, wspiera Muzeum w sytuacjach, w których realizacja przedsięwzięć jest utrudniona ze względu na wymogi formalne związane z wydatkowaniem pieniędzy publicznych. W opinii pracownika Muzeum stanowi swoiste „koło ratunkowe” w terminowej realizacji przedsięwzięć muzealnych. Jako przykład wsparcia można wskazać przygotowanie materiałów promocyjnych i reklamowych czy publikacji towarzyszących organizowanym wystawom, które ze względu na konieczność stosowania przez muzeum długotrwałych procedur zamówień publicznych obciążone są ryzykiem opóźnień, co w skrajnych przypadkach mogłoby oznaczać ich przygotowanie po terminie (otwarcia wystawy). Towarzystwo wspiera też Muzeum w rozwoju jego pracowników, którzy dzięki niemu mogą realizować swoje projekty czy podnosić kwalifikacje zawodowe. Ponieważ Muzeum ma ograniczone środki finansowe na działalność statutową, działania Towarzystwa wspierają Muzeum i odpowiadają na zgłaszane zapotrzebowanie.

Analiza porównawcza współpracy pomiędzy Muzeum Historycznym Miasta Krakowa a Towarzystwem Pro Museo oraz Muzeum Narodowym w Krakowie a Towarzystwem Przyjaciół Muzeum Narodowego w Krakowie

Pokazana powyżej współpraca dwóch wiodących krakowskich muzeów z dwoma wybranymi organizacjami pozarządowymi pozwala na wyciągnięcie wniosków z jednej strony z podobieństw w funkcjonowaniu organizacji, z drugiej – z różnic w wymiarze merytorycznym i organizacyjnym w podejściu do podejmowanej działalności oraz wzajemnej współpracy.

³⁵ Z informacji uzyskanych z Działu Gromadzenia Zbiorów wynika, że w latach 1999 i 2008 w ten sposób przekazano do zbiorów Muzeum trzy obiekty.

Zarówno Towarzystwo Przyjaciół Muzeum Narodowego w Krakowie, jak i Towarzystwo Pro Museo w swoich celach statutowych mają wspieranie Muzeum w zakresie gromadzenia zbiorów poprzez zakupy i przekazywanie darów do zbiorów, a także naukowe opracowanie zbiorów. Geneza ich powstania wiąże się z muzeami, na rzecz których działają.

Wszyscy zaangażowani we współpracę podkreślają jej finansowy wymiar. Z punktu widzenia muzeów istotna jest możliwość pozyskiwania dodatkowych źródeł przychodów prowadzonej działalności, natomiast celem stowarzyszeń jest wspieranie finansowe muzeów, na rzecz których działają. Stowarzyszenia jako organizacje pozarządowe mają możliwość aplikowania o dotacje również tam, gdzie muzea jako publiczne instytucje kultury aplikować nie mogą³⁶. Obydwa stowarzyszenia mają swoje siedziby w muzeach, na rzecz których działają, a także korzystają z przestrzeni muzealnych w prowadzonej przez siebie działalności. Do prowadzenia działalności zatrudniają pracowników, natomiast ich zarządy działają społecznie. Współpraca z muzeami jest uregulowana umowami, które określają jej zakres. W przypadku Muzeum Historycznego Miasta Krakowa i Towarzystwa Pro Museo umowa reguluje zasady udostępniania powierzchni³⁷, natomiast w przypadku współpracy Muzeum Narodowego w Krakowie z Towarzystwem Przyjaciół Muzeum Narodowego w Krakowie przedmiotem porozumienia jest upowszechnianie wiedzy o Muzeum i popularyzacja jego działalności. W jego ramach Towarzystwo oprócz popularyzacji zobowiązuje się do wspierania finansowego Muzeum w zakresie zakupu dzieł sztuki i ich konserwacji³⁸. Warto również podkreślić, że współpraca muzeów z tymi stowarzyszeniami ma charakter ciągły w przeciwieństwie do innych organizacji pozarządowych, z którymi współpraca ma charakter jednorazowy, ograniczony do jednego projektu.

Różnice z kolei są widoczne przede wszystkim w zakresie działania omawianych stowarzyszeń. Różnią się one liczbą członków oraz

³⁶ Przykładem może być tutaj Fundusz Inicjatyw Pozarządowych.

³⁷ Informacje uzyskane podczas przeprowadzonego wywiadu z pracownikiem Muzeum Historycznego Miasta Krakowa 9 września 2016 r.

³⁸ Informacja uzyskana od pracownika Działu Edukacji Muzeum Narodowego w Krakowie.

ich specyfiką. W przypadku Towarzystwa Pro Museo jest to kilkadziesiąt osób – pracowników Muzeum, natomiast Towarzystwo Przyjaciół Muzeum Narodowego w Krakowie gromadzi kilkuset członków, głównie osób niezwiązanych zawodowo z Muzeum Narodowym w Krakowie. Wynika z tego różnica w podejściu do współpracy ze strony Muzeum – istotne jest kierowanie swojej oferty do kilkuset członków Towarzystwa. Podobnie wygląda sytuacja na poziomie budowania relacji pomiędzy Stowarzyszeniem a Muzeum – to zagadnienie było wątkiem moich rozmów z przedstawicielami Muzeum Narodowego w Krakowie i Towarzystwa Przyjaciół Muzeum Narodowego w Krakowie, natomiast nie pojawiało się w analogicznych rozmowach prowadzonych w Muzeum Historycznym Miasta Krakowa i Towarzystwie Pro Museo. Różnice we współpracy widoczne są również w działalności statutowej. W przypadku Towarzystwa Przyjaciół Muzeum Narodowego w Krakowie część działań na rzecz członków odbywa się poza obszarem współpracy z Muzeum (kontakty z podobnymi towarzystwami w innych miastach, wycieczki), natomiast w przypadku Towarzystwa Pro Museo ta współpraca jest pełna, tzn. ogranicza się do aktywności na rzecz Muzeum. Natomiast wsparcie Muzeum ze strony Towarzystwa Pro Museo ma szerszy zakres niż współpraca Muzeum Narodowego w Krakowie i Towarzystwa Przyjaciół Muzeum Narodowego w Krakowie i obejmuje działania promocyjne, wydawnicze i organizacyjne. Różne jest podejście muzeów i organizacji do wspólnie realizowanych projektów. O ile współpraca w przypadku Muzeum Narodowego w Krakowie i Towarzystwa Przyjaciół Muzeum Narodowego w Krakowie zaowocowała już kilkoma wspólnie przeprowadzonymi projektami, jak również obecnie realizowane są kolejne projekty³⁹, o tyle tego typu współpraca nie występuje w przypadku Muzeum Historycznego Miasta Krakowa oraz Towarzystwa Pro Museo. To ostatnie realizuje projekty sporadycznie i samodzielnie.

³⁹ Mowa tu o projekcie „40 lat Atmy. W świecie muzyki i wartości Karola Szymanowskiego”, realizowanym w terminie marzec-grudzień 2016.

Podsumowanie

W obecnych czasach dobre relacje z otoczeniem oraz współpraca w prowadzonej działalności mają bardzo istotne znaczenie, również w obszarze kultury. Muzea i organizacje pozarządowe mogą być i są dla siebie nawzajem ważnym partnerem. Projekty partnerskie są nie tylko promowane przy pozyskiwaniu funduszy zewnętrznych, zwłaszcza z UE, ale świadczą o sprawności organizacyjnej i otwartości.

Przedstawione w artykule przykłady współpracy dwóch wiodących krakowskich muzeów z dwiema organizacjami pozarządowymi pokazują, jak różne mogą być jej formy. Wspieranie działalności muzeów leży u podłoża tych stowarzyszeń i wpisuje się w prowadzoną przez nie działalność statutową. Warto podkreślić, że współpraca pomiędzy tymi muzeami a stowarzyszeniami ma charakter ciągły. W przeprowadzonych wywiadach zdecydowanie więcej było mowy o jej pozytywnych aspektach i wzajemnych korzyściach niż o problemach czy barierach. Moi rozmówcy, zarówno pracownicy muzeów, jak i przedstawiciele zarządów stowarzyszeń, wskazywali na aspekty formalno-finansowe współpracy – możliwości pozyskania dodatkowych źródeł finansowania oraz sprawnej realizacji organizowanych przedsięwzięć. W działalności programowej podobne są obszary współpracy, oparte na zbiorach i innych zasobach muzeów, a różne podejście do jej form – od udostępniania wystaw, poprzez organizowanie zwiedzania członkom stowarzyszenia, aż po wydawanie publikacji. Jeden aspekt jest wspólny – finansowanie zakupu zabytków i przekazywanie ich w darze do zbiorów muzealnych.

Omówione przykłady współpracy pomiędzy muzeami a organizacjami pozarządowymi pokazują szerokie spektrum możliwości i wzajemnych korzyści. Stabilność finansowa wynikająca ze specyfiki omawianych muzeów publicznych oraz posiadane zasoby (kadrowe, sprzętowe, powierzchniowe itd.) są tym, czego brakuje stowarzyszeniom. Natomiast elastyczność działania i brak ograniczeń formalnych charakteryzująca działalność organizacji pozarządowych może być pomocna przy realizacji wspólnych przedsięwzięć.

W opinii autorki zaprezentowane w artykule przykłady ilustrują zjawiska z obszaru zarządzania kulturą charakterystyczne dla tego sektora. Osobiste doświadczenia wynikające z zaangażowania w działalność organizacji pozarządowych działających w kulturze, a także praca w jednym z muzeów pozwoliły autorce na obserwacje funkcjonowania różnych organizacji i współpracy między nimi. Mnogość pomysłów, inicjatyw, projektów, festiwali itd. zderza się z niskim poziomem finansowania sektora kultury. W efekcie następuje poszukiwanie takich form organizacyjnych, które zwiększają szanse sfinansowania realizowanych przedsięwzięć; skłania to też organizacje do nawiązywania współpracy z innymi podmiotami. Z drugiej strony łatwość tworzenia niektórych form organizacyjnych, np. fundacji, powoduje, że stają się one niejako sposobem umożliwiającym realizację projektów. Często bowiem motywacją do ich tworzenia jest chęć zdobycia dofinansowania na realizację projektu. Stają się one organizacjami ukierunkowanymi projektowo, ponieważ finansowanie projektów jest dominującą i dostępną formą pozyskiwania środków finansowych. Upowszechniające się w ostatnim czasie nowe formy finansowania – finansowanie społecznościowe czy budżety obywatelskie – również preferują projekty jako formę realizacji pomysłów. Motywacje finansowe są może nie najważniejszym, ale istotnym elementem we współpracy muzeów z organizacjami pozarządowymi. Wspólne przedsięwzięcia poszerzają ich ofertę oraz możliwości jej sfinansowania, co ma duże znaczenie wobec ograniczonych środków finansowych pochodzących z dotacji od organizatora. Należy zaznaczyć, że projekty nie są dominującą formą działalności muzeów, chociaż stają się coraz bardziej powszechne. Instytucje te są ukierunkowane na ciągłą działalność – raz powołane, rzadko są likwidowane, czego nie można powiedzieć o organizacjach pozarządowych, zwłaszcza tych działających projektowo.

Przedstawione w artykule przykłady wskazują na potencjał współpracy oraz korzyści, które odnoszą zaangażowane w nią podmioty. Z wszystkich organizacji pozarządowych współpracujących z muzeami te są szczególne – kontekst ich powstania jest ściśle związany z działalnością omawianych muzeów. Powstały, by wspierać ich działalność, a zakres współpracy z muzeami jest dominującym przedmiotem aktywności tych organizacji.

Bibliografia

- Adamiak P, *Współpraca w kulturze: instytucja zakłada organizację*, 15 maja 2013, <http://osektorze.ngo.pl/wiadomosc/875405.html> (dostęp: 13 września 2016).
- Adamiak P, Charycka B., Gumkowska M., *Kondycja sektora organizacji pozarządowych w Polsce 2015. Raport z badań*, Warszawa 2016.
- Adamiak P, Dworakowska Z., Herbst J., Przewłocka J., *Współpraca w obszarze kultury – samorządy, publiczne instytucje kultury, organizacje pozarządowe*, Warszawa 2013.
- Buyko M., *110 lat Towarzystwa Przyjaciół Muzeum Narodowego w Krakowie*, Kraków 2013.
- Golat R., *Muzea a organizacje pozarządowe. Aspekty prawne*, „Muzealnictwo” 2015.
- Hapanowicz P., *Szkicownik krakowski. Ludzie – wydarzenia – zabytki*, Kraków 2016.

Dokumenty wewnętrzne organizacji oraz muzeów

- 1) Oferta organizacji pozarządowej (Towarzystwo Pro Museo) na realizację zadania publicznego zleconego przez Gminę Miejską Kraków pn. „Książka «Szkicownik krakowski. Ludzie – wydarzenia – zabytki» autorstwa Piotra Hapanowicza”.
- 2) Oferta organizacji pozarządowej (Towarzystwo Przyjaciół Muzeum Narodowego w Krakowie) na realizację zadania publicznego zleconego przez Gminę Miasto Zakopane pn. „Witkacy i Tetmajer u Szymanowskiego w Atmie. Wystawy – koncerty – spotkania i wykłady. W żywiole dialogu”.
- 3) Raport podsumowujący projekt „HISA – interpretacja dziedzictwa dla seniorów”, realizowany w latach 2013-2015.
- 4) Sprawozdania z działalności Towarzystwa Przyjaciół Muzeum Narodowego w Krakowie za lata 2013, 2014 i 2015.
- 5) Sprawozdanie z działalności Muzeum Narodowego w Krakowie za lata 2013, 2014 i 2015.
- 6) Statut Towarzystwa Przyjaciół Muzeum Narodowego w Krakowie.
- 7) Statut Towarzystwa Pro Museo.
- 8) Statut Muzeum Historycznego Miasta Krakowa.
- 9) Statut Muzeum Narodowego w Krakowie.
- 10) Wniosek o dofinansowanie zadania realizowanego ze środków pozostających w dyspozycji ministra właściwego do spraw kultury i ochrony dziedzictwa narodowego pn. „Atma – dusza muzyki Karola Szymanowskiego. Koncerty – konteksty – nowe odczytanie muzyki polskiej i światowej”.

Strony internetowe

www.bip.krakow.pl
www.bip.malopolska.pl
www.mhk.pl
www.mnk.pl
www.osektorze.ngo.pl

Agnieszka Praga

Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie

ERA NOWEJ MUZEOLOGII W PERSPEKTYWIE ROZWOJU ZARZĄDZANIA NARRACYJNYMI MUZEAM HISTORYCZNYMI

Utrwalające się współcześnie zjawisko muzealizacji nierozłącznie związane jest z erą nowej muzeologii oraz problematyką związaną ze współczesną rolą muzealnika. Samo pojęcie muzealnika, ściśle związane z zarządzaniem instytucją kultury, w dalszym ciągu budzi wiele pytań – czy muzealnik jest wszechstronnym menadżerem kultury, czy raczej strażnikiem kolekcji w tradycyjnym ujęciu? Nie sposób mówić o współczesnych muzeach narracyjnych bez odniesienia do wspomnianej ery nowej muzeologii, która wyznacza początek dynamicznych zmian struktur instytucji muzealnych, rozwoju strategii zarządzania oraz pogłębiania świadomości roli, którą muzea odgrywają w przestrzeni społeczno-kulturowej na poziomie zarówno lokalnym, jak i ponadlokalnym.

W 1976 r. powołano do życia Międzynarodowy Komitet Muzeologiczny (ICOFOM). Dwa lata później posiedzenie ICOFOM odbyło się w Polsce. Na przełomie lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych XX w., przy zaangażowaniu Petera Vergo oraz francusko-kanadyjskiego stowarzyszenia „La Nouvelle Muséologie”¹, uformował się nurt ery nowej muzeologii². Andrzej Szczerski w tekście *Kontekst, edukacja, publiczność – muzeum z perspektywy „Nowej muzeologii”* zwraca uwagę, że Peter Vergo w artykule pt. *Milczący obiekt*³ podkreśla w sposób szczególny:

¹ Powstało w 1982 r. w Marsylii.

² Por. D. Folga-Januszewska, *Seria Muzeologia*, „Muzealnictwo” 2012, s. 213.

³ Zob. P. Vergo, *Milczący obiekt*, w: *Muzeum sztuki. Antologia*, red. M. Popczyk, Kraków 2005.

Jeżeli jednak muzeologia ma stać się rzeczywiście istotnym polem refleksji nad współczesną cywilizacją, przedmiot jej badań – muzeum – powinno przede wszystkim działać w kontekście miejsca, w którym się znajduje, i publiczności, do służenia której zostało powołane. Historię muzeów rozpoczynają zbiory dostępne dla wybranych odbiorców (uczonych, filozofów, koneserów) i dopiero wpływ idei renesansu, a przede wszystkim oświecenia, doprowadził do czynienia z nich instytucji powszechnie dostępnych i kształtujących życie publiczne⁴.

Vergo wskazuje jednocześnie cechy tzw. starej muzeologii, którą dziś nazwalibyśmy konserwatywnym podejściem – muzeum *templum*. Podkreśla konieczność zmian w funkcjonowaniu muzeów, gdzie dominują rozważania teoretyczne, i w których nie ma miejsca na dostrzeżenie roli całego zakresu problematyki związanej z muzeum żyjącym, funkcjonującym przede wszystkim dla społeczeństwa, a nie tylko wybranych elit. Nowa muzeologia postuluje powoływanie muzeów tworzonych przez lokalne społeczności, co pozwala na znaczące zmniejszenie dystansu między publicznością a tym, co eksponowane⁵.

Nowa muzeologia akcentuje konieczność zaangażowania muzeów w działalność o charakterze społecznym, wykraczającą poza mury gmachów muzealnych. Zamiast zamkniętej narracji wystawa muzealna ma raczej pokazywać problemy i stawiać pytania. Nie można ograniczać się do samego eksponowania obiektu, ale należy pokazać, w jaki sposób i dla kogo powstał, kto był jego twórcą i w jaki sposób może być postrzegany przez współczesnego widza⁶.

Jeden z filarów nowej muzeologii stanowi koncepcja Niny Simon⁷ – wizja muzeum *partycypacyjnego*, innymi słowy, muzeum-forum –

⁴ A. Szczerski, *Kontekst, edukacja, publiczność – muzeum z perspektywy „Nowej muzeologii”*, w: *Muzeum sztuki. Antologia*, red. M. Popczyk, Kraków 2006, s. 335-336.

⁵ *Ibidem*, s. 337, 339.

⁶ A. Sabor, *Walizka wyobraźni*, <https://www.tygodnikpowszechny.pl/walizka-wyobrazni-128831> (dostęp: 17 czerwca 2019).

⁷ Nina Simon – amerykańska aktywistka, która zrewolucjonizowała sposób myślenia o muzeum XXI w. Jest autorką książki *The Participatory Museum* (2010), <http://www.participatorymuseum.org/>. Prowadzi blog „Museum 2.0”, doceniany przez internautów z całego świata.

instytucji otwartej, która dostrzega potrzeby odbiorcy i włącza zwiedzających w projekty, umożliwiając współtworzenie działań muzealnych. Rozwijana od XVI do połowy XX w. tradycyjna forma muzeum *wewnętrzne* – pełnego procedur, procesów inwentaryzacyjnych, koncentrującego się na konserwowaniu, magazynowaniu i eksponowaniu na określonych zasadach wybranych elementów kolekcji – w spektakularny niemal sposób ewoluowała z nastaniem XXI stulecia. Współczesne muzea, a przede wszystkim muzea narracyjne, funkcjonują w wymiarze tak bardzo postulowanym przez Petera Vergo trzy dekady wcześniej – na rzecz społeczności lokalnych. Poza projektami edukacyjnymi podejmują także nowe działania, jak np. alternatywne sposoby komunikacji za pomocą multimediiów i świata wirtualnego oraz nowe metody analiz poziomu zadowolenia publiczności z oferty muzealnej w celu wykorzystania danych statystycznych do podwyższania poziomu kolejnych inicjatyw.

Muzeum jest dziś nie tylko miejscem, w którym zwiedzający zapoznaje się ze zgromadzoną w nim i zabezpieczoną gablotami kolekcją. Można powiedzieć, że jest platformą poszukiwania i weryfikowania wiedzy, wymiany myśli, a nawet współudziału w projektowaniu działań kulturalnych. Przykładem jednego z pierwszych muzeów nowego typu, nazywanych obecnie muzeami narracyjnymi, jest United States Holocaust Memorial Museum w Waszyngtonie, które funkcjonuje od 1993 r. W Polsce pierwszą tego typu placówką, która jednocześnie dała początek zjawisku tzw. boomu muzealnego⁸, jest Muzeum Powstania Warszawskiego, otwarte w 2004 r. w 60. rocznicę wybuchu powstania: „Skokowy wzrost atrakcyjności muzeów historycznych w Polsce nastąpił wraz z pojawieniem się historycznych muzeów narracyjnych na początku XXI w. i rosnącym zapotrzebowaniem społecznym na prezentowane przez nie modele rekonstrukcji przeszłości”⁹. Prof. dr hab. Robert Traba,

⁸ Por. K. Jagodzińska, *Czas muzeów w Europie Środkowej. Muzea i centra sztuki współczesnej (1989-2014)*, Kraków 2014.

⁹ R. Traba, *Epoka muzeów? Muzeum jako medium, muzeum jako mediator*, w: *I Kongres Muzealników Polskich*, red. M. Wysocki, Warszawa 2015, s. 47.

dyrektor Centrum Badań Historycznych PAN w Berlinie, wysnuł tezę, że muzea oraz wystawy narracyjne zwiększają zainteresowanie muzeami w ogólnym wymiarze: mają świetnie przygotowane strony internetowe, oferują atrakcyjne programy edukacyjne, warsztaty, gry terenowe, konkursy itd. Jednym słowem, są wielofunkcyjne, a ich sukces wynika z faktu, że „wypełniają pustkę narracyjną w pamięci kulturowej Polski, a więc odpowiadają na podwójne zapotrzebowanie społeczne – wywołane bieżącą polityką oraz potrzebą nowej opowieści o historii Polski. [...] Emocje poprzez oddziaływanie na zmysły mają budzić zainteresowanie historią, odtwarzać miniony świat i w niektórych wypadkach kształtować pożądane przez twórców postawy i wartości”¹⁰. Potwierdzają to sami twórcy Muzeum Powstania Warszawskiego, opisując historię budowy muzeum i ekspozycji:

Ważnym elementem muzeum historycznego jest dźwięk. Przede wszystkim ten z epoki, który dzięki współczesnej technice udało się bądź utrwalić i zachować, bądź zrekonstruować. Bombardowanie, piosenka powstańcza czy modlitwa miewają siłę znacznie przewyższającą słowo pisane. Potrzebowaliśmy też głosów aktorów czytających wspomnienia, interpretujących je dla dzisiejszego odbiorcy. Nade wszystko zaś potrzebowaliśmy muzyki, która także buduje muzeum, scala je, współtworzy jego atmosferę, nie zwracając na siebie uwagi, jak w dobrym filmie¹¹.

Dlaczego muzea narracyjne uważane są przez niektórych za fenomen? Historyczne muzeum narracyjne poświęcone jest pamięci historycznej, tzn. niematerialne dziedzictwo, opowieść, można zmuzealizować za pomocą odpowiedniej architektury wnętrz, scenografii teatralnej, technologii wystawienniczych czy nowych mediów. Pojawia się także część ekspozycji przeznaczona w sposób szczególny dla najmłodszych odbiorców:

¹⁰ Zob. R. Traba, *Epoka muzeów? Muzeum jako medium, muzeum jako mediator*, w: *I Kongres Muzealników Polskich*, red. M. Wysocki, Warszawa 2015, s. 48-49.

¹¹ <https://www.1944.pl/arttykul/historia,4513.html> (dostęp: 19 czerwca 2019).

To bardzo ważny element każdego muzeum: to sprawa nieodzowna nawet dla muzeum sztuki, tym bardziej więc dla muzeum historycznego. Dzieci inaczej przeżywają emocje, inaczej niż dorośli widzą świat. Wizyta w nowoczesnym muzeum musi być wydarzeniem rodzinnym, a najmłodszym nie może kojarzyć się z nudą i straconym czasem. Oczywiście w Muzeum Powstania Warszawskiego natrafiliśmy w tej sprawie na szereg kontrowersji. Dzieci wprawdzie brały udział w Powstaniu, ale czy akurat to należy dzisiaj przypominać? Ekspozycje dla dzieci w muzeach historycznych bywają trudne do zaaranżowania, gdyż nie wiadomo, jak daleko można w nich pójść w dosłowności: czy można, na przykład, pozwolić strzelać z replik broni i przebierać się w mundury, jak w niektórych muzeach amerykańskich? Nie zdecydowaliśmy się na tak radykalny eksperyment. Jednak wydaje się, że sala dla dzieci, choć pozbawiona wątków odwołujących się wprost do walki zbrojnej, pozostaje jednym z ciekawszych, a z pewnością ważniejszych punktów Muzeum¹².

Dlaczego powstają wciąż nowe historyczne muzea narracyjne? Interesująco na to pytanie odpowiada dyrektor Muzeum Powstania Warszawskiego Jan Ołdakowski:

- 1) Minione wydarzenia opowiadane są przez różne kraje na ich własny sposób, z ich perspektywy i zgodnie ze sposobem konstruowania dyskursu publicznego danego kraju. Tak jak nie ma jednej pamięci, tak wiele będzie różnych sposobów prezentowania historii. Potrzeba powoływania muzeów narracyjnych wiąże się z pragnieniem zapisania doświadczenia własnego kraju, którego bezpośrednio ta historia dotyczy i utrwalenia pamięci. Umożliwia to korygowanie nieprawdziwych i krzywdzących wersji zdarzeń utrwalanych przez inne kraje.
- 2) Obok powyższego kontekstu międzynarodowego istotny jest kontekst generacyjny, związany różnicami w percepcji otaczającej rzeczywistości. Współczesna młodzież uczy się, poznaje świat i komentuje bieżące wydarzenia w sposób zupełnie odmienny niż dorośli i seniorzy. Dlatego w zarządzaniu muzeami narracyjnymi

¹² Ibidem.

i muzeami w ogóle tak ważna jest konieczność budowania przestrzeni dialogu przy jednoczesnym oferowaniu odbiorcy różnych form przekazu.

- 3) Trzeba również uwzględnić kontekst technologiczny, a więc wykorzystanie technologii i multimediów nie jako alternatywy dla eksponatu, lecz w celu obudowania eksponatu w odpowiednie tło i formę ułatwiającą jego odbiór.
- 4) Nowa jakość muzeów narracyjnych wynika z kształtujących się i wzajemnie na siebie oddziałujących kręgów odbiorców, sieci partnerstw. W przypadku Muzeum Powstania Warszawskiego są to bezpośredni uczestnicy wydarzeń: świadkowie, którzy pełnią rolę współgospodarzy. Kolejnym kręgiem są rodziny uczestników, świadków wydarzeń, czyli drugie i trzecie powojenne pokolenie. Współczesne muzea rozbudowują sieci kontaktów i współpracy nie tylko między sobą, ale również z instytucjami działającymi na polach edukacji, kultury, turystyki, a nawet biznesu i komercji. W coraz większym stopniu różnicują działania, próbując dostosowywać je do konkretnych potrzeb i wymagań diagnozowanych sukcesywnie grup docelowych¹³.
- 5) Kolejną przyczyną jest aktywizowanie społeczności lokalnej w budowaniu dumy narodowej. Zdaniem Jana Ołdakowskiego jednym z zadań muzeum historycznego jest kształtowanie u ludzi emocjonalnego stosunku do przeszłości przy współudziale wiedzy o minionych wydarzeniach. Ma to stanowić odpowiedź na kłopot z tożsamością¹⁴.

Na temat modelu muzeum narracyjnego wypowiada się również Michał Niezabitowski, dyrektor Muzeum Historycznego Miasta Krakowa:

¹³ Por. *Muzea i uczenie się przez całe życie – podręcznik europejski*, red. P. Majewski, Warszawa 2013.

¹⁴ Konferencja „Muzeum i zmiana. Czasy muzeów narracyjnych” zorganizowana przez Muzeum Powstania Warszawskiego, przy wsparciu Narodowego Instytutu Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów, pod patronatem Polskiego Komitetu Narodowego Międzynarodowej Rady Muzeów ICOM i Narodowego Centrum Kultury, Warszawa, 7-8 grudnia 2016, <https://www.youtube.com/watch?v=aMgNycMQcJs&t=3922s> (dostęp: 19 czerwca 2019).

Uważam taki model funkcjonowania za optymalny, gdyż respektuje fenomen zabytku, jednocześnie jest skutecznym narzędziem edukacyjnym, daje ogromne możliwości wykorzystania multimediiów oraz wymaga zastosowania artystycznych instalacji jako kontrapunktów i finałów prowadzonej narracji. [...] Mam przekonanie, że narracyjne muzeum w mieście to najdoskonalsze medium XXI wieku¹⁵.

Współczesne muzea narracyjne łączą zatem atrakcyjną formę ekspozycji ze zbiorem różnorodnych działań edukacyjno-kulturalno-społecznych, zaspokajają potrzebę autentyczności i umożliwiają aktywny udział w historycznej opowieści związanej z danym wydarzeniem. Pozostaje jedynie pytanie, gdzie znajduje się granica multimedialności, emocjonalności, teatralizacji, granica, poza którą zatracą się rzeczywisty i głęboki kontakt z eksponatem czy niematerialnym świadectwem historii?

Wyjątkowość współczesnych muzeów narracyjnych można zobrazować na przykładzie kontrastu w postrzeganiu zwiedzającego przez zespół muzealny: jeśli odbiorca nie zrozumiał przekazu ekspozycji w muzeum dziewiętnastowiecznym, w zasadzie problem pozostawał po stronie zwiedzającego. Współczesne muzea biorą odpowiedzialność za zwiedzającego, edukację, bezpośredni kontakt i sprostanie oczekiwaniom¹⁶.

Z pewnością warto zwrócić uwagę, że obecnie w muzeach narracyjnych poruszane są zagadnienia nieobecne do tej pory w szerszym dyskursie społecznym. Twórcy scenariuszy wystaw włączają to, co wypierane lub zapomniane w historii – kobiety, dzieci, niepełnosprawnych, subkultury, mniejszości etniczne, narodowe, seniorów, osadzonych w zakładach karnych, różne grupy zawodowe czy korporacyjne, rzeczy codziennego użytku świadczące o zwyczajach minionej epoki¹⁷. Włączenie tych elementów do narracji muzealnych tworzy tkankę kultury współczesnej:

¹⁵ S. Zdziebłowski, *Świt muzeów narracyjnych*, <http://naukawpolsce.pap.pl/aktualnosci/news%2C390550%2Cswit-muzeow-narracyjnych.html> (dostęp: 17 czerwca 2019).

¹⁶ J. Trupinda, *Przestrzenie wystawiennicze. Udostępnianie zbiorów przez eksponowanie*, w: *ABC Poradnik opiekuna ekspozycji w muzeum*, Warszawa 2015, s. 12.

¹⁷ Zob. U. Grzeleńska, *Ekonomiczna strona kultury*, Warszawa 2016; por. koncepcję „muzeum megawiazdy”.

„Jeśli muzea chcą upowszechnić prawdy zawarte w kolekcjach i rzeczywiście dążyć do tego, by historia była istotnym punktem rozwoju człowieka, to wskazane jest, by pozostawały w dialogu ze współczesnością”¹⁸.

Bibliografia

- Barańska K., „*Vita magistra historiae est*”. O zarządzaniu historią w muzeach, w: *Historia w muzeum. Muzeum – formy i środki prezentacji*, cz. I, Bydgoszcz 2013.
- Folga-Januszewska D., *Seria Muzeologia*, „Muzealnictwo” 2012.
- Grzełońska U., *Ekonomiczna strona kultury*, Warszawa 2016.
- Jagodzińska K., *Czas muzeów w Europie Środkowej. Muzea i centra sztuki współczesnej (1989-2014)*, Kraków 2014.
- Muzea i uczenie się przez całe życie – podręcznik europejski*, red. P. Majewski, Warszawa 2013.
- Ogólnopolska Konferencja „Muzeum i zmiana. Czasy muzeów narracyjnych”, <https://www.youtube.com/watch?v=aMgNycMQcJs&t=3922s> (dostęp: 19 czerwca 2019).
- Sabor A., *Walizka wyobraźni*, <https://www.tygodnikpowszechny.pl/walizka-wyobrazni-128831> (dostęp: 17 czerwca 2019).
- Szczerski A., *Kontekst, edukacja, publiczność – muzeum z perspektywy „Nowej muzeologii”*, w: *Muzeum Sztuki. Antologia*, red. M. Popczyk, Kraków 2006.
- Simon N., *The Participatory Museum*, 2010, <http://www.participatorymuseum.org/>.
- Trupinda J., *Przestrzenie wystawiennicze. Udostępnianie zbiorów przez eksponowanie*, w: *ABC Poradnik opiekuna ekspozycji w muzeum*, Warszawa 2015.
- Vergo P., *Milczący obiekt*, w: *Muzeum sztuki. Antologia*, red. M. Popczyk, Kraków 2005.
- Zdziebłowski S., *Świt muzeów narracyjnych*, <http://naukawpolsce.pap.pl/aktualnosci/new-%2C390550%2Cswit-muzeow-narracyjnych.html> (dostęp: 17 czerwca 2019).

¹⁸ Zob. K. Barańska, „*Vita magistra historiae est*”. O zarządzaniu historią w muzeach, w: *Historia w muzeum. Muzeum – formy i środki prezentacji*, cz. I, Bydgoszcz 2013, s. 19.

Agnieszka Szostakiewicz

Akademia Sztuk Pięknych w Warszawie

EDUKACJA MUZEALNA JAKO KLUCZOWY ELEMENT KOMUNIKACJI MUZEUM Z PUBLICZNOŚCIĄ

Krótką historia edukacji muzealnej – jej początki, rozwój, stan obecny

Gdy porównamy dzisiejsze muzea sztuki z ich pierwowzorem z XVII w., wyraźnie zobaczymy, jak bardzo zmieniła się ta instytucja. Kiedyś sama możliwość obejrzenia prac wydawać się mogła niemal idealną realizacją misji edukacyjnej. Dziś od muzeów oczekuje się zdecydowanie więcej, a współczesna edukacja muzealna stała się ważnym narzędziem w tworzeniu atrakcyjności instytucji kultury. Celem mojej pracy jest prześledzenie przemian w myśleniu o edukacji muzealnej oraz wykazanie, że właśnie ona jest obecnie kluczowym elementem komunikacji muzeum z publicznością.

Zacznijmy jednak od początku. U źródeł istnienia muzealnictwa leży idea udostępnienia zbiorów, która była uzasadniana potrzebą edukacji. I tak np. zanim otwarto Luwr, w 1747 r. francuski pisarz i publicysta Étienne La Font de Saint-Yenne w tekście zatytułowanym *Rozważania o niektórych przyczynach obecnego stanu malarstwa we Francji*¹ pisał o muzeum jako o miejscu admiracji sztuki malarskiej i przestrzeni kształtowania się smaku artystycznego wszystkich obywateli, i to – co warte podkreślenia – bez względu na przynależność klasową.

¹ E. La Font de Saint-Yenne, *Rozważania o niektórych przyczynach obecnego stanu malarstwa we Francji*, w: *Teoretycy, artyści i krytycy o sztuce 1700-1870*, red. E. Grabska, M. Poprzęcka, Warszawa 1989.

O potrzebie edukacji pisano również tuż po Rewolucji Francuskiej w dokumentach z 1793 r.:

Muzeum nie jest jedynie miejscem zbytku, w którym przechowuje się luksusowe przedmioty służące zaspokajaniu ciekawości. Jest ważną przestrzenią edukacji. Tam nauczyciele prowadzą swoich uczniów, tam ojciec zabiera swojego syna. Młody człowiek zaś, spoglądając na przedmioty stanowiące przykład ludzkiego geniuszu, czuje, jak rodzi się jego smak artystyczny i potrzeba naukowego poznania [...]².

Jednak misja edukacyjna traktowana była przez pierwsze muzea, takie jak paryski Luwr, berlińskie Altes Museum czy monachijską Alte Pinakothekę, inaczej niż ją współcześnie rozumiemy i inaczej niż życzyłyby sobie tego La Font de Saint-Yenne. Zamiast dbać o liczbę i różnorodność zwiedzających, pierwszym instytucjom zależało na czymś odwrotnym, tj. na ograniczeniu potencjalnym zainteresowanym dostępu do muzeum. Jednym ze sposobów osiągnięcia tego zaskakującego z dzisiejszej perspektywy celu był wymóg składania pisemnej prośby o zgodę na wstęp do muzeum, przy pełnej świadomości, że tylko niewielka część obywateli będzie mogła to uczynić.

Edukacyjny aspekt ówczesnych muzeów zamykał się również w idei upowszechniania i wyrażał się głównie w samej możliwości obejrzenia dzieł sztuki w miejscu, w którym były one prezentowane zgodnie z prawidłami historii sztuki. Rozumiany był jako możliwość obcowania z obiektami świadczącymi o historii oraz kształtowania dobrego smaku odwiedzających muzeum, służył jednak przede wszystkim samemu dziełom prezentowanym w muzeum³ oraz instytucji, porządkowi społecznemu

² D. Poulot, *Les finalités des musées du XVII^e siècle au XIX^e siècle. Quels musées pour quelles fins aujourd'hui? La documentation française*, Paris 1983, s. 18, za: *Edukacja muzealna. Antologia tłumaczeń*, red. M. Szeląg, J. Skutnik, Poznań 2010, s. 9.

³ W statutach muzeów do ważniejszych funkcji pojawiających się od samego początku należało przechowywanie i konserwowanie (ochrona czynna) dzieł sztuki. W związku z tym w British Museum w XVIII w. przy ekspozycjach stał dozorca. Argument „ratowania” dzieł sztuki był również jednym z głównych argumentów za przeniesieniem dzieł sztuki do muzeum.

i politycznemu, gdyż na początku kształt zbiorów był ustalany i kontrolowany przez władzę, a doświadczenie estetyczne miało kształtować nie tylko artystę, ale i dobrego obywatela⁴.

Centralne miejsce w postulatach Oświecenia zajmowała misja edukowania społeczeństwa, wskazywano na narodowe wartości, obowiązki obywatelskie oraz stabilność wspólnoty narodowej.

Jednak ówczesnych muzeów nie interesowały takie potrzeby publiczności jak np. pełna informacja o wystawianych w nich dziełach sztuki. Dobrze ilustrują to zapiski osiemnastowiecznego księgarza Huttona, któremu z trudem udało się uzyskać wstęp do British Museum. Hutton wspomina, że chciał się dowiedzieć czegoś więcej na temat przedmiotów, które w zawrotnym tempie mijał przewodnik oprowadzający go wraz z małą grupką zwiedzających, lecz dano mu wówczas wyraźnie do zrozumienia, że objaśnianie nie należy do obowiązków pracowników muzeum: „Cóż takiego! Chciałby pan, żebym mu o wszystkim opowiedział w muzeum? Przecież to niemożliwe. Poza tym, czyż nie widzi pan, że na wielu eksponatach są przecież wypisane ich nazwy? Byłem zbyt upokorzony tą odpowiedzią, żeby wykszusić z siebie coś jeszcze – pisze Hutton. – Pozostali wyglądali na poruszonych, spieszyli się i milczeli”⁵.

I dalej zaznacza:

Jeśli widzę cuda, których nie rozumiem, nie są wtedy dla mnie cudami. Gdyby świstek papieru leżał na podłodze, usunąłbym go spod nóg bez cienia szacunku. Ale jeśli ktoś mi powie, że jest to list napisany przez Edwarda VI, informacja ta sprawia, że ów kawałek papieru staje się cenny, staje się

Np. Lord Elgin jako uzasadnienie swoich działań podawał chęć ocalenia antycznych marmurów dla potomności.

⁴ Muzeum utrzymywało więc pewien porządek. Paradoksalnie także za pomocą prowadzonych w ramach muzeum badań. Aspekt naukowego poznania, czyli przede wszystkim badania dziedzictwa kulturowego, uważano za ogromnie wartościowy dla rozwoju nowożytnych społeczeństw. W XIX w. dla historii sztuki jako rozwijającej się w tamtym czasie nauki właśnie aspekt możliwości prowadzenia badań naukowych był kluczowy i decydował o szczególnie edukacyjnym charakterze muzeum.

⁵ H. Hudson, *A Social History of Museums*, London 1975, s. 8-9, cyt. za: P. Vergo, *Milczący obiekt*, w: *Muzeum sztuki. Antologia*, red. M. Popczyk, Kraków 2005, s. 321.

wybornym *morceau* starożytności, i podnoszę go z drzeniem. W historii wszystko jest ze sobą powiązane; jeśli gdzieś czegoś brakuje, to coś innego ma niewielką wartość. Przykro mi było myśleć, ile straciłem z powodu braku odrobiny informacji⁶.

Pogląd, że eksponaty na wystawie najlepiej pozostawić samym sobie, aby mówiły same za siebie, utrzymywał się jeszcze dość długo w XIX w.⁷ Jednak wraz z początkiem XX stulecia takie myślenie uległo zmianie i wraz z nią narodziło się nowe podejście do publiczności muzealnej. Stało się to m.in. dzięki modernistom, którzy dotychczasową, konwencjonalną i pasywną postawę muzeów mocno krytykowali.

Nowa strategia muzeów polegać miała nie tylko na szerszym udostępnianiu eksponatów, ale także na działaniach, które miały powodować, że gość muzealny poczuje się pewniej podczas zwiedzania. Uznano za konieczne ułatwić recepcję nieprzygotowanym do kontaktu ze sztuką, co było w pewnym sensie odpowiedzią na sytuację, w której to nie wewnętrzny smak, ale – jak pisze Pierre Bourdieu – nabywane przez nas kompetencje kulturowe są jedynymi czynnikami pozwalającymi na zrozumienie prezentowanych przez muzea obiektów⁸. Renata Pater zauważa:

W 1903 roku na konferencji w Mannheim niemiecki muzeolog Alfred Lichtwark dostrzegł konieczność otwarcia się muzeów na potrzeby publiczności poprzez dostosowanie przekazu treści do możliwości intelektualnych, doświadczenia i wiedzy odbiorców, adekwatnego oprowadzania i przyjaznego wprowadzania publiczności w muzealne przestrzenie⁹.

⁶ Ibidem.

⁷ Warto zwrócić tutaj uwagę, że tradycyjne podejście, w którym obiekty nie wymagają objaśnień, było charakterystyczne dla muzeów sztuki, ale już niekoniecznie dla muzeów innego typu, np. przyrodniczych, w których właściwie już od momentu założenia, czyli jeszcze przed 1900 r. zdawano sobie sprawę z tego, że strona informacyjna jest również bardzo ważna.

⁸ Por. P. Bourdieu, *Dystynkcja. Społeczna krytyka władzy sądenia*, Warszawa 2005; P. Bourdieu, J.-C. Passeron, *Reprodukcja. Elementy teorii systemu nauczania*, Warszawa 1990.

⁹ R. Pater, *Edukacja muzealna dla dzieci. Alternatywne przestrzenie*, „Edukacja Elementarna w Teorii i Praktyce” 2013, nr 4, s. 58. Por. eadem, *Edukacja muzealna – muzea dla dzieci i młodzieży*, Kraków 2016.

W muzeach pojawili się więc edukatorzy mający pośredniczyć w kontakcie między dziełem sztuki a publicznością.

Zmianę podejścia do widza można zauważyć już w przypadku założonego przez Williama Goodyeara w 1899 r. w Ameryce pierwszego muzeum dla dzieci – Brooklyn Children’s Museum. Goodyear wziął w ten sposób pod uwagę odmienne potrzeby dziecka oraz właściwe dla jego wieku formy zachowania, czym wyszedł mu na przeciw¹⁰.

Podjęmowane na powszechną skalę działania edukacyjne (w dzisiejszym rozumieniu) rozpoczęto dopiero w latach sześćdziesiątych XX w. Ich gwałtowny rozwój był m.in. konsekwencją ogłoszonej na lata 1957-1967 przez rząd amerykański „dekady edukacji”, związanej m.in. z przyznaniem dużych subwencji finansowych na działalność edukacyjną, realizowaną również w instytucjach pozaszkolnych, w tym w muzeach. W Europie tym ruchom sprzyjał rozwój nowoczesnych teorii społecznych, ruchy rewolucyjne lat sześćdziesiątych, nowe nurty pedagogiczne (Johna Deweya, Jeana Piageta, Marii Montessori, Georga Kerschensteinera, Sergiusza Hessena), a nawet wielkie koncepcje ekonomiczne.

Nastąpiła rewizja celów istnienia instytucji publicznych. Efektem tych doświadczeń była rezolucja ICOM z 1971 r., w której stwierdzono:

[...] jesteśmy coraz bardziej przekonani o zadaniu edukacyjnym i kulturalnym muzeów. Jesteśmy świadomi, że nie wystarczy tylko eksponować zebrane przedmioty, ale należy tak skonstruować naszą pracę, aby ułatwić możliwie głębokie docieranie do ich przekazu. Aby nasza publiczność, czy to masowa czy indywidualna, młodszy czy starsi, mogli prawdziwie zrozumieć i odczuć to, co oglądają¹¹.

Jeszcze silniejsze wsparcie edukacja otrzymała na konferencji ICOM w Meksyku w 1986 r. dzięki oświadczeniu: „edukacja stanowi

¹⁰ Ibidem, s. 69.

¹¹ ICOM, 1972, s. 3, za: *Edukacja...*, op. cit., s. 11.

najważniejszą funkcję w muzeum, która powinna być wzmocniana w przyszłości¹². To bardzo ważna zmiana, gdyż publiczność staje się wreszcie nie tylko mile widziana w muzeum, ale wręcz pożądana, a troska o to, by umożliwić jej dotarcie do przekazu, staje się dla instytucji kluczowa.

Wydaje się, że nieprzypadkowo jest to również moment, w którym instytucja muzeum zostaje poddana krytyce. Zajmuje się tym tzw. „Nowa historia sztuki”, dla której muzea stają się przykładem instytucjonalizacji dominującej kultury kontrolującej edukację i dostęp do wiedzy. Muzea przestają być postrzegane jako miejsca kontemplacji. Zamiast tego zaczynają narzucać interpretację. Dzieje się tak dlatego, że nieprzygotowany odbiorca nie potrafi obcować z dziełami sztuki, mitem zaś jest przekonanie o obiektywizmie odbiorcy oraz jego „naturalnej” wrażliwości. Według „Nowej historii sztuki” muzea są więc dzięki swoim zbiorom instrumentami władzy produkującymi „symboliczny kapitał” określonej kultury.

Owo nowe spojrzenie powiązane jest również z ideą sformułowaną przez Petera Vergo w „Nowej muzeologii”. Koncepcja ta miała w latach dziewięćdziesiątych ogromny wpływ na myślenie o muzeum oraz reformę jego struktury organizacyjnej. Zakładała m.in. ścisłą współpracę między wszystkimi działami muzeum, od kuratorów, przez konserwatorów po dział edukacji. Kuratorom muzealnym zasugerowano m.in. zwrócenie większej uwagi nie tyle na realizowanie ich indywidualnych poszukiwań i zainteresowań, ile na związek organizowanych przez nich wystaw z oczekiwaniami publiczności. Co ciekawe, „Nowa muzeologia” postulowała również porzucenie modelu wystawy, której towarzyszyłby wyczerpujący komentarz. Formułowała ponad kilka kontrpropozycji. Jedną z nich było umieszczenie, obok podpisów muzealnych, tablic, na których widzowie mogliby zostawiać swoje własne komentarze. Byłby to faktycznie wielki krok w stronę publiczności i demokratyzacji muzeów¹³.

¹² UNESCO *Seminaire Musées et éducation: Rapport final*, Guadalajara 1986, za: *Edukacja...*, op. cit., s. 11.

¹³ Jednak w tym miejscu musi również pojawić się wątpliwość, czy radykalna interpretacja idei proponowanych przez „Nową muzeologię” nie stanowiłaby zagrożenia związanego m.in.

Czym jest edukacja muzealna – próba opisu

Janusz Byszewski z Laboratorium Edukacji Twórczej w Centrum Sztuki Współczesnej Zamek Ujazdowski w Warszawie pisze:

Jednym z pytań o tradycję nowej edukacji artystycznej, postawionym na Documenta 12 w 2007 roku, jest pytanie o to, gdzie na mapie funkcjonowania muzeum znajduje się edukacja. Czy sytuuje się za bieżącym programem, pełniąc funkcję usługową wobec tego programu i nie mając wpływu na kształt ekspozycji? Czy, wręcz przeciwnie, ma wpływ na całą aktywność muzeum? Czyją własnością jest przestrzeń muzealna? Czy należy ona tylko do muzealników, kuratorów, artystów i polityków, czy jest przestrzenią otwartą, którą swoją aktywnością wypełnić mogą osoby spoza muzeum?¹⁴

Kategoria „edukacji muzealnej” stała się bardzo szeroka¹⁵. Ten stan rzeczy wynika przede wszystkim z różnorodności i dynamiki działań edukacyjnych w ostatnich latach. Ciekawą próbę definicji podejmują przywołany już wyżej Janusz Byszewski i Maria Parczewska:

z obniżeniem standardów merytorycznych wystaw oraz czy takie działania nie wpisywałyby się w tzw. „disneyzacja” muzeów, czyli zmienianie się muzeów w miejsca łatwej rozrywki.

¹⁴ J. Byszewski, M. Parczewska, *Muzeum jako rzeźba społeczna*, Warszawa 2012, s. 9.

¹⁵ W 1990 r. American Association of Museums na podstawie wyników analiz przeprowadzonych w muzeach amerykańskich opublikowało zestaw norm definiujących dziś kompetencje edukatorów muzealnych. Wnioski zebrane w tym dokumencie pozwoliły opisać pracę edukatorów muzealnych jako tych, „którzy pomagają zwiedzającym patrzeć, rozumieć i komunikować się z przedmiotami wchodzącymi w skład kolekcji muzealnej na drodze aktywności intelektualnej, estetycznej i emocjonalnej. Edukatorzy muzealni muszą pobudzać interakcje pomiędzy eksponowanym przedmiotem a zwiedzającym, na poziomie zbliżonym do oczekiwań zwiedzającego. Aby to czynić, edukator muzealny musi znać dobrze muzealną publiczność, a także muzeum z jego kolekcją. Oznacza to posiadanie wiedzy z zakresu psychologii rozwojowej, filozofii edukacji, teorii edukacyjnych i teorii kształcenia, skorelowanych z takim rodzajem dobrowolnego i spersonalizowanego procesu kształcenia, jaki ma miejsce w muzeum. Jednocześnie ważnym elementem staje się solidna wiedza z zakresu historii, teorii i praktyki, która wynika z pogłębionych studiów nad dziedziną reprezentowaną w kolekcji muzealnej, ale też zdolność identyfikowania potrzeb i budowania kooperacji ze środowiskami oświatowymi i specjalistami skupionymi wokół tej działalności”. Zob. *Edukacja...*, op. cit., s. 56.

Jest to grupa (artyści, antropolodzy kultury, teoretycy kultury), która poprzez praktykę próbuje zmienić modele funkcjonowania całych muzeów, a nie tylko programów edukacyjnych. Inspiracją dla aktywności edukacyjnej stają się coraz częściej idee z obszarów „pozamuzealnych”: antropologii, psychologii, filozofii, fizyki, religii. Ważną rolę, i to nie tylko w Polsce, odegrała koncepcja „kultury czynnej” Jerzego Grotowskiego.

W wielu muzeach zaczęły powstawać nowe zespoły, złożone z przedstawicieli różnych dyscyplin (kuratorzy, animatorzy, projektanci, artyści, pedagodzy, muzycy itp.). Pojawiły się też nowe nazwy działów próbujące zdefiniować nowe obszary, którymi działały te się zajmują, np. Education and Programmed; Visual Arts Outreach, Community Programmers. Nie można wykluczyć, że to właśnie nowi edukatorzy-animatorzy muzealni w przyszłości będą mieli największy wpływ na zmianę obowiązujących dzisiaj modeli instytucji muzeum. Animator muzealny w przeciwieństwie do pracownika oświatowego, który upowszechnia i ułatwia kontakt z istniejącymi obiektami i wystawami, projektuje sytuacje twórcze kreujące warunki sprzyjające nowej aktywności odbiorców, zarówno indywidualnych, jak i grupowych. Animator muzealny działa w salach wystawowych, ale też w przestrzeniach poza muzeum. Jego aktywność jest nie tylko „usługowa” wobec bieżącego programu, ale często staje się samodzielną propozycją programową adresowaną do różnych grup, również tych, które nie przekraczają progu muzeum¹⁶.

Od czasów początków funkcjonowania muzeów w edukacji muzealnej zaszły więc ogromne zmiany, które uczyniły ją wręcz niezależną od samych instytucji. Na pewno wpływ na współczesną edukację muzealną miały m.in. teorie konstruktywistyczne, które wykazały subiektywność wiedzy konstruowanej przez człowieka w procesie poznania i uczenia się. Wiedza w takim ujęciu jest raczej relatywna niż uniwersalna. Bardzo ważne są dla niej osobiste odczucia. Zwraca na to uwagę George E. Hein w swojej książce poświęconej edukacji muzealnej pt. *Learning in the museum*, wydanej w 1998 r. Hein formułuje propozycję „postępowej” edukacji muzealnej, która ma przełamywać podział między sztuką tzw. wysoką a sztukami

¹⁶ Ibidem.

użytkowymi, pomiędzy teorią a praktyką oraz pomiędzy poszczególnymi kategoriami zwiedzających. Hein widzi edukatorów nie jako tych, którzy przekazują wiedzę, ale jako tych, którzy przygotowują przestrzeń muzeów do tego, aby znajdujący się w niej widz miał możliwość stawiania pytań. Poza tym według Heina edukacja muzealna, podobnie jak w przypadku poglądów Deweya, powinna wiązać się z codziennością i odnosić się do sytuacji poza muzeum.

Także Rika Burnham i Elliott Kai-Kee, którzy podkreślają wagę spotkania z dziełem sztuki w muzeum, uważają, że praca z grupą w muzeum nie powinna ograniczać się do przekazywania informacji faktograficznych ani do monotonnej, jednokierunkowej transmisji wiedzy w kierunku słuchaczy¹⁷.

Otóż nie tylko edukator ma pomagać widzowi odnaleźć się w muzeum. Aspekt edukacyjny powinna zawierać sama aranżacja wystawy. Peter Vergo stwierdza:

Większość z nas, jak sądzę, podziela pogląd, że poprzez formę przekazu, jaką jest wystawa, zwracamy się do zwiedzających, do publiczności, niezależnie od jej zróżnicowania. Jesteśmy również skłonni wierzyć, że ludzie, którzy odwiedzają wystawy, „coś z nich wynoszą”, nawet jeśli trudność sprawia nam zdefiniowanie, czym to „coś” jest. [...] Jedną z zasad organizatora wystaw jest objaśnienie eksponowanych materiałów – nawet jeśli, na samej wystawie, objaśnienie takie to niewiele więcej niż zwykły opis, być może krótka wzmianka na temat pochodzenia wystawianego przedmiotu, daty jego powstania czy też materiału, z którego został on wykonany¹⁸. [...] Coraz częściej także przyjmujemy za rzecz oczywistą, że każdej wystawie z poważnymi pretensjami naukowymi towarzyszyć będzie okazały katalog zawierający nie tylko szczegółowe informacje dotyczące eksponatów, lecz także eseje na temat różnorodnych aspektów głównego tematu wystawy, a nawet [...] ogólne wprowadzenie nakreślające tło wystawy i przygotowujące nas do odbioru całości pokazu¹⁹.

¹⁷ Ibidem, s. 24.

¹⁸ P. Vergo, *Milczący obiekt*, op. cit., s. 320.

¹⁹ Ibidem.

Takie spojrzenie wiąże się również m.in. z terminem „interpretacja” powstałym w latach czterdziestych, którego autorem jest Freeman Tilden²⁰. Koncepcja ta, przyjęta również w europejskiej muzeologii, służy do określenia zawartości treściowej ekspozycji oraz wynajdywania sposobów wytwarzania i wykorzystywania narzędzi pomagających zwiedzającym odbierać treści zaprezentowane na wystawie. Posługuje się układem eksponatów, ich aranżacją itd. Za ich pomocą proponuje zwiedzającemu różne sposoby percepcji wystawy. W tym celu tworzy i wykorzystuje środki ułatwiające poruszanie się w przestrzeni ekspozycyjnej – przede wszystkim w sferze znaczeniowej, takie jak druki muzealne, organizacja wystawy, techniczne wyposażenie sal, narzędzia komunikacji czy udział wykwalifikowanych mediatorów. Wszystko podporządkowane jest jednemu celowi, tj. pomocy w odnajdywaniu treści zaproponowanych przez kuratora wystawy. W komunikacji z odbiorcą chodzi o odwołanie się do jego warstwy emocjonalnej, by w ten sposób lepiej przyswoił on zaproponowane znaczenia. Zwiedzający zostaje umieszczony w samym centrum działalności muzeum, w przyjaznej atmosferze, z poczuciem zadowolenia²¹.

W latach dziewięćdziesiątych w muzealnictwie pojawił się również termin „mediacja kulturowa”. Szczególnym miejscem realizacji owej mediacji stały się według Élisabeth Caillet²² muzea z ich polityką upowszechniania. Caillet opisuje pojawienie się mediacji w muzeach jako jeden z efektów polityki skierowanej na publiczność muzealną. Polega ona na próbie „wprzęgnięcia” wielkich narracji, zwłaszcza

²⁰ Freeman Tilden użył tego określenia w kontekście pracy edukacyjnej realizowanej w amerykańskich parkach narodowych.

²¹ W dyskursie europejskim takie myślenie kojarzy się ze szkołą myślenia hermeneutycznego. „Hermeneia wyznacza zatem drogę interpretacji, ujmując ją jako proces czynienia zrozumiałymi myśli i tekstów, nie tylko samodzielnego, co czyniącego je zrozumiałymi dla innych. Hermeneuta – interpretator staje się w tej tradycji pośrednikiem i tłumaczem, który w strukturze dialogu, rozmowy i wymiany ujawnia i ukazuje to, co ukryte”. M. Janion, *Humanistyka: poznanie i terapia*, Warszawa 1982, s. 128. Ibidem, s. 35.

²² É. Caillet, *Polityka zorientowana na publiczność muzealną*, w: *Edukacja...*, op. cit., s. 275-291. Élisabeth Caillet pełniła funkcję pełnomocnika ds. badań w Dyrekcji Muzeów Francuskich w tamtejszym Ministerstwie Kultury.

ważnych z punktu widzenia lokalnej polityki państwa. Caillet wskazuje, że wzbogacanie oferty edukacyjnej miało na celu z jednej strony uzupełnienie programu kształcenia szkolnego o nowy zakres wiedzy, z drugiej – kształtowanie nowego społeczeństwa, wychowywanego na wartościach dziedzictwa kulturowego i otwartego na doświadczenia wielokulturowego świata. Pokazuje również, w jaki sposób instytucje sztuki mierzą się z nowymi praktykami rynkowymi, sięgając do strategii marketingowych w celu zlikwidowania ekonomicznej zależności od państwa²³.

W tej chwili edukacja muzealna zaczęła się przesuwac od myślenia intuicyjnego w kierunku działań ugruntowanych przez wypracowane teorie i analizy uczestnictwa kulturalnego, koncentrujące się przede wszystkim na badaniach dotyczących obserwacji zachowań publiczności muzealnej. Znaczenie tych badań wzrasta stopniowo wraz z zapewnieniami, że „w muzeum najważniejszą rolę odgrywa publiczność”²⁴. Również w nowym Prawie o muzeach francuskich z 2002 r. podkreśla się rolę publiczności, proponując „umieszczenie w sposób jasny i możliwie konkretny relacji z publicznością w samym centrum misji muzeum”²⁵.

Prowadzenie badań nad publicznością muzealną jako wyraz ogólnoswiatowego trendu wynika jednak przede wszystkim z ujmowania instytucji świata kultury w perspektywie przemysłu kulturowego, który musi generować zyski²⁶. Zwrócenie uwagi na potrzeby zwiedzającego to jedna z konsekwencji tego procesu. Muzeum w takiej optyce podlega prawom gospodarki rynkowej, co oznacza, że musi odpowiadać na

²³ Ibidem, s. 39.

²⁴ Taki był punkt wyjścia systematycznych badań realizowanych przez badaczy m.in. amerykańskich, kanadyjskich, brytyjskich i francuskich. Por. B. Dixon, E. A. Courtney, R. H. Bailey, *The museum and the canadian public / Le musée et le public canadien. Direction des arts et du Canada, de la culture, secrétariat d'état, gouvernement du Canada*, Toronto 1974, s. 245, za: *Edukacja...*, op. cit., s. 40.

²⁵ LOI, n. 2002-5 du 4 janvier 2002 relative aux musées de France, w: J.O n. 4 du 5 janvier 2002, za: *Edukacja...*, op. cit., s. 40.

²⁶ Pisze o tym m.in. Judith Mastai, która źródła tego zjawiska upatruje w zmianie polityki w zakresie finansowania muzeów na Zachodzie, datowanej na lata osiemdziesiąte XX w. Zmieniająca się sytuacja finansowa i konieczność zwrócenia uwagi przez muzea na rachunek ekonomiczny spowodowały przekształcenia, które siłą rzeczy przedefiniowały priorytety instytucji. Ibidem, s. 41.

szczegółowo rozpoznane potrzeby własnej klienteli. A tę dziś np. znacznie bardziej przyciągają ekspozycje czasowe, spektakle, zdarzenia artystyczne aniżeli stała kolekcja. One właśnie stanowią sferę współczesnych działań edukacyjnych.

Edukacja jest tu wykorzystana do kształtowania wizerunku instytucji i w konsekwencji przyjmuje mniej lub bardziej bezpośrednio wyrażony wymiar finansowy. Te ujawnione pod koniec XX w. tendencje w europejskim muzealnictwie zakładają, że publiczność muzealną należy kreować, wychodząc od edukacji. W związku z tym od wielu lat realizowane są badania skupione na analizie i projektowaniu działalności muzealnej odwołującej się np. do publiczności szkolnej. Ta bowiem, jak wynika z licznych badań empirycznych, stanowi najliczniejszą, a zarazem najwierniejszą grupę odbiorców²⁷.

Edukacja muzealna jako kluczowy element komunikacji muzeum z publicznością

Kierunek rozwoju muzeów jest więc na początku XXI w. wyraźny – coraz większa atrakcyjność dla odwiedzających. Istotnym narzędziem w walce o uwagę widza stały się działania edukacyjne i partycypacyjne podejmowane przez muzea zarówno w murach instytucji, jak i poza nimi, m.in. w lokalnych środowiskach oraz w przestrzeni wirtualnej. Edukacja muzealna w coraz mniejszym stopniu przypomina tradycyjne oprowadzanie grup po wystawie, a w coraz większym działania aktywizujące, wychodzące naprzeciw widza z troską o jego samopoczucie. Idea otwartości ma uczynić z muzeum przestrzeń bardziej publiczną i szerzej dostępną, m.in. przez dostosowanie do potrzeb grup niespotykanych w przeszłości w muzeach, takich jak np. osoby o specjalnych potrzebach czy dzieci.

Jak pokazują wyniki badań Abigail Hackett, od dziesięciu lat znacząco wzrosła liczba rodzin z dziećmi odwiedzających muzeum²⁸. Jest

²⁷ Ibidem, s. 52.

²⁸ Badania pokazują, że w ciągu dziesięciu lat liczba ta wzrosła o 36% (2 mln dzieci) po tym, jak muzea narodowe w Wielkiej Brytanii wprowadziły darmowy wstęp dla dzieci. Por.

to związane m.in. ze staraniami muzeów, które próbują zachęcić tego typu publiczność darmowym wstępem. Poza tym galerie takie jak np. Metropolitan Museum of Art w Nowym Jorku i Tate Modern w Londynie stawiają na wystawy przyjazne dzieciom (w swoim przewodniku dla rodziców Tate Modern informuje wprost: „jest w porządku rozmawiać w Tate!”²⁹). Taka otwartość w nieunikniony sposób zmienia doświadczenie korzystania z muzeum również w przypadku reszty gości muzealnych. Oto małe dzieci uczą się, śmiało eksplorując przestrzeń, i w ten sposób z konieczności przełamują zastane rytuały muzealne. Zamiast patrzeć i w ciszy kontemplować, wołają biegać, skakać a nawet tańczyć, co jednak wciąż nierzadko przeszkadza tym zwiedzającym, którzy chcieliby w skupieniu obcować z dziełami sztuki.

Muzea w coraz mniejszym stopniu przypominają *templum*, gdzie zwiedzający poddają kontemplacji obiekty muzealne, a coraz bardziej stają się „forami”, a nawet „agorami”, czyli miejscami, w których prowadzi się dyskusje, wymianę myśli, gdzie intensyfikują się interakcje społeczne³⁰.

Niewątpliwie do muzeów wkracza idea aktywnego odbiorcy, będącego równoprawnym partnerem w dyskusji, który sam konstruuje swoją wiedzę. Przeplata się ona z postulatami istotnymi dla współczesnych muzeów takimi jak demokratyzacja społeczeństwa oraz globalizacja kultur. Z tego powodu coraz popularniejsze staje się sięganie przez muzea po nowe media.

Inną wyraźną zmianą jest to, że dzisiejsze muzea oczekują od swoich działów edukacji szczególnej aktywności i pomysłowości w przyciąganiu widzów i uatrakcyjnianiu im pobytu w muzeum. Edukatorzy, czy raczej animatorzy muzealni, bywają zatrudniani przez muzea już nie tylko po to, by służyć informacją, ale by zabawiać, np. niezobowiązującą rozmową

M. Warwick, *Should children run wild in art galleries and museums?*, <http://www.bbc.com/culture/story/20140826-should-kids-run-wild-in-museums> (dostęp: 20 września 2018).

²⁹ Ibidem.

³⁰ Por. *Edukacja kulturalna jako projekt publiczny*, red. M. Kosińska, K. Sikorska, A. Skórzyska, Poznań 2012, s. 91-106.

o sztuce. Może się czasem wydawać, że widz wręcz nie powinien pozostać sam ze swoim skupieniem, ale od początku do końca wizyty w muzeum pozostawać aktywowanym. Jeśli nie przez przewodnika, to chociażby przez różnego typu atrakcje w postaci specjalnej aranżacji czy zadań do wykonania. Muzea starają się wyjść odbiorcy naprzeciw, pytanie jednak, czy w tej swojej próbie nie przesuwają granic zbyt daleko.

W myśleniu o potrzebach widza zaangażowana jest dziś także kadra merytoryczna. Według Katarzyny Rokosz, długoletniej kierowniczką Działu Edukacji w Muzeum Narodowym w Warszawie, zdanie odbiorców powinni uwzględniać również kuratorzy:

W Europie (i na świecie) istnieje tendencja do współtworzenia programu muzeum (ekspozycje, działania na rzecz publiczności, program pozyskiwania nowych widzów) przez kuratorów i edukatorów [...] Przy tworzeniu wystaw współpraca kuratora i edukatora powinna zaczynać się od koncepcji wystawy, trwać przez wszystkie etapy tworzenia i trwania wystawy, i kończyć się wspólnym napisaniem ewaluacji z wnioskami na przyszłość³¹.

Rokosz wspomina również, że kuratorzy powinni współpracować z edukatorami, ponieważ „wystawa będzie ważna, jeżeli będzie ważna dla ludzi, którzy podejmą trud przyjscia”³².

Taki sposób myślenia jest niewątpliwie dowodem rosnącej roli edukacji i edukatorów w muzeach, którzy pomagają gościom muzealnym w nawiązaniu dialogu, rozwianiu ich wątpliwości, postawieniu przez nich pytań i wspólnym poszukiwaniu na nie odpowiedzi. Umożliwiają odkrywanie i uczenie się przez doświadczenie i poprzez działanie (*learning by doing*).

Zmiany te sprzyjają goszczeniu w muzeach dzieci, dla których ambitni rodzice oczekują oferty edukacyjnej. M.in. z tego powodu rosnącą z roku na rok ofertę w muzeach stanowią zajęcia edukacyjne. Muzea

³¹ K. Rokosz, *Program edukacyjny*, w: *ABC organizacji wystaw czasowych w muzeach*, „Szkolenia Narodowego Instytutu Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów” 2012, nr 1, s. 26.

³² *Ibidem*, s. 27.

nastawione są dziś na publiczność, wiedząc, że ich wizerunek ma przełożenie na generowany zysk, coraz częściej wysyłają komunikat o tym, że dzieci są u nich mile widziane, tworzą wystawy, których dzieci są autorami (np. *W Muzeum wszystko wolno*, Muzeum Narodowe w Warszawie, 2016), albo wręcz wystawy przeznaczone tylko dla dzieci (np. *Wszystko widzę jako sztukę*, Galeria Sztuki Współczesnej Zachęta, 2018).

W ten sposób muzea poszerzają krąg odbiorców i goszczą u siebie rodziców, którzy tak jak dawniej przyprowadzają do muzeów swoje dzieci, wchodząc w ten sposób w rolę pośredników, dla których zasadniczym celem wizyty jest zapewnienie rozwoju i nauki tym, z którymi przyszli.

To, że muzea mogą być świetnym miejscem nauki, przedstawia Megan Smith w związku ze swoją wizytą w Galerii Freer/Sackler (część Smithsonian Institution) ze swoją 3-letnią córką, która nagle zainteresowała się pewnym przedmiotem (róg do picia wina). Cały proces, gdy córka obserwowała ją czytając podpisy pod eksponatami, gdy oglądały szczegóły rogów i dyskutowały o nich, był bardzo cennym doświadczeniem edukacyjnym. Dziecko uczyło się jak zdobywać informacje, jak dostrzegać szczegóły, jak zadawać pytania³³.

Muzeum stało się również jednym ze sposobów spędzania wolnego czasu, obok pozostania w domu, spotkania z przyjaciółmi, spaceru, wycieczki, kina czy odwiedzenia centrum handlowego. Marilyn G. Hood zwraca uwagę, że muzea zaczynają być cenione ze względu na sześć istotnych dziś aspektów: bycie z ludźmi, robienie czegoś pożytecznego, umożliwianie przebywania w przyjaznym otoczeniu, rzucanie wyzwania związanych z nowymi doświadczeniami oraz tworzenie okazji do nauki i aktywnego uczestnictwa³⁴.

Również świat sztuki nie pozostał obojętny na zmiany zachodzące w muzeach. Proces, w którym już nie tylko działania kuratorskie, ale również sama sztuka nabierają edukacyjnego charakteru, Eszter Lazar

³³ M. Smith, *Why you should take your little kids to a museum*, <http://americanhistory.si.edu/blog/2012/08/why-you-should-take-your-littlr-kids-to-a-museum.html> (dostęp: 8 listopada 2016).

³⁴ M. Hood, *Staying away: why people choose not to visit museums*, „Museum News” 1983, vol. 61, no. 4, s. 50-57.

nazwał tzw. zwrotem edukacyjnym³⁵. Według badacza zwrot edukacyjny to tendencja zaistniała w drugiej połowie lat dziewięćdziesiątych, kładąca nacisk na proces zdobywania, dzielenia się i konstruowania wiedzy, w której akcent został przesunięty z tworzenia materialnych obiektów (np. wystawy) na dyskursywność i praktykę pedagogiczną. Zwrot edukacyjny jest ściśle związany z jednej strony z ideą demokratyzacji dostępu do wiedzy, z drugiej zaś ze zmianą relacji artysty czy kuratora z widzem. Ten ostatni staje się ważnym uczestnikiem procesu artystycznego. Samo muzeum zmienia się w platformę edukacyjną. W zwrocie edukacyjnym artyści i kuratorzy starają się zachęcać widzów do partycypacji i własnego zaangażowania, pomijając jednocześnie hierarchiczne modele dystrybucji wiedzy. Dobrze jest też widziane tworzenie „przyjaznych widzom” wystaw, czyli takich, które oparte byłyby na bardziej demokratycznym podejściu, włączałyby, a nie wykluczały, w których znajdowałyby się miejsce na wyrażanie różnych, równie uprawnionych opinii³⁶.

To właśnie takimi działaniami, które nie są nastawione na efekt końcowy, ale raczej na proces, zajmuje się dziś współczesna edukacja muzealna. Proponuje ona gościom muzeum m.in. liczne różne spotkania i warsztaty towarzyszące wystawom, starając się uczynić z muzeum platformę wymiany wiedzy i miejsce spotkania. Tym samym daje publiczności ważny powód, by aktywnie zainteresowała się instytucjami kultury.

³⁵ E. Lazar, *Educational turn*, <http://tranzit.org/curatorialdictionary/index.php/dictionary/educational-turn/> (dostęp: 20 września 2018).

³⁶ Historia pojęcia smaku pokazuje odwrotny kierunek. Popularność tego pojęcia jest niewątpliwie związana m.in. z demokratyzacją sztuki i z rozwojem publiczności, co następuje pod koniec XVII i XVIII w. We Francji publiczność mogła np. uczestniczyć w zapoczątkowanych w 1673 r. i odbywających się systematycznie od 1699 r. Salonach Akademii. Naturalną konsekwencją było więc dopuszczenie publiczności do głosu i pozwolenie jej na formułowanie sądu. Ten pozytywny stosunek do publiczności zmienia się jednak pod koniec XVIII w., kiedy coraz częściej dochodzi do krytyki „złego smaku”. Rozwijająca się od około 1780 r. krytyka tzw. literatury trywialnej wyprzedza, jak pokazał Schulte-Sasse, współczesną teorię kiczu. Pojawia się więc problem afirmacji złego smaku, tj. rozwiniętego, świadomego upodobania do dzieł o małej wartości artystycznej. Określenie „publiczność” zaczyna być używane pejoratywnie jako synonim odbiorcy o złym smaku. Obiegowe przeciwstawienie „pospółstwa” – „publiczności” zostaje zastąpione antytezą „publiczność – publiczność idealna”. J. Schulte-Sasse, *Die kritik an der Trivilliteratur seit der Aufklärung*, München 1971, za: S. Pazura, „*De gustibus*”. *Rozważania nad dziejami pojęcia smaku estetycznego*, Warszawa 1981, s. 49.

Obecnie oczywiste jest, że w muzeach obok sal wystawowych czy multimedialnych znajdują się sale warsztatowe i pracownie, a na stronach internetowych muzeów znajdują się zakładki „edukacja”, które często umieszczone są przed informacjami o badaniach, publikacjach czy archiwum. Muzea starają się być dziś forami społecznej i interpersonalnej komunikacji, miejscami, gdzie ludzie będą się ze sobą spotykać i wartościowo spędzać czas, gdzie będą się szkolić, a także zdobywać nowe umiejętności. Odwiedzający również coraz częściej oczekują, że będą mogli wykorzystać placówkę muzealną w celu zabawy i rozrywki.

Działania edukacyjne są dziś dla muzeów kluczowe, ułatwiają relację muzeum z widzem, pełnią funkcję tłumacza i elementu pośredniczącego zarówno między nim a obiektami, jak również między nim a muzeum. Wpływają również na jego zadowolenie. To dlatego dzisiaj kluczowe jest budowanie jak najszerszej oferty, a edukacja muzealna wysuwa się w muzeum na pierwszy plan.

Bibliografia

- Bourdieu P., *Dystynkcja. Społeczna krytyka władzy sądowniczej*, Warszawa 2005.
- Bourdieu P., Passeron J.-C., *Reprodukcja. Elementy teorii systemu nauczania*, Warszawa 1990.
- Byszewski J., Parczewska M., *Muzeum jako rzeźba społeczna*, Warszawa 2012.
- Edukacja kulturalna jako projekt publiczny?*, red. M. Kosińska, K. Sikorska, A. Skórzyńska, Poznań 2012.
- Edukacja muzealna. Antologia tłumaczeń*, red. M. Szeląg, J. Skutnik, Poznań 2010.
- Hood M., *Staying away: why people choose not to visit museums*, „Museum News” 1983, vol 61, no. 4.
- Lazar E., *Educational turn*, <http://tranzit.org/curatorialdictionary/index.php/dictionary/educational-turn/> (dostęp: 20 września 2018).
- Muzeum sztuki. Antologia*, red. M. Popczyk, Kraków 2005.
- Pater R., *Edukacja muzealna dla dzieci. Alternatywne przestrzenie*, „Edukacja Elementarna w Teorii i Praktyce” 2013, nr 4.
- Pater R., *Edukacja muzealna – muzea dla dzieci i młodzieży*, Kraków 2016.
- Pazura S., „*De gustibus*”. *Rozważania nad dziejami pojęcia smaku estetycznego*, Warszawa 1981.
- Smith M., *Why you should take your little kids to a museum*, <http://americanhistory.si.edu/blog/2012/08/why-you-should-take-your-littlr-kids-to-a-museum.html> (dostęp: 8 listopada 2016).
- Teoretycy, artyści i krytycy o sztuce 1700-1870*, red. E. Grabska, M. Poprzęcka, Warszawa 1989.
- Warwicker M., *Should children run wild in art galleries and museums?*, <http://www.bbc.com/culture/story/20140826-should-kids-run-wild-in-museums> (dostęp: 3 lutego 2016).

Artur Trojanek

Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie

MUZEUM PRYWATNE W POLSCE – ORGANIZOWANIE I FINANSOWANIE

Historia muzeów prywatnych w Polsce sięga początków XIX w. Pierwsze muzeum prywatne powstało w 1801 r. w puławskiej Świątyni Sybilli z inicjatywy księżnej Izabeli Czartoryskiej. Osiem lat później księżna otworzyła drugie muzeum – Domek Gotycki¹. Oba obiekty powstały jako mauzolea polskiej historii i symbole patriotyzmu. Pierwsze prywatne muzea i kolekcje stanowiły grunt pod powoływane później muzea państwowe.

Pierwszą polską ustawą regulującą działalność muzeów była ustawa z 28 marca 1933 r. o opiece nad muzeami publicznymi², a podpisał ją ówczesny prezydent RP Ignacy Mościcki. Definiowała ona muzeum jako „wszelkie zbiory z zakresu sztuki, kultury i przyrody z wyłączeniem bibliotek, zorganizowane pod kątem widzenia wartości naukowej, artystycznej lub pamiątkowej”³. Ówczesne przepisy odnosiły się do muzeów państwowych, samorządowych oraz wchodzących w skład instytucji i korporacji publiczno-prawnych. W art. 1 ustawy możemy wyczytać, że ustawa dotyczyła też muzeów należących do osób prywatnych, fundacji i stowarzyszeń, o ile ich zbiory były udostępnione dla publiczności⁴.

¹ Z. Żygulski, *Muzea na świecie*, Warszawa 1982, s. 57.

² Ustawa z 28 marca 1933 r. o opiece nad muzeami publicznymi (Dz. U. Nr 32, poz. 279).

³ Ibidem.

⁴ Ibidem.

Najnowsza ustawa o muzeach (z 21 listopada 1996 r.⁵) umożliwia tworzenie muzeów przez osoby prawne, osoby fizyczne oraz jednostki organizacyjne, nie posiadające osobowości prawnej. Aby założyć muzeum prywatne, wystarczy mieć zasoby finansowe, zbiory oraz miejsce ich eksponowania. Muzeum prywatne nie ma podmiotowości prawnej, ale ma ją podmiot, który takie muzeum tworzy. Muzeum prywatne musi mieć swój regulamin, który jest odpowiednikiem statutu w muzeach publicznych (państwowych i samorządowych). Regulamin tego typu placówki powinien zawierać nazwę, miejsce działalności, siedzibę, zakres działania, rodzaj zbiorów, organ zarządzający i nadzorujący, organy doradcze (oraz zasady ich powoływania), sposoby pozyskiwania środków finansowych i zasady dokonywania zmian w tymże regulaminie. Jeśli muzeum prywatne podejmie działalność gospodarczą, to także należy umieścić w nim informacje o zasadach jej prowadzenia. Projekt regulaminu musi być zatwierdzony przez Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego⁶.

Według danych GUS z 2017 r. w Polsce działało 949 muzeów⁷; z tego 79,3% należało do sektora publicznego; przeważały muzea organizowane przez jednostki samorządu terytorialnego. W sektorze prywatnym najczęściej muzeów organizowanych było przez osoby fizyczne – 37,8%⁸. Należy pamiętać, że dane te nie obejmują wszystkich muzeów prywatnych w Polsce. Według informacji Narodowego Instytutu Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów w Polsce działa około 281 muzeów prywatnych⁹.

W ostatnich latach możemy zaobserwować zdecydowany wzrost liczby muzeów prywatnych oraz udostępnionych publicznie kolekcji prywatnych w Polsce¹⁰. Muzea zakładają instytucje administracji publicznej

⁵ Ustawa z 21 listopada 1996 r. o muzeach (Dz. U. z 1997 r., Nr 5, poz. 24).

⁶ Ibidem.

⁷ Dane GUS z 2017 roku, <https://bdl.stat.gov.pl/BDL/dane/podgrup/wykras> (dostęp: 30 września 2019).

⁸ Działalność muzeów w 2017 r. Dane GUS, http://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5693/37/1/1/dzialalnosc_muzeow_w_2017.pdf (dostęp: 30 września 2019).

⁹ Wykaz muzeów w Polsce, <https://www.nimoz.pl/baza-wiedzy/bazy-danych/baza-muzeow-w-polsce?pdf=1> (dostęp: 30 września 2019).

¹⁰ Ustawa o muzeach z 21 listopada 1996 r. (Dz. U. z 1997 r., Nr 5, poz. 24).

(np. Muzeum Miar i Wąg przy Głównym Urzędzie Miar w Warszawie), szkoły wyższe (np. Muzeum Uniwersytetu Warszawskiego), a także prywatne firmy czy związki wyznaniowe. W ciągu ostatniej dekady powstało około 300 muzeów prywatnych¹¹.

Proces założenia muzeum prywatnego zaczyna się od pomysłu jego twórcy. Kolejnym etapem jest realizacja przyjętej wcześniej idei, której towarzyszy chęć dzielenia się z innymi zgromadzonymi zbiorami, zwłaszcza jeśli są to unikaty. Kolekcja zostaje upubliczniona, aż w końcu przekształcona w muzeum. Każdy kolekcjoner, o ile chce utrzymać działalność swojego muzeum, zobligowany jest do ciągłej modernizacji i dostosowywania muzeum do potrzeb współczesnego odbiorcy¹².

Powstawanie muzeum prywatnego, podobnie jak publicznego, składa się z dwóch etapów. Pierwszym jest faza organizacji. Kończy się ona w momencie uruchomienia wystawy stałej. Długość okresu organizacyjnego zależy przede wszystkim od tego, czy posiada ono własną nieruchomość do eksponowania zgromadzonej kolekcji. W tym czasie muzeum może tworzyć wystawy czasowe w różnych miejscach równocześnie lub w tymczasowej lokalizacji.

Często terminem „muzeum” mylnie określamy prywatne kolekcje (także udostępniane publicznie) oraz izby pamięci. Wynika to z faktu, że nazwa „muzeum” nie jest nazwą zastrzeżoną. Muzeum zgodnie z ustawą ma za zadanie gromadzić i chronić dobra dziedzictwa kulturowego i naturalnego, upowszechniać podstawowe wartości historii, nauki, kultury, udostępniać zbiory i organizować wystawy stałe oraz czasowe¹³. Jeśli nie są spełnione te wszystkie kryteria, to podmiot nie powinien być określany terminem „muzeum”. Może to wprowadzać w błąd podmioty wspierające finansowo tego typu instytucje lub inne osoby (np. odwiedzających i badaczy). Właściciele muzeów prywatnych twierdzą, że rejestracja jest niepotrzebna, bo zabiera dużo czasu i nie daje wielu profitów¹⁴.

¹¹ Ibidem.

¹² Ibidem.

¹³ Ibidem.

¹⁴ R. Gola, op. cit. (dostęp: 10 października 2019).

Pierwsze w Polsce zarejestrowane muzeum prywatne to Muzeum Kowalstwa w Warszawie¹⁵. Ciekawe, że muzeów sztuki jest tylko kilka, m.in. Muzeum Książki Artystycznej w Łodzi, Muzeum Sztuki Polskiej w Sopocie, Muzeum Sztuki Ludowej w Otrębusach i Villa la Fleur w Konstancinie-Jeziornej¹⁶. Większość tego typu instytucji ma profil techniczny, historyczny lub etnograficzny.

Organizowanie muzeum prywatnego nie jest jednoznaczne z założeniem działalności gospodarczej. Zgodnie z przywoływaną wcześniej ustawą muzeum nie jest jednostką nastawioną na osiągnięcie zysku. W rozumieniu ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej z 21 października 1991 r.¹⁷ funkcjonowanie instytucji kultury (w tym także muzeów) nie stanowi działalności gospodarczej. Muzea mogą zaś prowadzić działalność gospodarczą, ale zysk musi być przeznaczony na ich cele statutowe¹⁸; działalność ta nie może stanowić podstawowego zakresu działalności muzeum.

Muzea mogą być też tworzone przez jednoosobowych przedsiębiorców, czyli osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą. W takiej sytuacji organizatorem jest przedsiębiorca, ale muzeum nie jest przedsiębiorstwem. Wtedy stanowi ono wyodrębnioną jednostkę organizacyjną danej firmy oraz nie posiada osobowości prawnej.

Dla prowadzenia działalności muzealnej szczególnie istotna jest ustawa z 11 marca 2004 r. o podatku od towarów i usług, regulująca kwestie działalności gospodarczej i podatku VAT. Ustawa ta dotyczy nie tylko muzeów prowadzących działalność gospodarczą, ale także placówek świadczących usługi wstępu do muzeum (np. sprzedaży biletów), które są objęte podatkiem VAT.

¹⁵ Ibidem.

¹⁶ M. Latkowska, *Polskie muzea prywatne*, <http://rynekisztuka.pl/2013/12/03/polskie-muzea-prywatne/> (dostęp: 14 lutego 2019).

¹⁷ Ustawa z 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej (Dz. U. Nr 114, poz. 493).

¹⁸ Ustawa o muzeach z 21 listopada 1996 r. (Dz. U. z 1997 r., nr 5, poz. 24); ustawa z 11 marca 2001 r. o podatku od towarów i usług (Dz. U. z 2004 r., Nr 54, poz. 535).

W rozumieniu przepisów polskiego prawa muzea prywatne nie są instytucjami kultury, jeżeli ich statut nie został uzgodniony z MKiDN. Dlatego muzeów prywatnych nie muszą więc dotyczyć przepisy odnoszące się do szczególnych zasad gospodarki finansowej instytucji kultury.

Ustawa o muzeach nakłada na placówki prywatne (które mają statut uzgodniony z resortem) pewne obowiązki związane z samym procesem tworzenia muzeum. Muzeum takie musi mieć zapewnione przez osobę prywatną środki potrzebne na utrzymanie i rozwój. Osoba zakładająca placówkę musi zapewnić bezpieczeństwo zbiorom i obowiązkowo sprawować nadzór nad muzeum. MKiDN może spowodować wstrzymanie działalności muzeum w przypadku, gdy nie zostały usunięte nieprawidłowości stwierdzone podczas kontroli placówki. W regulaminie muszą zostać zamieszczone informacje o odpłatności za wstęp. Ustawa mówi o wymogach, jakie należy spełnić przy ewidencjonowaniu lub przenoszeniu zbiorów w inne miejsce (nawet jeśli są one własnością osoby tworzącej muzeum). Organizator musi też stosować się do przepisów związanych z zatrudnianymi pracownikami, którzy powinni mieć odpowiednie kwalifikacje.

Muzeum prywatne może ubiegać się o status rejestrowanego, czyli o wpis do Państwowego Rejestru Muzeów MKiDN¹⁹. Daje to możliwość szczególnej ochrony i pomocy finansowej państwa. Niestety o ten przywilej mogą ubiegać się tylko te placówki, które posiadają zbiory o wyjątkowym znaczeniu, zatrudniają wysoko wykwalifikowanych muzealników, mogą się pochwalić dobrą infrastrukturą oraz mają stałe źródło finansowania.

Po zmianach ustrojowych w 1989 r. w Polsce zaczęto kolekcjonować dosłownie wszystko. Firmy i inwestorzy lokowali kapitał w dziełach sztuki i kolekcjach, zwłaszcza po kryzysie ekonomicznym w 2008 r.²⁰ Niestety muzeum prywatne nie generuje oszałamiających przychodów, mimo że placówki tego typu cieszą się coraz większą popularnością. Właściciele

¹⁹ Ustawa z 21 listopada 1996 r. o muzeach (Dz. U. z 1997 r., Nr 5, poz. 24).

²⁰ R. Golat, op. cit. (dostęp: 10 października 2019).

często nie stać na zatrudnienie pracowników, a ma to czasem znaczenie w procesie pozyskiwania dotacji państwowych lub unijnych. Dlatego właściciele udostępnionych kolekcji nie rejestrują swoich muzeów, nie chcąc obciążać się obowiązkami ustawowymi. Prowadzenie tego typu muzeum to zazwyczaj hobby lub tradycja rodzinna przekazywana z pokolenia na pokolenie. Przykładem jest Ludowe Muzeum Rodziny Brzozowskich w Sromowie. Z drugiej strony muzeum prywatne może być symbolem prestiżu i produktem ambicji kolekcjonera. Muzea prywatne mogą też odgrywać rolę w promocji danego regionu, gminy lub miejscowości.

Struktura wydatków muzeum prywatnego jest zbliżona do kosztów ponoszonych przez placówki publiczne. Są to np. remonty, zakupy, montaż, umowy z twórcami, druk wydawnictw i ulotek, ubezpieczenia, polisy, transporty, logistyka, delegacje itp.²¹ Do tego dochodzą wydatki związane z utrzymaniem czystości i opłaty za media. Kosztowną pozycję stanowią profesjonalne środki do konserwacji obiektów, które muszą być systematycznie stosowane.

Prywatne muzea mogą mieć swoich mecenasów²². Partnerstwo firmy i muzeum prywatnego powinno się opierać na wspólnej wizji i wartościach, a także na rozumieniu wzajemnych potrzeb. Aby pozyskać prywatnego mecenasa, muzeum prywatne (podobnie jak publiczne) musi mieć ciekawą ofertę, przejrzyste zasady działania i czytelny język.

Rejestracja muzeum nie zapewnia dostępności do wszystkich programów ministerialnych. Np. program MKiDN „Kolekcje muzealne”²³ jest przeznaczony tylko dla muzeów państwowych i samorządowych. Fundusze pozyskiwane są z bardzo różnych źródeł: z darowizn, pomocy bezgotówkowych, od sponsorów, ze sprzedaży biletów i przede wszystkim z własnych dochodów muzeum, a nawet wkładu własnego właściciela.

²¹ *Wydatki strukturalne w muzeum*, <http://www.ekspertbeck.pl/wydatki-strukturalne-w-muzeum/> (dostęp: 14 stycznia 2017).

²² *Skąd pieniądze na kulturę? Finansowanie kultury przez sektor prywatny-dobre praktyki*, <http://www.polin.pl/pl/aktualnosci/2012/01/26/skad-pieniadze-na-kulture-finansowanie-kultury-przez-sektor> (dostęp: 14 stycznia 2019).

²³ *Kolekcje muzealne*, <http://mkiidn.gov.pl/pages/strona-glowna/finanse/programy-ministra/programy-mkiidn-2015/kolekcje/kolekcje-muzealne.php> (dostęp: 31 stycznia 2017).

Muzea prywatne w celu zdobycia pieniędzy oferują różne usługi, wynajmują eksponaty, przestrzenie, organizują warsztaty, wynajmują pojazdy na imprezy okolicznościowe, organizują koncerty, wykłady oraz oferują usługi agroturystyczne.

W raporcie dotyczącym muzeów prywatnych i kolekcji lokalnych, powstałym w ramach dofinansowania z programu „Obserwatorium Kultury” MKiDN oraz dotacji województwa kujawsko-pomorskiego, opisano sposoby zarabiania przez muzea prywatne na przykładzie 20 badanych placówek.

Tabela 1. Sposoby finansowania w wybranych muzeach

Sposoby finansowania	Stałe	Okazjonalne
bilety	3	1
wprowadzenie biletów ulgowych	2	–
opłaty dodatkowe za imprezy okolicznościowe (wesela, wernisaże)	3	4
środki własne organizatora	20	–
dotacje	4	4
darowizny	9	9
sprzedaż usług i upominków	5	10

Źródło: *Muzea prywatne, kolekcje lokalne – raport z badań*, Bydgoszcz–Warszawa 2013, s. 60.

Według raportu miesięczne budżety 22 badanych muzeów prywatnych średnio wynoszą 4-5 tys. zł. Budżet waha się jednak zazwyczaj w przedziale od 200 zł do 20 tys. zł. Dla porównania najmniejsza kwota przeznaczona na zakup kolekcji wynosiła kilka tysięcy złotych, największa zaś 50 tys.²⁴

Innym sposobem pozyskiwania funduszy przez muzea prywatne jest założenie fundacji lub stowarzyszenia. Te organizacje pozarządowe mają swoje różne źródła finansowania. Są to składki członkowskie,

²⁴ *Muzea prywatne, kolekcje lokalne – raport z badań*, Bydgoszcz–Warszawa 2013, s. 60-61.

darowizny pieniężne i dary rzeczowe, dotacje ze środków publicznych i prywatnych, sponsoring, odpisy 1% podatku dochodowego od osób fizycznych, zbiórki publiczne, dochody z majątku organizacji, inwestycje kapitałowe, nawiązki sądowe, dochody z działalności odpłatnej pożytku publicznego, spadki, zapisy oraz inne źródła, np. pożyczki i kredyty²⁵. Fundacje działają np. przy Muzeum Techniki i Militariów w Rzeszowie i przy Muzeum Kolekcji im. Jana Pawła II w Warszawie.

Niezwykle interesującą ofertę komercyjną przedstawia Muzeum Motoryzacji i Techniki w Otrębusach. W muzeum zgromadzone są takie eksponaty, jak: zabytkowe samochody, motocykle, radioodbiorniki, rowery, angielskie budki telefoniczne, telefony, wozy, wózki, aparaty fotograficzne, kufry, pudełka, walizki, lampy, telewizory, gramofony i wiele innych. Muzeum oferuje możliwość zorganizowania spotkania biznesowego, połączonego ze zwiedzaniem Warszawy i okolic, posiada też salę konferencyjną. Z Muzeum możemy wypożyczyć samochód na ślub. Można też na miejscu zamówić konserwację zabytkowych pojazdów²⁶.

Żywe Muzeum Piernika w Toruniu odwiedza rocznie około 70 tys. osób²⁷. Jest to instytucja interaktywna, w której goście mogą nie tylko poznać historię szesnastowiecznego piernikarstwa, ale także uczestniczyć w procesie powstawania legendarnego ciasta. Muzeum dysponuje ofertą dla gości indywidualnych, grup zorganizowanych oraz firm. Prowadzi też czynny całą dobę sklep, w którym można zakupić pierniki figuralne, ręcznie malowane, koszulki, formy i akcesoria.

Duże firmy przemysłowe otwierają w celach promocyjnych muzea pokazujące ich historię. Jest to dobra forma promocji danej marki. Przykładem jest np. Muzeum Browaru w Żywcu, działające przy Grupie Żywiec²⁸. Jest to jeden z obiektów na Szlaku Zabytków Techniki Województwa Śląskiego i na Europejskim Szlaku Dziedzictwa Przemysłowego.

²⁵ *Źródła finansowania*, <http://poradnik.ngo.pl/zrodla-finansowania> (dostęp: 30 września 2019).

²⁶ *Oferta Muzeum Motoryzacji*, <http://muzeum-motoryzacji.com.pl/pl/oferta/> (dostęp: 31 stycznia 2019).

²⁷ *Muzeum Piernika*, <http://www.muzeumpiernika.pl/?page=home> (dostęp: 14 stycznia 2019).

²⁸ *O muzeum*, <http://www.muzeumbrowaru.pl/o-muzeum-6.html> (dostęp: 15 stycznia 2019).

Muzea mogą być organizowane również przez Kościoły i związki wyznaniowe. Muzea Kościoła rzymskokatolickiego działają dodatkowo na podstawie uregulowań kościelnych. Najważniejszym z nich jest List okólny z 2001 r., który określa funkcję pastoralną muzeów kościelnych. Muszą one być we wszystkich przejawach związane z życiem Kościoła i gromadzić obiekty wycofane z kultu lub ofiarowane przez osoby świeckie. Sugerowane jest, aby każda diecezja takie muzeum posiadała. Muzeum kościelne musi też działać na podstawie statutu, którego wzór ogłoszono w 1976 r. Muzea wyznaniowe i kościelne są muzeami prywatnymi. Jeżeli ich statut (regulamin) został zaakceptowany przez MKiDN, to mogą ubiegać się także o dotacje publiczne.

Art. 22 ust. 4 Konkordatu pomiędzy Stolicą Apostolską a RP²⁹ stwierdza, że Polska „w miarę możliwości udziela wsparcia materialnego w celu konserwacji i remontowania zabytkowych obiektów sakralnych i budynków towarzyszących, a także dzieł sztuki stanowiących dziedzictwo kultury”.

Należy w tym miejscu wspomnieć o ustawie o stosunku Państwa do Kościoła Rzymskokatolickiego w RP³⁰, w której w art. 50 sformułowano prawo do zakładania i posiadania muzeów. W art. 41 ust. 4 zapisano: „Inwestycje sakralne i kościelne podlegają ogólnie obowiązującym przepisom o planowaniu przestrzennym i prawa budowlanego, a w odniesieniu do budynków zabytkowych – również przepisom o ochronie dóbr kultury”. W art. 43 ust. 3 ustawy czytamy: „Na odbudowę i utrzymanie dóbr kultury stanowiących własność kościelnych osób prawnych [archidiecezja; terytorialna jednostka organizacyjna Kościoła] będą udzielane dotacje państwowe na podstawie odrębnych przepisów”.

Unijny Program „Infrastruktura i środowisko” prowadzi nabory do programów adresowanych do muzeów prywatnych. Są to m.in. Ochrona i zachowanie dziedzictwa kulturowego o znaczeniu ponadregionalnym, Ochrona dziedzictwa kulturowego i rozwój zasobów kultury.

²⁹ Konkordat między Stolicą Apostolską i Rzeczpospolitą Polską z 1993 r. (Dz. U. z 1998 r., Nr 51, poz. 318).

³⁰ Ustawa z 17 maja 1989 r. o stosunku Państwa do Kościoła Rzymskokatolickiego (Dz. U. Nr 29, poz. 154).

Poniższa tabela przedstawia dane wybranych instytucji prywatnych, które otrzymały najwyższe dotacje w 2016 r. z programu Dziedzictwo kulturowe – Priorytet 2. Wspieranie działań muzealnych, MKiDN.

Tabela 2. Przykładowe kwoty dotacji dla muzeów

Kapituła Metropolitalna w Krakowie	Konserwacja unikatowych ksiąg i rękopisów z Archiwum i Biblioteki Krakowskiej Kapituły Katedralnej	2015: 48 000,00 Łącznie: 48 000,00
Diecezja Włocławska	Konserwacja najstarszych archiwaliów Diecezji Włocławskiej	2015: 38 500,00 Łącznie: 38 500,00
Fundacja Menedżerowie Jutra MOFFIN	Wystawa adaptacji części zbiorów Zamku Królewskiego na Wawelu do potrzeb osób niewidomych i słabowidzących	2015: 58 000,00 Łącznie: 58 000,00
Rzymskokatolicka parafia pw. św. Mikołaja Biskupa w Rychwałdzie	Konserwacja i wystawa stała najcenniejszych dzieł sztuki ze zbiorów parafii pw. św. Mikołaja Biskupa w Rychwałdzie	2015: 29 500,00 Łącznie: 29 500,00
Dom zakonny pw. Trójcy Przenajświętszej w Krakowie	Spuścizna dawnych lekarzy – konserwacja unikatowych Ksiąg Chorych ze zbiorów Bonifratrów w Krakowie	2015: 72 000,00 Łącznie: 72 000,00
Muzeum Diecezjalne im. Biskupa Stanisława Wojciecha Okoniewskiego w Pelplinie	Konserwacja unikatowej kolekcji obrazów renesansowych i barokowych wraz z ramami z epoki – II etap prac	2015: 71 500,00 Łącznie: 71 500,00
Fundacja Wyższej Szkoły Artystycznej Homo Faber	Projekt ekspozycji multimedialnej pt. „Kobiety Polski Walczącej”	2015: 83 000,00 Łącznie: 83 000,00

Źródło: na podstawie Kultura i dziedzictwo kulturowe, Program Operacyjny MKiDN Infrastruktura i Środowisko.

Program „Wspieranie działań muzealnych” jest też realizowany przez Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego. Jego celem jest wspieranie działalności w zakresie opieki konserwatorskiej nad muzealiami, archiwaliaми i księgozbiorami oraz prezentacji zbiorów w postaci projektów wystawienniczych i wydawniczych. Poniższa tabela przedstawia przykłady prywatnych instytucji, które otrzymały dofinansowanie w 2017 r.

Tabela 3. Przykłady dofinansowań instytucji prywatnych w Programie MKiDN Wspieranie działań muzealnych

Klasztor Sióstr Klarysek św. Andrzeja Apostoła w Krakowie	Konserwacja średniowiecznych dokumentów pergaminowych z Archiwum Krakowskich Klarysek	179 000 zł
Kapituła Metropolitarna w Krakowie	Konserwacja unikatowych ksiąg i rękopisów ze zbiorów Archiwum i Biblioteki Krakowskiej Kapituły Katedralnej na Wawelu	71 500 zł
Parafia ewangelicko-augsburska w Pasymiu	Prace konserwatorskie starodruków parafii ewangelicko-augsburskiej w Pasymiu	38 250 zł
Zakon Braci Mniejszych (OO. Bernardyni) Prowincja Niepokalanego Poczęcia NMP	Kontynuacja konserwacji unikatowych inkunabułów z Biblioteki Prowincji OO. Bernardynów w Krakowie	73 500 zł

Źródło: na podstawie wyników naboru wniosków, strona internetowa MKiDN.

Jak widać, powyższe dane nie przedstawiają muzeów prywatnych, a jedynie instytucje i działania paramuzealne. Dofinansowane są duże projekty, realizowane przez większe instytucje, oraz działania mające istotne znaczenie dla polskiej kultury.

Współczesna legalna definicja muzeum nie odnosi się bezpośrednio do muzeum nowoczesnego, które korzysta z najnowszych technologii. W przepisach prawa nie znajdziemy regulacji na temat cyfryzacji muzeów. Muzea udostępniają swoje zbiory w Internecie i gromadzą obiekty cyfrowe. Tokyo University Digital Museum rozróżnia dwa typy muzeów: muzeum wirtualne i cyfrowe. To pierwsze jest zbiorem udostępnionych informacji za pośrednictwem Internetu. Muzeum cyfrowe skupia w sobie cyfrowe dane i fizyczną przestrzeń³¹, łącząc w ten sposób muzeum wirtualne z wirtualnym spacerem.

W sieci funkcjonuje wiele typu inicjatyw. Nie każda wirtualna placówka ma swój odpowiednik w postaci budynku lub sali ze zbiorami, np. Wirtualne Muzeum Białogłęki lub Wirtualne Muzeum Konstanca-Jeziornej. Tego typu instytucje z prawnego punktu widzenia nie są muzeami.

Jak wynika z powyższych przykładów, muzea, które chcą dobrze funkcjonować i osiągnąć względną rentowność, muszą zajmować się działalnością dodatkową. Niektóre z nich, z braku środków na realizację większych przedsięwzięć, korzystają ze wsparcia finansowego sponsorów. Prywatne muzea, które otrzymują dotacje od państwa lub UE, muszą być zarejestrowane, ale niewiele z nich w istocie takie dofinansowanie otrzymuje.

Jeżeli chcemy być właścicielem muzeum prywatnego, musimy się zastanowić, jaki będzie miało ono cel, czy ma być to nasze hobby, kontynuacja tradycji rodzinnej czy element promocji naszego przedsiębiorstwa.

Muzea prywatne otwierane są w miastach i na wsiach. Kolekcjonerzy zbierają niemalże wszystko, ale czy zawsze ich muzea są nimi w istocie? Czy każde muzeum musi mieścić się w artykułach wskazanej wyżej ustawy? W jaki sposób na nowo zdefiniować pojęcie muzeum, by obejmowało także „muzea wirtualne”? Czy tego typu muzea również mogą otrzymywać dofinansowanie ze środków publicznych? To pytania, z którymi aktualnie muszą się zmierzyć prawnicy, ustawodawcy,

³¹ P. Zawojski, *Wirtualna sztuka, wirtualne muzea – realne problemy*, w: *Muzeum sztuki. Od Luwru do Bilbao*, red. M. Popczyk, Katowice 2006, s. 68.

muzealnicy i kolekcjonerzy. Pamiętajmy jednak, że niezależnie od licznych problemów tych placówek eksponują one wytwory polskiego dziedzictwa kulturowego i bardzo często mogą wykazać się bogatym źródłem historyczno-kulturowym.

Bibliografia

- Działalność muzeów w 2017 roku*, Dane GUS, http://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5693/37/1/1/dzialalnosc_muzeow_w_2017.pdf (dostęp: 30 września 2019).
- Dziedzictwo kulturowe – wspieranie działań muzealnych*, <http://www.mkidn.gov.pl/pages/strona-glowna/finanse/programy-ministra/programy-mkidn-2015/dziedzictwo-kulturowe/wspieranie-dzialan-muzealnych.php> (dostęp: 14 maja 2016).
- Golat R., *Jak założyć muzeum prywatne*, <https://muzealnictworocznik.com/api/files/view/20161.pdf> (dostęp: 10 października 2019)
- Kolekcje muzealne*, <http://mkidn.gov.pl/pages/strona-glowna/finanse/programy-ministra/programy-mkidn-2015/kolekcje/kolekcje-muzealne.php> (dostęp: 31 stycznia 2017).
- Konkordat między Stolicą Apostolską i Rzeczpospolitą Polską z 1993 r. (Dz. U. z 1998 r., Nr 51, poz. 318).
- Szczegółowy opis osi priorytetowych Programu Operacyjnego Infrastruktura i Środowisko 2014-2020*, https://www.pois.gov.pl/media/60615/SzOOP_POIS_8_2.pdf (dostęp: 14 maja 2017).
- Latkowska M., *Polskie muzea prywatne*, <http://rynekisztuka.pl/2013/12/03/polskie-muzea-prywatne/> (dostęp: 14 lutego 2019).
- Lemańska M., Zając M., *Małe muzea coraz popularniejsze*, <http://www.rp.pl/artukul/565934.html?print=tak&p=0> (dostęp: 14 lutego 2019).
- Muzea prywatne, kolekcje lokalne – raport z badań*, Bydgoszcz–Warszawa 2013.
- Muzeum Piernika*, <http://www.muzeumpiernika.pl/?page=home> (dostęp: 14 stycznia 2019).
- Oferta Muzeum Motoryzacji*, <http://muzeum-motoryzacji.com.pl/pl/oferta/> (dostęp: 31 stycznia 2019).
- O muzeum*, <http://www.muzeumbrowaru.pl/o-muzeum-6.html> (dostęp: 15 stycznia 2019).
- Skąd pieniądze na kulturę? Finansowanie kultury przez sektor prywatny – dobre praktyki*, <http://www.polin.pl/aktualnosci/2012/01/26/skad-pieniadze-na-kulture-finansowanie-kultury-przez-sektor> (dostęp: 14 stycznia 2019).
- Strona internetowa MKiDN, <http://www.mkidn.gov.pl/pages/strona-glowna/finansowanie-i-mecenat/programy-ministra/programy-mkidn-2018/wspieranie-dzialan-muzealnych.php> (dostęp: 14 lutego 2019).
- Wydatki strukturalne w muzeum*, <http://www.ekspertbeck.pl/wydatki-strukturalne-w-muzeum/> (dostęp: 14 stycznia 2017).
- Ustawa z 28 marca 1933 r. o opiece nad muzeami publicznymi (Dz. U. Nr 32, poz. 279)
- Ustawa z 17 maja 1989 r. o stosunku Państwa do Kościoła Rzymskokatolickiego (Dz. U. z 1989 r., Nr 29, poz. 154).
- Ustawa z 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej (Dz. U. Nr 114, poz. 493).

Ustawa z 21 listopada 1996 r. o muzeach (Dz. U. z 1997 r., Nr 5, poz. 24).

Ustawa z 11 marca 2001 r. o podatku od towarów i usług (Dz. U. z 2004 r., Nr 54, poz. 535).

Zawojński P., *Wirtualna sztuka, wirtualne muzea – realne problemy*, w: *Muzeum sztuki. Od Luwru do Bilbao*, red. Maria Popczyk, Katowice 2006.

Żygulski Z., *Muzea na świecie*, Warszawa 1982.

Źródła finansowania, <http://poradnik.ngo.pl/zrodla-finansowania> (dostęp: 30 września 2019).

3. PRODUKCJA KREATYWNA

Natalia Jakimow

Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie

ROLA SERWISÓW STREAMINGOWYCH WE WSPÓŁCZESNYM RYNKU MUZYCZNYM

Współczesna technologia z jej nieograniczonymi, wydawałoby się, możliwościami motywuje rynek kultury do ciągłego rozwoju. Jego uczestnik przyzwyczajony jest do łatwego i szybkiego przyswajania wielu treści rozrywkowych i kulturalnych. Cyfryzacja pozwoliła na gospodarowanie dobrem kultury na zasadzie wymiany i współdzielenia. Internet stał się dobrem wspólnym. Z drugiej strony ta szlachetna i jakże pociągająca idea poważnie zagroziła przemysłem kultury. Aby dystrybuować własność intelektualną, potrzebna była całkowita zmiana metody działania. Nowe rozwiązania technologiczne spowodowały dezorganizację funkcjonowania biznesu muzycznego. Promocja, dystrybucja oraz samo tworzenie muzyki znalazły się w zupełnie nowej przestrzeni medialnej. Również po stronie odbiorcy nastąpiła zmiana percepcji utworów muzycznych.

W obliczu wielu przemian, które spowodowała cyfryzacja, wielkie nadzieje na przywrócenie zysków branży muzycznej pokładano w strumieniowym transmitowaniu muzyki. W dzisiejszej kulturze streaming staje się coraz bardziej powszechny, obejmując przekazy najważniejszych wydarzeń oraz służąc do upowszechniania legalnej muzyki w dobrej jakości. Serwisy stoją w obliczu poważnych przemian, co poświadczają wyniki badań przeprowadzonych przez International Federation of the Phonographic Industry. Raport z 2018 r. informuje o wzroście sprzedaży muzyki w roku poprzednim. Dzięki ciągłym inwestycjom firm fonograficznych zarówno w artystów, jak i w cyfrową innowację przychody cyfrowe wzrosły o 19,1% do 9,4 mld USD i po raz pierwszy stanowiły ponad połowę (54%) łącznych przychodów branży muzycznej na całym

świecie. Globalny wzrost strumieniowego przesyłania danych był kluczowym czynnikiem napędowym – aż o 41,1%, przy tym zarejestrowano wzrost płatnych subskrypcji streamingu audialnego o 45,5%. Streaming zaistniał na rynku już w 2004 r., jednak symptomy krzepnięcia tego systemu dystrybucji można zauważyć około 2010 r. Od tego momentu wpływy sukcesywnie się powiększają. IFPI w raporcie za 2017 r. przyznaje, że ewolucja strumieniowania nie została po prostu zaakceptowana przez przemysł muzyczny, ale była aktywnie przez nią kierowana¹. Zmiany zachodzące na rynku muzycznym uwydatniają nową perspektywę, w której biznes muzyczny idzie w parze z rozwojem technologicznym. W niniejszym artykule postaram się przeanalizować fenomen serwisów streamingowych oraz ich wkład w dzisiejszy przemysł kulturowy.

Reakcja biznesu muzycznego na cyfryzację

Na przełomie XX i XXI w. w internecie święcił triumfy serwis Napster. Największe wytwórnie w trosce o swoje interesy pozwały go wtedy o kradzież dóbr intelektualnych. Dało to asumpt do zwiastowania upadku przemysłu muzycznego. Charles Fairchild w pracy *Crowds, Clouds, and Idols: New Dynamics and Old Agendas in the Music Industry, 1982-2012* pisze, że od 2001 do końca 2011 r. powszechne stawały się głosy przewidyujące koniec branży². Tej pesymistycznej wizji towarzyszyło działanie lobbystyczne, mające na celu wymuszenie na ustawodawcach takich uregulowań, które byłyby przychylne dla rynku muzycznego. Tworzenie negatywnego obrazu upadającego rynku muzycznego było pierwszym etapem wkroczenia nowej narracji, wedle której poszukuje się alternatywnego środka umożliwiającego ożywienie branży muzycznej³.

¹ IFPI, *Global report 2018*, <http://www.ifpi.org/downloads/GMR2018.pdf> (dostęp: 6 czerwca 2018).

² Ch. Fairchild, *Crowds, Clouds, and Idols: New Dynamics and Old Agendas in the Music Industry 1982-2012*, „American Music” 2015, vol. 33, no. 4, s. 441.

³ Ibidem, s. 443.

Zdaniem Charlesa Fairchilda antypiracka krucjata branży muzycznej spowodowała wyolbrzymienie problemu. „Koniec przemysłu muzycznego” nie oznaczał końca sprzedaży w ogóle, ale zagroził największym wydawcom, którzy w obliczu szybkich zmian technologicznych i rozproszeniu nowych małych wydawnictw na rynku pozostali zdezorientowani. Podobna sytuacja zaistniała prawie 20 lat wcześniej, kiedy to weszły do użytku kasyety magnetofonowe oraz sprzęt do ich nagrywania i przegrywania. Najwięksi potentaci branży muzycznej podjęli wówczas akcję pod hasłem *Home taping is killing music*⁴. Nawoływano do zaprzestania powielania oryginalnych nagrań. Żądania motywowano stwierdzeniem, że jakoby przegrywane kasyety niszczą muzykę, celując bezpośrednio w samych artystów. Dziś mówi się już o innym zagrożeniu dla muzyki.

Aby przetrwać na rynku, branża muzyczna musiała znaleźć alternatywę, która pozwoli jej na uzyskiwanie dochodu z muzyki cyfrowej. Przeniesienie muzyki do internetu głęboko załamało branżę muzyczną. Frances Moore w wypowiedzi dla „New York Timesa” stwierdziła: „Trudne warunki trwają nadal, ale mamy pewne podstawy do optymizmu”⁵. Słowa te nie są przesadzone, biorąc pod uwagę najświeższy raport IFPI. Branża muzyczna odbudowuje swoje wpływy, które nielegalna dystrybucja muzyki psuła przez ponad 10 lat⁶.

Zmiany zachodzące na rynku muzycznym uwydatniają nową perspektywę, w której biznes muzyczny rozwija się w parze z rozwojem technologicznym. Największe wytwórnie na przestrzeni lat broniły się przed zmianami, które niósł ze sobą internet, a swoje działania opierały na kosztochłonnych, wpracowanych wcześniej mechanizmach. Anetta Janowska, powołując się na słowa Joe Karaganisa, pisze: „Historia praw autorskich, tak mocno publicznie dyskutowanych w ciągu ostatnich dwóch dekad, to w dużej mierze historia walki przeciwko innowacjom,

⁴ K. McLeod, *MP3s Are Killing Home Taping: The Rise of Internet Distribution and Its Challenge to the Major Label Music Monopoly*, „Popular Music and Society” 2005, no. 4, s. 521.

⁵ E. Pfanner, *Music Industry Braces for the Unthinkable*, <https://www.nytimes.com/2011/01/24/technology/24music.html> (dostęp: 3 czerwca 2018).

⁶ IFPI, *Global Music Report 2018*, op. cit.

które pojawiają się na rynku i które związane są z pojawieniem się nowych technologii”⁷.

Branża muzyczna w ciągu ostatnich lat zmieniła kierunek walki z piractwem, koncentrując się na znalezieniu swojego miejsca w cyfrowej sprzedaży muzyki. W ostatnich latach alternatywą dla piractwa internetowego stały się właśnie serwisy strumieniujące. W raporcie nt. globalnego stanu rynku muzycznego przedstawiciel Universal Music EVP Michael Nash stwierdza: „Technologia będzie nadal zmieniać rynek w oszałamiającym tempie, a to dopiero początek tworzenia powiązań między naszym biznesem a dynamiką, która napędza zmiany na większym rynku mediów cyfrowych. Wiemy również, że tempo zmian będzie nadal nieubłagane, a efekty będą głębokie”⁸.

Streaming treści jako nowy sposób dystrybucji

Muzyka, zanim została przeniesiona do strefy internetowej, kojarzona była z nośnikiem fizycznym, którego każdy egzemplarz posiadał konkretną cenę. Współcześnie rezygnuje się z metody płacenia za muzykę *per product*. Coraz bardziej popularne staje się płacenie za dostęp do określonej bazy muzycznej. Płatność wówczas następuje z góry na dany okres, w którym odbiorca będzie mógł przesłuchiwać bez ograniczeń bogate archiwa muzyczne. To podejście poświadcza zmianę stosunku społecznego do treści muzycznych. Użytkownicy cenią sobie swobodę, chcą odkrywać nową muzykę bez konieczności zakupu nośników fizycznych na własność. Anetta Janowska wśród nowych modeli biznesowych cyfrowego przemysłu muzycznego wymienia:

- a) model *pay-per-download* – polegający na sprzedaży pojedynczych plików muzycznych; jest on kontynuacją tradycyjnej metody zakupu muzyki na własność;

⁷ J. Karaganis, *Rethinking Piracy*, w: *Media Piracy in Emerging Economies*, SSRN, 2011, <http://piracy.ssrc.org> (dostęp: 3 czerwca 2018).

⁸ IFPI, *Global Music Report 2018*, op. cit., s. 19.

b) model abonamentowy (subskrypcyjny) – działający na podstawie opłaconego przez użytkownika miesięcznego abonamentu, który upoważnia do korzystania z szerokiego katalogu muzycznego; jest to rodzaj wypożyczalni, do której dostęp do utworów jest tymczasowy, dopóki użytkownik opłaca należność; model takiego biznesu muzycznego – jak podkreśla Anetta Janowska – wyłamuje się z tradycyjnego podejścia do muzyki jako własności; autorka zwraca również uwagę, że model subskrypcyjny jest korzystny dla konsumentów, którzy słuchają dużo muzyki, gdyż mają oni dostęp do bardzo zróżnicowanej gamy utworów; niewielka opłata pozwala im wybierać z ogromnej liczby utworów.

Otóż produkt muzyczny jest dobrem doświadczeniowym⁹. Konsument może posłuchać w serwisie utworów, których wcześniej nie znał, bez ryzyka braku satysfakcji, co z kolei może się przełożyć na chęć zakupu takiego produktu na własność: bądź w postaci cyfrowej, bądź też fizycznej¹⁰.

Media strumieniowe rozwinęły się dzięki mobilności internetu. Genezą ich powstania był rozwój szybkości transferu danych w urządzeniach przenośnych. Współczesne sieci telekomunikacji, aby utrzymać swoją pozycję, muszą oferować konsumentom usługi, które będą dostępne wszędzie oraz będą mogły swobodnie dostarczać im treści multimedialne. Szybkość łączy internetowych umożliwia przesyłanie plików o większej objętości – np. filmów i muzyki.

Ograniczenia, które stawia ograniczona wielkość pamięci sprzętu technicznego, jak i rozwój coraz szybszego transferu przyczyniły się do powstania nowej metody konsumowania cyfrowych treści multimedialnych.

⁹ Dobra doświadczeniowe, eksperymentalne (*experience goods*), dobra, których użyteczność konsument ocenia dopiero po skonsumowaniu, por. P. Nelson, *Information and Consumer Behavior*, „Journal of Political Economy” 1970, vol. 78, no. 2, s. 311-329.

¹⁰ A. Janowska, *Wpływ rewolucji cyfrowej na zmianę modelu funkcjonowania branży fonograficznej w kontekście prawa autorskiego*, s. 21, https://www.academia.edu/1996824/Wp%C5%82yw_rewolucji_cyfrowej_na_zmian%C4%99_modelu_funkcjonowania_bran%C5%BCy_fonograficznej_w_kontek%C5%9Bcie_prawa_autorskiego (dostęp: 3 czerwca 2018).

Technologia mediów strumieniowych polega na przesyłaniu skompresowanych danych użytkownikowi jako nieprzerwanego, ciągłego strumienia bitów. Wysyłana treść w czasie rzeczywistym trafia do odbiorcy. Wojciech Sulej oraz Marta Ziółkowska w pracy *Efektywność mediów strumieniowych* piszą: „Pojęcie strumieniowania formalnie definiowane jest jako zdolność przesyłania danych od dostawcy transmisji strumieniowej do użytkownika w sposób nieprzerywany wraz z możliwością prezentowania danych już od początku ich otrzymywania. Inaczej jest to technika dostarczania danych poprzez sieć komputerową w postaci stałego i ciągłego strumienia danych”¹¹.

Firma Adobe opracowała sprawozdanie dotyczące mediów strumieniowych, której założenia przedstawiają się następująco:

a) Technologia mediów strumieniowych umożliwia dostęp do danych w czasie rzeczywistym lub na żądanie do treści audio, wideo i multimedialnych za pośrednictwem Internetu lub intranetu¹².

Streaming pozwala na transmitowanie treści wideo lub audio w czasie niemalże rzeczywistym (ang. *real-time/live*). Wysłane dane mogą dotrzeć do każdego użytkownika na świecie, nie są uzależnione od odległości geograficznej. Zostają odebrane w postaci, którą dystrybuuje nadawca, czyli nie podlegają edycji ze strony odbiorcy, a nawet nie mogą być w jakikolwiek sposób sterowane. Media strumieniowe umożliwiają także dostęp do treści tzw. na żądanie (ang. *on-demand*). Polegają na stworzeniu serwera mediów strumieniowych, w którym znajduje się baza zarejestrowanych danych. Użytkownik, otrzymując dostęp do bazy, może w dogodnym dla siebie momencie odtwarzać pliki. Uzyskuje również możliwość sterowaniem plikiem na własne potrzeby, czyli może rozpoczynać lub zatrzymać transmisję w dowolnym momencie.

b) Treści multimedialne są przesyłane za pomocą serwera strumieniowego i dają się odtwarzać i przetwarzać przez odbiorcę zaraz po ich odebraniu.

¹¹ W. Sulej, M. Ziółkowska, *Efektywność mediów strumieniowych*, „Biuletyn Instytutu Automatyki i Robotyki” 2011, nr 30, s. 90.

¹² Adobe Dynamic Media Group, *A Streaming Media Primer*, Adobe Systems Inc.

Odtwarzanie treści multimedialnych poprzez media strumieniowe nie wymaga pobrania całego pliku. Aby uzyskać do niego dostęp, potrzeba wyłącznie pobrać wystarczającą ilość danych do rozpoczęcia odtwarzania.

c) Przesyłany plik jest odbierany, przetwarzany i odtwarzany jednocześnie i natychmiast, nie pozostawiając żadnej tymczasowej kopii na urządzeniu odbierającym.

Ważną zaletą technologii przesyłania strumieniowego, w odróżnieniu od technologii tradycyjnej, jest zapewnianie przez nią ochrony praw autorskich. Podczas tradycyjnego pobierania pliku na urządzeniu odbierającym zapisuje się jego kopia. Metoda strumieniowania zezwala natomiast tylko na dostęp do treści cyfrowej, który jest możliwy dzięki spełnieniu wcześniej ustalonych wymagań. Dlatego odbiorca nie może ani jej zmieniać, ani redystrybuować w nieautoryzowany sposób. Użytkowanie treści multimedialnych jest wykonalne wyłącznie za pomocą wyspecjalizowanej aplikacji, która odbiera zawartość strumienia.

Serwisy strumieniujące pozwalają użytkownikowi dotrzeć do bardzo szerokich katalogów muzycznych, a koszt dostępu to znacznie mniej niż koszt jednej zakupionej płyty. Cena subskrypcji dowolnego kanału z transmisją strumieniową to koszt rzędu 20-30 zł miesięcznie, natomiast cena jednego egzemplarza płyty kompaktowej kształtuje się na poziomie ok. 50 zł. Jednak użytkownik nie jest posiadaczem na własność wszystkich utworów dostępnych w serwisie. Abonament upoważnia go do odsłuchania utworu bądź zapisania go „w chmurze”, czyli na zewnętrznych serwerach firm dostarczających usługę. Muzyka jest więc wypożyczana na czas systematycznego płacenia abonamentu.

Do najpopularniejszych serwisów strumieniowych dystrybuujących treści audio należą przede wszystkim Spotify, Deezer, Apple Music, Amazon i najmłodszy Tidal. To, co łączy te wszystkie serwisy, to oferowanie usługi, która po uiszczeniu odpowiedniej opłaty pozwala za pośrednictwem aplikacji na nieograniczony dostęp do muzycznej biblioteki. Do różnic natomiast można zaliczyć objętość bibliotek, cenę abonamentu, funkcjonalności aplikacji oraz liczbę urządzeń mobilnych, na których można się zarejestrować. Serwis wirtualnemedialna.pl donosi, że wśród ostatnich sukcesów Spotify jest zdobycie nagrody medialnej

marki roku przyznanej przez festiwal reklamowy Cannes Lions¹³. Philip Thomas, członek Cannes Lions, twierdzi, że nobilitacja tej marki jest wynikiem przemyślanych decyzji, które wspomagają rozwój kultury kreatywności¹⁴.

Największym konkurentem Spotifya wśród usługodawców streamingowych jest Apple Music, który pozyskał 38 mln płatnych subskrybentów¹⁵. Wysokie dochody firmy pozwalają na wspieranie artystów w dużych kampaniach marketingowych i w produkcji teledysków. Apple Music tworzy w ten sposób sieć powiązań z artystami, którzy przekazują ekskluzywne projekty na wyłączność Apple¹⁶. Korporacja nadzoruje środowisko cyfrowe. Liczba urządzeń, które wykorzystują system Apple iOS, w 2016 r. przekroczyła już miliard¹⁷. Dzięki temu Apple posiada większą kontrolę nad tym, jak wyświetlane są aplikacje Apple Music oraz jego konkurencji w środowisku jego oprogramowania. Stanisław Jędrzejewski za przejaw dobrej intuicji technologicznej firmy Apple Music uznaje stworzenie przez nią firmy Beats, która produkuje nie tylko wysokiej klasy słuchawki klasy premium, ale również rozwinęła działalność w formie stacji radiowej Beats1¹⁸. Pomysł całodobowego, bezpłatnego radia dostępnego wyłącznie na urządzeniach firmy wpływa na identyfikację grupy klientów z określonymi usługami.

Amazono to jedno z największych przedsiębiorstw. Powstał w Stanach Zjednoczonych w 1995 r. Dziś znajduje się na liście

¹³ <https://www.wirtualnemedialna.pl/artykul/cannes-lions-2018-spotify-medialna-marka-roku> (dostęp: 7 czerwca 2018).

¹⁴ Ibidem.

¹⁵ J. E. Solsman, *Apple Music hits 38M subscribers, up 2M in a month*, <https://www.cnet.com/news/apple-music-hits-38-million-subscribers> (dostęp: 3 czerwca 2018).

¹⁶ S. Knopper, *How Apple Music, Tidal Exclusives Are Reshaping Music Industry*, <https://www.rollingstone.com/music/news/inside-the-war-over-album-exclusives-w443385> (dostęp: 3 czerwca 2018).

¹⁷ N. Statt, *1 billion Apple devices are in active use around the world*, <https://www.theverge.com/2016/1/26/10835748/apple-devices-active-1-billion-iphone-ipad-ios> (dostęp: 3 czerwca 2018).

¹⁸ S. Jędrzejewski, *Od muzyki w radiu do muzyki w sieci*, „Kultura Współczesna” 2017, nr 3, s. 88.

„Fortune 500”, jest największym podmiotem działającym na tym rynku. Amazon.com rozpoczął swoją działalność jako księgarnia internetowa. Bardzo szybko do handlu detalicznego dodał inne przedmioty. Internetowy handel to niejedyna aktywność firmy. Amazon stworzył platformy do streamingu wideo, gdzie znajdują się jego produkcje, oraz audio – Music Unlimited. Serwis muzyczny Amazon działa w Polsce od 2017 r., ale dzięki konkurencyjnej cenie subskrypcji ma szansę na szybki przyróżływ użytkowników.

Deezer to firma, która, podobnie jak Spotify, jest europejskim start-upem bez dużej firmy wspierającej usługę. Deezer dzieli bazę swoich użytkowników na trzy kategorie: samodzielni subskrybenci, którzy płacą miesięczną subskrypcję (np. 9,99 euro miesięcznie w Europie); aktywni abonenci pakietów, którzy otrzymali abonament razem z umową z operatorem telefonii komórkowej; nieaktywni abonenci pakietów, którzy nie korzystają z usługi. Francuski serwis najwięcej użytkowników pozyskuje dzięki umowie z firmą telekomunikacyjną Orange¹⁹.

Tidal liczy ok. 3 mln użytkowników, jednak, jak podała w 2017 r. norweska gazeta „Dagens Naringsliv”, liczba ta jest mocno zawyżona²⁰. Nie ulega wątpliwości, że Tidal jest daleko w tyle za liderami rynku, czyli za Apple Music i Spotifyem. Jednak plany wobec tej platformy są duże. Twórcy określają Tidal nie jako serwis strumieniowania muzyki, lecz jako coś więcej – nowatorską przestrzeń rozrywki²¹. Zaletą Tidal jest bardzo wysoka jakość dźwięku. Platforma oferuje również materiały wideo: dostępne w transmisji na żywo (relacje z koncertów), nagrania z backstage’u i inne przekazy okołomuzyczne. Strategią serwisu jest, jak w przypadku Apple Music, tworzenie ekskluzywnych wydań, dostępnych

¹⁹ R. Dillet, *Deezer Is Losing Subscribers But Growing Revenue*, <https://techcrunch.com/2015/10/15/deezer-is-losing-subscribers-but-growing-revenue/?guccounter=1> (dostęp: 3 czerwca 2018).

²⁰ *Tidal może zawyżać liczbę subskrybentów*, <https://technologie.onet.pl/biznes/tidal-moze-zawyzac-liczbe-subskrybentow/ww7bxg1> (dostęp: 3 czerwca 2018).

²¹ T. Popielarczyk, *Tidal podsumowuje pierwszy rok istnienia. Bardzo udany rok, ale liderów dogonić już się nie uda*, <http://antyweb.pl/tidal-podsumowuje-pierwszy-rok-istnienia-jest-dobrze/> (dostęp: 3 czerwca 2018).

wyłącznie dla użytkowników serwisu²². Promocja serwisu kładzie nacisk na wielkie nazwiska branży. Przykładem jest m.in. album *Lemonade* Beyonce, który według raportu IFPI był najchętniej odsłuchiwany w 2016 r.²³ Artystka zdecydowała się na wyłączność Tidal, którego notabene właścicielem jest jej mąż – biznesmen i raper Jay-Z.

Spotify jest jednym z najpopularniejszych serwisów strumieniujących. Według raportu IFIP za 2017 r. serwis zgromadził 157 mln użytkowników, z czego 71 mln jest płatnymi subskrybentami²⁴. Spotify uruchomiono w październiku 2008 r. w Europie. Założyciel, Daniel Ek, dostrzegł możliwość wykorzystania nowej technologii do stworzenia produktu, który miał być odpowiedzią na piractwo internetowe. Spotify w szybkim czasie osiągnął pozycję drugiego największego, cyfrowego generatora przychodów w Europie. Potem w 2011 r. wszedł na rynek amerykański²⁵. Sukces serwisu polega na stworzeniu nowych perspektywy dla użytkowników. Oferta obejmuje dwa typy dostępu do aplikacji. Spotify oferuje dostęp do bezpłatnego konta, wspieranego reklamami wizualnymi i radiowymi, lub płatną subskrypcję, która zapewnia brak reklam i oferuje szereg dodatkowych funkcji, takich jak większe strumienie bitowe i dostęp do muzyki offline. Poziom bezpłatny, tzw. freenium, przyciąga dużą liczbę odbiorców, co skutkuje później decyzją części tychże użytkowników o wykupieniu funkcji płatnej – premium.

Dane z raportu IFPI za lata 2016 i 2017 przejrzyście obrazują tendencję wzrostu płatnych subskrybentów²⁶.

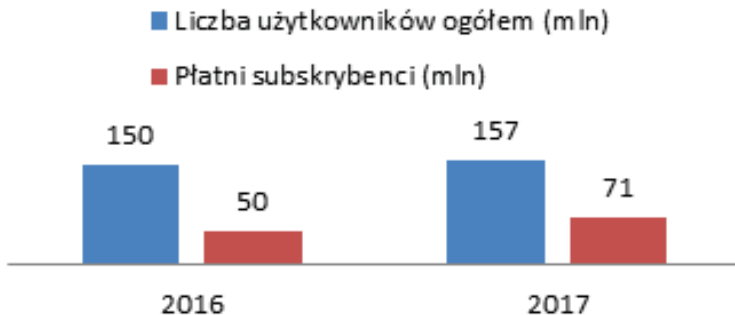
²² S. Knopper, *How Apple Music, Tidal Exclusives Are Reshaping Music Industry*, op. cit.

²³ IFPI, *Global Music Report 2017*, <http://www.ifpi.org/downloads/GMR2017.pdf> (dostęp: 27 marca 2018).

²⁴ Ibidem.

²⁵ Ibidem.

²⁶ IFPI, *Global Music Report 2017*, op. cit.



Rysunek 1. Użytkownicy serwisów streaminowych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie raportu IFPI 2017 i 2018.

Obserwując rynek, można dojść do wniosku, iż tendencja wzrostowa może być w kolejnych latach podtrzymana. Rosnąca liczba płatnych użytkowników w serwisie Spotify świadczy o tym, że streaming stopniowo będzie zwiększał swoje przychody z tytułu sprzedaży płatnych usług. Konsekwencjami tego procesu są:

- a) większe zaufanie konsumentów względem płatnych usług w sieci;
- b) zwiększenie świadomości problemu, którym jest piractwo internetowe;
- c) wygoda związana z nieograniczoną dostępnością do muzyki;
- d) niechęć do reklam, na które użytkownik musi się godzić, chcąc korzystać z darmowej wersji dostępu.

Streaming i implikacje społeczno-kulturalne

Perspektywa środowiska biznesu

Mnogość urządzeń mobilnych, aplikacji i różnych serwisów oferujących muzykę strumieniową wymaga odpowiednich relacji partnerskich w biznesie. Anna Anetta Janowska, prognozując rozwój rynku muzycznego

we współpracy z odpowiednimi środowiskami, pisze: „Przenikanie się poszczególnych modeli wymusi również na producentach treści bliską współpracę z pokrewnymi sektorami”²⁷. Autorka podkreśla, że w przyszłości możemy być świadkami erozji przemysłów kultury jako samodzielnych sektorów gospodarki. W tej perspektywie przemysł kultury może zostać całkowicie pochłonięty przez pokrewny obszar działalności, gdzie wydawanie muzyki staje się tylko jedną z aktywności podejmowanych przez firmę.

Nowy sposób dystrybuowania muzyki przyciąga do siebie rzesze kolejnych użytkowników, co wpływa na pojawienie się inwestycji marketingowych. Jak wspominałam, wiele usług transmisji strumieniowej zezwala odbiorcom na darmowy dostęp do muzyki pod określonymi warunkami. Konsumpcja darmowej muzyki jest oferowana w zamian za odsłuchanie reklam. Reklama staje się pośrednikiem pomiędzy usługami serwisu a odbiorcą. Tworzy to model transakcji trójstronnej. Korzyści płynące z tej współpracy są wymienne, gdyż odbiorca może odsłuchiwać darmowo muzykę, serwis dostawać wynagrodzenie za swoją pracę, a reklamodawca pozyskiwać platformę, na której może promować dany produkt.

Nowa perspektywa serwisów strumieniujących udoskonala możliwości zamieszczenia treści marketingowych. Działanie serwisów subskrybujących przypomina działanie kanałów społecznościowych, które rejestrują zachowania odbiorców. Facebook stał się już dawno narzędziem marketingowym. Obserwacja działalności użytkowników oraz wyciąganie z niej wniosków stanowią dziś podstawę badań marketingowych. Serwisy streamingowe często uchodzą za swoiste przedłużenie mediów społecznościowych. Rejestracja platformy często następuje poprzez Facebook. W raporcie *Audio online. Reklama i muzyka* autorzy zapewniają, że Facebook pracuje nad doskonaleniem współpracy, włączając funkcję tworzenia swojego statusu na bazie słuchanej muzyki²⁸. System

²⁷ A. A. Janowska, *„Za darmo” jako nowy model funkcjonowania wybranych przemysłów kultury*, Warszawa 2012, s. 25.

²⁸ *Audio online. Reklama i muzyka. Geneza i rozwoju cyfrowego rynku audio w Polsce jako nowego medium reklamowego*, Raport IAB Polska 2016, s. 21, <https://www.iab.org.pl/wp-content/uploads/2016/02/Audio-Online-Reklama-i-Muzyka.pdf> (dostęp: 3 czerwca 2018).

monitorowania aktywności użytkowników wykorzystywany przez media społecznościowe przejmują również serwisy subskrypcyjne, które tworzą nowe źródło informacji dla inwestorów.

Przykładem sprawnie poprowadzonych kampanii reklamowych z wykorzystaniem serwisów streamingowych jest m.in. akcja promocyjna serialu *Gra o tron* w Spotify w 2013 r.²⁹ Przy okazji premiery szóstego sezonu serialu w serwisie Spotify pojawiły się spoty audio, bannery i brandowane playlisty. Spotify połączył siły z kierownikiem muzycznym serialu, Evyenem J. Kleanem, aby stworzyć profile muzyczne dla 31 najbardziej znanych postaci z serialu. W ramach kampanii Spotify dał użytkownikom szansę przekonania się, który profil postaci najlepiej odpowiada ich własnemu gustom muzycznym. Pomysł odbił się dużym echem w serwisach społecznościowych, gdyż zarejestrowano 14,8 tys. wzmianek hashtagu *#SpotifyGameofThrones* na profilach na Facebooku i Twitterze³⁰.

Muzyka jest jednym z narzędzi zwiększających zainteresowania odbiorców. Nasze wybory muzyczne są silnym składnikiem tego, w jaki sposób postrzegamy sami siebie. Chętnie dzielimy się swoimi ulubionymi utworami muzycznymi. Marketingowcy wykorzystują tę zależność przy tworzeniu kampanii mających na celu zwiększenie zaangażowania odbiorców. Przykładem zastosowania tej metody jest kampania Herbal Essences. Firma za pomocą aplikacji na Facebooku, utworzonej wspólnie z Spotifyem, skłaniała użytkowników do nadsyłania propozycji utworów, które lubią oni śpiewać pod prysznicem. Zgłoszenia zamieszczono na wspólnie tworzonej playliście. Spośród nich wybrano kilka zwycięskich głosów, których autorzy otrzymali zestaw produktów Herbal Essences.

Spotify przysłużył się nawet w autopromocji byłego prezydenta USA Baracka Obamy, który opublikował specjalnie stworzoną playlistę będącą soundtrackiem kampanii w 2012 r.³¹ Były prezydent USA nie tylko

²⁹ IAB Polska, *Audio online...*, op. cit., s. 20

³⁰ K. Walters, *How 20 Brands Are Celebrating Game of Thrones on Social Media*, <https://blog.hootsuite.com/brands-celebrate-game-thrones-social-media/> (dostęp: 10 czerwca 2018).

³¹ W. Samborski, *Jak marki promują się na Spotify*, <https://nowymarketing.pl/a/6590,jak-marki-promuja-sie-na-spotify> (dostęp: 11 czerwca 2018).

podkreślił dystans do swojej osoby, ale również zaznaczył przynależność do różnych grup słuchaczy. Wskazując konkretne preferencje muzyczne, określił swoją tożsamość. Muzyka jako nośnik emocji i idei pozwoliła politykowi w nienachalny sposób zaakcentować swoje poglądy.

Perspektywa artystów

Zmiany w promocji muzyki skutkują szczególną korzyścią dla małych, niezależnych wytwórni. Patryk Gałuszka wylicza następujące korzyści: „(1) Możliwość uzyskania znaczących oszczędności na dystrybucji. (2) Nowe możliwości komunikowania się z odbiorcami. (3) Możliwość racjonalizacji kosztów działalności. (4) Możliwość szybszego dostosowania się do zmian rynkowych”³².

Powszechny dostęp do internetu, zerowe koszty dystrybucji i promocji pomogły artystom niezależnym zaprezentować swoją twórczość globalnej publiczności. Duże koncerty muzyczne przestały być głównym pośrednikiem pomiędzy twórcami a odbiorcami, co otworzyło nowe ścieżki kariery niezależnych twórców. Patryk Gałuszka wyjaśnia, że ciężko wyróżnić ogólne zasady postępowania niezależnych artystów i wytwórni, gdyż podejmowane są przez nich coraz to nowe przedsięwzięcia³³. Łatwy dostęp do miliona utworów, których możemy słuchać, kiedy chcemy i gdzie chcemy, sprawia, że bardzo ciężko jest zwrócić uwagę słuchaczy. Ciekawą kampanię promocyjną przeprowadził szwedzki muzyk Adam Tensta, który wydając singiel *Pass It On*, odwrócił możliwości dawane przez internet. Artysta w ramach kampanii „One Copy Song” zdecydował, że w dniu premiery jego singiel będzie mógł być odsłuchany w tym samym czasie tylko przez jedną osobę. Reszta musi zająć miejsce w kolejce, którą można pominąć tylko poprzez odsłuchanie reszty utworów artysty³⁴.

³² P. Gałuszka, *Biznes muzyczny: ekonomiczne i marketingowe aspekty fonografii*, Warszawa 2009, s. 255.

³³ Ibidem, s.258.

³⁴ <https://socialpress.pl/2014/05/5-najciekawszych-kampanii-na-spotify/> (dostęp: 3 czerwca 2018).

Internet umożliwił nie tylko odtwarzanie muzyki, ale również jej przetwarzanie³⁵. Szymon Nożyński cytuje Piotra Celińskiego: „digitalizowanie mediów prowadzi do ich kulturowego remiksowania”³⁶. Nowe media pozwoliły odbiorcom współuczestniczyć w tworzeniu muzyki. W ten sposób w sieci pojawia się coraz więcej internetowych twórców, których działalność może pozostać na zawsze nieodkryta. Szymon Nożyński w artykule *Dostępność muzyki a dziennikarstwo muzyczne* zwraca uwagę na spadek autorytetu dziennikarza muzycznego. Odbiorcy cyfrowej kultury posiłkują się recenzjami amatorów³⁷. Problem z klasyfikacją ogromnej ilości nowej muzyki rozwiązują serwisy strumieniujące. Współcześnie są one niejako przewodnikami po świecie dźwięków. Za pomocą tworzonych przez nie playlist użytkownik w klarowny sposób może wybierać z najbardziej interesujących go kategorii.

Perspektywa odbiorców

Strategią Spotify jest doskonalenie płatnej wersji aplikacji, która zezwala na dostęp do utworów „na żądanie” w konkretnych playlistach, a nie tylko w trybie losowym. Dzięki możliwości korzystania z 30 darmowych dni próbnych wersji premiowanej użytkownicy często decydują się na uregulowanie kolejnych płatności. Coraz bardziej przyzwyczajeni są do szybkiego odtwarzania muzyki na własnych warunkach – stąd wybierają opcję, w której możliwe jest utrzymanie większych przywilejów. Ponad 30% wszystkich odsłuchań w Spotify odbywa się na własnych playlistach³⁸.

Artysta nadaje swojemu albumowi określony schemat odbioru poszczególnych utworów. Współcześni konsumenci kultury we własny,

³⁵ D. De Kerckhove, *Inteligencja otwarta: Narodziny społeczeństwa sieciowego*, Warszawa, 2001.

³⁶ P. Celiński, *Postmedia. Cyfrowy kod i bazy danych*, Lubin 2013, za: S. S. Nożyński, *Muzyka na żądanie – transformacja w obszarze kultury audialnej*, „Kultura Współczesna” 2017, nr 3, s. 101.

³⁷ S. Nożyński, *Muzyka na żądanie...*, op. cit., s. 101.

³⁸ D. Sanchez, <https://www.digitalmusicnews.com/2018/01/16/streaming-music-services-pay-2018/> (dostęp: 12 czerwca 2018).

indywidualny sposób tworzą kolaż dźwięków w postaci playlisty. Kreatywne wykorzystanie wcześniejszych zasobów muzycznych miało swój początek w samplingu, rapie, remiksie. Powstanie profesji didżeja świetnie oddaje istotę przemiany kulturowej, w której słuchacz staje się wytwórcą. Tworząc muzykę klubową, didżej czerpie z różnych muzycznych źródeł i nadaje im nowy kontekst. Utwory wykorzystywane przez niego wykraczają poza granice swojego albumu, odrywają się od całego dorobku artysty i tworząc mozaikę dźwięków, zachęcają do tańca. Dziś powszechny dostęp do bogatej bazy muzycznej czyni przeciętnego słuchacza muzycznym didżejem. Na potrzeby swoich własnych nastrojów i preferencji odbiorca tworzy indywidualne playlisty. Przetwarzanie cudzych pomysłów według własnych potrzeb jest wpisane w ludzką naturę, lecz od czasu wprowadzenia bardziej restrykcyjnych zasad respektowania prawa własności indywidualnej, kreatywność odbiorców jest skutecznie powstrzymywana. Serwisy streamingowe pozostawiają minimalne możliwości do modyfikacji cudzej twórczości na „własnych” zasadach.

Serwisy takie jak Spotify koncentrują grupę użytkowników wokół dóbr kultury, co uważam za przejaw kultury uczestnictwa. Andrzej Tyszka w książce *Uczestnictwo w kulturze. O różnorodności stylów życia* pisze: „Kulturowa partycypacja to [...] indywidualny udział w zjawiskach kultury – przyswajanie jej treści, używanie jej dóbr, podleganie obowiązującym w niej normom i wzorom, ale także tworzenie nowych jej wartości oraz odtwarzanie i przetwarzanie istniejących”³⁹.

Serwisy strumieniujące wspomagają kreatywność użytkowników poprzez zachęcanie ich do aktywnego uczestnictwa. W serwisach społecznościowych (Facebook, Instagram) działania użytkownika są podstawowym składnikiem ich materii. Media społecznościowe są tworzone wyłącznie poprzez aktywność ich odbiorców. Spotify i pochodne serwisy dają użytkownikom możliwość współuczestniczenia poprzez kreowanie indywidualnych list odtwarzania. Jest to jedna opcja korzystania tych platform. Druga zakłada mniej refleksyjne uczestnictwo wykorzystujące playlisty wygenerowane przez system.

³⁹ A. Tyszka, *Uczestnictwo w kulturze. O różnorodności stylów życia*, Warszawa 1971, s. 122.

Odsłuchiwanie całego albumu muzycznego zostało zastąpione układaniem swoich ulubionych utworów w indywidualny zestaw. Wyniki badań przeprowadzonych przez Mirosława Filiciaka, Justynę Hofmokl oraz Alka Tarkowskiego wskazują, iż „zaledwie 8% pobierających ściąga wyłącznie całe albumy, 31% zarówno całe albumy, jak i pojedyncze pliki, za to aż 61% ściąga tylko pojedyncze pliki z muzyką! Schyłek albumów z muzyką widać też w strukturach kolekcji”⁴⁰.

Ta widoczna zmiana formy konsumpcji muzyki angażuje twórców do wydawania singli. Artyści wychodzą z założenia, że częstsze publikowanie po jednym utworze jest gwarantem kolejnych sukcesów. Płyta zawierająca 10-12 piosenek tworzących konceptualną całość zdaje się odchodzić do lamusa. Fragmentaryzacja albumu muzycznego jest przejawem kultury fast foodu, w której odbiorcy chcą dysponować szerokimi możliwościami szybkiego i beznamiętnego odbierania dóbr kultury. Spotify umożliwia im takie działanie. Serwis tworzy bazy piosenek, które są dobierane na podstawie nastroju, gatunku muzycznego bądź dekady, w której dana muzyka została stworzona. Playlisty składają się z wyselekcjonowanych utworów, które zostały pozbawione kontekstu albumu.

Przyszłość streamingu

Dzięki strumieniowym usługom muzycznym wytwórnie płytowe odnotowały w 2017 r. rekordowe przychody. Publikacje Digital Music News podają, iż w tymże roku „wielka trójka” na usługach streamingowych zarobiła średnio 14,2 mln dolarów dziennie⁴¹. Jest to zaskakująca kwota, biorąc pod uwagę średnią wypłatę Spotify za strumień pojedynczego odtworzenia utworu, który wynosi od 0,006 do 0,0084 USD, w tym, jak sugeruje infografika serwisu Informationis Beautiful, bezpośrednio

⁴⁰ M. Filiciak, J. Hofmokl, A. Tarkowski, *Obiegi kultury. Społeczna cyrkulacja treści (raport z badań)*, styczeń 2012, s. 70, https://centrumcyfrowe.pl/wp-content/uploads/2012/07/raport_obiegi_kultury.pdf (dostęp: 12 czerwca 2018).

⁴¹ D. Sanchez, *What Streaming Music Services Pay (Updated for 2018)*, <https://www.digitalmusicnews.com/2018/01/16/streaming-music-services-pay-2018/> (dostęp: 12 czerwca 2018).

wynagrodzenie artysty wynosi 0,001128 USD, reszta trafia do wytwórni⁴². Michał Urbaniak w rozmowie dla wp.pl wyraził opinię, że serwisy streamingowe są korzystne dla słuchaczy, jednak nie przynoszą zysków artystom. Jazzman proponuje, aby na serwisach streamingowych ograniczyć dostęp do wyłącznie kilku utworów z płyty. Odbiorca po przesłuchaniu dostępnej twórczości mógłby za pomocą linku być przekierowany do sklepu w celu zakupienia całej płyty⁴³. Stosunek artystów do platform strumieniujących wzbudza wiele kontrowersji. Thom Yorke, główny wokalista Radiohead, potępił Spotifya jako „ostatnie desperackie pierdnięcie umierającego trupa”⁴⁴, a David Byrne, wokalista Talking Heads, obawia się, że internet niedługo wysie całą twórczość⁴⁵. Kontrowersje dotyczące serwisów streamingowych i ich wypłacalności dla artystów wynikają ze zmiany konsumpcji muzyki. Modyfikowanie usług dystrybucyjnych wymaga wypracowania dogodnego systemu, który będzie satysfakcjonował zarówno odbiorców, jak i artystów. Wykorzystanie muzyki na platformach wymaga ponownego rozważenia wartości muzyki i zwrócenia większej uwagi na wzorce konsumpcyjne. Model transmisji strumieniowej koliduje z poprzednią metodą wyceny muzyki, która wzorowała się na systemie sprzedaży kawałka materiału, który jest chroniony prawem autorskim⁴⁶. Stary model dystrybucji muzyki jest nieadekwatny do dzisiejszych wymagań konsumentów przywykłych do konsumowania muzyki natychmiastowo, *on demand*.

Sposobem Spotifya na przyciągnięcie dużej liczby użytkowników jest bezpłatny poziom obsługi reklam. Jak sugeruje TechCrunch, Spotify negocjuje z wytwórniami, aby umożliwić im wydawanie nowych albumów

⁴² Ibidem.

⁴³ Michał Urbaniak: *Ile zarabia znany artysta na Spotify?*, <https://video.wp.pl/i,michal-urbaniak-ile-zarabia-znany-artysta-na-spotify,mid,1988473,cid,8052,klip.html> (dostęp: 27 sierpnia 2018).

⁴⁴ S. Dredge, *Spotify launches artist Spotlight feature with Haim and Lorde*. *Musically*, <http://musically.com/2013/10/01/spotify-launches-artist-spotlight-feature-with-haim-and-lorde/> (dostęp: 27 sierpnia 2018).

⁴⁵ D. Byrne, *The internet will suck all creative content out of the world*, www.theguardian.com/music/2013/oct/11/david-byrne-internet-content-world (dostęp: 27 sierpnia 2018).

⁴⁶ P. Belleflamme, *The economics of digital goods: A progress report*, Rochester, NY, 2016.

z darmowego poziomu w zamian za wyższe opłaty licencyjne. Zasadniczo serwis Spotify zbudował swoją reklamową publiczność na tyle dużą, że może teraz ograniczyć dostęp do treści w formie układu przetargowego. Niektórzy artyści, np. Taylor Swift, od lat domagają się tej opcji, ale teraz Spotify działa na taką skalę, że w zamian żąda zachęty finansowej.

Jeśli Spotify posiada prawa do muzyki, którą przesyła, to właśnie ona zarabia na opłatach licencyjnych. Muzycy mogą uzyskać zaliczkę gotówkową w zamian za to, że serwis Spotify będzie w posiadaniu części przychodów z nagrań. Oferty te mogłyby potencjalnie zawierać klauzule wyłączności dotyczące tego, kiedy i gdzie artyści mogliby dystrybuować swoją muzykę. Firma Apple już zaoferowała finansową zaliczkę za wyłączność dla amerykańskiego rapera Chance The Rapper. Muzyk wyjawiał, że otrzymał 500 tys. dolarów i reklamę za wyłączność przez pierwsze dwa tygodnie albumu *Coloring Book* w Apple. Z kolei Spotify poszukuje bardziej zintegrowanych ofert, które dopasują je do długoterminowych sukcesów artystów⁴⁷.

Jednym z rozwiązań dla zachowania całości przychodów serwisów może być stworzenie własnej znaczącej wytwórni. Przykładowo Netflix, który zajmuje się streamingiem filmów i seriali, oszczędza miliony poprzez tworzenie własnych treści, unikając w ten sposób konieczności negocjowania umowy po sprzedaży, aby pokazać programy na różnych rynkach na całym świecie. Pod etykietą „Netflix Originals” powstają materiały, które są podstawą popularności tego serwisu, i można zakładać, że Spotify mogłoby postąpić z muzyką również według tego schematu.

Mocna pozycja na rynku oraz wysoka liczba danych, którymi dysponuje Spotify, może pozwolić na wielki zysk. Z artystami na pokładzie Spotify może być właścicielem całego kręgu dystrybucji muzyki, oszczędzając pieniądze na każdym kroku. Muzycy z kręgu Spotify otrzymywaliby darmowy marketing na największej na świecie stronie z strumieniowaniem muzyki. Firma nie musiałaby płacić tantiem za muzykę, którą obecnie posiada. Korzystając z tego samego systemu płatności, którego już

⁴⁷ B. Heater, *Apple Music reaches the 20 million subscriber mark*, <https://techcrunch.com/2016/12/07/apple-music/> (dostęp: 27 sierpnia 2018).

używają subskrybenci, Spotify może stać się jedynym miejscem, gdzie fani będą mogli kupić bilety na koncerty, aby zobaczyć ulubionych artystów. Wszystkie te oszczędności mogą oznaczać więcej pieniędzy bezpośrednio dla artysty. Jest to rodzaj zachęty, której potrzebują muzycy, aby uniknąć umowy z tradycyjną wytwórnią⁴⁸.

Zakończenie

W obliczu dużego zainteresowania serwisami streamingowymi powstają różne scenariusze ich rozwoju. Przyszłość muzyki już w 2003 r. przepowiedział Gerd Leonhard, według którego biznes muzyczny będzie opierał się na kilku filarach. Według niego muzyka nie będzie produktem, ale usługą. Posiadanie na własność muzyki nie będzie dla konsumentów tak atrakcyjne jak dostęp do niej w każdym momencie. Leonhard zwraca uwagę na mobilność muzyki, która pozwala odbiorcom w wielu miejscach odsłuchać ulubionych utworów muzycznych⁴⁹.

Obecnie większość przewidywań Leonharda jest w toku realizacji. Anetta Janowska w pracy *Przyszłość branży fonograficznej* stwierdza, że dalsze kierunki rozwoju są ściśle uzależnione od kształtu prawa autorskiego. Technologia tworzy dla muzyki wiele możliwości, nie tylko w sferze twórczego wykorzystywania instrumentów elektronicznych, ale i w dystrybucji. Twórcza wolność została jednak pohamowana przez gwałtowne reakcje wytwórni muzycznych. Pojawienie się darmowej muzyki w internecie ściąganej za pomocą platform P2P wpłynęło na walkę największych potentatów medialnych, których działanie spowodowało wydłużenie okresu ochrony muzyki prawem własności intelektualnej. Przekształcenie organizacji biznesu fonograficznego sprowadza się więc do prawnych ustaleń dotyczących ochrony twórczości.

Lata rozwoju platform P2P i wzmożone piractwo internetowe sprawiło, że zawartość sieci jest traktowana jako „dobro wspólne”. Aby temu

⁴⁸ D. Lee, *What Spotify must do to survive*, <https://www.bbc.com/news/technology-43237139> (dostęp: 12 czerwca 2018).

⁴⁹ G. Leonhard, *Music 2.0*, Hameenlinna 2008, s. 15-16.

przeciwdziałać, przemysł muzyczny musi zaangażować się w wykreowanie nowych nawyków słuchaczy. Autorzy raportu *Audio online. Reklama i muzyka* piszą: „Serwisy z legalną muzyką powinny być przynajmniej tak łatwe w obsłudze i powszechnie dostępne jak te nielegalne. Legalne serwisy i usługi chcą być dopasowane do klienta przyszłości, a skoro tak wysoko zawieszona jest poprzeczka, nakłady na rozwój technologiczny tych rozwiązań muszą być nieprzerwane”⁵⁰.

Spuścizna piractwa połączona z kontynuacją egzekwowania istniejącej struktury przemysłowej powoduje nową zmianę w muzyce cyfrowej. W pracy *Disassembly and reassembly: An introduction to the special issue on digital technology and creative industries* autorzy nazywają to „demonżamentem i ponownym montażem”, gdzie stare i nowe metody organizacji biznesu zbiegają się, aby wytworzyć nowy trend. Zmiana zachodzi na wszystkich poziomach, od produkcji po dystrybucję i konsumpcję. Jak podkreślają autorzy, konieczna jest zasadnicza rekonfiguracja łańcucha wartości, w który zostanie włączony kontekst sieciowy. Złożoność procesu innowacji, będącego przedmiotem konfliktów i zmagania, skłania nas do rozumienia wszystkich zaangażowanych stron”⁵¹.

Popularność serwisów streamingowych świadczy o przystępności tego systemu dystrybucji muzyki dla współczesnych słuchaczy. Serwisy streamingowe i zmiana, którą za sobą pociągają, mają duży wpływ na szerszy kontekst społeczny. Twórczość, której efektem jest produkt cyfrowy, podlega innemu mechanizmowi promocji i sprzedaży. Animuje przekształcanie się każdej z dziedzin przemysłu muzycznego oraz tworzy odmienne przeżycia muzyczne słuchaczy. Wszystkie podmioty rynkowe muszą to uznać i respektować.

⁵⁰ IBA Polska, *Audio online Muzyka i Reklama*, s. 6

⁵¹ V. Mangematin, J. Sapsed, E. Schüssler, *Disassembly and reassembly: An introduction to the special issue on digital technology and creative industries*, „Technological Forecasting & Social Change” 2014, vol. 83, s. 1-9.

Małgorzata Perczyńska

Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie

ROZWÓJ RYNKU AUDIOBOOKÓW W POLSCE. PRÓBA ANALIZY ZJAWISKA

Wprowadzenie

Postęp technologiczny przełomu XX i XXI w. zmienił współczesne społeczeństwo. Od kilkunastu lat w wyniku rewolucji technologicznej na rynku pojawiły się urządzenia umożliwiające uczestniczenie w kulturze – a w szczególności w czytelnictwie – w zupełnie nowy sposób. Za ich pomocą można korzystać z e-booków – książek elektronicznych odczytywanych na tzw. czytnikach, oraz z audiobooków – odsłuchiwanym jako pliki mp3.

Oczywiście książka i słowa w niej zawarte są pierwotne wobec jej nowych elektronicznych form. Dzięki współczesnej technice nowoczesne urządzenia odkodowują obrazy, dźwięki i pismo w coraz lepszy jakościowo sposób. Jeszcze nie tak dawno istniała wyłącznie analogowa rejestracja sygnałów audio i wideo. Dziś dominuje zapis cyfrowy¹.

Audiobooki to powrót do słowa i do komunikacji wykorzystującej zmysł słuchu. Ich historia zaczęła się prawie 100 lat temu. Słuchanie audiobooków nie stanowi jednak działania kreującego wspólnotę, ale jest samotnym obcowaniem z tekstem i poszukiwaniem relacji z czytającym². Jacek Ladorucki w publikacji *Audiobook – słuchanie i radość lektury*

¹ T. Goban-Klas, *Media i medioznawstwo*, w: *Słownik wiedzy o mediach*, red. E. Chudziński, Warszawa 2007, s. 19.

² M. Czapiga, *Audiobooki – zdrada książek drukowanych*, <http://www.e-znaczenia.pl/?p=954> (dostęp: 22 sierpnia 2017).

twierdzi, że audiobook „to właściwe określenie nagrania dźwiękowego zawierającego odczytany przez lektora tekst tradycyjnej książki”³.

Audiobook jest nagraniem dźwiękowym tekstu w stu procentach oddającym treść opublikowaną przez autora bądź jest nagraniem dźwiękowym adaptacji tego tekstu dokonanej za jego zgodą. Realizowany jest przez jednego lub wielu wykonawców, z tłem dźwiękowym miejsc opisywanych przez autora, ilustracjami muzycznymi, bądź w formie czystej, która pozostawia słuchacza sam na sam z czytającym⁴.

Rozwój rynku audiobooków

Modę na słuchanie książek rozpowszechniły emisje słuchowisk radiowych. W latach trzydziestych XX w. wiele słuchowisk wyprodukował Orson Welles, amerykański twórca filmowy, teatralny i radiowy (*The Mercury Theatre on the Air*)⁵. Jednak dopiero w latach siedemdziesiątych XX w. normą dla bibliotek stało się posiadanie w swoich zbiorach książek w wersji audio. Ważnym krokiem w rozwoju rynku audiobooków było otwarcie w tej samej dekadzie przez firmę „Book on Tape Corporation” siedmiu wypożyczalni audio, a także wykorzystanie przez firmę Recorded Books pierwszy raz do nagrań profesjonalnych aktorów. W latach osiemdziesiątych na amerykańskim rynku audiobooków istniało 21 zarejestrowanych wydawców literatury do słuchania. Zachodni wydawcy zaczęli kupować prawa autorskie nie tylko na druk, ale także na wersje audio książek. Koniec XX stulecia to okres bardzo szybkiego rozwoju technologicznego. Dzięki niemu stał się możliwy zapis już nie na taśmach magnetofonowych, ale na płytach CD, pozwalających utrwalać kilkakrotnie dłuższe nagrania. Początek XXI w. zrewolucjonizował rynek audio. Stało się tak

³ J. Ladorucki, *Audiobook – słuchanie i radość lektury*, w: *Media a czytelnicy. Studia o popularyzacji czytelnictwa i uczestnictwie kulturowym młodego pokolenia*, red. M. Antczak, A. Brzuska-Kępa, A. Walczak-Niewiadomska, Łódź 2013, s. 383.

⁴ Definicja audiobooka własna.

⁵ https://www.radioarchives.com/The_Mercury_Theatre_on_the_Air_p/ra080.htm (dostęp: 25 sierpnia 2019).

dzięki opracowaniu kompresji plików dźwiękowych do formatu mp3, a następnie dzięki coraz powszechniejszemu dostępowi do takich plików znajdujących się w Internecie⁶.

Firmy działające na rynku telefonii komórkowej, które powstały dzięki uruchomieniu telefonii mobilnej (smartfony, tablety itp.), stały się bardzo ważnymi partnerami dla tych działających na rynku audiobooków. Przykładem tego może być podpisana w 2003 r. umowa dwustronna między firmami Audible i Apple, w wyniku której audiobooki zaczęły być dostępne na iTunes⁷.

W 2014 r. The Deyan Institute of Vocal Artistry and Technology otworzył pierwszą na świecie szkołę nauczania sztuki i technologii produkcji audiobooków.

Ważnym rynkiem audiobooków odnotowującym wysokie obroty jest rynek niemieckojęzyczny. Na angielskim rynku książek audio niemałą rolę odgrywa znane na całym świecie radio BBC, które od kilkunastu lat ma oddzielny dział BBC Audiobooks publikujący nagrania literatury audio we wszystkich formatach (30% to pliki do pobrania).

W Polsce prekursorem audiobooków były słuchowiska radiowe realizowane przez powstały w 1925 r. Teatr Polskiego Radia. Dzięki radiu, które w krótkim czasie stało się masowym środkiem przekazu, pojawiła się możliwość rozpowszechniania literatury wśród słuchaczy przygotowanych w różnym stopniu do odbioru szeroko pojętej kultury⁸. Mówiono wtedy o słuchowisku radiowym jak o swoistym „teatrze wyobraźni”.

Prapremiera pierwszego polskiego słuchowiska radiowego – *Warszawianki* Stanisława Wyspiańskiego w adaptacji Alojzego Kaszyna – odbyła się 29 listopada 1925 r. W 1935 r. firma płytowa Orpheon zaczęła realizację projektu nagrania bajek Adama Mickiewicza w aktorskiej interpretacji Mariusza Maszyńskiego⁹, a rok później rozpoczęto

⁶ B. Klukowski, *Audiobooki w kraju i na świecie*, Warszawa 2013, s. 6.

⁷ Ibidem.

⁸ M. Hopfinger, *Literatura i media po 1989 roku*, Warszawa 2010, s. 132.

⁹ J. Ladorucki, op. cit., s. 384.

emisję pierwszej powieści radiowej w odcinkach pt. *Dni powszednie państwa Kowalskich* Marii Kuncewiczowej. W latach 1925-1939 powstało 2,5 tysiąca słuchowisk – spektakli „teatru wyobraźni”.

Polskie Radio do końca lat osiemdziesiątych pełniło funkcję mecenasa inicjatyw literackich. Największą popularnością cieszyły się zwłaszcza dwa gatunki – reportaż i dramat radiowy¹⁰.

Książki mówione dzięki rozwojowi technologii w latach sześćdziesiątych XX w. przeżywały rozkwit. To czas, kiedy obok płyt winylowych pojawiły się w Polsce taśmy magnetofonowe. Najwięcej książek (ok. 6 tys. tytułów) nagrano dla Centralnej Biblioteki Polskiego Związku Niewidomych jako alternatywną formę wobec tekstów pisanych metodą Braille’a¹¹.

Na przełomie XX i XXI w. nastąpił kolejny skok technologiczny – utwory literatury do słuchania zaczęły być dostępne na kasetach audio, dyskietkach, płytach CD, w końcu w postaci plików mp3 do pobrania z Internetu.

Od początku XXI w. audiobooki nagrywane są na wszystkich obecnych dostępnych nośnikach.

Dużym wydarzeniem na rynku audiobooków stała się akcja zainicjowana przez „Gazetę Wyborczą” „Mistrzowie Słowa”. Była to kolekcja na płytach CD dołączanych do gazety wraz z ilustracjami, zawierająca interpretacje audio utworów literackich w wykonaniu wybitnych artystów scen polskich. Kolekcja liczyła 27 audiobooków. Sześć z nich zawierało pełny tekst utworu literackiego, a 21 było adaptacjami Polskiego Radia.

W 2010 r. na polskim rynku działało 55 wydawnictw. Według raportu dotyczącego rynku książki w Polsce ich liczba w 2015 r. wzrosła do 140¹². Wśród nich część stanowiły firmy wydające książki w wersji audio. Firmy te działają do dzisiaj. Są to m.in.:

¹⁰ M. Hopfinger, op. cit., s. 133-140.

¹¹ J. Ladorucki, op. cit., s. 384.

¹² Ł. Gołębiowski, P. Waszczyk, *Rynek książki w Polsce 2016. Wydawnictwa*, Warszawa 2016, s. 106.

- Biblioteka Akustyczna – (działa od 2008 r.). W 2016 r. połączyła się z firmą Virtualo.pl¹³ i weszła do Grupy Empik.com¹⁴. Specjalizuje się wyłącznie w produkcji audiobooków.
- Virtualo.pl – (działa od 2008 r.). W ofercie posiada e-booki i audiobooki. Od 2016 r. jest w Grupie Empik.com.
- Audiobook.pl – księgarnia internetowa specjalizująca się w książkach audio. W swojej ofercie posiada audiobooki w formie fizycznej i elektronicznej. Katalog tej księgarni uwzględnia kilkadziesiąt kategorii i podkategorii¹⁵.
- Wolnelektury.pl – (działa od 2010 r.). Projekt prowadzony jest przez fundację Nowoczesna Polska i realizowany *pro publico bono*, we współpracy z Biblioteką Narodową, Biblioteką Śląską oraz Biblioteką Elbląską pod patronatem Ministerstwa Edukacji Narodowej, Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego oraz Stowarzyszenia Pisarzy Polskich. W zasobach fundacji znajduje się około 6 tys. utworów w postaci e-booków, w tym kilkaset audiobooków udostępnianych całkowicie bezpłatnie¹⁶.
- Publio.pl – (działa od 2012 r.¹⁷). Serwis należy do grupy medialnej Agory. W ofercie dostępne są e-booki, audiobooki i e-prasa¹⁸.

Wydarzeniem mającym kolosalny wpływ na rozwój rynku audiobooków okazało się wejście na rynek w listopadzie 2008 r. firmy Audioteka.pl, która jako pierwsza zaproponowała odbiorcom audiobooki w postaci plików mp3 do ściągnięcia na ich urządzenia: komputer, telefon, tablet czy dowolny odtwarzacz z aplikacji mobilnej¹⁹.

¹³ *Virtualo z Biblioteką Akustyczną*, <http://rynek-ksiazki.pl/czasopisma/virtualo-z-biblioteka-akustyczna/> (dostęp: 10 kwietnia 2019).

¹⁴ *Empik, w połączeniu z Virtualo.pl i Biblioteką Akustyczną, stawia na rozwój e-contentu*, [https://www.archiwum.ksiazka.net.pl/index.php?id=4&tx_ttnews\[keyword\]=EMPIK&tx_ttnews\[tt_news\]=26625&tx_ttnews\[backPid\]=100&cHash=ff85d1466b](https://www.archiwum.ksiazka.net.pl/index.php?id=4&tx_ttnews[keyword]=EMPIK&tx_ttnews[tt_news]=26625&tx_ttnews[backPid]=100&cHash=ff85d1466b) (dostęp: 10 kwietnia 2019).

¹⁵ <http://www.audiobook.pl/content/10-o-nas> (dostęp: 5 września 2019).

¹⁶ *O projekcie*, <https://wolnelektury.pl/info/o-projekcie/> (dostęp: 10 kwietnia 2019).

¹⁷ Informacja uzyskana z korespondencji mailowej z portalem.

¹⁸ *O nas*, <http://www.publio.pl/o-nas.html> (dostęp: 10 kwietnia 2019).

¹⁹ M. Hopfinger, op. cit., s. 155-157.

W 2016 r. szwedzka firma Storytel.pl jako pierwsza w Polsce zaofiarowała użytkownikom subskrypcję zapewniającą dostęp do tysięcy plików audio w streamingu.

Klasyfikacja audiobooków

Klasyfikacji audiobooków można dokonywać na wiele sposobów. Możliwa jest ich kategoryzacja ze względu na wykonawcę, odbiorcę, rodzaj literatury, nośnik, sposób realizacji czy też wierność oryginalnemu tekstowi książki.

W Polsce 95% wersji audio książek jest ich dokładnymi kopiami tekstowymi. Potwierdzili to w wywiadach przedstawiciele głównych graczy na polskim rynku – Audioteki.pl²⁰ i Storytel.pl²¹. Inaczej rzecz się ma w przypadku małej firmy Osorno.pl, prowadzonej przez wybitnego reżysera dźwięku i aktora Krzysztofa Czczotą. Dokonuje on świadomych skrótów tekstu oryginalnego, chcąc w ten sposób utrzymać jak najdłużej uwagę słuchacza. Jego zdaniem najważniejsze jest stworzenie u słuchacza wrażenia, że ma do czynienia z narracją filmową bez obrazu, jest to możliwe dzięki dodanej warstwie dźwiękowej tworzącej tło²². To właśnie ta warstwa powinna zdaniem reżysera dostarczać w odstępach około dwuminutowych bodźców odbiorcy audiobooka. Ma to sprawić, że rozgrywająca się akcja książki żyje dźwiękami otaczającymi bohaterów²³.

Podział audiobooków ze względu na rodzaj nośników plików audio. Współczesne nośniki, za pomocą których amatorzy słuchania książek mogą obcować z literaturą, to płyty CD, pendrive'y do kupienia

²⁰ Wywiad 1 z Marcinem Beme – właścicielem firmy Audioteka.pl (5 października 2017 r.).

²¹ Wywiad 2 z Michałem Szolcem – szefem firmy Storytel.pl (5 października 2017 r.).

²² Tło dźwiękowe miejsca to dźwięki towarzyszące akcji, np. odgłos mieszanej łyżeczką w filiżance herbaty, odgłosy ruchu ulicznego, muzyka charakterystyczna dla danej kultury.

²³ Wywiad 3 z Krzysztofem Czczotą – właścicielem firmy Osorno.pl (19 października 2017 r.).

w księgarniach oraz pliki mp3 kupowane za pomocą Internetu na różnych portalach specjalizujących się w natychmiastowej sprzedaży elektronicznych książek audio.

Od 2011 r. dzięki urządzeniu dostarczonemu przez firmę Legimi miłośnicy audiobooków mogą ich słuchać „w chmurze” na każdym swoim urządzeniu elektronicznym: smartfonie, tablecie, laptopie i komputerze stacjonarnym²⁴.

Wraz z wejściem na polski rynek takich firm jak Spotify (muzyka) i Netflix (film), specjalizujących się w dostępie streamingowym (strumieniowym), od lutego 2016 r. zaczęła działać na polskim rynku szwedzka firma Storytel.pl.

Książki audio klasyfikowane pod względem rodzaju nośnika mają dziś formę:

- fizyczną, rzeczową – takie kupujemy w sklepach, księgarniach czy firmach wysyłkowych (CD, pendrive);
- plików elektronicznych (mp3) kupowanych w internecie.

Podział ten różnicuje sposób opodatkowania podatkiem VAT. Pierwsza forma – rzeczowa traktowana jest tak jak wydana książka i posiada numer ISBN, więc zastosowanie ma obniżona stawka 5%, druga – pliki elektroniczne traktowana jest jak usługa, która opodatkowana jest stawką 23% (podobnie jak e-booki). Wątpliwość budzi to, że pliki mp3 ściągane z Internetu po dokonanej przez nabywcę opłacie nie mają pod względem własności jednakowego statusu. Chodzi mi o własność pliku mp3 analogicznie do książki papierowej, która też jest przecież nośnikiem treści. Otóż część książek kupuje się i stają się one własnością nabywcy, tak jak książka papierowa z księgarni, a z części z nich korzysta się strumieniowo i nigdy nie stają się one naprawdę własnością użytkownika aplikacji streamingowej. Według mnie kupowane pliki mp3, które stają się własnością nabywcy, powinny być traktowane tak jak tradycyjne książki ze stawką VAT 5%.

²⁴ B. Klukowski, op. cit., s. 25.

Podział audiobooków ze względu na sposób realizacji nagrania

Ze względu na liczbę osób czytających audiobooki możemy podzielić na:

- czytane przez jedną osobę (ang. *single voice*) – lektora, aktora lub autora,
- przez większą liczbę osób (ang. *multi voice*) – od dwóch do kilkudziesięciu.

Lektorzy najczęściej są wykorzystywani w realizacjach pozycji publicystycznych, naukowych czy poradnikowych. Doskonałym tego przykładem może być rewelacyjna wersja audio trzynomowej *Historii filozofii* Władysława Tatarkiewicza czytanej przez lektora Ksawerego Jasińskiego.

Aktorzy czytają głównie literaturę piękną. Według aktora Marcina Perchucia, który w trakcie swojej pracy zawodowej brał udział w ponad 30 nagraniach audiobooków, istnieją dwie szkoły interpretacji. Pierwsza to szkoła Zbigniewa Zapasiewicza, według której aktorzy czytają „na białą”, tj. bez interpretacji. Ten sposób czytania według zwolenników tej metody daje absolutną wolność wyobraźni słuchacza. Mistrzem drugiej szkoły interpretacji książek audio jest Krzysztof Gosztyła, który nadając barwy charakterologiczne postaciom, wpływa na odbiór słuchacza²⁵. Coraz częściej w roli czytających książki spotkać można ich autorów. Wszystkim swoim książkom w wersji audio użyczyli głosu Tomasz Sekielski czy Michał Witkowski czytający *Zbrodniarza i dziewczynę*²⁶. Nową jakością wśród produktów na rynku audio są audiobooki czytane przez większą liczbę osób. W superprodukcji audiobooka *Lex perpetua* Andrzeja Sapkowskiego, zrealizowanej przez Janusza Kukulę, udział wzięło 124 aktorów, którzy wcieliili się w 192 postaci²⁷.

²⁵ Wywiad 4 z Marcinem Perchuciem – aktorem czytającym audiobooki (24 stycznia 2018 r.).

²⁶ Wywiad nr 3 z Krzysztofem Czczotem.

²⁷ *Lux perpetua – superprodukcja w radiowej Jedynce*, <https://www.polskieradio.pl/7/1530/Artykul/966418,Lux-perpetua-superprodukcja-w-radiowej-Jedynce> (dostęp: 4 września 2019).

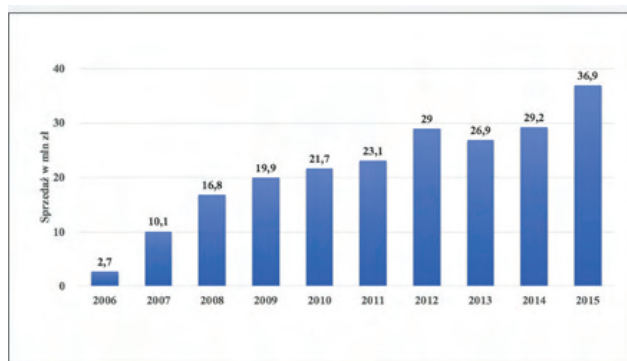
Procesy produkcyjne i wydawnicze

Rynek audiobooków, a więc wszystkie rodzaje działalności z nim związane, takie jak pozyskiwanie praw autorskich, proces wydawniczy, forma realizacji (produkcja) i wybór kanałów dystrybucji gotowych książek audio, jest innowacyjny i kreatywny.

Innowacyjność tego rynku wyraża się w rozwijaniu nowych kanałów dystrybucji i umiejętnym stosowaniu najnowszych technologii. Stworzenie nabywcom błyskawicznego dostępu do wybranej pozycji książkowej lub użytkownikom aplikacji mobilnych poprzez streaming do tysięcy książek całkowicie uzasadnia zakwalifikowanie tego rynku do przemysłów kreatywnych.

Chcąc stworzyć dobrego audiobooka, kreatywni profesjonaliści muszą dysponować wiedzą z zakresu nowych technologii i możliwościami ich wykorzystania, orientacją w sferze szeroko rozumianej kultury, trendów modowych, a także umieć rozpoznać potrzeby kulturalne poszczególnych grup społecznych.

O gwałtownym rozwoju tego przemysłu na naszym rynku świadczą dane dotyczące sprzedaży audiobooków w Polsce w latach 2006-2015 prezentowane na rysunku 1.

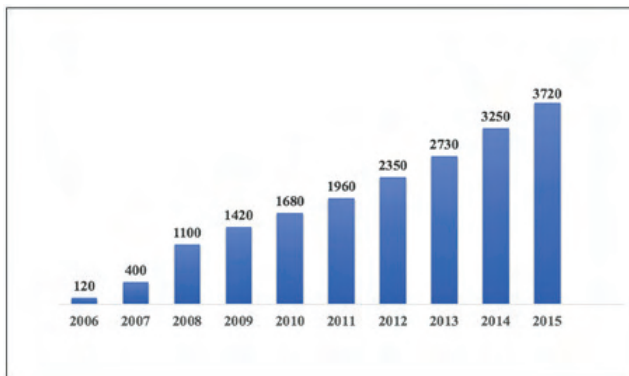


Rysunek 1. Sprzedaż audiobooków w Polsce w latach 2006-2015

Źródło: Opracowanie własne na podstawie raportu Nexto.pl pt. *Nabywcy audiobooków. Wykształceni, bogaci czytający* (lata 2006-2009) i PIK (lata 2010-2014 i 2015).

W ciągu badanych 10 lat sprzedaż zwiększyła się ponad trzynastokrotnie – z 2,7 mln zł w 2006 r. do 36,9 mln zł w 2015 r. Największy wzrost, prawie o 500%, zanotowano w tymże okresie pomiędzy 2006 i 2007 r. Ponad 65-procentowy wzrost zanotowano w 2008 r. Tłumaczyć to można wejściem na rynek firmy Audioteka.pl. W kolejnych latach tendencja była wzrostowa z małym załamaniem w 2013 r., kiedy sprzedaż spadła w porównaniu z 2012 r. o 7,2%. Zanim w 2016 r. na rynek wszedł skandynawski Storytel.pl, wartość sprzedaży całego tego rynku odnotowała wzrost o 28,6%.

Jednak nie tylko wartość sprzedaży świadczy o wzroście i rozwoju tej branży. Dobrym przykładem na wzmacnianie swojej pozycji wśród wydawców książek tradycyjnych i e-booków jest również dynamiczny wzrost liczby oferowanych tytułów w wersji audio, co obrazuje rysunek 2.



Rysunek 2. Liczba oferowanych tytułów audiobooków w latach 2006-2015

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Raportu PIK 2016.

O ile w 2006 r. w raporcie PIK 2016 wykazano 120 tytułów książek dostępnych w wersji do słuchania, o tyle w 2015 r. odnotowano ich 3720, co jest ponad trzydziestokrotnym wzrostem. Wejście na ten rynek w 2016 r. Storytel.pl z biblioteką ponad 1000 polskich tytułów

spowodowało wzrost o kolejne 20%, nie licząc 30 tys. tytułów książek w wersji anglojęzycznej.

Brakuje aktualnych całościowych raportów nt. rynku audiobooków, które dostarczyłyby danych statystycznych pozwalających zdiagnozować najnowsze tendencje jego rozwoju.

Przy dzisiejszym postępie i powszechnej dostępności nowych technologii bardzo prostym wydaje się wyprodukowanie audiobooka. Jak mówi Marcin Beme, prezes Audioteki.pl, potrzebne są tylko trzy elementy: studio ze sprzętem do nagrywania lub odpowiednio wyciszony pomieszczenie, tekst i aktor. Zarówno znalezienie pomieszczenia, jak i wykonanie samego nagrania nie powinno stwarzać większych problemów. Nagrania można dokonać na każdym komputerze, a następnie zmontować za pomocą jednego z darmowych programów do edycji plików dźwiękowych, np. Audacity²⁸. Natomiast trudniej jest znaleźć dobrą książkę, która sprawdziłaby się w wersji audio, a także uzyskać do niej wszystkie niezbędne prawa autorskie²⁹.

Proces powstawania audiobooka i jego kolejne ogniwa, czyli etapy, za które odpowiedzialni mogą być różni udziałowcy rynku, można przedstawić w formie tzw. ścieżki ekonomicznej.

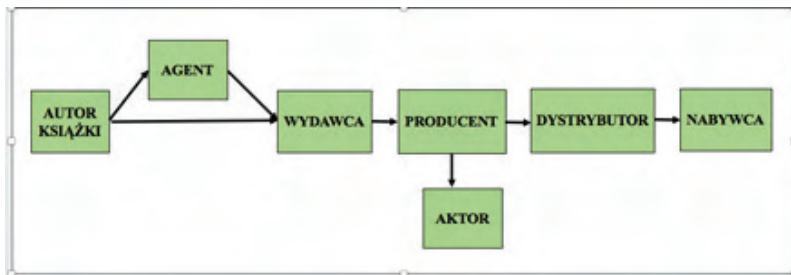
Ścieżka ekonomiczna to droga, którą muszą przebyć poszczególne składniki danego produktu lub usługi, aby mógł powstać finalny produkt lub usługa i trafić do nabywcy – użytkownika³⁰.

Rysunek 3 przedstawia schemat ścieżki ekonomicznej dla rynku audiobooków.

²⁸ Audacity to dostępny za darmo program do nagrywania ścieżki dźwiękowej, dający możliwość importowania i eksportowania plików audio w formatach: WAV, AIFF, FLAC, MP2, MP3 i ogg Vorbis oraz MIDI <https://www.dobreprogramy.pl/Audacity,Program,Windows,11826.html> (dostęp: 1 września 2019).

²⁹ G. Marczak, *Audioteka.pl – wywiad z twórcami na temat audiobooków oraz polskiego rynku*, <http://antyweb.pl/audiotekapl-wywiad-z-tworcami-na-temat-audiobookow-oraz-polskiego-rynku/> (dostęp: 5 maja 2019).

³⁰ A. Wróblewska, *Kinematografia jako przemysł kultury. Uwarunkowania i tendencje rozwoju branży filmowej w Polsce*, Warszawa 2013, praca doktorska, s. 255.



Rysunek 3. Ścieżka ekonomiczna rynku audiobooków

Źródło: Opracowanie własne.

Bardzo często firmy działające na rynku audiobooków całą tę ścieżkę przechodzą samodzielnie. Same zajmują się całym procesem związanym z prawami autorskimi. Są wydawcami, producentami, samodzielnie dobierają odpowiedni dla danej pozycji literackiej głos aktora, a także decydują, z jakich kanałów dystrybucji będą korzystać. Kooperują też ze sobą. Taka współpraca jest charakterystyczna w przedostatnim ogniwie ścieżki, przed dotarciem audiobooka do nabywcy, czyli na etapie dystrybucji.

W Stanach Zjednoczonych, gdzie najprężniej rozwija się rynek audiobooków, od lat równocześnie z książką tradycyjną wydawana jest jej wersja audio. Strategia ta wprowadzona została po licznych badaniach, które potwierdziły bardzo dobre wyniki sprzedażowe. Jo Forshaw, dyrektor działu audiobooków w HarperCollins, w artykule autorstwa Simon Usborne *Sound and the story: The rise of the audiobook* stwierdził, że przed boomem na audiobooki w USA tylko 10% wydawców decydowało się na równoczesne z książką papierową wydanie audio, a obecnie aż 75% tytułów wydawniczych ma swoje wersje audio³¹.

³¹ S. Usborne, *Sound and the story: The rise of the audiobook*, <https://www.independent.co.uk/arts-entertainment/books/features/sound-and-the-story-the-rise-of-the-audiobook-9339521.html> (dostęp: 6 maja 2019).

Potwierdzeniem słuszności tej strategii jest ochrona wydawcy i autora przed tzw. *Oprah Effect*. Zjawisko to dotyczy książek polecanych przez znane osoby (np. właśnie Oprah Winfrey). Wskutek takiej rekomendacji książka, która opublikowana została w nakładzie 5 tys. egzemplarzy, znika z półek w ciągu kilku godzin, bo nagle zapragnęło ją kupić 100 tys. osób. Wydawca, zanim zdąży wykonać dodruk, traci wraz z autorem okazję do sprzedaży takiej liczby egzemplarzy. Przed tym efektem doskonale chroni wydawcę i autora równoczesne wydanie wersji papierowej wraz z wersjami elektronicznymi – e-bookiem i audiobookiem³².

Obserwujemy przeniesienie owej dualistycznej tendencji wydawniczej na polski rynek książki. Jak można przeczytać w raporcie *Rynek książki w Polsce 2016*, coraz więcej umów dotyczących praw autorskich podpisywanych jest trójstronnie, tj. pomiędzy autorem lub agentem autora, wydawcą książki papierowej lub elektronicznej i wydawcą książki w wersji audio³³.

Autorzy

Autor bezpośrednio lub pośrednio (przez swojego agenta) udostępnia prawa autorskie wydawcy. Coraz częściej też wydawca książki papierowej wykupuje prawa do wydania książki również w wersji elektronicznej, a zdarza się, że posiada cały pakiet praw, który obejmuje równocześnie prawa do wydania audiobooka tej pozycji. Dlatego etap uzgadniania praw autorskich jest najbardziej skomplikowany, pochłania znaczną część kosztów przeznaczonych na wyprodukowanie i zabiera większą ilość czasu.

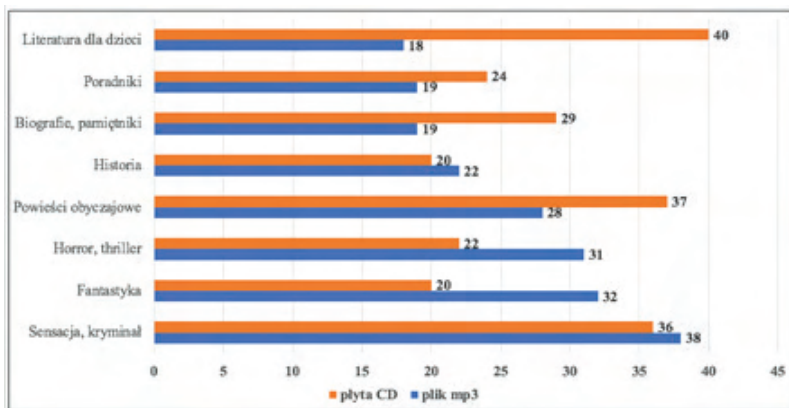
Polskie firmy chętniej wydają autorów polskich, gdyż nie ma potrzeby ich tłumaczenia. Tłumaczenie to dodatkowe koszty i nowe starania o uzyskanie praw autorskich. Zgodnie z ustawą o prawach autorskich po 70 latach od dnia śmierci autora nie ma obowiązku płacenia

³² T. Umstatt, *7 reasons Why Your Book Should Also Be An Audiobook*, <http://www.authormedia.com/why-your-book-should-audio-book/> (dostęp: 6 maja 2019).

³³ Ł. Gołębiwski, P. Waszczyk, *Rynek książki w Polsce 2016*, Biblioteka Analiz, Warszawa 2016, s. 99.

wynagrodzeń z tego tytułu³⁴ i dlatego też w ofercie firm działających na tym rynku jest wiele pozycji literatury klasycznej.

Rysunek 4 przedstawia statystyki związane z preferencjami gatunków literackich użytkowników audiobooków. Literatura dla dzieci jest najpopularniejszym gatunkiem wskazanym przez 40% respondentów z badanej grupy (N = 306) użytkowników audiobooków i najczęściej słuchana na płytach CD. 38% ankietowanych jako ulubiony gatunek literacki wskazało literaturę sensacyjną i kryminalną, którą odtwarzają oni głównie z plików mp3. Wysoką trzecią pozycję zajmuje powieść obyczajowa, wymieniona przez 37% respondentów, a odtwarzana jest ona przede wszystkim z płyt CD. Kolejne pozycje gatunków literackich to fantastyka (32%) i horror/thriller (31%). Ich nośnikami są pliki mp3³⁵.



Rysunek 4. Gatunki literackie słuchane w formie plików mp3 i płyt CD w procentach

Źródło: Opracowanie własne na podstawie raportu z badania *Zwyczaje Polaków związane z użytkowaniem e-booków i audiobooków*, <https://www.nck.pl/badania/raporty/raport-zwyczaje-polakow-zwiazane-z-uzytkowaniem-ebookow-i-audiobookow> (dostęp: 13 sierpnia 2018).

³⁴ Art. 36 ustawy z 4 lutego 1994 r. o prawie autorskim i prawach pokrewnych (Dz. U. Nr 24, poz. 83).

³⁵ *Zwyczaje Polaków związane z użytkowaniem e-booków i audiobooków*, <https://www.nck.pl/upload/attachments/319727/Raport%20z%20badania%20zwyczaje%20Polakow%20-%20ebookow%20i%20audiobookow.pdf> (dostęp: 13 sierpień 2019).

Wydawcy

Specyfiką przedsiębiorstw działających na rynku audiobooków jest zatem interdyscyplinarność działań. Wydawcy audiobooków, tak jak i wydawcy tradycyjnych książek papierowych, muszą na bieżąco orientować się, co dzieje się na szeroko pojętym rynku wydawniczym książek.

Audioteka.pl czy Storytel.pl muszą dysponować kompletem informacji dotyczących budżetu, który mogą przeznaczyć na daną produkcję. Jednak najważniejszy jest wybór książki, dostrzeżenie jej potencjału rynkowego i właściwa ocena popytu. Podmiot gospodarczy, który działa w tym sektorze produkcji, musi wykazywać się dużą kreatywnością, innowacyjnością i elastycznością działania, a także dobrą znajomością aktualnych trendów.

Zdarza się, że wydawca składa zamówienie na konkretny produkt u autora. Tak powstają w Storytel.pl formaty audio inspirowane formą seriali filmowych, wydawane po 10 odcinków, powstające w projekcie Storytel Original. Pierwszą powieścią zrealizowaną w ten sposób był *Jednooki król* Jakuba Ćwieka, czytany przez Marcina Perchucia, opublikowany przed ukazaniem się wersji papierowej. Pozycja ta cieszyła się dużą popularnością wśród subskrybentów Storytel.pl, dlatego też wydawca zdecydował się na debiut tej książki w takiej formie za granicą, m.in. w Holandii, Szwecji i Danii³⁶.

Najstarszym wydawnictwem książek do słuchania jest Wydawnictwo Polskiego Związku Niewidomych, które ma w swoich zasobach ponad 8 tys. tytułów z zakresu literatury pięknej i popularnonaukowej.

Jacek Ladorucki wymienia jeszcze następujące: Wydawnictwo RTW (obecnie Mozaika), Biblioteka Akustyczna, Wydawnictwo Promatek (specjalizujące się w pozycjach literatury klasycznej, do której wygasły prawa autorskie), Lissner Studio – od 2007 r. rozpoczęło nagrania we własnym studio nagraniowym, a od 2011 r. dostarcza najwięcej tytułów na polski

³⁶ *Polski serial audio wyrusza na podbój Europy*, <https://storytelpl.prowly.com/18466-polski-serial-audio-wyrusza-na-podboj-europy> (dostęp: 2 maja 2019).

rynek audio³⁷, Złote Myśli (specjalizujące się w publikacji poradników), Wydawnictwo Aleksandria, Wydawnictwo Story.box, Propaganda, Qes, Auditus, MTJ, Albatros, Bellona, Media Rodzina, Muza, Sonia Draga, Studio Emka, Świat Książki, W.A.B., Wilga i Wydawnictwo Olesiejuk³⁸.

Producenci

Większość wydawców audiobooków jest jednocześnie ich producentami. Najważniejsze firmy wydawnicze rynku audio posiadają swoje własne ośrodki nagraniowe, ale też często korzystają z profesjonalnych studiów, które świadczą ogólnodostępne usługi.

Do tzw. superprodukcji zatrudniani są przez producentów wybitni reżyserzy mający wieloletnie doświadczenie w pracy przy słuchowiskach radiowych. Takim reżyserem spektakli teatru wyobraźni jest np. Błażej Kukła, który wraz z Marcinem Beme był udziałowcem, a na początku również prezesem Audioteki – lidera polskiego rynku książek do słuchania. W 2011 r. po rozstaniu z Audioteką założył on własną firmę – Fonopolis, również specjalizującą się w produkcji i wydawaniu audiobooków.

Michał Szolc, zanim w 2016 r. został dyrektorem zarządzającym Storytel.pl, drugiego lidera rynku książek audio, w firmie Sound Tropez specjalizował się w produkcji polskich komiksów w wersji audio takich jak: *Kajko i Kokosz*, *Thorgal* czy *Funky Kova*³⁹. Praca w studio Sound Tropez była dla niego etapem, w trakcie którego zgromadził doświadczenia pozwalające mu skutecznie zarządzać skandynawską firmą Storytel.pl.

Jak widać, ludzie działający na tym rynku nie tylko zarządzają prowadzonymi przez siebie firmami, ale mają też bogate doświadczenie praktyczne.

³⁷ Obecnie na stronie Lissner Studio w ofercie jest ok. 70 pozycji audiobooków.

³⁸ J. Ladorucki, op. cit., s. 392-394

³⁹ *Przypadek dał im pomysł na biznes. Nagrywają słuchowiska... na podstawie komiksów*, <http://innpoland.pl/114059,przypadek-dal-im-pomysl-na-biznes-polacy-najlepsi-w-tworzeniu-sluchowisk-na-podstawie-komiksow>, (dostęp: 14 maja 2019).

Aktorzy

Słuchanie książki jest dla mnie czasem wyjątkowym, czasem spędzonym z literaturą czytaną przez aktorów, czyli osoby do tego profesjonalnie przygotowane. Sposób, w jaki interpretują czytane treści, jest wartością dodaną. To głównie dzięki tym interpretacjom sięgam po następny audiobook danego autora lub, co również robię często, po audiobook czytany przez moich ulubionych aktorów lub lektorów. Po przeprowadzeniu dwóch wywiadów z aktorami nagrywającymi audiobooki, Marcinem Perchuciem i Filipem Kosiorem, mogę stwierdzić, że choć koszt pracy aktora w całkowitym koszcie produkcji książki audio jest nieznacznym, to bez dobrego aktora rynek audiobooków nie notowałby takich wzrostów.

Zatrudnianie do czytania audiobooków najwybitniejszych aktorów scen polskich przekłada się wprost na wielkość osiąganego sprzedaży. Wspomnieć wystarczy o takich nazwiskach jak: Wojciech Pszoniak (*Transatlantyk* W. Gombrowicza), Krzysztof Globisz (*Pan Tadeusz* A. Mickiewicza) czy Adam Ferency (*Zły* L. Tyrmanda). Zwyczajem stało się czytanie serii danego autora przez tego samego aktora. Słuchacz przywiązuje się do głosu danego aktora, do sposobu, w jaki czyta i tworzy specyfikę poszczególnych bohaterów.

Dystrybutorzy

Kolejne ogniwo łańcucha ekonomicznego stanowią dystrybutorzy, którzy w zależności od rodzaju nośnika wykorzystują odpowiednie kanały dystrybucji. Na szczególną uwagę zasługuje Empik – największy dystrybutor na polskim rynku. Skupia on i wykorzystuje większość możliwych kanałów dystrybucji na rynku audiobooków. W księgarniach tej sieci można kupić zarówno audiobooki na płytach CD, jak i poprzez stronę internetową lub aplikację Empik książki audio w formacie mp3.

Większość księgarni internetowych w swojej ofercie oprócz książek w wersji papierowej posiada także większą lub mniejszą bibliotekę audiobooków na płytach CD. Swoje największe dzieło – audiobook Biblii, Krzysztof Czebot sprzedaje nie tylko na płytach CD, ale także na

pendrive'ach, co pozwala mu korzystać z niższej stawki VAT. Audioteka.pl swoje produkty sprzedaje poprzez własną aplikację, udostępniając pliki do ściągnięcia, a oprócz tego korzysta z możliwości sprzedażowych firmy Empik, która również udostępnia swoim klientom pliki mp3.

W 2018 r. Empik, potentat w sprzedaży książek w Polsce, wprowadził na rynek aplikację na urządzenia mobilne EmpikGO, dającą dostęp do największej bazy tytułów (ok. 50 tys. e-booków i 6 tys. audiobooków), a także pozwalającą słuchać audiobooków w trybie offline i online⁴⁰. Storytel.pl swoje produkty sprzedaje poprzez subskrypcje, dzięki czemu nabywca ma dostęp do całej biblioteki i może słuchać książek zarówno offline, jak i online.

Oprócz wyżej wymienionych firm sprzedających audiobooki można jeszcze wymienić firmy: Audiobook.pl (ok. 4 tys. tytułów w 2012 r.), Virtualo.pl (1297 tytułów w 2012 r.), Nexto.pl (ok. 1200 tytułów w 2011 r.), Firmę Księgarską Olesiejuk (2 tys. tytułów, wyłącznie publikacje na płytach CD), Publio.pl czy sklep dla słuchaczy.pl.

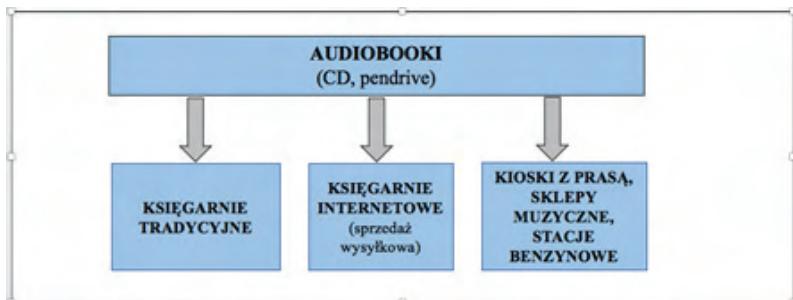
Portal Allegro.pl w pierwszym półroczu 2012 r. opublikował raport dotyczący sprzedaży książek elektronicznych w 2011 r. Z raportu wynika, że 23% książek audio to pozycje literatury dziecięcej, 13% książki do nauki języków obcych, a 7% beletrystyka polska i zagraniczna⁴¹.

Tak więc dystrybucja produktów rynku audiobooków jest różna w zależności od tego, czy są one oferowane nabywcy w formie usługi (dostęp do plików mp3) czy postaci fizycznej, rzeczowej (płyty CD, pendrive'y).

Dystrybucja audiobooków w formie fizycznej dociera do nabywcy albo poprzez sprzedaż w tradycyjnych księgarniach, albo poprzez sprzedaż wysyłkową w księgarniach internetowych lub innych punktach sprzedaży takich jak kioski z prasą, sklepy muzyczne czy stacje benzynowe (rysunek 5.)

⁴⁰ EmpikGO, <http://www.empik.com/go> (dostęp: 14 maja 2019).

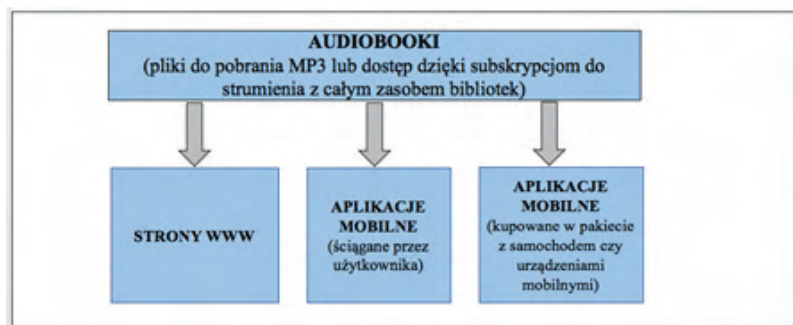
⁴¹ J. Ladorucki, op. cit., s. 395-396.



Rysunek 5. Kanąły dystrybucji produktów rynku audiobooków w formie fizycznej (podsektor produkcji kreatywnej)

Źródło: Opracowanie własne.

Audiobooki w formie plików mp3 (do pobrania) dystrybuowane są albo przez strony internetowe, aplikacje mobilne – instalowane na urządzeniach mobilnych przez użytkowników albo poprzez aplikacje mobilne kupowane w pakiecie z urządzeniem mobilnym lub np. samochodem (rysunek 6).



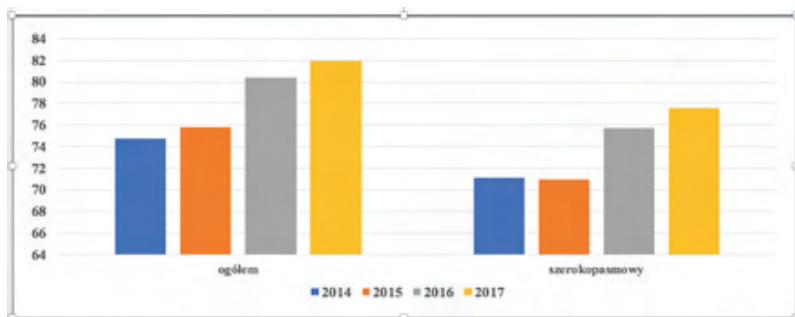
Rysunek 6. Kanąły dystrybucji produktów rynku audiobooków w formie plików mp3 do pobrania

Źródło: Opracowanie własne.

Nabywcy

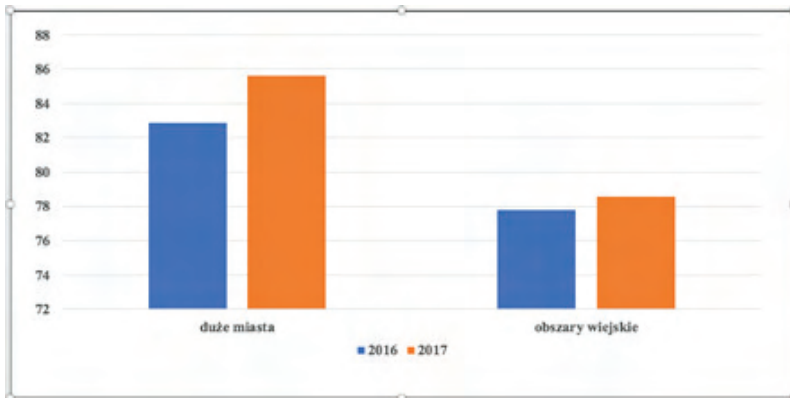
Polska przechodząca od 1989 r. bardzo intensywny proces transformacji ustrojowej doświadczyła również rewolucji technologicznej, tak jak większość państw europejskich opartych na gospodarce wolnorynkowej.

Główny Urząd Statystyczny w opracowaniu rocznym pt. *Społeczeństwo informacyjne w Polsce w 2017 r.* podaje m.in. dane o liczbie posiadanych komputerów i o dostępie do Internetu w gospodarstwach domowych. Duży wpływ na posiadanie dostępu do Internetu wśród gospodarstw domowych ma fakt zamieszkiwania ich przez dzieci (98,8%) w porównaniu do gospodarstw, w których dzieci nie mieszkają (73,3%) – rysunek 7 i 8.



Rysunek 7. Dostęp do Internetu w procentach w gospodarstwach domowych według GUS w latach 2014-2017

Źródło: Społeczeństwo informacyjne w Polsce w 2017, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/nauka-i-technika-spoleczenstwo-informacyjne/spoleczenstwo-informacyjne/spoleczenstwo-informacyjne-w-polsce-w-2017-roku,2,7.html> (dostęp: 1 maja 2018).



Rysunek 8. Dostęp do Internetu w procentach w gospodarstwach domowych według GUS w latach 2016 i 2017 w zależności od miejsca zamieszkania

Źródło: Społeczeństwo informacyjne w Polsce w 2017, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/nauka-i-technika-spolczenstwo-informacyjne/spoleczenstwo-informacyjne-w-polsce-w-2017-roku,2,7.html> (dostęp: 1 maja 2018).

W ciągu ostatnich dziesięciu lat przeprowadzone zostało jedno dość szczegółowe badanie mające na celu uzyskanie profilu nabywców audiobooków w Polsce. Tego zadania podjęła się firma NetPress Digital Sp. z o.o. (Nexto.pl). Jego wyniki opublikowała w raporcie pt. *Nabywcy audiobooków. Wykształceni, bogaci, czytający*. Ukazał się on w 2010 r. Patronami medialnymi i merytorycznymi raportu byli: Biblioteka Analiz, nakanapie.pl, audiobook.pl, dosluchania.pl, Złote Myśli i Internetowy Dwutygodnik Wydawniczy.

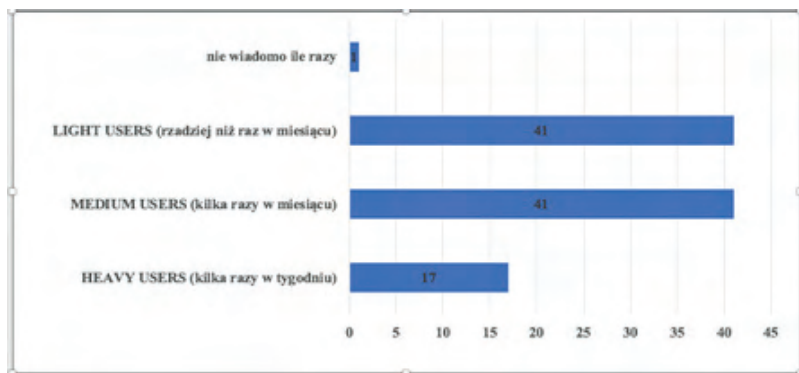
Ankiętę zawierającą 22 pytań wysłano drogą online do ponad 110 tys. osób. Ostatecznie wypełniło ją 4436 respondentów, a wyselekcjonowanych do ostatecznych badań zostało 3055 respondentów. Były to osoby, które wiedziały, co to są audiobooki, i przynajmniej raz w życiu dokonały zakupu na portalu Nexto.pl, Audiobook.pl lub Złote Myśli⁴².

⁴² R. Mendruń, *Nabywcy audiobooków. Wykształceni, bogaci, czytający*, Nexto.pl 2010, s. 5, <http://freefiles.nexto.pl/upload/pr/raport-audio.pdf> (dostęp: 3 września 2019).

Typowy nabywca audiobooka według tego raportu to człowiek wykształcony lub uczący się, w wieku poniżej 39 lat, w proporcjach porównywalnych, jeżeli chodzi o płeć, przeważnie mieszkający w mieście, zarabiający powyżej średniej krajowej i akceptujący cenę za „świetne nagranie” nawet powyżej 50 zł. Ponad połowa z badanych informuje o co najmniej trzech zakupionych audiobookach rocznie. Urządzeniami, na których najchętniej ich słuchają, są przenośne odtwarzacze mp3, odtwarzacze CD i telefony komórkowe.

Nabywca książek audio to głównie człowiek młody, stanu wolnego, z wykształceniem wyższym lub średnim, mieszkający w dużym mieście. Im dana osoba jest bardziej zaawansowana technologicznie, tym chętniej korzysta z urządzeń mobilnych i tym samym częściej sięga po książki do słuchania niż użytkownicy, którzy takich urządzeń nie posiadają (14% vs. 2%). Zauważono też, że osoby korzystające z tej formy czytelnictwa chętnie ją rekomendują wśród bliskich, stając się tym samym ważnym czynnikiem promującym.

Badający podzielili użytkowników audiobooków ze względu na częstotliwość słuchania tego rodzaju książek (rysunek 9).



Rysunek 9. Liczba audiobooków (w procentach) ze względu na częstotliwość słuchania na podstawie odpowiedzi 160 ankietowanych

Źródło: Na podstawie notatki prasowej PBS Sp. z o.o. *Raport z badania – Audiobooki w Polsce*, przeprowadzonego w 2014 r.

Osoby korzystające z audialnej formy książki przynajmniej raz w tygodniu to tzw. *heavy users* (17%), kilka razy w miesiącu to *medium users* (41%), a ci, którzy korzystają raz w miesiącu i rzadziej to *light users* (41%). Pozostały 1% nie ma zdania. Prawie 70% użytkowników wskazało dom jako miejsce, gdzie najczęściej słucha się audiobooków, 35% – środki transportu publicznego, a 14% – samochód. Najczęściej miłośnik audiobooków słucha ich w czasie podróży, w drodze do i z pracy. Rzadziej zaś słuchanie bywa łączone z wykonywaniem innych czynności⁴³.

Istotna dla nabywcy audiobooka jest jego cena. Znaczna liczba potencjalnych nabywców szuka możliwości ściągnięcia książek w wersji audio z portali oferujących je legalnie za darmo, np. wolnelektury.pl, albo z tych, które za niewielką opłatą są gotowe sprzedać je w sposób nielegalny, z pominięciem kosztów praw autorskich.

Podsumowanie

Rynek audiobooków w Polsce jest rynkiem młodym, choć jego początki sięgają dwudziestolecia międzywojennego. Od 2008 r., kiedy pojawiła się na nim Audioteka.pl, obserwujemy jego dynamiczny rozwój. Pierwsza dekada XXI w. była okresem budowania bibliotek audiobooków, uczeniem się przepisów prawa autorskiego, tworzeniem najlepszej ścieżki ekonomicznej i zbieraniem informacji o nabywcy.

Wyprodukowanie audiobooka leży z jednej strony w zasięgu możliwości każdego użytkownika smartfona. Wystarczy napisać książkę i w wyciszonym miejscu ją nagrać, a potem w Internecie udostępnić plik z nagraniem. Nie trzeba nikomu płacić za prawa autorskie ani aktorowi za jej przeczytanie. Daje to możliwość zaistnienia na rynku wydawniczym przez zupełnie nowe osoby, którym trudno jest przekonać wydawnictwa książkowe do wydania pozycji niesprawdzonego autora, którego na dodatek trzeba wypromować.

⁴³ *Badanie PBS Sp. z o.o.*, http://pik.org.pl/upload/files/PBS_Audiobooki_notatka_prasowa_20140428.pdf (dostęp: 1 maja 2019).

Z drugiej jednak strony miłośnik audiobooków nie szuka nagrań książek przeczytanych przez przypadkowe osoby. Szuka utworów audio wyrafinowanych, profesjonalnie odegranych przez znanych i lubianych aktorów, co niewątpliwie podnosi koszt wyprodukowania audiobooka. Jeżeli zaś chce skorzystać z „teatru wyobraźni” – superprodukcji, to musi się zgodzić, że cena takiego audiobooka jest wielokrotnie wyższa.

Rynek audiobooków jest rynkiem nabywcy. To nabywca ma największy wpływ na to, co jest w ofercie i w jakiej formie. Dlatego badania rynku audiobooków są zlecane przez firmy bezpośrednio zainteresowane wynikami. Badania skupiają się przede wszystkim na preferencjach użytkownika i konstruowaniu jego profilu. Na tej podstawie firmy skupiają się na poszerzaniu swojej oferty i kanałów dystrybucji.

Audiobooki kierowane są do konkretnych odbiorców. Dlatego też wszyscy działający w tym sektorze przedsiębiorcy powinni mieć świadomość, jakie są tradycje kulturowe oraz oczekiwania i gusty Polaków. Chcąc być cały czas na bieżąco, firmy działające na rynku audiobooków muszą te potrzeby rozpoznawać, a także prowadzić badania profilu nabywcy i obserwować zachodzące w nim zmiany.

Profil użytkownika (nabywcy) jest ważnym narzędziem, które pozwala konstruować całą ofertę. Znając odbiorcę i kwotę, jaką jest on w stanie przeznaczyć na książki, można ustalić adekwatne do jego kieszeni progi cenowe. Analizując informacje o tempie wzrostu dostępu do Internetu i liczby urządzeń telekomunikacji mobilnej w gospodarstwach domowych, firmy zajmujące się produkcją audiobooków mogą planować obroty i przewidywać przyszłe przychody. Informacje te również mają wpływ na konstruowanie kanałów dystrybucji adekwatnych do możliwości użytkownika.

Ponieważ dotychczasowa polityka państwa nie promuje literatury w wersji audio, rynek książek do słuchania musi dbać sam o siebie. Dlatego też łatwiej jest firmom, które tak jak Audioteka.pl potrafią pozyskać dodatkowe fundusze (np. unijne) na rozwój lub, tak jak Storytel.pl, korzystają ze swojego własnego kapitału.

Moda na zdrowy styl życia, ruch, bieganie, ćwiczenia fizyczne wiąże się ze zmianami świadczącymi o zagospodarowywaniu czasu wolnego

w nowy sposób. Umiejętność dostrzeżenia tych zmian stała się pretekstem do zaistnienia produktów oferowanych przez rynek audiobooków.

Mając dostęp do wszystkich najnowszych osiągnięć software'owych i hardware'owych, firmy działające na polskim rynku audiobooków mogą śmiało konkurować z takimi potentatami tego rynku jak np. Audible należący do Amazona, co zresztą już nastąpiło. Firma Audioteka.pl zwyciężyła w organizowanym w Niemczech przetargu i pokonała amerykańskiego Amazona. Przetarg dotyczył znalezienia dostawcy oprogramowania służącego do ściągania książek audio dla jednego z niemieckich operatorów telefonii komórkowej⁴⁴.

W czasie rozmów z Marcinem Beme (twórcą firmy Audioteka.pl) i Michałem Szolcem (zarządzającym firmą Storytel.pl) mogłam zaobserwować podejście bardzo pragmatyczne i zorientowane na konkretny cel, czyli zysk. Dlatego też ich poszukiwania książkowych pozycji do realizacji bardzo ściśle wiążą się z zaspokojeniem oczekiwań nabywców i utrzymaniem odpowiedniego poziomu proponowanej literatury i rentowności firmy.

Krzysztof Czeczot, prowadząc swoją małą firmę, w porównaniu do dwóch firm wyżej wspomnianych za cel wyznaczył sobie przede wszystkim obok jakości produkowanych audiobooków przyjemność, którą ma dawać stwarzana przestrzeń eksperymentowania efektami dźwiękowymi w „filmowej ścieżce do słuchania”⁴⁵.

Wszyscy rozmówcy – właściciele, założyciele czy dyrektorzy firm produkujących audiobooki – znają się nawzajem i często współpracują ze sobą. Każda z tych firm znalazła swoje miejsce i sposób na istnienie.

Przy wspierającej finansowo polityce rządu, która promowałaby również tę formę upowszechniania literatury, rynek audiobooków może mieć jeszcze większe szanse na rozwój. Liczba przesłuchanych książek będzie skutkować mądrzejszym, inteligentniejszym, bardziej czytany (osłuchany) społeczeństwem.

⁴⁴ R. Omachel, *Nagłośnić książki*, <http://www.newsweek.pl/biznes/wielki-sukces-polskiej-firmy-audioteka-wygrała-w-przetargu-w-niemczech-,artykuly,408695,1.html> (dostęp: 9 kwietnia 2019).

⁴⁵ Wywiad nr 3 z Krzysztofem Czeczotem.

Bibliografia

Książki

- Antonik D., *Audiobook. Od brzmienia słów do głosu aktora*, „Teksty Drugie” 2015, nr 5.
- Goban-Klas T., *Media i medioznawstwo*, w: *Słownik wiedzy o mediach*, red. E. Chudziński, Warszawa 2007.
- Gołębiewski Ł., Waszczyk P., *Rynek książki w Polsce 2016. Wydawnictwa*, Warszawa 2016.
- Hopfinger M., *Literatura i media po 1989 roku*, Warszawa 2010.
- Klukowski B., *Audiobooki w kraju i na świecie*, Warszawa 2013.
- Ladorucki J., *Audiobook – słuchanie i radość lektury*, w: *Media a czytelnicy. Studia o popularyzacji czytelnictwa i uczestnictwie kulturowym młodego pokolenia*, red. M. Antczak, A. Brzuska-Kępa, A. Walczak-Niewiadomska, Łódź 2013.
- Wróblewska A., *Kinematografia jako przemysł kultury. Uwarunkowania i tendencje rozwoju branży filmowej w Polsce*, Warszawa 2013, praca doktorska.

Wywiady

- Wywiad nr 1 z Marcinem Beme – założycielem firmy Audioteka.pl.
- Wywiad nr 2 z Michałem Szolcem – dyrektorem zarządzającym firmy Storytel.pl.
- Wywiad nr 3 z Krzysztofem Czeczotem – właścicielem firmy OSORNO.
- Wywiad nr 4 z aktorem Marcinem Perchuciem.

Akty prawne

- Ustawa z 4 lutego 1994 r. o prawie autorskim i prawach pokrewnych (Dz. U. Nr 24, poz. 83).

Źródła internetowe

- Badanie PBS Sp. z o.o.*, http://pik.org.pl/upload/files/PBS_Audiobooki_notatka_prasowa_20140428.pdf (dostęp: 1 maja 2018).
- Czapiga M., *Audiobooki – zdrada książek drukowanych*, <http://www.e-znaczenia.pl/?p=954> (dostęp: 22 sierpnia 2017).
- EmpikGO, <http://www.empik.com/go> (dostęp 14.05.2018).
- Empik, w połączeniu z Virtualo.pl i Biblioteką Akustyczną, stawia na rozwój e-contentu, [https://www.archiwum.ksiazka.net.pl/index.php?id=4&tx_ttnews\[keyword\]=EMPIK&tx_ttnews\[tt_news\]=26625&tx_ttnews\[backPid\]=100&chash=ff85d1466b](https://www.archiwum.ksiazka.net.pl/index.php?id=4&tx_ttnews[keyword]=EMPIK&tx_ttnews[tt_news]=26625&tx_ttnews[backPid]=100&chash=ff85d1466b) (dostęp: 10 kwietnia 2018).
- Kasprzak R., *Typologia przemysłów kreatywnych zastosowana na portalu Obserwatorium Przemysłów Kreatywnych*, <http://ekonomiawkulturze.pl/res/opk/003-typologia-przemyslow-kreatywnych.pdf> (dostęp: 30 sierpnia 2017).
- Lux perpetua – superprodukcja w radiowej Jedynce*, <https://www.polskieradio.pl/7/1530/Artykul/966418,Lux-perpetua-superprodukcja-w-radiowej-Jedynce> (dostęp: 4 września 2018).
- Łopusiewicz M., *5 polskich biznesów, które rozwinęły się dzięki dofinansowaniu*, <https://mamstartup.pl/sukces/8261/5-polskich-biznesow-ktore-rozwinely-sie-dzieki-dofinansowaniu> (dostęp: 9 kwietnia 2018).

- Marczak G., *Audioteka.pl – wywiad z twórcami na temat audiobooków oraz polskiego rynku*, <http://antyweb.pl/audiotekapl-wywiad-z-tworcami-na-temat-audiobookow-oraz-polskiego-rynku/> (dostęp: 5 maja 2018).
- Mendruń R., *Nabywcy audiobooków. Wykształceni, bogaci, czytający*, Nexto.pl 2010, s. 5, <http://freefiles.nexto.pl/upload/pr/raport-audio.pdf> (dostęp: 3 września 2017).
- Omachel R., *Nagłośnić książki*, <http://www.newsweek.pl/biznes/wielki-sukces-polskiej-firmy-audioteka-wygrala-w-przetargu-w-niemczech-,artykuly,408695,1.html> (dostęp: 9 kwietnia 2018).
- O nas*, <http://www.publio.pl/o-nas.html> (dostęp: 10 kwietnia 2018).
- O projekcie*, <https://wolnelektury.pl/info/o-projekcie/> (dostęp: 10 kwietnia 2018).
- Polski serial audio wyrusza na podbój Europy*, <https://storytelpl.prowly.com/18466-polski-serial-audio-wyrusza-na-podboj-europy> (dostęp: 2 maja 2018).
- Przypadek dał im pomysł na biznes. Nagrywają słuchowiska... na podstawie komiksów*, <http://innpoland.pl/114059,przypadek-dal-im-pomysl-na-biznes-polacy-najlepsi-w-tworzeniu-sluchowisk-na-podstawie-komiksow> (dostęp: 14 maja 2018).
- Storytel.com, <https://jobs.storytel.com> (dostęp: 9 kwietnia 2018).
- Usborne S., *Sound and the story: The rise of the audiobook*, <https://www.independent.co.uk/arts-entertainment/books/features/sound-and-the-story-the-rise-of-the-audio-book-9339521.html> (dostęp: 6 maja 2018).
- Umstattd T., *7 reasons Why Your Book Should Also Be An Audiobook*, <http://www.authormedia.com/why-your-book-should-audio-book/> (dostęp: 6 maja 2018).
- Virtualo z Biblioteką Akustyczną*, <http://rynek-ksiazki.pl/czasopisma/virtualo-z-biblioteka-akustyczna/> (dostęp: 10 kwietnia 2018).
- Zwyczaże Polaków związane z użytkowaniem e-booków i audiobooków*, Biblioteka Analiz Sp. z o.o., Virtualo.pl, ARC Rynek i opinie, <https://www.nck.pl/upload/attachments/319727/Raport%20z%20badania%20zwyczaże%20Polaków%20-%20ebooki%20i%20audiobooki.pdf> (dostęp: 13 sierpnia 2018).

Anna Wróblewska

PWSFTViT w Łodzi

POLSKI FILM ANIMOWANY – MIĘDZY DysKURSEM ŚRODOWISKOWYM A REALIAMI PRODUKCJI

Wprowadzenie

W ostatniej dekadzie polska animacja odnosiła sukcesy, które zagwarantowały jej obecność na najważniejszych międzynarodowych imprezach filmowych, na czele z Oscarami i Europejskimi Nagrodami Filmowymi. Krakowska Fundacja Filmowa, zajmująca się promocją polskich krótkich metraży, rok po roku podkreśla wzrastającą popularność rodzimej animacji:

Polskie animacje podróżowały po całym świecie od Berlina, Cannes, Lipska przez Ottawę, Sydney, Auckland, aż po Hiroszimę, Seul czy Bogotę. [...] Niemalże na każdej ważnej imprezie filmowej poświęconej animacji można było znaleźć w programie polską produkcję¹.

Podczas Międzynarodowego Festiwalu Filmowego w Annecy przedstawiony został raport na temat animacji w Europie Środkowej i Wschodniej. Podkreślono w nim, że to właśnie w Polsce powstaje najwięcej filmów animowanych, które zdobywają najwięcej prestiżowych nagród. Raport wspomina o pięciu silnych ośrodkach kształcenia

¹ Podsumowanie 2018 roku – filmy animowane na międzynarodowych festiwalach, http://polishanimations.pl/pl/aktualnosci/4335/podsumowanie_2018_-_filmy_animowane_na_miedzynarodowych_festiwalach (dostęp: 8 czerwca 2019).

animatorów, o dobrej infrastrukturze produkcyjnej, a także o dotacjach Polskiego Instytutu Sztuki Filmowej².

Dziwne się może wydawać, iż animacja, która wedle danych Fundacji w 2018 r. została pokazana na 530 projekcjach na prawie 260 międzynarodowych festiwalach filmowych, w tym na 191 pokazach w sekcjach pozakonkursowych i aż w 333 konkursach i która przyniosła ponad 30 prestiżowych nagród i wyróżnień³, cały czas pozostaje na marginesie polskiej myśli filmoznawczej.

Już dekadę temu Dorota Chrobak na stronie dwutygodnik.com uznała ironicznie, że „jakość polskiej animacji jest odwrotnie proporcjonalna do ilości opracowań na jej temat. O ile ta pierwsza niezmiennie reprezentuje światowy poziom, o tyle ta druga... po prostu szkoda gadać”⁴. Niezmiernie rzadko polska animacja jest osobnym przedmiotem analizy naukowej, częściej – zauważana jest na marginesie obszernych esejów o filmie fabularnym, czyli w naszych realiach – nurcie mainstreamowym. Okazją do niewesołej refleksji Chrobak było ukazanie się książki *Polski film animowany* pod redakcją Marcina Giżyckiego i Bogusława Zmudzińskiego (2009), jednej z nielicznych monografii w sposób przekrojowy traktującej dorobek w tym zakresie.

Z kolei Paweł Sitkiewicz w *Polskiej szkole animacji* (2011) wnikliwie analizuje trendy artystyczne i produkcyjne filmu animowanego od momentu jego narodzin w pierwszych dekadach XX w. aż po pierwsze lata po reformie kinematografii w 2005 r. W tej sytuacji znaczącą próbą wypełnienia luki jest monografia wieloautorska *Polska animacja XXI wieku* pod redakcją Małgorzaty Kozubek i Tadeusza Szczepańskiego (2017), która ukazała się nakładem Wydawnictwa PWSFTViT. Warto podkreślić, że publikacja ta ujmuje temat animacji bardzo szeroko – od

² V. Petkovic, *Report: The state of animation in Central and Eastern Europe*, https://cineuropa.org/en/newsdetail/373872/?fbclid=IwAR2-JnvSUa7rRh4LE0jAnPAIWk-mXdeu4RhIa47QD-KrjEkq_SdSSmofWbT4 (dostęp: 1 czerwca 2019).

³ *Podsumowanie 2018 roku – filmy animowane...*, op. cit.

⁴ D. Chrobak, *Polski film animowany pod red. Marcina Giżyckiego i Bogusława Zmudzińskiego*, <https://www.dwutygodnik.com/arttykul/59-polski-film-animowany-pod-red-marcinagizyckiego-i-boguslawazmudzinskiego.html> (dostęp: 8 czerwca 2019).

filmoznawczych analiz, poprzez rozważania z nurtu *production studies* aż do rzadko poruszanych zagadnień edukacyjnych.

Kondycja współczesnej animacji (podobnie zresztą jak i pozostałych gatunków) jest ściśle uzależniona od współczesnego systemu finansowania twórczości filmowej, wprowadzonego przez ustawę o kinematografii uchwaloną w 2005 r.⁵ W artykule tym przedstawiony zostanie ogólny obraz produkcji polskiej animacji, ze szczególnym naciskiem na liczbę filmów, koszty ich produkcji i źródła finansowania. Jednakże obraz budowany na skromnych danych ilościowych byłby niepewny ze względu na specyfikę tego rodzaju filmowej twórczości, uparcie wymykającej się statystykom.

Polski film animowany coraz częściej trafia nie tylko na międzynarodowe, ale i na krajowe festiwale, które najczęściej stają się pierwszą (i wyłączną) platformą udostępniającą tytuły z obecnego obiegu. Film animowany istnieje przede wszystkim w obiegu festiwalowym, wspomaganym jedynie emisjami w telewizyjnych kanałach filmowych. I choć nie sposób nie zgodzić się z często przywoływaną opinią Marcina Adamczaka, że współczesne festiwale to „swoiści *gate-keeperzy*, «strażnicy wrót», regulujący wejście do obiegu międzynarodowego kina artystycznego i uruchamiający mechanizm konsekracji związany z recepcją krytyki, filmoznawczymi monografiami, pokazami retrospektywnymi i obiegiem kin studyjnych”⁶, to różnica między obecnością na imprezach filmowych a nikłą regularną dystrybucją powoduje poczucie dysonansu zarówno wśród publiczności, jak i twórców. Zwłaszcza twórców.

Nieoczywistą konsekwencją reformy kinematografii okazała się postępująca integracja różnych środowisk twórców i producentów filmowych, wyrażająca się w rozwoju samorządu filmowego, umacnianiu się istniejących organizacji przy jednoczesnym powstawaniu kolejnych, coraz bardziej wyspecjalizowanych gremiów. W konsekwencji w ciągu ostatniej dekady coraz popularniejsza stała się organizacja wyspecjalizowanych

⁵ Ustawa z 30 czerwca 2005 r. o kinematografii (Dz. U. Nr 132, poz. 1111).

⁶ M. Adamczak, *Globalne Hollywood. Filmowa Europa i polskie kino po 1989 roku*, Gdańsk 2010, s. 125-126.

spotkań, paneli, forów, konferencji, wyposażonych w specyficzny mechanizm wiwesekcji i autoanalizy – czasem wręcz popartych raportami i opracowaniami wewnętrznymi. W niniejszej analizie zawarto więc wnioski z tych spotkań – sformułowane problemy, szanse, zagrożenia, nadzieje na przyszłość i krytykę instytucji oraz mechanizmów. W czasach PRL-u skrzętnie protokołowano środowiskowe fora, dzięki czemu dzisiaj możemy czerpać z tej niezwyklej dokumentacji. Obecnie tę rolę muszą odegrać badacze. Celem tego tekstu jest bowiem nie tylko uzyskanie możliwie obiektywnego obrazu produkcji animacji, ale także nałożenie nań echa owego szczególnego dyskursu.

Co ciekawe, współczesne definicje filmu animowanego w widoczny sposób dystansują się od nośnika, techniki animacji czy wreszcie medium, w którym animacja ma ostatecznie zaistnieć jako niezależna forma filmowa. Liczy się intencja autora oraz odbiór. Na polskim gruncie najpełniejszą definicję sformułował Paweł Sitkiewicz:

Film animowany jest odmianą sztuki filmowej wyróżniającą się poklatkową techniką zdjęć, dzięki której na ekranie powstaje sztuczny, wykreowany przez realizatora ruch obiektów, płaskich bądź trójwymiarowych. Użycie fotografii poklatkowej musi być widocznym i znaczącym zabiegiem stylistycznym, nigdy zaś środkiem mającym na celu stworzenie iluzji rzeczywistości. Kreacja ruchu może się odbywać zarówno za pomocą kamery, komputera, jak i bezpośrednio na taśmie. „Filmowość” animacji nie jest związana z żadnym konkretnym medium (jak kino, telewizja, Internet itd.), ale ze sposobem jej odbioru przez widza⁷.

Sitkiewicz zwraca uwagę, że współczesną animację trzeba postrzegać nie poprzez narzędzie, ale sposób myślenia o formie przekazania swojej wizji świata. I tu zaczynają się problemy z liczeniem – z ustaleniem wolumenu polskiej produkcji animowanej.

⁷ P. Sitkiewicz, *Małe wielkie kino. Film animowany od narodzin do końca okresu klasycznego*, Gdańsk 2009, ebook, rozdział 1.

Jeśli kierować się definicją Sitkiewicza, należy przyjąć, że film animowany może powstać poza instytucjonalnym systemem kinematografii. Może zostać stworzony z wykorzystaniem prywatnego oprogramowania, a jego twórca, po udostępnieniu filmu w serwisie internetowym Youtube, może zgromadzić wokół siebie grono oddanych widzów. Czy mamy więc narzędzia, by należyście oszacować wolumen produkcji animacji w Polsce? Być może najbliższą prawdą jest Piotr Kardas, organizator festiwalu O!PLA, na którym prezentuje zarówno filmy uznanych twórców, etiudy szkolne, jak i zaskakująco dobre filmy niezależne z prywatnych pracowni. Z tego też względu na potrzeby niniejszego tekstu skoncentruję się na filmach profesjonalnych, przy czym profesjonalizm jest tu tylko kategorią instytucjonalną. Oznacza, że film powstał w działających na rynku podmiotach lub/i że jego autorem jest zawodowy reżyser animacji. Lub – że film z powodu wysokiego poziomu artystycznego dostał się na ważne „konsekrujące” (wedle słów Adamczaka) międzynarodowe czy krajowe festiwale filmowe.

Wielkość produkcji oraz koszty filmu animowanego. Źródła finansowania

Liczba polskich filmów została oszacowana na podstawie danych Polskiego Instytutu Sztuki Filmowej oraz informacji na stronach filmpolski.pl, polishanimation.pl i festiwalu O!PLA. W momencie powstawania tego artykułu nie mamy jeszcze kompletnych danych dotyczących roku 2018, więc należy dane z tego roku traktować z pewną rezerwą.

Tabela 1. Liczba polskich krótkometrażowych filmów animowanych w ostatnich latach / Liczba wspartych przez PISF

Rok	Liczba filmów	Dofinansowanych przez PISF
2010	45	12
2011	41	15
2012	20	6
2013	22	11
2014	21	10

Rok	Liczba filmów	Dofinansowanych przez PISF
2015	28	14
2016	33	15
2017	19	12
2018	19	12

Źródło: opracowanie własne.

Zestawienie to przedstawia się nadzwyczaj skromnie. Nie uwzględniono w nim seriali animowanych dla dzieci, które stanowią odrębny nurt produkcji animowanej i wiążą się także z zupełnie innym trybem produkcji i z wysokimi budżetami. W zestawieniu nie ma poza tym filmów szkolnych, traktowanych jako część edukacji filmowej. Trzeba to podkreślić, bo to właśnie etiudy, głównie z Łodzi i Krakowa, podbijają światowe festiwale i należą do najczęściej nagradzanych na najbardziej prestiżowych imprezach (w ostatnich latach *Cipka* Renaty Gąsiorowskiej z 2016 r., *Duszydzka* Barbary Rupik z 2019 r.). Ogólny obraz liczebności polskiej animacji może być przekłamany, regularnie w międzynarodowym obiegu pojawia się około 10 etiud szkolnych.

Liczba filmów pełnometrażowych jest znacznie mniejsza. Corocznie powstaje w Polsce średnio od 1 do 2 kinowych animacji (np. produkcje rodzinne *Magiczna zima Muminków*, reż. Jakub Wroński z 2017 r., Ira Carpelan, *Kropla zorzy polarnej* Wiesława Zięby z 2016 r. czy *Jak uratować mamę* Daniela Zduńczyka i Marcina Męczkowskiego z 2015 r.). Czasem ten skromny katalog jest poszerzany przez koprodukcje mniejszościowe (*Czarodziejska góra* Ancy Damian z 2015 r.). Ze względu na wysokie budżety animacji konstrukcja koprodukcji europejskiej jest naturalną drogą realizacji filmu (*Twój Vincent* Doroty Kobieli i Hugh Welchmana z 2017 r., *Jeszcze dzień życia* Damiana Nenova i Raúla de la Fuente z 2018 r.).

Andrzej Wojnach⁸, dokonując w 2017 r. analizy sytuacji polskiej animacji, słusznie zwrócił uwagę, że na charakter i wielkość produkcji

⁸ A. Wojnach, *Sztuka i biznes. Kierunki przemian na polskim rynku animacji*, w: *Polska animacja w XXI wieku*, red. M. Kozubek, T. Szczepański, Łódź 2015, s. 71-73.

wyraźny wpływ mają przede wszystkim czynniki zewnętrzne, programowe i finansowe. Po uchwaleniu ustawy o kinematografii przez pierwsze lata widoczny był powrót do tradycji polskiej animacji, do krótkiego filmu autorskiego. Natomiast w kolejnych latach nastąpił zwrot ku seriom i serialom dziecięcym kierowanym na rynek globalny, czemu sprzyja coraz lepsza orientacja środowiska w regułach międzynarodowej gry i mechanizmach włączających ich w światowy rynek filmowy.

Nową tendencją, potwierdzoną kolejnymi przytoczonymi wyżej tytułami, jest produkcja pełnometrażowych docu-animation, filmów międzygatunkowych. Jednocześnie autor trafnie wskazuje na problem, jaki generuje produkcja pełnometrażowego filmu animowanego – rodzima kinematografia z PISF-em na czele, dysponującym dość skromnymi środkami, nie jest w stanie wyprodukować znaczącej liczby takich tytułów; nawet minimalny koszt europejskiej animacji w wysokości 2,5 mln euro zostałyby pokryty, gdyby do kina poszło 500-600 tys. widzów, co nadal wydaje się mało realne.

Oszacowanie kosztów filmu animowanego jest dość proste w przypadku form krótkometrażowych, wciąż dominujących w katalogu produkcji. Szacowanie średniego budżetu pełnego metrażu mija się z celem, gdyż próba jest za mała, a ponadto rozmiary przedsięwzięcia mogą być skrajnie różne: wystarczy zestawić kameralną *Magiczną zimę Muminków* (według informacji ze stron PISF-u, 2 066 523 zł, dotacja 200 000 zł) z *Twoim Vincentem* (budżet 22 610 841 zł, dotacja milion zł).

Na podstawie danych udostępnionych przez Polski Instytut Sztuki Filmowej, przedstawiających budżety filmów i kwoty dotacji z lat 2015-2017, można ustalić, że mediana dla budżetu autorskiej animacji niepełnometrażowej wynosi 336 126 zł. Natomiast dotacja PISF-u, wyrażona medianą, to 150 000 zł.

W przypadku autorskiej animacji są to jedyne albo większościowe wkłady finansowe. Budżet domykają najczęściej wkład własny, zazwyczaj rzeczowy, wyrażony w sprzęcie, prawach, pracy, oraz z rzadka pieniądze otrzymane z telewizji lub instytucji. Andrzej Wojnach⁹ zauważa, iż

⁹ Ibidem.

z inwestowania w animacje wycofali się zniechęceni słabymi wynikami dystrybutorzy, natomiast w ten rodzaj filmu zaczynają angażować się właściciele firm postprodukcyjnych, usługowych. Upragnionym przez producentów źródłem finansowania są wkłady lub dotacje od Narodowego Instytutu Audiowizualnego (dzisiaj FINA) oraz Regionalnych Funduszy Filmowych.

Przykładowo: Zachodniopomorski Fundusz Filmowy Pomerania Film wsparł film Izabeli Plucińskiej *Seks dla opornych* (2015), Regionalny Fundusz Filmowy w Krakowie – *XOXO pocałunki i uściski* Wioletty Sowy (2016), *Toto* Zbigniewa Czapli (2013), *Czarodziejską górę* Ancy Damian, Odra-Film – *Jak uratować Mamę* Daniela Zduńczyka i Mariusza Męczkowskiego, fundusz poznański – *To pewna wiadomość* Joanny Jasińskiej-Koronkiewicz (2014). Pozycję lidera w zakresie regionalnego finansowania animacji ma Łódzki Fundusz Filmowy, który wraz z Łódź Film Commission programowo stara się wzmocnić markę łódzkiej animacji. Do dofinansowanych z funduszu pozycji należą m.in. *Czar-noksiężnik z krainy U.S.* Balbiny Bruszewskiej (2016) czy *Trzej królowie* Anny Błaszczak (2014). Suma dofinansowań waha się od 25 000 do 100 000 zł – w przypadku pełnych metraży.

Kluczowe problemy produkcji filmów animowanych w Polsce w oczach jej twórców

Jakkolwiek nadal odczuwamy głęboką sprzeczność między entuzjastyczną recepcją polskiej animacji na świecie a wąskimi ramami, w których stara się pomieścić krajowy rynek, należy podkreślić, że w ostatnich latach ogromnie rozwinęły się mechanizmy samorządowe i autopromocyjne w środowisku animatorów. I chociaż wciąż nie mogą oni doprowadzić do wprowadzenia swojego przedstawiciela do Rady PISF-u, coraz uważniej budują i rozwijają struktury organizacyjne w Sekcji Filmu Animowanego Stowarzyszenia Filmowców Polskich oraz Stowarzyszeniu Producentów Polskiej Animacji. Co roku reprezentanci polskiej animacji biorą udział w imprezach o randze Cartoon czy targi w Annecy, a i PISF włączył się w organizację polskiej obecności na najważniejszych imprezach światowego filmu animowanego.

Wewnętrznej integracji sprzyja specyficzna struktura branży. Na skutek zjawiska trafnie przez Wojnacha nazwanego pączkowaniem¹⁰ pracownicy dawnych państwowych studiów założyli własne prywatne ośrodki, dzisiaj dominujące wśród producentów. Sprzyja to utrwalaniu mechanizmów samorządowych i tworzeniu wspólnot opartych na zasadach kooperacji i konkurencji zarazem.

Obraz produkcji polskiej animacji, nakreślony w pierwszej części artykułu, byłby niepewny bez uwzględnienia głosów, które wyodrębnić można w wewnętrznym środowiskowym dyskursie polskiej animacji. Aby mógł być on przedstawiony – używając terminologii branżowej, w 3D – należy się w nie wsłuchać.

Miejscem otwartego dyskursu animacji są zazwyczaj festiwale filmowe, Krakowski Festiwal Filmowy czy, coraz częściej, MFF Animator, który staje się najważniejszym miejscem spotkań i forów polskich animatorów. To tam formułowane są główne wnioski i rekomendacje, układające się w czytelny i konsekwentny wzór.

Hanna Margolis, przedstawiając ewolucję polskiej animacji artystycznej od PRL-u po czasy współczesne, zwraca uwagę, że najważniejszym czynnikiem sprawczym sukcesu polskiej animacji był system szybkiego dostępu do realizacji autorskich projektów filmowych:

Współcześnie jest to „hazard dotacyjny” i wielu twórców „wypadło z gry”, często przyjmując pracę na uczelniach, zajmując się produkcją filmową, reżyserią filmów dla dzieci itd., czyli stałymi zajęciami, dającymi świadczenia zdrowotne, emeryturę itp., a więc to, czego współcześni autorzy nie mają, a co twórcy filmów autorskich w PRL mieli zapewnione na etatach w studiach¹¹.

W Programach Operacyjnych PISF na produkcję animacji przeznacza się zazwyczaj powyżej 10 mln zł; dodatkowo o pieniądze można się ubiegać jeszcze poprzez priorytet produkcji filmów dla widowni rodzinnej.

¹⁰ Ibidem, s. 67-68.

¹¹ H. Margolis, *Problem dziedzictwa animacji autorskiej*, w: *Polska animacja w XXI wieku*, op. cit., s. 59.

Przy wysokich kosztach produkcji seriali i pełnych metraży pula środków na krótki film artystyczny (który przecież nie ma potencjału sprzedażowego) wyraźnie się kurczy. Prowadzi to do zjawiska wspomnianego wyżej „hazardu”. Zbyt mała alokacja na budżety filmów autorskich powoduje, że przepadają dobre projekty (jak wybrać 3 z 10 dobrych?), w tym debiuty, w efekcie – zdolni twórcy znikają ze sceny. A w przypadku animacji artystycznej debiut autorski znaczy być albo nie być. Dlatego jakkolwiek szalenie cieszą sukcesy filmów szkolnych, z każdym otwarciem butelki szampana powinno być postawione pytanie: czy aby kariera zdolnego studenta nie zakończy się na świetnie przyjętym filmie dyplomowym?

Często tak bywa, zwłaszcza w przypadku kobiet, które obecnie dominują liczebnie na kierunkach animacji. I choć, jak zwraca uwagę Hanna Margolis, kluczowe stanowiska w branży wciąż dzierżą mężczyźni, to kobiety stanowią trzon animacji autorskiej.

Odchodzenie z zawodu, widoczne zwłaszcza w przypadku kobiet, jest zauważalne we wszystkich grupach absolwentów szkół filmowych i plastycznych na kierunku animacji. Problemem zawodu staje się status „wiecznego freelancera”, bez zakorzenienia, z konieczności pozostającego producentem własnych dzieł i stopniowo porzucającego ambicje artystyczne na rzecz dobrze płatnych usług.

Wspomniane wcześniej obcinanie budżetów filmów artystycznych powoduje niepokojącą zachowawczość technik i rozwiązań. Produkcji artystycznej nie sprzyjają ponadto zasygnalizowane wyżej trudności z pozyskaniem koproducentów spowodowane brakiem regularnego obiegu dystrybucyjnego, a także słabym zainteresowaniem ze strony telewizji (zwłaszcza TVP SA) produkcjami nieseryjnymi i odchodzeniem w stronę produkcji serialowej (co z punktu widzenia nadawcy wydaje się racjonalne). Może więc z pragmatycznego punktu widzenia należałoby zorientować się na produkcję pełnych metraży, które mają o wiele większy potencjał sprzedażowy, przede wszystkim na świecie?

Tu koło się zamyka. Ograniczone środki publiczne i prywatne powodują, że powstaje może jeden, dwa takie tytuły rocznie, choć nie brak przesłanek, że zarówno PISF, jak i inni potencjalni inwestorzy będą orientować się na ten rodzaj produkcji. Tak szczupła oferta nie napędzi

koniunktury w kinach i nie wykształci niezbędnych dzisiaj nawyków odbiorców, wychowanych wszakże na produkcjach spod znaku Disneya i Pixara oraz ich naśladowców. Produkcja dużego pełnometrażowego filmu animowanego (zwłaszcza dla dzieci i widowni familijnej) to dzisiaj droga przez mękę, uruchamiająca reakcję ze strony producenta, którą można podsumować słowami: „nigdy więcej”.

Polskie środowisko filmowe wraz z instytucjami wspierającymi kinematografię stoi dzisiaj przed wyzwaniem wyciągnięcia polskiej animacji z morza anonimowości. Dwie dekady braku kontaktu z nią w kinach i telewizji skutkują straconym pokoleniem widzów. Widownia nie zna animacji artystycznej, nawet nie wie, że ona istnieje. Nie ma okazji jej oglądać. Animacja artystyczna i dziecięca zniknęła z głównych anten, choć jest obecnie dostępna w kanałach tematycznych, filmowych i dziecięcych. Normalny widz rzadko chodzi na festiwale, natomiast rozumie pojęcie techniki 2D i 3D, ma relatywnie dużą wiedzę na temat produkcji Disneya, Pixara i czasami wytwórni z Dalekiego Wschodu.

Wyjątkiem jest *Twój Vincent*. Film o znanym malarzu, zrealizowany w niecodzienny sposób, obudowany dużą promocją i odnoszący w trakcie dystrybucji znaczące sukcesy artystyczne, przyciągnął do kin około 450 000 widzów.

Dla porównania, na *Magiczną zimę Muminków* sprzedano około 76 000 biletów. Z punktu widzenia PISF-u priorytetem wydaje się inwestycja w film dziecięcy i młodzieżowy. Jerzy Moszkowicz, dyrektor Międzynarodowego Festiwalu Filmów dla Dzieci i Młodzieży Ale Kino!, stwierdza, że utraconą więź z widzem można odbudować, tylko produkując i dystrybuując filmy różnorodne: „Nie mogą pochodzić z jednego źródła i być podobne do siebie jak dwie krople wody. Produkcja rodzima jest niezwykle ważna. Dopóki będzie powstawał jeden film na kilka lat, to tej więzi nie będzie”¹².

¹² J. Armata, A. Wróblewska, *Polski film dla dzieci i młodzieży*, Warszawa 2014, s. 244.

Podsumowanie

Hanna Margolis, dostrzegając problemy polskiej animacji, zwraca uwagę, że zrobiła ona w ostatnich latach krok milowy, który można określić jako „przekroczenie masy krytycznej”:

Dzięki strategiom PISF i jego dotacjom nie tylko na produkcję filmową, ale na budowanie sieci edukacyjnej, promocyjnej i dystrybucyjnej, a także dzięki działalności i rozwojowi innych instytucji i wydarzeń, od 2005 roku powstawało, umacniało i wreszcie – ugruntowywało swoją strukturę pole, sieć naczyń połączonych, która – dziś, pod koniec 2016 roku – spowodowała, że stajemy się jednym z najpoważniejszych graczy w międzynarodowym obiegu animacji autorskiej¹³.

Zdaniem badaczki na korzyść animacji przemawia dobry i rozbudowany system szkolenia animacji na kierunkach jej dedykowanych. Odnotowuje obecność programów edukacyjnych PISF-u i programu doskonalenia zawodowego „Młoda Animacja” w Studiu Munka SFP, który *de facto* polega na doprowadzeniu do debiutu artystycznego. Szanse zapewniają instytucje profesjonalnie wspierające promocję oraz dobre festiwale filmowe, na czele z Animatorem, od kilku lat klasyfikującym zwycięzcę do skróconej ścieżki oscarowej¹⁴

Wśród postulatów i rekomendacji środowiska animacji wielokrotnie podkreśla się przede wszystkim konieczność zwiększenia nakładów na animację w PISF-ie oraz usystematyzowanie współpracy z Telewizją Polską. Wyzwaniem pozostaje dystrybucja animacji w kinach. Dobrymi pomysłami, które wpływają na proces odbudowywania więzi, są patenty na włączanie animacji jako dodatku do długiego metrażu (*Noise*, reż. P. Adamski, K. Kijek, 2011) albo dystrybucja odcinków serialu w charakterze poranka filmowego (*Basia*, od 2017). Nade wszystko animatorzy podkreślają konieczność dalszej profesjonalizacji branży, budowania

¹³ H. Margolis, *Problem dziedzictwa animacji autorskiej*, w: *Polska animacja w XXI wieku*, op. cit., s. 60.

¹⁴ Ibidem.

sieci kontaktów, np. poprzez pracę z Krakowską Fundacją Filmową, czy wzmacniania promocji międzynarodowej, udziału w imprezach typu Anney, Cartoon, Mipcom, Cinekid for professionals, CEE.

Jednym słowem, mamy obecnie do czynienia z bardzo interesującym okresem w rozwoju polskiej animacji. W artykule tym podjęto próbę określenia wolumenu polskiej animacji w ostatnich latach, oszacowania przykładowego budżetu filmu autorskiego oraz zdefiniowania źródeł finansowania i problemów, które wiążą się z przygotowaniem finansowania tego typu produkcji. Następnie na podstawie literatury oraz dyskursu środowiskowego przeprowadzanego w latach 2016-2018 sformułowano główne problemy produkcji i dystrybucji filmu animowanego w Polsce. W analizie tej uderza dychotomia obrazu polskiej animacji, z jednej strony coraz bardziej zauważalnej na arenie międzynarodowej, cieszącej się sukcesami w postaci nominacji oscarowych, EFA, nagród na najbardziej prestiżowych imprezach, ocenianej w kategoriach lidera regionalnego, z drugiej zaś mającej stosunkowo słabą pozycję na rynku krajowym. Słabość ta wyrażona jest niedostatecznie zrealizowanymi ambicjami przywódczymi twórców, wciąż zabiegającymi o należne miejsce w instytucjach i ciałach decyzyjnych, ograniczonymi środkami na produkcję filmów artystycznych i kinowych, dość wąskim katalogiem rocznej produkcji i trudną ścieżką dystrybucyjną i porzucaniem zawodu.

Być może zogniskowanie dyskursu na tych właśnie kwestiach powoduje odchodzenie od rozmowy na tematy związane z poszukiwaniem wyrazu artystycznego, techniki, tematu i sposobu jego ujęcia. I być może dlatego pytanie, które zadał Marcin Giżycki: „dlaczego polska animacja przestała kąsać?”¹⁵, jest jednym z licznych, na które nie tylko nie ma odpowiedzi, ale na które nikt tej odpowiedzi nie szuka.

¹⁵ M. Giżycki, *Dlaczego polska animacja przestała kąsać*, w: *Polska animacja w XXI wieku*, op. cit., s. 11.

Bibliografia

- 65 lat polskiej animacji dla dzieci, Katalog wystawy „65 lat polskiej animacji dla dzieci”, Łódź 2012.
- Adamczak M., *Globalne Hollywood. Filmowa Europa i polskie kino po 1989 roku*, Gdańsk 2010.
- Adamczak M., *Obok ekranu. Perspektywa badań produkcyjnych a społeczne istnienie filmu*, Poznań 2014.
- Armata J., Wróblewska A., *Polski film dla dzieci i młodzieży*, Warszawa 2014.
- Giżycki M., *Krótką historią polskiego filmu animowanego*, w: *Katalog „55 lat polskiej animacji”*, Warszawa 2003.
- Encyklopedia kultury polskiej XX wieku. Film. Kinematografia*, red. E. Zajiček, Warszawa 1994.
- Lubelski T., *Historia kina polskiego 1895-2014*, Warszawa 2015.
- Petkovic V., *Report: The state of animation in Central and Eastern Europe*, https://cineuropa.org/en/newsdetail/373872/?fbclid=IwAR2-JnvSUA7rRh4LE0JAnPAIWk-mXdeu4RhIa47QDKrjEkq_SdSSmofWbT4 (dostęp: 1 czerwca 2019).
- Podsumowanie 2018 roku – filmy animowane na międzynarodowych festiwalach*, http://polish-animations.pl/pl/aktualnosci/4335/podsumowanie_2018_-_filmy_animowane_na_miedzynarodowych_festiwalach (dostęp: 8 czerwca 2019).
- Polska animacja w XXI wieku*, red. M. Kozubek, T. Szczepański, Łódź 2015.
- Polski film animowany*, red. M. Giżycki, B. Zmudziński, Warszawa 2008.
- Sitkiewicz P., *Małe wielkie kino. Film animowany od narodzin do końca okresu klasycznego*, Gdańsk 2009.
- Sitkiewicz P., *Polska szkoła animacji*, Gdańsk 2011.
- Wróblewska A., *Polska produkcja filmowa po roku 2005 w perspektywie badań ilościowych*, „Images. The International Journal of European Film, Performing Arts and Audiovisual Communication” 2013, vol. 13, nr 22.



Wydawnictwo Naukowe
Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego

ISBN 978-83-8090-669-3



9 788380 906693 >