

Joanna Świerk

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie
e-mail: joanna.swierk@umcs.lublin.pl

ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE INSTYTUCJĄ KULTURY

STRATEGIC MANAGEMENT OF THE CULTURAL INSTITUTION

DOI: 10.15611/pn.2018.513.38

JEL Classification: M40, L31

Streszczenie: Współcześnie sukces instytucji kultury zależy od wyznaczenia kierunków rozwoju organizacji oraz monitorowania uzyskiwanych efektów. Formułowana strategia powinna odpowiadać na potrzeby odbiorców, doskonalić procesy wewnętrzne, uwzględniać rozwój pracowników oraz zapewniać finansowanie działalności. W tym celu muzea w swojej działalności zmuszone są wykorzystywać sprawdzone w biznesie narzędzia zarządzania strategicznego ułatwiające planowanie strategii. Jednym z nich jest mapa strategii ukazująca sposób osiągnięcia przez organizację strategii i wypełnienie misji. Celem artykułu jest przedstawienie znaczenia mapy strategii w zarządzaniu strategicznym jednostką kultury oraz zaprezentowanie procesu wdrażania strategii Muzeum Łazienki Królewskie w Warszawie przy użyciu tego narzędzia. Osiągnięcie celu wymagało przeglądu literatury przedmiotu, w tym aktów prawnych, oraz analizy przypadku.

Słowa kluczowe: zarządzanie strategiczne, instytucja kultury, mapa strategii, muzeum.

Summary: Nowadays, the success of cultural institutions depends on determining the directions of organizational development and monitoring the obtained effects. The defined strategy should meet the needs of recipients, improve internal processes, take into account the development of employees and ensure financing of operations. Therefore, museums should use business-proven strategic management tools to facilitate strategy planning. One of them is the strategy map showing how the organization accomplishes the strategy and completes the mission. The main purpose of the article is to show the importance of the strategy map in the strategic management of the cultural institution and to present the process of implementing the strategy of the *Muzeum Łazienki Królewskie w Warszawie* using the strategy map. Achieving the goal required a literature review, including legal acts and case analysis.

Keywords: strategic management, cultural institution, strategy map, museum.

1. Wstęp

Współczesne organizacje działające na rynku, w tym również instytucje kultury, powinny dążyć do wypełniania oczekiwań i pełnego zaspokajania potrzeb swoich odbiorców, oferując usługę (produkt), która będzie odpowiadała wymaganiom klientów. Odbiorca w dużym zakresie odpowiada za sukces rynkowy organizacji. Równie ważne jest stosowanie w działalności instrumentów zarządzania strategicznego, ułatwiających planowanie i wdrażanie zaplanowanej strategii rozwoju.

Niestety wiele instytucji kultury, w tym i muzea, postrzega zarządzanie strategiczne jednostką jako przywilej stosowany wyłącznie w biznesie. Przemawiają za tym dwie konsekwencje takiej sytuacji. Po pierwsze, w muzeach nie wprowadza się działań z zakresu zarządzania, a także nie definiuje się celów, jakie mają być osiągalne. To wyjaśnia, dlaczego wiele instytucji nie ma sformułowanej misji ani opracowanej strategii rozwoju. Drugim powodem jest brak tradycji w tym obszarze [Gawel 2011, s. 58-59]. Polskie muzea nie mają wielu „wzorów” do naśladowania ani nie zatrudniają odpowiednio przygotowanych specjalistów, aby mogąc bazować na ich doświadczeniu, aplikować sprawdzone metody i narzędzia skutecznego zarządzania.

W związku z tym celem artykułu jest przedstawienie znaczenia mapy strategii w zarządzaniu strategicznym jednostką kultury oraz zaprezentowanie procesu wdrażania strategii Muzeum Łazienki Królewskie w Warszawie przy użyciu tego narzędzia. Osiągnięcie celu wymagało przeglądu literatury przedmiotu, w tym aktów prawnych, oraz analizy przypadku.

2. Muzeum jako instytucja kultury

Podstawy prawne funkcjonowania muzeum zawiera ustawa z dnia 21 listopada 1996 r. o muzeach (Dz.U. z 1996 r. Nr 5, poz. 24). Definiuje muzeum jako „jednostkę organizacyjną nienastawioną na osiągnięcie zysku, której 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 podstawowych wartości historii, nauki i kultury polskiej oraz światowej, kształtowanie wrażliwości poznawczej i estetycznej oraz umożliwianie korzystania ze zgromadzonych zbiorów” [Ustawa o muzeach, art. 1]. Literatura przedmiotu i współczesna muzeologia podają także inną definicję za francuskim badaczem G.H. Riviere, który twierdzi, iż: „Muzeum jest instytucją trwałą, o charakterze niedochodowym, służącą społeczeństwu i jego rozwojowi, dostępną publicznie, która prowadzi badania nad świadectwem ludzkiej działalności i otoczenia człowieka, gromadzi zbiory, konserwuje je i zabezpiecza, udostępnia je i wystawia, prowadzi działalność edukacyjną i służy rozrywce” [Folga-Januszewska 2008, s. 200]. Przytoczone opisy wskazują, iż głównym powodem istnienia muzeum jest zbieranie, przechowywanie i udostępnianie zbiorów szerokiego gronu użytkowników. Możliwości te obecnie stają się coraz większe, gdyż niektóre instytucje udo-

stępują zasoby muzealne w formie wirtualnej. Pomimo tego, iż posługują się cyfrowymi reprodukcjami, realizują wszystkie funkcje przypisane rzeczywistym muzeom [Folga-Januszewska 2008, s. 201]. Do najważniejszych funkcji muzeum należą: f. ochronna (zbieranie, porządkowanie, konserwowanie i systematyzowanie zbiorów), f. edukacyjna (umożliwienie obcowania z materialnym dziedzictwem w celach naukowych, wychowawczych i kulturalnych) oraz f. estetyczna (kształtowanie wrażliwości na piękno kultury).

Z racji wykonywanych funkcji muzea zaliczane są do instytucji prowadzących działalność kulturalną. Ustawa o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej do instytucji kultury, poza muzeami, zalicza: teatry, opery, filharmonie, orkiestry, kina, biblioteki, galerie sztuki i inne [Dz.U. z 1991 r. Nr 114, poz. 493, art. 2].

3. Potrzeba zarządzania strategicznego instytucją kultury

Zarządzanie strategiczne w tradycyjnym ujęciu oznacza planowanie i formułowanie strategii organizacji. Konieczność planowania wynika z zachodzących przemian w środowisku zewnętrznym instytucji. Organizacja jest zatem jednostką reaktywną, gdyż opracowanie strategii następuje w wyniku zmian w otoczeniu zewnętrznym, co wymusza zmiany w organizacji, które stają się odpowiedzią na potrzeby realizacji nowej strategii. Nieprzewidywalność zmian utrudnia zarządzanie i planowanie rozwoju jednostki kultury (np. instytucja nie jest pewna, czy otrzyma fundusze na określone działania). Jednak dzięki planowaniu zarządzający organizacją mogą obniżyć stopień niepewności środowiska zewnętrznego, sprawować kontrolę nad jednostką oraz koordynować jej działania [Śliwa (red.) 2011, s. 12].

Jak wskazuje *Narodowa Strategia Rozwoju Kultury na lata 2004-2013*, jednostki kultury borykają się z wieloma trudnościami w obszarze zarządczym i organizacyjnym. Wśród zdiagnozowanych wymienia się m.in.: [*Narodowa Strategia...*, s. 107]:

- brak planowania (zarządzania) strategicznego w kulturze,
- niskie wydatki na kulturę w przeliczeniu na jednego mieszkańca w porównaniu z krajami UE,
- zadłużenie instytucji kultury,
- zły stan infrastruktury instytucji kultury.

Wskazane słabości dowodzą, iż niezbędne jest wprowadzanie zarządzania strategicznego w obszarze kultury. Jest to proces zarówno planowania (wyznaczania celów, działań i projektów), jak i wdrażania planu w życie (monitorowanie efektów ich realizacji, testowanie ich).

Implementowanie zarządzania strategicznego w instytucjach kultury może przyczynić się do uzyskania wielu korzyści, takich jak: [Kožuch i in. 2016, s. 99-100]:

- osiągnięcie stabilnej pozycji i bezpieczeństwa dla instytucji,
- uzyskanie większej elastyczności i przygotowanie do spontanicznych zmian,

- zwiększona gotowość do reagowania na nieoczekiwane zagrożenia ze strony otoczenia zewnętrznego,
- lepsza pozycja negocjacyjna,
- większa wiarygodność i lepsza rozpoznawalność organizacji w środowisku,
- poprawa jakości programu,
- skuteczniejsze realizowanie misji.

Opracowanie strategii dla instytucji kultury powinno przebiegać według kilku etapów: ustalenie misji i wizji, wytyczenie celów strategicznych i ich wartości docelowych wraz z przydzieleniem zadań i inicjatyw (rys. 1). Narzędziem, które umożliwia kompleksowe planowanie strategii wraz z monitorowaniem jej efektów, jest strategiczna karta wyników z mapą strategii.



Rys. 1. Proces planowania strategicznego dla instytucji kultury

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Kaplan, Norton 2001, s. 81].

Praktyka zarządzania jednostkami kultury wskazuje, iż istotne jest zdefiniowanie obszaru, czyli przestrzeni kultury, w której działa instytucja. Zjawiska kultury nie mają jasno i klarownie wyznaczonych ram czy granic. Nie istnieją też ogólne wytyczne, do czego i jak używać „kultury”. Niezwykle ważne jest ustalenie, dla kogo i w jaki sposób będzie działała instytucja kultury [Sztark 2011, s. 117]. Te informacje świadczą o wyjątkowości instytucji kultury i powinny być odzwierciedlone w misji, wizji i celach strategicznych muzeum.

Niemiecki badacz i ekspert w dziedzinie reorganizacji jednostek kultury G. Matt twierdzi, że muzea powinny być traktowane jak przedsiębiorstwa w rozumieniu ekonomicznym. Przemawia za tym fakt, iż świadczą usługi na rynku kultury i sztuki, a także biorą udział w przepływie kapitałów i usług, przez co powinny kierować się także zasadami efektywności ekonomicznej [Matt 2006, s. 27-29]. W obecnych warunkach rynkowych postuluje się, aby instytucje kultury, w tym i muzea, wprowadzały systemy oceny i kontroli, które będą obejmowały cele, wskaźniki ich realizacji

oraz posłużą monitorowaniu efektywności działania tych instytucji [Wnuczak 2014, s. 86]. Światowa literatura przedmiotu kładzie nacisk na konieczność adaptacji narzędzi zarządzania strategicznego przygotowanych dla organizacji biznesowych na potrzeby instytucji kultury [Reussner 2003, s. 99]. Słuszność tej tezy potwierdzają przeprowadzone w Polsce badania na grupie podmiotów zaliczanych do państwowych instytucji kultury. Przebadano 57 podmiotów (muzea, teatry, filharmonie) pod kątem stosowania instrumentów wspierających proces zarządzania strategicznego i operacyjnego instytucją kultury. Otrzymane wyniki ukazały niski i bardzo niski poziom zastosowania narzędzi controllingu w zarządzaniu podmiotami dotowanymi ze środków budżetowych. Wśród instrumentów zarządzania operacyjnego w największym stopniu wykorzystywane były budżetowanie i rachunek kosztów, rzadziej dokonywana była kontrola realizacji budżetu oraz analiza kosztów i korzyści. Z kolei strategiczna karta wyników jako narzędzie zarządzania strategicznego nie była stosowana w większości badanych organizacji [Wnuczak 2014, s. 91-103].

4. Strategiczna karta wyników i mapa strategii dla muzeum

Strategiczna karta wyników to koncepcja planowania strategii i zarządzania organizacją adaptowana przez przedsiębiorstwa i instytucje niebiznesowe na całym świecie. Łączy misję i strategię organizacji z procesami i działaniami operacyjnymi, poprawia wewnętrzną i zewnętrzną komunikację oraz monitoruje wyniki i dokonania organizacji. Wyznaczone cele strategiczne grupowane są w obszary zwane perspektywami, dla których dopasowane mierniki mierzą stopień realizacji przyjętych założeń. Doświadczenia zagranicznych instytucji ukazują, że strategiczna karta wyników może być wdrażana z powodzeniem w jednostkach kultury, takich jak muzea, przynosząc ogromne korzyści m.in. w systematyzacji i priorytetyzacji celów, przydzielaniu zasobów oraz określaniu odpowiedzialności [Zorloni 2012, s. 35-36]. Karta wyników dla jednostek nienastawionych na wynik jest odpowiednio modyfikowana poprzez zmianę perspektyw i ich kolejności, akcentując tym główną misję istnienia instytucji. Wśród muzeów i instytucji kultury, które zaimplementowały strategiczną kartę wyników, można wymienić m.in.: The Benaki Museum w Atenach (p. wkładu artystycznego, p. korzyści publicznej, p. wzrostu i rozwoju, p. finansowa i nadzoru) [Zorloni 2016, s. 52-54] oraz The British Museum w Londynie (p. publiczności, p. procesów rozwojowych, p. finansowa, p. inwestowania w przyszłość) [Deffenbaugh 2013, s. 10]. Innym zastosowaniem SKW w zarządzaniu angielską siecią galerii Tate jest opracowanie jej dla obszaru *social media*, dla którego wyznaczono trzy perspektywy: p. publiczną i założycieli, p. procesów wewnętrznych, p. wzrostu i rozwoju [Villaespesa 2015].

Polskie muzea, choć jeszcze nieliczne, korzystają z zalet karty w swojej organizacji. Prekursorami w tym zakresie są Muzeum Karkonoskie w Jeleniej Górze, które swoją strategię na lata 2008-2018 zbudowało, wykorzystując założenia strategicznej karty wyników (p. rozwoju, p. klienta/rynku, p. operacji i procedur, p. infrastruktury,

kompetencji, kultury organizacyjnej) [Strategia Rozwoju Muzeum Karkonoskiego 2008]. Z kolei Muzeum Historyczne Miasta Krakowa opracowało strategię, którą dwukrotnie aktualizowało, bazując na karcie wyników przy wyznaczaniu kierunków rozwoju (p. właściciela, p. klienta, p. procesów wewnętrznych, p. wiedzy i rozwoju) [Strategia Rozwoju Muzeum Historycznego Miasta Krakowa, 2017-2021].

Podstawą koncepcji strategicznej karty wyników jest ustalenie logicznych zależności przyczynowo-skutkowych pomiędzy celami, które przedstawia mapa strategii [Kaplan, Norton 2001, s. 77]. Dla organizacji non-profit mapa strategii ukazuje transformację aktywów niematerialnych przy określonych zasobach finansowych w efekty udostępniane klientom/odbiorcom. Muzeum sens swojego istnienia wyraża w realizacji jasnej i klarownej misji opartej na tożsamości jednostki kultury [Chodyński i in. 2007, s. 39]. Logika powiązania celów w mapie strategii powinna odzwierciedlać przyjętą przez muzeum misję i strategię rozwoju w głównych obszarach zarządczo-właścicielskich, klienta, procesów wewnętrznych i rozwojowych. Obszar finansowy, znajdujący się na dole mapy, wyraża możliwości i ograniczenia finansowe organizacji.

5. Zarządzanie strategiczne w Muzeum Łazienki Królewskie za pomocą mapy strategii

Muzeum Łazienki Królewskie w Warszawie, należące do znamienitych polskich rezydencji królewskich, udostępnia gościom zbiory i ekspozycje historyczne, a także dobra kultury. Od 2010 r., gdy zmienił się dyrektor, muzeum wdrożyło i realizuje nową strategię opartą w głównej mierze na wielowymiarowym rozwoju, integrującą wszystkich pracowników instytucji. Istotnym celem, jaki przyświecał tym działaniom, było odnowienie marki tej instytucji kultury. Prace nad zmianą utartych praktyk w muzeum i towarzyszącego im marazmu organizacyjnego rozpoczęły się od opracowania planu strategicznego. Objęły one kilka etapów. Na początku przy współpracy z doświadczonym zespołem ekspertów (prof. Krzysztof Oblój z zespołem) szukano odpowiedzi na fundamentalne pytania istotne dla określenia sensu istnienia muzeum: kim jesteśmy, kim chcemy być i jak postrzega nas otoczenie?

Pierwszy etap doprowadził do opracowania długofalowego celu, misji oraz wizji, które wyznaczają ogólne cele i kierunki działania muzeum. Pomagają one właścicielom, klientom, a także pracownikom zrozumieć, czym jest organizacja i co zamierza osiągnąć. W okresie zmian sposobu zarządzania, jakie objęły Muzeum Łazienki Królewskie, wymuszonych przez transformacje rynkowe i społeczne, misja staje się podstawą do krytycznej diagnozy nowych działań i struktur [Klaś 2016, s. 3].

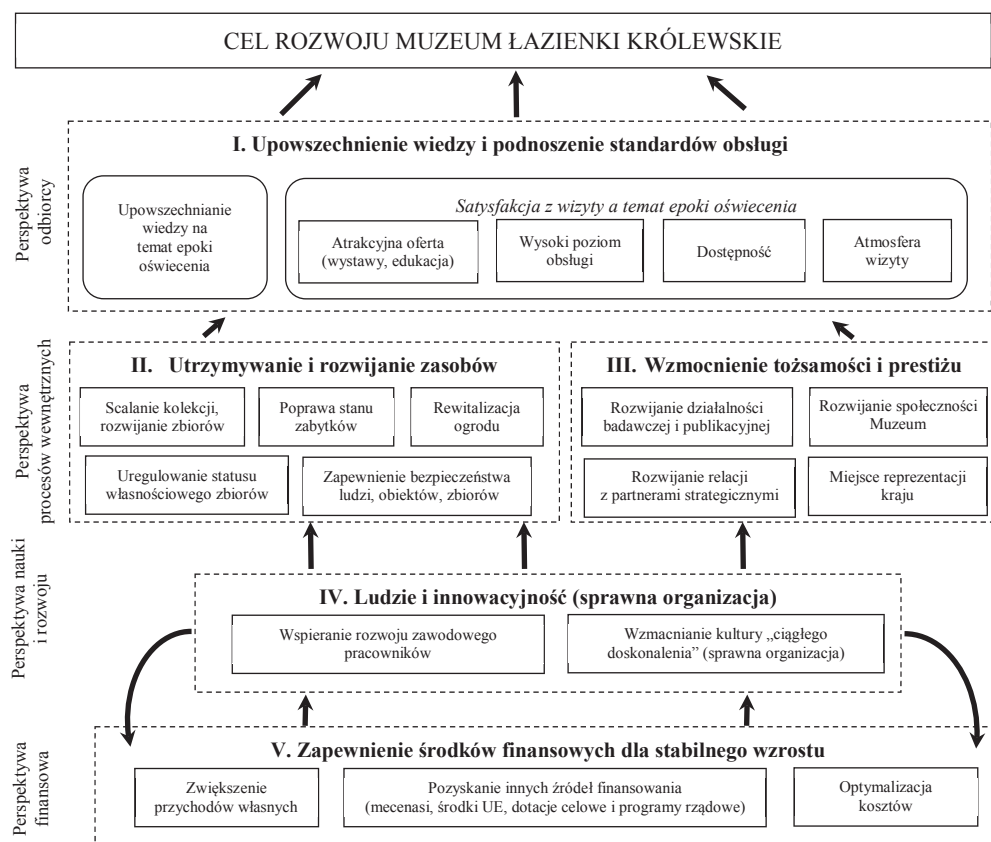
Sentencja „Chcemy, aby nasze Muzeum najlepiej w Polsce oddawało idee Oświecenia, będąc miejscem wysokiej kultury i debaty społecznej” wyznaczyła długoterminowy cel rozwoju muzeum. Misja Muzeum Łazienki Królewskie została sformułowana w następujący sposób: „Upowszechnianie wiedzy o epoce Stanisława Augusta i kolekcji królewskiej oraz ukazywanie świetności ogrodów i zabytków”

[Zielniewicz 2015, s. 2]. Natomiast wizja, ukazująca, kim organizacja chce zostać w przyszłości, wyznaczona do roku 2022, brzmi: „Łazienki Królewskie partnerem muzeów europejskich i ważnym celem turystyki kulturowej” [Strategia Muzeum Łazienki Królewskie... 2015, s. 5].

W kolejnym etapie opracowano filary rozwojowe strategii oparte na pięciu powiązanych wzajemnie kierunkach rozwoju muzeum [Zielniewicz 2015, s. 5]:

- I. Upowszechnienie wiedzy i podnoszenie standardów obsługi.
- II. Utrzymywanie i rozwijanie zasobów.
- III. Wzmocnienie tożsamości i prestiżu.
- IV. Ludzie i innowacyjność (sprawność organizacyjna).
- V. Zapewnienie środków finansowych dla stabilnego wzrostu.

Wyznaczone kierunki rozwoju muzeum stały się podstawą dla opracowania na lata 2011-2014 mapy strategii w ujęciu czterech perspektyw: p. odbiorcy, p. procesów wewnętrznych, p. wiedzy i rozwoju i p. finansowej (rys. 2).



Rys. 2. Mapa strategii Muzeum Łazienki Królewskie na lata 2011-2014

Źródło: [Strategia Muzeum Łazienki Królewskie... 2015, s. 4].

W perspektywie odbiorcy głównym filarem strategicznym jest *Upowszechnienie wiedzy i podnoszenie standardów obsługi*. Wyznaczono następujące cele: poprawienie dostępności oferty muzeum dla szerokiej grupy odbiorców, podniesienie satysfakcji z wizyty w muzeum przez wysoką atrakcyjność oferty edukacyjno-wystawienniczej, dostępność do zbiorów i obiektów, wysoki poziom obsługi oraz tworzenie unikatowej atmosfery związanej z wizytą w muzeum. W ramach perspektywy procesów wewnętrznych skoncentrowano się na dwóch tematach strategicznych. Dla pierwszego *Utrzymywanie i rozwijanie zasobów* wyznaczono następujące cele: scalanie i rozwijanie kolekcji będącej w posiadaniu muzeum, stałe i systematyczne prowadzenie prac konserwatorskich, zapewnienie bezpieczeństwa zbiorom i zwiedzającym, przywrócenie świetności Ogrodu Muzeum, dążąc do odtworzenia jego historycznej kompozycji przestrzennej. Drugi temat *Wzmacnianie tożsamości i prestiżu* obejmuje cele: rozwijanie działalności badawczej i publikacyjnej związanej z oświeceniem, rozwijanie relacji z partnerami strategicznymi w dziedzinie muzealnictwa, rozwijanie społeczności muzeum oraz pełnienie funkcji reprezentacyjnej kraju. Trzecia perspektywa – nauki i rozwoju – wyznacza rozwój muzeum w zakresie posiadanych aktywów niematerialnych. Ustalony kierunek *Stymulowanie innowacyjności i wzmacnianie kultury ciągłego doskonalenia* jest realizowany poprzez cele: tworzenie możliwości oraz wspieranie rozwoju pracowników i zachęcanie pracowników do poszukiwania pomysłów i rozwiązań ukierunkowanych na podnoszenie sprawności organizacji, a także twórczego naśladowania i doskonalenia rozwiązań stosowanych przez uznane krajowe i światowe muzea. Perspektywa finansowa, umieszczona na dole mapy strategii, została ukierunkowana na *Zapewnienie środków finansowych umożliwiających stabilny wzrost*. Obejmuje ona trzy cele: aktywne poszukiwanie możliwości zwiększenia środków własnych (m.in. ze sprzedaży biletów, działalności edukacyjnej, organizacji imprez i udostępniania), aktywne pozyskiwanie innych źródeł finansowania (poza dotacją MKiDN) oraz optymalizacja kosztów.

Zaprezentowana mapa strategii pomaga muzeum podążać w wyznaczonym kierunku, skupiając działania poszczególnych pracowników na realizacji przydzielonych im zadań, które mają służyć osiągnięciu głównego celu strategicznego.

Dalsze prace nad strategią Muzeum Łazienki Królewskie doprowadziły do konsolidacji obszarów rozwoju strategicznego. Z opracowanych wcześniej pięciu tematów strategicznych na kolejne lata 2015-2022 powstały dwa główne:

- Działalność programowa – *Od marki lokalnej do marki europejskiej* (I, II, III).
- Działalność organizacyjna – *Nowoczesne Muzeum* (IV, V).

Podejmowane przez muzeum inicjatywy i projekty (m.in. wypoczynek na trawie, zaproszenie do biegania w ogrodach, usunięcie asfaltu z alejek parkowych, pozyskanie finansowania od Klubu Mecenatów¹) umożliwiły osiągnięcie zakładanych

¹ Klub Mecenatów Muzeum tworzą PZU, KGHM Polska Miedź SA, China Minmetals Corporation. W latach 2011-2013 Mecenatem była również ENEA SA, a w 2015 r. PGE Polska Grupa Energetyczna SA [Mecenas, <https://www.lazienki-krolewskie.pl/pl/mecenas>].

celów strategicznych. Opracowana mapa strategii przyczyniła się do uzyskania zrównoważonego rozwoju muzeum i osiągnięcia widocznych efektów społecznych i ekonomicznych (tab. 1).

Tabela 1. Wybrane kluczowe wskaźniki społeczne i ekonomiczne osiągnięte przez Muzeum Łazienki Królewskie w latach 2010-2015

Wskaźniki	2010	2015
Wizyty w Ogrodach (szacunkowa liczba osób)	1 600 000	2 100 000
w tym frekwencja w obiektach i na wydarzeniach	278 339	1 000 000
Społeczność Muzeum w internecie	157 507	1 200 000
Muzeum w Mediach (liczba publikacji w prasie, internecie, TV)	–	5 000
Dotacja podmiotowa	15 203 000	16 423 000
Mecenaszi Muzeum*	–	3 000 000
Przychody własne	2 156 000	3 000 000
Budżet Muzeum	21 359 000	46 500 000
Udział przychodów własnych i środków od Mecenasów w stosunku do dotacji podmiotowej	15%	ok. 30%

* Łączne wsparcie finansowe od Mecenasów Muzeum w latach 2010-2017 wyniesie 10 500 000 zł.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Strategia Muzeum Łazienki Królewskie... 2015, s. 19-20].

Ogromnym sukcesem wdrożenia zakładanych ambitnych celów strategicznych zobrazowanych na mapie strategii było bazowanie na takich czynnikach, jak: praca ze sprawdzonym zespołem pracowników muzeum, zdecentralizowanie systemu zarządzania, siła symboli oraz efektywne pozyskiwanie funduszy zewnętrznych. Wdrożone zmiany w ostatnich latach ukazały, iż Muzeum Łazienki Królewskie zmienia się z marki lokalnej w europejską. Dzięki pozyskanym środkom finansowym zarówno krajowym, jak i funduszom unijnym odnowiono w muzeum obiekty i królewskie kolekcje. Budżet muzeum w okresie 2010-2015 zwiększył się ponad dwukrotnie. W tym okresie na program konserwacji i rewitalizacji muzeum przekazano łącznie ponad 130 mln zł. Osiągnięte dodatnie wzrosty wskaźników potwierdzają tezę o pozytywnym wpływie zarządzania strategicznego na rozwój Muzeum Łazienki Królewskie w Warszawie.

6. Zakończenie

W literaturze przedmiotu autorzy postulują stosowanie przez instytucje kultury narzędzi wspomagających proces zarządzania strategicznego zaadaptowanych z organizacji biznesowych. Zmienność otoczenia oraz coraz wyższe oczekiwania odbiorców stawiają muzea przed koniecznością formułowania strategii i mierzenia skuteczności działań podejmowanych przez te instytucje. Mapa strategii ukazująca relacje pomiędzy celami organizacji, stanowiąc początkowy etap wdrażania strate-

gicznej karty wyników, powinna być wykorzystywana przy planowaniu rozwoju muzeum. Charakterystyczną cechą tej koncepcji jest kompleksowe ujmowanie działalności jednostki, w której wyznaczane cele strategiczne o charakterze jakościowym i finansowym, wewnętrznym i zewnętrznym zostają zbalansowane.

Strategiczna karta wyników z mapą strategii może być pomocna w zarządzaniu instytucjami kultury, które potrzebują równoważyć często sprzeczne interesy szerokiej grupy interesariuszy – artystów, fundatorów, społeczności, zwiedzających, pracowników i zarządzających [Crossick, Kaszynska 2016, s. 129-130]. Implementacja tej koncepcji ułatwi z pewnością ustalenie i realizację wytyczonych celów rozwojowych, odpowiednią alokację zasobów, a przede wszystkim wypełnianie przez muzeum misji, do której zostało powołane.

Literatura

- Chodyński A., Jabłoński M., Jabłoński A., 2007, *Rola zaufania w budowie jakości relacji przedsiębiorstw i organizacji non-profit z wykorzystaniem Strategicznej Karty Wyników*, „Problemy Jakości”, maj.
- Crossick G., Kaszynska P., 2016, *Understanding the value of arts & culture*, The AHRC Cultural Value Project, „Arts & Humanities Research Council, March”.
- Deffenbaugh J., 2013, *The Really Useful Balanced Scorecard. A Guide from Frontline*, www.frontline-consultants.com/LiteratureRetrieve.aspx?ID=129961 (dostęp: 6.12.2017).
- Folga-Januszewska D., 2008, *Muzeum: definicja i pojęcie. Czym jest muzeum dzisiaj?*, „Muzealnictwo”, nr 49.
- Gawel Ł., 2011, *Muzeum w przestrzeni publicznej. Przyczynek do praktyki zarządzania instytucjami kultury*, „Zarządzanie Publiczne”, nr 3(15).
- Kaplan R.S., Norton D.P., 2001, *Strategiczna karta wyników. Praktyka*, CIM, Warszawa
- Kłaś J., 2016, *Misja instytucji kultury na przykładzie muzeum – po co i jak ją tworzyć*, „Zarządzanie w Kulturze”, nr 17, z. 1.
- Kożuch A., Kożuch B., Sułkowski Ł., Bogacz-Wojtanowska E., Lewandowski M., Sienkiewicz-Małyjurek K., Szczudlińska-Kanoś A., Jung-Konstanty S., 2016, *Obszary zarządzania publicznego*, Instytut Spraw Publicznych UJ, Kraków.
- Matt G., 2006, *Muzeum jako przedsiębiorstwo. Łatwo i przystępnie o zarządzaniu jednostką kultury*, Fundacja Aletheia, Warszawa.
- Mecenasi, <https://www.lazienki-krolewskie.pl/pl/mecenasi> (dostęp: 7.11.2017).
- Raport *Narodowa Strategia Rozwoju Kultury na lata 2004-2013*, Ministerstwo Kultury, <http://bip.mkidn.gov.pl> (dostęp: 20.11.2017).
- Reussner E.M., 2003, *Strategic management for visitor-oriented museums. A change of focus*, „The International Journal of Cultural Policy”, vol. 9(1).
- Strategia Muzeum Łazienki Królewskie 2015-2022. Od marki lokalnej do marki europejskiej, 2015, Uchwała nr 10/2015 Rady Muzeum Łazienki Królewskie w Warszawie z dnia 16 marca 2015 roku, <http://old.lazienki-krolewskie.pl/download,action,get,id,14597,file,Strategia-2015-2022.pdf> (dostęp: 6.12.2017).
- Strategia Rozwoju Muzeum Historycznego Miasta Krakowa na lata 2017-2021, Kraków 2017, www.mhk.pl (dostęp: 6.12.2017).

- Strategia Rozwoju Muzeum Karkonoskiego w Jeleniej Górze na lata 2008-2018, Jelenia Góra 2008, <http://bip.muzeumkarkonoskie.pl/uploads/images/dokumenty/strategia-muzeum-na-strone.pdf> (dostęp: 6.12.2017).
- Sztark M., 2011, *Instytucja budowania kapitałów dla rozwoju kultury*, [w:] M. Śliwa (red.), *Strategie dla kultury. Kultura dla rozwoju. Zarządzanie strategiczne instytucją kultury*, Małopolski Instytut Kultury, Kraków.
- Śliwa M. (red.), 2011, *Strategie dla kultury. Kultura dla rozwoju. Zarządzanie strategiczne instytucją kultury*, Małopolski Instytut Kultury, Kraków.
- Ustawa z dnia 21 listopada 1996 r. o muzeach (Dz.U. z 1996 r. Nr 5, poz. 24).
- Ustawa z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej (Dz.U. z 1991 r. Nr 114, poz. 493).
- Villaespesa E., 2015, *An evaluation framework for success: Capture and measure your social-media strategy using the Balanced Scorecard*, MW2015: Museums and the Web 2015, February 8, <http://mw2015.museumsandtheweb.com/paper/an-evaluation-framework-for-success-capture-and-measure-your-social-media-strategy-using-the-balanced-scorecard/> (dostęp: 6.12.2017).
- Wnuczak P., 2014, *Stosowanie narzędzi controllingu w polskich publicznych instytucjach kultury*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości”, t. 79(135), SKwP, Warszawa.
- Zielniewicz T., 2015, *Łazienki Królewskie – od marki lokalnej do europejskiej. Strategia Łazienek Królewskich*, Magazyn „THINKTANK”, nr 27.
- Zorloni A., 2012, *Designing a Strategic Framework to Assess Museum Activities*, „International Journal of Arts Management”, vol. 14, no. 2.
- Zorloni A., 2016, *Assessing and Improving the Effectiveness of Private Art Museum*, [w:] A. Zorloni (eds.), *Art Wealth Management. Management for Professionals*, Springer, Cham.