


# Współtworzenie wartości w sektorze kreatywnym z perspektywy muzeów<sup>1</sup>

Mgr Magdalena Sawczuk

Uniwersytet Jagielloński

Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej

Instytut Przedsiębiorczości

 <https://orcid.org/0000-0003-2882-1081>

## Wprowadzenie

Przedmiotem badania były ukierunkowane na współtworzenie relacje pomiędzy muzeami a podmiotami branży filmowej. Głównym celem badania eksploracyjno-eksplanacyjnego była identyfikacja i analiza specyfiki działań podejmowanych przez podmioty z tych obszarów. W ramach jakościowego podejścia badawczego wybrano analizę tekstu i wywiady częściowo ustrukturyzowane. Poprzez określenie celu głównego próbowano zweryfikować, jakie motywy stoją za nawiązywaniem relacji pomiędzy muzeami a światem filmowym, oraz jak przebiega proces współtworzenia wartości. Różne sposoby tworzenia, oceny i przechwytywania wartości są częstym przedmiotem badań<sup>2</sup>. Dyskusja dotycząca współtworzenia wartości została zainicjowana i zintensyfikowana przez Prahalada i Ramaswamy'ego, według których firmy – poprzez angażowanie klientów i innych interesariuszy w proces ciągłej innowacyjności i uczenia – mogą tworzyć dobra, usługi i doświadczenia o wyjątkowej jakości<sup>3</sup>. Współtworzenie, współpraca i korzyści wynikające z relacji analizowane są w kontekście biznesu i różnych sektorów gospodarki, ale również sektora kreatywnego, instytucji kultury i muzeów. Mimo że muzea działają w coraz bardziej złożonym

---

1 Praca finansowana z subwencji Wydziału Zarządzania i Komunikacji Społecznej, przeznaczonej na działalność badawczą, tytuł grantu: „Przebieg i efekt procesu współtworzenia wartości w muzeach w ramach podejścia wielopodmiotowego”, numer N21/MNS/000014.

2 C. Grönroos, *Service logic revisited: who creates value? And who co-creates?*, „European Business Review” 2008, vol. 20, no. 4, s. 298–314; E. Piwoni-Krzeszowska, *Zarządzanie wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2014; M. Najda-Janoszka, *Dynamic capability-based approach to value appropriation*, Jagiellonian University Press, Krakow 2016.

3 C.K. Prahalad, V. Ramaswamy, *Co-creation experiences: The next practice in value creation*, „Journal of Interactive Marketing” 2004, vol. 18, no. 3, s. 5–14.

i wymagającym otoczeniu, zarówno współprodukcja, jak i współtworzenie najczęściej dotyczą jedynie odwiedzających<sup>4</sup>. Konieczność podjęcia nowych form aktywności i komunikacji z odbiorcami, jak również niedobory zasobów, zwłaszcza finansowych, sprawiają, że otwartość na otoczenie i wspólne tworzenie wartości może zyskiwać na znaczeniu. Zwrócenie uwagi na relacje dotyczące realizacji filmowych wpisuje się w lukę dotyczącą postrzegania relacji i ich współtworzenia jedynie przez pryzmat klientów i osób odwiedzających.

## Znaczenie i formy współtworzenia wartości

Klasyfikowanie i tworzenie wartości skupia uwagę wielu badaczy. Jednak pojęcie to jest dość nieuchwytnie i ogólne<sup>5</sup>. Wartość może być realizowana w momencie dokonywania transakcji (*exchange value*) i oznaczać cenę, różnicę pomiędzy jakością i ceną<sup>6</sup> bądź też wartość użytkową, tworzoną przez użytkownika i dotyczącą postrzegania przez klientów (*value-in-use*)<sup>7</sup>. W kontekście instytucji kultury prowadzono badania dotyczące „skłonności do zapłaty”<sup>8</sup>. Jednakże metoda ta nie pozwala na uchwycenie wielowymiarowego aspektu działalności muzeum i współpracy z otoczeniem.

Wieloznaczność i brak pogłębionej eksploracji zagadnienia dotyczą także tworzenia, definiowania i mierzenia wartości<sup>9</sup>. W wyniku zmian w funkcjonowaniu organizacji nowe postrzeganie wartości oznacza, że nie tyle jest ona z góry określana i włączana do oferty, co raczej współtworzona wraz z klientami<sup>10</sup>. Również

4 L. Schmeltz, A.K. Kjeldsen, *Co-creating polyphony or cacophony? A case study of a public organization's brand co-creation process and the challenge of orchestrating multiple internal voices*, „Journal of Brand Management” 2019, vol. 26, no. 3, s. 304–316.

5 S.L. Vargo, P.P. Maglio, M.A. Akaka, *On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective*, „European Management Journal” 2008, vol. 26, no. 3, s. 145–152.

6 V. Zeithaml, *Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence*, „Journal of Marketing” 1988, vol. 53, no. 3, s. 2–22, za K. Dziewanowska, *Proces współtworzenia wartości – konceptualizacja i wybrane modele badawcze*, „Studia Oeconomica Posnaniensia” 2018, t. 6, nr 6, s. 76–86.

7 C. Bowman, V. Ambrosini, *Value Creation Versus Value Capture: Towards a Coherent Definition of Value in Strategy*, „British Journal of Management” 2000, vol. 11, no. 1, s. 1–15.

8 S. Chang, R. Mahadevan, *To preserve or enhance precious memories: a segmented market analysis of the history museum in Singapore*, „Journal of Cultural Economics” 2018, vol. 42, no. 1, s. 75–89.

9 C. Grönroos, *Value co-creation in service logic: A critical analysis*, „Marketing Theory” 2011, vol. 11, no. 3, s. 279–301.

10 B. Edvardsson, B. Enquist, *The service excellence and innovation model: Lessons from IKEA and other service frontiers*, „Total Quality Management & Business Excellence” 2011, vol. 22, no. 5, s. 535–551.

pojęcie współtworzenia wartości wskazywane jest jako niewystarczająco sprecyzowane, chociaż przyciąga duże zainteresowanie<sup>11</sup>.

Dyskusję nad współtworzeniem rozpowszechniono i zintensyfikowano od czasu opracowania autorstwa Prahalada i Ramaswamy'ego z 2004 roku. Autorzy ci określili, że współtworzenie to wspólne tworzenie wartości przez firmę i klienta, wspólne definiowanie problemów i ich rozwiązywanie, a istotną rolę odgrywają w nim doświadczenia<sup>12</sup>. Opracowali także model DART, składający się z czterech elementów procesu współtworzenia wartości: dialogu, dostępności, transparentności oraz oceny ryzyka, które wspólnie tworzą podstawę do interakcji<sup>13</sup>. Filarami współtworzenia są interakcje, interaktywne środowisko, postrzegane korzyści oraz zasoby<sup>14</sup>. Współtworzenie eksplorowane jest w obszarach zarządzania i marketingu, a ponadto często analizowane w zestawieniu z koprodukcją. Luka badawcza dotyczy dominującej analizy pozytywnych stron, podczas gdy istnieje także negatywny aspekt, czyli współniszczenie wartości, związane z niewłaściwym wykorzystaniem zasobów<sup>15</sup>.

Uwagę zajmują również relacje współtworzenia, których istotą jest tworzenie czegokolwiek, co z punktu widzenia organizacji służy budowaniu wartości<sup>16</sup>. Takie relacje są źródłem renty relacyjnej, a wspólne dla nich jest otwarcie się na szeroko rozumiane relacje z otoczeniem<sup>17</sup>. W odniesieniu do muzeów podkreślana jest konieczność zwrócenia uwagi na odbiorców, a badania najczęściej skupiają się na odwiedzających. Dyskusja o współtworzeniu dotyczy raczej doświadczenia, analizowanego właśnie z perspektywy zwiedzających, większą zaś uwagę skupia współprodukcja niż współtworzenie<sup>18</sup>. Wymiar wartości związany z interesariuszami jest rzadko analizowany, aczkolwiek się pojawia<sup>19</sup>. Niemniej jednak, aby końcowy produkt zainteresował szersze grono odbiorców, ważne jest podjęcie współpracy z różnymi podmiotami – zarówno muzeami, jak i podmiotami prywatnymi, fundacjami i stowarzyszeniami.

11 V. Ramaswamy, K. Ozcan, *What is co-creation? An interactional creation framework and its implications for value creation*, „Journal of Business Research” 2018, vol. 84, s. 196–205.

12 C.K. Prahalad, V. Ramaswamy, *Co-creation experiences...*

13 Tamże.

14 K. Bharti, R. Agrawal, V. Sharma, *Value co-creation. Literature review and proposed conceptual framework*, „International Journal of Market Research” 2015, vol. 57, no. 4, s. 571–603.

15 L. Plé, R. Chumpitaz Cáceres, *Not always co-creation: introducing interactional co-destruction of value in service-dominant logic*, „Journal of Services Marketing” 2010, vol. 24, no. 6, s. 430–437.

16 P. Klimas, *Relacje współtworzenia innowacji w ekosystemach. Kontekst ekosystemu gamingowego*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2019.

17 Tamże.

18 L. Schmeltz, A.K. Kjeldsen, *Co-creating polyphony...*

19 C. Burton, *How a Museum Dies: The Case of New Entry Failure of a Sydney Museum*, „Museum Management and Curatorship” 2007, vol. 22, no. 2, s. 109–129.

## Muzea i realizacje filmowe w ramach sektora kreatywnego

Sektor kreatywny można analizować na różnych poziomach: jednostki, branży/ zbioru branż, miasta/regionu i gospodarki<sup>20</sup>. Istnieją różne sposoby klasyfikowania branż kreatywnych, lecz nie każdy z nich wskazuje odrębność muzeów. Jedną z klasyfikacji wymieniających instytucje muzealne została stworzona w 2013 przez DCMS (Department for Digital, Culture, Media & Sport) i obejmuje między innymi: reklamę i marketing, rzemiosło, design, film wraz z telewizją, radiem i fotografią oraz muzea, galerie sztuki i biblioteki<sup>21</sup>. Pomimo różnic dotyczących zasięgu rynku, lokalizacji działalności lub charakteru wytwarzanych dóbr i usług<sup>22</sup> współpraca pomiędzy różnymi podmiotami sektora kreatywnego nie jest zjawiskiem odosobnionym, a sposoby i formy kontaktów pomiędzy światem kultury i sztuki a biznesu są przedmiotem debat<sup>23</sup>. Muzea, ze względu na konieczność zmiany orientacji w stronę odbiorców<sup>24</sup>, modyfikują oferty prowadzonych działań. Wzbogacanie muzeum o stanowiska multimedialne i elementy interaktywne łączy się ze współpracą z otoczeniem.

Muzea mogą nawiązywać współpracę z instytucjami kreatywnymi w celu stworzenia materiałów promocyjnych, filmu będącego częścią ekspozycji bądź promującego wystawę czasową<sup>25</sup>, jak również wykorzystania plenerów lub wnętrz muzeów w produkcjach filmowych<sup>26</sup>. Obecność muzeum w filmie nie jest innowacyjna, jednakże wcześniej skupiano się raczej na wykorzystywaniu materiałów filmowych do uatrakcyjnienia wizyty<sup>27</sup> lub dyskutowano o wykorzystaniu

20 K. Stachowiak, P. Tomczak, *Przestrzenny wymiar sektora kreatywnego*, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań 2015.

21 Tamże.

22 Tamże.

23 Y. Shymko, T.J. Roulet, *When does Medici hurt da Vinci? Mitigating the signaling effect of extraneous stakeholder relationships in the field of cultural production*, „Academy of Management Journal” 2017, vol. 60, no. 4, s. 1307–1338.

24 Na przykład G.L. Geissler, C.T. Rucks, S.W. Edison, *Understanding the Role of Service Convenience in Art Museum Marketing: An Exploratory Study*, „Journal of Hospitality & Leisure Marketing” 2006, vol. 14, no. 4, s. 69–87.

25 A. Słaby, *Filmy promujące wystawy czasowe – między marketingiem a edukacją kulturalną*, „Annales Universitatis Paedagogicae Cracoviensis. Studia de Cultura” 2017, t. 9, nr 2, s. 32–43.

26 E. Kasperska, *Muzea etnograficzne na wolnym powietrzu a ich wartość marketingowa dla regionu*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług” 2011, t. 663, nr 75, s. 337–351.

27 M. Krzemińska, *Film w muzeach polskich – obecny?*, „Rocznik Muzeum Narodowego w Kielcach” 1980, t. 11, s. 245–253.

przestrzeni muzeum do organizacji projekcji filmowych. Filmy mogą być prezentowane przed rozpoczęciem zwiedzania (np. Państwowe Muzeum Auschwitz-Birkenau), ale mogą też tworzyć część narracji ekspozycyjnej (np. Muzeum Armii Krajowej w Krakowie, Muzeum Warszawskiej Pragi, Muzeum Podgórze w Krakowie). W zależności od celu materiały te mają formę fabularyzowaną lub dokumentalną. Takie rozróżnienie pojawiło się również podczas rozmów w badanych obiektach.

Przedmiotem badania były, ukierunkowane na współtworzenie, relacje zachodzące pomiędzy muzeami a produkcjami filmowymi. Przykłady takiej współpracy nie są odosobnione zarówno w przestrzeni polskiej, europejskiej, jak i światowej. Niemniej jednak rozważane są one głównie w kontekście promocyjnym i marketingowym, z pominięciem procesu współpracy, ustalania zasad relacji i wymiany zasobów. W literaturze wskazuje się zarówno na turystykę filmową, jak i takie formy marketingu miejsc jak *city placement* bądź *historic placement*<sup>28</sup>. Jednakże marketing terytorialny zwraca bardziej uwagę na konkretne miasta niż na instytucje kultury. W przypadku muzeów wskazuje się na upowszechnianie wizerunku muzeum<sup>29</sup>, co później przekłada się na zwiększoną sprzedaż biletów wstępu<sup>30</sup>. Niemniej jednak te kwestie nie umożliwiają analizowania w sposób pogłębiony współpracy i relacji z podmiotami otoczenia mającymi odmienne cele i wartości niż muzeum. Wobec dyskusji dotyczącej redefinicji muzeum we współczesnym świecie i zachowania misji zwrócenie uwagi na procesy współpracy i relacje z interesariuszami wydaje się coraz bardziej istotnym zagadnieniem.

## Metodyka badań

Ramy teoretyczne wskazują na popularność, a zarazem niewystarczające zbadanie zagadnienia. Dlatego celem badania była eksploracja oraz próba wyjaśnienia współpracy podejmowanej przez muzea i podmioty branży filmowej wraz z określeniem motywów i przebiegu procesu współtworzenia wartości. Cel główny doprecyzowano poprzez dwa pytania badawcze:

- „Jakie elementy charakterystyczne dla współtworzenia wartości można zidentyfikować we wspólnie realizowanych działaniach?”;
- „Jaka wartość zostaje dla obu stron po zakończeniu wspólnego działania?”.

28 J. Wyrwisz, *City placement w promocji Lublina*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu” 2015, t. 867, nr 40, s. 217–225.

29 E. Kasperska, *Promocja instytucji kultury na przykładzie muzeów etnograficznych na wolnym powietrzu*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu” 2013, t. 775, nr 30, s. 59–74.

30 K. Szpara, R. Musz, *Turystyka filmowa w Sandomierzu*, „Prace Geograficzne” 2016, t. 145, s. 31–45.

Do realizacji badania wybrano jakościowe podejście badawcze z zastosowaniem metodyki studium przypadku. W badaniu posłużono się triangulacją danych i metod. Zgromadzone dane pochodziły ze źródeł pierwotnych (rozmowy, obserwacje, otrzymane materiały) oraz wtórnych (strony branżowe i lokalne media). W ramach metodyki dokonano analizy treści dokumentów oraz przeprowadzono dwa wywiady częściowo ustrukturyzowane. Z jedną z instytucji z województwa małopolskiego przeprowadzono w listopadzie 2019 roku krótką wymianę wiadomości drogą elektroniczną.

Wstępna analiza materiałów wykazała, że najczęściej do realizacji filmowych wybierane są muzea na wolnym powietrzu. Dobór obiektów do badania był więc celowy. Wybrano Muzeum Budownictwa Ludowego w Sanoku oraz Nadwiślański Park Etnograficzny w Wygielzowie i Zamek Lipowiec, z którym skontaktowano się drogą elektroniczną. Z tego powodu informacje otrzymane z tego muzeum miały raczej charakter pomocniczy. Muzeum w Sanoku wybrano ze względu na stabilną pozycję w gronie muzeów skansenowskich oraz stosunkowo szeroki przekrój wykonywanych tam realizacji filmowych. Podczas gromadzenia danych odnaleziono informację, że lokalna telewizja z Krosna realizowała w sanockim skansenie zdjęcia do filmu *Łukasiewicz – nafiarcz romantyk*, tak więc również ten podmiot został włączony do badań. Dzięki temu poznano perspektywę obu stron procesu, co dało możliwość określenia różnic i podobieństw.

Dobór rozmówców był celowy. Na przełomie listopada i grudnia przeprowadzono dwa wywiady częściowo ustrukturyzowane: pierwszy z pracownikiem muzeum zajmującym się sprawami oświaty i promocji (R1), natomiast drugi z prezesem lokalnej telewizji z Krosna (R2). Przed obiema rozmowami przygotowano wstępny zestaw pytań, jednakże w trakcie pojawiały się dodatkowe zagadnienia. Ponadto w pierwszym wywiadzie częściowo udział brały osoby zajmujące się dokumentacją naukową oraz kulturą ludową, które również udzieliły kilku informacji o realizacjach filmowych w muzeum. Oba wywiady trwały około godziny i czterdziestu minut. Po uzyskaniu zgody rozmówców ich treść została nagrana i później transkrybowana.

Analizę treści przeprowadzono według założeń teorii ugruntowanej. Uprzednio transkrybowany tekst kodowano według zasady „zdarzenie po zdarzeniu”. Kody grupowano w większe kategorie, pomiędzy którymi analizowano relacje<sup>31</sup>. Kategorie odzwierciedlały zjawisko zarówno pod względem problemowym, jak i chronologicznym, pokazały również kluczowe punkty i etapy badanego procesu, dotyczące sytuacji „przed wejściem” w przestrzeń muzeum, pobytu w środku oraz

31 P. Hensel, B. Glinka, *Grounded Theory*, [w:] M. Ciesielska, D. Jemielniak (red.), *Qualitative Methodologies in Organization Studies. Volume I: Theories and New Approaches*, Palgrave Macmillan, London 2018, s. 27–47.

momentu jej opuszczenia. Pomiędzy poszczególnymi kategoriami, wielokrotnie odnoszącymi się do specyfiki przestrzeni oraz do eksponatów, analizowane były wzajemne relacje i zależności. Dane pochodzące ze źródeł wtórnych (artykuły ze specjalistycznych portali) również analizowano poprzez kodowanie treści.

## Wyniki

Współpraca pomiędzy muzeum a filmem jest możliwa niezależnie od profilu i rangi instytucji. W Polsce najczęściej w takie działania angażują się muzea na wolnym powietrzu, spośród których wymienić można: Muzeum Budownictwa Ludowego w Sanoku, Muzeum Wsi Lubelskiej w Lublinie, Muzeum Kultury Ludowej w Kolbuszowej bądź też Muzeum Wsi Kieleckiej w Tokarni. Na takim tle wyróżnia się Muzeum Powstania Warszawskiego, które wraz ze Scorpo Studio wyprodukowało film *Kurier*, który miał premierę w marcu 2019 roku<sup>32</sup>. Materiały na stronie instytucji podają, że:

W wyniku rozpoznania rynku, konsultacji z producentami, reżyserami oraz z Polskim Instytutem Sztuki Filmowej Muzeum Powstania Warszawskiego, które jest producentem filmu, postanowiło zlecić napisanie scenariusza sławnemu polskiemu scenarzyście i reżyserowi, Władysławowi Pasikowskiemu, twórcy takich filmów, jak „Jack Strong”, „Psy” czy „Kroll”<sup>33</sup>.

Do badania wybrano zlokalizowane w województwie podkarpackim **Muzeum Budownictwa Ludowego w Sanoku**. Skansen założony w 1958 roku jest największym polskim muzeum tego typu. Placówka jest instytucją samorządową, organizowaną przez województwo.

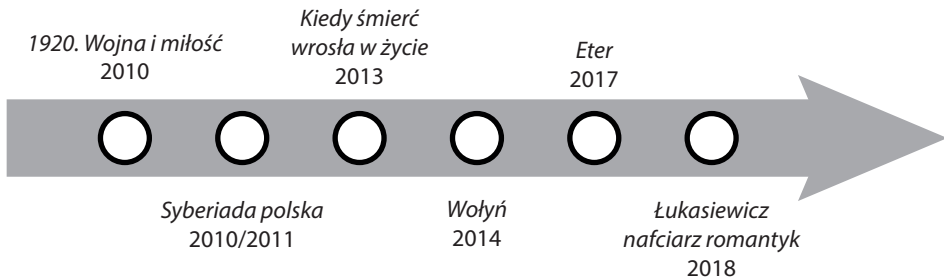
Drugim obiektem w badaniu była lokalna telewizja z Krosna, która stworzyła cykl filmów *Historyczny Pejzaż Podkarpacia*. Oba podmioty nie tylko są zlokalizowane nieopodal siebie, ale i faktycznie ze sobą współpracują. W kontekście badania istotne było wykorzystanie plenerów i wnętrz muzealnych między innymi w najnowszym filmie wspomnianej telewizji, *Łukasiewicz – nafciarz romantyk*<sup>34</sup>. Jest to również jeden z niewielu lub nawet jedyny przypadek, w którym produkcja

32 *Muzeum i Pasikowski robią film o Janie Nowaku-Jeziorańskim*, Muzeum Powstania Warszawskiego, <https://www.1944.pl/arttykul/muzeum-i-pasikowski-robia-film-o-janie-nowaku-j,4403.html> (dostęp: 10.12.2019).

33 Tamże.

34 *„Łukasiewicz nafciarz romantyk” – film zrealizowany na Podkarpaciu, został nagrodzony na Festiwalu w Zamościu*, <https://krosno.naszemiasto.pl/lukasiewicz-nafciarz-romantyk-film-zrealizowany-na-ar/c1-7304885> (dostęp: 21.12.2019).

kilkakrotnie powraca do muzeum (R1: „dosyć dużo było realizacji”; „do tej pory to tylko telewizja [...] z tym projektem właśnie”). Podkreślane związki z regionem oraz niski budżet nie oznaczają jednak, że filmy te nie są prezentowane szerszemu gronu odbiorców (R2: „dalej zapraszają, żeby przyjechać i opowiedzieć”; „był prezentowany jeszcze w Los Angeles i Chicago”). Ponadto wybranie tych dwóch podmiotów umożliwiło poznanie tego rodzaju współpracy zarówno od strony muzeum, jak i produkcji filmowej, pojawiającej się w tej przestrzeni.



**Rysunek 1.** Wybrane filmy i serie w różnym stopniu realizowane w sanockim muzeum

Źródło: opracowanie własne.

Różne warianty wykorzystania plenerów lub wnętrz muzealnych w większości dotyczą instytucji publicznych. Niemniej jednak również podmioty prywatne mogą być zaangażowane w takie projekty, na co wskazano w rozmowie w siedzibie telewizji (R2: „bez skansenu filmu byśmy nie zrobili”), co też ściśle wiąże się z tematyką projektu. Tym istotnym muzeum było prywatne Muzeum Przemysłu Naftowego i Gazowniczego w Bóbrce. Film o Łukasiewiczu jest dokumentem fabularyzowanym, w którym wykorzystano plenery muzealne, a ponadto dyrektor muzeum z Bóbrki wystąpiła w nim w roli eksperta. Zgromadzone informacje wskazują na takie formy współpracy i zaangażowania, gdzie zasobami są zarówno obiekty materialne (konkretne artefakty i budynki), jak i wiedza i informacje posiadane przez muzealników (R1: „ekipy konsultują, czy rzeczywiście w tym wnętrzu to pasuje [...] czy odpowiada tym realiom miejsca i czasu”).

Realizację filmową podzielić można na trzy etapy. W pierwszej kolejności jest to wyrażenie zainteresowania, podjęcie pewnych formalnych ustaleń i odpowiednie przygotowanie obiektu, związane z różną skalą zaangażowania. Następnie mowa o obecności filmowców w przestrzeni muzealnej i wszelkich czynnościach z tym związanych, gdzie interakcje, kontrola i dążenie do minimalizacji ryzyka nieustannie się przeplatają. Ostatnim etapem jest opuszczenie przez filmowców muzeum, które zostało zaznaczone najogólniej.



Realizacje filmowe w muzeum to zetknięcie się dwóch światów, z których każdy ma swoje zasady i specyfikę pracy, dlatego też dialog, rozmowy i konsultacje są istotne na każdym etapie. Przyczyną pojawienia się ekipy filmowej w danym miejscu jest zainteresowanie konkretnym zagadnieniem, ale również zbieżność tematyczna (R1: „jeżeli to się pokrywa akurat z tym, co u nas mogą zrealizować”). Z perspektywy produkcji autentyzm miejsc i konkretnych obiektów (R2: „te wszystkie rzeczy są autentyczne”; „my mamy scenografię naturalną”), ale również powiązanie konkretnej osoby z prezentowanym w filmie miejscem zostały wskazane jako bardzo istotne (R2: „skoro on jest twórcą skansenu w Sanoku, naturalne było, że kręciliśmy tam pierwsze sceny do tego filmu”).

Obecność ekip filmowych można podzielić na etap zapoznania (R1: „chcą zrobić sobie pewne zapoznanie”; R2: „to najpierw jedziemy na wizję”) i właściwej realizacji, następujący po podpisaniu umowy (R1: „jeżeli od strony produkcji jest tak, że decydują się, że jest u nas realizacja [...] jest podpisywana umowa u dyrektora”). Oba warianty mogą dotyczyć tylko plenerów lub uwzględnić także wnętrza. Wybór jednego z nich łączy się ze skalą projektu (np. R1: „to już było duże wyzwanie [...] i to w różnych godzinach”), ale również z zaangażowaniem pracowników instytucji, które rozumiane jest jako skala prac i przygotowań, jakie należy przedsięwziąć. Interakcje pomiędzy osobami z zewnątrz a pracownikami są nieodzowne: ekipy filmowe zgłaszają konkretne zapotrzebowanie (R1: „mówią nam, że potrzebują wnętrza z przełomu XIX i XX wieku, jak najbardziej skromne”), a instytucja przedstawia, co jest w stanie zaoferować. Określone zasoby materialne, pod ściśle kontrolowanymi warunkami, mogą więc zostać odpowiednio wykorzystane. Niekiedy etap dialogu kończy się tutaj, ponieważ nie wszystkie ekipy po zapoznaniu decydują się na realizację. Lokalizacja może być odpowiednia, a zasoby relacyjne umożliwiłyby realizację w tej konkretnej przestrzeni, niemniej jednak z przyczyn technicznych konieczne jest znalezienie innego miejsca (R2: „gdyby trzeba było, to moglibyśmy też w gabinecie w muzeum zagrać, ale było trochę ciasno”). Jeśli jednak zapoznanie kończy się pomyślnie, następuje podpisanie umowy u dyrektora, która zawiera wszelkie kluczowe elementy (R1: „dokładnie podaje się miejsce, w którym film będzie realizowany, termin, w jakim będzie realizowana produkcja [...] czy to będą zdjęcia plenerowe [...] czy to będą wnętrza tylko”).

Muzeum nie jest odizolowane od otoczenia, dlatego w przypadku województwa podkarpackiego czynnikiem zewnętrznym pozytywnie działającym jest Podkarpacka Komisja Filmowa. Jej działalność łączy się z urzędem marszałkowskim i odnosi się do strony producenckiej, która może otrzymać dofinansowanie na realizację filmu:

R1: jeżeli ekipa filmowa decyduje się na realizację zdjęć na Podkarpaciu, czy to w muzeach, czy ogólnie na terenie Podkarpacia, urząd marszałkowski ma możliwość

dofinansowania [...] w ramach promocji Podkarpacia; przerzucenie tutaj sprzętu to są ogromne koszty, ale jeżeli mają dofinansowanie, powiedzmy z urzędu marszałkowskiego, to wtedy nie ma problemu.

W ten sposób korzyść wizerunkową i promocyjną, znajdującą swoje odbicie we frekwencji, zyskuje zarówno województwo, jak i instytucja.

Dialog jest nieodzowny na każdym etapie procesu realizacji – w trakcie zapoznania, w momencie podpisywania umowy, ale przede wszystkim podczas trwania realizacji filmowych. Muzeum przygotowuje się, przystosowując swoją przestrzeń do potrzeb ekipy filmowej (R1: „musieliśmy wygrodzić część terenu po to, żeby śnieg nie był zdeptany”; „przed wejściem ekipy dokonywany jest dokładny spis eksponatów”). Zmiany w pewien sposób odnoszą się także do odwiedzających (R1: „trzeba po prostu wyłączyć cały sektor dla zwiedzających”), których obecność może wpłynąć na przebieg pracy na planie zdjęciowym (R2: „najlepiej grać w skansenie w poniedziałek, bo skansen w poniedziałki jest nieczynny”; „jeszcze oprócz tego chodzą turyści”). Jednak kluczowe są interakcje w momencie, w którym ekipy pracują już w muzealnej przestrzeni. Dialog przeplata się z kontrolą (R1: „my patrzmy, jak oni ustawiają, co ustawiają, gdzie przestawiają [...] ekipy konsultują, czy rzeczywiście w tym wnętrzu to pasuje”), a priorytetową wartością są eksponaty, ich bezpieczeństwo i umiejętność poszanowania, jednak istotne jest także bezpieczeństwo osób odwiedzających (R1: „zagrożają bezpieczeństwu zwiedzających lub zbiorów, to wtedy dyrektor może [...] nie zgodzić się na taką realizację”).

Przestrzeń muzealna charakteryzuje się specyfiką, której osoby z zewnątrz nie zawsze są świadome, dlatego też istotna jest bieżąca kontrola podczas realizacji (R2: „trzeba czuć, bo...”; R1: „żebyśmy wiedzieli, że nic złego się nie dzieje z obiektami”). Sama modyfikacja wnętrza nie jest źle postrzegana (R1: „na to była zgoda”) – chodzi raczej o to, jak filmowcy zachowują się w przestrzeni muzeum (R2: „jak najmniej ingerujemy”; „na co możemy sobie pozwolić, na co nie możemy sobie pozwolić”; R1: „im się wydaje, że w obiekcie zabytkowym można wyciąć okno, później wstawić...”). Dobrze postrzegane są dodatkowe pytania zadawane na bieżąco (R1: „oni sami pytają, czy mogą to i to”; „nawet kwestia przesuwania eksponatów, o wszystko pytali”), a takie ekipy określane są jako „poważne” (R1: „wiedzą dokładnie gdzie są, co mogą zrealizować”), przy czym nie ma tu znaczenia budżet, którym dysponują.

Kontrola dotyczy głównie zapewnienia bezpieczeństwa. Kwestie te przeplatają się z dążeniem do minimalizacji ryzyka. Bezpieczeństwo jest przede wszystkim rozumiane w odniesieniu do eksponatów, a w przypadku skansenu – również do wolnostojących obiektów. Niemniej jednak w rozmowie zaznaczono, że muzeum jest także przestrzenią dla osób odwiedzających (R1: „jeśli zagrożają bezpieczeństwu

zwiedzających lub zbiorów”). Ze względu na podejrzwane wysokie ryzyko część projektu może zostać niezrealizowana (R1: „sceny pożaru zagrody”). Ocena ryzyka jest dokonywana przez osoby zarządzające jednostką, ale w realizacji filmowe zaangażowanych może być kilka instytucji. W obu rozmowach szczególnie zostało zaznaczone bezpieczeństwo przeciwpożarowe (R1: „jeżeli to są duże realizacje, to wymagamy zawsze obecności straży pożarnej”; R2: „stały dwie straże pożarne”; „myśmy też zwracali na to uwagę, czy ta lampa nie robi gdzieś lekkiego dymu”). W naturalny sposób odnosi się to do specyfiki analizowanego typu muzeów (R1: „zagrożeniem [...] palić papierosy, co u nas jest nie za dobrą rzeczą”; R2: „żywy ogień na skansenie, a to stwarza zagrożenie”).

Skala przedsięwzięcia wpływa na poziom zaangażowania, które rozumieć można jako stopień, w jakim pracownicy na pewien czas odstępują od swoich standardowych zadań (R1: „obecność filmowców odrywa od tej normalnej pracy muzealnej, trzeba przygotowywać”). Jednakże równocześnie zauważane są korzyści wynikające z tych chwilowych niedogodności (R1: „ale jest to duża promocja”). Skala przedsięwzięcia oznacza również stopień udostępnienia i ingerencji w przestrzeń – czy należy zamknąć jakiś sektor dla zwiedzających, w inny sposób zorganizować zwiedzanie, czy wyłączyć jakiś obiekt ze zwiedzania. Poza skalą projektu znaczenie ma również długość realizacji filmowych, która oznacza, jak długo system pracy będzie odmienny. Przeważnie jest to jeden lub maksymalnie kilka dni (R1: „jeden dzień zdjęciowy mieli u nas”; „to jest, powiedzmy, jeden dzień zdjęciowy”; „to były chyba dwa czy trzy dni zdjęciowe”; R2: „robimy w nim dwa dni”). Wyjątkiem była wspomniana w rozmowie realizacja filmu przez monachijską szkołę filmową, gdzie zdjęcia kręcono miesiąc, lecz nie zostało to odebrane negatywnie (R1: „bardzo dobrze się współpracowało, chociaż długo”), na co wpłynęło zaznaczone wcześniej poszanowanie przestrzeni muzealnej.

Po udostępnieniu przestrzeni, ocenie ryzyka i bieżącej kontroli następuje kontrola po zakończeniu zdjęć. Wtedy to poprawiany jest wystrój wewnątrz oraz dokonywana inwentaryzacja, mająca na celu przede wszystkim sprawdzenie, czy nie doszło do zniszczenia jakiegoś obiektu, jednakże „najczęściej tego nie ma” (R1). Po takiej kontroli „wszystko wraca do stanu poprzedniego” (R1). Rozmówca zaznaczył też różnicę pomiędzy długością przygotowań a tym, co można zobaczyć na ekranie (R1: „jak widać, ile pracy, ile to godzin trwa przygotowanie tych scen, a potem jest to tylko kilkanaście sekund”). Jednakże zauważono, że czasami nawet kilka sekund pozytywnie wpływa na odbiór instytucji (R1: „te kilka sekund [...] okazuje się, że jest ogromnym przełożeniem na to, co zostaje odebrane przez potencjalnych zwiedzających”).

Dla instytucji muzealnej realizacje filmowe są „tylko dodatkiem” do wykonywanej pracy, mając „niewielki udział tego typu działalności w stosunku do całości

działań podejmowanych przez muzeum” (korespondencja elektroniczna, listopad 2019), niemniej jednak zauważana jest wartość wynikająca z udostępniania swoich przestrzeni. Dla muzeów ważna jest przede wszystkim promocja, ale również korzyści finansowe. Jednakże bezpośrednio o korzyściach ekonomicznych można mówić w przypadku większych realizacji (R1: „ekonomicznie to przy tych większych, budżetowych”), kiedy to w ramach ustaleń warunków umowy określane są kwoty użyczenia obiektów. Przy produkcjach niskobudżetowych nie pojawia się kwestia finansów, wskazywana jest za to promocja oraz identyfikacja wizualna jednostki (R1: „pełna nazwa muzeum, ewentualnie jeszcze nasze logo”). Dla muzeów wartością wynikającą zarówno z nisko-, jak i wysokobudżetowych produkcji jest promocja instytucji i wzrost jej rozpoznawalności (R1: „to jest duża promocja dla muzeum”, „bardziej przekłada się to na przełożenie promocyjne”; „dla nas to też taka lokalna promocja”; R2: „w zamian za to robię promocję muzeum przez cały rok”). W przypadku wybranej strony producenckiej wartością, ale i główną ideą cyklu realizowanych filmów jest chęć pokazania lokalnej, mało znanej historii szerszemu gronu (R2: „trzeba wziąć i pewne rzeczy przenieść na taśmę [...] multimedialna lekcja historii”). Podkreślono także znaczenie relacji opartych na zaufaniu. Ponadto misja ta bardzo wyraźnie wynika z prywatnego zainteresowania historią. Jako że współtworzenie wartości odnosi się do interakcji związanej z zasobami, tego rodzaju aktywność również została zaznaczona. W obu rozmowach wskazano na tę samą kwestię – wypożyczenie bryczki do zdjęć, a następnie w zamian za ich realizację otrzymanie przez muzeum innego wozu. Ponadto lokalna telewizja z Krosna zakupiła i zostawiła w skansenie beczki. Jest to zatem dodatkowy przykład interakcji, wpisujący się we współpracę i lokalne wspieranie swojej działalności. Tak jak to zostało wcześniej zaznaczone, ze względu na specyfikę realizowanych filmów jedynie w przypadku Krosna ta współpraca jest intensywniejsza. Jednakże ze względu na bliskie położenie jest to także lokalne wspieranie się i promowanie swojej działalności.

## Podsumowanie

Realizacje filmowe nie są podstawowym zadaniem realizowanym przez muzea, nie nadaje się im również priorytetowego znaczenia (R1: „realizacja filmowa nie może zdominować normalnego funkcjonowania placówki muzealnej”; „bierze pod uwagę przede wszystkim muzeum jako instytucję”). Niemniej jednak nie są one postrzegane negatywnie, dostrzegane są korzyści z nich wynikające<sup>35</sup>. Najczęściej wskazywane jest tu przełożenie promocyjne, które wiąże się ze wzrostem

35 K. Bharti, R. Agrawal, V. Sharma, *Value co-creation...*

frekwencji, a docelowo może poprawić stan finansowy instytucji. Z drugiej strony zostało jednak wskazane, że inna jest idea działania muzeum skansenowskiego. W pewien sposób pokazuje to zatem wskazywaną w literaturze konieczność balansowania muzeów pomiędzy tradycyjnie rozumianymi aktywnościami a działaniami promocyjnymi i biznesowymi<sup>36</sup>. Jednakże realizacje filmowe są o tyle specyficznym obszarem działalności, że nie w każdym przypadku odnoszą się one do korzyści materialnych. Czasem ważniejsze jest wzajemne wspieranie swoich projektów na podstawie posiadanych zasobów.

Muzeum współtworzy wraz z produkcją filmową pewną część większej całości. W momencie, w którym produkcja pojawia się w wybranej instytucji, jej pracownicy biorą aktywny udział w procesie tworzenia, chociażby poprzez kontrolę, dialog i weryfikację, czy wszystko prawidłowo się odbywa. Kontrola ma także uchronić przed nieodpowiednim wykorzystaniem zasobów, a zatem nie doprowadzić do destrukcji wartości. Jednakże działania następujące wcześniej i później nie leżą już w orbicie wpływów wybranej instytucji. Co więcej, wielokrotnie w jedną realizację filmową zaangażowanych jest kilka muzeów. Zakres współtworzenia i udostępnienia przestrzeni jest ustalany indywidualnie przez osoby zarządzające konkretnymi obiektami. W omawianym przypadku można zidentyfikować wszystkie elementy wskazane w modelu DART. Dialog odbywa się zarówno przed wejściem filmowców w przestrzeń muzealną, jak i podczas ich obecności. Dostępność jest warunkiem realizacji takiego projektu. Ocena ryzyka również następuje na obu etapach, przeplatając się z dostępnością i dialogiem. Transparentność natomiast powiązana jest z formalnym etapem dialogu i określaniem wszelkich kwestii formalnych. Zaznaczone zostały także postrzegane korzyści (inne dla obu stron), wartości, uczestnicy, zasoby oraz interaktywne środowisko.

Chociaż muzeum i film to pozornie dwa różne światy<sup>37</sup>, ich współpraca może odbywać się w sposób pomyślny dla obu stron. Muzea skansenowskie, a zwłaszcza wybrana do badania instytucja, są obiektami zainteresowania produkcji filmowych, prezentujących pewne obszary historyczne, a wybór takich lokalizacji wzmacniać może autentyczność produkcji, co jest postrzegane jako szczególnie wartościowe.

Muzeum może nawiązywać współpracę nie tylko z produkcjami filmowymi. Innymi przykładami współpracy sektora kreatywnego i instytucji muzealnych

36 Na przykład M. Dragicevic, S. Letunic, *Should Museums and Art Galleries be Just „For Arts’ Sake” or should they Suit the Needs of Tourists?*, „Procedia Economics and Finance” 2014, vol. 15, s. 1197–1200.

37 *Muzeum i film. Odcinek 1*, <http://muzealnictwo.com/2013/08/muzeum-i-film-odcinek-1/> (dostęp: 5.01.2020).

są chociażby tworzone komiksy<sup>38</sup> albo gry<sup>39</sup>. Pomimo wyzwań związanych z koniecznością ustalenia jasnych warunków współpracy i wzajemnego zrozumienia, relacje pomiędzy pozornie odmiennymi światami mogą być nawiązywane bez destrukcji wartości.

Badanie skupiło się na wybranym przykładzie instytucji decydującej się na realizację filmowe. Jego zasięg jest zatem ograniczony terytorialnie i tematycznie. Zaobserwowany subiektywizm w zakresie oceny ryzyka konkretnych projektów wskazuje na możliwość eksploracji tego zagadnienia w przyszłości, w celu dokonania analizy porównawczej. Ponadto także inne przykłady (komiks, gra) wskazują, że chociaż współpraca publiczno-prywatna jest raczej odosobniona, zajmuje jednak istotne miejsce, co mogłoby być kierunkiem dalszych wysiłków badawczych w celu zweryfikowania potencjału takich form współpracy.

---

## Bibliografia

- Bharti K., Agrawal R., Sharma V., *Value co-creation. Literature review and proposed conceptual framework*, „International Journal of Market Research” 2015, vol. 57, no. 4, s. 571–603.
- Bowman C., Ambrosini V., *Value Creation Versus Value Capture: Towards a Coherent Definition of Value in Strategy*, „British Journal of Management” 2000, vol. 11, no. 1, s. 1–15.
- Burton C., *How a Museum Dies: The Case of New Entry Failure of a Sydney Museum*, „Museum Management and Curatorship” 2007, vol. 22, no. 2, s. 109–129.
- Chang S., Mahadevan R., *To preserve or enhance precious memories: a segmented market analysis of the history museum in Singapore*, „Journal of Cultural Economics” 2018, vol. 42, no. 1, s. 75–89.
- Dragicevic M., Letunic S., *Should Museums and Art Galleries be Just „For Arts’ Sake” or should they Suit the Needs of Tourists?*, „Procedia Economics and Finance” 2014, vol. 15, s. 1197–1200.
- Dziewanowska K., *Proces współtworzenia wartości – konceptualizacja i wybrane modele badawcze*, „Studia Oeconomica Posnaniensia” 2018, t. 6, nr 6, s. 76–86.
- Edvardsson B., Enquist B., *The service excellence and innovation model: Lessons from IKEA and other service frontiers*, „Total Quality Management & Business Excellence” 2011, vol. 22, no. 5, s. 535–551.
- Geissler G.L., Rucks C.T., Edison S.W., *Understanding the Role of Service Convenience in Art Museum Marketing: An Exploratory Study*, „Journal of Hospitality & Leisure Marketing” 2006, vol. 14, no. 4, s. 69–87.
- „Gra muzyka”, [https://muzeumpiosenki.pl/aktualnosci/gra-muzyka\\_325.html](https://muzeumpiosenki.pl/aktualnosci/gra-muzyka_325.html) (dostęp: 5.01.2020).
- Grönroos C., *Service logic revisited: who creates value? And who co-creates?*, „European Business Review” 2008, vol. 20, no. 4, s. 298–314.
- Grönroos C., *Value co-creation in service logic: A critical analysis*, „Marketing Theory” 2011, vol. 11, no. 3, s. 279–301.

---

38 Kazimierz Pułaski. *Cena nieśmiertelności*, <https://www.muzeumpulaski.pl/muzeum/publi-kacje/28-komiksy/117-kazimierz-pulaski-cena-niesmiertelnosci> (dostęp: 5.01.2020).

39 „Gra muzyka”, [https://muzeumpiosenki.pl/aktualnosci/gra-muzyka\\_325.html](https://muzeumpiosenki.pl/aktualnosci/gra-muzyka_325.html) (dostęp: 5.01.2020).

- Hensel P., Glinka B., *Grounded Theory*, [w:] M. Ciesielska, D. Jemielniak (red.), *Qualitative Methodologies in Organization Studies. Volume I: Theories and New Approaches*, Palgrave Macmillan, London 2018, s. 27–47.
- Kasperska E., *Muzea etnograficzne na wolnym powietrzu a ich wartość marketingowa dla regionu*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług” 2011, t. 663, nr 75, s. 337–351.
- Kasperska E., *Promocja instytucji kultury na przykładzie muzeów etnograficznych na wolnym powietrzu*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu” 2013, t. 775, nr 30, s. 59–74.
- Kazimierz Pułaski. *Cena nieśmiertelności*, <https://www.muzeumpulaski.pl/muzeum/publikacje/28-komiksy/117-kazimierz-pulaski-cena-niesmiertelnosci> (dostęp: 5.01.2020).
- Klimas P., *Relacje współtworzenia innowacji w ekosystemach. Kontekst ekosystemu gamingowego*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2019.
- Krzemińska M., *Film w muzeach polskich – obecny?*, „Rocznik Muzeum Narodowego w Kielcach” 1980, t. 11, s. 245–253.
- „Łukasiewicz nafciarz romantyk” – film zrealizowany na Podkarpaciu, został nagrodzony na Festiwalu w Zamościu, <https://krosno.naszemiasto.pl/lukasiewicz-nafciarz-romantyk-film-zrealizowany-na/ar/c1-7304885> (dostęp: 21.12.2019).
- Muzeum i film. *Odcinek 1*, <http://muzealnictwo.com/2013/08/muzeum-i-film-odcinek-1/> (dostęp: 5.01.2020).
- Muzeum i Pasikowski robią film o Janie Nowaku-Jeziorańskim, Muzeum Powstania Warszawskiego, <https://www.1944.pl/artykul/muzeum-i-pasikowski-robia-film-o-janie-nowaku-j,4403.html> (dostęp: 10.12.2019).
- Najda-Janoszka M., *Dynamic capability-based approach to value appropriation*, Jagiellonian University Press, Krakow 2016.
- Piwoni-Krzyszowska E., *Zarządzanie wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2014.
- Plé L., Chumpitaz Cáceres R., *Not always co-creation: introducing interactional co-destruction of value in service-dominant logic*, „Journal of Services Marketing” 2010, vol. 24, no. 6, s. 430–437.
- Prahalad C.K., Ramaswamy V., *Co-creation experiences: The next practice in value creation*, „Journal of Interactive Marketing” 2004, vol. 18, no. 3, s. 5–14.
- Ramaswamy V., Ozcan K., *What is co-creation? An interactional creation framework and its implications for value creation*, „Journal of Business Research” 2018, vol. 84, s. 196–205.
- Schmeltz L., Kjeldsen A.K., *Co-creating polyphony or cacophony? A case study of a public organization’s brand co-creation process and the challenge of orchestrating multiple internal voices*, „Journal of Brand Management” 2019, vol. 26, no. 3, s. 304–316.
- Shymko Y., Roulet T.J., *When does Medici hurt da Vinci? Mitigating the signaling effect of extraneous stakeholder relationships in the field of cultural production*, „Academy of Management Journal” 2017, vol. 60, no. 4, s. 1307–1338.
- Stąby A., *Filmy promujące wystawy czasowe – między marketingiem a edukacją kulturalną*, „Annales Universitatis Paedagogicae Cracoviensis. Studia de Cultura” 2017, t. 9, nr 2, s. 32–43.
- Stachowiak K., Tomczak P., *Przestrzenny wymiar sektora kreatywnego*, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań 2015.
- Szpara K., Musz R., *Turystyka filmowa w Sandomierzu*, „Prace Geograficzne” 2016, t. 145, s. 31–45.
- Vargo S.L., Maglio P.P., Akaka M.A., *On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective*, „European Management Journal” 2008, vol. 26, no. 3, s. 145–152.

Wyrwisz J., *City placement w promocji Lublina*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu” 2015, t. 867, nr 40, s. 217–225.

Zeithaml V., *Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence*, „Journal of Marketing” 1988, vol. 53, no. 3, s. 2–22.

---

## Streszczenie

Współpraca z otoczeniem, relacje oraz różne warianty klasyfikacji i tworzenia wartości są coraz częściej eksplorowane w badaniach. Kwestie relacji dotyczą także muzeów, które modyfikują swoje oferty i działają również z podmiotami prywatnymi, chociażby z przemysłu filmowego. Jednakże współtworzenie wartości częściej odnoszone jest do końcowego efektu działania oraz do osób odwiedzających niż do innych podmiotów. Celem badania była analiza specyfiki współtworzenia podejmowanego przez muzea oraz branżę filmową. W badaniu zastosowano metodykę studium przypadku. Wyniki pokazały, że pojedyncza realizacja filmowa ma elementy charakterystyczne dla modelu DART i współtworzenia wartości. Pomimo pewnych trudności dzięki dialogom i interakcji możliwe jest wspólne tworzenie wartości.

**Słowa kluczowe:** muzeum, film, relacje, współtworzenie wartości

---

## Value co-creation in the creative industry from the museum’ perspective

### Abstract

Contacts with the environment, relations as well as different variants of value creation are more intensively explored. Issues of relations concern also museums, which modify their offers and cooperate with private entities, e.g. from the movie industry. However, value co-creation is more often referred to the final stage of the activities and the visitors, instead of other entities. The purpose of the study was to analyze the specificity of the co-creation realized by the museums and the movie industry. A case study method was used. Results showed that a separate movie realization has elements specific to the DART model and value co-creation. Despite some difficulties, through dialogue and interactions is possible to create value.

**Keywords:** museum, movie, relations, value co-creation