

# Razem o dziedzictwie. Budowa marki instytucji kultury w kontekście marki miasta. Studium przypadku Poznańskiego Centrum Dziedzictwa

**Bartosz Małolepszy**

Poznańskie Centrum Dziedzictwa

e-mail: bartosz.malolepszy@pcd.poznan.pl

ORYGINALNY ARTYKUŁ NAUKOWY

Źródła finansowania publikacji / Funding acknowledgements: brak źródeł

Polityka open access / OA policy: CC BY 4.0

Informacja o konflikcie interesów / Conflict of interest: brak konfliktu interesów

Sugerowane cytowanie artykułu: Małolepszy Bartosz (2023). Razem o dziedzictwie. Budowa marki instytucji kultury w kontekście marki miasta. Studium przypadku Poznańskiego Centrum Dziedzictwa. *Zarządzanie w Kulturze*, 24(4), 241–273.

**Abstract**

## Together About Heritage. Building the Brand of a Cultural Institution in the Context of the City's Brand. A Case Study of the Poznań Heritage Centre

The article is concerned with professional marketing activities of cultural institutions and local governments. The article showcases the importance of local heritage and its influence on their distinctive and competitive character. The aim of the research is to attempt to complete the process of creating the cultural institution's brand in the context of the city's brand by the example of Poznań Heritage Centre. The background of the discussed issues is the presentation of the specificity of marketing activities in the culture industry and local government. The research conclusions show that the use of the brand model is an effective way to manage a cultural institution and provide effective support for the city's image. The article was written using the method of analysing the literature and presenting a case study.

**Keywords:** place marketing, city brand, brand of cultural institution, values, benefits and stakeholders of the brand, house of brands, umbrella brand

## Cele i metody badawcze

Celem artykułu jest odpowiedź na istotne pytania: Jakie jest znaczenie i rola instytucji kultury bazującej w swej działalności na lokalnym dziedzictwie w budowie marki miasta? W jaki sposób instytucja kultury może profesjonalizować swoje działania na polu marketingowym i zbudować markę własną, wspierając jednocześnie markę miasta? Jaki jest charakter współczesnej marki, co jej budowa oznacza w praktyce? Oprócz rozważań o charakterze teoretycznym artykuł prezentuje proces budowy architektury marki instytucji kultury: Poznańskiego Centrum Dziedzictwa. W związku z powyższym niniejszy artykuł – jako studium przypadku – może mieć istotne znaczenie dla praktyki zawodowej jednostek o podobnym charakterze.

W niniejszym artykule zastosowano dwie metody badawcze. Pierwsza to analiza literatury przedmiotu związanej z zagadnieniami: marketingu terytorialnego, marki miejsca, zarządzania w kulturze oraz ekonomii kultury. Badanie dotyczyło znaczenia dziedzictwa i działalności instytucji kultury dla budowy tożsamości, wizerunku i marki miasta, a także budowy marki własnej instytucji. Zagadnienie marketingu terytorialnego jest tematem szeroko omówionym w polskiej literaturze przedmiotu (A. Szromnik, M. Florek, E. Glińska, J. Pogorzelski). Podobnie sytuacja ma się z zagadnieniem ekonomii kultury (J. Hausner, K. Jagodzińska, M. Murzyn-Kupisz, J. Santera-Szeliga) oraz zarządzaniem w kulturze (Ł. Gawęł, M. Pluszyńska, M. Laberschek). Problematykę roli instytucji kultury w budowie marki miasta podejmuje w swoich badaniach Magdalena Sobocińska. Brakuje natomiast literatury na temat budowy marki instytucji kultury.

Drugą metodą było studium przypadku Poznańskiego Centrum Dziedzictwa, obejmujące analizę procesu wdrażania architektury marki. W metodzie tej odwołano się do doświadczenia własnego autora, wynikającego z uczestnictwa w ww. procesie, zarządzania instytucją i bieżących obserwacji efektów realizowanych działań. Dokonano również analizy strategicznych dokumentów wewnętrznych instytucji, opracowanych przez profesjonalne podmioty przy udziale zespołu Centrum: *Opracowanie elementów tożsamości organizacji dla instytucji CTK TRAKT* (Florek, Janiszewska 2019); *Architektura marki dla CTK TRAKT* (Janiszewska, Florek 2019); *Strategia komunikacji marki Poznańskie Centrum Dziedzictwa* (2020).

## Marka miasta a działalność instytucji kultury

W historii marketingu kluczowym momentem był okres jego reorientacji. Uświadomiono sobie wówczas, że narzędzia i metody stosowane na komercyjnym rynku dóbr konsumpcyjnych równie dobrze sprawdzają się na innych polach działalności, w tym także w sektorze publicznym (Szromnik 2012: 25). W ten sposób przedmiotem

zainteresowań marketingu stało się miasto, ale także instytucje publiczne i sama kultura.

Miasto jest przedmiotem marketingu terytorialnego. Można go określić jako

proces zaspokojenia potrzeb i pragnień mieszkańców oraz innych adresatów oferty terytorialnej wykorzystujący instrumenty działania na poziomie strategicznym i operacyjnym, które dzięki partnerskiej współpracy i racjonalnemu wykorzystaniu posiadanych zasobów zmierzają do wzmocnienia konkurencyjności danej jednostki, kształtując jej pozytywny wizerunek (Kuźniar 2013: 57).

Celem tych działań jest budowa marki miasta. Punktem wyjściowym dla jej kreacji jest określenie tożsamości miejsca. Tożsamość to z kolei „zbiór cech charakterystycznych dla miasta, które wyróżniają je spośród innych i wyrażają się wszelkimi działaniami, jakie są podejmowane w mieście w celu tworzenia jego swoistej osobowości i charakteru” (Florek 2014: 23). Na tożsamość można spojrzeć z kilku perspektyw: psychologicznej, socjologicznej, ekonomicznej, ale także geograficzno-architektonicznej (np. krajobraz, dziedzictwo przyrodnicze) oraz historyczno-kulturowej (np. dziedzictwo kulturowe, niematerialne) (Kosecki, Stawarz 2002: 35). Dla niniejszego artykułu kluczowe są dwie ostatnie perspektywy, bo dotyczą one szeroko pojętego dziedzictwa. W nomenklaturze marketingu terytorialnego jego zasoby to kapitały marki, czyli tzw. aktywa wewnętrzne, immanentne (Pogorzelski 2012: 21), które mają charakter organiczny, trwałe i decydują o wyjątkowości, wyróżniającym charakterze miasta. Tożsamość miasta decyduje o tym, jakie wartości, korzyści może ono zaoferować odbiorcom swojej oferty, jakie potrzeby i pragnienia zaspokoić. Spełnienie obietnic będzie skutkowało pozytywnym wizerunkiem miasta. Wizerunek to „suma wierzeń, opinii, odczuć i wrażeń, jakie mają o nim odbiorcy. Odzwierciedla on uproszczenie dużej liczby skojarzeń i informacji związanych z miejscem” (Florek 2013: 84).

Budowa marki miasta jest procesem długotrwałym, wielopłaszczyznowym, w którym powinni wziąć udział jej najważniejsi interesariusze. Do tej grupy z pewnością należą instytucje kultury – tym bardziej, jeśli przedmiotem ich działalności jest lokalne dziedzictwo. Pomiędzy marką miasta a marką instytucji kultury mogą nastąpić wzajemny transfer korzyści i synergia działania. Wymaga to jednak od zarządcy marki nadrzędnej, którą jest marka miasta, dostrzeżenia potencjału tej współpracy, partnerskiego podejścia, umiejętnego wykorzystania oferty programowej instytucji oraz wsparcia budżetowego i promocyjnego.

Wracając jednak do definicji samej marki i jej funkcji, warto przytoczyć w zestawieniu tabelarycznym trzy poniższe, które wskazują na pokrewieństwo z działalnością instytucji kultury.

Tabela 1. Definicja i funkcje marki w odniesieniu do działalności instytucji kultury

	Marka	Związek z instytucją kultury
Definicja	Marka to „kombinacja korzyści, znaczeń, wartości i symboli, jaka wyróżnia ofertę w stosunku do konkurentów, a która jest oparta na relacjach z konsumentami i społecznych interakcjach” (Florek 2014: 16).	Definicja podkreśla sposób funkcjonowania marki, bliski działalności instytucji kultury zaangażowanej i partycypacyjnej – współpracującej z otoczeniem, oferującej odbiorcom określone wartości i korzyści.
Funkcje	„Marka wywiera wpływ na myślenie, postawy i zachowanie klientów, jak również wpływa na kulturę poprzez przekazywanie i wzmacnianie określonych znaczeń w życiu ludzi. Obecnie stadium rozwoju sposobów ujęcia marki można określić mianem podejścia społecznego i kulturowego” (Glińska 2016: 36).	Podkreślenie sprawczości, siły oddziaływania marki, jej wpływu na otoczenie, co jest zbieżne z misyjną rolą instytucji kultury i jej społecznym oddziaływaniem.
	Zadaniem marki jest „komunikować wybrane cechy ośrodka miejskiego – funkcjonalne, fizyczne i emocjonalne – nadające im specyficzne znaczenie. W wyniku tych działań w percepcji odbiorców powstają skojarzenia z miastem, bazujące przede wszystkim na aspektach psychologicznych i emocjonalnych” (Glińska 2016: 13).	Podkreślenie znaczenia komunikowania tożsamości marki – jej wyjątkowych cech i zasobów. Zbieżność z działalnością instytucji kultury, będącej producentem oferty o indywidualnym i atrakcyjnym charakterze bazującym na lokalnym dziedzictwie, budującym tożsamość marki.

Źródło: opracowanie własne.

Bazując na lokalnym dziedzictwie, instytucja staje się odpowiedzialna za budowę tzw. subproduktu kulturalnego i turystycznego (jednego z wielu subproduktów tworzących tzw. megaprodukt, jakim jest miasto) (Szromnik 2012: 127). Określa się je jako zbiory użyteczności, zaspokajające potrzeby adresatów, którymi w omawianym przypadku są szeroko pojęci mieszkańcy i turyści.

Kultura zyskuje coraz większe znaczenie w budowie wizerunku i kapitału marki oraz rozwoju miasta (Santera-Szeliga 2013: 481) przez takie czynniki, jak:

- generowanie społecznego zaangażowania i wzrost aktywności kulturalnej, integracja wokół wspólnego dziedzictwa, budowanie tożsamości i poczucia dumy, patriotyzmu lokalnego, identyfikacji i pozytywnych postaw wobec miejsca zamieszkania;
- budowa atrakcyjnego wizerunku miasta jako miejsca zamieszkania, wizyt turystycznych i lokalizacji inwestycji. Potencjał kultury ma wpływ na

kształtowanie sfery kreatywnej miasta, tzw. *creative milieu*, czyli „zbioru zasobów istniejących w określonym miejscu, które tworzą korzystne otoczenie dla działań kreatywnych i innowacyjnych” (Stachowiak, Strykiewicz 2016: 89);

- realizacja projektów kulturalnych stanowiących katalizator rozwoju. Szczególne znaczenie w tym kontekście mają tzw. kulturalne rewitalizatory (Santera-Szeliga 2013: 488), czyli formy takie, jak m.in. nowe obiekty kultury, działalność artystyczna, wydarzenia, festiwale (Landry 2003: 28);
- rozwój przemysłów kultury i kreatywnych wpływających na wzrost gospodarczy. Szczególnie widoczne jest to w krajach rozwiniętych, gdzie wskazuje się na kultywację gospodarki, wiążącą się z „rosnącym udziałem sektora kultury w wydatkach konsumpcyjnych, w tworzeniu produktu krajowego brutto oraz w strukturach zatrudnienia” (Sobocińska 2009: 22) i rosnący udział sektora kultury w wydatkach konsumpcyjnych i w produkcie krajowym brutto;
- tworzenie wizerunku i tożsamości miasta (promocja, branding).

Turystyka ma także znaczący udział w budowie marki miasta. Oprócz oddziaływania na jego atrakcyjny wizerunek przyczynia się do napływu środków pieniężnych, wzrostu zatrudnienia i rozwoju przedsiębiorczości, rozbudowy infrastruktury technicznej, komunikacyjnej i społecznej, stymuluje inwestycje i napływ kapitału (Kruczek, Zmysłony 2010: 76). Zaznaczyć jednak należy, że oddziałuje także negatywnie na otoczenie, w szczególności w wymiarach społecznym i przyrodniczym, który to proces mogą znacznie ograniczyć zasady zrównoważonego rozwoju.

## Marka instytucji kultury

Kreowanie marek w kulturze nie jest nowym trendem (Giza 2022: 25). Obserwuje się go już od wielu wieków, choć w przeszłości ze względu na okoliczności proces ten miał inny charakter. Pojęcie marketingu w jego nowoczesnym rozumieniu w branży kultury budziło początkowo dystans i szereg obaw środowiska (Pluszyńska, Laberschek 2022: 182). Z czasem jednak przekonano się o jego skuteczności, a dziś traktuje się go raczej jako immanentną część działalności instytucji kultury. Wynika to z wyzwań stawianych obecnie przez tzw. rynek czasu wolnego, na którym panuje duża konkurencyjność, ale także z wysokich wymagań docelowych odbiorców. O wzroście znaczenia marketingu świadczą też obecność na wyższych uczelniach i popularność kierunków oraz specjalizacji związanych z kształceniem kadr kultury. Nadal brakuje jednak specjalistycznej literatury na temat wizerunku i marki instytucji kultury (Modzelewska 2021: 5).

Budowa marki instytucji kultury zasadniczo nie różni się od standardowego procesu budowy marki. Ma on uniwersalny charakter, stosowany w różnych branżach, w tym także w odniesieniu do instytucji publicznych i w kulturze. Zatem instytucję

trzeba wyróżnić na tle konkurencji, podkreślić jej atrakcyjność i wyjątkowość i zachęcić do skorzystania z jej oferty. Związany jest z tym szereg działań przybierających formę strategii koncentrującej się m.in. na diagnozie aktualnego wizerunku, analizie konkurencji, określeniu tożsamości i wizerunku pożądanego, a także kierunku koniecznych zmian, wyborze adresatów oferty, wskazaniu im korzyści i wartości oferty, pozycjonowaniu się w ich świadomości, zastosowaniu narzędzi marketing-mix, monitoringu i ewaluacji.

Tablica I. Jak skutecznie budować markę instytucji kultury

<b>Budowa marki instytucji kultury</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktywnie buduj relacje i szukaj kontaktu z odbiorcami.</li> <li>• Zbieraj informacje o odbiorcy, wiedza ta powinna służyć inicjatywom dotyczącym niwelowania potencjalnych problemów i lepszemu dostosowaniu oferty do ich potrzeb.</li> <li>• Promuj markę.</li> <li>• Szukaj inspiracji do innowacji.</li> <li>• Ucz się od konkurencji / innych instytucji kultury.</li> </ul>

Źródło: Modzelewska 2021: 11.

Ogólna i uniwersalna definicja marki autorstwa Magdaleny Florek, przedstawiona w tabeli 1, jest odpowiednia także dla definicji marki instytucji kultury. Na potrzeby artykułu w dalszych podrozdziałach omówione zostaną uwzględnione w niej pojęcia: wartości i korzyści, a także relacje i interakcje z interesariuszami. Zostaną one przedstawione w kontekście specyfiki działalności instytucji kultury.

## Wartości i korzyści marki

Głównym celem działań marketingowych jest budowa oferty, która spełnia oczekiwania i zaspokaja potrzeby odbiorców (Szromnik 2012: 25). W tym procesie istotny jest także dobór wartości reprezentujących ofertę. W szerokim wachlarzu usług rynku czasu wolnego stanowią one ważny czynnik wpływający na decyzję i wybór odbiorców. Konieczny jest zatem ich czytelny przekaz w komunikacji z adresatami. „Propozycja wartości jest jasnym, atrakcyjnym, wyróżniającym i wiarygodnym opisem doświadczenia odbiorcy w kontakcie z marką i ofertą danego miejsca” (Pogorzelski 2012: 36). Wartości powinny być jasne (zrozumiałe dla odbiorców), atrakcyjne (wywołujące pozytywną motywację do działania), wyróżnialne (odmienne w stosunku do konkurencji), a przede wszystkim wiarygodne (zgodne z obietnicą, co jest weryfikowane podczas doświadczania oferty) (Pogorzelski 2012: 36).

W przypadku działań instytucji kultury, których oferta bazuje na dziedzictwie, „orientacja na potrzeby konsumenta nie zawsze oznacza podanie mu tych produktów, których akurat oczekuje. Chodzi tutaj raczej o zaspokojenie potrzeb społecznych «z wycuciem». Produkty dziedzictwa są dobrami wyższego rzędu, stąd też niezbędne stają się kompetentne i zintegrowane działania upowszechnieniowe i edukacyjne” (Broński 2013: 217).

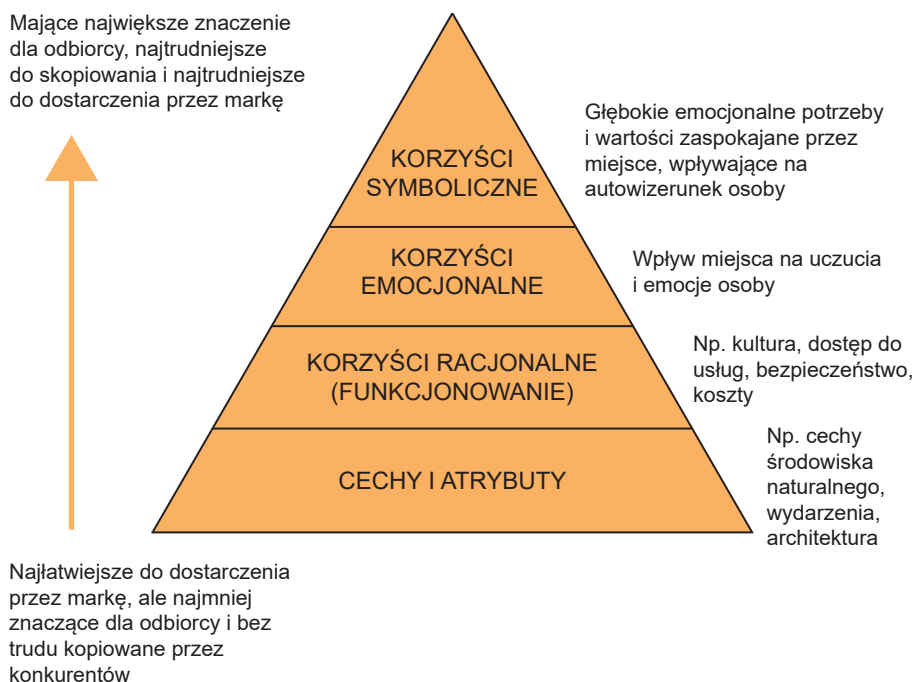
Działania marketingowe realizowane przez instytucje kultury związane z dziedzictwem powinny budować z nim więzi, kształtować gusty odbiorców, uwrażliwiać na kulturę, być „kompromisem, subtelną równowagą pomiędzy zaspokajaniem potrzeb i oczekiwań aktualnych nabywców a wymogami tego zasobu, który musi być chroniony dla przyszłych pokoleń” (Broński 2013: 217). Wartości związane są z tożsamością i misją marki instytucji kultury realizującej działalność na bazie lokalnego dziedzictwa i powinny reprezentować kanoniczne, klasyczne, uniwersalne idee wpływające w wymierny sposób na społeczne postawy.

Wartości należy komunikować nie tylko na zewnątrz, lecz także wewnątrz instytucji. Zespół pracowników powinien być ich współautorem, dobrze je znać i kierować się nimi, kreując nowe produkty, zastanawiając się, na ile nowy projekt reprezentuje wartości i w jaki sposób je wyraża. Wartości stanowią więc istotną ramę programową, swojego rodzaju obiektywny weryfikator poszczególnych koncepcji, mapę i kompas wskazujący właściwy kierunek działań.

Innym czynnikiem decydującym o wyborze oferty są także korzyści, jakie mogą osiągnąć odbiorcy. W kontekście działalności instytucji kultury: zasobów dziedzictwa, na których działa, i ich potencjału, a także sile oddziaływania produktów praktyczne zastosowanie ma tzw. piramida korzyści (rys. 1).

Logika piramidy lokalizuje cechy i atrybuty miejsca u jej podstawy. Każde miejsce ma coś do zaoferowania w tym zakresie. Występujące obiektywnie lokalne zasoby i walory dziedzictwa mogą same w sobie stanowić wyróżnik miejsca, decydować o konkurencyjności. Ich wartość i znaczenie jednak wzrastają w momencie, kiedy zostaną przetworzone, poddane procesowi urynkowania, zaprezentowane odbiorcom i poddane ich ocenie. W tym procesie objawia się znacząca rola instytucji kultury. W zależności od potencjału miejsca, kreatywności i świadomości producentów oferty bazującej na dziedzictwie odbiorcom można zaproponować kolejne korzyści:

- funkcjonalne – zapewnienie dostępnych i atrakcyjnych produktów;
- emocjonalne – zapewnienie odczuć i pobudzanie zmysłów;
- symboliczne – zapewnienie możliwości zmiany tożsamości, stylu życia, poglądów.



Rys. 1. Piramida korzyści marki miejsca według Billa Bakera

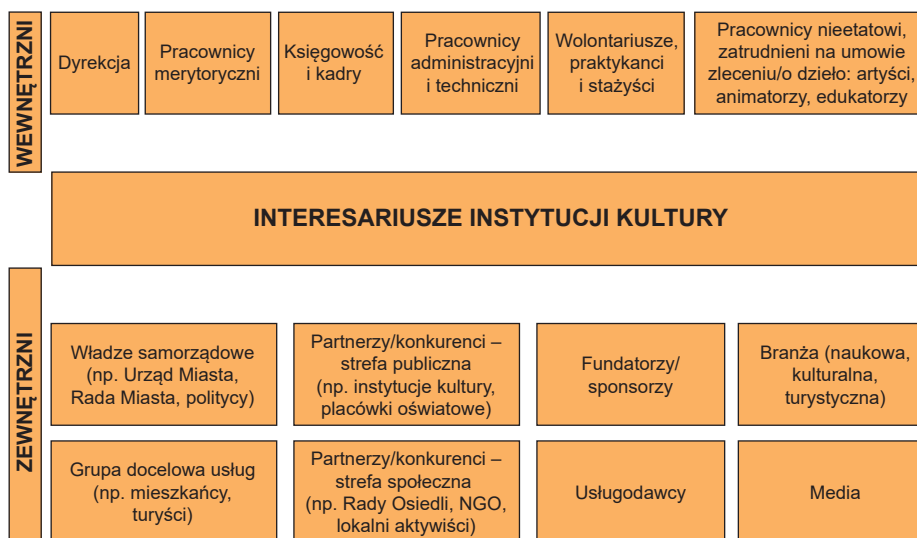
Źródło: Glińska 2016: 110.

Korzyści funkcjonalne są fundamentalnym elementem budowy oferty. Dopiero po ich zapewnieniu można wejść na wyższy poziom piramidy i zaproponować korzyści oparte na emocjach, odczuciach czy zmysłach. Szczególnie te ostatnie mają duży udział w budowaniu marki, bo wpływają na jej postrzeganą wartość i wzmacniają więź z nią (Pogorzelski 2012: 119). Wejście na ten poziom piramidy możliwe jest poprzez świadome zarządzanie doświadczeniem miejsca (Pogorzelski 2012: 190). Najtrudniejsze do osiągnięcia są korzyści symboliczne. Stoi za nimi oferta umożliwiająca transformację odbiorców: wcielenie się w rolę pod wpływem otoczenia, oderwanie od codzienności, rzeczywistości, zmianę poglądów i tożsamości, auto-postrzegania. W projektowaniu doświadczeń takie przeżycia umożliwiają immersja i absorpcja (Pine, Gilmore 1999).



## Interesariusze marki

Pojęcie marki jest dynamiczne i zmieniało się przez kolejne dziesięciolecia. Od początku XXI wieku jej znaczenie oparte było na relacjach z odbiorcami, którzy współtworzyli jej wartości. „Nacisk na relacje doprowadził do ostatniej fazy rozwoju sposobu ujmowania idei marki, jaką jest era koncentracji na sieci interesariuszy” (Glińska 2016: 24). Włączenie otoczenia, podjęcie z nim dialogu ma szczególne znaczenie w sektorze zarządzania publicznego, do którego należą instytucje kultury. Interesariusze to grupy mające wpływ na działalność instytucji, połączone z nią „wężami wspólnych przedsięwzięć lub korzyści” (Glińska 2016: 184).



Rys. 2. Interesariusze instytucji kultury

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Murzyn-Kupisz 2014; Kowalik et al. 2013.

Partycypacja w kreowaniu marki tylu grup interesariuszy jest procesem skomplikowanym i wymaga bardzo dużego nakładu pracy. W tej sytuacji warto jednak zrealizować przynajmniej wersję minimum, wyznaczając grupy strategiczne i utrzymując z nimi stały dialog. Z pewnością należą do nich: zespół pracowników instytucji, odbiorcy i władze samorządowe. Można proponować im różne stopnie partycypacji w budowaniu marki (Glińska 2016: 191). To konsultowanie i doradzanie, a na wyższym poziomie – współdecydowanie i współtworzenie. Dzięki temu instytucja może realizować dwa modele funkcjonowania:

- Instytucja zaangażowana – dąży do poznania swoich odbiorców (m.in. ich kompetencji, wiedzy, doświadczenia, tożsamości, potrzeb, aspiracji), uwzględniając ich profil w działalności programowej, wykazując gotowość na własną przemianę.
- Instytucja partycypacyjna – wdraża w pełni koncepcję społecznej odpowiedzialności, aktywnie i konsekwentnie współpracuje z otoczeniem, by wspólnie z nim kreować swój program (Gawel 2020: 86).

## Poznańskie Centrum Dziedzictwa – specyfika i historia działalności

Poznańskie Centrum Dziedzictwa to miejska instytucja kultury Miasta Poznania. Specyfika jej działalności wynika z gruntu, na którym powstała: szeroko zakrojonego i konsekwentnie wdrażanego przez miasto procesu rewitalizacji, a także specjalizacji wybranej jako przedmiot własnej działalności – prezentacji dziedzictwa i jego interpretacji. Zagadnienia te są ściśle związane z budowaniem wizerunku Poznania wśród turystów oraz tożsamości lokalnej wśród mieszkańców. W kontekście niniejszego artykułu ukazującego związki pomiędzy budową marki instytucji kultury a marką miasta mają one duże znaczenie.

Idea rewitalizacji miasta w znacznym stopniu wpłynęła na charakter instytucji i ukierunkowała myślenie o planowaniu działań programowych. Każda obecna marka produktowa zarządzana przez Centrum stanowi integralny element tego procesu. Sytuacja ta jest konsekwencją wdrażania modelu rewitalizacji opartego na filozofii *cultural regeneration* (Jagodźńska 2013: 291). Zakłada on integrację i sprzężenie działalności kulturalnej z innymi formami działalności o charakterze środowiskowym, społecznym i ekonomicznym.

Miejski Program Rewitalizacji zapoczątkowano w Poznaniu w 2006 roku. Jego pierwsze edycje obejmowały historyczny obszar najstarszych części Poznania: Śródki i Ostrowa Tumskiego. Równolegle trwały prace nad wdrożeniem Narodowego Produktu Turystycznego „Trakt Królewsko-Cesarski w Poznaniu”. Oba przedsięwzięcia od samego początku były ze sobą ściśle zintegrowane. Trakt Królewsko-Cesarski stał się nie tylko szlakiem turystycznym łączącym najciekawsze atrakcje miasta, lecz także platformą współpracy poznańskich instytucji na rzecz działań związanych z szeroko pojętą kulturą, turystyką i edukacją – także na obszarze objętym rewitalizacją.

Dwoma kluczowymi projektami, które powstały w wyniku realizacji ww. programów i miały niebagatelne znaczenie dla rewitalizacji i wizerunku Poznania, były budowa w 2007 roku mostu Biskupa Jordana łączącego ponownie brzegi Śródki i Ostrowa Tumskiego oraz otwarcie Bramy Poznania w 2014 roku. Obie inwestycje stały się generatorem znaczącego ruchu turystycznego w najbliższej okolicy, wywołując pośrednio lub bezpośrednio szereg zmian o charakterze społecznym,

przestrzennym i gospodarczym. Tego rodzaju obiekty określane są mianem „kulturalnych rewitalizatorów” (Santera-Szeliga 2013: 488).

Kolejne edycje Miejskiego Programu Rewitalizacji objęły dzielnice śródmiejskie – Jeżyce, Łazarz i Wildę. Na ich obszarze realizowane są działania marki Fest Fyrtel, która zakłada zaangażowanie społeczności poszczególnych dzielnic w odkrywanie i ochronę lokalnego dziedzictwa oraz ich aktywizację kulturalną. Ostatnia z marek Poznańskiego Centrum Dziedzictwa – Centrum Szyfrów Enigma – powstała także w związku z działaniami rewitalizacyjnymi w ramach Zintegrowanego Programu Odnowy i Rozwoju Śródmieścia Poznania na lata 2014–2030.

Drugim ważnym procesem o niebagatelny dla miasta znaczeniu, w którym uczestniczy instytucja, jest budowa wizerunku Poznania wśród turystów, a także tożsamości lokalnej wśród mieszkańców.

Instytucja prezentuje zatem lokalne dziedzictwo poprzez mnogość inicjatyw, projektów i marek, operuje na ikonach i symbolach miasta. W tym procesie zasadnicze znaczenie ma pojęcie interpretacji dziedzictwa. Zaczepnięta z amerykańskiej praktyki ochrony przyrody koncepcja interpretacji dziedzictwa została opracowana przez Freemana Tildena w 1957 roku. Tilden opublikował wówczas książkę *Interpretacja dziedzictwa* (oryg. *Interpreting Our Heritage*), w której zawarł sześć słynnych zasad. Jej pierwsze polskie wydanie zostało opracowane przez Poznańskie Centrum Dziedzictwa. Działalność popularyzująca teorię Tildena stanowi jeden z głównych wyróżników instytucji:

Chcemy, aby nasza opowieść pobudzała do samodzielnego myślenia, a nie była tylko dyktowaniem i przekazywaniem wiedzy. Interpretacja zwraca naszą uwagę na potrzebę zaangażowania odbiorców i uwzględniania różnych punktów widzenia. Poprzez takie działania budujemy społeczne przekonanie, że dziedzictwo warto chronić i każdy z nas może wziąć w tym udział ([www.pcd.poznan.pl](http://www.pcd.poznan.pl)).

Poznańskie Centrum Dziedzictwa interpretuje i komunikuje czynniki konstytuujące tożsamość miasta. Oferta ta stanowi dla turystów pierwszy kontakt z jego dziedzictwem i wpływa na budowę wizerunku Poznania. Dla mieszkańców z kolei jest źródłem pogłębiania wiedzy i kształtowania świadomości wartości dziedzictwa, w tym budowy więzi z miejscem zamieszkania.

Historia Centrum nie jest długa, ale z pewnością bardzo dynamiczna. Poniżej zebrano najważniejsze „kamienie milowe” (Herkt 2019: 265) ukazujące stopniowe zmiany w działalności instytucji, istotne dla treści niniejszego artykułu.

- Geneza instytucji sięga 2005 roku, kiedy w Urzędzie Miasta Poznania w Wydziale Rozwoju Miasta powołano komórkę ds. Traktu Królewsko-Cesarskiego. Był to efekt wdrażania Narodowego Programu Kultury „Ochrona Zabytków i Dziedzictwa Kulturowego na lata 2004–2013”. W tym okresie zespół liczył pięć osób.

- Kluczowy moment dla powstania instytucji to lata 2007/2008 i opracowanie koncepcji projektu Brama Poznania – pierwszego w Polsce centrum interpretacji dziedzictwa prezentującego poznański Ostrów Tumski. W tym czasie zespół liczył osiem osób.
- Otrzymanie funduszy unijnych na realizację projektu w 2009 roku stało się impulsem do wydzielenia z Urzędu Miasta Poznania osobnego podmiotu – instytucji kultury, która otrzymała nazwę Centrum Turystyki Kulturowej TRAKT. Zgodnie z przyjętym statutem jej głównym celem było „tworzenie, upowszechnianie i bieżące dostosowanie do potrzeb rynku atrakcyjnego produktu turystyki kulturowej integrującego potencjał miasta” z wykorzystaniem Traktu Królewsko-Cesarskiego i Bramy Poznania. W tym okresie zespół liczył 11 osób.
- Otwarcie Bramy Poznania w 2014 roku zapoczątkowało nowy okres w historii instytucji. Dynamicznie rozwinęła się oferta nie tylko o charakterze turystycznym, lecz także edukacyjnym, wystawienniczym i kulturalnym. Zrealizowano projekty społeczne: Archiwum Społeczne Śródki oraz Fest Fyrtel. Opracowano nową narrację dla Traktu Królewsko-Cesarskiego, powstał Poznański Szlak Legend dla Dzieci. W tym okresie zespół liczył 50 osób.
- W 2018 roku przekazano instytucji do nadzoru merytorycznego realizację prac nad Centrum Szyfrów Enigma, a następnie powierzono zarządzanie tą placówką. Równoległe toczyły się rozmowy i działania związane z potrzebą wydzielenia z kompleksu budynków Bramy Poznania nowego miejsca (i marki) w postaci Galerii Śluza, gdzie prezentowane są tematyczne wystawy czasowe.
- W 2021 roku została wprowadzona nowa nazwa: Poznańskie Centrum Dziedzictwa. Do portfela marek instytucji należą: Brama Poznania, Trakt Królewsko-Cesarski, Centrum Szyfrów Enigma, Galeria Śluza oraz Fest Fyrtel. W tym samym roku otwarte zostało Centrum Szyfrów Enigma. Zespół liczy 70 osób.

## Identyfikacja problemów związanych z ewolucją Poznanskiego Centrum Dziedzictwa

Dynamiczna ewolucja miała swoje konsekwencje w postaci stopniowo pojawiających się problemów związanych z funkcjonowaniem instytucji oraz kontaktami z otoczeniem. Do najważniejszych, które zdecydowały o potrzebie podjęcia działań zaradczych, należały:



**POZNAŃSKIE  
CENTRUM  
DZIEDZICTWA**

**OPOWIADAMY O MIEŚCIE  
I JEGO DZIEDZICTWIE**

**POZnań\***


**brama  
poznania**

**Brama Poznania**  
Brama Poznania to pierwsze w Polsce centrum interpretacji dziedzictwa. Opowiada o dziejach wyspy katedralnej, początkach państwa polskiego i historii Poznania. Multimedialna ekspozycja stanowi wstęp do zwiedzania historycznej przestrzeni Ostrowa Tumskiego.


**trakt  
królewsko-  
cesarski**

**Trakt Królewsko-Cesarski**  
Miejski szlak turystyczny jest opowieścią, której bohaterem jest miasto i czterdzieści pokoleń mieszkanki i mieszkańców, którzy swoimi ambicjami, marzeniami, potrzebami zmieniali otoczenie i zbudowali dzisiejszy Poznań.


**CENTRUM  
SZYFRÓW  
ENIGMA**

**Centrum Szyfrów Enigma**  
Centrum prezentuje historię sukcesu polskich matematyków, która zaczęła się w Poznaniu. Opowiada o metodach tajnego przesyłania informacji, losach ludzi zaangażowanych w złamanie szyfru Enigmy oraz ich wpływie na budowę współczesnego świata cyfrowego.


**GALERIA  
ŚLUZA**

**Galeria Śluza**  
Galeria Śluza prezentuje wystawy czasowe, koncentrujące się wokół trzech tematów: miasto, ludzie, środowisko. Opowiadają o współczesnym Poznaniu i o tym, jak ukształtowała go przeszłość. Poprzez lokalny kontekst poruszane są zagadnienia uniwersalne, ważne nie tylko tu i teraz.


**FEST  
FYRTEL**

**Fest Fyrtel**  
Łazarz, Wilda, Jeżyce – trzy poznańskie dzielnice o silnym charakterze. Każda z nich ma w sobie coś wyjątkowego, ale zarazem wiele je łączy. Wspólne działania z mieszkańcami inspirują do odkrywania lokalnego dziedzictwa, jego tożsamości i wyjątkowości.

Rys. 3. Portfel marek Poznańskiego Centrum Dziedzictwa

Źródło: [www.pcd.poznan.pl](http://www.pcd.poznan.pl).

### 1. Zmiana profilu działalności i nieadekwatna nazwa instytucji

Instytucja wyrosła na gruncie dwóch projektów (Trakt Królewsko-Cesarski i Brama Poznania), które w założeniu miały charakter typowo turystyczny: stanowiły wsparcie dla zwiedzających w eksploracji historycznej przestrzeni miasta i wskazywały najciekawsze atrakcje Poznania. To przekładało się bezpośrednio na statut i nazwę instytucji (Centrum Turystyki Kulturowej TRAKT), w której wyraźnie podkreślona była funkcja turystyczna, a także na charakter oferty. Adresowana była w dużej mierze do turystów, choć jej odbiorcami byli także mieszkańcy miasta. W miarę rozwoju instytucji pojawiły się nowe projekty o charakterze edukacyjnym, kulturalnym, wystawienniczym, coraz bardziej ukierunkowane na mieszkańców Poznania.

Znacząco zmienił się zatem profil działalności instytucji. To z kolei spowodowało, że jej nazwa przestała być wystarczająco pojemna, by objąć wszystkie formy realizowanych aktywności. Pojawiła się więc konieczność określenia na nowo tożsamości instytucji, a także stworzenia dla niej nowej nazwy.

## **2. Dominacja Bramy Poznania nad pozostałymi produktami**

Uruchomienie Bramy Poznania było znaczącym wydarzeniem w działalności instytucji. Siły zespołu były wówczas mocno skoncentrowane na rozwoju jej oferty i promocji. Nie oznacza to jednak, że zaprzestano prac nad realizacją innych, niezwiązanych z Bramą Poznania inicjatyw. Jej pozycja pozostała jednak względem nich dominująca. W powszechnej świadomości cała działalność instytucji była postrzegana jako oferta Bramy Poznania. Problem ten zyskał szczególne znaczenie w kontekście planowanego uruchomienia drugiego obiektu wystawienniczego z dużym potencjałem: Centrum Szyfrów Enigma. Pojawiła się zatem potrzeba silniejszego zakomunikowania odbiorcom istnienia wszystkich flagowych produktów i przedstawienia ich w równoważny sposób.

## **3. Brak rozpoznawalności instytucji**

Brama Poznania zawłaszczyła także nazwę instytucji. Odbiorcy i partnerzy przenieśli nazwę produktu na nazwę całej instytucji. Wynikało to z faktu, że jej siedziba ma miejsce w Bramie Poznania, a komunikacja z odbiorcami w dużej mierze odbywała się właśnie przez ten produkt. Istotny zakres działalności przypisany był jednak wyłącznie instytucji, a nie poszczególnym produktom. Instytucja potrzebowała zatem silniejszego zaznaczenia obecności w gronie zarządzanych produktów i tzw. przestrzeni własnej – w szczególności w relacjach z partnerami.

## **4. Określenie wzajemnych relacji między produktami**

W toku ewolucji działalności programowej pojawiły się nowe pomysły i inicjatywy. Miały różny charakter, zakres tematyczny, innych odbiorców, ale wspólny mianownik – dotyczyły dziedzictwa miasta: materialnego, niematerialnego, kulturowego, przyrodniczego. Część z nich rozwinęła się z małych projektów w duże przedsięwzięcia. Tak stało się z Fest Fyrtlem i Galerią Śluza. Wszystkie projekty tworzyły dosyć bogaty wachlarz, siatkę powiązań i współzależności. Trzeba było odpowiedzieć na pytanie, które z nich mają największy potencjał dalszego rozwoju, określić ich rangę i znaczenie oraz wzajemne relacje.

## **5. Problem w komunikacji**

Przedstawiona powyżej sytuacja rodziła liczne problemy komunikacyjne w relacjach z odbiorcami, partnerami, mediami. Otwarcie Centrum Szyfrów Enigma stało się tym momentem, w którym miała wybrzmieć nowa, uporządkowana forma komunikacji.

## Określenie kierunków działań

W obliczu złożoności przedstawionych powyżej problemów w zespole trwały dyskusje nad możliwością ich rozwiązania. Pierwszym oczywistym krokiem, uznanym przez zespół za niezbędny, była budowa strategii dalszego rozwoju instytucji wraz z określeniem nowej misji, wizji i nazwy. Na gruncie krajowym próbowano zidentyfikować placówki kulturalne, które w swojej działalności i kreowaniu oferty mogły mierzyć się ze zbliżonymi problemami. Wśród nich wymienić można przykładowo muzea narodowe, Instytut Kultury Miejskiej czy Krakowskie Biuro Festiwalowe. Wszystkie te instytucje są podmiotami zarządzającymi licznymi oddziałami, projektami, stanowiącymi bogaty wachlarz usług i produktów o różnym profilu i charakterze.

Po wewnętrznych dyskusjach uznano, że rozwiązań problemów warto szukać na gruncie teorii marketingu i budowy marki. Kierunek ten był w dużej mierze podyktowany faktem, że dotychczasowa działalność instytucji miała wiele wspólnego z marketingiem terytorialnym oraz silnymi związkami z budową marki miasta. Ponadto teoria ta wpisywała się w wizję przyszłości instytucji i była spójna z oczekiwaniami zespołu. Duże poczucie odpowiedzialności za kształtowanie wizerunku miasta i wizerunku własnego, a także potrzeba profesjonalizacji podejmowanych działań ostatecznie wpłynęły na decyzję o przyjęciu budowy strategii w odniesieniu do tzw. architektury marek.

## Proces budowy architektury marki na przykładzie Poznańskiego Centrum Dziedzictwa

Cały proces zmian został zainicjowany wewnętrznie na drodze licznych rozmów z pracownikami i pracowniczkami instytucji. Zespół pod kierunkiem dyrektor dr Moniki Herkt aktywnie i twórczo uczestniczył w kolejnych działaniach realizowanych metodą partycypacyjną. Proces budowy architektury marki realizowany był przy współpracy z prof. UEP dr hab. Magdaleną Florek (Best Place) oraz dr Karoliną Janiszewską (Brand Up). Strategię komunikacji przygotował zespół Ewy Dobosiewicz (Dobocom).

Prace rozpoczęto od niezwykle istotnego pytania o cechy wyróżniające i tożsamość instytucji. Zostało ono postawione w lutym 2019 roku podczas warsztatów, w których wziął udział zespół instytucji, a także goście. Celem takiego zabiegu było uzyskanie opinii nie tylko od osób zatrudnionych, lecz także interesariuszy zewnętrznych.

W celu identyfikacji tożsamości wspólnie określono charakterystyczne i wiodące obszary działalności instytucji (wystawiennictwo, edukacja, turystyka, działalność naukowo-badawcza, dialog i aktywizacja lokalna) oraz zidentyfikowano podstawowe wartości, które ją wyróżniają:

**OTWARTOŚĆ** – chcemy budować autentyczne, bliskie relacje w atmosferze szacunku i tolerancji zarówno z odbiorcami naszych działań, jak i z innymi instytucjami oraz podmiotami życia społecznego. Współpracujemy i współdziałamy.

**KREATYWNOŚĆ** – w swoich działaniach stawiamy na interakcję społeczną, pragniemy tworzyć nowe, wartościowe społecznie i indywidualnie projekty.

**KOMPETENCJA** – dzięki wiedzy, doświadczeniu i umiejętnościom zespołu i współpracowników wiemy, jak odpowiedzialnie korzystać z dziedzictwa.

**ODPOWIEDZIALNOŚĆ** – w sposób rzetelny i wiarygodny chronimy i pielęgnujemy dziedzictwo Poznania, dbamy o rozwój lokalnych społeczności, mieszkańców miasta, odbiorców naszych projektów. Jesteśmy partnerem godnym zaufania ([www.pcd.poznan.pl](http://www.pcd.poznan.pl)).

Podczas warsztatu metodą tzw. burzy mózgów przeprowadzono także analizę SWOT ukierunkowaną na aktualną sytuację związaną z różnorodnością projektów i potrzebą uporządkowania komunikacji z odbiorcami. Silne i słabe strony, a także szanse i zagrożenia stanowiły punkt wyjściowy i bazę dalszych prac. Ostatnim zagadnieniem opracowanym wspólnie podczas warsztatów były misja i wizja instytucji oraz cele strategiczne.

Tablica II. Strategiczne znaczenie misji i wizji instytucji

Misja i wizja instytucji
<ul style="list-style-type: none"><li>• są podstawą spójnej strategii instytucji,</li><li>• wyznaczają kierunki działania,</li><li>• kreują i wzmacniają rozpoznawalność i znajomość marki instytucji,</li><li>• budują i umacniają reputację firmy, która ma jasno sprecyzowane priorytety i kierunki rozwoju,</li><li>• zwiększają zaufanie, lojalność i zaangażowanie odbiorców,</li><li>• kreują wizerunek instytucji,</li><li>• wspierają w sytuacjach kryzysowych i trudnych,</li><li>• budują lojalność, zaangażowanie i motywację pracowników,</li><li>• selekcjonują działania zmierzające w jednym kierunku,</li><li>• chronią przed podejmowaniem działań niepożądanych i sprzecznych z instytucją.</li></ul>

Źródło: Florek, Janiszewska 2019: 13.

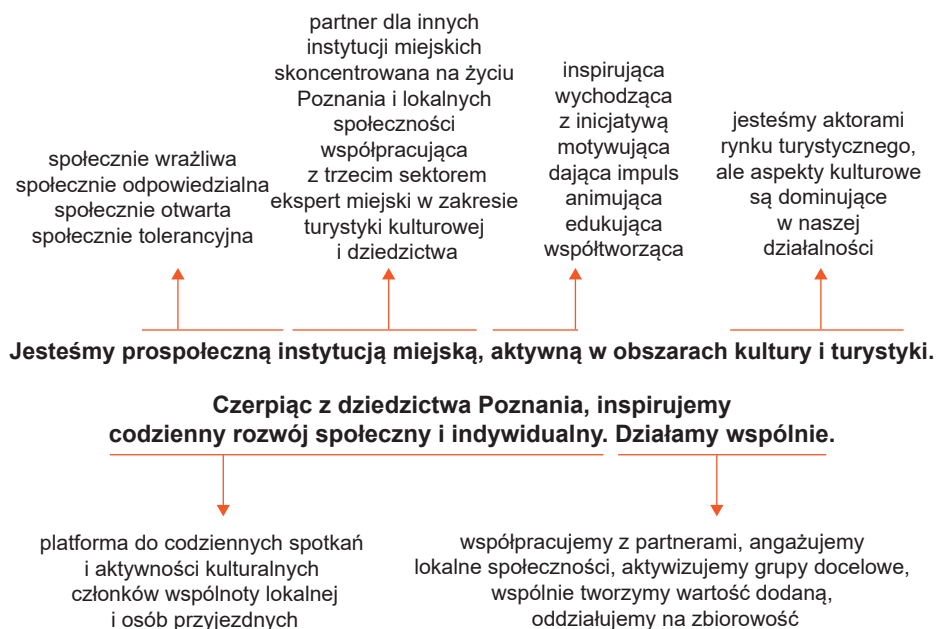


Tablica III. Funkcje misji instytucji

Misja instytucji
<ul style="list-style-type: none"> <li>• opisuje sens istnienia instytucji, stanowi jej swoiste DNA, nadaje ducha instytucji,</li> <li>• odwołuje się do głównych wartości, założeń i celów instytucji,</li> <li>• jest elementem trwałym w instytucji i powinna być na tyle pojemna, by uwzględniać jej rozwój i zmiany,</li> <li>• stanowi fundament wszelkich działań instytucji, zarówno tych skierowanych na zewnątrz – do różnych grup interesariuszy, jak i wewnętrznych – skoncentrowanych na pracownikach i rozwoju instytucji,</li> <li>• prowadzi działaniom wszystkich pracowników instytucji – tylko wtedy jest ona urzeczywistniona,</li> <li>• powinna być syntetyczna – ujęta w kilku kluczowych słowach oraz komunikowana na zewnątrz.</li> </ul>

Źródło: Florek, Janiszewska 2019: 13.

**Misja instytucji:** Jesteśmy prospołeczną instytucją miejską, aktywną w obszarach kultury i turystyki. Czerpiąc z dziedzictwa Poznania, inspirujemy codzienny rozwój społeczny i indywidualny. Działamy wspólnie.



Rys. 4. Analiza i interpretacja wyrażeń i sformułowań misji instytucji

Źródło: Florek, Janiszewska 2019: 14.

Uporządkowano dotychczas nieskategoryzowane rodzaje przedsięwzięć realizowanych przez instytucję: różnych ranga, częstotliwością, cyklicznością. Nadano im określoną nomenklaturę z podziałem na:

- markę parasolową – marka instytucji, która w ramach swojej działalności zarządza markami, submarkami i projektami;
- markę produktową – stałe lub cykliczne, rozpoznawalne przez odbiorców działanie instytucji o ustalonym i wyróżniającym się systemie identyfikacji – np. Brama Poznania, Centrum Szyfrów Enigma;
- submarkę – działanie instytucji realizowane w ramach marki, ale posiadające szczególnie wyróżnik, będące efektem rozwoju i rozszerzenia marki – np. Rzeka Żywa w Bramie Poznania czy Zabytek Otwarty na Trakcie Królewsko-Cesarskim;
- projekty – jednorazowe, niecykliczne działanie zgodne z misją instytucji, niemające indywidualnego systemu identyfikacji.

Poddano analizie potencjał instytucji pod kątem wdrożenia nowej architektury marki. Ze względu na doświadczenie w realizacji zarówno dużych, jak i mniejszych projektów, utrzymywaniu ich trwałości, budowaniu wizerunku, konsekwentnym sposobie komunikowania ich otoczeniu potencjał ten został określony jako znaczący.

Instytucja dotychczas koncentrowała się jednak na budowaniu świadomości i wizerunku marek poszczególnych projektów. W świadomości zewnętrznej większe znaczenie mają poszczególne marki i submarki niż instytucja, która nimi zarządza. Sytuacja ta wymagała zatem uporządkowania z punktu widzenia marketingu – usystematyzowania portfela marek i relacji między marką instytucji a zarządzanymi markami, uwzględniając jednocześnie przestrzeń dla nowych marek, submarek i projektów (Florek, Janiszewska 2019: 41).

Tablica IV. Funkcje architektury marki

<b>Architektura marki</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Architektura marki jest układem zależności pomiędzy marką główną a pozostałymi markami, submarkami lub projektami do niej należącymi.</li> <li>• Strukturę architektury marki określają potrzeby związane z zarządzaniem i komunikacją marki i jej oferty.</li> <li>• Celem jest stworzenie rozwiązania, które zapewni efekt synergii, korzyści komunikacyjne, wizerunkowe i organizacyjne dla instytucji.</li> <li>• Architektura marki wyznacza:             <ul style="list-style-type: none"> <li>– korzyści wynikające z funkcjonowania marki głównej,</li> <li>– korzyści związane z markami, submarkami i projektami należącymi do marki,</li> <li>– stopień pozycjonowania marek i submarek.</li> </ul> </li> <li>• Architektura marki przedstawia różnorodność oferty marki instytucji, z którą spotyka się odbiorca w momencie podejmowania decyzji o wyborze. Z jego punktu widzenia zdefiniowane w architekturze zależności ułatwiają percepcję marek, co pozwala na zbudowanie wyższego poziomu świadomości i znajomości instytucji i marek w jej obrębie.</li> </ul>

Biorąc pod uwagę specyfikę działalności oraz ofertę instytucji, zdecydowano, że spośród różnych modeli architektury marki najbardziej optymalnym rozwiązaniem będzie model marki parasolowej – wspierającej. W przejrzysty sposób określa on relacje poszczególnych marek produktowych z marką parasolową.

Za wydzieleniem marki głównej – parasolowej – stało kilka istotnych przesłanek. Instytucja poprzez zrealizowane projekty udowodniła swoje kompetencje w zakresie kreowania rozpoznawalnych i silnych marek produktowych, submarek i projektów. Wykorzystanie tych kompetencji i zakomunikowanie ich w formule osobnej marki miały wpłynąć na lepszą pozycję instytucji na arenach miejskiej oraz ogólnopolskiej. Związana z tym jest także potrzeba budowania silniejszej pozycji z partnerami, a także większej rozpoznawalności instytucji wśród docelowych odbiorców i jej identyfikacji z realizowanymi projektami. Ważnym czynnikiem decydującym o wydzieleniu marki parasolowej dla instytucji byli adresaci jej działalności. O ile komunikacja z szeroko pojętymi mieszkańcami i turystami odbywa się głównie poprzez marki produktowe, które mają własne strategie, indywidualną tożsamość i styl, o tyle komunikacja z Miastem Poznaniem, instytucjami kultury, oświatowymi, turystycznymi (czyli tzw. branżą), profesjonalistami, naukowcami, biznesem, organizacjami pozarządowymi, mediami realizowana jest przez markę parasolową. Jej wydzielenie wynika także z faktu, że pewien zakres programowy zarezerwowany jest wyłącznie dla niej. Należy do niej szeroki zakres flagowych dla instytucji działań związanych z interpretacją dziedzictwa (m.in. tłumaczenie książki Tildena na język polski oraz organizacja seminariów i konferencji dotyczących tego zagadnienia).

Tablica V. Funkcje marki parasolowej

<b>Funkcje marki parasolowej</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• funkcja spajająca marki, obejmująca je parasolem wartości i misji, integrująca realizowane działania,</li><li>• funkcja gwarancyjna jakości działań i zachowań w zgodzie z misją i wartościami instytucji,</li><li>• funkcja reprezentacyjna i wizerunkowa wobec portfela marek i partnerów,</li><li>• funkcja partnerska/kooperatywna – poszukiwanie partnerów do współpracy,</li><li>• funkcja inicjująca działania i rozwój marek,</li><li>• funkcja zarządcza – w zakresie planowania i decyzyjności, monitorowania i ewaluacji.</li></ul>

Źródło: Janiszewska, Florek 2019: 9.

Tablica VI. Funkcje marek produktowych

<b>Funkcje marek produktowych</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• funkcja projektowa działań/ofert w ramach spójnego produktu/obszaru tematycznego,</li> <li>• funkcja organizacyjna koordynująca bieżące działania w ramach spójnego produktu/obszaru tematycznego,</li> <li>• funkcja promocyjna komunikująca działania w zgodzie z tożsamością/wyróżnikami marki oraz misją instytucji,</li> <li>• funkcja wspierająca markę parasolową poprzez kontynuację i rozwinięcie jej wartości i misji.</li> </ul>

Źródło: Janiszewska, Florek 2019: 10.

Jednym z ostatnich etapów prac były kreacja i wybór nowej nazwy instytucji. Stanowiły one przedmiot kolejnych warsztatów. Spośród wielu rozważanych propozycji wybór padł na Poznańskie Centrum Dziedzictwa. Nazwa została poddana badaniu przez respondentów, którzy uznali ją za właściwie komunikującą charakter i zakres działania instytucji.

### PROCES KSZTAŁTOWANIA NOWEJ NAZWY



Rys. 5. Proces kształtowania nowej nazwy instytucji

Źródło: dokumenty wewnętrzne Poznańskiego Centrum Dziedzictwa.

Nowości w postaci architektury marek oraz nazwy instytucji wymagały przemyślanej strategii komunikacji z docelowymi odbiorcami. W zakresie jej budowy podjęto współpracę z agencją marketingową, która z udziałem zespołu opracowała harmonogram komunikacji dokonanych zmian. Obejmował on cztery etapy:

ETAP I – komunikacja z zespołem dotycząca planowanych zmian oraz dalszego sposobu komunikacji z otoczeniem;

ETAP II – komunikacja z Urzędem Miasta Poznania, Radą Miasta Poznania, miejskimi instytucjami kultury;

ETAP III – komunikacja z mediami i odbiorcami indywidualnymi ze szczególnym uwzględnieniem momentu otwarcia Centrum Szyfrów Enigma;

ETAP IV – komunikacja ze środowiskiem branżowym przy okazji organizacji konferencji naukowych.

Nowa nazwa instytucji wraz z architekturą marki została wprowadzona 1 stycznia 2021 roku.

## Wartości i korzyści w markach Poznańskiego Centrum Dziedzictwa

Prezentowane wcześniej teoretyczne rozważania związane z pojęciem wartości i korzyści mają swoje praktyczne zastosowanie w programowaniu bieżącej działalności Poznańskiego Centrum Dziedzictwa.

Tablica VII prezentuje wartości poszczególnych marek instytucji: parasolowej (Poznańskie Centrum Dziedzictwa) oraz marek produktowych. Mimo że każda z nich ma własny i indywidualny system wartości, wszystkie korespondują z nadrzędnymi wartościami instytucji, stanowią ich parafrazę, rozwinięcie, zgłębnienie. Tak dobrane wartości pełnią funkcję użytkową:

- komunikującą wobec interesariuszy: podmiotów współpracujących (o otwartej postawie, stylu pracy i działaniach instytucji) oraz odbiorców (o charakterze oferowanych produktów, który przekłada się na kształt opowieści o prezentowanym dziedzictwie);
- wspomagającą zarządzanie instytucją poprzez tworzenie swojego rodzaju ram ideowych, wskazywanie kierunku działań, ułatwianie podjęcia decyzji w zakresie akceptacji lub odrzucenia zgłaszanych inicjatyw (w zależności od zgodności z obowiązującymi wartościami).

Tablica VII. Wartości marki parasolowej oraz marek produktowych

<p style="text-align: center;"><b>Marka parasolowa: Poznańskie Centrum Dziedzictwa</b> Wartości: otwartość, kreatywność, kompetencja, odpowiedzialność</p>
<p style="text-align: center;"><b>Marki produktowe</b></p>
<p style="text-align: center;"><b>Brama Poznania</b> Wartości: innowacyjność, doświadczenie, inspiracja, wiedza, jakość</p>
<p style="text-align: center;"><b>Trakt Królewsko-Cesarski</b> Wartości: współpraca, kreatywność, wytrwałość, ambicje, rozwój</p>
<p style="text-align: center;"><b>Galeria Śluza</b> Wartości: aktualność, rozmowa, środowisko, istotność, zaufanie</p>
<p style="text-align: center;"><b>Centrum Szyfrów Enigma</b> Wartości: otwarty umysł, odwaga, ciekawość, dociekliwość, wyobraźnia, współpraca</p>
<p style="text-align: center;"><b>Fest Fyrtel</b> Wartości: lokalność, współpraca, kreatywność, inkluzywność, obywatelskość, świadomość</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie dokumentów wewnętrznych Poznańskiego Centrum Dziedzictwa.

System wartości instytucji stanowi pewnego rodzaju manifest, który musi mieć swoje odzwierciedlenie w bieżącej działalności. Jego respektowanie i konsekwentne wdrażanie mają znaczenie dla budowy wizerunku marki. W ten sposób instytucja staje się autentyczna i wiarygodna dla odbiorców. Praktyczny wymiar przedstawionych powyżej założeń został przedstawiony na tablicy VIII, która prezentuje:

- wartości marki parasolowej wraz z interpretacją ich znaczenia;
- formy aktywności, w których przejawia się określona wartość;
- przykłady wybranych działań z oferty programowej Poznańskiego Centrum Dziedzictwa przypisanych wartościom i aktywnościom.

Tablica VIII. Wartości marki parasolowej wyrażone w wybranych zakresach działalności instytucji

Przykłady działań
<p><b>OTWARTOŚĆ – chcemy budować autentyczne, bliskie relacje w atmosferze szacunku i tolerancji zarówno z odbiorcami naszych działań, jak i z innymi instytucjami oraz podmiotami życia społecznego. Współpracujemy i współdziałamy.</b></p>
<p>Zapewnienie korzyści funkcjonalnych w postaci szerokiego wachlarza dóbr i usług oferty instytucji (np. profilowanie nowej oferty pod kątem potrzeb i oczekiwań konkretnej grupy odbiorców: rodzin z dziećmi, dzieci w wieku przedszkolnym i szkolnym, nauczycielek i nauczycieli, seniorek i seniorów).</p> <p>Kultura pracy i współpracy z zespołem instytucji poprzez bieżącą konsultację w zakresie podejmowania kluczowych decyzji wpływających na funkcjonowanie instytucji oraz działania programowe (np. wspólne opracowanie Kodeksu Etyki Pracy, przygotowanie planów rocznej działalności instytucji).</p> <p>Otwarta postawa wobec realizacji wspólnych przedsięwzięć wpisujących się w tożsamość, misję i wartości instytucji z interesariuszami zewnętrznymi. Konsultacje z zespołem na temat wykonalności zgłaszanych propozycji oraz autentyczne, czynne zaangażowanie w ich realizację (np. włączanie się w duże i sieciowe inicjatywy partnerów instytucji, jak <i>Weekend na Szlaku Piastowskim</i>, <i>Dni Twierdzy Poznań</i> czy <i>Poznań za pół ceny</i>, <i>Senioralia</i>, <i>Poznańskie Dni Rodziny</i>, <i>Imieniny Miasta Poznania</i>, a także okazjonalne, jednorazowe projekty, jak np. <i>Targ Śródecki</i>).</p> <p>Dbałość o szeroko rozumianą dostępność: w postaci oferty bazującej na przystępnym języku, adresowanej do defaworyzowanych grup odbiorców, oraz zastosowanych udogodnieniach architektonicznych i funkcjonalnych (np. pętla indukcyjna czy tłumacz PJM online dla osób niesłyszących, system To Tu Point dla osób niewidomych, weryfikacja oferty z uwzględnieniem szeroko rozumianych standardów dostępności, wydzielenie odrębnego etatu przeznaczonego wyłącznie do opracowywania zagadnień dostępności).</p> <p>Świadomość znaczenia i pełna akceptacja pojęć: inkluzywość i różnorodność, uwzględniająca różne punkty widzenia, doświadczenia, pomysły grupy interesariuszy, pozwalająca na pełne wykorzystanie ich potencjału w kreowaniu działalności programowej instytucji (np. oferta dla osób z doświadczeniem migracji i współpraca z Migrant Info Point, oferta dla osób z niepełnosprawnościami, włączanie się w wydarzenia podczas tzw. <i>pride month</i>).</p> <p>Ciągłe starania o wdrażanie modelu instytucji:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• zaangażowanej: realizacja badań publiczności (m.in. kompetencji, wiedzy, aspiracji, potrzeb), poddawanie opinii i ocenie usług i produktów, bieżący monitoring, ewaluacja związana z wprowadzeniem niezbędnych zmian pod kątem oczekiwań odbiorców (np. realizacja projektów pilotażowych, testowanie produktów);</li> <li>• partycypacyjnej: zaproszenie interesariuszy do udziału w procesie decyzyjnym (np. projekt <i>Take over</i>, w którym młodzież przejmuje na jeden dzień instytucję i wdraża własne pomysły, realizacja projektów dzielnicowych wskazanych przez Rady Osiedla z wykorzystaniem przekazanego przez nie budżetu).</li> </ul>

**KREATYWNOŚĆ – w swoich działaniach stawiamy na interakcję społeczną, pragniemy tworzyć nowe, wartościowe społecznie i indywidualnie projekty.**

Kreowanie projektów:

- w odniesieniu do zasad interpretacji dziedzictwa (np. seria filmów *Ostrów pod lupą*, seria podcastów *Brama Poznania, do usłyszenia!*, wycieczki tematyczne po ekspozycji Bramy Poznania i na Trakcie Królewsko-Cesarskim);
- stawiających na inkluzywność i różnorodność (np. przygotowana na okoliczność 770. rocznicy lokacji miasta wystawa czasowa w językach: polskim, angielskim i ukraińskim *Siła spotkania. O ludziach, którzy tworzyli Poznań*, zajęcia dla osób w spektrum autyzmu *Niebieski poranek*, obecność tłumacza PJM na wybranych wydarzeniach);
- innowacyjnych, z niestandardowymi rozwiązaniami (np. wdrożenie w Centrum Szyfrów Enigma nagrań audioprzewodnika z językiem migowym, z audiodeskrypcją i wskazówkami nawigacyjnymi, z językiem polskim łatwym do rozumienia i towarzyszących im uproszczonych modeli edukacyjnych, a także zgamifikowana ścieżka zwiedzania dla grup szkolnych);
- oferujących korzyści emocjonalne i symboliczne (patrz tabl. VII);
- aktywizujących odbiorców: prowokujących do myślenia, inspirujących do własnych działań, rozwoju zainteresowań, hobby, kompetencji (np. karty do nauki języka polskiego *Poznaniacy, poznaniarki – poznaj ich!*, warsztaty dla rodzin z dziećmi *Rodzinna Akademia Robotyki, Eksperymentownia*, warsztaty z permakultury i etnobotaniki w Eksperymentalnym Ogrodzie Dziedzictwa);
- podejmujących istotne ze społecznego punktu widzenia tematy (np. wystawa czasowa *Jak robić szkołę?*, webinarium *Od Enigmy do bezpieczeństwa cyfrowego*, opracowanie deklaracji #Dziedzictwodlaklimatu ze zobowiązaniami zespołu instytucji do działań proekologicznych);
- istotnych z punktu widzenia tożsamości miasta (np. wystawa czasowa *Miasto (re)konstruowane. Powojenna odbudowa reprezentacyjnych gmachów Poznania*, program wydarzeń towarzyszących 1050. rocznicy chrztu Polski czy 770. rocznicy lokacji miasta);
- wpływających na postawy społeczne (np. budujących postawę szacunku wobec szeroko rozumianego dziedzictwa, w tym ekspozycja Bramy Poznania prezentująca dziedzictwo Ostrowa Tumskiego, przygotowująca do świadomego zwiedzania jego historycznej przestrzeni).



**KOMPETENCJA – dzięki wiedzy, doświadczeniu i umiejętnościom zespołu i współpracowników wiemy, jak odpowiedzialnie korzystać z dziedzictwa.**

Doświadczenie w realizacji projektów edukacyjnych (bogata oferta realizowana zgodnie z podstawą programową adresowana do grup przedszkolnych, szkolnych: 1–3, 4–6, 7–8, ponadpodstawowych, dla grup o szczególnych potrzebach edukacyjnych i z wymian międzynarodowych).

Doświadczenie w realizacji projektów turystycznych (np. cykl wycieczek i folderów turystycznych związanych z Traktem Królewsko-Cesarskim, wycieczki interpretacyjne Bramy Poznania). Nagrody: I miejsce w konkursie Generalnego Konserwatora Zabytków w kategorii aktywności plenerowe dla projektu *Doświadczyć i docenić – cykl wycieczek po Ostrowie Tumskim w Poznaniu*, nagrody i wyróżnienia w Ogólnopolskim Przeglądzie Książki Turystycznej i Krajoznawczej dla folderów i przewodnika po Trakcie Królewsko-Cesarskim).

Doświadczenie w realizacji projektów naukowo-badawczych (np. wdrażanie i popularyzacja idei interpretacji dziedzictwa, m.in. opracowanie koncepcji pierwszego w Polsce centrum interpretacji dziedzictwa – Bramy Poznania, pierwsze polskie tłumaczenie książki Freemana Tildena *Interpreting Our Heritage*, organizacja konferencji *Interpretacja dla dziedzictwa*, organizacja *Seminarium Odbiorców Instytucji Kultury*, redakcja tematycznych numerów czasopisma naukowego „Turystyka Kulturowa”).

Doświadczenie w realizacji projektów związanych z dostępnością (np. *Ostrów Tumski na migi*, zwiedzanie ekspozycji dedykowane seniorkom i seniorom). Nagrody: m.in. tytuł Instytucji Przyjaznej Głuchym (2014 rok) oraz tytuł Miejsca Przyjaznego Seniorom (2015 rok). Ponadto nagrody: tytuł Lidera Dostępności dla Bramy Poznania (2020 rok) i Centrum Szyfrów Enigma (2023 rok) w ramach konkursu architektoniczno-urbanistycznego organizowanego przez Stowarzyszenie Przyjaciół Integracji oraz Towarzystwo Urbanistów Polskich pod honorowym patronatem Prezydenta RP.

Doświadczenie w realizacji projektów i działań proekologicznych (m.in. cykl wydarzeń kulturalno-przyrodniczych *Rzeka Żywa*, projekt dofinansowany z Wielkopolskiego Regionalnego Programu Operacyjnego *Brama otwarta na rzekę – edukacja ekologiczna na terenach nadrzecznych w Poznaniu*, obejmujący Eksperymentalny Ogród Dziedzictwa, ścieżkę EkoEdukacji, Rieczny Ogród EkoEdukacji, stronę internetową).

Współpraca z partnerami zewnętrznymi: publicznymi i prywatnymi, wspierającymi swoimi wiedzą i doświadczeniem realizację projektów (np. Ośrodek Szkolno-Wychowawczy dla Dzieci Niesłyszących, Ośrodek Doskonalenia Nauczycieli, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu).

Doświadczenie w realizacji dużych przedsięwzięć turystyczno-kulturalnych (np. opracowanie koncepcji, wniosku o dofinansowanie dla Bramy Poznania, merytoryczny i koncepcyjny nadzór nad przygotowaniem ekspozycji Bramy Poznania i Centrum Szyfrów Enigma, a także ich działalności programowej).

Nagrody w konkursach Polskiej Organizacji Turystycznej: dla Bramy Poznania – Najlepszy Produkt Turystyczny w 2014 roku; dla Centrum Szyfrów Enigma: Złoty Certyfikat w 2022 roku.

Doświadczenie w realizacji projektów z zewnętrznym dofinansowaniem (np. projekt z programu *Patriotyzm jutra – Niewidzialne dziedzictwo – warsztaty sensoryczne dla młodzieży niewidomej i słabowidzącej* w Bramie Poznania, projekt *Szyfry do Poznania* w Centrum Szyfrów Enigma).

Doświadczenie w realizacji projektów wystawienniczych (działalność Galerii Śluzka i prezentacja wystaw czasowych przygotowanych przez instytucję, np. *Elektrownia Garbary. Dokument potencjalny; Dom, miasto, ogród. Twórczość Janiny i Władysława Czarneckich* oraz w partnerstwie z Uniwersytetem Artystycznym w Poznaniu, np. *Archeologia miejsca. Przedmioty wyobrażone, Przynęty i pułapki*).

**ODPOWIEDZIALNOŚĆ – w sposób rzetelny i wiarygodny chronimy i pielęgnujemy dziedzictwo Poznania, dbamy o rozwój lokalnych społeczności, mieszkańców miasta, odbiorców naszych projektów. Jesteśmy partnerem godnym zaufania.**

Spółeczna odpowiedzialność instytucji kultury – świadomość wynikająca z jej misyjnego charakteru, dążenie do osiągnięcia wymiernego wpływu na otoczenie.

Rzetelność i wiarygodność – działalność bazująca na doświadczeniach i kompetencjach zespołu oraz specjalistów i konsultantów zewnętrznych, opierająca się na źródłach i badaniach naukowych.

Pielęgnacja dziedzictwa materialnego, niematerialnego, kulturowego i przyrodniczego poprzez prezentowanie, popularyzowanie, interpretowanie, odkrywanie, wyjaśnianie, kształtowanie postaw mających na celu zrozumienie, poszanowanie i ochronę dziedzictwa.

Realizacja założeń zrównoważonego rozwoju w zakresie zarządzania obiektami należącymi do instytucji, a także w jej działalności programowej – ze szczególnym uwzględnieniem aspektów społecznego i środowiskowego. Rozwój lokalnej społeczności, mieszkańców miasta, odbiorców projektów – zarówno poprzez kształtowanie kompetencji indywidualnych, jak i tych cennych ze społecznego punktu widzenia i misji instytucji, budowanie tożsamości lokalnej, świadomości wartości lokalnego dziedzictwa na rzecz pozytywnych relacji z miejscem zamieszkania.

Zaufanie – w stosunku do organizatora (w zakresie powierzonych zadań), w stosunku do partnerów (w zakresie kompetencji i otwartej postawy w realizacji wspólnych przedsięwzięć), w stosunku do odbiorców (w zakresie dbałości o jakość i atrakcyjność oferty).

Źródło: opracowanie własne na podstawie działań programowych Poznańskiego Centrum Dziedzictwa.

Tablica IX ma podobny charakter i praktyczny wymiar. Prezentuje korzyści płynące z oferty programowej Poznańskiego Centrum Dziedzictwa widziane z perspektywy odbiorców. Podano w niej:

- rodzaje korzyści (funkcjonalne, emocjonalne i symboliczne);
- formy aktywności, w których przejawia się określona korzyść;
- przykłady wybranych działań z oferty programowej Poznańskiego Centrum Dziedzictwa przypisanych korzyściom i aktywnościom.

Biorąc pod uwagę znaczenie konkretnych korzyści dla odbiorców, niezwykle ważne jest świadome projektowanie oferty instytucji pod tym kątem. Zapewnienie korzyści funkcjonalnych jest absolutnym minimum, a dostarczenie kolejnych: emocjonalnych, a w szczególności symbolicznych – jest pożądanym. To one są najbardziej cenione przez odbiorców, bo generują doświadczenia i zapadają w pamięć.

Tablica IX. Korzyści marki parasolowej wyrażone w wybranych zakresach działalności instytucji

Korzyści	Przykłady działalności
<b>FUNKCJONALNE</b>	<p>Prezentacja dziedzictwa materialnego, niematerialnego, kulturowego i przyrodniczego Poznania (poprzez zarządzanie pięcioma markami: Bramą Poznania, Traktem Królewsko-Cesarskim, Galerią Śluza, Centrum Szyfrów Enigma i Fest Fyrtem).</p> <p>Bogata i zróżnicowana oferta profilowana na docelowych odbiorców (ze szczególnym uwzględnieniem dzieci w wieku przedszkolnym i szkolnym, młodzieży, nauczycielek i nauczycieli, rodzin, senierek i seniorów, osób z niepełnosprawnościami, obcokrajowców, mieszkank i mieszkańców Poznania, turystek i turystów, pasjonatów dziedzictwa).</p> <p>Kompetentna i fachowa obsługa klienta (np. szkolenia zespołu ECHOCAST, obsługa w językach obcych, stosowanie metody tzw. tajemniczego klienta, certyfikowana informacja turystyczna).</p> <p>Zapewnienie dostępności:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• przestrzennej, czasowej i ekonomicznej (np. lokalizacja w centrum miasta, dogodnie dla odbiorców dni i godziny otwarcia instytucji, polityka cenowa ze zróżnicowaną ofertą zniżek, oferta tzw. wspólnego biletu w Bramie Poznania na zwiedzanie trzech instytucji prezentujących dziedzictwo Ostrowa Tumskiego, organizacja bezpłatnych wydarzeń);</li> <li>• architektonicznej, intelektualnej, językowej (np. przystosowanie obiektów Bramy Poznania i Centrum Szyfrów Enigma do potrzeb osób z niepełnosprawnością ruchową, podcasty w języku łatwym do słuchania dla młodzieży i dorosłych z niepełnosprawnością intelektualną, osiem wersji językowych audioprzewodnika w Bramie Poznania i cztery w Centrum Szyfrów Enigma);</li> <li>• grupowej i indywidualnej (np. oferta skierowana do grup zorganizowanych: zwiedzanie ekspozycji Bramy Poznania i Centrum Szyfrów Enigma, otwarte i bezpłatne wycieczki po Trakcie Królewsko-Cesarskim, audioprzewodniki po ekspozycjach, Ostrowie Tumskim i katedrze);</li> <li>• stacjonarnej i online (np. cykl wykładów online <i>Alfa&amp;Enigma</i>, zajęcia i filmy edukacyjne dla szkół online, filmy i podcasty na kanałach społecznościowych);</li> <li>• usług i produktów.</li> </ul>

EMOCJONALNE	<p>Oferta bazująca na:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• emocjach: oparta na wspólnym spędzaniu wolnego czasu w gronie rodzinnym (np. <i>Noc Dziecka</i> w Bramie Poznania, <i>Magiczny dywan</i>, <i>Małe psoty</i>, <i>Poznański Szlak Legend dla Dzieci</i>, przewodnik dla rodzin po Trakcie Królewsko-Cesarskim <i>Chodź! Zobacz!</i>), rówieśników (np. <i>Klub Seniorki i Seniora</i>), pasjonatów tematu (np. <i>Pikselowa Rewolucja</i>);</li> <li>• zmysłach (np. zmysł słuchu: zajęcia dla osób z niepełnosprawnością słuchu <i>Ostrów na mięgi</i>, wystawa czasowa <i>Dźwięki Cybiny</i>; zmysł wzroku: wieczorna wycieczka po katedrze z wykorzystaniem latarek <i>Katedra. Instrukcja obsługi</i>; zajęcia dla osób z niepełnosprawnością wzroku, multimedialne projekcje na zabytkach Ostrowa Tumskiego <i>Zabytki mówią</i>, plenerowe widowisko multimedialne <i>Brzmienia szyfrów</i> oraz <i>Czy świat potrafi jeszcze trzy kwadransy?</i>, wideomapping na otwarcie Centrum Szyfrów Enigma, ekspozycje Bramy Poznania i Centrum Szyfrów Enigma; zmysł zapachu: projekt produkcji linii perfum z roślin lokalnych <i>Piastówny</i>; zmysł dotyku: wycieczka z wykorzystaniem białych rękawiczek i kontaktem z zabytkowymi obiektami <i>Jesteśmy w kontakcie</i>);</li> <li>• wspomnieniach (np. historie mówione: <i>Archiwum Społeczne Śródki</i>, <i>Opowieści zez Fyrtla: Fajrant na Łazarzu</i>).</li> <li>• sentymentach (np. wystawa czasowa <i>Rękodzielni. Opowieść o poznańskim rzemiośle, Festiwal Dawnych Gier i Komputerów</i>).</li> </ul> <p>Organizacja wydarzeń okazjonalnych, z limitowanym dostępem, typu <i>exclusive</i> (np. zwiedzanie budynku <i>Jak to działa? Brama Poznania</i>, zwiedzanie Collegium Martineum – siedziby Centrum Szyfrów Enigma <i>Budynek nieodkryty</i>, prezentacja niedostępnych miejsc: <i>Zabytek Otwarty</i> na Trakcie Królewsko-Cesarskim, koncerty na dachu Bramy Poznania).</p> <p>Pełnienie przez Bramę Poznania funkcji „trzeciego miejsca” – miejsca, gdzie skupia się życie towarzyskie – zgodnie z teorią Raya Oldenburga (1989).</p>
-------------	--

SYMBOLICZNE	<p>Wykorzystanie zasad interpretacji dziedzictwa Tildena zakładających wpływ na świadomość i postawę odbiorców zgodnie z cyklem: odkryć – zrozumieć – docenić – uszanować – ochronić (np. wycieczka z przewodnikiem <i>Cuda i twórcy</i>, wycieczki po ścieżce EkoEdukacji).</p> <p>Kreowanie oferty odwołującej się do uniwersalnego wymiaru dziedzictwa i połączenia go z doświadczeniami odbiorców (np. szkoła, praca, rodzina), ich wewnętrznymi przeżyciami (np. sukces, porażka), uczuciami (np. nadzieja, miłość), potrzebami (np. bezpieczeństwo, akceptacja) pozwalającymi im na spojrzenie na siebie i przeszłość z innej perspektywy (np. wycieczka z przewodnikiem <i>Przepis na sukces, Superstars</i>, cykl filmów <i>12 gniewnych Piastów</i>).</p> <p>Wsparcie w określeniu własnej tożsamości poprzez odkrywanie przez odbiorców lokalnego dziedzictwa, kształtowanie poczucia dumy, identyfikacji i więzi z miejscem zamieszkania (np. spotkania i warsztaty z mieszkańcami mające na celu zdefiniowanie cech charakteru dzielnic: Jeźyc, Wildy i Łazarza w ramach działań marki Fest Fyrtel).</p> <p>Inspirowanie do samorozwoju: wiedzy, pasji, hobby, zainteresowań, kompetencji (np. warsztaty rękodzielnicze, tematyka herstoryczna: wystawa czasowa <i>Naukowczyni. Pierwsze kobiece kariery uniwersyteckie w Poznaniu</i>, projekt <i>Szyfrodziewczyny</i>).</p> <p>Zapewnienie form uczestnictwa umożliwiających osiągnięcie stanu immersji – przeniesienia się w zupełnie inną rzeczywistość:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• budowa scenograficznej, multimedialnej, interaktywnej, narracyjnej ekspozycji (np. ekspozycja w Bramie Poznania i Centrum Szyfrów Enigma);</li> <li>• realizacja wyjątkowych i oryginalnych wydarzeń artystycznych (np. koncert rozproszony w przestrzeni ekspozycji <i>Sub Rosa</i>, spektakl o Antonim Pallucie <i>Radiota</i> w Centrum Szyfrów Enigma, spektakl Teatru Tańca <i>Pieśni żałobne</i> w amfiteatrze Bramy Poznania);</li> <li>• aktywności umożliwiające oderwanie się od codzienności (np. oferta wychnieniowa <i>Nauczycielu/nauczycielko, odpocznij!</i>) i wcielenie się w inną rolę (np. projekt <i>Take Over</i> – przejęcie instytucji przez grupę licealistów).</li> </ul>
-------------	---

Źródło: opracowanie własne na podstawie działań programowych Poznańskiego Centrum Dziedzictwa.

Zarządzanie wartościami i korzyściami jest ważnym aspektem działalności instytucji oraz planowania jej oferty programowej. To sposób na wyróżnienie na tle bogatej oferty na rynku usług kulturalnych. Ich odpowiedni dobór oraz komunikacja są ważnym etapem budowy marki instytucji. Kolejnym strategicznym etapem jest ich konsekwentne i praktyczne zastosowanie. Wówczas następuje test marki, czyli weryfikacja komunikowanych obietnic przez odbiorców. W kontakcie z usługą czy produktem sprawdzana jest ich wiarygodność. Poprzez wywiązanie się ze złożonych obietnic buduje się szacunek, zaufanie i lojalność wobec marki oraz jej pozytywny

wizerunek. Wymaga to jednak cierpliwości, bo jej budowa jest procesem ciągłym i długookresowym.

## Podsumowanie i wnioski

Działania marketingowe instytucji kultury nabierają szczególnego znaczenia w sytuacji, kiedy jej oferta budowana jest w odniesieniu do dziedzictwa. Ze względu na swój lokalny i niepowtarzalny charakter wykorzystywane jest przez instytucję i samorząd jako element przewagi konkurencyjnej, odróżniającej od otoczenia. Dziedzictwo stanowi o wyjątkowości i tożsamości miejsca, jest przedmiotem opieki, dumy i promocji zarówno instytucji, jak i samorządu. Wspólne działania obu podmiotów mogą spotkać się wówczas na polu marketingu terytorialnego. Jego istotą jest zaspokajanie potrzeb docelowych grup odbiorców, oferowanie wartości i korzyści cennych z ich punktu widzenia, a celem – budowa marki miejsca i jego pozytywnego wizerunku przy zaangażowaniu interesariuszy. Dziedzictwo i bazująca na nim oferta kulturalna odgrywają w tym procesie znaczącą rolę.

Bogactwo lokalnego dziedzictwa stanowi inspirację dla działalności programowej instytucji. Jej oferta może zatem przybrać rozbudowany charakter i uwzględnić różnorodne tematy i zagadnienia, a także formy aktywności i uczestnictwa. Taka sytuacja może po pewnym czasie generować istotne problemy z punktu widzenia zarządzania, organizacji, funkcjonowania instytucji, ale także w komunikacji z odbiorcami. Konieczne jest wówczas uporządkowanie oferty w wiążące się tematycznie lub wątkowo produkty, nadanie im rangi i priorytetów. Proces ten może mieć różną metodykę i charakter. Jednym z nich jest budowa architektury marki.

Podsumowując, przeprowadzone badania pozwalają wyciągnąć następujące wnioski:

1. Dziedzictwo jest wyjątkowym zasobem, określającym tożsamość miasta, na bazie którego można zbudować jego przewagę konkurencyjną i silną markę.
2. Działalność instytucji kultury, której oferta buduje na lokalnym dziedzictwie, ma istotny udział w budowie marki miasta.
3. W obliczu współczesnych wyzwań konieczna jest profesjonalizacja działań instytucji kultury w zakresie marketingu. To istotne z punktu widzenia kształtowania zarówno jej wizerunku własnego, jak i wizerunku miasta.
4. Zastosowanie strategii budowy architektury marek w instytucji kultury, posiadającej szeroką ofertę o różnorodnej tematyce, jest skutecznym narzędziem w rozwiązywaniu problemów o charakterze organizacyjnym, funkcjonalnym i komunikacyjnym.
5. Marka to dialog z interesariuszami i obietnica. Budowanie relacji z otoczeniem, dostarczenie adresatom komunikowanych wartości i korzyści mają podstawowy wpływ na jej wizerunek.

## Bibliografia

### Opracowania

- Broński Krzysztof (2013). Marketing dziedzictwa kulturowego. W: Jerzy Hausner, Anna Karwińska, Jacek Purchla (red.), *Kultura a rozwój*. Warszawa: Narodowe Centrum Kultury, 215–235.
- Florek Magdalena (2013). *Podstawy marketingu terytorialnego*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Florek Magdalena (2014). *Kapitał marki miasta zorientowany na konsumenta. Źródło i pomiar*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Gaweł Łukasz (2020). Społeczna odpowiedzialność instytucji kultury. Muzea w otoczeniu społecznym. W: Anna Pluszyńska, Agnieszka Konior, Łukasz Gaweł (red.), *Zarządzanie w kulturze. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 81–94.
- Giza Andrzej (2022). *Kreowanie marek kultury*. Kraków: Wydawnictwo Avalon.
- Glińska Ewa (2016). *Budowanie marki miasta. Konceptcje, warunki, modele*. Warszawa: Wydawnictwo Wolters Kluwer.
- Herkt Monika (2019). Pozytywnie zapatrzeni w dziedzictwo. W: Tilden Freeman, *Interpretacja dziedzictwa*, przeł. Agnieszka Wilga. Poznań: Centrum Turystyki Kulturowej TRAKT, 265–279.
- Jagodzińska Katarzyna (2013). Rewitalizacyjna funkcja kultury i dziedzictwa kulturowego. W: Jerzy Hausner, Anna Karwińska, Jacek Purchla (red.), *Kultura a rozwój*. Warszawa: Narodowe Centrum Kultury, 265–285.
- Kosecki Adam, Stawarz Andrzej (2002). *Tożsamość społeczno-kulturowa miasta w Polsce*. Warszawa–Pułtusk: Polskie Towarzystwo Etnologii Miasta.
- Kowalik Wojciech, Malczyk Krzysztof, Maźnica Łukasz, Strycharz Jan (2013). *Kompetencje Kadr Kultury a rozwój kapitału społecznego*. Małopolski Instytut Kultury, [http://badania-w-kulturze.mik.krakow.pl/files/Kompetencje-kadr-kultury\\_raport.pdf](http://badania-w-kulturze.mik.krakow.pl/files/Kompetencje-kadr-kultury_raport.pdf).
- Kruczek Zygmunt, Zmysłony Piotr (2010). *Regiony turystyczne*. Kraków: Wydawnictwo Proksenia.
- Kuźniar Wiesława (2013). Aktywność marketingowa gmin i jej oddziaływanie na rozwój turystyki wiejskiej. *Prace Naukowe Wydziału Ekonomii Uniwersytetu Rzeszowskiego*, seria Monografie i Opracowania, 16.
- Landry Charles (2003). *Imagination and Regeneration: Cultural Policy and the Future Cities* [dok. elektr.] [https://www.academia.edu/74286061/Imagination\\_and\\_regeneration\\_Cultural\\_policy\\_and\\_the\\_future\\_of\\_cities\\_By](https://www.academia.edu/74286061/Imagination_and_regeneration_Cultural_policy_and_the_future_of_cities_By) [odczyt: 12.09.2023].
- Modzelewska Anna (2021). *Zarządzanie wizerunkiem i kryzysem w instytucji kultury – vademecum dobrych praktyk*. Kraków: Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego.
- Murzyn-Kupisz Monika (2014). Społeczno-ekonomiczne oddziaływanie muzeów. *Zeszyty Naukowe Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Zarządzanie Publiczne*, 2(28) [dok. elektr.] <https://bazekon.uek.krakow.pl/gospodarka/171286599> [odczyt: 12.09.2023].
- Pine Joseph, Gilmore James (1999). *The experience economy*. Brighton: Harvard Business Press.

- Pluszyńska Anna, Laberschek Marcin (2020). Marketing w organizacji kultury. Zastosowanie marketingu mix na przykładach. W: Anna Pluszyńska, Agnieszka Konior, Łukasz Gawęł (red.), *Zarządzanie w kulturze. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 182–195.
- Pogorzelski Jacek (2012). *Praktyczny marketing miast i regionów*. Warszawa: Wolters Kluwer Business.
- Santera-Szeliga Joanna (2013). Sektor kultury a rozwój gospodarczy miasta. W: Jerzy Hausner, Anna Karwińska, Jacek Purchla (red.), *Kultura a rozwój*. Warszawa: Narodowe Centrum Kultury, 413–434.
- Sobocińska Magdalena (2009). *Rola instytucji w kreowaniu marki miasta*. W: *Marketing i rynek*, 1/2009. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 22–30.
- Stachowiak Krzysztof, Strykiewicz Tadeusz (2016). Rola specjalizacji w rozwoju miast kreatywnych. W: *Studia Komitetu Przestrzennego Zagospodarowania Kraju*, 170. Warszawa: Polska Akademia Nauk, 82–111.
- Szromnik Andrzej (2012). *Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku*. Warszawa: Wolters Kluwer Business.
- Szromnik Andrzej (2015). *Marketing terytorialny. Nowe obszary i narzędzia*. Kraków–Legionowo: edu-Libri.
- Szromnik Andrzej (2022). *Marketing dziedzictwa kulturowego. Obiekt zabytkowy na rynku*. Warszawa: C.H. Beck.

## Dokumenty

- Florek Magdalena, Janiszewska Karolina (2019). *Opracowanie elementów tożsamości organizacji dla instytucji CTK TRAKT*. Europejski Instytut Marketingu Miejsc Best Place, dokument wewnętrzny Poznańskiego Centrum Dziedzictwa.
- Janiszewska Karolina, Florek Magdalena (2019). *Architektura marki dla CTK TRAKT*. Brand UP Karolina Janiszewska, dokument wewnętrzny Poznańskiego Centrum Dziedzictwa.
- Strategia komunikacji marki Poznańskie Centrum Dziedzictwa*, 2020. Dobocom, dokument wewnętrzny Poznańskiego Centrum Dziedzictwa.
- Strategia Rozwoju Miasta Poznania 2020+* [dok. elektr.], <https://www.poznan.pl/mim/main/-p,14886.html> [odczyt: 12.09.2023].
- Miejski Program Rewitalizacji dla Miasta Poznania* [dok. elektr.], <https://www.poznan.pl/mim/main/miejski-program-rewitalizacji,p,38278,38353.html> [odczyt: 12.09.2023].
- Narodowy Program Kultury „Ochrona zabytków i dziedzictwa kulturowego” na lata 2004–2013* (2005). Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego [dok. elektr.], <https://www.nck.pl/badania/raporty/narodowy-program-kultury-ochrona-zabytkow-i-dziedzictwa-kulturowego-na-lata-2004-2013> [odczyt: 12.09.2023].



*Strategia Rozwoju Narodowego Produktu Turystycznego „Trakt Królewsko-Cesarski w Poznaniu”* (2005). Poznań: Konsorcjum PART S.A. i RES Management [dok. elektr.], <https://docplayer.pl/23706136-Program-rozwoju-narodowego-produktu-turystycznego-trakt-krolewsko-cesarski-w-poznaniu-do-2013-r.html> [odczyt: 12.09.2023].