

Barbara Jedlewska

MARKETING W DZIAŁALNOŚCI PODMIOTÓW KULTURY – AKTUALNE WYZWANIA, PROBLEMY I DOŚWIADCZENIA

Marketing – kategoria, która zyskała sobie w ostatnich czasach miano jednej z najbardziej popularnych dróg do sukcesu rynkowego w różnych dziedzinach aktywności w naszym kraju – staje się również coraz bardziej dostrzegany i ceniony na polu działalności kulturalnej. Podmioty kultury (instytucje, placówki, stowarzyszenia, organizacje, fundacje, zespoły artystyczne itp.) nabywają przekonania, że – mówiąc słowami A. Giddensa – nie można dziś rynkowi powiedzieć „nie”, a jedyna możliwość, to sprawić, by pracował dla ludzi¹.

Marketing budzi jednak w środowisku pracowników kultury bardzo różne opinie i przybiera przeróżne oblicza. Traktowany jako szansa na powodzenie, rodzi postawy wiary i nadziei lub – postrzegany jako „obce ciało nieczyste” – wzniewa niepokój, krytykę, nieufność. Negatywne podejście wynika najczęściej z nieznamomości tej dziedziny w sensie profesjonalnym i opierania się tylko na wiedzy potocznej lub – co najwyżej – fragmentarycznych i mało już aktualnych ujęciach teoretycznych.

Pod pojęciem marketing kryje się wiele znaczeń. Termin pochodzi od angielskiego słowa *market* (bazar, targ, rynek) i w najbardziej ogólnym ujęciu można przyjąć jego rozumienie jako sposób myślenia i działania rynkowego. Istnieje niezliczona liczba definicji, formułowanych na gruncie wielu dyscyplin naukowych, w odmiennych miejscach i przedziałach czasowych, w których eksponowane są przeróżne aspekty funkcjonowania rynkowego, co sprawia, iż ta sama kategoria pojęciowa zmienia zakres znaczeniowy. Nie wchodząc tutaj w szczegółowe rozważania terminologiczne, chcemy jedynie zwrócić uwagę na nowe orientacje, pilną potrzebę ich poznawania i konieczność „pożegnania się” z wizją marketingu w tradycyjnym rozumieniu.

Dla celów tego opracowania wybraliśmy niektóre koncepcje teoretyczne, ukazujące najnowsze trendy w dziedzinie marketingu, by wskazać kierunki myślenia i działania istotne dla analizowanej tu sfery działalności kulturalnej. Przedstawiamy też krótką charakterystykę adresata przedsięwzięć podejmowanych przez podmioty kultury – nowy typ uczestnika-konsumenta. Prezentujemy również fragmenty ustaleń sformułowanych na podstawie własnych badań empirycznych, które dotyczyły działalności marketingowej realizowanej przez ponad sto podmiotów kultury w naszym kraju.

¹ Za: W. Šmid, *Marketing pod presją globalizacji*, Warszawa 2002, s. 7.

Marketing – aktualne tendencje i nowe koncepcje

W tradycyjnych interpretacjach marketingu dominowały określenia eksponujące kategorie sprzedaży i zysku oraz aspekt instrumentalny działalności rynkowej. Współcześnie akcent pada na konieczność pełnego usatysfakcjonowania klienta poprzez dostarczenie mu nie tylko odpowiedniego towaru czy usługi, ale również wyjątkowego przeżycia. Uwypukla się potrzebę kreowania nowych potrzeb rynkowych oraz filozoficzny i humanistyczny aspekt działalności marketingowej.

Zdaniem znawców dziedziny, należy dziś całkowicie odrzucić wizję marketingu klasycznego i spojrzeć na marketing pod kątem aktualnych tendencji, przyjmując nowe koncepcje, formułować nowe strategie.

Marketingu nie można już postrzegać jako działania nastawionego wyłącznie na sprzedaż i zysk. Punkt ciężkości przesunął się ku spełnianiu wymagań klienta i zaspokajaniu jego potrzeb. Koncepcja marketingu coraz częściej przestaje być kojarzona z niepoahamowanym dążeniem do osiągnięcia zysku, a przekształca się w koncepcję zarządzania, która może i powinna dotyczyć wszystkich podmiotów, niezależnie od ich nastawienia wobec osiągania zysku, a więc i tych, które określa się mianem *non profit*².

Jest faktem oczywistym, pisze Peter Drucker, że każda firma, która zastosuje marketing jako podstawę swojej strategii, ma ogromne szanse na osiągnięcie na rynku pozycji gwarantującej jej sukces³. Jednocześnie wyraźnie podkreśla, iż nie może to być jego wersja tradycyjna. W nowym paradygmacie liczy się nie tyle towar i zysk, ile człowiek – jego potrzeby, ich wywołanie i zaspokojenie. Przede wszystkim chodzi o wykreowanie nowych, dotychczas nieuświadomionych potrzeb, uwzględnienie różnorodności kulturowej, przestrzeganie zasad etycznych. Nowy model stawia w centrum zainteresowania człowieka i jego społeczno-kulturowe otoczenie. W takim rozumieniu marketing kreuje potrzeby, gusta, postawy, wpływa na jakość i styl życia jednostek, grup, społeczeństw⁴.

Philip Kotler zwraca uwagę na wiele zmian, jakie dokonały się w dziedzinie marketingu, szczególnie w ostatnich latach. „Zmieniliśmy marketing z marketingu masowego przez segmentację i marketing niszowy na marketing zindywidualizowany. Dostrzegliśmy rosnące znaczenie obsługi. Zwiększyliśmy umiejętności budowania marki i zarządzania aktywami marki. Lepiej wykorzystujemy marketing internetowy”⁵. Podkreśla, iż planując dziś działalność różnych podmiotów, należy koniecznie wziąć pod uwagę tendencje odchodzenia:

- od marketingu typu „wyprodukuj i sprzedaj” do marketingu „wyczuwaj i reaguj”,
- od posiadania majątku do posiadania marki,
- od marketingu masowego do marketingu indywidualnego,
- od działania na rynku do działania w cyberprzestrzeni,
- od zabiegów na rzecz udziału w rynku do zabiegania o udział w świadomości klienta,
- od koncentracji na przyciąganiu klienta do działań na rzecz zatrzymania klienta,
- od zdobycia klienta do zatrzymania i zadowolenia klienta,

² A. Sargeant, *Marketing w organizacjach non profit*, Kraków 2004, s. 8.

³ P.F. Drucker, *Mysli przewodnie Druckera*, Warszawa 2001, s. 283.

⁴ T. Kramer, *Podstawy marketingu*, Warszawa 1998, s. 210.

⁵ P. Kotler *odpowiada na pytania na temat marketingu*, Poznań 2004, s. 34–35.

- od marketingu pośredniego do marketingu bezpośredniego,
- od marketingu nastawionego na produkt do marketingu nastawionego na klienta,
- od marketingu jednokanałowego do marketingu wielokanałowego,
- od marketingu w ramach wyodrębnionego działu do marketingu, którym zajmują się wszyscy pracownicy firmy⁶.

Klietom coraz bardziej zależy i będzie zależało w przyszłości na jakości, obsłudze i wartości. Coraz większy wpływ na decyzję nabywców towarów i usług zaczynają wywierać projekt i szybkość. Bardzo ważne jest, aby klient wyniósł z kontaktu z firmą dobre wrażenie i pozytywne przeżycie. Stąd ogromne znaczenie zyskuje nowa koncepcja działalności marketingowej, zwana marketingiem przeżyć. Chodzi o to, aby klientowi dostarczyć pozytywnych przeżyć, a nie tylko sprzedać produkt lub usługę. Już są oferowane przeróżne formy tego typu marketingu, np. „kawowe doznania” w księgarniach, gdzie można nie tylko obejrzeć i kupić książkę, ale ją poczytać przy kawie, spotkać się z pisarzami itp., estetyczny wystrój galerii handlowych (roślinność, fontanny, punkty gastronomiczne). W wielu gabinetach lekarskich zabiega się o to, aby pacjentom zapewnić pozytywne doznania, w tym estetyczne (np. gabinety dentystryczne w niczym nieprzypominające tradycyjnie urządzone, by maksymalnie zmniejszyć u pacjentów negatywne skojarzenia)⁷.

Niezmiernie ważne jest dziś przyjęcie holistycznej perspektywy w działalności marketingowej. Koncepcja marketingu holistycznego jest „przejęciem od koncentracji na produkcie do koncentracji na kliencie, od sprzedaży produktów do zadowolenia klientów. Proces ten trwa od pewnego czasu i ciągle się nasila. Marketing holistyczny to krok w zmianie struktury firmy, w wyniku której pojęcie klienta stanie się siłą napędową. Marketing nie może być skuteczny, jeśli nie jest holistyczny”⁸. Taka orientacja wymaga podjęcia następujących kroków:

- firma musi zacząć szerzej postrzegać potrzeby i styl życia swoich klientów; musi przestać widzieć w kliencie jedynie konsumenta swych produktów, ale myśleć o szerszych sposobach służenia mu;
- firma musi oszacować, jaki ma wpływ na zadowolenie klienta; zadaniem marketingu jest zjednoczenie wszystkich sił w firmie, by „myślały klientem” i realizowały obietnicę, jaką stanowi marka firmy;
- firma musi ocenić wpływ wszystkich swoich działań na interesariuszy – klientów, pracowników, dystrybutorów, dealerów, dostawców – a nie tylko na udziałowców; marketing holistyczny wymaga partnerskiego stosunku;
- firma musi szerzej spojrzeć na swoją gałąź (branżę), jej uczestników i ewolucję⁹.

W kontekście rozważanej tu problematyki niezwykle cenna wydaje się koncepcja metamarketingu autorstwa Wacława Śmida¹⁰.

Metamarketing łączy najcenniejsze idee znanych już wcześniej orientacji rynkowych, takich jak m.in.: marketing zintegrowany, strategiczny, partnerski, innowacyjny, ale też uwzględnia to, co było w nich pomijane lub też traktowane powierzchownie,

⁶ Tamże, s. 33–34.

⁷ Por. tamże, s. 35.

⁸ Tamże, s. 30.

⁹ Tamże.

¹⁰ B. Jedlewska, *Sukces rynkowy w działalności kulturalnej*, (w:) J. Gajda, J. Izdebska (red.), *Kultura–wartości–kształcenie wobec wyzwań i zagrożeń XXI wieku*, Suwałki 2004, s. 144–147.

a mianowicie społeczno-kulturowy kontekst współczesnego rynku. Zakłada „takie myślenie i działanie, które na bazie uniwersalnych wartości i potrzeb ludzkich tak eksploruje poziomy rzeczywistości, by uświadomić ludziom ich nowe potrzeby i zaspokoić je poprzez kreację nowych, dostarczających satysfakcji produktów i usług, stawiając na pierwszym miejscu procesy innowacyjne i edukację”¹¹. Jest filozofią rynku głęboko zanurzoną w szeroko pojętej kulturze. Opiera się na wielkości kultur, ich wielości w jednym świecie, wielości norm, wartości, potrzeb, sposobów ich zaspokajania itp. Zdaniem twórcy metamarketingu, źródła inwencji, które powinny stanowić materiał w procesie projektowania produktów i usług oraz nowych potrzeb, tkwią w poszczególnych kulturach. Kultura jest niewyczerpalną kopalnią inspiracji dla wszelkich działań marketingowych, które prostą drogą poprowadzą ich realizatorów do sukcesów¹². „To właśnie metamarketing ma uświadomić ludziom ich nowe potrzeby, które są odmienne w różnych kulturach”¹³.

Podstawowymi instrumentami działalności marketingowej w świetle tej koncepcji są: Innowacja, Inicjatywa i Informacja (3 I), które jednocześnie stanowią filary rynkowego sukcesu.

Innowacja rozumiana jest zarówno jako proces, jak i rezultat twórczego myślenia i działania, polegające na generowaniu i wdrażaniu nowych pomysłów i rozwiązań, a także modyfikowaniu tych, które już istnieją. Innowacyjność to postawa charakteryzująca się takim rodzajem aktywności jednostek i całych ludzkich zespołów, która wyraża się zdolnością i umiejętnością stałego poszukiwania, wdrażania i upowszechniania innowacji¹⁴. „Innowacyjność to źródło życia każdego przedsiębiorstwa, zwłaszcza we współczesnych warunkach konkurencji na rynkach międzynarodowych. Nie ma bowiem nic równie hamującego przedsiębiorstwo lub ludzi w nim zatrudnionych, jak wiara w to, iż stare sposoby »muszą« być sposobami najlepszymi. Przedsiębiorstwo, które stoi w miejscu, nie przetrwa”¹⁵. Dziś każdy menedżer – pisze Šmid – powinien być „w głębi duszy praktycznym idealistą, aby odnieść znaczący sukces marketingowy”.

Autor prezentowanej koncepcji słusznie zauważa, że wcale nie jest tak prosto wprowadzić rzeczywistą innowację, bowiem trudno jest wyjść poza znany schemat, obszar już spenetrowany. „Aby mógł powstać rzeczywiście nowy produkt (usługa), musi go z pewnością poprzedzać rzeczywiście nowy pomysł”¹⁶. Metamarketing może te pomysły pomóc wygenerować, m.in. przez wykorzystanie:

- zasobów i systemów wartości kultur (tworzenie takich produktów i usług, które są z nimi w zgodzie),
- zasobów językowych różnych poziomów wiedzy i samej wiedzy (przysłowia, powiedzenia, aforyzmy, „złote myśli” itp.),
- doświadczeń poszczególnych kręgów kulturowych,
- zasobów potrzeb preferowanych przez odmienne etnicznie, narodowo i językowo kręgi kulturowe świata¹⁷.

¹¹ W. Šmid, *Marketing...*, s. 167.

¹² Tamże.

¹³ Tamże, s. 19.

¹⁴ Por. tamże, s. 182; A. Pomykański, *Zarządzanie innowacjami*, Warszawa 2001, s. 10, 17.

¹⁵ W. Šmid, dz. cyt., s. 187.

¹⁶ Tamże, s. 188.

¹⁷ Tamże.

Przy takim podejściu – zapewnia Šmid – pomysły na nowe produkty i usługi zrodzą się dużo łatwiej. Różnorodność kultur i doświadczeń to właśnie ich „kopalnia” – „gotowy” materiał, który trzeba wykorzystać, a więc poznać i „oswoić”. Te elementy włączone do działalności metamarketingowej, jeżeli okażą się korzystne dla społeczeństwa, będą innowacjami, w pełnym tego słowa znaczeniu wywołującymi przyspieszenie procesów rozwojowych. Równie niezbędnymi instrumentami działalności rynkowej są inicjatywa (przedsiębiorczość) i informacja.

Inicjatywa polega na zachowaniach przejawiających się w postawach zaradności i ekspansywności. Sprowadza się do gotowości i zdolności podejmowania i rozwiązywania w sposób twórczy i nowatorski problemów, a także umiejętności wykorzystania pojawiających się szans i okazji. Przedsiębiorczość – to zdolność do działań ekspansywnych, sztuka wytyczania ambitnych celów, umiejętność dostrzegania nisz rynkowych, dążenie do osiągnięcia jak najlepszych rezultatów¹⁸. W gospodarce wolnorynkowej przedsiębiorczość stanowi podstawową siłę napędową działalności poszczególnych podmiotów. Jej funkcją jest „ciągłe zastępowanie tradycyjnych sposobów produkowania, sprzedawania i zaspokajania potrzeb poprzez nowe, lepsze, nowatorskie, innowacyjne procesy i działania produkcyjne, handlowe oraz usługowe (...) jest wartością, zarówno intelektualną, jak i moralną (...), jest swoistym pulsem społecznym, o ile tylko nie rozumiemy jej w sposób zawężony, sprowadzony do kwestii produkcji i dystrybucji (...)”¹⁹. Metamarketing traktuje przedsiębiorczość jako „instrument do osiągnięcia zamierzonych celów, i to nie instrument jedyny, choć, być może, najbardziej istotny z czysto pragmatycznego punktu widzenia”²⁰.

Informacja marketingowa – rozumiana jako kompleksowa wiedza o rynku – jest w świetle najnowszych tendencji wartością szczególnie cenioną. Są to systematycznie gromadzone dane dotyczące m.in.: sytuacji na rynku w danej branży, w firmach konkurencyjnych, charakteru poszczególnych segmentów, możliwości pozyskiwania nowych rynków, megatrendów i trendów rozwojowych danej branży²¹. Z punktu widzenia analizowanego tutaj zagadnienia podkreślić warto głęboką znajomość mentalności poszczególnych subkultur i kultur. Dysponując takimi informacjami, można dostosować swoją strategię do oczekiwań klientów i w rezultacie osiągnąć sukces. Ważne są również dane o ewentualnych przeszkodach, które mogą zniekształcać lub uniemożliwiać uzyskanie wiarygodnej informacji. Bariery te mają różny charakter, m.in.:

- słyszenie tylko tego, co chce się usłyszeć,
- ignorowanie informacji sprzecznych z naszymi poglądami,
- odmienne znaczenie dla różnych ludzi słów w tym samym języku,
- szum informacyjny (zniekształcanie, maskowanie komunikatów)²².

¹⁸ Tamże, s. 190–191; B. Jedlewska, *Kultura sukcesu*, (w:) D. Kubinowski (red.), *Kultura, wartości, kształcenie*, Toruń 2003, s. 118.

¹⁹ W. Šmid, dz. cyt., s. 192.

²⁰ Tamże.

²¹ Tamże, s. 194.

²² Tamże, s. 196–198.

Nowy typ uczestnika kultury

Amerykański antropolog Gordon Mathews w swojej ostatniej książce o znamienym tytule *Supermarket kultury* ukazuje wizję współczesnego świata, która wydaje się wielce interesująca w aspekcie rozpatrywanego w tym tekście zagadnienia. Otóż jego zdaniem, mamy obecnie do czynienia ze swoistym zjawiskiem przekształcania się naszej rzeczywistości w ogromny supermarket, który trochę przypomina markety – kolosy z dobrami materialnymi – ale jednak ma strukturę o wiele bardziej złożoną. Jest tak ogromny, że trudno go ogarnąć, i bardziej przypomina wielką bibliotekę czy internet niż np. sklep z artykułami spożywczymi. Jednak główna różnica polega na tym, że w supermarkecie dóbr materialnych konieczne są pieniądze, natomiast w przypadku supermarketu kultury można się bez nich obejść. Zasoby supermarketu kultury można klasyfikować w różny sposób, np. według regionu pochodzenia czy dziedziny użytkowania. Region pochodzenia daje się dość łatwo zidentyfikować (np. muzyka indyjska, sztuka japońska czy kuchnia francuska). Jeśli chodzi o dziedzinę użytkowania, to możemy kreować siebie w różnych obszarach, jak np. strój, jedzenie, sztuka, kultura popularna, religia czy nasza tożsamość etniczna i narodowa²³.

Bez względu na to, czy wizja Mathewsa zostanie odczytana jako obraz faktyczny, czy też potraktowana jedynie jako wyolbrzymiona i przerysowana, a nawet wręcz fantastyczna optyka współczesnego świata, to może się przysłużyć, by jeszcze bardziej wyostrzyć czujność na problemy związane z aktualnym wymiarem uczestnictwa w kulturze. Odsłania bowiem obszary zagadnień, które wiążą się z tym problemem, a były mało dotąd dostrzegane i analizowane. Chodzi o nowy model uczestnictwa i specyficzny typ uczestnika-konsumenta, który ma do wyboru ogromną, w żaden sposób niemierzalną ofertę dóbr i usług kultury z całego świata, bardzo zróżnicowaną pod względem merytorycznym. Wybór ten wydaje się wolny, jednak nie do końca. Funkcjonowanie w metakulturze i korzystanie z zasobów supermarketu uwarunkowane jest wieloma czynnikami, m.in. pochodzeniem, miejscem zamieszkania, stanem posiadania, poziomem wykształcenia, pozycją zawodową, wiekiem²⁴.

Dokonano wielu różnych kategoryzacji współczesnych uczestników kultury-konsumentów dóbr i usług kulturalnych. Nie wnikając w ich szczegółową analizę, zwróćmy uwagę na jeden z najbardziej charakterystycznych dla obecnych czasów typów, a mianowicie na tzw. e-konsumenta. Ma on możliwość ciągłego poszerzania kontaktów z kulturą poprzez internet, dokonywania zakupów produktów kultury w sklepach internetowych (czas i przestrzeń przestały być barierą), dostępu do archiwów tekstowych i dźwiękowych rozmaitych podmiotów kultury na całym świecie o każdej porze i z różnych miejsc, uczestnictwa w najróżniejszych formach (np. zwiedzanie galerii, muzeów), nieograniczonych kontaktów z ludźmi świata kultury, sztuki (odwiedzanie ich stron internetowych, spotkania na forach), wymiany doświadczeń w ramach tematycznych grup dyskusyjnych (np. fora muzyków, plastyków, fotografików), aktywnego uczestnictwa w procesie kreacji dzieła (np. tworzeniu *on-line* sztuki teatralnej)²⁵.

²³ G. Mathews, *Supermarket kultury. Kultura globalna a tożsamość jednostki*, Warszawa 2005, s. 40–42.

²⁴ Tamże, s. 43.

²⁵ M. Bobmol, A. Dąbrowska, *Czas wolny. Konsument–rynek–marketing*, Warszawa 2003, s. 156.

Uczestnika-konsumenta cechuje zmediatyzowana świadomość, orientacja na „urzędzowione” kontakty z kulturą i wartości hedonistyczne. Jest uczestnikiem „multikulturowym”, aktywnym, a może nawet „nadaktywnym”, szczególnie w kontaktach z kulturą popularną i cyberkulturą. Kontakty te mają nawet często charakter systematyczny, ale jednocześnie nierzadko jednokierunkowy, powierzchowny i bezrefleksyjny. Konsument dóbr i usług kulturalnych jest klientem bardzo wymagającym, szczególnie jeśli chodzi o dostarczanie mu ciągle nowych wrażeń. Cechuje go też to, iż czuje się ciągle nienasycony nowościami i często rozczarowany.

Podmioty kultury wobec nowych wyzwań

Rynek kultury/sztuki – choć specyficzny – podlega takim samym mechanizmom jak inne. Dla podmiotów działających w sferze kultury aktualne trendy rynkowe niosą nowe, trudne wyzwania, które jednym jawią się jako wielka szansa na rozwój, a dla innych stają się ogromnym problemem, często wręcz niemożliwym do pokonania.

Już długi okres minął od chwili, gdy podmioty te wyszły spod skrzydeł opiekuńczego państwa i muszą sobie radzić same. Dla każdego z nich sukces ma inny wymiar. Jednym zależy tylko na możliwości przetrwania na rynku i proponowania oferty zadowalającej nieliczne grono uczestników, innych taka pozycja nie zadowoli, gdyż są ekspansywne, kreatywne i zorientowane na rozwój. Sukcesem dla wielu podmiotów kultury jest już sam fakt pozyskania dużych środków finansowych. Funkcjonuje też w naszym kraju wiele instytucji, organizacji, stowarzyszeń fundacji itp., którym taka satysfakcja nie wystarcza. Dla nich ważny jest przede wszystkim wymiar jakościowy sukcesu, zbudowanie pozytywnego wizerunku w branży, zdobycie odpowiednich grup odbiorców oferowanych produktów i usług oraz zapewnienie im maksymalnego zadowolenia.

O tym, co na dzisiejszym rynku się liczy najbardziej, mówiliśmy już słowami autoritetów dziedziny marketingu. Wskazane trendy winny być koniecznie brane pod uwagę przy planowaniu i realizowaniu działalności przez wszystkie podmioty kultury.

Najważniejsze są działania innowacyjne, wiedza, umiejętność oglądu współczesnego rynku i śledzenie jego tendencji rozwojowych (przede wszystkim, ale nie tylko w zakresie branży kultury). Sam dobry pomysł nie wystarczy. Trzeba mieć głęboko przemyślaną, oryginalną koncepcję – jasną wizję i czytelną misję. Do działania należy przystąpić z wielką pasją i entuzjazmem. Osiągnięty jednorazowo sukces nie może zadowalać. Zdobyta z trudem pozycję rynkową trzeba pielęgnować i w żadnym przypadku nie nastawiać się tylko na jej utrzymanie, ale patrzeć w przyszłość – rozwijać się, ciągle wprowadzając nowe, oryginalne oferty. Należy pamiętać, że współczesny marketing winien mieć profil humanistyczny i etyczny wymiar. Trzeba budować rynek dla ludzi, a nie przeciw nim, uwzględniając różnorodność wartości, specyfikę kultur. Nie można zapomnieć o kodeksie etycznym. Działalność pozbawiona zasad etycznych nabiera cech patologicznych. W teorii marketingu określone są te zasady (np. Etyczny Kodeks Marketingu opracowany przez Amerykańskie Stowarzyszenie Marketingu czy też inne propozycje reguł etycznego postępowania). Zgodnie z tymi zasadami w działalności marketingowej obowiązuje uczciwość, odpowiedzialność, rzetelność; winna być wolna od wywierania silnej presji, manipulowania, kłamstwa. Zasady te obowiązują

zywać powinny tak w działalności zewnętrznej, jak i wewnątrz organizacji. Problematyka etyczna jest niezmiernie istotna, stąd też każdy podmiot powinien ją zgłębić i zadbać o własny kodeks, a także uczyć etycznych postaw kadry²⁶.

Aby osiągnąć sukces marketingowy w działalności kulturalnej (podobnie jak i w innych sferach), niezbędny jest nowy sposób myślenia o rynku i kulturze oraz – co bardzo mocno akcentuje Kotler – zupełnie nowy zestaw umiejętności, do których zalicza m.in.: budowanie marki, zarządzanie relacjami z klientami, marketing baz danych i ich przeszukiwanie, telemarketing oraz marketing przeżyć²⁷.

W ostatnim czasie można w naszym kraju obserwować wzrost zainteresowania i akceptacji marketingu w sektorze kultury/sztuki. Wynika to z konieczności dostosowania się do wymogów rynku i rozwijającej się sieci różnych form kształcenia, a przede wszystkim dokształcania i doskonalenia kompetencji menedżerskich wśród kadry pracowników tego sektora. Jednocześnie trzeba odnotować istotne niedociągnięcia w tym obszarze. Ogląd zakresu, jakości i efektywności działań marketingowych realizowanych przez podmioty kultury nie wypada korzystnie, gdy weźmie się pod uwagę kontekst nowych wyzwań, o których była wcześniej mowa.

Prowadzone w ostatnim kilku latach własne badania empiryczne dają podstawę do stwierdzenia, iż stosowanie strategii marketingowych w działalności podmiotów kultury ma w naszym kraju zróżnicowany zasięg i charakter, zależny przede wszystkim od kompetencji kadry. Analizie poddano m. in.: prowadzenie badań marketingowych, zakres i sposób realizacji strategii promocyjnych (reklama, *public relations*, sponsoring), formalne kompetencje kadry w zakresie marketingu w sferze kultury/sztuki. Zebrany materiał empiryczny jest obszerny i zostanie omówiony w innym, szerszym opracowaniu. Tutaj prezentujemy tylko wybrane fragmenty analizy i niektóre ustalenia.

Badania dowodzą, że większość podmiotów w grupie instytucji kultury (m.in. teatry, biblioteki, ośrodki kultury) nie prowadzi badań marketingowych, a działalność marketingową realizuje w sposób bardziej intuicyjny niż profesjonalny. Aktywność „po omacku” nie daje zadowalających rezultatów (dotyczy to w szczególności ośrodków położonych w małych miejscowościach, choć nie jest to regułą). Nierzadko podmioty kultury funkcjonujące w dużych miastach, pomimo podejmowanych przedsięwzięć (przede wszystkim promocyjnych), borykają się z różnego rodzaju problemami w drodze do osiągnięcia satysfakcjonującej ich pozycji rynkowej. Zdarza się również i tak, że osoby zatrudnione w działach marketingu legitymujące się formalnym przygotowaniem do tego typu pracy nie uzyskują widocznych efektów. Jako przykład może tu posłużyć jedna z badanych osób, która – pomimo iż legitymowała się dyplomem podyplomowych studiów w zakresie *public relations* – miała mgliste pojęcie o tej strategii promocyjnej i mizerne rezultaty pracy, mówiąc bardzo delikatnie. Nieświadomie i łatwo zdradziła się ze swoją niekompetencją, żaląc się, iż głównym problemem instytucji, w której jest zatrudniona jako specjalista ds. PR, jest to, że „nie potrafi się wypromować”. W ten sposób dokonała samokrytyki, a pytanie, kto jej dał taki dyplom, zapewne nasunie się każdemu, kto wie, na czym polega istota działań w zakresie PR. Niestety, ten przypadek nie należy do wyjątków. Fakt, że ktoś ma dyplom z marketin-

²⁶ J. Altkorn, *Marketing a etyka*, „Handel Wewnętrzny” 1993, nr 3, s. 5; B. Jedlewska, *Marketing w oświacie – teoria a praktyka, problemy etyczne*, „Prace Edukacyjne”. Zeszyty Krajowej Izby Edukacji, 2000, nr 1, s. 82.

²⁷ P. Kotler..., s. 35.

gu, jeszcze nie gwarantuje sukcesu. Trzeba też w tym miejscu zwrócić uwagę, iż często jest tak, że nabyta wiedza formalna ogranicza się jedynie do znajomości podstaw marketingu w ujęciu ekonomicznym i teorii mało już aktualnych (ciągle jeszcze taki model dominuje). Praca w sektorze kultury/sztuki wymaga jednak specjalistycznych kompetencji, a proces kształcenia kadr w tym zakresie w naszym kraju na szerszą skalę dopiero niedawno się rozpoczął. Brakuje więc specjalistów, a to powoduje, że wiele podmiotów podejmuje aktywność marketingową metodą „prób i błędów”. Efektem takiej sytuacji jest swoista nieudolność, wyrażająca się w praktyce ciągłym narzekaniem na obecne warunki w naszym kraju, borykaniem się z problemami finansowymi, szukaniem przyczyn niepowodzenia na zewnątrz.

Przeprowadzone badania dowiodły również, że znacznie większe trudności w odnalezieniu się w obecnych warunkach rynkowych mają podmioty funkcjonujące od dawna (mające bogatą tradycję i doświadczenie) niż te, które rozpoczynały działalność już w nowym ustroju. W przypadku tych pierwszych częściej obserwowano utrwalone zachowania stereotypowe, trudności z zaadoptowaniem się do nowych wymogów. Wśród kadry tam pracującej można było częściej zauważyć postawy asekuracji, a nawet nieufności do koncepcji marketingu oraz brak wiedzy na ten temat i ochoty na jej zgłębianie. Już same słowa „marketing”, czy „promocja” wzbudzają niewiarę, nierzadko *a priori* krytykowany jest ich sens i przydatność dla działalności kulturalnej. Kategorie te kojarzy się z handlem, zyskiem, zdaniem wielu badanych osób są one „amoralne”. Czy kultura/sztuka musi być „skażona” marketingiem?, czy „godzi się” używać słowa „promować” w odniesieniu do sztuki? Takie i tym podobne opinie nie należały do wyjątkowych wśród badanych pracowników kultury, a w szczególności artystów. Sądzymy, że tego typu sceptyczne i krytyczne nastawienie jest przede wszystkim wynikiem niewiedzy na temat współczesnych orientacji w dziedzinie marketingu.

Obok wskazanych, niepokojących faktów należy również odnotować istnienie wielu pozytywnych przykładów działań podejmowanych przez podmioty kultury na polu aktywności marketingowej zarejestrowanych w trakcie prowadzonych badań. Na ich podstawie można stwierdzić, iż pojawia się coraz więcej inicjatyw realizowanych w sposób profesjonalny, czego wynikiem są liczne już innowacyjne przedsięwzięcia w sferze działalności kulturalnej, mające różny zasięg i charakter. Coraz większym zainteresowaniem wśród osób podejmujących tego typu aktywności cieszą się rozmaite formy kształcenia, dokształcania i doskonalenia kompetencji menedżerskich (przede wszystkim studia podyplomowe i kursy organizowane przez ośrodki szkoleniowe). Widoczna jest prosta zależność – sukces rynkowy osiągają te podmioty, w których pracuje kompetentna (i ciągle doskonaląca się) kadra w zakresie marketingu branżowego. Fachowo dopracowana i realizowana koncepcja marketingowa, dobór właściwych partnerów i połączenie sił dla wspólnej, ważnej społecznie idei okazują się najskuteczniejszą drogą do zapewnienia sobie silnej pozycji w branży, także dla podmiotów kultury. Przykładów takich działań mamy wiele, jednak nie sposób ich w tym opracowaniu nawet wymienić.

Decydujemy się na wybór jednej inicjatywy i przedstawiamy efekt partnerskiego przedsięwzięcia Fundacji Bertelsmanna w Polsce, Miejskiej Biblioteki Publicznej we Wrocławiu i Miejskiej Biblioteki Publicznej w Olsztynie, realizowanego w ramach projektu „Biblioteki dla młodych klientów”. Celem tej inicjatywy było utworzenie w naszym kraju biblioteki dla ludzi młodych (w wieku 13–25 lat), placówki atrakcyjnej, na miarę obecnych czasów, która będzie spełniała funkcję nie tylko wypożyczalni i centrum infor-

matycznego, ale przede wszystkim nowoczesnego centrum kultury. W efekcie powstały dwie modelowe biblioteki – „Mediateka” we Wrocławiu i „Planeta 11” w Olsztynie. Obydwie instytucje w niczym nie przypominają tradycyjnej biblioteki. Nowoczesny, oryginalny wystrój wnętrz i wyposażenie, kompetentna kadra (także obcokrajowcy), wieloprofilowe programy działania, i wszystko dokładnie tak przemyślane i dopracowane, by dać młodemu klientowi maksimum możliwości i przeżyć. Cele merytoryczne projektu sprowadzają się do: dotarcia do młodzieży z atrakcyjną ofertą, szerzenia wśród tej grupy czytelnictwa, zapewnienia szybkiego dostępu do potrzebnych informacji, nauki efektywnego korzystania z informacji, zapewnienia fachowej pomocy w uczeniu się i rozwijaniu zainteresowań, doradztwa (zawodowego, rodzinnego), organizowania czasu wolnego. Obok zadań merytorycznych biblioteki zobowiązane są do osiągnięcia konkretnych celów ilościowych. Mają zbudować filie modelowe dla młodych klientów i doprowadzić do pozyskania nowych odbiorców oraz wyraźnie lepszego korzystania z biblioteki. W założeniu chodzi o wzrost liczby klientów o 30–40% lub dotarcie do grupy docelowej 70% (młodzież 13–25 lat) oraz wzrost liczby wypożyczeń i pozostałych form korzystania z biblioteki o 30% (w porównaniu ze średnią filią). Rola Fundacji Bertelsmanna sprowadza się przede wszystkim do: kierowania całością projektu, koordynowania działań bibliotek, poradnictwa fachowego, organizowania form dokształcania, finansowania projektu do wysokości 1,8 mln zł dla każdej biblioteki, publikowania wyników w Polsce i Niemczech. Fundamentalną rolę w realizacji projektu odegrała przyjęta strategia marketingowa. Opracowana w sposób profesjonalny koncepcja działań marketingowych składa się z sześciu modułów:

1. Badanie rynku – komu chcemy coś zaoferować?
2. Kształtowanie oferty – co oferujemy?
3. Polityka dystrybucji – w jaki sposób rozprowadzamy i przekazujemy ofertę?
4. Polityka komunikacji – w jaki sposób informujemy o ofercie?
5. Cele usług – jakie usługi chcemy świadczyć?
6. Planowanie finansów i terminów – w jaki sposób zamierzamy finansować ofertę?

Tak skonstruowane założenia aktywności marketingowej, realizowane w sposób profesjonalny przez kompetentną kadre, przyniosły już pierwsze owoce planowanego sukcesu w postaci istnienia i funkcjonowania bibliotek we Wrocławiu i Olsztynie. Doświadczenia tych instytucji pokazują, jak ogromną rolę w obecnej rzeczywistości rynkowej odgrywa skoordynowane działanie różnych podmiotów oraz profesjonalizm. Rangę tych czynników sukcesu rynkowego jako decydujących na polu działalności kulturalnej potwierdzają również osiągnięcia wielu innych podmiotów, o których w tym opracowaniu nie zdołaliśmy opowiedzieć. Ale o ich istnieniu i wspaniałej, efektywnej działalności wiemy, wiedzą też i inni, którzy obserwują te dokonania na co dzień.

Wskazany przykład i jemu podobne mogą budować i inspirować aktywność i ekspansję rynkową innych podmiotów, co wydaje się szczególnie ważne w rzeczywistości, gdzie jednak ciągle obserwujemy przejawy stereotypu myślenia (i działania) o kulturze i marketingu w tej sferze działalności.

Jeśli ukazane w tym tekście tendencje i problemy staną się źródłem nowych koncepcji marketingowych i skutecznych ich realizacji, a opisane doświadczenie posłuży jako wzór godny uwagi i umocni przekonanie o możliwości dokonywania w naszych warunkach nowatorskich, dużych przedsięwzięć, to cel, który założyła sobie Autorka tego tekstu, zostanie osiągnięty.

Na koniec pragnę jeszcze raz podkreślić znaczenie profesjonalizmu w dzisiejszych czasach i zaapelować o kształcenie kompetencji w zakresie marketingu. Profesjonalizm! – oto w moim przekonaniu najskuteczniejsza recepta na sukces marketingowy w działalności podmiotów kultury. I tutaj uwaga! Chodzi o wiedzę z zakresu marketingu, która jest aktualna i ma wymiar interdyscyplinarny, a nade wszystko dotyczy branży, czyli marketingu w dziedzinie kultury i sztuki. Niewystarczająca będzie znajomość jedynie podstaw teorii ekonomicznych, jak też wiedza ograniczona do niektórych, wąskich zagadnień. Tylko szeroka, pogłębiona podstawa teoretyczna może zaowocować konkretnymi efektami w praktyce. Należy pamiętać, że mamy tu do czynienia z dziedziną rozległą, otwartą, ciągle wzbogacaną o nowe rozwiązania teoretyczne i koncepcje ich aplikowania. Różniąc się w różnych propozycjach, świadomie wybieramy te, które z punktu widzenia naszego pola działania wydają się najbardziej wartościowe. Umiejętność wyboru z ogromnego zasobu wiedzy marketingowej koncepcji przydatnych dla konkretnych przedsięwzięć jest nie lada sztuką i wymaga wysiłku, ale osiągnięty efekt zrekompensuje ten trud. Cieszy fakt, że rozwija się sieć różnego typu form kształcenia i doskonalenia kompetencji menedżerskich adresowanych do kadry pracowników sfery kultury. Ale tu ostrzeżenie! Nie wszystkie propozycje mają właściwy poziom merytoryczny. Proponowane są często treści nieaktualne, upowszechniana wiedza potoczna, a osoby prowadzące są niekompetentne, szczególnie w zakresie marketingu w dziedzinie kultury. W wielu obserwowanych przypadkach poziom szkoleń może budzić niepokój, a wręcz oburzenie. Ostatnio nasi studenci uczestniczyli w szkoleniach realizowanych przez jedną z firm specjalizujących się w kształceniu przyszłych kadr kultury. Poziom niektórych zajęć już sami studenci ocenili jako kompromitująco niski pod względem merytorycznego przygotowania wykładowców. Aby uniknąć takich sytuacji, warto dobrze się rozeznąć w rynku szkoleniowym i zasięgnąć opinii ekspertów.

Doskonalmy swoje kompetencje w zakresie marketingu w dziedzinie kultury/sztuki i zadbajmy, by czynili to także nasi pracownicy i współpracownicy w ramach oferowanych studiów i szkoleń, dokonując ich właściwego wyboru.