



Henryk Martenka

KOSZTY ZARZĄDZANIA WIZERUNKIEM NA PRZYKŁADZIE MIĘDZYNARODOWEGO KONKURSU PIANISTYCZNEGO IM. I.J. PADEREWSKIEGO W BYDGOSZCZY (analiza i konkluzje)

SŁOWA KLUCZE: laureaci – reklama, nagrody, strategia jednego produktu – struktura budżetu – biurokracja – jurorzy

KEY WORDS: laureates – publicity, prizes, one product strategy – budget structure – bureaucracy – jurors

Abstract

THE COST OF IMAGE MANAGEMENT EXEMPLIFIED BY THE I.J. PADEREWSKI INTERNATIONAL PIANO

The case study presents the mechanism of generating image creating costs. It presents a specific, artistic brand based on a worldwide tested model of an international competition. The examples observed in China, Russia, Japan, the USA, Germany or Great Britain indicate that investing in a top-class music competition fosters national brand creation, which confirms the ambitions of the state institutions as well as the elites. On numerous occasions such a situation is accompanied by the identification with homeland culture and exploitation of one's own native artists, which may be illustrated by the piano competitions named after P. Czajkowski, F. Chopin, W.A. Mozart, L. van Beethoven, G. Enescu or F. Busoni. The analysis of a specific draft budget presents the anticipated costs to attract jurors, offer adequate financial prizes, and what is most important, prizes in the form of concert tours and contracts with renowned impresarios. Not uncommonly the draft budget is subject to unexpected alternations, which in result complicates the financial settlement of the Competition. Additionally, bureaucracy relating to grant obtainment complicates the organization of the Competition, and this situation tends to afflict competition organizers worldwide.

An important element contributing to the strengthening of a competition brand consists in the dissemination of related information in specialist media and the Internet. Insofar as the Net is free of charge, the specialist press requires financial outlays that significantly increase the costs of Competition production; still even high costs guarantee a prompt recovery of outlays by creating a prestigious brand.

Wizerunek osoby historycznie zasłużonej, żyjącej w emocjonalnej wyobraźni pokoleń i kojarzonej z wysokim poziomem wartości, jakie wyznaje naród, jest przypadkiem rzadkim, za to skutecznym w upowszechnianiu marki. Instytucja konkursów muzycznych, a konkretyzując, konkursów pianistycznych, jest atrybutem kultury wysokiej, jest też elementem nobilitacji kultury danego środowiska, narodu czy państwa. Widać to znakomicie w przypadkach, gdy państwo, region czy miasto wzbogaca się materialnie i szuka środków, by pokazać światu swój potencjał i wynikające z tego aspiracje. To długotrwały proces, mający na celu wykształcenie właściwego wizerunku środowiska, narodu, państwa, który staje się elementem nadrzędnym strategii. Jak uważają badacze tego zagadnienia, te wysiłki mają na celu stworzenie przychylniej opinii wszystkich tych, na których zależy kreatorom wizerunku¹.

Znany od antyku mechanizm kreowania własnej marki (państwa, regionu, miasta), w czasach współczesnych uwzględnić musi sporą różnorodność, niemniej obok honoru posiadania renomowanych prywatnych uczelni wyższych, przemysłu high-tech, opery czy toru wyścigowego Formuły 1, są to również wyraźnie nobilitujące fundatora przedsięwzięcia artystyczne, muzyczne, często – znów konkretyzując – są to konkursy pianistyczne. Wyjątkiem jest tu świat arabski, który z nieufnością asymiluje wartości kulturalne, artystyczne (muzyczne) świata zachodniego. Odrębność tego obszaru kulturowego tym bardziej zwraca uwagę, gdy ze Starym Światem i jego wizerunkiem kulturowym porównamy Daleki Wschód (Chiny, Korea, Japonia), łączywie absorbujący to, co zdawałoby się kulturowo i filozoficznie nieprzystawalne. Konkursy pianistyczne w Casablance (Maroko) czy Jakarcie (Indonezja) są wyjątkami ilustrującymi ten stan rzeczy. Konkursy Chopinowskie w Hanoi (Wietnam), Sendai (Japonia) czy Taipei (Tajwan) są z kolei tej dalekowschodniej absorpcji istotnym dowodem. Potwierdzają też tezę, że skutkiem tofflerowskiej eksplozji kultury, jaką był wiek XX, także kraj, naród i państwo należy traktować z punktu widzenia zarządzania jak przedsiębiorstwo, w którym zastosowanie mają zasady strategicznego zarządzania rynkowego².

Na świecie odbywa się rocznie około 750 konkursów pianistycznych, a ich pozycja rynkowa i prestiż artystyczny zależą przede wszystkim od finansów, jakimi dysponują. I tu jednocześnie spotykamy wyjątki, wynikające z silnego i naturalnego umocowania markowego przedsięwzięcia, czego dobrym przykładem jest Międzynarodowy Konkurs Mozartowski w Salzburgu, korzystający z niewielkiego budżetu, głównie lokalnego, pozbawiony środków z budżetu państwa. Austriacy organizatorzy uznają, że sama marka (Mozart i Salzburg) jest wystarczającym napędem dla promowania i ugruntowania wizerunku konkursu. I nie myślą się, co nie znaczy, że można ten niemal bezkosztowy model wprowadzić w życie gdzie indziej. Nie można, czego dowodzą – mimo niekwestionowanych silnych marek i ugruntowanych przez nie wizerunków – ogromne budżety konkursów: Piotra Czajkowskie-

¹ T. Sztucki, *Promocja. Sztuka pozyskiwania nabywców*, Warszawa 1995, s. 153, za T. Pokusa, *Łańcuch tworzenia wizerunku w układzie rynkowym*, „Zarządzanie w Kulturze” 2008, t. 9, s. 31 i n.

² Ph. Kotler, *Marketing*, Warszawa 1994, cyt. za A. Mirski, *Wprowadzenie do problematyki promocji narodowej*, „Zarządzanie w Kulturze” 2005, t. 6, s. 83 i n.

go w Moskwie, Fryderyka Chopina w Warszawie, Beethovena w Bonn czy Van Cliburna w USA. Ergo, spośród 750 konkursów pianistycznych, jakie organizowane są obecnie, do pierwszej ligi należy ich ledwie 40. Za reprezentatywny kwantyfikator przesądający o pozycji uznać można formalną przynależność danego konkursu do Międzynarodowej Federacji Konkursów Muzycznych w Genewie, która zrzesza 127 najważniejszych konkursów muzycznych na świecie. Każdy aplikujący konkurs poddawany jest rygorystycznej analizie federacji, zaś przyjmowanie w poczet członków nie następuje automatycznie. Można więc założyć, że elementem wzmacniającym markę i jej wizerunek jest weryfikowalna i wiarygodna pozycja w globalnym życiu muzycznym.

Międzynarodowe Konkursy Pianistyczne im. I.J. Paderewskiego w Bydgoszczy od pierwszej chwili (rok 1961) korzystają z marki, która mądrzej eksploatowana przez państwo byłaby jedną z najbardziej rozpoznawalnych polskich marek (*brand*) na świecie, porównywalnych choćby z kultowymi postaciami globalnej popkultury. I.J. Paderewski, postać doskonale rozpoznawana nie tylko w elitach społeczeństw amerykańskich, francuskich czy brytyjskich, oddziaływałaby równie silnie w przypadku, gdyby imię to widniało na kadłubie okrętu wojennego, wysoko przetworzonego produktu technicznego czy uniwersytetu (nie miejsce tu, by analizować głębokość wizerunkowego grzechu polskiego zaniechania, ale dość wspomnieć, że podobny los dzieli m.in. Maria Skłodowska-Curie). Nadanie już w roku 1961 imienia Paderewskiego konkursowi pianistycznemu było rozwiązaniem perspektywicznym, bo po półwieczu nadal skutkującym³. Od roku 2003, kiedy bydgoski konkurs uległ daleko idącym modyfikacjom (zmiana regulaminu, szefa artystycznego i członków jury, eliminacja kandydatów w trybie zagranicznych preselekcji), marka Paderewskiego wypełniająca znaczącą część wizerunku konkursu (dopełniły go także postacie jurorów i laureatów) zaczęła doskonale spełniać funkcje promocyjne. Organizatorzy Konkursu im. Paderewskiego odczuli to w relacjach z partnerami, na przykład producentami fortepianów, instytucjami muzycznymi (np. Filharmonia Narodowa, Narodowy Instytut Fryderyka Chopina), agencjami impresaryjnymi, mediami, placówkami dyplomatycznymi. Jest to typowy przykład sukcesu strategii jednego produktu, kiedy organizacja – tu: Towarzystwo Muzyczne i powołane przezeń Biuro Międzynarodowych Konkursów Pianistycznych im. I.J. Paderewskiego – kreuje/produkuje tylko jeden, za to powszechnie akceptowany produkt⁴.

Wbrew tej oczywistej sytuacji instytucją, która najwolniej kojarzyła markę (Paderewski) z wizerunkiem (konkurs, drugi w kraju – po monograficznym Chopinowskim – mający samodzielną pozycję w świecie, członek Federacji Genewskiej) było Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego, do którego organizatorzy konkursu co trzy lata aplikują o pieniądze. Mimo ewidentnego sukcesu i szybko rosnącej pozycji imprezy, dwukrotnie w pierwszym etapie odmawiano organizatorom środków na realizację VII i VIII Konkursu, zaś po interwencji negatywną decyzję pośpiesznie zmieniano.

³ H. Martenka, *Mit, muzyka, marka*, Bydgoszcz 2010, s. 14 i n.

⁴ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 2004, s. 264.

Konkursy Muzyczne, a w szczególności pianistyczne, o liczącej się i utrwalonej reputacji, na którą składa się ich marka, jurorzy i nagrody, nie należą do przedsięwzięć tanich. Nie przekładają się bezpośrednio na zauważalny zbył produktów czy podniesienie jakości usług. Nie wpływają na wzrost produkcji przemysłowej. Nie przekładają się na demokratyczny fetysz masowego odbiorcy. Są jednak niezbywalnym i dominującym rytem w wizerunku państwa, regionu i miasta. Bydgoski konkurs im. I. J. Paderewskiego wypracowuje, czyli pozyskuje z budżetów samorządów: municypalnego i wojewódzkiego, ministerialnego oraz rynku, czyli sponsorów prywatnych, około półtora miliona złotych. Tyle kosztuje jednorazowa edycja konkursu. Do powyższej kwoty nie wchodzi koszty utrzymania trzyosobowego biura konkursu oraz inne przedsięwzięcia międzynarodowe (np. coroczna Paderewski Piano Academy), odbywające się między konkursami, a również mające charakter dydaktyczno-artystyczny, dopełniający wizerunek konkursu.

Strukturę kosztów – raczej model, niż bilans – prezentuje preliminarz dotyczący VIII Konkursu (rok 2010), o tyle realny i wiarygodny, że rozliczony w pełni i zgodnie z wytycznymi donatorów. Budżet imprezy opiera się na trzech filarach, spośród których pierwszy dotyczy wydatków związanych z szeroko rozumianym marketingiem (promocja, PR, wydawnictwa, informacja miejska, scenografia sal); drugi – wydatków honoraryjnych związanych z udziałem artystów i kosztem praw autorskich, w tym: jurorów, orkiestr (kameralnej i symfonicznej), dyrygentów, solistów koncertu inauguracyjnego, a także kosztów transportu krajowego i zagranicznego). W tym miejscu ulokowano też pozycję: nagrody finansowe, na jakie składają się nagrody główne dla laureatów, a także trzy nagrody specjalne za wykonanie konkretnych utworów w kolejnych etapach. Pewna suma złotych w tym filarze pokrywa koszty organizacji i przeprowadzenia eliminacji wstępnych dla około 150-200 kandydatów, którzy słuchani są w siedmiu ośrodkach muzycznych zagranicznych (Nowy Jork, Londyn, Hanower, Moskwa, Szanghaj, Tokio, Seul) oraz Warszawie.

Budżet VIII Międzynarodowego Konkursu Pianistycznego im. I.J. Paderewskiego w Bydgoszczy, 7–21 listopada 2010 roku:

I. Reklama, promocja, wydawnictwa	
1. Książka programowa (w tym redakcja, tłumaczenia i honoraria)	20 000
2. Projekt plakatu/afisza/akcydensów	12 000
3. Druk ww. i plakatowanie	5 000
4. Banery, spoty, dekoracje	20 000
5. Druk regulaminu konkursu 2010	3 000
6. Koszt reklamy w zagranicznej prasie branżowej	10 000
7. Promocja medialna (TVB, TVP Kultura)	50 000
8. Katering	20 000

140 000 PLN

II. Jurorzy, goście, uczestnicy		
1. Bilety lotnicze/delegacje		40 000
2. Hotel dla jurorów		70 000
3. Honoraria 10 jurorów		140 000
4. Honorarium dyrektora artystycznego		40 000
5. Honorarium sekretarza jury		6 000
6. Honoraria konferansjerów		4 000
7. Soliści koncertu inauguracyjnego		40 000
8. Honorarium orkiestry symfonicznej (dwa koncerty finałowe)		100 000
9. Honorarium dyrygenta koncertów finałowych		18 000
10. Honorarium kwartetu smyczkowego		40 000
11. Hotel uczestnicy		60 000
12. Nagrody (64 tys. euro)		250 000
13. Bilety lotnicze gości		22 000
14. Preselekcje VIII MKP		90 000
	920 000 PLN	
III. Obsługa		
1. Stroiciel fortepianów		5 000
2. Obsługa techniczna: Akademia Muzyczna i Filharmonia Pomorska		15 000
3. Koszty administracyjne (poczta, ZAIKS, Hawke & Boosey)		5 000
4. Usługi fotoreporterskie		3 000
5. Inne wydatki		30 000
	58 000 PLN	
	Razem: 1 118 000	
Zaplanowane wpływy		
1. Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego		650 000
2. Miasto		350 000
3. Województwo		150 000
4. Wpisowe (40 × 100 USD)		12 000
5. Donatorzy prywatni		33 200

Tabela 1. Koszty przedsięwzięcia w układzie rodzajowym w latach 2008–2010

Rodzaj kosztu	Rok 2008	Udział %	Rok 2009	Udział %	Rok 2010	Udział %
Wynagrodzenia i wydatki związane z pracą artystów	38 840	28,06	22 002,80	14,82	557 936	51,20
Wynagrodzenie organizatora	30 386	21,95	50 754,28	34,23	93 472	8,57
Koszty techniczne	11 487	8,29	16 100	10,85	129 010	11,83
Wydatki administracyjne i organizacyjne	19 800	14,3	26 091	17,58	92 120	8,45
Reklama i promocja	18 006,82	13,03	9 044	6,09	125 950	11,59
Inne koszty	19 895,66	14,37	24 383,56	16,43	91 200	8,36
Razem	138 415,48	100	148 375,64	100	1 089 688	100

Uwaga: koszty ukazane zostały w sekwencji trzyletniej, zaś tabela 1 ilustruje strukturę kosztów rok do roku. Ich poziom to suma: płac dla trojga pracowników Biura Konkursu, opłaty roczne – ok. 15 000 zł – w branżowych organizacjach międzynarodowych, koszty mediów, czynszu, delegacji krajowych i zagranicznych, reklamy w mediach zagranicznych, opłat bankowych, telekomunikacyjnych i pocztowych *etc.* Pewna część kosztów pracy artystów to koncerty organizowane na rzecz społeczności miasta z tytułu umów pomiędzy Konkursem im. I.J. Paderewskiego a konkursami zagranicznymi, polegającymi na wymianie własnych laureatów.

* * *

Zakładane wpływy pokrywają kwotę prelimitowaną, choć praktyka dowodzi, że często preliminarz „pęka” pod wpływem nieprzewidzianych wydatków. Skromność środków i niezwykle płytki rynek sponsorski uniemożliwiają kosztorysowanie rezerw finansowych. Jeśli uda się je założyć, są zwykle niewielkie i nie pokrywają niespodziewanych wydatków. Podobnie jest w wielu innych konkursach, których dyrektorzy, niezależnie od kontynentu, muszą uwzględnić sytuacje awaryjne, jak na przykład nieplanowane wypożyczenie instrumentu koncertowego, albo inny – niż zakłada to regulamin nagród – ich podział. Jedyni, którzy są pewni, że kwota dla nich zaprelimitowana zostanie im przesłana na konto, to laureaci. Dla wielu z nich to sposób na zarabianie sporych pieniędzy. Przynajmniej do czasu, nim nie ukończą wieku, który uniemożliwi im start w kolejnym konkursie. W tym okresie pozostają „żywym słupami wizerunkowymi”, stanowiącymi reklamę konkursu, którego byli uczestnikami bądź finalistami, zaś wartość otrzymanej nagrody to realna kwota wpływająca na koszty wizerunku konkursu.

Laureaci i nagrody

Wzorem oceanografów można by kolorowymi falami pływów ukazać nieustanne migracje pianistów przez trzy kontynenty, gdzie odbywają się najważniejsze, najbardziej popłatne, więc najliczniej obsadzone konkursy fortepianowe. To Ameryka Północna, Europa i Azja. Z nielicznymi epizodami na antypodach – Australia (Sydney) czy Ameryka Południowa (Rio de Janeiro). Celem jest oczywiście potwierdzenie swej artystycznej wartości, ale liczy się też wygrana! Spore pieniądze, trasy koncertowe, zaproszenia, utrwalenie obecności w środowisku koncertujących artystów. Ile można na tym rzeczywiście zarobić? Wybrane z biuletynu branżowego holenderskiej Fundacji Alink-Argerich (2012) konkursy ilustrują ich ekonomiczny status, za-tem silnie wizerunkowy wymiar, przesądzający o ich atrakcyjności⁵:

Wybrane konkursy pianistyczne, w których I nagroda wynosi 30 tysięcy euro:

Monte Carlo Piano Masters, 2012
Trømso, Top of the World International Piano Competition, 2011
Bydgoszcz, Międzynarodowy Konkurs Pianistyczny im. I.J. Paderewskiego, 2013?
Warszawa, Międzynarodowy Konkurs Pianistyczny im. F. Chopina, 2010
Bonn, International Telekom Beethoven Competition, 2011

Wybrane konkursy pianistyczne, w których I nagroda wynosi 20–25 tysięcy euro:

Bruksela, Międzynarodowy Konkurs Pianistyczny im. Królowej Elżbiety, 2010
Bolzano, Ferruccio Busoni International Piano Competition, 2011
Moskwa, Międzynarodowy Konkurs im. P. Czajkowskiego?
Helsinki, Maj Lind Piano Competition, 2012

Wybrane konkursy pianistyczne, w których I nagroda to 10–20 tysięcy euro:

Barcelona, Maria Canals International Piano Competition, 2011
Salzburg, X Międzynarodowy Konkurs Mozartowski, 2011
Aarhus, Pianorama Competition, 2011
Dublin International Piano Competition, 2009
Monachium, ARD International Music Competition, 2010
Rodos, Międzynarodowy Konkurs Pianistyczny, 2010
Monza, International Piano Competition Rina Sala Gallo, 2010

Wybrane konkursy pianistyczne, w których I nagroda wynosi mniej niż 10 tysięcy euro:

Aachen, Prix Amadeo de Piano, 2010, (7500 euro)
Wiedeń, II Międzynarodowy Konkurs Pianistyczny Rosario Marciano, 2010
Wernigerode, Neue Sterne International Piano Competition, 2011
Bratysława, J.N. Hummel Piano Competition, 2011

⁵ Alink-Argerich Foundation, *Piano Competitions Worldwide*, Haga 2012.

Wybrane konkursy pianistyczne, w których nagrody wypłacane są w dolarach amerykańskich (kanadyjskich, australijskich):

Los Angeles, Jose Iturbi International Music Competition, 2010, 50 tys. USD

Cleveland International Piano Competition, 2011, 50 tys. USD

Seul, International Music Competition, 2011, 50 tys. USD

Salt Lake City, Gina Bachauer Piano Competition, 2010, 30 tys. USD

Shanghai International Piano Competition, 2012, 30 tys. USD

Montreal International Musical Competition, 2014, 30 tys. dol. kanadyjskich

Meksyk, Concurso Internacionale de Piano, Parnassos, 2010, 25 tys. USD

Tel Aviv, Arthur Rubinstein International Piano Master Competition, 2011, 25 tys. USD

Hamamatsu, International Piano Competition, 2012, ekwiwalent 25 tys. USD

Hong Kong, Międzynarodowy Konkurs Pianistyczny, 2011, 25 tys. USD

Fort Worth, Van Cliburn International Piano Competition, 2009, 20 tys. USD

Ałmaty, International Piano Competition, 2010, 20 tys. USD

New Orleans, International Piano Competition, 2010, 15 tys. USD

Toronto, CCC Toronto International Piano Competition, 15 tys. USD

Tbilisi, V Międzynarodowy Konkurs Pianistyczny, 2013, 15 tys. USD

Przykładem konkursu, którego wygranie gwarantuje pianiście nieomal całościową stabilizację finansową, jest Konkurs im. Esther Honens w Calgary w Kanadzie. Za zwycięstwo laureat otrzymuje 100 tysięcy dolarów (kanadyjskich) plus trzyletnią trasę koncertową wartą kolejne 500 tysięcy dolarów. To jednak wyjątek znacząco odstający od wyżej przytoczonej stawki, przy czym kanadyjski konkurs wcale nie należy do imprez markowych! Średnie kwoty nagród, jakie otrzymują laureaci, są jednak ważnym elementem ich zarobków, pozwalając im na spokojne przygotowywanie się do kolejnych konkursów lub nagrań fonograficznych.

Zwycięstwo w międzynarodowym konkursie to nie tylko pieniądze, nieraz całkiem spore. Trzeba mieć świadomość, że gotówka jest tylko jednym z wielu profitów, jakie można przywieźć z wygranego konkursu. Często jest nim nagroda honorowa: Złoty Medal albo Grand Prix, które pięknie wyglądają na półce w salonie, świetnie też wyglądają w CV, choć praktycznego pożytku z nich niewiele. Zdecydowanie więcej korzyści znaleźć można w ramach nagród pozaregulaminowych, na przykład w przyznanych trasach koncertowych, zajmujących niekiedy młodemu pianiście sezon albo dwa. I nie jest to już tylko sztuka dla sztuki, lecz są to lepiej, rzadko gorzej, gratyfikowane występy. Korzystne dla laureata są nagrania płytowe, często oferowane zwycięzcom konkursów, bo zawsze to silny element wielostronnej promocji. Im zacniejsza firma fonograficzna, tym mocniejsze wejście na rynek. I choć uczestnik inwestuje w każdy konkurs, płacąc wpisowe (100–160 euro) czy kupując bilet lotniczy (przez duże konkursy i tak refundowany ryczałtem, np. azjatyckie konkursy Azjatkom zwracają do 400 euro za bilet, a uczestnikom z innych kontynentów 800 euro i więcej), to udział w takich zawodach przynosi sporo korzyści finansowych. Najzdolniejszym i tym, których nie opuściło szczęście. Pechowcom zostają tylko wspomnienia.

Ostatnie trzy Międzynarodowe Konkursy im. I.J. Paderewskiego wyłoniły niezwykle wybitnych laureatów, niejako automatycznie silnie i na długo wzmacniających wizerunek konkursu. Maria Kim, pianistka ukraińska, laureatka z roku 2004, krótko po zwycięstwie w Bydgoszczy zwyciężyła w 14 kolejnych konkursach na świecie. Julianna Awdiejewa, laureatka II nagrody w Konkursie Paderewskiego w roku 2007, trzy lata później bezapelacyjnie wygrała XVI Konkurs Chopinowski w Warszawie. Eduard Kunz, Rosjanin z Wielkiej Brytanii, laureat z roku 2010, z sukcesem koncertuje na wszystkich kontynentach. W jakości laureatów konkursu można doszukiwać się zwrotu zainwestowanego kapitału.

Silnym i opiniotwórczym elementem wizerunku konkursu są jurorzy. Najczęściej to wybitni pedagodzy fortepianu, często koncertujący przy tym pianiści. Bywa, że decydujący o starcie w konkursie młody pianista analizuje listę jurorów. To wyznacza poziom jakościowy i odpowiada na pytanie, jacy konkurenci przyjadą na konkurs. Jurorami w bydgoskich Konkursach Paderewskiego są najczęściej arbitrzy klasy międzynarodowej, obecni w składach jurorskich największych i najbardziej renomowanych konkursów. Obok dyrektora artystycznego Konkursu Paderewskiego prof. Piotra Palecznego, w roku 2010 podczas VIII Konkursu, pracowali prof. prof.: Andrea Bonatta z Włoch, Alexander Braginski z USA, Peter Frankl z Wielkiej Brytanii, Choong Mo-Kang z Korei, Heinz Medjimorec z Austrii, Noriko Ogawa z Japonii, Michał Voskressieński z Rosji oraz Katarzyna Popowa-Zydroń i Wojciech Światała – oboje z Polski. Każde z nich ma swoją notę w muzycznych encyklopediach i jak uczy dotychczasowe doświadczenie, każdorazowo zespół jurorski na długie lata staje się promotorem Konkursu Paderewskiego, wyraźnie wzmacniając oddziaływanie jego wizerunku na świecie. Honorarium dla jurora za dwa tygodnie pracy w Bydgoszczy to 3500 euro, ale są konkursy, które płacą 15 tysięcy euro i więcej.

Mecenas...

Z wiosną 2009 roku – nieobecny ponoć w Polsce – światowy kryzys ekonomiczny zaczął zataczać coraz szersze kręgi, zaś jego skutki stawały się coraz bolesniejsze. W kwietniu 2009 roku dotarła do Biura Konkursu wiadomość, że Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego nie przyznało nam ani złotówki na kolejny Konkurs Wokalny im. I.J. Paderewskiego, który miał odbyć się w czerwcu, pomimo że byli zaproszeni jurorzy, zgłoszeni uczestnicy. W praktyce oznaczało to śmierć przedsięwzięcia, gdyż bez oczekiwanego wsparcia ministerstwa nie było najmniejszej szansy, by udźwignąć koszty konkursu. W tym samym czasie okazało się, że nowy i unikatowy w skali światowej projekt Towarzystwa Muzycznego „Paderewski Piano Academy” uzyskał 100-tysięczne wsparcie złotówkowe, co pokrywało jedną trzecią budżetu. W projekcie PPA dojrzano jednak w końcu zamyśl głębszy, odkrywczy, przez to silniejszy marketingowo niż konkurs wokalny, jeden z kilkunastu w kraju. Miesiąc później, 27 maja, w korekcie uchwały budżetowej, przegłosowanej przez Radę Miasta Bydgoszczy, znalazła się kwota, która do roku 2010 stabilizowała funkcjonowa-

nie Biura Konkursów. W przyjętej przez władze miasta strategii uwzględniono cykl trzyletnich przygotowań do kolejnego konkursu, cykl wypełniony przedsięwzięciami artystycznymi ściśle wiążącymi się z jego misją. Ów cykl, wynikający z praktyki, zyskał naturalne potwierdzenie w opisie naukowym. Autorka zajmująca się tym zagadnieniem ujmuje rzecz wprost: jaka jest optymalna długość zobowiązań wspierania finansowego instytucji? Finlandia ma program dwuletni, w Holandii istnieje program czteroletni, uważa się jednak, że czteroletni program może nieść ryzyko nadmierne-go uczucia wygody i bezpieczeństwa⁶. A zatem optimum staje się cykl trzyletni, mierzony kolejnymi konkursami.

Od wielu lat organizatorzy konkursu starali się przekonać władze Bydgoszczy, że Konkursy Paderewskiego są świetnym nośnikiem marki miasta, sytuują Bydgoszcz wśród liczących się ośrodków muzycznych świata, zaś dowody uznania, jak choćby przyjęcie do genewskiej Federacji Międzynarodowych Konkursów Muzycznych wskazywały, że konkurs stał się nową miejską instytucją, która powinna być jak miejska instytucja traktowana. Powinna być zatem przez miasto utrzymywana i to budżet miasta powinien być źródłem środków na pokrycie ogłoszeń w mediach zagranicznych, corocznych opłat w Alink Argerich Foundation czy genewskiej Federacji. Zgłaszało się coraz więcej instytucji i wydawnictw zagranicznych, które widząc rosnący w siłę konkurs, oferowali miejsce w swoich rocznikach i kwartalnikach. Stąd wziął się zamysł, by ogłaszać się regularnie w *British Musical Yearbook*, ukazującym się w edycji światowej, czy miesięcznikach „Piano Magazin” (UK) czy „Piano News” (Niemcy). O sensowności tych wydatków trzeba było przekonać władze miasta, by i one stwierdziły, że taka inwestycja jest promocyjnie skuteczna. Niestety, owa konstatacja podlega weryfikacji wyborczej, co oznacza, że zwykle trzeba wszystko zaczynać od nowa, mimo że Konkursy Paderewskiego są marką genetyczną, wykreowaną na miejscu i z miejscowego łańcucha wizerunkowego wynikłą, na co składają się: filharmonia (imienia I.J. Paderewskiego), opera, port lotniczy (też imienia I.J. Paderewskiego) szkolnictwo muzyczne średniego i wyższego stopnia, a także jedno z najstarszych w Polsce, bo dziewięćdziesięcioletnie, stowarzyszenie muzyczne.

Zapytany kiedyś przez telewizyjnego dziennikarza profesor Bohdan Maruszewski, wybitny polski pediatra i współorganizator Wielkiej Orkiestry Świątecznej Pomocy, czego mu należy życzyć w Nowym Roku, odparł, że lepszych kontaktów z... politykami. Niewiarygodne, a jakie prawdziwe! To dotyczy wszystkich organizacji pozarządowych, które wypełniają funkcje przynależne państwu, ale robią to sprawniej, taniej i skuteczniej.

Zgodnie z rygorystycznymi procedurami Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego przygotowano na początku lutego 2010 roku plik dokumentów zwanych aplikacją do II naboru, czyli skomplikowany wniosek o dotację⁷. Ministerstwo

⁶ D. Ilczuk, *Zmiany w organizacji i finansowaniu narodowych instytucji kultury w Europie. Prywatyzacja i deetatyzacja „Zarządzanie w Kulturze”* 2003, t. 4, s. 17.

⁷ Dofinansowanie z budżetu państwa, jak i budżetów samorządowych: miejskich i wojewódzkich wynika z obowiązującego porządku prawnego, a więc: art. 87 ust. 7 ustawy z 19 listopada 2009 r. o grach hazardowych (Dz.U. nr 201 poz. 1540, z późn. zm.); art. 9a w związku z art. 28 ust. 1a ustawy z 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kultural-

jest ważnym ogniwem w tym łańcuchu, gdyż oczekiwania wobec resortu organizatorzy przyjęli na pół miliona złotych, czyli jedną trzecią budżetu VIII Konkursu. Porównanie tych oczekiwań z wiedzą o dwustu milionach (z okładem), jakie rząd przeznaczył na Rok Chopinowski (tenże sam 2010), odpowiada kulawej wizerunkowej dysproporcji między Chopinem a Paderewskim. Musi ten fakt bulwersować, a przynajmniej wzbudzać pytania, bowiem kultura wysoka, ze względu na specyfikę i rolę, jaką odgrywa w rozwoju społeczeństwa, zawsze będzie sprawą państwa, zarówno sferze regulacji prawnych, jak i bezpośredniej pomocy finansowej, równocześnie jednak nie może pozostawać w izolacji od zmian obejmujących inne sfery gospodarki⁸.

W kwietniu 2010 roku, siedem miesięcy przed inauguracją dopiętego już merytorycznie VIII Konkursu, organizatorzy otrzymali z ministerstwa lapidarny e-mail z informacją, że... II naboru nie będzie, bo nie ma pieniędzy, zaś aplikacja – nieanalizowana nawet przez komitet sterujący – zostanie zwrócona pocztą. Posunięcie ministerstwa nie tylko zaprzeczało publicznym deklaracjom jego szefa, Bogdana Zdrojewskiego, o nieokrojonym budżecie resortu, ale wręcz pozbawiało jakiegokolwiek nadziei ponad 600 organizacji pozarządowych, które podjęły się zrealizować coś ważnego dla kultury polskiej. Wiadomo, na wszystko nie byłoby pieniędzy, ale tak jest zawsze i wszędzie, nawet w najbogatszych państwach. Jednak zadana organizatorom rana dokuczała boleśnie, gdyż rok 2010 był oficjalnie czczonym przez UNESCO rokiem Ignacego Jana Paderewskiego, do czego pretekstem stała się 150. rocznica urodzin Artysty.

Tymczasem trwał już cykl przygotowań do preselekcji osób z zagranicy. Aby nikt nie zarzucił organizatorom szastania pieniędzmi, odwołane zostały audycje w Azji, gdzie zgłosiło się po trzech, czterech kandydatów, którzy i tak studiowali w Europie. Zostali skierowani do Londynu i Hanoweru. Pięć pozostałych miast czekało na chętnych zgodnie z informacją obowiązującą od wielu miesięcy. Były przygotowane trzyosobowe zespoły jurorów, wyznaczono też miejsca eliminacji i daty. Opłacono reklamy i korespondencję, zaś teczki ze zgłoszeniami napęczniały od nadesłanych papierów. Co robić? Ani przez moment nie powstał w głowach organizatorów pomysł, by konkurs odwołać. Co pomyśleliby w Genewie? Uznany przez branżę międzynarodowy konkurs, misyjny konkurs, mający za patrona światową ikonę sztuki –

nej (Dz.U. z 2001 r. nr 13 poz. 123, z późn. zm.), art. 43 ust. 2 ustawy z 13 listopada 2003 r. o dochodach jednostek samorządu terytorialnego (Dz.U. z 2008 r. nr 88 poz. 539, z późn. zm.). Może też nastąpić dofinansowanie zadań z zakresu kultury, w trybie art. 12 ustawy z 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz.U. z 2003 r. nr 96 poz. 873, z późn. zm.), w przypadku przyznania na ich finansowanie środków z rezerwy budżetu państwa. Prywatne fundacje opierają się na przepisach wewnętrznych. Por. Regulamin Fundacji Bankowej im. Leopolda Kronenberga Banku City Handlowy: „Dofinansowanie udzielane jest na podstawie uchwały Zarządu Fundacji. Podstawowe warunki dofinansowania określone są w uchwale. O uchwałach Zarządu, pozytywnych i negatywnych, wnioskodawcy informowani są na piśmie. Zarząd Fundacji w negatywnym postanowieniu nie jest zobowiązany do określenia przyczyn swojego stanowiska”.

⁸ M. Smoleń, *Przemysły kultury – ekonomiczny wymiar sektora kultury*, „Zarządzanie w Kulturze” 2003, t. 4, s. 61 i n.

nie otrzymał wsparcia finansowego własnego rządu? Niemniej, jak przestroga mogła brzmieć w uszach konkluzja analityków badających ten problem: „Przeważająca w Europie jest liczba tych krajów, gdzie władze publiczne nie mają jeszcze wypracowanej jasnej i przejrzystej polityki lub strategii działań wobec festiwalu, a konkurs muzyczny jest przecież specyficznym wariantem festiwalu”⁹.

W maju i czerwcu odbyły się preselekcje. Dokładnie za pięć miesięcy środowisko pianistyczne, w tym 40 kandydatów wyłonionych do konkursu w Bydgoszczy, oczekiwało inauguracji VIII Konkursu. I wtedy ostatnią, ba! – ostateczną, jak się okazało, pieczęć przyłożył prof. Piotr Paleczny, pisząc emocjonalny list do ministra Bogdana Zdrojewskiego, jako dyrektor artystyczny VIII Konkursu:

Szanowny Panie Ministrze,

Zwracam się do Pana Ministra z gorącą prośbą o pomoc, o pozytywne rozpatrzenie wniosku bydgoskiego Towarzystwa Muzycznego im. I.J. Paderewskiego, które jest organizatorem Międzynarodowych Konkursów Pianistycznych im. Paderewskiego. Wniosek został złożony w ramach II naboru, który niestety nie został przeprowadzony. Ponieważ – jak informuje strona internetowa Ministerstwa – „Priorytet Muzyka skierowany jest do najbardziej znaczących projektów o co najmniej ogólnopolskim zasięgu”, dlatego ośmielam się prosić Pana Ministra o interwencję w trybie nadzwyczajnym.

Sprawując funkcję dyrektora artystycznego Międzynarodowego Konkursu Pianistycznego im. I.J. Paderewskiego, jestem zaskoczony i zbulwersowany faktem, iż wniosek organizatorów Konkursu o niewielką w sumie pomoc finansową, został całkowicie zbagatelizowany. Konkurs ma odbyć się w Bydgoszczy – w listopadzie br. Koncert inauguracyjny tradycyjnie odbędzie się w dniu 6 listopada – tym razem w dniu 150. Urodzin Mistrza!

To prawdziwie wielki, prestiżowy międzynarodowy konkurs pianistyczny!

Konkurs ten należy obecnie do wąskiej grupy najprężniej rozwijających się konkursów pianistycznych na świecie i niewątpliwie jest jednym z najbardziej cenionych konkursów w Europie.

W kwietniu br. w Banff (Kanada) na spotkaniu Delegatów genewskiej Światowej Federacji Konkursów Muzycznych – Konkurs im. Paderewskiego został jednogłośnie uroczystie przyjęty do elitarnej grupy najbardziej prestiżowych konkursów muzycznych świata. Poza Konkursem Chopinowskim – Konkurs im. Paderewskiego jest jedynym polskim konkursem pianistycznym zrzeszonym w Światowej Federacji Konkursów Muzycznych.

Pragnę podkreślić fakt, iż rok 2010 to przecież również rok Paderewskiego.

Rok, w którym obchodzimy 150. rocznicę urodzin wielkiego Polaka, patrioty, nadzwyczajnego artysty. Między innymi to dzięki Paderewskiemu możemy cieszyć się dziś wolną Polską. Przykro to stwierdzić, ale wydaje się, że czcząc F. Chopina, Polska całkowicie zapomniała o Jubileuszu innego wielkiego Polaka – I.J. Paderewskiego.

Dlatego zwracam się do Pana Ministra z gorącą prośbą o zweryfikowanie stanowiska i zmianę podjętej decyzji Ministerstwa. Decyzji, która być może była podjęta nie w peł-

⁹ D. Ilczuk, M. Kulikowska, *Festiwal w Europie. Polityka władz publicznych, raport niepublikowany*, oprac. w 2007 r., s. 26.

ni świadomie, bez dokładnego zaznajomienia się z aktualną pozycją bydgoskiego Konkursu w świecie muzycznym. Międzynarodowy Konkurs Pianistyczny im. Paderewskiego jest wydarzeniem muzycznym o wielkim prestiżu artystycznym oraz światowym zasięgu zainteresowania. Jestem przekonany, iż w roku Jubileuszu 150 rocznicy urodzin Mistrza z Polski powinien wyjść znaczący sygnał o pełnym poparciu polskiego Rządu i Ministerstwa Kultury dla wielkiego wydarzenia muzycznego, którego patronem jest ten wielki Artysta i wielki Polak.

List zaowocował tym, czym praktycznie musiał zaowocować. Minister zdecydował. – *Musimy Profesorowi pomóc!* – miał do swojego otoczenia powiedzieć Zdrojewski z listem Palecznego w ręku.

Po pięciu tygodniach od lektury listu Palecznego przez ministra Zdrojewskiego, dyrektor Departamentu Mecenatu Państwa dr Zina Jarmoszuk przekazała organizatorom pozytywną decyzję ministra o finansowym wsparciu konkursu. W rezultacie na konto Biura Konkursu spłynęło niemal tyle środków, ile było potrzeba. Ale taki to już los, że nigdy nie może być pełnego szczęścia, bo prezydent Bydgoszczy w ostatniej chwili ściał z przyznanej już dotacji pięćdziesiąt tysięcy, ograbiając biednego, by dołożyć innemu biednemu. Niemniej budżet był opanowany i po korekcie niezbędnych wydatków można było spokojnie inaugurować VIII Konkurs¹⁰.

... i sponsorzy

W roku 2006 organizatorzy konkursu, zachęceni zdawkowymi relacjami z Chicago, uznali, że to ukochane przez Paderewskiego amerykańskie miasto stać się może załącznikiem Funduszu, którego prywatny a nienaruszony kapitał będzie owocował odsetkami, jakie by można wydatkować na potrzeby konkursu. Kilkundniowe negocjacje z miejscowym biznesem, popierane przez Konsulat Generalny RP w Chicago nie wniosły poza nieusuwalnym rozczarowaniem niczego pozytywnego do strategii zarządzania światową marką¹¹.

Jednym z pożytecznych sponsorów dla organizatorów Konkursu Paderewskiego stała się w tym czasie poznańska spółka Paderewski Group. W zamian za reklamę i informację o kontaktach biznesowych Paderewski Group zadeklarował stałą, comiesięczną sumę oraz kilka prestiżowych własnych produktów, firma produkowała bowiem wysokiej klasy wódkę Paderewski, laną do pięknych butelek, podobnych do tych, w jakich sprzedaje się wódkę Chopin czy Belvedere. Wielu sponsorów i partnerów zagranicznych konkursu otrzymało ten elegancki upominek. Niemal natychmiast Paderewski pojawił się w sklepie na bydgoskim lotnisku. Współpraca trwała rok, zakończył ją dopiero proces sądowy wytoczony poznańskiej spółce przez konkurencję.

¹⁰ H. Martenka, *Wielki akord 2*, Bydgoszcz 2012, s. 68.

¹¹ H. Martenka, *Wielki akord*, Bydgoszcz 2008, s. 10 i n.

Nie zawodzili dotychczasowi prywatni sponsorzy. Ci, naturalnie, którzy jeszcze utrzymali się na rynku. Niestety, ich możliwości finansowe stawały się odwrotnie proporcjonalne do aspiracji i planów konkursu. Nadrabiali wiernością i życzliwością, co ujmowało bardziej, niż kolejny przelew. Być może podświadomie realizowali to, co teoria zarządzania nazywa odpowiedzialnością społeczną, zaś ich świadomość potwierdzała, że wspierają rzecz tego godną. Jest to niewątpliwie, jak chce R.W. Griffin, akt odpowiedzialności społecznej¹². Niemniej wpływy prywatne, w jakiegokolwiek wysokości, były niezbędne w konstruowaniu kolejnych aplikacji, gdyż zwykle wymagany jest od organizatora udział środków własnych.

Grono prywatnych sponsorów konkursu jest niewielkie, ale oddane, a nade wszystko stabilne, któremu co cztery lata nie trzeba było tłumaczyć *ab ovo*, o co w tym wszystkim chodzi. Prawdziwa zatem okazuje się konstatacja teoretyka, który twierdzi, że „sponsoring nie jest tylko pokryciem kosztów jakiejś imprezy, to w wielu przypadkach mniej lub bardziej otwarte wspieranie kultury, bliższe mecenatowi niż założeniom marketingu”¹³. W sferach *public relations* dostrzeżono tym samym nową regułę, potwierdzającą, że istnienie wielu instytucji kulturalnych jest prawie całkowicie zależne od zdobycia sponsora, który zapewnia finansowe wsparcie i jest gwarantem ich aktywnej działalności. Można zauważyć, że mecenat nad kulturą sprawowany przez państwo przejęły w zauważalnym stopniu firmy prywatne, z których część tę aktywność wykorzystuje do kreowania swej marki. Aby jednak sponsoring miał sens, musi być działalnością długofalową, a to wiąże się z dużymi nakładami. Jeśli myślimy o kreowaniu wizerunku przedsiębiorstwa poprzez wspieranie działań artystycznych, nie wystarczy jednorazowa wpłata na przypadkowy koncert lub monodram. Wizerunek może kształtować jedynie wplecenie sponsoringu w zaplanowaną strategię. A to kosztuje¹⁴.

Barack Obama, prezydent USA, w książce *Odwaga nadziei* opisał prawdę, która jest prawdą nas, jałmużników, pukających od drzwi do drzwi, chcących stworzyć coś spektakularnego, ważnego i szukających na to środków.

Jeśli sam nie jesteś bogaczem, istnieje w zasadzie tylko jeden sposób zdobycia pieniędzy. Trzeba się zwrócić do tych, którzy je mają. Przez pierwsze trzy miesiące kampanii zamykałem się w pokoju z asystentem i wydzwanialiśmy do wszystkich tych, którzy kiedyś wpłacali pieniądze na kandydatów z ramienia Partii Demokratycznej. Nie było to przyjemne. Niektórzy odkładali słuchawkę. Częściej zdarzało się tak, że sekretarka odbierała wiadomość i nikt nie oddzwaniał. Dzwoniłem wówczas jeszcze dwa lub trzy razy, aż wreszcie udało mi się pomówić z jej szefem i usłyszeć odmowę.

¹² R.W. Griffin, dz.cyt., s. 130–133.

¹³ S. Dziedzic, *Pola wielkich spełnień. Mecenas i sponsorzy kultury*, „Zarządzanie w Kulturze” 2004, t. 5, Ł. Gawel i in. (red.), s. 36 i n.

¹⁴ P. Szwed-Piesterzewicz, *Budowanie marki poprzez sponsoring kultury*, Proto, www.proto.pl/artykuły [odczyt: 25.02.2012].

Genewski *think tank*

Każdego roku odbywa się, zwykle w jakimś atrakcyjnym miejscu na świecie, Zgromadzenie Generalne genewskiej Federacji Międzynarodowych Konkursów Muzycznych. W roku 2010 odbyło się w kanadyjskim Banff, rok później w Warszawie, zaś w 2012 roku odbędzie się w holenderskim Utrechcie. Większość czasu podczas rozmów plenarnych poświęcono, jak przystało na damy i dżentelmenów – pieniądзом. Nie jest tajemnicą, że szukanie patentu na dopływ pieniędzy do budżetu konkursów spędza sen z powiek wszystkim ich dyrektorom i patronom. Możliwość czerpania z bogatych doświadczeń to jedna z wartości dodanych członkostwa w Federacji, gdy można posłuchać praktyków, jak sobie radzą w dziurawymi budżetami.

Interesujące wystąpienie podczas majowego Zgromadzenia miał Peter Paul Kainrath, szef konkursu Busoniego w Bolzano, jednego z najstarszych w Europie, bo sześćdziesięcioletniego. Ten kosztujący pół miliona euro konkurs organizowany jest w najbogatszym regionie Europy. Jest najlepszym ambasadorem regionu, a mimo to boryka się z tymi samymi problemami co inne, mniej prestiżowe konkursy. Kainrath wskazywał na przykładach, gdzie tkwi potencjał mogący owocować środkami państwowymi i prywatnymi. Koszt renomowanego konkursu Busoniego tylko w 43% pokrywa państwo włoskie. Resztę organizatorzy muszą sami „uzbierać” u władz regionu i sponsorów prywatnych. Nadzieją są relacje międzynarodowe, w tym unijne? Tego już Kainrath nie konkretyzował, ale na przykładzie finansowania wydarzeń artystycznych w Małopolsce wiemy, że istnieją takie możliwości. Z grubsza rzecz biorąc, sytuacja konkursu w Bolzano jest wierną repliką budżetu Konkursu Paderewskiego. Ma te same organizacyjne kłopoty, ale i ten sam finansowy potencjał.

O finansowaniu swoich konkursów mówili najbardziej doświadczeni eksperci oraz praktycy i tych uczestnicy Zgromadzenia Generalnego słuchali w największym skupieniu. O sponsorach prywatnych mówił Richard Rodziński, wieloletni dyrektor Konkursu Van Cliburna w Teksasie, obecnie szef megakonkursu im. Piotra Czajkowskiego w Moskwie. Rodziński wskazywał, że bardzo często decyzję prywatnego sponsora generuje impuls, akt sympatii, coś nieuchwytnego, co sprawia, że szanujący swe pieniądze biznesmen mówi – niekiedy wbrew swoim nawykom! – tak, dam ci te pieniądze. I dlatego trzeba bez ustanku pełnić rolę jałmużnika, pytać, prosić, szukać. Tym bardziej, że – jak mówi Rodziński – wszystko już było. Nie wymyślono dotąd innej metody pozyskiwania kasy. Trzeba wysyłać setki listów, prosić o spotkania, wysyłać biuletyny z rozliczeniami i bilansami. Przedstawiać wizerunkowe korzyści. Spotykać się na obiadach i przyjęciach. To z jednej strony akt uwiarygodnienia się wobec sponsora, ale z drugiej – podprogowa presja na rynek, ilustrująca skalę potrzeb.

Wątek sponsorowania korporacyjnego rozwinął w Warszawie John O’Conor, twórca i szef konkursu pianistycznego w Dublinie. Opowiedział historię swego konkursu, który dwadzieścia lat wcześniej powołał niemal wbrew opinii publicznej. Nikt w owym czasie w Irlandii nie wierzył, że jacyś zagraniczni artyści przyjadą do Dublina. Organizatorzy zaczęli od dobrodziejstw pozafinansowych. Dostali salę za darmo, potem orkiestrę. I pozyskali media. A przecież trzeba było je przekonać, by organizatorom pomogli. Musieli więc być atrakcyjni. Musieli mieć nośny patronat. I duży

rozmach. To elementarz zarządzania relacjami. A kiedy zaczęli szukać pieniędzy, to nie od państwa czy irlandzkiej Rady Sztuki, ale pośród krajowych i międzynarodowych krezusów. Irlandia jest mała, łatwo poznać wszystkich, co zresztą trzeba zrobić. I wieści łatwo się roznoszą. Nie wolno więc, uczył John O’Conor, mówić o kłopotach finansowych albo dowolnie zmieniać pozycje w budżecie, bo to osłabia pozycję wobec sponsora, a w stosunku do niego trzeba zachowywać stuprocentową lojalność. Tym bardziej, że dublińscy rychło zdecydowali się dodać nazwę sponsora, znaną firmę ubezpieczeniową, do nazwy konkursu (AXA International Piano Competition). Radził ze swadą John O’Conor:

Przyjrzyjcie się rodzinom sponsorów. Przypomnijcie sobie przyjaciół z dzieciństwa i bywajcie! Kasy nie załatwia się w biurach, na posiedzeniach zarządów, ale na bankietach i kolacjach. Na towarzyskich spotkaniach. Sponsorzy najczęściej nie są melomanami, trzeba ich przekonać czymś innym, niż obietnicami subtelnych wrażeń. Trzeba ich uhonorować. Mówcie im o turystach, których ściągnie konkurs, o większych obrotach firm, o mediach, które to zainteresuje. – Nie myślałem nigdy o tym w taki sposób, powiedział mi już w drodze do wyjścia gość, który potem dał nam sporą kwotę. I pamiętajcie, by dotrzeć do żon sponsorów. To one najczęściej pomagają w pozyskaniu jakiejś kwoty. Który prezes odmówi małżonce? A konkurs może stać się przedsięwzięciem, w którym dama, bogata, a bez zajęcia, może się doskonale spełnić¹⁵.

Pouczone rzeczy opowiadała o doświadczeniach fińskich Maria Leena Pétas, szefowa konkursu wokalnego Maj Lind z Helsinek. Mówiła o sponsoringu filantropijnym, charakterystycznym dla Finlandii, a opartym na dużym prywatnym funduszu, którego starczy na wszystko, czego by się nie wymyśliło. Fiński Fundusz Kultury powstał w latach trzydziestych ubiegłego wieku z dobrowolnych datków 200 tysięcy Finów. Dziś wynosi rocznie 30 milionów euro i w formie grantów środków z tego funduszu trafiają do organizatorów wielu przedsięwzięć kulturalnych. Państwo bezpośrednio nie wspiera kultury, zaś prywatne korporacje uznają, że kultura nie stanowi dla nich atrakcyjnej wartości. Wniosek, jaki wysnuć można dla siebie, jest taki, że mimo różnych proporcji, wszyscy działają na tych samych zasadach, łączy organizatorów nieustające poszukiwanie sponsora, a dzieli tylko kurs waluty¹⁶.

Konkluzje

Roman Polański powiedział kiedyś żartem, że film może zrobić bez kamery, ale nigdy bez telefonu. Można zorganizować konkurs pianistyczny bez uczestników, ale nie można tego dokonać bez pieniędzy.

Budżet Międzynarodowego Konkursu Pianistycznego im. I.J. Paderewskiego rośnie średnio 30% co trzy lata. VIII Konkurs kosztował już – jak napisaliśmy – oko-

¹⁵ Wypowiedź prof. O’Conora podczas obrad Zgromadzenia Federacji Genewskiej, maj 2011.

¹⁶ Cyt. za *Finding Money*, Seminar, General Assembly, Warsaw 2011 (materiał wewnętrzny Federacji Międzynarodowych Konkursów Muzycznych); zob. też World Federation of International Music Competitions, Genewa 2012.

ło półtora miliona złotych. VII Konkurs kosztował 650 tysięcy, jeszcze wcześniejszy, VI Konkurs, niespełna 400 tysięcy. To i tak skromnie przy budżetach największych polskich konkursów: Chopinowskim, Wieniawskiego, Moniuszki czy Fitelberga. Ale to zarazem skutek raczkowania w przemyśle kultury, nie zaś prowincjonalnej skromności. Wraz z doświadczeniem i osiąganą pozycją na rynku muzycznym, ale także wraz z nowymi formami promocji wizerunku rosną też koszty. Przykładem tego jest wprowadzona po raz trzeci, ale po raz pierwszy w pełni profesjonalnym zakresie, transmisja internetowa z przebiegu konkursu, wpływająca wyraźnie na budżet i zwiększająca go w trakcie IX Konkursu w roku 2013 co najmniej o 20%. To zarazem niezbędny koszt modyfikacji i wzmocnienia wizerunku imprezy, daleko wykraczający poza promocję samej marki. W transmisji bowiem, poza bezpośrednią relacją z sali koncertowej, ukazującą zmagania pianistów, znajdują się materiały emitowane ze studia, wywiady, spoty informacyjne, a także własne materiały przygotowane wcześniej, promujące miasto, pokazujące atrakcje regionu, walory inwestycyjne, rekreacyjne i krajoznawcze, adresowane do odbiorcy zagranicznego, zainteresowanego konkursem. Strategia promowania wizerunku miasta, regionu, kraju poprzez wyspecjalizowane wydarzenie muzyczne generuje również określone koszty, których nie sposób ująć w budżecie imprezy, gdyż składają się na nią wydatki zewnętrznych podmiotów, zainteresowanych udziałem w przedsięwzięciu, czy fundatorów nagród pozaregulaminowych. Strategia ta łączy zatem interesy artystyczne z interesami „udziałowców”, mogących zyskać wizerunkowo na marce konkursu, kreatywności jego twórców, gościnnie występujących w nim artystów oraz – *last but not least* – laureatów. Tym bardziej, że klasa laureata (inaczej: produktu Konkursu), podobnie jak jurorów, o czym pisaliśmy wyżej, ugruntowuje wizerunek konkursu, nadaje wartość jego marce, dowodzącej nie tylko dbałości o kulturowe dziedzictwo i upowszechnianie sztuki, ale pośrednio wpływa też na samopoczucie społeczeństwa¹⁷.

W ujęciu *stricte* biznesowym nie trzeba już nikogo do marki i jej wpływu na pożądaną wizerunek firmy czy produktu przekonywać. Zarządy większości spółek, pytane o kluczowe czynniki sukcesu, wskazują – oprócz jakości i konkurencyjności cenowej swoich wyrobów – właśnie posiadanie marki¹⁸.

A marka Paderewskiego, nawet dla przeciętnego Polaka, niesie choćby zdawkowe, niemniej utożsamiające znaczenie. Tym samym marka staje się rdzeniem wizerunku konkursu, miasta, Polski.

¹⁷ M. Koczyńska, *Animacja społeczno-kulturalna*, Warszawa 1993, s. 65, cyt. za K. Barańska, *Zarządzanie dla wartości, czyli odpowiedzialność menedżerów*, „Zarządzanie w Kulturze” 2006, t. 7, s. 68.

¹⁸ M. Anklewicz, *Wycena marki narodowej* [w:] S. Anholt, J. Hildreth (red.), *Brand America. Tajemnica Megamarki*, Warszawa 2005, s. 200.

Bibliografia

- Alink-Argerich Foundation, *Piano Competitions Worldwide*, Haga 2012.
- Anklewicz M, *Wycena marki narodowej* [w:] S. Anholt, J. Hildreth (red.), *Brand America. Tajemnica Megamarki*, Warszawa 2005.
- Dziedzic S., *Pola wielkich spełnień. Mecenasi i sponsorzy kultury*, „Zarządzanie w Kulturze” 2004, t. 5.
- Finding Money*, Seminar, General Assembly, Warsaw 2011 (mat. wewnętrzny Federacji Międzynarodowych Konkursów Muzycznych); zob. też World Federation of International Music Competitions, Genewa 2012.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 2004.
- Ilczuk D., *Zmiany w organizacji i finansowaniu narodowych instytucji kultury w Europie. Prywatyzacja i deetatyzacja*, „Zarządzanie w Kulturze” 2003, t. 4.
- Ilczuk D., M. Kulikowska, *Festiwale w Europie. Polityka władz publicznych, raport niepublikowany*, oprac. w 2007 r.
- Kopczyńska M., *Animacja społeczno-kulturalna*, Warszawa 1993, cyt. za K. Barańska, *Zarządzanie dla wartości, czyli odpowiedzialność menedżerów*, „Zarządzanie w Kulturze” 2006, t. 7.
- Kotler Ph., *Marketing*, Warszawa 1994, cyt. za A. Mirski, *Wprowadzenie do problematyki promocji narodowej*, „Zarządzanie w Kulturze” 2005, t. 6.
- Martenka H., *Mit, muzyka, marka*, Bydgoszcz 2010.
- Martenka H., *Wielki akord*, Bydgoszcz 2008.
- Martenka H., *Wielki akord 2*, Bydgoszcz 2012.
- Smoleń M., *Przemysły kultury – ekonomiczny wymiar sektora kultury*, „Zarządzanie w Kulturze” 2003, t. 4.
- Sztucki T., *Promocja. Sztuka pozyskiwania nabywców*, Warszawa 1995, za T. Pokusa, *Łańcuch tworzenia wizerunku w układzie rynkowym*, „Zarządzanie w Kulturze” 2008, t. 9.
- Szwed-Piesterziewicz P., *Budowanie marki poprzez sponsoring kultury*, Proto, www.proto.pl/ artykuły [odczyt: 25.02.2012].