

2023 tom 24 nr 4

Zarzą dzenie w Kulturze

ISSN 1896-8201

WYDAWNICTWO UNIwersYTETU JAGIELLOŃSKIEGO

2023 tom 24 nr 4

Zarzą dzenie w Kulturze

Pod redakcją

Magdaleny Sobocińskiej

Marcina Laberscheka

„Zarządzanie w Kulturze” 2023, 24(4), red. Magdalena Sobocińska, Marcin Laberschek

„Culture Management” 2023, 24(4), eds. Magdalena Sobocińska, Marcin Laberschek

RADA NAUKOWA | ACADEMIC EDITORIAL BOARD

Barbara Czarniawska, Yiannis Gabriel, Łukasz Gawel, Tommy Jensen, Monika Kostera, Paweł Krzyworzeka, Emil Orzechowski, Johan Sandström, Łukasz Sułkowski

REDAKTOR NACZELNA | EDITOR-IN-CHIEF

Małgorzata Ćwikła

ZASTĘPCA REDAKTOR NACZELNEJ | ASSISTANT EDITOR-IN-CHIEF

Marcin Laberschek

SEKRETARZ REDAKCJI | SECRETARY

Olga Kosińska

CZŁONKOWIE ZESPOŁU REDAKCYJNEGO | EDITORS

Anna Góral, Marta Keil, Karolina Prykowska-Michalak, Waldemar Rapior, Lidia Varbanova

ADRES REDAKCJI | EDITORIAL OFFICE

Instytut Kultury UJ, ul. S. Łojasiewicza 4, 30-348 Kraków

www.kultura.uj.edu.pl

PROJEKT OKŁADKI | COVER DESIGN

Agnieszka Ćwikła

Projekt dofinansowany przez Uniwersytet Jagielloński ze środków Wydziału Zarządzania i Komunikacji Społecznej, a także Instytutu Kultury.

Project co-financed by the Jagiellonian University from the funds of the Faculty of Management and Social Communication and the Institute of Culture.

© Copyright by Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego & Autorzy

Wydanie I, Kraków 2023

Artykuły są dostępne na licencji CC BY 4.0.

Articles are licensed under a CC BY 4.0 license.

ISSN 1896-8201 (wersja papierowa / print version)

ISSN 2084-3976 (wersja elektroniczna / online version)

Pierwotną wersją czasopisma „Zarządzanie w Kulturze” (ISSN 2084-3976) jest wersja online, publikowana kwartalnie w internecie na stronie: www.ejournals.eu/czasopismo/zarzadzanie-w-kulturze.

The electronic version is the primary version of the journal „Zarządzanie w Kulturze” (ISSN 2084-3976) published on the Internet on the website www.ejournals.eu/czasopismo/zarzadzanie-w-kulturze.



WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
JAGIELLOŃSKIEGO

www.wuj.pl

Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego

Redakcja: ul. Michałowskiego 9/2, 31-126 Kraków

tel. 12-663-23-80

Dystrybucja: tel. 12-631-01-97, tel./fax 12-631-01-98

tel. kom. 506-006-674, e-mail: sprzedaz@wuj.pl

Konto: PEKAO SA, nr 80 1240 4722 1111 0000 4856 3325

Spis treści

Magdalena Sobocińska, Marcin Laberschek, Wprowadzenie. Kreowanie marki w sferze kultury. Uwarunkowania, strategie, narzędzia.....	VII
Małgorzata Kaczmarek, Koncepcje strategiczne polskich filharmonii i orkiestr.....	211
Bartosz Małolepszy, Razem o dziedzictwie. Budowa marki instytucji kultury w kontekście marki miasta. Studium przypadku Poznańskiego Centrum Dziedzictwa	241
Kama Pawlicka, Budowanie wizerunku instytucji kultury na przykładzie Teatru Żydowskiego w Warszawie.....	275
Justyna Szymczyk, Wydarzenie modowe jako marka kulturotwórcza tworząca wartość dla klienta	293
Michał Pałasz, Wyścig do marki uczelni przyjaznej dla klimatu. Studium Uniwersytetu Jagiellońskiego w rankingach szkół wyższych odpowiedzialnych środowiskowo	317
Maria Konrad, Zarządzanie marką osobistą polskich booktuberów na wybranych przykładach.....	351
Informacja o autorach i redaktorach naukowych czasopisma.....	XI

Magdalena Sobocińska
Marcin Laberschek

Kreowanie marki w sferze kultury. Uwarunkowania, strategie, narzędzia

W podejściu do kultury zachodzą znaczące zmiany, które wyrażają się poszukiwaniem i wdrażaniem nowoczesnych koncepcji zarządzania tą sferą. Wiąże się to z implementacją na grunt kultury dorobku marketingowego (Sobocińska 2015) i postrzeganiem instytucji kultury, wydarzeń kulturalnych, artystów jako marek pełniących wiele funkcji i oddziałujących na zachowania uczestników kultury. Przenoszenie wywodzących się z biznesu koncepcji i modeli zarządzania marką wymaga uwzględniania misji, specyfiki i funkcji kultury, a także potrzeb artystów. Zgodnie z teorią zasobową (Barney 1991) to właśnie marka – obok relacji z podmiotami rynku i wiedzy o klientach – jest jednym z tych unikalnych zasobów, które umożliwiają uzyskiwanie trwałej przewagi rynkowej.

Marki powiązane są z określonymi organizacjami, osobami, miejscami czy wydarzeniami. Są komunikatem o tym, co posiadają wyjątkowego oraz czym wyróżniają się spośród innych. Z punktu widzenia organizacji i ludzi marki należy więc postrzegać jako jeden z najważniejszych niematerialnych zasobów (Urbanek 2011), jakimi mogą dysponować, zwłaszcza jeśli są to silne marki, czyli takie, których świadomość społeczna jest wysoka, i takie, które posiadają szczególny, pozytywny i wyrazisty wizerunek. Silne marki to niematerialny zasób, kapitał, dzięki któremu sprawniej zarządza się organizacjami, zwłaszcza w zakresie pozyskiwania nowych odbiorców, a także utrzymywania trwałych i opartych na zaufaniu relacji z różnymi grupami interesariuszy.

Marki jako wyznaczniki potencjału symbolicznego mają szczególne, a nawet strategiczne znaczenie dla funkcjonowania podmiotów zaliczonych do sfery kultury definiowanej coraz częściej w dyskursie naukowym poświęconym zarządzaniu w kulturze w kontekście sektora kreatywnego i przemysłów kreatywnych (Ilczuk 2012) (zgodnie z koncepcjami KEA European Affairs oraz UNCTAD). Prowadzi to do poszerzenia pola kultury i zaliczanych do niej kategorii. Procesom tym towarzyszą przenikanie się kultury wysokiej z kulturą popularną i zanikanie podziałów między nimi.

Wyróżniające się silną marką podmioty mają większą możliwość oddziaływania na rynek niż te, które tym kapitałem nie dysponują. Dotyczy to wszystkich typów organizacji: muzeów, galerii, teatrów, filharmonii, oper, bibliotek, producentów i dystrybutorów filmowych, kin, centrów kultury, ale także producentów gier komputerowych czy wydarzeń modowych. Dokonując konceptualizacji marki w sferze kultury, należy także wskazać na duże znaczenie marek osobistych, które

dają swoistą przewagę samym twórcom. Mają oni np. większe możliwości i pozycję negocjacyjną z różnego typu organizacjami (np. z teatrami, telewizją, galeriami sztuki, muzeami), które kierując się społecznym uznaniem tych osób, dążą do współpracy z nimi. Markami stają się także określone dzieła (filmy, spektakle, wystawy, obrazy czy utwory muzyczne). W świecie kultury wykorzystywany jest także efekt synergii marek, czyli łączenia dwóch lub więcej marek, aby dzięki aliansom (Sznajder 2019) uzyskać dodatkową korzyść, np. w postaci odpowiedniego rozgłosu lub wzmocnienia siły marki i jej prestiżu.

Marka to coś więcej niż logo – to zbiór skojarzeń, obietnica, zasób niematerialny tworzący popyt. Zarządzanie marką obejmuje proces kreowania jej tożsamości, wybór i kształtowanie strategii marki, pozycjonowanie, a także planowanie i wdrażanie działań marketingowych mających na celu tworzenie i umacnianie marki. Zmiany w podejściu do zarządzania marką immanentnie wiążą się także z rozwojem nowych mediów i wirtualizacją uczestnictwa w kulturze. Należy również zauważyć, że marki pełnią wiele funkcji, w tym funkcje: informacyjną, gwarancyjną, promocyjną, hedonistyczną oraz służącą transformacji przeżyć związanych z uczestnictwem w kulturze i wyrażaniu przez konsumenta własnej tożsamości (Chernev et al. 2011). W kontekście wyzwań współczesności i potrzeby implementacji założeń koncepcji zrównoważonego rozwoju należy wskazać również na etyczny wymiar marki oraz zyskującą na znaczeniu kategorię marek zaangażowanych społecznie. Marki instytucji kultury odgrywają także znaczącą rolę w marketingu terytorialnym, w tym promocji miast i regionów. Jest to tym istotniejsze, gdyż rozwój miast i regionów nie jest możliwy z pominięciem ich funkcji kulturalnej, a dobra i usługi kreowane przez instytucje kultury są subproduktem produktu terytorialnego.

To właśnie zarządzaniu markami w sferze kultury poświęcony jest niniejszy zeszyt tematyczny „Zarządzania w Kulturze”, zatytułowany: *Kreowanie marki w sferze kultury. Uwarunkowania, strategie, narzędzia*. W artykułach poruszono szerokie spektrum problemów związanych z zarządzaniem marką w różnych obszarach sektora kreatywnego. Wielość podejmowanych problemów i przyjmowanych przez Autorki i Autorów podejść badawczych jest jednym z walorów przedstawianego zeszytu. Treści prezentowane w niniejszym numerze „Zarządzania w Kulturze” poparte są wynikami studiów literaturowych, badań empirycznych, a także doświadczeniem zawodowym Autorów, co podnosi wartość rozważań.

Małgorzata Kaczmarek ukazuje koncepcje strategiczne filharmonii i orkiestr na podstawie studiów literatury oraz wyników badania jakościowego zrealizowanego w formie pogłębionych wywiadów indywidualnych z 25 przedstawicielami kadry zarządzającej tymi instytucjami kultury. Pozwala to Autorce problematykę tworzenia marki instytucji kultury osadzić w dorobku zarządzania strategicznego. Bartosz Małolepszy na przykładzie studium przypadku Poznańskiego Centrum Dziedzictwa ukazuje podejście do budowy marki instytucji kultury w kontekście marki miasta. Autor podkreśla, że lokalne dziedzictwo i jego bogactwo stanowią

duży potencjał dla kreowania marek instytucji kultury. Z kolei Kama Pawlicka poświęca swój artykuł procesowi rebrandingu Teatru Żydowskiego i podkreśla, że kształtowanie wizerunku instytucji kultury i jej marki jest procesem ciągłym, ulegającym zmianom wraz z przemianami otoczenia i samej instytucji. Kolejny artykuł, ujęty w niniejszym zeszycie, dotyczy wydarzenia modowego jako marki kulturotwórczej, tworzącej wartość dla klienta. Justyna Szymczyk na podstawie wieloetapowej procedury badawczej, obejmującej badania ilościowe oraz jakościowe, identyfikuje determinanty budowania wartości dla klienta w procesie zarządzania event marketingiem w sektorze mody. Wartość tych rozważań jest tym większa, że znajdują one odzwierciedlenie w modelu event marketingu. W kolejnym artykule tworzącym prezentowany zbiór opracowań Michał Pałasz podejmuje problematykę marki uczelni przyjaznej dla klimatu. Jest to studium przypadku Uniwersytetu Jagiellońskiego i analiza jego miejsca w rankingach szkół wyższych odpowiedzialnych środowiskowo. Należy podkreślić, że znaczenie tego tekstu ujawnia się w kontekście kulturotwórczej roli uczelni wyższych oraz potrzeby uwzględniania w zarządzaniu marką różnych wymiarów społecznej odpowiedzialności.

Problematyka niniejszego zeszytu obejmuje również kwestie związane z zarządzaniem marką osobistą polskich booktuberów. Jest to problematyka szczególnie aktualna w kontekście postępującej wirtualizacji życia społeczno-gospodarczego i uczestnictwa w kulturze oraz intensyfikujących się relacji między kulturą a technologią. Maria Konrad w swoim opracowaniu wskazuje na występowanie różnych podejść, bazujących także na intuicji, do kreowania marek osobistych przez booktuberów.

Dziękując Autorkom i Autorom za przygotowanie artykułów, wyrażamy przekonanie, że ukazywane w nich wyniki analiz oraz wnioski wskazują na potrzebę dalszej eksploracji podjętej problematyki, gdyż zmienność otoczenia instytucji kultury implikuje powstawanie nowych podejść do zarządzania marką i tworzy nowe konteksty badawcze. Mamy nadzieję, że rozważania prezentowane w artykułach tworzących niniejszy zeszycie tematyczny będą wartościowe i inspirujące dla środowiska badaczy zajmujących się problematyką marketingowych wymiarów zarządzania kulturą, a także dla różnych podmiotów sektora kreatywnego, w których wypracowywane są efektywne rozwiązania z zakresu zarządzania marką.

Bibliografia

- Barney Jay B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management* 17(1), 99–120.
- Chernev Alexander, Hamilton Ryan, Gal David (2011). Competing for Consumer Identity: Limits to Self-Expression and the Perils of Lifestyle Branding. *Journal of Marketing*, 75(3), 66–82.
- Ilczuk Dorota (2012). *Ekonomika kultury*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

- Sobocińska Magdalena (2015). *Uwarunkowania i perspektywy rozwoju orientacji rynkowej w podmiotach sfery kultury*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Sznajder Andrzej (2019). *Alianse marketingowe. Partnerstwa przedsiębiorstw dla zwiększenia konkurencyjności*. Warszawa: Wydawnictwo Nieoczywiste.
- Urbanek Grzegorz (2011). *Kompetencje a wartość przedsiębiorstwa. Zasoby niematerialne w nowej gospodarce*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer Business.

Koncepcje strategiczne polskich filharmonii i orkiestr

Małgorzata Kaczmarek  <https://orcid.org/0000-0003-0625-3618>

Uniwersytet Łódzki

e-mail: malgorzata.kaczmarek@edu.uni.lodz.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: Kaczmarek Małgorzata (2023). Koncepcje strategiczne polskich filharmonii i orkiestr. *Zarządzanie w Kulturze*, 24(4), 211–240.

Abstract

Strategic Concepts of Polish Philharmonics and Orchestras

The high degree of the environment instability generates the need to apply not only a strategy, but also a range of management practices as well as tools to the day-to-day operations of cultural institutions. Strategy can therefore be seen as a modern way for continuous adaptation to the environment. Having and implementing a strategy, including marketing strategies, is important not only from perspective of the declining participation and attendance in cultural events in the Polish society, but also because of the need to meet the requirements of effective operation. Hence the emerging question: how to manage a cultural institution whose survival nowadays is more than ever dictated by an unclear future scenario? This paper will present the strategic concepts of the Polish philharmonics and orchestras, which are a response to the challenges of the environment with different attitudes and activities.

Qualitative research in form of the individual in-depth interviews (IDI), which form the basis of the study, was conducted between May 2022 and May 2023. They were concerned with management tools currently used by managers and directors of public cultural institutions – in case of this study, these were philharmonics and orchestras. Transcripts of a total of 25 in-depth interviews were analysed, then categorised and compiled using qualitative research support software.

The conclusions that emerged from the literature review and qualitative research indicate a strong diversification in the attitudes of philharmonic managers. The hybridisation of artistic activities means that, as never before, philharmonics are diversifying not only their identity, but also the range of activities as well as their effect. The environment plays an increasingly important role in this process.

Keywords: philharmonic, cultural institution environment analysis, stakeholders, strategic concepts

W losowej rzeczywistości regularność wzorców może być tylko mirażem.
(Kahneman 2022: 172)

Wprowadzenie

Niestabilność otoczenia ma istotny wpływ na strategię i funkcjonowanie instytucji kultury. Zmienne czynniki społeczne, gospodarcze, technologiczne, ekonomiczne czy polityczne wymuszają konieczność dostosowania działań instytucji kultury do wyzwań otoczenia. Trudne do zignorowania są zmiany w preferencjach i oczekiwaniach publiczności – będące efektem popandemicznych modyfikacji w sposobie spędzania czasu wolnego, jak również związane z postępem technologicznym (nowe narzędzia cyfrowe), nowe trendy w polityce kulturalnej i systemie zarządzania kulturą czy coraz silniejsi globalni konkurenci. Wszystkie te czynniki powinny być brane pod uwagę w procesie formułowania misji, strategii i celów organizacji. Zmienność otoczenia wymaga bowiem od współczesnych instytucji kultury monitorowania i analizowania zmian, elastycznego podejścia do budowania strategii oraz gotowości do adaptacji i innowacji. Okoliczności te wymuszają zmianę paradygmatu funkcjonowania instytucji kultury, podejście dużo bardziej proaktywne i elastyczne, tak aby dostosować się do zmieniających się warunków oraz sprostać oczekiwaniom i potrzebom publiczności.

Od bardzo dawna sektor kultury w Polsce nie doznał takiego wstrząsu jak doświadczenie pandemii. Wstrząs wynikał z niedocenianego wpływu otoczenia dalszego na działalność instytucji kultury. Podczas pandemii zdano sobie sprawę z faktu, że największe i najmniej oczekiwane zmiany generować może nie sama organizacja, ale jej środowisko zewnętrzne.

Celem opracowania jest analiza sposobów przystosowania wypracowanych dla biznesu koncepcji zarządzania strategicznego do potrzeb publicznych organizacji kultury i ocena stopnia gotowości ich wprowadzania. Szczególnie w obliczu niestabilnego otoczenia poziom zrozumienia roli interesariuszy oraz świadome wpływania na budowane z nimi relacje wydają się kluczowe.

Publiczne instytucje kultury (do których autorka opracowania zalicza filharmonie i orkiestry), mimo że nie są nastawione na zysk (non-profit), są zobligowane presją społeczną do doskonalenia metod zarządzania w celu optymalnego wykorzystania ograniczonych środków publicznych (Ansoff 1985: 30). Od jakiegoś czasu obserwujemy tendencję do adaptowania lub tworzenia nowych narzędzi zarządczych na potrzeby sektora publicznego, w tym sektora kultury (Lewandowski 2013: 49–50, 69–70). Jednym z takich narzędzi jest zarządzanie strategiczne, które wspiera organizacje nienastawione na zysk w lepszym reagowaniu na zmiany zachodzące w otoczeniu i może przyczynić się do poprawy efektywności ich funkcjonowania (Pietrzak, Pietrzak 2012: 122).

Niezależnie od podejścia do zarządzania organizatorzy życia muzycznego w Polsce mają ustawowy obowiązek podawania do publicznej wiadomości programów działania podległych im instytucji kultury (według art. 15 pkt 5a Ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej z dnia 25 października 1991), jednak jest to praktyka rzadka, na ogół pomijana (Świerk 2018: 405). W rezultacie przeszukiwań stron internetowych autorce udało się zidentyfikować zaledwie kilka programów działania instytucji muzycznych. Potwierdzają to respondenci, konstatując: „mało jest takich organizacji, które mają misję, strategię” (W_IK6A).

Może to świadczyć albo o niedocenianiu narzędzi zarządzania w procesie kreacji przyszłości organizacji, albo o alternatywnym lub autotelicznym ich traktowaniu. Jak zauważa Martyna Śliwa: „traktowanie strategii jako wyłaniającego się, zmiennego procesu jest najczęściej przyjmowanym podejściem przez polskie instytucje kultury” (Śliwa 2011: 18). Odnosi się to bezpośrednio do obserwacji poczynionych przez Krzysztofa Obłója, który stwierdza, iż „dobrze jest mieć strategię, choć jej brak nie jest grzechem” (Obłój 2017: 6). Podobnie stwierdza jeden z respondentów, dla którego „strategia jest czasem dziełem przypadku, gdzie głównie to rzeczywistość pisze scenariusze” (W_IK19).

Jak konstatuje Mateusz Lewandowski, przyczyn nieobecności strategii w polskich publicznych instytucjach kultury może być więcej i wynikać one mogą nie tylko z uwikłań systemowych, lecz także z obiektywnych barier dotyczących implementacji założeń strategii. W wyniku przeprowadzonych badań wyróżnił on kilka obszarów problemowych:

- opór przed zarządzaniem zmianą;
- brak wystarczającej wiedzy / niewystarczające doświadczenie;
- braki kadrowe / niedostatek zasobów materialnych i niematerialnych;
- niezrozumienie istoty i roli instrumentów zarządzania czy procesu planowania;
- trudności z odniesieniem założeń strategicznych do misji, wizji, programów i projektów organizacji;
- trudności z określeniem wskaźników poziomu realizacji strategii (por. Lewandowski 2013: 42–43; 2018: 64).

W opinii Śliwy instytucje kultury w Polsce niekoniecznie dostosowują swoje strategie do zmian w ich środowisku zewnętrznym. Choć mimo nieprzewidywalności otoczenia planowanie wciąż jest dla menedżerów ważnym mechanizmem sprawowania kontroli i „zaklinania rzeczywistości” (Śliwa 2011: 12).

Nadal niewystarczająca jest liczba badań w sektorze kultury. W opublikowanym w 2020 roku przez Instytut Badań Organizacji Kultury „Raportcie o badaniach” tylko 1,3% respondentów reprezentujących filharmonie i orkiestry potwierdziło potrzebę prowadzenia badań, które są podstawą do podejmowania decyzji strategicznych. Skłania to do konstatacji, że wiele z decyzji dotyczących przyszłości instytucji kultury podejmowanych jest tylko na podstawie obserwacji własnych. Pojawiające się od

dwóch dekad w polskim piśmiennictwie opracowania dotyczące koncepcji zarządzania strategicznego (Sobocińska 2008; Dziurski 2017; Lewandowski 2006; Matt 2006; Karna 2008), ale również jego uwarunkowań (Lewandowski 2018; 2013; Wróblewski 2012; 2018; Śliwa 2011; Modliński 2019; Gawęł 2012; Niezabitowski, Szostak 2011; Łodziana-Grabowska, Wiktor 2014; Świerk 2018; Barańska, Zięba 2020; Kwiecień 2022) prezentowały zarówno teoretyczne, jak i praktyczne podejście do tej kwestii.

Strategie marketingowe, jako element zarządzania strategią instytucji kultury, były i są częstym przedmiotem badań (Szromnik 2022; Gawęł 2019; Kubiczek 2019; Wróblewski 2012; 2017; 2018; Szymocha 2017; Sobocińska 2015; Burkiewicz 2014; Sieroń-Galusek 2012; Niemczyk 2007; Jedlewska 2006), szczególnie w kontekście konieczności rozwoju myślenia nakierowanego na odbiorcę kultury (Krawiec, Szymańska 2017; 2018). Dotyczą one zarówno budowania wizerunku (Maciejewski, Krowicki 2022; Wróblewski 2019; Pałka 2019; Różycka 2017; Martenka 2012), stosowania narzędzi marketingowych (Pluszyńska, Laberschek 2020; Kwiecień 2019; Sobocińska 2018; Lusińska 2018; MękarSKI 2014; Wróblewski 2014; 2020; Nowelli 2015; Laberschek 2011), jak i wykorzystywania nowoczesnych technologii (Grząba 2022; Pietrzyk 2019; Kwiecień, Reformat 2017).

Przegląd literatury

Otoczenie

Otoczenie organizacji jest niepowtarzalne, tak jak niepowtarzalna jest każda organizacja. Idea otoczenia dalszego wywodzi się z koncepcji systemowej, w ramach której podkreśla się holistyczny charakter organizacji wyodrębnionej ze środowiska zewnętrznego i jednocześnie powiązanej z otoczeniem licznymi i wielokierunkowymi interakcjami (Bielski 2002: 38–48).

Organizacja działa w otoczeniu, które ma swoje ograniczenia i swoje możliwości, w którym zachodzą zarówno stabilne procesy, jak i raptowne zmiany, które można rozpatrywać w kategoriach i determinizmu, i probabilizmu (por. Obłój 2017: 65). Każda organizacja funkcjonuje na rynku, opierając się na zbiorze pewnych założeń dotyczących otoczenia i jej samej – wpływają one na wybór zachowań i strategii organizacji. Jest to swoisty „świat wartości”, „drogowskaz”, który staje się kompasem dla formułowania strategii (Obłój, Trybuchowski 2007: 135).

Dlatego umiejętność odczytywania informacji z otoczenia staje się jednym z najpoważniejszych wyzwań w zarządzaniu organizacją. Jednak sama analiza nie gwarantuje sukcesu strategicznego instytucji, jako że „menedżer jutra będzie musiał uchwycić relację między swoim produktem i branżą a całym otoczeniem. Uchwycić w niej to, co ważne, i wziąć w rachubę we własnych decyzjach i działaniach” (Drukker 2017: 545–546).

Zasadnicze pytanie brzmi: Jak organizacje rozumieją swoje otoczenie i jak reagują na zmiany w otoczeniu? Z pewnością odpowiedziami na to pytanie mogą być wybrane definicje dotyczące otoczenia organizacji, zamieszczone w tabeli 1. Publiczne instytucje kultury nie są zawieszona w próżni i mimo braku imperatywu rentowności prowadzą intensywną wymianę z otoczeniem. Można zaryzykować twierdzenie, że w ich przypadku otoczenie odgrywa nawet istotniejszą rolę niż w przypadku przedsiębiorstw komercyjnych.

Tabela 1. Zestaw definicji dotyczących otoczenia organizacji

	Autor – rok	Definicja
Otoczenie organizacji	Koźmiński et al. 2014	Otoczający świat zewnętrzny złożony z elementów, które nie wchodzi w skład organizacji, ale oddziałują na nią i niekiedy wchodzi z nią w relacje.
	Griffin 2004	Wszystko poza organizacją, co może na nią oddziaływać.
	Stoner, Freeman, Gilbert 1999	Wszystkie elementy znajdujące się poza organizacją, mające związek z jej funkcjonowaniem, w tym elementy oddziałujące bezpośrednio i pośrednio.
	Penc 1994	Całokształt zjawisk i procesów organizacji, które kształtują jej stosunki wymienne, zakresy działania i perspektywy rozwojowe.
	Bielski 1997	Ogół elementów niewchodzących w skład organizacji przy jednoczesnym występowaniu z nią w pewnych relacjach.
	Hatch 2002	Samej organizacji nie można w rzeczywistości oddzielić od jej otoczenia, ponieważ tworzy ona otoczenie wraz z innymi organizacjami, z którymi ma do czynienia. Organizacja nie jest zatem jedynie częścią otoczenia, ale jest też w nim „zanurzona”.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Koźmiński et al. 2014: 97; Bielski 1997: 126; Griffin 2004: 103; Hatch 2002: 86–87; Stoner et al. 1999: 79; Penc 1994: 21.

Przytoczone definicje wskazują na postępującą synergię organizacji z jej otoczeniem. Od intensywności tej synerгии zależą będą pozycja konkurencyjna oraz postrzeganie organizacji przez interesariuszy otoczenia. Z upływem czasu dostrzec można pogłębianie się wzajemnych zależności między organizacją a jej otoczeniem, które ostatecznie w teorii Mary Jo Hatch prowadzą wręcz do niemożności wyznaczenia granicy pomiędzy tym, co wewnątrz, a tym, co na zewnątrz (Hatch 2002: 86).

Analiza otoczenia

Analiza otoczenia jest najważniejszym elementem każdego planu strategicznego, ponieważ dostarcza informacji, tworząc przesłanki formułowania skutecznej strategii. Pierwszym zadaniem planu strategicznego jest rekonstrukcja lub zdefiniowanie już ukształtowanej tożsamości organizacji – tzn. ustalenie długoterminowej polityki zarządzania opartej na strategii konkurencyjności (Dragičević-Šešić, Stojković 2010: 65).

Wśród metod analitycznych wyróżnia się model pięciu sił Portera, czyli metodę służącą do analizy otoczenia konkurencyjnego (*competitive analysis*) autorstwa Michaela E. Portera, która pozwala na określenie pozycji organizacji na rynku – biorąc pod uwagę klientów, dostawców, substytuty, bariery wejścia na rynek oraz sektorowość (por. Korzeniowski 2019: 144–148; Koźmiński et al. 2014: 124–126; por. Obłój, Trybuchowski 2007: 135–138; Obłój 2017: 82). Do sformułowania strategii organizacji konieczne jest zatem zrozumienie jej środowiska zewnętrznego (Śliwa 2011: 15). Model pięciu sił Portera nie jest powszechnie stosowaną metodą analizy otoczenia mikro, jednak biorąc pod uwagę zmienność otoczenia, może okazać się niezbędny dla oceny pozycji instytucji na rynku, szczególnie w kontekście zagrożeń płynących ze strony dostawców, klientów i partnerów, czyli ważnych interesariuszy organizacji kultury.

Jak zauważają Katarzyna Barańska i Katarzyna Zięba (za G. Gierszewską i M. Romanowską), konieczność badania wpływu otoczenia na organizację ma jeszcze inny powód. Mimo że makrootoczenie jest jednakowe dla wszystkich (bo wynikające z ogólnych warunków funkcjonowania organizacji w określonym kraju, regionie, strefie klimatycznej, w danym układzie polityczno-społecznym czy prawnym), to „tworzy przedsiębiorstwom niejednakowe warunki, zależne od regionu, branży, sektora, wielkości tych przedsiębiorstw, ich formy własności i wielu innych czynników” (Barańska, Zięba 2020: 159). Dlatego interpretacja trendów występujących w otoczeniu czy siły oddziaływania poszczególnych jego elementów jest kwestią subiektywną i zależną od oceny sytuacji przez menedżera/dyrektora instytucji. Ten rodzaj subiektywnego oglądu może prowadzić do wieloaspektowości, wyrażającej się różnym wpływem określonych elementów otoczenia na poszczególne organizacje (Górka 2018: 127). Innymi słowy – to samo zjawisko może być postrzegane w kategorii albo szansy, albo zagrożenia. Prowadzi to do kolejnej konstatacji: różnorodność

cech otoczenia tłumaczy powody, dla których dwie organizacje stosujące te same lub bardzo zbliżone strategie i rozwiązania mogą osiągnąć zupełnie odmienne efekty (Ciekankowski et al. 2018: 46).

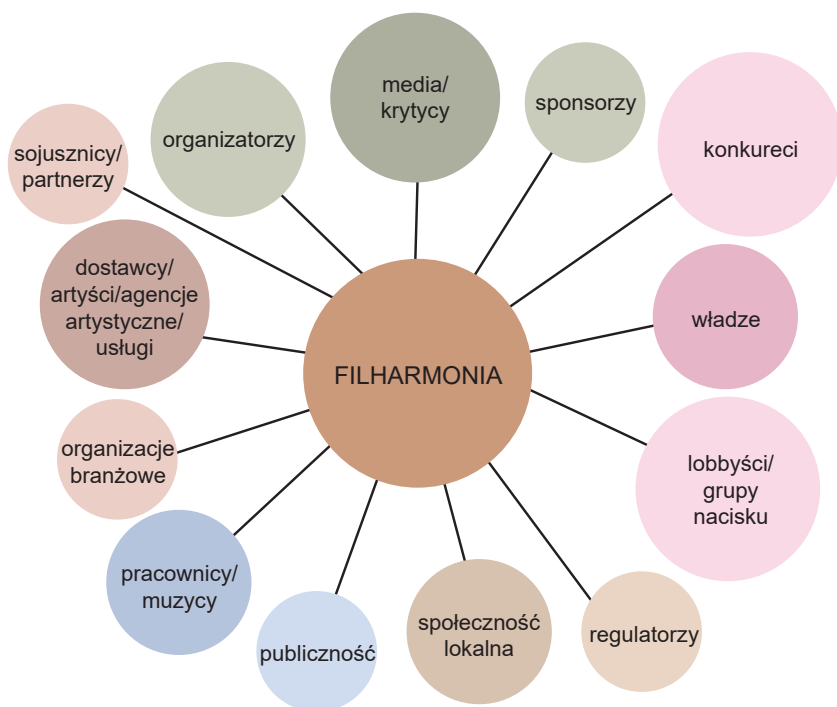
Interesariusze

Od lat 70. XX wieku coraz bardziej pożądane w zarządzaniu organizacją jest podejście uwzględniające interesariuszy. Wedle niego organizacja nie może funkcjonować bez wsparcia różnych grup interesariuszy, a co za tym idzie, efektywność organizacji można mierzyć według stopnia spełnienia przez nią oczekiwań interesariuszy – zarówno tych wewnętrznych, jak i zewnętrznych (Lewandowski 2013: 143; Kożuch 2004: 191).

Klasyfikacja interesariuszy obejmuje następujące grupy: dostawcy (w przypadku instytucji artystycznych agencje, wykonawcy/freelancerzy), właściciele (organizatorzy/udziałowcy), pracownicy, władze (państwowe, samorządowe i lokalne), organizacje rządowe i polityczni decydenci, regulatorzy, grupy nacisku (lobbyści, związki zawodowe, stowarzyszenia branżowe), instytucje finansujące, klienci/odbiorcy (słuchacze, melomani – aktualni i potencjalni), partnerzy (fundacje, stowarzyszenia, szkoły), społeczność lokalna (wolontariusze), sponsorzy, przedstawiciele mediów (w tym krytycy). Ich rozpoznanie jest zadaniem kluczowym, albowiem, jak dowodzi John Bryson: „trudno sobie wyobrazić zarządzanie relacjami bez wykorzystywania starannie przeprowadzonej analizy interesariuszy” (Bryson 2004: 9). Grafika 1 przedstawia przykładową strukturę grup interesariuszy wyodrębnionych na podstawie wieloletniego doświadczenia autorki.

Nie ulega wątpliwości, że obecnie na świecie wykorzystuje się szeroko teorię interesariuszy (*stakeholder theory*), co oznacza konieczność znalezienia równowagi pomiędzy sprzecznymi celami, do jakich dążą różne ich grupy. Wszechstronna ocena potrzeb tych grup staje się podstawą badań i analiz, ale również marketingu interesariuszy, który nie tylko bada relacje pomiędzy nimi a organizacją, lecz także bierze pod uwagę ich potrzeby w tworzeniu strategii organizacji (Rudolf 2016: 68). W takim ujęciu marketing interesariuszy staje się nowym wymiarem marketingu relacji / marketingu partnerskiego (Sobocińska 2015: 201).

Na konieczność łączenia strategii instytucji ze strategiami marketingowymi zwraca uwagę również Andrzej Szromnik. Powiązania te oznaczają akceptację przewidywanych w strategii rozwoju organizacji kierunków, sposobów i czynników rozwojowych, jak również akceptację założeń i środków służących do osiągnięcia ogólnych celów rozwojowych (Szromnik 2022: 123).



Rys. 1. Przykładowe grupy interesariuszy polskich filharmonii i orkiestr

Źródło: opracowanie własne.

Aby się rozwijać, organizacja powinna prowadzić świadomy dialog ze wszystkimi grupami z mikrootoczenia. Dotyczy to szczególnie publicznych instytucji kultury, ponieważ, jak konstatuje Bryson, „sukces organizacji publicznej zależy od umiejętności usatysfakcjonowania kluczowych jej interesariuszy, zaś analiza ich interesów może pomóc w podnoszeniu sprawności osiągnięcia celów przez te organizacje” (Bryson 2004: 7).

Długoterminowe cele instytucji kultury są otwarte na różnych „aktorów otoczenia”, którzy wchodzą w relacje oparte na wartościach i przekonaniach (Heinen, Weisenfeld 2015: 130), wśród których dominuje zaufanie (Sobocińska 2015: 201). Integrowanie oraz wypracowywanie rozwiązań akceptowalnych przez różne grupy (kluczowych) interesariuszy staje się w tym kontekście coraz trudniejszym zadaniem dla menedżerów kultury, którzy zmuszeni są do „działania w ciągłym strumieniu zdarzeń” (Obłój 2010: 212). Staje się też nowym wyzwaniem dla marketingu kultury zmierzającego do osiągnięcia długotrwałej równowagi pomiędzy oczekiwaniami artystów, organizacji kultury i publiczności (Pluszyńska, Laberschek 2020: 194).

Niewątpliwie jednym z najważniejszych interesariuszy instytucji kultury jest odbiorca jej oferty. Orientację rynkową (koncentrującą się na odbiorcach) organizacji kultury w badaniach Sobocińskiej zadeklarowało ponad 40% menedżerów (Sobocińska 2015: 180). Orientacja na klienta staje się coraz częściej spotykanym podejściem, uwzględniającym nie tylko zrozumienie jego aktualnych potrzeb, lecz także przewidywania ich w przyszłości (Wróblewski 2012: 53). Pomimo oczywistych zalet orientacji rynkowej jej implementacja natrafia na kilka barier, wśród których odnajdujemy specyfikę funkcjonowania, poglądy na temat marketingu zarządzających instytucjami kultury (Szymocha 2017: 179), ograniczenia czasowe oraz finansowe (Krawiec, Szymańska 2018: 100). Emocje wiążące odbiorców z daną instytucją czy marką wydarzenia są coraz ważniejsze dla rozwoju publiczności, budowania lojalności i pozytywnych skojarzeń, a te realizowane są dziś nie tylko poprzez jakość i prestiż artystycznych prezentacji, lecz także poprzez działania z zakresu marketingu doświadczeń (Krawiec, Szymańska 2017: 124). Dowodzi to istotności świadomego wykorzystywania narzędzi i komunikacji marketingowej jako czynnika gwarantującego strategiczny sukces instytucji kultury poprzez budowanie jej silnej marki (Laberschek 2011: 243–244), rozpoznawalnego wizerunku oraz przewagi konkurencyjnej.

Strategia jako instrument zarządzania

Wszystkie informacje, które pozwalają ukazać wyjątkowość danej instytucji kultury, określić jej obszar działania i odbiorców, powinny być odzwierciedlone w misji, wizji i celach strategicznych organizacji. Strategia – jako dokument porządkujący działania instytucji – konkretyzuje je i operacjonalizuje poprzez cele, mając na uwadze przede wszystkim pozostanie w harmonii z otoczeniem dalszym.

„Każda firma posiada indywidualną strategię działania, ukierunkowaną na konkretny, przyjęty wcześniej cel” (Obłój 2010: 13–19). Cel taki określa kierunek działania i stanowi swoisty kompas organizacyjny. Można (i warto) go uzupełnić o sformułowanie wizji (jaka powinna być przyszłość) oraz misji (jaki jest sens naszego istnienia), ale to cel strategiczny jest kluczowym elementem strategii (Obłój 2010: 150). Strategia jest zatem ujęciem pewnej wizji i potencjału instytucji w konkretnym wymiarze czasowo-przestrzennym.

Punktem wyjścia każdej strategii powinny być pytania: Kim powinniśmy się stać? Dokąd chcielibyśmy dotrzeć? Co sprawia, że jesteśmy wyjątkowi? Uzyskanie odpowiedzi nie jest zadaniem łatwym, proces budowania strategii jest bowiem uwarunkowany historią, kulturą organizacyjną, polityką głównych koalicji w ramach organizacji czy oddziaływaniami otoczenia. Wybór możliwych definicji strategii z ostatnich 50 lat prezentuje tabela 2.

Tabela 2. Zestaw definicji dotyczących strategii organizacji

	Autor – rok	Definicja
Strategia organizacji	Obłój 2010	Spójna koncepcja działania oparta na niewielu kluczowych i wzajemnie uzupełniających się wyborach, które pozwalając na wykorzystanie szans lub zbudowanie przewagi konkurencyjnej, mają zapewnić osiągnięcie ponadprzeciętnych wyników. To spójna i efektywna <i>odpowiedź na wyzwania otoczenia</i> .
	Czarnecki 2015	Strategia to sztuka dokonywania wyborów.
	Tilles 1963	Strategia to zbiór celów i głównych przedsięwzięć organizacyjnych.
	Drucker 2000	Celem strategii jest umożliwienie organizacji osiągnięcie zamierzonych celów w <i>nieprzewidywalnym środowisku</i> .
	Chandler 1962	Strategia wyraża cele długoterminowe przedsiębiorstwa, odpowiadające generalnym kierunkom działania, a także przedstawia alokację zasobów, jakie są niezbędne do realizacji przyjętych celów.
	Koźmiński et al. 2014	Strategia to sterowanie rozwojem organizacji w długim okresie. To specyficzny dla danej organizacji i względnie trudny do naśladowania przez innych sposób na uzyskanie i utrzymanie w dłuższym okresie przewagi konkurencyjnej.
	Stoner, Freeman, Gilbert 1999	Strategia to szeroki program wytyczania i osiągania celów organizacji; reakcja organizacji w czasie na <i>oddziaływanie jej otoczenia</i> .
	Albrecht 2022	Strategia to konkretny cel, który zamierza osiągnąć firma, w połączeniu z unikalnym sposobem działania, który ma doprowadzić do długoterminowej przewagi i sukcesu w realizacji celu.
	Simon 1976	Strategia to ciąg decyzji określających zachowanie w pewnych przedziałach czasu.
	Gierszewska 2003	Strategia to długofalowa koncepcja rozwoju oparta na <i>przewidywaniu zmian w otoczeniu</i> .
Porter 1980	Strategia to skuteczny program, sformułowany dla każdego obszaru działania organizacji, koordynujący różnorodne funkcje.	

	Stabryła 2007	Strategia (w znaczeniu ogólnym) oznacza naczelną orientację gospodarczą, społeczną, militarną i in., która wyraża dominujący kierunek działania danego systemu.
	Penc 1994	Strategia to koncepcja działania septymowego, które zostało osiągnięte; polega ona na formułowaniu zbioru długookresowego celów przedsiębiorstwa oraz ich modyfikacji w zależności od <i>zachodzących zmian w jego otoczeniu</i> , określaniu środków i zasobów potrzebnych do realizacji tych celów, jak i sposobów postępowania (reguł działania, algorytmów, dyrektyw), które zapewniają optymalne ich wykorzystanie i rozmieszczenie w celu elastycznej odpowiedzi na wyzwania rynku oraz zagwarantowania organizacji właściwych warunków, które są korzystne przy egzystencji i rozwoju.
	Romanowska 2009 (1995)	Strategia to program działania określający główne cele organizacji i sposoby ich osiągnięcia.
	Hatch 2002	Strategia to zbiór opcji, które można zrealizować lub porzucić. Na poziomie formułowania strategii powinna pojawić się analiza alternatywnych kierunków działania, mających na celu osiągnięcie lub/i utrzymanie dopasowania pomiędzy <i>potrzebami otoczenia a możliwościami organizacji</i> .

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Obłój 2010: 13; Koźmiński et al. 2014: 325; Stoner et al. 1999: 266; Gierszewska 2003: 19; Czarnecki 2015: 96; Hatch 2002: 118; Obłój, Trybuchowski 2007: 127; Drucker 2000: 43; Penc 1994: 63–64; Stabryła 2007: 41; Romanowska 2009: 16.

Uważna analiza powyższej tabeli ujawnia różnorodność podejść. Strategia rozumiana może być zatem jako pewien plan działania organizacji, związany z jej pozycją w otoczeniu, lub/i pewien względnie trwały i koherentny sposób działania (Obłój, Trybuchowski 2007: 127). W efekcie każda organizacja, jeśli nie chce „dryfować na falach szybkich zmian otoczenia, musi dążyć do wykorzystania szans, jakie przed nią stają” (por. Obłój, Trybuchowski 2007: 134). Kursywą podkreślone zostały w definicjach elementy powiązane z otoczeniem organizacji, albowiem według Obłoja strategia, która nie bierze pod uwagę uwarunkowań otoczenia, pozostaje zachcianką (Obłój 2007: 40).

W monografii Varbanovej *Zarządzanie strategiczne w kulturze* możemy odnaleźć zestawienie kolejnych definicji strategii (2015: 216–217). Na skutek ich kompilacji definicja, którą formułuje Varbanova, wyczerpuje wiele możliwych podejść oraz teorii. Rozumie ona strategię organizacji artystycznej jako „system podejść, metod i narzędzi oceny i wyboru opcji prowadzących do realizowania misji i osiągnięcia

długoterminowych celów w najskuteczniejszy sposób, przy uwzględnieniu wpływów zewnętrznych i wewnętrznych oraz zasobów i zdolności organizacji, jak również potencjału innowacyjności, przedsiębiorczości i kreatywności” (Varbanova 2015: 218).

Ambitna strategia ma szansę na realizację jedynie wówczas, gdy uda się pozyskać entuzjastycznych, wręcz fanatycznie jej oddanych realizatorów. Uzyskanie takiego zaangażowania wymaga wysokiej jakości przywództwa, odwołującego się do szerokiej gamy motywacji, ambicji i emocji (Kozłowski et al. 2014: 102–103). Dla efektywnej realizacji strategii należy zintegrować wokół niej ludzi i określić zasoby niezbędne do jej realizacji.

I tu dochodzimy do kluczowego zagadnienia warunkującego funkcjonowanie instytucji kultury. Z jednej strony filharmonie i orkiestry są instytucjami autorskimi, których „autorskość” i jednoosobowa odpowiedzialność są zagwarantowane w Ustawie o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej. Jak opowiadają respondenci:

Osoba, która wygrywa konkurs, ma prawo do autorskiego rozumienia własnej roli i kierowania instytucją według przyjętego oczywiście programu działania i autorskiego projektu. (W_IK4)

Rządzimy jednoosobowo, więc to my musimy podejmować decyzje. (W_IK7)

Z drugiej jednak strony trudno wyobrazić sobie sytuację, w której pracownicy organizacji nie są włączani w budowanie strategii instytucji. Albowiem to zaangażowanie współpracowników w tworzenie strategii pozwala zapewnić ich aktywność we wdrażaniu jej celów i założeń (Kieliszewski, MękarSKI 2011: 250). Przesuwa to optykę myślenia z powszechnie obecnego zarządzania planistycznego w kierunku filozofii zarządzania partycypacyjnego.

Specyfika zarządzania strategicznego w publicznych instytucjach kultury w kontekście analizy interesariuszy

Labilność otoczenia sprawia, że zarządzanie strategiczne jest ogromnym wyzwaniem. Nic nie stoi jednak na przeszkodzie, by aplikować praktyki zarządzania strategicznego wypracowane przez sektor prywatny do sektora publicznego. Aldona Frąckiewicz-Wronka wypunktowuje różnice pomiędzy sektorem prywatnym i publicznym, biorąc pod uwagę specyfikę tego drugiego, a w szczególności:

- istnienie wielu interesariuszy o niezbędnych interesach;
- dużą siłę oddziaływania interesariuszy mających znaczącą władzę;
- często występującą niemożność podejmowania decyzji w sposób racjonalny metodologicznie i rzeczowo wskutek działania w wysoce upolitycznionym otoczeniu;

- nieuznawanie zysku za miarę efektywności;
- orientację na realizację misji organizacji;
- konieczność przekraczania barier organizacyjnych w celu rozpoznania rozmaitych aspektów rozwiązywanych problemów;
- publiczną widoczność i przejrzystość wewnątrzorganizacyjnych aktywności (Frąckiewicz-Wronka 2010: 7).

Na skutek licznych interakcji organizacji artystycznych z otoczeniem nośnikiem permanentnej zmiany dla organizacji sektora kultury mogą być sami interesariusze. Implikuje to wręcz konieczność zarządzania relacjami z nimi, wpisującego się w strategię działania (por. Frąckiewicz-Wronka 2010: 17). W działaniach instytucji kultury widać potrzebę interakcji organizacji z otoczeniem i konieczność dostosowania się do występujących w nim dynamicznych zmian, co potwierdzają również badania Wawrzyńca Rudolfa (Rudolf 2022: 108). Potrzeba zrozumienia otoczenia przez samorządowe instytucje kultury jest jednak nadal w niewielkim stopniu uwzględniana w badaniach sektora kultury, w tym badaniach marketingowych (Rudolf 2022: 126; Sobocińska 2015: 191; Jedlewska 2006: 102; Szymocha 2017: 179). W opinii wielu badaczy zarządzanie strategiczne staje się imperatywem w funkcjonowaniu sektora publicznego (Kieliszewski, Mękowski 2011: 251). Implementowanie zarządzania strategicznego może przyczynić się do uzyskania przez organizacje tego sektora wielu korzyści, takich jak:

- osiągnięcie stabilnej pozycji i bezpieczeństwa;
- uzyskanie większej elastyczności i gotowości na zmiany;
- zwiększona gotowość do reagowania na nieoczekiwane zagrożenia ze strony otoczenia dalszego;
- lepsza pozycja negocjacyjna;
- większa wiarygodność;
- lepsza rozpoznawalność w środowisku;
- poprawa jakości oferty programowej;
- skuteczniejsza realizacja misji (Kozuch 2016: 99–100; Dragičević-Šešić, Dra-gojević 2005: 82).

Materialy i metodyka badań

Podstawę do przygotowania artykułu stanowiły studia literaturowe z wykorzystaniem metody *desk research* (analiza piśmiennictwa polskiego i zagranicznego mająca na celu znalezienie definicji i opisów aplikacji strategii oraz nowoczesnych metod zarządzania w publicznych jednostkach kultury), przeglądu systematycznego literatury oraz przeglądu stron internetowych / repertuarów filharmonii i orkiestr w Polsce. Badania miały potwierdzić istnienie luki badawczej uniemożliwiającej ocenę stopnia implementacji nowoczesnych narzędzi zarządzania w publicznych instytucjach

kultury w Polsce, która stała się przesłanką do podjęcia badań własnych o charakterze pierwotnym.

Autorka zdecydowała się na metody jakościowe. W ostatnich latach, jak podają Beata Glinka i Wojciech Czakon, w polskich i światowych badaniach prowadzonych w obszarze nauk o zarządzaniu i obszarach pokrewnych wyraźnie zauważalny jest wzrost popularności metod jakościowych (Glinka, Czakon 2021: 9). Świadczy o tym m.in. rosnąca liczba mieszczących się w tym nurcie badawczym publikacji (Glinka, Czakon 2021: 16), które mają służyć tworzeniu i ulepszaniu procesów organizacyjnych (Kociatkiewicz, Kostera 2014: 10). Znaczący polski dorobek w tym zakresie to przede wszystkim prace Barbary Czarniawskiej-Jorges, Krzysztofa Koneckiego, Dariusza Jemielniaka, Moniki Kostery, Beaty Glinki czy ośrodków naukowych w Krakowie, Wrocławiu, Warszawie, Katowicach czy Łodzi.

Na potrzeby przeprowadzenia badań i interpretacji ich wyników przyjęto perspektywę interpretatywną, która jest zorientowana na zrozumienie rzeczywistości w takiej postaci, w jakiej jawi się jej uczestnikom (Sławecki 2012: 78). Kontekst subiektywny był fundamentalny w przedmiotowym badaniu. Istotne było uchwycenie perspektywy, z której zjawiska są opisywane i tłumaczone przez ich uczestników (dyrektorów/menedżerów), ponieważ to właśnie oni starają się wyjaśniać procesy i mechanizmy mające miejsce w zarządzanych przez nich instytucjach.

Zastosowane badanie empiryczne miało charakter jakościowy i bezpośredni. Zdecydowano się na technikę wywiadu z przedstawicielami kadry zarządzającej instytucjami kultury – filharmoniami i orkiestrami – funkcjonującymi na terenie Polski. Wywiady przeprowadzone zostały w okresie od maja 2022 do maja 2023 roku. Dobór respondentów był celowy i ograniczał się do menedżera(ki)/dyrektora(ki) publicznej instytucji kultury o charakterze muzycznym. W badaniu wzięło udział 16 mężczyzn i 9 kobiet z bardzo zróżnicowanym stażem menedżerskim: od 18 miesięcy do 30 lat. Interesujący wydać się może profil wykształcenia, ponieważ wśród osób poddanych badaniu znalazło się 10 aktywnych dyrygentów/dyrygentek, 6 koncertujących artystów/artystek, 7 menedżerów/menedżerek z wykształceniem muzycznym oraz 2 osoby z wykształceniem ekonomicznym.

Technika badań w postaci indywidualnych wywiadów pogłębionych z osobami pełniącymi funkcje menedżerskie została zastosowana w przypadku 25 instytucji kultury na 28 możliwych. Niemożność dopełnienia próby wynikała z odmowy udziału w badaniu ze strony trzech osób.

Badanie jakościowe przeprowadzone było metodą wywiadu częściowo ustrukturyzowanego ujętego w dyspozycji wywiadu. Tematyka spotkań była szersza niż prezentowany zakres artykułu i dotyczyła wykorzystywanych na co dzień narzędzi oraz technik zarządzania, warunków funkcjonowania polskich filharmonii i orkiestr, czynników sprzyjających efektywnemu zarządzaniu nimi, jak również strategii rozwoju i perspektyw rozwoju filharmonii/orkiestr w przyszłości. Uwzględnienie

perspektywy organizacyjnej było kluczowe dla zrozumienia procesów zachodzących w badanych jednostkach.

Każdy z wywiadów był (po otrzymaniu wymaganych zgód) rejestrowany i transkrybowany. Nagrania dokonywano smartfonem Redmi Note 9 marki Xiaomi. Czas wywiadu wahał się w granicach od 50 do 150 minut. Wywiady przeprowadzono, jeśli było to możliwe, osobiście (15 spotkań), jednak z uwagi na trudności logistyczno-techniczne pozostała część wywiadów odbyła się na platformie MsTeams (10 spotkań). Dodatkowo wywiady bezpośrednie wspierane były wizją lokalną w instytucjach kultury.

Zebrany materiał badawczy został spisany za pomocą oprogramowania do transkrypcji Descript i poddany porównaniom; zostały też przypisane określone kody i kategorie – za pomocą darmowego oprogramowania CAQDAS (Open Code 4.03) wspierającego analizę badań jakościowych. Każdy z wywiadów został nazwany i opatrzony numerem (karta wywiadu). Aby zapewnić anonimowość dyrektorom/dyrektorkom, ich nazwiska zostały utajnione, a wypowiedzi zaszyfrowane symbolami W_IK1–25, jako że ostatecznie analizie poddano 25 wywiadów.

W części empirycznej została wykorzystana również metoda wielokrotnego studium przypadku (*multiple case study research*) (Yin 2015: 50–51; Obłój, Wąsowska 2015: 53–59; Glinka, Czacak 2021: 53–61), które w badaniach przedmiotowych dotyczyło 25 obiektów: filharmonii i orkiestr usytuowanych we wszystkich województwach na terenie państwa polskiego. Metodę studium przypadku oparto na logice replikacji przypadków (Yin 2015: 89) w celu zidentyfikowania problemów (tu: koncepcji strategicznych) oraz wyciągnięcia wniosków.

W scenariuszu/dyspozycji wywiadu pojawiły się między innymi pytania problemowe dotyczące tematu opracowania:

- Jak kształtowane są relacje z otoczeniem? Jakie są relacje z interesariuszami?
- Na czym opiera się strategia prowadzonej przez Pana/Panią instytucji?
- Co w Pana/Pani opinii wyróżnia prowadzoną przez Pana/Panią filharmonię na tle innych?

Prezentacja rezultatów badań

Każda z filharmonii wypracowuje swoją własną strategię, swój własny „kompas” działania. Znajduje to uzasadnienie w refleksjach Doroty Sieroń-Galusek, która stwierdza, iż „kultura, jeśli nie ma być homogeniczna, potrzebuje zróżnicowanych działań realizowanych przez instytucje kultury o określonej tożsamości, zdefiniowanej przez ludzi je tworzących i dlatego każda instytucja kultury powinna działać, opierając się na strategii dostosowanej do własnej specyfiki” (Sieroń-Galusek 2012: 221).

Filharmonie w Polsce są mocno zatowiszowane, co wybrzmiewa w następujących komentarzach:

Każde miasto w Polsce jest specyficzne. (W_IK24)

Każda filharmonia jest inna. (W_IK11)

Nie ma dwóch takich samych filharmonii w Polsce. One się bardzo różnią. (W_IK19)

Jedyną wspólną strategią budowania przewagi konkurencyjnej dla wszystkich polskich filharmonii i orkiestr jest doskonałość artystyczna (strategia doskonalenia jakości), która wyraża się przez jakość. Dbłość o to, by zespoły wykonawcze charakteryzował najwyższy poziom wykonania, jest przedmiotem troski wszystkich respondentów, niezależnie od wielkości reprezentowanej instytucji. Jakościowy wymiar działalności artystycznej jest przez respondentów utożsamiany z budowaniem silnej marki opartej na wyjątkowości (Laberschek 2011: 239). Tak rozumiana jakość staje się również czynnikiem determinującym utrzymanie przewagi konkurencyjnej. W przypadku filharmonii i orkiestr możemy mówić o marce legendarnej czy marce o określonej tradycji (klasyfikacja Ch. McRea – za: Różycka 2017: 131), jako że najstarsza orkiestra w Polsce liczy ponad 120 lat.

Celem świadomego zarządzania marką jest jej kreowanie, utrwalanie oraz wzmacnianie w świadomości społecznej odbiorców kultury. Tworzenie marki w Polsce dotyczy w większym stopniu instytucji kultury niż poszczególnych produktów przez nie wytwarzanych, choć zdarza się oczywiście, że konkretny projekt może być lepiej identyfikowany niż jego wykonawca.

Narzędziem do osiągnięcia tego celu jest zarządzanie wizerunkiem marki, co ma przede wszystkim wzmocnić jej identyfikację, widoczność oraz rozpoznawalność. Definiowanie się poprzez jakość wzmacnia zatem wizerunek, który staje się istotnym wyróżnikiem zespołu czy instytucji (Różycka 2017: 127–130). Jakość wynikająca z profesjonalizmu działania jest najsilniejszą komponentą (obok oferty, ceny, podejścia do klienta i popularności instytucji) budowania wizerunku instytucji kultury (Wróblewski 2012: 168).

„Myślenie programem” jest przykładem kolejnej szeroko wykorzystywanej strategii – strategii produktowej/programowej, która przybiera często orientację rynkową (Varbanova 2015: 219–221; Dragičević-Šešić, Dragojević 2005: 89–90):

My tworzymy produkt koncertowy, który jest tak samo kupowany jak każda inna rzecz. I skalkulowanie, ile nasz ten produkt kosztuje pracy i jaką jakość zrobimy, zależy od nas. To my decydujemy o tym produkcie: o kształcie i o efekcie tego produktu. (W_IK10)

To jest prymitywnie proste. Produkujemy koncerty, sprzedajemy je i w ten sposób zarabiamy. To jest moja strategia. (W_IK2)

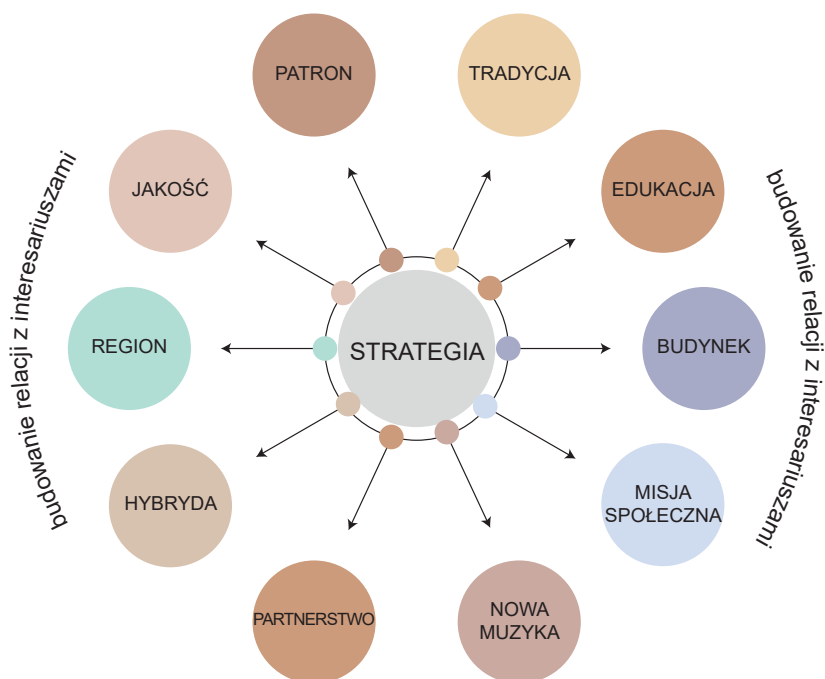
Wywiady przeprowadzone z dyrektorami instytucji wskazały na 10 głównych koncepcji strategicznych. Koncentrują się one wokół takich zagadnień, jak np. tradycja (jako długotrwała gwarancja stabilności), patron, edukacja, region, wyżej wspomniana jakość, nowa muzyka, misja społeczna, partnerstwo czy hybrydowość

(hybryda), która jest próbą rozszerzenia wachlarza usług artystycznych i traktowana jest jako „eksperyment, który się udaje” (W_IK4). Hybryda odnosi się do przedsięwzięć dywersyfikujących aktywność filharmonii. Potwierdzają to refleksje Anny Kwiecień, według której jest to strategia najbardziej rozpowszechniona wśród organizacji kultury (Kwiecień 2022: 10). Powodów do dywersyfikacji jest wiele, ale najważniejsze z nich wynikają (oprócz kryteriów obiektywnych wymienionych w części teoretycznej) z braku konkurencji, chęci odpowiadania na potrzeby i oczekiwania publiczności czy ulegania społecznym naciskom. Co prawda w opinii Cartera, Clegga i Kornbergera (Carter et al. 2008: 92), jeżeli organizacja nie musi stawiać czoła konkurencji, to nie ma także potrzeby rozwijania strategii, jednak – w przypadku instytucji, które pełnią funkcję metropolitalną w swoim regionie – strategia realizowania brakującej usługi staje się koniecznością:

My mamy łatwiej od wielu innych instytucji tego typu, bo nie mamy konkurencji. To jest pewne udogodnienie, jeśli chodzi o ofertę koncertową. Nie ukrywam, że działalność nam się rozrasta. Myślę, że właśnie z tego powodu, że nie ma teatru operowego. (W_IK13)

Na krótki komentarz zasługuje strategia związana z powstaniem nowej siedziby („budynek”), która jest efektem wykorzystania perspektywy dofinansowania inwestycji infrastrukturalnych ze środków wspólnotowych. Po wstąpieniu Polski do Unii Europejskiej kultura stała się wielkim beneficjentem programów i funduszy, dzięki którym powstało 10 nowych obiektów oraz 10 kolejnych zmodernizowano. Toteż nie dziwi pojawienie się nowej strategii, wykorzystującej nie tylko poszerzoną funkcjonalność, lecz także właściwości samej architektury do budowania tożsamości instytucji.

Model zaobserwowanych koncepcji strategicznych, które realizują polskie filharmonie i orkiestry, przedstawia rysunek 2.



Rys. 2. Model koncepcji strategicznych polskich filharmonii i orkiestr

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Tabela 3 prezentuje opis strategii implementowanych przez organizacje. Wynikają one z modelu koncepcji strategicznych, który pojawił się w toku badań nad filharmoniami.

Tabela 3. Opis strategii implementowanych przez filharmonie i orkiestry

Lp.	Strategia	Opis
1	partnerstwo	Ta współpraca jest bardzo prężna. To są wspólnie organizowane koncerty, wspólnie organizowane konkursy, zarówno te lokalne, jak i ogólnopolskie. I to jest coraz większa liczba wydarzeń artystycznych, czyli koncertów. (W_IK21)

2	region	Generalnie sobie założyłam, że będziemy robić wszystko w regionie. (W_IK5)
		Jesteśmy ważni w regionie. Potrzeby w regionie są ogromne. (W_IK13)
		My bardzo dużo robimy w regionie i to jest możliwe dlatego, że mamy bardzo dobrą współpracę z innymi instytucjami w regionie. To klucz do zrozumienia sukcesu. (W_IK9)
		Mimo że jesteśmy instytucją miejską, to staramy się być aktywni w północnej części województwa. (W_IK14)
		Mamy wspaniałe kontakty z całym regionem. Pracowaliśmy nad tym cztery lata. (W_IK2)
3	edukacja	Mamy dedykowane produkty dla każdej grupy wiekowej. I to są produkty autentycznie dedykowane. (W_IK19)
		Muzyka w szkole jest na bardzo niskim poziomie, dlatego musimy uzupełniać edukację. (W_IK16)
		Musimy bardziej dbać o to, żeby filharmonie odwiedzały młodsze osoby. (W_IK18)
4	patron	Dużo było takich inicjatyw, które po prostu trzeba kontynuować. Między innymi festiwal związany z patronem, który ja bym bardzo chciał rozwinąć jeszcze o dodatkowe rzeczy. (W_IK14)
		Uważam, że trzeba po pierwsze realizować te zapisy statutu, które nas zobowiązują do promocji muzyki polskiej. Oraz przybliżenia sylwetki naszego patrona. (W_IK17)
		Osoba patrona jest silnie zintegrowana ze strategią rozwoju filharmonii. (W_IK25)
5	nowa muzyka	W naszym przypadku sprawdziły się innowacje z muzyki polskiej, czyli z wyszukiwania utworów, których nikt nie gra. Z tego jestem najbardziej dumny. (W_IK8)
		My staramy się o tego typu rzeczach pamiętać. O tym, że to są ludzie nie z tej ziemi. W ogóle staramy się znajdować niesamowite rzeczy. (W_IK22)
6	tradycja	W tradycji widzę wartość. Wszyscy rozumiemy, czym jest tradycja. Podstawowa innowacja to nic nie zmieniać. Nie jesteśmy od tego, żeby poszukiwać jakichś nowych rozwiązań. My jesteśmy od tego, żeby prezentować sztukę, która jest stabilna. To jest pewien konserwyzm. To jest konserwatywna instytucja, bo po prostu ma robić to, co robiła w latach 50., 60., 70. i 80. (W_IK11)
		Umieliśmy uczynić siłę filharmonii z losów ludzi. To my nadaliśmy temu znaczenie. (W_IK4)

7	jakość	Nie ma filharmonii bez orkiestry symfonicznej, nie ma sali bez orkiestry symfonicznej. (W_IK6A)
		Naszym celem jest zrobienie jak najlepszego sezonu koncertowego i ten sezon koncertowy musi w sumie się obronić. Staram się, żeby zespoły pracowały pod najlepszymi dyrygentami, żeby pracowały z dobrymi artystami, żeby ten poziom był podnoszony. (W_IK11)
		Fascynujące w muzyce jest to, że my się ciągle wspinamy, i ta wspinaczka powinna następować regularnie, i coraz wyżej i wyżej. (W_IK22)
		Poziom orkiestry rośnie poprzez mądrą pracę, poprzez repertuar. Przyzwoity dyrygent, który z koncertu na koncert stara się wyciągnąć najlepsze elementy z ludzi, które spowodują, że oni będą grali jak najlepiej. (W_IK14)
		Z mojego punktu widzenia najważniejszy w sumie jest dobrze ułożony program artystyczny instytucji. (W_IK8)
		Orkiestrę poznaje się po dźwięku. (W_IK4)
		To praca nad pozyskiwaniem dyrygentów, którzy chcą pracować, których orkiestra rozumie. (W_IK1A)
		Prawdziwa sztuka nie znosi kompromisów. (W_IK6B)
		Dyrektor, który jest artystą, zawsze myśli programem. (W_IK8)
8	misja społeczna	My odpowiadamy na zapotrzebowanie społeczne. Ale przez cały czas tutaj podkreślam, że musimy zachowywać i zachowujemy tę równowagę między zaspokajaniem potrzeb. (W_IK19)
		Jesteśmy trochę spółdzielnią usługową. (W_IK7)
9	hybryda	Nasza rola jest nieco inna. My musimy, planując swoją działalność, wszystko to brać pod uwagę. Ta nasza rola jest niekiedy ważniejsza, szerzej zakrojona. Filharmonia musi prezentować wszystko: i operę, i operetkę, i jazz, i rock symfonicznie. Wszystkie te gatunki muszą się znaleźć, więc ja przed tym nie uciekam. Tylko bardzo pilnuję balansowania. (W_IK13)
		My gramy naprawę wszystko! Filharmonie już nie są ostoją muzyki klasycznej. Musimy się otworzyć, musimy bardziej w różne strony, ale zawsze muzycznego świata, popatrzeć. I to robimy. (W_IK4)
		Marzę o pełnym spektaklu operowym z kostiumami! (W_IK16)
		Staram się manifestować różnorodność. (W_IK23)

9	hybryda	Wiadomo, że musimy grać trochę projektów rozrywkowych, bo jesteśmy orkiestrą, która musi zbalansować tę publiczność. (W_IK14)
		Chciałbym też rozszerzyć działalność filharmonii, aby pokazać, że jesteśmy nowoczesną instytucją. Z ubolewaniem to mówię oczywiście, ale dla wielu słuchaczy jakby trochę już przestarzałą instytucją. Dlatego należałoby filharmonię rozszerzyć na inne kierunki muzyczne. (W_IK18)
		Nie skupiamy się wyłącznie na muzyce, ale traktujemy filharmonię jako świątynię sztuk wielu. (W_IK19)
		Chyba wypełniamy troszeczkę tę lukę właśnie, te oczekiwania publiczności na wielkie dzieła, na sztukę śpiewaną. Jest takie ogromne zapotrzebowanie. (W_IK12)
		Nie chciałabym, aby dywersyfikacja działalności zamieniła filharmonię w dom kultury. (W_IK21)
		My musimy mieć bardzo zróżnicowany produkt, bo nie możemy się formatować. Musimy ważyć między kształtowaniem gustów a zaspokajaniem ich. To musi być równowaga. (W_IK19)
10	budynek	Żeby była filharmonia, musi być budynek. (W_IK24)
		Nowy budynek dał zupełnie inne szanse. Budynek stał się impulsem do dynamicznego rozwoju zespołu artystycznego. Filharmonia to przestrzeń, która ma inspirować. (W_IK20)
		Jesteśmy instytucją, która zmieniła życie muzyczne miasta – budowanie marki zespołu poprzez budowanie marki obiektu. (W_IK6B)
		Co by nie mówić, mamy fantastyczną lokalizację i piękny budynek, więc my na pewno mamy dzięki temu silną markę, silną pozycję. I to jest ogromne szczęście. (W_IK1A)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Zestawienie nie zawiera dodatkowej strategii, networkingu branżowego, który łączy wszystkie badane instytucje poprzez członkostwo w Zrzeszeniu Filharmonii Polskich. Celem tej założonej w 2011 roku organizacji pozarządowej jest wypracowanie nowych rozwiązań wąskosektorowych, wywieranie wpływu na Ministerstwo Kultury, tworzenie silnego lobby, rekomendowanie zmian w legislacji, wprowadzanie innowacji w zakresie rozliczania czasu pracy pracowników sektora kultury czy kontraktowania artystów: „to, co robimy jako Zrzeszenie Filharmonii, to staramy się wypracować w miarę jednolity sposób działania” (W_IK11).

Strategie będące wynikiem analizy otoczenia i adaptacji do niego wskazują na duże zrozumienie przez respondentów siły oddziaływania otoczenia na organizację kultury. Świadczą o tym poniższe wypowiedzi:

Żadna instytucja nie funkcjonuje ot tak sobie, oderwana i z góry zdefiniowana, że przede wszystkim musi reagować na to, co się dzieje dookoła. (W_IK20)

Dla każdego miejsca trzeba tworzyć inne rozwiązania – adaptować je do ludzi i do możliwości lokalnych. (W_IK2)

Jeśli chodzi o filharmonie, to my wiemy, w jakim środowisku, w jakim otoczeniu jesteśmy. (W_IK3)

Mi się to podoba, że otoczenie można kreować. Ja mam wrażenie, że właśnie coś takiego się stało... (W_IK6B)

Pozwala to – w dalszej kolejności – na budowanie naprawdę świadomych strategii opartych na relacjach z interesariuszami. Poniższe wypowiedzi obrazują, jak respondenci identyfikują te grupy oraz jakie nadzieje z nimi wiążą:

Największym wyzwaniem jest relacja z ludźmi. To jest największe wyzwanie. I to absolutnie z wszystkimi ludźmi: tak współpracownikami, jak i przełożonymi, jak i odbiorcami, jak i ludźmi, którzy nam sprzyjają bądź nie sprzyjają z różnych innych powodów. (W_IK10)

Filharmonia to też jest taka instytucja, która ma wielu interesariuszy. To tworzy taki złożony konglomerat. Pojęcie, które w mojej wyobraźni definiuje i ustawia znaczenie poszczególnych inicjatyw i aktywności, które są odpowiedzią na potrzeby tych interesariuszy, jest związane z wyobrażeniem poczucia bycia potrzebną. (W_IK4)

Wszystko zasadza się na kontaktach. (W_IK22)

Relacja zawsze przekłada się na wszystko. Większość projektów, które uważam za naprawdę ważne, projektów artystycznych, które udało się zrobić w ciągu tych kilkunastu lat, były oparte na relacjach. Na niczym innym. (W_IK6A)

Chodzi mi o świadomość grona interesariuszy i dbania o ich interesy. (W_IK1B)

Jesteśmy takim prawdziwym partnerem dla wszystkich. (W_IK6B)

Przez to, że filharmonia stała się bardziej otwarta, poszerzyliśmy grono interesariuszy. (W_IK23)

Budowanie dobrych relacji pomiędzy wszystkimi, z którymi dyrektor współpracuje: począwszy od załogi, skończywszy na dziennikarzach, jest bardzo ważną sprawą w funkcjonowaniu, w ogóle w zarządzaniu taką instytucją. (W_IK13)

To jest bardzo ważne. Budowanie takiej grupy ludzi wokół filharmonii. Zazwyczaj są to w ogóle bardzo ciekawi ludzie, których dobrze jest mieć po swojej stronie. (W_IK8)

Jak widać, menedżerowie/dyrektorzy mają wysoką świadomość istnienia interesariuszy. Rozumieją oni także istotne znaczenie interesariuszy dla rozwoju instytucji

kultury. Wszystkie wymienione strategie wymagają kooperacji, stąd relacje z interesariuszami (przykład strategii powiązań) są kluczowe dla ich realizacji.

Przedstawione wyniki badań dowodzą, że filharmonie w obliczu zmienności otoczenia szukają różnorodnych dróg rozwoju. Model koncepcji strategicznych używanych w wyniku badania jest bogaty i wielowymiarowy. Instytucja może bowiem implementować wiele różnych strategii i eksperymentować z wieloma odmiennymi podejściami w tym samym czasie. Varbanova takie podejście nazywa „portfelem strategicznym”, ponieważ wiele różnych strategii może odpowiadać na wiele istniejących możliwości (Varbanova 2015: 218). Problem może stanowić jedynie fakt, że bardzo rzadko strategia jest koncepcją całościową, a nie tylko odnoszącą się do wybranych obszarów działania, których fragmentaryczna skuteczność jest trudna do zweryfikowania.

Dyskusja

Badanie skuteczności strategii wybranych przez polskie filharmonie i orkiestry jest z pewnością zadaniem przyszłości. Weryfikacja podjętych wyzwań winna być skonfrontowana z działaniami instytucji w dłuższym okresie, biorąc pod uwagę nie tylko sprawność instytucji w zakresie realizacji obranych celów, lecz także adekwatność podejmowanych działań w obszarze zarówno ekonomiczno-finansowym, jak i oddziaływania społecznego.

Weryfikacji powinna podlegać również jakość współpracy pomiędzy organizatorami a podległymi im jednostkami kultury w celu wypracowywania wspólnych założeń strategicznych w myśl filozofii *new public management*. Strategia winna być tu widziana jako budowanie wspólnego wyobrażenia przyszłości kultury opartego na podzielanych wartościach i dostępnych narzędziach zarządzania.

Kolejnym obszarem możliwych badań byłoby powiązanie osoby menedżera – głównego kreatora – z wybieraną ścieżką strategiczną. Tu korelacje mogą dotyczyć wykształcenia, doświadczenia, podejścia czy różnego typu preferencji artystycznych.

Można już dziś wyobrazić sobie, że kolejne strategie publicznych instytucji kultury będą musiały brać pod uwagę również polityki dostępności i inkluzji przeciwdziałające jakimkolwiek wykluczeniu, politykę różnorodności, szerszej zakrojone partnerstwa biznesowe, częstsze kolaboracje (między)sektorowe, silniejsze zaangażowanie lokalnych społeczności, jak również nowe formaty edukacji oparte na nowoczesnych technologiach. Wpływ nowych trendów społecznych, technologicznych i ekonomicznych będzie z pewnością wyzwaniem dla przyszłych strategii instytucji kultury. Bogactwo możliwych podejść, zależnych od indywidualnych kontekstów kulturowych, politycznych i środowiskowych, przyniesie nie tylko nowe definicje, lecz także nowe rozwiązania organizacyjne. Ich sektor kultury będzie oczekiwał najbardziej.

Wnioski

Swoista unikatowość i specyfika zarządzania instytucją kultury nie zwalnia jej z konieczności reagowania na wyzwania współczesnego otoczenia. Strategie przetrwania są znacząco różne od strategii ukierunkowanych na rozwój. Różni je zrozumienie miejsca, w którym obecnie znajduje się instytucja, oraz tego, które ma zająć w przyszłości. Jak podpowiada Krzysztof Oblój, nie zawsze muszą być to nowatorskie decyzje, albowiem „dobra mieszanka starych dobrych teorii z błyskotliwymi pomysłami najnowszych koncepcji pozwala dobrze poradzić sobie z dwoma wielkimi wyzwaniem strategii: czasem i terytorium” (Oblój 2017: 60).

Praktycy zarządzania strategicznego (nie tylko w instytucjach kultury) zmagają się stale z nieprzewidywalną dynamiką środowiska zewnętrznego i wieloma czynnikami wpływającymi na ich instytucje, lecz pozostającymi poza ich kontrolą. Zauważa to Martyna Śliwa, konstatując, iż każda instytucja buduje swoją strategię w kontekście właściwego sobie środowiska zewnętrznego i wewnętrznego (Śliwa 2011: 212). Potwierdzają to przedstawione wyniki badań, których efektem jest uzyskanie bardzo zróżnicowanego obrazu muzycznego środowiska, poszukującego nowych dróg rozwoju i tworzącego nową tożsamość – ściśle powiązaną z oczekiwaniami społecznymi i wyzwaniami cywilizacyjnymi.

Nie ulega wątpliwości, że znaczący udział ma w tym otoczenie, które, jako najsilniej oddziałujące, dywersyfikuje tożsamość instytucji. Instytucje muzyczne: filharmonie i orkiestry, działają w sposób interdyscyplinarny i wielowymiarowy, co prowadzi do hybrydyzacji definicji filharmonii jako instytucji kultury.

W Polsce mierzymy się nadal z deklaratywnością strategii instytucji kultury, trudnościami z zastosowaniem instrumentów strategicznego planowania, niezrozumieniem istoty misji i wizji (według opracowania Wróblewskiego mają one nadal rys konserwatywny – Wróblewski 2017: 68–71), z nieodpowiednim powiązaniem ich z programem działania (Lewandowski 2018: 69) oraz niewystarczającymi badaniami rynku muzycznego.

Każda filharmonia jest inna, tak jak inne jest jej otoczenie. Ten indywidualny rys instytucjonalny jest z pewnością bogactwem krajobrazu polskiej kultury muzycznej. Ważne dla przyszłości filharmonii byłoby wspieranie marzeń artystycznych narzędziami, które od dawna oferuje zarządzanie strategiczne, w tym zarządzanie marką.

Bibliografia

- Barańska Katarzyna, Zięba Katarzyna (2020). Zarządzanie strategiczne w kulturze. Studium przypadku Muzeum Uniwersytetu Jagiellońskiego Collegium Maius. W: Anna Pluszyńska, Agnieszka Konior, Łukasz Gawel (red.), *Zarządzanie w kulturze. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 153–166.

- Bielski Marcin (1997). *Organizacje – istota, struktury, procesy*. Wydanie II. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Bielski Marcin (2002). *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Bryson John M. (2004). What to Do when Stakeholders Matter. A Guide to Stakeholders Identification and Analysis Techniques. *Public Management Review*, 6(1), 1–40.
- Burkiewicz Łukasz (2014). Marketing w kulturze. Ukierunkowanie na rynek czy na produkt? *Perspektywy Kultury*, 11, 161–173.
- Carter Chris, Clegg Stewart R., Kornberger Martin (2008). Strategy as a Practice? *Strategic Organization*, 6, 83–99.
- Ciekanowski Zbigniew, Majkowska Joanna, Załoga Wiesława (2018). Wpływ otoczenia na funkcjonowanie organizacji. *Nowoczesne Systemy Zarządzania*, 13(4), 45–58.
- Czarnecki Sławomir (2015). *Nowa widownia. O promocji w kulturze*. Warszawa: Narodowe Centrum Kultury.
- Dragičević-Šešić Milena, Dragojević Sanjin (2005). *Arts Management in Turbulent Times. Adaptable Quality Management. Navigating The Arts Through The Winds of Change*. Amsterdam: European Cultural Foundation.
- Dragičević-Šešić Milena, Stojković Branimir (2010). *Kultura. Zarządzanie, animacja, marketing*. Warszawa: Narodowe Centrum Kultury.
- Drucker Peter F. (2000). *Zarządzanie w XXI wieku*, przeł. Beata Kacprzyńska, Warszawa: Muza.
- Drucker Peter F. (2017). *Praktyka zarządzania*, przeł. Tomasz Banasiuk, Zygmunt Broniarek, Janusz Gołębiowski, Warszawa: Wydawnictwo MT Biznes.
- Dziurski Paweł (2017). Strategie (nie)instytucji kultury. Studium przypadku Zamku Cieszyn. *Załącznik Kulturoznawczy*, 4, 97–116.
- Frączkiewicz-Wronka Aldona (2010). Pomiar efektywności organizacji jako obszar konwergencji metod, narzędzi i instrumentów zarządzania między sektorami biznesowymi a publicznymi. *Organizacja i Zarządzanie: Kwartalnik Naukowy*, 4(12), 5–24.
- Gaweł Łukasz (2012). Zarządzanie strategiczne szlakiem dziedzictwa kulturowego w świetle koncepcji *stakeholders*. *Turystyka Kulturowa*, 10, 31–40.
- Gaweł Łukasz (2019). Strategie marketingowe w muzeach. *Zarządzanie w Kulturze*, 20, 489–502.
- Gierszewska Grażyna (2003). *Strategie przedsiębiorstw w dobie globalizacji*. Warszawa: Wyższa Szkoła Handlu i Prawa w Warszawie.
- Glinka Beata, Czakon Wojciech (2021). *Podstawy badań jakościowych*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Górka Małgorzata (2018). Otoczenie organizacyjne wobec zarządzania organizacjami. W: Piotr Lenik (red.), *Zarządzanie organizacjami*. Krosno: Wydawnictwo PWSZ im. St. Pigoń, 123–141.
- Griffin Ricky W. (2004). *Podstawy zarządzania organizacjami*, przeł. Agata Jankowiak. Warszawa: PWN.
- Grząba Małgorzata (2022). Rozwój marketingu cyfrowego w instytucjach kultury podczas pandemii COVID-19. W: Anna Kwiecień, Aleksandra Nocoń (red.), *Strategie rozwoju*

- jednostek kultury w kontekście trendów występujących w ich otoczeniu*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, 39–50.
- Hatch Mary J. (2002). *Teoria organizacji*, przeł. Paweł Łuków. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Heinen Andreas, Weisenfeld Ursula (2015). Institutional Logics as Orchestras' Strategic Dilemma. *International Review of Social Research*, 5, 130–140.
- Jedlewska Barbara (2006). Marketing w działalności podmiotów kultury – aktualne wyzwania, problemy i doświadczenia. *Zarządzanie w Kulturze*, 7, 95–105.
- Kahneman Daniel (2022). *Pułapki myślenia. O myśleniu szybkim i wolnym*, przeł. Piotr Szymczak. Poznań: Media Rodzina.
- Karna Wioleta J. (2008). *Zmiany w zarządzaniu publicznymi instytucjami kultury*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Kieliszewski Przemysław, Mękariski Michał (2011). Badania sektora kultury jako element partycypacyjnego modelu zarządzania kulturą na przykładzie badań Regionalnego Obserwatorium Kultury. *Culture Management*, 4(4), 249–257.
- Kociatkiewicz Jerzy, Kostera Monika (2014). Zaangażowane badania jakościowe. *Problemy Zarządzania*, 12(1), 9–17.
- Korzeniowski Leszek F. (2019). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Wydanie II. Warszawa: Difin.
- Koźmiński Andrzej K., Jemielniak Dariusz, Latusek-Jurczak Dominika (2014). *Zasady zarządzania*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer.
- Koźuch Antoni, Koźuch Barbara, Sułkowski Łukasz, Bogacz-Wojtanowska Ewa, Lewandowski Mateusz, Sienkiewicz-Małużek Katarzyna, Szczuslińska-Kanoś Agnieszka, Jung-Konstanty Stanisława (2016). *Obszary zarządzania publicznego*. Kraków: Instytut Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Koźuch Barbara (2004). *Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce polskich organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Placet.
- Krawiec Wioletta, Szymańska Kamila (2017). Budowanie wartości usług dla klientów teatrów i filharmonii – wyniki badań. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 475, 123–135.
- Krawiec Wioletta, Szymańska Kamila (2018). Marketing doświadczeń w działaniach teatrów i filharmonii – wyniki badań. *Handel Wewnętrzny*, 4, 95–104.
- Kubiczek Jakub (2019). Wyzwania instytucji kultury w zakresie marketingu i sponsoringu przez biznes. W: Beata Reformat, Anna Kwiecień, Aleksandra Nocoń (red.), *Biznes w kulturze – kultura w biznesie. Nowe trendy w otoczeniu jednostek kultury*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, 41–50.
- Kwieceń Anna (2019). Marketing w instytucjach kultury – potrzeby i obawy. W: Beata Reformat, Anna Kwiecień, Aleksandra Nocoń (red.), *Biznes w kulturze – kultura w biznesie. Nowe trendy w otoczeniu jednostek kultury*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, 32–40.
- Kwieceń Anna (2022). Strategia dywersyfikacji jako przykład reakcji jednostek kultury na trendy występujące w otoczeniu. W: Anna Kwiecień, Aleksandra Nocoń (red.), *Strategie*

- rozwoju jednostek kultury w kontekście trendów występujących w ich otoczeniu. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, 7–17.
- Kwiecień Anna, Reformat Beata (red.) (2017). *Biznes w kulturze – kultura w biznesie. Nowoczesne technologie informacyjno-komunikacyjne*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.
- Laberschek Marcin (2011). Zestaw narzędzi komunikacji marketingowej dla nowo powstałych organizacji kultury trzeciego sektora. *Culture Management*, 4(4), 233–248.
- Lewandowski Mateusz (2006). Zmiany w sposobach zarządzania a pomiar efektywności zarządzania w instytucjach kultury. *Zarządzanie w Kulturze*, 7, 107–112.
- Lewandowski Mateusz (2011). *Innowacje w zarządzaniu instytucjami kultury*. Katowice: Con Arte.
- Lewandowski Mateusz (2013). *Zarządzanie strategiczne w instytucjach kultury*. Katowice: Con Arte.
- Lewandowski Mateusz (2018). Czynniki utrudniające samodzielne opracowywanie planów strategicznych przez pracowników instytucji kultury. W: Łukasz Wróblewski (red.), *Zarządzanie w instytucjach kultury*. Warszawa: CeDeWu, 61–70.
- Lusińska Anna (2018). Google jako narzędzie komunikacji marketingowej polskich instytucji kultury w opinii studentów. *Zarządzanie w Kulturze*, 19, 137–150.
- Łodziana-Grabowska Joanna, Wiktor Jan W. (red.) (2014). *Koncepcje zarządzania i marketingu w sferze kultury. Projektowanie, implementacja i kontekst skuteczności działań*. Warszawa: CeDeWu.
- Maciejewski Grzegorz, Krowicki Piotr (2022). Brand as a customer value driver: relationship with customer engagement. *Marketing of Scientific and Research Organizations*, 43, 53–74.
- Martenka Henryk (2012). Koszty zarządzania wizerunkiem na przykładzie Międzynarodowego Konkursu Pianistycznego im. I.J. Paderewskiego w Bydgoszczy (analiza i konkluzje). *Zarządzanie w Kulturze*, 13, 185–202.
- Matt Gerald (2006). *Muzeum jako przedsiębiorstwo. Łatwo i przystępnie o zarządzaniu instytucją kultury*, przeł. Andrzej Wajs. Warszawa: Fundacja Aletheia.
- Mękarski Michał (2014). *Mystery shopping* oraz *shadowing* jako metoda badania kultury. *Roczniki Kulturoznawcze*, 5(1), 53–71.
- Modliński Artur (2019). *Strategie instytucji kultury wobec niezadowolonych i bojkotów konsumentów*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Niemczyk Agata (2007). *Marketing w sferze kultury. Wybrane problemy*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.
- Niezabitowski Michał, Szostak Agnieszka (2011). Bariery przy opracowywaniu i wdrażaniu strategii oraz jej wpływ na zarządzanie Muzeum Historycznym Miasta Krakowa, *Zarządzanie Publiczne*, 3(15), 65–72.
- Nowelli Kamil (2015). Zarządzanie instytucją kultury a innowacyjne narzędzia komunikacji marketingowej. W: Aron Axel Wadlewski, Artur Modliński (red.), *Innowacyjne działania w obszarze zarządzania i marketingu*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 155–165.
- Obłój Krzysztof (2007). *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*. Wydanie II. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

- Obłój Krzysztof (2010). *Pasja i dyscyplina strategii. Jak z marzeń i decyzji zbudować sukces firmy*. Warszawa: Wydawnictwo Poltext.
- Obłój Krzysztof (2017). *Praktyka strategii firmy*. Warszawa: Wydawnictwo Poltext.
- Obłój Krzysztof, Trybuchowski Maciej (2007). Zarządzanie strategiczne. W: Andrzej K. Koźmiński, Włodzimierz Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 123–167.
- Obłój Krzysztof, Wąsowska Aleksandra (2015). Studium przypadku. W: Monika Kostera (red.), *Metody badawcze w zarządzaniu humanistycznym*. Warszawa: Wydawnictwo Akademickie Sedno, 51–60.
- Pałka Magdalena (2019). „Teatr jest instytucją feudalną”. Kryzysy wizerunkowe w polskich teatrach instytucjonalnych. *Zarządzanie w Kulturze*, 20, 287–300.
- Penc Józef (1994). *Strategie zarządzania. Perspektywiczne myślenie, systemowe działanie*. Warszawa: Agencja Wydawnicza Placet.
- Pietrzak Michał, Pietrzak Piotr (2012). *Balanced Scorecard* jako innowacyjna metoda zarządzania strategicznego organizacjami publicznymi ze szczególnym uwzględnieniem szkół wyższych. W: Anna Gardocka-Jałowiec (red.) (2012), *Innowacyjne metody i instrumenty zarządzania w instytucjach publicznych*. Białystok: Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, 119–134.
- Pietrzyk Adrian (2019). Wykorzystanie nowoczesnych technologii w jednostkach i placówkach kultury w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej. W: Beata Reformat, Anna Kwiecień, Aleksandra Nocoń (red.), *Biznes w kulturze – kultura w biznesie. Nowe trendy w otoczeniu jednostek kultury*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, 95–102.
- Pluszyńska Anna (red.) (2020). *Badania o badaniach*, <https://www.ibok.org.pl/projekty/badania-o-badaniach> [odczyt: 28.06.2023].
- Pluszyńska Anna, Laberschek Marcin (2020). Marketing w organizacjach kultury. Zastosowanie marketingu mix na przykładach. W: Anna Pluszyńska, Agnieszka Konior, Łukasz Gaweł (red.), *Zarządzanie w kulturze. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 182–195.
- Romanowska Maria (2009). *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Różycka Magdalena (2017). Wizerunek Narodowej Orkiestry Symfonicznej Polskiego Radia w Katowicach (NOSPR) jako przykład silnej marki w obszarze kultury. *Zeszyty Naukowe WSTiE*, 11(1), 127–150.
- Rudolf Wawrzyniec (2016). *Marketing terytorialny w ujęciu relacyjnym*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Rudolf Wawrzyniec (2022). Deficyt badań w samorządowych instytucjach kultury – w poszukiwaniu przyczyn zjawiska. W: Anna Kwiecień, Aleksandra Nocoń (red.), *Strategie rozwoju jednostek kultury w kontekście trendów występujących w ich otoczeniu*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, 104–127.

- Sieroń-Galusek Dorota (2012). Rola strategii marketingowej i misji w prowadzeniu działalności kulturalnej. W: Emil Orzechowski, Łukasz Gawęł (red.), *Zarządzanie, kultura, media, dziedzictwo*. Kraków: Attyka, 221–231.
- Sławecki Bartosz (2012). Znaczenie paradygmatów w badaniach jakościowych. W: Dariusz Jemielniak (red.), *Badania jakościowe. Podejścia i teorie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 57–87.
- Sobocińska Magdalena (2008). *Zachowania nabywców na rynku dóbr i usług kultury*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Sobocińska Magdalena (2015). *Uwarunkowania i perspektywy rozwoju orientacji rynkowej w podmiotach sfery kultury*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Sobocińska Magdalena (2018). Konsumpcja kultury w dobie rozwoju nowych mediów i społeczeństwa cyfrowego. *Konsumpcja i Rozwój*, 2(23), 79–93.
- Stabryła Adam (2007). *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Stoner James A.F., Freeman R. Edward, Gilbert Daniel R. jr (1999). *Kierowanie*. Wydanie II, przeł. Andrzej Ehrlich. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Szromnik Andrzej (2022). *Marketing dziedzictwa kulturowego. Obiekt zabytkowy na rynku*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Szymocha Dominika (2017). Ograniczenia we wprowadzaniu orientacji rynkowej (*market orientation*) w polskich instytucjach kultury. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 321, 171–182.
- Śliwa Martyna (2011). Zarządzanie strategiczne organizacją. W: Martyna Śliwa (red.), *Strategie dla kultury. Kultura dla rozwoju. Zarządzanie strategiczne instytucją kultury*. Kraków: Małopolski Instytut Kultury, 10–25.
- Świerk Joanna (2018). Zarządzanie strategiczne instytucją kultury. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 513, 404–414.
- Ustawa z dn. 25 października 1991 o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej Dz.U. 1991 Nr 114 poz. 493 z późniejszymi zmianami, <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=wdu19911140493> [odczyt: 28.06.2023].
- Varbanova Lidia (2013). *Zarządzanie strategiczne w kulturze*. Warszawa: Narodowe Centrum Kultury.
- Wróblewski Łukasz (2012). *Strategie marketingowe w instytucjach kultury*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Wróblewski Łukasz (2017). *Culture Marketing. Strategy and Marketing Aspects*. Berlin: Logos Verlag.
- Wróblewski Łukasz (2019). Rola i znaczenie aktywności online użytkowników mediów społecznościowych w kształtowaniu wizerunku instytucji kultury. *Zarządzanie w Kulturze* 20, 221–239.
- Wróblewski Łukasz (2020). Ocena działań marketingowych instytucji kultury na transgranicznym rynku podzielonego granicą miasta Cieszyn-Czeski Cieszyn. *Marketing i Rynek*, 27(7), 3–13.

- Wróblewski Łukasz (red.) (2014). Strategie marketingowe filharmonii jako element upowszechniania kultury polskiej na rynku międzynarodowym. W: Joanna Łodziana-Grabowska, Jan W. Wiktor (red.), *Koncepcje zarządzania i marketingu w sferze kultury. Projektowanie, implementacja i kontekst skuteczności działań*. Warszawa: CeDeWu, 59–66.
- Wróblewski Łukasz (red.) (2018). Strategie marketingowe filharmonii jako element upowszechniania kultury wysokiej wśród młodzieży szkolnej i akademickiej. W: Łukasz Wróblewski (red.), *Zarządzanie w instytucjach kultury*. Warszawa: CeDeWu, 123–136.
- Yin Robert K. (2015). *Studium przypadku w badaniach naukowych. Projektowanie i metody*, przeł. Joanna Gilewicz. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Zrzeszenie Filharmonii Polskich, <https://www.facebook.com/p/Zrzeszenie-Filharmonii-Polskich-100060541509236/> [odczyt: 28.06.2023].

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, witalności 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 kulturyzację 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

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

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).

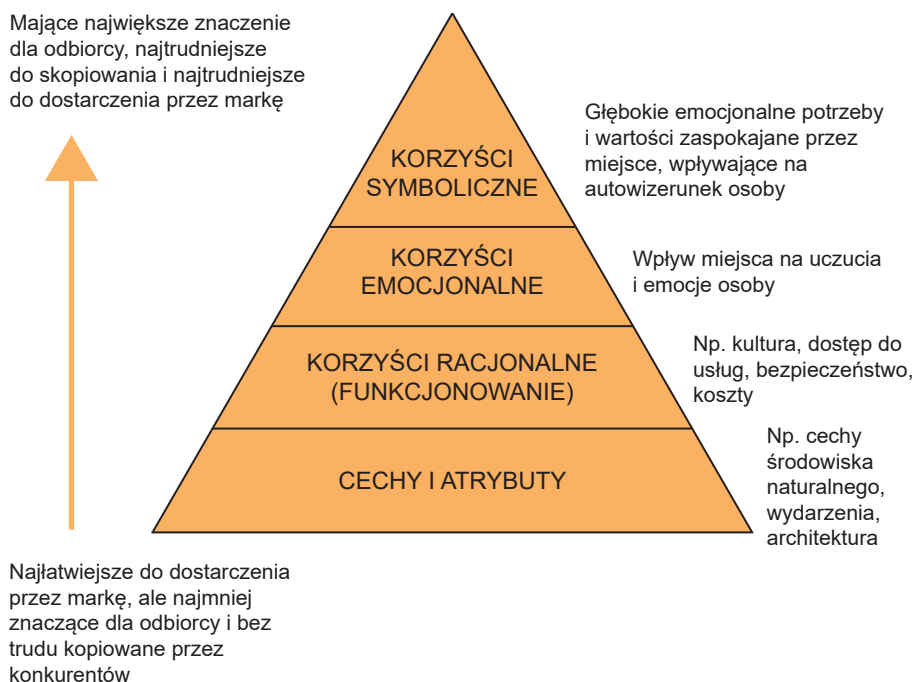
Działania marketingowe realizowane przez instytucje kultury związane z dziedzictwem powinny budować z nim więzi, kształtować gusty odbiorców, uwrażliwiać na kulturę, być „kompromisem, subtelną równowagą pomiędzy zaspokajaniem potrzeb i oczekiwań aktualnych nabywców a wymogami tego zasobu, który musi 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 urynkowienia, 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.



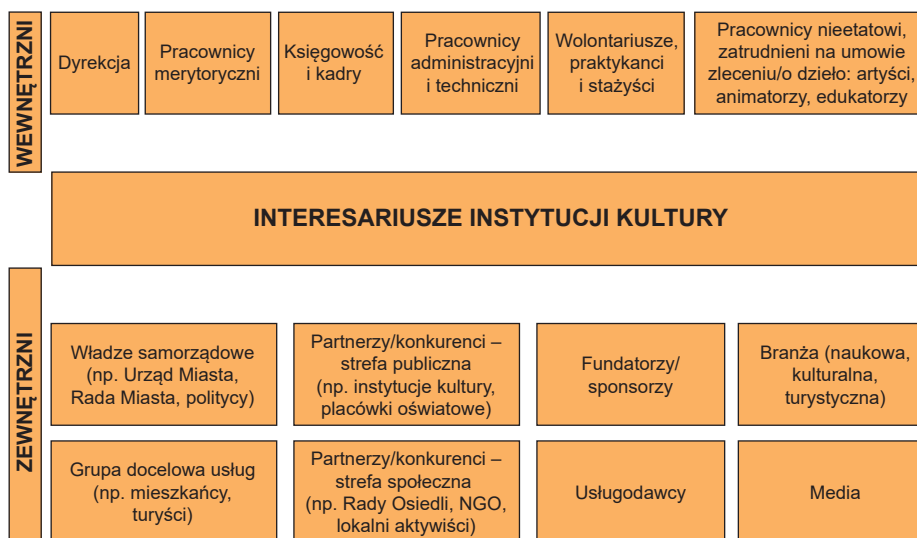
Rys. 1. Piramida korzyści marki miejsca według Billa Bakera

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).

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 mieszkanek 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.

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).

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">• są podstawą spójnej strategii instytucji,• wyznaczają kierunki działania,• kreują i wzmacniają rozpoznawalność i znajomość marki instytucji,• budują i umacniają reputację firmy, która ma jasno sprecyzowane priorytety i kierunki rozwoju,• zwiększają zaufanie, lojalność i zaangażowanie odbiorców,• kreują wizerunek instytucji,• wspierają w sytuacjach kryzysowych i trudnych,• budują lojalność, zaangażowanie i motywację pracowników,• selekcjonują działania zmierzające w jednym kierunku,• chronią przed podejmowaniem działań niepożądanych i sprzecznych z instytucją.

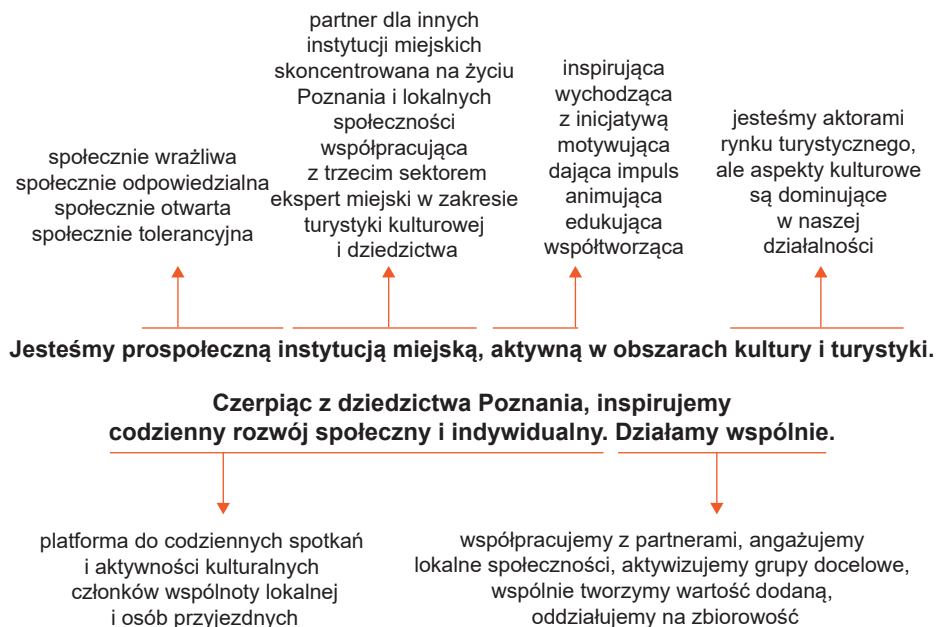
Źródło: Florek, Janiszewska 2019: 13.

Tablica III. Funkcje misji instytucji

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

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

Architektura marki
<ul style="list-style-type: none"> • Architektura marki jest układem zależności pomiędzy marką główną a pozostałymi markami, submarkami lub projektami do niej należącymi. • Strukturę architektury marki określają potrzeby związane z zarządzaniem i komunikacją marki i jej oferty. • Celem jest stworzenie rozwiązania, które zapewni efekt synergii, korzyści komunikacyjne, wizerunkowe i organizacyjne dla instytucji. • Architektura marki wyznacza: <ul style="list-style-type: none"> – korzyści wynikające z funkcjonowania marki głównej, – korzyści związane z markami, submarkami i projektami należącymi do marki, – stopień pozycjonowania marek i submarek. • 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.

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

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

Źródło: Janiszewska, Florek 2019: 9.

Tablica VI. Funkcje marek produktowych

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

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

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 Śluz 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 pożądane. 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
FUNKCJONALNE	<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"> • 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); • 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); • 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); • stacjonarnej i online (np. cykl wykładów online <i>Alfa&Enigma</i>, zajęcia i filmy edukacyjne dla szkół online, filmy i podcasty na kanałach społecznościowych); • usług i produktów.

EMOCJONALNE	<p>Oferta bazująca na:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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>); • 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>); • wspomnieniach (np. historie mówione: <i>Archiwum Społeczne Śródki</i>, <i>Opowieści zez Fyrtla: Fajrant na Łazarzu</i>). • sentymentach (np. wystawa czasowa <i>Rękodzielni. Opowieść o poznańskim rzemiośle, Festiwal Dawnych Gier i Komputerów</i>). <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"> • budowa scenograficznej, multimedialnej, interaktywnej, narracyjnej ekspozycji (np. ekspozycja w Bramie Poznania i Centrum Szyfrów Enigma); • 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); • 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).
-------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

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 bazuje 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. Koncepcje, 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.
- 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 [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].

Budowanie wizerunku instytucji kultury na przykładzie Teatru Żydowskiego w Warszawie

Kama Pawlicka  <https://orcid.org/0000-0003-4738-290X>

Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie
e-mail: k.pawlicka@uksw.edu.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: Pawlicka Kama (2023). Budowanie wizerunku instytucji kultury na przykładzie Teatru Żydowskiego w Warszawie. *Zarządzanie w Kulturze*, 24(4), 275–291.

Abstract

Building A Brand Of a Cultural Institution on the Example of the Jewish Theatre in Warsaw

The research objective of this article is to present the way in which the Jewish Theater in Warsaw has been building its image. To achieve this goal, the case study method was used. The article takes a closer look at the history of the theatre itself, its founder, the legendary actress Ida Kamińska, the troubles with the seat, but most importantly it presents the image transformations that the theatre has been implementing systematically during the time it has been managed by Golda Tencer. The article was based on the analysis of collected data, Internet searches and author's observations. The research shows that thanks to the gradual introduction of the rebranding process, the Jewish Theater has gained new audiences, strengthened its image and managed to build a strong brand in the theatre sector.

Keywords: Jewish Theatre, repertoire, image, brand, place, history

Wprowadzenie

Badania nad wizerunkiem instytucji kultury wynikają najczęściej z potrzeb usystematyzowania narzędzi i strategii stosowanych przez organizacje sektora kultury w tym zakresie. Każda analiza ujawnia pewne odrębności, związane z profilem działalności, miejscem funkcjonowania, relacjami z otoczeniem zewnętrznym i przede wszystkim komunikacją z interesariuszami. W zarządzaniu każdą organizacją jednym z ważniejszych celów funkcjonowania jest chęć osiągnięcia sukcesu.

W tym wypadku kluczowym narzędziem do sukcesu jest satysfakcja grup otoczenia instytucji kultury. Peter Drucker stworzył listę warunków, które czynią zarządzanie skutecznym. Jednym z nich jest założenie, że „zarządzanie musi być zorientowane przede wszystkim na najistotniejszy, podstawowy i ostateczny rezultat – zadowolenie klienta” (Jemielniak, Latusek-Jurczak 2014: 13). Sprawny system komunikowania się z interesariuszami stanowi podstawę efektywnego funkcjonowania każdej organizacji. Na sukces komunikacyjny wpływają m.in. wizerunek organizacji oraz jej silna marka.

Teatr Żydowski jest, zdaniem autorki, ciekawym i odrębnym zjawiskiem na warszawskim rynku teatralnym w odniesieniu do zarządzania w kulturze, w tym wizerunku organizacji. Dotąd nie został należycie opisany, zwłaszcza jeśli chodzi o współczesność. Dlatego też celem artykułu jest zaprezentowanie oraz analiza procesu budowania wizerunku tej sceny na podstawie jej historii i historii siedziby, która pełni znaczącą funkcję w zarządzaniu wizerunkiem Teatru Żydowskiego. Szczególnie interesująca wydaje się analiza procesu rebrandingu, rozpoczętego w Teatrze Żydowskim w sezonie 2015/2016 w odpowiedzi na zmieniające się potrzeby odbiorców.

Metoda opracowania

Na potrzeby artykułu przeprowadziłam kwerendę biblioteczną źródeł zastanych, książek oraz artykułów, której celem było poszukiwanie i identyfikacja w publikacjach interesujących mnie zagadnień, dotyczących historii i przemian wizerunkowych tej sceny. Wykorzystano także pozycje netograficzne, w tym informacje ze strony internetowej Teatru Żydowskiego, recenzje, wywiady z dyrektorką teatru Gołąd Tencer i reżyserami współpracującymi ze sceną. Uwzględniono także obserwacje autorki. Wymienione metody pozyskiwania informacji pozwoliły na wyodrębnienie kilku najważniejszych tendencji działań Teatru Żydowskiego w zakresie budowania wizerunku. Zostaną one omówione poniżej.

Zakres definicyjny

Słowo „wizerunek” wywodzi się semantycznie od łacińskiego pojęcia *imago* i oznacza portret, odbicie lub obraz. Można je odnieść do organizacji, produktu, a także konkretnej osoby. W naukach społecznych wizerunek definiuje się jako „wyobrażenie czy też opinię o określonym podmiocie rynku” (Sobocińska 2019: 145). W ujęciu organizacyjnym wizerunek jest definiowany jako „powszechnie istniejąca opinia na temat firmy” (Rozwadowska 2002: 55), której nie należy mylić z tożsamością organizacji. Badaczka definiuje tożsamość jako zbiór określonych bodźców, a wizerunek jako sposób ich odczytania. Alicja Waszkiewicz natomiast wśród składowych

wizerunku wylicza elementy „poznawcze (opinie, obserwacje), odczucia (wartościowanie afektywne) oraz postawy (trwałe ustosunkowania) względem organizacji” (Waszkiewicz 2011: 31). Można zatem stwierdzić, że wizerunek organizacji jest pojęciem względnym, może ulegać przeobrażeniom wraz z rozwojem organizacji i zmianami potrzeb oraz upodobań otoczenia zewnętrznego.

Proces budowania wizerunku zasadza się na wypracowaniu (często przez specjalistów w tym zakresie) publicznego oblicza osoby lub organizacji w celu przedstawienia ich w korzystnym świetle. Prowadzi też do wykreowania silnej marki. Ma to służyć zdobyciu społecznej akceptacji dla jej działalności, a tym samym pozyskaniu coraz większych rzesz sympatyków i klientów (Altkorn 2004: 15). Można wyróżnić kilka rodzajów wizerunku organizacji:

- rzeczywisty – odpowiadający na pytanie: Jak inni widzą daną organizację?
- lustrzany – dający odpowiedź na pytanie: Jak organizacja jest postrzegana przez pracowników?
- pożądaný – docelowy – odpowiada na pytanie: Jak powinni widzieć jednostkę inni i jak pracownicy chcieliby widzieć własną organizację?
- optymalny – realny – jest kompromisem między wyżej wymienionymi rodzajami wizerunków. Odpowiada na pytanie: Jaki realny wizerunek można stworzyć w obecnej sytuacji? (Rozwadowska 2002: 58).

Między pożądanym a rzeczywistym wizerunkiem istnieje zwykle pewien dysonans. Jest on rezultatem wielu czynników. Najważniejsze z nich to: niewłaściwe dopasowanie atrybutów tożsamości do cech docelowego segmentu rynku; rozbieżność między deklarowanymi a rzeczywistymi zachowaniami jednostki; nieskuteczna komunikacja organizacji; oddziaływanie konkurentów; zmienność otoczenia (Altkorn 2004: 18).

Wizerunek Teatru Żydowskiego a historia

Nie sposób analizować wizerunku Teatru Żydowskiego bez odniesienia się do historii tej sceny. „Ojczyzną Żydów jest pamięć”. Ten cytat z książki *Moje życie, mój teatr* Idy Kamińskiej, wielkiej polskiej aktorki pochodzenia żydowskiego, pierwszej dyrektorki Teatru Żydowskiego w Warszawie, najpełniej oddaje misję i strategię funkcjonowania tej instytucji kulturalnej. Jest to kultywowanie pamięci o świecie, którego już nie ma, o ludziach, którzy zginęli w czasie II wojny światowej, o wymierającej kulturze.

Termin „teatr żydowski w Polsce” jest pojęciem wieloznacznym. Oznacza zarówno sceny, na których grywano w języku jidysz lub hebrajskim, jak i teatry, gdzie zespoły aktorów żydowskich wystawiały sztuki w języku polskim o tematyce żydowskiej. W tym drugim przypadku termin ten ma dwojakie znaczenie. Niektórzy badacze bowiem uważają dorobek literacki i sceniczny Żydów tworzących w języku polskim za ważny element żydowskiego dziedzictwa narodowego. Inni zaś

twierdzą, że polskojęzyczny teatr żydowski stanowił integralną część dominującej kultury polskiej. Najobszerniejszą definicję teatru żydowskiego opracował Chone Shmeruk, historyk kultury i literatury żydowskiej. Zgodnie z jego koncepcją termin ten odnosi się do tworzonych przez Żydów i dla Żydów spektakli w językach: jidysz, hebrajskim i polskim (Kuligowska-Korzeniewska 2018: 208).

Dzieje warszawskiego Teatru Żydowskiego zaczynają się z końcem 1949 roku, kiedy to Ministerstwo Kultury i Sztuki wydało dekret „nadający teatrowi żydowskiemu status teatru państwowego” (Kuligowska-Korzeniewska 2018: 208). W 1950 roku, w wyniku połączenia Dolnośląskiego Teatru Żydowskiego we Wrocławiu i Teatru Żydowskiego w Łodzi, powstał Państwowy Teatr Żydowski. Dyrekcję administracyjną objął Marian Melman, dyrektorką artystyczną mianowano wybitną aktorkę i reżyserkę Iłę Kamińską (Kuligowska-Korzeniewska 2018: 190). Do 1955 roku teatr funkcjonował w obu tych miastach, a także występował gościnnie na mniejszych i większych scenach w całej Polsce, m.in. w Łodzi, Wrocławiu, Legnicy. Zespół teatralny wyjeżdżał także na występy zagraniczne – do Anglii, Francji, Argentyny, Urugwaju, Australii, Izraela czy Stanów Zjednoczonych. W tym czasie, zaraz po wojnie, w Polsce było jeszcze sporo aktorów pochodzenia żydowskiego. Wojnę przeżyło 200–300 tysięcy Żydów, ocalałych z Holocaustu (Szaynok 2000: 34).

Dla nich więc powstała ta scena, która oprócz znaczenia kulturowego dla społeczności żydowskiej w Polsce pełniła także funkcję domu zastępczego, miejsca, gdzie można było się spotkać, porozmawiać, wrócić wspomnieniami do przeszłości, wywołać duchy najbliższych. Teatr Żydowski miał więc misję budowania wspólnotowości także dla tej garstki Ocalałych.

Nadanie państwowego charakteru teatrowi żydowskiemu, co było równoznaczne z finansowaniem przez państwo, było spełnieniem odwiecznych marzeń Kamińskiej o sztuce, która będzie niezależna od gustów publiczności i kłopotów z subwencjami (Kuligowska-Korzeniewska 2018: 183). W 1955 roku po otwarciu teatru w Warszawie Ida Kamińska mówiła: „mój teatr jest pomnikiem ku czci milionów Żydów polskich i europejskich wymordowanych przez hitlerowców. W moim teatrze grają Żydzi i nie Żydzi. Mój teatr zrodził się z rozpacz. Wyrósł nie z logiki, lecz z uczucia” (Gąssowski 1995: 126).

Cieniem na tę współczesną historię sceny kładła się więc historia wojenna, której nie sposób wymazać i która wpisywała się w misję teatru – ocalić od zapomnienia.

W 1955 roku z inicjatywy Idy Kamińskiej teatr przeniósł się do Warszawy. Jego siedziba mieściła się w nieistniejącym dziś budynku przy ul. Królewskiej 13, gdzie przed wojną funkcjonował Instytut Propagandy Sztuki (Drozdowski 1973: 226).

W 1970 roku teatr zaczął funkcjonować w budynku przy pl. Grzybowskiim (Kamińska 1995: 208). Siedziba nie była do końca dostosowana do potrzeb teatralnych. Było ciasno, zawodziła akustyka. Jednak dla Kamińskiej „była to sprawa dumy narodowej. Teatr żydowski w Polsce musiał mieć swoją siedzibę w mieście,

uświęconym męczeństwem Żydów, tu, gdzie w powstaniu w getcie Żydzi okazali tak wielkie bohaterstwo” (Kamińska 1995: 192).

Zespół aktorski przyjechał z Wrocławia, Idę Kamińską ściągnięto z Łodzi. Jaki był stosunek społeczeństwa polskiego do tego teatru?

Oczywiście nie wszyscy byli zachwyceni tym, że w doskonałym punkcie – Królewska 13, niedaleko Grobu Nieznanego Żołnierza, stoi budynek z wielkim napisem po polsku: Państwowy Teatr Żydowski im. Ester Rachel Kamińskiej. Niektórzy pewno nie mogli uwierzyć własnym oczom, ale nie odważyli się zaprotestować (Kamińska 1995: 193–194).

Główną strategią działania teatru, tak zresztą jest do dziś, było utrzymanie i kontynuowanie własnej kulturowej tożsamości w kraju, gdzie przed wojną mieszkało około 3 500 000 Żydów, co stanowiło 10 procent społeczeństwa, w mieście, gdzie przed II wojną światową co trzeci mieszkaniec był Żydem.

Silną stroną teatru Kamińskiej był jego repertuar oraz aktorzy, znakomicie władający językiem jidysz (Gąssowski 1995: 125). Repertuar obejmował klasykę literatury jidysz (m.in. *Serkele* Salomona Ettingera, *Bóg, człowiek, szatan* oraz *Bezdomni* Jakuba Gordina, *Dybuk* Szymona An-skiego, *Dos Grojce gewins* oraz *Tewje Mleczarz* Szolema Alejchema, *Nocą na starym rynku* Icchoka Lejba Pereca), znane dramaty światowe (*Drzewa umierają stojąc* Alejandro Casony, *Matka Courage i jej dzieci* czy *Strach i nędza Trzeciej Rzeszy* Bertolda Brechta, *Śmierć komiwojażera* Arthura Millera czy *Volpone* Bena Johnsona). Ida Kamińska tłumaczyła na jidysz i wystawiała także polskie utwory sceniczne, takie jak *Pan Jowialski* Aleksandra Fredry czy *Meir Ezofowicz* Elizy Orzeszkowej. Sięgano także po repertuar rewiiwy i kabaretowy. Grano głównie w języku jidysz.

W 1968 roku na skutek wydarzeń marcowych i narastającego antysemityzmu większość aktorów z Idą Kamińską na czele podjęła decyzję o wyjeździe z Polski. Obowiązki dyrektora teatru objął wówczas Juliusz Berger.

W 1969 roku dyrektorem został Szymon Szurmiej. Sytuacja, w jakiej znalazł się teatr, była szczególna, dramatyczna, teatrowi groziło zamknięcie. Zostało siedmiu aktorów, reszta wyjechała na fali emigracji marcowej. Wyemigrowała też duża część widzów. „Chodziło o ratowanie teatru żydowskiego, trzeba było zbierać szczątki, które zostały, składać je i na nowo ożywiać” (Gąssowski 1995: 197). Tylko dzięki determinacji i walce Szurmieja o przetrwanie teatr funkcjonował dalej.

Trzeba przyznać, że komunistycznym władzom zależało na utrzymaniu wizerunku Polski jako kraju, gdzie nie istnieje antysemityzm, skąd nie wypędzono wszystkich Żydów. Ci, którzy zostali, mogli korzystać z możliwości obcowania z własną kulturą, podtrzymywać swoją tożsamość.

Powszechna była opinia o fasadowości Teatru Żydowskiego. „Władze uznały, że warto ponieść koszty, aby móc pokazać turystom, odwiedzającym Polskę, że wbrew

obiegowej opinii, w latach 1967–1969 nie wypędzili z kraju ostatnich polskich Żydów” (Kamińska 1995: 256).

Teatr przy pl. Grzybowskiim był bardzo chętnie odwiedzany przez turystów, gości z zagranicy (Gąsowski 1995: 256).

Misja funkcjonowania teatru była kontynuacją strategii Idy Kamińskiej, osadzała się na kultywowaniu kultury i tożsamości żydowskiej oraz pielęgnowaniu słowa żydowskiego.

W okresie dyrekcji Szymona Szurmieja możemy wyróżnić kilka wyraźnych nurtów repertuarowych. Pierwsze miejsce przez długi czas zajmowała klasyka literatury i teatru jidysz – Abraham Goldfaden, Jakub Gordin, Szolem Alejchem, Icchok Lejb Perec, Szymon An-ski, Perec Hirszbejn czy Szalom Asz. Szurmiej wystawiał widowiska inspirowane twórczością Chagalla – *Zaczarowany świat*, 1988, *Bonjour Monsieur Chagall*, 1979.

Drugi nurt to wielka klasyka, sztuki spoza kanonu literatury jidysz, podejmujące tematykę żydowską, m.in. *Zmierzch Izaaka Babla* czy *Śmierć komiwojażera* Millera. Dzieła najwybitniejszych pisarzy polskich i żydowskich – Tuwima, Słonimskiego, Broniewskiego, Jastruna, Różewicza. Trzeci to musicale, kabarety, rewie, w tym bardzo lubiane przez publiczność: *Skrzypek na dachu*, *I stał się cud*, *Kamienica na Nalewkach*, *Dla mnie bomba*, *Żyć, nie umierać!* Pozycje muzyczne z nutą nostalgii prezentowały świat, którego nie ma, odwoływały się do dawnego folkloru żydowskiego. Jak pisał Marek Groński: „największym zmianom uległ repertuar. Inaczej odczytywano klasykę scen żydowskich. Wolne od celebry i namaszczenia, ujawniały pokłady zadumy nad kondycją człowieka bez względu na jego pochodzenie i wyznawaną religię” (Groński 2006: 136). Szurmiej głównie sam reżyserował, wystawił w sumie ponad 50 przedstawień, m.in.: *Bóg, człowiek i diabeł*, *Wśród walących się ścian*, *Dybuk*, *W nocy na starym rynku*, *Gwiazdy na dachu*, *Poszukiwacze złota*, *Błądzące gwiazdy*, *Między dniem a nocą*, *Żyć, nie umierać!*, *Tradycja*.

Zapraszał jednak do współpracy młodych reżyserów, takich jak Michał Zadara czy Piotr Cieplak, który w 2010 roku wystawił w Żydowskim *Księgę raję* będącą adaptacją książki Icyka Mongera, Zadara zaś wyreżyserował sztukę *1666* na podstawie *Szatana z Goraju* Isaaca Bashevisa Singera, a premiera odbyła się w 2011 roku.

Na scenie Teatru Żydowskiego Szurmiej zagrał swoje najlepsze role, dał się poznać publiczności jako znakomity, charakterystyczny aktor, w którym dramatyczna ekspresja i liryzm przeplatały się z poczuciem humoru. Jego ulubione role to Willy Loman w *Śmierci komiwojażera* Millera, Hocmach w *Błądzących gwiazdach* Alejchema, Cadyk w *Dybuku* An-skiego, Mendel Krzyk w *Zmierzchu* Babla (Groński 2000: 136).

Spektakle w Żydowskim wprawdzie cieszyły się popularnością, ale scena utrzymywała się na marginesie polskiego życia teatralnego. W latach 90. i na początku nowego milenium profil artystyczny określano jako „cepelię” (Bryś 2021: 20).

W związku z malejącą liczbą widzów posługujących się językiem jidysz coraz więcej spektakli grano w języku polskim (bądź ze słuchawkami z symultanicznym tłumaczeniem na polski). **Obecnie jidysz – przynajmniej od czasu do czasu – wraca na scenę teatru.**

Przy teatrze działał przez wiele lat Warszawski Teatr Pantomimy, otwarty w 1984 roku, oraz od 1978 roku trzyletnie Studium Pantomimy, które przygotowywało samodzielne spektakle, takie jak *W nocy na starym rynku*. Funkcjonował także Teatr Popularny (teatr lektur szkolnych z objazdem po Mazowszu), przekształcony z czasem w scenę edukacyjną, która przygotowała spektakle *Moralności pani Dulskiej* Gabrieli Zapolskiej i *Pana Jowialskiego* Aleksandra Fredry (reż. Lena Szurmiej).

Znakomitym posunięciem było otwarcie trzyletniego Studium Aktorskiego (działało w latach 1984–1987 i 1992–2006), którego absolwenci zasilali zespół teatru, uczono tam m.in. języka jidysz. Teatr miał trwać, by zaświadczyć, że jest pełnoprawnym składnikiem polskiej kultury, świadectwem wzajemnych fascynacji obu narodów (Groński 2000: 134). Jacob Weitzner napisał, „że w dzisiejszych czasach, 60 lat po Holokauście, największym osiągnięciem teatru żydowskiego jest to, że w ogóle istnieje” (Weitzner 2006: 119).

Teatr występował za granicą, na Węgrzech, w Jugosławii, NRD, RFN, Austrii, Australii czy Izraelu. Szymon Szurmiej mówił: „nasz teatr pełni naprawdę ogromną rolę poza granicami Polski. Przyjeżdżamy z kraju umarłych z żywą, odradzającą się sztuką żydowską. Pokazujemy tradycję, być może zaspakajamy sentymenty starszego pokolenia, budujemy pomosty” (Gucewicz 2007: 106). Szurmiej snuł projekty współczesnego teatru otwartego, planował rozbić scenę pudełkową, zmieniać terytoria teatralne (Gucewicz 2021: 15).

W lipcu 2012 roku teatr połączył się z Centrum Kultury Jidysz, które do dziś prowadzi kursy językowe, koła zainteresowań, uniwersytet III wieku, Żydowski Uniwersytet Otwarty, spotkania dyskusyjne, prelekcje. Szymon Szurmiej zmarł w 2014 roku. Jego następczynią została Gołda Tencer.

Wizerunek Teatru Żydowskiego a siedziba

Pod koniec 2016 roku teatr utracił swoją stałą siedzibę przy pl. Grzybowskiem 12/16. W 2015 roku Towarzystwo Społeczno-Kulturalne Żydów w Polsce, właściciel budynku, który wynajmował przestrzeń teatrowi, sprzedało obiekt firmie Ghelamco, która wyburzyła go pod budowę wieżowca. Pretekstem było orzeczenie o niespełnianiu warunków bezpieczeństwa (Kuligowska-Korzeniewska 2018: 210). W części planowanego wieżowca miała się znaleźć także przestrzeń na teatr. Jednak budowa nie zaczęła się do dziś. Jak mówi Gołda Tencer: „Teatr Żydowski został zbudowany przy pl. Grzybowskiem z grantu American Jewish Joint Distribution Committee i oddany do użytku w roku 1971. Towarzystwo Społeczno-Kulturalne Żydów w Polsce, które

do niedawna było właścicielem budynku, otrzymało go we władanie wraz z ziemią pod warunkiem, że będą one przeznaczone na działalność teatralną, zgodnie z adnotacją, nadal widniejącą w akcie notarialnym¹.

Przed wszystkim to strasznie boli. Towarzystwo Społeczno-Kulturalne Żydów w Polsce razem z firmą Ghelamco obiecały, że nie będzie ani jednego dnia, kiedy nasz teatr nie będzie grał. Wszystko to okazało się nieprawdą, historia Teatru Żydowskiego nie została uszanowana. Nikt się nami od tego czasu nie interesuje, ale – na przekór wszystkim – radzimy sobie. Wymaga to desperacji całego zespołu, ponoszenia ogromnych kosztów, ale udaje nam się grać w dwunastu miejscach w Warszawie

– mówiła dyrektorka w rozmowie z Ewą Danutą Godziszewską (2018).

Od tamtej pory spektakle grane są głównie przy Senatorskiej 35, gdzie znajduje się mała scena Teatru, i w Klubie Dowództwa Garnizonu Warszawa przy al. Niepodległości 141a. Gościnnie także w innych lokalizacjach, m.in.: ul. Wał Miedzeszyński 384 (duża scena TR/ATM), ul. Madalińskiego 10/16 (Nowy Teatr), ul. Kazimierza Karasia 2 (Teatr Polski), ul. Marszałkowska 138 (Teatr Kwadrat), ul. Grochowska 272 (Sinfonia Varsovia), al. Solidarności 76B (Warszawska Opera Kameralna), ul. Twarda 6 (Synagoga), ul. Próżna 6 (Austriackie Forum Kultury), ul. Andersa 6 (Centrum Kultury Jidysz), pl. S. Małachowskiego 3 (Zachęta Narodowa Galeria Sztuki), ul. Śliska 5 (sala prób), ul. Kredytowa 6 (sala prób, magazyn), ul. Rosy 19 i Grodzisk Mazowiecki (Magazyny)².

Teatr Żydowski został więc sceną bez sceny, teatrem bez siedziby. Od 2016 roku przyszło mu funkcjonować w fazie przejściowej, w zawieszeniu pomiędzy utratą stałego miejsca a pozyskaniem nowego. Administracja mieści się przy Senatorskiej, w kilkunastu punktach odbywają się próby i grane są przedstawienia.

Zgodnie z teorią Arnolda van Gennepa jest to także moment na zmiany i transformacje, przeistoczenie (Gennep 2006: 45).

W 2019 roku samorząd m.st. Warszawy zdecydował, że nową siedzibą Teatru Żydowskiego będzie budynek przy ul. Kasprzaka 22, gdzie mieściła się Scena na Woli. Zakończenie remontu planowane było na 2020 rok, jednak z ostatnich informacji wynika, że Teatr Żydowski zyska nową, stałą siedzibę prawdopodobnie dopiero w 2025 roku (Wojtczuk 2021).

¹ www.teatr-zydowski.art.pl.

² Ibidem.

Budowanie wizerunku przez Teatr Żydowski

Zarządzanie wizerunkiem w instytucjach kultury powinno zostać wpisane w strategię marketingowe organizacji, być celowe i spójne z misją. Nie istnieje jeden model na zbudowanie silnego wizerunku ani rozpoznawalnej marki. W procesie tym ważne są poznanie aktualnej sytuacji danej organizacji i wyznaczenie kierunku jej rozwoju (Lembrych-Furtak 2021: 64). Współcześnie organizacje budują swój wizerunek, wykorzystując niemal wszystkie zmysły (Dzidowski 2011: 61), nacisk stawiając na wywołanie emocji u odbiorcy, zbudowanie trwałych relacji z nimi i uzyskanie pozytywnej odpowiedzi na komunikat, skierowany do potencjalnych klientów (Kozłowski, Jemielniak 2011: 50). Jednym z ważnych elementów budowania wizerunku jest rozpoznanie specyfiki odbiorców. Zdaniem Ewy Kasperskiej klienci instytucji kultury są bowiem coraz bardziej wymagający, oczekują atrakcyjnego, interesującego przekazu za pomocą nowoczesnych technik oraz łatwego dotarcia do informacji (Kasperska 2013: 74).

Dział PR i Promocji buduje wizerunek Teatru Żydowskiego jako instytucji uni-katowej w skali Europy, publicznej instytucji kultury, która prawie cały repertuar osadza na tematach związanych z historią i kulturą żydowską, sceny, z której czasami można usłyszeć jidysz³. Związane jest to z misją teatru oraz z nazwiskami patronek: Estery Rachel i Idy Kamińskich, matki i córki (Kazimierczak 2021).

Jednak od początku swojej działalności w Warszawie scena żydowska miała spore kłopoty z widownią. Przychodzili nieliczni Ocaleni. „Jednak sukcesem Kamińskiej było otwarcie się na nowych widzów. Wielu Polaków, zwłaszcza widzów inteligentnych, odnosiło się do teatru z sympatią i przychodziło doń regularnie” (Kuligowska-Korzeniewska 2018: 194).

Dyrektor Melman otworzył Studio Dramatyczne, które kształciło aktorów dla teatru (Kuligowska-Korzeniewska 2018: 196).

Po wydarzeniach marcowych w 1968 roku, kiedy znaczna część Polaków pochodzenia żydowskiego wyjechała z kraju, teatr zaczął mieć kłopoty z widownią. „Na widowni siadało 20–30 osób, naprawdę zamiast cudów była ciężka praca, aby teatr mógł grać przy pełnych salach i aby w ogóle nie przestał istnieć” – przypomina Gołda Tencer (Miłkowski 2020). Teatr więc miał kompleksy sceny niezauważanej i w pewnym sensie odrzuconej.

Krytycy teatralni nie gościli na premierach (Miłkowski 2020). Scena nie liczyła się w rankingu najlepszych i najczęściej odwiedzanych. Przychodziły szkoły, teatr nie cieszył się uznaniem wśród młodych widzów. Największą popularnością cieszył się wśród turystów, głównie z Izraela.

Wskrzyszany umarły świat był postrzegany przez wielu jako skansen, muzeum starożytności (Kuligowska-Korzeniewska 2018: 208). Scenie zarzucano nadmierny

³ Ibidem.

konserwatyzm teatralny, eklektyzm, realistyczną grę aktorów. Złośliwi krytycy pisali o nim jako o „cepliadzie”. Podkreślano nadwyżkę patosu i teatralną konwencję naturalistyczną (Groński 2000: 134).

Problemem stał się brak dramatów współczesnych. Dziś, gdy istnieje teatr żydowski, nie ma Żydów. Język jidysz umiera, już mało kto się nim posługuje, staje się martwym językiem. Ale jak powiedział Singer: „Jidysz nie jest językiem martwym, tylko zmarłych” (Zaborski 2018).

„Rozwój dramaturgii w teatrze żydowskim zatrzymał się w Polsce po Holocauście. Jak wiemy, zginęli prawie wszyscy autorzy, pisarze, poeci pochodzenia żydowskiego. Pozostali nieliczni. Reżyserzy na całym świecie chętnie sięgają do tłumaczeń i adaptacji literatury teatru żydowskiego” (Żmuda 2014).

Jednocześnie Teatr Żydowski występował przeciw rasizmowi, podziałom społecznym, ksenofobii. Szurmiej twierdził:

Jego czar bazuje na scenach z przedwojennych sztetli. Publiczność warszawska chętnie ogląda nostalgiczne opowieści pełne żydowskiego humoru, śpiewu i tańca. Widzę czasem reakcje publiczności. Ludzie klaszczą, stojąc. Widzę też łzy wzruszenia tych, którzy przyjeżdżają z całego świata i odnajdują w tym teatrze czasy swojej młodości, ślad kultury, czas miniony, który noszą głęboko w sercu. Czegoś minionego, ale też czegoś, co sami przekazują następnym pokoleniom. Często widziałem, czego się nie spotyka w teatrach polskich, że po skończonym spektaklu nagle ktoś z widowni przychodzi do aktorów i dziękuje im, jest wzruszony. Nigdy nie słyszał na scenie języka jidysz, ale mówi w tym języku i widzę, jakie to jest dla niego ważne przeżycie (Żmuda 2014).

Pierwszą zapowiedzią zmian repertuarowych były obchody 60-lecia warszawskiego Teatru Żydowskiego. W związku z jubileuszem postanowiono zmienić strategię budowania wizerunku instytucji jako „prawie wyłącznie ostoji tradycjonalizmu, powołując drugą małą scenę, gdzie prezentowane były monodramy i teksty bliższe współczesności, zaplanowano odświeżenie repertuaru i języka teatralnego przy współpracy z reżyserami z Polski i zagranicy” (www.aict.art.pl).

„Co musiałoby się wydarzyć na scenie Teatru Żydowskiego, by zaszła tam autentyczna zmiana? By zamiast «muzeum sentymentalnych pejzażyków» zaistniał tam teatr, który angażuje, dotyka, porusza?” – pytała w 2010 roku recenzentka „Gazety Wyborczej” Joanna Derkaczew (2010), właśnie po premierze *Księgi raju* Piotra Cieplaka, spektaklu wystawionego w sezonie 2010/2011, który był ostrożnym gestem w stronę nowego, co stołeczna dziennikarka uczciwie odnotowała.

Działania te zmierzały w kierunku artystycznej odnowy teatru, swoistego rebrandingu instytucji, zbudowania wizerunku teatru od nowa, teatru, który nie boi się sięgać po nowe narzędzia artystyczne, nie stroni od eksperymentów w dobrym tego słowa znaczeniu, umie łączyć przeszłość z teraźniejszością. Jako przełomowy moment dla metamorfozy Żydowskiego po objęciu funkcji dyrektora przez Szymona

Szurmieja uznać można spektakl *Aktorzy żydowscy*, w reżyserii Anny Smolar i Michała Buszewicza, wystawiony w sezonie 2015/2016. „Bazując na wspomnieniach i opowieściach aktorów teatru, twórcy skomponowali niezwykle spektakl (...), w którym prawda miesza się z fikcją, błyskotliwa krytyka instytucji przechodzi w niepewność dotyczącą tożsamości” (Obarska 2019). Twórcy i aktorzy dokonali podczas prób głębokiej analizy życia i kariery każdego z aktorów, ale, co najważniejsze, wyposażono „ich także w postdramatyczne narzędzia komunikacji, dzięki czemu stworzył przestrzeń dla bardzo osobistej wypowiedzi”. Była to szansa dla zespołu Teatru Żydowskiego do zmierzenia się z nową teatralną stylistyką.

Sukcesem strategii rebrandingowej teatru była premiera *Dybuka* An-skiego w reżyserii Mai Kleczewskiej w 2015 roku. Przedstawienie powszechnie uznane zostało za jedno z najlepszych w ciągu ostatnich lat. Za tę produkcję reżyserka otrzymała nagrodę Laur Konrada na XVII Festiwalu Sztuki Reżyserskiej Interpretacje w Katowicach. Pracę nad dramatem Kleczewska wspomina jako jedno z najważniejszych w swoim teatralnym życiu (Obarska 2019). Krytycy uznali *Dybuka* za przenikliwe, mądre przedstawienie, które, co najważniejsze, dało szansę aktorom na ujawnienie ich potencjału i zdolności. Spektakl był nowatorski inscenizacyjnie, dzieło An-skiego odczytano współczesnymi środkami, krytycy podkreślali otwieranie się sceny na nowy język i nowe pokolenia odbiorców. Produkcja ta toczyła się w sali prób Żydowskiego, której wnętrze odtworzono na scenie. Zamierzeniem więc było włączenie widzów w powstawanie spektaklu, przyjęto bowiem konwencję próby teatralnej.

W interpretacji Kleczewskiej i dramaturga Łukasza Chotkowskiego tekst An-skiego stał się

opowieścią o relacji świata żywych i umarłych, ale też o relacji przeszłości i teraźniejszości, widzianej między innymi przez pryzmat miejsca, przedwojennej dzielnicy żydowskiej, gdzie działał wówczas teatr. Historię opętania młodej Lei twórcy przefiltrowali także przez doświadczenie Zagłady, kontynuując tożsamościową przemianę zespołu. Reżyserka pozwoliła mu też w *Dybuku* na sparodiowanie stylu, który przez lata dominował w Żydowskim, osiągając w ten sposób bardzo ożywczy, wręcz oczyszczający efekt.

Dzięki tym działaniom pojawiła się nowa widownia, a krytycy zaczęli częściej bywać na premierach. Teatr Żydowski zyskał miano teatru z rozpoznawalną, silną marką.

Gołda Tencer mówiła:

Kilka lat temu podjęłam decyzję, by otworzyć Teatr Żydowski na sztukę współczesną i młodych twórców, a z tym przyszła nowa widownia. Nasz teatr poszerza dotychczasową formułę o nowe obszary żydowskiej kultury, sięga do tekstów współczesnych żydowskich dramaturgów i pisarzy: izraelskich, amerykańskich, francuskich, polskich. Wciąż pamiętamy o korzeniach, a przy tym otwieramy się na współczesność. Nasi twórcy mają świadomość, że kultura

żydowska wciąż żyje i przybiera nowe formy. Teatr Żydowski musi łączyć tradycję i nowoczesność. Poprzez dobór repertuaru powinniśmy zadawać pytania o współczesną kondycję cywilizacji żydowskiej oraz współczesną żydowską tożsamość – w Polsce i na świecie. Przy tym nie możemy i nie chcemy odwracać się od wielkiego dziedzictwa cywilizacji żydowskiej, której jesteśmy spadkobiercą i strażnikiem. W naszym teatrze chcemy łączyć ludzi poprzez kulturę jidysz i włączać się tym do aktualnej debaty nad źródłami tożsamości w zjednoczonej Europie. Jednocześnie spoglądamy w przeszłość, spłacając trybut Żydom krzewiącym tę kulturę niegdyś, a zgładzonym w Holokauście (Obarska 2019).

Kilka lat wcześniej nie do pomyślenia było łączenie Teatru Żydowskiego z twórcami z głównego teatralnego mainstreamu. Jednak dyrektor Tencer nie bała się zaprosić do współpracy duetu Monika Strzępka / Paweł Demirski, artystów niepokornych, znanych z kontrowersyjnych produkcji, dotyczących bolesnych i często pomijanych zagadnień, związanych z życiem społecznym w Polsce. W 2016 roku wyreżyserowali oni spektakl o wydarzeniach z marca 1968 roku pod tytułem *Marzec'68. Dobrze żyjcie – to najlepsza zemsta*.

Strzępka z Demirskim nie rozdrapują jednak ran na pokaz. Interesuje ich to, co dotyka ludzi prostych, zwyczajnych, którzy nie epatują żądaniami ani przesadnymi oczekiwaniami. Dlatego w centrum zdarzeń jest Ojciec (Henryk Rajfer), do złudzenia przypominający Bohatera *Kartoteki* Tadeusza Różewicza. Zażywny mężczyzna w sile wieku próbuje pozostać wierny wobec wydarzeń, pragnie, aby Historia obeszła go dużym łukiem. Nie udało się. Obserwujemy go w zawieszeniu – pomiędzy życiem a śmiercią – kiedy na YouTubie przegląda taśmy z przeszłości ze sobą w roli głównej. Mamy na scenie też twardogłowego Moczara (Piotr Sierecki) oraz Gomułkę (Ryszard Kluge), który na dobre zrósł się ze swą mównicą. Co rusz próbuje przemawiać, ale wygłaszane charakterystycznym nosowym tonem słowa trafiają w próżnię, bo nikt nie zwraca na nie większej uwagi (Wakar 2016).

Chochlik kulturalny napisał o teatrze:

W 2015 r. Teatr Żydowski pod wodzą Gołdy Tencer stał się nieoczekiwanie dla wielu jedną z najciekawszych scen w Warszawie. Spektakl za spektaklem budował swój odświeżony wizerunek, zdobywając uznanie krytyków i – co najważniejsze – widzów! Wielokrotnie nagradzane przedstawienia: *Dybuk* i *Aktorzy żydowscy* oraz mająca kapitalne otwarcie kameralna sztuka *One same* – sprawiły, że przymiotnik „żydowski” w kontekście teatru zaczął mieć jakby odrobinę mniej negatywny wydźwięk (Chochlik kulturalny 2016).

Najważniejsze nazwiska reżyserów przyczyniły się do metamorfozy wizerunku, ale przede wszystkim do zainteresowania sceną młodszego pokolenia odbiorców, dla których ważne jest doświadczenie żywego teatru.

Do zespołu w 2019 roku dołączył jako kierownik literacki Remigiusz Grzela, pisarz, dramaturg, dziennikarz.

Metamorfoza Teatru Żydowskiego zasadza się na wizerunku sceny odwołującej się do tradycji i historii, ale przy użyciu współczesnych środków. Sukcesem Gołdy Tencer jest jednak przede wszystkim to, że mimo ciągnących się latami problemów lokalowych nie tylko zdołała doprowadzać do kolejnych premier, lecz także utrzymała budowany przez ostatnią dekadę status i strategię Teatru Żydowskiego. Zabrano mu przestrzeń do działania, pozbawiono korzeni. Mimo to instytucja ta nie poddała się, nie zniknęła z kulturalnej przestrzeni Warszawy. Pomimo przeciwności losu wystawia prawie 11 produkcji rocznie, gra w różnych przestrzeniach zadomowionych przez siebie. Można nawet skonstatować, że pozbawienie siedziby wyszło teatrowi na dobre, ponieważ dzięki nowym przestrzeniom powstały interesujące spektakle, które przyciągają nową publiczność.

Jak mówi dyrektorka teatru Gołda Tencer:

Teatr przez te wszystkie lata gra w jidysz. Poza tym to zawsze był to teatr repertuarowy, starał się docierać do wszystkich. (...) Swoją dyрекcję rozpoczęłam od zaproszenia do współpracy Mai Kleczewskiej, zrobiła u nas cztery spektakle. Pamiętam tę pierwszą rozmowę: – Maju, chciałabym troszeczkę przewietrzyć teatr, ale bez przeciągu. Konsekwentnie to realizuję. W ciągu pięciu lat dałam prawie 40 premier, kontynuuję pracę Kamińskiej i Szurmieja, ale idę też własną drogą. Do swoich zasług zaliczam współpracę z wieloma młodymi reżyserami, niektórych angażowałam, kiedy jeszcze byli w szkole, innych zaraz po jej ukończeniu (Miłkowski 2020).

Teatr też bardzo szybko odnalazł się w czasie pandemii w ramach #TeatrŻydowskiWDomu.

Misją Gołdy Tencer jest ocalenie spuścizny zamordowanej w czasie II wojny światowej kultury polskich Żydów. Obecnie jest to jedyny stały teatr w Europie, gdzie spektakle wystawia się również w języku jidysz. Drugim takim teatrem jest Państwowy Teatr Żydowski w Bukareszcie.

W sezonie Teatr stara się wystawiać jedną, dwie sztuki w jidysz, jeśli się to nie udaje, przygotowywane są na przykład prezentacje poezji. Teatr buduje wizerunek oraz silną markę poprzez aktualizowaną i czytelną stronę internetową, media społecznościowe: Facebook, kanał na YouTube, Instagram, na portalu Spotify dostępne są podcasty poświęcone premierom i wydarzeniom organizowanym przez teatr.

Strona internetowa jest przejrzysta, zawiera wszystkie potrzebne informacje: aktualności, informacje o repertuarze, historię sceny, opisane są projekty edukacyjne, podane są informacje o kontakcie. Co najważniejsze dla widza, istnieje możliwość zakupu biletu przez internet. Strona na Facebooku ma 29 tysięcy polubień i 34 tysiące obserwujących, co jest znaczącą liczbą w sektorze teatralnym. Przykładowo warszawski Teatr Dramatyczny ma 43 tysiące polubień i 47 tysięcy obserwujących, a Teatr Powszechny – 46 tysięcy polubień i 48 tysięcy obserwujących. Strona na

Facebooku jest aktualizowana na bieżąco. Wśród opinii o teatrze jest wiele w języku angielskim, co świadczy o międzynarodowej widowni uczęszczającej na spektakle. Warto tu przytoczyć kilka z nich:

Jest blisko życia, oddaje jego puls.

Bardzo lubię Teatr Żydowski i chętnie do niego chodzę. (...) sztuki wystawiane w Teatrze zawsze były na najwyższym poziomie.

Jestem fanką Teatru Żydowskiego od lat 70-tych.

Wspaniałe aktorstwo, znakomita atmosfera, szlachetna próba zachowania przemijającej postaci świata.

Teatr, do którego z przyjemnością wracam od kilku lat.

Strategia budowania wizerunku teatru zasadza się nie tylko na produkcjach teatralnych. Instytucja organizuje szereg wydarzeń kulturalnych, zawsze stara się wpisywać w obchody ważnych rocznic, związanych z historią Żydów, m.in. wybuchu powstania w getcie warszawskim 19 kwietnia 1943 roku czy rocznic wydarzeń z marca 1968 roku. Razem z Fundacją Shalom, której dyrektorką od 2015 roku jest Gołda Tencer, Teatr Żydowski organizuje coroczny Festiwal Singera, który odbywa się w Warszawie w sierpniu od 2004 roku.

Prowadzi także działania edukacyjne skierowane do różnych grup wiekowych. W ofercie są warsztaty do spektakli, przygotowujące i omawiające odbiór spektaklu, skupiają się na estetyce dzieła scenicznego. Warsztaty pedagogiczno-teatralne z kolei dają uczestnikom możliwość osadzenia wątków ze spektakli w otaczającej ich rzeczywistości. Klasy partnerskie przeznaczone są dla szkół, w ramach projektu organizowane są spotkania z twórcami, oprowadzanie po teatrze czy wizyty w Centrum Kultury Jidysz.

Podsumowanie

Przedstawiona powyżej analiza budowania wizerunku Teatru Żydowskiego uświadamia, że branding w organizacjach z sektora kultury jest warunkiem niezbędnym do zbudowania nowoczesnej instytucji, budującej trwałe związki ze swoim odbiorcami. Jest także procesem dwukierunkowym, nie może być traktowany jedynie jako narzędzie służące nakłanianiu klienta do nabycia towaru lub usługi. Jest także pewną „kombinacją postrzegania organizacji, włączając w to przekonania i postawy, jak również zespół wrażeń dotyczących zachowań istotnych organizacyjnie” (Treadwell, Harrison 1994: 66).

Teatr Żydowski w ostatnich latach wyrobił sobie pozytywny wizerunek i silną markę wśród widzów. W brandingu bardzo ważne jest znalezienie wyróżnika, wokół którego można konstruować proces budowania wizerunku. Tym wyróżnikiem jest

tu profil teatru, jego historia, unikatowość zasada się tu na połączeniu tradycji ze współczesnością. Budowanie wizerunku instytucji jest procesem ciągłym, ulegającym zmianom wraz z przemianami otoczenia i samej instytucji. Dlatego zdaniem autorki warto zastanowić się nad wprowadzeniem nowych rozwiązań, wykorzystywanych w innych teatrach czy muzeach.

Jednym z nich jest świadome budowanie publiczności. Teatr ma stałą publiczność, problem stanowią odbiorcy młodzi: młodzież, studenci i osoby do 35. roku życia. Może warto byłoby zintensyfikować promocję w mediach społecznościowych i w szkołach, przygotować więcej projektów edukacyjnych, przyciągających właśnie tę grupę docelową. Dyrektor Szurmiej był obecny na każdym spektaklu, wychodził do publiczności, nawiązywał z nią bezpośrednią relację. Podobnie jest w Teatrze Polonia, gdzie Krystyna Janda jest bardzo blisko publiczności. Takie działania budują więzy i trwałe relacje z instytucją.

Teatr jest widoczny w mieście na plakatach i afiszach. Należałoby się jednak zastanowić nad przygotowaniem większej kampanii promocyjnej, szczególnie outdoorowej, przy użyciu najnowszych technologii, by stać się jeszcze bardziej rozpoznawalnym i zbudować silniejszą markę.

Scena może się pochwalić ciekawymi inscenizacyjnie produkcjami. Warto by jednak było zaangażować znanych i powszechnie lubianych aktorów, których obecność przyciągnęłaby nowych widzów. Tak działają inne warszawskie i nie tylko teatry, budując swój wizerunek jako instytucje, gdzie chętnie gościnnie grają gwiazdy. Takie znane osoby stałyby się automatycznie ambasadorami silnej marki teatru.

Ważnym elementem strategii funkcjonowania instytucji kultury jest budowanie relacji ze społecznością lokalną. Za rok lub dwa Teatr Żydowski przeniesie się do nowej siedziby na warszawskiej Woli. Wzorem Nowego Teatru przy Madalińskiego można zaplanować dni otwarte dla okolicznych mieszkańców, spotkania z twórcami teatru, wydarzenia zaprojektowane z myślą tylko o nich.

Bibliografia

- Altkorn Jerzy (2004). *Wizerunek firmy*. Dąbrowa Górnicza: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Biznesu, Wydawnictwo Teatru Żydowskiego im. Estery Rachel i Idy Kamińskich Centrum Kultury Jidysz.
- Chochlik kulturalny (2016). *Aktorzy żydowscy - czyli rozliczamy się z mitami o Teatrze Żydowskim*, chochlik.teatralny.blogspot.com, <http://chochlikkulturalny.blogspot.com/2016/03/aktorzy-zydowscy-czyli-rozliczamy-sie-z.html> [odczyt: 6.09.2023].
- Dunaj Bogusław (red.) (1996). *Słownik współczesnego języka polskiego*. Warszawa: Wydawnictwo Wilga.
- Derkaczew Joanna (2010). W żydowskim rajku bez zmian. *Gazeta Wyborcza*, 20 grudnia.

- Drozdowski Marian Marek (1973). *Warszawiacy i ich miasto w latach Drugiej Rzeczypospolitej*. Warszawa: Wiedza Powszechna.
- Dzidowski Adam (2011). Antropologia wizualna organizacji. *Problemy Zarządzania*, 2(32), 51–62.
- Gąsowski Szczepan (1995). *Państwowy Teatr Żydowski im. Ester Rachel Kamińskiej: przeszłość i teraźniejszość*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Gennep Arnold van (2006). *Obrzędy przejścia. Systematyczne studium ceremonii*, przeł. B. Biały. Warszawa: PIW.
- Godziszewska Ewa Danuta (2018). *To ludzie tworzą teatr*, <https://teatralny.pl/rozmowy/to-ludzie-tworza-teatr,2359.html> [odczyt: 25.06.2023].
- Groński Ryszard Marek (2006). Szymon Szurmiej w Teatrze Żydowskim. W: A. Kuligowska-Korzeniewska (red.), *Teatralna Jerozolima, przeszłość i teraźniejszość*. Warszawa: Wydawnictwo Errata, 127–138.
- Gucewicz Krystyna (2007). *Szymon Szurmiej*. Warszawa: PIW.
- Gucewicz Krystyna (2021). Świat według Szurmieja. W: *70 lat Teatru Żydowskiego w Warszawie*. Warszawa: Teatr Żydowski im. Estery Rachel i Idy Kamińskich Centrum Kultury Jidysz, 10–16.
- Jemielniak Dariusz, Latusek Dominika (2014). *Zarządzanie. Teoria i praktyka w pigułce*. Warszawa: Wydawnictwo WSPiZ.
- Jemielniak Dariusz, Latusek-Jurczak Dominika (2005). *Zarządzanie: teoria i praktyka od podstaw. Ćwiczenia*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kamińska Ida (1995). *Moje życie, mój teatr*. Warszawa: Wydawnictwo Krąg.
- Kasperska Ewa (2013). Promocja instytucji kultury na przykładzie muzeów etnograficznych na wolnym powietrzu. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu*, 30, 59–74.
- Kazimierczak Szymon (2021). *Metamorfoza Żydowskiego*, e-teatr.pl [odczyt: 25.06.2023].
- Koźmiński K. Andrzej, Jemielniak Dariusz (2011). *Zarządzanie od podstaw*. Warszawa: Wolters Kluwers.
- Kuligowska-Korzeniewska Anna (2018). Polski Państwowy Teatr Żydowski. W: *Polska „Szulamis”*. *Studia o teatrze polskim i żydowskim*. Warszawa: Akademia Teatralna im. A. Zelwerowicza w Warszawie.
- Lembrych-Furtak Robert (2015). Strategiczne aspekty zarządzania marką. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska Lublin–Polonia*, XLIX, 1, 63–70.
- Obarska Marcelina (2019). *Fragmenty z historii teatru żydowskiego w Polsce*, <https://culture.pl/pl/artykul/fragmenty-z-historii-teatru-zydowskiego-w-polsce> [odczyt: 11.09.2023].
- Rozwadowska Barbara (2002). *Public relations – teoria, praktyka, perspektywy*. Warszawa: Wydawnictwo Studio Emka Biznes.
- Sobocińska Magdalena (2019). Tożsamość, rola i mit artysty jako uwarunkowania jego wizerunku. *Zarządzanie w Kulturze*, 20(2), 144–155.
- Szaynok Bożena (2000). *Ludność żydowska na Dolnym Śląsku 1945–1950*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego.

- Treadwell D.F., Harrison Teresa M. (1994). Conceptualizing and Assessing Organizational Image Model Images, Commitment, and Communication. *Communication Monographs*, 61(1), 63–85.
- Waszkiewicz Alicja (2011). *Wizerunek organizacji. Teoria i praktyka badania wizerunku uczelni. Media początku XXI wieku*. Warszawa: Instytut Dziennikarstwa Uniwersytetu Warszawskiego.
- Weitzner Jacob (2006). Teatr Żydowski we współczesnym świecie. W: A. Kuligowska-Korzeniewska (red.), *Teatralna Jerozolima, przeszłość i teraźniejszość*. Warszawa: Wydawnictwo Errata, 119–122.
- www.teatr-zydowski.art.pl.
- www.aict.art.pl
- Wakar Jacek (2016). *Łże-musical. Recenzja spektaklu „Marzec ’68. Dobrze życie – to najlepsza zemsta”*, <https://kultura.onet.pl/recenzje/lze-musical-o-marcu-recenzja-spektaklu-marzec-68-dobrze-zyjcie-to-najlepsza-zemsta/shdctnp> [odczyt: 11.09.2023].
- Wojtczuk Michał (2021). *Nowa siedziba Teatru Żydowskiego dopiero w 2025 roku?*, <https://warszawa.wyborcza.pl/warszawa/7,54420,26687316,nowa-siedziba-teatru-zydowskiego-dopiero-w-2025-r.html> [odczyt: 25.06.2023].
- Zaborski Artur (2018). *Teatr Żydowski w drodze*, rozmowa z Gołą Tencer, <https://www.tygodnikprzeglad.pl/teatr-zydowski-drodze/> [odczyt: 12.09.2023].
- Żmuda Elżbieta (2014). *Teatr Żydowski jest ambasadorem kultury jidysz*, <https://e-teatr.pl/teatr-Zydowski-jest-ambasadorem-kultury-jidysz-a185572> [odczyt: 13.09.2023].

Wydarzenie modowe jako marka kulturotwórcza tworząca wartość dla klienta

Justyna Szymczyk  <https://orcid.org/0000-0002-9287-6506>

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

e-mail: justyna.szymczyk@ue.katowice.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: Szymczyk Justyna (2023). Wydarzenie modowe jako marka kulturotwórcza tworząca wartość dla klienta. *Zarządzanie w Kulturze*, 24(4), 293–315.

Abstract

A Fashion Event as a Culture-Creating Brand That Creates Value for Customers

Significant transformations are currently being observed in the field of culture, manifesting themselves through the search for and implementation of modern management strategies in this domain. With the incorporation of marketing practice and the perception of cultural institutions, events, and artists as brands, it becomes necessary to consider the specificity of culture, its mission as well as the needs of artists. The brand – in parallel with market relations and customer knowledge – represents a valuable resource that enables the attainment of substantial competitive advantage, in line with the resource-based theory.

This article focuses on the phenomenon of event marketing as a tool for creating value for customers in the fashion sector and presents four levels of event marketing maturity. The study confirms that event marketing – when reaching an appropriate level of maturity – creates value for the customer. Additionally, the article presents key factors influencing the creation of value for customers through event marketing. The proposed model and conditions for effective implementation can be used as practical guidelines for designing and implementing fashion events aimed at maximising customer value.

The conclusions drawn from this study are of significant importance for professionals in the fashion industry who seek to utilise event marketing as a tool for creating value for customers. Managing the brand in the context of fashion events as a culture-creating brand becomes a crucial element that enables the attainment of substantial competitive advantage in the fields of culture and fashion.

Keywords: event marketing, event marketing as a culture-creating brand, event marketing model, levels of event marketing maturity, value for customers

Wprowadzenie

Według obserwacji Komisji Europejskiej branża mody stanowi nie tylko dziedzictwo kulturowe i wiedzę specjalistyczną, lecz jest także jednym z najbardziej dynamicznych i twórczych sektorów w Europie (European Commission). Dzięki wykorzystaniu event marketingu ten sektor gospodarki przekracza swoje tradycyjne ramy, stając się czymś więcej niż tylko przemysłem. Wydarzenia związane z modą nie tylko zbliżają ludzi do siebie, lecz także przybliżają ich do sztuki i kultury. Osoby uczestniczące w tych wydarzeniach stają się bardziej kreatywne, innowacyjne, przedsiębiorcze oraz krytyczne wobec współczesnych zjawisk społecznych i gospodarczych. Jak zauważył jeden z badaczy zajmujących się event marketingiem, Joe Goldblatt, dobrze zaplanowane wydarzenia przyczyniają się do zdrowia, większej mądrości, bogactwa, bezpieczeństwa i siły społeczeństwa (Goldblatt 2011: 15). Przedsiębiorstwa, świadomie wykorzystując event marketing, mają możliwość skutecznego wyróżnienia się na rynku, osiągając przewagę konkurencyjną.

Wyniki przeprowadzonej krytycznej analizy literatury w zakresie marketingu wydarzeniowego (event marketingu) przyczyniły się do sformułowania kilku koncepcji. Wśród nich należy wymienić model efektywności marketingu wydarzeniowego, a także kilka innych prób zbadania wpływu wydarzeń marketingowych oraz użyteczny model służący do określania celów strategicznych i operacyjnych, znany jako kostka marketingu wydarzeń (*event marketing cube*) (Zanger, Sistenich 1996, z adaptacją Nufera 2002). Ponadto w literaturze polskiej (Olejniczak 2013; Budzyński 2008) można odnaleźć *The Five Ps of Event Marketing*, model autorstwa Hoyle'a (Hoyle 2002), który został szerzej opisany w jego monografii. Wszystkie wymienione modele odnoszą się do różnych zagadnień badawczych. Prace Hoyle'a wskazują na potrzebę uporządkowania wiedzy w dziedzinie marketingu wydarzeniowego. Model pięciu sił event marketingu może pełnić funkcję drogowskazu dla marketerów zajmujących się tą dziedziną. Natomiast w modelu kostki marketingu wydarzeń autorstwa Corneli Zanger i Andreasa Sistenicha (Zanger, Sistenich 1996: 233–242), z adaptacją Gerda Nufera (Nufer 2002: 61–68), podkreśla się użyteczność narzędzia do projektowania różnorodnych opcji wydarzeń. Dane badawcze opracowane przez duńskich naukowców wskazują, że marketing wydarzeniowy prowadzi do przeniesienia wartości z wydarzenia na markę, co skutkuje wyższą intencją zakupową.

Można zatem stwierdzić, że literatura przedmiotu nie zawiera kompleksowych opracowań dotyczących zarządzania event marketingiem jako marką kulturotwórczą, zwłaszcza w kontekście budowania wartości dla klientów w sektorze mody.

Przedstawione problemy badawcze, które były podejmowane na międzynarodowej arenie naukowej, potwierdzają aktualność i potrzebę rozwiązania naukowego problemu dotyczącego sposobu budowania wartości dla klienta w sektorze mody przy wykorzystaniu event marketingu w kontekście marki wydarzeń o charakterze kulturotwórczym.

Wzrastająca konkurencja w sektorze mody skłania podmioty z tej branży do poszukiwania nowych strategii funkcjonowania na rynku. Zmiana modeli komunikacji, w której event marketing odgrywa coraz większą rolę, ma istotne znaczenie w budowaniu wartości dla klienta. Można jednak zauważyć brak wystarczających opracowań aplikacyjnych w tej dziedzinie, takich jak kompleksowe badania ukazujące istotę problemu badawczego, brak rekomendacji i wzorców postępowania.

A zatem należy zauważyć, że wyzwania teoretyczne i praktyczne wyraźnie wskazują na kluczowy problem badawczy. Istnieje luka w badaniach w następujących obszarach:

- Luka teoretyczna – w literaturze przedmiotu i opracowaniach branżowych występują rozproszone publikacje i badania dotyczące sektora mody, wartości dla klienta i event marketingu. Brakuje syntezy tych obszarów, dlatego celem autorki jest syntetyzowanie teorii naukowej dotyczącej zastosowania event marketingu jako narzędzia budującego wartość dla klienta, ocena ich skuteczności oraz prognozowanie dalszego rozwoju event marketingu.
- Luka metodologiczna – brakuje narzędzi, które umożliwiłyby analizę zależności między badanymi pojęciami. Brakuje również wzorcowych algorytmów, dlatego celem tej pracy jest opracowanie modelu event marketingu i sklasyfikowanie go jako procesu tworzenia wartości dla klienta.
- Luka empiryczna – brakuje kompleksowych badań, które ukazywałyby istotę problemu badawczego omawianej rozprawy. Dlatego celem jest budowa użytecznego modelu na podstawie wniosków z przeprowadzonych badań, co pozwoli na formułowanie rekomendacji dla praktyków biznesowych.

Co więcej, zarysowuje się tu bardzo wyraźnie kolejny kontekst, jakim jest duża zmiana w sektorze kultury. Obserwujemy obecnie znaczące przemiany w dziedzinie kultury, które wymagają poszukiwania i wdrażania nowoczesnych strategii zarządzania. W kontekście kultury, instytucji kulturalnych i artystów jako marek ważne jest uwzględnienie specyfiki kultury, jej misji oraz potrzeb artystów. Marka staje się istotnym zasobem, który pozwala osiągnąć trwałą przewagę konkurencyjną, zgodnie z teorią zasobową, oprócz relacji z rynkiem i wiedzy o klientach.

Silne marki w dziedzinie kultury odgrywają strategiczną rolę, definiując symboliczny potencjał podmiotów kulturowych i umożliwiając im większe oddziaływanie na rynek. Marka osobista artystów oraz synergia marek dzieł mają również kluczowe znaczenie. Należy przy tym pamiętać, że event marketing jest właśnie połączeniem marek osobistych (znane modelki, projektanci, redaktorzy) z marką dzieła (marka przedsiębiorstwa odzieżowego, które przygotowało pokaz).

Zarządzanie marką w dziedzinie kultury obejmuje proces tworzenia tożsamości marki, wybór strategii, pozycjonowanie oraz planowanie i realizację działań marketingowych. Jest to istotny element w budowaniu wartości dla klienta i osiągnięciu przewagi konkurencyjnej w tym sektorze.

W prowadzonym postępowaniu przyjęto następującą hipotezę główną: im wyższa dojrzałość event marketingu, tym wyższa wartość dla klienta. Hipotezie głównej służyły trzy hipotezy szczegółowe (HS) dotyczące kluczowych czynników budowania wartości dla klienta w sektorze mody. HS1 głosząca, że jeśli event marketing zachowa spójność przekazu z pozostałymi narzędziami zintegrowanej komunikacji marketingowej, wówczas jego przekaz buduje większą wartość dla klienta. Kolejno HS2, która przyjęła twierdzenie: im większa frekwencja klientów kluczowych podczas event marketingu, tym większa wartość dla klientów przedsiębiorstwa w sektorze modowym. I HS3 głosząca, że im większa cykliczność działań event marketingowych, tym większa lojalność klientów.

Konkludując, kluczowym problemem badawczym jest zatem znalezienie odpowiedzi na pytanie: Jak można budować wartość dla klienta w przedsiębiorstwie z sektora mody przy zastosowaniu event marketingu, aby rozwijać przy tym markę kulturotwórczą wydarzenia? W związku z tym głównym celem prowadzonych badań jest określenie, na jakim poziomie dojrzałości event marketing buduje wartość dla klienta, a co za tym idzie, zidentyfikowanie najważniejszych czynników wpływających na budowanie wartości dla klienta.

Metody

Przeprowadzone postępowanie badawcze wpisuje się w nurt teorii neopozytywizmu¹ (Sułkowski, Lenart-Gansiniec 2021: 120), przyjęto strategię badawczą, jaką jest pluralizm metodologiczny² (Lisiński, Szarucki 2021: 119). Pluralizm metodologiczny, jak twierdzi Łukasz Sułkowski: „zakłada gotowość do stosowania metod zaczerpniętych z różnych dyscyplin i podejść teoretycznych w celu rozstrzygnięcia problemu badawczego” (Sułkowski 2013: 33). Zastosowano metodę badań mieszanych (tzw. *mixed-method*), które „opierają się na łączeniu metod ilościowych i jakościowych w ramach jednego projektu” (Czakon, Glinka, 2021: 30). Jak zauważają Marek Lisiński i Marek Szarucki: „rozwój badań jakościowych i ilościowych oraz dostrzeganie legitymizacji obydwu procedur w naukach społecznych zaczęły skutkować łączeniem tych metod, inicjując tzw. badania metodami mieszanymi (*mixed methods research*)” (Lisiński, Szarucki 2021: 119). Przyjęte tu wybory metodologiczne co do kolejności ich stosowania oraz ważności (Czakon, Glinka 2021: 31) stały się specyficzną koniecznością – przyjęto wariant, aby rozpocząć te działania od „badań ilościowych i kontynuować badaniami jakościowymi dla interpretacji ustalonych prawidłowości” (Czakon, Glinka 2021: 32).

¹ Początek kanonu neopozytywizmu sięga początku XX w. Jest to nurt kojarzony z grupą filozofów działających w Kole Wiedeńskim. W zarządzaniu można upatrywać go w nurtach taylorowskim i fayolowskim.

² Nazwa koncepcji metodycznej dotyczącej badań za pomocą metod mieszanych.

W badaniach nad tematem „Wydarzenia modowe jako marka kulturotwórcza tworząca wartość dla klienta” przeprowadzono zarówno badania ilościowe, jak i jakościowe, które dostarczyły istotnych wniosków na temat sektora mody i jego wpływu na klientów. W badaniach ilościowych ustalono, że klienci sektora mody cenią spójność działań marketingowych, a gdy te działania są spójne, są bardziej skłonni do dokonywania zakupów w danej marce. Ponadto wyniki ilościowe potwierdziły, że event marketing stanowi ważne narzędzie budowania marki modowej. Z kolei badania jakościowe ujawniły, że kluczowymi czynnikami wpływającymi na budowanie wartości dla klienta są prestiż marki, kampanie marketingowe, budowanie relacji z klientami i udział w wydarzeniach modowych, które tworzą silne emocjonalne powiązania między klientami a marką. Te wyniki wyraźnie pokazują, że sektor mody, poprzez wydarzenia modowe, odgrywa istotną rolę jako marka kulturotwórcza, kreująca wartość dla swoich klientów poprzez skoncentrowane i spójne działania marketingowe oraz niezwykle wydarzenia.

W opracowaniu wykorzystano model normatywny oparty na kryterium podziału według funkcji. Głównym celem tego modelu jest dostarczenie informacji dotyczących strategii tworzenia wartości dla klienta w obszarze event marketingu, zwłaszcza w kontekście sektora mody. Wydarzenia modowe jako integralna część event marketingu w branży mody pełnią także funkcję kulturotwórczą. Przez organizację tych wydarzeń możliwe jest kreowanie i wzmocnienie marki, która staje się czynnikiem wpływającym na kształtowanie kultury w społecznościach zainteresowanych modą. Ponadto opracowanie zawiera rekomendacje dotyczące praktycznych działań związanych z tym modelem, które uwzględniają istotność aspektów kulturotwórczych podczas organizacji wydarzeń modowych.

Badania naukowe ilościowe przeprowadzone zostały metodą ankiety internetowej (CAWI) wśród członków panelu konsumenckiego. Badania jakościowe przeprowadzono za pomocą wywiadów pogłębionych z przedstawicielami sektora mody w Polsce. Wybór przedstawicieli stanowił dobór celowy³.

Przed przystąpieniem do zebrania całej próby $N = 1000$ przeprowadzony został pilotaż narzędzia, który objął realizację $N = 100$ ankiet. W ramach pilotażu dokonano analizy rzetelności zebranych odpowiedzi, na podstawie której zidentyfikowano nierzetelnych respondentów. W celu identyfikacji czynników wpływających na budowanie wartości dla klienta przeprowadzono w pierwszej kolejności analizę rzetelności i pozycji, następnie analizę czynnikową (w tym macierz korelacji zmiennych, a do weryfikacji hipotez wykorzystano miarę adekwatności KMO⁴).

³ Dobór celowy w badaniach naukowych polega na tym, że badacz na podstawie własnej wiedzy i doświadczeń typuje poszczególnych przedstawicieli badania. Wojciech Czakon ujmuje to w następujący sposób: „Dobór celowy, zwany także teoretycznym, pomija kryterium reprezentatywności. Dokonuje się celowego wyboru po to, aby umożliwić opis i objaśnienie badanego zjawiska”.

⁴ Testy Kaisera-Mayera-Olkina (KMO) oceniają adekwatność doboru próby. Taki test sprawdza, czy próba badawcza odpowiada założeniom analizy czynnikowej.

Całe postępowanie było celowe i prowadziło do przygotowania modelu równań strukturalnych, który w finale postępowania stał się podstawą do przygotowania modelu teoretyczno-opisowego, którego głównym zadaniem jest pełnienie funkcji aplikacyjnej. Ostatecznie zaprezentowany model może stanowić formę drogowskazu dla przedstawicieli biznesu wraz ze wskazanymi rekomendacjami do zaimplementowania w praktyce biznesowej.

Do przeprowadzenia badań jakościowych wykorzystana została metoda indywidualnych wywiadów pogłębionych (IDI). W związku z tym, że wywiady były przeprowadzane w okresie pandemicznych obostrzeń, podjęto decyzję, aby przeprowadzić je przez telefon. Ten sposób wywiadów można określić także jako *telephone depth interview* (TDI). W badanej próbie znalazło się siedem osób z dziewięciu przedsiębiorstw należących do sektora modowego, wskazanych (dobór celowy) i zrekrutowanych przez autorkę artykułu, w tym:

- jeden projektant mody,
- jedna współwłaścicielka dwóch marek modowych – w tym jednej marki o zasięgu światowym,
- jedna przedstawicielka działu marketingu korporacji reprezentującej światowe marki modowe w Polsce,
- czterech franczyzobiorców zagranicznych marek modowych, działających w Polsce.

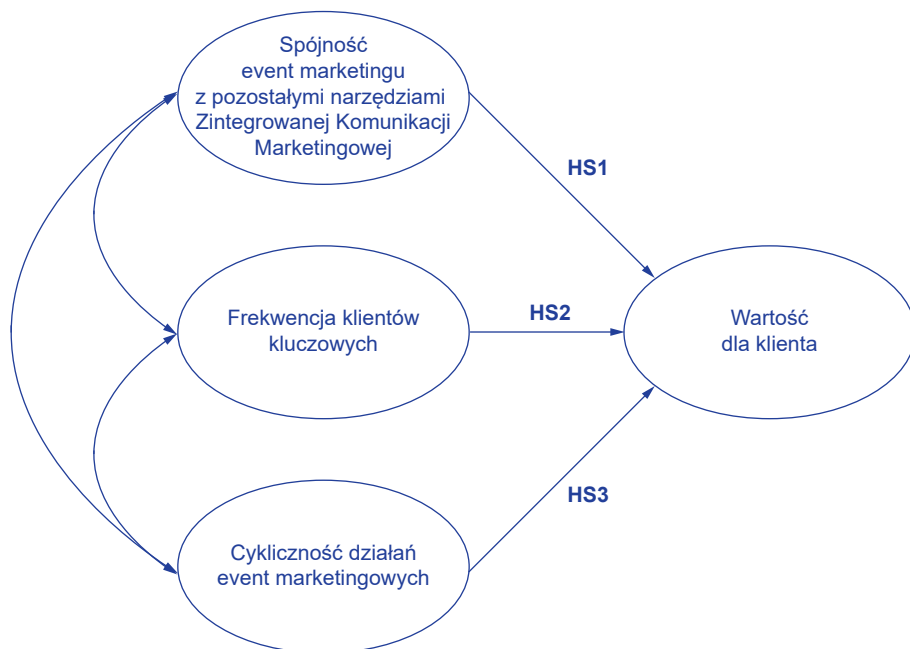
Próba wyselekcjonowana została w taki sposób, by uzyskać różnorodny materiał, oparty na doświadczeniu osób, które pełnią w sektorze modowym odmienne funkcje. Osoby badane to profesjonaliści w swojej branży. Zdecydowana większość z nich posiada ponaddwudziestoletnie doświadczenie zawodowe w pracy z modą i marketingiem modowym. Ponadto większość badanych franczyzobiorców zajmuje się obecnie więcej niż jedną marką modową, co wprowadziło do badania doświadczenie pracy z markami o różnym pozycjonowaniu i prestiżu. Uzyskany materiał badawczy stanowi więc relacje doświadczonych praktyków i ekspertów w dziedzinie mody, a co za tym idzie – dostarcza on trafnych i rzetelnych informacji w zakresie badanych kwestii.

Badania ilościowe i jakościowe prowadzone w latach 2020–2022 pozwoliły na określenie determinantów dla budowania wartości dla klienta w kreowaniu event marketingu w sektorze mody.

Rezultaty

Na wstępie przeprowadzono badania literaturowe, aby rozpoznać podstawy teoretyczne. Kolejnym krokiem było określenie ram konceptualnych badania przy jednoczesnym zdefiniowaniu pojęć. Efektem tego postępowania było przygotowanie takiego konstruktów teoretycznego, któremu towarzyszyło wyłonienie kluczowych

elementów (czynników) składowych, do których przyczyniły się krytyczna analiza literatury oraz osobiste zaangażowanie i wieloletnie doświadczenie autorki opracowania w praktykę gospodarczą w tej dziedzinie (rys. 1).



Rys. 1. Konstruktywny model event marketingu jako narzędzia budowania wartości dla klienta

Źródło: opracowanie własne.

Powyższy konstruktywny model przedstawia jego najważniejsze elementy: spójność event marketingu z pozostałymi narzędziami zintegrowanej komunikacji marketingowej, frekwencję klientów kluczowych (w tym „liderzy opinii” i „grupy odniesienia”) oraz cykliczność działań event marketingowych. Ponadto schemat przyszłego modelu zaprezentowany na rysunku 1 obrazuje sieć wzajemnych powiązań pomiędzy poszczególnymi elementami składowymi, które mają istotny wpływ na funkcjonowanie całego modelu. Sieć tych powiązań ukazuje wzajemne zależności i stanowi o budowie wartości dla klienta. Zdaniem autorki tylko tak zaprezentowany konstruktywny model, w którym każdy z elementów jest aktywnie zarządzany przez organizatorów event marketingu, może przyczynić się do budowy wartości dla klienta. Dla lepszego zrozumienia każdego z elementów warto pokrótce przypomnieć, jak są one rozumiane przez autorkę:

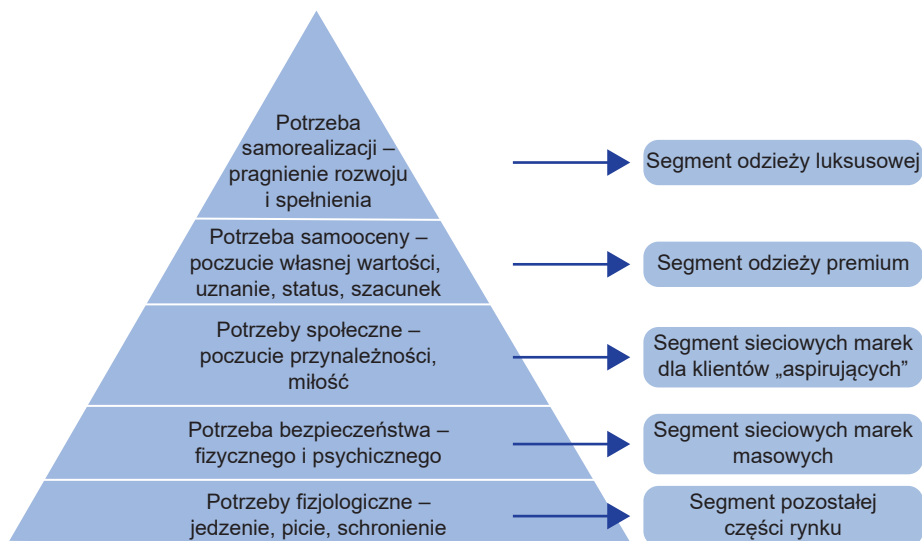
- Spójność event marketingu z pozostałymi narzędziami zintegrowanej komunikacji marketingowej – event marketing powinien być częścią większej całości w ramach pozostałych narzędzi zintegrowanej komunikacji marketingowej przy jednoczesnym zachowaniu głównych wytycznych co do misji, wizji przedsiębiorstwa oraz ustalonych zasad komunikacji marketingowej. Tylko w ten sposób, w zgodzie z przyjętą strategią marketingową, event marketing może budować wartość dla klienta.
- Frekwencja klientów kluczowych – przyjęto, że klientami kluczowymi są „liderzy opinii”⁵ (Sempruch 2010: 78) i „grupy odniesienia”⁶ (Sempruch 2010: 75). Są nimi klienci wewnętrzni, najczęściej profesjonalści kreujący sektor mody, oraz, co już wcześniej podkreślano, klienci zewnętrzni, bezpośredni, którzy są znani szerokiej grupie odbiorców (popularni aktorzy, muzycy, celebryci itp.). Przedstawiciele klientów zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych stanowią „liderów opinii” i „grupy odniesienia”. To te grupy tworzą wpływ społeczny⁷ szeroko rozumiany. Należy przy tym pamiętać, że odbiorcami event marketingu są także klienci pośredni, którzy często w sposób nieuświadomiony stają się odbiorcami tego narzędzia (osoby oglądające relacje z wydarzeń). Zatem skala oddziaływania klientów kluczowych rozumianych jako „liderzy opinii” i „grupy odniesienia” jest ogromna. Dlatego należy tu zachować największą staranność przy doborze tej grupy klientów, ale również trzeba zatroszczyć się o jej potrzeby. To ich opinia o wydarzeniu oraz sama obecność na wydarzeniu są tu kluczowe i wpływają na budowanie wartości dla klienta.
- Cykliczność działań event marketingowych – w badaniach teoretycznych oraz empirycznych wykazano, że istnieje zależność pomiędzy cyklicznością eventów

⁵ Odnosząc się do Katarzyny Sempruch, należy zauważyć, że liderzy opinii to: „osoby, które kupują nowatorskie fasony odzieży zaraz po ich pojawieniu się na rynku. Podobnie jak w przypadku innych produktów, podejmują oni największe ryzyko. Jednocześnie, nosząc daną odzież, upowszechniają nową estetykę wśród pozostałych konsumentów. Liderzy opinii (określani również mianem konsumentów innowacyjnych) to konsumenci silnie zaangażowani w daną kategorię produktu oraz aktywnie poszukujący informacji na dany temat. Swoimi spostrzeżeniami i doświadczeniami chętnie dzielą się z innymi, dlatego też często określane są mianem «łącznika» pomiędzy kreatorami trendów, producentami a rynkiem. Przez swoje otoczenie liderzy opinii traktowani są jako eksperci w dziedzinie mody. Ich wpływ jest zatem zarówno wizualny, jak i werbalny”.

⁶ Jak zauważa Sempruch: „Grupa, która w sposób bezpośredni lub pośredni oddziałuje na konsumenta, służąc mu jako punkt odniesienia dla tworzenia własnych wartości, postaw i zachowań, to tak zwana grupa odniesienia”.

⁷ Definicja pojęcia „wpływ społeczny” Roberta B. Cialdiniego z 2001 roku: „wiele procesów ulegania wpływowi społecznemu (kiedy to człowiek zostaje nakłoniony do tego, by ulec osobie wywierającej wpływ) można rozumieć w kategoriach ludzkiej skłonności do reagowania w sposób automatyczny, uproszczony, bezrefleksyjny. Większość członków naszej kultury wykształca w sobie w trakcie życia pewny zbiór czynników wyzwalających automatyczne uleganie wpływowi społecznemu, to znaczy zbiór pewnych cech czy informacji, których pojawienie się w otoczeniu jest sygnałem, że podda się wpływowi będzie dla człowieka dobroczynne i korzystne”.

a lojalnością klientów w tych dwóch segmentach. Wykazano, że segment odzieży luksusowej wykazuje większą tendencję do lojalności, podobnie jak segment odzieży premium (zob. rys. 2). Na poziomie prac nad konstruktem teoretycznym przyjęto założenie wynikające również z obserwacji uczestniczącej autorki pracy⁸, że cykliczność wydarzenia pozwala zbudować większą wartość dla klientów i może przyczynić się do większej lojalności tychże.



Rys. 2. Segmentacja przedmiotowa sektora mody inspirowana teorią potrzeb A.H. Maslowa⁹

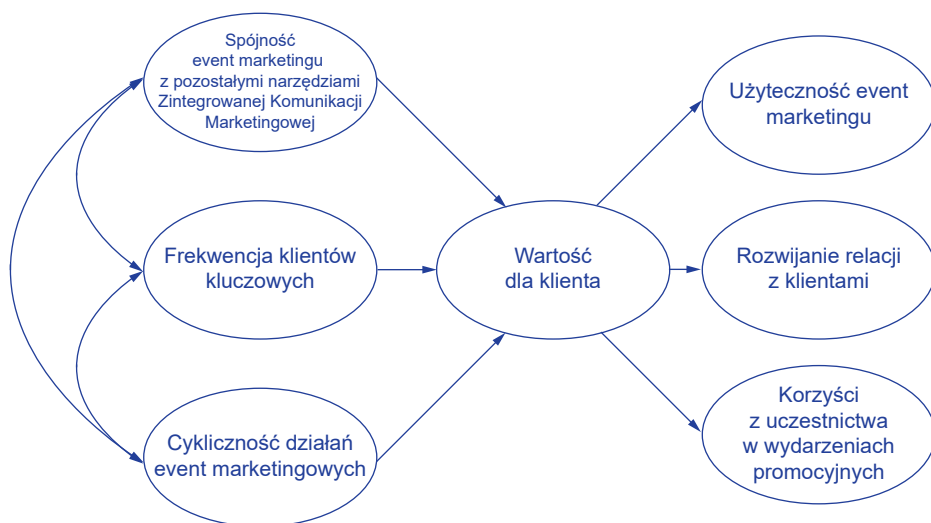
Źródło: opracowanie własne na podstawie: Maslow 1987.

⁸ Badania uczestniczące, zwane także obserwacjami towarzyszącymi, zostały przeprowadzone w trakcie 12 edycji wydarzenia Silesia Fashion Day, które było organizowane przez autorkę tego artykułu w latach 2011–2018. Więcej na temat obserwacji uczestniczącej na stronie: https://www.naukowiec.org/wiedza/metodologia/rodzaje-obszernosci_685.html [odczyt: 1.08.2022].

⁹ Abraham Maslow podjął się wyjaśnienia, dlaczego ludźmi kierują różne potrzeby. Twórca modelu uznał, że są one uzależnione od czasu, ponieważ w różnym czasie kierują nami różne potrzeby (jak zauważył). Jego koncepcja wskazuje, że potrzeby ludzkie są ułożone hierarchicznie – od podstawowych do potrzeb wyższego rzędu. W pierwszej kolejności ludzie zaspokajają potrzeby pierwszego rzędu po to, aby później móc zaspokoić potrzeby wyższego rzędu (Kotler, Keller 2021: 177).

- Wartość dla klienta – w pracy przyjęto następujące brzmienie definicji tej kategorii: wartość dla klienta to całkowita suma subiektywnych korzyści po odjęciu subiektywnych kosztów, które stają się podstawą do odczuwania satysfakcji klienta, które z kolei są przyczynkiem do orędownictwa na rzecz dostawcy korzyści (producentów czy usługodawców). Takie brzmienie jest wynikiem badań teoretycznych i w pełni odpowiada zdaniem autorki temu, co organizator wydarzenia może osiągnąć, jeśli zastosuje się do opisanych w modelu elementów i ich zależności.

Następnie konstrukt ten pod wpływem dalszych badań teoretycznych został rozbudowany o elementy definiujące dojrzałość event marketingu (rys. 3).



Rys. 3. Model elementów definiujących dojrzałość event marketingu na wartość dla klienta

Źródło: opracowanie własne.

W związku z prowadzonymi rozważaniami model ten został rozbudowany o następujące elementy:

- Użyteczność event marketingu – klient dąży do maksymalizacji użyteczności utożsamianej z satysfakcją (Szymura-Tyc 2005: 67). A zatem satysfakcja będąca miarą użyteczności event marketingu jest koniecznym elementem do zbudowania szczegółowego modelu teoretycznego.
- Rozwijanie relacji z klientami – mowa tu o retencji klientów¹⁰, czyli tworzeniu lojalnych odbiorców event marketingu i marki organizatora event marketingu.

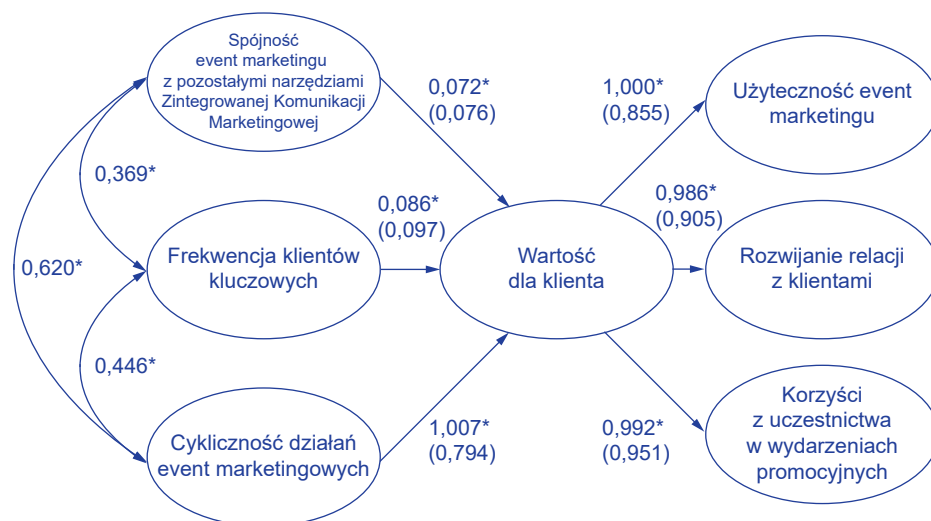
¹⁰ Retencja klientów rozumiana jako lojalność klientów.

- Korzyści z uczestnictwa w wydarzeniach – przez które należy rozumieć zarówno korzyści osobiste¹¹ uczestników wydarzenia, jak i korzyści społeczne. Te ostatnie były diagnozowane i rozwijane przez pioniera eventologii Goldblatta – badacz ten głosił, że wydarzenia zbliżają ludzi i poprzez dobrze zaplanowane wydarzenia społeczeństwa są zdrowsze, mądrzejsze, bogatsze, bezpieczniejsze i silniejsze (Goldblatt 2011).

Jak wykazano w czasie postępowania badawczego, na kluczowe czynniki budowania wartości dla klienta wpływają trzy inne komponenty, którymi rozbudowano konstrukt teoretyczny, a są to elementy definiujące dojrzałość event marketingu. Zatem wartość dla klienta jest czynnikiem, na który składają się trzy komponenty:

- użyteczność event marketingu,
- rozwijanie relacji z klientami,
- korzyści z uczestnictwa w wydarzeniach promocyjnych.

Model we właściwy sposób implikuje rzeczywistą strukturę macierzy wariancji-kowariancji pomiędzy analizowanymi składowymi konstruktów. Ostateczny model ścieżkowy wraz z wartościami współczynników modelu oraz współczynników standaryzowanych zamieszczono na rysunku (rys. 4).



Rys. 4. Model teoretyczny dla hipotez szczegółowych – współczynniki modelu

Źródło: opracowanie własne.

¹¹ Można tu wyróżnić korzyści materialne i niematerialne, odczuwalne na poziomie werbalnym i niewerbalnym.

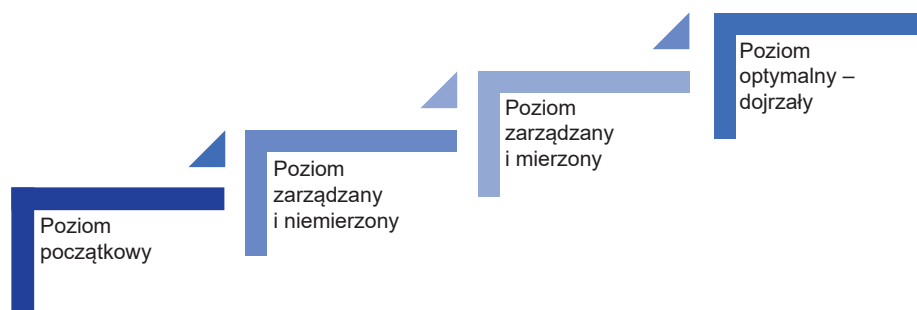
Konkludując wyniki estymacji parametrów modelu w kontekście postawionych hipotez, stwierdzono, że każda z nich została potwierdzona (zarówno hipotezy szczegółowe, jak i hipoteza główna).

W drodze do osiągnięcia powyższych zadań pomocne było wykonanie następujących działań:

- klasyfikacja poziomów dojrzałości event marketingu;
- wypracowanie macierzy poziomów dojrzałości event marketingowej;
- opracowanie pytań kontrolnych do macierzy dojrzałości event marketingowej.

W artykule omawiane są poziomy dojrzałości w kontekście event marketingu, które obejmują aspekty rynkowe, procesowe, projektowe i organizacyjne. Koncepcja dojrzałości została zdefiniowana w literaturze zarządzania i odnosi się do stopnia rozwoju organizacji na różnych płaszczyznach. Dojrzałość rynkowa wiąże się z cyklem życia produktu, procesowa z zarządzaniem jakością, projektowa z zarządzaniem projektami, a organizacyjna z doskonałością organizacji. Te poziomy dojrzałości są istotne w kontekście event marketingu, ponieważ wpływają na jego skuteczność i efektywność.

W ramach eksploracji problemu badawczego opracowano autorski projekt klasyfikacji poziomów dojrzałości event marketingu (zob. rys. 5). Na podstawie badań literaturowych prowadzonych w części teoretycznej pracy wykazano, że dojrzałość w teorii zarządzania można definiować na kilku poziomach. Odnotowano dojrzałość rynkową, procesową, projektową i dojrzałość organizacyjną.



Rys. 5. Klasyfikacja poziomów dojrzałości event marketingu

Źródło: opracowanie własne.

Drogę do rozwoju dojrzałości event marketingowej każdej organizacji rozpoczyna poziom początkowy, w którym organizacja nie ma precyzyjnie ustalonych struktur, procesów, a sama organizacja event marketingu może przypominać działanie *ad hoc*.

Poziom zarządzany i niemierzony zakłada, że organizacja podejmuje się testowania projektów, procesów i rynku za sprawą eventów, które dzięki ich umiejętności dwukierunkowej komunikacji dają informację zwrotną, tym samym będąc miarą oceny dla skuteczności działań organizacji. Poziom ten jest obciążony dużym ryzykiem i wymaga od menedżerów zarządzających event marketingiem dużej odwagi. Na tym poziomie nie występują zazwyczaj jasno ustalone struktury organizacyjne. Nie używa się tu również profesjonalnych narzędzi do mierzenia skuteczności projektów, procesów i nie dokonuje się oceny rynku. Kolejny poziom, zarządzany i mierzony, jest na najlepszej drodze do doskonałości, ale konkretne projekty i procesy wciąż są na drodze ewaluacji. Mowa tu o poziomie średniozaawansowanym organizacji event marketingu. Na tym poziomie praca z narzędziami wykorzystywanymi w modelach dojrzałości projektowej, takich jak cykl Deminga (Juchowicz 2009: 28), może być narzędziem do doskonalenia organizacyjnego event marketingu. Stałe i ciągłe doskonalenie wszelkich projektów, procesów, struktur prowadzi do dojrzałości, czyli poziomu optymalnego. To na tym poziomie odnotować można wysoką specjalizację projektową, procesową, strukturalną i organizacyjną. Menedżerowie zapobiegają tu defektom, wszystkie procesy są zoptymalizowane, a jakość wydarzeń jest kontrolowana. Taki poziom dojrzałości event marketingu można przypisać markom, które organizują pokazy mody podczas tygodni mody w Paryżu, Mediolanie czy Nowym Jorku. O takim zorientowaniu na doskonałość można również mówić w przypadku naszych rodzimych projektantów mody, jak Maciej Zień czy Gosia Baczyńska. A zatem jak zaprezentowano w omawianym artykule, każda z tych dojrzałości wpływa na dojrzałość event marketingu.

Autorka, dokonując dalszej eksploracji problemu naukowego, wypracowała macierz poziomów dojrzałości event marketingu (zob. tabela 1), która ma charakter aplikacyjny i może służyć sklasyfikowaniu poziomów dojrzałości event marketingu w przedsiębiorstwach z sektora mody. Omawiane postępowanie badawcze ma charakter aplikacyjny i stanowi wartość praktyczną. Macierz oceny dojrzałości w zakresie event marketingu może być użytecznym narzędziem dla profesjonalistów w dziedzinie biznesu, umożliwiającym ocenę poziomu dojrzałości ich organizacji w kontekście strategii marketingu wydarzeniowego. Proponowana macierz łączy główne czynniki budujące wartość dla klienta, wyodrębnione w badaniach własnych autorki z koncepcją dojrzałości na poziomach rynkowym, procesowym, projektowym i organizacyjnym.

Tabela 1. Macierz dojrzałości event marketingu

Kluczowy czynnik budowania wartości dla klienta	Poziom początkowy	Poziom zarządzany i niemierzony	Poziom zarządzany i mierzony	Poziom optymalny – dojrzały
Efekt bezpośredni budowania wartości dla klientów w sektorze mody				
Spójność event marketingu z pozostałymi narzędziami zintegrowanej komunikacji marketingowej				
Frekwencja klientów kluczowych				
Cykliczność event marketingu				
Efekt pośredni budowania wartości dla klientów w sektorze mody				
Użyteczność dla klienta				
Relacje z klientami				
Korzyść dla klienta				

Źródło: opracowanie własne.

Aplikacyjny charakter powyższej tabeli należy rozbudować o konkretne rekomendacje dla praktyków. W związku z tym zaproponowano pytania do macierzy (tab. 2). Proponowana macierz łączy główne czynniki budujące wartość dla klienta, wyodrębnione w badaniach własnych autorki, z koncepcją dojrzałości na poziomach rynkowym, procesorowym, projektowym i organizacyjnym.

Tabela 2. Pytania kontrolne do macierzy dojrzałości event marketingowej

Ocena poszczególnych poziomów	1	2	3	4
Czynniki budujące wartość dla klienta – efekt bezpośredni				
Spójność event marketingu z pozostałymi narzędziami zintegrowanej komunikacji marketingowej	Na jakim poziomie w Twojej organizacji jest spójność komunikacji (przekazu) event marketingu z pozostałymi narzędziami zintegrowanej komunikacji marketingowej? Możliwa ocena „1” dla poziomu początkowego i „4” dla poziomu dojrzałego, możliwa tylko jedna odpowiedź na macierzy. Proszę zaznaczyć znak „x” dla odpowiedzi 1, 2, 3 lub 4.			

Ocena poszczególnych poziomów	1	2	3	4
Frekwencja klientów kluczowych	Czy podczas wydarzeń event marketingowych Twoja organizacja dba o zaproszenie klientów kluczowych („liderzy opinii” i „grupy odniesienia” – mowa o znanych osobach, aktorach, celebrytach, ambasadorach marki)? Jeśli tak, to na jakim poziomie? Możliwa ocena „1” dla poziomu początkowego i „4” dla poziomu dojrzałego, możliwa tylko jedna odpowiedź na macierzy. Proszę zaznaczyć znak „x” dla odpowiedzi 1, 2, 3 lub 4.			
Cykliczność event marketingu	Czy Twoja organizacja cyklicznie organizuje wydarzenia marketingowe dla swoich klientów? Możliwa ocena „1” dla poziomu początkowego i „4” dla poziomu dojrzałego, możliwa tylko jedna odpowiedź na macierzy. Proszę zaznaczyć znak „x” dla odpowiedzi 1, 2, 3 lub 4.			
Czynniki budujące wartość dla klienta – efekt pośredni				
Użyteczność dla klienta	Na jakim poziomie użyteczności dla klienta są organizowane wydarzenia marketingowe w Twojej organizacji? Możliwa ocena „1” dla poziomu początkowego i „4” dla poziomu dojrzałego, możliwa tylko jedna odpowiedź na macierzy. Proszę zaznaczyć znak „x” dla odpowiedzi 1, 2, 3 lub 4.			
Relacje z klientami	Na jakim poziomie Twoja organizacja dba o relacje z klientami? Możliwa ocena „1” dla poziomu początkowego i „4” dla poziomu dojrzałego, możliwa tylko jedna odpowiedź na macierzy. Proszę zaznaczyć znak „x” dla odpowiedzi 1, 2, 3 lub 4.			
Korzyść dla klienta	Na jakim poziomie zabiega się o korzyści dla klienta podczas organizacji wydarzeń marketingowych w Twojej organizacji? Możliwa ocena „1” dla poziomu początkowego i „4” dla poziomu dojrzałego, możliwa tylko jedna odpowiedź na macierzy. Proszę zaznaczyć znak „x” dla odpowiedzi 1, 2, 3 lub 4.			

Źródło: opracowanie własne.

Menedżer event marketingu, odpowiadając w większości na poziomie optymalnym – dojrzałym, może uznać organizację wydarzeń marketingowych na poziomie dojrzałym. Inaczej jednak rzecz się ma z odpowiedziami, które otrzymały noty „1”, „2” lub „3” – wówczas jest to wyraźny sygnał dla zarządzających event marketingiem, że ich organizacja wymaga doskonalenia projektów, procesów i struktur organizacyjnych dla event marketingu.

Tak zaprezentowana klasyfikacja poziomów dojrzałości event marketingu może służyć jako narzędzie pomocnicze do zarządzania event marketingiem w przedsiębiorstwie reprezentującym sektor mody.

Dyskusja

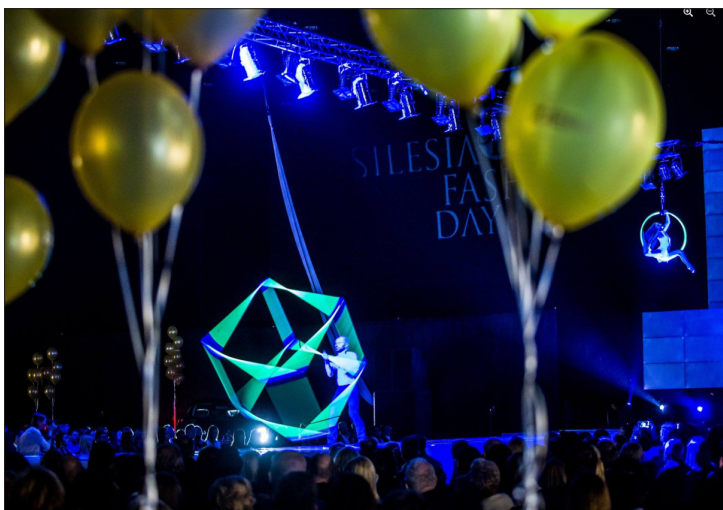
Przeprowadzone badania teoretyczne i empiryczne stały się podstawą do stworzenia teoretyczno-opisowego modelu event marketingu jako narzędzia budowania wartości dla klientów w sektorze mody. Celem tego modelu jest dostarczenie informacji dotyczących procesu tworzenia wartości dla klientów w sektorze mody za sprawą event marketingu oraz dostarczenie rekomendacji z tym związanych. W modelu wzięto pod uwagę następujące etapy procesu: identyfikację typu wydarzenia marketingowego w ramach typologii wydarzeń sektora mody; identyfikację grupy docelowej w ramach segmentacji przedmiotowej i typologii klientów (rys. 2); ustalenie komunikatu marketingowego w ramach zintegrowanej komunikacji marketingowej; zaoferowanie wartości, czyli kreacja wydarzenia przy jednoczesnym zadbaniu o czynniki budowania wartości dla klienta wyodrębnione podczas badań empirycznych: spójność event marketingu z pozostałymi narzędziami zintegrowanej komunikacji marketingowej, frekwencja klientów kluczowych, cykliczność działań marketingowych; dostarczenie wartości – wydarzenia, podczas którego to wydarzenia nie można pominąć czynników pośrednich budujących wartość dla klientów, wyodrębnionych podczas badań empirycznych, to jest: użyteczność dla klienta, relacje z klientami i korzyść dla klienta; ponowne zaoferowanie wartości.

Model ten prezentuje złożoną strukturę zadań i czynności, które zostały zaprezentowane w formie graficznej (zob. rys. 6). Głównym założeniem autorskiego modelu event marketingu jako narzędzia budowania wartości dla klientów w sektorze mody jest wykazanie, że połączenie wytycznych i rekomendacji w nim określonych może przyczynić się do organizowania event marketingu na poziomie optymalnym, dojrzałym. Świadomość różnych poziomów dojrzałości event marketingu może być konstruktywną informacją dla praktyków biznesu. Poza tym zastosowanie modelu w przedsiębiorstwach w sektorze mody może przyczynić się do budowania większej wartości dla klientów w segmencie odzieży luksusowej i premium, gdzie takie eventy są organizowane najczęściej (zob. il. 1). Jak odnotowano, wyniki badań wskazują, że ludzie czerpią inspirację z event marketingu w sektorze mody. Oddziałuje on na nich pod kątem decyzji zakupowych, ale również pozwala im czerpać inspirację w kreowaniu swojego wizerunku w codziennych stylizacjach. Badani zauważyli, że moda pozwala im wyrazić swoją osobowość.



II. 1. Silesia Fashion Day jako przykład wydarzenia budującego wartość dla klienta – jeden z pokazów

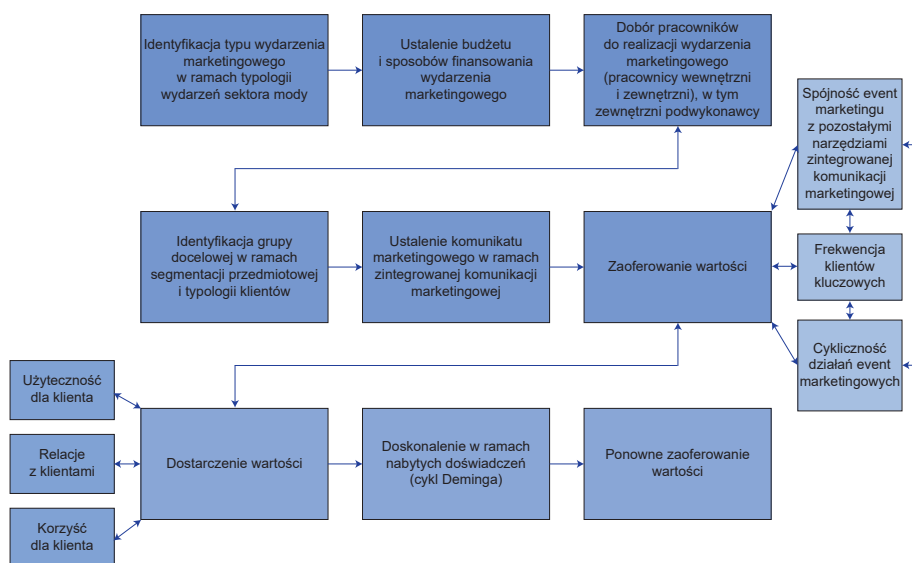
Źródło: z archiwum zdjęć organizatora Silesia Fashion Day – JC Academy Justyna Szymczyk. Więcej na stronie: www.sfdday.pl.



II. 2. Silesia Fashion Day jako przykład wydarzenia budującego wartość dla klienta – przykładowe atrakcje dodatkowe dla uczestników wydarzenia

Źródło: z archiwum zdjęć organizatora Silesia Fashion Day – JC Academy Justyna Szymczyk. Więcej na stronie: www.sfdday.pl.

Warto w tym miejscu jeszcze zauważyć, że w kontekście wyników badań ilościowych i jakościowych, przeprowadzonych w ramach niniejszego artykułu, można wyodrębnić trzy kluczowe wnioski. Pierwszy z nich dotyczy identyfikacji poziomów dojrzałości event marketingu, które obejmują aspekty rynkowe, procesowe, projektowe oraz organizacyjne. Badania literaturowe i analiza przeprowadzonych badań pozwalają na wyróżnienie tych poziomów, co stanowi wartościowy wkład do zrozumienia dojrzałości w kontekście event marketingu. Drugi wniosek wynika z badań jakościowych i dotyczy kluczowych czynników wpływających na budowanie wartości dla klienta w sektorze mody. Identyfikowane czynniki, takie jak prestiż marki, kampanie marketingowe, relacje z klientami czy influence marketing, stanowią istotne elementy tworzenia wartości dla klientów branży mody. Trzeci wniosek opiera się na badaniach ilościowych i jakościowych i dotyczy znaczenia wydarzeń modowych jako narzędzia kulturotwórczego, skupiając się na dojrzałości event marketingu. Badani potwierdzili, że wydarzenia modowe są istotnym narzędziem w budowaniu wartości dla klienta, zwłaszcza w kontekście ich dojrzałości i profesjonalizmu. Wszystkie te wnioski stanowią istotny wkład w zrozumienie roli wydarzeń modowych jako marek kulturotwórczych tworzących wartość dla klienta.



Rys. 6. Model event marketingu w procesie budowania wartości dla klientów w sektorze mody

Źródło: opracowanie własne.

Po trzecie wreszcie, przedstawienie czynników budujących wartość dla klienta jest tu kluczowe. Czynniki takie, jak użyteczność, rozwijanie relacji z klientami, korzyść z udziału w wydarzeniu są konkretnymi pojęciami, które mają swoje znaczenie dla klienta i rozwijane na poziomie dojrzałym event marketingu mogą transferować wartość, wiedzę i decyzje zakupowe.

W tym miejscu warto również odnotować cele zaproponowanego modelu, które ujęte zostały w graficznym opracowaniu poniżej, oraz oczekiwane efekty z zaimplementowania modelu (zob. rys. 7).



Rys. 7. Cele i oczekiwane efekty implementacji modelu event marketingu jako narzędzia budowania wartości dla klientów w sektorze mody

Źródło: opracowanie własne.

Dzięki implementacji modelu przedsiębiorstwa powinny zyskać na profesjonalizacji działów obsługi i organizacji eventów. Personel dedykowany event marketingowi poprzez specjalizację w poszczególnych obszarach organizacji będzie świadom poszczególnych etapów organizacji wydarzenia oraz będzie angażował do współpracy wysoko wyspecjalizowanych ekspertów.

Ostatecznie takie działania powinny doprowadzić do profesjonalizacji objawiającej się organizacją wydarzeń w fazie dojrzałej event marketingu, co przyczynia

się do osiągnięcia wszystkich wymienionych w rysunku powyżej efektów bezpośrednich. Zysk w długim okresie to kolejny cel nadrzędny objawiający się tym, że profesjonalizacja pracowników i procesów w organizacji wydarzeń w długim okresie przyczynia się do oszczędności budżetu (sprawdzeni podwykonawcy, długofalowe relacje z nimi powinny obfitować zmniejszeniem budżetów na realizację event marketingu). Zysk w długim okresie jest również związany ze wszystkimi efektami bezpośrednimi. Orędownictwo klientów kluczowych (liderów opinii i grup odniesienia) objawiające się w relacjach tychże w ich mediach społecznościowych wpływa na wszystkie efekty bezpośrednie.

Podobnie rzecz się ma w przypadku klientów bezpośrednich i pośrednich, których relacje w stosunku do ich przyjaciół i znajomych w rozmowach towarzyskich czy też pośrednie w mediach społecznościowych przyczyniają się do osiągnięcia efektów bezpośrednich. Wszystkie efekty pośrednie opisane w formie graficznej powyżej wiążą się z czynnikami budującymi wartość dla klienta, takimi jak: użyteczność, rozwijanie relacji z klientami, korzyść z udziału w wydarzeniu. Istotność tych czynników została potwierdzona w procesie badawczym. Celem strategicznym implementacji modelu event marketingu jako narzędzia budowania wartości dla klientów w sektorze mody jest osiągnięcie przewagi konkurencyjnej.

Na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić, że model ten ma cztery podstawowe warunki skutecznej implementacji. Pierwszym warunkiem są kompetencje personelu. Drugim jest spójność w prowadzeniu działań marketingowych we wszystkich strategiach marketingowych przedsiębiorstwa, objawiająca się spójnością przekazu we wszystkich narzędziach zintegrowanej komunikacji marketingowej. Trzecim warunkiem implementacji jest wielka dbałość o zaproszenie na wydarzenia klientów kluczowych, którzy stają się tym samym liderami opinii oraz grupami odniesienia. Należy przy tym pamiętać, że ich orędownictwo na rzecz organizatora jest tym wyższe, im wyższa jest dbałość o relacje z nimi. Czwartym warunkiem jest zachowanie cykliczności event marketingu w długim okresie. Czynnikiem cykliczności w badaniach statystycznych osiągnął najwyższe wskaźniki – zaobserwowano statystycznie istotny, dodatni, silny wpływ cykliczności działań event marketingowych na wartość dla klienta. Można w tym miejscu przypomnieć jedną z potwierdzonych w badaniach hipotez: im większa cykliczność działań event marketingowych, tym większa lojalność klientów. A zatem spełnienie tych czterech podstawowych warunków implementacji modelu pozwoli organizacjom rozwijać event marketing w fazie dojrzałej, prowadzący ostatecznie do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej.

Kolejnym ważnym aspektem jest kwestia zalet i wad implementacji modelu event marketingu jako narzędzia budowania wartości dla klientów w sektorze mody. Zaletami są niewątpliwie wyżej omówione efekty pośrednie oraz ostatecznie osiągnięta przewaga konkurencyjna. Co do wad można odnotować:

- niewystarczające zrozumienie narzędzia, jakim jest event marketing (to, jak działa i jakich efektów dostarcza) przez zleceniodawców/organizatorów wydarzeń;
- brak pomiarów efektów event marketingu przez organizatorów (nie ustala się KPI¹² i nie rozlicza się osiągniętych efektów);
- brak świadomości wśród kadry zarządzającej, jak skutecznym narzędziem komunikacji dwukierunkowej jest event marketing;
- w warunkach polskiej rzeczywistości próba oszczędności na evencie kosztem jakości – ludzie, kreacja, zasoby techniczne, cateringowe, miejsca i wiele innych;
- niedoceniaenie roli grup odniesienia i liderów opinii lub przecenianie roli grup odniesienia i liderów opinii;
- niedoceniaenie cykliczności wydarzenia;
- niedoceniaenie klientów pośrednich wydarzenia.

Wszystkie powyższe spostrzeżenia stanowią wady implementacji modelu. Są to doświadczenia zawodowe autorki opracowania w organizowaniu event marketingu oraz spostrzeżenia wynikające z przeprowadzonych badań teoretycznych i empirycznych. Event marketing w Polsce wciąż traktuje się jako narzędzie pomocnicze promocji. Wynika to zapewne z braku dostatecznej ilości opracowań naukowych, z braku innowacyjności w badaniu efektów event marketingu w środowisku polskich praktyków biznesu i samej nauki i, co więcej, z braku ośrodków kształcenia specjalistów w tej dziedzinie (studia wyższe i podyplomowe).

Zdaniem autorki zrozumienie tych deficytów wśród przedstawicieli biznesu może prowadzić do starań, jakie zostaną podjęte przez tychże, aby te deficyty uzupełnić. Największą jednak przeszkodą na drodze do implementacji tego modelu jest brak wiedzy na temat event marketingu. Istnieje zatem duża potrzeba kształcenia w zakresie tego narzędzia w Polsce.

Jeśli patrzeć na historię, to wielkie wydarzenia napędzały ludzkość do zmian i często były transferem wiedzy¹³. Sprzyjały rozpowszechnianiu kultury i sztuki, rozwojowi społeczeństw i komunikacji z klientem. W przekonaniu autorki przytoczone

¹² KPI (*key performance indicator*), czyli kluczowy wskaźnik efektywności, to miernik wykorzystywany przez organizacje do oceny skuteczności działania lub stopnia realizacji celów.

¹³ Historia wydarzeń specjalnych ma swoje korzenie w starożytności, sięgając aż do greckich igrzysk olimpijskich, które rozpoczęły się w 776 roku p.n.e. Te pierwsze wydarzenia tego typu nie tylko przerywały wojny, lecz także celebrowały sport, kulturę i sztukę. Podobne tradycje utrzymywano w starożytnym Rzymie, gdzie nawet ustalono 65 dni rocznie poświęconych tego typu wydarzeniom za panowania Oktawiana Augusta. Te eventy łączyły cele polityczne, rozrywkowe i budowanie wizerunku, a każdy nowy władca wzbogacał je o własne atrakcje, takie jak intrygujące inscenizacje bitew morskich – naumachie, zorganizowane przez Juliusza Cezara w 46 roku p.n.e. Zachowane z tamtych czasów budowle, takie jak Koloseum czy Circus Maximus, świadczą o nieustającym zainteresowaniu tymi wydarzeniami. Historia eventów to także opowieść o wydarzeniach, które, choć może mniej spektakularne, przyczyniły się do rozwoju ludzkości na przestrzeni kolejnych epok. Zob. także: <https://www.rzym.it/koloseum> [odczyt: 16.04.2019]; Bowdin et al. 2006: 6–8; Jaworowicz, Jaworowicz 2016: 115–133.

spostrzeżenia ukazują przewagę event marketingu nad innymi narzędziami zintegrowanej komunikacji marketingowej. Autorka wyraża nadzieję, że wyniki jej pracy będą stanowić ważny przyczynek do kontynuacji dyskursu naukowego w tym temacie oraz zainspirują badaczy do podjęcia dalszych pogłębionych badań nad rozwojem event marketingu.

Bibliografia

- Bowdin Glenn A.J., McPherson Gayle, Flinn Jenny (2006). *Identifying and Analising Existing Research Undertaken in the Events Industry: A Literature Review for People*. Leeds: Association for Events Management Education.
- Budzyński Wojciech (2008). *Public Relations. Strategia i nowe techniki kreowania wizerunku*. Warszawa: Wydawnictwo Poltext.
- Cialdini Robert Beno (2001). *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Czakon Wojciech (2006). Łabędzie Poppera – case studies w badaniach nauk o zarządzaniu. *Przegląd Organizacji*, 9(800), 9–12, https://scholar.google.pl/scholar_url?url=https://przegladorganizacji.pl/plik/5e7bcc6314b57/Przeglad%2520Organizacji%2520-%25202006.09.pdf%23page%3D9&hl=pl&sa=X&ei=XTThYqKhBs2Ty9YPjPq76AI&scisig=AAGBfm2VXw2dsGxYud7TYZiBXq5-PG9qPg&oi=scholarr [odczyt: 27.07.2022].
- Czakon Wojciech, Glinka Beata (2021). *Podstawy badań jakościowych*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Czopek Anna (2013). Analiza porównawcza efektywności metod redukcji zmiennych – analiza składowych głównych i analiza czynnikowa. *Studia Ekonomiczne*, 132, 7–23.
- European Commision, https://ec.europa.eu/growth/sectors/fashion/high-end-industries/eu_en [odczyt: 30.01.2021 i kolejno 17.08.2022].
- Goldblatt Joe (2011). *Special Events: A New Generation and The Next Frontier* (6th edn). New York: Wiley.
- Hoyle L.H. (2002). *Event Marketing – How to Successfully Promote Events, Festivals, Conventions, and Expositions*. New York: John Wiley&Sons, INC.
- Jaworowicz Piotr, Jaworowicz Magdalena (2016). *Event marketing w Zintegrowanej Komunikacji Marketingowej*. Warszawa: Difinr.
- Juchniewicz Mateusz (2009). Dojrzałość projektowa organizacji i jej zastosowanie w zarządzaniu. *Przegląd Organizacji*, 7/8(834/835), 26–30.
- Kotler Philip, Keller Kevin Lane (2021). *Marketing*, przeł. Jacek Środa, Marek Zawislak. Poznań: Rebis.
- Lisiński Marek, Szarucki Marek (2021). *Metody badawcze w naukach o zarządzaniu i jakości*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

- Maslow Abraham H. (1987). *Motivation and Personality*. Wyd. 2. Upper Saddle River: Prentice Hail (wyd. polskie: *Motywacja i osobowość*, przeł. J. Radzicki. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2006).
- Molina-Azorin J.F., López-Gamero M.D., Pereira-Moliner J., Pertusa-Ortega E.M. (2012). Mixed methods studies in entrepreneurship research: Applications and contributions. *Entrepreneurship & Regional Development*, 24(5–6), 425–456.
- Nowacki Zbigniew (2013). *Wpływ społeczny – możliwości i ograniczenia dla oddziaływań penitencjarnych*, https://www.researchgate.net/publication/333949184_Wplyw_spoleczny_-_mozliwosci_i_ograniczenia_dla_oddziaływan_penitencjarnych [odczyt: 25.07.2022].
- Nufer Gerd (2002). *Wirkungen von Event-Marketing: Theoretische Fundierung und empirische Analyse*. Wiesbaden, DUV: Doctoral Thesis at Eberhard-Karls-Universität Tübingen.
- Olejniczak Aneta (2013). Event marketing jako jedna z form innowacji marketingowych w instytucjach naukowych i badawczych. *Marketing i Rynek*, 9–15.
- Sagan Adam (2003). *Analiza rzetelności skal satysfakcji i lojalności*. Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Katedra Analizy Rynku i Badań Marketingowych. StatSoft, https://media.statsoft.pl/_old_dnn/downloads/rzetelnosc.pdf [odczyt: 27.07.2022].
- Sempruch Katarzyna (2010). *Marka w kształtowaniu zachowań nabywczych konsumentek odzieży segmentów fast fashion*. Rozprawa doktorska, promotor dr hab. Jacek Kall, prof. nadzw. UEP. *Słownik języka polskiego*, <https://sjp.pwn.pl/szukaj/determinanty.html> [odczyt: 20.08.2022].
- Sułkowski Łukasz (2013). Metodologia zarządzania – od fundamentalizmu do pluralizmu. W: Wojciech Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer Business.
- Sułkowski Łukasz, Lenart-Gansiniec Regina (2021). *Epistemologia, metodologia i metody badań w naukach o zarządzaniu i jakości*. Łódź: Społeczna Akademia Nauk.
- Szymura-Tyc Maja (2005). *Marketing we współczesnych procesach tworzenia wartości dla klienta i przedsiębiorstwa*. Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adama Adamieckiego w Katowicach.
- Zanger Cornelia, Sistenich Andreas (1996). Eventmarketing, Bestandsaufnahme, Standortbestimmung und ausgewählte theoretische Ansätze zur Erklärung eines innovativen Kommunikationsinstruments. *Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 18(4), 233–242.

Wyścig do marki uczelni przyjaznej dla klimatu. Studium Uniwersytetu Jagiellońskiego w rankingach szkół wyższych odpowiedzialnych środowiskowo

Michał Pałasz  <https://orcid.org/0000-0002-5470-6960>

Uniwersytet Jagielloński
e-mail: michal.palasz@uj.edu.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: Pałasz Michał (2023). Wyścig do marki uczelni przyjaznej dla klimatu. Studium Uniwersytetu Jagiellońskiego w rankingach szkół wyższych odpowiedzialnych środowiskowo. *Zarządzanie w Kulturze*, 24(4), 317–350.

Abstract

Race for Climate Friendly HEI Brand. Study of the Jagiellonian University in the Rankings of Environmentally Responsible Higher Education Institutions

The paper addresses the issue of the potential impact of a university's presence in the rankings of climate friendly HEIs on its brand and activities, filling a research gap in this area. It starts with a discussion of the concepts of a brand, its personality and strength, presenting selected brand rankings as well as criteria for rankings of climate friendly universities, having outlined the specificity of a climate responsible HEI brand. Afterwards it presents answers to the research questions which were obtained using the desk research method obtained using the desk research method: how the Jagiellonian University is currently performing in the rankings of climate friendly universities and what aspirational reference points can be identified for it. The subjects of the study were three leading rankings published in 2023, which assessed HEIs in terms of their climate actions and the position of the Jagiellonian University in them – both globally and in relation to groups of universities from Poland, Central Europe, European Union and the UNA Europa network. As a result of benchmarking, groups of HEIs brands were mapped as they could constitute reference points for the activities of the Jagiellonian University and other Polish universities. The impact of climate friendly HEIs rankings on the brand and activities of a university is based not only on the need to meet participation criteria, but also on creating social pressure related to comparing brands, and on the need to ensure the coherence of the brand of a climate friendly university on the principle of positive feedback loop.

Keywords: brand, climate friendly brand, benchmarking, higher education institutions (heis), climate action

Wprowadzenie

Celem badania jest ustalenie stanu marki Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie jako uczelni przyjaznej dla klimatu na potrzeby diagnozy potencjalnego wpływu obecności szkoły wyższej w rankingach uczelni odpowiedzialnych klimatycznie na jej markę i działalność, co pozwoli wypełnić lukę badawczą w tym zakresie warunkowaną m.in. relatywnie krótkim czasem istnienia oraz niewielką, aczkolwiek rosnącą, popularnością takich rankingów. Przedmiot badania stanowią trzy wiodące rankingi oceniające szkoły wyższe pod kątem ich działań w dziedzinie klimatu oraz pozycja Uniwersytetu Jagiellońskiego w tych rankingach w relacji do wyodrębnionych grup innych uczelni. Główne pytania badawcze to: jak w rankingach szkół wyższych przyjaznych dla klimatu radzi sobie aktualnie Uniwersytet Jagielloński oraz jakie aspiracyjne punkty odniesienia można dla niego zmapować w toku benchmarkingu¹. Problem badawczy stanowią zagadnienia: znaczenia obecności szkoły wyższej w badanych rankingach dla jej marki, specyfiki wyłaniającej się marki uczelni przyjaznej dla klimatu, wpływu istnienia rankingów uniwersytetów przyjaznych dla klimatu na faktyczne działania uczelni w tej dziedzinie.

Aby zrealizować cel badania i uzyskać odpowiedzi na pytania badawcze, najpierw przedstawiono podstawowe zagadnienia związane z kreowaniem marki, w tym omówiono samo pojęcie, nakreślono istotne w kontekście badania kwestie związane z osobowością i siłą marki, a także przedstawiono wybrane rankingi marek i kryteria brane przez nie pod uwagę. Następnie wprowadzono w ogólne zasady działania trzech badanych rankingów uczelni przyjaznych dla klimatu, po czym pokazano, jak radzi sobie w nich Uniwersytet Jagielloński: w kontekście globalnym, szkół wyższych z Unii Europejskiej, uczelni z Europy Środkowej, a także w relacji do partnerskich uniwersytetów tworzących międzynarodową sieć UNA Europa, w której członkostwo i aktywność UJ traktuje jako strategicznie istotne (Strategia Rozwoju UJ 2021: 12). Po tym przedstawiono dyskusję wyników badania oraz praktyczne rekomendacje, zasadniczo możliwe do zastosowania przez dowolne polskie uczelnie. W ramach zakończenia podsumowano wnioski oraz omówiono ograniczenia badania i proponowane kierunki dalszych eksploracji.

Narzędziem analitycznym wykorzystanym dla zrealizowania celu badania oraz uzyskania odpowiedzi na pytania badawcze jest *desk research*, czyli analiza danych zastanych (Bednarowska 2015). W artykule pominięto argumentowanie na rzecz istotności działań mitygujących kryzys klimatyczno-ekologiczny i konieczności adaptowania się do jego skutków, uznając, że cytaty ze stron internetowych rankingów

¹ W metodzie zarządzania zwanej benchmarkingiem chodzi zasadniczo o porównywanie organizacji z innymi, na określonych polach działania, a następnie wyciąganie wniosków i aplikowanie ich dla powodzenia organizacji. Benchmarking jest często stosowany również w odniesieniu do instytucji szkolnictwa wyższego (por. Jackson, Lund 2000).

uczelni przyjaznych dla klimatu przytaczane w celu omówienia ich mechaniki, a także samo istnienie prestiżowych rankingów uniwersyteckich oceniających uczelnie w tym kontekście są na potrzeby tego badania w tym zakresie wystarczające².

Zagadnienia podejmowane w badaniu wydają się aktualne i istotne społecznie, jeśli spojrzeć choćby na temat Times Higher Education European Universities Summit zorganizowanego w Warszawie w lipcu 2023 roku: „Poza rezyliencją: jak europejskie szkolnictwo wyższe przygotowuje się na przyszłość” (THE – Events 2023) czy też jeśli wsłuchać się w odpowiedź naukowców i naukowców z UJ na pytanie o przyszłość zarządzania uniwersytetem i o jego rolę: „rosnąca krytyka modelu uczelni przedsiębiorczej [w znaczeniu neoliberalnym – M.P.] spowoduje pewne zmiany, zwłaszcza przy narastających globalnych problemach zmian klimatu czy rosnących nierównościach społecznych. Rośnie presja na uczelnie jako środowiska, z których powinien pochodzić impuls do zmian” (Bogacz-Wojtanowska et al. 2023: 15)³.

Uczelnie wyższe to przy tym bez wątpienia instytucje kulturotwórcze. Stwierdzenie to da się uzasadnić pełnioną przez nie funkcją wychowawczą w odniesieniu do pokoleń absolwentek i absolwentów, specyfiką ich infrastruktury przystosowanej do działalności, którą można uznać za kulturalną (konferencje, dyskusje, spotkania, ale też wystawy, koncerty, prowadzenie muzeów, organizowanie festiwali itp.), znaczącym (choć być może słabnącym) wpływem, który wywierają na otoczenie społeczno-gospodarcze, czy też autorytetem, jakim (wciąż) cieszą się osoby z nimi związane w debacie publicznej. Z tych i licznych innych względów odpowiedzialność środowiskowa szkół wyższych nie powinna ulegać wątpliwości, a zaświadczać o niej marka uczelni przyjaznej np. dla klimatu powinna skutecznie informować i przekonywać otoczenie o sensowności działań w tej dziedzinie. Uniwersytet Jagielloński, łączący w dydaktyce, badaniach i relacjach z otoczeniem wielowiekowe tradycje z aktywną działalnością w odniesieniu do aktualnych wyzwań, wydaje się właściwą uczelnią do analizy, m.in. w związku z pokładanymi w nim ze wskazanych względów oczekiwaniami.

Badanie to powstało w odpowiedzi na pragmatyczne potrzeby wystąpienia autora przed Kolegium Rektorsko-Dziekańskim i Senatem Uniwersytetu Jagiellońskiego 28 czerwca 2023 roku w ramach spotkania, którego celem było przekazanie uwag osób członkowskich tychże ciał zarządzających uczelnią – Radzie Klimatycznej UJ, której autor jest członkiem, a które to uwagi dotyczyły projektu Strategii klimatyczno-ekologicznej UJ 2030 (Strategia klimatyczna UJ 2023). Istotną motywacją do zgłębienia tematu były wyniki najnowszych badań wskazujące, że tym, co najbardziej motywuje ludzi do działań na rzecz klimatu, nie jest fakt, że są wystarczająco

² Osoby pragnące pogłębić swoją wiedzę na temat kryzysu klimatyczno-ekologicznego w perspektywie interdyscyplinarnej odsyłam do ostatnich publikacji: Pałasz 2022; Jasikowska, Pałasz 2022; Pałasz, Tabaka 2021; Pałasz 2021.

³ Jeśli nie wskazano inaczej – tłum. M.P.

wyedukowani (choć może to stanowić warunek konieczny), lecz presja społeczna, a więc porównywanie się z innymi (Bergquist et al. 2023). Czyż rankingi uczelni przyjaznych dla klimatu nie są ciekawym narzędziem presji społecznej względem osób zarządzających szkołami wyższymi? Głos nauki jest jasny jak tytuł artykułu wstępnego w „Nature” – *We Must Act Now to Save Sustainability* (Nature Editorial 2023) – jednak to porównania z innymi mają sprawczość.

Sens i desygnaty pojęcia marki

Zjawisko marki, choć nie pod tą nazwą, funkcjonuje w cywilizacji od około 4 tysięcy lat. Jego współczesne oblicze wywodzone jest m.in. z pieczęci znaczących produkty, znaków rodowych czy flag (Giszterowicz 2015: 143–146). Starając się zrozumieć, czym marka jest dziś, warto zacząć od tego, czym nie jest. To nie tylko nazwa, logo i identyfikacja wizualna, lecz także ogrom tego, co znajduje się w „księdze” określanej jako marka pod tym, co można nazwać „okładką” lub też, jak chcą niektórzy badacze – to nie tylko wierzchołek góry lodowej, ale przede wszystkim ta jej część, która znajduje się pod powierzchnią wody (de Chernatony 2003: 23), niekiedy określana jako wizerunek (Tkaczyk 2011: 10), innym razem jako „wartości, intelekt, kultura” (Sidoruk 2010: 69) czy „tożsamość, emocje i zbiór wartości” (Potoroczyn 2014: 14 min 18 s.). Philip Kotler twierdzi, że „największą sztuką marketingu jest umiejętność stworzenia, utrzymania, ochrony i ulepszenia marki” (Sidoruk 2010: 68), zdaniem wielu zaś „marka stanowi najbardziej wartościowe aktywo przedsiębiorstwa” (Kucharska 2016: 90). Określić ją można jako źródło wartości postrzeganej przez klienta i jednocześnie źródło wartości dodanej dla przedsiębiorstwa (Grębosz 2014a: 13). Bardziej intuicyjne określenia mogą oddawać sens marki równie trafnie, np. marka to wiązka skojarzeń związana z tym, co ma markę; różnica emocjonalna w postrzeganiu obiektów z tej samej kategorii; stereotyp bez konotacji negatywnych⁴.

Co jednak jest desygнатem marki, a zatem co lub kto może mieć markę? Mogą ją mieć produkty i usługi, a także przedsiębiorstwa, nie tylko jako producenci (*corporate branding*, por. Budzanowska-Drzewiecka et al. 2013: 92), lecz także jako pracodawcy (*employer branding*) komunikujący wizerunek pożądanego miejsca pracy w kierunku pracowników obecnych, wzmacniając tym ich lojalność, i potencjalnych, zachęcając ich do podjęcia pracy (Kantowicz-Gdańska 2009: 55–60). W tym kontekście narzuca się również pojęcie marki osobistej (*personal brand*), mającej szczególne znaczenie „dla osób poszukujących pracy lub tych, które świadomie zarządzają swoją karierą zawodową” (Wojtaszczyk 2014: 455), a którą można sprecyzować jako „oznaczenie

⁴ Określenia stosowane przez autora w ramach zajęć Kreowanie marki w mediach prowadzonych w Instytucie Kultury Uniwersytetu Jagiellońskiego dla studentów zarządzania kulturą i mediami od roku akademickiego 2018/2019.

danej jednostki (przez imię, nazwisko itp.), wizerunek (powstający w oczach otoczenia) oraz jako obiecywaną wiązkę korzyści (prawdopodobieństwo jej otrzymania gwarantują bowiem doświadczenia danej osoby, umiejętności, kwalifikacje, kultura osobista i kultura wypowiedzi itp.)” (Niedźwiedziński et al. 2016: 342).

Również poza kontekstem rynkowym można mówić o marce osobistej, z tym że nie kreowanej, lecz spontanicznej – w tym ujęciu każda osoba ma markę. *Personal brand* jest istotny również w kontekście branding politycznego (Daniel 2016), jakkolwiek ten nie musi odnosić się jedynie do osób – może dotyczyć partii czy ruchów (Pacuła 2011). Markę mogą mieć miasta (Korzyńska 2013), narody i państwa (Anholt, Hildreth 2005; Raftowicz-Filipkiewicz 2008; Quirin 2016), w których kontekście występują m.in. zjawisko etnocentryzmu konsumenckiego czy efekt kraju pochodzenia – polegające na ocenie marki na podstawie jej proveniencji (Kawalec 2013: 473).

Organizacje z dowolnego sektora, ludzie znani (np. celebryci) i zwyczajni, produkty, usługi, miejsca, wspólnoty... Czy markę może mieć wszystko? Miłość generuje w umysłach inną wiązkę skojarzeń niż nienawiść, więc czyż emocje nie mogą mieć marki? Tygrys niesie za sobą inne asocjacje niż gołąb; w odpowiednich kontekstach kulturowych kolor czarny i kolor czerwony niosą za sobą inne odczucia, zatem czyż nie można uznać, że również zwierzęta i kolory mają markę? W szerokim ujęciu, traktującym markę i jej kreowanie jako dyskurs – z wyraźnym zastrzeżeniem o wątpliwej wartości społecznej takiego zabiegu, dążącego do hegemonizowania terminologii marketingowej w obszarach, które nie powinny być nią objęte – istotnie można uznać, że wszystko może mieć markę. W kolejnej sekcji omówiono wybrane sposoby kreowania marki i zagadnienia związane z mierzaniem jej siły.

Podstawy branding, czyli kreowania marki

Paweł Tkaczyk, pisząc o strategii komunikacji marki komercyjnej, zgrabnie ujmuje istotę procesu – markę trzeba nauczyć mówić (2011: 53). Po zabiegach koncepcyjnych, a następnie związanych z tworzeniem adekwatnej i atrakcyjnej nazwy (inaczej: namingowych) (Tkaczyk 2011: 66–70) przychodzi czas na stworzenie identyfikacji wizualnej, która może być rozumiana jako „zbiór różnorodnych elementów (graficznych, muzycznych, typograficznych oraz o innym charakterze) wraz z dyrektywami dotyczącymi ich wykorzystania, które ujęte są w księdze tożsamości” (Wrona 2012: 234).

Istotniejsze jednak niż wierzchołek góry lodowej czy też okładka jest – jak wspomniano – to, co znajduje się pod powierzchnią, a co w przypadku marki można określić, tak jak w przypadku człowieka, osobowością.

Osobowość marki to „zbiór cech ludzkich związanych z marką” (Aaker 1997: 347), które konsument asocjuje w wyniku bezpośredniego lub pośredniego z nią

kontaktu (Sidoruk 2010: 70), a co stanowi rezultat procesu humanizacji marki zarówno inicjowanego przez jej kreatorów (Michalik, Wal 2007: 11), jak i zachodzącego w umysłach jej odbiorców. To właśnie osobowość jest „sposobem postrzegania marki przez kupujących oraz podstawą do formowania się silnych skojarzeń, które pozwalają rozpoznawać marki na tle innych produktów” (Siuda, Grębosz 2017: 310).

Liczba technik i zabiegów, które można wykorzystać do kreowania osobowości marki, jest niezliczona. Warto wyróżnić podstawowe z nich (por. Siuda, Grębosz 2017):

- brand-hero – wykorzystanie fikcyjnego bohatera identyfikującego markę, dzięki któremu odbiorca „zakoduje w swoim umyśle daną postać oraz cechy z nią związane, a co za tym idzie – powiązane z daną marką” (Dołhasz 2013: 320); może to być np. ludzik, zwierzątko, stworek (Dołhasz 2013: 322–323), jak Serce i Rozum z reklam Telekomunikacji Polskiej i Orange, ludzik Michelin lub Mały Głód (Danio);
- wykreowanie wyrazistego wizerunku użytkownika marki, np. obecnego w reklamach luksusowych perfum;
- użycie archetypów dla jaskrawszego określenia osobowości marki, np. wiązanych z cechami dziecka, odkrywcy, mędrca, bohatera, buntownika, maga, zwykłego człowieka, kochanka, błazna, opiekuna, twórcy, przywódcy (Hajdas 2011: 119);
- co-branding, w ramach którego „dwie połączone marki tworzą nową, unikalną wartość dla konsumenta” (Tkaczyk 2011: 43) w sferze symbolicznej lub właściwości fizycznych (Kawalec 2013: 469); uzupełniają się one lub modyfikują celem tworzenia wartości dodanej, zwiększania świadomości marek współpracujących w grupach ich odbiorców, odświeżenia oraz wzmocnienia wizerunku i in., przy czym szczególnie istotne jest „dostrzeganie przez konsumentów logicznych związków pomiędzy markami partnerskimi lub postrzeganie kategorii produktów, które reprezentują, jako kompatybilnych”, czyli uwzględnianie tzw. zbieżności marek (*fit*) (Grębosz 2014b: 430–432);
- storytelling, czyli komunikowanie przez narrację (Augustynowicz 2016: 163), najczęściej o podstawowej strukturze składającej się z wprowadzenia, orientacji, komplikacji/konfliktu, rozwiązania oraz zakończenia, w ramach których postaci odgrywane w fabule, przezwyciężając trudności, komunikują nadrzędny przekaz marki (Augustynowicz 2016: 163–168; Hajdas 2011: 117–118).

Wszystkie te zabiegi realizowane są poprzez komunikowanie marki, czyli tworzenie punktów styczności z marką (Tkaczyk 2011: 59–60) z wykorzystaniem nieograniczonego wachlarza mediów, tradycyjnych i nowoczesnych, a także innych form (zob. m.in. Tkaczyk 2011: 148–174), celem zaś jest osiągnięcie przez markę statusu „pierwszej wymienianej marki” (*top of mind awareness*), jaka spontanicznie przychodzi odbiorcom na myśl w danej kategorii (Tkaczyk 2011: 34).

Kapitał marki, dość swobodnie w literaturze przedmiotu stosowany wymiennie z wartością, siłą czy mocą marki, można odnieść z jednej strony do tego, co obecne

jest w umysłach odbiorców marki, z drugiej zaś do tego, co z tytułu posiadania marki jest obecne w przedsiębiorstwie, np. „kapitał finansowy gromadzony przez przedsiębiorstwo z tytułu posiadania marki” (Kucharska 2016: 91). W ujęciu rynkowym: „zdolność generowania przychodów przez markę determinuje kapitał marki rozumiany jako ogół wrażeń, skojarzeń, postaw i przekonań oraz wartości w sensie ideowym, zbudowany w umysłach konsumentów, powiązany z danym znakiem towarowym” (Kucharska 2016: 90–91).

Wśród konkretnych metod wyceny marki wyróżniane są m.in. (Kucharska 2016: 93–94):

- kosztowa, odnosząca się do kosztów odtworzenia marki;
- rynkowa, wedle której marka jest warta tyle, ile rynek jest skłonny za nią zapłacić;
- dochodowa, nawiązująca do przychodów generowanych dzięki posiadaniu danej marki, w porównaniu do przychodów generowanych w podobny sposób bez niej;
- procedur (mieszana, oparta m.in. na danych księgowych).

Jak łatwo się domyślić, pomiary z uwzględnieniem wspomnianych metod mogą przynieść różne wyniki, dlatego istotne długotrwałe mierzenie wartości marek daną metodą, które choć nie gwarantuje oddania w sposób wiarygodny bezwzględnej mocy marki, to umożliwia porównywanie wartości danej marki w czasie, a także różnych marek ze sobą, zarówno diachronicznie, jak i synchronicznie. Narzędziem do tego wykorzystywanym są rankingi marek.

Przykłady zasad działania popularnych rankingów marek

Zdaniem Johna Murphy’ego, twórcy pionierskiego w dziedzinie brandingów przedsiębiorstwa Interbrand, które w 1987 roku rozwinęło autorską metodologię oceny marki (Giszterowicz 2015: 148), „to właśnie marka tak naprawdę jest przedmiotem kupna i sprzedaży, mimo iż jest ona tylko dodatkiem do konkretnego produktu i nikt tak naprawdę nie wie, jak ją wycenić” (Giszterowicz 2015). Można je jednak porównywać w rankingach. Co biorą one pod uwagę? Przyjrzyjmy się dwóm z popularnych rankingów marek.

Metodologia publikowanego od początku XXI wieku rankingu Interbrand w przypadku jego najnowszej dostępnej edycji – *Best Global Brands 2022* (Interbrand 2022) – oparta jest na czynnikach siły marki (*brand strength factors*) wewnętrznych i zewnętrznych. Do zewnętrznych czynników siły marki zgrupowanych pod wspólnym szyldem „przywództwo” (*leadership*) należą:

- kierunek (*direction*) – jasno wyrażone cel i ambicje marki, poparte planem ich osiągnięcia, a także kulturą i wartościami, które mają temu towarzyszyć;

- wspólny tor (*alignment*) – jedność elementów organizacji w podążaniu daną trajektorią, zgodnie ze strategią marki i z użyciem odpowiednich systemów to wspierających;
- empatia (*empathy*) – aktywne wsłuchiwanie się w głos klientów i innych interesariuszy, przewidywanie ich potrzeb i odpowiadanie na nie;
- zwinność (*agility*) – dynamika reagowania na szanse i zagrożenia, umożliwiająca wybiecie się przed konkurencją i przekraczanie oczekiwań.

Z kolei do wewnętrznych czynników siły marki zalicza się w analizowanym rankingu – w obrębie kategorii „zaangażowanie” (*engagement*):

- wyróżnianie się (*distinctiveness*) – istnienie unikalnych cech i doświadczeń znanych klientom i trudnych do skopiowania;
- spójność (*coherence*) – zgodność między narracją i skojarzeniami związanymi z marką z tymi, które reprezentują jej klienci;
- partycypacja (*participation*) – zdolność marki do angażowania klientów i partnerów do dialogu i współpracy.

Natomiast na polu kategorii „relewantność” (*relevance*):

- obecność (*presence*) – poczucie wszechobecności marki i jej pozytywnego odbioru w odpowiednich grupach docelowych, posiadanie w nich statusu *top of mind*;
- zaufanie (*trust*) – odpowiadanie na oczekiwania klientów przy ciągłym priorytetyzowaniu ich interesów;
- bliskość (*affinity*) – poczucie przywiązania klientów do marki na bazie benefitów funkcjonalnych lub emocjonalnych oraz poczucia posiadania wspólnych wartości (Interbrand 2022: 45).

Czołowe pozycje w rankingu biorącym pod uwagę powyższe czynniki zajmują kolejno marki: Apple, Microsoft, Amazon, Google, Samsung (Interbrand 2022: 33). Do pokrewnych rankingów zaliczyć można m.in. te tworzone przez Brand Finance czy Millward Brown (Adamska 2017).

Ranking marek z innej dziedziny, którego kryteria warto przybliżyć, to tworzony przez Resonance ranking marek miast⁵ – World’s Best Cities. A Ranking of Global Place Equity (Resonance 2023). Czołowe pozycje w jego najaktualniejszej dostępnej edycji przypadły kolejno: Londynowi, Paryżowi, Nowemu Jorkowi, Tokio i Dubajowi, Kijów zaś uznano w związku z inwazją Rosji na Ukrainę⁶ Honorowym Najlepszym Miastem Świata 2023 (Resonance 2023: 7–19). Ranking bierze pod uwagę sześć kluczowych kategorii (*six core categories*):

⁵ Ranking jest nazywany przez twórców rankingiem nie marek, lecz miast, ale nawet sama misja Resonance, jego twórców, pozwala go potraktować – z wiedzą, jaką już o branding mamy – jako ranking marek miast: „Resonance jest wiodącym globalnym doradcą w zakresie placemakingu, branding i marketingu dla najlepszych miast, dzielnic, inwestycji i destynacji na świecie” (Resonance 2023: 2).

⁶ Z tego samego powodu zdyskwalifikowano Moskwę i Sankt Petersburg.

- miejsce (*place*) – pogoda, bezpieczeństwo, zabytki, możliwości zwiedzania, zieleń miejska;
- produkt (*product*) – połączenie z lotniskiem, atrakcje oczami mieszkańców, muzea, pozycje uczelni wyższych w rankingach, sale kongresowe;
- program (*programming*) – kultura (w tym teatry itp.), życie nocne, restauracje, zakupy;
- ludzie (*people*) – procent mieszkańców zatrudnionych przez miasto, poziom wykształcenia mieszkańców;
- dobrobyt (*prosperity*) – obecność dużych przedsiębiorstw, produkt miejski brutto na mieszkańca, stopa bezrobocia, brak rozwarstwienia dochodowego;
- promocja (*promotion*) – zameldowania w serwisie Facebook, liczba zapytań w wyszukiwarce internetowej Google, recenzje w serwisie TripAdvisor, liczba hashtagów w serwisie Instagram, popularność w usłudze Google Trends (Resonance 2023: 4–5).

Jak zaakcentowano wcześniej, kryteria oceny marek branż pod uwagę w rankingach są z zasady arbitralne, jednak same rankingi pozwalają porównywać marki ze sobą, we właściwej im kategorii, a także śledzić relacje między nimi w czasie. W kolejnej sekcji analizie poddano mechaniki działania trzech rankingów uczelni wyższych, w których oceniane są one z uwagi na ich działania w dziedzinie klimatu.

Rankingi uczelni przyjaznych dla klimatu

Times Higher Education Impact Rankings oceniają uczelnie pod kątem realizacji Celów Zrównoważonego Rozwoju ONZ⁷ (*Sustainable Development Goals*, SDGs). Biorą one pod uwagę wskaźniki rozpatrywane w obszarach badań (*research*), zarządzania (*stewardship*), pozytywnego wpływu na otoczenie (*outreach*) i nauczania (*teaching*). Najnowsza edycja rankingu (2023) jest piątą, znalazło się w niej 1591 szkół wyższych ze 112 krajów/regionów. Aby zaistnieć w rankingu, trzeba się do niego zgłosić (THE 2023a) i wykaazać dane na temat realizowania SDG 17 (Partnerstwa na rzecz celów) oraz co najmniej trzech innych. Wynik uniwersytetu łączy ocenę działań w zakresie SDG 17 z trzema najlepszymi ocenami w realizacji pozostałych SDGs. Pod uwagę brana jest średnia z ostatnich dwóch lat⁸ (THE 2023b).

Podranking istotny dla niniejszego badania (odtąd: THE) odnosi się do oceny działań uczelni w zakresie realizacji Celu 13: Działania w dziedzinie klimatu (*Climate action*). Ewaluuje on:

⁷ Jest ich 17, są to „cele realizowane przez państwa członkowskie ONZ w latach 2015–2030, mające zapewnić pokój i rozkwit ludziom i planecie teraz oraz w przyszłości” (*Słownik klimatyczno-ekologiczny 400 pojęć z wielu nauk 2022*: 785).

⁸ Szczegółowa metodologia: THE 2023c.

- badania prowadzone w obszarze zmian klimatu, uwzględniając m.in. różne aspekty publikowania i cytowań;
- zużycie przez uczelnie energii, w tym ich ślad węglowy, prowadzone pomiary, wykorzystywane źródła energii;
- edukację, także w otoczeniu społecznym, dotyczącą postępowania w razie wystąpienia katastrofalnych zdarzeń, wpływ na decydentów politycznych oraz współpracę edukacyjną z organizacjami pozarządowymi, a także posiadanie planu działania w dziedzinie klimatu;
- dążenie do neutralności węglowej, w tym deklarowany rok jej osiągnięcia.

W 2023 roku podranking ten objął 735 uczelni z 93 krajów/regionów (THE 2023c: 121–128; THE 2023d). Jak piszą twórcy: „Zmiana klimatu to kryzys, który dotknie każdą część społeczeństwa i każdy kraj. Uniwersytety muszą przodować w działaniach na rzecz ograniczenia wpływu zmian klimatu, zwłaszcza na najuboższych, którzy będą najbardziej dotknięci” (THE 2023c: 122).

Inne z rankingów, QS World University Rankings: Sustainability 2023, oceniają szkoły wyższe w zakresie społecznego i środowiskowego zrównoważenia ich działalności (*sustainability*), zaś aby w nich zaistnieć, należy zgłosić do organizatorów wymagane dane. W pierwszej edycji (2023) ewaluowano zdolności uczelni w zakresie sprostania wyzwaniom środowiskowym, społecznym i zarządczym⁹ (QS 2023a). Jak piszą twórcy: „rankingi mogą pomóc w zrozumieniu, w jakim stopniu uczelnia jest świadoma ekologicznie i społecznie” (QS 2023b).

Ranking wpływu środowiskowego (*Environmental Impact*), a więc drugi – obok rankingu wpływu społecznego – i szczególnie istotny dla niniejszego badania podranking QS World University Rankings: Sustainability 2023 (odtąd: QS) stawia sobie za cel pokazanie, czy uczelnie dążą do bycia zrównoważoną środowiskowo, czy angażuje się w odpowiednie tematycznie i wpływowe badania oraz czy uwzględnia w swoim programie nauczania zagadnienia zrównoważonego rozwoju. Wyróżniono trzy wskaźniki:

- wskaźnik zrównoważonej instytucji (*sustainable institutions indicator*) – sprawdza uczestnictwo uczelni w zrzeczeniach na rzecz działań w dziedzinie klimatu lub zrównoważenia środowiskowego; ocenia, czy uczelnia posiada publicznie dostępne: strategię zrównoważonego rozwoju oraz raporty dotyczące zużycia energii i emisji gazów cieplarnianych z tym związanych; docieka, czy funkcjonują w ramach uczelni zrzeczenia studenckie skoncentrowane na zrównoważeniu środowiskowym oraz czy szkoła wyższa opublikowała zobowiązanie związane z osiągnięciem neutralności klimatycznej;

⁹ Wyraźne nawiązanie do ESG – czynników, na podstawie których tworzone są raporty i oceny organizacji uwzględniające ich pozaekonomiczną działalność, w coraz wyższym stopniu wymagane m.in. w Unii Europejskiej (E – *environment*, S – *social*, G – *governance*; por. Jelska 2023).

- wskaźnik zrównoważonej edukacji (*sustainable education indicator*) – ocenia wyniki absolwentów oraz reputację akademicką w odniesieniu do kursów związanych ze środowiskiem, a także dostępność w programie studiów kursów uwzględniających naukę o klimacie i o zrównoważeniu środowiskowym, a ponadto obecność centrum poświęconego zrównoważeniu środowiskowemu;
- wskaźnik zrównoważonych badań (*sustainable research indicator*) – ocenia działalność naukowo-badawczą uczelni wokół SDGs oraz to, czy rząd finansuje działania w tej dziedzinie (QS 2023b).

Aby móc zostać uwzględnioną w rankingu, szkoła wyższa musi spełnić warunek zaangażowania w działania mitygujące kryzys klimatyczny (np. przyjęcie polityki lub strategii klimatycznej) oraz warunek posiadania kultury badań prowadzonych w linii z SDGs (QS 2023c).

Ostatnie z analizowanych rankingów to 2022 UI GreenMetric World University Rankings (UI 2023a), które przez pryzmat 39 wskaźników w 6 kryteriach (z których przeanalizowano jedno: „energia i zmiana klimatu”) oceniają uczelnie pod kątem zielonych kampusów i działania w sposób zrównoważony środowiskowo. Publikowane są z inicjatywy Universitas Indonesia od 2010 roku, a najnowsza edycja uwzględnia 1050 szkół wyższych z 85 krajów. Twórcy rankingu podkreślają swoją wiarę w to, że „uniwersytety odgrywają integralną rolę we wspólnych wysiłkach interesariuszy i społeczności w walce ze zmianami klimatycznymi” (UI 2023b).

W analizowanym podrankingu (odtąd: QS) sprawdzana jest koncentracja uczelni na kwestiach związanych ze zużywaniem energii oraz zmianami klimatu. Od szkół wyższych oczekuje się podejmowania wysiłków zmierzających do zapewnienia efektywności energetycznej budynków, troski o tereny zielone i o zasoby. Uwzględnia się m.in.: liczbę wydajnych energetycznie urządzeń, zużycie energii elektrycznej na użytkownika kampusu, wdrażanie *smart buildings* (inteligentnych, oszczędnych budynków), zielonych ścian i dachów, obecność odnawialnych źródeł energii na terenach uniwersyteckich, udział OZE w miksie energetycznym uczelni, plany i programy redukcji emisji gazów cieplarnianych, ślad węglowy na użytkownika kampusu, wpływowe działania związane z mitygowaniem kryzysu klimatycznego i adaptowaniem się do nowych warunków (UI 2023c).

Uniwersytet Jagielloński w rankingach uczelni przyjaznych dla klimatu

W tej sekcji przeanalizowano trzy rankingi oceniające szkoły wyższe pod kątem ich przyjazności dla klimatu (THE, QS, UI), ze szczególnym uwzględnieniem pozycji, którą zajmuje w nich Uniwersytet Jagielloński (dalej: UJ) – w czasie, globalnie, na tle uczelni z Polski, z Unii Europejskiej (odtąd UE) oraz z regionu Europy Środkowej (odtąd EŚ) – do którego na potrzeby badania zaliczono: Polskę, Czechy, Słowację,

Węgry, Rumunię, Mołdawię, Słowenię, Chorwację, Bośnię i Hercegowinę, Serbię, Czarnogórę, Albanie, Kosovo, Macedonię Północną, Bułgarię, Ukrainę, Białoruś, Litwę, Łotwę i Estonię – a także na tle uczelni tworzących sieć UNA Europa (odtąd UNA).

W rankingu THE UJ zadebiutował na pozycji 201–300. Wśród uczelni z EŚ lokuje się on za Uniwersytetem Warszawskim, Babeş-Bolyai University (Rumunia) i Riga Technical University (Łotwa) zajmującymi pozycję 101–200. Obok UJ pozycję 201–300. zajmują: University of Pécs (Węgry), University of Sofia (Bułgaria), University of Szeged (Węgry). W pierwszej setce rankingu brak uczelni z EŚ.

Szkoły wyższe z UE obecne w pierwszej setce rankingu THE przedstawiono w tabeli 1. Najliczniej z krajów UE reprezentowane są uczelnie z Hiszpanii, aż osiem razy. Szkoły wyższe z Holandii obecne są cztery razy, z Finlandii, Irlandii i Włoch – trzy razy, z Francji, Niemiec i Szwecji – dwa razy, a z Belgii, Danii i Portugalii – raz. W drugiej setce rankingu uplasowało się 26 uczelni z UE. UJ zajmuje pozycję 57–72. w UE.

Tabela 1. Uczelnie z Unii Europejskiej obecne w pierwszej setce Times Higher Education Impact Ranking: Climate action (UJ: 57–72 w UE)

Pozycja w UE	Uczelnia	Państwo	Pozycja w THE
1.	Delft University of Technology	Holandia	15.
2.	Aalborg University	Dania	16.
3.	Polytechnic University of Valencia	Hiszpania	20.
4.	University of Eastern Finland	Finlandia	22.
5.	Free University of Berlin	Niemcy	24.
6.	Lappeenranta-Lahti University of Technology LUT	Finlandia	26.
7.	Swedish University of Agricultural Sciences	Szwecja	29.
8.	IMT Atlantique	Francja	32.
9.	Maastricht University	Holandia	36.
10.	University of Coimbra	Portugalia	37.
11.	Polytechnic University of Catalonia	Hiszpania	38.
12.	Rovira i Virgili University	Hiszpania	43.
13.	University College Cork	Irlandia	50.
14.	University of Valladolid	Hiszpania	51.
15.	University of Jyväskylä	Finlandia	54.

Pozycja w UE	Uczelnia	Państwo	Pozycja w THE
16.	University of Bologna	Włochy	55.
17.	École des Mines de Saint-Étienne	Francja	55.
18.	Technical University of Madrid	Hiszpania	64.
19.	University of Freiburg	Niemcy	65.
20.	KTH Royal Institute of Technology	Szwecja	70.
21.	University of Barcelona	Hiszpania	75.
22.	Radboud University Nijmegen	Holandia	76.
23.	Trinity College Dublin	Irlandia	79.
24.	Wageningen University & Research	Holandia	80.
25.	University of LAquila	Włochy	83.
26.	Université Catholique de Louvain	Belgia	87.
27.	University of Murcia	Hiszpania	88.
28.	University of Florence	Włochy	93.
29.	University of Jaén	Hiszpania	94.
30.	Technological University Dublin	Irlandia	96.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: THE 2023d.

Jeśli chodzi o uczelnie tworzące UNA, UJ znajduje się w analizowanym rankingu wyżej niż Panthéon-Sorbonne University – Paris 1 (401–600. globalnie), także przed nieuwzględnionymi w rankingu University College Dublin, Leiden University, Complutense University of Madrid, University of Zurich, KU Leuven, a zatem przed 6 z 11 uczelni. Przed UJ znajdują się cztery szkoły wyższe: Free University of Berlin (5. w UE, 24. globalnie), University of Bologna (15. w UE, 55. globalnie), University of Edinburgh (nie z UE, 73. globalnie), University of Helsinki (101–200. globalnie). Wyniki analizy pozycji UJ w THE w relacji do wyodrębnionych grup uczelni podsumowano w tabeli 2.

Tabela 2. Uniwersytet Jagielloński na tle uczelni z Polski, Europy Środkowej, Unii Europejskiej i UNA Europa notowanych wyżej lub na równi z nim w Times Higher Education Impact Ranking: Climate action

Pozycja w rankingu	Polska	Europa Środkowa	Unia Europejska	UNA Europa
1–100.	–	–	30 uczelni (1–100.) 26 uczelni (101–200.) (UJ: 57–72. w UE) zob. tab. 1	Free University of Berlin (5. w UE, 24. globalnie) University of Bologna (15. w UE, 55. globalnie) University of Edinburgh (nie z UE, 73. globalnie)
101–200.	Uniwersytet Warszawski	Babeş-Bolyai University (Rumunia) Riga Technical University (Łotwa)		University of Helsinki (101–200. globalnie)
201–300.	Uniwersytet Jagielloński	University of Pécs (Węgry) University of Sofia (Bułgaria) University of Szeged (Węgry)		

Źródło: opracowanie własne na podstawie: THE 2023d.

W rankingu QS UJ zadebiutował na pozycji 501+, a przed nim uplasowały się dwie polskie uczelnie: Uniwersytet Warszawski (245.) i Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu (344.). Uczelnie z EŚ z pierwszej bądź drugiej setki rankingu to: Czech University of Life Sciences in Prague (Czechy, 158.), Masaryk University (Czechy, 198.), Budapest University of Technology and Economics (Węgry, 198.). Przed UJ lokuje się jeszcze osiem innych uczelni z regionu (nie licząc już polskich): Charles University (Czechy, 243.), Babeş-Bolyai University (Rumunia, 355.), University of Szeged (Węgry, 360.), University of Bucharest (Rumunia, 397.), University of Latvia (Łotwa, 415.), Riga Technical University (Łotwa, 421.), University of Maribor (Słowenia, 423.), Palacký University Olomouc (Czechy, 460.). Obok UJ pozycję 500+ zajmują: University of Zagreb (Chorwacja), University of Belgrade

(Serbia), University of Ljubljana (Słowenia), University of Tartu (Estonia), Eötvös Loránd University (Węgry), Vilnius University (Litwa). W pierwszej setce rankingu ponownie brak uczelni z EŚ.

Szkoły wyższe z UE obecne w pierwszej setce rankingu QS przedstawiono w tabeli 3. Najliczniej z krajów UE reprezentowane są uczelnie ze Szwecji – sześć razy – i z Hiszpanii – cztery razy. Dania i Holandia są reprezentowane trzy razy, Włochy – dwa razy, Belgia, Finlandia i Niemcy – raz. W drugiej setce rankingu uplasowało się 31 uczelni z UE. UJ zajmuje pozycję 145–205. w UE.

Tabela 3. Uczelnie z Unii Europejskiej obecne w pierwszej setce QS World University Ranking: Sustainability 2023 – Environmental Impact (UJ: 145–205. w UE)

Pozycja w UE	Uczelnia	Państwo	Pozycja w QS
1.	Delft University of Technology	Holandia	7.
2.	Aarhus University	Dania	9.
3.	Lund University	Szwecja	13.
4.	Uppsala University	Szwecja	14.
5.	Aalto University	Finlandia	25.
6.	University of Barcelona	Hiszpania	30.
7.	University of Gothenburg	Szwecja	48.
8.	University of Padova	Włochy	61.
9.	Autonomous University of Barcelona	Hiszpania	62.
10.	University of Copenhagen	Dania	66.
11.	Chalmers University of Technology	Szwecja	74.
12.	Ghent University	Belgia	76.
13.	Free University of Amsterdam	Holandia	78.
14.	KTH Royal Institute of Technology	Szwecja	79.
15.	Technical University of Munich	Niemcy	83.
16.	Technical University of Madrid	Hiszpania	84.
17.	Utrecht University	Holandia	86.
18.	Stockholm University	Szwecja	88.
19.	Complutense University of Madrid	Hiszpania	90.
20.	Technical University of Denmark	Dania	97.
21.	Sapienza University of Rome	Włochy	100.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: QS 2023a.

Tabela 4. Uniwersytet Jagielloński na tle uczelni z Polski, Europy Środkowej, Unii Europejskiej i UNA Europa notowanych wyżej lub na równi z nim w QS World University Ranking: Sustainability 2023 – Environmental Impact

Pozycja w rankingu	Polska	Europa Środkowa	Unia Europejska	UNA Europa
1-100.	–	–		University of Edinburgh (poza UE, 10. globalnie) Complutense University of Madrid (19. w UE, 90. globalnie)
101–200.		Czech University of Life Sciences in Prague (Czechy, 158.) Masaryk University (Czechy, 198.) Budapest University of Technology and Economics (Węgry, 198.)		University of Helsinki (114. globalnie) University of Zurich (188. globalnie)
201–300.	Uniwersytet Warszawski (245.)	Charles University (Czechy, 243.)	21 uczelni (1–100.) 31 uczelni (101–200.) (UJ: 145–205. w UE) zob. tab. 3	KU Leuven (221. globalnie) University College Dublin (269. globalnie) University of Bologna (287. globalnie)
301–400.	Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu (344.)	Babeş-Bolyai University (Rumunia, 355.) University of Szeged (Węgry, 360.) University of Bucharest (Rumunia, 397.)		Free University of Berlin (390. globalnie)
401–500.		University of Latvia (Łotwa, 415.) Riga Technical University (Łotwa, 421.) University of Maribor (Słowenia, 423.) Palacký University Olomouc (Czechy, 460.)		–
501+	Uniwersytet Jagielloński	University of Zagreb (Chorwacja) University of Belgrade (Serbia) University of Ljubljana (Słowenia) University of Tartu (Estonia) Eötvös Loránd University (Węgry) Vilnius University (Litwa)		Leiden University Panthéon-Sorbonne University – Paris 1

Źródło: opracowanie własne na podstawie: QS 2023a.

Jeśli chodzi o uczelnie UNA, UJ plasuje się na równi z Leiden University i Panthéon-Sorbonne University – Paris 1 (501+), za wszystkimi pozostałymi: University of Edinburgh (poza UE, 10. globalnie), Complutense University of Madrid (19. w UE, 90. globalnie), University of Helsinki (114. globalnie), University of Zurich (188. globalnie), KU Leuven (221. globalnie), University College Dublin (269. globalnie), University of Bologna (287. globalnie), Free University of Berlin (390. globalnie). Wyniki analizy pozycji UJ w QS w relacji do wyodrębnionych grup uczelni podsumowano w tabeli 4.

W rankingu UI UJ nie jest notowany. Z polskich uczelni na pozycjach 1–300.¹⁰ w rankingu znalazły się: Politechnika Gdańska (205–206.), Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie (207–224.) oraz Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu (285–289.). Jeśli chodzi o inne uczelnie z EŚ, w pierwszej setce uplasowały się Riga Technical University (Łotwa, 61–78.) i University of Pécs (Węgry, 79–85.), w drugiej Czech University of Life Sciences Prague (Czechy, 114–126.) oraz Masaryk University (Czechy, 188–203.), a w trzeciej: University of Sopron (Węgry, 206.), University of Szeged (Węgry, 209–226.), Valahia University of Târgoviște (Rumunia, 229–248.), Liepaja University (Łotwa, 271.), University of Oradea (Rumunia, 272–287.).

Szkoły wyższe z UE obecne w pierwszej setce rankingu UI przedstawiono w tabeli 5. Najliczniej z krajów UE reprezentowane są uczelnie z Hiszpanii i Włoch (po 7), następnie z Niemiec (4), Holandii i Irlandii (po 3), Finlandii (2), Danii, Francji, Łotwy, Portugalii, Węgier (po 1). W drugiej setce rankingu plasuje się 15 uczelni z UE.

Tabela 5. Uczelnie z Unii Europejskiej obecne w pierwszej setce UI GreenMetric World University Rankings: Energy & Climate Change (UJ nieobecny w rankingu)

Pozycja w UE	Uczelnia	Państwo	Pozycja w UI
1.	University of Alcalá	Hiszpania	1.
2.	Umwelt-Campus Birkenfeld (Trier University of Applied Sciences)	Niemcy	2–3.
3.	Leiden University	Holandia	4–5.
4.	Luiss University	Włochy	6–7.
5–6.	Autonomous University of Barcelona	Hiszpania	8–9.

¹⁰ Ze względów praktycznych zdecydowano się na przedstawienie wyników analizy pozycji polskich i środkowoeuropejskich uczelni obecnych jedynie w pierwszych trzech setkach rankingu UI, jak w przypadku THE powyżej. W innym razie konieczne byłoby zaprezentowanie przytłaczającej liczby uczelni z tych grup występujących w całym rankingu, a więc zajmujących w nim pozycję wyższą niż UJ.

Pozycja w UE	Uczelnia	Państwo	Pozycja w UI
5–6.	Complutense University of Madrid	Hiszpania	8–9.
7–8.	Leuphana University Lüneburg	Niemcy	10–11.
7–8.	Dublin City University	Irlandia	10–11.
9.	University of Eastern Finland	Finlandia	14–19.
10–13.	University of Granada	Hiszpania	20–25.
10–13.	University of Turin	Włochy	20–25.
10–13.	Wageningen University & Research	Holandia	20–25.
10–13.	University of Southern Denmark	Dania	20–25.
14–15.	University of Girona	Hiszpania	26–31.
14–15.	University College Cork	Irlandia	26–31.
16–17.	University of Bremen	Niemcy	32–41.
16–17.	Technical University of Turin	Włochy	32–41.
18–20.	University of Passau	Niemcy	43–50.
18–20.	University of Salerno	Włochy	43–50.
18–20.	Omnes Education	Francja	43–50.
21–22.	University of Genova	Włochy	52–60.
21–22.	University of Limerick	Irlandia	52–60.
23–25.	Riga Technical University	Łotwa	61–78.
23–25.	Hame University of Applied Sciences	Finlandia	61–78.
23–25.	International University of Catalonia	Hiszpania	61–78.
26.	University of Pécs	Węgry	79–85.
27.	University of L'Aquila	Włochy	86–94.
28.	University of Groningen	Holandia	95–96.
29–31.	University of Padova	Włochy	97–111.
29–31.	Polytechnic University of Valencia	Hiszpania	97–111.
29–31.	University of Aveiro	Portugalia	97–111.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: UI 2023a.

Jeśli chodzi o uczelnie UNA, nieobecny w rankingu UJ dzieli ten los z: University of Edinburgh, University of Helsinki, University of Zurich, KU Leuven, University College

Dublin, Free University of Berlin, Universite Paris 1 Pantheon – Sorbonne. Uwzględniono w nim natomiast: University of Leiden (3. w UE, 4–5. globalnie), Complutense University of Madrid (5–6. w UE, 8–9. globalnie), University of Bologna (146–162. globalnie). Wyniki analizy pozycji wyodrębnionych grup uczelni w UI (bez udziału UJ) podsumowano w tabeli 6.

Tabela 6. Uczelnie z Polski, Europy Środkowej, Unii Europejskiej i UNA Europa notowane na pozycjach 1–300. UI GreenMetric World University Rankings: Energy & Climate Change (UJ nieobecny)

Pozycja w rankingu	Polska	Europa Środkowa	Unia Europejska	UNA Europa
1–100.	–	Riga Technical University (Łotwa, 61–78.) University of Pécs (Węgry, 79–85.)	31 uczelni (1–100.) 15 uczelni (101–200.) (UJ nieobecny) zob. tab. 5	University of Leiden (3. w UE, 4–5. globalnie) Complutense University of Madrid (5–6. w UE, 8–9. globalnie)
101–200.	–	Czech University of Life Sciences Prague (Czechy, 114–126.) Masaryk University (Czechy, 188–203.)		University of Bologna (146–162. globalnie)
201–300.	Politechnika Gdańska (205–206.) Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie (207–224.) Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu (285–289.)	University of Sopron (Węgry, 206.) University of Szeged (Węgry, 209–226.) Valahia University of Târgoviște (Rumunia, 229–248.) Liepaja University (Łotwa, 271.) University of Oradea (Rumunia, 272–287.)		

Źródło: opracowanie własne na podstawie: UI 2023a.

Uniwersytet Jagielloński a uczelnie o silnych markach w zakresie działań w dziedzinie klimatu: Polska, Europa Środkowa, Unia Europejska, sieć UNA Europa¹¹

Uniwersytet Jagielloński jest obecny w dwóch z trzech analizowanych rankingów. W pierwszym zajmuje miejsce 201–300., w drugim 501+. W żadnym nie jest najwyższą notowaną uczelnią z Polski (wyżej stoją Uniwersytet Warszawski¹² i Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu¹³), z Europy Środkowej, z Unii Europejskiej czy też z tworzących sieć UNA Europa.

Spośród niepolskich uczelni z krajów Europy Środkowej w aż trzech rankingach wyżej niż UJ notowany jest łotewski Riga Technical University¹⁴, zaś w dwóch: rumuński Babeş-Bolyai University¹⁵, węgierski University of Szeged¹⁶ i czeskie Czech University of Life Sciences in Prague¹⁷ oraz Masaryk University¹⁸. W odizolowanym przypadku UJ znajduje się w jednym z rankingów na równi z węgierską uczelnią, zaś w innym niżej od niej jako nienotowany, a chodzi o University of Pécs¹⁹. W rankingach, w których notowany jest UJ, wyprzedzają go ponadto: Budapest University of Technology and Economics²⁰, Charles University²¹, University of Bucharest²², University of Latvia²³, University of Maribor²⁴, Palacký University Olomouc²⁵. Jedynymi uczelniami z Europy Środkowej obecnymi w pierwszej setce dowolnego z rankingów są Riga Technical University²⁶ i University of Pécs²⁷. W związku z powyższym wydaje się, że za środkowoeuropejskie uczelnie leaderskie w dziedzinie działań na rzecz klimatu można uznać: Riga Technical University, Uniwersytet Warszawski, Babeş-Bolyai University, University of Szeged, University of Pécs, Czech University of Life Sciences in Prague oraz Masaryk University. To właśnie te szkoły wyższe mogą stanowić punkt odniesienia dla najbliższych aspiracji UJ w dążeniu nie tylko

¹¹ Syntezę tych analiz zamieszczono w sekcji „Zakończenie i wnioski” – zob. tab. 7.

¹² UW – THE: 101–200. i QS: 245.; dla większej przejrzystości tekstu w tej sekcji dane szczegółowe, niekiedy w towarzystwie akronimów uczelni, zaprezentowano w przypisach dolnych.

¹³ UAM – QS: 344. i UI: 285–289.

¹⁴ RTU – THE: 101–200., QS: 421., UI: 61–78.

¹⁵ BBU – THE: 101–200., QS: 355.

¹⁶ UoS – THE: 201–300. (na równi z UJ), QS: 360., UI: 209–226.

¹⁷ CUoLS – QS: 158.; UI: 114–126.

¹⁸ MU – QS: 198.; UI: 188–203.

¹⁹ UoP – THE: 201–300., UI: 79–85.

²⁰ BUoTaE – QS: 198.

²¹ CU – QS: 243.

²² UoB – QS: 397.

²³ UoL – QS: 415.

²⁴ UoM – QS: 423.

²⁵ PUO – QS: 460.

²⁶ RTU – UI: 61–78.

²⁷ UoP – UI: 79–85.

do stawiania się uczelnią przyjazną dla klimatu, lecz także w procesie budowania silnej marki uniwersytetu odpowiedzialnego środowiskowo, regionalnego lidera zmian gotowego na wyzwania współczesności.

Kraje Unii Europejskiej najliczniej reprezentowane w pierwszych setkach rankingów to: Hiszpania – 14 uczelni²⁸, Włochy – 10²⁹, Holandia – 8³⁰, Szwecja – 7³¹ oraz Niemcy – 7. Z kolei w pierwszych dziesiątkach uczelni z UE najliczniej reprezentowane są: Hiszpania – 7 razy³², Holandia – 5 razy³³, Dania³⁴, Finlandia³⁵, Szwecja³⁶ – 4 razy oraz po 3 razy: Niemcy³⁷ i Włochy³⁸. W obu wyliczeniach dominują uczelnie hiszpańskie, a więc z kraju, którego PKB *per capita* jest najniższy spośród wszystkich wymienionych w tym akapicie, przy czym druga najniższa wartość tego wskaźnika odnosi się do silnie zaznaczających obecność swoich uczelni w pierwszych setkach rankingów – Włoch (Eurostat 2023). Pozwala to stwierdzić, że nie tylko najbogatsze państwa mogą sobie pozwolić na uczelnie przyjazne dla klimatu. Warto zauważyć ponadto, że zarówno Hiszpania, jak i Włochy to ze względów geograficznych kraje w największym stopniu z wymienionych w tym akapicie już dotknięte skutkami zmian klimatu. Odnosząc to do kontekstu lokalnego: „Polska jest jednym z krajów europejskich o najmniejszych zasobach wody pitnej w przeliczeniu na mieszkańca. (...) W naszym kraju na jedną osobę przypada ok. 1580 m³ wody na rok – tyle, ile na statystycznego mieszkańca Egiptu” (ZPE 2023).

Odpowiedzialne polskie uczelnie, te, które chcą być uważane za autorytety wyznaczające trajektorie funkcjonowania w nowej rzeczywistości klimatycznej – a więc także UJ – powinny adresować ten i inne problemy związane ze zmianami klimatu nie tylko poprzez badania i dydaktykę, lecz także poprzez sposób działania

²⁸ Pięć z nich występuje w dwóch rankingach: University of Barcelona, Autonomous University of Barcelona, Complutense University of Madrid, Technical University of Madrid, Polytechnic University of Valencia.

²⁹ Dwie występują w dwóch rankingach: University of LAquila, University of Padova.

³⁰ Dwie występują w dwóch rankingach: Delft University of Technology, Wageningen University & Research.

³¹ Jedna występuje w dwóch rankingach: KTH Royal Institute of Technology.

³² Polytechnic University of Valencia, University of Barcelona, Autonomous University of Barcelona dwukrotnie, Complutense University of Madrid, University of Alcalá, University of Granada.

³³ Delft University of Technology dwukrotnie, Maastricht University, Wageningen University & Research, Leiden University.

³⁴ Aalborg University, Aarhus University, University of Copenhagen, University of Southern Denmark.

³⁵ University of Eastern Finland dwukrotnie, Lappeenranta-Lahti University of Technology LUT, Aalto University.

³⁶ Swedish University of Agricultural Sciences, Lund University, Uppsala University, University of Gothenburg.

³⁷ Free University of Berlin, Umwelt-Campus Birkenfeld – Trier University of Applied Sciences, Leuphana University Lüneburg.

³⁸ University of Padova, Luiss University, University of Turin.

i upowszechnianie wiedzy w otoczeniu społecznym – wyjście poza „akademicką więź z kości słoniowej” (Krawczyk et al.: 198), co powinno znajdować odzwierciedlenie w pozycjach, jakie zajmują w analizowanych rankingach.

Uczelnie z UE obecne w pierwszej setce co najmniej dwóch rankingów, w tym co najmniej raz w pierwszej dziesiątce wśród krajów UE – a zatem posiadające najbardziej wartościowe marki uniwersytetów przyjaznych dla klimatu w UE – to: Polytechnic University of Valencia³⁹, University of Barcelona⁴⁰, Autonomous University of Barcelona⁴¹, Complutense University of Madrid⁴², Delft University of Technology⁴³, Wageningen University & Research⁴⁴, University of Eastern Finland⁴⁵, University of Padova⁴⁶. Jedynie trzy z nich pojawiły się w co najmniej dwóch rankingach w pierwszej dziesiątce szkół wyższych z UE: Autonomous University of Barcelona, Delft University of Technology, University of Eastern Finland. W pierwszych dziesiątkach globalnych rankingów zdołały z kolei zaistnieć z powyższych: Autonomous University of Barcelona, Complutense University of Madrid, Delft University of Technology. To pozwala uznać Delft University of Technology oraz Autonomous University of Barcelona za uczelnie o najsilniejszych markach uczelni przyjaznych dla klimatu, zaś Complutense University of Madrid i University of Eastern Finland za uczelnie o bardzo silnych markach w tym zakresie. Warto podkreślić, że Delft University of Technology znalazł się na najwyższej pozycji wśród szkół wyższych z UE w dwóch rankingach (THE, QS). Marki wskazanych uczelni mogą stanowić długoterminowy aspiracyjny punkt odniesienia dla działań UJ i innych polskich szkół wyższych w zakresie stawania się uczelniami przyjaznymi dla klimatu, a także w odniesieniu do sposobów kreowania silnej marki szkoły wyższej odpowiedzialnej środowiskowo oraz przeprowadzenia instytucjonalnego w odpowiadaniu na wyzwania kryzysu klimatyczno-ekologicznego i zrównoważonego rozwoju. Na razie UJ zajmuje w rankingu THE 57–72. miejsce w UE, w QS 145–205. pozycję w UE, zaś w UI nie jest notowany.

Wśród uczelni tworzących UNA Europa we wszystkich trzech rankingach obecny jest University of Bologna⁴⁷, jednak zasadniczo najlepiej radzą sobie: University

³⁹ PUoV – THE: 3. w UE, 20. globalnie; UI: 29–31. w UE, 97–111. globalnie.

⁴⁰ UoB – THE: 21. w UE, 75. globalnie; QS: 6. w UE, 30. globalnie.

⁴¹ AUoB – QS: 9. w UE, 62. globalnie, UI: 5–6. w UE, 8–9. globalnie.

⁴² CUoM – QS: 19. w UE, 90. globalnie, UI: 5–6. w UE, 8–9. globalnie.

⁴³ DUoT – THE: 1. w UE, 15. globalnie, QS: 1. w UE, 7. globalnie.

⁴⁴ WU&R – THE: 24. w UE, 80. globalnie, UI: 10–13. w UE, 20–25. globalnie.

⁴⁵ UoEF – THE: 4. w UE, 22. globalnie; UI: 9. w UE, 14–19. globalnie.

⁴⁶ UoP – QS: 8. w UE, 61. globalnie; UI: 29–31. w UE, 97–111. globalnie.

⁴⁷ Dwa razy na podium wśród UNA: THE: 2. z UNA, 16. w UE, 55. globalnie; QS: 7. z UNA, 287. globalnie; UI: 3. z UNA, 146–162. globalnie – raz w pierwszej setce globalnie.

of Edinburgh⁴⁸ (spoza UE) oraz Complutense University of Madrid⁴⁹. Następnie można wskazać: University of Helsinki⁵⁰, University of Leiden⁵¹ i Free University of Berlin⁵². Notowane wyżej niż UJ są ponadto: University of Zurich⁵³, KU Leuven⁵⁴ oraz University College Dublin⁵⁵. Niżej niż UJ lub na równi z nim występuje: Panthéon-Sorbonne University – Paris 1⁵⁶. UJ na tle innych uczelni UNA Europa uplasował się na miejscach: THE: 5., QS: 9–11., UI: nieobecny⁵⁷. Biorąc pod uwagę to, że Complutense University of Madrid może pochwalić się marką uczelni odpowiedzialnej środowiskowo zarówno na arenie UE, jak i UNA Europa – to właśnie tę uczelnię można uznać za najlepszy w gronie uniwersytetów tworzących sieć wzór dla UJ w zakresie kreowania marki szkoły wyższej przyjaznej dla klimatu oraz podejmującej istotne działania w tym zakresie. Warto też spoglądać w stronę University of Edinburgh, University of Helsinki, University of Bologna oraz University of Leiden i Free University of Berlin.

Dyskusja wyników i rekomendacje

Prowadzona pod auspicjami m.in. ONZ globalna kampania Race to Zero mająca na celu animowanie przywództwa i działań zmierzających do minimalizowania negatywnego wpływu sektora edukacyjnego na klimat donosi, że do inicjatywy – w ramach której należy m.in. wskazać planowany rok osiągnięcia przez szkołę wyższą neutralności klimatycznej, nie późniejszy niż 2050 – dołączyło 1051 uczelni z 68 krajów, reprezentujących ponad 10 milionów studentów (Race to Zero 2023). Jak sama nazwa kampanii sugeruje, jest to wyścig – UJ jak dotąd pozostaje w nim w tyle, nie ma go bowiem w tym gronie. Nie jest to jednak wyścig „jedynie”

⁴⁸ Dwa razy na podium wśród UNA: THE: 3. z UNA, 73. globalnie; QS: 1. z UNA; 10. globalnie – dwa razy w pierwszej setce globalnie, w tym raz w pierwszej dziesiątce (nieobecny w jednym rankingu).

⁴⁹ Dwa razy na podium wśród UNA: QS: 2. z UNA; 19. w UE, 90. globalnie; UI: 2. z UNA, 5–6. w UE, 8–9. globalnie – dwa razy w pierwszej setce globalnie, w tym raz w pierwszej dziesiątce (nieobecny w jednym rankingu).

⁵⁰ Raz na podium wśród UNA: THE: 4. z UNA, 101–200. globalnie; QS: 3. z UNA, 114. globalnie – nieobecny w pierwszych setkach rankingów, ale obecny w drugich, nieobecny w jednym rankingu.

⁵¹ Raz na podium wśród UNA: QS: 9–11. z UNA, 501+ globalnie; UI: 1. z UNA, 3. w UE, 4–5. globalnie – raz w pierwszej setce i w pierwszej dziesiątce globalnie (nieobecny w jednym rankingu).

⁵² Raz na podium wśród UNA: THE: 1. z UNA, 5. w UE, 24. globalnie; QS: 8. z UNA, 390. globalnie – raz w pierwszej setce globalnie (nieobecny w jednym rankingu).

⁵³ UoZ – QS: 4. z UNA, 188. globalnie.

⁵⁴ KUL – QS: 5. z UNA; 221. globalnie.

⁵⁵ UCD – QS: 6. z UNA, 269. globalnie.

⁵⁶ P-SU – THE: 6. z UNA; 401–600. globalnie; QS: 9–11. z UNA; 501+ globalnie.

⁵⁷ UJ – THE: 5. z UNA, 201–300. globalnie; QS: 9–11. z UNA, 501+ globalnie.

do zeroemisyjności – swoją drogą jak najbardziej osiągalnej, jak w przypadku już 12 uniwersytetów amerykańskich (Second Nature 2023) – ale także do marki uczelni świadomej, odpowiedzialnej, solidarnej z otoczeniem społecznym i środowiskowym, a zatem wraz ze wzrostem świadomości klimatyczno-ekologicznej coraz częściej wybieranej przez przyszłe studentki i przyszłych studentów, czy naukowczynie i naukowców, jako pracodawca czy też jako partner. Jest to także walka o znalezienie się w gronie uczelni, które są światowymi liderami, oraz – całkiem bezpośrednio – wyścig do zapewnienia sobie przewagi konkurencyjnej i rudymen tarnej możliwości przetrwania w nowym porządku klimatycznym za kilka dekad. Używając języka potocznego, ale być może dobrze przemawiającego do wyobraźni: jest to biznes, na którym uczelnia w długim terminie zyska bądź straci.

Uniwersytet Jagielloński ulokowany jest w Krakowie. Miasto jest finalistą konkursu o miano Zielonej Stolicy Europy 2023 (EC 2023), uczestniczy w europejskiej wspólnocie wiedzy i innowacji działającej na rzecz budowania zeroemisyjnej Europy (Climate-KIC 2023) oraz jest członkiem inicjatywy „Europejska misja 100 neutralnych klimatycznie i inteligentnych miast do 2030 roku” (Krakow.pl 2023a). W 2022 roku przekazano w mieście na ręce jego prezydenta rekomendację Krakowskiego Panelu Klimatycznego poświęconego zmianom klimatu i neutralności klimatycznej miasta (Krakow.pl 2023b), a w 2023 roku otwarto Krakowskie Centrum Edukacji Klimatycznej (Krakow.pl 2023c). Uczelnia znajduje się w Polsce, kraju członkowskim Unii Europejskiej, wspólnoty, która do 2050 planuje usuwać tyle emisji CO₂, ile wytworzy – cel ten jest prawnie wiążący od 2021 roku. Cel przejściowy to redukcja emisji UE do 2030 roku o 55% w porównaniu z 1990 rokiem. Polska jest również krajem członkowskim ONZ, który jako taki, wraz ze 194 innymi, zobowiązał się w Porozumieniu paryskim do osiągnięcia neutralności emisyjnej do połowy XXI wieku celem ograniczenia wzrostu średniej globalnej temperatury do 1,5 °C w porównaniu do czasów przedindustrialnych – prognozy określonego przez Międzyrządowy Zespół ds. Zmian Klimatu (IPCC) jako bezpieczny (PE 2023), a ponadto do realizowania 17 Celów Zrównoważonego Rozwoju do 2030 roku, wśród których Cel 13. to Działania w dziedzinie klimatu. Uniwersytet jest członkiem sieci UNA Europa, która w strategii jasno deklaruje:

Zobowiązujemy się do odgrywania decydującej roli w zapewnieniu zmian transformacyjnych adresujących wyzwania stojące na drodze do zrównoważenia środowiskowego, takie jak kryzys klimatyczny, utrata bioróżnorodności, a także przez przyczynianie się do transformacji energetycznej, podnoszenia świadomości i zmian zachowań (UNA Europa 2030 Strategy 2023: 8).

Uczelnia podkreśla w swojej strategii rozwoju, że „Uniwersytet będzie się przyczyniał do sprostania globalnemu wyzwaniu, jakim jest przeciwdziałanie zmianom klimatycznym i ochrona środowiska naturalnego” (Strategia Rozwoju UJ 2021: 18), od 2021 roku działa w jej ramach Rada Klimatyczna, m.in. pracująca nad Strategią

klimatyczno-ekologiczną UJ 2030, angażująca się w inicjatywy popularyzatorskie, edukacyjne i in. (RK UJ 2023), jeszcze dłużej zaś funkcjonuje w niej oddolna inicjatywa klimatUJ, która m.in. zainicjowała ogólnouniwersytecki kurs na temat zmian klimatu (Jasikowska, Sierpowski 2022). Jak wskazuje misja UJ, nadrzędnym zadaniem uczelni jest służba społeczeństwu (Strategia Rozwoju UJ 2021: 2). Pod koniec 2022 roku studiowało na UJ łącznie niemal 40 tysięcy osób (BAiR UJ 2023), pracowało natomiast niemal 9 tysięcy osób (BIP UJ 2023) – każde systemowe działanie uczelni przyjazne dla klimatu miałoby zatem bezpośrednie przełożenie na niemal 50 tysięcy osób, nie licząc innych interesariuszy.

Biorąc pod uwagę powyższe, wydaje się, że działania w dziedzinie klimatu nie tylko są spójne z misją, funkcjami i aspiracjami UJ, lecz także niosą za sobą znaczny potencjał do kreowania marki uczelni w najbliższych dekadach, o ile poczyni ona odpowiednie kroki wystarczająco szybko, uprzedzając konkurencję. Mogą one być prowadzone w obszarach tradycyjnie przyporządkowanych działalności uniwersyteckiej, czyli w badaniach i dydaktyce, ale jak pokazują przeanalizowane rankingi – to nie wystarczy. Kluczowe są: posiadanie strategii czy programu klimatycznego oraz zadeklarowanego roku osiągnięcia neutralności klimatycznej, mierzenie emisji gazów cieplarnianych i ich publiczne raportowanie, codzienna działalność przyjazna dla klimatu, wpływanie na otoczenie społeczno-gospodarcze w tym zakresie, a więc popularyzacja wiedzy, posiadanie jednostki zajmującej się zrównoważonym rozwojem uniwersytetu, jak Sustainability Unit czy Green Office (zob. GO 2023) i spełnienie innych kryteriów, zawartych w metodologiach omówionych rankingów. To wszystko można uznać za warunki konieczne silnej marki uniwersytetu odpowiedzialnego środowiskowo.

Chcąc jednak stać się w tym zakresie liderem, należy pójść dalej – zespolić się z wartościami, które wykorzystywane są do kreowania marki, sprawić, by stały się częścią jej tożsamości. Z jednej strony można to uznać za wykorzystanie w brandingu tzw. strategii księżycowej, polegającej na metaforycznym świeceniu światłem odbitym (Tkaczyk 2011: 89–90): można z dużym prawdopodobieństwem założyć, że działania na rzecz klimatu będą w najbliższych latach i dekadach zyskiwały na popularności i przychylności w otoczeniu społeczno-gospodarczym. Kojarzenie uczelni z takimi aktywnościami przenosi na nią pozytywne wartości i emocje z nimi związane. Z drugiej strony można taką strategię budowania marki potraktować jako działanie egzemplifikujące istotę tzw. testu Sinatry (Tkaczyk 2011: 91–93) – piosenkarz, śpiewając o Nowym Jorku, przekazywał słuchaczom, że jeśli powiedzie ci się tam, uda ci się wszędzie (*If I can make it there, I'll make it anywhere*): wysoka pozycja uczelni w rankingach oceniających jej działania na rzecz klimatu tak właśnie działałaby na odbiór marki uczelni – skoro jest liderem w tej kwestii, musi to być wspaniała uczelnia także w ogólniejszym sensie.

Podejście do kreowania nowej, przyjaznej dla klimatu marki uczelni powinno być kompleksowe – uwzględniać to, że marka jest bytem jednocześnie materialnym, jak

i niematerialnym. Innymi słowy, na markę uczelni przyjaznej dla klimatu składają się zarówno komponenty, które można określić jako twarde, wspomniane powyżej, jak i miękkie, związane z osobowością marki, z archetypami, z którymi ma być kojarzona – czy przypomina odizolowanego od społeczeństwa stereotypowego naukowca, czy może Alma Mater liderkę i opiekunkę; z historią, którą ma do opowiedzenia (*storytelling* marki) – albo opowieść o szkole, która nie nadążyła za wyzwaniem współczesności, albo o takiej, która – jak od wieków, tak i teraz – odważnie pokazuje drogę. Celem tych działań powinno być osiągnięcie statusu „pierwszej wymienianej marki” (*top of mind awareness*) w kategorii uczelni odpowiedzialnych środowiskowo: w Polsce, w Europie Środkowej, być może w sieci Una Europa, Unii Europejskiej lub szerzej; z siłą marki szkoły wyższej przyjaznej dla klimatu odzwierciedloną w stałej obecności na wysokich pozycjach w adekwatnych rankingach. Marka może stanowić najbardziej wartościowe aktywo organizacji, ale należy o nią dbać. Czasu, który pozostał na zadbanie o markę uczelni przyjaznej dla klimatu, jest coraz mniej: jeszcze można zaistnieć jako pełen ekowerwy (por. Pałasz, Tabaka 2021) lider w tej kwestii, ale za kilka, kilkanaście lat będzie już za późno.

Zakończenie i wnioski

Celem badania było ustalenie stanu marki Uniwersytetu Jagiellońskiego jako uczelni przyjaznej dla klimatu, co uczyniono. Określono także istotne punkty odniesienia – szkoły wyższe, których działaniami w rzeczonym zakresie mogą inspirować się osoby zarządzające UJ i innymi polskimi uczelniami (tab. 7.). Tym samym odpowiedziano na główne pytanie badawcze: jak w rankingach uczelni przyjaznych dla klimatu radzi sobie aktualnie Uniwersytet Jagielloński oraz jakie aspiracyjne punkty odniesienia można dla niego zmapować.

Tabela 7. Uczelnie z Polski, Europy Środkowej, Unii Europejskiej i sieci UNA Europa stanowiące istotne punkty odniesienia dla UJ i innych polskich szkół wyższych w zakresie działalności przyjaznej dla klimatu ocenionej w rankingach: Times Higher Education Impact Ranking: Climate action, QS World University Ranking: Sustainability 2023 – Environmental Impact oraz UI GreenMetric World University Rankings: Energy & Climate Change

Uczelnie ocenione jako najbardziej przyjazne dla klimatu w rankingach odpowiedzialności środowiskowej szkół wyższych 2022/2023 ⁵⁸			
Polska	Europa Środkowa	Unia Europejska	UNA Europa
Uniwersytet Warszawski ⁵⁹ w dalszej kolejności: Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu ⁶⁰ Uniwersytet Jagielloński ⁶¹	Riga Technical University ⁶² (Łotwa) Babeş-Bolyai University ⁶³ (Rumunia) University of Szeged ⁶⁴ (Węgry) University of Pécs ⁶⁵ (Węgry) Czech University of Life Sciences in Prague ⁶⁶ (Czechy) Masaryk University ⁶⁷ (Czechy)	Delft University of Technology ⁶⁸ (Holandia) Autonomous Uni- versity of Barcelona ⁶⁹ (Hiszpania) w dalszej kolejności: Complutense University of Madrid ⁷⁰ (Hiszpania) University of Eastern Finland ⁷¹ (Finlandia)	Complutense University of Madrid ⁷² (Hiszpania) w dalszej kolejności: University of Edinburgh ⁷³ (Szkocja) University of Helsinki ⁷⁴ (Finlandia) University of Bologna ⁷⁵ (Włochy) University of Leiden ⁷⁶ (Holandia) Free University of Berlin ⁷⁷ (Niemcy)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: THE 2023d; QS 2023a; UI 2023a.

⁵⁸ W przypisach dolnych zawarto ze względów praktycznych aktywne łącza, a nie jedynie odnośniki sekcji „Źródła internetowe” w „Bibliografii”, prowadzące do stron internetowych uczelni obecnych w zestawieniu, prezentujących ich działania w dziedzinie klimatu lub, jeśli takich nie odnaleziono, opisujących ich aktywność w szerszych domenach zrównoważoności (*sustainability*), zrównoważonego rozwoju czy środowiska.

⁵⁹ UW (2023): <https://www.uw.edu.pl/universytet/uw-dla-klimatu>.

⁶⁰ UAM (2023): <https://amu.edu.pl/wspolpraca/relacje-z-otoczeniem>.

⁶¹ RK UJ (2023): <https://klimat.uj.edu.pl>.

⁶² RTU (2023): <https://www.rtu.lv/en/university/strategy/sustainable-development>.

⁶³ UBB (2023): <https://green.ubbcluj.ro/en>.

⁶⁴ UoS (2023): <https://u-szeged.hu/english/why-the-university-of-210408-1/green-university-from-to>.

⁶⁵ UoP (2023): https://zoldegyetem.pte.hu/en/climate_action.

⁶⁶ CUoLS (2023): <https://csr.czu.cz/en>.

⁶⁷ UoM (2023): <https://sustain.muni.cz/en>.

⁶⁸ DUoT (2023): <https://www.tudelft.nl/en/climate-action>.

⁶⁹ AUoB (2023): <https://www.uab.cat/web/uab-medi-ambient-1345676863228.html>.

⁷⁰ CUoM (2023): <https://www.ucm.es/english/ambiente-and-sustainability>.

⁷¹ UoEF (2023): <https://www.uef.fi/en/sustainable-development>.

⁷² CUoM (2023): <https://www.ucm.es/english/ambiente-and-sustainability>.

⁷³ UoE (2023): <https://www.ed.ac.uk/sustainability/topics/climate-action>.

⁷⁴ UoH (2023): <https://www.helsinki.fi/en/about-us/sustainability-and-responsibility>.

⁷⁵ UoB (2023): <https://site.unibo.it/almagoals/en/goals/13-climate-action>.

⁷⁶ UoL (2023): <https://www.universiteitleiden.nl/en/dossiers/the-sustainable-university>.

⁷⁷ FUoB (2023): <https://www.fu-berlin.de/en/sites/nachhaltigkeit/index.html>.

W odniesieniu do szerszej problematyki badawczej artykułu, dotyczącej potencjalnego wpływu obecności uniwersytetu w rankingach uczelni przyjaznych dla klimatu na jego markę i działalność, należy stwierdzić, że rankingi szkół wyższych przyjaznych dla klimatu motywują do zmian w funkcjonowaniu uczelni i do rzeczywistych działań w analizowanym zakresie poprzez:

- wskazanie kryteriów, które należy spełnić, aby zaistnieć w zestawieniach na jak najwyższej pozycji, które to kryteria zarysowują specyfikę marki uczelni przyjaznej dla klimatu;
- inicjowanie presji społecznej polegającej na porównywaniu ze sobą szkół wyższych w odniesieniu do ich działań w dziedzinie klimatu;
- wpływanie w coraz większym stopniu na holistyczny odbiór marek uczelni w nich obecnych;
- wymuszanie kontynuacji pozytywnych działań na szkołach wyższych już notowanych w zestawieniach celem utrzymania i wzmacniania spójności wyłaniającej się marki uczelni przyjaznej dla klimatu.

Pozytywne sprzężenie zwrotne wyodrębnione powyżej jako ostatnie stanowi relatywnie nowe narzędzie animowania działań szkół wyższych w dziedzinie klimatu, domagając się dalszych badań i analiz, np. eksplorujących pozakomercyjny czy wręcz antykomercyjny potencjał marki w motywowaniu do działań odpowiedzialnych klimatycznie. Innym interesującym kierunkiem przyszłych badań mogłaby być diachroniczna analiza pozycji rozmaitych uczelni w badanych rankingach, pokazująca, jak zmieniały się one na przestrzeni lat, w jakich relacjach pozostawały ze sobą, a w szczególności – które działania lub zaniechania uczelni miały na ich notowania najistotniejszy wpływ. Ciekawe wydaje się także zainicjowanie krytycznych badań mających na celu weryfikację, czy działania uczelni brane pod uwagę przez analizowane rankingi są każdorazowo faktycznie przyjazne dla klimatu, czy też bywa, że w rzeczywistości stanowią np. jedynie zabiegi *greenwashingowe*.

Przy prowadzeniu dalszych badań w przedstawionym tu zakresie, a także przy korzystaniu z wyników niniejszego warto pamiętać o istotnych ograniczeniach. Można wśród nich wskazać akcentowany już brak pewności co do zgodności deklarowanej działalności przyjaznej dla klimatu z rzeczywistością (m.in. zagrożenie *greenwashingu*). Należy do nich także zagadnienie trafności uwzględnianych przez rozmaite rankingi kryteriów w relacji do faktycznego wpływu uczelni na klimat. Inne ograniczenie stanowią różnorodność i rozbieżność kryteriów branych pod uwagę przez analizowane rankingi, których wagę w relacji do siebie mógłby zapewne oceniać systematycznie dopiero (nieistniejący) metaranking. Warto również zakładać, że nie wszystkie szkoły wyższe działające pozytywnie na rzecz klimatu biorą udział w rankingach lub też te, które to czynią, nie wykazują być może wszystkich ocenianych działań – np. z uwagi na braki kadrowe lub w zakresie dostępu do wymaganych danych, uniemożliwiający przygotowanie lub kompleksowe przygotowanie zgłoszeń; albo ze względu na unikalną specyfikę niektórych uczelni, uwzględniającą

także położenie geograficzne, zagadnienia geopolityki czy historycznych i obecnych relacji kolonialnych, utrudniającą dokonywanie miarodajnych porównań z innymi szkołami wyższymi.

Bibliografia

- Aaker Jennifer L. (1997). Dimensions of Brand Personality. *Journal of Marketing Research*, 34(3), 347–356.
- Anholt Simon, Hildreth Jeremy (2005). *Brand America: The Mother of All Brands*. London: Cyan Books.
- Augustynowicz Cezary (2016). Uwagi o storytellingu jako strategicznej koncepcji brandingowej i operacyjnego narzędzia komunikacji. *Zbliżenia Cywilizacyjne*, 12(1), 162–176.
- Bednarowska Zofia (2015). *Desk research* – wykorzystanie potencjału danych zastanych w prowadzeniu badań marketingowych i społecznych. *Marketing i Rynek*, 7, 18–26.
- Bergquist Magnus, Thiel Maximilian, Goldberg Matthew H., Linden Sander van der (2023). Field Interventions for Climate Change Mitigation Behaviors: A Second-Order Meta-Analysis. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 120(13), e2214851120.
- Bogacz-Wojtanowska Ewa, Jedynak Piotr, Wrona Sylwia, Pluszyńska Anna (2023). *Universities, Stakeholders and Social Mission. Building Cooperation Through Action Research*. New York, London: Routledge.
- Budzanowska-Drzewiecka Małgorzata, Lipińska Aneta, Stańczyk Izabela (2013). Ocena działań podejmowanych przez pracodawców w zakresie zewnętrznego Employer Branding w Internecie z perspektywy osób poszukujących pracy. *Zarządzanie i Finanse*, 11, 1, 3, 91–105.
- Chernatony Leslie de (2003). *Marka. Wizja i tworzenie marki*, przeł. Aleksandra Kania. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Daniel Krystian (2016). Wykorzystywanie skandalu do tworzenia wizerunku przez polityków. *Athenaeum. Polskie Studia Politologiczne*, 49, 97–109.
- Dołhasz Magdalena (2013). Nowe sposoby oddziaływania na nabywców w komunikacji marketingowej przedsiębiorstw – *brand hero*. *Marketing i Zarządzanie*, 32, 311–324.
- Giszterowicz Agnieszka (2015). Marka i jej twórcy – ujęcie globalne. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, 946(10), 141–156.
- Grębosz Magdalena (2014a). Metody zarządzania marką. W: Jacek Otto, Łukasz Sułkowski (red.), *Metody zarządzania marketingowego*. Warszawa: Księgarnia Ekonomiczna, 13–30.
- Grębosz Magdalena (2014b). Wizerunek marki w strategii co-brandingu. *Marketing i Rynek*, 8, 430–436.
- Hajdas Monika (2011). Storytelling – nowa koncepcja budowania wizerunku marki w epoce kreatywnej. *Współczesne Zarządzanie*, 1, 116–123.
- Jackson Norman, Lund Helen (red.) (2000). *Benchmarking for Higher Education*. Florence, KY: Taylor & Francis.

- Jasikowska Katarzyna, Pałasz Michał (red.) (2022). *Za pięć dwunasta koniec świata. Kryzys klimatyczno-ekologiczny głosem wielu nauk*. Kraków: Uniwersytet Jagielloński w Krakowie, Biblioteka Jagiellońska, <https://za512.uj.edu.pl>.
- Jasikowska Katarzyna, Sierpowski Patryk (2022). Między akademią a aktywizmem – autorefleksja nad akademicką inicjatywą klimatyczną klimatUJ. W: Katarzyna Jasikowska, Michał Pałasz (red.), *Za pięć dwunasta koniec świata. Kryzys klimatyczno-ekologiczny głosem wielu nauk*. Kraków: Uniwersytet Jagielloński w Krakowie, Biblioteka Jagiellońska, 725–775, <https://za512.uj.edu.pl>.
- Jelska Katarzyna (2023). *Korporacyjne raportowanie w zakresie zrównoważonego rozwoju*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Kantowicz-Gdańska Monika (2009). Employer branding – kwestie definicji i modelu. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 6, 55–65.
- Kawalec Hubert (2013). Co-branding marki produktu i marki miejsca. W: Krzysztof Malicki (red.), *Marka i promocja jednostek terytorialnych. Dylematy i wyzwania współczesności*. Rzeszów: Uniwersytet Rzeszowski, 467–482.
- Korzyńska Katarzyna (2013). Zarządzanie marką miasta, siła marki. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 64(2), 101–112.
- Krawczyk Aleksandra, Jaguszewska Natalia, Ziółkiewicz Weronika, Grodzińska-Jurczak Małgorzata (2023). The Ivory Tower of Academia in the Era of Climate Change: European Scientists' Engagement in Science Popularization Related to Single-Use Plastics. *Environmental Science & Policy*, 146, 185–202.
- Kucharska Wioleta (2016). Wartość marki jako wskaźnik. Metody pomiaru. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 460, 90–100.
- Michalik Robert, Wal Joanna (2007). Humanizacja marki. *Marketing w Praktyce*, 7, 11–13.
- Nature Editorial (2023). The World's Plan to Make Humanity Sustainable is Failing. Science Can do More to Save it. *Nature*, 618, 647.
- Niedźwiedziński Marian, Klepacz Halina, Szymańska Kamila (2016). Budowanie marki osobistej w mediach społecznościowych. *Marketing i Zarządzanie*, 45(4), 339–349.
- Pacuć Jarosław (2011). Językowe i pozajęzykowe komponenty marki politycznej. *Media i Społeczeństwo*, 1, 133–150.
- Pałasz Michał (2021). Zarządzanie posthumanistyczne. *Przegląd Kulturoznawczy*, 47(1), 1–25.
- Pałasz Michał (2022). Zabić marketing, śmierć zarządzaniu! *Zarządzanie w Kulturze*, 23(4), 381–397.
- Pałasz Michał, Tabaka Joanna (2021). Ekowerwa w kulturze: Zrównoważony rozwój a zarządzanie kulturą i rozwój kadr kultury w kontekście kryzysu klimatyczno-ekologicznego. *Zbiór Wiadomości do Antropologii Muzealnej*, 8, 255–276.
- Quirin Anna (2016). Branding narodowy – co to jest? Uwagi do toczącej się dyskusji. *Athenaeum. Polskie Studia Politologiczne*, 49, 78–96.
- Raftowicz-Filipkiewicz Magdalena (2008). Branding narodowy w Unii Europejskiej. *Studenckie Prace Prawnicze, Administratywistyczne i Ekonomiczne*, 5, 55–63.

- Sidoruk Maria (2010). Osobowość marki w preferencjach konsumenckich. Psychologiczne badania nad wyborem marek piwa. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomii i Innowacji w Lublinie. Seria: Ekonomia*, 2(1), 67–81.
- Siuda Dagna, Grębosz Magdalena (2017). Kreowanie wizerunku marki w mediach społecznościowych. *Studia i Prace WNEiZ US*, 48(2), 307–315.
- Słownik klimatyczno-ekologiczny 400 pojęć z wielu nauk* (2022). W: Katarzyna Jasikowska, Michał Pałasz (red.), *Za pięć dwunasta koniec świata. Kryzys klimatyczno-ekologiczny głosem wielu nauk*. Kraków: Uniwersytet Jagielloński w Krakowie, Biblioteka Jagiellońska, 777–843, <https://za512.uj.edu.pl>.
- Tkaczyk Paweł (2011). *Zakamarki marki. Rzeczy, o których mogłeś nie wiedzieć, zapomnieć lub pominąć podczas budowania swojej marki*. Gliwice: Helion.
- Wojtaszczyk Katarzyna, Maszewski Filip (2014). Różnorodność metod zarządzania marką osobistą. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 349, 454–462.
- Wrona Katarzyna (2012). Identyfikacja wizualna – jej rola w kształtowaniu świadomości marki oraz komunikacji marketingowej. *Prace Instytutu Lotnictwa*, 222(1), 233–249.

Dokumenty

- Strategia klimatyczna UJ – Strategia klimatyczno-ekologiczna UJ 2030 /propozycja/ (2023), [dok. elektr.] <https://klimat.uj.edu.pl/documents/148934055/153468051/Strategia+klimatyczno-ekologiczna+UJ+2030.pdf/00f74313-536d-47f6-89f8-7ccdb5a2be15> [odczyt: 29.06.2023].
- Strategia Rozwoju UJ – Strategia rozwoju Uniwersytetu Jagiellońskiego do 2030 roku (2021), [dok. elektr.] https://www.uj.edu.pl/documents/10172/147755975/Nowa_Strategia_UJ_wersja_polska.pdf/cabe7379-5ee6-4f70-a352-a39dce9d336e [odczyt: 25.06.2023].
- UNA Europa 2030 Strategy. Shaping our shared future for the better (2023), [dok. elektr.] https://una-europa.imgix.net/resources/Una-Europa-2030-Strategy_Shaping-our-shared-future-for-the-better_digital-publication.pdf [odczyt: 30.06.2023].

Raporty i rankingi

- Eurostat (2023). Real GDP per Capita. Eurostat, [dok. elektr.] https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/sdg_08_10/default/bar?lang=en [odczyt: 27.06.2023].
- Interbrand (2022). Best Global Brand 2022 Report. Brands as Acts of Leadership. Interbrand [dok. elektr.] <https://interbrand.com/best-global-brands-2022-download-form> [odczyt: 24.06.2023].
- Resonance (2023). A Ranking of Global Place Equity. Where to Live, Work, Invest and Visit in a New Global Reality. World Best Cities, [dok. elektr.] <https://www.worldsbestcities.com/reports/2023-worlds-best-cities> [odczyt: 24.06.2023].

- QS – Top Universities (2023a). QS World University Rankings: Sustainability 2023, Top Universities, [dok. elektr.] <https://www.topuniversities.com/university-rankings/sustainability-rankings/2023> [odczyt: 24.06.2023].
- THE – Times Higher Education (2023a). Impact Rankings 2023. *Times Higher Education*, [dok. elektr.] <https://www.timeshighereducation.com/impactrankings> [odczyt: 24.06.2023].
- THE – Times Higher Education (2023d). Impact Rankings 2023: climate action. *Times Higher Education*, [dok. elektr.] <https://www.timeshighereducation.com/rankings/impact/2023/climate-action> [odczyt: 24.06.2023].
- UI – UI GreenMetric World University Rankings (2023a), [dok. elektr.] <https://greenmetric.ui.ac.id> [odczyt: 25.06.2023].

Netografia

- Adamska Magda (2017). The Difference between the Three Most Popular Rankings of the World's Most Valuable Brands. BrandStruck, [dok. elektr.] <https://brandstruck.co/blog-post/difference-three-popular-rankings-worlds-valuable-brands> [odczyt: 24.06.2023].
- BAiR UJ – Biuro Analiz Instytucjonalnych i Raportowania UJ (2023). Aktualne dane. Biuro Analiz Instytucjonalnych i Raportowania, [dok. elektr.] <https://bair.uj.edu.pl/universytet-w-liczbach> [odczyt: 29.06.2023].
- BIP UJ (2023). Uniwersytet w liczbach – dane statystyczne, BIP UJ, [dok. elektr.] <https://bip.uj.edu.pl/universytet/liczby> [odczyt: 29 czerwca 2023].
- Climate-KIC (2023). Kraków. Climate-KIC, [dok. elektr.] <https://poland.climate-kic.org/krakow> [odczyt: 29.06.2023].
- EC – European Commission (2023). European Green Capital Award – Previous Winning Cities. European Commission. Energy, Climate Change, Environment, [dok. elektr.] https://environment.ec.europa.eu/topics/urban-environment/european-green-capital-award/winning-cities/previous-winning-cities_en [odczyt: 29.06.2023].
- GO – Green Office (2023). Przenieś zrównoważony rozwój na wyższy poziom. Green Office Movement, [dok. elektr.] <https://www.greenofficemovement.org/pl> [odczyt: 29.06.2023].
- Krakow.pl (2023a). Misja 100 miast. Krakow.pl, [dok. elektr.] https://www.krakow.pl/klimat/269512,artykul,misja_100_miast.html [odczyt: 29.06.023].
- Krakow.pl (2023b), Krakowski Panel Klimatyczny. Poznaliśmy rekomendacje. Krakow.pl, [dok. elektr.] https://www.krakow.pl/aktualnosci/250281,2163,komunikat,krakowski_panel_klimatyczny_-_rekomendacje.html?_ga=2.29278655.244826494.1623649944-1679293581.1613555315 [odczyt: 29.06.2023].
- Krakow.pl (2023c). Krakowskie Centrum Edukacji Klimatycznej. Krakow.pl, [dok. elektr.] https://www.krakow.pl/klimat/268501,artykul,centrum_edukacji_klimatycznej.html [odczyt: 29.06.2023].

- PE – Parlament Europejski (2023). Czym jest neutralność emisyjna i jak możemy ją osiągnąć do 2050 r.?. Aktualności. Parlament Europejski, [dok. elektr.] <https://www.europarl.europa.eu/news/pl/headlines/society/20190926STO62270/czym-jest-neutralnosc-emisyjna-i-jak-mozemy-ja-osiagnac-do-2050-r?> [odczyt: 29.06.2023].
- Potoroczyn Paweł (2014). Wykład Pawła Potoroczyna inaugurujący rok akademicki 2014/2015, Kanał YouTube ASP w Gdańsku, [dok. elektr.] <https://youtu.be/gZYYx0hiImQ> [odczyt: 24.06.2023].
- QS – Top Universities (2023b). QS World University Rankings: Sustainability Methodology – How to Use the Rankings in Your University Search Top Universities, [dok. elektr.] <https://www.topuniversities.com/university-rankings/sustainability-rankings/methodology> [odczyt: 25.06.2023].
- QS – Top Universities (2023c). QS World University Rankings: Sustainability. Top Universities, [dok. elektr.] <https://support.qs.com/hc/en-gb/articles/6107352412828-QS-World-University-Rankings-Sustainability-> [odczyt: 25.06.2023].
- Race to Zero (2023). Race to Zero. Universities & Colleges, Education Race to Zero, [dok. elektr.] <https://www.educationracetozero.org> [odczyt: 29.06.2023].
- RK UJ – Rada Klimatyczna UJ (2023), [dok. elektr.] <https://klimat.uj.edu.pl> [odczyt: 29.06.2023].
- Second Nature (2023). Carbon Neutral Colleges and Universities. Second Nature, [dok. elektr.] <https://secondnature.org/climate-action-guidance/carbon-neutral-colleges-and-universities> [odczyt: 29.06.2023].
- THE – Events (2023). Beyond Resilience: How European Higher Education is Preparing for the Future. Europe Universities Summit, [dok. elektr.] <https://www.timeshighered-events.com/europe-universities-summit-2023> [odczyt: 29.06.2023].
- THE – Times Higher Education (2023b). Impact Rankings 2023: Methodology. *Times Higher Education*, [dok. elektr.] <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/impact-rankings-2023-methodology> [odczyt: 24.06.2023].
- THE – Times Higher Education (2023c). Impact Rankings Methodology 2023. Version 1.2. *Times Higher Education*, [dok. elektr.] https://the-ranking.s3.eu-west-1.amazonaws.com/IMPACT/IMPACT2023/THE.ImpactRankings.METHODOLOGY.2023_v1.2.pdf [odczyt 23.06.2023].
- UI – UI GreenMetric World University Rankings (2023b). UI GreenMetric World University Rankings: Background of The Ranking. UI GreenMetric World University Rankings, [dok. elektr.] <https://greenmetric.ui.ac.id/about/welcome> [odczyt: 23.06.2023].
- UI – UI GreenMetric World University Rankings (2023c). Methodology. UI GreenMetric World University Rankings, [dok. elektr.] <https://greenmetric.ui.ac.id/about/methodology> [odczyt: 23.06.2023].
- ZPE – Zintegrowana Platforma Edukacyjna (2023). Zasoby wody i ich ochrona. zpe.gov.pl, [dok. elektr.] <https://zpe.gov.pl/a/zasoby-wody-i-ich-ochrona/D7npMF5Lo> [odczyt: 29.06.2023].

Źródła internetowe – witryny uczelni prezentujące ich działalność na rzecz klimatu i zrównoważonego rozwoju

- AUoB – Autonomous University of Barcelona Environment (2023), [dok. elektr.] <https://www.uab.cat/web/uab-medi-ambient-1345676863228.html> [odczyt: 30.09.2023].
- CUoLS – Czech University of Life Sciences in Prague University of Sustainable Development (2023), [dok. elektr.] <https://csr.czu.cz/en> [odczyt: 30.09.2023].
- CUoM – Complutense University of Madrid Environment and Sustainability (2023), [dok. elektr.] <https://www.ucm.es/english/enviroment-and-sustainability> [odczyt: 30.09.2023].
- DUoT – Delft University of Technology Climate Action (2023), [dok. elektr.] <https://www.tudelft.nl/en/climate-action> [odczyt: 30.09.2023].
- FUoB – Free University of Berlin Sustainability (2023), [dok. elektr.] <https://www.fu-berlin.de/en/sites/nachhaltigkeit/index.html> [odczyt: 30.09.2023].
- RK UJ – Rada Klimatyczna UJ (2023), [dok. elektr.] <https://klimat.uj.edu.pl> [odczyt: 29.06.2023].
- RTU – Riga Technical University Sustainable Development (2023), [dok. elektr.] <https://www.rtu.lv/en/university/strategy/sustainable-development> [odczyt: 30.09.2023].
- UAM – Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu Uniwersytet Zaangażowany Development (2023), [dok. elektr.] <https://amu.edu.pl/wspolpraca/relacje-z-otoczeniem> [odczyt: 30.09.2023].
- UBB – UBB For Sustainable Development (2023), [dok. elektr.] <https://green.ubbcluj.ro/en> [odczyt: 30.09.2023].
- UoB – University of Bologna Climate Action (2023), [dok. elektr.] <https://site.unibo.it/alma-goals/en/goals/13-climate-action> [odczyt: 30.09.2023].
- UoE – University of Edinburgh Climate Action (2023), [dok. elektr.] <https://www.ed.ac.uk/sustainability/topics/climate-action> [odczyt: 30.09.2023].
- UoEF – University of Eastern Finland Sustainable Development (2023), [dok. elektr.] <https://www.uef.fi/en/sustainable-development> [odczyt: 30.09.2023].
- UoH – University of Helsinki Sustainability and Responsibility (2023), [dok. elektr.] <https://www.helsinki.fi/en/about-us/sustainability-and-responsibility> [odczyt: 30.09.2023].
- UoL – University of Leiden The Sustainable University (2023), [dok. elektr.] <https://www.universiteitleiden.nl/en/dossiers/the-sustainable-university> [odczyt: 30.09.2023].
- UoM – Masaryk University Sustainability Development (2023), [dok. elektr.] <https://sustain.muni.cz/en> [odczyt: 30.09.2023].
- UoP – University of Pecs Climate Action (2023), [dok. elektr.] https://zoldegyetem.pte.hu/en/climate_action [odczyt: 30.09.2023].
- UoS – University of Szeged Green University (2023), [dok. elektr.] <https://u-szeged.hu/english/why-the-university-of-210408-1/green-university-from-to> [odczyt: 30.09.2023].
- UW – UW dla środowiska i klimatu (2023), [dok. elektr.] <https://www.uw.edu.pl/universytet/uw-dla-klimatu> [odczyt: 30.09.2023].

Zarządzanie marką osobistą polskich booktuberów na wybranych przykładach

Maria Konrad  <https://orcid.org/0009-0002-6864-872X>

e-mail: maria.konrad@ibok.org.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: Konrad Maria (2023). Zarządzanie marką osobistą polskich booktuberów na wybranych przykładach. *Zarządzanie w Kulturze*, 24(4), 351–368.

Abstract

Managing a Personal Brand by Polish Booktubers on the Selected Examples

The aim of this article is to characterize the process of personal brand management by the creators of four selected channels on the Polish BookTube. Interviews were conducted with both independent and collaborative booktubers, encompassing diverse subscriber counts and influencer types. The research period, from December 2021 to March 2022, focuses exclusively on the Polish BookTube community, providing a significant research context. In terms of subject matter, the analysis covers the genesis of personal brands, image management strategies, and the benefits of effective brand management. The use of partially structured free-form interviews with booktubers allowed for answering research questions that encompass the origins of their personal brands, their methods of managing their image, the benefits of effective brand management, personality traits that attract viewers, and who their target audience is and what relationships they have with their viewers. Conclusions regarding the actions taken in managing their image were also drawn from the analysis of materials posted by the creators on their YouTube channels. This article provides an in-depth analysis of the theoretically well-explored phenomenon of building and managing a personal brand, with a specific focus on the BookTube community, an underrepresented topic in academic discourse.

Keywords: management, personal brand, booktuber, YouTube, image

Wprowadzenie

BookTube to przestrzeń tworzona przez miłośników literatury na platformie YouTube. Zorientowana jest na publikowanie materiałów audiowizualnych związanych z recenzjami książek, wymianą opinii na ich temat i ukazywaniem roli literatury w życiu booktuberów. Trend ten obecny jest od 2009 roku na zagranicznym YouTube, a w 2012 roku narodziła się jego polskojęzyczna wersja (Rogowicz 2018: 97). Jest to medium dynamiczne pod względem liczby powstających kanałów, szybko zmieniających się formatów publikowanych filmów, a także przyrostu nowych odbiorców.

Przedmiotem badań artykułu jest zarządzanie marką osobistą w środowisku polskich youtuberów książkowych. Ze statystyk wynika, że w 2010 roku było 200 milionów aktywnych użytkowników serwisu YouTube, a od tego czasu obserwuje się ich znaczący wzrost. W 2023 roku YouTube jest platformą, z której w ciągu miesiąca korzysta około 3 milionów konsumentów publikowanych tam treści, z czego większość stanowią osoby w wieku 25–34 lat (Shewale 2023). Zgodnie z założeniem Mateusza Grzesiaka, że „serwis YouTube jest jednym z najważniejszych filarów współczesnej kultury i metakultury, a wśród licznych funkcji odgrywa m.in. rolę narzędzia edukacyjnego, źródła informacji oraz promocji, stanowi bardzo ważne narzędzie oddziaływania marketingowego przez umożliwienie m.in. kreowania marki oraz angażowanie użytkowników” (Grzesiak 2017: 335), zweryfikowano, w jaki sposób wykorzystują to medium społecznościowe wybrani booktuberzy, aby zarządzać swoim wizerunkiem. Sprawdzone to, biorąc pod uwagę następujące elementy tworzenia marek osobistych przez twórczynie czterech kanałów książkowych: ich pochodzenie, koncepcję strategiczną, osobowość, wyjątkowość i grupę docelową.

Głównym problemem badawczym pracy jest zweryfikowanie, jak w praktyce wygląda zarządzanie marką osobistą przez wybrane polskie booktuberki, których kanały różnią się od siebie liczbą subskrypcji.

Marka osobista w ujęciu teoretycznym

Markę można określić jako produkt, usługę, osobę lub miejsce, uzupełnione o trwałe wartości, uznawane przez nabywcę lub użytkownika jako takie, które w najwyższym stopniu zaspokajają jego potrzeby (de Chernatony 2003: 24). Zgodnie z założeniem niniejszej definicji, iż jednym z podmiotów tworzących markę może być człowiek, mówi się o marce osobistej (*personal brand*) i jej budowaniu (*personal branding*) (Wojtaszczyk, Maszewski 2014: 454) poprzez celowe i świadome zarządzanie swoim wizerunkiem (Grzesiak 2017: 333). Proces budowania marki osobistej można rozumieć jako rozwijanie, wykorzystywanie i klasyfikowanie informacji osobistych oraz dostarczanie kompleksowej narracji, aby umożliwić odbiorcom łatwe zrozumienie

tożsamości jednostki – często przy użyciu mediów społecznościowych (Jacobson 2020: 715).

Na potrzeby artykułu posłużono się następującą definicją, dogłębnie tłumaczącą zagadnienie marki osobistej jako podejmowanie świadomych działań, mających na celu identyfikację, wytworzenie i zakomunikowanie wartości, które przez określoną grupę odbiorców mogą zostać uznane za najlepiej zaspokajające ich potrzeby (Walczak-Skałicka 2018: 272). Choć markę osobistą posiada każdy, to nie każdy świadomie, konsekwentnie i efektywnie nią zarządza, gdyż wiele jednostek nie zdaje sobie sprawy z jej istnienia (Jacobson 2020: 715). Jako że z punktu widzenia zarządzania marka jest jednym z najważniejszych niematerialnych zasobów, często decydującym o konkurencyjności i możliwościach rozwoju przedsiębiorstwa, równocześnie dla organizacji korzystne jest posiadanie „markowych” pracowników legitymujących się silną marką osobistą (Wojtaszczyk, Maszewski 2014: 455). Mając na uwadze powyższą koncepcję, można wymienić liczne korzyści wynikające z odpowiedniego zarządzania marką, zarówno te o charakterze funkcjonalnym (m.in. propozycje zawodowe, inwestowanie we własny rozwój, poziom specjalistycznej wiedzy i umiejętności), jak i emocjonalnym (m.in. poziom motywacji i zaangażowania, umiejętności interpersonalne, chęć do partycypacji w zarządzaniu, aktywność) (Wojtaszczyk, Maszewski 2014: 456).

Twórcy marki osobistej powinni dążyć do tego, by określaną ją jako silną, a zatem rozpoznawalną w określonym środowisku, która ponadto, poprzez utrzymywanie kontaktu z nią innych podmiotów, budzi pozytywne skojarzenia (Wojtaszczyk, Maszewski 2014 za: Białopiotrowicz 2009: 456). Jest to możliwe na skutek wdrożenia odpowiedniej strategii – przyjęcia pewnych założeń, którymi należy się kierować w długotrwałym procesie zarządzania marką osobistą. Jak twierdzi Robert Lembrych-Furtak w tekście *Strategiczne zarządzanie marką* (2015), strategia marki nie ma sformalizowanej struktury czy formy, powinna wykorzystywać autorskie, skierowane wyłącznie na siebie i swoje cele narzędzia. Wypunktowując elementy struktury Brand Foundations (Lembrych-Furtak 2015 za: Brand Foundations 2007: 65), można odnieść je do marki osobistej w celu rozpoznania jej aktualnego stanu i wyznaczenia kierunków jej rozwoju:

- pochodzenie marki – przedstawienie genezy marki;
- koncepcja strategiczna – sformułowanie myśli przewodniej przyświecającej marce;
- wyjątkowość marki – określenie, co wyróżnia markę na tle konkurencji, dzięki jakim kwalifikacjom, cechom osobowości, wyglądowi, hobby, wykorzystywanym przedmiotom jest ona rozpoznawalna (Trzeciak 2015: 24-26);
- osobowość marki – określenie, jakimi cechami charakteryzuje się twórca marki osobistej, czy stara się być autentyczna, jak jest i jak chce być postrzegana na zewnątrz.

Wśród najważniejszych cech wybieranych marek wymieniane są takie cechy jak wiarygodność marki (*brand authenticity*) oraz jej integralność i uczciwość (*integrity*) – właśnie te dają możliwość długoterminowego przywiązania konsumenta do marki (Grzesiak 2018).

- Grupa/y docelowa/e – określenie odbiorców marki wraz z ich potrzebami, na które marka ma odpowiadać i je zaspokajać.

Ewolucja BookTube'a. Definicje, trendy i oddziaływanie

Jakkolwiek wiele zagadnień z dziedzin nauk o komunikacji społecznej i mediach jest już opisanych w naukowych źródłach, to na temat BookTube'a nadal trudno jest znaleźć treści chociażby podejmujące próbę zdefiniowania tego zjawiska. Zarówno w polskiej, jak i w obcojęzycznej literaturze naukowej brakuje pozycji, które dogłębnie je analizują i charakteryzują. Pojawiają się artykuły, które mają na celu opis tej formy internetowej działalności, jednak większość wniosków opartych jest na własnych domysłach autorów, nie są poparte rzetelnymi badaniami i teoretycznymi ujęciami problemu.

Według Karen Sorensen i Andrew Mary BookTube można określić jako społeczność internetową złożoną z użytkowników tworzących oryginalne treści na YouTube, którzy korzystają z własnych kanałów, aby celebrować lub dyskutować o książkach, zazwyczaj fikcjach przeznaczonych dla nastoletnich odbiorców (Sorensen, Mara 2014: 88). Od 2014 roku zagraniczny i polski BookTube rozbudował się o wiele nowych kanałów, na których publikowane są materiały poświęcone literaturze różnogatunkowej, a co za tym idzie, odbiorca przekraczający wiek nastoletni również stał się ich widzem.

Dynamiczny rozwój omawianego zagadnienia w ostatnich latach obejmuje zmiany w formatach filmów zamieszczanych przez booktuberów na swoich kanałach. Dominujące kiedyś recenzje książek, polegające na streszczaniu fabuły i ocenianiu ich przez czytelnika, zostały zastąpione nowymi trendami, które cieszą się obecnie większą popularnością wśród ich twórców, jak i odbiorców (Rogowicz 2018: 95–96). Należą do nich między innymi:

- reading vlogi – filmy o dłuższym formacie, gdzie *lifestyle* przeplata się z recenzją książki;
- bookshelf toury – filmy, w których twórcy pokazują swoje starannie organizowane domowe biblioteczki i krótko opisują każdą książkę po kolei;
- book hauls – filmy, w których twórcy pokazują odbiorcom swoje najnowsze pozycje książkowe;
- wrap upy – filmy, w których booktuberzy opowiadają o swoich odczuciach co do książek przeczytanych w wybranym okresie, np. w ciągu miesiąca;

- tagi książkowe – filmy, które pozwalają na przedstawienie własnych wyborów książkowych za pomocą odpowiedzi na istniejące już, przypisane do danego tematu *tagu* pytania;
- maratony książkowe – akcje czytelnicze organizowane przez booktuberów mające na celu zachęcić jak największą liczbę odbiorców do wspólnego czytania, a także wiele innych, konsekwentnie wykorzystywanych i różnorodnie modyfikowanych pod preferencje twórców treści z książką w roli głównej.

Booktuberem (akronim od słów „książka” (*book*) i „youtuber”) jest zatem osoba należąca do internetowej społeczności, twórca kanału o tematyce książkowej, dzielący się publicznie swoimi opiniami i przemyśleniami dotyczącymi literatury. Określa się go jako influencera – osobę posiadającą duże zasięgi w internecie, budzącą zainteresowanie i zaangażowanie oraz potrafiącą wykorzystać tę popularność w działaniach marketingowych w konkretnej branży. Influencer jest postrzegany jako autentyczny i ma narzędzia, dzięki którym może konsekwentnie przyciągać widzów (Kay et al. 2020: 250). Jest to człowiek wpływowy, posiadający trwałe relacje z masowymi odbiorcami, którzy bardzo silnie się z nim utożsamiają (WhitePress 2016). Stał się istotnym graczem w branży wydawniczej, biorąc pod uwagę jego oddziaływanie na dzieci i młodzież w zakresie promowania czytania i konsumpcji książek (Tomasena 2019: 1).

Wykorzystując podział typów influencerów ze względu na liczbę obserwatorów zaproponowany przez Justynę Bakalarską (Bakalarska 2019), kanały tworzone przez polskich booktuberów można pogrupować w następujący sposób:

Tabela 1. Podział typów influencerów książkowych

Nazwa	Zasięgi	Cechy	Przykłady
nanoinfluencerzy	od 1000 do 10 000 obserwujących	Przeważająca liczba kanałów o takim zasięgu, booktuberzy tworzący swoje kanały w ostatnim czasie lub tacy, którym w szybkim tempie nie przybywają nowi odbiorcy.	Karateusz, Rafał Hetman o książkach
mikroinfluencerzy	od 10 000 do 100 000 obserwujących	Booktuberzy funkcjonujący od dłuższego czasu na YouTube, mający zaufane grono odbiorców, które stale się powiększa.	Bestsellerki, DoktorBook, Tuczynam

makroinfluencerzy	od 100 000 do 1 000 000 obserwujących	Jednostkowa liczba kanałów o takim zasięgu. Booktuberzy prowadzą kanały z dużym zaangażowaniem wiernych odbiorców.	Zaksiążkowane, Book Reviews by Anita
megainfluencerzy	ponad 1 000 000 obserwujących	Obecnie brak polskich booktuberów, których kanały obserwowałaby taka liczba odbiorców.	–

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Bakalarska 2019.

Internetowy marketing *influencerów* (*online influencer marketing*) stał się integralnym elementem strategii marketingowych instytucji (Fine et al. 2022: 226). Współczesny rynek wydawniczy doświadcza dynamicznych przemian, a jednym z kluczowych czynników wpływających na promocję książek staje się powyższe działanie marketingowe. Marka osobista booktubera stanowi kluczowy element jego autentyczności i wiarygodności w oczach czytelników (Belanche et al. 2021: 186). Jako influencerzy mają warunki umożliwiające wpływ na decyzje zakupowe innych ze względu na swój autorytet, wiedzę, pozycję lub relacje z odbiorcami (Geysler 2023). Dlatego wydawnictwa nawiązują współpracę z booktuberami, proponując im recenzje lub promocję swoich książek na prowadzonych przez nich kanałach. Działania te nie tylko pozwalają na dotarcie do szerokiej grupy potencjalnych czytelników, lecz także tworzą autentyczne relacje między influencerem a społecznością czytelniczą. Ponadto wydawnictwa mogą wykorzystać marki osobiste booktuberów do organizacji konkursów czy wydarzeń promocyjnych, co zwiększa zaangażowanie czytelników i buduje lojalność wobec danej marki. W efekcie taka współpraca pomaga wydawnictwom w efektywnej promocji i sprzedaży książek na konkurencyjnym rynku (Bobrowska 2021).

Metodyka prowadzonych badań

Niniejsza praca ma na celu zbadanie, jak wybrani polscy booktuberzy zarządzają swoją marką osobistą. Analiza mieści się w paradygmacie interpretatywnym, w którym przyjmuje się subiektywną wizję świata stworzonego przez jej uczestników – aktorów społecznych (Sławecki 2012: 78). Choć oni sami traktują tę rzeczywistość społeczną jako oczywistą, to rolą badacza jest zrozumienie i ukazanie, w jaki sposób ten świat jest kształtowany (Dobrołowicz 2015: 100). Aby jak najrzetelniej opisać badany

problem, przeprowadzono cztery wywiady swobodne częściowo ustrukturyzowane z twórczyniami internetowej społeczności BookTube'a. To one odpowiedzialne są za kreowanie tego wirtualnego świata i mogą najlepiej zobrazować zachodzące wewnątrz zjawiska.

W artykule zastosowano anonimizację, mając na uwadze ochronę prywatności uczestniczek badań oraz zachowanie poufności ich tożsamości. W celu zapewnienia pełnej anonimowości autorka artykułu nie posługuje się nazwami kont ani imionami i nazwiskami twórczyń, które wzięły udział w badaniach. Zamiast tego używa się kodów identyfikacyjnych, które określane są jako „Kanał 1”, „Kanał 2”, „Kanał 3”, „Kanał 4” zgodnie z kolejnością, w jakiej przeprowadzono wywiady. W przypadku cytowania fragmentów rozmów również stosuje się te same kody identyfikacyjne, np. „Kanał 1 (K1)”, co pozwala zachować spójność w analizie.

Dobór rozmówczyń nie był przypadkowy. Wzięto pod uwagę konta powstałe co najmniej trzy lata temu, które zdążyły już stać się rozpoznawalne w przestrzeni BookTube'a. Proces zarządzania marką osobistą zbadano wśród booktuberek posiadających kanały o różnej liczbie subskrypcji, aby sprawdzić, czy wielkość konta wpływa na podejście ich twórczyń do badanego problemu:

Tabela 2. Informacje o badanych kanałach

Kanał	Data założenia kanału	Zasięgi (stan na czerwiec 2023)
Kanał 1	13.10.2016 r.	46,9 tys.
Kanał 2	09.01.2019 r.	42,8 tys.
Kanał 3	01.01.2014 r.	100 tys.
Kanał 4	13.09.2016 r.	10,8 tys.

Źródło: opracowanie własne.

Wywiady prowadzone były od grudnia 2021 do marca 2022 roku za pomocą platformy Teams. Pytania w kwestionariuszu były podzielone na konkretne obszary internetowej działalności interlokuterek, które następnie zostały przeanalizowane w części empirycznej artykułu:

1. Pierwsza część wywiadu zorientowana była na poznanie motywacji do założenia kanału książkowego na YouTubie oraz myśli przewodniej, która przyświecała twórczyniom od początku ich działalności w internecie. Kwestie te miały na celu identyfikację genezy marek i stałych wartości, na jakich są one budowane.
2. Następną część pytań skupiona była wokół problemu zarządzania marką osobistą. W zależności od posiadanej świadomości w zakresie zarządzania

swoją marką osobistą wywiady prowadzone były w odmienny sposób. Jeśli rozmówczynie odpowiadały twierdząco, w dalszej części wywiadu pytano o dokładny opis tego procesu przez same autorki kanałów. Jeśli booktuberki zaprzeczały, badaczka zadawała pytania skierowane na całokształt ich youtubej twórczości w celu wyciągnięcia dalszych wniosków związanych z poruszonym w artykule tematem.

3. Na kolejnym etapie wywiadu autorka pracy poprosiła o wymienienie przez booktuberki cech osobowości, które je charakteryzują i sprawiają, że odbiorcy chętnie wracają na ich kanał. Zapytano także o to, co zdaniem booktuberek wyróżnia ich kanał na tle innych, o tym samym profilu działalności.
4. W ostatniej części wywiadu zapytano rozmówczynie o odbiorców ich kanału i sposoby nawiązywania z nimi więzi. Zbadano, jakie potrzeby emocjonalne zapewniają widzom poprzez swoją twórczość na YouTube i jak chcą być przez nich postrzegane.

Autorka tekstu dokonała także analizy danych zastanych – materiałów pojawiających się na kanałach badanych booktuberek – w celu wyciągnięcia wniosków na temat publikowanych treści.

Rezultaty badań

Pochodzenie marek i ich koncepcja strategiczna

Po analizie czterech wywiadów przeprowadzonych z booktuberkami można wyciągnąć wspólne wnioski na temat pochodzenia marek i ich koncepcji strategicznych. Wszystkie kanały powstały z zamiłowania twórczyni do książek i opowiadania historii – *storytellingu*. Warto zauważyć, że żadna z marek nie miała pierwotnie skonkretyzowanej misji lub długofalowego planu rozwoju. Kobiety, odczuwając w realnym życiu brak społeczności, w której mogłyby dzielić się swoją pasją, postanowiły stworzyć własne przestrzenie internetowe, gdzie publikują audiowizualne treści związane z literaturą. Podczas swojej działalności na platformie YouTube od początku dążą do poszerzenia grona osób, z którymi można prowadzić dyskusje i wymieniać się doświadczeniami z lektury. Co istotne, starają się docierać do wielu grup wiekowych i spełniać zróżnicowane potrzeby odbiorców przez to, że nie ograniczają się do omawiania jednego konkretnego gatunku literackiego. Rozmówczynie podkreślały, że pragną zburzyć stereotyp o elitarności książek i przedstawiać treści związane z literaturą w sposób przystępny, humorystyczny, skupiony wokół własnych refleksji, a jednak poparty wiedzą merytoryczną. Kanały mają charakter rozrywkowy i nie koncentrują się na zaawansowanej krytyce literackiej. Ich celem jest przede wszystkim udowodnienie, że czytanie może być dobrą formą rozrywki, i zachęcenie innych do wyciągania własnych wniosków na temat lektury.

Marka osobista na BookTubie: Świadoma strategia vs. intuicyjne działanie

Każda z rozmówczyń zdaje sobie sprawę z istnienia koncepcji marki osobistej i jej znaczenia w kontekście prowadzenia kanałów na platformie YouTube, jednak ich podejście do tego zjawiska znacząco się różni. W przypadku Kanału 1 marka osobista jest budowana świadomie i celowo. Jego założycielki wykorzystują swoje wykształcenie dziennikarskie i doświadczenie w tworzeniu materiałów w mediach społecznościowych, aby promować zarówno własną twórczość pisarską, jak i innych autorów. Należy podkreślić, że proces ten, choć prowadzony rozmyślnie i intencjonalnie, nadal oparty jest na odczuciach, przewidywaniach oraz intuicji twórczyń. Jedna z nich odpowiedziała:

Marka osobista spotyka nas w realnym życiu w momencie, kiedy widzowie nas rozpoznają. Wszystko, co robimy w internecie, to jest to, co stworzyliśmy wokół nazwy naszego kanału, i okazało się, że to są dwie osobowości booktuberek, które są głęboko w nas, towarzyszą nam przez całą dobę, bo kiedy czytamy książkę, nawet dla przyjemności, to i tak myślimy, co powiedzieć na jej temat w sieci.

Z kolei twórczyni Kanału 2 nie podchodzi świadomie do budowania i zarządzania swoją marką osobistą. Przyznaje, że nie zauważyła, aby brak opracowanej kompleksowo strategii na tym polu ograniczał jej rozwój jako twórczyni internetowej społeczności. Swój sukces na BookTubie zawdzięcza głównie intuicyjnie wypracowanemu wizerunkowi, co i tak zapewniło jej lojalność wśród odbiorców.

Podobną opinią podzieliła się autorka Kanału 3. Podczas rozmowy przyznała, że choć BookTube stanowi główne źródło jej dochodów, nie skupia się na zarządzaniu marką w sposób profesjonalny i celowy. Mimo to zwróciła uwagę na odtwórczość treści pojawiających się na polskich kanałach książkowych. Z jej własnych obserwacji wynika, że charakterystyczne dla funkcjonowania tej platformy jest ograniczenie kreatywności i swobody tworzenia nowych formatów w związku z potrzebą generowania zysków. Booktuberzy polegają na tym, jakie rodzaje filmów są najlepiej przyjmowane przez odbiorców, i rzadko eksperymentują z publikacją nowatorskich materiałów, burząc tym samym oryginalność i niepowtarzalność marek. Dlatego ona sama stara się nagrywać treści, które są unikalne i różnią się od innych zamieszczanych na platformie BookTube, niekiedy czerpiąc inspiracje od zagranicznych youtuberów książkowych. Ponadto jej zdaniem nagrywanie filmów w języku polskim stanowi dodatkowe wyzwanie w dotarciu do szerszej publiczności, gdyż marce trudno stać się rozpoznawalną na innych rynkach:

Mamy o wiele gorsze problemy z dotarciem do innych osób i mniejsze odsłony niż osoby z zagranicy, bo mówimy w języku polskim, a nie angielskim, co nas bardzo mocno zawęża i ogranicza. Gdybyśmy mieli takie zasięgi, jakie mają zagraniczni booktuberzy, i mogli zarabiać

z samych reklam, to wtedy nie byłoby takiej potrzeby, żeby trzymać się współprac, jeżeli ktoś chciałby wiązać swoją przyszłość z BookTube'em i zarabianiem w ten sposób.

W przypadku twórczyń Kanału 4 odpowiedzialność w kontekście zarządzania marką osobistą podyktowana jest świadomością publicznej działalności na YouTube, która ma znaczący wpływ na wizerunek. Podczas udostępniania materiałów w internecie zachowują ostrożność, aby unikać tych kontrowersyjnych, które mogłyby wpływać negatywnie na ich reputację, mając na uwadze szczególnie swoje pozycje zawodowe. Dla autorek kanału korzyści finansowe nie są priorytetem, dlatego nie angażują się w płatne współprace, a ich relacje z wydawnictwami opierają się na zasadzie barteru. Podejście to pozwala im utrzymać autonomię i autentyczność w tworzeniu treści. Booktuberki starają się działać w ramach swojej czytelnicznej strefy komfortu, unikając recenzowania książek, których treści nie zgadzają się z ich wartościami lub są w danej chwili „modne”.

Wszystkie booktuberki przekonane są, że w trakcie swojej internetowej działalności mają realny wpływ na dynamikę rynku wydawniczego w Polsce. Działalność na BookTubie silnie powiązana jest z rynkiem książki, a przejawia się to w nawiązaniu współpracy z firmami tworzącymi i sprzedającymi przedmioty związane z literaturą, m.in. wydawnictwami i sklepami internetowymi oraz instytucjami kultury, takimi jak domy kultury czy biblioteki. Poprzez polecenia książek przyczyniają się do wzrostu popularności i sprzedaży konkretnych pozycji. Dzięki rozpoznawalności opisywanych marek osobistych ich opinie i rekomendacje są często brane pod uwagę przez wydawców i czytelników.

BookTube: Unikalna osobowość a tworzenie marki osobistej

Wszystkie cztery kanały BookTube'a posiadają wyjątkowe marki osobiste, które cechuje unikalna kombinacja osobowości i stylu, w jakim są budowane. W trakcie działalności ważne jest dla nich utrzymywanie wypracowanej przez siebie estetyki i sposobu komunikowania się z widzami. Biorąc pod uwagę Kanał 1 i Kanał 4 – są to konta tworzone przez dwie osoby, a więc ich wspólna obecność przed kamerą pozwala na stworzenie dynamicznego dialogu i prezentowanie wielu perspektyw na temat omawianego zjawiska. Pomimo odmiennych osobowości twórczyń nagrywane przez nie filmy charakteryzują się spójnością i odpowiadają na różnorodne potrzeby odbiorców. Jedna ze współautorek Kanału 4 dzięki refleksyjnemu, spokojnemu usposobieniu, wolniejszemu tempu mówienia chętniej oglądana jest przez osoby starsze, korzystające z BookTube'a sporadycznie w celu obejrzenia konkretnej recenzji. Natomiast druga twórczyni Konta 4 poprzez swoją charyzmę, kontaktowość, energiczność i szybszy sposób wypowiedzania się trafia do odbiorcy dobrze zaznajomionego z ową platformą. Jedna z autorek Kanału 1 stwierdziła, że „łącząc

różnice w naszych charakterach – zorganizowanie i rozsądek z odrobiną mojego wariactwa – wychodzi na to, że mamy bardzo solidne wspólne podstawy i ekspertów w dwóch dziedzinach, którzy się idealnie dopełniają”.

Ta wyjątkowość marki w kontekście BookTube’a widoczna jest także, zważywszy na oryginalność nagrywanych treści audiowizualnych. Wszystkie cztery marki stworzyły na swoich kanałach autorskie formaty, które są nieodłącznie z nimi kojarzone, np. twórczyni Kanału 2 jako jedyna w całej społeczności YouTube’a nagrywa filmy z cyklu „Ulubione książki księgarzy” polegające na recenzji pozycji zaproponowanych przez księgarzy z różnych stron Polski. Takimi działaniami, oprócz nowych rekomendacji książek, stara się zachęcić swoich widzów do wspierania i kupowania dzieł w niezależnych księgarniach.

Rozmówczynie zwracają uwagę, że próba utrzymania wypracowanego wizerunku swojej marki osobistej w oczach odbiorców jest procesem trudnym. Internet to medium, w którym łatwo jest go zniszczyć poprzez podjęcie nieodpowiednich działań niespójnych z dotychczasową aktywnością. Jednym z istotniejszych aspektów skutecznego zarządzania marką osobistą jest dbanie o to, by była postrzegana jako szczerą. Booktuberki na zasadzie niepisanej obietnicy ze swoimi widzami zobowiązane są do wyrażania w swoich filmach tylko uczciwych opinii na temat książek oraz nawiązywania i prezentowania rezultatów współpracy z organizacjami, których polityka firmy nie odbiega od przyjętych przez rozmówczynie założeń, a także nie nagrywania filmów poruszających tematy nastawione wyłącznie na zdobywanie jak największej liczby odsłon. Odbiorcy obeznani z gustem czytelniczym, światopoglądem i wartościami twórczyń potrafiłyby wykryć brak autentyczności marki.

Profil odbiorcy – jego preferencje, analiza demograficzna i interakcje booktuberek z widzami

Odbiorcy badanych profili na BookTubie to przede wszystkim osoby w wieku od 18 do 34 lat, w przeważającej większości są to kobiety, które stanowią około 90% widzów. Ważnym aspektem we wzajemnych interakcjach między twórczyniami a widzami jest wspólna tendencja do tworzenia atmosfery przyjaznej i pozbawionej dystansu. Booktuberki dążą do tego, aby ich kanały stanowiły przestrzeń sprzyjającą wzajemnemu partnerstwu i bliskim relacjom. Poprzez konsekwentne nazywanie swoich odbiorców „widzami”, a nie „fanami”, starają się uniknąć idealizacji swojego wizerunku i tworzą równorzędny dialog. Jest on możliwy dzięki interakcji, jaka zachodzi między twórczyniami a odbiorcami w komentarzach pod każdym z zamieszczanych filmów, a więc buduje się tam przestrzeń wymiany opinii. Odwołując się do pytania, jakie potrzeby odbiorców są zaspokajane poprzez tworzenie tego typu filmów na YouTube, trzeba stwierdzić, że głównym celem jest

przede wszystkim stworzenie iluzji towarzysza rozmowy o literaturze. Dodatkowo, jak zauważyła twórczyni Kanału 4:

Często się zdarza, że mamy odmienne zdanie, jeżeli sięgamy po jakąś literaturę, która jest w danym momencie bardzo popularna. Nie zawsze podzielamy rozpowszechnione opinie, a też nie boimy się tego, żeby powiedzieć, że coś nam się nie podobało, coś nie pasowało. Mam wrażenie, że dużo ludzi ma taką potrzebę, żeby znaleźć kogoś, kto też ma taką niepopularną opinię na dany temat, osobę, która ma podobny gust, a ta jego opinia nie jest związana z tym, że czegoś z książki nie zrozumiał/a.

Kształtowanie marki osobistej na BookTubie: Analiza działań i ich skuteczność

Chociaż filmy o specyficznej tematyce, jaką są książki, tym bardziej nagrywane w języku polskim, ograniczają dotarcie do pewnych grup odbiorców, to stały się formatem chętnie oglądanym przez polskich użytkowników YouTube'a. Poskutkowało to powstaniem rozpoznawalnych w szerszych kręgach badanych marek osobistych booktuberów, którzy choć w połowie przypadków nieświadomie, starają się odpowiednio zarządzać swoim wizerunkiem.

Z przeprowadzonych wywiadów wynika, że pojawienie się na polskim BookTubie powyższych kanałów nie wiązało się z misją ich twórczyń do szerzenia i zwiększania poziomu czytelnictwa w Polsce, a wynikało z ich osobistych pobudek, takich jak: dzielenie się pasją do literatury czy rozbudowa kręgu odbiorców, z którymi możliwa będzie rozmowa o przeczytanych pozycjach. Powstające na powyższych kanałach treści mają mieć charakter nieformalny i niezobowiązujący, gdyż z zasady nie są zorientowane na próbę edukowania społeczeństwa w zakresie literaturoznawstwa. Choć w przypadku kanału tworzonego przez dwie osoby możliwe byłoby określenie „marka wspólna”, to autorka tekstu zdecydowała się na posługiwanie się terminem „marka osobista”. Właśnie w tym kontekście postrzegały ją rozmówczynie – jako coś, co je łączy i jest zespolone z ich codziennością.

Badania pokazały, że twórczynie tylko dwóch kanałów książkowych na YouTube podchodzą świadomie do zarządzania swoją marką osobistą. Pokrywa się to z zaprezentowanym przez Grzesiaka wnioskiem z jego badań nad wykorzystaniem serwisu YouTube w kształtowaniu marki osobistej, które prowadził wśród respondentów z Polski i Stanów Zjednoczonych. Według niego znacząca część polskich youtuberów nie przykłada wagi do tego procesu (Grzesiak 2017: 336). Z drugiej strony z rozmów można wywnioskować, że praca nad utrzymaniem autentycznego wizerunku jest istotna dla każdej z booktuberek. Jest to związane zarówno z chęcią pozytywnego postrzegania ich przez odbiorców, jak i w większości przypadków z korzyści finansowych, jakie można otrzymać poprzez pracę nad tworzeniem

konta na YouTube. Z badań przeprowadzonych przez Grzesiaka wynika, że czołowi youtuberzy, prowadzący kanały spoza dziedziny literatury, swoją marką osobistą sukcesywnie zarządzają dzięki wdrażaniu konkretnych działań w tym serwisie społecznościowym. Autorka artykułu w poniższej tabeli zestawiała je z aktywnościami podejmowanymi przez badane konta booktuberek, aby zaprezentować ich sposoby na zarządzanie wizerunkiem. W ten sposób dbają one o kształtowanie go, co przyczynia się do jednoczesnego zarządzania marką osobistą. Odbywa się to intuicyjnie, bez wykorzystania wypracowanych i wyuczonych metod, najczęściej poprzez inspirację istniejącymi już na zagranicznym lub polskim BookTubie trendami. Łączy się to z twierdzeniem Grzesiaka:

Respondenci wykorzystujący serwis YouTube do budowy marki osobistej najczęściej nagrywają i publikują na swoich kanałach materiały wideo. 20% respondentów w obu krajach deklaruje oglądanie już opublikowanych filmów, zbieranie inspiracji i uczenie się (Grzesiak 2017: 336).

Tabela 3. Działania booktuberek

Nazwa kanału/ Cecha działania	Kanał 1	Kanał 2	Kanał 3	Kanał 4
Interaktywność	Booktuberki odpowiadają i reagują na komentarze odbiorców pod każdym ze swoich filmów, angażują widzów do dyskusji w komentarzach i zadają im pytania o ich potrzeby względem materiału, który chcieliby w przyszłości zobaczyć na kanale.			
Współpraca z innymi youtuberami	Nagrywają filmy we współpracy z innymi twórcami i twórczyniami kanałów BookTube'a.			–
Konsekwencja – regularność podejmowanych aktywności	Filmy publikowane regularnie o wyznaczonej porze dnia i stałej częstotliwości.		Nieregularność w publikowaniu filmów kilka razy w miesiącu.	
Niepowtarzalna osobowość	Informacje przekazywane typowym dla siebie tembrem głosu, charakterystyczne cechy osobowości ukazywane w każdym z filmów.			
Multi-kanałowość	Facebook, Instagram, YouTube, TikTok.	Instagram, YouTube.	Instagram, YouTube, TikTok.	YouTube, Instagram.

Precyzyjne określanie grupy docelowej	Otwartość na każdą grupę wiekową poprzez nagrywanie recenzji książek z różnych gatunków, największa oglądalność w grupie wiekowej 18–34 lata.		Grupą docelową są w większości ludzie młodzi z racji omawiania literatury głównie młodzieżowej i fantastycznej.	Grupą docelową są w znacznej części ludzie w wieku 20–35 lat z racji tworzenia recenzji książek skierowanych do starszego odbiorcy.
Współpraca z markami	Nagrywanie recenzji we współpracy z wydawnictwami, np. z wydawnictwem We need YA.	Nagrywanie recenzji książek we współpracy z wydawnictwami, np. z wydawnictwem SQN. Nagranie recenzji aplikacji do słuchania audiobooków we współpracy z platformą Bookbeat.	Nagrywanie recenzji książek we współpracy z wydawnictwami, np. z wydawnictwem Papierówka.	Nagrywanie recenzji książek na zasadzie barterowej współpracy z wydawnictwem Albatros.
Sprzedaż produktów	Obejmowanie patronatem medialnym szczególnie ważnej dla siebie książki poprzez zamieszczenie logo np. na tylnej okładce książki.			–
Publikacje książkowe	Autorki dwóch książek fantastycznych wydanych przez duże wydawnictwa i prowadzenie kampanii promocyjnej swojej twórczości na YouTube.	–		
Spotkania z użytkownikami	Obecność booktuberek na targach książek organizowanych w różnych miastach i nawiązywanie na nich więzi z widzami poprzez rozmowę, zrobienie wspólnego zdjęcia, podpisanie autografu.			

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Analizując dane z tabeli, można wywnioskować, z czego wynika podporządkowanie każdego z kont do zaproponowanego w części teoretycznej podziału influencerów ze względu na liczbę odbiorców. Twórczyni z Kanału 3 jako przykład makroinfluencera tworzy najdłużej wśród badanych kont w przestrzeni internetu, a duża liczba subskrypcji została uzyskana w krótkim czasie na początku jej działalności dzięki podejmowanym przez nią nowatorskim aktywnościom. Przyrost liczby nowych widzów nie jest już tak znaczący ze względu na mniejsze zaangażowanie twórczyni w regularne publikowanie filmów. Z omawianych mikroinfluencerów największą liczbę subskrypcji osiągnął Kanał 1 dzięki świadomemu zarządzaniu marką osobistą od początku. Odbywa się to poprzez zintensyfikowaną działalność na kanale obejmującą kwestie promocyjne, regularność zamieszczanych materiałów, liczbę podejmowanych współprac oraz utrzymywanie bieżącej relacji z widzami. Twórczyni Kanału 2 również plasuje się w obrębie makroinfluencerek i chociaż nieświadomie zarządza swoją marką osobistą, podejmuje wiele działań, które pozwalają jej na rozbudowę konta. Autorki Kanału 4 w ostatnim czasie zmieniły swój status z nanoinfluencerek na mikroinfluencerki, przekraczając próg 10 000 subskrypcji. Mimo że konto istnieje już od 2016 roku, to przyrost nowych obserwujących jest powolny. Wynika to przede wszystkim z nienastawionego na działania komercyjne prowadzenia kanału, nieregularności w zamieszczaniu filmów oraz braku współprac z innymi booktuberami.

Jednym z głównych aspektów zarządzania marką osobistą łączącym wszystkie badane konta jest budowanie relacji ze swoją grupą docelową, co skutkuje tworzeniem się społeczności książkowej. Booktuberki w filmach nie starają się zafalszowywać swojej osobowości, gdyż dążą do tego, by widzowie postrzegali je wiarygodnie i mieli do nich partnerski stosunek. Aby utrzymywać stały kontakt z widzami, prowadzą swoje konta także na innych portalach społecznościowych, takich jak Instagram czy TikTok, bo są one według nich swobodniejsze i sprawniejsze niż serwis YouTube.

Dyskusja wyników: Ograniczenia badawcze i wskazanie kolejnych obszarów badań

Niniejsza praca opisuje dogłębnie zbadane w teorii zjawisko budowania i zarządzania marką osobistą, jednak skupia się na kazusie środowiska booktuberów, które nie jest jeszcze szeroko omówione w dyskursie. Pozwoliła zweryfikować, jak do zarządzania marką osobistą podchodzą twórczynie czterech polskich kanałów książkowych i jakie działania podejmują w zakresie pracy nad swoim wizerunkiem w internecie. Każda z rozmówczyń zdaje sobie sprawę z istoty marki osobistej, ale podejście do jej budowania jest zróżnicowane pod względem świadomego bądź intuicyjnego zarządzania tym procesem. W przypadku jednego z kont, którego twórczyni, choć nie przykłada wagi do pojęcia marki osobistej, to wypracowała metody pozwalające

na rozbudowę kanału, które konsekwentnie stosuje w swojej działalności. Są one podobne do działań booktuberek prowadzących swój kanał z pełną świadomością tego, że jednocześnie ich internetowa aktywność kształtuje ich markę osobistą. W przypadku autorek kont, które nie podchodzą świadomie do zarządzania marką osobistą, przeprowadzone w trakcie badań rozmowy zwiększyły ich poziom auto-refleksji w zakresie podejmowanych dotychczas działań w sieci. Wszystkie booktuberki uważają, że przyczyniają się do rozwoju rynku wydawniczego w Polsce, co, być może, w przyszłości korzystnie wpłynie na poziom czytelnictwa w tym kraju.

Warto zwrócić uwagę na ograniczenia badawcze, jakie pojawiły się w trakcie pracy nad artykułem. Autorce nie udało się dotrzeć do przyjętej w założeniu liczby kanałów, w tym do najpopularniejszego konta BookTube w Polsce, co byłoby wartościowe, aby zweryfikować skuteczność zarządzania marką osobistą i określić metody stosowane w tym procesie przez jego twórczynię. Dodatkowo nie zbadano kwestii oceny działalności booktuberek przez ich odbiorców w celu sprawdzenia, czy wizerunek, nad którym pracują twórczynię, faktycznie pokrywa się z tym, jak postrzegają go widzowie.

W artykule ograniczono się do ukazania tych procesów wyłącznie na podstawie działań w serwisie YouTube, co pozostawia przestrzeń do zbadania ich przy wykorzystaniu przez booktuberki pozostałych mediów społecznościowych, takich jak Instagram czy prężnie rozwijający się TikTok.

W przeprowadzanych wywiadach pojawiał się istotny związek influencerów książkowych z rynkiem książki w Polsce. Warto zatem zwrócić uwagę na ten aspekt z perspektywy wydawców i sprawdzić, czy BookTuberzy mają realny wpływ na rozwój współczesnego rynku wydawniczego.

Kolejnym obszarem badań w kwestii BookTube'a, stanowiącym istotny punkt odniesienia, byłoby porównanie metod pracy nad rozwojem marki osobistej przez polskie twórczynię do sposobu prowadzenia kont przez autorów zagranicznych.

Chociaż poziom czytelnictwa w Polsce jest na średnim poziomie, to pewna część „książkoholików” znalazła za sprawą BookTube'a przestrzeń, w której wzajemne polecenie sobie tytułów oraz dyskusowanie o nich z innymi miłośnikami książek stały się w internecie znaczącym trendem. Warto zbadać środowisko BookTube'a jako fenomen kulturowy. Być może w następnych latach rozprzestrzeni się on wśród kolejnych grup społecznych i pomyślnie wpłynie na wzrost liczby ludzi partycypujących w formie uczestniczenia w kulturze.

Bibliografia

- Belanche Daniel, Casaló V. Luis, Flavián Marta, Ibáñez-Sánchez Sergio (2021). Understanding Influencer Marketing: The Role of Congruence between Influencers, Products and Consumers. *Journal of Business Research*, 132, [dok. elektr.] <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296321002307> [odczyt: 25.09.2023].
- Bobrowska Anna (2021). Metody promocji książki. *Zarządzanie Biblioteką*, 1, [dok. elektr.] <https://czasopisma.bg.ug.edu.pl/index.php/ZB/article/view/5959> [odczyt: 25.09.2023].
- Dobrołowicz Justyna (2015). Paradygmat interpretatywny w jakościowych badaniach społecznych. *Studia Pedagogiczne. Problemy Społeczne, Edukacyjne i Artystyczne*, 26, [dok. elektr.] <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=518444> [odczyt: 24.05.2022].
- Grzesiak Mateusz (2017). Using Youtube Channel for Personal Brand Creation – Results of Research. *Marketing i Zarządzanie*, 47, [dok. elektr.] https://www.researchgate.com/publication/323022167_Using_Youtube_Channel_for_Personal_Brand_Creation_-_Results_of_Research [odczyt: 7.02.2022].
- Kay Samantha, Mulcahy Rory, Parkinson Joy (2020). When Less Is More: The Impact of Macro and Micro Social Media Influencers' Disclosure. *Journal of Marketing Management*, 36, [dok. elektr.] <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/0267257X.2020.1718740> [odczyt: 20.09.2023].
- Leung F. Fine, Gu F. Flora, Palmatier W. Robert (2022). Online Influencer Marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 50, [dok. elektr.] <https://link.springer.com/article/10.1007/s11747-021-00829-4> [odczyt: 20.09.2023].
- Lembrych-Furtak Robert (2015). Strategic Aspects of Brand Management. *Annales Universitatis Mariae Curie Skłodowska Sectio H Oeconomia*, 49, [dok. elektr.] <https://journals.umcs.pl/h/article/view/1687> [odczyt: 7.02.2022].
- Niedźwiedziński Marian, Klepacz Halina, Szymańska Kamila (2016). Building a Personal Brand in Social Media. *Marketing i Zarządzanie*, 45, [dok. elektr.] https://www.researchgate.com/publication/340773817_Building_a_Personal_Brand_in_Social_Media [odczyt 7.02.2022].
- Rampersad K. Hubert (2010). *TY – marka inna niż wszystkie*. Gliwice: Helion.
- Rogowicz Kamila (2018). BookTube. Młodzi dorośli o książkach i literaturze. *Z Teorii i Praktyki Dydaktycznej Języka Polskiego*, 27, [dok. elektr.] <https://rebus.us.edu.pl/handle/20.500.12128/17264> [odczyt 5.02.2022].
- Sławecki Bartosz (2012). Znaczenie paradygmatów w badaniach jakościowych. W: Dariusz Jemielniak (red.), *Badania jakościowe. Podejścia i teorie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 57–81.
- Sorensen Karen, Mara Andrew (2014). BookTubers as a Networked Knowledge Community. *Emerging Pedagogies in the Networked Knowledge Society*, [dok. elektr.] <https://www.igi-global.com/gateway/chapter/96054> [odczyt 5.02.2022].
- Strawińska A. Bogusława (2017). Historia i definicja terminu personal branding. Zarys problematyki. W: Urszula Sokólska (red.), *Socjolekt – idiolekt – idiostyl: historia i współczesność*.

- Białystok: Wydawnictwo Prymat, Wydział Filologiczny Uniwersytetu w Białymstoku, [dok. elektr.] <http://hdl.handle.net/11320/9726> [odczyt: 7.02.2022].
- Tomasena M. Jose (2019). Negotiating Collaborations: BookTubers, The Publishing Industry, and YouTube's Ecosystem. *Social Media + Society*, 5, [dok. elektr.] <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/2056305119894004> [odczyt: 5.02.2022].
- Walczak-Skałeczka Agnieszka (2018). Granice pojęcia „marka osobista”. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, sectio I – Philosophia-Sociologia*, 43, [dok. elektr.] <https://journals.umcs.pl/i/article/view/8036> [odczyt: 7.02.2022].
- Wojtaszczyk Karolina, Maszewski Filip (2014). Różnorodność metod zarządzania marką osobistą. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 349, [dok. elektr.] <http://yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.ekon-element-000171349653> [odczyt: 7.02.2022].

Netografia

- Contentstandard, <https://contentstandard.pl/typy-influencerow-kto-wplywa-na-konsumentow/> [odczyt: 20.09.2023].
- Demand Sage, <https://www.demandsage.com/youtube-stats/> [odczyt: 20.09.2023].
- InfluencerMarketingHub, <https://influencermarketinghub.com/influencer-marketing/> [odczyt: 30.09.2023].
- Speech Technology, <https://www.speechtechmag.com/Articles/ReadArticle.aspx?ArticleID=60407> [odczyt: 7.02.2022].
- Whitepress, <https://www.whitepress.com/pl/baza-wiedzy/275/kim-jest-influencer-po-zasiegach-i-charyzmie-ich-poznacie> [odczyt: 10.02.2022].

Informacja o autorach i redaktorach naukowych czasopisma

Małgorzata Kaczmarek – specjalistka do spraw organizacji i produkcji koncertów. Absolwentka teorii muzyki na Akademii Muzycznej im. G. i K. Bacewiczów w Łodzi, podyplomowych studiów z zakresu zarządzania w kulturze oraz polsko-francuskiego programu studiów typu MBA na Uniwersytecie Łódzkim. Od 2020 roku doktorantka Szkoły Doktorskiej Nauk Społecznych UŁ w dziedzinie nauk o zarządzaniu i jakości. Jako wykładowczyni od 2021 roku związana jest z Akademią Muzyczną w Łodzi na wydziale Twórczości, Interpretacji, Edukacji i Produkcji Muzycznej oraz Wydziałem Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego. Swoje zainteresowania naukowe sytuuje wokół strategii rozwoju i sprawnego zarządzania w instytucjach kultury oraz ekonomiczno-społecznych aspektów funkcjonowania jednostek sektora kultury w Polsce.

Maria Konrad – ukończyła studia licencjackie na kierunku zarządzanie kulturą i mediami na Uniwersytecie Jagiellońskim w Krakowie. Obecnie jest studentką pierwszego roku studiów magisterskich na kierunku dziennikarstwo i komunikacja społeczna na Uniwersytecie SWPS w Warszawie. Od 2022 roku członkini Instytutu Badań Organizacji Kultury, gdzie współprowadzi projekt badawczy „Działania młodego pokolenia dziennikarzy i dziennikarek w polskich niepublicznych radiach internetowych”. Jest współautorką raportów z badań „Zarządzanie prawami autorskimi w publicznych muzeach” oraz „Dostępność krakowskich muzeów dla młodych obcokrajowców” realizowanych w ramach programu POB Heritage. Jej zainteresowania badawcze koncentrują się na tematyce związanej z medioznawstwem, kulturą współczesną, działaniami młodych ludzi w różnych obszarach.

Marcin Laberschek – doktor nauk humanistycznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu. Pracownik Zakładu Badań Filozoficznych nad Kulturą w Instytucie Kultury Uniwersytetu Jagiellońskiego. Autor monografii *Symboliczne stanowienie władzy w organizacjach*. Jego zainteresowania koncentrują się na różnych obszarach zarządzania w kulturze, symbolicznych wymiarach zarządzania organizacjami, dziedzictwie kulturowym przedsiębiorstw, sztuce przemysłowej i poprzemysłowej, pomnikach i ich znaczeniu społecznym, metodologii badań w zarządzaniu humanistycznym, postmarketingu i współczesnych markach oraz zarządzaniu na ponowoczesnym rynku.

Bartosz Małolepszy – zastępca dyrektora ds. programowych Poznańskiego Centrum Dziedzictwa – instytucji kultury Miasta Poznania. Współautor koncepcji marek zarządzanych przez PCD: Traktu Królewsko-Cesarskiego, Bramy Poznania, Centrum Szyfrów Enigma, Fest Fyrtla. Autor licznych projektów społecznych, turystycznych i kulturalnych związanych z procesem rewitalizacji miasta. Teoretyk i praktyk w dziedzinie interpretacji dziedzictwa Freemana Tildena.

Michał Pałasz – bada zarządzanie w antropocenie, czyli sposoby organizowania wystarczająco dobrego wspólnego świata w dobie katastrofy klimatyczno-ekologicznej. W szczególności interesują go dewzrost, posthumanizm, teoria aktora-sieci, humanistyka ekologiczna, edukacja klimatyczna i ich relacje z zarządzaniem, zwłaszcza zarządzaniem humanistycznym i nurtem krytycznym w zarządzaniu. Prowadzi także badania, których przedmiotami są zarządzanie kulturą i mediami, zarządzanie mediami społecznościowymi, street art, erotyzm i kultura – w najszerszym, kulturoznawczym znaczeniu.

Kama Pawlicka – doktor nauk humanistycznych w zakresie literaturoznawstwa, asystentka w Katedrze Zarządzania Kulturą na Wydziale Nauk Humanistycznych Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie. Naukowo zajmuje się funkcjonowaniem instytucji kultury, w szczególności teatrów, zarządzaniem w kulturze, komunikacją marketingową, budowaniem wizerunku. Jest menedżerką kultury, pracowała między innymi w Instytucie Książki, a teraz w Muzeum Getta Warszawskiego.

Magdalena Sobocińska – doktor habilitowana, prof. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu i Szkoły Filmowej w Łodzi, specjalizuje się w problematyce związanej z funkcjonowaniem sfery kultury, zastosowaniami internetu w marketingu, badaniami marketingowymi, procesami rozwoju konsumpcji i zrównoważonym rozwojem. Autorka i współautorka ponad 220 publikacji z tego zakresu wydanych w formie monografii, rozdziałów w monografiach oraz artykułów. Za pracę doktorską pt. *Zachowania konsumentów na rynku dóbr kultury* otrzymała nagrodę Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego. Monografia habilitacyjna jej autorstwa *Uwarunkowania i perspektywy rozwoju orientacji rynkowej w podmiotach sfery kultury* została wyróżniona w konkursie na prace naukowe przez Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania PAN. Członkini Zarządu Polskiego Naukowego Towarzystwa Marketingu.

Justyna Szymczyk – doktor, adiunkt w Katedrze Zarządzania Marketingowego i Turystyki na Uniwersytecie Ekonomicznym w Katowicach. Od 2013 roku pełni funkcję nauczyciela akademickiego w Katedrze Wzornictwa Akademii Śląskiej (dawnej Wyższej Szkole Technicznej w Katowicach) oraz od 2019 roku na Akademii WSB w Dąbrowie Górniczej. Ekspert w dziedzinie marketingu i sprzedaży od 1998 roku. W tym czasie zdobywała doświadczenie jako dyrektor sprzedaży i regionalny dyrektor sprzedaży w Grupie Radiowej Agory (łącznie przez 10 lat). W latach 2008–2020 kierowała własną Agencją Marketingu Zintegrowanego JC Academy, specjalizującą się w eventach i doradztwie marketingowym. Jej obszar zainteresowań naukowych i dydaktycznych obejmuje event marketing, pojęcie wartości w marketingu, sprzedaż, budowanie wizerunku marek, komunikację marketingową, ze szczególnym uwzględnieniem zintegrowanej komunikacji marketingowej.

REDAKTORKA PROWADZĄCA

Jolanta Grzegorzek

REDAKCJA JĘZYKOWO-STYLISTYCZNA

Magdalena Wójcik

KOREKTA

Michał Pałasz

ŁAMANIE

Wojciech Wojewoda

Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego
Redakcja: ul. Michałowskiego 9/2, 31-126 Kraków
tel. 12-663-23-80