

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).

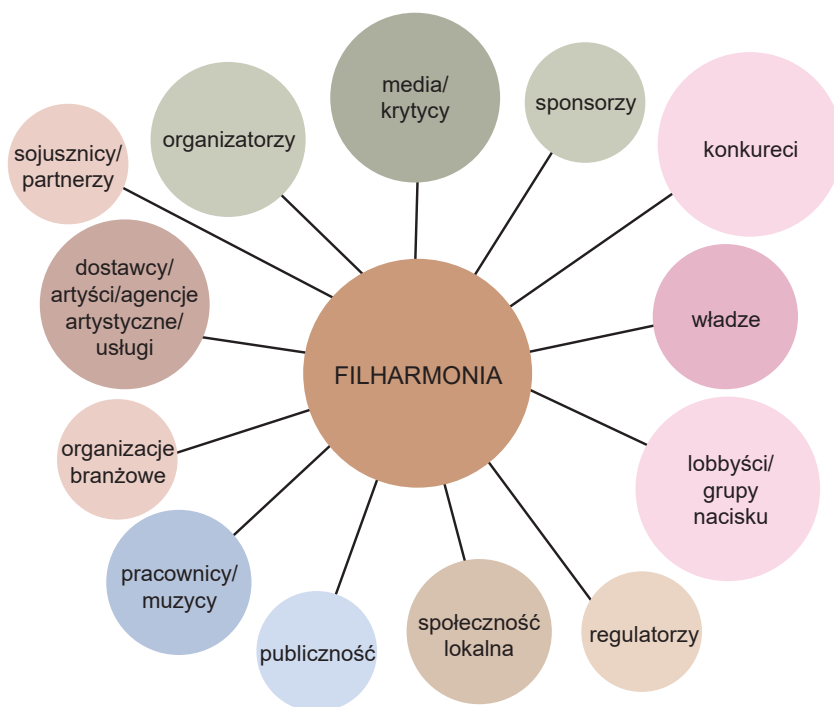
Interesariusze

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)

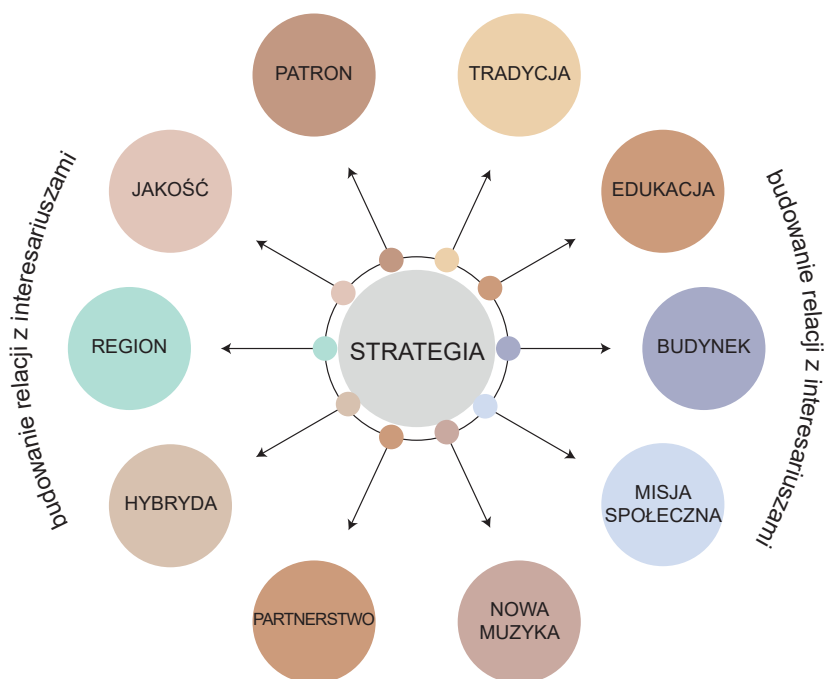
Wywiady przeprowadzone z dyrektorami instytucji wskazały na 10 głównych koncepcji strategicznych. Koncentrują się one wokół takich zagadnień, jak np. tradycja (jako długotrwała gwarancja stabilności), patron, edukacja, region, wyżej wspomniana jakość, nowa muzyka, misja społeczna, partnerstwo czy hybrydowość

(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)
8	misja społeczna	Dyrektor, który jest artystą, zawsze myśli programem. (W_IK8)
		My odpowiadamy na zapotrzebowanie społeczne. Ale przez cały czas tutaj podkreślam, że musimy zachowywać i zachowujemy tę równowagę między zaspokajaniem potrzeb. (W_IK19)
9	hybryda	Jesteśmy trochę spółdzielnią usługową. (W_IK7)
		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 wypracowywanie 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 Cieszyń. *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.
- Gawęł Łukasz (2012). Zarządzanie strategiczne szlakiem dziedzictwa kulturowego w świetle koncepcji *stakeholders*. *Turystyka Kulturowa*, 10, 31–40.
- Gawęł 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.
- Kwiecień 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.
- Kwiecień 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].