

Józef Chwedorowicz

INNOWACYJNA OFERTA KULTURALNA

W ciągu całego życia człowiek nie tyle jest, ile stwarza siebie.

Fiodor Dostojewski

Jedyną stałą cechą w historii ludzkiej aktywności gospodarczej, społecznej czy kulturalnej jest nieustanna zmiana, będąca owocem kreatywności człowieka. To, co wyróżnia współczesność, to daleko idące przyspieszenie tempa zmian i poniekąd uczynienie ich celem samym w sobie. Podczas gdy dawniej rzeczywistość ulegała przeobrażeniu w konsekwencji niepohamowanej kreatywności jednostek obdarzonych talentem i wybitną inteligencją, dziś tworzenie „nowego” staje się wyzwaniem powszechnym, imperatywem czasów, coraz częściej warunkiem przetrwania w rzeczywistości, która – czy chcemy tego czy nie – w coraz większym zakresie poddaje się procesowi urynkowania i związanej z nim konkurencji.

W kontekście konkurencji, produkcji na konkurencyjny rynek i rosnącej mnogości konkurujących ze sobą dóbr narodziło się dzisiejsze rozumienie innowacji. Najogólniej rzecz biorąc, innowację rozumiemy jako *novum* na zamówienie – nowość uzyskaną w wyniku celowego działania. Charakter i zakres realizowanych innowacji zależy od wielu czynników. Przede wszystkim od dyktującej je potrzeby chwili. Ogólny cel działań innowacyjnych jest jednak zwykle jeden: w wyścigu stale rosnącej mnogości dóbr i usług, atrakcji i rzeczy pożytecznych zdobyć zainteresowanie i uwagę odbiorcy, przyciągnąć czymś nowym, lepszym, ciekawszym, skłonić go do zakupu.

Proces tworzenia innowacji nie jest obliczony wyłącznie na rezultat ekonomiczny. Kreatywność jest ciągle immanentną właściwością człowieka, dającą o sobie znać w najbardziej nieoczekiwanych sytuacjach, nie rzadziej niż w trakcie działań zamierzonych. Należy jednak pamiętać, że jakkolwiek ocenialibyśmy przesłanki do podejmowania innowacji, innowacyjność można dziś uznać za warunek przetrwania.

Niezależnie od tego, co oferujemy na rynek, aby nie stracić na nim miejsca, trzeba być systemowo przygotowanym do opracowywania wciąż nowej oferty, do ciągłej innowacji. Coraz krótszy jest żywot produktów i usług (fachowo zwany cyklem życia), gdyż te starsze wypierane są przez ciekawsze, lepsze – nowe. Zdają sobie sprawę z tego, jak obco ten wywód może brzmieć w uszach artystów. Czy potrzeba ciągłego, systemowe-

go opracowywania innowacyjnych dóbr konsumpcyjnych może mieć coś wspólnego ze światem kultury? Czy pogoń za *novum* w świecie gospodarki może przesądzić o tym, co dzieje się w filharmoniach, teatrach, galeriach czy muzeach? Zdecydowanie tak. Czas uświadomić sobie z całą jasnością, że proces urynkowania polskiej gospodarki odciska swoje piętno również na sferze kultury. Innowacyjność, jako jedno z wyzwań dla producentów dóbr „niższej” natury – ich być albo nie być – jest również, w coraz większym stopniu, wyzwaniem dla twórców i oferentów dóbr i usług kulturalnych. Rozwój w świecie kultury, tak jak w świecie gospodarki, wymaga coraz to nowych produktów. Bo jak długo można chodzić w tych samych ubraniach, czytać jedną i tę samą książkę, oglądać wciąż tę samą sztukę, słuchać muzyki tego samego zespołu. Kreatywność twórców i potrzeba zmiany stymuluje poszukiwanie nowych ofert. W konsekwencji potrzeba ich coraz więcej. W myśl zasady że, apetyt rośnie w miarę jedzenia.

Obserwując zmiany zachodzące wokół nas, zauważamy, że innowacje są wynikiem zmian zachodzących w wielu płaszczyznach. Są rezultatem różnorodnych procesów natury technologicznej, społecznej, ekonomicznej, kulturowej, prawnej i organizacyjnej, które można kształtować¹. Wśród procesów wymuszających pojawianie się innowacji w literaturze przedmiotu wymienia się:

- starzenie się produktów. Wszystko, co zostaje wytworzone, ulega dezaktualizacji i musi być po pewnym czasie wymienione. Ta wymiana jest procesem ciągłym i musi być prowadzona stale²;
- pojawianie się nowych potrzeb konsumenckich. Powstawanie udoskonalonych produktów jest wynikiem zmian w potrzebach konsumentów³;
- dążenie producentów do zdobycia przewagi konkurencyjnej. Aby utrzymać się na rynku produkt, firma, osoba musi się wyróżniać⁴. Innowacyjność jest tym, co najczęściej pozwala firmom, produktom się wyróżniać;
- wewnętrzna potrzeba motywująca⁵ twórcę do tworzenia⁶.

Pojęcie „innowacja” posiada różne znaczenia: oznacza zarówno proces wprowadzania nowości, jak i jej adaptację. Pojęcie innowacji przez długi czas stosowano wyłącznie w stosunku do produkcji technicznej, ekonomicznej, administracyjnej i tym podobnych. Powstanie dzieła kultury, postrzegane jako wynik działania geniuszu, nie było analizowane jako zamierzone *novum*. O innowacji w kulturze zaczęto mówić dopiero z chwilą zespołowej pracy twórców kultury przy realizacji złożonych ofert kulturalnych, zwanych projektami kulturalnymi.

Właśnie innowacyjne oferty kulturalne będą przedmiotem niniejszej analizy. Będziemy się posługiwać następującą definicją innowacyjnej oferty kulturalnej. Mówimy, że oferta kulturalna jest innowacyjna, jeśli w nowy, nieznanый dotychczas sposób zaspokaja potrzeby kulturalne lub jeśli znaleziono nowe zastosowanie dla już istniejącej oferty

¹ A. Pomykalski, *Zarządzanie innowacjami*, Warszawa 2001.

² J. Altkorn, *Podstawy marketingu*, Kraków 2001.

³ J. Zrobek, *Rynkowe aspekty innowacyjności w kulturze*, (w:) J. Chwedorowicz (red.) *Innowacje w kulturze*, Łódź 2007.

⁴ J. Trout, *Wyróżnij się lub zgiń*, Kraków 2000.

⁵ E. Nęcka, *Psychologia twórczości*, Gdańsk 2001.

⁶ A. Góralski, *Wzorce twórczości*, Warszawa 1998.

kulturalnej. Przez ofertę kulturalną rozumiemy produkt lub usługę kulturalną, którą na rynek oferuje dostawca dóbr kultury.

Analizując różne realizacje ofert kulturalnych, można wyróżnić siedem kategorii występujących w nich innowacyjności.

1) Innowacja produktowa/usługowa.

Mówimy, że „produkt kultury jest innowacyjny, jeśli jest nowy lub jeśli znaleziono nowe zastosowanie dla już istniejącego produktu”. Terminem „produkt” określamy w marketingu zarówno towar, jak i usługę. Kupujemy innowacyjny produkt dlatego, że zapewnia on nam pożądane korzyści, których nie zapewnia produkt pozbawiony tego atrybutu⁷.

2) Innowacja procesowa – polega na wprowadzeniu nowych technologii tworzenia produktów kultury. W okresie plemiennym obrazy malowano węglem na ścianach jaskiń. Współcześnie obraz może być rezultatem procesu malowania, fotografowania, filmowania, digitalizacji itp.

3) Innowacja w zarządzaniu – to kreatywne użycie posiadanych zasobów: ludzkich, finansowych i materialnych, prowadzące do powstania nowych wartości kulturalnych⁸.

4. Innowacja w obszarze sprzętu i narzędzi stosowanych przez twórców. Przykładowo, dawniej wydobywano dźwięki z bardzo prostych instrumentów, takich jak choćby róg czy luk. Dzisiaj powstają coraz bardziej złożone instrumenty wspierające twórców.

5) Innowacyjne materiały pozwalają twórcom na lepsze utrwalanie swoich dzieł a także na szybszy przekaz do odbiorców. Przykładem mogą być nowoczesne tworzywa, które są w dyspozycji malarzy, grafików, muzyków.

6) Innowacyjne sposoby komunikacji. Na przykład Internet, intranet, interaktywna telewizja i radio. Dzięki internetowi możliwa jest bezpośrednia dystrybucja plików muzycznych, partytur i innych dzieł sztuki od twórcy do odbiorcy. Internet umożliwia komunikację między pracownikami tej samej instytucji kultury.

7) Innowacja organizacyjna – w wymiarze jednostkowym są to takie innowacje organizacyjne instytucji kultury, które sprzyjają kreatywności, tworzeniu tak zwanego efektu cieplarni. W wymiarze ponadjednostkowym to struktury, sieci współpracy wielu instytucji kulturalnych i ich otoczenia biznesowego. Przykładem takiej struktury jest klastery przemysłów kultury.

W innowacyjnych ofertach kulturalnych możemy mieć do czynienia z jednoczesnym występowaniem innowacji różnych kategorii, które składają się na jeden projekt.

Taką innowacyjną ofertę stworzono w wyniku realizacji projektu „Digital Music Education and Training”, będącego przedsięwzięciem międzynarodowym. Ma ono na celu opracowanie, przetestowanie i wdrożenie programu edukacyjnego w zakresie rynku muzyki cyfrowej, digitalizacji plików muzycznych i partytur. Skierowany jest do

⁷ J. Chwedorowicz, *Zarządzanie innowacją w kulturze*, (w:) J. Chwedorowicz (red.) *Innowacje w kulturze*, Łódź 2007, s. 18.

⁸ J. Chwedorowicz, *Innowacyjne zarządzanie w kulturze elementem stymulacji rozwoju gospodarczego na przykładzie Łodzi i Dublina*, (w:) A. Stasiak, *Kultura i turystyka – razem czy osobno*, Łódź 2007, s. 61.

osób zajmujących się profesjonalnie muzyką: kompozytorów, wykonawców, autorów, producentów i wydawców. Ma umocnić pozycję twórców europejskich, szczególnie tych samodzielnie się promujących oraz małych i średnich przedsiębiorstw działających w niszach kulturalnych, przez zapewnienie im lepszego przygotowania do wyzwań cyfrowego rynku muzycznego i rozwoju nowych grup docelowych. W wyniku działań podjętych przez współorganizatorów projektu profesjonalści muzycy w poszczególnych krajach zdobędą lepszą niż do tej pory orientację w działaniach biznesowych, zwiększy się udział europejskiego repertuaru (szczególnie niszowego) w europejskim i światowym rynku muzycznym, a słuchacze z różnych krajów będą mieli szersze możliwości dostępu do muzyki europejskiej w Internecie⁹.

Powstanie innowacyjnej oferty kulturalnej jest procesem nieprzypadkowym, nie jest tylko dziełem natchnienia, jak pokazał to Drucker¹⁰ – tworzenie innowacji może być systematyczną pracą w każdym z 7 wcześniej wymienionych kategorii.

Systematyczna innowacja

Systematyczna innowacja jest to działanie, którego znaczenie w klasycznym ujęciu P. Druckera – polega „...na celowym i zorganizowanym poszukiwaniu zmian i na systematycznej analizie okazji do społecznej lub gospodarczej innowacji, którą taka zmiana mogłaby umożliwić”¹¹. Najczęściej są to zmiany, które albo już zaszły, albo jest to proces w trakcie zachodzenia. Proces innowacji prowadzi do kreowania potrzeb i związane go z nimi popytu, co z kolei ma znaczenie dla rozwoju gospodarczego.

Do okazji sprzyjających innowacji Drucker zalicza:

- 1) nieoczekiwane powodzenie i niepowodzenie,
- 2) niezgodność między rzeczywistością a wyobrażeniem o niej,
- 3) pojawienie się potrzeby procesu,
- 4) zmiany w strukturze rynku,
- 5) zmiany demograficzne (zmiany w populacji),
- 6) zmiany w postrzeganiu, nastrojach, wartościach,
- 7) pojawienie się nowej wiedzy.

Intuicja może artyście czy organizatorowi kultury pomóc wytyczyć kierunek artystycznych poszukiwań i innowacji. Jak owocne będą to poszukiwania zależy od tego, czy potrafi systematycznie analizować okazje do innowacji.

⁹ A. Jagiełło-Skupińska, *Projekt „Digital Music Education and Training”*, (w:) J. Chwedorowicz (red.) *Innowacje w kulturze*, Łódź 2007, s. 143–152.

¹⁰ P.F. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość*, Warszawa 1994.

¹¹ Tamże, s. 44.

Nieoczekiwane powodzenie

Nieoczekiwane powodzenie – czyli sukces finansowy, medialny czy frekwencyjny (wielkość widowni, oglądalności, odwiedzin na stronie itp.) może być okazją do innowacji, jeśli zostanie dostrzeżone, nagłośnione i wypromowane jako sukces.

Proces innowacji w sytuacji **nieoczekiwanego powodzenia** można podzielić na sześć etapów:

- 1) dostrzeżenie „nieoczekiwanego powodzenia”,
- 2) dostrzeżenie okazji z nim związanej,
- 3) pomysł na nowy produkt,
- 4) projekt nowego produktu,
- 5) decyzja o produkcji nowego produktu,
- 6) produkcja nowego produktu¹².

Nieoczekiwane powodzenie, aby zostało zauważone, potrzebuje odpowiedniej reklamy, która z jednej strony je wzmocni, docierając do kolejnych odbiorców, a z drugiej strony doda odwagi i rozmachu tym, którzy zdecydowali się na innowacyjny charakter reklamowanej oferty. Jak mówił Maciej Pawłowski, kierownik muzyczny Romy: „nie można oszczędzać na reklamie, jeśli chce się odnieść sukces”¹³. **Nieoczekiwane powodzenie** jest szansą na innowację w kolejnej ofercie. Charakter innowacji, która zyskuje powodzenie, wyznacza kierunek dla kolejnych, dalej idących, śmielszych innowacji. Należy jednak pamiętać, że nieoczekiwane powodzenie nie wystarczy, by kolejna innowacja się pojawiła. Wymaga spełnienia warunków koniecznych:

- zaangażowania do pracy najzdolniejszych, zmotywowanych, etycznych ludzi. (Jeśli nie masz odpowiedniego człowieka, to zaczekaj, aż pojawi się odpowiedni kandydat do zespołu),
- koncentracji i poparcia wszystkich ludzi zaangażowanych w dany projekt,
- wiary w sukces, podzielanej przez wszystkich uczestników projektu gotowych dać z siebie wszystko.

Nieoczekiwane powodzenie może nie zostać w pełni wykorzystane. Zła jakość kolejnej produkcji, a również innowacyjność niższa niż w pierwowzorze, który odniósł sukces, to pewna porażka. Przykładem może być film *Ryś* w reżyserii Stanisława Tyma. *Ryś* miał być dalszym ciągiem kultowego filmu Stanisława Barei. Oczekiwano, że Tym zrobi nowego *Misia*. Oczekiwania wobec *Rysia* były ogromne, dlatego przyniósł wielkie rozczarowanie. Wielka szansa Tyma na sukces, z braku innowacji, zmieniła się w głośną porażkę. Trzeba pamiętać, że choć nieoczekiwane powodzenie jest szansą na kolejne sukcesy, to wywołuje oczekiwania, którym sprostać może jedynie innowacja wysokiej jakości.

¹² Na podstawie P.F. Drucker, dz. cyt., s. 46.

¹³ M. Pawłowski, Gość specjalny konferencji. „Innowacje w kulturze”, Łódź 2007.

Nieoczekiwane niepowodzenie

Nieocenioną okazją do wprowadzenia innowacyjności w ofercie kulturalnej może być nieoczekiwane niepowodzenie. Warto o tym pamiętać. Rzadko patrzymy na niepowodzenia jak na możliwość – okazję do odniesienia sukcesu. Sztuką jest umieć zobaczyć drugą stronę medalu – szansę na sukces. Sztuką jest dostrzec, że porażka stwarza nową sytuację, która narusza istniejące *status quo*, niosąc możliwość zmiany będącej często warunkiem odniesienia sukcesu. Dostrzec w niepowodzeniu, że to okazja puka do drzwi, jest trudno. Łatwiej jest dokonać tego w grupie, w zespole, niż indywidualnie¹⁴.

Podobnie impulsem do innowacyjności w ofercie kulturalnej może być problem, który wciąż nam dokucza. Warto zrobić i zawsze mieć przy sobie „listę kłopotów” związaną z funkcjonowaniem naszej organizacji, uzupełniać ją, modyfikować, znajdować sposób pozbycia się ich. Świadomość, że problem może być okazją do zbawiennej innowacji, pomoże taką okazję dostrzec i tak ją „przetworzyć”, aby mogła być wykorzystana w odpowiednim momencie.

Kryzys

Nieoczekiwane niepowodzenie może być przyczyną KRYZYSU. Przeżywany kryzys może wyzwolić energię, która pozwoli przeprowadzić takie zmiany, jakie w innej sytuacji nie byłyby możliwe. Powstanie i wdrożenie innowacji wymaga nie tylko nowego spojrzenia, ale i energii. Sztuką jest wykorzystać ją, gdy się pojawia.

Polskie słowo kryzys składa się z dwóch członów: kry – zys(k).

Drugi człon słowa mówi o zysku. Uogólniając, można powiedzieć, że kryzys wywołany nieoczekiwanym niepowodzeniem może być okazją do sukcesu.

Mówiąc metaforycznie, dezintegrację wywołaną kryzysem można porównać do niefunkcjonalnego domu zburzonego przez KRYZYS. Po KRYZYSIE jego mieszkańcy mogą:

- żyć na gruzach starego domu, na niższym poziomie niż przed kryzysem,
- odbudować stary dom i żyć po staremu,
- zbudować nowy bardziej funkcjonalny dom i żyć na wyższym poziomie niż przed kryzysem¹⁵.

W tym modelu podkreśla się, że bez energii KRYZYSU niemożliwe byłoby wprowadzenie ZMIAN strukturalnych. Wyjście na wyższy poziom jest trudne bez przyjęcia postawy otwartości i poszukiwania nowych dróg. W tych poszukiwaniach można współpracować z fachowcem – architektem, który podchodząc do problemu bez emocji, z dystansem, może podpowiedzieć najlepsze rozwiązania danej sytuacji.

¹⁴ T. Kelly, *Sztuka innowacji*, Warszawa 2003.

¹⁵ Na podstawie K. Dąbrowski, *Osobowość i jej kształtowanie poprzez dezintegrację pozytywną*, Warszawa 1975.

W sytuacji KRYZYSU należy:

- wykorzystać energię kryzysu do przeprowadzenia zmian strukturalnych a nie rozładowywania energii poprzez agresję na kozłach ofiarnych albo autoagresję,
- szukać nowych dróg, nowych możliwości ułatwiających uniknięcie podobnych kryzysów w przyszłości,
- być otwartym na nowe możliwości,
- koncentrować uwagę na problemie, a nie na własnej osobie.

Na **nieoczekiwane niepowodzenie** zawsze należy patrzeć jak na okazję do innowacyjności w ofercie kulturalnej i nie przegapić sposobności, jaką niesie. Często utrudnia nam takie podejście powszechna skłonność do szukania winnego, co nie jest konstruktywne. „Nie szukaj winnego, szukaj rozwiązania” – głosi jedna ze złotych zasad zarządzania.

Sytuacja **nieoczekiwanego niepowodzenia** dotyczy nie tylko naszych własnych błędów. W myśl powiedzenia: „Uczyć się na cudzych błędach” można uczyć się zarówno na powodzeniach, jak i na niepowodzeniach konkurencji. Analizę cudzych niepowodzeń można wykorzystać jako bodziec do poszukiwania innowacyjności w ofercie kulturalnej „na własnym podwórku”.

Przykładem wykorzystania **nieoczekiwanego niepowodzenia** może być działanie pisarki Manueli Gretkowskiej, założycielki Partii Kobiet. W Polsce jest ponad 20 mln kobiet. Zdaniem Gretkowskiej, ich prawa są łamane. Pisarka zaproponowała, aby kobiety skrzyknęły się w partię polityczną i poparły ją w wyborach, by mieć reprezentację w Sejmie. W październikowych wyborach 2007 roku Polska Partia Kobiet uzyskała 0,28 % głosów¹⁶. Głosowało na nią łącznie 45 121 osób. Gretkowska poniosła porażkę wyborczą, ale dostrzegła w niej szansę na sukces innej natury. Wykorzystała niepowodzenie do skutecznej promocji swojej osoby, pisząc książkę *Obywatelka*. Opisała w niej swoją przygodę z polityką. Dzięki zaangażowaniu politycznemu autorki, jej książka ma darmową reklamę w mediach.

Niezgodność

Niezgodność jest kolejnym zwiastunem okazji do innowacyjności w ofercie kulturalnej. Oznacza „rozbieżność, dysonans między tym, co jest, a tym, co „powinno” być, albo między tym, co jest, a tym, co wszyscy zakładają, że „jest”. W świecie kultury najczęściej występuje jako niezgodność między postrzeganymi a rzeczywistymi wartościami i oczekiwaniami odbiorców. Ludzie pracujący w organizacjach kultury często przyjmują, że uznawane przez nich wartości są wartościami odbiorców. Błędne założenia tego typu prowadzą do mylnych wniosków i nieodpowiednich decyzji artystycznych.

Nie zawsze to, co jest wartościowe dla producenta usługi kulturalnej, jest wartościowe dla odbiorcy. Organizacje kultury ustalające swój program działania czy repertuar wierzą, że dostarczają odbiorcy produkcję na wysokim poziomie, zaspokajają jego potrzeby i pragnienia. W rzeczywistości często myślą się, oferując produkcje zgodne

¹⁶ <http://wybory2007.pkw.gov.pl/SJM/PL/WYN/W/index.htm>, (odczyt: 1 grudnia 2007).

z ich własnymi życzeniami, spełniające tylko ich własne oczekiwania. W konsekwencji oferta nie sprzedaje się tak, jakby sobie tego życzyli, a oni narzekają, że odbiorcy są „niedojrzali”, „niedouczeni”, czy zbyt „ciemni”, aby poznać się na jej zaletach. Nie potrafią nic zmienić dopóty, dopóki pozostają nieświadomi istniejącej niezgodności. Zmianę umożliwia odkrycie przyczyny problemu i uświadomienie sobie niezgodności. Ujawniona niezgodność jest wyzwaniem i okazją do innowacji. Oczywiście pod warunkiem, że nie zostanie przyjęta postawa wyrażona znanym powiedzeniem: „jeśli fakty niezgodne są z założoną tezą, tym gorzej dla faktów”. W takim wypadku nie ma warunków do powstania innowacyjności w ofercie kulturalnej.

Innowacyjność w ofercie kulturalnej wynikająca z potrzeb procesu realizacji oferty kulturalnej

Dotychczas mówiliśmy o różnych okazjach do wprowadzania innowacyjności w ofercie kulturalnej, jakie stwarzają sytuacje zewnętrzne lub wewnętrzne – nieoczekiwane powodzenie i niepowodzenie, czy dostrzeżona niezgodność między rzeczywistością a wyobrażeniem o niej. Teraz pora zauważyć, że innowacje powstają często nie dlatego, że są możliwe, lecz dlatego, że są konieczne, że wymusza je potrzeba chwili, realizowane zadanie, określony wymóg procesu realizacji projektu kulturalnego. Do innowacji tego typu odnosi się stwierdzenie: „potrzeba matką wynalazku”. Tak jest w istocie w wypadku wielu produkcji kulturalnych. Trzeba wymyślić coś nowego, zrobić coś w inny sposób, udoskonalić istniejący stary proces z wykorzystaniem nowych możliwości (np. technicznych) albo wymienić słabe ogniwo procesu lub dostarczyć brakujące ogniwo. Innowacje tego typu pojawiają się zwykle tam, gdzie wszyscy wiedzą, że przydałoby się coś zmienić, wnieść coś nowego. Przyjmowane są natychmiast jako „oczywiste” i najczęściej wkrótce stają się normą.

Przykładem innowacyjności w ofercie kulturalnej wynikającej z potrzeby procesu może być koncert z okazji obchodów 200 rocznicy powstania Księstwa Warszawskiego zorganizowany na warszawskiej Agrykoli. Reżyser J. Józefowicz wprowadził na scenę posąg jadącego na koniu Napoleona i płynącą tratwę, na której spotkali się dwaj cesarze. Oba te elementy scenografii były wprowadzane na otwartą scenę Agrykoli za pomocą dźwigu budowlanego. Dzięki temu scenografia stała się dynamiczna, przypominała plan filmowy, a całe wydarzenie uniknęło skojarzeń ze statyczną akademią z okazji obchodów historycznej rocznicy powstania Księstwa Warszawskiego.

Źródłem innowacyjności w ofercie kulturalnej – struktura rynku

Wydaje się, że struktura rynku kultury od wielu lat nie ulega zmianie. Od lat funkcjonują na nim te same instytucje kultury: teatry, kina, opery, operetki, filharmonie, muzea, domy kultury itd., realizujące cel, jakim jest zaspokajanie potrzeb kulturalnych. Ta niezmiennosc jest jednak pozorna. Mniej czy bardziej widoczne zmiany zachodzą nieustannie. Te najbardziej widoczne związane są ze zmianami ustrojowymi przełomu lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych. Od tego czasu dostęp do informacji i szybko rozwijających się technologii powoduje gwałtowny rozwój oferty kulturalnej opierającej

się na technologiach cyfrowych i Internecie. Jednocześnie zielone światło dla działalności gospodarczej, przedsiębiorczości i organizacji pozarządowych owocuje powstawaniem wielu nowych podmiotów prowadzących działalność kulturalną, niezależnych od mecenatu państwa. Te zorientowane marketingowo i nastawione na wynik ekonomiczny, który można tylko osiągnąć, wsłuchując się w stan ducha i potrzeby potencjalnych odbiorców, poszukują nowych rozwiązań. Odważniej od instytucji utrzymywanych przez państwo stopniowo cała produkcja kulturalna zaczyna się poddawać rygorom ekonomii. Coraz częściej mówimy o przemyśle kultury, podlegającym regułom rynkowym, gdzie rynek rozumiemy jako pole gry, w której z jednej strony uczestniczą dostawcy dóbr kultury, kreując ich podaż, a z drugiej ich odbiorcy, od których potrzeb i możliwości nabywczych zależy popyt na oferowane dobra. „Przez przemysł kultury rozumie się rynkowe prowadzenie działalności kulturalnej, obejmującej produkcję i twórczość, dystrybucję i przekaz, rejestrację i ochronę oraz uczestnictwo w kulturze”¹⁷.

Musical

Analiza rynku współczesnego przemysłu kultury w Polsce byłaby zbyt szeroka jak na ramy artykułu poświęconego innowacyjnej ofercie kulturalnej. Podam więc tylko kilka przykładów wskazujących na tendencje rozwojowe ściśle związane z wprowadzaniem innowacyjnych ofert kulturalnych. Przykładem niech będzie musical. W zasadzie nieobecny wcześniej, pojawił się w latach 90. jako odpowiedź na nowy popyt, wywołany nową sytuacją społeczno-ekonomiczną. Artyści związani z niezależnym, można powiedzieć prywatnym teatrem Studio Buffo wyczuli, że społeczeństwo okresu gwałtownych przemian powita z entuzjazmem ten gatunek, pełen dynamiki, emocji i ekspresji. Czuli, że powinni mówić o realiach współczesnej Polski, aspiracjach, nadziejach i barierach. Takie były przesłanki podjęcia prac nad innowacyjną ofertą – realizacją pierwszego polskiego musicalu *Metro* w reżyserii Janusza Józefowicza, z muzyką Janusza Stokłosa, librettem i tekstami piosenek Agaty i Maryny Miklaszewskich.

Metro cieszyło się i cieszy ogromnym powodzeniem.

„Przez 11 sezonów w samej siedzibie Studio Buffo zagrano ponad 2700 spektakli i ok. 870 przedstawień na stadionach, w amfiteatrach i wynajętych scenach w kraju i za granicą. Janusz Józefowicz wykształcił zespół musicalu, bez którego trudno dzisiaj wyobrazić sobie naszą scenę teatralną czy estradę: Katarzyna Groniec, Anna Frankowska, Barbara Melzer, Edyta Górniak, Natasza Urbańska, Robert Janowski, Michał Milowicz, Dariusz Kordek i inni”¹⁸.

Klubokawiarnie

Innym przykładem innowacyjnej oferty będącej odważną odpowiedzią na nowy popyt – nowe potrzeby nowej grupy odbiorców (studentów, młodzieży) – są klubokawiarnie.

¹⁷ T. Słaby, *Kultura i przemysł kultury w regionalnej polityce rozwoju na przykładzie województwa warmińsko-mazurskiego*, Badanie własne nr 04/E/0018/03, Warszawa 2003.

¹⁸ <http://www.metro.art.pl/ometrze.htm>.

Ich pojawienie się jako nowej kategorii usługi i nowego typu podmiotu – dostawcy na rynku dóbr kultury – jest, jak w poprzednim przykładzie, wynikiem powstania nowego typu potrzeby dla całej grupy społecznej, czyli nowego popytu. Nowe prywatne podmioty kultury, jakimi są klubokawiarnie, zaczynają pełnić funkcje nieformalnych domów kultury, dając lepszą, inną ofertę. Klienci klubów wspierają kulturę niezależną, uczestniczą w debatach, wystawach, projekcjach filmowych, pogadankach, spotkaniach literackich. Kawa i herbata jest pretekstem do wzięcia udziału w życiu społeczno-kulturalnym. Występujący w klubokawiarniach artyści, grając „po kosztach”, promują jednocześnie swoje nazwisko (swoją artystyczną markę). Takie klubokawiarnie powstały już w Poznaniu, Warszawie i Krakowie. Warszawska klubokawiarnia na Chłodnej 25 przeżywa prawdziwe obłędzenie, nawet na niedzielnych, porannych spotkaniach z muzyką poważną jest pełna sala, a na niektóre wernisaże, koncerty, dyskusje trudno się dostać. Hasłem rozpoznawczym klubokawiarni Chłodna 25 są wiszące na ścianie słowa Kantora: „Każda rewolucja kulturalna rozpoczyna się w kawiarni”¹⁹.

Prywatny teatr

Prywatny teatr Polonia Krystyny Jandy ma siedzibę w budynku, w którym wcześniej mieściło się kino Polonia. Innowacyjność oferty, jaką jest teatr Polonia Krystyny Jandy, nie polega tylko na nowości repertuarowej, gdyż ta jest oczywista, ale na innowacyjnym zarządzaniu, zdobywaniu kapitału, stosunku do widza. W tym teatrze całej ekipie, począwszy od garderobianej, operatora światła, kasjerki, księgowej, skończywszy na aktorach zależy na widzu. Jak pięknie powiedziała to Krystyna Janda: „Nie można zbudować Teatru dla siebie. Teatr buduje się dla Widzów. Widzowie to sens Teatru. Budujemy więc Teatr dla Was”²⁰. Efektywną innowacją okazało się wyjście z teatrem na ulicę. W dni pogodne na placu Konstytucji wystawiane są sztuki plenerowe cieszące się dużym zainteresowaniem publiczności.

Prywatne Centrum Artystyczne

Innowacyjnością oferty Fabryki Trzciny Wojciecha Trzcńskiego jest jej multimedialność. Działa tam galeria sztuki, odbywają się wykłady, dyskusje, promocje książek, spektakle teatralne, festiwale, koncerty od muzyki klasycznej po elektroniczną i klubową. Fabryka Trzciny jest siedzibą Teatru Nowego, którym kieruje Magdalena Łazarz-Kiewicz. Programowo Fabryka Trzciny jest zbliżona do modelu działania klubów studenckich w latach 60. Liczy się tu przede wszystkim różnorodność oferty artystycznej, spotkanie awangardy i tradycji w nowoczesnej formie i współczesnym *entourage*’u. Fabryka Trzciny stała się znaczącym miejscem na kulturalnej mapie Warszawy, realizującym ambitne projekty kulturalne²¹.

¹⁹ <http://chlodna25.blog.pl/>

²⁰ <http://www.teatrpolonia.pl/>

²¹ <http://www.fabrykatrzcin.pl/>

Prywatna galeria

Przykład – ATLAS Sztuki spółka z o.o., która powstała w lutym 2003 roku. Jej założycielem jest Andrzej Walczak, jeden ze współwłaścicieli Grupy Atlas (producent klejów do glazury). Spółka wynajęła zrujnowany budynek dawnej synagogi żydowskiej, gdzie umieściła swoją galerię. ATLAS Sztuki i Andrzej Walczak zostali nagrodzeni w 2004 roku przez Ministerstwo Kultury w Konkursie Mecenat Sztuki²². Innowacyjnością oferty ATLAS Sztuki jest to, że jako galeria jest świetnie zorganizowana i perfekcyjnie zarządzana. Nie jest nastawiona na zysk, ale na realizację swojej misji – wspieranie finansowe ciekawych artystycznie projektów. Wystawy w galerii ATLAS Sztuki są prawdziwymi wydarzeniami w życiu kulturalnym Łodzi.

Festiwale

Wymienię tylko nieliczne z tych, które teraz się odbywają w Łodzi i są argumentami na rzecz przyznania Łodzi tytułu Europejskiej Stolicy Kultury w 2016 roku.

Sukces Festiwalu Sztuki Autorów Zdjęć Filmowych Camerimage jest wynikiem znalezienia przez jego twórców niszy na rynku międzynarodowych festiwali filmowych, jakim właśnie był festiwal poświęcony operatorom zdjęć filmowych. Należy on do grona 50 najbardziej prestiżowych. Jego twórcom udało się zapewnić potencjalnym odbiorcom obcowanie z wysoką kulturą. Innowacyjna koncepcja Camerimage przyciąga nie tylko kinomanów; festiwal stał się wydarzeniem społecznym, a uczestniczenie w nim jest w dobrym tonie. Świadczy o tym zainteresowanie, jakim cieszy się festiwal²³.

Festiwal Dialogu Czterech Kultur nawiązuje swoją nazwą i ideą do tradycji wielokulturowej Łodzi. Dogodne warunki ekonomiczne, stworzone w XIX wieku przez administrację rosyjską, zachęciły do inwestowania w Łodzi przedstawicieli czterech kultur – polskiej, żydowskiej, niemieckiej i rosyjskiej.

Innowacyjność oferty festiwalu wynika ze zderzenia różnych obszarów sztuki, odmiennych tradycji religijnych, trudnej wspólnej historii. Formuła festiwalu może być dobrym pomysłem na szukanie porozumienia we wspólnej Europie i w globalnym świecie. Przywołuje ideę spotkania nie tylko artystów, ale także np. premierów krajów biorących udział w festiwalu, ambasadorów, szefów telewizji publicznych, wybitnych osobistości z obszaru języka niemieckiego, Izraela, Rosji i innych krajów europejskich²⁴.

Proces innowacji w sytuacji zmiany struktury rynku dóbr kultury zaczyna się od dostrzeżenia zmian, jakie zachodzą na rynku. Mówi się, że innowacja zaczyna się od oka. Żeby dostrzec nieoczekiwane powodzenie, niepowodzenie, niezgodność, zmianę w strukturze rynku dóbr kultury, trzeba wyjść poza utarte schematy, poszerzyć percepcję, zdjąć klapki z oczu.

²² <http://www.atlassztuki.pl/>

²³ B. Szymczak-Maciejewska, *Międzynarodowy Festiwal Autorów Zdjęć Filmowych CAMERIMAGE jako przykład skutecznej strategii marketingowej w kulturze*, (w:) J. Chwedorowicz (red.) *Innowacje w kulturze*, Łódź 2007.

²⁴ <http://www.4kultury.pl/>

Klaster przemysłów kultury

Poszukując innowacyjnych ofert kulturalnych na polskim rynku dóbr kultury, dostrzegamy szczególną ich obfitość w miejscach, które, używając pojęć wypracowanych w odniesieniu do przemysłu, można określić jako klastry. Według Michaela Portera: „Klaster to znajdująca się w geograficznym sąsiedztwie grupa przedsiębiorstw i powiązanych z nimi instytucji zajmujących się określoną dziedziną, połączonych podobieństwami i wzajemnie się uzupełniających”²⁵.

Skupienie przestrzenne przedsiębiorstw, instytucji i organizacji kultury wzajemnie powiązanych siecią formalnych i nieformalnych relacji, jednocześnie konkurujących i współpracujących ze sobą, owocuje najczęściej znaczącym ożywieniem ich działalności i jest czynnikiem prorozwojowym, sprzyjającym powstawaniu innowacji. Funkcjonowanie na podstawie powiązań sieciowych jest główną cechą klastra. Zwykle sieć powiązań powstaje samoistnie wtedy, gdy podmioty dostrzegają „biznes” we wzajemnej współpracy.

Odnosząc definicję klastra M. Portera do sfery kultury, należy powiedzieć, że mamy do czynienia z klastrem przemysłów kultury, gdy można zaobserwować:

- uznanie przez lokalnych liderów możliwości rozwoju i współpracy,
- istnienie lokalnej wykwalifikowanej kadry,
- aktywną działalność firm i instytucji kultury,
- pobudzenie ducha przedsiębiorczości w instytucjach kultury,
- możliwość korzystania przez instytucje kultury z różnych źródeł finansowania,
- dywersyfikację sieci przekazu informacji,
- dobrą kadre szkoleniową,
- dopasowanie odpowiedniego profilu współpracy do sytuacji na rynkach międzynarodowych,
- istnienie powiązań wewnątrz klastra.

Przykładem takiego klastra jest Paryż w dziedzinie mody czy Hollywood w dziedzinie kinematografii. Hollywood, dzielnica miasta Los Angeles w USA, to najważniejszy ośrodek amerykańskiego przemysłu filmowo-telewizyjnego. W Hollywood istnieje wiele wytwórni filmowych i telewizyjnych konkurujących ze sobą, ale jednocześnie współpracujących przy realizacji dużych projektów.

W Hollywood funkcjonuje system szybkiego budowania zespołów wokół projektów filmowych. W dużych projektach uczestniczą ludzie z różnych wytwórni i organizacji, jak również wolni strzelcy. Wokół scenariusza producent tworzy zespół zadaniowy składający się z: aktorów, reżyserów, dostawców i innych osób, które są potrzebne do produkcji filmu. Umożliwia to bliskość terytorialna i strukturalna klastra²⁶.

W Polsce obserwujemy dynamiczny rozwój nowych klastrów kultury. Należą do nich Lubelski Klaster Kultury, Łódzki Medialny Klaster Kultury, Nowohucki Klaster Kultury. Skupione na jednym terytorium instytucje i organizacje zaczynają budować sieć współpracy, mobilizować się wzajemnie do coraz ambitniejszych, coraz większych projektów.

²⁵ M. Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, London 1990.

²⁶ T. Kelly, dz. cyt., s. 106.

Czas pokaże, jakie rezultaty przyniosą te zamierzenia i projekty. Czy rzeczywiście nowe powiązania strukturalne, dostęp do ludzi i doświadczeń, zaangażowanie biznesu, jakie zapewnia klaster, przełożą się na nową jakość, nową wartość, krótko mówiąc innowacyjność w sferze kultury?

Zmiany demograficzne jako źródło innowacyjności w ofercie kulturalnej

Wszystkie omówione dotychczas okazje do innowacji wiązały się ze zmianami zachodzącymi w świecie kultury, poczynając od procesu powstawania produkcji kulturalnych, przez ich odbiór i adekwatność do oczekiwań, po sytuację na rynku dóbr kultury. Okazje do innowacji kulturalnych mogą stworzyć również zmiany zachodzące znacznie dalej – w otoczeniu społecznym, filozoficznym, politycznym i intelektualnym. Spośród nich, najwyraźniejsze są zmiany demograficzne. Skutki tych zmian są też najłatwiejsze do przewidzenia.

Demografia jako nauka bada prawidłowości rozwoju ludności w określonych warunkach społecznych i gospodarczych. Demografia zajmuje się opisem stanu i struktury ludności, np. strukturą zatrudnienia, poziomem wykształcenia czy dochodami ludności oraz analizą i oceną zmian tej struktury pod wpływem zjawisk zachodzących w społecznościach²⁷.

Zmiany demograficzne mają duży wpływ na to, jakie produkty kulturalne będą kupowane, przez kogo, w jakich sytuacjach i w jakich ilościach. Z innych dóbr kultury korzystają nastolatki, z innych osoby dorosłe, a jeszcze z innych – emeryci. Przewidywanie, że grupa potencjalnych odbiorców wkrótce się zmieni, pociąga za sobą przygotowania do zmiany oferty tak, by uwzględniała potrzeby nowej grupy docelowej. A to właśnie okazja do innowacji kulturalnych.

Zmiany demograficzne przeważnie można przewidzieć, choć zdarzało się, że prognozy opracowywane z wieloletnim wyprzedzeniem zupełnie się nie sprawdzały. W XXI wieku obserwujemy wiele zjawisk demograficznych, które mają zasadniczy wpływ na kulturę²⁸.

Najważniejsze statystyczne dane demograficzne dotyczą rozkładu grup wiekowych, a w nim szczególnie wartość prognostyczną mają zmiany w środku ciężkości populacji – w grupie będącej najliczniejszą najszybciej rosnącą kategorią wieku w populacji. Właśnie tego typu dane mogą być punktem wyjścia do stawiania pytań w kontekście planowania oferty kulturalnej na przyszłość. Jakie okazje dla instytucji kultury lub artyści stwarza fakt, że w Europie Zachodniej zbliżamy się do sytuacji, kiedy liczba osób powyżej 60 lat i liczba osób poniżej 15 roku życia są takie same?²⁹ By ocenić, jak zasadne jest to pytanie, wystarczy przyrzeć się ofertom domów kultury. Z roku na rok rośnie liczba projektów realizowanych dla odbiorców tzw. trzeciego wieku, co jeszcze wcale nie musi znaczyć, że są innowacyjne. Wypracowanie innowacji – produktu w istotny

²⁷ A. Kuzynowski, *Polityka społeczna globalna i lokalna. Pożądane relacje*, (w:) A. Kuzynowski (red.), *Polityka społeczna globalna i lokalna*, Warszawa 1999.

²⁸ <http://pl.wikipedia.org>

²⁹ J. Józwiak, *Przemiany demograficzne w Europie i Polsce*, „MBA” 2003, nr 1 (60).

sposób nowego, a przystającego do potrzeb odbiorców, oprócz kreatywności, wymaga bacznych obserwacji – wyjścia w teren, przyglądania się, rozmów z nastolatkami, z seniorami, zadawania pytań, słuchania. Dopiero po poznaniu preferencji i potrzeb kulturalnych nowej grupy odbiorców można skutecznie wykorzystać demograficzną okazję do innowacji³⁰.

Zmiany w sposobach postrzegania jako źródło innowacyjności w ofercie kulturalnej

W literaturze przedmiotu podkreśla się, że przekonania i wartości podstawowe są względnie stałe i się nie zmieniają. Są one przekazywane dzieciom przez rodziców, a następnie są wzmacniane przez instytucje społeczne – szkołę, Kościół, miejsce pracy i instytucje władzy. Przekonania i wartości drugorzędne są bardziej podatne na zmianę³¹.

Innowacje powstają, gdy zmieniają się sposoby postrzegania rzeczywistości, poglądy i systemy wartości. Przy zmianie sposobów postrzegania fakty się nie zmieniają, ale zmienia się ich znaczenie. P. Drucker daje tu przykład szklanki do połowy pełnej i szklanki do połowy pustej. Znaczenie tych dwóch stwierdzeń jest różne. Jeśli spostrzeżenia zmieniają się w ten sposób, że szklankę do połowy pełną uważa się teraz za szklankę do połowy pustą, to znaczy, że istnieje okazja do innowacji³². Są ludzie, którzy jedzą, żeby żyć, i ludzie, którzy żyją, aby jeść. Zwykli ludzie „jedli”, aby żyć, a bogaci żyli, aby „biesiadować”. W ostatnich latach ten styl życia uległ zmianie. Dziś należy być szczupłym i gibkim.

Tak jak zmienia się sposób postrzegania jedzenia, zmienia się sposób postrzegania czasu wolnego. Czas wolny, jako kategoria społeczna, jest związany z przemianami kulturowymi, jakie zachodzą w XXI wieku. Nowe sposoby i formy jego spędzania implikują odmienne doświadczenia, do których można zaliczyć nowe miejsca rozrywek i wypoczynku, inne typy hobby, uprawianie nowych, modnych sportów, nietypowe spędzanie weekendów czy urlopów. Nowe spojrzenie na czas wolny kojarzone jest również z innymi głównymi terminami ilustrującymi specyfikę polskich przemian, takimi jak: konsumpcja, moda, prestiż czy nowoczesny styl życia³³.

Zasadnicza zmiana spostrzegania może obejmować postrzeganie przez ludzi siebie samych, innych ludzi, instytucji społecznych, społeczeństwa, środowiska naturalnego i wszechświata. Zmiany te mogą być hamowane albo wzmacniane przez główne wartości kulturowe obowiązujące w danym społeczeństwie.

Przy wykorzystywaniu zmiany w sposobie postrzegania nieprzydatne jest „twórcze naśladownictwo”. Ważne jest tu inne prawo marketingu głoszone przez A. Riesa i J. Trouta „Lepiej być pierwszym niż lepszym”³⁴. Na rynku dóbr kultury większość „pierwszych” instytucji kultury po latach wciąż jest „pierwsza” w rankingach.

³⁰ P.F. Drucker, dz. cyt., s. 109–110.

³¹ Ph. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrożenie i kontrola*, Warszawa 1994, s. 155–156.

³² P.F. Drucker, dz. cyt., s. 111–119.

³³ D. Mroczkowska, *Przemiany w sposobach spędzania i postrzegania czasu wolnego jako element zmiany kulturowej w Polsce*, Poznań 2003.

³⁴ A. Ries, J. Trout, *22 prawa marketingu*, Warszawa 2005.

Nowa wiedza jako źródło innowacyjności w ofercie kulturalnej

Dzięki rozwojowi nowych technologii cyfrowych, Internetu, a przede wszystkim e-biznesu nastąpił gwałtowny rozwój nowych innowacyjnych ofert kulturalnych. Innowacja oparta na wiedzy jest najbardziej zaawansowana metodologicznie.

Dzięki Internetowi podstawowe filary starego przemysłu kultury, jakim były łańcuchy produkcji, dystrybucji i promocji, uległy zmianie. Dzięki Internetowi artysta może promować swą sztukę, docierać z nią do indywidualnego odbiorcy i poprzez Internet sprzedawać. Taki osobowy kontakt artysty z odbiorcą jest możliwy dzięki stronom www (*world wide web*). Artysta może założyć własną stronę internetową (witrynę), za pomocą której może reklamować, promować, dystrybuować i sprzedawać swoją sztukę. Może też na swojej witrynie umieszczać krótkie filmy wideo ze swoich koncertów, wernisaży, przeglądów i prezentować swoją pracę. Prowadzona przez artystę dystrybucja może mieć szerszy zasięg, gdyż strony www są dostępne na całym świecie dzięki sieciom p2p (*peer to peer*), które umożliwiają przesyłanie dużych ilości informacji za pomocą Internetu.

Łańcuch produkcji i dystrybucji to kierunek od artysty, przez producenta/wydawcę, dystrybutora do odbiorcy. Łańcuch promocji zaś od artysty, przez impresaria do odbiorcy.

Dzięki Internetowi artysta może sam wydawać, promować, dystrybuować, sprzedawać swoją sztukę. Łańcuchy produkcji, sprzedaży i promocji stały się tymi samymi ciągami technologicznymi. Nowa technologia pozwala artyście być niezależnym od wydawcy czy impresario, ponadto umożliwia artyście kontakt ze swoimi fanami albo szerszą publicznością poprzez czat, e-mail czy blog.

Marketingowe instrumenty wsparcia innowacyjności w ofercie kulturalnej

Nie wystarczy wytworzyć nową innowacyjną ofertę kulturalną. Trzeba nią zainteresować potencjalnych odbiorców i ją sprzedać. Jest pewna grupa projektów wspieranych przez ministerstwo, czy wydziału kultury w gminach, dzielnicach czy miastach, ale jest ich coraz mniej. Dlatego trzeba pozyskiwać środki od sponsorów i tych, do których oferty kulturalne są adresowane. Aby innowacyjna oferta kulturalna przebiła się do potencjalnych odbiorców, konieczne są promocja i reklama.

Rynek kultury „karmiony” jest tymi ofertami, za którymi stoją duże pieniądze. Małgorzata Warzecha, rzecznik prasowy Festiwalu Dialog Czterech Kultur, mówiła podczas konferencji „Innowacje w kulturze”, która odbyła się w Akademii Muzycznej w Łodzi w 2007 roku, że na jeden z ich pierwszych festiwali przybyła grupa dyrektorów firm turystycznych z USA, którzy złożyli propozycję: „Dajcie nam pieniądze na promocję, to my wam ściągniemy amerykańskich turystów na wasz festiwal”³⁵.

Podobnie jest na rynku dzieł sztuki. Państwowe galerie mają zaplanowane wystawy już na kilka lat naprzód. Prywatne zaś związane z działającymi już na rynku malarzami

³⁵ Informacja ustna.

nie są zainteresowane współpracą z młodymi twórcami. Organizowane sporadycznie konkursy nastawione na wyławianie innowacyjnych prac często eliminują tych, którzy nie spełniają kryteriów przyjętych przez jury. Po kilku nieudanych próbach artyści, którzy ze względu na wysoki stopień wrażliwości i brak umiejętności marketingowych rezygnują z artystycznej kariery i dla chleba podejmują prace jako graficy komputerowi czy nauczyciele albo zmieniają zawód³⁶.

Taka sytuacja na rynku dóbr kultury sprawia, że artyści czują się rozgoryczeni i mówią tak, jak znana wokalistka M. Ostrowska, „dziś produkt muzyczny jest bardziej produktem marketingowym niż artystycznym”³⁷. Na rynku kultury wartością są pieniądze, a nie doznania artystyczne twórców. Mimo że potrzeby kulturalne są bardzo duże, to na rynku dóbr kultury tego nie widać, gdyż jest on rynkiem sterowanym. Dlatego ważne są marketingowe instrumenty wsparcia innowacji w sferze kultury. Zdaniem Janusza Zrobka, instrumenty marketingowe zwiększają ekonomiczną skuteczność wykorzystania innowacyjnych ofert i skłonność współczesnego rynku do ich przyjmowania. W warunkach rynkowych innowacyjne oddziaływanie na rozwój kultury wymaga wsparcia czynnikami intensyfikującymi możliwość wzmacniania pozycji konkurencyjnej poszczególnych podmiotów. Dlatego należy dążyć do stosowania różnorodnych środków wspierających przyjmowanie przez odbiorców innowacji w sferze kultury³⁸.

Efektywność wdrażanych innowacyjnych ofert kulturalnych

Najważniejszym kryterium efektywności wdrażanych innowacyjnych ofert kulturalnych jest odpowiedź na nie rynku. Czy jest na te innowacyjne oferty popyt. Popyt ten zależy od specyficznych i niespecyficznych cech oferty kulturalnej.

Cechy specyficzne to:

- dobry moment – oferta kulturalna znalazła się w odpowiednim czasie i miejscu na rynku,
- jakość – jakość oferty zgodna z oczekiwaniami odbiorcy,
- nowość – w nieznanym dotychczas sposób oferta zaspokaja potrzeby kulturalne lub jeśli znaleziono nowe zastosowanie dla już istniejącej oferty kulturalnej,
- cena oferty kulturalnej.

Cechy niespecyficzne oferty kulturalnej:

- nietrwałość – dana innowacyjna oferta kulturalna jest świadczona w określonym miejscu i czasie. Nie jest możliwe odtworzenie identycznej tej samej usługi w innym czasie. Kolejna produkcja może być tylko zbliżona do produkcji premierowej,
- niemierzalność – nie można zmierzyć innowacyjnej oferty przed jej sprzedażą. Dlatego tak ważna jest marka danej usługi kulturalnej, która jest rekomendacją jej jakości. Artyści długie lata pracują na swoją markę, swoje nazwisko,

³⁶ W. Niewiara, „Kultura i Biznes” 2008, nr 40.

³⁷ Informacja ustna.

³⁸ J. Zrobek, dz. cyt., s. 41–50.

- synergia – innowacyjna oferta kulturalna jest rezultatem synergii wielu działań aktywnego udziału producenta – twórcy, artysty i odbiorcy,
- wysokie koszty stałe – niezależnie od wpływów, jakie z racji produkcji wydarzenia kulturalnego osiągają organizatorzy, posiadają oni stałe koszty związane z funkcjonowaniem organizacji kulturalnej, takie jak: eksploatacja pomieszczeń, media, wynagrodzenie etatowych pracowników. Koszty te są często tak wysokie, że organizacje kulturalne nie mają już środków na prowadzenie działalności związanej z jej misją,
- złożoność (*complexity*) – twórca innowacyjnej oferty kulturalnej często łączy kilka produktów w jeden finalny, tworząc optymalną ofertę kulturalną. „Trzy w jednym” brzmi slogan reklamy szamponu. Szampon jednocześnie myje, odżywia i farbuje włosy. Podobny slogan można zastosować do oferty kulturalnej, która łączy w sobie trzy produkty: koncert, wernisaż i catering.

Cechy specyficzne mają najważniejszy wpływ na powodzenie oferty kulturalnej na rynku. Oferta kulturalna, która zdobyła powodzenie, może stać się „dojną krową” dla organizacji kulturalnej – bardzo dochodowym produktem. Zarządzający instytucją kultury musi jednak pamiętać, że jeśli w odpowiednim czasie nie rozwinie nowych produktów, to „dojna krowa” może przestać żywić swojego właściciela. Dlatego w teatrach, kinach, operach i innych instytucjach przemysłu kulturalnego premiera goni premierę, aby tzw. stała widownia miała co oglądać.

Wymagania, jakie stawiają odbiorcy oferty kulturalnej, sprawiają, że producenci, artyści, organizatorzy muszą ciągle zwiększać innowacyjność swojej oferty, tak by w coraz większym stopniu zaspokajać potrzeby i pragnienia odbiorców.

Zakończenie

W pracy zwraca się uwagę na znaczenie innowacyjnych ofert kulturalnych w kreowaniu potrzeb i związanego z nimi popytu, a tym samym rozwoju gospodarczego. Innowacyjność oferty kulturalnej decyduje o konkurencyjności organizacji kulturalnej i jej zdolności do utrzymania się na rynku. Brak innowacyjności może stanowić zagrożenie dla istnienia organizacji oferujących usługi czy produkty kulturalne. Innowacyjność ofert stanowi jeden z istotnych czynników, za pomocą których organizacje kulturalne konkurują ze sobą. Osiągnięcie sukcesu finansowego, który innowacyjne oferty kulturalne potencjalnie niosą ze sobą, zależy jednak od właściwej realizacji procesu ich wdrażania i upowszechniania.

W opracowaniu wykorzystano metodę systematycznej innowacji P. Druckera do kreowania innowacyjnych ofert kulturalnych. Stosowanie systematycznej innowacji może pomóc artyście a również menedżerowi kultury w świadomym zarządzaniu procesem tworzenia innowacyjnych ofert kulturalnych.

Zastosowanie instrumentów marketingowych zwiększa ekonomiczną skuteczność wykorzystania innowacyjnych ofert i wpływa na skłonność współczesnego rynku do ich przyjmowania. W warunkach rynkowych innowacyjność ofert kulturalnych decyduje o konkurencyjności organizacji kulturalnych, wpływa na rozwój kultury, ale wymaga wsparcia czynnikami intensyfikującymi możliwość wzmocnienia pozycji konkurencyj-

nej poszczególnych organizacji kulturalnych. Dlatego należy stosować różnorodne instrumenty marketingowe wspierające przyjmowanie przez odbiorców innowacyjnych ofert kulturalnych.

BIBLIOGRAFIA

- Chwedorowicz J., *Marketing wydarzenia muzycznego w praktyce*, (w:) J. Chwedorowicz (red.) *Kultura i edukacja artystyczna w rzeczywistości rynkowej*, Łódź 2005.
- Chwedorowicz J. (red.), *Kultura i edukacja wokalna w rzeczywistości rynkowej*, Łódź 2006.
- Chwedorowicz J., *Innowacyjne zarządzanie w kulturze elementem stymulacji rozwoju gospodarczego na przykładzie Łodzi i Dublina*, (w:) A. Stasiak, *Kultura i turystyka – razem czy osobno*, Łódź 2007.
- Dąbrowski K., *Osobowość i jej kształtowanie przez dezyntegrację pozytywną*, Warszawa 1975.
- Drucker P.F., *Innowacja i przedsiębiorczość*, Warszawa 1992.
- Forsyth P., *Marketing dla niewtajemniczonych*, Warszawa 1966.
- Góralski A., *Wzorce twórczości*, Warszawa 1998.
- Griffin R., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 2004.
- Hansell S., *Posada według algorytmu*, „The New York Times” 16 stycznia 2007.
- Jagiello-Skupińska A., *Projekt „Digital Music Education and Training”*, (w:) J. Chwedorowicz. (red.) *Innowacje w kulturze*, Łódź 2007.
- Józwiak J., *Przemiany demograficzne w Europie i Polsce*, „MBA” 2003, nr 1 (60).
- Kelly T., *Sztuka innowacji*, Warszawa 2003.
- Kotler Ph., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrożenie i kontrola*, Warszawa 1994.
- Kuzynowski A., *Polityka społeczna globalna i lokalna. Pożądane relacje*, (w:) A. Kuzynowski (red), *Polityka społeczna globalna i lokalna*, Warszawa 1999.
- Mroczkowska D., *Przemiany w sposobach spędzania i postrzegania czasu wolnego jako element zmiany kulturowej w Polsce*, Poznań 2003.
- Nęcka E., *Psychologia twórczości*, Gdańsk 2001.
- Niewiara W., „Kultura i Biznes” 2008, nr 40.
- Pomykalski A., *Zarządzanie innowacjami*, Warszawa 2001.
- Porter M., *The Competitive Advantage of Nations*, London 1990.
- Ries A., Trout J., *22 prawa marketingu*, Warszawa 2005.
- Słaby T., *Kultura i przemysł kultury w regionalnej polityce rozwoju na przykładzie województwa warmińsko-mazurskiego*, Badanie własne nr 04/E/0018/03, Warszawa 2003.
- Stoner J., Freeman R.E., Gilbert D.R., *Kierowanie*, Warszawa 1998.
- Sztucki T., *Marketing – sposób myślenia i system działania*, Warszawa 1992.
- Tokarski J., *Słownik wyrazów obcych*, Warszawa 1995.
- Trout J., *Wyróżnij się lub zgiń*, Kraków 2000.
- Zrobek J., *Rynkowe aspekty innowacyjności w kulturze*, (w:) J. Chwedorowicz (red.) *Innowacje w kulturze*, Łódź 2007.

SUMMARY

New products are demanded for the cultural marketplace just as they are demanded for the economic marketplace. These new products are developed as a result of both a person's creativity and the need for change. Innovation comes as a result of multidimensional changes of technological, social, economic, cultural, legal and organizational nature. These changes can be observed everywhere.

We say that a cultural development or cultural product is innovative if it meets new cultural needs, or if an existing product is used in a new way. A cultural product is a service that is offered for the market by a provider of cultural goods.

P. Drucker's method of systematic innovation has been applied in this paper to systematize innovative cultural products that have recently appeared in cultural market place. It has been shown that cultural innovations determine the competitiveness of cultural organizations and need marketing support while entering the market. Various marketing instruments should be used to ensure the reception of innovative cultural products.

