

KAMIL TOMKIEWICZ, GABRIELA MAJCHROWSKA
(UNIwersYTET JAGIELLOŃSKI)

RECENZJA KSIĄŻKI:

Ł. WRÓBLEWSKI, *STRATEGIE MARKETINGOWE W INSTYTUCJACH
KULTURY*, POLSKIE WYDAWNICTWO EKONOMICZNE,
WARSZAWA 2012, 236 STRON

INFORMACJE O AUTORACH

Kamil Tomkiewicz
Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej
Instytut Spraw Publicznych
e-mail: kamil.tomkiewicz@uj.edu.pl

Gabriela Majchrowska
Uniwersytet Jagielloński
Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej
Instytut Spraw Publicznych
e-mail: gabriela.majchrowska@uj.edu.pl

Jak twierdzą Michael Mokwa, Arthur Prieve i William Dawsona, „sztuka na-
zbyt długo żyje w świecie: / Wiary – że sztuka przedstawia jakąś wartość, /
Nadziei – że ktoś uzna te wartości i przyjdzie, by im się przyjrzeć, / Miłosier-
dzia – że ktoś za to zapłaci”¹. Cytat ten trafnie i zarazem w poetycki sposób
opisuje kondycję współczesnej kultury w Polsce.

¹ Ł. Wróblewski, *Strategie marketingowe w instytucjach kultury*, Warszawa 2012, s. 53.

W Polsce, w czasach nieustanych kryzysów, spowolnień gospodarczych, postępującej prywatyzacji oraz permanentnego niedofinansowania instytucji kultury, poszukuje się sposobów budowania przewagi konkurencyjnej podmiotów zajmujących się tworzeniem i dystrybucją kultury wysokiej. W wyniku rywalizacji o odbiorcę między podmiotami prezentującymi kulturą wysoką i masową dochodzi do zmiany orientacji instytucji kultury. Akcent został przeniesiony z produktu (dzieła sztuki) na rynek (wartość dla klienta). Taka zmiana orientacji wywołuje sporo kontrowersji wśród środowisk artystycznych. Niektórzy wręcz upatrują w tych orientacjach źródło konfliktu i sprzeczności niemożliwej do pogodzenia w ramach misji społecznej instytucji kultury. „Gdyby widownia miała decydować”² o repertuarze, sztuka przekształciłaby się w rozrywkę pozbawioną głębi wyrazu – zdają się mówić przeciwnicy komercjalizacji instytucji kultury. Autor książki widzi jednak możliwość pogodzenia koncepcji marketingu z działalnością artystyczną. Nawet za cenę kompromisu. Sprzedajmy trochę zyskownych produktów (koncertów symfonicznych, widowisk operowych, spektakli teatralnych z Kubą Wojewódzkim w roli głównej), ale też promujmy repertuar nowatorski, lecz nie popularny. Realizacja strategii umasowienia nie może się obejść bez rzetelnych badań marketingowych, poprzedzających wejście instytucji na rynek. Zasady marketingu muszą być zaadaptowane do specyfiki rynku. Jest to ważne przy identyfikacji potencjalnych klientów, również donatorów (darczyńców, mecenasów, sponsorów). Na takiej bazie można z powodzeniem tworzyć indywidualny plan biznesowy instytucji kultury z misją publiczną (kreującą PR) i celami strategicznymi na czele. Cele winny być jasne oraz mierzalne. Tworzenie misji nie należy do zadań łatwych. Często misja bywa lekceważona przez zarządców instytucji kultury, o czym zdaje sobie sprawę autor. Dlatego precyzuje w rozdziale czwartym, co musi zawierać dobra misja: grupę klientów, ich potrzeby, technologie.

Powyższy ogólny zarys kondycji kultury we współczesnej Polsce należy traktować jako utopijną wizję autorów recenzji. Stanowi ona punkt wyjścia do właściwych rozważań nad książką pt. *Strategie marketingowe w instytucjach kultury*.

„Marketing bez tajemnic” to seria wydawana przez Polskie Wydawnictwo Naukowe. Nakładem tej serii została w 2012 roku wydana książka Łukasza Wróblewskiego dotycząca nowej subdyscypliny w Polsce – marketingu kultury.

Książka składa się z trzech zwartych części. Tytuł pierwszej części to *Marketing instytucji kultury i jego specyfika*. Autor poświęcił tę część na „marketing kultury” i „rynek sztuki”. Generalnie część ta nie niesie ze sobą nowych wartości poznawczych, stanowi tylko wprowadzenie w zagadnienia. *Kształtowanie strategii marketingowej na rynku upowszechniania dzieł sztuki* – tak

² Ibidem.

zatytułowana jest druga część książki. W niej Wróblewski zaproponował strategię marketingową dla kultury wysokiej. Poruszył kwestie związane z przekazywaniem i odbiorem kultury wysokiej. Ostatnia część, pt. *Strategie marketingowe w sferze kultury na przykładzie filharmonii*, została poświęcona omówieniu strategii działania filharmonii. Przedstawia ona praktyczne implikacje zastosowania narzędzi marketingowych w sferze kultury.

Konstrukcja książki wydaje się przejrzysta i logicznie uporządkowana. Autor zastosował zasadę dedukcji. Najpierw została usystematyzowana tematyka związana z kulturą oraz marketingiem kultury. Zgłębiając zagadnienie, autor charakteryzuje instrumenty marketingowe, wskazując ich praktyczne zastosowanie w kulturze wysokiej. Na potwierdzenie swoich racji Wróblewski przytacza i szczegółowo charakteryzuje działania oraz strategie marketingowe w wybranej instytucji kultury – filharmonii.

W drugiej części, w rozdziale czwartym, autor referuje kryteria wyboru rynku docelowego, odwołując się przy tym do Cormaca McCarthy'ego, Teodora Kramera, Elżbiety Duliniec, Robbina Dunbara. Jest to bardzo istotne dla strategii marketingowej w instytucjach kultury. Kryteria wyboru rynku docelowego popiera autor przykładem badań przeprowadzonych w południowo-zachodniej Anglii nt. segmentów widowni teatralnej, wiedząc o tym, że nie da się wypracować uniwersalnych strategii marketingowych adresowanych do wszystkich odbiorców.

Na uwagę odbiorcy (rozdział szósty) zasługuje podkreślenie znaczenia informacji w działalności marketingowej, zwłaszcza zorientowanej na zewnątrz (nabywców, konkurencję). Nie jest to nic nowego. Brakuje tutaj praktycznego zastosowania teoretycznego zarysu koncepcji; informacji jako kluczowego zasobu dla instytucji kultury. Autor nie przekłada strategii marketingowej na konkretne działania, co niewątpliwie jest znaczącą słabością tej pozycji.

Oryginalny jest w tej książce dychotomiczny podział rynku sztuki na orientację produktową oraz rynkową. Pierwsza orientacja koncentruje się na procesie kreacji dzieł sztuki, druga na ich upowszechnianiu. Jednakże Wróblewski w swym modelu obiegu dzieł sztuki nie uwzględnia trajektorii dojścia do klienta z pominięciem oceny znawców i krytyków sztuki. Autor w zbyt małym stopniu bierze pod uwagę internetowe techniki upowszechnia dzieł muzycznych (np. youtube).

Wróblewski podejmuje próbę stworzenia strategii i taktyki marketingowej dla instytucji kultury, nie zapominając o specyfice tegoż rynku. Spadek podaży na upowszechnione dzieła sztuki nie następuje wraz z tąpnięciem popytu (w wyniku pauperyzacji społeczeństwa) na rynku twórczości artystycznej, tylko pozostaje na stałym poziomie. Filharmonia Narodowa w Warszawie nie zostaje rozwiązana w wyniku braku zainteresowania klientów jej repertuarem. Różnica logiki działania na rynku ekonomicznym i kulturowym jest zasadni-

cza. Na rynku kultury rzadko występuje zasada racjonalnej kalkulacji, wyboru takiego dzieła sztuki, które stanowi korzystną kombinację „poziomu cen i dochodów pozwalających najtaniej zaspokoić dane potrzeby”³.

Na rynku sztuki występuje specyfika twórcy (producenta). Najpierw artysta tworzy dzieło, później następuje identyfikacja klientów – odwrotnie niż w sektorze prywatnym. Tam pierwszeństwo mają potrzeby klientów. „Rolą marketingu «kultury» nie jest mówienie artyście, jak należy tworzyć sztukę, rolą marketingu jest raczej zapewnienie twórcy kontaktu ze stosowną publicznością”⁴.

Niepotrzebnie autor powtarza cytaty. Na przykład na stronie 50, 55, 59 i na okładce cytuje Michaela Mokwę, który wypowiada się na temat roli marketingu i artysty. Obniża to wartość merytoryczną tekstu i wywołuje wrażenie, jakby Wróblewski zapoznał się z dziełami zaledwie kilku autorów i nie miał wiele do powiedzenia na temat marketingu kultury. Wrażenie to pogłębia wybiórcza bibliografia, składająca się z zaledwie pięćdziesięciu polskich książek, głównie z lat 90. XX wieku.

Książka jest napisana przystępnym, niestechniczowanym językiem. Wymaga ona od czytelnika znajomości podstawowych pojęć z zakresu ekonomii, takich jak elastyczność/sztywność cen, mechanizm funkcjonowania podaży i popytu itp.

Publikacja skierowana jest zwłaszcza do studentów zarządzania w kulturze i marketingu. Może także znaleźć odbiorców wśród mecenasów i dyrektorów zainteresowanych usprawnieniem marketingu w instytucjach kultury. Niezależni i samodzielni artyści mogą odnaleźć w książce cenne wskazówki na temat tego, jak skutecznie upowszechnić swoje dzieła.

Podsumowując, książka Wróblewskiego ma zarówno zalety, jak i wady. Do niewątpliwych zalet można zaliczyć: przystępny język, świeże naukowe spojrzenie na nowy temat, ukazanie pozycji współczesnych instytucji i podmiotów kulturalnych oraz spójną strukturę całości. Mankamentem książki jest przede wszystkim odwołanie się do małej liczby publikacji naukowych. Bezpośrednio przekłada się to na brak poparcia teorii większą liczbą przykładów. Minus stanowi także wybiórcze odwołanie się do kilku teorii kultury i marketingu, bez konkretnego uzasadnienia wyboru. Reasumując, pomimo ukazanych mankamentów książka ta jest godna polecenia z powodu podejmowania ważkiej problematyki tworzenia i realizacji strategii marketingowej w instytucjach kultury. Jest warta uwagi czytelnika, poszerza horyzonty myślowe i wyobrażenia: nie tylko te związane z kulturą, ale także z naukami pokrewnymi. Mamy nadzieję, że książka ta skłoni decydentów instytucji kultury do tego, by kłaść większy nacisk na zysk, a nie tylko na sukces artystyczny.

³ Ibidem, s. 34.

⁴ Ibidem, s. 50.