

Spis treści

Wstęp	11
Rozdział 1. Sfera kultury i jej znaczenie w gospodarce	23
1.1. Sfera kultury i sposoby jej operacjonalizacji.....	23
1.2. Kryteria i uwarunkowania twórczości oraz teorie procesu twórczego	28
1.3. Mechanizmy odbioru kultury.....	36
1.4. Procesy kulturyzacji ekonomii i ekonomizacji kultury.....	43
1.5. Funkcje instytucji kultury i klasy kreatywnej w dobie globalizacji.....	58
1.6. Modele finansowania i rola polityki kulturalnej w rozwoju kultury.....	65
Rozdział 2. Orientacja rynkowa w perspektywie podmiotów sfery kultury	72
2.1. Sposoby definiowania orientacji rynkowej.....	72
2.2. Zmiany paradygmatu marketingu i rozwój koncepcji marketingowych	77
2.3. Przesłanki i możliwości adaptacji koncepcji marketingowych w sferze kultury.....	89
2.4. Procesy przemian w sferze kultury w Polsce po 1989 roku w aspekcie implikacji dla rozwoju marketingu.....	106
Rozdział 3. Endogeniczne i egzogeniczne czynniki rozwoju orientacji rynkowej w sferze kultury	120
3.1. Identyfikacja czynników rozwoju orientacji rynkowej w sferze kultury	120
3.2. Znaczenie zasobów podmiotów sfery kultury w rozwoju orientacji rynkowej.....	123
3.3. Przemiany i nowe tendencje w konsumpcji oraz ich wpływ na rozwój orientacji rynkowej w sferze kultury.....	130
3.4. Nowe technologie oraz rozwój społeczeństwa informacyjnego i opar- tego na wiedzy jako uwarunkowania rosnącej roli orientacji rynkowej w sferze kultury.....	138

3.5. Procesy współpracy i konkurowania a rozwój orientacji rynkowej w sferze kultury.....	146
3.6. Edukacja kulturalna odbiorców oraz edukacja artystyczna i menedżerska jako uwarunkowania rozwoju orientacji rynkowej w sferze kultury.....	154
Rozdział 4. Stopień zorientowania rynkowego instytucji kultury w Polsce w świetle wyników badań empirycznych	163
4.1. Metodyka badań własnych	163
4.2. Percepcja i rozumienie orientacji rynkowej przez decydentów w instytucjach kultury	179
4.3. Zakres stosowania marketingu strategicznego w instytucjach kultury .	191
4.4. Charakter i trwałość relacji instytucji kultury z podmiotami otoczenia rynkowego.....	198
4.5. Rola odbiorcy kultury w procesach zarządzania wartością dla klienta	206
4.6. Zmiany zakresu stosowania przez instytucje kultury marketingu i jego instrumentów.....	212
Rozdział 5. Wdrażanie zasad marketingu w wybranych instytucjach kultury – studia przypadków	220
5.1. Założenia metody studium przypadku.....	220
5.2. Zarządzanie wartością dla odbiorców kultury w Teatrze Syrena	223
5.3. Sposoby budowania relacji z odwiedzającymi Muzeum Powstania Warszawskiego	237
5.4. Innowacyjna formuła Kina Nowe Horyzonty w kontekście atrybutów marketingu	249
Rozdział 6. Kierunki rozwoju marketingu w sferze kultury w Polsce	258
6.1. Stymulanty i destymulanty rozwoju rynku i orientacji rynkowej w opinii decydentów na różnych szczeblach zarządzania kulturą	258
6.2. Typologia instytucji kultury i wynikające z niej implikacje menedżerskie dotyczące kierunków rozwoju marketingu.....	271
6.3. Percepcja zmian w otoczeniu instytucji kultury i scenariusze rozwoju orientacji rynkowej w sferze kultury w Polsce	285
Zakończenie.....	305

Załączniki	320
Załącznik 1 – Kwestionariusz wspomaganego komputerowo wywiadu telefonicznego (CATI)	320
Załącznik 2 – Scenariusz pogłębionych wywiadów indywidualnych (IDI)	336
Załącznik 3 – Scenariusz zogniskowanych wywiadów grupowych przeprowadzonych z uczestnikami kultury (FGI)	340
Bibliografia	343
Spis rysunków	359
Spis fotografii	361
Spis tabel	362
Summary	364

Wstęp

W ostatnim dwudziestoleciu można zaobserwować rosnące zainteresowanie sferą kultury i jej rolą w społeczeństwie i gospodarce. Jednocześnie zmieniają się paradygmaty marketingu i powstają jego nowe koncepcje. Rozwój marketingu wyraża się m.in. w poszukiwaniu możliwości adaptacji zasad marketingu do zarządzania podmiotami rynku z różnych branż i sektorów.

W podejściu do kultury zachodzą znaczne zmiany, które wyrażają się poszukiwaniem jej związków z gospodarką, kreatywnością, innowacyjnością jednostek i grup społecznych. Coraz częściej kultura i podmioty kreujące ofertę kulturalną traktowane są przez pryzmat wartości autotelicznych oraz instrumentalnych, w tym jako narzędzie zmiany społecznej i kreowania zaufania stanowiącego fundament kapitału społecznego. Złożoność sfery kultury wyraża się pełnionymi przez nią funkcjami i wartościami, które kreuje, a także wielością form uczestnictwa w kulturze. Złożoność tę pogłębia jeszcze fakt, że w obszarze kultury splata się sektor publiczny, sektor prywatny i sektor *non-profit*.

W dyskursie dotyczącym funkcjonowania sfery kultury ujawniają się różne poglądy odnoszące się do roli państwa w kulturze, zakresu ochrony kultury, form jej finansowania, znaczenia mechanizmu rynkowego w kulturze, kształtu instytucjonalnego sfery kultury, statusu twórcy i jego dzieła oraz podejścia do odbiorcy. Ujmowanie kultury i związanych z nią mechanizmów oraz zasad jej funkcjonowania w skrajnych kategoriach typu: „wartość autoteliczna albo wartość instrumentalna”, „państwo albo rynek”, „koszt albo inwestycja”, „sztuka albo produkt”, „odbiorca kultury albo klient” bez uwzględniania stanów pośrednich jest swego rodzaju uproszczeniem. Traktowanie kultury jako *sacrum* nie oznacza braku potrzeby wdrażania w tej sferze koncepcji marketingowych będących wyrazem rynkowego zorientowania instytucji kultury. Tym większego znaczenia nabiera konieczność dostosowywania marketingu w warstwie rozwiązań zarówno teoretycznych, jak i praktycznych do specyfiki kultury.

Adaptacja koncepcji marketingowych na grunt sfery kultury uwarunkowana jest wielowymiarowo i wiąże się m.in. z potrzebą zwiększania poziomu uczest-

nictwa w kulturze, z rozwojem nowych stylów życia, przemianami w hierarchiach wartości życiowych i miejsca w nich kultury i czasu wolnego, a także z rozwojem nowych mediów. W polskich realiach nie można pomijać także procesu transformacji systemowej i decentralizacji zarządzania sferą kultury oraz procesu integracji europejskiej.

Istnieje zatem wiele przesłanek, które sprawiają, że ujawnia się potrzeba pogłębiania teoretycznych i empirycznych badań dotyczących funkcjonowania podmiotów kreujących ofertę kulturalną, a także roli orientacji rynkowej i marketingu w rozwoju sfery kultury. Wymaga to dostosowywania założeń i zasad koncepcji marketingowych do specyfiki kultury i takiego ich wdrażania, aby nie wystąpiło zjawisko zamiany celów, w którym cele ekonomiczne wyprzedzałyby cele statutowe instytucji kultury. Kategoria instytucji kultury traktowana jest w pracy szeroko, przez pryzmat pełnionych funkcji i kryterium zaspokajania potrzeb kulturalnych z uwzględnieniem poszerzającego się obszaru kultury o nowe jej formy, któremu towarzyszy upodabnianie się publicznych i prywatnych podmiotów, a niekiedy także zacieranie granic poprzez powstawanie sieci współpracy.

Dostrzegając lukę w kompleksowym spojrzeniu na problematykę rozwoju orientacji rynkowej w sferze kultury z uwzględnieniem endogenicznych i egzogenicznych uwarunkowań oraz zmian paradygmatów marketingu i scenariuszy rozwoju, określono pole badawcze i sformułowano cele pracy. Głównym celem pracy jest określenie zarówno w warstwie teoretycznej, jak i w ujęciu empirycznym uwarunkowań, możliwości i konsekwencji adaptacji w sferze kultury koncepcji marketingowych, będących wyrazem przyjmowania orientacji rynkowej, a także scenariuszy jej rozwoju w obszarze kultury.

Sformułowany cel pracy wymaga realizacji celów szczegółowych w wymiarze teoretycznym, empirycznym oraz metodycznym. W sferze teoretycznej celem pracy jest ukazanie w oparciu o przegląd i analizę dorobku naukowego mechanizmów funkcjonowania i roli kultury w gospodarce oraz określenie możliwości implementacji marketingu na grunt sfery kultury w przekroju głównych koncepcji marketingowych wraz ze wskazaniem endogenicznych i egzogenicznych czynników rozwoju orientacji rynkowej w sferze kultury i w konsekwencji zaproponowanie typologii podmiotów tej sfery ze względu na zakres ich rynkowego zorientowania z uwzględnieniem zmian paradygmatu marketingu.

Z kolei w warstwie empirycznej cele zostały ukierunkowane na takie kategorie, jak:

- identyfikacja sposobu rozumienia i postrzegania kategorii orientacji rynkowej przez decydentów na różnych szczeblach zarządzania podmiotami sfery kultury,
- diagnoza dotycząca zakresu stosowania marketingu przez podmioty kształtujące ofertę kulturalną w Polsce i występujące w tym zakresie zróżnicowania,
- określenie stymulant i destymulant rozwoju rynku i orientacji rynkowej w sferze kultury,
- rozpoznanie priorytetów w zarządzaniu podmiotami sfery kultury i określenie w nich miejsca kształtowania relacji z odbiorcami kultury,
- wyznaczenie obszarów wiedzy, rodzajów umiejętności oraz kompetencji społecznych i interpersonalnych wymagających rozwijania w podmiotach sfery kultury,
- identyfikacja postaw odbiorców kultury wobec implementacji na grunt sfery kultury zasad i założeń koncepcji marketingowych,
- poznanie perspektywy sponsora wydarzeń kulturalnych w aspekcie jego oczekiwań i stosunku do rozwoju orientacji rynkowej w sferze kultury.

Cel metodyczny dotyczy weryfikacji metod i technik badawczych używanych w badaniach zachowań różnych podmiotów rynku pod kątem możliwości ich wykorzystania w badaniach uwarunkowań oraz perspektyw rozwoju orientacji rynkowej w sferze kultury, a także opracowania i zastosowania narzędzi badawczych umożliwiających realizację celów poznawczych. Natomiast aspekt aplikacyjny, związany z rozwojem orientacji rynkowej w sferze kultury, wyraża się we wskazaniu kierunków przyszłych działań marketingowych instytucji kultury mających na celu zwiększenie aktywności kulturalnej Polaków.

Przedmiotem badań jest zatem orientacja rynkowa i związane z nią koncepcje marketingowe wraz z szeroko rozumianymi czynnikami determinującymi jej rozwój w sferze kultury. Zakres czasowy opracowania jest zróżnicowany, ponieważ w odniesieniu do dorobku nauk ekonomicznych odwołano się do publikacji wydawanych od lat sześćdziesiątych XX wieku. Analiza funkcjonowania sfery kultury w Polsce objęła natomiast okres od roku 1989. Zakres przestrzenny opracowania w części empirycznej dotyczy obszaru Polski.

W pracy przyjęto hipotezę główną, że w funkcjonowaniu sfery kultury w Polsce obserwowane są przejawy wdrażania zasad marketingowych świadczące o ich rynkowym zorientowaniu, choć występują w tym zakresie uwarunkowane wielowymiarowo zróżnicowania, którym towarzyszy tendencja do zwiększania

zakresu zastosowań marketingu w zarządzaniu podmiotami kształtującymi ofertę kulturalną.

Hipoteza główna została uszczegółowiona dziewięcioma hipotezami pomocniczymi. Potwierdzenie hipotez szczegółowych pozwoli określić prawdziwość hipotezy głównej. W hipotezach szczegółowych przypuszcza się, że:

- H₁ – W sposobach postrzegania rynkowo zorientowanej instytucji kultury częściej ujawnia się kategoria koncentracji na odbiorcach kultury niż aspekt finansowy działalności prowadzonej przez podmioty kreujące ofertę kulturalną.
- H₂ – Uczestnik kultury zajmuje wysoką pozycję wśród grup odbiorców działań realizowanych przez instytucje kultury.
- H₃ – Marketing w podmiotach sfery kultury częściej postrzegany jest przez pryzmat wiodącej filozofii działania całego podmiotu rynku niż zadań stawianych wyodrębnionym działom i służbom, jednak o instrumentalnym postrzeganiu marketingu świadczy dość silne utożsamianie go z promocją.
- H₄ – Instytucje kultury formułują częściej roczne niż będące jednym z wyróżników marketingu strategicznego długookresowe plany marketingowe.
- H₅ – Podmioty sfery kultury, które już prowadzą działania marketingowe, nie zamierzają w przyszłości ograniczać zakresu stosowania marketingu w warstwie instrumentalno-czynnościowej.
- H₆ – Relacje między podmiotami kształtującymi ofertę kulturalną częściej oparte są na współpracy niż konkurencji, w czym wyraża się specyfika sfery kultury.
- H₇ – Wraz ze wzrostem czasu trwania relacji między instytucjami kultury a ich interesariuszami rośnie poziom zaufania wobec nich.
- H₈ – Zróżnicowanie w zakresie stosowania przez instytucje kultury marketingu ujawnia się przez przesłanki i znaczenie przypisywane do zaspokajania potrzeb uczestników kultury, a także wykorzystywane podejścia do odbiorców, wskazujące na wdrażany typ koncepcji marketingowej.
- H₉ – Zwiększanie zakresu przyszłych działań marketingowych determinowane jest w większym stopniu czynnikiem endogenicznym, takim jak przekonanie osób zarządzających podmiotami sfery kultury, że ułatwi to rozwój i osiąganie celów instytucjom kultury, niż czynnikami egzogenicznymi, a w tym działaniami konkurentów oraz oczekiwaniami decydentów środków finansowych.

Traktując marketing jako kategorię wieloparadygmatyczną, w hipotezach szczegółowych uwzględniono rozwój myśli marketingowej i odniesiono się do klasycznej koncepcji marketingu, koncepcji marketingu strategicznego i marketingu relacji.

Przyjęty proces badawczy ukierunkowany na realizację sformułowanych celów miał charakter wieloetapowy. Składały się na niego następujące etapy: kwerenda literatury, przeprowadzenie z uwzględnieniem założeń triangulacji ilościowych i jakościowych badań empirycznych, opracowanie trzech studiów przypadków oraz zaproponowanie scenariuszy rozwoju orientacji rynkowej w sferze kultury w Polsce.

Kwerenda literatury z zakresu marketingu, zarządzania, ekonomii oraz funkcjonowania sfery kultury pozwoliła na identyfikację obszaru badawczego, analizę pojęć oraz zjawisk i koncepcji związanych z wybranym polem badawczym obejmującym orientację rynkową i zmiany paradygmatu marketingu w odniesieniu do instytucji kultury z uwzględnieniem ich znaczenia w gospodarce i procesach społecznych.

W ramach badań empirycznych o charakterze ilościowym przeprowadzono 451 wspomaganych komputerowo wywiadów telefonicznych (CATI). Z punktu widzenia grup respondentów badaniem zostali objęci dyrektorzy naczelni, dyrektorzy i kierownicy artystyczni, kierownicy działów marketingu, promocji, sprzedaży, a także właściciele podmiotów kształtujących ofertę kulturalną. Na potrzeby badania stworzono bazę instytucji kultury stanowiącą możliwie najbardziej aktualny i reprezentatywny zbiór podmiotów kultury, które spełniały założenia badawcze. Wiązało się to z integracją bazy danych Bisnode z bazami internetowymi oraz wykazami udostępnianymi m.in. przez Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego, Instytut Adama Mickiewicza, Polski Instytut Sztuki Filmowej. Występujące w bazie podmioty kultury zostały zweryfikowane przez pryzmat tego, czy jeszcze funkcjonują i czy są aktywne w sferze kultury. Jako podstawową metodę doboru jednostek do badania zastosowano dobór losowy warstwowy. Dążąc do profesjonalizacji badania, wspomagane komputerowo wywiady telefoniczne z użyciem przygotowanego przez autorkę pracy standaryzowanego kwestionariusza zrealizowano w studiu CATI instytutu badawczego ARC Rynek i Opinia w Warszawie, które wyposażone jest w profesjonalny sprzęt i oprogramowanie zapewniające właściwy przebieg badania. Dane zostały poddane przetwarzaniu komputerowemu i analizie ilościowej z zastosowaniem statystyki opisowej. Określono również współzależności między zmiennymi. W celu zweryfikowania możliwości wyodrębnienia typów instytucji kultury ze względu na zakres zorientowania rynkowego zastosowano jedną z metod taksonomicznych – metodę Warda.

Kierując się potrzebą uzyskania wiedzy na kilku poziomach, w ramach zintegrowanego podejścia badawczego przeprowadzono również badania jako-

ściowe w formie pogłębionych wywiadów indywidualnych oraz zogniskowanych wywiadów grupowych. Pogłębione wywiady indywidualne zostały przeprowadzone z Jakubem Biegajem, Joanną Bojarską-Syrek, Janem Buchwaldem, Janem Dworakiem, Jackiem Gawrońskim, Romanem Gutkiem, Krzysztofem Kaczmarem, Janem A.P. Kaczmarkiem, Wojciechem Malajkatem, Krzysztofem Mieszkowskim, Agnieszką Odorowicz, Rafałem Roguszką, Romanem Sawką, Jackiem Snopkiewiczem, Pawłem Ukielskim, Bronisławem Wrocławskim, Bogdanem Zdrojewskim i Zbigniewem Żmudzkim. W tym miejscu autorka pragnie wyrazić podziękowania Rozmówcom, którzy kształtują oblicze współczesnej kultury, za poświęcony czas, a także wyrażone opinie dotyczące funkcjonowania sfery kultury oraz zmian wywołanych rozwojem rynku i marketingu. Pozwoliło to spojrzeć na badane kwestie z uwzględnieniem perspektyw: twórców, artystów, Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego, Polskiego Instytutu Sztuki Filmowej, władzy samorządowej, menedżerów kultury, instytucji sektora *non-profit* oraz podmiotu sponsorującego kulturę.

W ramach badań jakościowych przeprowadzono także zogniskowane wywiady grupowe, których uczestnikami byli konsumenci podejmujący decyzje nabywcze na rynku kultury. Dobór uczestników do zogniskowanych wywiadów grupowych miał charakter celowy. W tym przypadku z punktu widzenia grup respondentów badaniem objęte zostały osoby uczestniczące w kulturze, zarówno kobiety, jak i mężczyźni, w grupach wiekowych do 40. roku życia oraz pomiędzy 40. a 65. rokiem życia. Kryteria rekrutacji dotyczyły częstości uczestnictwa w kulturze oraz zainteresowań kulturalnych, ponieważ dążono do tego, aby różne dziedziny kultury reprezentowane były przez przynajmniej jedną aktywnie w niej uczestniczącą osobę. Sporządzone transkrypcje pogłębionych wywiadów indywidualnych i zogniskowanych wywiadów grupowych stanowiły podstawę do jakościowej analizy danych i syntezy wyników według problemów odpowiadających celom badania.

Dążąc do zilustrowania badanej problematyki w formie studiów przypadków dotyczących marketingu i zakresu jego wykorzystania w sferze kultury, wybrano w sposób celowy z zastosowaniem kryterium wyjątkowości trzy instytucje kultury reprezentujące różne dziedziny i będące na różnym etapie cyklu życia. Studia przypadków zostały opracowane na podstawie własnych obserwacji oraz pogłębionych wywiadów indywidualnych przeprowadzonych z osobami zarządzającymi tymi instytucjami kultury, a także w oparciu o analizę materiałów reklamowych, publikacji prasowych, stron internetowych oraz materiałów wewnętrznych tych instytucji kultury.

W ostatnim etapie procesu badawczego na podstawie syntezy wyników studiów literaturowych i zrealizowanych badań ilościowych oraz jakościowych, a także propozycji typologii instytucji kultury wraz z jej empiryczną weryfikacją opracowano dwa scenariusze rozwoju orientacji rynkowej w sferze kultury. Odrzucono natomiast scenariusz zakładający zmniejszenie zakresu zastosowania zasad marketingu w zarządzaniu instytucjami kultury.

Szczegółowa metodyka przeprowadzonych badań przedstawiona jest w punkcie 4.1 oraz 5.1 niniejszej pracy. Badania zrealizowano w latach 2011-2014 w ramach projektu badawczego habilitacyjnego N N112 391940 (nr umowy 3919/B/H03/2011/40) pt. „Uwarunkowania i perspektywy rozwoju orientacji rynkowej w sferze kultury”. Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki.

Praca ma charakter interdyscyplinarny i oprócz marketingu stanowiącego główny obszar badań znajdują się w niej odniesienia do zarządzania, ekonomii oraz sektora kultury. Przyjętym celom pracy i postępowaniu badawczemu podporządkowana została struktura pracy. Ujęta w temacie pracy problematyka badawcza została przedstawiona w sześciu rozdziałach, w tym trzech o charakterze teoretycznym i trzech metodyczno-empirycznych.

Rozdział pierwszy poświęcony został studiom dorobku naukowego z zakresu roli sfery kultury w gospodarce. W tej części pracy ukazano sposoby operacjonalizacji sfery kultury, które są konsekwencją wieloznaczności kategorii kultury, a także przyjmowania różnych perspektyw i sposobów jej definiowania. Operacjonalizacja kultury została odniesiona także do kategorii przemysłów i sektora kreatywnego, pozwalających spojrzeć na twórczość artystyczną z punktu widzenia jej znaczenia gospodarczego. Dążąc do ukazania istoty i specyfiki sfery kultury, analizie poddano zarówno teorie procesu twórczego, jak i mechanizmy odbioru kultury. W rozważaniach uwzględniono także zachodzące równoległe procesy kulturyzacji ekonomii i ekonomizacji kultury. Kulturyzacja ekonomii ukazywana jest przez pryzmat paradygmatu neoliberalno-rynkowego oraz zgodnie z holistycznym rozumieniem roli kultury w gospodarce. Zaprezentowano również związki występujące między kulturą, rynkiem i państwem, będące przedmiotem teorii i koncepcji ekonomicznych. Procesy ekonomizacji kultury odniesiono w szczególności do amerykańskiego modelu funkcjonowania kultury, ponieważ obrazuje on najmocniej skalę ekonomizacji tej sfery. Rozważania te pozwoliły w konsekwencji wskazać na rozwój funkcji pełnionych przez współczesne instytucje kultury zarówno z punktu widzenia jed-

nostki, jak i mechanizmów rozwoju społeczno-gospodarczego. W rozdziale tym zaprezentowano także wyniki studiów literaturowych dotyczących polityk kulturalnych oraz modeli finansowania kultury w przekroju wybranych krajów europejskich.

Rozważania te umożliwiły ukazanie w kolejnym rozdziale kategorii orientacji rynkowej w sferze kultury, z uwzględnieniem specyfiki procesów występujących w tej sferze i funkcji pełnionych przez podmioty kształtujące ofertę kulturalną. W rozdziale drugim w oparciu o dorobek naukowy marketingu zaprezentowano sposoby definiowania orientacji rynkowej, wskazując na złożoność tej kategorii oraz wielość jej atrybutów i związanych z nimi zmiennych wyjaśniających. Analiza sposobów definiowania orientacji rynkowej pozwoliła na stwierdzenie, że przejawem przyjmowania orientacji rynkowej jest wdrażanie zasad marketingu. Dalsze rozważania w tej części pracy dotyczą rozwoju myśli marketingowej, a w tym zmian paradygmatu marketingu i powstawania nowych koncepcji marketingowych. Ich rozwój został zaprezentowany także przez pryzmat paradygmatów nauk społecznych. Ważną częścią tego rozdziału są rozważania na temat możliwości oraz konsekwencji adaptacji koncepcji marketingowych w sferze kultury, a w tym klasycznej koncepcji marketingu, koncepcji marketingu strategicznego, koncepcji marketingu relacji, koncepcji marketingu usług, koncepcji marketingu terytorialnego, koncepcji marketingu wartości, koncepcji marketingu doświadczeń oraz marketingu organizacji pozarządowych. Przedmiotem studiów literaturowych są także procesy zmian w sferze kultury w Polsce, dokonujące się po 1989 roku. Przemiany te, dotyczące zarówno poziomu uczestnictwa w kulturze, jak i liczby podmiotów kreujących ofertę kulturalną oraz modeli zarządzania nimi, wyznaczają szereg implikacji dla rozwoju marketingu w kulturze w Polsce.

W rozdziale trzecim skoncentrowano uwagę na identyfikacji wzajemnie na siebie oddziałujących endogenicznych i egzogenicznych czynników rozwoju orientacji rynkowej w sferze kultury. Odnosząc teorię zasobową do podmiotów sfery kultury, omówiono znaczenie wewnętrznych zasobów instytucji w rozwoju orientacji rynkowej. Na podstawie analizy literatury wskazano na klasyfikacje zasobów, które znajdują zastosowanie także w odniesieniu do podmiotów tworzących sferę kultury. Za ważne uznano uwzględnienie w rozważaniach fizycznych, finansowych i niematerialnych zasobów, które warunkują rozwój działań marketingowych, będących wyrazem rynkowego zorientowania instytucji kultury. Szczególną uwagę poświęcono zasobom ludzkim oraz kategorii talentu,

a także sposobom konceptualizacji zasobów marketingowych. W dalszej części rozważań ukazano przemiany w zachowaniach konsumentów i procesy tzw. nowej konsumpcji. Pozwoliło to w konsekwencji stwierdzić, że procesy te ujawniają się także w zachowaniach uczestników kultury i wyznaczają szereg implikacji dla działań marketingowych. Uznanie nowych technologii oraz rozwoju społeczeństwa informacyjnego jako uwarunkowań zwiększania się zakresu orientacji rynkowej w sferze kultury umożliwiło przedstawienie zmian w procesach kreowania wartości na rynku kultury w kontekście wirtualizacji marketingu i crowdfundingu. Podkreślono również, że występują wielowymiarowe związki między orientacją rynkową a procesami współpracy i konkurencji w sferze kultury. Przedstawienie relacji międzyorganizacyjnych w sferze kultury wymagało odniesienia do wielu teorii ukazujących znaczenie współpracy, ponieważ w tej sferze występuje duża różnorodność podmiotów, ich celów i motywów współpracy. Wskazano także na obszary konkurencji w sferze kultury, a zwłaszcza na rozwój klastrów kreatywnych, zaakcentowano równoczesne występowanie procesów konkurencji i współpracy. W tej części pracy podkreślono, że rozwój orientacji rynkowej w sferze kultury nie jest możliwy bez edukacji kulturalnej, mającej na celu kształtowanie kompetencji kulturowych odbiorców, edukacji artystycznej, pozwalającej na powiększanie kapitału kreatywnego środowisk twórczych oraz edukacji menedżerskiej, której efekty będą się przekładały na skuteczność zarządzania i zwiększanie zestawu wartości oferowanych odbiorcom.

W trzech kolejnych rozdziałach zaprezentowano wyniki badań przeprowadzonych z zastosowaniem jakościowego i ilościowego podejścia badawczego. W rozdziale czwartym zostały przedstawione wyniki badań empirycznych dotyczących stopnia zorientowania rynkowego instytucji kultury w Polsce. Omówiono metodykę badań własnych z uwzględnieniem przyjętych założeń, celów oraz metod i technik badawczych, liczebności prób oraz zaprojektowanych narzędzi badawczych. W tej części pracy przedstawiono, z zastosowaniem m.in. sieci semantycznej, wyłaniający się z badania sposób rozumienia i postrzegania kategorii orientacji rynkowej przez decydentów w instytucjach kultury. Ukazując podejście do wdrażania marketingu świadczące o stopniu zorientowania rynkowego badanych podmiotów rynku, przedstawiono zakres stosowania marketingu strategicznego oraz obecność w praktyce założeń klasycznej koncepcji marketingu i marketingu relacji. Przesłanką empirycznego rozpoznania zakresu implementacji w sferze kultury założeń tych trzech koncepcji marketin-

gowych było to, że są one bardzo dobrze ugruntowane w literaturze przedmiotu. Przedstawione w tym rozdziale wyniki badań dotyczą także roli odbiorcy kultury w procesach zarządzania wartością dla klienta oraz zmian zakresu wdrażania marketingu przez pryzmat długości czasu funkcjonowania służb marketingowych w strukturach organizacyjnych instytucji kultury, a także wykorzystywanych dotychczas i planowanych do zastosowania w przyszłości instrumentów oraz działań marketingowych.

W rozdziale piątym zaprezentowano trzy studia przypadków i omówiono ich metodykę. Studia przypadków dotyczą instytucji kultury, które mogą stanowić swoiste benchmarki, a prowadzone przez nie działania marketingowe, będące wyrazem ich rynkowego zorientowania, jawią się jako dobre praktyki w zakresie wdrażania zasad marketingu. Kierując się kryterium wyjątkowości, zaprezentowano marketingowe wymiary funkcjonowania Teatru Syrena, Muzeum Powstania Warszawskiego oraz Kina Nowe Horyzonty.

W szóstym rozdziale omówiono zidentyfikowane w procesie badawczym stymulanty i destymulanty rozwoju rynku kultury oraz orientacji rynkowej w podmiotach sfery kultury w Polsce. Przedstawiono także obszary wiedzy, umiejętności i kompetencji, które w odczuciu badanych decydentów wymagają rozwijania w instytucjach kultury. W tej części pracy ukazano także wyniki badania ilościowego w aspekcie empirycznej weryfikacji zaproponowanej typologii instytucji kultury, uwzględniającej przesłanki i znaczenie przypisywane do zaspokajania potrzeb uczestników kultury, a także wykorzystywane podejście do odbiorców i innych grup otoczenia, wskazujące na wdrażany typ koncepcji marketingowej. W rozdziale tym opisano wyodrębnione typy instytucji kultury, tj.: instytucje kultury zorientowane na pozyskiwanie nowych odbiorców i zaspokajanie ich potrzeb, instytucje kultury zorientowane na kreowanie lojalności odbiorców wobec dzieł zaspokajających potrzeby twórców, instytucje kultury zorientowane na kreowanie lojalności odbiorców i zaspokajanie ich potrzeb oraz w najmniejszym stopniu dążące do zaspokajania potrzeb odbiorców instytucje kultury skoncentrowane na sprzedaży i zwiększaniu przychodów. W dalszej części rozważań sformułowano implikacje menedżerskie wynikające z analizy wyników badań i przeprowadzonej typologii. Implikacje te odniesiono do kierunków rozwoju marketingu w sferze kultury. Rozdział zamyka prezentacja scenariuszy rozwoju orientacji rynkowej w sferze kultury w Polsce. Dokonana w oparciu o syntezę wyników studiów teoretycznych i badań empirycznych propozycja w tym zakresie obejmuje scenariusz dwubiegunowego rozwoju orien-

tacji rynkowej w sferze kultury oraz scenariusz zakładający zwiększenie, choć nie w równym stopniu, zakresu stosowania marketingu we wszystkich instytucjach kultury.

W zakończeniu pracy przedstawiono wnioski wynikające z rozważań teoretycznych, jak i zrealizowanych badań empirycznych dotyczących uwarunkowań i perspektyw rozwoju orientacji rynkowej w sferze kultury w Polsce. Pozwoliło to na sformułowanie kierunków przyszłych badań w zakresie zastosowań marketingu w zarządzaniu podmiotami kształtującymi ofertę kulturalną.

Autorka pragnie bardzo podziękować Recenzentom i wyrazić wdzięczność Pani prof. zw. dr hab. Krystynie Mazurek-Łopacińskiej za wieloletnie wsparcie merytoryczne oraz tworzenie atmosfery do pracy naukowej.