

# Anna Rogozińska

---

## Rola marketingu w rozwoju rynku sztuki

---

Marketing i Zarządzanie nr 1 (42), 253-266

---

2016

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Anna Rogozińska

Uniwersytet Artystyczny w Poznaniu  
Wydział Edukacji Artystycznej  
e-mail: arogozinska@wp.pl

## Rola marketingu w rozwoju rynku sztuki

**Kody JEL:** M31, Z1, Z11, D4

**Słowa kluczowe:** marketing transakcyjny, marketing relacyjny, marketing usług, rynek sztuki, dzieło sztuki jako produkt

**Streszczenie.** W poniższym artykule podjęto kwestię dotyczącą zmiany statusu dzieła sztuki, która dokonana została przy znacznym udziale infrastruktury rynkowej i wpływa na korektę funkcji spełnianych przez instytucje dotychczasowego świata sztuki. Omówiono zagadnienie przekształcenia dzieła sztuki w produkt, które podjęto w kontekście „amerykańskiego produktu eksportowego numer 1”, jakim jest marketing masowych dóbr konsumpcyjnych. Tę koncepcję skonfrontowano z alternatywną jego wersją – z marketingiem relacyjnym. Powstała bowiem realna szansa, że właśnie marketing relacyjny, wykorzystany w zarządzaniu instytucjami świata sztuki oraz na rynku sztuki, pozwoli obronić subiektywny odbiór dzieła sztuki przed skomercjalizowaną kulturą masową i przemysłem artystycznym, jak i przed technologicznie zdeterminowaną gospodarką.

### Wprowadzenie

Wskutek szeroko rozumianych zmian, jakie zaszły w systemach społecznych<sup>1</sup> w ostatnim dwudziestolecium oraz w stanowiącym ich integralną część

---

<sup>1</sup> Warto w tym miejscu przytoczyć myśl socjologa Manuel Castellsa, autora książki *Spoleczeństwo sieci* i współautora tomu *The Network Society. A Cross-cultural Perspective*, w których opisuje on nową strukturę społeczną zwaną społeczeństwem sieci (*the network society*). Według M. Castellsa, sieci tworzą nową społeczną morfologię naszych społeczeństw, stając się podstawowymi

świecie sztuki, powstała szansa, aby marketing w wersji relacyjnej wykorzystać na rynku sztuki, zwłaszcza współczesnej. Pozwoliłoby to, choć częściowo, obronić „subiektywność” przed skomercjalizowaną kulturą masową, jak i przed technologicznie zdeterminowaną gospodarką. Co więcej, uwzględnienie opcji relacyjnej otworzyłoby taką perspektywę, w której twórczość artystyczną traktować można bardziej jako działalność usługową niż produkcyjną. Dzięki temu można uniknąć sformułowań mających rodowód industrialny, takich jak przemysł artystyczny czy przemysł kulturowy, wprowadzając w ich miejsce terminologię usługową: niepowtarzalność aktu świadczenia czy – zbudowaną na dialogu – relację personalną.

### Marketing torujący ekonomii drogę do sztuki

Do połowy lat siedemdziesiątych XX wieku dla ekonomistów działalność artystyczna była swoistą *terra incognita*. Za potwierdzenie owego braku zainteresowania niech służy przykład Johna Maynarda Keynesa (1883–1946), który – jak się uważa – jako „najbardziej artystycznie wyrobiony ekonomista XX wieku” nie był zainteresowany tworzeniem łącznika między ekonomią a sztuką. Jeszcze w połowie lat sześćdziesiątych Alvin Toffler oceniając ten stan rzeczy napisał: „sztuka odczuwa wstręt do pieniędzy”. Myślenie to potwierdzone zostaje przez „czysto estetyczne” podejście, stosowane przez amerykańskich estetyków Arthura Danto i Georga Dickiego.

Zasadnicza zmiana nastąpiła w drugiej połowie lat siedemdziesiątych za sprawą dwóch wydarzeń. Pierwsze to publikacja *The Economics of the Art* pod redakcją Marca Blauga (1976). Drugie ma znamiona dowodu empirycznego: okazało się bowiem, że 800 000 zwiedzających wystawę skarbów Tutankhamona pozostawiło w muzeum w Toronto ponad 20 milionów dolarów kanadyjskich. Z kolei za najważniejszą konsekwencję powyższych zdarzeń uznać należy włączenie obrotu dziełami sztuki w obszar zainteresowania marketingu, najmłodszej rynkowej dyscypliny naukowej.

---

strukturami społeczeństwa nowożytnego. Społeczeństwo sieci, podkreśla M. Castells, jest pojęciem pełniejszym i adekwatniejszym niż społeczeństwo informacyjne. Kształtowane jest bowiem zarówno przez czynniki kulturowe, ekonomiczne, polityczne, jak i religijne, a nie wyłącznie przez technologię. Społeczeństwo sieci zbudowane zostało na szybkim i zapośredniczonym przez środki techniczne dialogu między uczestnikami, tworząc nie tylko powiązania między instytucjami, ale także węzły powstające między indywidualnymi członkami. Każdy z nas może być węzłem w tej sieci. Jej konstytutywną cechą jest natomiast tworzenie możliwości zwielokrotnionego oddziaływania ciała i umysłu człowieka za pomocą sieci interakcji, wzmocnionej i rozbudowanej elektronicznymi mediami komunikacji. W teorii M. Castellsa komunikowanie w społeczeństwie sieci służyć ma organizowaniu się i inicjowaniu działań, dla których najistotniejsza pozostaje komunikacja – rozmowa. Wypada więc podkreślić wyraźną zbieżność poglądów M. Castellsa z opisywanym w dalszej części artykułu relacyjnym podejściem do podmiotów rynku sztuki, jako do kluczowych węzłów, których siła polega na potrójnym spotkaniu wymiarów: kulturowego, społecznego i ekonomicznego.

Przez następane ćwierć wieku rozwijała się też ekonomika kultury (jako ekonomika branżowa), koncentrując się na takich zagadnieniach, jak: wynagrodzenie/koszty/efektywność, wpływ kultury na inne sektory gospodarki i na jakość życia, określanie autonomicznej wartości dzieła sztuki, korekta mechanizmów rynkowych w obszarze rynku sztuki<sup>2</sup>. Z kolei na przełomie wieków dojrzeła teoretyczna refleksja wypracowana w obszarze teorii zarządzania, określona jako *the management of creativity and creative industries*, do której następnie dołączone zostają niemniej specjalistyczne analizy dotyczące *cultural entrepreneurship* (przedsiębiorczości w sferze kultury) (Caves, 2000).

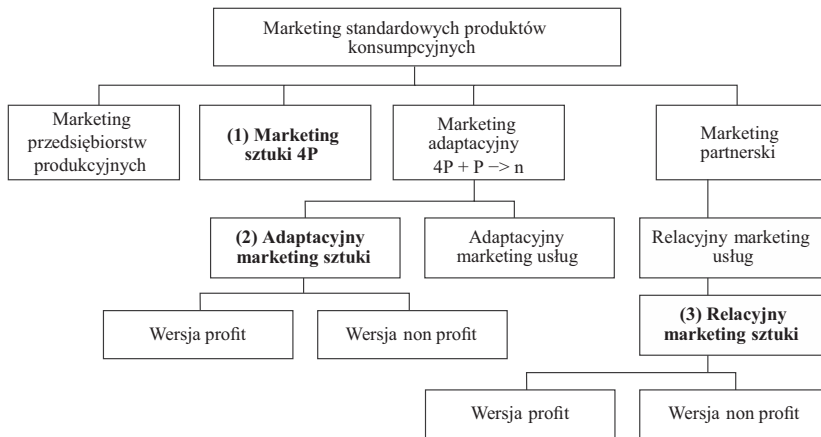
Niezależnie od problematyki podejmowanej przez ekonomikę kultury, ważne staje się stopniowe włączanie sztuki w obszar badań i dociekań marketingowych. W ostatnich kilku dekadach publikacje na temat marketingu koncentrowały się przede wszystkim na różnych jego rodzajach odpowiadających nowo powstającym branżom. W latach pięćdziesiątych, jak pisze Adrian Payne, „palmę pierwszeństwa w działaniach marketingowych przyznano firmom produkującym produkty konsumpcyjne. W wielu przypadkach to właśnie one pierwsze wprowadziły do swojej praktyki plany sprzedaży oraz przeznaczały znaczne siły i środki na naukowe badania i analizę rynku konsumenta. W latach sześćdziesiątych dużo uwagi poświęcano rynkom dóbr przemysłowych; wtedy też zaczęły się pojawiać podręczniki do marketingu i prasa fachowa, które zajmowały się przede wszystkim marketingiem produktów przemysłowych. W latach siedemdziesiątych natomiast w centrum zainteresowania znalazł się marketing organizacji niedochodowych i instytucji związanych z sektorem publicznym, a także marketing organizacji i stowarzyszeń. Marketingiem usług zainteresowano się dopiero w latach osiemdziesiątych. Lata dziewięćdziesiąte stały się okresem, w którym istotną rolę zaczął odgrywać w Europie Zachodniej nowy rodzaj marketingu – marketing relacyjny” (Payne, 1996, s. 45–46). W latach dziewięćdziesiątych powstają wreszcie pierwsze publikacje poświęcone marketingowi sztuki (*Research...*, 1990), który podzielić współcześnie można, jak ukazuje poniższy schemat (rys. 1), na trzy różne wersje: transakcyjny marketing sztuki (4P), adaptacyjny marketing sztuki oraz relacyjny marketing sztuki.

Traktując marketing adaptacyjny<sup>3</sup> jako mało oryginalną propozycję, skupić należy uwagę na porównaniu krańcowo ujętych marketingów sztuki, a więc z jednej strony marketingu w wersji transakcyjnej, z drugiej – marketingu relacyjnego.

---

<sup>2</sup> Dorobek wypracowany przez ekonomikę kultury zostaje w pracy pominięty, ponieważ jego krytyczna ocena wymagałaby odniesienia nie tylko do rynku sztuki, a przede wszystkim do mikroekonomii. Ponadto adaptacja dorobku obejmującego zagadnienia z zakresu mikroekonomii wykacza poza przyjęty zakres przedmiotowy, a więc jest nieuzasadniona.

<sup>3</sup> Jak sama nazwa wskazuje, jest to marketing budowany na ilościowym powiększaniu instrumentarium marketingowego (dodawanie kolejnych P), bez „jakościowej” zmiany koncepcji marketingowej.



Rysunek 1. Ewolucja współczesnego marketingu i wyłanianie się marketingu sztuki

Źródło: opracowanie własne.

Warto w tym miejscu powołać się na stwierdzenie Meyera i Evena, że wynikają one z odmienności zorientowanych na produkt typów kreatywności (*product-centred entrepreneurial creativity*) (Meyer, Even, 1998, s. 271).

### Dzieło sztuki (jako produkt) obnaża paradoksy marketingu

W 1960 roku w „Harvard Business Review” ukazał się liczący dwanaście stron artykuł Theodora Levitta pod błyskotliwie brzmiącym tytułem *Marketing Myopia* (Rogoziński, 2002). Za sprawą tej publikacji, wydanej przed niemal pięćdziesięciu laty, zmarły latem 2006 roku Levitt ukształtował na długo, by nie powiedzieć na trwałe, dominującą po dziś dzień opcję marketingową i jednocześnie marketingowy sposób myślenia o produkcie<sup>4</sup>.

Występujący w roli diagnosty Levitt odkrył, że ślepotą, na jaką cierpiały większość amerykańskich przedsiębiorstw, wynikała z *zaślepienia produktem*. Firmy nie mogły widzieć nie tylko wyraźnie, ale i daleko, ponieważ właśnie produkt przysłaniał im pole widzenia. Z powodu owego zaślepienia nie dostrzegały klienta i jego potrzeb, a tym bardziej korzyści, jakie wynosi on z nabycia oferowanych mu produktów<sup>5</sup>.

<sup>4</sup> Teorie Th. Levitta inspirowały braci Saatchi – brytyjskich kolekcjonerów i właścicieli agencji reklamowej Saatchi & Saatchi. Maurice Saatchi odwiedził osobiście Th. Levitta w Stanach Zjednoczonych, by poznać jego krytyczną teorię dotyczącą rynku i nasilających się procesów globalizacji.

<sup>5</sup> Dziś koncentracja na potrzebach klientów wydaje się truizmem: „konsumenci nie kupują produktów tylko dla samych produktów”. Cytowany tu L. Garbarski, do przykładów Th. Levitta

W nurcie tego myślenia plasuje się stwierdzenie, że domy aukcyjne czy galerie nie sprzedają tylko dzieł sztuki, ale zaspokajają przede wszystkim potrzeby swoich klientów, postrzegane jako potrzeby wyższego rzędu (w hierarchii potrzeb Abrahama Masłowa), bowiem skierowane są na produkty luksusowe. Mamy więc do czynienia z występowaniem tzw. efektu Veblena<sup>6</sup>, który związany jest, jak pisze Wojciech Wrzosek, „ze zjawiskiem prestiżu (demonstracji) oraz dążeniem nabywców do jego zwiększania. Dotyczy on więc przede wszystkim kształtowania się popytu na takie produkty, za pomocą których nabywcy mogą wyrazić oraz podwyższyć swój prestiż w otoczeniu” (Wrzosek, 2002, s. 118). Dzieło sztuki jest jednym z takich narzędzi, wykorzystywanym dziś do kształtowania/poprawiania wizerunku, nie tylko przez indywidualnych kolekcjonerów, ale i korporacje.

Ślady ukształtowanego przez Th. Levitta marketingowego podejścia do produktu odnaleźć można w sferze obrotu dziełami sztuki, zwłaszcza w opisanym przez Howarda Beckera „systemie galeryjno-dealerskim”. Kilka stosunkowo prostych stwierdzeń, przytoczonych tu za autorem *Art Worlds*, opisze podstawowe funkcjonowanie takiego myślenia:

1. Efektywny popyt generowany jest przez ludzi, którzy wydają pieniądze na sztukę.
2. Nabywcy potrzebują tego, co nauczyli się wcześniej „konsumować” i z obcowania z czym czerpią przyjemność.
3. Cena dzieła sztuki zależy nie tylko od jakości dzieła, ale od popytu (zapotrzebowania) na nie.
4. System obraca takimi pracami, które mogą być dystrybuowane efektywnie i które mają szansę na dłuższe pozostanie w obrocie.
5. Artyści tworzą dzieła, które system może skutecznie dystrybuować i nimi obracać.
6. Artyści, których twórczości system nie może włączyć do obrotu, mogą wybrać alternatywny obieg, jednak ma on już niewiele wspólnego z dystrybucją (w podanym wyżej marketingowym znaczeniu) (Becker, 1982, s. 107).

Skoro wszystko może być produktem, cokolwiek skojarzone zostanie z potrzebą popartą realną lub potencjalną siłą nabywczą, to również dzieło sztuki automatycznie staje się produktem, ponieważ – zakłada się – że dzięki marketingowym zabiegom uda się zidentyfikować czyjeś/jakieś potrzeby, które będzie ono w stanie zaspokoić. To założenie odnosi się również do dzieł, których artysta nie zamierzał wprowadzać na rynek i nie myślał o ich sprzedaży. Założenie o nieograniczonej elastyczności potrzeb wykorzystuje się więc w działaniach promocyjnych,

---

dodaje jeszcze: „Kodak nie sprzedaje filmów, lecz wspomnienia i tęsknoty. Rolls Royce oferuje samochód, lecz prestiż, szacunek i wizerunek” (Garbarski, 1994, s. 17).

<sup>6</sup> Efekt ten polega więc na tym, że gdy zwiększa się poziom ceny na dany produkt, w tym wypadku na dzieło sztuki, wzrasta również wielkość popytu.

które polegają na tym, aby rozbudzić potrzeby i stworzyć popyt. Można wskazać cztery główne cechy tak zarysowanego marketingowego myślenia:

1. Ustalenia prezentowane w podręcznikach z marketingu podbudowane są ograniczonym materiałem empirycznym, odnoszącym się właściwie do jednego obszaru rzeczywistości gospodarczej. Chodzi oczywiście o dobra konsumpcyjne i, co ważne, opakowywalne. Ściśle rzecz biorąc, możemy mówić o marketingu standardowych dóbr konsumpcyjnych, dla którego podstawowym zadaniem staje się przełamanie anonimowości masowych odbiorców. Dlatego też i dzieło sztuki, aby łatwiej mogło się sprzedawać, powinno być efektywnie „opakowane”, „podane” i wypromowane razem z nazwiskiem jego twórcy.

2. Zgodnie z prezentowaną wyżej koncepcją marketingową, u podstaw której leży hierarchiczna teoria potrzeb A. Masłowa, dzieło sztuki zaspokaja tzw. potrzeby wyższego rzędu, dające o sobie znać dopiero po zaspokojeniu potrzeb podstawowych. Konsekwencja ta związana jest więc z zabiegami pozwalającymi rozpoznać moment „przebiccia się” owych potrzeb i uczynienie ich przedmiotem działań marketingowych. Zmienna pilność zaspokajania potrzeb przekłada się na zróżnicowaną intensywność popytu, ten zaś skojarzony z siłą nabywczą stanowi podstawę metodologiczną badań marketingowych. Skupiają się one – z jednej strony – na określaniu elastyczności cenowej popytu, w celu wykazania: czy i jak wrażliwy na wahania cen jest popyt, na przykład na dzieła sztuki. Z drugiej strony, dzięki pomiarowi elastyczności dochodowej popytu, koncentrują się na wiązaniu tegoż z odpowiednim poziomem zamożności grup społecznych. Wykorzystujące owe metody badania marketingowe dostarczają dane stanowiące następnie podstawę do przeprowadzenia segmentacji nabywców, a ta z kolei może być punktem wyjścia do rozbudowanych analiz socjologicznych. Wyjaśniają one choćby kwestię, na ile dzieła sztuki są dobrami luksusowymi i od jakiego poziomu zamożności danej grupy społecznej można mówić, iż wydatki na dzieła sztuki stanowią trwałą pozycję w ich budżetach.

3. Jeśli trudno jest wyodrębnić segment realnych nabywców, to należy go stworzyć, przekształcając popyt potencjalny w rzeczywisty. Przekształcenia takiego jest tym łatwiej dokonać, jeśli zastosuje się środki służące rozbudzeniu potrzeb, kreowaniu mody na określony styl, nazwisko czy grupę i, oczywiście, gdy wykorzystana zostanie zróżnicowana instrumentarium promocyjne. Prowadzi to ostatecznie do sytuacji, w której rynek – również rynek sztuki – funkcjonuje według zasad: popyt kreuje podaż. Ze względu na owo bezpośrednie i coraz to skuteczniejsze oddziaływanie na podaż, pojawia się pytanie, czy też nie dochodzi do zakwestionowania autonomności aktu (procesu) twórczego?

4. Zwieńczeniem wspomnianych wyżej tendencji jest utożsamianie marketingu z promocją, będące rezultatem zredukowania marketingu do promocji, co pozwala realizować wspomniane wyżej cele, a więc przede wszystkim: oddziaływać na nabywcę kształtując jego potrzeby i, podnosząc atrakcyjność produktów,

przyczyniać się do wzrostu obrotu oraz intensyfikacji sprzedaży. Potwierdzeniem takiego stanowiska jest sprowadzenie planowania marketingowego do specyficznych metod aktywizacji sprzedaży i promocyjnego oddziaływania. Tak rozumiane planowanie marketingowe układa się więc w zestaw środków bezpośredniego oddziaływania na klientów, zaleca stosowanie odpowiednich metod towarzyszących realizacji celów promocyjnych i kończy się pomiarem efektów sprzedaży (Goodman, 2003, s. 281). Planowanie marketingowe potwierdza swoją przydatność także w analizach tzw. cyklu życia produktu. Zakłada się w nich, że będącemu w obrocie produktowi – dotyczy to więc także dzieł sztuki – towarzyszy zmienne zainteresowanie ze strony popytu. Przechodzi ono różne fazy: po osiągnięciu apogeum zainteresowania, zwykle skorelowanego z maksymalną ceną za produkt, zaczyna się faza schyłkowa, w której należy podejmować wszelkie starania, aby tę wyróżnioną pozycję utrzymać jak najdłużej i tym samym opóźnić „wypadnięcie” produktu z rynku. Żadne działania nie pozwalają jednak utrzymać na stałym poziomie cen za dzieła artystów, którzy „toną”. Z tego też powodu nie powinno się dopuścić do nadmiernego wzrostu cen, aby – w fazie spadku – korekty cen nie były zbyt rażące. Ryzyko jest jednak trudne do uniknięcia.

Konsekwentna realizacja tak sformułowanych zadań doprowadza nas do punktu, w którym dostrzegamy, że w wyniku zintensyfikowania aktywności czysto marketingowych zorientowanych na potrzeby, ztraca się znaczenie produktu jako autonomicznego wytworu, a także spycha się go na czwartorzędną pozycję (po promocji, cenie i dystrybucji)<sup>7</sup>. Jego pomniejszone znaczenie jest nie do zaakceptowania dla wielu artystów i koneserów sztuki. Tym bardziej są oni przeciwni automatyzmowi przekształcenia dzieła sztuki w produkt. Powstrzymując się od oceny takich postaw, odnotujemy, że kontestacja takiego utowarowienia dzieła sztuki, zostaje przewyższona zmieniającym się podejściem do dzieła sztuki rozumianym jako „swoisty” produkt. Antidotum na taki zautomatyzowany zabieg może być propozycja innej od Levittowsko-Kotlerowskiej wersji marketingu – łatwo rozpoznawalnego dzięki czteroczęłkowemu instrumentarium (4P) – wersji relacyjnej.

### **Próba wykorzystania marketingu relacyjnego na rynku sztuki**

Prezentowana poniżej usługowa wersja marketingu relacyjnego jest zgodna z obowiązującą klasyfikacją działalności gospodarczej, która działalność artystyczną zalicza do sektora usług (sekcja O) (*Europejska klasyfikacja...*, 1990). Ponadto, przydatność relacyjnego marketingu usług wynika stąd, iż ze względu na „nie-wystandaryzowany” rodzaj produktu artystycznego, marketing transakcyjny trudno zastosować w obrocie dziełami sztuki, zwłaszcza współczesnymi.

---

<sup>7</sup> Ilustracją takiej orientacji może być analiza ofert przeciętnej polskiej galerii komercyjnej, gdzie obok dzieł sztuki sprzedaje się tzw. galanterię artystyczną.



Przywołanie usługowej reorientacji marketingowej można więc uzasadnić, porównując ze sobą zastosowanie marketingu na dwóch różnych segmentach rynku sztuki. Użyteczność marketingu Levitta-Koltera, wypracowanego dla standardowych artykułów trwałego użytku oraz luksusowych dóbr konsumpcyjnych, może – w jakiejś mierze – znaleźć potwierdzenie w obrocie dziełami historycznymi. Zarówno techniki wyceny, metody sprzedaży, system umów itp. sprawiają, że to, co sprawdza się w przypadku sprzedaży zabytkowego modelu samochodu, potwierdza swoją skuteczność w sprzedaży sztuki dawnej. Sytuacja zasadniczo się jednak zmienia, gdy obszarem zainteresowania uczynimy sztukę najnowszą. Takie jej przejawy, jak performance, netArt czy sztuka nowych mediów ilustrują pewną tendencję, która oznacza często uwolnienie się dzieła sztuki od materialnego substratu. Wobec podobnego wyzwania stanęli wytwórcy usług, którzy angażując się również w sprzedaż czegoś, co ma zwykle postać odmaterializowaną lub jest unikatowym produktem, konstatować musieli niewielką przydatność amerykańskiego marketingu. Ten bowiem, jak już wspomniano, wypracowany został na użytek usprawnienia obrotu i podniesienia atrakcyjności sprzedaży standardowych przedmiotów masowej konsumpcji.

Punktem wyjścia w wypracowaniu alternatywnej wersji marketingu było uświadomienie sobie szczególnego rodzaju uwarunkowań, w jakich pojawia się usługa. Relacyjny charakter usługowego świadczenia pozwolił odkryć znaczenie – budowanego na zaufaniu – spotkania stron (usługodawcy i usługobiorcy). Wychodząc z podstawowego założenia, że w marketingu relacyjnym rzeczywiście chodzi o opłacalne relacje, których dochodowość potwierdza się w długookresowej współpracy, a nie jednostkowej transakcji kupna-sprzedaży, podjęty został przez ekonomistów wysiłek zmierzający do uporządkowania tych pierwszych. Zaproponowana przez Everta Gummessaona systematyka pozwoliła wyróżnić dokładnie trzydzieści typów relacji (30Rs) (Gummesson, 2002, s. 27–31). Spośród trzydziestu wybrane zostaną i pokrótce zaprezentowane tylko te relacje, które mają bezpośrednie zastosowanie i odniesienie do rynku sztuki. W grupie klasycznych relacji rynkowych wyróżnić wypada po pierwsze diadę, która przybiera postać relacji typu: instytucja sprzedająca (galeria, dom aukcyjny, dealer)–klient; artysta–klient; klient/kolekcjoner–klient/kolekcjoner; instytucja sprzedająca–artysta. Po drugie triadę, czyli taką formę zbywania, w której pojawia się pośrednik, pośredniczący między sprzedającym a kupującym. Ukształtowana na rynku pierwotnym dzieł sztuki klasyczna triada ma postać: artysta → pośrednik → klient, w której rola pośrednika zredukowana została do sterowania obrotem dziełami sztuki. W realizacji tej funkcji pośrednik ogranicza się do fizycznego przemieszczania nowo powstałych dzieł sztuki. Aktualnie, pod wpływem marketingu relacyjnego, triada ta ulega przekształceniu, przybierając postać: artysta → pośrednik ← klient. Strzałki w układzie tym wskazują wyraźnie na zmianę funkcji pośrednika z dystrybucyjnej (logistycznej) na relacyjną.

Oznacza to, że instytucja (pośrednik) stale współpracująca z określonym artystą wprowadza go w sieć własnych powiązań i kontaktuje z rozpoznany wcześniej segmentem klientów. To samo, choć z odwrotnej strony, czyni z klientem. Zgodnie z celami marketingu relacyjnego, zastosowanie ostatniej triady zmierzać powinno do przededefiniowania roli nabywcy. Klient zostaje włączony wówczas nie tyle w proces dystrybucji skończonych dzieł sztuki, co współuczestniczy w kreowaniu wydarzeń artystycznych.

Oprócz wspomnianych wyżej „wyróżnionych relacji rynkowych”, E. Gummesson uwzględni także quasi-społeczne relacje (*parasocial*), włączające w obszar zainteresowań marketingu relacyjnego: przedmioty, symbole i inne niematerialne zjawiska. Wyróżnić tu wypada relacje określane mianem symbolicznych, które nabierają szczególnego znaczenia w obiegu dóbr kultury i przybierają postać relacji, np. aktor – widz kinowy czy teatralny, poeta – jego wierni czytelnicy, artysta – i jego stali odbiorcy. Marketing transakcyjny nie przywiązywał do nich większej wagi, ponieważ ich bezpośrednia wymierność była utrudniona, dopiero marketing relacyjny odkrywa ich ekonomiczne (rynkowe) konsekwencje.

Do grupy tej należą również te rodzaje relacji, które powstają dzięki potraktowaniu przez marketing relacyjny pracowników (instytucji sztuki) jako personelu realizującego funkcje marketingowe (Gummesson nazywa ich *part-time marketers*). Zadania te uznać należy za tym bardziej odpowiedzialne, ponieważ personel kontaktowy, zatrudniony w instytucjach kultury, ma możliwość bezpośredniego oddziaływania na publiczność (klientów), czego pozbawieni są pracujący na zapleczu pracownicy marketingu (Mudie, Cottam, 1998, s. 165). Marketing relacyjny za godne zainteresowania uznał także relacje z klientami niezadowolonymi, które dotąd nie były przedmiotem analiz.

W celu uniknięcia wieloznaczności, wypadałoby wreszcie przytoczyć definicję marketingu relacyjnego. Rozumiany jest on jako mobilizacja personelu (zatrudnionego w instytucjach sztuki), mająca na celu uczynienie z nabywcy nie tylko współwytwórcę produktu-wartości, ale co więcej, „związanie” go na stałe z organizacją usługową (Rogoziński, 2000, s. 84–85).

Aby sporadyczne kontakty przekształciły się w trwalsze więzi, powinna się dokonać nie tylko „integracja wstecz” (cofnięcie się do aktu tworzenia), polegająca na uczynieniu nabywcy współwytwórcą produktu (tego, co ma powstać), ale wybiegać musi ona jednocześnie daleko wprzód (antycypując przyszłe stany). Należy więc podkreślić obowiązującą w wyborach i decyzjach marketingu relacyjnego perspektywę czasową. Pozwala ona przeprowadzić klienta nie tylko przez wszystkie szczeble drabiny lojalności<sup>8</sup>, ale osiągnąć najważniejszy dla miękkiego marketingu relacyjnego cel: wychowanie klienta.

---

<sup>8</sup> Drabina lojalności dla marketingu relacyjnego ma większe znaczenie niż segmentacja rynku. Pokazuje ona, jak – dzięki zaplanowanym działaniom marketingowym – realizowany jest pro-

Pełnym opracowaniem marketingu relacyjnego jest model określany jako RAPP (relacje, arena prezentacji, personel/ludzie, produkt). Obejmuje on to wszystko, co konstytuuje akt i proces wykonywania usługi, a więc: podmioty, przedmiot świadczenia, relacje, w jakie wchodzi wraz z całą płaszczyzną kontaktowania się, określającą i determinującą wspomniane trzy elementy składowe. Elementy te spełniają warunek koherencji dzięki ich nowemu uporządkowaniu (Rogoziński, 2000, s. 137–139). Jednoczesna korekta ich zakresów znaczeniowych daje w rezultacie jakby efekt zintegrowania na wyższym poziomie: produkt (dzieło sztuki), arena prezentacji (galeria, dom aukcyjny), ludzie (klient, nabywca, dealer, marszand) i zachodzące między nimi relacje.

Na koniec tego fragmentu jedna rzecz wymaga wyraźnego podkreślenia: podmiotem realizującym każdy marketing, także relacyjny, jest instytucja. W przypadku marketingu relacyjnego stosowanego przez instytucje świata sztuki, następuje przekształcenie świata sztuki w sieć powiązań (*network*). Podejmując problem relacji musimy brać pod uwagę dwa podstawowe ich wymiary: wymiar ekstensywny (zasięg sieci) oraz intensywny (głębokość i trwałość więzi). Ten ostatni efekt osiągnąć można działając dwutorowo. Sytuacja pierwszego rodzaju zachodzi wówczas, kiedy w budowaniu relacji pośredniczy sam artysta. W przypadku zaawansowanego stosowania marketingu relacyjnego oznacza to nie tylko organizowanie spotkań z udziałem artysty, ale przede wszystkim aranżowanie warunków współtworzenia dzieła sztuki czy – szerzej – klimatu kreacji artystycznej. Najzwięźlej charakteryzując opcję relacyjną w marketingu można bowiem powiedzieć, że zmierza ona do radykalnego przededefiniowania roli usługobiorcy, który z pasywnego klienta przekształca się w aktywnego uczestnika aktu świadczenia. Ta bezpośredniość kontaktów między wytwórcą a klientem, w odniesieniu do sztuki najnowszej, przestaje być tylko analogią. Potraktowana jako przesłanka, pozwala wyciągnąć wnioski dotyczące zainteresowań i zastosowań marketingu, które powinny ewoluować od sytuacji, w której sprzedaje się dzieła skończone, ku stwarzaniu warunków sprzyjających ujawnieniu się aktów twórczych (podaż) i zestrzaniu ich z postawami twórczymi (popyt). Zmierzają one zatem do przeniesienia myślenia marketingowego wyłącznie z poziomu konsumpcji wyrobów finalnych, służącej zaspokajaniu potrzeb, na poziom aktywności twórczej. Ta zmiana poziomów sprawić powinna, że – nie można tego wykluczyć – impuls twórczy zrodzi się po stronie odbiorców dzieł i inspirująco wpływać będzie na (samego) artystę. Takie myślenie musi w końcu wpłynąć na zasadnicze przewartościowanie metod marketingowego oddziaływania na nabywców, przybierając formę regularnych spotkań i stałych kontaktów.

W drugim przypadku, zorientowany na budowanie długookresowych więzi marketing relacyjny znajduje szerokie zastosowanie w przekształcaniu

rutynowych imprez artystycznych w rozbudowane działania, dające ich uczestnikom możliwości wyboru najbardziej odpowiadających im form aktywności. Rzadko zdarza się, aby np. wystawa sztuki współczesnej (usługa wystawiennicza), ograniczająca się do samej prezentacji dzieł, mogła ten warunek spełnić. Długookresowy i złożony cel polegający na przekształceniu widza w lojalnego uczestnika i w końcu w nabywcę dzieła, przekłada się na rozbudowane działania towarzyszące wystawie czy aukcji dzieł sztuki. Są nimi: katalog (wersja skrócona i rozbudowana), filmy archiwalne, oferta specjalistycznych książek, projekcje multimedialne, spotkanie z artystą, wykłady tematyczne itp. W każde z nich wbudowane jest zamierzone oddziaływanie promocyjne, przyciągające uwagę i budujące więzi z miejscem, osobami czy instytucją. Bowiem „konsumowanie” jakości estetycznych dzieł sztuki odbywa się nie tylko przez ich nabycie (posiadanie), ale także dzięki szeroko pojętym usługom, otwierającym możliwość uczestniczenia w wydarzeniu czy samym akcie twórczym. Poświadczą to wstępna „konsumpcja” wartości estetycznych podczas wystaw, w domach aukcyjnych czy w galeriach komercyjnych, zanim zapadnie ostateczna decyzja o zakupie jakiegoś obiektu. Perspektywa długookresowej współpracy (np. oceniana za pomocą wskaźników retencji<sup>9</sup>), zakładająca powtarzalność/odnawialność relacji, przenosi ciężar zainteresowań z doraźnego zaspokajania potrzeb na „wychowywanie” i edukowanie klienta. Należy ten zamiar interpretować także w kategoriach pozademograficznych.

## Podsumowanie

Schodząc na poziom analiz, w których przedmiotem staje się aktywne oddziaływanie na nabywcę, warto zwrócić uwagę również na różnice, jakie zachodzą w stosowanym instrumentarium promocyjnym. Ze względu na siłę bezpośredniego oddziaływania na klienta, większego znaczenia niż reklama nabiera sprzedaż osobista, tzw. informacja z pierwszej ręki i wybrane działania PR. Urlike Klein w swojej książce, będącej zbiorem rozmów ze znanymi nowojorskimi dealerami podkreśla, iż rynek sztuki jest bardziej rynkiem komunikacji niż rynkiem towarowym, bowiem każdy uczestnik świata sztuki traktuje komunikowanie się jako najbardziej wartościowy środek w poszukiwaniu informacji o sztuce i świecie sztuki (Klein, 1994, s. 42).

Podkreślić należy również, iż w proponowanej wyżej nowej orientacji marketingowej jest także miejsce na promocję, jednakże i tym razem sięgamy

---

<sup>9</sup> Wskaźnik retencji pozwala na oszacowanie okresu lojalności klientów przedsiębiorstwa. Jest to procentowy stosunek liczby klientów na koniec ustalonego okresu (np. roku) do liczby klientów na początku tego okresu. Na podstawie tego wskaźnika można bezpośrednio wnioskować o tym, jak dużo klientów przeszło do konkurencji, natomiast pośrednio daje nam on obraz grona klientów pozostałych, czyli akceptujących nasze warunki współpracy (za: Waśkowski, 2002).

po wypracowaną dla usług „mieszankę promocyjną”, dostosowaną do kierowania uwagi nabywców na bardziej subtelne produkty (Payne, 1996, s. 190). Instrumentarium marketingu relacyjnego znajdzie w przyszłości tym większe zastosowanie w obrocie dziełami sztuki, im bardziej będą to dzieła tworzone w sposób angażujący odbiorców – potencjalnych nabywców. Przydatność owego instrumentarium stanie się tym większa, im dzieło sztuki będzie bardziej „dziełem otwartym”, jednostkowym i niepowtarzalnym wydarzeniem, uświadamiającym jego nabywcy istnienie również potrzeb „wyższych”, które gotów jest uznać za „podstawowe”.

Prezentowane tu inne, tzn. „usługowe” myślenie o produkcie pozwala nam wprowadzić rozróżnienie między marketingiem masowych dóbr konsumpcyjnych a marketingiem relacyjnym oraz wskazać na następującą konsekwencję takiego rozróżnienia: w marketingu transakcyjnym pretendujące do bycia produktem dzieło sztuki poddawane jest głównie zabiegowi „promocyjnego opakowania”. Za stosowane instrumentarium promocyjne wyłączną odpowiedzialność ponoszą zatrudnieni w danej organizacji specjaliści od marketingu. Natomiast w relacyjnej wersji marketingu dzieło sztuki stanowi jedynie rdzeń usługowego produktu, którego pozostałe elementy składowe, tworzące „obudowę”, wprowadzone zostają przez nabywcę. Dzięki swoim wyborom współuczestniczy on w przekształceniu czystej transakcji w usługowy produkt. W skład tej obudowy wchodzi dodatkowo elementy dostarczane klientowi, takie jak: ekspertyza autentyczności danego dzieła sztuki, „historia” dzieła, forma płatności, zabiegi konserwatorskie, przechowywanie (depozyt), transport, oprawa, ubezpieczenie itd. Nie mają one na celu, tak jak w marketingu transakcyjnym, jedynie sprzedaży produktu, ale zmierzają do zainteresowania, przyciągania, zatrzymywania, angażowania klientów, aż w końcu do budowania zaufania do dealera. W kontekście marketingu relacyjnego można nawet powiedzieć, że dzieło sztuki stając się produktem, który ma być przewłaszczony w akcie kupna/sprzedaży, jest nieledwie pretekstem do nawiązywania długookresowej, obustronnej i korzystnej współpracy. Zakłada się oczywiście, że w trakcie jej trwania klient kupował będzie również inne dobra/dzieła, usługi, ale także przyjmuje się jako cel marketingowy zasadniczą zmianę roli nabywcy: z klienta przeobraża się w uczestnika wydarzeń artystycznych (formalnie zaliczanych do sektora usług).

Relacja usługowa eksponuje wzajemne oddziaływanie, współdziałanie, co oznacza, iż staje się kategorią pojęciową bardzo przydatną dla wyjaśnienia sposobu powstawania wartości wspólnie dodawanej. Istotnym staje się wprowadzenie usługobiorcy w samo centrum działalności wytwórczej. Usługa bowiem ma zawsze określonego adresata, istnieje o tyle, o ile jest dla „kogoś” (tzn. dla ściśle określonego usługobiorcy), w przeciwieństwie do produktu, który w marketingu transakcyjnym przygotowany jest do nabycia przez anonimowego klienta. Proces poznania zmienia się, w przypadku kontaktu z artystą, w twórczy wysiłek

zmierzający do nadawania znaczeń i angażujący uczestników (mowy) dialogu. Znaczenia te odkrywane są i interpretowane dzięki rozmowie, która ze zwyczajnej formy komunikacji przekształca się w konstytuowanie i weryfikowanie sensów (Austin, 1993, s. 543–729). W tym miejscu należałoby nawiązać do austinowskiej teorii illokucji. Jak trafnie zauważył T. Cohen, składanie obietnic (illokucja) wywołuje określonego rodzaju następstwa (perlokucję). Ową zależność przyczynowo-skutkową wykorzystać można dla interpretacji tego, co stanowi podstawę marketingu relacyjnego. Jest nią, nie zawsze wyrażana *expressis verbis*, obietnica długookresowej współpracy. Budowana jest ona na parze symetrycznej zależności: z jednej strony pojawia się odpowiedzialność usługodawcy (instytucji) za podtrzymywanie długookresowej relacji z klientem. Przybierać może ona różną postać, a jej rezultatem jest już nie tylko kształtowanie zainteresowań jednostkowych klientów, ale „wychowanie” rozumiejących i akceptujących działania sprzedawcy nabywców. Istotnym staje się wówczas efektywne kreowanie wartości, które wymaga od klienta zdobywania nowych kwalifikacji (wiedzy) dzięki związkom z instytucją, a także umiejętności artykułowania wartości, które motywują do podejmowania nowych działań (Storbacka, Lehtinen, 2001, s. 36).

Z drugiej strony odpowiednikiem tej zależności jest układ powstający między usługodawcą (instytucją) a artystą. W tym wypadku składane obietnice również zobowiązują obie strony. Z tego też powodu współpraca między dealerm a artystą zwykle przybiera postać sformalizowanej umowy. I na tym wypada zakończyć wywód, ponieważ jego dalsze rozwijanie wymagałoby wejścia w socjologiczną analizę zaufania, a temu poświęcona jest m.in. obszerna praca Piotra Sztompki *Zaufanie – fundament społeczeństwa* (Sztompka, 2007).

## Bibliografia

- Austin, J.L. (1993). Jak działać słowami? W: J.L. Austin, *Mówienie i poznawanie*. Warszawa: PWN.
- Becker, H.S. (1982). *Art Worlds*. Berkeley–Los Angeles–London: University of California Press.
- Castells, M. (2007). *Spoleczeństwo sieci*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Castells, M. (2004). *The Network Society. A Cross-cultural Perspective*. Cheltenham, Northampton: Edward Elgar.
- Caves, R.E. (2000). *Creative Industries. Contracts between Art and Commerce*. Cambridge (MA)–London: Harvard University Press.
- Garbarski, L. (1994). *Zrozumieć nabywcę*. Warszawa.
- Goodman, C.J. (2003). *Art Marketing Handbook. Art Marketing in the 21st Century*. Los Angeles: GTB.
- Gummesson, E. (2002). *Total Relationship Marketing*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Klein, U. (1994). *The Business of Art. Unveiled New York Art Dealers Speak up*. Frankfurt am Main–Berlin–Bern–New York–Paris–Wien: Lang.
- Meyer, J.A., Even, R. (1998). Marketing and the Fine Arts – Inventory of a Controversial Relationship. *Journal of Cultural Economics*, 22.

- Mudie, P., Cottam, A. (1998). *Usługi. Zarządzanie i marketing*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Payne, A. (1996). *Marketing usług*. Warszawa: PWE.
- Research and Marketing for the Arts*. (1990). Amsterdam: ESOMAR.
- Rogoziński, K. (2000). *Nowy marketing usług*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Rogoziński K. (2002). O marketingu – mimo wszystko – inaczej. *Marketing i Rynek*, 5.
- Storbacka, K., Lehtinen, J.R. (2001). *Sztuka budowania stałych związków z klientami. Customer Relationship Management*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna–Dom Wydawniczy ABC.
- Sztompka, P. (2007). *Zaufanie – fundament społeczeństwa*. Kraków: Znak.
- Waśkowski, Z. (2002). Problemy kształtowania lojalności nabywców. *Świat marketingu. Czasopismo internetowe*. Pobrano z: [http://www.swiatmarketingu.pl/index.php?rodzaj=01&id\\_numer=271141](http://www.swiatmarketingu.pl/index.php?rodzaj=01&id_numer=271141) (12.03.2015).
- Wrzosek, W. (2002). *Funkcjonowanie rynku*. Warszawa: PWE.

## MARKETING INFLUENCE ON THE ART MARKET DEVELOPMENT

**Keywords:** relationship marketing, transactional marketing, service marketing, art market, artwork as a product

**Summary.** In the following article is analysed the problem of changing the art work statutes. It happened with the significant participation of market infrastructure and visible effects on the functions of art world and its institutions. Discussed is also the transformation process of the art work into a product that was a result of consumer goods marketing influences. This marketing concept was confronted with its alternative version – with relationship marketing. There is a real chance, that relationship marketing used in the management of the art world institutions and on the art market, will defend subjective perception of art work in front of commercialized mass culture and art industry, as well as technologically determined economy.

*Translated by Anna Rogozińska*

### Cytowanie

- Rogozińska, A. (2016). Rola marketingu w rozwoju rynku sztuki. *Marketing i Zarządzanie*, 1 (42), 253–266.