

**Krystyna Mazurek-Łopacińska,  
Magdalena Sobocińska**

---

**Rola marketingu w rozwoju usług  
kulturalnych**

---

Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu 18, 75-85

---

2011

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.

*KRYSTYNA MAZUREK-ŁOPACIŃSKA*

*MAGDALENA SOBOCIŃSKA*

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

## **ROLA MARKETINGU W ROZWOJU USŁUG KULTURALNYCH**

### **Wprowadzenie**

Cechą współczesnego otoczenia rynkowego instytucji kultury jest rosnąca złożoność oraz szybkość zmian, które w konsekwencji sprawiają, że zwiększa się niepewność działania. Ponadto coraz trudniej jest przenieść lub wprost zastosować zdobyte wcześniej doświadczenia w nowych sytuacjach na rynku kultury. Do zwiększenia trafności reakcji na zachodzące w otoczeniu zmiany przyczynia się stosowanie przez instytucje świadczące usługi kulturalne orientacji marketingowej. Celem artykułu jest ukazanie roli orientacji marketingowej w zarządzaniu instytucjami kultury i w ich rozwoju. Artykuł został oparty na studiach literaturowych, obserwacjach własnych oraz wynikach badania o charakterze ilościowym, ukazujących sposób rozumienia i zakres stosowania marketingu w instytucjach kultury w Polsce. Badanie zostało zrealizowane techniką CAWI w grudniu 2007 roku. Zastosowano dobór próby celowo-kwotowy, wykorzystując ogólnopolską bazę adresów mailowych instytucji kultury. Z punktu widzenia grup respondentów badaniem objęto dyrektorów naczelnych, dyrektorów / kierowników artystycznych, kierowników działu marketingu / promocji / sprzedaży oraz pracowników działu marketingu, a także właścicieli instytucji kultury. Ostateczne wyniki opracowano na próbie 159 instytucji kultury. Realizację techniczną badania powierzono Instytutowi Badania Rynku i Opinii Społecznej IMAS International.

## 1. Funkcje instytucji świadczących usługi kulturalne

Rozwój sektora usług kulturalnych wywołuje wiele pozytywnych konsekwencji. Należy je analizować zarówno w kontekście jednostki będącej konsumentem usług kulturalnych, serwicyzacji i dematerializacji konsumpcji, jak również z perspektywy rozwoju społeczno-gospodarczego i kulturyzacji gospodarki. W długim okresie konsumpcja dokonywana tylko w wymiarze materialnym może ograniczać psychospołeczny rozwój jednostek i zmniejszać aktywność ludzi wyrażającą się w angażowaniu się w sprawy społeczne. Zdaniem R.D. Putmana, główną przyczyną redukcji kapitału społecznego w USA były zmiany społeczno-kulturowe, a zwłaszcza w strukturze amerykańskiej rodziny oraz w sposobach spędzania czasu wolnego<sup>1</sup>. Formy spędzania czasu wolnego, które izolują ludzi, nie sprzyjają bowiem rozwojowi kapitału społecznego. Natomiast budowaniu integralnie związanego z kapitałem społecznym zaufania w stosunkach międzyludzkich służą między innymi aktywne formy uczestnictwa w kulturze.

Przejawem rosnącego znaczenia sektora kultury, w tym usług kulturalnych, jest rozwój miast czy dzielnic kreatywnych. Tendencję tą obrazuje między innymi przykład Wielkiej Brytanii, w której takie miasta, jak Liverpool, Birmingham, Newcastle oraz Belfast, mają swoje dzielnice kreatywne. W konsekwencji rozwój sfery kultury przekłada się na wzrost przychodów, które osiągną miasta czy regiony. Szacuje się, że w przypadku Edynburga przychody związane z odbywającymi się w tym mieście festiwalami muzycznymi, teatralnymi oraz literackimi wynoszą ponad połowę rocznych przychodów miasta.

W związku z tym należy zwrócić uwagę na użyteczność koncepcji marketingowej i jej instrumentów w pobudzaniu potrzeb konstruktywnych, potrzeb wyższego rzędu, które stymulują rozwój zdematerializowanej i zhumanizowanej konsumpcji, mającej istotne znaczenie zarówno z punktu widzenia jednostki, jak również rozwoju społeczno-gospodarczego.

Określenie roli marketingu w rozwoju usług kulturalnych wymaga uwzględnienia kwestii związanych ze źródłami oraz sposobami finansowania kultury. Wśród charakterystycznych dla wielu krajów europejskich tendencji finansowania kultury należy wskazać na:

---

<sup>1</sup> A. Matysiak, *Źródła kapitału społecznego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1999, s. 70–74.

- duży udział środków publicznych w finansowaniu kultury mimo rynkowego nastawienia występującego w tych krajach,
- rosnące znaczenie samorządów w rozdysponowywaniu środków publicznych przeznaczanych na kulturę i związaną z tym decentralizacją zarządzania sferą kultury,
- włączanie do procesu rozdziału środków publicznych różnego typu rad i instytucji trzeciego sektora w celu uzyskania społecznego nadzoru nad wykorzystaniem środków publicznych,
- traktowanie finansowania kultury jako długoterminowej inwestycji zarówno o charakterze społecznym, jak i ekonomicznym,
- zwiększające się znaczenie zasady współfinansowania kultury ze środków publicznych i prywatnych,
- rozwój finansowania pośredniego przez tworzenie systemu zachęt o charakterze fiskalnym<sup>2</sup>.

Z punktu widzenia sformułowanego we wstępie celu artykułu, istotne jest również zwrócenie uwagi na zmiany ilościowe, które dokonały się na rynku kultury w latach 1990–2009. Wyrażają się one między innymi:

- zmniejszeniem liczby bibliotek – zmalała ona z 10 269 w 1990 roku do 8591 w 2005 roku, w 2008 roku ich liczba zmniejszyła się do 8420 bibliotek, a w 2009 roku uległa zmniejszeniu o kolejne 28 placówek,
- rozwojem od końca lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku działalności mini- i multipleksów, któremu towarzyszy znaczące zmniejszenie liczby kin innego typu – w analizowanym okresie zlikwidowano ponad 60% kin; w 2008 roku liczba kin stałych wynosiła 483, a w roku kolejnym – 448,
- liczbą teatrów i instytucji muzycznych, która po wzrostowej tendencji obserwowanej w latach dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku uległa po 2000 roku nieznacznemu zmniejszeniu (w 1990 roku wynosiła 143, w 1999 roku – 190, w 2005 roku 181, a w roku 2009 – 186),
- utrzymywaniem się od 1999 roku na względnie stałym poziomie liczby filharmonii, oper i operetek,
- rozwojem muzeów i galerii sztuki – w 1990 roku swoje zbiory udostępniło 563 muzeów i 174 galerii sztuki, natomiast liczby te w 2005 roku odpowiednio wynosiły: dla muzeów – 690, dla galerii sztuki –

---

<sup>2</sup> D. Ilczuk, W. Misiąg, *Finansowanie i organizacja kultury w gospodarce rynkowej*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2003, s. 15–23.

292, natomiast w 2008 roku funkcjonowało 743 muzeów i 331 galerii sztuki, a w roku 2009 ich liczba wzrosła do 774 muzeów i 346 galerii sztuki<sup>3</sup>.

Zmiany te uwarunkowane są z jednej strony procesem transformacji systemowej, urynkowaniem kultury, procesem globalizacji czy też przemianami zachowań odbiorców oferty kulturalnej, a z drugiej przemianami zachodzącymi wewnątrz samej kultury.

## **2. Istota i użyteczność koncepcji marketingowej w zarządzaniu instytucjami świadczącymi usługi kulturalne**

Zgodnie z podejściem marketingowym wymiana wartości między instytucją kultury a odbiorcami jej oferty powinna być ekwiwalentna i umożliwiać obustronnie realizację celów. Instytucje kultury oferują dobra i usługi oraz nierozdzielnie związane z nimi doznania i wrażenia, a także dążą do tworzenia z konsumentami więzi. Natomiast konsumenci oferują uwagę, czas, zaufanie i lojalność wobec instytucji kultury, a także przeznaczają na zakup produktów kultury środki finansowe. Zatem wymiana dotyczy zarówno wartości materialnych, jak i wartości niematerialnych (tj. więź, zaufanie, lojalność), które odgrywają bardzo dużą rolę, ponieważ umożliwiają tworzenie długotrwałych, partnerskich relacji. Rodzaj i zakres realizowanych w instytucjach kultury działań marketingowych zależy w dużej mierze od specyfiki grupy osób, do której te działania są kierowane. Można wyróżnić następujące grupy odbiorców:

- osoby, które nie odczuwają potrzeby uczestnictwa w kulturze, nie mają rozbudzonych zainteresowań kulturalnych,
- osoby, które wyrażają skłonność do uczestnictwa w kulturze, lecz rezygnują z partycypacji kulturalnej, na przykład ze względu na bariery przestrzenne, czasowe,
- konsumenci kultury.

Każda z tych grup wymaga odrębnego podejścia i wykorzystania odmiennego zestawu instrumentów marketingowych. W przypadku pierwszej grupy osób wyzwaniem dla instytucji kultury staje się rozbudzanie potrzeb kulturalnych i kształtowanie pozytywnych postaw wobec uczestnictwa w kulturze.

---

<sup>3</sup> W. Łagodziński, *Szanse i zagrożenia uczestnictwa w kulturze w latach 1990–2003 w świetle wyników badań Głównego Urzędu Statystycznego*, Seria Raporty, Analizy, Opinie, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2004, s. 38, 42, 44, 46; *Bank Danych Lokalnych*, GUS, [www.stat.gov.pl](http://www.stat.gov.pl).

Oprócz działań z zakresu animacji kulturalnej znajdują tutaj zastosowanie instrumenty komunikacji marketingowej stosowane w celu zmiany nastawienia do partycypacji kulturalnej. Z kolei wśród działań adresowanych do osób wyrażających skłonność do uczestnictwa w kulturze, lecz rezygnujących z tego ze względu na bariery przestrzenne, czasowe, szczególną rolę odgrywa kształtowanie użyteczności czasu i miejsca, czyli zwiększanie dostępności produktów kultury. Istotną i zróżnicowaną grupę, do której także kierowane są działania marketingowe, stanowią konsumenci kultury. W tym przypadku szczególnie stosuje się instrumenty służące kształtowaniu lojalności klientów i budowaniu z nimi więzi<sup>4</sup>.

Złożoność sektora kultury, w którym obok podmiotów sfery publicznej i organizacji non-profit występują firmy prywatne, a specyfika oferowanych dóbr i usług wynika nie tylko z potrzeb odbiorców, ale także twórców, jak również wielość pełnionych przez produkty sfery kultury ról sprawiają, że zakres stosowania koncepcji marketingu przez instytucje kultury jest zróżnicowany.

Cel i zakres stosowania orientacji marketingowej w sferze kultury zależy od tego, do jakiego typu instytucji kultury koncepcja ta jest adaptowana. Podział podmiotów sfery kultury może być dokonywany ze względu na: sposób tworzenia dzieła i stopień zorientowania na potrzeby odbiorcy lub twórcy, artysty. Biorąc pod uwagę sposób tworzenia dzieła, podmioty kultury dzielą się na te, które kreują produkty o unikatowym i oryginalnym charakterze oraz na zajmujące się reprodukcją dzieł, istniejących w wielu egzemplarzach. Można również klasyfikować podmioty oferujące produkty kultury ze względu na to, czy koncentrują się w większym stopniu na aktualnych potrzebach odbiorców, czy raczej na potrzebach ekspresji twórców.

Koncepcja marketingowa znajduje zastosowanie nie tylko w instytucjach kultury, które dążą głównie do zaspokojenia potrzeb odbiorców, ale także w instytucjach zorientowanych przede wszystkim na potrzeby artysty i tworzenie unikatowych, oryginalnych dzieł sztuki. W drugim przypadku, kiedy podmioty kultury nadrzędne znaczenie przypisują dziełu i jego twórcy, celem jest znalezienie dla kreacji artysty właściwego odbiorcy<sup>5</sup>. Niejednokrotnie wiąże się

---

<sup>4</sup> M. Sobocińska, *Zachowania nabywców na rynku dóbr i usług kultury*, PWE, Warszawa 2008, s. 38–48.

<sup>5</sup> *Kultura w gospodarce rynkowej. Problemy adaptacji marketingu*, red. K. Mazurek-Lopacińska, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Warszawa–Wrocław 1997, s. 92–93; M.P. Mokwa, W.M. Dawson, E.A. Prieve, *Marketing the Art*, Praeger Publishers Inc., New York 1980, s. 286.

to z uświadamianiem potrzeb oraz upowszechnianiem, promowaniem nowych form artystycznych.

Niezależnie od przyjętej przez podmiot kultury orientacji oraz misji stosowanie marketingu wymaga poznawania i uwzględniania preferencji konsumentów dotyczących na przykład elementów materialnych oferty, form dystrybucji czy czasu świadczenia usług kultury. Adaptacja orientacji na klienta w sferze kultury powinna przyczynić się do kształtowania pozytywnych postaw wobec produktów kultury, w tym wobec dzieł, których zrozumienie wymaga od konsumenta szczególnych kompetencji kulturowych, a także do unowocześniania sposobów tworzenia, udostępniania i prezentacji dóbr i usług kultury kierowanych do konkretnych odbiorców<sup>6</sup>.

### **3. Sposób postrzegania i zakres stosowania marketingu w instytucjach świadczących usługi kulturalne w świetle wyników badania ankietowego**

Przeprowadzone badanie ankietowe wskazuje na to, że badani menedżerowie i dyrektorzy zarządzający instytucjami kultury doceniają rolę marketingu w osiągnięciu celów i realizacji misji instytucji kultury, gdyż 78% z nich podkreśla, że „marketing jest potrzebny, ponieważ ułatwia pozyskiwanie odbiorców”. Tylko 3% menedżerów kultury wyraża pogląd, że „marketing odwraca uwagę od prawdziwej sztuki w dążeniu do komercjalizacji”, a 1% badanych uważa, że „marketing naraża instytucję kultury na niepotrzebne koszty”. Jednocześnie prawie co piąty badany uważa, że „marketing jest potrzebny, ponieważ wspiera proces sprzedaży”. Ponadto należy dodać, że służby marketingowe istnieją tylko w co drugiej badanej instytucji kultury. Najczęściej są to działy promocji lub działy reklamy, co świadczy o skoncentrowaniu działań marketingowych na tym właśnie instrumencie. Z deklaracji respondentów wynika, że zdecydowana większość (77%) instytucji kultury ma sformułowaną misję, co stanowi punkt wyjścia w określaniu strategii działania na rynku. Co trzeci badany wskazywał w odpowiedzi na pytanie dotyczące elementów misji na propagowanie kultury i sztuki. Na drugim miejscu, według częstości wskazań, znalazły się elementy edukacyjne, a w dalszej kolejności znajdowała się wartość, jaką jest kształtowanie wrażliwości artystycznej, zwłaszcza dzieci i młodzieży, a także pobudza-

---

<sup>6</sup> T. Smoleń, *Rola marketingu w kreowaniu popytu na dobra kultury*, w: *Ekspansja czy regres marketingu?*, red. E. Duliniec, L. Garbarski, J. Mazur, M. Strzyżewska, W. Wrzosek, PWE, Warszawa 2006, s. 529.

nie i rozwijanie twórczych postaw. Jednak dopiero od spełniania misji zależy faktyczna rola instytucji kultury w kreowaniu rozwoju cywilizacyjnego.

W tym miejscu należy zaznaczyć, że rola marketingu wyraża się między innymi w ułatwianiu realizacji misji instytucji kultury. Wdrażanie zasad orientacji marketingowej wiąże się z formułowaniem strategii i planu marketingowego. Tymczasem tylko co druga badana instytucja kultury deklaruje posiadanie strategii. Mając na uwadze, że prowadzenie badań marketingowych jest kolejną z zasad stosowania marketingu, należy podkreślić, że tylko 30% badanych instytucji kultury z nich korzysta. Prowadzenie badań marketingowych zależy między innymi od istnienia w instytucjach kultury służb marketingowych. Odsetek instytucji kultury, które zlecają lub same prowadzą badania i jednocześnie posiadają służby marketingowe, jest czterokrotnie większy niż odsetek tych instytucji kultury, które korzystają z badań marketingowych, lecz nie mają wyodrębnionych struktur marketingowych. Należy jednak podkreślić, że nawet w przypadku tej pierwszej grupy instytucji kultury z badań marketingowych korzysta mniej niż co druga instytucja kultury. Główną przyczyną rezygnacji z realizowania badań marketingowych we własnym zakresie lub zlecenia ich agencjom badawczym jest brak środków finansowych. Na tę barierę wskazuje 55% badanych instytucji kultury, a w opinii co piątego respondenta powodem rezygnacji z badań marketingowych są zbyt wysokie koszty ich prowadzenia. Z punktu widzenia pożądanych kierunków zmian dotyczących zwiększenia zakresu stosowania marketingu w instytucjach kultury, w tym prowadzenia badań marketingowych, niekorzystne jest to, że 34% badanych instytucji kultury nie odczuwa potrzeby prowadzenia takich badań. W tej grupie instytucji kultury większość stanowią te, które nie mają struktur marketingowych<sup>7</sup>.

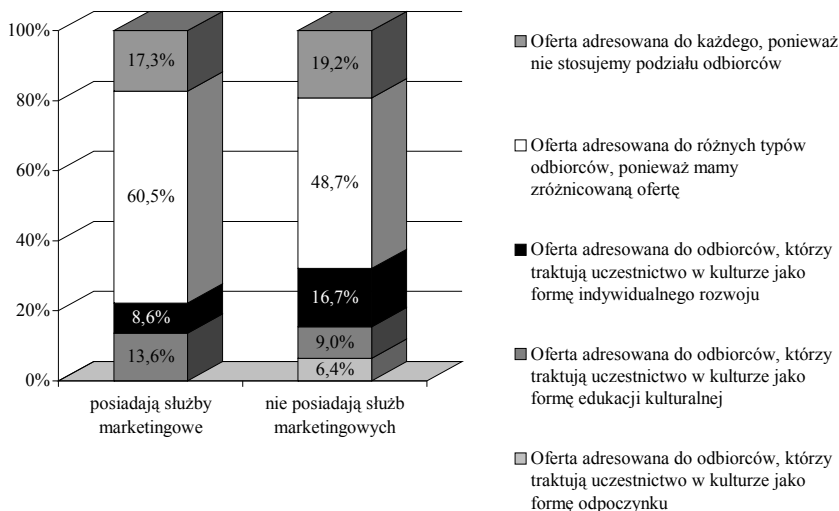
Istotnym wyznacznikiem stosowania podejścia marketingowego jest również kierowanie działań marketingowych do precyzyjnie wyznaczonego lub wyznaczonych segmentów rynku. W tym kontekście należy podkreślić, że niemal co piąta badana instytucja kultury nie stosuje segmentacji rynku, ponieważ adresuje ofertę do całego rynku i nie różnicuje prowadzonych przez siebie działań marketingowych. Wśród badanych podmiotów rynku kultury odsetek tych, które mają służby marketingowe, wynosi 17,3% i jest nieco niższy niż w przypadku instytucji kultury, które takich służb nie posiadają. Ponad 60% instytucji kultury mających służby marketingowe różnicuje swoją ofertę, a 22,2% prowa-

---

<sup>7</sup> K. Mazurek-Lopacińska, M. Sobocińska, *Stosowanie marketingu w instytucjach kultury*, „Marketing i Rynek” 2009, nr 3, s. 19–26.



dzi działania marketingowe skoncentrowane na wybranym segmencie rynku. W przypadku instytucji kultury, w których nie ma służb marketingowych, odsetki te wynoszą odpowiednio 48,7 oraz 32,1% (por. rys. 1).

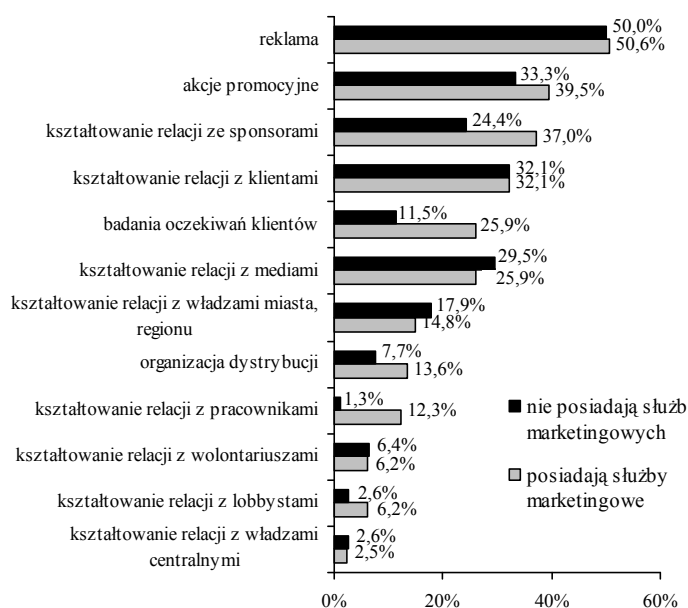


Rys. 1. Różnicowanie oferty przez instytucje kultury a występowanie w ich strukturach organizacyjnych służb marketingowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego.

Z uwagi na rolę marketingu w rozwoju usług kulturalnych, istotne jest poznanie obszarów, w których, zdaniem osób zarządzających instytucjami kultury, powinien zwiększyć się zakres stosowania marketingu. O tym, że rola marketingu w zarządzaniu instytucjami kultury nie jest właściwie definiowana, świadczy to, że tylko w co piątej instytucji kultury występuje potrzeba zwiększenia zakresu prowadzenia badań oczekiwań klientów. Znacznie częściej potrzeba ta wyrażana jest w instytucjach kultury, w których istnieją służby marketingowe. Większość, bo co druga z badanych instytucji kultury, widzi celowość rozszerzenia zakresu działań reklamowych, a co trzecia dostrzega potrzebę większej koncentracji na kształtowaniu relacji z klientami, sponsorami i mediami. Także dostrzeganie roli mediów oznacza wzrost świadomości marketin-

gowej w zakresie kształtowania wizerunku organizacji. Kierując się tymi przesłankami, jak również potrzebami finansowymi, menedżerowie podkreślają celowość kształtowania relacji z władzami miasta i regionu. Znacznie rzadziej wskazują natomiast na potrzebę budowania lepszych relacji z wolontariuszami oraz z lobbystami i władzami centralnymi. Należy również zauważyć, że w instytucjach kultury, w których występują służby marketingowe, znacznie częściej podkreślana jest konieczność zwiększenia znaczenia działań z zakresu marketingu wewnętrznego. Na potrzebę kształtowania relacji z pracownikami zwraca uwagę ponad 12% instytucji kultury posiadających służby marketingowe oraz tylko 1,3% instytucji kultury, w których nie ma służb marketingowych. Obrazują to dane przedstawione na rysunku 2.



\* Respondenci mogli wskazać trzy warianty odpowiedzi.

Rys. 2. Obszary, w których powinien zwiększyć się zakres stosowania marketingu w instytucjach kultury, a występowanie w ich strukturach organizacyjnych służb marketingowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego.

## Podsumowanie

W podsumowaniu należy podkreślić, że istnieje potrzeba zwiększenia zakresu stosowania marketingu w polskich instytucjach świadczących usługi kulturalne. Rolę marketingu w kreowaniu sukcesu rynkowego dobrze obrazuje przykład działań marketingowych zrealizowanych przy wprowadzaniu na rynek filmu pt. „Madagaskar”. Realizacja strategii pozwoliła zbudować świadomość oraz zainteresowanie filmem, co w konsekwencji przelożyło się na sukces frekwencyjny filmu, który wyprzedził takie produkcje, jak „Gwiazdne Wojny” i „Harry Potter”. Cele marketingowe, a także grupę docelową oraz sposób realizacji działań marketingowych i osiągnięte efekty przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1

### Zastosowanie działań marketingowych przy wprowadzaniu na rynek filmu pt. „Madagaskar”

<b>Wyzwania i cele marketingowe</b>
Wyzwaniem było zbudowanie świadomości oraz zainteresowania filmem, którego premiera odbyła się w lipcu, czyli w miesiącu wakacyjnym, charakteryzującym się mniejszą frekwencją na seansach filmowych. Wśród celów działań marketingowych należy w szczególności wskazać na: <ul style="list-style-type: none"> <li>– wywołanie rozgłosu wokół filmu i wykreowanie wizerunku filmu „Madagaskar” jako filmu co najmniej tak interesującego, jak film pt. „Shrek”,</li> <li>– pozyskanie 260 tys. widzów podczas pierwszego weekendu, 570 tys. widzów w ciągu pierwszych 14 dni, 820 tys. w ciągu pierwszych 28 dni i 1 mln widzów do końca roku</li> </ul>
<b>Grupa docelowa</b>
Grupę docelową stanowiły osoby w wieku 4–49 lat, mieszkające w dużych miastach. Grupa została podzielona na trzy podgrupy, tj. dzieci w wieku 4–12 lat, młodzież w wieku 13–18 lat oraz osoby dorosłe do 49. roku życia
<b>Realizacja działań marketingowych</b>
W komunikacji marketingowej zostali wyekspozowani główni bohaterowie filmowi. Reklama zewnętrzna stanowiła element łączący wszystkie działania i skierowana była do trzech grup docelowych. W kampanii wykorzystano również architekturę miejską, na przykład wejście do stacji metra „Centrum” w Warszawie. Prowadzono także działania z zakresu reklamy niestandardowej – z okien wagonu metra wystawały głowy głównych bohaterów filmu. Kampania realizowana była również w telewizji, prasie, Internecie i w radiu, w którym wykorzystano przewodni motyw muzyczny z filmu. Media dobierane były na podstawie dopasowania jakościowego, uwzględniającego podział grupy docelowej na trzy podgrupy. Ponadto zorganizowano konkurs w przedszkolach związany z tematyką filmu
<b>Efekty</b>
Sformułowane cele zostały zrealizowane, gdyż podczas pierwszego weekendu film obejrzało 280 468 widzów, a w pierwszych 14 dniach – 643 201 widzów. Z kolei po 28 dniach film widziało 946 884 osób. Do końca roku film obejrzało 1 360 356 widzów. Pod względem sprzedanych biletów film zajął drugie miejsce w 2005 roku i wyprzedził takie produkcje, jak „Gwiazdne Wojny” i „Harry Potter”

Źródło: opracowano na podstawie: *The Effie Awards 2006*, SAR, Warszawa 2006, s. 234–237.

Przechodzenie od sposobu zarządzania zorientowanego na produkt do zarządzania, w którym uwzględniane są potrzeby i preferencje odbiorców oferty kulturalnej<sup>8</sup>, wyraża się w szczególności w:

- dążeniu do zindywidualizowanego traktowania odbiorców,
- dostosowywaniu czasu świadczenia usług do oczekiwań konsumentów kultury,
- przywiązywaniu bardzo dużego znaczenia do budowania lojalności odbiorców,
- stymulowaniu odbiorców do autentycznego i twórczego uczestnictwa w kulturze.

Właściwie rozumiana i wdrażana koncepcja marketingowa powinna z jednej strony umożliwić instytucjom kultury realizację ich celów, a z drugiej strony – przyczynić się do wzrostu partycypacji kulturalnej i satysfakcji uczestników kultury, co jest szczególnie istotne z punktu widzenia rozwoju jednostki i rynku usług kulturalnych.

## **ROLE OF MARKETING IN THE DEVELOPMENT OF CULTURAL SERVICES**

### **Summary**

The development of cultural services sector inflicts several positive consequences which should be analyzed both in terms of consumer of the cultural service, servicization and dematerialization of consumption as well as from the perspective of socio-economic development and culturization of the economy. The aim of this article is to show the role of marketing orientation in managing of cultural institutions and shaping their development. The article also presents trends in the financing of culture which make the interest in marketing usage in cultural institutions growing. The marketing concept is applicable not only in the cultural institutions that seek primarily to meet the needs of customers, but also in institutions primarily oriented to the needs of the artist and to creation of new, unique and original works of art. In the latter case, the aim is to find for the artist's creation suitable customer. This paper has been based on literature study, own observations and on the results of quantitative studies.

*Translated by Krystyna Mazurek Łopacińska and Magdalena Sobocińska*

---

<sup>8</sup> A. Gilmore, *Usługi. Marketing i zarządzanie*, PWE, Warszawa 2006, s. 142.