

# Joanna Hernik

---

## Morfologia marki organizacji niekomercyjnych na przykładzie polskich teatrów

---

Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu 24, 303-316

---

2012

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.

dr JOANNA HERNIK

Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie

## MORFOLOGIA MARKI ORGANIZACJI NIEKOMERCYJNYCH NA PRZYKŁADZIE POLSKICH TEATRÓW

### Streszczenie

Odbiór różnego rodzaju apeli, które organizacje mogą kierować do poszczególnych grup odbiorców, będzie ułatwiony, jeśli zostanie wsparty rozpoznawalną i niosącą pozytywne wartości marką. Stąd celem niniejszego artykułu jest analiza i ocena budowy marek rozumianych jako oznaczenia ułatwiające odróżnienie jednego podmiotu od innych. Wnioski przedstawione w artykule odnoszą się zarówno do konstruowania nazw teatrów, jak i oznaczeń graficznych. Ponadto umieszczono tu konkluzje odnoszące się do trzech sfer, do których odwołują się marki: funkcjonalnej, symbolicznej i odczuwania. Podkreślono, że wykreowanie dobrej marki jest procesem wielowymiarowym i czasochłonnym, ale bardzo istotnym w działalności teatrów, konkurujących bowiem ze sferą kultury masowej i innymi formami spędzania wolnego czasu.

### Wprowadzenie

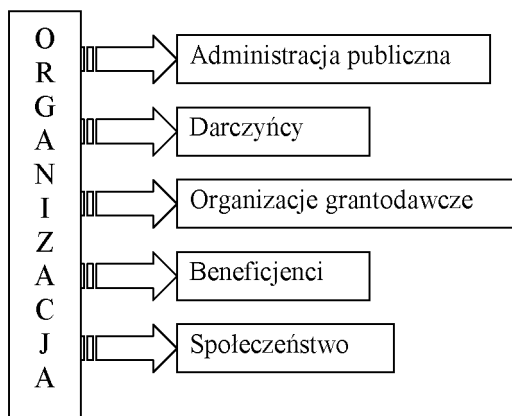
Jeszcze kilkanaście lat temu paradygmat kształtowania marek zakładał, że będzie to nazwa i oznaczenie graficzne, które mają poprawić widoczność podmiotu, usprawnić pozycjonowanie wobec konkurencji oraz zapewnić rozpoznawalność wśród klientów<sup>1</sup>. Marka była narzędziem komunikowania się z otoczeniem. Obecnie mówi się o szerszym i bardziej strategicznym podejściu, według którego marka pozwala na poprawę skuteczności działania, na zjednoczenie wokół wspólnej sprawy, skupienie się na misji i zasadniczych celach. Mowa nadal także o niematerialnych walorach, jakie niesie marka, a także o komuni-

---

<sup>1</sup> N. Kylander, Ch. Stone, *The role of brand in the nonprofit sector*, „Stanford Social Innovation Review”, [http://www.ssireview.org/articles/entry/the\\_role\\_of\\_brand\\_in\\_the\\_nonprofit\\_sector](http://www.ssireview.org/articles/entry/the_role_of_brand_in_the_nonprofit_sector).

kowaniu obietnicy, że podmiot kieruje się konkretnymi wartościami. Jednakże ciągle podstawą tego, co ma być postrzegane, jest oferta podmiotu oraz nazwa i logo.

Wydaje się, że w przypadku podmiotów niekomercyjnych kwestia zbudowania dobrej marki jest bardziej nagląca niż w przypadku podmiotów biznesu, które mogą się posłużyć zdywersyfikowaną ofertą, wsparciem pośredników, intensywną reklamą. Takich możliwości podmioty non profit najczęściej nie mają, a muszą trafiać do o wiele bardziej zróżnicowanych interesariuszy, co przedstawiono na rysunku 1.



Rys. 1. Potencjalni odbiorcy komunikacji organizacji non profit

Źródło: opracowanie własne.

Odbiór różnego rodzaju apeli, które organizacje mogą kierować, czy to do społeczeństwa jako takiego, czy do konkretnych grup odbiorców, będzie ułatwiony, jeśli zostanie wsparty rozpoznawalną i niosącą pozytywne wartości marką. Stąd celem niniejszego artykułu jest analiza budowy marek rozumianych jako oznaczenie ułatwiające odróżnienie jednego podmiotu od innych. Wydaje się, że sfera podmiotów niekomercyjnych wielu rozwiązań biznesu jeszcze nie zaadaptowała, i może nie będzie mogła tego zrobić wcale, zatem trzeba być może stworzyć odrębny zasób wiedzy związany z marketingiem organizacji niekomercyjnych. Niniejsza praca przedstawia diagnozę opartą na krytycznej analizie morfologii marek teatrów. Konkluzje tu zawarte odnoszą się do trzech sfer, do których odwołują się marki: funkcjonalnej, symbolicznej i odczuwania. W artykule podkreślono dobre i złe rozwiązania w zakresie budowy marek. Część empiryczna pracy została stworzona przy zastosowaniu analizy porównawczej marek teatrów publicznych i prywatnych działających w Polsce (próbą 60 podmiotów; stanowi to około 43% wszystkich teatrów).

Marka to nie tylko nazwa i logo, lecz także może być ona rozumiana jako oferta, osoba lub miejsce wyraźnie odróżniające się od innych<sup>2</sup>, co należałoby uwzględnić przy szerszych opracowaniach dotyczących problemu kształtowania marki podmiotu sfery non profit i czego – z powodu szczupłości miejsca – w niniejszym opracowaniu nie ma. Termin „morfologia” należy tu rozumieć jako zewnętrzną budowę<sup>3</sup> marki, a więc to, co od razu jest widoczne na równi z ofertą.

### Teatr jako podmiot rynkowy

Dorobek danego społeczeństwa jest określany mianem kultura. Przyjęło się, że można ją podzielić na kulturę wysoką (trudniejszą, elitarną, wymagającą przygotowania) i niską (masową, popularną, ludową). Jest to podział nieprecyzyjny, bazuje bowiem na jakości artystycznej i estetycznej, a więc kategoriach bardzo subiektywnych. Główną dziedziną kultury jest sztuka rozumiana jako świadome wytwory człowieka powstałe w wyniku odtwarzania, tworzenia lub też wyrażania uczuć<sup>4</sup>. W praktyce wyróżnia się cztery typy sztuki: sztukę wystawianą (gdzie umiejscawia się teatr), wizualną, medialną oraz literaturę<sup>5</sup>.

Na rynku funkcjonują instytucje zajmujące się tworzeniem sztuki oraz jej upowszechnianiem. Teatr, powoływany w celu prowadzenia działalności kulturalnej, jest zaliczany do drugiej z wymienionych kategorii (rys. 2). Może być on określany jako specjalny budynek, przeznaczony do wystawiania widowisk i dramatów, składający się z dwóch podstawowych elementów: sceny i widowni<sup>6</sup>. Teatr to także – obok orkiestry, opery czy filharmonii – forma organizacyjna działalności kulturalnej<sup>7</sup>. Takie formy tworzone są przez urzędy centralne i samorządowe, dla których jest to działalność o charakterze obowiązkowym, ale także mogą one powstawać z inicjatywy osób prywatnych. W obu przypadkach aktywność w sferze teatru nie stanowi działalności gospodarczej, a instytucje powołujące teatry mają obowiązek je dotować. Trzeba jednak dodać, że w przypadku teatrów publicznych jest to dotacja do działalności, która nie po-

<sup>2</sup> J. Bythe, *Komunikacja marketingowa*, PWE, Warszawa 2002, s. 167.

<sup>3</sup> *Słownik wyrazów obcych*, PWN, Warszawa 1980, hasło: morfologia.

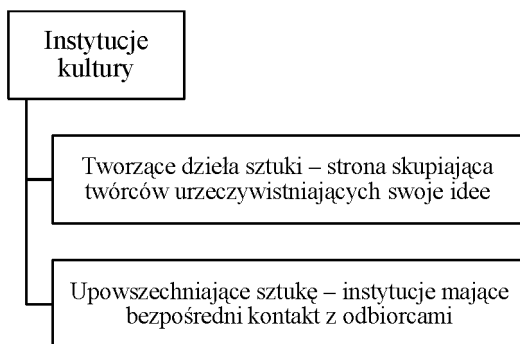
<sup>4</sup> L. Wróblewski, *Strategie marketingowe w instytucjach kultury*, PWE, Warszawa 2012, s. 19, 23.

<sup>5</sup> *Ibidem*, s. 24.

<sup>6</sup> *Słownik terminologiczny sztuk pięknych*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2003, hasło: teatr.

<sup>7</sup> Ustawa o prowadzeniu działalności kulturalnej z 25 października 1991 z późn. zm., DzU z 1991, nr 114, poz. 493.

krywa pełnych kosztów utrzymania podmiotu<sup>8</sup>, tak więc teatry (i inne podmioty sfery kultury) prowadzą samodzielną gospodarkę finansową i muszą na swoją działalność zarabiać. Przy kilku reformach systemu instytucji kultury zakładano, że środki budżetowe będą maleć, a rosnać za to winny wpływy od sponsorów i darczyńców, co jednak nie nastąpiło (przychody pozabudżetowe, tzn. z wpływów za bilety i przykładowo wynajem sal, to około 30% środków w dyspozycji teatrów).



Rys. 2. Instytucje kultury – ujęcie ogólne

Źródło: opracowanie na podstawie L. Wróblewski, *Strategie marketingowe w instytucjach kultury*, PWE, Warszawa 2012, s. 31–33.

Zbiór form organizacyjnych działalności kulturalnej jest niezmiernie bogaty; tylko w kategorii teatrów można wyróżnić teatry muzyczne (opery, operetki), teatry ruchu i tańca, teatry dramatyczne, baletowe, alternatywne czy fluxus<sup>9</sup>. Teatry są powoływane przez organizatorów<sup>10</sup>, czyli wspomniane instytucje administracji publicznej bądź osoby indywidualne; mogą być też prowadzone przez organizacje pozarządowe, jak fundacje czy stowarzyszenia. Podstawą działalności teatru jest stworzony przez jego organizatora statut.

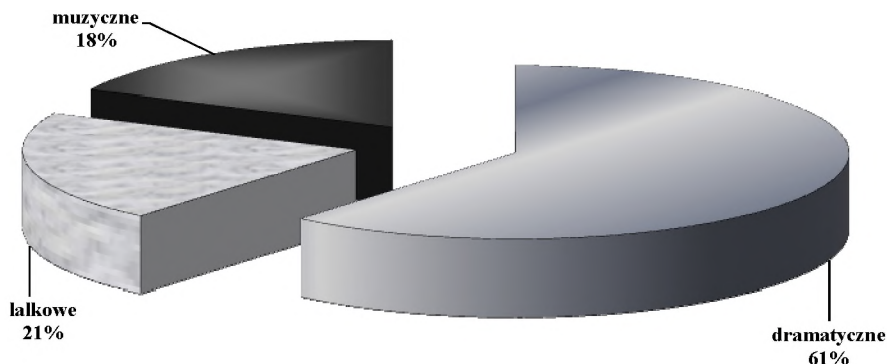
W 1996 r. (nowelizacja ustawy o prowadzeniu działalności kulturalnej) teatry podzielono na dwie kategorie: państwowe instytucje kultury oraz samorządowe instytucje kultury, do tych dwu grup obecnie zaliczyć trzeba też teatry prywatne (prowadzone np. przez fundacje) i impresaryjne (gromadzące fundusze i artystów dla realizacji konkretnego przedsięwzięcia). Według danych GUS

<sup>8</sup> P. Płoski, *Przemiany organizacyjne teatru w Polsce w latach 1989–2009*, Raport opracowany na zlecenie Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego, Warszawa 2009, [http://www.konreskultury.pl/library/File/RaportTeatr/teatr\\_raport\\_w\\_pelna\(1\).pdf](http://www.konreskultury.pl/library/File/RaportTeatr/teatr_raport_w_pelna(1).pdf).

<sup>9</sup> <http://pl.wikipedia.org/wiki/Fluxus>.

<sup>10</sup> *Ustawa o prowadzeniu działalności kulturalnej...*

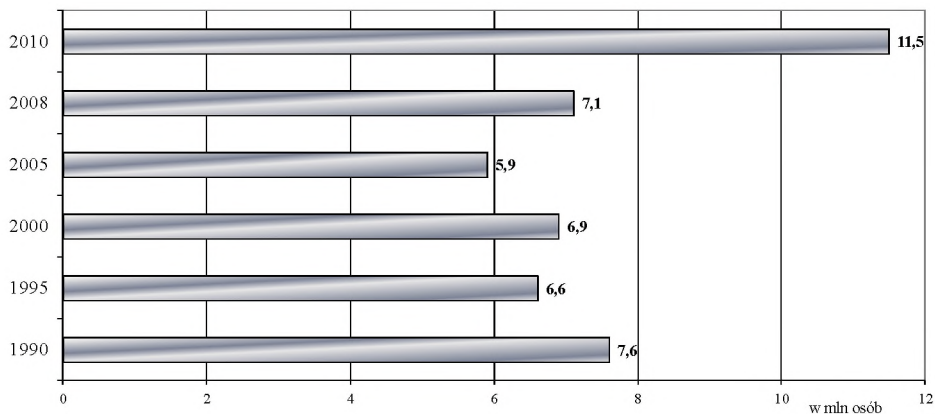
w roku 2010 działało w Polsce 139 teatrów, wśród których dominowały teatry dramatyczne – 85, a w dalszej kolejności lalkowe – 29 i muzyczne – 25 (rys. 3).



Rys. 3. Struktura teatrów działających w Polsce w 2010 roku

Źródło: opracowanie na podstawie *Działalność instytucji kultury w Polsce*, GUS, [http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbr/gus/PUBL\\_kts\\_dzialalnosc\\_instyt\\_kultury\\_w\\_polsce-2010.pdf](http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbr/gus/PUBL_kts_dzialalnosc_instyt_kultury_w_polsce-2010.pdf).

Mimo powszechnej opinii o trudnej sytuacji teatrów okazuje się, że ich sytuacja w ostatnim czasie się poprawia, liczba widzów na różnego rodzaju przedstawieniach jest bowiem obecnie dwukrotnie większa niż w roku 2005 (rys. 4).



Rys. 4. Liczba widzów w mln na przedstawieniach teatralnych w latach 1990–2010

Źródło: opracowanie na podstawie P. Płoski, *Raport: Przemiany organizacyjne teatru w Polsce w latach 1989–2009*, Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego, Warszawa 2010; *Działalność instytucji kultury w Polsce*, GUS, Ośrodek Statystyki Kultury, Kraków 2011, [http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbr/gus/PUBL\\_kts\\_dzialalnosc\\_instyt\\_kultury\\_w\\_polsce-2010.pdf](http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbr/gus/PUBL_kts_dzialalnosc_instyt_kultury_w_polsce-2010.pdf).

Spadek liczby widzów w latach 90. XX w. wynikał ze załamania się kolportowania biletów w zakładach pracy, a ponadto z wysokiej inflacji i realnego

spadku zarobków ludności. W ostatnim czasie widać jednak powrót widzów do teatrów, chociaż dobra passa zapewne nie dotyczy wszystkich podmiotów, ale tych, które wydłużyły swój sezon (np. pracują w miesiącach letnich) i zorganizowały skuteczną promocję. W 2010 r. polskie teatry przygotowały 55,5 tys. przedstawień i koncertów; najwięcej widzów przypada na przedstawienia zorganizowane przez zespoły pieśni i tańca – średnio 936 osób; znacznie mniej przychodzi na przedstawienia opery i operetki – odpowiednio 588 i 386 osób; jeszcze mniej na inscenizacje teatrów dramatycznych – średnio 186 osób<sup>11</sup>.

### **Marka a działalność niekomercyjna**

Wiele marek organizacji niekomercyjnych jest znanych na całym świecie. Za przykłady mogą tu posłużyć Amnesty International czy the Bill and Melina Gates Foundation. W Polsce można wskazać takie nazwy, jak Polska Akcja Humanitarna czy Caritas. Sfera niekomercyjna to nie tylko stowarzyszenia czy prywatne fundacje działające na rzecz potrzebujących, lecz także organizacje aktywne w dziedzinie ochrony dziedzictwa kulturowego czy upowszechniania kultury jako takiej zarówno powoływane z inicjatywy obywateli, jak i prowadzone przez organy publiczne (samorządy). Do instytucji o światowej renomie można zaliczyć Carnegie Hall czy Metropolitan Opera House; z polskich na przykład Teatr Wielki – Operę Narodową w Warszawie.

Gdyby zapytać, po co organizacjom niekomercyjnym kreowanie marki, to jako jeden z głównych powodów wskazać należałoby fakt, że powszechnie znane i poważane marki są podstawą zaufania do danej organizacji. Oznacza to, że w przypadku, gdy podstawą działalności podmiotu jest idea, a nie zysk, wówczas zaufanie jest kluczowym elementem, którym kierują się interesariusze.

Pozytywne efekty posiadania znanej marki w przypadku podmiotów niekomercyjnych mogą pojawić się w kilku obszarach: a) w działalności fundraisingowej i pozyskiwaniu sponsorów; b) w zjednoczeniu sił liderów zgodnych co do wartości, jakie niesie marka; c) w poprawionej skuteczności działań (większa siła oddziaływania); e) w wzmocnieniu wewnętrznej tożsamości; f) w ulepszeniu kompetencji podmiotu<sup>12</sup>. Ważniejszy niż pozyskiwanie środków jest tu wpływ na daną społeczność i organizacyjna spójność. Ponadto dobra marka podmiotu niekomercyjnego może służyć jako podpora innych marek

---

<sup>11</sup> *Działalność instytucji kultury w Polsce*, GUS, Ośrodek Statystyki Kultury, Kraków 2011, [http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbr/gus/PUBL\\_kts\\_dzialalnosc\\_instyt\\_kultury\\_w\\_polsce-2010.pdf](http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbr/gus/PUBL_kts_dzialalnosc_instyt_kultury_w_polsce-2010.pdf).

<sup>12</sup> N. Kylander, Ch. Stone, *The role of brand in the nonprofit sector*, „Stanford Social Innovation Review”, [http://www.ssireview.org/articles/entry/the\\_role\\_of\\_brand\\_in\\_the\\_nonprofit\\_sector](http://www.ssireview.org/articles/entry/the_role_of_brand_in_the_nonprofit_sector).

komercyjnych, na przykład wchodzących na rynek. Zatem te bardziej znane będą pełniły funkcję katalizatorów rynkowej akceptacji.

W działalności non profit podejście do kreowania marki zapożycza się ze sfery biznesu dość dosłownie, a więc mówi się o rozpoznawalności nazwy i logo oraz pozyskiwaniu większych dochodów, a nie to leży u podstaw istnienia tych podmiotów. Liderzy organizacji winni zrozumieć, że marka jest im potrzebna do zwiększenia mocy oddziaływania społecznego oraz świadczenia o wartościach, jakimi organizacja się kieruje. Marka teatru powinna więc mówić o wyższych wartościach, choć i rozrywce na dobrym poziomie. Z pewnością dobra marka oznacza większy autorytet na rynku, ale żeby taką markę stworzyć, należy przemyśleć zarówno istotę wartości, jakie oferuje podmiot, jak i ich widoczne symbole. Ważne ponadto, aby nazwa i logo – poprzez użyte treści i znaki – rzeczywiście niosły pozytywne wartości, które będą kojarzone z daną dziedziną.

Jeśli założy się, że działalność niekomercyjna skupia się na pozyskaniu uwagi różnych grup interesariuszy, to z pewnością stwierdzić można, że organizacje o znanej marce będą miały łatwiejsze zadanie, ponieważ ich przekazy szybciej zostaną zauważone, co z kolei będzie tworzyło pewną barierę percepcji komunikacji innych podmiotów. Część menedżerów uważa jednak, że ich misja i dotychczasowe osiągnięcia są tak duże, że nie muszą dbać o markę i komunikację, ponieważ ich działalność obroni się sama. Jest to tzw. efekt *Titanica* – zbyt pewni siebie liderzy ignorują zmieniające się otoczenie i konkurencję, czym doprowadzają podmiot do trudnej sytuacji<sup>13</sup>.

Zarówno w sferze non profit, jak i komercyjnej marki mogą odwoływać się do trzech sfer:

- a) funkcjonalnej – marka wówczas kojarzona jest z rozwiązywaniem problemów konsumentów;
- b) symbolicznej – marki nawiązują tu do potrzeb wyższego rzędu, do ambitnych aspiracji i innych potrzeb psychologicznych;
- c) odczuwania – marki odwołują się wówczas do przyjemności z konsumpcji<sup>14</sup>.

W dalszej części artykułu zostanie dokonana analiza marek teatrów z tych trzech punktów widzenia.

---

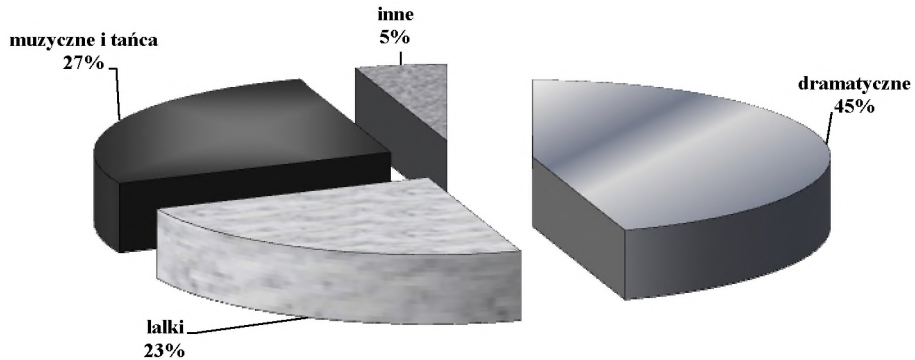
<sup>13</sup> G. Zaltman, *Jak myśłą klienci. Podróż w głąb umysłu rynku*, Wyd. Forum, Poznań 2003, s. 340.

<sup>14</sup> M. Mołęda-Zdziech, *Komunikowanie w perspektywie ekonomicznej i społecznej*, Oficyna Wyd. SGH, Warszawa 2001, s. 84.



### Morfologia marki – wyniki analizy

Do analizy – jak wspomniano – wzięto 60 oznaczeń teatrów. Wśród nich najwięcej było dramatycznych (27), a następnie muzycznych i tańca (16), lalki (14) oraz dwa teatry alternatywne i jeden impresaryjny (rys. 5).



Rys. 5. Struktura teatrów wybranych do badania

Źródło: badanie własne.

Zaskakująco dużo, bo w 23 przypadkach (ponad 38%), nazwa i logo teatru były w kolorze czarnym albo bialo-czarnym. Sugeruje to powagę, rzetelność, ale i brak fantazji i przywiązanie do tradycji. Tak chciały być widziane głównie teatry dramatyczne. Jeśli w oznaczeniach innych teatrów występował czarny, to był połączony na przykład z czerwonym lub żółtym (teatry tańca), także inne ciemne kolory były wzbogacane barwą jaśniejszą, jak fioletowy i granatowy z dodatkiem pomarańczowego czy zielonego (teatry lalki). Wśród teatrów o oryginalnej dość kolorystyce wyróżniają się Teatr Współczesny ze Szczecina (kolor dominujący to różowy), Teatr Sabat z Warszawy (czerwono-bordowy) czy też Teatr Muzyczny im. Danuty Baduszkowej z Gdyni (wielobarwne promienie). Trzeba też zwrócić uwagę na nazwy teatrów – wszystkie mają w nazwie słowo „teatr”, ale oprócz tego dziewięć z nich ma wskazanego patrona (na przykład Andersena, Moniuszkę, Witkiewicza, Gombrowicza), co jest dość zastanawiające, ponieważ na przykład Teatr Miejski im. Gombrowicza w Gdyni nie ma obecnie w repertuarze żadnej jego sztuki. Jest Sofokles, jest Veber, Gens, Stoppard, ale nie Gombrowicz – pytanie więc, jaki sens ma podawanie w nazwie twórcy, którego się nie gra? To tak, jakby firma nazywała się Fabryka Czekolady, a produkowała tylko watę cukrową. Nie chodzi o to, żeby nazwisko patrona koniecznie usunąć, ale aby nie podawać go w nazwie przy logo. Czasami w nazwach pojawiają się tajemnicze zwroty czy akronimy – mamy więc

nazwę Teatr NN, Teatr tm, czy Teatr Wiczy. W pierwszym przypadku chodzi o łacińskie *nomen nescio* – imienia nie znam. Jak podają artyści tego teatru, chodzi o to, aby „Wtopić się w swoje dzieło, wtulić się w jego ciepło i istnieć tylko poprzez nie. Zakryć twarz czarnym welonem. Odejść na spotkanie Ciemności bez obaw i strachu zostawiając swój Teatr odbity w czyichś uważnych oczach”<sup>15</sup>. Nie jest to prosty przekaz marki, ale każdy może go zinterpretować po swojemu. W pozostałych przypadkach nazwa wzięta jest od nazwisk założycieli, Tomasza Mędrzaka i Romualda Wiczy-Pokojskiego. Zatem wartość marki budowana jest na podstawie wizji jednego człowieka. Największą grupę określeń (32 teatry) stanowią jednak nazwy zawierające w sobie miejscowość, czyli Teatr Miejski im. Gombrowicza w Gdyni, Teatr Stary w Lublinie, Teatr Lalki Opole itp. Wynika to z faktu, że miana wielu teatrów są na tyle podobne, że trzeba dodać do nich nazwę własną miejsca, aby jeden odróżnić od drugiego.

Jak wcześniej wspomniano, marki mogą odwoływać się do trzech sfer: funkcjonalnej, symbolicznej i odczuwania. Pierwsza odnosić się będzie do rozwiązywania problemów klientów; druga – do potrzeb wyższego rzędu, a trzecia – do przyjemności z konsumpcji. To, z którą sferą będziemy mieć do czynienia, będzie zależało od użytych w marce symboli i wyrażeń.

Analizując marki w sferze funkcjonalnej, można poszukiwać informacji, odniesień do kwestii, jakie kłopoty dnia codziennego będzie ona rozwiązywała. Trzeba się wówczas spodziewać wskazania narzędzi czy działań rozwiązujących problemy i informacji o lepszym samopoczuciu konsumenta po skorzystaniu z oferty. W przypadku teatrów okazuje się, że wykorzystane tu oznaczenia niezmiernie rzadko mogą być skojarzone z przeżywanymi przez odbiorców sztuki trudnościami – wśród analizowanych trzy jedynie mogą być interpretowane w ten sposób: brama – jako symbol dotarcia na miejsce, zakończenia drogi; lalka – jako zabawka dla dziecka, która je uspokaja bądź cieszy, a więc rozwiązany kłopot rodzica; zachodzące słońce – symbol końca dnia i czasu na odpoczynek. Zatem do tej sfery marki teatrów nie nawiązują, pytanie: czy słusznie.

Skoro marki teatrów nie nawiązują do rozwiązywania ludzkich problemów, to może zachęcają do zaspokojenia potrzeb wyższego rzędu (sfery symbolicznej)? Z pewnością o tym, że użytkownik będzie miał do czynienia ze sztuką, mówi maska aktora (symbol teatru greckiego, w którym jeden aktor grał kilka ról i dlatego zakładał maski) – w analizowanych przypadkach pojawiła się dwa razy. Do artystycznych odniesień nawiązują też słowa zapisane w secesyjnym

---

<sup>15</sup> [http://tnn.pl/k\\_6\\_m\\_6.html](http://tnn.pl/k_6_m_6.html).

stylu<sup>16</sup>, czyli wykorzystującym giętkie linie, przypominające lekkie łodygi roślin (rys. 6).

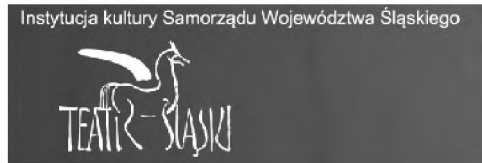


WARSZAWSKA OPERA KAMERALNA

Rys. 6. Słowa w stylu secesyjnym – logo Mazowieckiego Teatru Muzycznego oraz Warszawskiej Opery Kameralnej

Źródło: <http://www.mtmoperetka.pl/>; <http://www.operakameralna.pl/>.

Inne oznaczenia wykorzystane przez teatry, mogące kierować skojarzenia odbiorcy do potrzeb wyższego rzędu, to symbol nuty, kwadrygi, labiryntu, sceny i kurtyny, syreny oraz pegaza. Ciekawym połączeniem jest scalenie pegaza i krowy (rys. 7), jakiego dokonano w teatrze O.B.O.R.A. (nazwa pochodzi od słów: Ostatni Bastion Obrony Rozumu Artystycznie). Okazuje się zatem, że marki teatrów nawiązują do potrzeb wyższego rzędu.



Rys. 7. Uskrzydłona krowa oraz pegaz w logo teatrów

Źródło: <http://www.obora.pl/program.php>; <http://www.teatrslaski.art.pl/aktualnosci.php>.

To, co oferuje teatr, często jest widoczne w jego nazwie – sfera odczuwania. Mamy więc Teatr Rozrywki w Chorzowie, Białostocki Teatr Lalek czy Operę Krakowską. Wiadomo, czego się spodziewać. Kilka teatrów wybrało jednak nazwy bardziej wyrafinowane, a jednocześnie wiele mówiące o tym, co się w danym miejscu dzieje; przykłady to Teatr Białaluka (białaluka to bredzenie, bajanie) czy Teatr Buffo (buffo – błazeński, komiczny) albo Teatr Sabat. Wydaje się więc, że warto poszukiwać nazw oddających charakter teatru, zamiast tworzyć długie określenia typowe dla wielu podobnych, ponieważ łatwiej je zapamiętać, wymówić i polecić innym.

O przyjemnym czasie konsumpcji mówią takie symbole, jak zamek czy wieża – metafory wyjątkowych miejsc, oko – symbol oglądania i podglądania, lalka – symbol przyjemności dla dziecka, kogut i latawiec – przypominające

<sup>16</sup> <http://portalwiedzy.onet.pl/29588,,,,secesja,haslo.html>.

miły czas na łonie natury, wreszcie postać tancerki symbolizująca tańce i zabawę. Wspomnieć można jeszcze, że część oznaczeń wykorzystujących maskę aktora podkreślała na niej uśmiech, co oznacza zadowolenie z przyjemnie spędzonego czasu. Marki teatrów mogą zatem informować o przyjemnościach, jakie czekają widzów (rys. 8).



Rys. 8. Marki z pozytywnym zapowiedziami (symbole oka, zamku i śpiewu/pięciolinii)

Źródło: <http://www.groteska.pl/>; <http://www.fredreum.pl/>; <http://www.teatr.gliwice.pl/>.

Dodać należy, że wśród badanych przykładów 25 marek (prawie 42%) zbudowano, wykorzystując wyłącznie słowa lub litery, bez żadnych dodatków graficznych (rys. 9). Taka konstrukcja oznaczenia nazywana jest logotypem.



Rys. 9. Marki bazujące na słowach i literach (logotypy)

Źródło: <http://www.teatrprezentacje.pl/>; <http://www.teatrgombrowicza.art.pl/>.

Ostatnia uwaga odnosząca się do budowy marki teatru jest taka, że zdecydowana większość teatrów łączy nazwę marki z logo, co jest pozytywnym działaniem, jeśli nazwa jest spójna z częścią graficzną marki; często jednak są to skojarzenia bardzo dalekie (jak w przypadku Teatru Muzycznego w Poznaniu czy Teatru Starego w Lublinie) i należałoby albo skorygować logo, albo zweryfikować nazwę.

## Dyskusja

Jeśli podejmuje się próbę implementacji dorobku marketingu komercyjnego w sferze niekomercyjnej, to należałoby odpowiedzieć na pytanie, jaką funkcję ma pełnić marketing. Philip Kotler uważa, że zadaniem marketingu jest najpierw przyciągnąć przypadkowych uczestników (np. przedstawienia teatralnego), zamienić ich w lojalną publiczność, namówić do członkostwa (karta stałego

klienta, karta rabatowa przy kilku wizytach itp.) i wreszcie przekonać do bycia donatorem<sup>17</sup>. Jest to podejście dość bliskie praktyce biznesu, chyba za bliskie. Bardziej odpowiednie wydaje się stwierdzenie, że rolą marketingu jest przybliżanie twórców sztuki do jej odbiorców poprzez wymianę wartości<sup>18</sup>. Nie do końca więc marketing mówi artystom, jaki produkt mają wytworzyć, ale ułatwia wzajemną komunikację i akceptację. Jednym z elementów takiej komunikacji z pewnością jest marka. Jak już wspomniano, marka może być traktowana dość szeroko: nie tylko jako nazwa, logo i projekt graficzny użytkowane przez organizację, lecz także jako psychologiczna konstrukcja pojawiająca się w umysłach ludzi świadomych istnienia jakiegoś produktu, osoby czy też podmiotu<sup>19</sup>. Dzięki niej potencjalni odbiorcy usług, darczyńcy, wolontariusze czy członkowie organizacji (jeśli takowych gromadzi) mogą szybciej podjąć decyzje o swoim zaangażowaniu, bardziej zdecydowanie wyrażać się o organizacji i odczuć więź powodującą lojalność. Lojalność odbiorców oferty i pracowników/członków organizacji jest jednym z kluczowych zagadnień, jakimi powinni zajmować się ich menedżerowie. Utrzymanie stałych odbiorców nie jest łatwe, co widać w omawianej sferze teatru, konkurencją są bowiem nie tylko inne teatry, lecz także różnego rodzaju podmioty oferujące zagospodarowanie wolnego czasu. Teatry konkurują z kinem, cyrkiem, producentami programów telewizyjnych, centrami fitness i spa, a nawet z pubami, gdzie też można spędzić wieczór. Oznacza to, że konkurencja obecnie jest wielopłaszczyznowa i już nie tak prosta, jak dawniej<sup>20</sup>.

Wykreowanie dobrej marki także jest procesem wielowymiarowym. Jak już wspomniano, należy stworzyć odpowiednią nazwę i część graficzną, spójne ze sobą językowo i znaczeniowo. Słuszne w dawnych czasach nadawanie poszczególnym teatrom nazw patronów dzisiaj wydaje się archaiczne, ponieważ teatry od pierwotnej specjalizacji już dawno odeszły. Nazwa danego podmiotu powinna być zaś powiązana z ofertą, celami i misją, jaką się kieruje. W przeanalizowanych przypadkach teatrów widać kilka niedociągnięć, które utrudniają komunikację z odbiorcami i budowanie marki, a mianowicie:

1. Nazwy teatrów są za długie, powiązane historycznie z wielkimi twórcami, co nie ma przełożenia ani na logo, ani na obecną ofertę.

<sup>17</sup> M.P. Mokwa, W.M. Dawson, E.A. Prieve, *Marketing the arts*, Preager Publishers, Westport 1980, wstęp Ph. Kotlera, s. XIII.

<sup>18</sup> *Ibidem*, s. 158–159, 287.

<sup>19</sup> N. Kylanter, Ch. Stone, *The role of brand...*

<sup>20</sup> R.R. Dholakia, M. Venkatraman, *Marketing services that compete with goods*, „Journal of Services Marketing” 1992, Vol. 7, Iss. 2, s. 16–23.

2. Nazwy zbyt często bazują na potocznych określeniach i nazwach miejscowości.
3. Teatry dramatyczne tworzą logo na bazie czarnego koloru, choć repertuar mają bardzo różnorodny; wprowadzają tym samym odbiorców w błąd, sugerując powagę i tradycyjne podejście do sztuki.
4. Zamiast tworzyć oryginalne oznaczenia graficzne, teatry często poprzestają na nazwie albo na jakimś akronimie z niej wynikającym.

Analiza marek dostarcza jednak konkluzji, że mogą one nieść zapewnienie o zaspokajaniu potrzeb wyższego rzędu oraz zapewniać o przyjemnościach związanych z pobytem w teatrze. Widać to po takich symbolach, jak oko, maska aktora, latawiec, nuty, syrena, pegaz czy kwadryga. Czasami jednak niezbyt dobre logo sąsiaduje z nieodpowiednią nazwą, jak w przypadku *Theatrum Gedanense* (logo przeładowane detalami, nazwa trudna do wymówienia), albo też akceptowalna nazwa sąsiaduje z nieodpowiednim logo (jak w *Krakowskim Teatrze Tańca*, gdzie część graficzna marki to czarna stopa). Można więc odnieść wrażenie, że teatry mają przed sobą okres porządkowania koncepcji marki, oferty i tworzenia całościowego wizerunku. Zmiany w budowie marki mogą być ryzykowne, jeśli podmiot ma przywiązanych odbiorców – mogą oni takie metamorfozy oceniać negatywnie<sup>21</sup>; ale nowi czy też nielojalni klienci powinni je odebrać pozytywnie. Z drugiej strony obie grupy będą na zmiany w teatrze patrzeć bardziej przychylnie, jeśli zostaną do nich odpowiednio przygotowani.

Konkludując, można dodać, że dzisiaj przeciętny konsument kultury nie odczuwa potrzeby spędzenia czasu w konkretnym teatrze, filharmonii, muzeum – wybiera się do tego miejsca, aby otrzymać określony produkt (np. przedstawienie). Można to nieco zmienić, lepiej dostosowując daną przestrzeń do potrzeb odbiorców i kreując odpowiednie oznaczenia, które będą niepowtarzalne i kojarzone z tym tylko podmiotem i miejscem. W tej chwili menedżerowie instytucji kultury wydają się bronić przed marketingiem<sup>22</sup>, postrzegając go jako coś niegodnego wyższych celów, ale muszą wkrótce zauważyć, że marketing, mówiący na przykład, jak się komunikować z rynkiem poprzez markę, jest sposobem na lepsze funkcjonowanie.

---

<sup>21</sup> M.F. Walsh, K.P. Winterich, V. Mittal, *Do logo redesigns...*

<sup>22</sup> M. Laberschek, *Nowe trendy w promocji polskich teatrów*, <http://kulturasieliczy.pl/nowe-trendy-w-promocji-polskich-teatrow/>.

## Zakończenie

W niniejszej pracy przedstawiono cechy charakterystyczne budowy marek teatrów. Krytyczne wnioski, jakie nasuwają się po dokonanej analizie, dotyczą zarówno nazw teatrów, jak i przyjętych oznaczeń graficznych. Można więc powiedzieć, że nazwy teatrów są za długie, powieliła się schematy: „teatr w miejscowości X”, które różnią się jedynie nazwą danego miejsca, wreszcie imiona wielkich twórców jako patronów nie przystają do obecnej działalności teatrów. W zakresie tworzenia oznaczeń graficznych marek stwierdzono, że bardzo często są one czarne lub białoczarne albo nie ma ich wcale (teatr zamiast nazwy i logo ma jedynie nazwę – logotyp).

Pozytywne w przypadku części marek było jednak to, że wykorzystywały one symbole spójne z prowadzoną działalnością, a nadto miały oryginalne nazwy. Jednakże takich połączeń nie było wiele. Stwierdzono również, że marki teatrów mogą nieść przesłania dotyczące zaspokajania potrzeb wyższego rzędu i przyjemności z konsumpcji – marki zawierają wówczas symbole oka, pegaza czy też latawca. Ponieważ zbadane marki raczej nie odnoszą się do sfery zaspokajania potrzeb, zadać można by pytanie: czy teatry nie rozwiązują żadnych problemów widzów? Wydaje się, że istnieje luka w łączeniu marek teatrów ze sferą potrzeb codziennych, którą można by wykorzystać. Może okazać się to istotne na obszarach, gdzie teatry funkcjonują wśród intensywnej konkurencji.

## MORPHOLOGY OF NONPROFIT ORGANIZATIONS BRANDS ON THE POLISH THEATRES EXAMPLE

### Summary

Receiving various appeals that organizations may address to particular audiences will be facilitated if supported by well known and delivering positive values brands, understanding as signs enabling distinguishing one organization from the other. Therefore the objective of this paper is the analysis and evaluation of brands morphology. Conclusions discussed in the paper refer to the issues of creating theatres' names as well as graphics. Moreover, the paper contains conclusions concerning three spheres of brands: functional, symbolic and perceptual. It is underlined that a good brand creation is a multidimensional and time consuming process but, as theaters compete with mass culture and other forms of spending leisure time, it is a very important activity of such kinds of organizations.

*Translated by Joanna Hernik*