

Iryna Manczak

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie  
Wydział Zarządzania  
e-mail: [manczaki@uek.krakow.pl](mailto:manczaki@uek.krakow.pl)

## Instytucje kultury jako ogniwa dystrybucji marketingowych produktów miast<sup>1</sup>

**Kod JEL:** M31

**Słowa kluczowe:** instytucje kultury, dystrybucja, miejski produkt kulturalny

**Streszczenie.** W artykule zaprezentowano instytucje kultury jako podmioty umożliwiające dystrybucję marketingowych produktów miast. W tym celu zwrócono uwagę na samorządowe instytucje kultury, w tym na podstawowe zadania samorządów w zakresie ich organizacji. W dalszej części opracowania dokonano analizy miejskich produktów marketingowych oferowanych za pośrednictwem instytucji kultury. Scharakteryzowano sposoby dystrybucji analizowanych produktów z punktu widzenia marketingu terytorialnego.

### Wprowadzenie

Jednym z podstawowych zadań realizowanych przez samorząd terytorialny w Polsce jest organizacja działalności kulturalnej. Na wstępie należy wyraźnie zasygnalizować, że wyróżniona działalność stanowi rodzaj zadań własnych o charakterze obowiązkowym (Ustawa z dnia 25 października, art. 9). W związku z tym jednostki samorządu terytorialnego nie tyle mogą, ile muszą tworzyć samorządowe instytucje kultury w celu prowadzenia działalności kulturalnej (Gajewski, Jakubowski, 2015, s. 39). Na tej podstawie można wnioskować, że nie

---

<sup>1</sup> Publikacja została dofinansowana ze środków przyznanych Wydziałowi Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego.

ma racji bytu sytuacja, w której samorząd nie będzie wspierał finansowo oraz sprawował opieki nad żadną instytucją kultury, jak również nie zostaną zaspokojone potrzeby mieszkańców w formie zinstytucjonalizowanej.

Institucje kultury stanowią integralny element krajobrazu społeczno-kulturalnego ośrodków miejskich. Głównie realizują działania oraz zadania związane z zaspokajaniem zbiorowych potrzeb wspólnoty (Hill, O'Sullivan, O'Sullivan, 2003, s. 125), jak również mają znaczący udział w procesach przeobrażania się współczesnych miast. Istotą tych procesów jest coraz lepsze wykorzystanie zasobów lokalnych oraz rozwijanie oferty dedykowanej różnym grupom docelowym. Institucje kultury winne być traktowane jako bazowe podmioty, z punktu widzenia działań marketingowych realizowanych przez samorządy w Polsce. Najczęściej w ich przestrzeni projektowane są pewne sceny (m.in. scenariusze warsztatów, projekty animacyjne, wydarzenia kulturalne, działania edukacyjne), na których ma się coś wydarzyć – modelowane są „sytuacje twórcze” z wykorzystaniem własnych i zewnętrznych zasobów (Krajewski, 2011, s. 29). W konsekwencji omawiane instytucje pozwalają dystrybuować produkty marketingowe kreowane przez samorząd terytorialny.

Celem artykułu jest próba identyfikacji kluczowych charakterystyk prezentujących instytucje kultury jako ogniwa dystrybucji marketingowych produktów miast. Rozwinięcie podjętych rozważań umożliwiła wiedza marketingowa oraz przegląd opracowań obrazujących specyfikę oraz zasady funkcjonowania krajowych instytucji kultury.

### **Samorządowa instytucja kultury**

Po 1989 roku zaszły znaczące zmiany w organizacji oraz finansowaniu działalności kulturalnej w Polsce. Wyróżnione zmiany polegały głównie na (Ilczuk, 2012, s. 83):

- odejściu od supermecenatu państwa w kulturze i wycofaniu się ministerstwa kultury z bezpośredniego zarządzania kulturą,
- przesunięciu sfery realizacyjnej wsparcia dla kultury przede wszystkim na szczebel samorządowy,
- ustanowienie dwóch nowych celów w obszarze finansowania działalności kulturalnej – łączenia finansowania ze środków publicznych i prywatnych oraz zachęcania do tworzenia pozapaństwowych struktur instytucjonalnych.

Z punktu widzenia prowadzonych rozważań istotne znaczenie mają te zmiany, które dotyczą zadań podejmowanych przez samorządy. Chodzi przede wszystkim o instytucje kultury podlegające władzom samorządowym. Warto przypomnieć, że w wyniku ostatniej reformy administracyjnej w 1999 roku jednostki samorządu terytorialnego przejęły 364 instytucje kultury (wykaz dostępny

jest na stronie internetowej MKIDN). Wskutek tego stały się organizatorami zdecydowanej większości krajowych podmiotów działających w sferze kultury. W Polsce funkcjonuje wiele instytucji odpowiedzialnych za organizację działalności kulturalnej. W dużej mierze można to uzasadnić różnorodnością i wielością zgłaszanych potrzeb społecznych, a dotyczących uczestnictwa w kulturze, jak również istnieniem różnorodnych podmiotów propagujących współczesne formy kultury, w tym zajmujących się badaniem dziedzictwa kulturowego. Organy jednostek samorządu terytorialnego sprawują mecenat nad działalnością kulturalną, co polega na wspieraniu i promocji: twórczości, edukacji i oświaty kulturalnej, działań i inicjatyw kulturalnych oraz opieki nad zabytkami (Barański, Kos-Łabędowicz, Liżewski, Ostapowicz, Skrzypiec, 2015, s. 1).

Podstawowym aktem regulującym zasady funkcjonowania krajowych instytucji kultury jest Ustawa o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej. We wskazanym dokumencie prawnym wyszczególniono dwa rodzaje analizowanych instytucji w odniesieniu do podmiotów występujących w roli ich organizatora:

- państwowe instytucje kultury (tworzone przez ministrów oraz kierowników urzędów centralnych),
- samorządowe instytucje kultury (organizowane przez jednostki samorządu terytorialnego).

Prowadzenie działalności w obszarze kultury przez wyżej wyróżnione podmioty należy traktować jako podstawowy cel statutowy. Zasadnicze zadania organizatora obejmują finansowanie i kontrolowanie instytucji, która została powołana z jego inicjatywy. W konsekwencji oznacza to, że jest on zobligowany do zapewnienia środków niezbędne do rozpoczęcia oraz prowadzenia działalności kulturalnej. Zobowiązania organizatora polegają także na utrzymaniu obiektu, w którym będzie prowadzona działalność przez podmiot mu podległy. Źródłem finansowania dla działań w sferze kultury są środki własne gminy, jak również pochodzące z subwencji ogólnej z publicznych środków budżetowych. Jednostka samorządu terytorialnego, będąc organizatorem kultury, może decydować o utworzeniu, połączeniu, podziale czy likwidacji danej instytucji kultury.

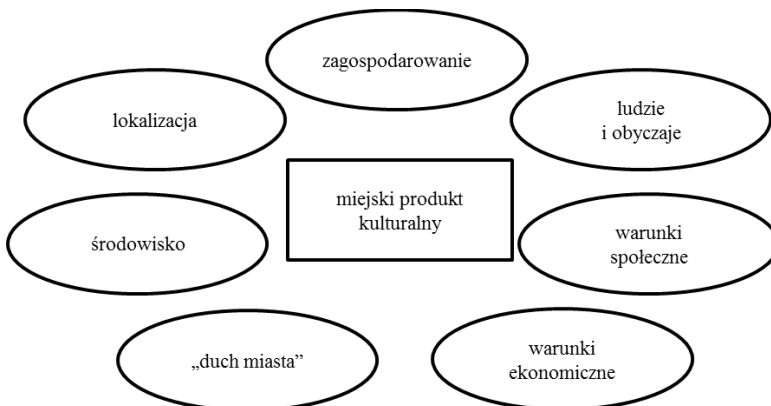
Rozwijając wcześniej zgłoszone uwagi należy nadmienić, że organizatorzy samorządowi (gmina, powiat, województwo) organizują działalność kulturalną, tworząc głównie samorządowe instytucje kultury, takie jak (Barański, 2016, s. 3): domy kultury, ośrodki kultury, centra kultury, muzea, teatry, orkiestry oraz biblioteki. Z danych GUS wynika, że w 2014 roku w Polsce działało 15 719 instytucji kultury. Znaczną ich część stanowiły biblioteki, tj. ponad 60% ogółu oraz domy kultury, ośrodki kultury, kluby i świetlice (odpowiednio 25%). Dane te miały także przełożenie na wielkość wydatków, gdyż z budżetów samorządowych najczęściej przyznano środków na działalność domów, ośrodków kultury, klubów i świetlic, odpowiednio około 30% wszystkich wydatków, jak również

bibliotek – prawie 17% (*Kultura w 2014...*, s. 94). Przykładowo w odniesieniu do wielkości wydatków na cele kulturalne (wskaźnik ten rozumiany jest jako procent z budżetu przeznaczany na kulturę) w 2015 roku wyróżniały się trzy miasta: Warszawa (3,67%), Kraków (5,62%) i Wrocław (6,07%). W tych ośrodkach miejskich wygospodarowano najwięcej środków na różnorakie przedsięwzięcia i inicjatywy kulturalne (*Finansowanie kultury przez samorzady...*).

### Marketingowy produkt miast kreowany przez instytucje kultury

Produkt jednostki osadniczej należy uznać za kluczową kategorię pojęciową w rozważaniach z zakresu marketingu terytorialnego. Upraszczając, sposoby definiowania można przyjąć, że stanowi on rodzaj skumulowanej użyteczności społeczno-ekonomicznej miejsca (obszaru), oferowany klientom wewnętrznym i zewnętrznym dla zaspokojenia ich potrzeb materialnych i duchowych, bieżących i rozwojowych o charakterze konsumpcyjnym i inwestycyjnym (Szromnik, 2016, s. 130). Specyfiką niniejszego produktu jest to, że rynek nie decyduje o jego cechach w takim stopniu, jak w przypadku działalności przedsiębiorstw (Czornik, 2013, s. 42). Proces jego powstania jest w dużym stopniu uzależniony od celów rozwoju danej jednostki osadniczej, jak również od potrzeb zgłaszanych przez mieszkańców.

Miejski produkt kulturalny stanowi przykład terytorialnego subproduktu. Uszczegółowienie jego istoty możliwe jest na podstawie wybranych cech jednostki osadniczej (rys. 1). Generalizując, można podzielić je na przestrzenno-lokalizacyjne oraz społeczno-ekonomiczne. Za ciekawy element należy uznać „ducha miasta”, co poniekąd jest zbieżne z taką kategorią pojęciową, jak *genius loci*. Ten ostatni termin rozumiany jest najczęściej w kategoriach zjawiska kulturowego.



Rysunek 1. Elementy miejskiego produktu terytorialnego

Źródło: opracowano na podstawie Szromnik 2016, s. 128–129.

Miejski produkt kulturalny oferowany za pośrednictwem instytucji kultury stanowi kombinację użyteczności, pozwalających zaspokoić potrzeby wyższego rzędu, tj. związanych z uczestnictwem w kulturze. W powszechnej opinii kultura utożsamiana jest ze sztuką (muzyka, teatr, kino, balet, opera, architektura malarstwo itd.) oraz stylem życia i obyczajami (*Uczestnictwo ludności...*, s. 53). Zadaniem instytucji kultury jest zatem stworzyć dostęp do udziału w szeroko rozumianych wydarzeniach propagujących różnorakie formy kulturalne oraz artystyczne (m.in. wystawy, koncerty, spotkania okolicznościowe, spektakle). Warto także dodać, że oferta kreowana przez lokalne instytucje kultury jest kluczową składową miejskiego produktu kulturalnego. Co ważne, oferta ta ma głównie charakter usługowy. Można zatem przyjąć, że usługi kulturalne proponowane odbiorcom są rezultatem działalności o charakterze statutowym.

W opinii Polaków kultura jest ważna<sup>2</sup>. Z badań przeprowadzonych w 2014 roku przez GUS wynika, że co trzeci mieszkaniec miast wyraził się pozytywnie o ofercie miejskich instytucji kultury<sup>3</sup> (*Uczestnictwo ludności...*, s. 53). Przywołane uogólnienia dowodzą, że respondenci mieli stosunkowo wysokie wymagania wobec propozycji tworzonych przez lokalne podmioty kulturalne. Należy jednak pamiętać też o tym, że o postrzeganiu jakości usług kulturalnych decyduje poziom satysfakcji odbiorcy z konsumpcji, który zależy od indywidualnych preferencji (Trzeciak, 2011, s. 165).

### **Dystrybucja produktów marketingowych oferowanych przez miejskie instytucje kultury**

Pojęcie dystrybucji w marketingu terytorialnym należy zaliczyć do grupy terminów stosunkowo rzadko poddawanych szerszej dyskusji. Najczęściej dystrybucję utożsamia się z procesem obsługi rynku. Proces ten obejmuje wszystkie decyzje oraz czynności podejmowane w celu nawiązania łączności między producentem a odbiorcą produktu. Realizacja wspomnianych działań wymaga stworzenia kanału dystrybucji. Na ogół stanowią go wszystkie organizacje, przez które musi przejść produkt od punktu wytworzenia do miejsca konsumpcji/użytkowania (Kotler, Armstrong, Saunders, Wong, 2002, s. 977). Definiując dystrybucję w ujęciu czynnościowym, należy także dodać, że obejmuje ona wszelkie czynności mające na celu pokonywanie czasowych i przestrzennych różnic występujących między wytwarzaniem a spożyciem (Seweryn, 2008, s. 43).

---

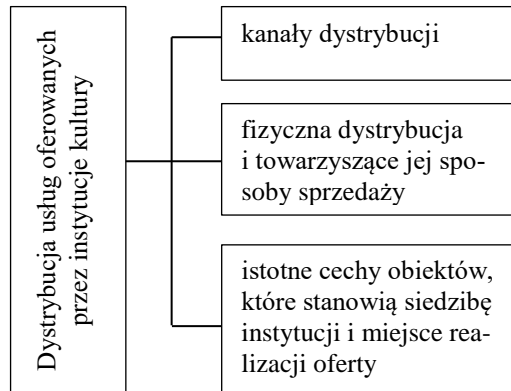
<sup>2</sup> Zaprezentowane stanowisko potwierdzają przywołane wyniki badań przeprowadzonych przez GUS. Ich podstawowym celem jest zidentyfikowanie form aktywności kulturalnej, korzystanie z ofert instytucji kultury, jak również częstotliwości oraz możliwości uczestniczenia ludności w szeroko rozumianym życiu kulturalnym.

<sup>3</sup> Komentowane badanie zrealizowano wśród 4665 wylosowanych gospodarstw domowych.

Koncepcja kanałów dystrybucji nie ogranicza się wyłącznie do dystrybucji produktów materialnych. Ma również zastosowanie w przypadku rozpowszechnienia usług, jak również idei. Podmioty prowadzące działalność o charakterze niematerialnym muszą podejmować decyzje, które przyczyniają się do udostępnienia produktów potencjalnym użytkownikom. Dystrybucja stanowi kluczowy element koncepcji 4P (*product, price, place, promotion*). Uwzględniając specyfikę marketingu terytorialnego warto przypomnieć, że implementacja przywołanej koncepcji ma znaczne ograniczenia z punktu widzenia działań marketingowych podejmowanych przez jednostki samorządu terytorialnego, gdyż (Szromnik, 2016, s. 83):

- przystosowana jest do warunków działania podmiotów oferujących dobra materialne,
- dotyczy bezpośrednio podmiotów zorientowanych na zysk,
- zakłada, że podstawą oferty jest względnie jednorodny typ produktu,
- przewiduje jednostronny typ powiązań z rynkiem,
- uwzględnia punkt widzenia oferenta, a nie klienta – użytkownika.

Dystrybucję usług oferowanych przez instytucje kultury można analizować przez pryzmat kilku elementów, co przedstawiono na rysunku 2.



Rysunek 2. Formy dystrybucji usług oferowanych przez instytucje kultury

Źródło: Colbert, F. (1994). *Marketing culture and the arts*. Montreal: Morin, s. 152, za: Wróblewski, 2012, s. 96–97.

Kanały dystrybucji mogą mieć przede wszystkim charakter bezpośredni i pośredni. System bezpośredni polega na sprzedaży biletów na wydarzenia kulturalne przez jednostkę je organizującą. W tym celu wykorzystywane są pomieszczenia własne dostępne w danej instytucji kultury (m.in. kasa biletowa) oraz środki telekomunikacji. W sferze kultury ma także zastosowanie system pośredni, który bazuje na korzystaniu z usług pośredników zainteresowanych m.in.

rozprowadzaniem biletów, karnetów czy też abonamentów na wydarzenia organizowane przez instytucje kultury. Z kolei fizyczną dystrybucję usług instytucji i towarzyszące jej sposoby sprzedaży należy rozumieć jako zestaw działań związanych z tym, gdzie, jak i kiedy uzyskuje się dostęp do biletów i samych usług (Wróblewski, 2012, s. 98). Z punktu widzenia dystrybucji usług kulturalnych istotne znaczenie mają takie cechy, jak lokalizacja, zewnętrzna ekspozycja i wyposażenie budynku danej jednostki organizacyjnej (m.in. wielkość i wyposażenie sali koncertowej). Wyróżnione charakterystyki należałoby również skonfrontować z wymaganiami odbiorców oferty pod względem dojazdu do instytucji kultury, godzin otwarcia kasy biletowej czy też terminów organizowanych wydarzeń.

Spostrzeżenia te dotyczą nie tylko m.in. teatrów prowadzonych przez samorządy, ale także domów i ośrodków kultury, klubów i świetlic. Na kanwie danych opracowanych przez GUS można wnioskować, że ponad połowa ogółu tych ostatnich instytucji dysponowała salą widowiskową, w tym 70% sal było wyposażonych w infrastrukturę koncertową i teatralną (*Kultura w 2014...*, s. 77). Instytucje te były zatem przygotowane do upowszechniania różnorodnych wydarzeń kulturalnych (m.in. spektakli, koncertów, pokazów tanecznych).

Kolejną ważną instytucją prowadzoną w dużej mierze przez samorząd jest biblioteka. Warto podkreślić, że oferta biblioteki różni się od oferty innych jednostek organizacyjnych działających w sferze kultury. Zgodnie z zapisami ustawowymi biblioteki organizują i zapewniają dostęp do zasobów dorobku nauki i kultury polskiej i światowej. Należy też podkreślić, że prawo korzystania z bibliotek ma charakter powszechny (Ustawa z dnia 27 czerwca..., art. 3). W przeciwieństwie do teatrów czy muzeów, biblioteki nie organizują wydarzeń biletowanych, gdyż nie mieści się to w zakresie ich obowiązków. W związku z tym wcześniej wskazane rodzaje dystrybucji usług kulturalnych nie będą mieć w całości zastosowania w odniesieniu do bibliotek. Jednak w celu zainteresowania społeczeństwa własną działalnością oraz propozycjami kulturalnymi, biblioteki organizują różnego rodzaju wydarzenia dla użytkowników (m.in. literackie, okolicznościowe). W 2014 roku odbyło się 326,9 tys. tego typu wydarzeń, w których uczestniczyło 7,8 mln osób (*Kultura w 2014...*, s. 74). Wskazane elementy dystrybucji usług kulturalnych można zatem skonfrontować z wynikami tych badań. Cechy obiektu bibliotecznego (m.in. wygląd zewnętrzny, wyposażenie sal) mogą w istotny sposób zachęcić do udziału w wydarzeniach kulturalnych organizowanych przez daną instytucję.

Podstawowym dylematem decyzji związanych z dystrybuowaniem miejskich usług kulturalnych jest dobór właściwych kanałów, za pośrednictwem których będą rozprowadzane bilety czy też nadawany przekaz o planowanych wydarzeniach kulturalnych. Niewątpliwie wymaga to wypracowania koncepcji mar-

ketingowej nie tylko na poziomie instytucji kultury, ale także komórek samorządowych odpowiedzialnych za podejmowanie działań w sferze kultury. Instytucje kultury pełnią kluczową rolę w procesie kreowania miejskich produktów kulturalnych. Jednak działania związane z dystrybuowaniem ich usług mogą być realizowane przez inne podmioty zlokalizowane w danym mieście (m.in. organizacje pozarządowe działające w obszarze kultury). Należy dodać, że duży potencjał w tym zakresie mają także punkty informacji miejskiej.

## Podsumowanie

Konkludując przeprowadzone rozważania warto podkreślić, że zagadnienia związane z funkcjonowaniem podmiotów ze sfery kultury stają się coraz częściej tematem opracowań naukowych oraz sprawozdań statystycznych. Jest to podyktowane nie tylko zainteresowaniem społeczeństwa uczestnictwem w wydarzeniach kulturalnych, ale istotną rolą, jaką pełnią instytucje kultury we współczesnym rozwoju społeczno-gospodarczym.

W zakresie obowiązków samorządu terytorialnego mieści się znaczna część zadań związanych z organizacją działalności kulturalnej w Polsce. Problematyka dystrybucji miejskich produktów kulturalnych wymaga odniesienia się do dorobku marketingu przedsiębiorstw, jak również uwzględniania specyfiki funkcjonowania instytucji kultury. Istotnym zagadnieniem jest nie tylko identyfikacja form dystrybucji analizowanych produktów, ale także kreowanie współpracy między lokalnymi podmiotami, co mogłoby przyczynić się do większego upowszechnienia oferty miejskich instytucji kultury. Głównie chodzi o podmioty prywatne zajmujące się dystrybuowaniem biletów na wydarzenia kulturalne (m.in. biura turystyczne, internetowe portale zakupowe) czy też działające na rzecz upowszechniania kultury (m.in. fundacje, stowarzyszenia). Niewątpliwie wymagałoby to inicjonowania sieci współpracy między sektorem publicznym (reprezentowanym przez samorząd oraz miejskie instytucje kultury) a prywatnymi podmiotami. Jednak to, czy dana instytucja kultury będzie pełnić rolę rzeczywistego ogniwa dystrybucji miejskich produktów marketingowych uzależnione jest głównie od poziomu finansowania, które zostanie jej przyznane na prowadzenie działalności statutowej. W konsekwencji wielkość dotacji przekazywanych przez samorządy instytucjom kultury ma istotny wpływ na proces tworzenia oraz dystrybucji usług kulturalnych. Zaprezentowane w opracowaniu rozważania nie wyczerpują podjętej problematyki. W dużej mierze są przyczynkiem do prowadzenia dalszej dyskusji oraz poszukiwania nowych tematów badawczych.

## Bibliografia

- Barański, R. (2016). *Finansowanie działalności kulturalnej*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Barański, R., Kos-Łabędowicz, J., Liżewski, S., Ostapowicz, E., Skrzypiec, R. (2015). *Zarządzanie instytucją kultury*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.



- Czornik, M. (2013). Miasto i jego produkty. *Studia Ekonomiczne*, 147, 36–52.
- Finansowanie kultury przez samorządy. Plany, wykonania i realizacja wydatków na kulturę* (28.06.2016). Pobrano z: [www.nck.pl/media/attachments/317249/Finansowanie%20kultury%20przez%20samorz%C4%85dy.pdf](http://www.nck.pl/media/attachments/317249/Finansowanie%20kultury%20przez%20samorz%C4%85dy.pdf).
- Gajewski, S., Jakubowski, A. (2015). *Ustawa o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Hill, L., O'Sullivan, C., O'Sullivan, T. (2003). *Creative Arts Marketing*. Burlington: Linacre House, Jordan Hill.
- Kotler, Ph., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V. (2002). *Marketing. Podręcznik europejski*. Warszawa: PWE.
- Krajewski, M. (2011). Instytucje kultury a uczestnicy kultury. Nowe relacje. W: M. Śliwa (red.), *Strategia dla kultury. Kultura dla rozwoju*. Kraków: Małopolski Instytut Kultury.
- Kultura w 2014 r.* (2015). Warszawa: GUS.
- Ilczuk, D. (2012). *Ekonomika kultury*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Seweryn, R. (2008). *Zastosowanie marketingu mix na rynku turystycznym*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Szromnik, A. (2016). *Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Trzeciak, H. (2011). Ekonomiczne determinanty poziomu działalności artystycznej teatrów dramatycznych w Polsce. *Kultura Współczesna*, 2, 163–178.
- Uczestnictwo ludności w kulturze w 2014 r.* (2016). Warszawa: GUS.
- Ustawa z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej. Dz.U. 1991, nr 114, poz. 493.
- Ustawa z dnia 27 czerwca 1997 r. o bibliotekach. Dz.U. 1997, nr 85, poz. 539.
- Wróblewski, Ł. (2012). *Strategie marketingowe w instytucjach kultury*. Warszawa: PWE.

### Cultural Institutions as Distribution Links of City Marketing Products

**Keywords:** cultural institution, distribution, cultural product of city

**Summary:** The article presents the cultural institutions as entities which making possible the distribution of city marketing products. For this purpose the local cultural institutions are highlighted, including the basic tasks of local governments in the scope of their organization. In the later part of the article there is analyzed the city marketing products offered through cultural institutions. The ways of distribution of the analyzed products the point of view of territorial marketing are characterized.

*Translated by Iryna Manczak*

### Cytowanie

Manczak, I. (2016). Instytucje kultury jako ogniwa dystrybucji marketingowych produktów miast. *Marketing i Zarządzanie*, 4 (45), 73–81.