

Krystyna Mazurek-Łopacińska, Magdalena Sobocińska
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Współpraca jednostek samorządu terytorialnego z instytucjami kultury na Dolnym Śląsku

Streszczenie

Związana z reformą samorządu terytorialnego decentralizacja zarządzania dotyczy wielu obszarów, w tym także sfery kultury. Uwarunkowane tym procesem zmiany zachodzące w obszarze kultury polegają na tym, że organizatorami instytucji kultury są samorządy, prowadzące politykę na szczeblu regionalnym i lokalnym. Jednocześnie należy podkreślić, że rozwój regionu nie jest możliwy w przypadku pominięcia jego kulturalnej funkcji. Ze względu na pobudzanie przez rozwój kultury wielu pozytywnych zmian społeczno-gospodarczych, zwiększa się endogeniczna zdolność regionu do reagowania na zmiany zachodzące pod wpływem czynników egzogenicznych. W artykule zaprezentowano zachodzące w latach 1999-2010 zmiany dotyczące:

- liczby instytucji kultury na Dolnym Śląsku,
- wydatków na kulturę na poszczególnych szczeblach samorządu terytorialnego Dolnego Śląska,
- uczestnictwa w kulturze na Dolnym Śląsku.

Słowa kluczowe: instytucje kultury, uczestnictwo w kulturze, samorząd terytorialny, marketing.

Kody JEL: Z11, M31

Wstęp

Związana z reformą samorządu terytorialnego decentralizacja zarządzania dotyczy wielu obszarów, w tym także sfery kultury. Uwarunkowane tym procesem zmiany zachodzące w obszarze kultury polegające na tym, że organizatorami instytucji kultury są samorządy prowadzące politykę na szczeblu regionalnym i lokalnym.

Obecność kultury w celach zdefiniowanych w strategiach rozwoju regionów wiąże się z postrzeganiem jej przede wszystkim jako nośnika tożsamości regionalnej, czynnika integracji wewnątrzregionalnej i rozwoju społeczno-gospodarczego, a także czynnika kształtującego poziom i jakość życia¹. Samorządy terytorialne w swoich decyzjach w różnym stopniu uwzględniają potrzeby rozwoju sfery kultury. Na stosunek jednostek samorządu terytorialnego do kultury wpływ ma nie tylko poziom ich zamożności². Bardzo ważne są kwalifikacje oraz aktywność menadżerów kultury, którzy dzięki swym kompetencjom i kreatywności mogą pokonywać wiele barier.

Do podnoszenia konkurencyjności regionu, w tym także Dolnego Śląska, i utrwalania jego przewagi konkurencyjnej przyczynić się powinna efektywna współpraca między jed-

¹ G. Praweńska-Skrzypek, *Polityka kulturalna polskich samorządów. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2003, s. 34.

² K. Mazurek-Łopacińska, *Państwo i rynek w kształtowaniu rozwoju kultury*, (w:) K. Mazurek-Łopacińska (red.) *Kultura polska a Unia Europejska. Problemy, wyzwania, nadzieje*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Warszawa – Wrocław 2008, s. 12.

nostkami samorządu terytorialnego a różnego typu instytucjami kultury. Do celów takiej współpracy zaliczyć należy w szczególności:

- rozwój sfery kultury w regionie i poprawę jakości oferowanych przez instytucje kultury dóbr i świadczonych usług,
- zwiększenie możliwości realizacji wartościowych projektów artystycznych,
- podniesienie efektywności zarządzania instytucjami kultury,
- podwyższanie poziomu jakości życia mieszkańców oraz zwiększanie ich aktywności kulturalnej,
- budowanie autentycznego i głębokiego zaangażowania instytucji kultury w rozwiązywanie problemów mieszkańców,
- rozwój kapitału ludzkiego i społecznego,
- zwiększanie atrakcyjności miejsca dla inwestorów,
- zwiększanie liczby turystów krajowych i zagranicznych,
- wykreowanie wizerunku miasta, regionu jako atrakcyjnego miejsca.

Instytucje kultury na Dolnym Śląsku

Dokonując analizy z uwzględnieniem profilu instytucji kultury należy zauważyć, że na Dolnym Śląsku nastąpiły zmiany dotyczące liczby bibliotek, kin, teatrów, instytucji muzycznych oraz muzeów i galerii sztuki. Zmiany te na przestrzeni lat 1999-2010 przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1

Liczba placówek instytucji kultury

Wyszczególnienie	Biblioteki	Kina	Teatry i instytucje muzyczne	Muzea	Galerie sztuki
1999	699	63	23	40	25
2000	683	62	22	40	25
2001	687	57	21	43	24
2002	684	56	20	42	23
2003	674	51	19	42	23
2004	666	47	17	44	22
2005	668	47	17	45	28
2006	662	46	20	45	15
2007	658	43	21	49	15
2008	651	45	20	60	20
2009	643	44	18	58	19
2010	639	43	17	58	25

Źródło: opracowano na podstawie: *Bank Danych Lokalnych*, GUS, <http://www.stat.gov.pl> [dostęp: 20.02.2012].

Zmiany te wyrażają się w zmniejszeniu liczby takich placówek, jak biblioteki i kina. Liczba bibliotek zmalała z 699 w roku 1999 do 639 w roku 2010. Spadek liczby bibliotek publicznych dotyczy przede wszystkim mniejszych miejscowości i wsi. Należy zwrócić uwagę na to, że szansą dla bibliotek, ale także dla domów kultury jest ich przekształcanie w centra wielkoformatowej kultury, wiedzy, kształcenia i informacji³. Przykładem takiego centrum jest Miejska Biblioteka Publiczna we Wrocławiu – Mediateka.

Natomiast w przypadku kin należy podkreślić, że od końca lat 90. rozwija się działalność mini- i multipleksów, lecz jednocześnie w analizowanym okresie likwidacji uległo około 30% kin. Zgodnie z koncepcją władz gmin, znacząco zwiększył się udział sektora prywatnego i jego znaczenie na rynku kin. Należy dodać, że w 2011 roku we Wrocławiu zostało otworzone Dolnośląskie Centrum Filmowe (DCF). Jest ono jednym z najnowocześniejszych kin studyjnych w Polsce, będących miejscem spotkań ze sztuką filmową. Jest to inwestycja Odry-Film posiadającej status Instytucji Kultury Samorządu Województwa Dolnośląskiego, która zajmuje się prowadzeniem kin, organizowaniem festiwalu, przeglądów i pokazów filmowych oraz edukacją filmową, a także wspieraniem produkcji filmowych przez udzielanie dofinansowania w ramach Dolnośląskiego Konkursu Filmowego. Projekt ten dofinansowany został z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego dla Województwa Dolnośląskiego na lata 2007-2013⁴.

Liczba instytucji kultury, takich jak teatry i instytucje muzyczne zmniejszyła się w analizowanym okresie o 6 podmiotów. Porównując rok 2010 z rokiem 1999 należy zauważyć, że liczba galerii sztuki pozostała na tym samym poziomie. Z kolei zwiększyła się liczba muzeów. W 2010 roku swoje zbiory udostępniało zwiedzającym 58 muzeów. Podkreślenia wymaga fakt, że większość przedstawionych tendencji dotyczących zmian liczby podmiotów kultury nie jest charakterystyczna tylko dla Dolnego Śląska, ale występuje również w innych regionach Polski.

Uwzględniając liczbę instytucji kultury danego rodzaju na 100 tys. mieszkańców należy zauważyć, że województwo dolnośląskie (razem z województwem podkarpackim) zajęło w 2007 roku pod tym względem czwartą pozycję w rankingu województw. Pozycję lidera pod względem nasycenia województwa instytucjami kultury zajmuje Małopolska, na drugim miejscu znajduje się województwo zachodniopomorskie, a na trzecim plasuje się województwo podlaskie. Natomiast województwo dolnośląskie uplasowało się na drugim miejscu w rankingu województw pod względem liczby teatrów i instytucji muzycznych, ustępując jedynie miejsca województwu zachodniopomorskiemu⁵. W tym miejscu warto dodać, że Teatr Polski we Wrocławiu, będący samorządową instytucją kultury prowadzoną jako wspólna instytucja kultury województwa dolnośląskiego oraz ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego, został uznany przez miesięcznik „Teatr” najlepszym teatrem w Polsce w sezonie 2010/2011⁶.

³ *Raporty o stanie kultury. Wnioski i rekomendacje*, Kongres Kultury Polskiej, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2009, s. 24.

⁴ <http://dcf.wroclaw.pl/o-dcf/opis-kina>; http://www.odra-film.wroc.pl/index.php?option=com_content&task=view&id=17&Itemid=41 oraz <http://kreatywnywroclaw.pl> [dostęp: 10.02.2012].

⁵ J. Głowacki, J. Hausner, K. Jakóbk, K. Markiel, A. Mituś, M. Żabiński, *Finansowanie kultury i zarządzanie instytucjami kultury*. Raport opracowany na zlecenie ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego jako jeden z Raportów o Stanie Kultury, s. 110, opublikowano: http://www.kongreskultury.pl/title,Raport_o_finansowaniu_i_zarzadzaniu_instytucjami_kultury,pid,217.html [dostęp: 24.02.2012].

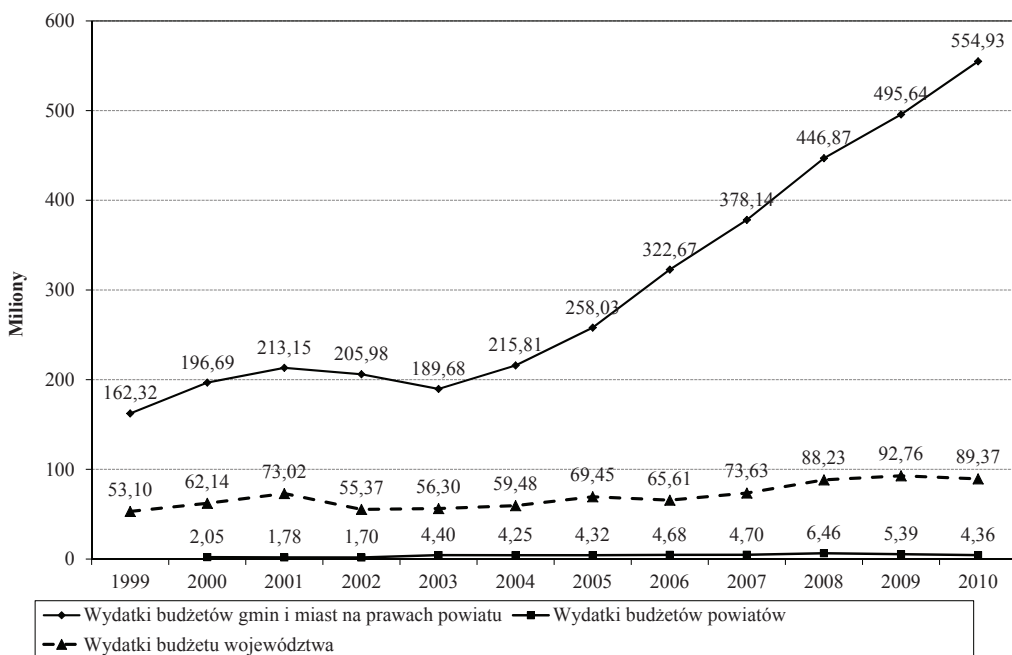
⁶ <http://www.teatrpolski.wroc.pl/archiwum/2011-2012/teatr-polski-we-wroclawiu-najlepszy-w-polsce-wedlug-miesiecznika-teatr> [dostęp: 23.02.2012].

Wydatki na kulturę samorządu terytorialnego Dolnego Śląska

Ewolucję podejścia do sfery kultury można zaobserwować analizując zmiany wydatków na kulturę ponoszonych przez samorząd wojewódzki, powiatowy i gminny. Na wykresie 1 przedstawiono zmiany wielkości wydatków na kulturę ponoszonych na poszczególnych szczeblach samorządu terytorialnego Dolnego Śląska.

Wykres 1

Wydatki na kulturę na poszczególnych szczeblach samorządu terytorialnego Dolnego Śląska w latach 2000-2010



Źródło: opracowano na podstawie: *Bank Danych Lokalnych*, GUS, <http://www.stat.gov.pl> [dostęp: 20.02.2012].

Na Dolnym Śląsku, tak jak w innych województwach, największy udział w wydatkach na kulturę ponoszonych przez jednostki samorządu terytorialnego mają gminy wraz z miastami na prawach powiatu. Udział ten sukcesywnie się zwiększa i w 2010 roku stanowił ponad 85% wydatków jednostek samorządu terytorialnego ogółem. Na przestrzeni lat 1999-2010 nastąpił znaczący wzrost wydatków na kulturę realizowanych z budżetów przede wszystkim gmin, ale także z budżetów województwa i powiatów. Na Dolnym Śląsku wydatki na kulturę jednostek samorządu terytorialnego ogółem wzrosły z 260,9 mln zł w 2000 roku do 648,7 mln zł w 2010 roku.

W finansowaniu kultury w Polsce, a w tym także na Dolnym Śląsku, w najmniejszym stopniu uczestniczą powiaty. Koncentrują one swoje wydatki w ramach budżetu na kulturę na finansowaniu bibliotek, domów kultury. W przypadku niektórych powiatów finansowane są również muzea. Mały udział powiatów jako szczebla samorządu terytorialnego w finansowaniu kultury wynika m.in. z ich ograniczonych możliwości finansowych. Z tego względu autorzy jednego z Raportów o Stanie Kultury proponują rozważenie przejęcia powiatowych instytucji kultury przez miasta, przy jednoczesnym zapewnieniu ich częściowego finansowania przez powiaty. Takie rozwiązanie sprzyjałoby rozwijaniu się silnych ośrodków metropolitalnych, dla których wspieranie rozwoju kultury jest jedną z podstawowych funkcji. Mając na uwadze wysoki poziom zaangażowania miast w finansowanie kultury należy podkreślić, że zdaniem autorów Raportu wzmacniałoby to status instytucji kultury o szerszej skali oddziaływania⁷.

Dynamika wzrostu wydatków samorządu terytorialnego na kulturę na jednego mieszkańca była w ostatnich latach wyższa niż wzrost PKB. Dokonując analizy wydatków samorządów terytorialnych na kulturę w Polsce w przekroju przestrzennym należy dodać, że województwo dolnośląskie plasuje się wysoko w rankingu województw uwzględniającym wydatki na kulturę. Pod względem wysokości nominalnych wydatków ponoszonych łącznie na kulturę przez samorząd terytorialny, województwo dolnośląskie w 2010 roku znajdowało się na trzecim miejscu, po województwach mazowieckim i śląskim. Przeliczając te wydatki na jednego mieszkańca, województwo dolnośląskie plasuje się również na trzecim miejscu, ustępując jedynie miejsca województwom lubuskiemu i mazowieckiemu. Ponadto podkreślenia wymaga fakt, iż udział wydatków na kulturę w wydatkach samorządu terytorialnego ogółem Dolnego Śląska wynosił w 2010 roku ponad 4,6% i był wyższy od przeciętnego udziału o 0,67 p.p.

Jednocześnie w tym kontekście warto odwołać się do wyników badania zrealizowanego przez TNS OBOP w październiku 2009 roku, w tydzień po Kongresie Kultury Polskiej, na reprezentatywnej, losowej, 1000-osobowej, ogólnopolskiej próbie. Badaniem zostali objęci mieszkańcy Polski w wieku 15 lat i więcej. Na podstawie wyników badania można stwierdzić, iż polskiemu społeczeństwu raczej bliska jest idea finansowania kultury ze środków publicznych. Wskazuje na to 54% badanych. Jednocześnie co trzeci respondent popiera ideę wzmocnienia roli mechanizmu rynkowego i zwiększenia przedsiębiorczości w sferze kultury. Należy podkreślić, że udział zwolenników finansowania kultury ze środków publicznych w grupie badanych ogółem rośnie wraz ze wzrostem poziomu wykształcenia. 76% badanych osób z wyższym wykształceniem uważa, że instytucje kultury powinny być w większym stopniu finansowane ze środków publicznych. Natomiast tylko 15% respondentów z wyższym wykształceniem opowiada się za tym, aby instytucje kultury w większym stopniu same zarabiała na siebie⁸.

Z punktu widzenia zarządzania publicznego istotne jest nie tylko monitorowanie ponoszonych przez poszczególne szczeble samorządu wydatków na kulturę i porównywanie, jak dane województwo plasuje się pod tym względem na tle pozostałych, ale szczególnego znaczenia nabiera potrzeba wypracowywania kryteriów oceny efektywności ponoszonych na kulturę wydatków i dokonywanie w tym zakresie pogłębionych analiz.

⁷ J. Głowacki, J. Hausner, K. Jakóbiak, K. Markiel, A. Mituś, M. Żabiński, *Finansowanie kultury i zarządzanie instytucjami kultury*, op. cit.

⁸ *Na Kongresie i wokół Kongresu Kultury Polskiej*, Raport TNS OBOP K.068/09, Warszawa, październik 2009.

Jednocześnie mając na uwadze finansowy aspekt prezentowanego zagadnienia należy zauważyć, że chociaż na trwałą i efektywną współpracę jednostek samorządu terytorialnego i instytucji kultury wpływa wiele czynników, to jednak bardzo ważna jest jednoznaczność i akceptowalność kryteriów przyznawania dotacji dla instytucji kultury, a także postrzeganie finansowania kultury jako długoterminowej inwestycji.

Podkreślenia wymaga fakt, że w *Wieloletnim Programie Inwestycyjnym dla Województwa Dolnośląskiego na lata 2007-2013* realizowanym przez Samorząd Województwa ujęto następujące zadania priorytetowe w sferze kultury:

- rozbudowę Opery Wrocławskiej wraz z budową Sceny Letniej,
- modernizację Teatru Dramatycznego im. Jerzego Szaniawskiego w Wałbrzychu,
- zakup i modernizację trwałego wyposażenia sceny Teatru Polskiego im. J. Grzegorzewskiego we Wrocławiu,
- przebudowę poddasza nieużytkowego budynku Muzeum Narodowego we Wrocławiu na prezentację kolekcji sztuki współczesnej Muzeum Narodowego we Wrocławiu z uwzględnieniem dużego zespołu prac Magdaleny Abakanowicz,
- modernizację i rozbudowę Muzeum Karkonoskiego w Jeleniej Górze,
- „Kamienne Piekło I i II” – projekt konserwatorsko-budowlany oraz projekt architektoniczno-przestrzenny,
- Dolnośląskie Centrum Filmowe,
- modernizację całości obiektu Filharmonii Sudeckiej w Wałbrzychu i dostosowanie do aktualnych wymogów bezpieczeństwa i aktualnych wymogów prawnych,
- rewitalizację obiektów Teatru im. Heleny Modrzejewskiej w Legnicy⁹.

Uczestnictwo w kulturze na Dolnym Śląsku

Przedstawianie tendencji zmian dotyczących sfery kultury na Dolnym Śląsku wymaga objęcia analizą problematyki dotyczącej zachowań nabywców dóbr i usług kultury. Do czynników kształtujących zachowania konsumentów zalicza się, oprócz uwarunkowań psychologicznych, społecznych i demograficznych, także finansowe możliwości zakupu. Możliwości te określone są głównie przez dochody i ceny oraz przez skłonność do zakupu, która wynika z subiektywnie dokonywanej przez konsumenta oceny warunków ekonomicznych. W świetle wyników wielu badań konsumentów kultury¹⁰ należy jednak zauważyć, że chociaż wiele gospodarstw domowych posiada problemy finansowe, to nie tylko wysokie ceny biletów, czy niskie dochody konsumentów są determinantą niskiego poziomu uczestnictwa w kulturze, lecz jest nią system wartości życiowych, w którym potrzeby kulturalne zajmują niską pozycję. Bariera ekonomiczna pojawia się dopiero u osób, które posiadają rozbudzone potrzeby kulturalne, przywiązują dużą wagę do uczestnictwa w kulturze i chciałyby zwiększyć swój zakres uczestnictwa.

Na podkreślenie zasługuje fakt, że wydatki gospodarstw domowych na rekreację i kulturę w przeliczeniu na osobę rosną. Na Dolnym Śląsku wzrosły one na przestrzeni lat 1999-2010 z 41,60 zł na osobę do poziomu 85,63 zł w 2010 roku. Kształtowały się one powyżej średnich

⁹ http://bip.umwd.pl/fileadmin/user_upload/WPI/2008/Tabela_A_26_06_2008.pdf [dostęp: 24.02.2012].

¹⁰ Ph. Kotler, J. Scheff, *Standing Room Only. Strategies for Marketing the Performing Arts*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts 1997, s. 224.

wydatków gospodarstw domowych na rekreację i kulturę w Polsce. W 2010 roku tylko w województwie mazowieckim, pomorskim oraz opolskim wydatki gospodarstw domowych na rekreację i kulturę w przeliczeniu na osobę były wyższe od wydatków mieszkańców Dolnego Śląska¹¹.

Ocena uczestnictwa w kulturze może być dokonywana nie tylko w kontekście wysokości wydatków gospodarstw domowych na kulturę, ale także przez pryzmat partycypacji konsumentów w poszczególnych dziedzinach kultury. W tabeli 2 przedstawiono wskaźniki uczestnictwa w kulturze mieszkańców Dolnego Śląska na tle aktywności kulturalnej mieszkańców innych województw w 2010 roku.

Tabela 2

**Aktywność kulturalna mieszkańców Dolnego Śląska
na tle aktywności kulturalnej mieszkańców innych województw w 2010 roku
(liczba uczestników kultury na 1000 mieszkańców)**

Jednostka terytorialna	Liczba czytelników bibliotek	Liczba widzów w kinach	Liczba widzów w teatrach i instytucjach muzycznych	Liczba zwiedzających muzea	Liczba zwiedzających obiekty działalności wystawienniczej
Polska	170	987	302	582	104
Dolnośląskie	175	1 147	336	587	85
Kujawsko-pomorskie	147	852	320	385	81
Lubelskie	177	514	109	441	31
Lubuskie	178	873	357	160	38
Łódzkie	163	844	238	280	70
Małopolskie	203	1 121	309	1 958	132
Mazowieckie	182	1 551	543	894	195
Opolskie	151	544	166	175	278
Podkarpackie	170	429	107	425	63
Podlaskie	134	689	313	296	49
Pomorskie	139	1 157	344	757	99
Śląskie	190	1 177	306	239	73
Świętokrzyskie	139	437	215	316	42
Warmińsko-mazurskie	160	659	255	379	153
Wielkopolskie	161	955	248	330	55
Zachodniopomorskie	163	928	234	263	190

Źródło: jak w tabeli 1.

¹¹ Bank Danych Lokalnych, GUS, <http://www.stat.gov.pl> [dostęp: 20.02.2012].

Analiza danych GUS pozwala stwierdzić, że liczba czytelników korzystających z bibliotek spada w skali całego kraju. Na Dolnym Śląsku w 1999 roku 227 osób na 1000 mieszkańców korzystało z usług bibliotek, tymczasem w roku 2010 już tylko 175 osób. Liczba korzystających z bibliotek zmniejszyła się zatem o ponad 22%. Choć tendencja spadkowa nie jest charakterystyczna tylko dla Dolnego Śląska, to jednak w 2010 roku w województwach: małopolskim, mazowieckim, śląskim, lubuskim i lubelskim więcej osób korzystało z bibliotek.

Zmniejszającej się liczbie czytelników korzystających z bibliotek na Dolnym Śląsku towarzyszy spadek liczby odwiedzających obiekty działalności wystawienniczej. O ile w 1999 roku 115 osób na 1000 mieszkańców korzystało z usług świadczonych przez obiekty działalności wystawienniczej, to w 2010 roku ich liczba wynosiła 85 na 1000 mieszkańców. Dokonując porównań w przekroju przestrzennym należy podkreślić, że w wielu województwach liczba osób odwiedzających obiekty działalności wystawienniczej wzrosła. Do województw, w których liczba zwiedzających obiekty działalności wystawienniczej jest największa należą przede wszystkim województwa: opolskie, mazowieckie, zachodniopomorskie, warmińsko-mazurskie i małopolskie.

W przypadku muzeów, których liczba wzrosła z 40 do 58 w analizowanym okresie na Dolnym Śląsku, zauważalny jest wzrost liczby zwiedzających. W latach 1999-2010 wzrost liczby osób zwiedzających muzea na 1000 mieszkańców wyniósł ponad 45%. Jednocześnie należy dodać, że największą liczbę zwiedzających muzea odnotowano w województwie małopolskim – w 2010 roku wynosiła 1958 osób na tysiąc mieszkańców.

Dane GUS w układzie województw ukazują, że województwo dolnośląskie zajmuje czwartą pozycję pod względem liczby osób odwiedzających teatry i instytucje muzyczne. W województwach mazowieckim, lubuskim oraz pomorskim w 2010 roku liczba osób korzystających z oferty kreowanej przez teatry i instytucje muzyczne na 1000 mieszkańców była wyższa niż na Dolnym Śląsku. Województwo mazowieckie charakteryzuje się najwyższym wskaźnikiem korzystania z teatrów i instytucji muzycznych. O ile w województwie mazowieckim 543 osoby na 1000 mieszkańców uczestniczyły w 2010 roku w spektaklach teatralnych i muzycznych, to w województwie dolnośląskim liczba ta wynosiła 336 osób.

Jedną z najbardziej popularnych form uczestnictwa w zinstytucjonalizowanej kulturze jest oglądanie seansów filmowych w kinach. Liczba widzów w kinach na 1000 mieszkańców w województwie dolnośląskim wzrosła. W 1999 roku wynosiła ona 701 osób, a w 2010 roku osiągnęła poziom 1147 osób. Nieznacznie większą niż na Dolnym Śląsku liczbę widzów w kinach na 1000 mieszkańców odnotowano w 2010 roku w województwach mazowieckim, śląskim i pomorskim.

W świetle prezentowanych wyników badań GUS dotyczących zmian poziomu uczestnictwa w kulturze konieczne staje się prowadzenie przez instytucje kultury działań mających na celu zwiększenie skłonności do zakupu oraz możliwości zakupu dóbr i usług kultury. Podwyższanie skłonności do zakupu polega na przeciwdziałaniu poznawczym i emocjonalnym barierom zakupu. Działania te polegają na zaprezentowaniu korzyści związanych z produktem przez zwiększenie zakresu promocji oraz na kształtowaniu takiego produktu, który spełni oczekiwania konsumentów. Z kolei zwiększenie możliwości zakupu wiąże się m.in.

z rozszerzeniem sieci dystrybucyjnej i ułatwieniem dostępu do produktu¹². Zwiększanie możliwości zakupu wiąże się także z określeniem korzystnej relacji ceny produktów sfery kultury do osiąganych przez konsumentów dochodów. Zatem w kształtowaniu zachowań odbiorców oferty kulturalnej znajduje zastosowanie koncepcja marketingu.

Stosowanie marketingu w instytucjach kultury w świetle wyników badań ankietowych

Stosowanie orientacji marketingowej przez instytucje kultury jawi się także jako uwarunkowanie ich trwałej i efektywnej współpracy z jednostkami samorządu terytorialnego. W konsekwencji powinno się to przełożyć na wzrost efektywności zarządzania nimi.

Należy podkreślić, że rola marketingu nie tylko wyraża się w promowaniu oferty, ale jest to swoista filozofia funkcjonowania organizacji, w której ważne jest kreowanie rynku z uwzględnieniem całokształtu uwarunkowań związanych z rozwojem sektora kultury.

Przeprowadzone badanie ankietowe¹³ wskazuje, że menadżerowie i dyrektorzy zarządzający instytucjami kultury w coraz większym stopniu doceniają rolę marketingu w osiągnięciu celów i realizacji misji instytucji kultury. 78% z nich podkreśla, że „marketing jest potrzebny, ponieważ ułatwia pozyskiwanie odbiorców”. Znikają wcześniejsze obawy wynikające z postrzegania marketingu jako źródła zagrożeń dla rozwoju prawdziwej sztuki. Dzisiaj bowiem zaledwie 3% menadżerów kultury wyraża pogląd, że „marketing odwraca uwagę od prawdziwej sztuki w dążeniu do komercjalizacji” (por. wykres 2). Przedstawiony sposób postrzegania marketingu jest charakterystyczny także dla menadżerów i dyrektorów zarządzających instytucjami kultury na Dolnym Śląsku, bowiem 75% respondentów zarządzających instytucjami kultury w tym województwie ocenia, że „marketing jest potrzebny, ponieważ ułatwia pozyskiwanie odbiorców”, a 25% badanych uważa, iż „marketing jest potrzebny, ponieważ wspiera proces sprzedaży”.

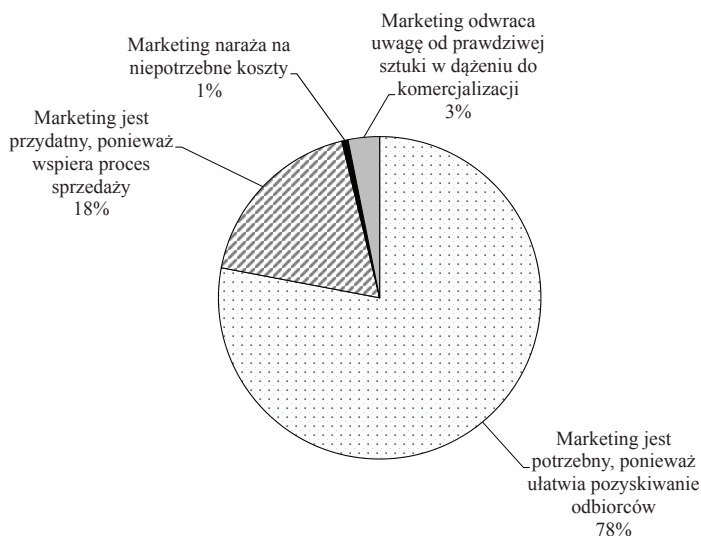
O stopniu rynkowego zorientowania działań instytucji kultury najlepiej świadczą deklarowane przez respondentów podstawy i kryteria opracowywania koncepcji programowej i oferty rynkowej. Prawie 60% badanych instytucji kultury zarówno w całej Polsce, jak i w województwie dolnośląskim kieruje się wartością artystyczną jako głównym kryterium wyboru i tworzenia koncepcji programowej oraz planu repertuarowego czy innej formy oferty rynkowej. Ma to ścisły związek z misją danej instytucji kultury. Czynnikiem ten jest w wymienionych instytucjach ważniejszy niż oczekiwania i preferencje odbiorców. Tylko w co trzeciej badanej instytucji kultury w kreowaniu koncepcji programowej brane są pod uwagę oczekiwania i preferencje odbiorców kultury.

¹² L. Garbarski, *Wpływ pozyskiwania i utrzymywania nabywców na efektywność marketingu*, (w:) W. Wrzosek (red.), *Efektywność marketingu*, PWE, Warszawa 2005, s. 92-93.

¹³ Badanie zostało zrealizowane techniką CAWI w grudniu 2007 roku pod kier. K. Mazurek-Łopacińskiej. 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. Zob. szerzej: K. Mazurek-Łopacińska, M. Sobocińska, *Stosowanie marketingu w instytucjach kultury*, „Marketing i Rynek” 2009, nr 3, s. 19-26.

Wykres 2

Opinie osób zatrudnionych w instytucjach kultury na temat marketingu



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego.

Przekształcenia świadomości zarządzających podmiotami kultury są warunkiem uwzględnienia trendów rynkowych w formułowaniu strategii i taktyki organizacji, którą kierują. Z deklaracji respondentów wynika, że zdecydowana większość (77%) instytucji kultury w Polsce ma sformułowaną misję, co w teorii zarządzania stanowi punkt wyjścia w określaniu strategii działania na rynku. W odpowiedzi na pytanie otwarte dotyczące elementów tej misji, co trzeci badany wskazywał na propagowanie kultury i sztuki, na drugim miejscu, według częstości wskazań, znalazły się elementy edukacyjne, a w dalszej kolejności kształtowanie wrażliwości artystycznej, zwłaszcza dzieci i młodzieży, a także pobudzanie i rozwijanie twórczych postaw.

Rodzaj misji zależy od charakteru instytucji kultury. Wskazywane elementy misji nawiązują w przeważającej mierze do wyzwań rozwoju cywilizacyjnego społeczeństw. Jednakże trzeba mieć świadomość, że dopiero od spełniania misji zależy faktyczna rola instytucji kultury w kreowaniu tego rozwoju. Marketing ma ułatwić osiągnięcie tej misji.

Zarządzanie organizacją, zgodnie z zasadami marketingu, wymaga sformułowania przez nią strategii i planu marketingowego. Tymczasem tylko co druga ankietowana instytucja kultury w Polsce, a prawie 60% badanych instytucji kultury na Dolnym Śląsku deklaruje posiadanie strategii, a odsetek ten jeszcze się zmniejsza, jeśli weźmiemy pod uwagę kilkuletni, a więc strategiczny horyzont czasowy, którego dotyczy strategia. Dzieje się tak dlatego, że co dziesiąty ankietowany uważa, że strategia rozwoju może dotyczyć roku lub nawet okresu krótszego niż rok. Tymczasem nawet w warunkach dużej turbulencji rynku potrzebna jest umiejętność wskazywania kierunków rozwoju w długim, kilkuletnim okresie. Wymaga to antycypowania trendów w otoczeniu rynkowym.

O dość teoretycznym traktowaniu strategii rozwoju organizacji świadczy fakt, że tylko 38% badanych podmiotów kultury w Polsce, a 30% w województwie dolnośląskim posiada opracowany plan marketingowy. Podmioty te działają więc w większości spontanicznie, bez ukierunkowania na wyraźnie określone cele komunikacyjne i sprzedażowe oraz bez koordynacji działań marketingowych.

O sposobie stosowania przez instytucje kultury zasad podejścia marketingowego świadczą także m.in. wykorzystywane formy i sposoby komunikowania wartości odbiorcom kultury. Celem procesu komunikowania wartości jest budowanie świadomości i wizerunku instytucji kultury oraz kreowanych przez nią dóbr i usług, a także tworzenie długookresowych relacji z odbiorcami.

Do najczęściej stosowanych przez instytucje kultury form komunikowania wartości zaliczyć należy przede wszystkim plakaty, afisze, ulotki, a także strony internetowe instytucji kultury. Chociaż na wykorzystanie własnej strony www jako narzędzia komunikowania wartości wskazuje prawie 94% wszystkich badanych instytucji kultury, a w województwie dolnośląskim – 92%, to wymagający większego zaangażowania ze strony podmiotu świadczącego usługi kulturalne *newsletter* stosuje już znacznie mniej instytucji kultury. Wśród form reklamy najczęściej wykorzystywana jest reklama w radiu oraz w prasie codziennej, jak również na innych stronach internetowych, a rzadziej w czasopiśmie poświęconych problematyce kulturalnej. Natomiast wśród realizowanych działań z zakresu *public relations* najczęściej instytucje kultury zapraszają wpływowe osobistości na premiery, a także wysyłają listy do władz miasta, sponsorów.

Niepokoi fakt, iż działania mające na celu stworzenie klubów miłośników instytucji kultury podejmuje niewiele badanych instytucji kultury zarówno na Dolnym Śląsku, jak i w całej Polsce. Ta forma komunikowania wartości związana ze stosowaniem marketingu partnerskiego i bliska idei animacji społeczno-kulturalnej umożliwi inspirowanie konsumenta do aktywnego odbioru, stymuluje do intelektualnego poznawania dzieł, a niekiedy także ich współtworzenia. Ponadto sprzyja powstawaniu trwałych relacji między odbiorcami, a także między odbiorcami a instytucją kultury.

Należy podkreślić, że perspektywy rozwoju marketingu w sferze kultury zależą z pewnością od pozytywnych doświadczeń instytucji kultury w stosowaniu podejścia marketingowego. Podejmując próbę podsumowania tych doświadczeń trzeba wskazać, że menadżerowie kultury stosunkowo wysoko oceniają skuteczność podejmowanych działań marketingowych, zwłaszcza, gdy chodzi o poprawę wizerunku, wzrost liczby widzów i wzrost sprzedaży, a także zwiększenie efektywności działań podejmowanych przez daną instytucję. Doceniany jest także wpływ działań marketingowych na współpracę z innymi instytucjami kultury oraz na pozyskanie sponsorów. Relatywnie najniżej menadżerowie oceniają skuteczność działań marketingowych w poprawie kondycji finansowej instytucji kultury. Wyżej oceniana jest nawet skuteczność w pobudzaniu wzrostu zainteresowania sztuką.

W świetle prezentowanych wyników badania należy podkreślić, że instytucje kultury powinny, oprócz przywiązywania większej uwagi do budowania strategii marketingowej, rozwijać sferę instrumentalną marketingu. Dotyczy to w szczególności urozmaicenia form sprzedaży biletów, a także zwiększania zakresu stosowania zindywidualizowanych i stymulujących do aktywnego uczestnictwa w kulturze rozwiązań w procesie komunikowania wartości. Istotnym warunkiem profesjonalizacji stosowanych przez instytucje kultury roz-

wiązań w zakresie marketingu jest rozwijanie służb marketingowych, a także podwyższanie poziomu kompetencji i kwalifikacji zatrudnionych w nich pracowników.

Podsumowanie

Rozwój regionu nie jest możliwy w przypadku pominięcia jego kulturalnej funkcji. Jest to szczególnie istotne, bowiem region, stając się ośrodkiem, któremu przekazywane są przez państwo określone kompetencje, jest miejscem, w którym można w sposób bardziej efektywny niż ze szczybla centralnego spełniać oczekiwania zamieszkującej region populacji¹⁴.

Ze względu na pobudzenie przez rozwój kultury wielu pozytywnych zmian społeczno-gospodarczych, zwiększa się endogeniczna zdolność regionu do reagowania na zmiany zachodzące pod wpływem czynników egzogenicznych. Jest to niezwykle istotne w kontekście realizacji strategii zrównoważonego rozwoju kraju i regionu.

Współpraca jednostek samorządu terytorialnego ze sferą kultury nabiera także szczególnego znaczenia w obliczu rozwoju gospodarki kreatywnej. Z jednej strony – sfera kultury i jej poszczególne dziedziny zaliczane są do przemysłów gospodarki kreatywnej, a z drugiej – uczestnictwo w kulturze przyczynia się do rozwoju zdolności do kreacji osób pracujących w innych sektorach gospodarki. Ponadto, np. miasto, czy region chcąc pozyskać pracowników zaliczanych do generującej wzrost gospodarczy klasy kreatywnej, musi stworzyć atrakcyjne dla tych osób warunki. Dotyczy to także warunków spędzania wolnego czasu, które są współtworzone przez instytucje kultury. W gospodarce kreatywnej to właśnie jednostki samorządu terytorialnego stają się podmiotami organizującymi sferę społeczno-gospodarczą. Istnieje zatem potrzeba poszerzenia i pogłębiania na Dolnym Śląsku zakresu współpracy jednostek samorządu terytorialnego z instytucjami kultury w celu zwiększania konkurencyjności województwa dolnośląskiego.

Bibliografia

Bank Danych Lokalnych, GUS, <http://www.stat.gov.pl>

Garbarski L., *Wpływ pozyskiwania i utrzymywania nabywców na efektywność marketingu*, (w:) Wrzosek W. (red.), *Efektywność marketingu*, PWE, Warszawa 2005.

Głowacki J., Hausner J., Jakóbiak K., Markiel K., Mituś A., Żabiński M., *Finansowanie kultury i zarządzanie instytucjami kultury*. Raport opracowany na zlecenie ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego jako jeden z Raportów o Stanie Kultury, opublikowano:

http://www.kongreskultury.pl/title,Raport_o_finansowaniu_i_zarządzaniu_instytucjami_kultury,pid,217.html

Kotler Ph., Scheff J., *Standing Room Only. Strategies for Marketing the Performing Arts*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts 1997.

Mazurek-Łopacińska K., Sobocińska M., *Stosowanie marketingu w instytucjach kultury*, „Marketing i Rynek” 2009, nr 3.

¹⁴ B. Motte, *Les conceptions*, „Les Essais”, Paris 1960, s. 10; K. Tomaszewski, *Regiony w procesie integracji europejskiej*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2007, s. 15.

- Mazurek-Łopacińska K., *Państwo i rynek w kształtowaniu rozwoju kultury*, (w:) Mazurek-Łopacińska K. (red.), *Kultura polska a Unia Europejska. Problemy, wyzwania, nadzieje*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Warszawa – Wrocław 2008.
- Motte B., *Les conceptions*, „Les Essais”, Paris 1960.
- Na Kongresie i wokół Kongresu Kultury Polskiej*, Raport TNS OBOP K.068/09, Warszawa, październik 2009 r.
- Praweńska-Skrzypek G., *Polityka kulturalna polskich samorządów. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2003.
- Raporty o Stanie Kultury. Wnioski i rekomendacje*, Kongres Kultury Polskiej, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2009.
- Tomaszewski K., *Regiony w procesie integracji europejskiej*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2007.
- http://bip.umwd.pl/fileadmin/user_upload/WPI/2008/Tabela_A_26_06_2008.pdf
- <http://dcf.wroclaw.pl/o-dcf/opis-kina>
- <http://kreatywnywroclaw.pl>
- http://www.odra-film.wroc.pl/index.php?option=com_content&task=view&id=17&Itemid=41
- <http://www.teatrpolski.wroc.pl/archiwum/2011-2012/teatr-polski-we-wroclawiu-najlepszy-w-polsce-wedlug-miesiecznika-teatr>

Cooperation of Local Government Units with Local Institutions of Culture in Lower Silesia

Summary

The decentralisation of management associated with the reform of local government applies to many areas, including the cultural sphere. Resulting changes in the cultural sphere are expressed by local governments being responsible for organising the institutions of culture. At the same time, it should be pointed out that development of the region is not possible without taking into consideration its cultural function. Due to many positive sociological and economical changes stimulated by the cultural development, the endogenous ability of region to react to changes influenced by exogenous stimuli is improving. In this paper, the changes between 1999 and 2010 are presented. These changes include: number of cultural institutions in Lower Silesia; expenditure on culture at various levels of local government of Lower Silesia; participation in culture in Lower Silesia.

Key words: cultural institutions, participation in culture, local government, marketing.

JEL codes: Z11, M31

Сотрудничество единиц территориального самоуправления с культурными учреждениями в Нижней Силезии

Резюме

Связанная с реформой органов территориального самоуправления децентрализация управления касается многих областей, в том числе также сферы культуры. Обусловленные этим про-

цессом изменения, происходящие в сфере культуры, отражаются в том, что организаторами заведений культуры являются самоуправления, которые осуществляют политику на региональном и локальном уровнях. Следует тоже подчеркнуть, что развитие региона невозможно, если не учитывают его культурной функции. Ввиду стимулирования развитием культуры многих положительных социально-экономических изменений повышается эндогенная способность региона реагировать на изменения, происходящие под влиянием экзогенных факторов. В статье представлены происходящие в период 1999-2010 гг. изменения, касающиеся числа учреждений культуры в Нижней Силезии, расходов на культуру на отдельных уровнях территориального самоуправления Нижней Силезии, участия в культуре в Нижней Силезии.

Ключевые слова: учреждения культуры, участие в культуре, территориальное самоуправление, маркетинг.

Коды JEL: Z11, M31