



## Dominika Szymocha

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach  
Wydział Zarządzania  
Katedra Zarządzania Marketingowego i Turystyki  
dominika.szymocha@wp.pl

# OGRANICZENIA WE WPROWADZANIU ORIENTACJI RYNKOWEJ (*MARKET ORIENTATION*) W POLSKICH INSTYTUCJACH KULTURY

**Streszczenie:** Koncepcja orientacji rynkowej funkcjonuje w piśmiennictwie światowym od początku lat 90. XX w. Badacze tego zagadnienia w obszarze organizacji non-profit, do których zalicza się instytucje kultury, najczęściej powołują się na definicje orientacji rynkowej autorstwa Kohliego i Jaworskiego oraz Narvera i Slatera. Na podstawie tych konstruktywów zostały wskazane dwie grupy barier we wprowadzeniu tej orientacji do polskich instytucji kultury. Pierwszą grupę stanowią bariery do pokonania, wiążą się one głównie z potrzebą zmiany myślenia o marketingu przez zarządzających. Druga grupa to przeszkody trudne lub niemożliwe do pokonania we współczesnych realiach. Kluczowe są tu problemy z infrastrukturą, która uniemożliwia w pełni odpowiedzieć na potrzeby odbiorców oferty. Praca ma charakter teoretyczno-konceptualny.

**Słowa kluczowe:** orientacja rynkowa, organizacje non-profit, instytucje kultury, bariery, Polska.

**JEL Classification:** M310, Z00.

## Wprowadzenie

Zagadnienie barier we wprowadzaniu orientacji rynkowej przez polskie instytucje kultury<sup>1</sup> nie znalazło do tej pory zainteresowania ze strony badaczy, choć kwestia orientacji rynkowej w sferze kultury było już podejmowana [Sobo-

<sup>1</sup> Instytucje kultury są definiowane w niniejszej pracy zgodnie z zapisem ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej [ustawa z dnia 25 października 1991 r.], czyli jako jednostki, których organizatorem są organy samorządu terytorialnego (na wszystkich poziomach) lub organy administracji publicznej (Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego).

cińska, 2015]. Również w literaturze obcojęzycznej trudno spotkać konfrontację pomiędzy proponowanymi koncepcjami orientacji rynkowej a możliwościami wdrożenia ich w pierwotnej formie przez instytucje kultury, są to raczej próby adaptacji, a nawet negacji przydatności tych koncepcji do użytku przez organizacje non-profit.

W niniejszym artykule podjęto próbę konfrontacji determinant orientacji rynkowej, które zostały opisane przez Kohliego i Jaworskiego [1990] oraz Narvera i Slatera [1990], z realiami funkcjonowania polskich instytucji kultury. W związku z tym przyjęto założenie, że obok obecnej polityki marketingowej i poglądów zarządzających instytucjami kultury, które mogą stanowić tymczasowe bariery we wprowadzeniu orientacji rynkowej, a także specyfika funkcjonowania tych instytucji, z którą wiąże się m.in. ich infrastruktura i podejście do zagadnień marketingowych, stanowią podstawowe kryteria analizy możliwości wprowadzenia orientacji rynkowej. W ten sposób uzyskana zostanie odpowiedź na pytanie: Czy istnieją bariery we wprowadzaniu orientacji rynkowej w polskich instytucjach kultury i czy ich charakter jest tymczasowy, czy permanentny, oraz w jakich obszarach one występują?

Odpowiedź na to pytanie wymaga najpierw omówienia koncepcji orientacji rynkowej, co wraz z krótkim przeglądem literatury stanowić będzie pierwszą część artykułu. Następnie, po krótkiej charakterystyce specyfiki funkcjonowania instytucji kultury w Polsce, podjęta zostanie próba konfrontacji wyników tych rozważań z wytycznymi przyjętymi na podstawie analizy literatury przedmiotu. Podstawową techniką badawczą zastosowaną przy opracowaniu jest desk research.

## **1. Orientacja rynkowa (*market orientation*)**

Koncepcja orientacji rynkowej jest obecna w literaturze marketingowej już od lat 90. XX w., choć jej źródła można dopatrzeć się w publikacjach z lat 50. XX w. [Jaworski i Kohli, 1993, s. 54]. Pomimo ćwierćwiecza funkcjonowania zainteresowanie nią zaczęło rosnąć dopiero w XXI w. [Ashwin i Hirst, 2015]. Jak w przypadku większości koncepcji odnoszących się do zagadnień marketingu, również i tym razem została podjęta próba jej testowania i oceny przydatności do zastosowania w organizacjach non-profit [m.in. Mondy i Debiprasad, 2010; Chad, Kyriazis i Motion, 2013; Gluić i Mihonović, 2016].

Przegląd literatury przedmiotu wskazuje na koncepcje autorstwa Kohliego i Jaworskiego [1990] oraz Denga i Darta [1994] jako na najczęściej przywoływane przez autorów opracowań dotyczących orientacji rynkowej [Ashwin i Hirst, 2015, s. 360]. Jednak w przypadku literatury skupiającej się na zagad-

nieniach orientacji rynkowej w obszarze organizacji non-profit, do których zalicza się instytucje kultury, na pierwszy plan wysuwają się koncepcje Kohliego i Jaworskiego [1990] oraz Narvera i Slatera [1990].

Wymienione trzy koncepcje orientacji rynkowej zawiera tab. 1.

**Tabela 1.** Dominujące w literaturze światowej definicje orientacji rynkowej

ORIENTACJA RYNKOWA ( <i>MARKET ORIENTATION</i> )	
Kohli i Jaworski (1990)	Deng i Dart (1994)
„[...] to obejmujące całą organizację wytwarzanie informacji marketingowej odnoszącej się do obecnych i przyszłych potrzeb konsumenta, rozpowszechnianie tej informacji wewnątrz organizacji i reakcja całej organizacji na nią”	„[...] to wytwarzanie właściwej informacji marketingowej odnoszącej się do obecnych i przyszłych potrzeb konsumenta oraz [wytwarzanie] i odpowiadających im zdolności konkurencyjnych produktów, aby zaspokoić te potrzeby; integracja i rozpowszechnienie wspomnianych informacji pomiędzy działami organizacji; zaplanowanie koordynacji i realizacji strategicznej odpowiedzi na rynkowe okazje”
Narver i Slater (1990)	
„[...] to kultura organizacyjna, która w sposób najbardziej efektywny i wydajny kreuje niezbędne zachowania w celu wytworzenia najwyższej klasy wartości dla kupującego i tym samym podtrzymuje wysoką pozycję przedsiębiorstwa”	

Źródło: Na podstawie: Kohli i Jaworski [1990, s. 6]; Ashwin i Hirst [2015, s. 354], Narver i Slater [1990, s. 21].

Powierzchnowa analiza przedstawionych definicji wskazuje na pokrewieństwo koncepcji Kohliego i Jaworskiego [1990], a także Denga i Darta [1994] oraz odmienność propozycji Narvera i Slatera [1990]. Przyczyn tych różnic należy upatrywać w odmiennym postrzeganiu czynników konstytuujących orientację rynkową. Dla Kohliego i Jaworskiego [1990] jest to zestaw zachowań, gdy dla Narvera i Slatera [1990] – kultura organizacyjna. Prawdopodobnie to spowodowało, że w literaturze przyjęło się przeciwstawiać te dwa ujęcia [m.in. Gebhardt, Carpenter i Sherry, 2006].

Warto jednak zwrócić uwagę na cechę zbliżającą te dwie koncepcje do siebie. W definicji przedstawionej przez Kohliego i Jaworskiego [1990] (również Denga i Darta [1994]) można wskazać na elementy wiążące ją z inną obecnie popularną koncepcją – zarządzaniem wiedzą. Głębsza analiza pozwoli bowiem dostrzec odwołanie się tych autorów do 3 subprocesów, które stanowią centrum opublikowanej w 1999 r. przez Sarvariego koncepcji zarządzania wiedzą [1999, s. 95]: organizacyjne uczenie się (zdobywanie informacji/wiedzy), produkcję wiedzy (integracja informacji i przekształcanie ich w wiedzę), dystrybucję wiedzy (udostępnienie wiedzy członkom organizacji). Kultura organizacyjna, która jest rozumiana jako odnoszenie się podmiotowo do człowieka niezależnie od pełnionej przez jego funkcji, to jeden z czynników mogących przyspieszyć pro-

ces zarządzania wiedzą [Barwacz, 2005, s. 10]. Kulturę organizacyjną, do której odwołują się wyznawcy koncepcji rynkowej Narvera i Slatera, cechuje otwartość, zaufanie, dotrzymywanie obietnic, wzajemne poszanowanie, współpraca [m.in. Gebhardt, Carpenter i Sherry, 2006, s. 52]. Można założyć zatem, że Kohli i Jaworski implicite przyjęli potrzebę funkcjonowania właściwej kultury organizacyjnej jako warunku niezbędnego do zaimplementowania orientacji rynkowej, a Narver i Slater tę potrzebę wyartykułowali.

Za domyślnym przyjęciem przez Kohliego i Jaworskiego koncepcji funkcjonowania w organizacji sprzyjającej kultury może świadczyć przedstawiony przez tych autorów wykaz czynników determinujących wprowadzenie orientacji rynkowej (tab. 2). Trudno bowiem wyobrazić sobie jednoczesne występowanie potencjalnie sprzecznych czynników, takich jak zorientowanie na orientację rynkową kierownictwo, dające impuls i decentralizację bez panowania w organizacji odpowiedniej kultury. Podobnie trudno osiągnąć efektywną i wydajną współpracę oraz sprawny przepływ informacji bez funkcjonowania w organizacji kultury, którą znamionowałyby wcześniej wymienione cechy. Następną wspólną cechą koncepcji orientacji rynkowej w ujęciu omawianych autorów jest postrzeganie jej efektów w długofalowej perspektywie, co pozwala przyporządkować ten typ orientacji obszarowi zarządzania strategicznego.

**Tabela 2.** Czynniki determinujące orientację rynkową

Determinanty orientacji rynkowej	
Jaworski i Kohli (1990, 1993)	Narver i Slater (1990)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• zorientowanie kierownictwa najwyższego szczebla na orientację rynkową,</li> <li>• akceptacja ryzyka przez kierownictwo najwyższego szczebla,</li> <li>• decentralizacja,</li> <li>• współpraca i sprawny przepływ informacji wewnątrz organizacji,</li> <li>• system wynagradzania oparty na kryteriach zapewniających dobrobyt organizacji w długiej perspektywie, np. oparty na satysfakcji klienta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• orientacja na konsumenta,</li> <li>• orientacja na konkurencję,</li> <li>• koordynacja zasobów w celu wytworzenia najwyższej wartości dla wybranych konsumentów,</li> <li>• długoterminowa perspektywa w odniesieniu do implementacji powyższych zachowań, jak również oczekiwanych zysków,</li> <li>• zysk jako cel prowadzonych działań</li> </ul>

Źródło: Na podstawie: Kohli i Jaworski [1990, s. 6-12]; Jaworski i Kohli [1993, s. 55-57, 64-65], Narver i Slater [1990, s. 21-22].

Kohli i Jaworski oraz Narver i Slater różnią się natomiast w kwestii roli zysku w orientacji rynkowej. Dla Narvera i Slatera zysk jest celem prowadzonych działań, czyli orientacja rynkowa jest wprowadzana do organizacji po to, aby ta mogła wygenerować zysk. Kohli i Jaworski zagadnienie zysku postrzegają jako pochodną wprowadzenia orientacji rynkowej. Przy takim podejściu zysk można

interpretować jako wskaźnik skuteczności przeprowadzonych działań w ramach realizacji orientacji rynkowej.

Jednak kluczowym dla orientacji rynkowej jest proces, który prowadzi u Kohliego i Jaworskiego do odpowiedzi na obecne i przyszłe potrzeby konsumenta, a u Narvela i Slatera do wytworzenia najwyższej dla konsumenta wartości. Z jednej strony jest to obejmujące całą organizację wytwarzanie i rozpowszechnianie informacji [Kohli i Jaworski, 1990]. Z drugiej strony zorientowana na klienta i konkurencję organizacja, która odpowiednio koordynuje posiadane zasoby [Narver i Slater, 1990]. Zorientowanie na klienta i konkurencję musi zakładać gromadzenie, przetwarzanie i upowszechnianie informacji w organizacji. Podobnie odpowiedź na potrzebę musi w jakimś stopniu wymóc na organizacji koordynację lub nawet rekonfigurację posiadanych zasobów.

W świetle dalszych rozważań bardzo ważne jest zatrzymanie się na chwilę nad zagadnieniem zarządzania zasobami. Organizacja biznesowa posiada swobodę w zarządzaniu zasobami w ramach przepisów prawa. W ramach takiego zarządzania kluczowe dla niej zasoby koordynuje i rekonfiguruje w celu uzyskania dodanej wartości, a tym samym zyskania przewagi konkurencyjnej [Enriquez de la O, 2015]. Jeżeli tego sytuacja wymaga, organizacja taka może na rynku poszukiwać pracowników o niezbędnych dla niej kwalifikacjach i kompetencjach, rozbudowywać infrastrukturę, doposażać stanowiska pracy. Poziom sukcesu zależy w typ przypadku od siły przebiccia, którą może stanowić marka firmy oraz od posiadanych środków na sfinansowanie (wliczając do tego zdolność kredytową) planowanych rozwiązań w obszarze zarządzania zasobami innymi niż finansowe.

Z poruszonym zagadnieniem finansów wiąże się nierozzerwalnie następną determinanta orientacji rynkowej – akceptacja ryzyka u Kohliego i Jaworskiego, którą można uznać za pokrewną wspomianej wcześniej długoterminowej perspektywie zysku w koncepcji Narvera i Slatera. Ten obszar zagadnień wiąże się głównie z oczekiwaniami stawianymi wobec kadry kierowniczej organizacji, podobnie jak pierwsza z wymienianych przez Kohliego i Jaworskiego determinant, odnosząca się do roli najwyższego kierownictwa w implementacji orientacji rynkowej w organizacji.

Nie we wszystkich środowiskach koncepcja orientacji rynkowej została przyjęta pozytywnie. Jej krytycy [m.in. Sharp, 1991] zwracali uwagę na zbytne skupienie uwagi na potrzebach konsumenta, bez uwzględnienia możliwości i chęci (aspiracji) przedsiębiorstw do realizacji tych potrzeb. W odpowiedzi na orientację rynkową – *market orientation*, pojawiła się koncepcja orientacji marketingowej – *marketing orientation*. Koncepcje tę podjęli również badacze za-

gadnień marketingu w organizacjach non-profit [m.in. Sergeant, Foreman i Liao, 2002; Wymer, Boeningk i Möhlmann, 2015]. Niektórzy zwracali uwagę, że ze względu na swój charakter – organizacje non-profit nie są nastawione na zysk, nie mogą posługiwać się koncepcjami, które odwołują się do zysku jako celu swoich działań. Dodatkowo pojęcie marketingu, na którego bazie wyrasta koncepcja orientacji rynkowej, jest różne w sektorze for-profit i non-for-profit. Efektem tej konstatacji była propozycja orientacji społecznej – *societal orientation* [Liao, Foreman i Sargeant, 2001].

## **2. Polskie instytucje kultury – specyfika funkcjonowania i związane z nią bariery w przyswajaniu orientacji rynkowej**

Jak już zostało zaznaczone wcześniej, instytucje kultury są w niniejszym artykule rozumiane jako jednostki kultury, których organem organizacyjnym jest samorząd terytorialny lub organy administracji publicznej. Oznacza to, że to na tych organach spoczywa zapewnienie podstaw finansowania instytucji. Z punktu widzenia orientacji rynkowej jest to istotny czynnik, gdyż przekazywane przez te organy środki nie w pełni pokrywają zapotrzebowanie instytucji i muszą one poszukiwać dodatkowego wsparcia – w postaci sponsorów, mecenasów, darczyńców. To natomiast stwarza sytuację niespotykaną na tak dużą skalę w przypadku przedsiębiorstw – instytucja kultury musi bowiem obsłużyć kilka grup klientów (do podstawowych należy zaliczyć: beneficjenta ostatecznego, organ samorządu/państwa, sponsora, mecenasa), którzy w przeważającej mierze są silniejsi od niej, gdyż to od nich zależy jej byt i to oni na ogół mają silniejszą pozycję na rynku. Nie bez znaczenia jest także fakt, że interesy tych różnych grup klientów mogą być sprzeczne lub w najlepszym przypadku tylko różne. Tu jawi się pytanie, czy instytucje kultury są świadome tej różnorodności i jak na nią reagują.

Jak wynika z badań [Sobocińska, 2015, s. 180], tylko 41% przedstawicieli instytucji kultury organizację zorientowaną rynkowo definiuje m.in. jako taką, która nastawiona jest na odbiorcę, czyli beneficjenta ostatecznego. Jednak brakuje badań wskazujących, w jaki sposób są identyfikowane te potrzeby. To zagadnienie jest kluczowe, gdyż od jakości zastosowanych metod zależy wiarygodność pomiaru. Inny problem stanowi zagadnienie stosowania w praktyce przez instytucje działań marketingowych wychodzących poza obszar promocji. Przeprowadzone w 2015 r. badania na polskich teatrach operowych [Szymocha, 2016] wykazały, że w większości tych instytucji działania marketingowe są identyfikowane jedynie z działaniami promocyjnymi.

Rozwinięciu na szerszą skalę działań marketingowych w instytucjach stoi na przeszkodzie również negatywny stosunek do marketingu – postrzeganego jako narzędzia niegodnego do stosowania w odniesieniu do kultury. Świadczyć o tym może chociażby hasło: „Książka to nie kiełbasa i nie powinna być sprzedawana w promocji” [www 1]. Takie podejście wręcz sprzeniewierza się kluczowemu założeniu orientacji rynkowej – odpowiedzi na potrzebę klienta i wskazuje na brak zrozumienia celu działań marketingowych (nawet w tak wąskim ujęciu jak operowanie na cenie) oraz mechanizmów rynkowych, które niezależnie od zaklinania rzeczywistości przez decydentów ze środowiska kultury, silnie oddziałują na instytucje kultury.

Gdy do zasygnalizowanych powyżej problemów dołączyć jeszcze fakt nikłego zainteresowania konkurencją – o konkurencyjności w badaniu Sobocińskiej [2015] wspomina jedynie 2,3% badanych – to można ująć te zagadnienia w grupę barier odnoszących się u Kohliego i Jaworskiego do determinanty zorientowania kierownictwa wyższego szczebla na orientację rynkową, a w ujęciu Narvera i Slatera do barier w orientacji na konsumenta i na konkurencję. Są to jednak bariery w miarę łatwe do usunięcia. Wystarczą bowiem właściwe oddziaływania edukacyjne w stosunku do kierownictwa wyższego szczebla z jednej strony, a z drugiej dostarczenie na rynek pracy wykwalifikowanych pracowników, którzy będą obok wiedzy marketingowej i zarządczej znać specyfikę funkcjonowania poszczególnych typów instytucji kultury. Innym rozwiązaniem może się okazać współpraca pomiędzy instytucjami kultury a instytucjami naukowymi, która pozwoli na pozyskanie profesjonalnych danych marketingowych.

Zasygnalizowany problem dostarczenia na rynek odpowiednio wykwalifikowanej kadry odwołuje się do problematyki zasobów instytucji kultury i w tym obszarze wydaje się zlokalizowana najtrudniejsza do pokonania bariera – wiąże się ona z szeroko pojętą infrastrukturą instytucji kultury, choć problem ten nie dotyczy z równą siłą każdego z typów kultury. Należy bowiem pamiętać, że w Polsce do instytucji kultury zaliczamy m.in. biblioteki, domy kultury, kina, teatry, orkiestry, opery, instytuty, których celem są działania badawczo-naukowe i promocyjne (np. Narodowy Instytut im. Fryderyka Chopina, Instytut Adama Mickiewicza), a ostatnio dołączyło do tego grona wydawnictwo (Polskie Wydawnictwo Muzyczne). Już ten katalog uzmysławia, jak różny jest stopień zarówno komplikacji struktury organizacyjnej (np. biblioteka gminna vs teatr operowy), jak i obszaru oddziaływania poszczególnych instytucji (lokalna vs międzynarodowa), a także infrastruktury potrzebnej do realizacji zadań statutowych. Z tego też względu jako przykład najtrudniejszej do pokonania bariery infrastrukturalnej we wprowadzeniu orientacji rynkowej posłuży w dalszej części rozważań teatr operowy, który wydaje się najbardziej wymagającą pod względem infrastruktury instytucją kultury.

Chociaż współcześnie uczęszczanie do teatru operowego wydaje się mało popularnym rodzajem aktywności w obszarze kultury, to jednak nadal ten rodzaj sztuki posiada swoich wielbicieli, a do najchętniej oglądanych i słuchanych tytułów należą dzieła z XIX w. i początków XX w. [www 2]. Opery z tego okresu wymagają licznej obsady śpiewaczej (solistów i chórzystów), czasami statystów, baletu oraz większego niż w dziełach z okresów poprzednich (pod względem ilości i rodzaju) zespołu instrumentalnego – orkiestry. Te zapisane w partyturze wymagania mają realne przełożenie na wymagania co do wielkości sceny, wielkości kanału orkiestrowego, nie wspominając o akustyce sali. Współcześnie, ze względu na rozwój technik inscenizacyjnych i maszynarii je wspomagającej, już nie tylko scena i kanał orkiestrowy powinien być odpowiednich rozmiarów, również przestrzeń za sceną, pod nią, czyli te wszystkie obszary niewidoczne dla widza też muszą mieć odpowiednie rozmiary, aby pomieścić sprzęt.

Niestety nie każdy polski teatr operowy spełnia wymagania pod tym względem. Najprostszym, ale zarazem najdroższym i współcześnie wręcz niewykonalnym ze względu na wysokie koszty rozwiązaniem problemu jest budowa nowego budynku teatru operowego. Jeżeli jednak do tego nie dochodzi, teatr ma do wyboru dwa rozwiązania: albo dopasować repertuar do możliwości sceny, albo tak manipulować materiałem muzyczno-scenicznym dzieł, aby mimo wszystko je wystawiać.

Pierwsze z wymienionych rozwiązań wiąże się z ograniczeniami w repertuarze, czyli gra się te dzieła, dla których spełnia się wymagania – są to na ogół dzieła rzadko grane, niszowe, mało popularne, co przeważnie skutkuje zmniejszeniem szans artystów na rozwój, a tym samym następuje ich odpływ i pojawia się nikła szansa na sprowadzenie wysokiej klasy specjalistów oraz renomowanych śpiewaków. Dodatkowo zdarza się, że repertuar tego typu wymaga bardzo wyspecjalizowanych artystów – przykładem jest opera barokowa – co podnosi koszty. Wykonywanie repertuaru, którym niekoniecznie są zainteresowani potencjalni odbiorcy, skutkuje pustkami na widowni, to natomiast niskimi wpływami do kasy i uzasadnionymi wątpliwościami ze strony organu prowadzącego, czy funkcjonowanie takiej instytucji w ogóle ma sens – brak finansowania równa się zamknięciem teatru.

Do drugiego ze wskazanych rozwiązań można zaliczać manipulacje na dziele typu: redukcja ilości instrumentów w poszczególnych grupach, ograniczenia w scenografii i ruchu scenicznym, redukcja do minimum liczby chórzystów, usunięcia fragmentów baletowych lub redukcja liczby występujących tancerzy, gdy na scenie jest wymagana w tym samym czasie obecność innych wykonawców – to tylko przykładowe zabiegi tego typu. Prowadzi to do obniże-



nia poziomu produkcji, również niechęci wybitnych artystów do brania udziału w tego typu eksperymentach, co w dłuższej perspektywie może przynieść podobny skutek, co sytuacja opisana wcześniej. Należy bowiem pamiętać, że współcześnie, ze względu na dostępność nagrań audio, transmisji z największych teatrów operowych świata, odbiorca jest w stanie dość szybko zorientować się, że przedstawiona mu wizja muzyczno-sceniczna odbiega od standardów. Tym samym, ujmując problem w terminologii Kohliego i Jaworskiego, nie nastąpiła właściwa reakcja na potrzeby klienta i nawet w długiej perspektywie nie należy liczyć na jego satysfakcję. Odnosząc się do ujęcia zagadnienia orientacji rynkowej autorstwa Narvera i Slatera, instytucja kultury przy wymienionych problemach z infrastrukturą nie jest w stanie wytworzyć najwyższej klasy wartości.

Jak starano się wykazać, we wprowadzeniu orientacji rynkowej przez polskie instytucje kultury kluczową rolę odgrywają czynniki infrastruktury, które mają bezpośredni wpływ na ostateczny kształt dostarczanej usługi, a tym samym na jakość reakcji instytucji na potrzeby jej klienta.

## Podsumowanie

Przedstawiony w niniejszym artykule obraz przeszkód we wprowadzeniu orientacji rynkowej w polskich instytucjach kultury stanowi teoretyczną projekcję warunków funkcjonowania instytucji kultury w Polsce oraz wyłaniającego się z badań stosunku zarządzających instytucji kultury do marketingu na najbardziej rozpowszechnione w literaturze światowej koncepcje orientacji rynkowej autorstwa Kohliego i Jaworskiego [1990, 1993] oraz Narvera i Slatera [1990]. Celem było wykazanie potencjalnych przeszkód, które stoją na drodze wprowadzeniu orientacji rynkowej do tych instytucji. Źródeł tych barier, zgodnie z przyjętymi w artykule definicjami i determinantami orientacji rynkowej, poszukiwano w specyfice funkcjonowania instytucji kultury oraz poglądach na temat marketingu ich zarządzających.

Wskazane w ten sposób bariery można określić jako te, które można przezwyciężyć – zostały zaliczone do nich poglądy zarządzających i pracowników na rolę marketingu w instytucjach kultury, oraz te, które związane są z brakiem prowadzonych badań w zakresie poznania preferencji poszczególnych grup klientów i odpowiednio wykształconą kadrą. Wymienione obok typy barier zostały zaliczone do grupy barier odnoszących się u Kohliego i Jawoskiego do determinantów związanych ze zorientowaniem kierownictwa wyższego szczebla na orientację rynkową, a w ujęciu Narvera i Slatera – do determinantów związanych z orientacją na konsumenta oraz na konkurencję.

Do barier trudnych lub niemożliwych do pokonania zaliczone zostały bariery odnoszące się do infrastruktury, która jak się okazuje, ma znaczący wpływ na końcową wartość usługi, a tym samym na zadowolenie odbiorcy. Ich zniesienie wymaga dużych nakładów finansowych, których nie są w stanie ponieść ani jednostki organizacyjne, ani pozyskiwani sponsorzy. Przedstawiony przykład teatrów operowych jest najjaskrawszym przypadkiem konsekwencji, które instytucja kultury może ponieść w wyniku z jednej strony nieuwzględnienia w swoich działaniach ograniczeń infrastrukturalnych, a z drugiej strony konsekwencji wynikających z niemożliwości właściwej odpowiedzi na potrzeby swoich odbiorców.

Ze względu na teoretyczny i konceptualny charakter niniejszych rozważań oraz różnorodność struktur instytucji kultury, należy ponadto zwrócić uwagę na potrzebę przeprowadzenia empirycznych badań w poszczególnych grupach instytucji kultury. Pozwoli to potwierdzić lub zaprzeczyć przedstawionym hipotezom i ocenić stopień wpływu na możliwość wprowadzenia orientacji rynkowej omówionych czynników, które są podstawowe i na pewno nie wyczerpują całego katalogu. Należy też pamiętać, że przedstawione bariery odnoszą się do specyfiki funkcjonowania polskich instytucji kultury i nie każdy ich aspekt może być przenoszony do innych prawno-społecznych realiów.

## Literatura

- Ashwin M., Hirst A. (2015), *Scoping the Market Orientation Literature from 2009 to 2013: A Review of the Concept and Discussions Found across a Range of Academic Disciplines*, "Journal of Strategic Marketing", Vol. 23, s. 353-363.
- Barwacz K. (2005), *Znaczenie kultury organizacyjnej w procesie zarządzania wiedzą*, „Zeszyty Naukowe MWSE w Tarnowie”, z. 7, s. 7-17.
- Chad P., Kyriazis E., Motion J. (2013), *Development of Market Orientation Research Agenda for the Nonprofit Sector*, „Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing”, Vol. 25, s. 1-27.
- Deng S., Dart J. (1994), *Miesiuring Market Orientation. A Multi-Factor, Multi-Items Approach*. "Journal of Marketing Management", Vol. 10, s. 725-742.
- Enriquez de la O J.F. (2015), *Resource-Based View and Dynamic Capabilities Resource-Based View and Dynamic Capabilities*, „Vezetestudomány”, Vol. XLVI(11), s. 50-61.
- Gebhardt G.F., Carpenter G.S., Sherry J.F. Jr. (2006), *Creating Market Orientation: A Longitudinal, Multifirm, Grounded Analysis of Cultural Transformation*, "Journal of Marketing", Vol. 70, s. 37-55.

- Gluić J., Mihonović Z. (2016), *International Market Orientation and Stakeholder Management in Institutions of Culture and Art in Croatia*, "Management: Journal of Contemporary Management Issues", Vol. 21, s. 105-130.
- Jaworski B.J., Kohli A.J. (1993) *Market Orientation: Antecedents and Consequences*, "Journal of Marketing" July, Vol. 57, s. 53-70.
- Kohli A.J., Jaworski B.J. (1990) *Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implication*, "Journal of Marketing", Vol. 54, s. 90-113.
- Liao M.-N., Foreman S., Sargeant A. (2001), *Market versus Societal Orientation in the Nonprofit Context*, "International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing", Vol. 6, s. 254-268.
- Mondi P., Debiprasad M. (2010), *Conceptualising Market Orientation in Non-Profit Organisations: Definition, Performance, and Preliminary Construction of a Scale*, "Journal of Marketing Management", Vol. 26, s. 548-569.
- Narver J.C., Slater S.F. (1990), *The Effect of a Market Orientation on Business Profitability*, "Journal of Marketing" October, s. 20-35.
- Sarvary M. (1999), *Knowledge Management and Competition in the Consulting Industry*, "California Management Review", Vol. 41, No. 2, s. 95-107.
- Sergeant A., Foreman S., Liao M.-N. (2002), *Operationalizing Marketing Concept in the Nonprofit Sector*, "International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing", Vol. 10, s. 41-65.
- Sharp B. (1991), *Marketing Orientation: More than Just Customer Focus*, "International Marketing Review", Vol. 8, s. 20-25.
- Sobocińska M. (2015), *Uwarunkowania i perspektywy rozwoju orientacji rynkowej w podmiotach sfery kultury*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław.
- Szymocha D. (2016), *Działania marketingowe w polskich teatrach operowych. Próba diagnozy [w:] Interdyscyplinarność jako droga do rozwoju nauki III*, Fundacja Hutena, Elbląg, s. 69-80.
- Ustawa z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej, Dz.U. 1991, Nr 114, poz. 493 z późn. zm.
- Wymer W., Boeningk S., Möhlmann M. (2015), *The Conceptualization of Nonprofit Marketing Orientation: A Critical Reflection and Contribution Toward Closing the Practice-Theory Gap*, "Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing", Vol. 27, s. 117-134.
- [www 1] <http://finanse.wp.pl/kat,1033781,title,Jednolita-cena-ksiazki-Tak-Polska-Izba-Ksiazki-chce-walczyz-o-ksiegarnie,wid,18727757,wiadomosc.html> (dostęp: 21.03.2017).
- [www 2] [operabase.com/top.cgi?lang=pl](http://operabase.com/top.cgi?lang=pl) (dostęp: 21.03.2017).

### THE BARRIERS OF INTRODUCING MARKET ORIENTATION INTO POLISH ART AND CULTURAL INSTITUTIONS

**Summary:** This is a theoretical and conceptual paper in which the ability of Polish arts and cultural organization to introduce market orientation is examined. To do that we used two the most popular in literature concepts of market orientation by Kohli and Jaworski and by Narver and Slater. According to definitions presented by those authors, we prove that there are barriers which we can fully or only partially overcome. We can pointed at top managers as a source of the former type of barriers. Crucial is the change of stereotypes thinking about the role of marketing activities. The later one type of barriers is connected with infrastructure. Not developed infrastructure makes creation of high value for the user difficult or even impossible.

**Keywords:** market orientation, non-profit sector, arts and cultural institutions, barriers, Poland.