

Zarządzanie

# Strategie instytucji kultury wobec niezadowolenia i bojkotów konsumenckich

Artur Modliński



**Strategie  
instytucji kultury  
wobec niezadowolenia  
i bojkotów  
konsumenckich**



WYDAWNICTWO  
UNIWERSYTETU  
ŁÓDZKIEGO

Zarządzanie

# **Strategie instytucji kultury wobec niezadowolenia i bojkotów konsumenckich**

Artur Modliński

Artur Modliński – Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania Katedra Zarządzania  
90-237 Łódź, ul. Matejki 22/26

RECENZENT

*Magdalena Sobocińska*

REDAKTOR INICJUJĄCY

*Monika Borowczyk*

OPRACOWANIE REDAKCYJNE

*Beata Otocka*

KOREKTA TECHNICZNA

*Leonora Gralka*

SKŁAD I ŁAMANIE

*AGENT PR*

PROJEKT OKŁADKI

*Katarzyna Turkowska*

Zdjęcie wykorzystane na okładce: © Depositphotos.com/VitalikRadko

© Copyright by Artur Modliński, Łódź 2019

© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2019

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

Wydanie I. W.08932.18.0.M

Ark. wyd. 17,0; ark. druk. 16,625

ISBN 978-83-8142-619-0

e-ISBN 978-83-8142-620-6

<https://doi.org/10.18778/8142-619-0>

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

90-131 Łódź, ul. Lindleya 8

[www.wydawnictwo.uni.lodz.pl](http://www.wydawnictwo.uni.lodz.pl)

e-mail: [ksiegarnia@uni.lodz.pl](mailto:ksiegarnia@uni.lodz.pl)

tel. (42) 665 58 63

*Niniejszą książkę dedykuję moim rodzicom  
– Jolancie i Dariuszowi Modlińskim*



Pragnę podziękować prof. dr hab. Tomaszowi Domańskiemu, dr hab. Tomaszowi Czapli, prof. UŁ oraz dr Małgorzacie Karpińskiej-Krakowiak za wsparcie w przygotowaniu i opublikowaniu opracowania





# Spis treści

|                                                                                          |            |
|------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Wstęp                                                                                    | 11         |
| Rozdział 1                                                                               |            |
| <b>Istota niezadowolenia i bojkotu konsumenckiego</b>                                    | <b>17</b>  |
| 1.1. Zjawisko niezadowolenia konsumenckiego                                              | 17         |
| 1.2. Mechanizmy i natura niezadowolenia konsumenckiego                                   | 23         |
| 1.2.1. Uwarunkowania i przyczyny niezadowolenia konsumenckiego                           | 27         |
| 1.2.1.1. Ujęcie podmiotowe i przedmiotowe                                                | 29         |
| 1.2.1.2. Ujęcie procesowe                                                                | 36         |
| 1.2.1.3. Niezadowolenie użytkowe i normatywne                                            | 39         |
| 1.3. Formy wyrażania niezadowolenia przez konsumentów                                    | 42         |
| 1.4. Konsekwencje niezadowolenia konsumentów                                             | 49         |
| 1.5. Zjawisko bojkotu konsumenckiego                                                     | 42         |
| 1.5.1. Definicja i charakterystyka                                                       | 53         |
| 1.5.2. Geneza działań bojkotowych                                                        | 57         |
| 1.6. Podsumowanie                                                                        | 66         |
| Rozdział 2                                                                               |            |
| <b>Uczestnicy, cele i kategorie bojkotów konsumenckich</b>                               | <b>69</b>  |
| 2.1. Uczestnicy bojkotu konsumenckiego                                                   | 69         |
| 2.2. Cele bojkotu konsumenckiego                                                         | 74         |
| 2.3. Kategoryzacje bojkotów konsumenckich                                                | 77         |
| 2.3.1. Bojkot państwowy i prywatny                                                       | 78         |
| 2.3.2. Bojkot jedno- i wielopodmiotowy                                                   | 86         |
| 2.3.3. Bojkot reorientacyjny i regresyjny                                                | 89         |
| 2.3.4. Bojkot pokojowy i siłowy                                                          | 91         |
| 2.3.5. Bojkot z wykorzystaniem podmiotów referencyjnych                                  | 102        |
| 2.3.6. Bojkot w środowisku internetowym i rzeczywistym                                   | 108        |
| 2.4. Podsumowanie                                                                        | 113        |
| Rozdział 3                                                                               |            |
| <b>Zarządzanie i marketing na rynku kultury a powstawanie niezadowolenia konsumentów</b> | <b>115</b> |
| 3.1. Kultura wysoka i procesy jej urynkawiania                                           | 115        |
| 3.1.1. Definicja rynku kultury                                                           | 116        |
| 3.1.2. Typy rynku kultury i jego produkty                                                | 118        |

|                                                                                                                                                            |            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 3.2. Instytucje kultury                                                                                                                                    | 121        |
| 3.2.1. Definicja instytucji kultury                                                                                                                        | 121        |
| 3.2.2. Funkcje instytucji kultury                                                                                                                          | 122        |
| 3.2.3. Typy instytucji kultury                                                                                                                             | 124        |
| 3.3. Konsumenci i otoczenie rynku kultury                                                                                                                  | 128        |
| 3.3.1. Konsument kultury                                                                                                                                   | 128        |
| 3.3.1.1. Definicja konsumenta kultury                                                                                                                      | 128        |
| 3.3.1.2. Typy konsumentów kultury                                                                                                                          | 130        |
| 3.3.2. Procesy nabywcze konsumentów kultury                                                                                                                | 133        |
| 3.4. Segmentacja, wybór grupy docelowej i pozycjonowanie na rynku kultury                                                                                  | 139        |
| 3.5. Interesariusze i konkurencja na rynku kultury                                                                                                         | 148        |
| 3.5.1. Interesariusze na rynku kultury                                                                                                                     | 148        |
| 3.5.2. Konkurencja na rynku kultury                                                                                                                        | 151        |
| 3.6. Podsumowanie                                                                                                                                          | 158        |
| <br>                                                                                                                                                       |            |
| Rozdział 4                                                                                                                                                 |            |
| <b>Strategie antykryzysowe przedsiębiorstw i instytucji kultury<br/>wobec zagrożenia bojkotami</b>                                                         | <b>161</b> |
| 4.1. Metodologia badania                                                                                                                                   | 165        |
| 4.2. Rozwój sytuacji kryzysowej w przedsiębiorstwach i instytucjach kultury                                                                                | 168        |
| 4.2.1. Spokój organizacyjny                                                                                                                                | 173        |
| 4.2.2. Deeskalacja/Eskalacja                                                                                                                               | 179        |
| 4.2.3. Zwalczanie kryzysu i łagodzenie skutków                                                                                                             | 182        |
| 4.2.3.1. Strategie zwalczania i łagodzenia skutków bojkotów konsumenckich<br>w przedsiębiorstwach                                                          | 182        |
| 4.2.3.2. Strategie zwalczania i łagodzenia skutków bojkotów konsumenckich<br>w instytucjach kultury – studia przypadków polskich instytucji<br>teatralnych | 185        |
| 4.2.3.2.1. Teatr Polski we Wrocławiu                                                                                                                       | 186        |
| 4.2.3.2.2. Teatr Polski w Bydgoszczy                                                                                                                       | 191        |
| 4.2.3.2.3. Teatr Stary w Krakowie                                                                                                                          | 194        |
| 4.2.3.2.4. Teatr Polonia w Warszawie                                                                                                                       | 198        |
| 4.2.3.2.5. Teatr Dramatyczny w Warszawie                                                                                                                   | 202        |
| 4.2.3.2.6. Teatr Śląski w Katowicach                                                                                                                       | 206        |
| 4.2.3.3. Przyczyny bojkotów konsumenckich wobec instytucji kultury<br>i przedsiębiorstw – podobieństwa i różnice                                           | 210        |
| 4.2.3.4. Przyczyny ofertowe i środowiskowe działań bojkotowych                                                                                             | 213        |
| 4.2.3.5. Bojkot jako szansa i zagrożenie – kategorie instytucji teatralnych<br>stosujących kontrowersyjną treść i promocję                                 | 215        |
| 4.2.4. Uczenie się i adaptacja                                                                                                                             | 220        |
| 4.3. Podsumowanie                                                                                                                                          | 221        |
| <br>                                                                                                                                                       |            |
| Zakończenie                                                                                                                                                | 225        |
| Bibliografia                                                                                                                                               | 231        |
| Netografia                                                                                                                                                 | 245        |
| Spis rysunków i tabel                                                                                                                                      | 259        |
| Załącznik 1 – Scenariusz wywiadu                                                                                                                           | 261        |

# Wstęp

W aktualnym dyskursie naukowym w zakresie marketingu i zarządzania coraz więcej uwagi poświęca się konsumentowi oraz relacjom, jakie wiążą go z danym podmiotem rynkowym. W myśl podejścia prrelacyjnego zakłada się, że trwałe więzi z oferentem przyczyniają się do wysokiego poziomu lojalności, zmniejszenia nakładów na pozyskiwanie nowych nabywców oraz uzyskania trwałej przewagi konkurencyjnej i stabilnej pozycji na rynku. Celem przedsiębiorstw staje się wyeliminowanie z relacji konsumenckiej niezadowolenia, co jednak nadal jest kwestią problematyczną ze względu na złożoność i zindywidualizowany charakter tego zjawiska. O ile wiele uwagi poświęcano dotychczas rozczarowaniu wśród konsumentów tradycyjnych przedsiębiorstw, o tyle jedynie incydentalnie było ono badane w innych typach organizacji, takich jak np. instytucje kultury, stowarzyszenia czy fundacje.

Obecnie zauważa się, że zjawisko niezadowolenia występuje znacznie częściej niż jeszcze dekadę temu. Konsument posiadający dostęp do nowoczesnych źródeł informacji, mediów społecznościowych i innych nabywców, są w stanie znacznie precyzyjniej określić własne oczekiwania względem danej oferty. Połączenie dużej ilości informacji, wyobraźni konsumenta oraz wielu obiecujących kampanii marketingowych prowadzi do powstawania wygórowanych oczekiwań, będących podstawą tworzenia się niezadowolenia. Nowoczesne rozwiązania komunikacyjne zwiększają dodatkowo rolę konsumentów na rynku, którzy mogą szybko podzielić się swoimi emocjami z innymi nabywcami oraz publicznie wyrazić opinię na dowolny temat związany z daną organizacją.

Jednym z największych wyzwań współczesnych przedsiębiorstw związanych z niezadowoleniem konsumentów są bojkoty. Zgodnie ze stworzoną na potrzeby niniejszego opracowania definicją jest to takie zjawisko rynkowe, w którym osoby mogące zaprzestać lub ograniczyć korzystanie z oferty danego podmiotu/ów, czy też wpływać w tym zakresie na jego aktualnych odbiorców, czynią to, aby wyrazić swoje niezadowolenie i zmusić go do zmiany nieaprobowanych przez nich praktyk. Bojkoty konsumenckie są w stanie osłabić wizerunek każdej organizacji i zmniejszyć osiągnane przez nią zyski. Wbrew powszechnemu przeświadczeniu przedsiębiorstwa handlowe nie są jedynymi podmiotami, które coraz większą wagę przykładają do zapobiegania temu zjawisku. Także organizacje pozarządowe

i instytucje kultury zdają się wyrażać zainteresowanie sposobami ochrony swojej pozycji na rynku, zauważając, że niezadowolenie oraz bojkoty nabywców coraz częściej dotyczą także ich działalności.

Tradycyjne przedsiębiorstwa starają się zapobiegać bojkotom i niezadowoleniu konsumentkiemu, korzystając przy tym z licznych badań oraz studiów przypadków powstałych w ciągu ostatnich 50 lat. Instytucje kultury nie posiadają podobnego wsparcia teoretycznego. Korzystają one w głównej mierze z badań i opisów sytuacji bojkotowych dotyczących tradycyjnych przedsiębiorstw. Takie działanie nie zawsze pozwala na skuteczną reakcję i opanowanie problemu, a to ze względu na specyficzny charakter oferty kulturalnej oraz odmienne oczekiwania konsumentów. Brak naukowego zainteresowania niezadowoleniem i bojkotami skierowanymi przeciwko instytucjom kultury ma bezpośredni wpływ na niską świadomość specyfiki tych zjawisk wśród menedżerów kultury, ograniczając tym samym ich możliwości w zakresie skutecznego zarządzania.

W ciągu ostatniej dekady na polskim rynku kultury zauważa się rosnącą liczbę bojkotów konsumenckich skierowanych głównie przeciwko instytucjom teatralnym. Mogą mieć one negatywny wpływ na funkcjonowanie danej organizacji, a nawet zagrozić jej dalszej egzystencji. Nie zauważa się jednak jak dotąd publikacji naukowych, które umożliwiłyby zrozumienie ich specyfiki oraz przyczyniły się do bardziej skutecznego zarządzania w chwili zaistnienia bojkotu. Niewyjaśnione pozostawały dotąd następujące problemy:

P1: czym różni się niezadowolenie i bojkot skierowany przeciwko instytucjom kultury a przedsiębiorstwom?

P2: jaki rodzaj bojkotów jest charakterystyczny dla instytucji kultury, a jaki dla przedsiębiorstw?

P3: jakie są cele osób bojkotujących instytucje kultury i kto ma wpływ na ich realizację?

P4: co przyczynia się do rozwoju bojkotów skierowanych przeciwko instytucjom kultury?

P5: w jaki sposób rozwija się bojkot w instytucjach kultury?

P6: jakie strategie mogą wykorzystać instytucje kultury, aby zapobiegać oraz przeciwdziałać bojkotom konsumenckim?

P7: w jaki sposób bojkot w instytucjach kultury może być wykorzystany do celów promocyjnych?

W związku z powyższymi pytaniami badawczymi **przedmiotem** niniejszej pracy stał się bojkot w instytucjach kultury oraz strategię umożliwiające skuteczne zarządzanie w przypadku jego wystąpienia. W myśl definicji Joan Giese i Josepha Cote'a, niezadowolenie w niniejszej pracy będzie rozumiane jako taki zbiór negatywnych odczuć nabywcy zarówno o subiektywnych, jak i obiektywnych przyczynach w stosunku do produktu, usługi lub/i oferenta, których konsekwencją stają się negatywne – z punktu widzenia organizacji – działania konsumenta poczynione

w jego kierunku<sup>1</sup>. Strategie służące zarządzaniu bojkotem rozumiane będą, zgodnie z definicją Petera Doyle'a i Philipa Sterna, jako zespół decyzji podejmowanych przez zarządzających w celu osiągnięcia konkretnego celu<sup>2</sup>. W przypadku niniejszej pracy celem tym będzie przeciwdziałanie sytuacjom bojkotowym. Oferentami nazywane będą wszystkie organizacje posiadające ofertę, bez względu na jej charakter bądź formę (przedsiębiorstwa oferujące produkty, usługi, instytucje kultury, organizacja pozarządowe). Główny przedmiot niniejszej pracy – instytucje kultury – rozumiane będą z kolei, w myśl definicji Łukasza Wróblewskiego, jako podmioty mające osobowość prawną, które powoływane są w celu prowadzenia działalności kulturalnej<sup>3</sup>.

Uwzględniając wskazany obszar badawczy, określono cel główny oraz cele szczegółowe. **Głównym celem (CG)** pracy jest zbadanie, jakiego rodzaju bojkoty rozwijają się w przypadku instytucji teatralnych oraz jak podmioty te reagują na tego typu zagrożenia. W związku z tym, że temat bojkotów konsumenckich i strategii antykryzysowych w instytucjach teatralnych nie był wcześniej podejmowany, wskazuje się także **cele szczegółowe (CS)**, do których należy:

- CS1 – porównanie form i uwarunkowań niezadowolenia i bojkotów konsumenckich względem instytucji kultury oraz przedsiębiorstw;
- CS2 – wskazanie typów bojkotów, którym podlegają instytucje kultury;
- CS3 – wskazanie determinant bojkotów instytucji kultury;
- CS4 – opracowanie cyklu rozwoju sytuacji bojkotowej w instytucji kulturalnej;
- CS5 – wskazanie różnic w strategiach antykryzysowych podejmowanych przez tradycyjne przedsiębiorstwa i instytucje teatralne.

Szczególną trudność w prowadzeniu analizy stanowił rozbudowany zakres badanej tematyki – konieczność wykorzystania teorii z zakresu niezadowolenia i bojkotów skierowanych przeciwko przedsiębiorstwom i przeniesienie ich na grunt instytucji kultury. Wobec braku artykułów naukowych na temat bojkotów skierowanych przeciwko tego typu organizacjom zdecydowano się na analizę treści czasopism oraz źródeł internetowych. Na tej podstawie zidentyfikowano dotychczasowe przypadki bojkotów skierowanych przeciwko polskim instytucjom kultury. Zauważono, że protestom konsumenckim najczęściej podlegały teatry. W związku z tym zdecydowano się na zawężenie badań do tej właśnie grupy instytucji kultury. W rozprawie celowo zrezygnowano z analizy bojkotów mających miejsce przed 2006 rokiem, jako że na etapie badań wstępnych zauważono brak materiałów umożliwiających ich rzetelną analizę.

1 Joan L. Giese, Joseph A. Cote, *Defining Consumer Satisfaction*, „Academy of Marketing Science Review” 2000, No. 1, s. 15

2 Peter Doyle, Philip Stern, *Marketing Management & Strategy*, Prentice Hall, Harlow 2006, s. 17.

3 Łukasz Wróblewski, *Strategie marketingowe w instytucjach kultury*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 26.

Zawężenie analizowanych jednostek do teatrów pozwoliło na skontaktowanie się z publicznymi i prywatnymi instytucjami tego typu w celu zdobycia informacji, czy obawiają się bojkotu konsumenckiego oraz czy opracowują strategie radzenia sobie w przypadku ich wystąpienia. Spośród 52 jednostek z całej Polski większość (41) odpowiedziała przecząco na zadane pytania. Jednostki, które przyznały się do opracowania strategii na wypadek bojkotu, stwierdziły, że głównym powodem ich działań jest posiadanie repertuaru, który może być postrzegany jako kontrowersyjny i wiązać się z powstawaniem negatywnych komentarzy oraz krytyki. Z zebranych przypadków bojkotów instytucji kultury wywnioskowano także, że przyczyną bojkotu tego typu podmiotów staje się wzbudzenie kontrowersji produktem bądź formą promocji. Na tej podstawie przedmiotem analizy w niniejszej rozprawie stały się instytucje teatralne, które stosują kontrowersyjny repertuar bądź formę promocji.

W kolejnych rozdziałach pracy wskazano, że podejmowane przez nabywców działania protestacyjne stają się przedmiotem licznych relacji medialnych, angażują polityków, artystów oraz autorytety w dziedzinie kultury. Wobec rosnącej konkurencji na rynku kultury, część instytucji stara się wyróżnić poprzez wykorzystanie szumu medialnego. W związku z powyższym w pracy stawia się **tezę**, że bojkot konsumencki może stanowić zarówno zagrożenie, jak i świadomą formę promocji instytucji kultury.

W związku z tym, że badany obszar nie został dotąd opisany przez innych badaczy, aby odpowiedzieć na postawione pytania badawcze, zdecydowano się na przeprowadzenie analizy danych zastanych oraz badania jakościowe. Zgodnie z narzuconą przez nie procedurą badawczą, opisywaną szeroko przez Dariusza Jemielniaka, zrezygnowano z postawienia hipotez na rzecz zaprezentowanych wcześniej pytań badawczych<sup>4</sup>. Przy analizie czasopism oraz blogów internetowych wykorzystano materiały publikowane w języku polskim, angielskim, niemieckim, francuskim, rosyjskim, hiszpańskim, szwedzkim i portugalskim. Jak zasygnalizowano wcześniej, **podmiotowym zakresem pracy** objęto instytucje teatralne, które cechowała jakaś kontrowersja: repertuar, forma promocji lub pracownik. Z pracy celowo wyłączono te instytucje, które nie wykorzystywały którejś ze wspomnianych form kontrowersji. W części teoretycznej posłużono się natomiast przykładami bojkotów polskich i zagranicznych przedsiębiorstw, co umożliwiło stworzenie porównań między tym typem organizacji a instytucjami kultury.

**Zakres czasowy prowadzonych badań** podzielić można na dwa okresy. Analizowane w pracy bojkoty polskich instytucji kulturalnych miały miejsce między 2006 a 2016 rokiem. Ten przedział czasowy umożliwił opracowanie studiów przypadków, co do których istnieją wiarygodne źródła umożliwiające ich rzetelny opis. Badania empiryczne prowadzone były od marca 2016 roku do stycznia 2017 roku.

4 Dariusz Jemielniak (red.), *Badania jakościowe – Podejścia i teorie*, t. 1, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. X.

Niniejsza praca ma charakter eksploracyjno-deskryptywny. Przy jej tworzeniu skupiono się zarówno na metodach opisowych, jak i empirycznych. Na podstawie artykułów prasowych i analizy treści dostępnych w źródłach internetowych stworzono studia przypadków, które ilustrują dotychczasowe bojkoty polskich instytucji teatralnych. W badaniach posłużono się także metodą jakościową, jako że celem projektu badawczego było opisanie fragmentu rzeczywistości organizacyjnej, która nie była wcześniej analizowana przez innych badaczy. Wykorzystaną techniką był indywidualny wywiad pogłębiony, który przeprowadzono z dyrektorami lub ekspertami działów marketingu wybranych teatrów. Taka forma umożliwiła większą swobodę prowadzenia badania oraz dyskrecję, co jest szczególnie ważne przy projektach dotyczących kryzysów organizacyjnych. Narzędziami wykorzystanymi w badaniu był scenariusz oraz dyktafon.

Rozprawa składa się z czterech rozdziałów; każdy nich odpowiada na kolejne pytania badawcze oraz realizuje założone cele szczegółowe. Trzy pierwsze rozdziały mają charakter teoretyczny, czwarty – empiryczny.

W rozdziale pierwszym podjęto próbę odpowiedzi na pierwsze pytanie badawcze (P1) oraz zrealizowania pierwszego z założonych celów szczegółowych (CS1). Na wstępie przedstawiono genezę rozwoju badań nad satysfakcją i niezadowoleniem konsumentów, zdefiniowano główne pojęcia, nazwano i opisano paradygmaty występujące w badaniach w tym obszarze nauki. W kolejnych częściach rozwinięto wątek świadomej konsumpcji i jej wpływu na odczucia konsumentów. Wskazano, że zaistnienie rozczarowania zarówno w obszarze normatywnym, jak i użytkowym może przyczynić się do ogólnego niezadowolenia i bojkotu konsumentckiego. Na podstawie analizy literatury przedstawiono główne modele wyjaśniające powstawanie niezadowolenia, dokonano własnego podziału zjawiska w ujęciu podmiotowym, przedmiotowym i procesowym oraz porównano niezadowolenie konsumentów w stosunku do instytucji kultury oraz przedsiębiorstw.

Rozdział drugi podporządkowano realizacji drugiego celu szczegółowego (CS2) – wskazaniu typów bojkotów, które dotyczą instytucji kultury, oraz odpowiedzi na drugie (P2) i trzecie (P3) pytanie badawcze. Na podstawie literatury oraz zebranych studiów przypadków zaprezentowano głównych uczestników bojkotów konsumenckich oraz przyświecające im cele. Opisano dotychczasowe kategorie bojkotów oraz wskazano kryteria, na podstawie których stworzono własne podziały zjawiska: status podmiotu, ilość jednocześnie bojkotowanych podmiotów, rodzaj działań towarzyszących, wykorzystanie podmiotów referencyjnych, środowisko rozwoju bojkotu. Na ich podstawie zasygnalizowano, które typy bojkotów są charakterystyczne dla instytucji kultury.

W rozdziale trzecim przedstawiono specyfikę rynku i oferty kulturalnej oraz scharakteryzowano wybrane aspekty marketingu i zarządzania w tym obszarze. Umożliwiło to realizację trzeciego celu szczegółowego (CS3) oraz udzielenie odpowiedzi na czwarte pytanie badawcze (P4). Rozdział rozpoczyna się od analizy cech i funkcji produktu kultury, które mogą przyczynić się do niezadowolenia



konsumentów. Następnie opisano typy instytucji kultury oraz konsumentów, którzy angażują się w bojkoty. Przewieziono proces segmentacji, wyboru rynku docelowego i pozycjonowania, wskazując przy tym, jaki mają one wpływ na rozwój rozczarowania wśród nabywców kultury. W ostatniej części zaprezentowano specyfikę konkurencji oraz interesariuszy na rynku kultury. Zaproponowano przy tym własne podziały, umożliwiające lepsze zrozumienie specyfiki niezadowolonia i bojkotu w tym obszarze

Szczególną rolę w rozprawie odgrywa rozdział czwarty, w którym poprzez prezentację wyników badań empirycznych zrealizowano czwarty (CS4) i piąty (CS5) cel szczegółowy oraz udzielono odpowiedzi na piąte (P5), szóste (P6) oraz siódme (P7) pytanie badawcze. Tę część rozprawy rozpoczęto od charakterystyki strategii wykorzystywanych w zarządzaniu sytuacjami kryzysowymi. Na podstawie informacji uzyskanych z wywiadów przeprowadzonych z menedżerami instytucji teatralnych zaprezentowano cykl rozwoju sytuacji bojkotowej w instytucji kultury oraz wskazano strategie, które wykorzystywane są przez tego rodzaju organizacje przy wystąpieniu zjawiska bojkotu. Następnie opisano sześć studiów przypadków bojkotów polskich instytucji teatralnych: Teatru Polskiego we Wrocławiu, Teatru Śląskiego w Katowicach, Teatru Dramatycznego w Warszawie, Teatru Polonia w Warszawie, Teatru Polskiego w Bydgoszczy oraz Teatru Starego w Krakowie. Wskazano wykorzystywane przez nie strategie oraz przyczyny powstałego bojkotu. Każdy z przypadków zaklasyfikowano do kategorii bojkotów zaprezentowanych w rozdziale drugim. Dzięki poczynionej analizie zasygnalizowano nieopisane wcześniej w literaturze zjawiska – „cichy bojkot”, „próg akceptowalności działania” oraz „bojkot rewersyjny”. W ostatniej części rozdziału zaprezentowano mechanizm wykorzystania bojkotu przez instytucje kultury do celów promocyjnych, co pokazało zgodność wyników badań własnych z postawioną w pracy tezę.

W związku z tym, że niniejsza praca jako pierwsza ilustruje problematykę bojkotu instytucji kultury i zarządzania sytuacjami kryzysowymi w tego typu organizacjach, pełna charakterystyka tego zjawiska nie była możliwa. Skupiono się przede wszystkim na teatrach posiadających kontrowersyjny repertuar, co w przyszłości powinno być pogłębione kolejnymi badaniami innych instytucji kultury w zakresie ich działań i postaw względem bojkotów konsumenckich. W pracy wykorzystano badania jakościowe, które opisują fragment rzeczywistości społecznej i pomagają zbudować podstawy do lepszego zrozumienia zjawiska, ale nie mogą być uogólniane. W przyszłości warto byłoby je poszerzyć o analizę ilościową wśród większej liczby jednostek oraz przeprowadzenie podobnych badań poza Polską.

## Rozdział 1

# Istota niezadowolenia i bojkotu konsumentckiego

Satysfakcja konsumentów postrzegana jest jako podstawa stabilnego funkcjonowania i rozwoju organizacji. Mimo podejmowania przez firmy coraz większych wysiłków nie udaje się całkowicie wyeliminować niezadowolenia nabywców, które w skrajnych przypadkach może prowadzić do protestów i bojkotów konsumentckich. Brak zrozumienia natury tych zjawisk może przyczynić się do wielu negatywnych konsekwencji: zmniejszenia liczby konsumentów, pogorszenia wizerunku czy kondycji finansowej danego podmiotu. Aby im przeciwdziałać, konieczne jest przygotowanie się na potencjalny kryzys, zrozumienie jego przyczyn i przewidzenie możliwych reakcji nabywców. W niniejszym rozdziale prezentowana jest ogólna charakterystyka niezadowolenia konsumentów oraz mechanizmy tłumaczące jego powstawanie. W oparciu o przegląd literatury wskazano najczęstsze przyczyny, konsekwencje i formy wyrażania niezadowolenia. W dalszej części przybliżone zostały typologie nieusatysfakcjonowanych nabywców oraz opracowania własne w tym zakresie. Wykorzystując literaturę poświęconą niezadowoleniu konsumentów oraz studia przypadków, scharakteryzowano zjawisko bojkotu oraz przedstawiono jego genezę na tle rozwoju myśli społeczno-ekonomicznej.

### 1.1. Zjawisko niezadowolenia konsumentckiego

Nie istnieje obecnie uniwersalna definicja zjawiska niezadowolenia, która byłaby używana przez wszystkich ekspertów w dziedzinie marketingu. Punktem wyjścia do rozważań nad tym zjawiskiem w niniejszej pracy było zatem dokonanie przeglądu dotychczasowych opracowań, które umożliwiłyby zrozumienie niezadowolenia

konsumentów i opisanie go na gruncie marketingu kultury<sup>1</sup>. Najbardziej interdyscyplinarna okazała się definicja stworzona przez Joan Giese i Josepha Cote'a, którzy za niezadowolenie konsumenta uznają taki zbiór negatywnych odczuć nabywcy, zarówno o subiektywnych, jak i obiektywnych przyczynach w stosunku do produktu, usługi lub/i oferenta, których konsekwencją stają się negatywne – z punktu widzenia organizacji – działania konsumenta poczynione w jego kierunku<sup>2</sup>. Wybór powyższego ujęcia ułatwia zrozumienie zjawiska w perspektywie różnych typów organizacji i staje się istotnym punktem wyjścia do dalszych rozważań nad niezadowoleniem konsumentów.

Zanim jednak badacze zaczęli się koncentrować nad zagadnieniem niezadowolenia, w znacznej mierze skupiali się na pojęciu satysfakcji klientów i jej pozytywnym wpływie na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Badania w tym obszarze zaczęły się dynamicznie rozwijać w latach 60. XX wieku, po artykule Theodore'a Levitta *Marketing Myopia*. Autor udowodnił w nim, że aby przedsiębiorstwo osiągnęło sukces powinno wzbudzać satysfakcję wśród klientów<sup>3</sup>. Z kolei badania nad zjawiskiem niezadowolenia przeżywały rozkwit dopiero dekadę później, za sprawą prac takich autorów jak Ralph Day, Stephen LaTour, Nancy Peta czy Richard Oliver, którzy zauważali silny, negatywny wpływ tego fenomenu na funkcjonowanie przedsiębiorstwa<sup>4</sup>.

Z analizy badań i raportów publikowanych w kolejnych latach wynika, że satysfakcję konsumenta powinno się utożsamiać w dużej mierze z wystąpieniem jego pozytywnej reakcji na dany produkt lub usługę<sup>5</sup>. Zjawisko satysfakcji jest zatem w tym ujęciu efektem pozytywnej oceny uzyskanego dobra lub usługi dokonywanej przez konsumenta. Warto przy tym zaznaczyć, że satysfakcja i niezadowolenie są stanami emocjonalnymi, a nie motywacyjnymi, jako że określają jedynie rodzaj emocji odczuwanych przez konsumenta. Dopiero chęć zwiększenia satysfakcji bądź redukcji niezadowolenia będzie postrzegana jako stan motywacyjny, zależny od wielu czynników obiektywnych i subiektywnych, szerzej omawianych w następnych podrozdziałach<sup>6</sup>. Poza tym, zjawisko satysfakcji tylko pozornie stanowi prostą reakcję konsumenta na otrzymany produkt bądź usługę. W rzeczywistości

- 1 Rodoula Tsiotsou, Eleytheria Vasioti, *Using Demographics and Leisure Activities to Predict Satisfaction with Tourism Services in Greece*, „Journal of Hospitality & Leisure Marketing” 2006, Vol. 14(2) s. 70.
- 2 Joan L. Giese, Joseph A. Cote, *Defining Consumer Satisfaction*, „Academy of Marketing Science Review” 2000, No. 1, s. 15.
- 3 Theodore Levitt, *Marketing Myopia*, „Business Harvard Review” 1960, July–August, s. 56.
- 4 Richard Oliver, *A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions*, „Journal of Marketing Research” 1980, Vol. 17, No. 4 (Nov.), s. 460.
- 5 Santiago Ospina Pinzón, Irene Gil Saura, *Índices nacionales de satisfacción del consumidor. Una propuesta de revisión de la literatura*, „Cuadernos de Administración” 2011, Vol. 24, No. 43, s. 37–38.
- 6 M. Joseph Sirgy, *Social Cognition Model of Consumer Satisfaction/Dissatisfaction: An experiment*, „Psychology & Marketing” 1984, Vol. 1, No. 2, s. 29.

ma ona formę znacznie bardziej złożoną, subiektywną, warunkowaną licznymi czynnikami zewnętrznymi i wewnętrznymi, a na dodatek zmienną w czasie<sup>7</sup>. Stąd odkrycie determinant, jakie ją wywołują, stało się ważną przesłanką do kolejnych badań w tym obszarze.

Już w pierwszych badaniach nad zadowoleniem konsumentów zaobserwowano, że zjawisko to wiąże się ściśle z potrzebami konsumentów i stopniem, w jakim oferta podmiotu jest w stanie je spełnić<sup>8</sup>. Wraz z kolejnymi obserwacjami na temat oceny zaspokajania potrzeby przez daną ofertę coraz więcej uwagi poświęcano niezadowoleniu klienta. Zauważono, że postępowało ono znacznie szybciej niż satysfakcja i budziło silne, negatywne emocje mogące doprowadzić do zerwania wszelkich relacji zachodzących między organizacją a klientem.

Już od lat 70. XX wieku dokonywano prób syntezy oraz określania wzajemnych zależności między satysfakcją i niezadowoleniem. Do dzisiaj jednak nie osiągnięto porozumienia, czy powinny być one analizowane jako odrębne zjawiska, czy też stanowią jeden fenomen o różnych biegunach natężenia emocjonalnego. Obecnie w literaturze przedmiotu dostrzega się różne koncepcje obrazujące zależności między niezadowoleniem a satysfakcją konsumentów. Jednym z nich jest **podejście jednolite**, w myśl którego satysfakcję konsumenta przedstawia się na skali natężenia od 0 do 10. Niezadowolenie występuje tylko w wartości zerowej i zakłada całkowity brak satysfakcji nabywcy<sup>9</sup>. Ujęcie to najczęściej wykorzystywane jest do analizowania stopnia satysfakcji. Jego istotnym ograniczeniem staje się znaczne zredukowanie zjawiska niezadowolenia, co utrudnia jego mierzenie i gradację.

Część badaczy, dla pełniejszego zobrazowania niezadowolenia i satysfakcji konsumenta, odwołuje się do **podejścia symetrycznego**, stosując w swych opracowaniach skale przyjmujące wartości od (-1) do (+1). Przedział od (+0,1) do (+1) wskazuje na występowanie satysfakcji, a wartości od (-1) do (-0,1) – występowanie niezadowolenia. Pomiędzy nimi występuje również obojętność. W podejściu symetrycznym zakłada się, że w percepcji klienta powyższe odczucia nie mogą współwystępować. W praktyce wskazuje się jednak, że klient może odczuwać jednocześnie pewien stopień satysfakcji i niezadowolenia<sup>10</sup>, co stanowi główny punkt krytyki powyższego ujęcia.

Ponadto w części badań nad niezadowoleniem konsumentów wykorzystywane jest **podejście krytyczne**, w którym satysfakcja i niezadowolenie są całkowicie od

7 Richard Oliver, *A Cognitive Model of the Antecedents...*, s. 460–461.

8 Lech Nieżurawski, Bożena Pawłowska, Justyna Witkowska, *Satysfakcja klienta. Strategia – Pomiar – Zarządzanie*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2010, s. 18.

9 Vikas Mittal, Pankaj Kumar, Michael Tsiros, *Attribute-Level Performance, Satisfaction and Behavioral Intentions over Time: A consumption-system approach*, „Journal of Marketing” 1999, Vol. 63, No. 2, April, s. 93.

10 Nigel Hill, John Brierley, Rob MacDougall, *How to Measure Customer Satisfaction*, Gower, Hampshire 2003, s. 71.

siebie odseparowane, a badacze koncentrują się tylko na jednym z nich<sup>11</sup>. W tym przypadku badanie niezadowolenia całkowicie pomija możliwość wystąpienia częściowej satysfakcji<sup>12</sup>. Zarzut w stosunku do niniejszego ujęcia zbliżony jest do krytyki podejścia jednolitego i dotyczy analizowania zjawiska w sposób nie do końca kompletny.

Na potrzeby niniejszej pracy wykorzystuje się **podejście zbilansowane**, którego założeniem jest możliwość występowania jednocześnie pewnego stopnia satysfakcji i niezadowolenia. W takim przypadku teoretyczna 80-procentowa satysfakcja klienta będzie oznaczała 20-procentowe niezadowolenie. Ujęcie zbilansowane pozwala zatem na zwiększenie przejrzystości zachodzących między sobą relacji oraz jednoczesną gradację obu zjawisk.

**Tabela 1.** Podejścia stosowane w badaniu satysfakcji i niezadowolenia

|                               |                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>PODEJŚCIE JEDNOLITE</b>    | – postrzeganie niezadowolenia jako braku satysfakcji;<br>– koncentracja na zjawisku satysfakcji, badanie jej poziomów przy redukcji roli niezadowolenia;                             |
| <b>PODEJŚCIE SYMETRYCZNE</b>  | – postrzeganie satysfakcji i niezadowolenia jako skrajnych zjawisk występujących na zasadzie alternatywy;<br>– rozdzielenie satysfakcji i niezadowolenia przez zjawisko obojętności; |
| <b>PODEJŚCIE KRYTYCZNE</b>    | – odseparowanie satysfakcji i niezadowolenia oraz skupienie się tylko na jednym z nich;                                                                                              |
| <b>PODEJŚCIE ZBILANSOWANE</b> | – uwzględnienie jednoczesnego występowania satysfakcji i niezadowolenia, ich wzajemne uzupełnianie się.                                                                              |

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie analizy i syntezy artykułów z zakresu niezadowolenia konsumenckiego.

Podobnie jak satysfakcja, tak i niezadowolenie jest rodzajem stanu odczuwanego przez konsumenta w stosunku do konkretnej oferty powstałym w wyniku procesu użytkowania<sup>13</sup>. W ujęciu afektywnym satysfakcja to zbiór emocji pozytywnych, a niezadowolenie – negatywnych, które mogą przyjmować różne stopnie natężenia. Z punktu widzenia zachowania nabywcy satysfakcja oznaczać będzie zespół postaw i pozytywnych skojarzeń skłaniających konsumenta do zakupu, nie-

11 *Ibidem*, s. 72–73.

12 Kurt Matzler, Franz Bailom, Hans H. Hinterhuber, Birgit Renzl, Elizabeth Pichler, *The Asymmetric Relationship between Attribute-Level Performance and Overall Customer Satisfaction: A Reconsideration of the Importance-performance Analysis*, „Industrial Marketing Management” 2004, No. 33, s. 274.

13 Richard Oliver, *Satisfaction. A behavioral perspective on the customer (2<sup>nd</sup> edition)*, Routledge, New York 2015, s. 22.

zadowolenie zaś przeciwnie – negatywne skojarzenia i postawy, które zniechęcają do skorzystania z danej oferty.

M. Zeelenberg i P. Peters wskazali, że niezadowolenia nie należy utożsamiać jedynie z rozczarowaniem konsumenta danym produktem lub usługą (*disappointment*), lecz również z poczuciem żalu (*regret*), że spośród licznych ofert dokonał wyboru tej niewłaściwej<sup>14</sup>. W myśl tego twierdzenia niezadowolenie całkowite z danej oferty rośnie, gdy konsument zdaje sobie sprawę, że dokonał wyboru produktu subiektywnie gorszego mimo istnienia lepszych alternatyw. Rozczarowanie z oferty jest zatem dodatkowo potęgowane przez żal spowodowany nietrafnym wyborem i wpływa na bardziej intensywne odczuwanie niezadowolenia oraz reakcje emocjonalne. W literaturze przyjęło się łączyć zjawiska niezadowolenia z brakiem zaufania w stosunku do oferenta. Będzie to szczególnie istotny czynnik z punktu widzenia dalszych rozważań nad motywacją konsumentów do angażowania się w bojkot konsumencki<sup>15</sup>. Nabywca doświadczający niezadowolenia z użytkowania konkretnego produktu lub usługi przenosi swoje negatywne odczucia na oferenta, tworząc w świadomości negatywny wizerunek marki<sup>16</sup>. Analogicznie, w przypadku złych doświadczeń z oferentem, konsument może wykazywać negatywne nastawienie do oferowanych przez niego produktów i usług. Satysfakcja i niezadowolenie nie muszą dotyczyć jedynie wartości użytkowej oferty, lecz również czynników pozaofertowych. Coraz częściej zauważa się bowiem, że konsumenci uwzględniają w swych wyborach także postępowanie oferenta na rynku i jego wpływ na otoczenie<sup>17</sup>. Tym samym we współczesnej literaturze zauważa się coraz silniejszą tendencję do analizowania niezadowolenia i satysfakcji nie tylko *a posteriori* (po zakupie) lecz również *a priori* (przed zakupem). W ostatniej dekadzie coraz wyraźniej podkreśla się postulat uwzględnienia tzw. **czynnika moralnego**, który zakłada, że mimo posiadania przez dany podmiot atrakcyjnej cenowo i jakościowo oferty konsument może odczuwać niezadowolenie względem oferenta i przenosić je na jego ofertę w wyniku niezgodności zachodzącej między postępowaniem oferenta na rynku a normami i przekonaniem konsumentów<sup>18</sup>. Analogiczna sytuacja może pojawić się na rynku kultury, kiedy dana oferta postrzegana

14 Marcel Zeelenberg, Rik Pieters, *Beyond Valence in Customer Dissatisfaction: A review and new findings on behavioral responses to regret and disappointment in failed services*, „Journal of Business Research” 2004, No. 57, s. 447.

15 Mary FitzPatrick, Lorraine Friend, Carolyn Costley, *Dissatisfaction and Distrust*, „Journal of Customer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior” 2004, Vol. 17, s. 126.

16 Yalin Li, *The Severity of Negative Events in Enterprises Affects Consumers’ Brand Attitude*, „Social Behavior and Personality” 2015, Vol. 43(9), s. 1533–1544.

17 Lee W. Lee, Chang Hoon Oh, Byeong-Joon Moon, *The Impact of CSR on Consumer-corporate Connection and Brand Loyalty: A cross cultural investigation*, „International Marketing Review” 2015, Vol. 32, No. 5, s. 519.

18 David Hess, Nikolai Rogovsky, Thomas Dunfee, *The Next Wave of Corporate Community Involvement: Corporate Social Initiatives*, „California Management Review” 2012, Vol. 44, No. 2, s. 114–116.

jest jako kontrowersyjna, stanowiąca istotne tabu dla danej grupy konsumentów (złożoność tej problematyki została szerzej opisana w rozdziale czwartym).

Z punktu widzenia analizy zjawiska niezadowolenia konsumenckiego istotne jest określenie rynku, którego ono dotyczy. Przede wszystkim w przypadku dóbr i usług ma ono inne przyczyny<sup>19</sup>. Także reakcje poszczególnych nabywców na brak satysfakcji mogą kształtować się w sposób odmienny, stąd powinno się unikać traktowania niezadowolenia usługowego i produktowego jako całkowicie identycznych zjawisk<sup>20</sup>. Charakter niezadowolenia konsumenckiego różni się w zależności od trwałości zakupionego produktu (produkty trwałe, kilkukrotnego użytku, jednorazowego użytku)<sup>21</sup>, jego istotności z punktu widzenia częstotliwości używania, ceny oraz kategorii, do jakiej dany produkt należy. W dotychczasowych badaniach zauważono, że największe niezadowolenie występuje w przypadku produktów odzieżowych<sup>22</sup>, co może wiązać się z wysokim ryzykiem narażenia się na krytykę otoczenia. W dotychczasowych badaniach zauważono także, że opisane wcześniej zależności mogą różnić się także ze względu na pochodzenie produktu oraz miejsce, w którym jest on użytkowany. Ze względów kulturowych bądź rozwojowych poszczególnych regionów świata konsumenci mogą różnie postrzegać istotność danych produktów lub nawet całych ich kategorii<sup>23</sup>. W tym obszarze nadal potrzebne są bardziej pogłębione badania, które dostarczałyby więcej informacji na temat różnic i zależności kulturowo-normatywnych w obszarze niezadowolenia i satysfakcji klientów.

Istotny dla dalszych badań jest także podział niezadowolenia na jednorazowe oraz trwałe. Pierwsze z nich powstaje w wyniku pojedynczego negatywnego doświadczenia z danym produktem lub usługą, natomiast drugie – w wyniku kolejnych, występujących po sobie doświadczeń o podobnym charakterze<sup>24</sup>. Niezadowolenie trwałe znacznie silniej wpływa na obniżenie poziomu lojalności, negatywny marketing szeptany, większą skłonność do zakupów u konkurencji czy

19 Bo Edvardsson, Michael D. Johnson, Anders Gustafsson, Tore Strandvik, *The Effects of Satisfaction and Loyalty on Profits and Growth: Products versus Services*, „Total Quality Management” 2000, Vol. 11, No. 7, s. 317–318.

20 Sergio Butelli, *Consumer Complaint Behavior (CCB): A literature review*, s. 11–12, <http://dspace-unipr.cineca.it/bitstream/1889/1178/1/Butelli%2520Literature%2520review.pdf> (dostęp: 20.08.2015).

21 Robert L. Day, Steven B. Ash, *Consumer Response to Dissatisfaction with Durable Products*, „Advances in Consumer Research” 1976, No. 6, s. 439–440.

22 Doris H. Kincade, Valerie Giddings, Jessie H. Chen-Yu, *Impact of Product-specific Variables on Consumers' Post-consumption Behaviour for Apparel Products: USA*, „Journal of Consumer Studies & Home Economics” 1998, Vol. 22, No. 2, s. 81–82.

23 Wolfgang Messner, *Cross-cultural Measurement of Transaction-specific Customer Satisfaction in the Services Industry*, „Journal of Customer Behaviour” 2016, Vol. 15, No. 4, s. 374–375.

24 Satya Narayan Mahapatra, *An Empirical Analysis of Cause of Consumer Dissatisfaction and the Reasons Why Consumers Enduring Dissatisfaction*, „Serbian Journal of Management” 2014, Vol. 9(1), s. 80–81.

podejmowanie akcji odwetowych. Z tego powodu powinno ono stanowić szczególnie przedmiot zainteresowania podmiotów dążących do utrzymywania dobrych relacji z klientami<sup>25</sup>.

We współczesnej literaturze przedmiotu niezadowolenie analizowane jest z różnych punktów widzenia. Zauważa się występowanie jego licznych kategoryzacji, m.in. ze względu na przyczyny, konsekwencje dla organizacji, działania podejmowane przez konsumentów jako reakcje na odczuwane niezadowolenie, jak również na sposoby jego redukcji i skutecznego zapobiegania. W tym celu dokonywane są próby charakterystyki psychologicznej niezadowolonego konsumenta, przyczyn wywołujących najbardziej skrajne reakcje odwetowe czy analizy otoczenia wpływającego na postawy konsumentów w tym zakresie<sup>26</sup>, które zostaną częściowo rozwinięte w dalszych częściach pracy.

## 1.2. Mechanizmy i natura niezadowolenia konsumenckiego

Dynamiczny rozwój badań oraz rozbieżności koncepcyjne w zakresie satysfakcji i niezadowolenia konsumentów doprowadziły do opracowania co najmniej kilku modeli ilustrujących mechanizmy i czynniki mające wpływ na powstawanie tych zjawisk<sup>27</sup>. Punktem wyjścia dla większości z nich okazała się teoria dysonansu poznawczego Leona Festingera, zgodnie z którą napięcie emocjonalne oraz niezadowolenie powstają w momencie pojawienia się rozbieżności między tzw. elementami poznawczymi. W przypadku zachowań konsumenckich mogą to być np. oczekiwania przedzakupowe a postrzeganie produktu bądź usługi już po ich nabyciu<sup>28</sup>. We współczesnej literaturze przedmiotu wskazuje się na istotność pięciu modeli: oczekiwanej niezgodności Olivera (*expectancy-disconfirmation model*)<sup>29</sup>, postrzeganej

25 Henrikki Tikkanen, Kimmo Alajoutsijarvi, Janna Tahtinen, *The Concept of Satisfaction in Industrial Markets: A contextual perspective and a case study from the software industry*, „Industrial Marketing Management” 2000, 29(4), s. 381–384.

26 Marsha L. Richins, *A Multivariate Analysis of Responses to Dissatisfaction*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 1987, Vol. 15, No. 3, s. 24–25.

27 Rodoula Tsiotsou, Eleytheria Vasioti, *Using Demographics and Leisure Activities to Predict Satisfaction with Tourism Services in Greece*, „Journal of Hospitality & Leisure Marketing” 2006, Vol. 14(2), s. 70.

28 Leon Festinger, *Teoria dysonansu poznawczego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 21–24.

29 Richard Oliver, *A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions*, „Journal of Marketing Research” 1980, Vol. 17, s. 46–49.



wydajności Churchilla i Suprenanta (*perceived performance model*)<sup>30</sup>, atrybucji Folkesa (*attribution model*)<sup>31</sup>, emocjonalnego Westbrooka (*affective model*)<sup>32</sup> oraz modelu opartego na sprawiedliwości wymiany Olivera i DeSarbo (*equity model*)<sup>33</sup>.

**Model oczekiwanej niezgodności** zakłada, że satysfakcja i niezadowolenie powstają w wyniku porównywania przez konsumenta oczekiwań przedzakupowych z faktycznymi cechami produktu bądź usługi doświadczonymi na etapie po dokonaniu zakupu. Na tej podstawie Oliver wyróżnił niezgodność pozytywną i negatywną. *Niezgodność pozytywna* ma miejsce w sytuacji, gdy wrażenia z użytkowania produktu przewyższają wcześniejsze oczekiwania. Jej rezultatem jest odczuwana satysfakcja. *Niezgodność negatywna* występuje z kolei, gdy wrażenia z użytkowania są niższe niż wcześniejsze oczekiwania względem produktu<sup>34</sup>. Jej naturalną konsekwencją jest poczucie niezadowolenia z produktu.

Na postawie powyższego podejścia rozwinął się alternatywny – **społeczny model poznawczy** (*social cognition model*) zakładający, że satysfakcja i niezadowolenie są funkcją pojedynczych bądź nawet kilku występujących jednocześnie niezgodności między postrzeganymi a rzeczywistymi cechami punktów odniesienia, za które uznaje się: wydajność (właściwości) produktu oczekiwanego, idealnego, zasłużonego, nowo nabytego i dotychczasowego<sup>35</sup>. Niezadowolenie konsumenta powstaje w wyniku dużych rozbieżności pomiędzy:

- wydajnością nowego produktu po użyciu a oczekiwaną wydajnością przed użyciem;
- wydajnością nowego produktu po użyciu a wydajnością wcześniejszego produktu;
- oczekiwaną wydajnością produktu po zakupie a najbardziej pożądaną wydajnością przed zakupem;
- oczekiwaną wydajnością produktu po zakupie a zasłużoną (do której konsument rości sobie prawo np. w wyniku wysokiej ceny) wydajnością po użyciu<sup>36</sup>.

W **modelu postrzeganej wydajności** zwraca się szczególną uwagę na wystąpienie niezadowolenia na etapie po dokonaniu zakupu. Gilbert Churchill i Carl Supernant podkreślają, że główną rolę w powstawaniu satysfakcji, a przez to także

30 Gilbert A. Churchill, Carol Suprenant, *An Investigation into the Determinants of Consumer Satisfaction*, „Journal of Marketing Research” 1982, Vol. 19, s. 491–492.

31 Valerie S. Folkes, *Consumer Reactions to Product Failure: An attributional approach*, „Journal of Consumer Research” 1984, Vol. 10, s. 398–400.

32 Robert A. Westbrook, *Product/consumption-based Affective Responses and post-purchase Processes*, „Journal of Marketing Research” 1987, Vol. 24, No. 3, s. 258–259.

33 Richard L. Oliver, Wayne S. DeSarbo, *Response Determinants in Satisfaction Judgments*, „Journal of Consumer Research” 1988, Vol. 14, s. 495.

34 Richard L. Oliver, *An Investigation of the Interrelationship between Consumer (dis)satisfaction and Complaint Reports*, „Advances in Consumer Research” 1987, Vol. 14, s. 218.

35 M. Joseph Sirgy, *Social Cognition Model of Consumer Satisfaction/Dissatisfaction: An experiment*, „Psychology & Marketing” 1984, Vol. 1, No. 2, s. 27.

36 *Ibidem*, s. 27.

niezadowolenia, odgrywa wydajność i funkcje używanego produktu<sup>37</sup>. W tym ujęciu pomija się rolę oczekiwań przedzakupowych, a zwraca uwagę tylko na ocenę końcową nabywcy. Warto zaznaczyć, że sami autorzy zastrzegli ograniczoną uniwersalność ich modelu, który sprawdza się przede wszystkim w odniesieniu do dóbr trwałych, i staje się bardziej użyteczny w przypadku wyjaśniania satysfakcji niż niezadowolenia.

**Model atrybucji** Folkesa zakłada, że poziom satysfakcji/niezadowolenia jest zależny od rodzaju przypisywanych przez konsumenta przyczyn konkretnych zdarzeń mających wpływ na odczuwany przez niego stan. W jego zestawieniu uwzględnia się: *źródło zdarzenia* (winę ponosi konsument czy oferent?), *stabilność* (czy problem wystąpił jednorazowo czy się powtarza?) oraz *możliwość kontroli* (czy oferent mógł zapobiec problemowi, czy było to od niego niezależne?). W modelu atrybucji zakłada się, że poziom niezadowolenia wzrasta, gdy konsument za negatywnie postrzegane zdarzenie wini oferenta, który miał możliwość zapobiec regularnie powtarzającemu się problemowi, lecz ostatecznie go zignorował<sup>38</sup>.

**Model emocjonalny** różni się od wcześniejszej koncepcji tym, że odrzuca racjonalność i uniwersalność procesów przyczyniających się do odczuwania przez konsumentów niezadowolenia bądź satysfakcji. Zamiast tego uwzględnia rolę emocji, upodobań, humoru i nastroju konsumenta w kształtowaniu się niezadowolenia. W tym ujęciu diagnozowanie niezadowolenia staje się znacznie trudniejsze niż w przypadku modelu atrybucji. Konsument postrzegany jest jako jednostka o różnych postawach, przekonaniach i normach powstałych w wyniku wcześniejszego doświadczenia, o odmiennych cechach charakterologicznych i gustach<sup>39</sup>. Eksperci prowadzący badania w tym nurcie skupiają się raczej na indywidualnych nabywcach i obserwacji ich stanów niezadowolenia aniżeli tworzeniu szerokich uogólnień.

**Model oparty na sprawiedliwości wymiany** zakłada z kolei, że konsument uwzględnia w swych ocenach uczciwe traktowanie przez oferenta. Zadowolenie powstaje wtedy, gdy nakłady przeznaczone na uzyskanie jakiegoś dobra są w opinii klienta równe efektom użytkowania (np. funkcjonalności, wydajności) bądź je przewyższają. Jeśli nabywca postrzega efekty jako subiektywnie mniejsze, będzie odczuwał niezadowolenie, które może jeszcze wzrosnąć, gdy ktoś inny dokonał podobnego zakupu na bardziej atrakcyjnych dla niego warunkach<sup>40</sup>.

Warty wspomnienia jest również wykorzystywany we współczesnej praktyce rynkowej **model Kano**<sup>41</sup>. Jego twórca wskazuje, że niezadowolenie konsumentckie

37 Gilbert A. Churchill, Carol Supernant, *An Investigation...*, s. 501–502.

38 Valerie Folkes, *Consumer Reactions to Product Failure: An attributional approach*, „Journal of Consumer Research” 1984, No. 10, s. 398–406.

39 Robert A. Westbrook, *Product/Consumption-based Affective...*, s. 258–266.

40 Richard Oliver, Wayne DeSarbo, *Response Determinants in Satisfaction...*, s. 496.

41 Lars Witella, Martin Lofgren, Jens J. Dahlgaard, *Theory of Attractive Quality and the Kano Methodology – The past, the present, and the future*, „Total Quality Management” 2013, Vol. 24, No. 11, s. 1241–1242.

powstaje, gdy produkt nie spełnia potrzeb podstawowych (jako wymiaru *atributów koniecznych*) oraz tzw. potrzeb negocjowanych (jako wymiaru *atributów jednowymiarowych*)<sup>42</sup>. W tym ujęciu różnicę między potrzebami podstawowymi a negocjowanymi stanowi stopień ich świadomości w umyśle konsumenta. Potrzeby podstawowe są dla niego tak oczywiste, że nie mówi o nich wprost. Potrzeby negocjowane stanowią z kolei zbiór potrzeb uświadomionych, wskazywanych bezpośrednio jako pożądane elementy oferty. Im większy stopień spełnienia potrzeb negocjowanych, tym większy stopień satysfakcji<sup>43</sup>. Noriaki Kano przedstawił w swojej pracy również dwa inne elementy oferty mogące mieć wpływ na odczuwanie satysfakcji i niezadowolenia. Dzięki *atributom nieoczekiwanym* (*attractive attributes*) w konsumencie tworzy się satysfakcja, ponieważ nabyty produkt bądź usługa posiadają dodatkową właściwość, udogodnienie, której istnienia nie spodziewał się przed zakupem. Atrybuty odwrotne (*reverse attribute*) wiążą się z kolei z powstawaniem niezadowolenia i oznaczają takie właściwości oferty, które utrudniają jej użytkowanie<sup>44</sup>.

Na podstawie analizy literatury przedmiotu stwierdzić można, że w ciągu ostatnich lat najczęściej wykorzystywany jest model oczekiwanej niezgodności Olivera. Na potrzeby charakterystyki zjawiska bojkotu w niniejszym opracowaniu zostały jednak również uwzględnione modele emocjonalne, atrybucji i te oparte na sprawiedliwości wymiany. Stojąc na stanowisku, że za zjawiskiem bojkotów kryją się emocje, normatywność czy społeczne doświadczenia i interakcje konsumenta, nie można zignorować żadnego z powyżej opisanych opracowań. W kolejnej części pracy koncepcje te zostały rozwinięte w oparciu o konkretne teorie psychologiczne i socjologiczne, które umożliwiają zobrazowanie uwarunkowania bojkotów konsumenckich.

Oprócz modeli teoretycznych opisujących przyczyny satysfakcji i niezadowolenia warte rozważenia wydają się również konkretne sytuacje, które wpływają na odczuwanie przez konsumentów pozytywnych bądź negatywnych emocji względem organizacji i jej oferty. W tym celu przeanalizowano dotychczasowe badania i stworzono syntezę, która obrazuje najczęściej występujące problemy w relacjach między konsumentami i oferentami.

42 Lech Niezurawski, Bożena Pawłowska, Justyna Witkowska, *Satysfakcja klienta...*, s. 62–63.

43 Andrei Octavian Paraschivescu, Adrian Cotirleț, *Kano Model*, „Economy Transdisciplinarity Cognition” 2012, Vol. 15, No. 2, s. 118.

44 Gerson Tontinia, Klaus Solberg Søilenb, Amelia Silveira, *How do Interactions of Kano Model Attributes Affect Customer Satisfaction? An analysis based on psychological foundations*, „Total Quality Management” 2013, Vol. 24, No. 11, s. 1253–1254.

### 1.2.1. Uwarunkowania i przyczyny niezadowolenia konsumentckiego

Istotny wstęp do analizy praktycznych przyczyn niezadowolenia konsumentckiego może stanowić klasyfikacja dokonana przez Satyę Mahapatrę. Została ona stworzona na podstawie najczęściej podkreślanych przez konsumentów powodów niezadowolenia przy jednoczesnym uwzględnieniu opisanych wcześniej modeli i uwarunkowań. W opracowaniu przedstawiono cztery główne kategorie przyczyn negatywnych odczuć konsumentów względem podmiotów rynkowych i ich oferty:

- a) ekonomiczne,
- b) kognitywne,
- c) afektywne,
- d) komunikacyjne<sup>45</sup>.

W ramach **pierwszej kategorii** to zjawisko niedoboru postrzega się jako główną przesłankę do zaistnienia ogólnego niezadowolenia. Niedobór rozumiany jest tu jako stan, w którym konsument posiada zbyt małą ilość pieniędzy bądź potrzebnego dobra, co prowadzi do obniżenia jego ogólnej satysfakcji. Kategorie ekonomiczne są szczególnie często analizowane w socjologii, politologii czy ekonomii. Dzięki nim wyjaśnia się określone zachowania w zakresie tworzenia napięć społecznych, bogacenia się społeczeństwa czy wzrostu ekonomicznego<sup>46</sup>. Ekonomiczne przyczyny niezadowolenia są zatem związane z prowadzeniem badań na poziomie makrospołecznym. Kolejne trzy podejścia w znacznie bardziej precyzyjny sposób obrazują nastawienie konsumentów względem danych produktów czy usług. Zgodnie z **kategorią kognitywną** (bazującą na koncepcji dysonansu poznawczego) uznaje się, że niezadowolenie konsumenta stanowi rozbieżność między wyobrażeniem na temat produktu lub usługi a jego rzeczywistymi możliwościami czy właściwościami. W tym ujęciu przyczynami niezadowolenia będą wszelkie rozbieżności między subiektywnie postrzeganym stanem idealnym a rzeczywistym efektem użytkowania produktu lub usługi, w tym zaistniałe rozbieżności między obietnicami danego podmiotu a produktem bądź usługą faktyczną.

Badacze skupiający się na **kategoriach afektywnych** analizują, w jaki sposób zmiany osobowościowe (cechy charakteru, poglądy) oraz czynniki zewnętrzne (trendy, mody, zmiany kulturowe) wpływają na stopień niezadowolenia oraz jego zmiany w czasie. Podejście afektywne stanowi istotną część badań nad niezadowoleniem konsumentów, ponieważ porzuca podejście statyczne na rzecz dynamicznego. Umożliwia ono tym samym dostrzeżenie zmian postaw konsumentów oraz

45 Satya Narayan Mahapatra, *An Empirical Analysis of Causa of Consumer Dissatisfaction and the Reason Why Consumer Enduring Dissatisfaction*, „Serbian Journal of Management” 2014, No. 9(1), s. 73.

46 Evangelos Grigoroudis, Maria Nikolopoulou, Constantine Zopounidis, *Customer Satisfaction Barometers and Economic Development: An explorative ordinal regression analysis*, „Total Quality Management” 2008, Vol. 19, No. 5, s. 441–442.

identyfikację czynników, które do takiej zmiany się przyczyniły, oraz osadzenie ich w całym cyklu życia produktu.

W ramach **kategorii komunikacyjnych** wskazuje się z kolei, że przyczyn niezadowolenia konsumenta należy poszukiwać także w błędach mających miejsce w procesie komunikowania się. Stąd też w tym obszarze analizuje się, jaki rodzaj komunikacji negatywnie bądź pozytywnie wpływa na relacje z klientami, jakie komunikaty wpłynęły na negatywne postawy konsumentów, jakie elementy komunikacji należy poprawić, aby obniżyć niezadowolenie. W takim ujęciu problemu duże znaczenie odgrywa tzw. komunikacja kryzysowa, która wyjaśnia, w jaki sposób organizacja powinna reagować na negatywne zdarzenia rynkowe, zwiększając zadowolenie i zmieniać nastawienie konsumentów na bardziej przyjazne.

Zestawienie kategorii afektywnych, kognitywnych i komunikacyjnych pozwala na stworzenie podziału przyczyn niezadowolenia konsumentów i ujęcie ich w trzy obszary: podmiotowy, przedmiotowy i procesowy. W ramach poszukiwania przyczyn podmiotowych próbuje się odpowiedzieć na pytanie, „kto” jest odpowiedzialny za powstanie niezadowolenia. W obszarze przedmiotowym dąży się do określenia, „co” powoduje niezadowolenie, w procesowym natomiast dokonuje się analizy, „kiedy” zjawisko niezadowolenia powstało i jak się zmieniało w czasie.

W celu możliwie najbardziej precyzyjnego pogrupowania przyczyn niezadowolenia, w dalszej części pracy wykorzystano dostępne wyniki badań i klasyfikacje, które obrazują najczęściej powtarzające się źródła niezadowolenia wskazane jak dotąd przez konsumentów. Punktem wyjścia stała się klasyfikacja Johna Goodmana, który podzielił przyczyny niezadowolenia konsumenckiego na pięć podstawowych kategorii:

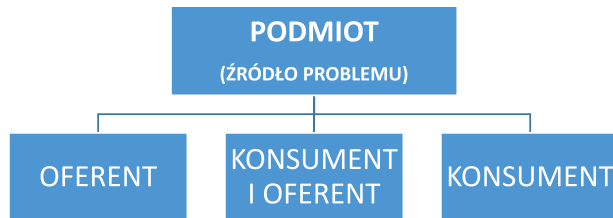
- 1) wadliwość produktu lub usługi spowodowane błędami w produkcji lub procesie usługowym bądź niezadowolenie w wyniku błędu pracownika;
- 2) niezadowolenie spowodowane zbyt wygórowanymi obietnicami marketingowymi;
- 3) wykorzystywanie treści marketingowych wprowadzających konsumenta w błąd;
- 4) nieprawidłowe użytkowanie produktu przez konsumenta bądź jego bezpodstawne oczekiwania w stosunku do danego produktu;
- 5) nieprawidłowe użytkowanie produktu przez konsumenta mające uzasadnienie praktyczne <sup>47/48</sup>.

47 Nieprawidłowe użytkowanie produktu mające uzasadnienie praktyczne występuje, gdy konsument w sposób nieodpowiedni korzysta z produktu, ale czyni tak ze względu na brak informacji bądź nielogiczne rozwiązania techniczne czy funkcjonalne zastosowane przez przedsiębiorstwo.

48 John Goodman, *Finding the Root Causes of Customer Complaints Can Help You Fix Problems as well as Increase Loyalty*, <http://www.customerservicegroup.com/pdf/csn1210docs.pdf> (dostęp: 8.07.2015).

### 1.2.1.1. Ujęcie podmiotowe i przedmiotowe

Z podmiotowego punktu widzenia zauważa się, że w swojej klasyfikacji Goodman wskazuje wyraźnie na bipolarność źródła niezadowolenia, którym może być zarówno **oferent, jak i sam konsument**. Ujęcie podmiotowe w początkowej fazie analizy przyczyn niezadowolenia jest o tyle istotne, że pozwala wskazać wprost, w którym podmiocie należy szukać źródła problemu. Warto uwzględnić jest również, że winę za powstałe niezadowolenie mogą ponosić jednocześnie konsumenci i oferenci.



**Rysunek 1.** Ujęcie podmiotowe przyczyn niezadowolenia konsumenta  
**Źródło:** opracowanie własne na podstawie koncepcji Johna Goodmana.

Po zidentyfikowaniu źródła problemu możliwe jest przejście do kolejnego etapu analizy, jakim jest określenie przyczyn niezadowolenia z punktu widzenia przedmiotowego. W tym celu konieczne jest dokonanie modyfikacji aktualnej klasyfikacji Goodmana i wskazanie, które grupy przyczyn dotyczą organizacji, a które wiążą się z samym konsumentem.

W klasyfikacji Goodmana niezadowolenie związane z produktami i usługami postrzegane jest jako identyczne zjawisko, co zostało zakwestionowane już we wczesnych badaniach nad satysfakcją klienta<sup>49</sup>. Badacze udowodnili, że problemy, z jakimi spotykają się klienci w przypadku korzystania z produktu bądź usługi, są przez nich odmiennie postrzegane i oceniane. W związku z tym w aktualnych badaniach nad satysfakcją i niezadowoleniem klienta zwyczajowo przyjęło się rozdzielać te dwie kategorie i podobnie należałoby postąpić w przypadku klasyfikacji Goodmana<sup>50</sup>.

W celu lepszego wyeksponowania przyczyn przedmiotowych zasadne wydaje się również rozdzielenie przyczyn niezadowolenia konsumentckiego ze względu na

49 Arthur Best, Allan R. Andreasen, *Consumer Response to Unsatisfactory Purchases: A survey of perceiving defects, voicing complaints, and obtaining redress*, „Law and Society Review” 1997, No. 11, s. 727.

50 Ralph L. Day, Stephan B. Ash, *Comparison of Patterns of Satisfaction/Dissatisfaction and Complaining Behavior for Durables, Nondurables and Services*, [w:] R.L. Day, K.H. Hunt (ed.), *Proceeding of the Consumer Satisfaction/Dissatisfaction & Complaining Behavior: New Dimensions of Consumer Satisfaction and Complaining Behavior*, College of Business Administration, New Orleans 1997, s. 190–193.

wadliwość produktu spowodowaną defektami produkcyjnymi oraz błędami pracownika. Dokonanie podziału tych dwóch przyczyn jest o tyle istotne, że pierwsza z nich wiąże się z materialną wadliwością samego produktu, która ogranicza lub uniemożliwia prawidłowe użytkowanie; druga z kolei wiąże się z błędami pracownika, które nie muszą rzutować na funkcjonalność samego produktu, ale wiążą się np. ze złą obsługą lub niedoinformowaniem klienta o danej ofercie. Powyższe przyczyny niezadowolenia mają inny charakter i mogą być wyeliminowane w odrębny sposób, stąd też ich rozdzielenie w ujęciu przedmiotowym wydaje się zasadne.

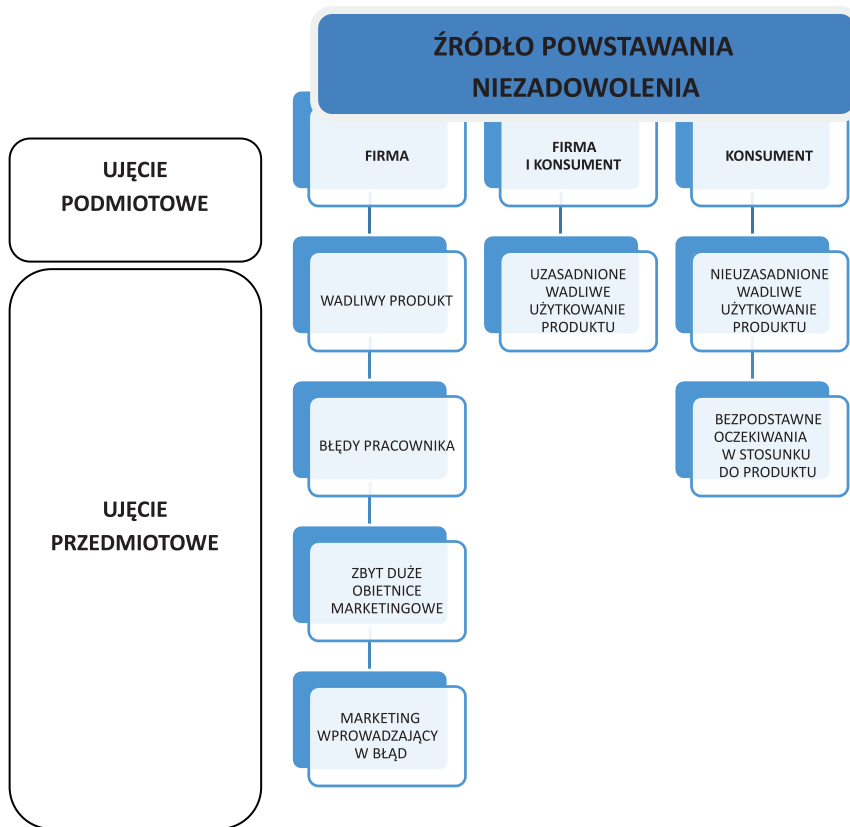
Zasadny staje się również podział ostatniej grupy przyczyn wymienionych przez Goodmana. Nieprawidłowe użytkowanie produktu bądź bezpodstawne oczekiwania w stosunku do niego mogą, lecz nie muszą, być ze sobą powiązane. Nieprawidłowe użytkowanie produktu może być spowodowane licznymi czynnikami, uzależnionymi zarówno od konsumenta, jak i producenta. Z jednej strony na rynku występuje zjawisko ignorowania przez konsumentów zaleceń czy nieczytanie instrukcji. Z drugiej strony producenci mogą powodować niezadowolenie poprzez sporządzanie nieczytelnych, długich opisów bądź niesporządzanie ich w ogóle. Bezpodstawne oczekiwania ze strony klientów stanowią natomiast osobną kategorię przyczyn niezadowolenia, które związane są ze zjawiskiem nadinterpretacji właściwości produktów czy zbytnim zawierzaniem nadmiernie entuzjastycznym komunikatom pochodzącym z marketingu szeptanego.

Klasyfikacja Goodmana po wyodrębnieniu podmiotów będących źródłem niezadowolenia i przypisaniu im sytuacji, które do niezadowolenia się przyczyniają, przyjmuje postać jak na rysunku 2.

Dość ogólna postać klasyfikacji zaprezentowanej przez Goodmana może być rozszerzana o kolejne przyczyny wynikające z badań przeprowadzonych przez innych ekspertów. Wobec istnienia na rynku czynnika moralnego (o czym wspomniano w poprzednim podrozdziale)<sup>51</sup>, zasadne staje się uzupełnienie przyczyn niezadowolenia, których źródłem jest oferent, o *problemy dotyczące jego działania niezwiązane z ofertą* oraz *problemy wynikające z użytkowania jego produktów*. Pierwsza grupa problemów stanowi istotny element wpływający na dezaprobatę konsumentów i została precyzyjniej opisana w rozdziale poświęconym analizie zjawiska bojkotu konsumenckiego. W jej ramach mieścić się będą takie zdarzenia jak łamanie praw pracowników czy niekorzystny wpływ oferenta na środowisko naturalne. Uważa się, że obecnie to właśnie ta grupa czynników przyczynia się w największym stopniu do bojkotów przedsiębiorstw.

Druga grupa przyczyn niezadowolenia, związanych z użytkowaniem przez konsumentów produktu danego producenta, nie musi się wiązać jedynie z fizycznymi defektami, jak sugerowano w klasyfikacji Goodmana. Mimo poprawnego działania produktu konsumenci nie muszą odczuwać pełnej satysfakcji z jego użyt-

51 Przypomnienie: ocenianie oferty przez pryzmat działań danego podmiotu i jego wpływu na otoczenie.



**Rysunek 2.** Zmodyfikowana klasyfikacja przyczyn niezadowolenia Goodmana

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie modyfikacji klasyfikacji Johna Goodmana (podział wskazanych kategorii i wyodrębnienie przyczyn podmiotowych i przedmiotowych niezadowolenia).

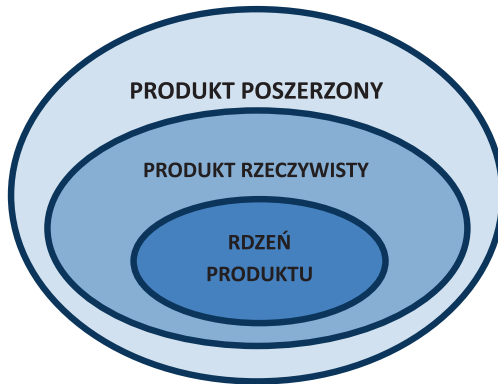
owania, co zostało wskazane we wcześniejszej części pracy. Kategorie przyczyn niezadowolenia związane z samym produktem zostały przed Goodmana bardzo uogólnione, a powinny szerzej opisywać zdarzenia jednostkowe, które powodują niepełną satysfakcję konsumentów.

W celu rozszerzenia klasyfikacji o wspomniane elementy zasadne może być wykorzystanie chociażby tradycyjnej koncepcji „trzech poziomów produktu” autorstwa P. Kotlera czy „koncepcji struktury produktu” T. Levitta. Mimo iż celem autorów powyższych koncepcji nie było opisanie zjawiska satysfakcji, to zaproponowane przez nich podziały w istotny sposób obrazują te elementy związane z produktem, które mogą powodować obniżoną satysfakcję lub jej brak u konsumentów.

W ramach powyższej koncepcji przez **rdzeń produktu** rozumie się jego fizyczne, funkcjonalne cechy, które stają się elementem realizacji podstawowych potrzeb



konsumenta. W momencie powstania i uświadomienia sobie potrzeby przez konsumenta to cechy rdzenia produktu pozwalają na ich zrealizowanie. Tylko ten element wydaje się być uwzględniony w klasyfikacji Goodmana, który zaznacza, że przyczyną niezadowolenia konsumenta może być jedynie wada produkcyjna rozumiana jako taki element produktu, który uniemożliwia nabywcy korzystanie z jego podstawowych właściwości. Niezadowolenie może jednak powstawać także na innych poziomach wskazanych przez Kotlera i Levitta.



**Rysunek 3.** Koncepcja trzech poziomów produktu Kotlera

**Źródło:** Philip Kotler, Gary Armstrong, *Principles of Marketing*, 14 Edition, Pearson Prentice Hall, Boston 2012, s. 226.

Drugi poziom – **produkt rzeczywisty** – wiąże się z istnieniem określonej marki, jakości, opakowania, wzoru, wyglądu czy ceny. Dzięki nim możliwe jest tworzenie dyferencjacji będącej jednym z podstawowych procesów odróżniania się od konkurencji na rynku. Z punktu widzenia satysfakcji konsumenta, wszystkie mogą stać się przyczynami niezadowolenia. Konsumenti na etapie po dokonaniu zakupu (*post-purchase behavior*) wykazują bardziej lub mniej świadomą tendencję do analizowania, czy dokonany zakup był dobrą decyzją. O ile w zakresie produktu rzeczywistego przed dokonaniem zakupu konsument jest w stanie ocenić markę, opakowanie, wzór oraz zdecydować, czy cena produktu jest dla niego odpowiednia, o tyle czynnik jakościowy może być oceniony w pełni dopiero w momencie użytkowania produktu. Naturalne jest, że zaangażowany poznawczo konsument jeszcze przed zakupem będzie posiadał pewne wyobrażenia na temat jakości produktu<sup>52</sup>, kształtowane w wyniku aktywnego poszukiwania informacji. Powstałe wyobrażenie nie musi jednak odpowiadać faktycznej jakości zakupionego produktu, a jej niski poziom prowadzi do powstania niezadowolenia.

<sup>52</sup> Grażyna Kuś, *Decyzje zakupowe a systemy komunikowania*, Wydawnictwo Novae Res, Gdynia 2011, s. 23–24.

Ostatni poziom w klasyfikacji Kotlera – **produkt poszerzony** – zawiera w sobie takie elementy jak gwarancja, serwis, instalacja, kredyt, obsługa klienta oraz nowości techniczne, które stają się istotną częścią oferty w danej kategorii produktu i pozwalają na efektywne konkutowanie na rynku. Ich brak może powodować niezadowolenie konsumenta, który posiada szczegółową wiedzę na temat innowacji w danej kategorii produktów i wymaga ich obecności w ofercie. Elementy produktu poszerzonego często nie są postrzegane jako decydujące czynniki w procesie podejmowania decyzji o wyborze produktu i z tego powodu bywają również ignorowane jako potencjalna przyczyna niezadowolenia. Wydaje się, że takie podejście jest jednak niewłaściwe. Elementy produktu poszerzonego mogą odgrywać rolę przy wyborze danego produktu, a ich brak – powodować obniżenie satysfakcji klientów. Szczególnie dotyczy to kategorii produktów trwałych, wymagających wysokich nakładów pieniężnych na zakup. Jako przykład przedstawić można branżę motoryzacyjną, gdzie takie elementy oferty jak serwis czy gwarancja mogą być dla konsumenta ważniejsze niż elementy produktu rzeczywistego.

Oprócz rozpatrywania elementów ofertowych, które mogą prowadzić do niezadowolenia konsumentów, istotne stają się również takie klasyfikacje, które uwzględniają i opisują przyczyny związane ze złą obsługą, zaangażowaniem firmy czy oczekiwaniami konsumentów. W tym obszarze szczególną wartość dodaną dostarcza klasyfikacja Satyi Mahapatry, która umożliwia dalsze poszerzenie przyczyn niezadowolenia w ujęciu przedmiotowym.

W zestawieniu dominujących przyczyn niezadowolenia konsumentckiego wyszczególnia on czynniki związane nie tylko z materialną stroną produktu, lecz również z czynnikami pozaofertowymi. W badaniach polegających na zebraniu możliwie największej ilości czynników deklarowanych przez konsumentów jako przyczyny ich niezadowolenia wskazuje na:

- zbyt wygórowane oczekiwania konsumentów,
- problemy związane z wadliwością produktu,
- niekompatybilność produktu z wcześniejszymi oczekiwaniami,
- źle działający system serwisowo-usługowy,
- niską jakość usług w zakresie wsparcia klienta,
- problemy z użytkowaniem produktu (brak wiedzy w zakresie użytkowania),
- niedopełnienie zobowiązań firmy zadeklarowanych podczas zawierania transakcji<sup>53</sup>.

W modelu Mahapatry powyższe czynniki podzielone zostały na trzy zasadnicze grupy mające stanowić źródło niezadowolenia: oczekiwania konsumentów, zaangażowanie firmy oraz obsługę klienta.

---

53 Satya Narayan Mahapatra, *An Empirical Analysis...*, s. 80–82.



**Rysunek 4.** Klasyfikacja przyczyn niezadowolenia klientów wg Mahapatry

**Źródło:** Satya Narayan Mahapatra, *An Empirical Analysis of Cause of Consumer Dissatisfaction and the Reasons Why Consumers Enduring Dissatisfaction*, „Serbian Journal of Management” 2014, Vol. 9(1), s. 80–82.

Klasyfikacja Mahapatry staje się o tyle istotnym rozwinięciem wcześniej przedstawionych podziałów, że pojawia się w niej *czynnik zaniedbania konsumenta* przez podmiot rynkowy. Widać, że w takim przypadku podmiot bardziej nastawiony jest na dokonanie szybkiej transakcji niż utrzymanie długofalowych relacji z klientem. Choć we współczesnej myśli marketingowej coraz częściej podkreśla się, że wszelkie organizacje powinny dążyć do nawiązania trwałych relacji z konsumentami i zapewnienia sobie tym samym ich lojalności<sup>54</sup>, wiele z nich nadal wyznaje zasadę, że celem nadrzędnym jest szybka sprzedaż produktu lub usługi, a nie nastawianie się na relacyjność i związane z tym profity. Z punktu widzenia interesów klienta jest to podejście zdecydowanie negatywne, zniechęcające do ponownych zakupów u konkretnego oferenta oraz powodujące poczucie oszukania i niezadowolenia. Jak wskazują dotychczasowe badania, konsumenci częściej rezygnują z dokonywania ponownych zakupów u konkretnego podmiotu nie tyle ze względu na wadliwość oferty, ale na brak jego reakcji w przypadku złożenia zażalenia i poczucia, że jest się przez niego ignorowanym<sup>55</sup>. Model oparty na teorii sprawiedliwości wymiany wskazuje, że konsument przeznaczający większe środki na nabycie produktu będzie odczuwał niezadowolenie, gdy sprzedający nie wykazał się równie wysokim zaangażowaniem i tym samym nie spełnił oczekiwań klienta. W percepcji nabywcy sprzedający zyskał jego kosztem, co rozumiane jest jako niesprawiedliwość transakcyjna<sup>56</sup>.

54 Maciej Mitrega, *Marketing relacji. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Fachowe CeDeWu.pl, Warszawa 2014, s. 13–14.

55 Mary Bitner, Bernard Booms, Mary Stanfield Tetreault, *The Service Encounter: Diagnosing favorable and unfavorable incidents*, „Journal of Marketing” 1990, Vol. 54, No. 1, January, s. 81–83.

56 Urszula Balon, Aleksandra Maziarczyk, *Satysfakcja klienta w systemie zarządzania jakością*, [w:] T. Sikora (red.), *Zarządzanie jakością. Doskonalenia przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PTTŻ, Kraków 2010, s. 13.

Różnice między klasyfikacją Mahapatry oraz Goodmana są o tyle interesujące, że mogą wskazywać na różne przyczyny powstawania niezadowolenia w zależności od kultury, do której należą konsumenci. Badania koordynowane przez Mahapatrę zostały przeprowadzone na terenie Indii, podczas gdy Goodmana koncentrowały się na konsumentach amerykańskich. Przypuszcza się, że to właśnie miejsce przeprowadzenia badań mogło wpłynąć na wyniki otrzymane w obu grupach. Pojawienie się różnych przyczyn niezadowolenia w grupach o odmiennej tożsamości kulturowej jest istotną informacją dla podmiotów rynkowych o globalnym zasięgu. Okazuje się, że zdarzenie, które w danym kraju może być przez nabywców całkowicie zignorowane, w perspektywie konsumentów z innych państw o odmiennej kulturze i wartościach urasta do rangi istotnego problemu. Wydaje się, że konsumenci ze względu na pochodzenie kulturowe mogą wykazywać odmienne oczekiwania względem oferty danego podmiotu, a tym samym różnić się w zakresie przyczyn satysfakcji bądź niezadowolenia z danego produktu<sup>57</sup>. Różnice międzykulturowe szczególnie widoczne są chociażby w przypadku przedsiębiorstw usługowych, gdzie bezpośredni kontakt klienta i pracownika, którzy – pochodząc z różnych kultur – są nieświadomi odmiennych, oczekiwanych i niepożądanych zachowań, może prowadzić do irytacji<sup>58</sup>. Warte podkreślenia jest także istnienie kulturowo różnych hierarchii przyczyn niezadowolenia<sup>59</sup>. Wykorzystanie kontrowersyjnej reklamy w krajach kultury zachodniej może doprowadzić do powstania krótkotrwałego zniesmaczenia konsumentów, podczas gdy w krajach muzułmańskich może wywołać protesty i trwałe odrzucenie oferty danego podmiotu<sup>60</sup>. W przypadku instytucji kultury prezentujących swoją ofertę za granicą problem ten staje się równie istotny co w przypadku przedsiębiorstw produktowych. Jako że instytucje kultury oferują przede wszystkim wartości estetyczne oraz poruszają problem norm i obyczajowości, mogą stosunkowo łatwo stać się przedmiotem krytyki odbiorców w odmiennych kulturowo krajach.

O ile podmiotowe ujęcie przyczyn niezadowolenia konsumenta jest niezmiennie ze względu na rodzaj rynku (winę za niezadowolenie zawsze ponosi oferent, konsument bądź oboje jednocześnie), o tyle ujęcie przedmiotowe jest w tej kwestii znacznie bardziej zróżnicowane. W powyższych rozważaniach ze względu na

---

57 Yeji Seo, *Cultural Impact on Customer Satisfaction and Service Quality Evaluation in Hotels*, <http://digitalscholarship.unlv.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2371&context=thesesdissertations> (dostęp: 21.01.2016).

58 Ismet Güneş, Ahmad Sh. Fauziah, *The Impact of Intercultural Communication Competence on Service Quality and Customer Satisfaction*, „Cbü Sosyal Bilimler Dergisi” 2015, Cilt:13, Sayı:2, Haziran, s. 66–67.

59 Shirley A. Hopkins, Winter Nie, Willie E. Hopkins, *Cultural Effects on Customer Satisfaction with Service Encounters*, „Journal of Service Science” 2009, Vol. 2, No. 1, s. 45–47.

60 Ili-Salsabila Abd-Razak, Asmat-Nizam Abdul-Talib, *Globality and Intentionality Attribution of Animosity. An insight into the consumer boycotts in the Muslim dominant markets*, „Journal of Islamic Marketing” 2012, Vol. 3, No. 1, s. 72–73.

przedmiot prowadzonych analiz przedstawiono jedynie dwie najbardziej uniwersalne klasyfikacje przyczyn niezadowolenia (Mahapatry i Goodmana), co w konsekwencji umożliwiło zestawienie wyników badań pochodzących z odmiennych kulturowo rynków oraz wskazanie różnorodności źródeł niezadowolenia w ujęciu przedmiotowym.

Ogólnymi przyczynami niezadowolenia występującymi w obu klasyfikacjach są: złe użytkowanie produktu, jego wadliwość, negatywnie odbierana jakość obsługi klienta oraz zbyt wygórowane oczekiwania w stosunku do oferty. Zauważa się, że niektóre przyczyny, istotne dla konsumentów amerykańskich, jak chociażby wprowadzająca w błąd reklama czy obietnice marketingowe, nie zostały wcale zadeklarowane jako źródło niezadowolenia dla konsumentów indyjskich. Stąd też przedmiotowe przyczyny niezadowolenia nabywcy mogą się różnić w zależności od wielu zmiennych – kultury konsumenta, formy sprzedaży czy nawet charakteru oferty – i nie mogą zostać przedstawione w postaci uniwersalnej, zamkniętej listy sytuacji.

#### 1.2.1.2. Ujęcie procesowe

Choć w badaniach nad przyczynami niezadowolenia konsumentów zauważalna jest tendencja do analizowania zjawiska przede wszystkim w ujęciu podmiotowym i przedmiotowym, obecnie część badaczy skupia się również na wyjaśnianiu powstawania niezadowolenia w perspektywie procesowej. W tym celu wykorzystuje się powszechnie znany podział zachowań konsumenckich, który składa się z etapów: przedzakupowego (*pre-purchase*), zakupowego (*purchase*) oraz po dokonaniu zakupu (*post-purchase*)<sup>61</sup>. Badania prowadzone pod kątem procesowym skupiają się na poznawaniu przyczyn niezadowolenia konsumentów na poszczególnych etapach zaprezentowanego podziału.

Dotychczas większość badaczy skupiała się na analizach niezadowolenia po dokonaniu zakupu<sup>62</sup>, co związane było przede wszystkim z wyznawaniem przez nich koncepcji, w której niezadowolenie lub satysfakcja występują wyłącznie w wyniku porównywania wartości oczekiwanej i otrzymanej (paradygmat niezgodności Olivera). Aby takiego porównania dokonać, logiczna była konieczność zakupienia produktu bądź nabycia usługi, w związku z czym znaczenie etapu przedzakupowego było w tym zakresie ograniczone. W miarę poszerzania analiz nad zachowaniami konsumenckimi część badaczy zaczęła poszukiwać czynników przedza-

61 Michael Solomon, Gary Bamossy, Søren Askegaard, Margaret K. Hogg, *Consumer Behaviour. A European perspective (Third edition)*, Prentice Hall, Madrid 2006, s. 7.

62 Jessie H. Chen-Yu, Keum-Hee Hong, *Antecedents and Consequences of Consumer Satisfaction/Dissatisfaction with the Performance of Apparel Products at Purchase and After Consumption: A comparison of male and female South Korean consumers*, „International Journal of Consumer Studies” 2002, No. 26/2, s. 118.

kupowych i tych występujących w momencie zakupu, które mogły prowadzić do powstania niezadowolenia lub nawet rezygnacji z kontynuowania transakcji.

W zakresie przyczyn niezadowolenia **powstających w momencie zakupu** badacze dotychczas zgodnie zwracali uwagę przede wszystkim na proces nieprawidłowej obsługi klienta, wyliczając kolejne błędy, które mogą prowadzić do powstania tego zjawiska<sup>63</sup>. Dużą wartość dodaną w klasyfikacji procesowej stanowi koncepcja czynnikowa Chen-Yu, w myśl której niezadowolenie powstające w momencie zakupu uwarunkowane jest trzema zasadniczymi zmiennymi:

- oczekiwaniem konsumenta co do przyszłego funkcjonowania produktu,
- postrzeganiem funkcjonowania produktu w momencie zakupu,
- porównaniem między funkcjonowaniem danego produktu a wcześniejszymi doświadczeniami klienta<sup>64</sup>.

W myśl tej koncepcji wstępna faza niezadowolenia powstaje, gdy konsument negatywnie postrzega produkt już w momencie zakupu, nie spodziewa się jego pozytywnego funkcjonowania po zakupie oraz gdy wcześniej użytkowane produkty miały wyższą jakość lub użyteczność. Koncepcja Chen-Yu wydaje się również istotna z tego powodu, że wskazuje na wpływ wszystkich trzech etapów procesu zakupowego w doświadczaniu określonego poziomu niezadowolenia lub satysfakcji. Na etapie przedzakupowym dostrzega się bowiem znaczenie doświadczenia wpływającego na oczekiwania konsumenta, na etapie zakupowym – jego aktualną percepcję i ocenę (zarówno samej oferty, jak i obsługi oraz miejsca sprzedaży), które następnie kształtują wartość porównywaną na etapie po dokonaniu zakupu z wartością otrzymaną.

Na **etapie przedzakupowym** konsument narażony jest przede wszystkim na odczuwanie niepewności związanej z występowaniem wieloaspektowego ryzyka, które może nieść za sobą dany zakup<sup>65</sup>. Główna przyczyna niezadowolenia w tym obszarze ma charakter informacyjny. Z jednej strony konsumenci wskazują na wzrost niezadowolenia w przypadku braku niezbędnej informacji na temat produktu lub usługi, potrzebnej do minimalizacji ryzyka i podjęcia korzystnej dla konsumenta decyzji. Z drugiej strony, wraz z ilością czasu poświęconego na poszukiwania tej informacji, niezadowolenie konsumentów może proporcjonalnie rosnać<sup>66</sup>.

63 Asaf Zentler, *The Cost of Bad Customer Service and the Need for Back-end Service Recovery*, [http://www.fischerjordan.com/uploads/whitepapers/the\\_cost\\_of\\_bad\\_customer\\_service.pdf](http://www.fischerjordan.com/uploads/whitepapers/the_cost_of_bad_customer_service.pdf) (dostęp: 26.08.2015).

64 Jessie H. Chen-Yu, Gloria Williams, *Determinants of Consumer Satisfaction/Dissatisfaction with the Performance of Apparel Products*, „Journal of Consumer Studies & Home Economics” 1998, Vol. 22, No. 2, s. 185.

65 Mohamed M. Nadeem, *Post-Purchase Dissonance: The Wisdom of the ‘Repeat’ Purchases*, „Journal of Global Business” 2007, Vol. 1, No. 2, s. 190.

66 Robert A. Westbrook, *A Study of Consumer Dissatisfaction before Purchase*, „Advances in Consumer Research” 1977, Vol. 4, s. 145–147.

Dotychczasowe badania nad przyczynami niezadowolenia na etapie przedzakupowym nadal nie wyjaśniają wielu aspektów, które mogłyby dostarczyć ważnych wskazówek dla praktyki rynkowej. Po pierwsze, w literaturze nie wskazano, czy czynniki wywołujące niezadowolenie przed dokonaniem zakupu mają charakter trwały czy przejściowy? Czy niezadowolenie z obsługi bądź brak precyzyjnych informacji skutkuje przeniesieniem tego stanu na sam produkt? Mimo stopniowego rozwoju badań w zakresie przyczyn niezadowolenia przedzakupowego nadal dostrzega się tendencje do relatywnie większego ignorowania tego etapu procesu zakupowego względem dwóch kolejnych. Wydaje się to o tyle nieuzasadnione, chociażby z punktu widzenia badań nad bojkotami, że w protestach biorą udział także osoby niebędące aktualnymi konsumentami danego pomiotu<sup>67</sup>. Niezadowolenie spowodowane negatywnie postrzeganymi przez nabywców działaniami organizacji przenoszone jest na ich ofertę, która może być oceniana jako subiektywnie gorsza<sup>68</sup>.

Warto zaznaczyć, że istnieją badacze, którzy twierdzą, iż niezadowolenie może występować tylko na etapie po dokonaniu zakupu<sup>69</sup>. W ich argumentacji zjawisko to ma miejsce jedynie po nabyciu produktu lub usługi oraz skorzystaniu z nich. Podkreśla się, że na etapie przedzakupowym mogą powstawać jedynie negatywne lub pozytywne emocje oraz postawy względem oferty bądź samego oferenta, ale nie należy wiązać ich bezpośrednio z satysfakcją lub niezadowoleniem użytkowym. Bez względu na rozbieżne stanowiska w tej sprawie badanie czynników występujących na etapie przedzakupowym, które mogą zmniejszyć chęć konsumenta do nabycia produktu lub usługi czy wręcz całkowicie go do tego zniechęcić, warte są głębszego poznania i analizy. Niewątpliwie stanowią one ważny element badań nad bojkotem konsumenckim, toteż będą stanowiły jeszcze jeden znaczący punkt odniesienia przy omawianiu kolejnych koncepcji i mechanizmów ilustrujących to zjawisko i jego uwarunkowania.

Analiza przyczyn niezadowolenia w ujęciu podmiotowym, przedmiotowym i procesowym może być przeprowadzona z wykorzystaniem poniższego arkusza. Jego specyfika ułatwia zidentyfikowanie momentu zaistnienia zjawiska, podmiotu/ów za nie odpowiedzialnych oraz konkretnego zdarzenia, które się do niego przyczyniło.

67 Stefan Hoffmann, Stefan Müller, *Consumer Boycotts Due to Factory Relocation*, „Journal of Business Research” 2009, Vol. 62, s. 242.

68 Denni Arli, Anthony Grace, Janet Palmer, Cuong Pham, *Investigating the Direct and Indirect Effects of Corporate Hypocrisy and Perceived Corporate Reputation on Consumers' Attitudes toward the Company*, „Journal of Retailing and Consumer Services” 2017, Vol. 37, s. 143.

69 Jitender Kumar, Anand Chauhan, Satya Narayan Mahapatra, *Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Post-Purchase Evaluation: An empirical study on small size passenger cars in India*, „International Journal of Business and Society” 2010, Vol. 11, No. 2, s. 98–99.

**Tabela 2.** Ujęcie podmiotowe, przedmiotowe i procesowe w zakresie przyczyn niezadowolenia konsumenckiego

| UJĘCIE PROCESOWE<br>(kiedy pojawia się niezadowolenie?) | UJĘCIE PODMIOTOWE<br>(kto jest przyczyną problemu?) | UJĘCIE PRZEDMIOTOWE<br>(co jest problemem?)                   |
|---------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| PRZED ZAKUPEM                                           | KONSUMENT                                           | IDENTYKACJA KONKRETNEGO ZDARZENIA WYWOŁUJĄCEGO NIEZADOWOLENIE |
|                                                         | OFERENT                                             |                                                               |
|                                                         | KONSUMENT I OFERENT                                 |                                                               |
| W TRAKCIE ZAKUPU                                        | KONSUMENT                                           | IDENTYKACJA KONKRETNEGO ZDARZENIA WYWOŁUJĄCEGO NIEZADOWOLENIE |
|                                                         | OFERENT                                             |                                                               |
|                                                         | KONSUMENT I OFERENT                                 |                                                               |
| PO ZAKUPIE                                              | KONSUMENT                                           | IDENTYKACJA KONKRETNEGO ZDARZENIA WYWOŁUJĄCEGO NIEZADOWOLENIE |
|                                                         | OFERENT                                             |                                                               |
|                                                         | KONSUMENT I OFERENT                                 |                                                               |

**Źródło:** koncepcja własna na podstawie analizy przyczyn niezadowolenia i zestawienia opracowań Goodmana i Mahapatry.

### 1.2.1.3. Niezadowolenie użytkowe i normatywne

W przedstawionych klasyfikacjach na temat przyczyn rozwoju niezadowolenia konsumentów dominuje twierdzenie, jakoby zjawisko to powstawało w wyniku bezpośredniego użytkowania produktu bądź usługi, oceniania ich cech, atrybutów i atrakcyjności na tle konkurencyjnych ofert. Jednocześnie dotychczasowi autorzy podkreślają, że niezadowolenie z produktu bądź usługi skłania konsumentów do poszukiwania winnego za powstanie tego rodzaju odczuć i domagania się odpowiedniej rekompensaty<sup>70</sup>. Z przedstawionej wcześniej klasyfikacji podmiotowej wynika bezpośrednio, że odpowiedzialny za niezadowolenie może być sam konsument lub oferent. W przypadku uznania przez konsumenta, że winę za jego niezadowolenie ponosi oferent, dochodzi do spadku zaufania dla całej jego oferty, a nie tylko do danego produktu. Innymi słowy, niezadowolenie z oferty ma przełożenie na powstawanie niezadowolenia względem samego oferenta. Wiele dużych podmiotów rynkowych, chcąc zapobiec takiej sytuacji, stosuje rozmaite narzędzia z zakresu komunikacji marketingowej i kształtowania portfolio. Dzięki nim dane

<sup>70</sup> Jesús Cambra Fierro, Iguácel Melero Polo, Francisco Javier Sesé Oliván, *From Dissatisfied Customers to Evangelists of the Firm: A study of the Spanish mobile service sector*, „BRQ Business Research Quarterly” 2014, Vol. 17, No. 3, s. 5.



przedsiębiorstwo staje się posiadaczem różnych marek, a z istniejących zależności konsument nie zdaje sobie sprawy<sup>71</sup>. Ryzyko, że nabywcy odkryją istniejące powiązania i przeniosą swoje niezadowolenie na pozostałe marki przedsiębiorstwa jest wtedy relatywnie niższe<sup>72</sup>.

W większości dostępnych publikacji dotyczących niezadowolenia konsumentów przedstawiony proces przeniesienia niezadowolenia z produktu na oferenta rozważany jest w ujęciu jednowymiarowym – nie analizuje się przenoszenia negatywnych emocji z oferenta na jego produkty. Badacze zauważają wprawdzie, że niezadowolenie konsumenta może mieć negatywny wpływ na postrzeganie organizacji i źle wpływać na jej funkcjonowanie, stosunkowo rzadko jednak skupiają się na sytuacji, w której to oferent, a w rzeczywistości jego nieetyczne działania na rynku, mogą przyczynić się do powstawania niezadowolenia i zniechęcać do nabywania jego produktów. Taka zależność będzie miała istotny wpływ na wyjaśnienie i opisanie zjawiska bojkotu konsumenckiego, który w większości przypadków utożsamia się z takim dwuwymiarowym niezadowoleniem nabywców, zakładającym przenoszenie negatywnych emocji zarówno z oferenta na jego produkty, jak i z produktów na niego samego<sup>73</sup>.

Ponieważ w kulturze zachodniej widać rosnący trend świadomej konsumpcji, warto zauważyć, że konsumenci coraz częściej analizują nie tylko atrakcyjność oferty i funkcjonalność produktu, lecz zwracają również uwagę na wpływ organizacji na otoczenie<sup>74</sup>. Obecnie dostrzega się, że nabywcy coraz częściej zaczynają traktować swoje decyzje zakupowe jako wyraz solidarności z konkretnymi wartościami, manifestując tym samym, że wartości te są istotne również dla nich<sup>75</sup>. Tego rodzaju działania można porównać z aktem głosowania wyborczego – konsumenci decydujący się na skorzystanie z oferty oddają głos potwierdzający swoją solidarność z wartościami prezentowanymi przez oferenta i jego zachowaniem na rynku. W dobie mediów społecznościowych nabywcy są w stanie w bardzo krótkim czasie dowiedzieć się o działaniach różnych podmiotów, które postępują nieetycznie bądź sprzecznie z normami przyjętymi jako istotne przez daną grupę lub nawet całe społeczeństwo. Stąd nastawienie konsumentów do oferentów powinno być analizowane nie tylko na podstawie oceny samej oferty, lecz również działań przedsiębiorstw czy instytucji na rynku. Na potrzeby niniejszej pracy będą one nazywane nastawieniem użytkowym i normatywnym.

71 Katarzyna Liczmańska, *Architektura marki znaczącym elementem w procesie budowania marek produktowych*, „Roczniki Ekonomiczne Kujawsko-Pomorskiej Szkoły Wyższej w Bydgoszczy” 2009, nr 2, s. 266–267.

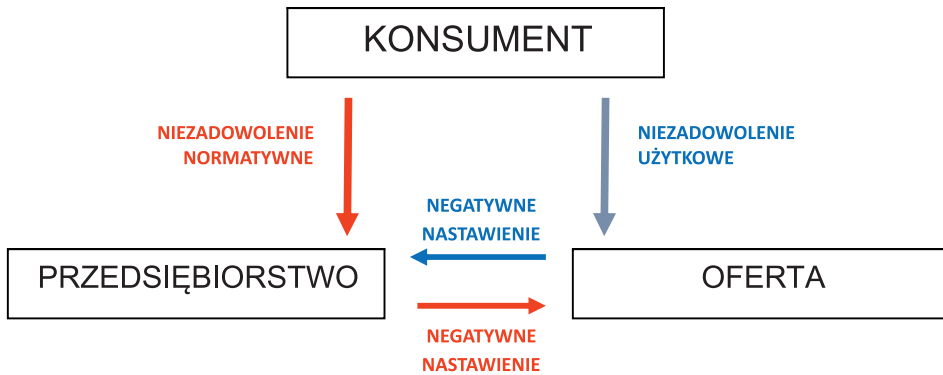
72 David Aaker, Erich Joachimsthaler, *Brand Leadership*, The Free Press, New York 2000, s. 107.

73 Paul Sergius Koku, *On the Effectiveness of Consumer Boycotts Organized through the Internet: The market model*, „Journal of Services Marketing” 2012, Vol. 26, s. 20.

74 Michael Gerhard Luchsa, Marcus Phipps, Tim Hillb, *Exploring Consumer Responsibility for Sustainable Consumption*, „Journal of Marketing Management” 2015, s. 7–8.

75 Anne Marchand, Pierre De Connick, Stuart Walker, *La consommation responsable. Perspectives nouvelles dans la domaines de la conception des produits*, „NPS” 2006, Vol. 18, No. 1, s. 48.

**Nastawienie użytkowe** to zbiór odczuć konsumenta powstałych na podstawie oceny oferty danego podmiotu. Może ono przybierać formę zadowolenia bądź niezadowolenia o różnym stopniu natężenia lub obojętności. **Nastawienie normatywne** z kolei, to zbiór odczuć konsumenta związanych z działaniami pozaofertowymi przedsiębiorstwa, czyli np. zaangażowaniem na rzecz środowiska naturalnego, pomocą dla pracowników w krajach rozwijających się czy zaangażowaniem w politykę. W ramach nastawienia normatywnego również można wyróżnić odczuwanie zadowolenia, obojętności lub niezadowolenia. W momencie wystąpienia niezadowolenia normatywnego, negatywne odczucia konsumentów mogą być przenoszone na ofertę danego podmiotu, zaś w przypadku niezadowolenia użytkowego – na danego oferenta<sup>76</sup>.



**Rysunek 5.** Nastawienie normatywne i użytkowe konsumentów

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie pracy W. Timothy Coombsa, *Protecting Organization Reputations During a Crisis: The development and application of situational crisis communication theory*, „Corporate Reputation Review”, Vol. 10, No. 3, s. 163–164.

O ile w dotychczasowych w badaniach skupiano się na tym, jak zadowolenie czy niezadowolenie z produktu wpływa na postrzeganie przedsiębiorstwa, o tyle mało miejsca poświęcono wpływowi nieetycznych praktyk oferenta na postawy i zachowania nabywców względem jego oferty. Stopień zainteresowania normatywnymi działaniami oferentów uzależniony jest od licznych czynników ekonomiczno-społecznych, demograficznych, psychologicznych i kulturowych. Niezaprzeczalnie istnieją konsumenci, którzy przy decyzjach nabywczych kierują się jedynie ceną, a działania oferentów nie odgrywają większej roli w ich ostatecznej decyzji zakupowej. Warto jednak podkreślić, że w kulturze zachodniej uwzględnianie wartości,

<sup>76</sup> W. Timothy Coombs, *Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory*, „Corporate Reputation Review” 2007, Vol. 10, No. 3, s. 163–164.

jakimi kieruje się oferent, ma w procesie zakupowym coraz większe znaczenie (choć dzieje się to w różnym tempie w zależności od analizowanego kraju)<sup>77</sup>. Zauważa się coraz silniejszą tendencję nabywców do publicznego artykułowania swojego niezadowolenia oraz odrzucania oferty z powodu nieetycznego zachowania przedsiębiorstw<sup>78</sup>. Skoro naruszenie przez oferenta wartości nabywców może wywołać ich protesty, to właśnie tę przyczynę powinno się szczególnie uwzględnić w badaniu niezadowolenia skierowanego przeciw instytucjom kultury, których rdzeń oferty (jak to udowodniono w dalszej części rozprawy) stanowią właśnie wartości.

### 1.3. Formy wyrażania niezadowolenia przez konsumentów

Liczne badania nad reakcjami niezadowolenia konsumentów doprowadziły do dynamicznego rozwoju literatury z zakresu zachowań reklamacyjnych. Pierwsze znaczące publikacje w tym zakresie zaczęły pojawiać się w latach 70. XX wieku. Amerykańscy badacze Ralph Day i E. Laird Landon stworzyli wykorzystywaną po dziś dzień klasyfikację obrazującą warianty zachowań konsumentów w obliczu odczuwanego niezadowolenia z zakupionego produktu lub usługi. Zgodnie z nią konsument może nie podjąć żadnego działania (*no action*), podjąć działania w formie prywatnej (*action-private*) bądź publicznej (*action-public*)<sup>79</sup>.

W pierwszym przypadku konsument z różnych powodów nie decyduje się na wyrażenie swoich negatywnych emocji. Może być to związane z jego przywiązaniem do danej marki, brakiem substytutu lub nadziei na poprawę sytuacji w przyszłości. Nabywca może też nie podejmować działania mimo odczuwanego niezadowolenia, gdy nie posiada odpowiednich funduszy na zakup produktu lepszej jakości.

W przypadku podjęcia działania i wyrażenia swojej dezaprobaty nabywca może zachować się w dwojaki sposób. W ramach działań prywatnych rezygnuje z dalszych zakupów u danego producenta lub usługodawcy i nie dzieli się z nim swoją opinią. Część aktualnych konsumentów (różna w zależności od rynku i rodzaju

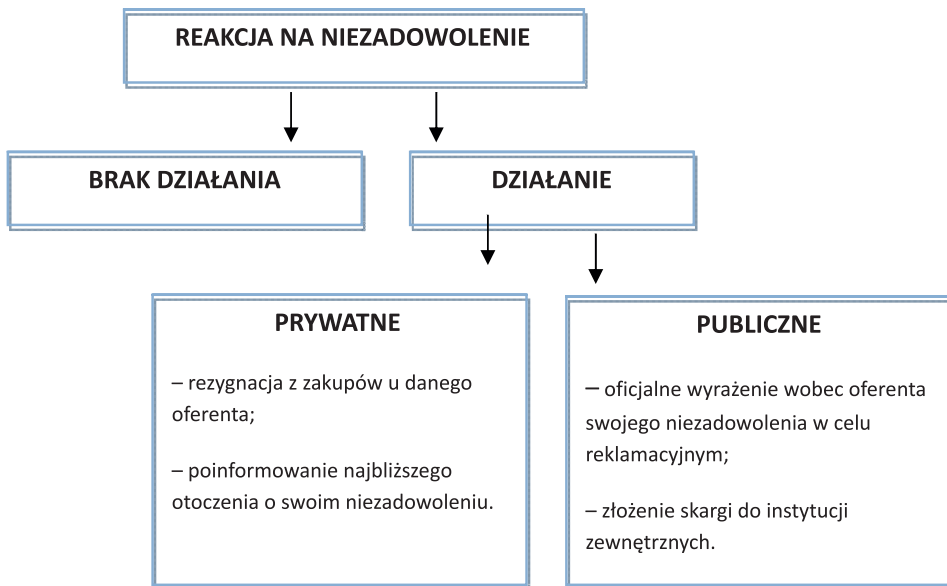
77 Jessie Baker, *The Rise of the Conscious Consumer: Why businesses need to open up*, <http://www.theguardian.com/women-in-leadership/2015/apr/02/the-rise-of-the-conscious-consumer-why-businesses-need-to-open-up> (dostęp: 14.08.2015).

78 Anna Marchand, Pierre De Connick, Stuart Walker, *La consommation responsable...*, s. 40.

79 Jagdip Singh, Roy D. Howell, *Consumer Complaint Behavior: A Review and Prospectus*, [https://faculty.unlv.edu/gnaylor/JCSDCB/articles/1984\\_1985/Singh%20et%20al%201985.pdf](https://faculty.unlv.edu/gnaylor/JCSDCB/articles/1984_1985/Singh%20et%20al%201985.pdf) (dostęp: 7.09.2015).

produktu bądź usługi) nie sygnalizuje spadku zainteresowania ofertą czy powstałej niechęci względem przedsiębiorstwa<sup>80</sup>. W takich sytuacjach oferent rejestruje jedynie mniejsze dochody i odpływ klientów, którzy nie informują go o przyczynach negatywnych odczuć. W przypadku działań w formie prywatnej konsument może dodatkowo przestrzec osoby ze swojego najbliższego otoczenia, opowiadając o złych wrażeniach na temat danego podmiotu, co ma zapobiec popełnieniu przez nie analogicznego błędu zakupowego.

W ramach działania publicznego konsument przestaje nabywać produkty bądź usługi danego oferenta, informuje otoczenie o swoich doświadczeniach i zgłasza uwagi bezpośrednio do firmy w celu otrzymania rekompensaty. W tym przypadku możliwe jest także złożenie oficjalnych skarg do instytucji mających za zadanie chronić jego prawa konsumenckie. Z punktu widzenia oferentów jest to szczególnie problematyczna sytuacja, gdyż może prowadzić do nadmiernego zainteresowania mediów i pogorszenia wizerunku wśród nabywców.



**Rysunek 6.** Reakcje konsumenta w sytuacji niezadowolenia wg Ralpha Daya i E. Lairda Landona

**Źródło:** Ralf Day, E. Laird Landon, *Toward a Theory of Consumer Complaining Behavior*, [w:] A.G. Woodside, P.D. Bennett, J.N. Sheth (ed.), *Foundations of Consumer and Industrial Buying Behavior*, American Elsevier, New York 1977, s. 425–437.

<sup>80</sup> Piyush Sharma, Roger Marshall, Peter Alan Reday, Woonbong Na, *Complainers versus Non-complainers: A multi-national investigation of individual and situational influences on customer complaint behavior*, „Journal of Marketing Management” 2010, Vol. 26, No. 1–2, s. 165.

W analizie bojkotu konsumenckiego szczególnie interesujące będą działania publiczne. To właśnie one prowadzą najczęściej do zmasowanych i medialnych akcji protestacyjnych. Wobec sporadycznych przypadków dzielenia się przez nabywców powodami ich niezadowolenia, składane przez nich skargi stanowią istotne źródło mogące prowadzić do poprawy istniejącej oferty przedsiębiorstwa bądź instytucji. Niemniej jednak działania prywatne również wydają się być powiązane ze zjawiskiem bojkotu. W przypadku ich podjęcia konsument przestaje nabywać produkty lub usługi pochodzące od danego oferenta i próbuje skłonić do analogicznych zachowań osoby ze swojego najbliższego otoczenia. Takie działania z pewnością można uznać za podejmowanie pewnego rodzaju bojkotów utajonych, które szerzej opisano w rozdziale czwartym przy analizie protestów skierowanych przeciwko instytucjom kultury.

Poznanie negatywnych opinii konsumentów i podjęcie działań mających na celu wyeliminowanie przyczyn niezadowolenia jest o tyle ważne, że pozwala na ulepszenie dotychczasowej oferty, utrzymanie wysokiego poziomu lojalności wśród klientów i zwiększenie konkurencyjności na rynku<sup>81</sup>. Z badań nad zachowaniami zakupowymi wynika, że jedynie mały odsetek konsumentów przekazuje swoje negatywne odczucia producentowi bądź usługodawcy. Według niektórych szacunków nawet 96% nabywców nie informuje oferentów o swoich negatywnych wrażeniach<sup>82</sup>, w zamian decydując się na zakupy u konkurencyjnego podmiotu. Może to być spowodowane niskim poziomem zaangażowania w proces zakupowy, brakiem wiary w otrzymanie rekompensaty bądź obwinianiem siebie za zaistniały problem. Na takie zachowanie mogą również wpływać wcześniejsze negatywne doświadczenia związane z reklamacjami lub obawa o zaangażowanie się w długotrwałą procedurę. W przypadku instytucji kultury konsumenci mogą nie zgłaszać swojego niezadowolenia w obawie, że zostaną posądzeni przez swoje otoczenie o brak wiedzy w czy poczucia estetyki. Konsekwencją tego może być deklarowanie wysokiej satysfakcji, lecz unikanie podobnych doświadczeń w przyszłości.

Rex Warland po przeprowadzeniu badań na temat zachowań zakupowych odkrył, że 25% konsumentów nie podejmuje żadnych działań w celu wyrażenia swojego negatywnego doświadczenia, a jedynie 32% decyduje się na przekazanie tych informacji oferentowi<sup>83</sup>. Dysproporcje w liczbie konsumentów przekazujących swoje negatywne odczucia na temat nabytego produktu bądź usługi w poszczególnych badaniach spowodowane są np. odmienną kategorią dobra, jego ceną czy

81 George Knox, Rutger van Oest, *Customer Complaints and Recovery Effectiveness: A customer base approach*, „Journal of Marketing” 2014, Vol. 78, No. 5, s. 42–43.

82 Andy Beal, *96% of Unhappy Customers Won't Complain to you, But Will Tell 15 Friends*, <http://www.trackur.com/96-of-unhappy-customers-wont-complain-to-you-but-will-tell-15-friends-infographic> (dostęp: 7.09.2015).

83 Robert Warland, *A Typology of Consumer Complaints*, [w:] R. Day (ed.) *Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, Indiana University School of Business, Indiana 1977, s. 144–145.

różnymi poziomami niezgodności z oczekiwaniami przedzakupowymi. Nabywcy będą częściej przekazywać swoje uwagi i żądać naprawy bądź wymiany produktu, gdy niezadowolenie dotyczy przedmiotu subiektywnie dla konsumenta drogiego, wymagającego poczynienia większego wysiłku nabywczego.

Obecnie zauważa się wśród różnych podmiotów rynkowych coraz silniejszą skłonność do zachęcania konsumentów, aby ci przekazywali im swoje negatywne uwagi związane z zakupem (dotyczy to zarówno produktów i obsługi klienta, jak i czasu dostawy czy aranżacji sklepu)<sup>84</sup>. Działanie to ma zresztą uzasadnione przyczyny. Na podstawie dotychczasowych badań szacuje się, że każdy niezadowolony klient (często nieprzekazujący tego faktu producentowi bądź usługodawcy) informuje o swych doświadczeniach średnio 20–25 aktualnych bądź potencjalnych klientów danego podmiotu, co może skutecznie odstraszyć ich od zakupu<sup>85</sup>. Celem oferentów staje się zatem zidentyfikowanie problemu wystarczająco szybko, zanim niezadowolony konsument zacznie przekazywać swoje negatywne doświadczenia innym odbiorcom. Rozpoznanie problemu, wyeliminowanie go i zrekompensowanie konsumentowi negatywnych doświadczeń pozwala nie tylko uniknąć rozprzestrzeniania negatywnych informacji na temat danego podmiotu, ale nawet na odzyskanie jego zaufania i odbudowanie pozytywnych relacji.

W dotychczasowych badaniach podkreśla się wręcz kwestię występowania tzw. **paradoksu naprawczego** (*recovery paradox*), w myśl którego poziom satysfakcji po naprawieniu błędu przez danego oferenta może przewyższać satysfakcję pozostałych klientów, którzy tego błędu nie doświadczyli osobiście<sup>86</sup>. Istnienie wskazanego paradoksu może wynikać z faktu, że konsument po otrzymaniu pomocy czuje się dla danego przedsiębiorstwa ważny. W takim wypadku satysfakcja może się wiązać z poczuciem wydania pieniędzy na właściwego oferenta, który nie oszukuje swoich nabywców<sup>87</sup>. Zaznaczyć należy jednak, że paradoks ten nie występuje w przypadku każdego klienta; jak dotąd został opisany wobec rynku usług, a jego natura nadal jest szczegółowo dyskutowana w literaturze przedmiotu<sup>88</sup>.

Reakcja konsumentów na niezadowolenie stała się postawą do opracowania kategorii nabywców, dzięki którym można lepiej zrozumieć specyfikę bojkotu. Jeden

84 Stephan C. Henneberg, Thorsten Gruber, Alexander Reppel, Peter Naudé, Bahar Ashnai, Frank Huber, Ilma Nur Chowdhury, *A Cross-cultural Comparison of Business Complaint Management Expectations*, „Journal of Marketing Theory and Practice” 2015, Vol. 23, No. 3, s. 254.

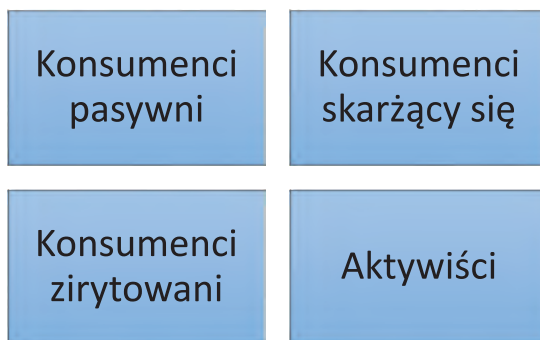
85 Allen F. Wysocki, Karl W. Kepner, Michelle W. Glasser, *Customer Complaints and Types of Customers*, <https://edis.ifas.ufl.edu/pdf/HR/HR00500.pdf> (dostęp: 7.09.2015).

86 Amy K. Smith, Ruth N. Bolton, *An Experimental Investigation of Service Failure and Recovery: Paradox or peril?*, „Journal of Service Research” 1998, No. 1(1), s. 29–30.

87 Theresa Fayos-Gardo, Beatriz Moliner-Velazquez, Eugenia Ruis-Molina, *¿Es posible aumentar la satisfacción del cliente después de una queja?: La Paradoja de Recuperación del Servicio en el comercio minorista*, „Universia Business Review” 2015, s. 65–67.

88 Michael A. Mccollough, Leonard L. Berry, Manjit S. Yadav, *An Empirical Investigation of Customer Satisfaction After Service Failure and Recovery*, „Journal of Service Research” 2000, Vol. 3(2), s. 132–133.

z najbardziej uznanych badaczy tej problematyki Jagdip Singh podzielił konsumentów na pasywnych (*passives*), skarżących się (*voicers*), zirytowanych (*irates*) oraz aktywistów (*activists*)<sup>89</sup> – (patrz rysunek 7). **Konsumenci pasywni** w ogóle nie wyrażają swojego niezadowolenia, **skarżący się** natomiast przekazują swoje uwagi bezpośrednio do oferenta. **Konsumenci zirytowani** dodatkowo informują o swoim niezadowoleniu osoby ze swego otoczenia i rezygnują z korzystania z usług danego podmiotu. **Aktywiści** skłonni są do jeszcze bardziej radykalnych kroków: pisanie skarg do instytucji ochrony konsumentów, angażowania się w sprawy sądowe czy upubliczniania negatywnych opinii na łamach prasy. Wielkość każdej z tych grup zależy zarówno od czynników zewnętrznych (np. cena produktu), jak i wewnętrznych (charakter, doświadczenia, motywacje konsumenta).



**Rysunek 7.** Typologia konsumentów doznających niezadowolenia ze względu na rodzaj podejmowanych działań wg Jagdipa Singha

**Źródło:** Jagdip Singh, *A Typology of Consumer Dissatisfaction Response Styles*, „Journal of Retailing” 1990, Vol. 1, s. 80–81.

Z punktu widzenia rozważań nad bojkotem konsumenckim szczególnie interesujący obszar stanowią będą grupy konsumentów zirytowanych oraz aktywistów. Wydają się oni bardziej zamknięci na dialog z oferentem i skorzy do uzewnętrzniania konfliktu. W dotychczasowych badaniach wskazywano, że to oni najczęściej angażowali się w protesty (szczególnie gdy byli mężczyznami, z wyższym wykształceniem i zarobkami powyżej średniej krajowej)<sup>90</sup>. Z drugiej strony pozostałe grupy także stanowią istotny materiał badawczy w zakresie działań bojkotowych, ponieważ nie jest to zjawisko tożsame jedynie z medialnymi protestami czy kampaniami. Samo odrzucenie oferty w akcie protestu może stanowić wystarczający przejaw

<sup>89</sup> Jagdip Singh, *A Topology of Consumer Dissatisfaction Response Styles*, „Journal of Retailing” 1990, Vol. 1, s. 80–81.

<sup>90</sup> Grzegorz Zasuwa, *Kim jest uczestnik bojkotu produktu? Znaczenie cech demograficznych konsumentów*, „Handel Wewnętrzny” 2016, nr 1(36), s. 344–345.

presji ekonomicznej, która jest głównym elementem bojkotów konsumenckich. Z tego też powodu charakterystyka wszystkich powyższych grup i poznanie ich motywacji ekonomicznej, psychologicznej i kulturowej stają się istotnym elementem dyskusji we współczesnym nurcie badań z zakresu bojkotów konsumenckich.

Kolejną interesującą klasyfikacją ze względu na sposób wyrażania niezadowolenia stanowi podział konsumentów według Wysockiego, Keppnera i Glassera. Na jej podstawie wyodrębniono pięć grup: konsumentów łagodnych, agresywnych, hiperwymagających, oszukujących i regularnie niezadowolonych<sup>91</sup>.



**Rysunek 8.** Typologia konsumentów niezadowolonych według Wysockiego, Keppnera i Glassera

**Źródło:** Allen F. Wysocki, Karl W. Kepner, Michael W. Glasser et al., *Customer Complaints and Types of Customers*, <https://edis.ifas.ufl.edu/pdffiles/HR/HR00500.pdf> (dostęp: 7.09.2015).

**Konsumentów łagodnych** nie wyrażają swego niezadowolenia. Można ich utożsamiać z opisanymi wcześniej przez Singha konsumentami pasywnymi. **Nabywcy hiperwymagający** cechują się wysokimi wymaganiami w stosunku do produktu lub usługi (często irracjonalnymi). W wypadku niespełnienia ich oczekiwań reagują impulsywnie i emocjonalnie. Ten rodzaj konsumentów cechuje stosunkowo wysoki stopień gotowości do prowadzenia dyskusji lub nawet awantur. **Konsumentów oszukujących** przekazują swoje pozorowane niezadowolenie w celu uzyskania dodatkowych korzyści. W ich przypadku możliwe jest celowe niszczenie nabytego towaru i publiczne wyrażanie krytycznych opinii (np. w mediach społecznościowych) w celu wyłudzenia konkretnych dóbr. Za wyrażnie problematycznych uznać można także **nabywców agresywnych** i **regularnie niezadowolonych**. Pierwsza z tych grup gotowa jest dochodzić swoich praw różnymi, często inwazyjnymi metodami (liczne negatywne komentarze w internecie, zaangażowanie prasy, listy protestacyjne) i w związku z tym stanowi interesujący przedmiot analizy w badaniach nad bojkotem. Z kolei konsumentów regularnie niezadowolonych stanowią grupę, która bardzo rzadko jest w pełni usatysfakcjonowana

<sup>91</sup> Allen F. Wysocki, Karl W. Kepner, Michael W. Glasser, Derek Farnsworth, Jennifer L. Clark, *Customer Complaints and Types of Customers*, <https://edis.ifas.ufl.edu/pdffiles/HR/HR00500.pdf> (dostęp: 7.09.2015).



produktem lub usługą, w związku z czym często zgłasza swoje kolejne uwagi i roszczenia. Choć w literaturze nie ma bezpośredniego związku między tą grupą konsumentów a jej skłonnością do angażowania się w bojkot konsumencki, to stanowi ona zdecydowanie interesujące pole do analizy i skłania do refleksji, czy nabywca protestujący angażuje się w podobne działania jedynie okazjonalnie, czy też uczestniczy lub angażuje się w całą serię analogicznych zdarzeń.

Warto zauważyć, że w ramach opisanej kategoryzacji mogą tworzyć się hybrydowe profile konsumentów. Konsumenci regularnie niezadowoleni mogą się również stawać konsumentami agresywnymi bądź hiperwymagającymi. Zasadne wydaje się podkreślenie, że indywidualny konsument, mimo uwarunkowań psychospołecznych, w zależności od stopnia niezadowolenia i kategorii oferty może przyjmować odmienne role.

Wraz z coraz większym dostępem do internetu, w klasyfikacjach dotyczących typów niezadowolonych konsumentów zaczęły pojawiać się grupy, które nawiązują bezpośrednio do świata wirtualnego. Nabywca wyrażający niezadowolenie za pomocą internetu został opisany m.in. przez Petera Shankmana. Badacz charakteryzuje go jako osobę, która wraz z informacjami na temat niezadowolenia przesyła także materiały dokumentujące dany fakt lub zdarzenie<sup>92</sup>. O podobnej grupie wspomina Hanna Whittenly, jednak w przeciwieństwie do Shankmana wskazuje na możliwość wykorzystania kompromitujących firmę materiałów, np. w mediach społecznościowych<sup>93</sup>. Rozwój internetu dostarczył nabywcom nowych narzędzi do wyrażania swojego niezadowolenia. Na tej postawie możliwe byłoby tworzenie osobnych kategorii konsumentów w zależności od tego, jak wykorzystują możliwości internetu do wyrażania swoich odczuć. Z jednej strony nabywcy mogą szybciej skontaktować się z danym producentem lub usługodawcą i poinformować go o zaistniałym problemie. W przypadku odpowiedniej reakcji organizacji taki wariant pozwala na sprawne wyeliminowanie problemu. Z drugiej strony, część niezadowolonych nabywców wykorzystuje internet do podzielenia się z innymi użytkownikami swoimi negatywnymi doświadczeniami bez próby kontaktu z producentem. Zauważa się też, że czasami chęć pokazania swego niezadowolenia innym użytkownikom internetu wynika z braku rozwiązania problemu przez organizację, mimo prób poczynionych wcześniej przez konsumenta.

Bez względu na to, w jaki sposób będzie się kategoryzowało konsumenta wykorzystującego internet do wyrażenia swego niezadowolenia, wydaje się, że narzę-

92 Peter Shankman, *Whiny Customers: 5 Types of Complaints and How to Handle Them*, <http://www.inc.com/peter-shankman/customer-service-types-of-online-complaints.html> (dostęp: 7.09.2015).

93 Hannah Whittenly, *The Four Types of Customer Complaints You Should Pay Attention to*, <http://customerthink.com/the-four-types-of-customer-complaints-you-should-pay-attention-to/> (dostęp: 7.09.2015).

dzie to odgrywa obecnie ogromną rolę w procesie reklamacyjnym oraz jako miejsce interakcji między konsumentami (posiadającymi różne motywy angażowania się w tego typu działania w internecie) a danym podmiotem<sup>94</sup>. Z jednej strony pozwala na szybkie złagodzenie problemu i naprawę niepożądanego zachowania, z drugiej zaś może przyczynić się do szybkiego rozprzestrzeniania negatywnych informacji. Z obecnych obserwacji wynika, że internet (a zwłaszcza media społecznościowe) jest dominującym miejscem powstawania bojkotu konsumenckiego, ponieważ znacznie ułatwia komunikację między bojkotującymi, organizowanie akcji protestacyjnych w świecie rzeczywistym i zniechęcanie konsumentów do nabywania produktów i usług danego pochodzenia.

Współcześni konsumenci znacznie się od siebie różnią pod względem reakcji na odczuwaną satysfakcję i niezadowolenie, co obrazują wspomniane wcześniej kategoryzacje. Z punktu widzenia oferenta powinno się dążyć nie tylko do zawarcia transakcji z klientem, ale również poznania jego opinii po zakupie. Działania tego rodzaju pomagają wyeliminować potencjalny, powodujący niezadowolenie problem oraz lepiej poznać oczekiwania konsumentów, których potrzeby podlegają dynamicznym zmianom. Jak pokazuje wcześniejsza analiza, oferenci powinni się zainteresować nie tylko konsumentem skarżącym się, lecz także tym, który nie wyraża otwarcie swojego zdania. Sam brak reakcji po dokonaniu zakupu może być pierwszym objawem niepełnej satysfakcji klienta z oferty i dany podmiot musi go odpowiednio szybko zidentyfikować, jeśli chce uniknąć negatywnych konsekwencji.

## 1.4. Konsekwencje niezadowolenia konsumentów

Opinie nawet pojedynczego konsumenta mają coraz większy wpływ na współczesnych oferentów. Jeszcze dekadę temu centrum zainteresowania badawczego stanowiły rekomendacje i przepływ opinii na temat produktu bądź usługi w warunkach realnych. Wraz z rozwojem internetu i związanej z nim suprateitorialności konsument zyskał dostęp do informacji, narzędzi, a także innych konsumentów, z którymi wcześniej w wyniku ograniczeń czasowych czy geograficznych nie miałby szansy się skontaktować. W erze dynamicznych zmian technologicznych, które cechują współczesny rynek, błędy oferentów i – co za tym idzie – niezadowolenie konsumenta szybko mogą mieć negatywne konsekwencje, a nawet zagrozić stabilnej pozycji danej organizacji. Związane jest to przede

---

94 Thorsten Hennig-Thurau, Kevin P. Gwinner, Gianfranco Walsh, Dwayne D. Gremler, *Electronic Word-Of-Mouth Via Consumer-Opinion Platforms: What motivates consumers to articulate themselves on the internet?*, „Journal Of Interactive Marketing” 2004, Vol. 18, No. 1, s. 50–51.

wszystkim z rozwojem tzw. *transakcyjnej przestrzeni wirtualnej*<sup>95</sup>, która stała się jednym z głównych czynników odpowiadających za zjawisko wzmocnienia pozycji klienta względem podmiotów rynkowych (*customer empowerment*)<sup>96</sup>. To właśnie ona umożliwia znacznie szybsze powstawanie mniej lub bardziej zinstytucjonalizowanych grup niezadowolonych konsumentów, którzy razem zyskali większą siłę m.in. w zakresie dochodzenia swoich praw lub ostrzegania innych nabywców przed nieuczciwym oferentem.

Mimo że w dobie rozwoju przestrzeni wirtualnej konsumenci dysponują coraz większym instrumentarium w zakresie dostępu do informacji i wywierania wpływu na oferentów, to konsekwencje ich niezadowolenia dla przedsiębiorstw pozostają niezmiennie (patrz rysunek 9). Obserwowane zmiany dotyczą zatem bardziej dynamiki rozwoju zdarzeń – czas potrzebny konsumentowi na poinformowanie innych o swoim niezadowoleniu uległ znacznemu skróceniu.

Do grupy najpoważniejszych konsekwencji będących rezultatem niezadowolenia konsumenta zalicza się zaprzestanie nabywania produktów lub usług, zmniejszenie poziomu lojalności<sup>97</sup> oraz rozpowszechnianie negatywnych komentarzy wśród obecnych i potencjalnych konsumentów<sup>98</sup>. Negatywne opinie na temat produktu lub usługi rozprzestrzeniają się zdecydowanie szybciej niż pozytywne<sup>99</sup>. W związku z tym, średnio rzecz biorąc, każdy niezadowolony konsument może zniechęcić większą ilość potencjalnych nabywców, aniżeli zadowolony jest w stanie zachęcić do skorzystania z danej oferty<sup>100</sup>.

---

95 Transakcyjna przestrzeń wirtualna – każdy obszar przestrzeni wirtualnej (internetu), który dotyczy wszelkich działań związanych ze zjawiskami nabywania i sprzedawania produktów i usług. Transakcyjną przestrzenią wirtualną w takim rozumieniu będą nie tylko sklepy internetowe czy reklamy, lecz również portale internetowe służące wymianie opinii na temat przedsiębiorstw oraz ich ofert.

96 Gregory Carpenter, *Power Shift: The rise of the consumer-focused enterprise in the digital age*, <https://www.kellogg.northwestern.edu/.../Rise-of-the-Consumer-Focused-...> (dostęp: 26.01.2016).

97 Shun Yin Lam, Venkatesh Shankar, M. Krishna Erramilli, Bvsan Murthy, *Customer Value, Satisfaction, Loyalty, and Switching Costs: An illustration from a business-to-business service context*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 2004, Vol. 32, No. 3, s. 293–296.

98 Enrique Bigné, Rafael Currás-Pérez, Isabel Sánchez-García, *Consecuencias de la insatisfacción del consumidor: Un estudio en servicios hoteleros y de restauración*, „Universia Business Review” 2010, No. 28, s. 95.

99 Lakshmi L. Tatikonda, *The Hidden Costs of Customer Dissatisfaction*, „Management Accounting Quarterly” 2013, Vol. 14, No. 3, s. 36.

100 Na rynku istnieją konsumenci o zdecydowanie silniejszym oddziaływaniu na otoczenie. Pełniąc funkcję liderów opinii, mogą zachęcić zdecydowanie większą ilość nowych konsumentów niż przeciętny nabywca. Informacja o większej sile komentarzy negatywnych niż pozytywnych jest uogólniona do przeciętnych konsumentów, którzy stanowią zdecydowaną większość społeczeństwa i nie pełnią na tyle istotnych ról, aby silnie wpływać na otoczenie.



**Rysunek 9.** Konsekwencje niezadowolenia konsumentów

**Źródło:** Shun Yin Lam, Venkatesh Shankar, M. Krishna Erramilli, Bvsan Murthy, *Customer value, satisfaction, loyalty, and switching costs: An illustration from a business-to-business service context*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 2004, Vol. 32, s. 293–296 oraz Enrique Bigné, Rafael Currás-Pérez, Isabel Sánchez-García, *Consecuencias de la insatisfacción del consumidor: Un estudio en servicios hoteleros y de restauración*, „Universia Business Review” 2010, No. 28, s. 95.

Zaprzestanie konsumpcji może przybierać różne formy: konsument może całkowicie zrezygnować z kupna danego typu produktu bądź korzystania z usługi, zmienić miejsce zakupu (w przypadku niezadowolenia z obsługi) bądź oferenta. Najczęstszą obawą podmiotów rynkowych jest całkowita utrata danego nabywcy, gdy decyduje się on na nabycie konkurencyjnego produktu bądź usługi<sup>101</sup>. W przypadku straty większej liczby konsumentów przedsiębiorstwo musi się liczyć z szeregiem negatywnych konsekwencji. Oferent traci w takim przypadku dotychczasową pozycję i udziały w rynku kosztem swoich konkurentów. Tym działaniom towarzyszy zmniejszanie się siły przetargowej i kurczenie zasobów finansowych. To z kolei stopniowo ogranicza możliwość podejmowania bardziej kosztownych akcji naprawczych, a w konsekwencji jeszcze bardziej utrudnia skuteczne konkurowanie z dotychczasowymi przeciwnikami<sup>102</sup>.

Brak odpowiednich strategii zapobiegających niezadowoleniu konsumentów oraz zwłoka w podejmowaniu działań naprawczych wywołują negatywne skutki. Brak reakcji firmy znacznie ogranicza możliwość podjęcia skutecznych działań i może trwale naruszyć jej pozycję na rynku. W związku z coraz większymi możliwościami konsumentów i upowszechnieniem się narzędzi mogących wpływać zarówno pozytywnie, jak i negatywnie na funkcjonowanie oferentów, firmy powinny podjąć większy wysiłek: monitorować odczucia konsumentów, stale dostosowywać ofertę do zmieniających się gustów odbiorców, nadążać za trendami i innowacjami, a jednocześnie dążyć do utrzymania takiej tożsamości organizacji, która będzie przez konsumentów ceniona i pożądana.

101 Minfred F. Maute, Laurette Dube, *Patterns of Emotional Responses and Behavioural Consequences of Dissatisfaction*, „Applied Psychology: An International Review” 1999, Vol. 48, No. 3, s. 362.

102 Stavros T. Ponis, Epaminondas Koronis, *A Knowledge Management Process-Based Approach to Support Corporate Crisis Management*, „Knowledge and Process Management” 2012, Vol. 19, s. 148.

Obecnie, oprócz nacisku na najwyższą jakość produktów i usług, podmioty działające na rynku muszą zwracać uwagę na charakter podejmowanych przez siebie działań, które nie powinny być sprzeczne z normami i przekonaniami konsumentów. Łączenie satysfakcji użytkowej i normatywnej staje się jedną z dróg do zjednania sobie konsumentów i zapewnienia sobie ich lojalności oraz pozwala uniknąć ich niezadowolenia i związanych z tym konsekwencji mogących stanowić dla oferenta istotną barierę rozwojową. Nieuwzględnianie ważnych dla nabywców wartości utożsamiane jest w literaturze z bezpośrednią konsekwencją bojkotów konsumentów, których naturę i mechanizmy opisano w kolejnych podrozdziałach<sup>103</sup>.

## 1.5. Zjawisko bojkotu konsumenckiego

Przedstawiona w poprzednich podrozdziałach teoria dotycząca niezadowolenia konsumentów stanowi istotny punkt wyjścia w rozważaniach nad różnorodnym charakterem działań podejmowanych przez nabywców w celu wyrażenia swojej dezaprobaty wobec oferty bądź praktyk stosowanych przez danego oferenta. W zależności od rodzaju rynku, kategorii produktu czy uwarunkowań kulturowych część konsumentów angażuje się w działania mające na celu wyeliminowanie możliwości powtórzenia się sytuacji, w wyniku której doznali oni niezadowolenia, ostrzeżenie innych konsumentów przed analogicznymi przypadkami bądź dochodzenie swych praw konsumenckich czy wręcz ukaranie oferenta, którego działania uważają za szkodliwe dla otoczenia. Jedną z form takich działań podejmowanych przez współczesnych nabywców są dynamicznie rozwijające się w dobie internetu bojkoty konsumenckie.

Zjawisko bojkotu wzbudza coraz większe zainteresowanie i obawy wszystkich podmiotów rynkowych, a to ze względu na rozmaite, często nieprzewidywalne formy, jakie przybiera. Niepewność budzą także niekonwencjonalne metody i konsekwencje, które mogą poważnie zaszkodzić reputacji i pozycji danej organizacji na rynku. Dynamiczny rozwój zjawiska bojkotów w ostatnich latach i jego różnorodność sprawia, że w literaturze przedmiotu nadal istnieją istotne braki uniemożliwiające precyzyjne zrozumienie jego mechanizmów, przewidzenie konsekwencji oraz dobranie odpowiednich narzędzi zapobiegawczych i naprawczych. Wyraźnym ograniczeniem jest silne rozproszenie koncepcji teoretycznych dotyczących bojkotu i stosunkowo nieliczne artykuły naukowe oraz publikacje książkowe, które skupiałyby się wyłącznie na tym zagadnieniu. Z tego względu istotne źródło wiedzy na temat charakteru poszczególnych bojkotów stanowią doniesienia prasowe

---

103 Jill Gabrielle Klein, Craig Smith, Andrew John, *Why We Boycott: Consumer motivations for boycott participation*, „Journal of Marketing” 2004, Vol. 68, s. 92.

oraz strony i fora internetowe. Nie zostały one jednak dotychczas poddane odpowiedniej syntezie, która dostarczyłaby wskazówek niezbędnych do opracowania skutecznych narzędzi prewencyjnych i naprawczych.

Wobec wzrostu znaczenia bojkotu konsumenckiego oraz zainteresowania różnych podmiotów rynkowych praktyczną stroną badań w tym obszarze, konieczne staje się dokonanie systematyzacji literatury traktującej o tym zagadnieniu. W związku z tym, w niniejszej części rozważań nad bojkotem konsumenckim podejmuje się próbę zdefiniowania samego zjawiska i określenia jego zakresu. Następnie, w wyniku zebrania dokumentów historycznych, przedstawia się genezę zjawiska i zmiany, jakie dokonały się w tym obszarze w ostatnich latach. Na tej podstawie wskazuje się najważniejszych uczestników bojkotów oraz określa ich rolę w całym procesie, a także wskazuje ogólne i szczegółowe cele działań bojkotowych.

Celem kolejnych podrozdziałów jest przedstawienie własnych klasyfikacji bojkotów konsumenckich, skonstruowanych na podstawie analizy materiałów prasowych, forów internetowych oraz opisanych przez innych badaczy studiów przypadków. Ich zastosowanie pozwoli możliwie najbardziej precyzyjnie zaklasyfikować wszystkie nowe przypadki tego typu działań do konkretnej grupy innych bojkotów, a przez to lepiej przewidzieć ich skutki oraz wypracować możliwie najbardziej precyzyjne działania zapobiegawcze i łagodzące negatywne konsekwencje bojkotów.

Ostatnim kluczowym elementem teoretycznym będzie analiza skutków bojkotu konsumenckiego zarówno w perspektywie podmiotowej (skutków dla oferentów), jak i przedmiotowej (w zakresie realizacji postulatów konsumenckich). Takie wieloaspektowe podejście do zjawiska bojkotu umożliwi jego bardziej precyzyjny opis, pozwalając zarówno konsumentom, jak i podmiotom rynkowym zrozumieć jego istotę, formy oraz rządzące nim mechanizmy.

### 1.5.1. Definicja i charakterystyka

Podobnie jak opisywane wcześniej zjawiska niezadowolenia i satysfakcji klientów, również bojkot konsumencki jest różnie definiowany. Rozważania w tym zakresie warto rozpocząć od najbardziej powszechnej definicji, która odpowiada wyobrażeniom przeciętnych nabywców. Angelina Keiser wskazuje, że: „bojkot konsumencki to sytuacja, w której konsumenci zaprzestają kupowania konkretnego produktu bądź grupy produktów oferowanych przez dane przedsiębiorstwo w celu wyrażenia swojego niezadowolenia”<sup>104</sup>. We wskazanej definicji zauważyć można kilka ogólnych punktów, które wymagają rozwinięcia w oparciu o istniejącą teorię i praktykę rynkową.

104 Angelina Keiser, *Boycotts: Challenges for Managers*, „4D International Journal of Management & Science” 2016, Vol. 7, No. 1, s. 2.

Po pierwsze, choć sugeruje się, że zjawisko bojkotu może wystąpić tylko wówczas, jeśli weźmie w nim udział więcej niż jeden konsument, to jednak odmowa kupna danego produktu nawet przez pojedynczego nabywcę o silnej pozycji może mieć dla danego oferenta negatywne skutki. Dotyczy to przede wszystkim takich rynków, gdzie dla danej organizacji istnieje tylko jeden bądź kilku głównych odbiorców. Utrata nawet pojedynczego nabywcy wiąże się w takim wypadku z naruszeniem wypracowanej wcześniej stabilności. Choć jest to sytuacja skrajna, to z pewnością nie powinna być całkowicie ignorowana na gruncie badawczym.

Po drugie, wskazana definicja wydaje się ograniczać zjawisko bojkotu tylko do jednego oferenta, podczas gdy określenia bojkotu konsumenckiego przyjęło się powszechnie używać także w stosunku do protestów przeciwko wielu organizacjom naraz. Za przykład służyć może ukraińska akcja bojkotowa z 2013 r. – „Bojkot rosyjskich towarów”, której celem było przekonanie Ukraińców, aby przestali kupować produkty oferowane przez przedsiębiorstwa pochodzenia rosyjskiego<sup>105</sup>. Po trzecie, w myśl wcześniejszej definicji, jedynie przedsiębiorstwa oferujące produkty miałyby podlegać zjawiskom bojkotów, podczas gdy w praktyce działaniami protestacyjnymi ze strony konsumentów objęte były również organizacje oferujące usługi, doświadczenia i informacje.

Paul Koku podkreśla, że bojkot konsumencki, oprócz odmowy nabywania określonego produktu, łączy się także z działaniami charakterystycznymi dla innego rodzaju protestów – demonstracjami, manifestacjami czy kampaniami informacyjnymi<sup>106</sup>. Postuluje on tym samym, że o ile centrum zjawiska stanowi odrzucenie przez konsumenta pewnej grupy produktów bądź określonego pochodzenia usług, to jednak towarzyszy mu szereg działań, które mają przekonać innych uczestników rynku do zaangażowania się w bojkot.

Pim Heijnen oraz Allard van der Made wskazują, że bojkot konsumencki nie musi oznaczać wyłącznie całkowitego zaprzestania konsumpcji, ale może się też objawiać częściowym ograniczeniem nabywania danego pochodzenia produktów bądź usług<sup>107</sup>. Twierdzenie to wydaje się szczególnie trafne w przypadku rynku monopolistycznego, gdzie nienabywanie danego produktu bądź usługi jest niemożliwa lub znacznie utrudnia konsumentowi życie. W takim wypadku możliwe jest co najwyżej ograniczenie konsumpcji. Działania o zbliżonej formie mogą mieć miejsce, gdy przedmiotem bojkotu staje się organizacja, co do oferty której nie istnieją potencjalne substytuty, są one zdecydowanie gorszej jakości bądź bardziej

105 Акція „Бойкот російських товарів” набирає обертів (Акція ‘Bojkot rosyjskich towariv’ nabirae obertiv), <http://www.pravda.com.ua/news/2014/04/4/7021364/> (dostęp: 19.10.2015).

106 Paul Koku, *On Boycotts Organized through the Internet*, „Journal of Marketing Development and Competitiveness” 2011, Vol. 5(6), s. 83.

107 Pim Heijnen, Allard van der Made, *A Signaling Theory of Consumer Boycotts*, „Journal of Environmental Economics and Management” 2012, Vol. 63, s. 404–405.

kosztowne. Wobec dylematu etycznego nabywca może – zamiast całkowicie porzucić danego oferenta – ograniczyć nabywanie jego produktów lub usług.

Ważne uzupełnienie definicji bojkotu stanowią rozważania Lisy Nilson, która określa bojkot konsumencki jako rodzaj kary wymierzonej oferentowi za zachowanie, które jest niezgodne z wartościami nabywcy<sup>108</sup>. Postrzeganie decyzji oferentów jako kar i nagród za zachowania przedsiębiorstw stanowi istotną podstawę do wyjaśnienia celowości bojkotów i jest kontynuowane w kolejnych opracowaniach Nilson. Autorka postuluje zestawienie bojkotu (jako zjawiska będącego karą dla oferenta za negatywne postępowanie) z „buycottem”<sup>109</sup>, czyli zwiększeniem konsumpcji w wyniku pozytywnie postrzeganych przez konsumentów działań podejmowanych przez dany podmiot<sup>110</sup>. Przedstawienie tych zjawisk jako nagrody i kary ma istotne znaczenie z punktu widzenia psychologii i warunkowania instrumentalnego, w myśl którego nagradzanie lub karanie wpływa na kształtowanie przyszłych zachowań. W tym sensie zastosowanie kary prowadzi do unikania zachowań niepożądanych<sup>111</sup>. Stąd też zasadne wydaje się twierdzenie, że celem bojkotu konsumenckiego nie jest tylko wyrażenie przez konsumenta niezadowolenia, ale zmiana zachowania oferenta, które ten stan spowodowało.

Nilson wskazuje ponadto, że bojkot jest siłą, zdolnością konsumenta do wpływania na rynek<sup>112</sup>. W tym sensie istotne staje się poznanie instrumentów i mechanizmów, które pomagają nabywcom na okazywanie dezaprobaty. Konsument nie mają możliwości angażowania się w bojkot w sytuacjach, kiedy nie mają bezpośredniego wpływu na decyzje zakupowe. Nieposiadający zasobów finansowych nastolatek zmuszony jest do akceptowania decyzji nabywczych swoich opiekunów, nawet jeśli dany produkt bądź usługa nie odpowiada jego wymaganiom lub godzi w jego wartości. Innym przykładem mogą być osoby o niskim stopniu dochodów. Mimo iż mogą oni uważać praktyki danego oferenta za niewłaściwe, często nie posiadają wystarczających środków finansowych, aby wpływać na jego zachowanie.

Z punktu widzenia charakterystyki bojkotu istotne jest także określenie, czy zjawisko to dotyczy jedynie aktualnych nabywców, czy może także osób niekorzystających z oferty danego podmiotu. Z jednej strony konsument nienabywający produktów danego oferenta (a tym samym niegenerujący zysku) często nie stanowi przedmiotu jego zainteresowania z punktu widzenia zagrożenia bojkotem. Z drugiej strony, wobec rozwoju internetu i mediów społecznościowych,

108 Lisa A. Nilson, *Boycott or BUYCOTT? Understanding political consumerism*, „Journal of Consumer Behavior” 2010, Vol. 9, s. 214.

109 W polskiej literaturze nie istnieje bezpośrednie tłumaczenie zjawiska „buycott”. W realioznawstwie anglojęzycznym jest to gra słów, gdzie w tradycyjnie rozumianym słowie *boycott* częśćka *boy* została zastąpiona przez *buy*, czyli „kupować, zakupić”.

110 *Ibidem*, s. 224–226.

111 Edward Thorndike, *Animal INTELLIGENCE – EXPERIMENTAL studies*, The MacMillan Company, Columbia 1911, s. 244–247.

112 Lisa A. Nilson, *Boycott or BUYCOTT?...*, s. 214.



nawet jednostka niebędąca nabywcą danych produktów bądź usług może wywierać wpływ na aktualnych konsumentów i zniechęcać ich do zakupów u danego przedsiębiorcy. Takie pośrednie działania znacząco zwiększają rolę potencjalnie niezwiązanych z organizacją osób, które uważają zachowanie danego podmiotu za naganne. Poszczególni aktorzy i ich role w zjawisku bojkotu konsumenckiego zostały szczegółowo opisane w kolejnym rozdziale.

Ze wskazanej na początku definicji bojkotu konsumenckiego wynika, że tego rodzaju zjawisko może wystąpić jedynie wobec przedsiębiorstwa handlowego, co wydaje się zbyt ogólnym uogólnieniem. Lista podmiotów, które w przeszłości objęte były bojkotami konsumentów, a nie stanowiły typowych przedsiębiorstw, jest znacznie szersza. Znajdują się na niej teatry, muzea, galerie sztuki, kina, opery, filharmonie. Osoba korzystająca z konkretnej oferty staje się konsumentem oferenta, bez względu na jego prywatny bądź publiczny status. Stąd też wydaje się słuszne, że zjawisko bojkotu może dotyczyć w równym stopniu przedsiębiorstw, co instytucji kultury czy organizacji non profit.

Najogólniejsza definicja bojkotu konsumenckiego, która uwzględnia różne typy organizacji została zaproponowana przez Dennisa E. Garretta. Zjawisko to jest przez niego charakteryzowane jako „uzgodniona, choć nieobowiązkowa, akcja grupy osób, w ramach której odmawiają oni zawierania transakcji z jednym bądź kilkoma podmiotami w celu zakomunikowania swojego niezadowolenia z prowadzonych przez niego działań i zmuszenia go do ich zmodyfikowania”<sup>113</sup>. Jeszcze inaczej zjawisko bojkotu określa Monroe Friedman, który wskazuje, że „bojkot to próba, jednego bądź kilku podmiotów, osiągnięcia określonych celów przez namawianie indywidualnych konsumentów do zaprzestania konkretnych zakupów na rynku”<sup>114</sup>. Ta definicja uwzględnia istotną rolę inicjatorów bojkotów, którymi mogą być indywidualni konsumenci bądź zrzeszenia osób (np. organizacje pozarządowe). Pozostali konsumenci indywidualni stają się w takiej sytuacji podmiotami posiadającymi zdolność wywierania presji ekonomicznej, mogącymi doprowadzić do realizacji celów powziętych przez inicjatorów.

Aby precyzyjnie opisać zjawisko bojkotu na rynku kultury wprowadza się własną, uogólnioną definicję, która uwzględnia charakterystykę zjawiska dokonaną przez wcześniej przytoczonych badaczy. Na tej podstawie w niniejszym opracowaniu przyjmuje się, że **bojkot konsumencki to zjawisko rynkowe, w którym osoby mogące zaprzestać korzystania z oferty danego podmiotu lub je ograniczyć czy też wpływać w tym zakresie na jego aktualnych odbiorców, czynią to, aby wyrazić swoje niezadowolenie i zmusić go do zmiany nieaprobowanych przez nich praktyk**. Wskazana definicja wydaje się bardziej kompleksowo odzwierciedlać na-

113 Dennis E. Garrett, *The Effectiveness of Marketing Policy Boycotts: Environmental opposition to marketing*, „Journal of Marketing” 1987, Vol. 51, No. 2, s. 47.

114 Monroe Friedman, *Consumer Boycotts in the United States, 1970–1980: Contemporary events in historical perspective*, „Journal of Consumer Affairs” 1985, Vol. 19, No. 1, s. 97.

turę zjawiska bojkotu konsumenckiego, jego coraz szerszy zasięg oraz dynamikę rozwoju. Ujęcie to umożliwia spojrzenie na ten fenomen nie tylko pod kątem jego najczęściej występującej postaci – bojkotu przedsiębiorstwa oferującego produkt, ale także jego bardziej aktualnych form – bojkotu grup przedsiębiorstw o konkretnym pochodzeniu geograficznym, restauracji, portali internetowych czy instytucji kultury.

### 1.5.2. Geneza działań bojkotowych

Zjawisko bojkotu dotyczy już czasów starożytnych i już wtedy miało istotne znaczenie dla rządu państwem i relacji międzynarodowych. W większości współczesnych opracowań zaznacza się, że zjawisko znane nam jako bojkot zyskało swą nazwę od postaci Charlesa Boycotta, irlandzkiego zarządcy ziemskiego, który w wyniku decyzji o podwyżce czynszów dla swych najemców zaczął być całkowicie ignorowany przez akceptujące go wcześniej otoczenie<sup>115</sup>. Zgodnie ze źródłami historycznymi działania te, które miały miejsce w 1880 r., polegały na powszechnym i zorganizowanym lekceważeniu Boycotta. Nie chciano prowadzić z nim interesów, pracownicy odmawiali wykonywania obowiązków, poczta przestała przekazywać mu korespondencję<sup>116</sup>. Oczekiwano, że poddanie go presji oraz ostracyzmowi społecznemu doprowadzą do zmiany jego decyzji dotyczącej kosztów czynszowych.

W przypadku Charlesa Boycotta sposób wyrażenia sprzeciwu przez otoczenie różnił się od współczesnego pojmowania tego zjawiska i nie w pełni wpisuje się w ramy zaproponowanej wcześniej definicji bojkotu. Przede wszystkim należy zauważyć, że Boycott, mimo sprawowanej przez siebie funkcji, był osobą prywatną, a nie podmiotem oferującym konkretne dobra. Stąd też mogą pojawiać się wątpliwości, czy przedstawiona sytuacja rzeczywiście dotyczy bojkotu, czy może ostracyzmu i wykluczenia z grupy w wyniku nieakceptowania zachowań danej jednostki.

W literaturze pojawia się również twierdzenie, jakoby pierwszym znaczącym bojkotem o podłożu handlowym była tzw. bostońska herbatka – masowe protesty mające miejsce w Bostonie w 1773 r., podczas których zniszczono dostawy herbaty pochodzącej od Kompanii Wschodnioindyjskiej. Działanie to skierowane było przeciwko ówczesnej polityce fiskalnej i stało się istotną częścią rewolucji amerykańskiej<sup>117</sup>. Inne źródła doszukują się pierwszych bojkotów, w które zaangażowani

115 Connie Murtagh, Carla Lukehart, *Co-op America's Boycott Organizer's Guide*, <http://www.greenamerica.org/PDF/GuideBoycottOrganizers.pdf> (dostęp 20.10.2015).

116 Joyce Marlow, *Captain Boycott and the Irish*, The University of Michigan, Michigan 1972, s. 137–142.

117 Benjamin L. Carp, *Defiance of the Patriots: The Boston Tea Party and the making of America*, Yale University Press, New Haven 2011, s. 161–165.

byli konsumenci, nawet w VI wieku n.e., w sporach między klanami kurajczyckimi zamieszkującymi tereny w pobliżu Mekki<sup>118</sup>. Wtedy to właśnie część klanów zerwała kontakty handlowe z plemieniem Banu Haszim, co było spowodowane prowadzeniem niesprawiedliwej w ich mniemaniu polityki wobec działań Mahometa<sup>119</sup>. Wskazanie zatem konkretnego wydarzenia, które bezsprzecznie zapoczątkowało zjawisko bojkotów konsumenckich, staje się trudne i zależy w dużym stopniu od punktu widzenia poszczególnych autorów, ich pojmowania tego zjawiska i obranych ram klasyfikacyjnych, które – jak wskazano wcześniej – wydają się być dość subiektywne.

W większości przypadków pierwsze bojkoty miały charakter polityczny, klanowy, państwowy i w głównej mierze były powodowane przez nierówności natury ekonomicznej, w których jedna grupa nie zgadzała się na istniejące warunki handlowe bądź wpływy polityczne innych grup. Działania te miały miejsce zarówno między klanami (wspomniany bojkot kurajczyków), lokalnymi i regionalnymi zarządcami ziemskimi (bojkot Charlesa Boycotta) oraz państwami i regionami dążącymi do większej niezależności czy niepodległości. W tym względzie, prócz wspomnianej wcześniej „bostońskiej herbatki”, bojkotem godnym odnotowania były wydarzenia, które miały miejsce podczas powstania w Mediolanie w 1848 roku. Wtedy właśnie mediolańczycy zbojkotowali handel tytoniem, z którego zyski stanowiły znaczącą część wpływów do austriackiego budżetu<sup>120</sup>. Jako że precedens ten miał miejsce podczas pierwszej włoskiej wojny o niepodległość, która zapoczątkowała proces uniezależniania się Włoch na arenie międzynarodowej, celem bojkotu było uszczuplenie zysków i osłabienie przeciwnika. Wspomniane wydarzenia miały istotny wpływ na proces jednoczenia ziem włoskich, znany w literaturze jako *Risorgimento*.

Większość udokumentowanych bojkotów, które miały miejsce do pierwszych dziesięcioleci XX wieku, cechowała się podobnymi, politycznymi motywacjami. Wierzono, że w wyniku presji ekonomicznej uda się zmusić przeciwnika do akceptacji postulatów politycznych bądź niepodległościowych. Ówczesne bojkoty były co prawda skierowane przeciw indywidualnym dostawcom, jednak zazwyczaj ich celem stawała się większa, zorganizowana struktura – całe państwo bądź region. Choć nie istnieje pełna i wyczerpująca lista wszystkich bojkotów, analiza dostępnych przypadków pozwala przypuszczać, że do lat 30. XX wieku do bojkotów konsumenckich przyczyniały się najczęściej motywy polityczno-handlowe.

118 Onna Whit, *All about religion: A Completed Guide*, s. 67, [https://play.google.com/store/books/details?id=laO3CgAAQBAJ&rdid=booklaO3CgAAQBAJ&rdot=1&source=gbv\\_vpt\\_read&pcampaignid=books\\_booksearch\\_viewport](https://play.google.com/store/books/details?id=laO3CgAAQBAJ&rdid=booklaO3CgAAQBAJ&rdot=1&source=gbv_vpt_read&pcampaignid=books_booksearch_viewport) (dostęp: 20.10.2015).

119 Francis E. Peters, *The Monotheists: Jews, Christians, and Muslims in conflict and competition*, Princeton University Press, Woodstock 2005, s. 96–97.

120 Martin Clark, *The Italian Risorgimento*, Routledge, New York 2013, s. 54.

Począwszy od lat 30. XX wieku, zauważa się rozwój bojkotów motywowanych problemami społecznymi, np. dyskryminacją rasową. Wskazana cezura wiąże się przede wszystkim z jednym z największych bojkotów konsumenckich – protestami przeciwko produktom niemieckim spowodowanymi dyskryminacyjną i antysemicką polityką nazistowską w Niemczech<sup>121</sup>. Bojkot w 1933 r. był pierwszym wydarzeniem o zasięgu transatlantyckim, w którym postulowano zaprzestanie mowy nienawiści i dyskryminacji Żydów przez faszystów. Zgodnie z postulatami organizacji żydowskich namawiano do zaprzestania kupna wszelkich produktów pochodzenia niemieckiego<sup>122</sup>. Odpowiedzią na te działania było wprowadzenie kontrbojkotu, który objął swym zasięgiem ludność pochodzenia żydowskiego na terenie III Rzeszy. Wobec braku dobrowolnej rezygnacji części ludności niemieckiej z nabywania produktów żydowskich, zdecydowano się na wprowadzenie przymusu odgórnego<sup>123</sup>. Jednostki kontrolowane przez państwo miały nie wpuszczać Niemców do żydowskich sklepów, w których wybijano szyby i niszczone zapasy. Przedsiębiorstwa niemieckie nie przyjmowały do pracy osób pochodzenia żydowskiego, uniemożliwiając im skuteczne konkurowanie na rynku pracy. W tym miejscu warto zwrócić uwagę na fakt, że bojkot konsumencki nie jest wykorzystywany jedynie do walki z dyskryminacją, lecz może też służyć za narzędzie wspierające taką dyskryminację.

Kolejnymi przykładami bojkotów społecznych są działania protestacyjne, które miały miejsce w latach 50. i 60. ubiegłego wieku w Stanach Zjednoczonych, przeciwko nierównemu traktowaniu ludności afroamerykańskiej oraz polityce apartheidu w Republice Południowej Afryki. W pierwszym przypadku kluczowym wydarzeniem była m.in. odmowa korzystania przez ludność afroamerykańską z usług publicznego transportu autobusowego w Montgomery, gdzie dopuszczano się dyskryminacji ze względu na kolor skóry<sup>124</sup>. Przeciwko polityce apartheidu protestowano z kolei głównie w Stanach Zjednoczonych i Wielkiej Brytanii, m.in. poprzez zaprzestanie konsumpcji owoców i papierosów pochodzących z RPA<sup>125</sup>.

Od lat 70. XX wieku celem bojkotów konsumenckich o charakterze społecznym stała się nie tylko dyskryminacja rasowa czy religijna. Wraz z rewolucją seksualną celem konsumentów stała się również walka o równouprawnienie kobiet

121 The American Jewish Historical Society, *The Anti-Nazi Boycott of 1933*, <http://web.archive.org/web/20090116052255/http://www.ajhs.org/publications/chapters/chapter.cfm?documentID=230> (dostęp: 21.10.2015).

122 Raphael Johnson, *The Jewish Declaration of War on Nazi Germany: The economic boycott of 1933*, „The Barnes Review” 2001, Jan./Feb., s. 41–43.

123 Jewish Virtual Library, *The Anti-Jewish Boycott: Background & overview*, <https://www.jewishvirtuallibrary.org/jsource/Holocaust/boycott1.html> (dostęp: 21.10.2015).

124 Susan Altman, *The First Civil Rights Buy Boycott*, [http://www.aaregistry.org/historic\\_events/view/first-civil-rights-bus-boycott](http://www.aaregistry.org/historic_events/view/first-civil-rights-bus-boycott) (dostęp: 21.10.2015).

125 Philippe Delacote, *Are Consumer Boycotts Effective?*, s. 2, <http://www.webmeets.com/files/papers/ERE/WC3/388/boycott.coordination.pdf> (dostęp: 22.10.2015).

i niezgoda na dyskryminację ze względu na orientację seksualną (za jedno z najbardziej medialnych wydarzeń uznać można protesty w Stonewall w 1969 roku)<sup>126</sup>. Liczba bojkotów spowodowanych takimi przyczynami systematycznie rośnie. Wykorzystywanie w kampaniach promocyjnych motywów negujących równy status kobiet i mężczyzn bądź dyskryminacja osób nieheteroseksualnych stają coraz częstszym powodem działań protestacyjnych w mediach społecznościowych i prasie. Na początku drugiej dekady XXI wieku bojkotem konsumenckim objęto produkty firm rosyjskich, co spowodowane było wprowadzeniem prawa dyskryminującego homoseksualistów. W roku 2013 w barach przyjaznych środowisku LGBT bojkotowano wódkę i inne napoje rosyjskiego pochodzenia<sup>127</sup>.

Kolejnym ważnym przykładem bojkotów o charakterze społecznym są działania w ramach akcji Don't! Buy! Thai!, która miała miejsce w latach 90. XX wieku i najprawdopodobniej jako pierwsza dotyczyła seksualnego wykorzystywania dzieci<sup>128</sup>. Pomysłodawca akcji Andrew Vachss, postulował zaprzestania wszelkiej konsumpcji produktów tajskich, co było wyrazem dezaprobaty wobec dziecięcej prostytucji, której kolebką miała być wówczas Tajlandia<sup>129</sup>. Działania te, mimo małej skuteczności, zwróciły uwagę świata na istotny problem, traktowany wcześniej jako społeczne tabu. W kolejnych latach miały miejsca podobne akcje wymierzone przeciwko przedsiębiorstwom (ze szczególnym naciskiem na branżę odzieżową), które w swym kampaniach promocyjnych wykorzystywały kontrowersyjne zdjęcia i materiały dotyczące nieletnich.

Wzrost liczby bojkotów konsumenckich motywowanych aspektami społecznymi nie oznacza, że zmniejszyła się liczba działań motywowanych przesłankami polityczno-handlowymi. Ta pierwotna forma bojkotów występowała równolegle przez cały wiek XX i nadal stanowi istotny odsetek wszystkich działań o tym charakterze. Za przykład posłużyć mogą działania protestacyjne Mahatmy Gandhiego, który bojkotując produkty pochodzenia brytyjskiego, dążył do uniezależnienia swego kraju od Wielkiej Brytanii<sup>130</sup>. Podobnie zachowywali się także konsumenci palestyńscy wobec produktów izraelskich, dążąc do uzyskania niepodległości dla Palestyny, oraz kurdyjscy – odmawiający zakupów produktów tureckich.

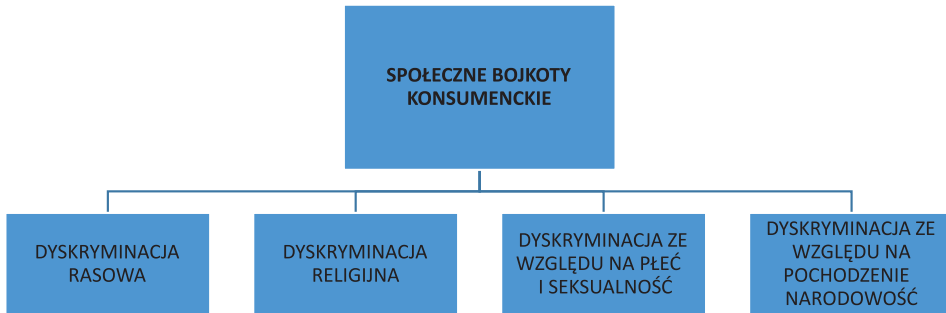
126 Richard Meyer, *Gay Power circa 1970: Visual Strategies for Sexual Revolution*, „GLQ: A Journal of Lesbian and Gay Studies” 2006, Vol. 12, No. 3, s. 441–443.

127 Alexander Abad-Santos, *Russian Vodka Boycott in Gay Bars Faces Predictable Backlash*, <http://www.thewire.com/global/2013/07/gay-bar-russian-vodka-boycott-faces-predictable-backlash/67760/> (dostęp: 22.10.2015).

128 *An Update on Don't! Buy! Thai!*, [http://www.vachss.com/mission/dbt\\_update.html](http://www.vachss.com/mission/dbt_update.html) (dostęp: 22.10.2015).

129 Ryan Bishop, Lillian Robinson, *Night Market: Sexual cultures and the Thai economic miracle*, Routledge, London 1998, s. 203.

130 Meneejeh Moradian, David Whitehouse, *Gandhi and the Politics of Nonviolence*, „International Socialist Review Issue” 2010, Vol. 14, s. 6–11.



**Rysunek 10.** Główne przyczyny społecznych bojkotów konsumenckich  
**Źródło:** opracowanie własne na podstawie analizy przypadków.

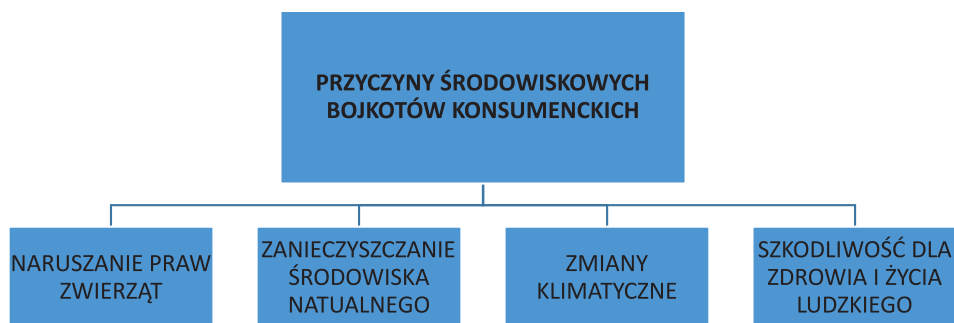
Od początku XXI wieku szczególnie istotną rolę w rozwoju bojkotów odgrywają przyczyny środowiskowe, które można podzielić na cztery podkategorie, ze względu na rodzaj negatywnie postrzeganej przez konsumenta praktyki przedsiębiorstw:

- **szkodliwość dla zwierząt** (testowanie kosmetyków na zwierzętach, niehumanitarne hodowle i ubój);
- **zanieczyszczanie środowiska naturalnego** (produkcja opakowań niebiodegradowalnych, spalin, wycieki olejów i substancji trujących, używanie szkodliwej technologii);
- **powodowanie zmian klimatycznych;**
- **szkodliwość dla zdrowia ludzkiego** (przedsiębiorstwa oferujące produkty uzależniające, powodujące otyłość, choroby układu naczyniowego itp.).

Powyższe przyczyny mogą występować pojedynczo bądź w formie skumulowanej. Próbując określić organizacje szczególnie narażone na bojkoty środowiskowe, należy wspomnieć o przedsiębiorstwach zajmujących się przemysłem chemicznym oraz dystrybucją paliw; w ich przypadku powyższe przyczyny występują równocześnie. Warto zauważyć, że bojkotom środowiskowym nie ulegały dotąd przedsiębiorstwa usługowe czy instytucje kultury.

Za jeden z pierwszych, najbardziej charakterystycznych środowiskowych bojkotów konsumenckich uznać można akcję zainicjowaną w 2001 roku przez Greenpeace, People and Planet oraz Friends of the Earth, której celem stała się oferująca paliwo oraz oleje firma ESSO. Decyzja o podjęciu bojkotu wynikała ze szkodliwego wpływu firmy na środowisko naturalne, w tym nadmierne emitowanie gazów cieplarnianych i posługiwanie się przestarzałym sprzętem. Uważano także, że działania lobbingsowe ESSO przyczyniły się do wycofania Stanów Zjednoczonych z negocjacji nad protokołem z Kioto, co miało zapewnić firmie ochronę jej własnych interesów biznesowych<sup>131</sup>. W ramach działań bojkotowych prowadzono protesty przed

131 *Global Warming Protesters Stage Esso Boycott*, <http://www.dailymail.co.uk/news/article-87297/Global-warming-protesters-stage-Esso-boycott.html> (dostęp: 22.10.2015).



**Rysunek 11.** Główne przyczyny środowiskowych bojkotów konsumenckich

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie analizy przypadków.

stacjami paliw oraz zainicjowano kampanie uświadamiające konsumentów. Jak wynika z udostępnionych raportów, między czerwcem 2001 a czerwcem 2002 roku ilość regularnych klientów stacji spadła o 25%, co przyczyniło się do decyzji przedsiębiorstwa o zmianie negatywnie postrzeganych praktyk rynkowych<sup>132</sup>.

Obecnie dostrzega się współwystępowanie bojkotów polityczno-handlowych, społecznych i środowiskowych, a nawet ich hybrydyzację. Wraz z coraz większym dostępem konsumentów do informacji, przedsiębiorstwa stają się obiektem krytyki nie ze względu na jedną, ale kilka negatywnie ocenianych praktyk. Za przykład bojkotu hybrydowego posłużyć mogą akcje protestacyjne przeciwko firmie Texaco (Chevron), która została skrytykowana ze względu na jej działania w obszarze środowiskowym i społecznym. Przedsiębiorstwo oskarżono o zatopienie w Amazonce w latach 1964–1990 dużych ilości szkodliwych substancji. Szkody powstałe w wyniku tych działań oceniono na 27,3 mld \$. Oprócz zatrucia środowiska naturalnego firmę obarczono winą za spowodowanie uszczerbku na zdrowiu wśród lokalnej ludności – w wyniku uwolnienia się chemikaliów wzrosnąć miała ilość zachorowań na raka<sup>133</sup>. Ponadto przedsiębiorstwo zostało oskarżone o naruszenie praw osób mieszkających na terenach objętych ekstensywną eksploatacją, w wyniku której ucierpiały lokalne, tradycyjne kultury<sup>134</sup>.

Duża liczba skumulowanych bojkotów hybrydowych miała miejsce w 2016 roku po wyborach prezydenckich w Stanach Zjednoczonych, kiedy o urząd prezydenta konkurowali demokratka Hilary Clinton i republikanin Donald Trump. Wypowiedzi kandydata powszechnie opisywano w prasie jako szowinistyczne,

132 *Stop Esso Campaign History*, <http://www.greenpeace.org.uk/blog/climate/stop-esso-campaign-history> (dostęp: 22.10.2015).

133 Ray Ables, *Boycott Chevron Until They Agree to Clean Up Their Toxic Mess in Ecuador!*, <https://www.change.org/p/boycott-chevron-until-they-agree-to-clean-up-their-toxic-mess-in-ecuador> (dostęp: 22.10.2015).

134 *Chevron Corp*, <http://www.amnestyusa.org/our-work/issues/business-and-human-rights/oil-gas-and-mining-industries/chevron-corp> (dostęp: 22.10.2015).

ksenofobiczne i rasistowskie. Mimo tak negatywnego odbioru część przedsiębiorstw zdecydowała się na udzielenie mu poparcia w wyniku czego stała się bierną ofiarą bojkotu sprzedawanych produktów, powszechnie z nim kojarzonych. W ogniu krytyki znalazła się firma obuwnicza New Balance, której rzeczniczka udzieliła Trumpowi poparcia, publikując informacje na ten temat w mediach społecznościowych<sup>135</sup>. Negatywne nastroje wśród konsumentów wzrosły jeszcze bardziej, gdy marka została nazwana przez publikującego teksty o retoryce neonazistowskiej blogera jako „prawdziwe buty białych ludzi”<sup>136</sup>. W tym wypadku głównym medium rozwoju bojkotu przeciwko New Balance stał się Twitter, gdzie pod hashtagem #GrabYourWaller konsumenci wyrażali swoje oburzenie i zachęcali innych do podjęcia bojkotu. Przez pierwsze trzy tygodnie od pojawienia się słów wsparcia dla Trumpa coraz większa liczba posiadaczy produktów New Balance nagrywała i publikowała filmiki, w których wyrzuca do kosza na śmieci bądź pali swoje obuwie<sup>137</sup>. Argumentacja firmy, że wybór Trumpa byłby dobry dla firmy, ponieważ sprzeciwia się on Partnerstwu Transpacyficznemu (umowa o regulacjach handlowych) oraz wspiera rozwój firm na terenie USA, okazały się złą strategią antykryzysową. Przyniesione argumenty jeszcze bardziej podsyłyły negatywne nastroje względem marki i nie przyczyniły się do zażegnania bojkotu. Kontrowersje związane z poglądami Donalda Trumpa doprowadziły do powstania akcji protestacyjnych przeciwko wszystkim firmom wspierającym interesy republikańskiego kandydata na prezydenta i jego rodziny. Konsumenci stworzyli listę przedsiębiorstw, aby poinformować przeciwników jego polityki, których produktów nie powinni kupować. Do spisu trafiły takie firmy jak Amazon (za sprzedaż książek Trumpa), domy handlowe i firmy odzieżowe – m.in. Zappos, Bloomingdales, Macy’s (za posiadanie w swej ofercie produktów sygnowanych przez Ivanę Trump<sup>138</sup>), a także hotele i pola golfowe należące bezpośrednio do Donalda Trumpa<sup>139</sup>. Negatywne komentarze podsycające bojkot względem kandydata, a następnie prezydenta USA, płynęły także od artystów. Jednym z przykładów jest otwarta krytyka brodwayowskich aktorów po zakończeniu musicalu

135 Rachel Lubitz, *New Balance Faces Backlash after Throwing its Support behind President-elect Donald Trump*, <https://mic.com/articles/159116/new-balance-faces-backlash-after-throwing-its-support-behind-president-elect-donald-trump#.4SdelN7ZH> (dostęp: 27.11.2016).

136 Shareen Pathak, *Caught in the Trump Maelstrom: New balance turns to damage control*, <http://digiday.com/brands/caught-trump-maelstrom-new-balance-turns-damage-control/> (dostęp: 27.11.2016).

137 Ahiza Garcia, *Customers Burn New Balance Shoes over Trump Comments*, <http://money.cnn.com/2016/11/10/news/companies/trump-new-balance-burning-shoes/> (dostęp: 27.11.2016).

138 Katy Tylor, *An anti-Trump Movement is Calling for the Boycott of These 32 retailers*, <http://www.businessinsider.com/trump-related-businesses-boycotted-2016-11?IR=T/#6pm-1> (dostęp: 27.11.2016).

139 Will Bundy, *Sam Balaban, People Are Calling for a Boycott of Trump-Affiliated Businesses*, <http://www.thefader.com/2016/11/14/trump-boycott-grab-your-wallet-spreadsheet> (dostęp: 27.11.2016).



*Hamilton*, skierowana do obecnego na sali wiceprezydenta elekta Marca Pence'a, w której przestrzegali go o konieczności przestrzegania prawa i szacunku dla odmienności poglądowych<sup>140</sup>. Innym wyrazem dezaprobaty przypominającym o trwającym bojkocie wobec Trumpa stały się prześmiewcze sceny podczas talk-show Saturday Night Live, w których ucharakteryzowany na prezydenta elekta Alec Baldwin wyśmiewał jego niewiedzę i ignorancję<sup>141</sup>.

Przyczyny i formy bojkotów zmieniały się wraz z normami, obyczajowością oraz wyzwaniem, przed którymi stawali konsumenci. W XXI wieku zauważa się coraz większą liczbę bojkotów skierowanych przeciwko instytucjom kultury: ze względu na obronę przez nie tematykę, sposoby promocji bądź występujących artystów. W 2014 r. w Wielkiej Brytanii ogłoszono bojkot teatru Tricycle, który podczas odbywającego się w nim Festiwalu Filmów Żydowskich odmówił prezentacji dokumentu traktującego o konflikcie w strefie Gazy<sup>142</sup>. W 2016 r. bojkotem objęty został teatr Varsity; jego przyczyną było oskarżenie właściciela o wykorzystywanie seksualne nieletnich<sup>143</sup>. Zwolennicy Donalda Trumpa natomiast wzywali do bojkotu instytucji kultury wyrażających się negatywnie o prezydencie elekcie<sup>144</sup>. Liczba podobnych przypadków w ostatniej dekadzie wzrasta. Bojkotowane są muzea, galerie sztuki czy teatry, które zdecydowały się na przedstawienie kontrowersyjnych społecznie treści, takich jak nagość, tabu religijne czy uzależnienia. Same instytucje kultury również coraz częściej włączają się w działania bojkotowe. W większości przypadków związane jest to z wyrażaniem sprzeciwu wobec działań politycznych bądź społecznych godzących w wolność twórczą, równość czy poszanowanie odmienności. Z zaobserwowanych dotychczas przypadków pojawiających się na współczesnym rynku wynika, że instytucje kultury skłonne są wspierać wolność światopoglądową i otwartość na dialog. Takie działanie budzi entuzjazm otwartych, liberalnych odbiorców, ale wiąże się też z silną dezaprobatą, a nawet bojkotem ze strony konserwatystów.

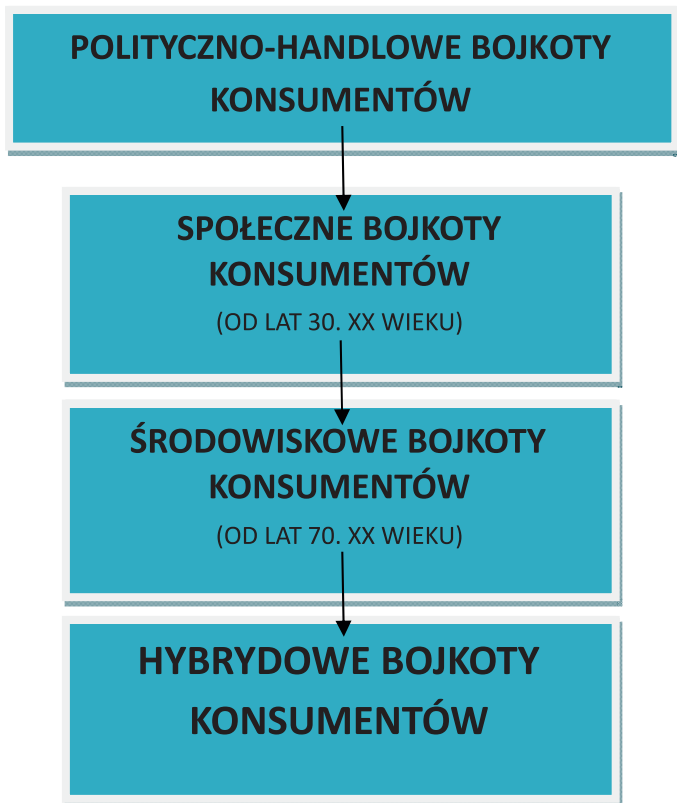
140 Mateusz Albin, *Wiceprezydent od Trumpa poszedł do teatru. Wygwizdali go prawie jak Gliškiego*, <http://natemat.pl/195003,wiceprezydent-od-trumpa-poszedl-do-teatru-potraktowali-go-prawie-jak-glińskiego> (dostęp: 27.11.2016).

141 Eric Bradner, *'Hamilton': The latest feud Trump won't let go*, <http://edition.cnn.com/2016/11/20/politics/donald-trump-hamilton-feud/> (dostęp: 27.10.2016).

142 Anna Dubuis, Louise Jury, Alexandra Rucki, *Huge protest calling on boycott of Tricycle Theatre over Jewish Film Festival ban*, <http://www.standard.co.uk/news/politics/huge-protest-calling-on-boycott-of-tricycle-theatre-over-jewish-film-festival-ban-9655430.html> (dostęp: 29.01.2016).

143 Chris Riemenschneider, *Varsity Theater is target of boycott amid sex-abuse lawsuits against owner*, <http://www.startribune.com/varsity-theater-is-targeted-in-boycott-campaign-amid-sex-abuse-allegations/365459891/> (dostęp: 29.01.2016).

144 *Trump Supporters Call For 'Hamilton' Boycott*, <http://www.wnd.com/2016/11/trump-supporters-call-for-hamilton-boycott/> (dostęp: 27.10.2016).



**Rysunek 12.** Tendencje i motywy bojkotów konsumenckich w perspektywie historycznej  
**Źródło:** opracowanie własne na podstawie analizy zebranych informacji o bojkotach konsumenckich.

Wywieranie presji ekonomicznej należało i nadal należy do chętnie stosowanych narzędzi, w jakich upatruje się szansy na realizację określonych postulatów oraz zwrócenia uwagi na kwestie uważane przez daną grupę konsumentów za istotne. Zaproponowane etapy ilustrujące rozwój poszczególnych typów bojkotów konsumenckich wywoływanych odmiennymi przyczynami są w dużej mierze umownymi konstruktami, będącymi efektem analizy materiałów dostępnych w literaturze przedmiotu i zasobach internetowych. Przedstawiona geneza charakteryzuje zatem bardziej główne tendencje i motywy podejmowania bojkotów konsumenckich, aniżeli stanowi ściśle zamkniętą, kompletną historię omawianego zjawiska.

Ustalone cezury czasowe poszczególnych typów bojkotów konsumenckich nie oznaczają, że przed wskazaną datą nie występowały tego typu zjawiska. Cezury te pokazują jedynie, w jakim czasie działania danego rodzaju zaczęły się rozwijać najintensywniej i wpływać na otoczenie biznesowe. Warto zaznaczyć, że również,

że wskazane etapy nie muszą w podobnym stopniu odzwierciedlać dynamiki rozwoju bojkotów we wszystkich państwach czy kręgach kulturowych. Przy ich konstrukcji korzystano przede wszystkim z literatury europejskiej i amerykańskiej. Wiele aktualnych bojkotów konsumentów o skali lokalnej, a także zdarzeń historycznych, mogła zostać pominięta ze względu na brak materiałów.

## 1.6. Podsumowanie

Dynamiczny rozwój badań nad satysfakcją i niezadowoleniem konsumentów zapoczątkowany został w latach 60. XX wieku. Było to rezultatem coraz ważniejszej roli, jaką odgrywał na rynku indywidualny odbiorca. Jego pozytywne nastawienie mogło się przyczynić do wysokiego stopnia lojalności i polecenia produktu bądź usługi znajomym. Szybko zauważono, że jest to skuteczna i niekosztowna forma reklamy, stąd też podjęto próby określenia, jakie czynniki są odpowiedzialne za powstawanie tego rodzaju odczuć.

Od początku lat 70. skupiono się na identyfikacji przyczyn, rodzajów i skutków niezadowolenia konsumentów. Kolejne modele (oczekiwanej niezgodności, społeczny model poznawczy, postrzeganej wydajności, oparty na sprawiedliwości wymiany) były ilustracją czynników, które miały mieć istotny wpływ na poziom odczuwanego rozczarowania. Jednocześnie zauważono, że zarówno przyczyny, jak i rodzaj niezadowolenia przybierają różne formy w zależności od trwałości zakupionego produktu, jego ceny, a nawet tego, czy jest ono powodowane przez produkt czy usługę.

Na gruncie powyższych modeli wskazano, że zjawisko niezadowolenia jest zwykle badane z czterech perspektyw: ekonomicznej, kognitywnej, afektywnej i komunikacyjnej. Na ich podstawie zaprezentowano w pracy własny podział przyczyn niezadowolenia ze względu na trzy zasadnicze kategorie: podmiotowe (wyjaśniające, kto jest odpowiedzialny za powstałe niezadowolenie), przedmiotowe (odpowiadające na pytanie, co doprowadziło do powstania niezadowolenia) oraz procesowe, które nakierowane są na umiejscowienie powstałego niezadowolenia w czasie (wyjaśniające, kiedy i na jakim etapie wystąpiło niezadowolenie).

W ramach rozważań nad niezadowoleniem dostrzeżono, że wśród części konsumentów zachodnich dynamicznie rozwija się idea świadomej konsumpcji. Jej konsekwencją jest zwracanie przez nabywców uwagi nie tylko na atrakcyjność oferty i możliwość jej nabycia ze względu na cenę, lecz również na postępowanie rynkowe samego oferenta i przywiązywanie wagi do etyki. Wskazano, że powstanie niezadowolenia związanego z ofertą (niezadowolenie ofertowe) wpływa na postrzeganie i postawy konsumenta względem przedsiębiorstwa. Z kolei niezadowolenie wynikające z negatywnie postrzeganych przez konsumenta zacho-

wań przedsiębiorstw na rynku (niezadowolenie normatywne) wpływa na postawy względem oferty i może prowadzić do bojkotów.

W oparciu o bieżącą literaturę określono, że nabywcy mogą nie podejmować żadnych działań w odpowiedzi na odczuwane niezadowolenie bądź podejmować działania prywatne i publiczne. Według statystyk, najczęstszą odpowiedzią konsumenta na niezadowolenie jest zmiana oferenta, bez wnoszenia oficjalnych zastrzeżeń, co jest istotnym wyzwaniem w zakresie monitorowania odczuć nabywców przez współczesnych oferentów.

Obecnie większość praktyków podkreśla, że jednym z głównych celów organizacji powinno być zapobieganie niezadowoleniu konsumentkiemu. Niepowodzenie w tym zakresie skutkuje możliwością znalezienia się w tzw. błędnym kole niezadowolenia, w wyniku czego dany podmiot odczuwa coraz większą ilość narastających się problemów, traci klientów oraz dotychczasową pozycję rynkową. Monitorowanie i dostosowywanie się do wymagań konsumentów jest dziś istotne również ze względu na rosnącą pozycję konsumenta na rynku (*customer empowerment*) wynikającą z rozwoju internetu oraz zjawiska supraterytorialności.

W celu bliższego określenia tej skrajnej formy niezadowolenia, jaką jest bojkot konsumentki, dokonano przeglądu literatury oraz stworzono własną definicję tego zjawiska. Uznano, że bojkot konsumentki to zjawisko rynkowe, w którym osoby mogące zaprzestać korzystania z oferty danego podmiotu lub je ograniczyć, czy też wpływać w tym zakresie na jego aktualnych odbiorców, czynią to, aby wyrazić swoje niezadowolenie i zmusić go do zmiany nieaprobowanych przez nich praktyk.

Analiza zjawiska z historycznego punktu widzenia pozwoliła zauważyć, że bojkot konsumentki jest zjawiskiem dynamicznym i w przeszłości przyjmował różne formy. Choć współczesna literatura nie pozwala na jednoznaczne wskazanie wszystkich tego typu działań, to w autorskim zestawieniu przyjęto, że pierwsze bojkoty miały charakter polityczno-handlowy. Od lat 30. XX wieku zauważano coraz większą liczbę społecznych bojkotów konsumentkich – ich przyczyną była chęć walki o równouprawnienie jednostek. Od lat 70. z kolei, nastąpił znaczny wzrost liczby bojkotów spowodowanych walką o środowisko naturalne i prawa zwierząt. Na początku XXI wieku, kiedy to konsumenci zachodni mieli powszechny dostęp do informacji internetowej, zauważono występowanie bojkotów hybrydowych – działań skierowanych przeciwko organizacji, o motywacjach jednocześnie społecznych, środowiskowych i politycznych. Obecnie bojkoty konsumentkie coraz częściej zaczynają dotyczyć nie tylko przedsiębiorstw w tradycyjnym rozumieniu handlowym, lecz również organizacji pozarządowych i instytucji kultury. Ten rodzaj bojkotu nie został dostatecznie opisany we współczesnej literaturze, co stanowi istotny punkt wyjścia do dalszych badań.

Jednym z najistotniejszych wniosków z analizy dotychczasowej literatury jest niejednorodność i skomplikowana natura zarówno niezadowolenia, jak i bojkotów konsumentkich. Zauważa się, że przybierają one odmienne formy, mają różne

przyczyny, a sami konsumenci ze względu na uwarunkowania zewnętrzne i wewnętrzne odmiennie reagują na odczuwany przez siebie stan niezadowolenia. Ich głównym podobieństwem są natomiast konsekwencje wynikające z takich odczuć – mają one jednoznacznie negatywny wpływ na funkcjonowanie danego podmiotu rynkowego. Lepsze poznanie natury bojkotu pozwala bardziej skutecznie mu zapobiegać, a poprzez monitorowanie rynku podejmować efektywne działania, dzięki którym uda się nawiązać skuteczny dialog z odbiorcami.

W tym celu konieczne się staje przedstawienie celów przyświecających konsumentom przy podejmowaniu decyzji o zaangażowaniu się w bojkot, jego mechanizmów (także tych powstałych na gruncie teorii psychosocjologicznych), aktorów mających istotny wpływ na rozwój bojkotu oraz kategorii, które pozwalałyby zaklasyfikować dane wydarzenie i na tej podstawie określić narzędzia pozwalające jak najskuteczniej wspierać organizację w jej działaniach naprawczych.

## Rozdział 2

# Uczestnicy, cele i kategorie bojkotów konsumenckich

### 2.1. Uczestnicy bojkotu konsumenckiego

W celu lepszego zrozumienia mechanizmów rządzących zjawiskiem bojkotu konsumenckiego, konieczne staje się ustalenie, kto odgrywa w nim znaczącą rolę i w jaki sposób może wpływać na charakter i zasięg danego przedsięwzięcia. Można wyróżnić dziewięć głównych podmiotów, które zasługują tutaj na szczególną uwagę: podmiot objęty bojkotem, konsumenci aktualni, konsumenci potencjalni, media, instytucje kontrolne, instytucje sądownicze, liderzy opinii, grupy nacisku, organizacje społeczne.



**Rysunek 13.** Uczestnicy bojkotu konsumenckiego  
**Źródło:** opracowanie własne.

**Podmiot objęty bojkotem konsumenckim** rozumiany jest jako organizacja, grupa organizacji bądź oferenci publiczni, którzy w wyniku nieakceptowanych przez konsumentów działań stali się obiektem krytyki, a nabywcy zmniejszyli częstotliwość bądź całkowicie zaniechali korzystania z ich oferty.

Istotnym założeniem w powyższym podziale uczestników bojkotów jest fakt, że podmiot objęty tymi działaniami nie jest zazwyczaj jednoosobowym, modelowym tworem. Stanowi on całą sieć powiązanych ze sobą podmiotów wewnętrznych i zewnętrznych. W skład tej pierwszej grupy wchodzi pracownicy, którzy nie aprobując nawet pewnych praktyk danego podmiotu, uczestniczą w nich ze względu na świadczenie pracy i uzależnienie finansowe. Podmiot bojkotowany posiada właścicieli dążących do maksymalizacji zysku, co często ogranicza możliwość wpływania na dynamiczną transformację i rezygnację z dotychczasowych, opłacalnych, choć nieaprobowanych przez otoczenie działań. W drugiej grupie, podmiotach zewnętrznych, istotną rolę odgrywają dostawcy, z którymi podmiot powiązany jest kontraktami, często umożliwiającymi uzyskanie tańszych materiałów, ograniczenie kosztów i zdobycie przewagi konkurencyjnej. Zmiana dotychczasowych praktyk rynkowych podmiotu mogłaby naruszyć istniejące kontrakty i obniżyć jego pozycję względem konkurentów. Podmioty objęte bojkotem szczególnie wzbraniają się przed takimi zmianami, które naruszają dotychczasowy łańcuch logistyczny czy łańcuch wartości. Poddanie się presji otoczenia zwiększałoby bowiem ryzyko niepewności i mogło zmniejszyć zyski, np. poprzez konieczność inwestycji w bardziej zaawansowane technologie czy podniesienie płac pracowników.

W przypadku każdego podmiotu bojkotowanego wewnętrzna i zewnętrzna struktura powiązań i relacji może być inna. Część pracowników może wspierać postulaty bojkotujących, mając ku temu osobiste powody. Dla jednych może być to rewanż, np. wówczas, gdy nie czują satysfakcji bądź narosło w nich innego rodzaju niezadowolenie wynikające ze świadczenia pracy (niskie wynagrodzenie, brak perspektyw na awans itd.). Inna grupa może się ideologicznie identyfikować z postulatami bojkotujących. Konsekwencją powstania tego rodzaju antagonizmów jest pogorszenie się atmosfery w zespole, zmniejszenie skuteczność działań i spadek wydajności, a w niektórych przypadkach nawet akcje sabotażowe<sup>1</sup>. To z kolei prowadzi do rozbitcia wewnętrzznego danego podmiotu i utrudnia realizację założonych planów.

W związku z tak zdywersyfikowaną strukturą wzajemnych powiązań i zależności, celem organizatorów bojkotu staje się zdobycie informacji, którzy aktorzy wewnętrzni mogą hamować bądź realnie wspierać ich postulaty. Możliwe jest wywieranie presji nie tylko na sam podmiot, ale także na jego dostawców oraz sprzedających jego produkty bądź usługi<sup>2</sup>. Podmioty objęte bojkotem starają się z kolei

1 Ron A. Dibattista, *Forecasting Sabotage Events in the Workplace*, „Public Personnel Management” 1996, Vol. 25, No. 1, s. 42.

2 Judith Schrempf-Stirling, Douglas A. Bosse, Jeffrey S. Harrison, *Anticipating, Preventing, and Surviving Secondary Boycotts*, „Business Horizons” 2013, Vol. 56, s. 575–576.

zyskać wiedzę na temat organizatorów działań w celu podjęcia negocjacji, akcji naprawczych bądź w skrajnych przypadkach – wywierania na nich presji zmierzających do zaprzestania bojkotu.

Kolejną wyróżnioną grupę stanowią sami konsumenci, którzy obok podmiotu objętego bojkotem odgrywają główne rolę w powstawaniu tego zjawiska. Ich podział na konsumentów aktualnych i potencjalnych nie jest przypadkowy. **Konsumenci aktualni** poprzez dokonywane zakupy generują zysk danego podmiotu, dzięki czemu może on się rozwijać i funkcjonować na rynku. Od ich satysfakcji zależy wizerunek i kondycja przedsiębiorstwa. Powstanie niezadowolenia i decyzja tej grupy o podjęciu bojkotu stanowi zatem bezpośrednie zagrożenie dla organizacji. Wśród konsumentów aktualnych dokonuje się obecnie podziału na mniej oraz bardziej wartościowych z punktu widzenia generowanego zysku. Odczuwanie satysfakcji przez najbardziej wartościowych nabywców postrzegane jest przez organizację jako priorytet. Ich identyfikacja nie jest jednak prosta. Werner Reinartz i V. Kummar prezentują cztery typy konsumenta aktualnego, będące efektem zestawienia ich lojalności z generowanym dla przedsiębiorstwa zyskiem<sup>3</sup>. Autorzy wskazują, że organizacje powinny przede wszystkim liczyć się z konsumentami wykazującymi się wysokim stopniem lojalności i dostarczającymi wysokiego zysku. Konsumenci bardzo lojalni, ale nierentowni lub generujący zysk, ale nielojalni, mają mniejsze znaczenie. Zdanie konsumentów charakteryzujących się niskim stopniem lojalności i generowaniem małego zysku jest często ignorowane ze względu na niedostarczanie przez nich bezpośrednich korzyści materialnych. Takie podejście może się jednak okazać ryzykowne. Nawet nielojalni i mało rentowni konsumenci mogą bowiem odgrywać inne, ważne społecznie role, z czego organizacja nie zdaje sobie sprawy. Ich zaangażowanie w bojkot i ewentualny wpływ na pozostałych uczestników rynku może się przekładać na zmniejszoną skuteczność działań antybojkotowych podjętych przez organizację.

**Konsument potencjalny** z kolei to osoba, która co prawda nie korzysta z oferty danego podmiotu, jednak znajduje się w jego docelowym segmencie rynkowym i może w przyszłości dołączyć do grona konsumentów aktualnych. Organizacje poprzez swoje kampanie promocyjne dążą do pozyskania tej grupy, gdyż stanowi to szansę na zwiększenie zysku i udziału w danym rynku. Z tego powodu coraz większa liczba podmiotów dąży do nawiązywania relacji oraz uwzględniania wartości i norm istotnych nie tylko dla aktualnych, lecz również potencjalnych nabywców<sup>4</sup>. Naruszenie ich interesów bądź doprowadzenie do powstania niezadowolenia normatywnego może prowadzić organizację do ich utraty. Podjęty przez potencjalnych konsumentów bojkot, choć nie oznacza utraty bieżących zysków, pozbawia

3 Werner Reinartz, Vinod Kumar, *The Mismanagement of Customer Loyalty*, „Harvard Business Review” 2012, Vol. 80, s. 89–92.

4 Judy A. Jenner, *The Entrepreneurial Linguist: The art of relationship building with direct clients*, „The ATA Chronicle” 2009, July, s. 13–14.



organizację wielu istotnych korzyści w przyszłości. Co istotniejsze, członkowie tej grupy mogą wywierać wpływ na nabywców aktualnych i przekonywać ich do włączenia się w działania bojkotowe. Z tego też powodu organizacje powinny bardziej świadomie analizować i uwzględniać postulaty różnych uczestników rynku. Istotne staje się budowanie trwałych relacji z konsumentami – nieskupianie się tylko na grupie generującej najwyższy zysk, ale zbadanie i zrozumienie wartości ważnych dla szerszego grona aktualnych i potencjalnych odbiorców. Choć organizacja nie jest w stanie uwzględnić wszystkich wartości istotnych dla każdego uczestnika rynku (które zresztą często się wykluczają), to powinna się jednak skupić na obranym segmencie, unikać zbędnych kontrowersji i nie ignorować żadnych oznak niezadowolenia pośród nabywców.

Istotną rolę w bojkocie konsumenckim odgrywają również **organizacje społeczne**, które zrzeszają osoby o podobnych poglądach, wartościach, dążących do osiągnięcia wspólnych na danej płaszczyźnie celów. Często organizacje tego typu postrzegane są jako podmioty skupiające aktywistów monitorujących działania i praktyki innych podmiotów (np. przedsiębiorstw). W sytuacji, gdy wykryją przypadek naruszania istotnych dla siebie norm, podejmują się poinformowania o tym fakcie innych uczestników rynku. Organizacje społeczne będące wieloosobowymi strukturami posiadają znacznie większą siłę oddziaływania, są bardziej widoczne medialnie, zapewniają większe poczucie bezpieczeństwa i większą możliwość wywierania wpływu na otoczenie<sup>5</sup>. Mogą być one celowo tworzone przez grupę rozżalonych konsumentów, aby reprezentować ich interesy w sporze z nieuczciwym oferentem. Organizacje tego typu podejmują się często roli organizatora właściwych działań bojkotowych, wykorzystując przy tym własną strukturę organizacyjną i większe zasoby finansowe niż jednostka<sup>6</sup>.

**Grupy nacisku**, w odróżnieniu od formalnych organizacji społecznych, których celem są działania na rzecz ogółu czy upowszechnianie określonych norm, wartości i idei, to struktury nieformalne, dążące do zwiększenia swych wpływów i realizacji partykularnych interesów. Brak formalizacji grup nacisku może oznaczać problemy z ich właściwą identyfikacją, a podejmowane działania mogą mieć ukryty charakter. Choć wcześniej ich głównym celem było wpływanie za organy legislacyjne, to obecnie coraz częściej starają się one oddziaływać bezpośrednio na organizacje i ich najbliższe otoczenie<sup>7</sup>. W zależności od swoich interesów mogą wspierać zarówno dany podmiot, jak i organizatorów bojkotu poprzez skuteczny lobbying, wpływanie na media i organizacje kontrolne.

5 Nancy Kong, Oliver Salzmann, Ulrich Steger, Aileen Ionescu-Somers, *Moving Business/Industry Towards Sustainable Consumption: The role of NGOs*, „European Management Journal” 2002, Vol. 20, No. 2, s. 109–110.

6 Jill Gabrielle Klein, Craig Smith, Andrew John, *Why We Boycott: Consumer motivations for boycott participation*, „Journal of Marketing” 2004, Vol. 68, s. 92.

7 Scott D. Julian, Joseph C. Ofori-Dankwa, Robert T. Justis, *Understanding Strategic Responses to Interest Group Pressures*, „Strategic Management Journal” 2008, Vol. 29, No. 9, s. 963–964.

Ważnym podmiotem w przypadku bojkotu konsumenckiego są także **media**. Ich główną rolą jest przekazywanie informacji, dzięki którym konsumenci mogą się dowiedzieć o bojkocie, jego motywach i przebiegu. Konsumenci zdecydowanie częściej decydują się na uczestnictwo w bojkocie, jeśli otrzymają komunikat z mediów uważanych za wiarygodne i bezstronne<sup>8</sup>. Zarówno oferenci, jak i organizatorzy działań bojkotowych starają się przekonać media o słuszności swoich stanowisk. Część podmiotów stara się wpływać na media poprzez powiązania ekonomiczne, znajomości czy grupy nacisku. W skrajnych przypadkach konsumenci grożą bojkotem również mediom, jeśli nie relacjonują one ich protestów w oczekiwany sposób. Same media z kolei również starają się zwiększyć swoją obecność na rynku i zysk, toteż poszukują tematów kontrowersyjnych, zapewniających im uwagę odbiorców. Zarówno czasopisma drukowane, jak i telewizja konkurują z mediami internetowymi, dzięki którym dostęp do informacji, nawet dla przeciętnego konsumenta, stał się dużo łatwiejszy aniżeli jeszcze dekadę temu. Nawet wobec braku wsparcia ze strony mediów tradycyjnych konsument ma szansę dowiedzieć się lub poinformować innych o negatywnych praktykach organizacji poprzez media społecznościowe, blogi i fora internetowe.

Kolejni z uczestników bojkotów – **liderzy opinii** – to jednostki, które posiadają szczególną pozycję w zakresie możliwości wpływania na swoje otoczenie: inni liczą się z ich zdaniem i mogą naśladować ich zachowanie<sup>9</sup>. Lider opinii to zarówno człowiek posiadający szczególne zasługi dla otoczenia, jak i powszechnie lubiana i szanowana w danej grupie osobowość. Za przykład lidera opinii służyć może polityk, znany piosenkarz bądź aktor. W przestrzeni mikrospołecznej rolę tę pełni wyróżniający się czymś kolega bądź krewny konsumenta. Pełnienie funkcji lidera opinii uzależnione jest od czynników kulturowych, społecznych i politycznych, charakterystycznych dla danej grupy. Ponieważ posiada on możliwość wpływania na inne osoby i zachęcania ich do konkretnych działań, zarówno podmioty bojkotowane, jak i organizatorzy bojkotów starają się go przekonać do swojego stanowiska. Liderzy opinii pojawiają się w kampaniach organizowanych w ramach bojkotów konsumenckich, co ma wpływać na uwiarygodnienie komunikatów i zmobilizować nabywców do pójdęcia w ich ślady. Przedsiębiorstwa z kolei starają się identyfikować liderów opinii w mniejszych grupach konsumentów i wywierają na nich wpływ w nadziei, że ci przekażą pożądany komunikat nabywcom ze swojego otoczenia<sup>10</sup>.

8 Carmen-Maria Albrecht, Colin Campbell, Daniel Heinrich, Manuela Lammel, *Exploring Why Consumers Engage in Boycotts: Toward a unified model*, „Journal of Public Affairs” 2013, Vol. 13, No. 2, s. 184.

9 Eric Vernette, *Une nouvelle vision du leader d'opinion en marketing: une approche phénoménologique*, 5<sup>ème</sup> Congrès „Tendances du Marketing” Venise 2006, s. 4, <http://www.marketing-trends-congress.com/archives/2006/Materiali/Paper/Fr/Vernette.pdf> (dostęp: 4.02.2016).

10 Thomas W. Valente, Patchareeya Pumpuang, *Identifying Opinion Leaders to Promote Behavior Change*, „Health Education & Behavior” 2007, Vol. 34, No. 6, s. 881–882.

Rola **instytucji kontrolnych** w bojkotach konsumenckich sprowadza się do formalnego nadzorowania działań organizacji i wykazywania naruszanych przez nie przepisów. Konsumenci, którzy twierdzą, że dana organizacja łamie prawo (np. używa zabronionej technologii bądź dopuszcza się praktyk dyskryminacyjnych), mogą zwrócić się do instytucji kontrolnych w celu przeprowadzenia niezależnej, specjalistycznej ekspertyzy. Prócz sprawowania funkcji kontrolnych, instytucje te pełnią także rolę ekspercką – swoją opinią uwiarygodniają bądź negują rację poszczególnych stron.

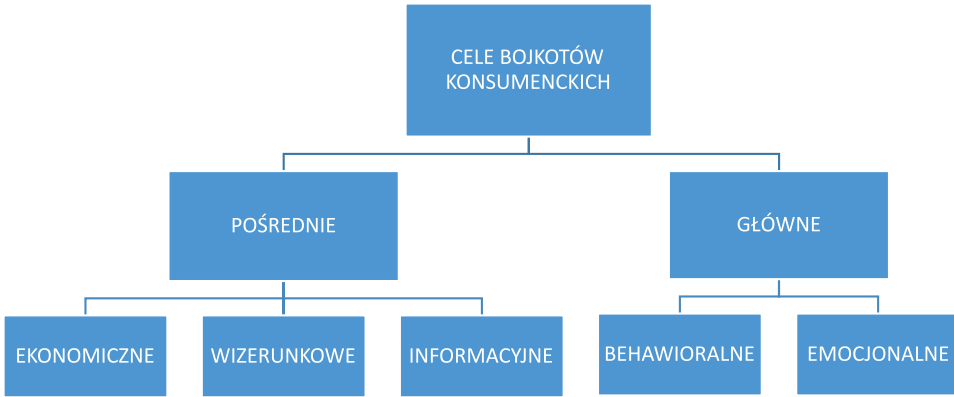
**Instytucje sądownicze** stoją na straży przepisów prawa i rozstrzygają, czy któraś ze stron sporu dopuściła się niezgodnych z prawem praktyk. Mogą się one zajmować wnioskami organizatorów bojkotu o ukaranie organizacji za poczynione przez nią nieprawidłowości lub rozstrzygać, czy sami organizatorzy nie naruszyli praw bojkotowanego poprzez nieprawdziwe zarzuty. Sądy prowadzą przy tym działalność medialną i rozjemczą, dzięki której możliwe jest szybsze zakończenie sporu.

Chociaż główne role w bojkotach konsumenckich odgrywają nabywcy oraz same organizacje, to nie są one jedynymi podmiotami, które w nich uczestniczą. Osoby i instytucje z pozoru nieistotne, niegenerujące zysku dla organizacji, mogą wpływać na kształt i przebieg działań bojkotowych poprzez liczne formy oddziaływania na innych uczestników tego zjawiska. Sami konsumenci oraz bojkotowani także nie są grupami jednorodnymi. O ich zachowaniach decydują liczne czynniki: indywidualne doświadczenia, zależności finansowe, wyznawane wartości czy powiązanie wspólnymi interesami.

Choć pewne postulaty, których realizacja staje się głównym celem bojkotujących, są artykułowane wprost, to zdarza się, iż kryją się za nimi dodatkowe, niewskazane wprost dążenia i intencje. Działania bojkotowe mogą być podsycane bądź wspierane przez konkurencyjne podmioty, grupy interesów bądź media dążące do zwiększenia swego udziału w rynku kosztem przedsiębiorstw. W celu zminimalizowania ryzyka bojkotu, organizacje powinny mieć na uwadze wartości istotne dla swoich aktualnych i potencjalnych odbiorców, unikać kontrowersyjnych praktyk, prowadzić przejrzystą komunikację i utrzymywać swoje relacje z nabywcami.

## 2.2. Cele bojkotu konsumenckiego

Jak wcześniej wskazano, bojkoty konsumenckie są zjawiskami złożonymi, często różniącymi się w zależności od motywacji uczestników, zaangażowanych podmiotów, a nawet czynników kulturowych czy politycznych. Obserwacja opisanych przypadków bojkotów pozwala wskazać najczęściej powtarzające się cele, deklarowane przez ich uczestników: behawioralne i emocjonalne (cele główne) oraz wizerunkowe, informacyjne i ekonomiczne (cele pośrednie, dzięki którym możliwe staje się zrealizowanie celów głównych).



**Rysunek 14.** Cele bojkotów konsumenckich

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie analizy przypadków.

**Celem behawioralnym** konsumentów angażujących się w działania bojkotowe jest doprowadzenie do zmiany zachowania podmiotu rynkowego, który narusza normy lub wartości istotne z punktu widzenia danej grupy nabywców. Cele tego rodzaju pojawiają się, gdy działania danego podmiotu naruszają ogólny porządek społeczny oraz podstawowe wartości istotne z punktu widzenia określonej grupy; najczęściej są one motywowane czynnikami politycznymi, społecznymi i środowiskowymi. Konsumenti kierujący się celami behawioralnymi mają nadzieję doprowadzić do zaprzestania negatywnych praktyk stosowanych przez dany podmiot<sup>11</sup>.

**Cele emocjonalne**, choć często współistnieją z celami behawioralnymi, to jednak nie są nakierowane na zmianę zachowania bojkotowanego podmiotu, lecz na wyrażenie indywidualnej dezaprobaty bądź rozżalenia. Konsument, który nie jest zadowolony z produktu bądź usługi danego oferenta, może dążyć do odwzajemnienia negatywnych emocji podmiotowi zidentyfikowanemu jako źródło tego stanu. Osiągnięcie celów emocjonalnych związane jest najczęściej z takimi indywidualnymi problemami nabywcy jak niewywiązywanie się firmy z kontraktu bądź dostarczenie wadliwego lub niezgodnego z opisem produktu<sup>12</sup>. Naruszoną wartością staje się wtedy zaufanie, a celem – zemsta i zwrócenie uwagi winnemu podmiotowi na wyrządzoną krzywdę. Jeśli konsument silnie identyfikuje się z określoną sprawą (np. działa w ruchu ekologicznych lub organizacji na rzecz praw człowieka) zaangażowanie w bojkot konsumencki jest dla niego tożsame ze spełnieniem swojego moralnego obowiązku. Taki nabywca, aby zrealizować założony cel, jest zdolny do

11 Sankar Sen, Zeynep Gürhan-Canli, Vicky Morwitz, *Withholding Consumption: A social dilemma perspective on consumer boycotts*, „Journal of Consumer Research” 2001, Vol. 28(3), s. 399–400.

12 Carmen-Maria Albrecht, Colin Campbell, Daniel Heinrich, Manuela Lammel, *Exploring Why Consumers Engage in Boycotts...*, s. 181.

poświęceń w postaci długotrwałych działań protestacyjnych. Dzięki swojej postawie odczuwa komfort psychiczny płynący z moralnego, zgodnego z wyznawanymi wartościami działania.

Wśród celów pośrednich, które umożliwiają realizację głównych założeń bojkotujących, istotną rolę odgrywa **cel wizerunkowy**. Aby doprowadzić do zmiany zachowania bojkotowanego bądź zrewanżować mu się za odczuwane niezadowolenie, konsumenci próbują wyrzucić na niego presję wizerunkową – osłabiać pozytywny obraz podmiotu wśród jego aktualnych i potencjalnych konsumentów, liderów opinii i mediów. Obniżenie atrakcyjności danego podmiotu prowadzi do pogorszenia się jego pozycji rynkowej względem konkurentów<sup>13</sup>. Tym samym presja wizerunkowa wymusza na bojkotowanym podjęcie konkretnych działań zapobiegawczych, takich jak nawiązanie dialogu z protestującymi, porzucenie dotychczasowych praktyk czy zaangażowanie się w sprawy społeczne.

Dotychczasowe działania bojkotowe pozwalają zauważyć, że w przypadku kryzysu część organizacji niezwłocznie się angażuje w próby załagodzenia sporu, inne natomiast zwlekają z podjęciem jakichkolwiek działań, narażając swoją reputację na straty. Szczególnie szkodliwe wizerunkowo może być stosowanie strategii **grania na zwłokę**, **ignorowania przeciwnika** a także podejście **maskujące** (przekonywanie, że podmiot nigdy nie podejmował się praktyk, o które jest oskarżany) i **ofensywne** (atakowanie i oskarżanie bojkotujących)<sup>14</sup>. O ile próby załagodzenia sporu mogą stosunkowo szybko zakończyć działania bojkotowe i nie spowodować istotnych szkód wizerunkowych, o tyle zaprzeczanie faktom ma dla danego podmiotu bardziej wyniszczające konsekwencje. Wieloletnie spory sądowe, negatywne doniesienia w mediach i kampanie informacyjne potrafią osłabić wizerunek przedsiębiorstwa o bardzo nawet silnej pozycji na rynku.

Realizacja **celu ekonomicznego** wiąże się z odrzuceniem przez konsumentów oferty danej organizacji, co skutkuje zmniejszeniem jej przychodów i koniecznością podjęcia działań naprawczych. Dzięki temu możliwe się staje zmuszenie bojkotowanego do odrzucenia negatywnie ocenianych praktyk, a tym samym realizacja dążeń behawioralnych.

**Cel informacyjny** wiąże się z próbą uchronienia innych uczestników rynku przed skorzystaniem z oferty niewiarygodnej organizacji. Część nabywców, którzy w wyniku zakupu produktu lub skorzystania z usługi danego podmiotu doświadczyli niezadowolenia lub rozczarowania, mogą poczuwać się do obowiązku ostrzeżenia innych konsumentów przed popełnieniem podobnego błędu.

13 Philipp A. Rauschnabel, Nadine Kammerlander, Björn S. Ivens, *Collaborative Brand Attacks in Social Media: Exploring the antecedents, characteristics, and consequences of a new form of brand crises*, „Journal of Marketing Theory and Practice” 2016, Vol. 24, No. 4, s. 381–382.

14 W. Timothy Coombs, Sherry J. Holladay, *The Handbook of Crisis Communication*, Wiley-Blackwell, Chichester 2010, s. 11–12.

Cele główne stanowią najistotniejsze dążenia nabywców angażujących się w bojkoty konsumenckie. Można je dostrzec w większości przypadków opisanych w literaturze lub mediach. Aby bojkotujący mogli je osiągnąć, konieczna jest jednak realizacja celów pośrednich. Najtrudniejsze z nich wydają się być cele ekonomiczne, jako że są ściśle uzależnione od działań zbiorowych. Mimo iż wielu nabywców wykazuje chęć udziału w bojkocie, ma to jedynie charakter deklaracyjny. Brak możliwości wywarcia silnej presji ekonomicznej znacznie utrudnia skłonienie bojkotowanego do zmiany zachowania. Podmiot nieodczuwający bezpośrednio negatywnych konsekwencji finansowych zdaje się wykazywać większą tendencję do ignorowania bojkotu. Cele psychologiczne, wizerunkowe oraz informacyjne z kolei mogą być osiągnięte także przez indywidualnych konsumentów, szczególnie dzięki rozwojowi mediów społecznościowych i szybkiej wymianie informacji.

### 2.3. Kategoryzacje bojkotów konsumenckich

Andrew John i Jill Klein wyróżnili bojkoty **ekspresyjne** (*expressive*), **karne** (*punitive*) i **uniewinniające** (*clean hands*)<sup>15</sup>. Pierwszy z nich dotyczy działań podejmowanych tylko w celu wyrażenia gniewu, bez woli zmiany zachowania oferenta w przyszłości. Bojkoty uniewinniające inicjowane są przez konsumentów, którzy chcą w ten sposób zademonstrować swoje wartości moralne oraz odciąć się od negatywnych praktyk danej organizacji, z której ofert wcześniej korzystali. Postępowanie tego typu jest wyraźnie egocentryczne – jego głównym celem jest osiągnięcie komfortu psychicznego i podwyższenie własnego ego pod pozorem walki ze złym postępowaniem wobec innych. Bojkoty karne wynikają z chęci rewanżu i wyrządzenia szkody winnemu oferentowi, co przynosi psychiczny komfort osobom zaangażowanym. Tego typu działania najczęściej podejmowane są przez aktywistów i mogą być długotrwałe.

Monroe Friedman z kolei dokonał podziału na **bojkot zorientowany na media** oraz **zorientowany na rynek**. Pierwszy z nich oznacza koncentrowanie działań bojkotowych na mediach, aby zaszkodzić wizerunkowi organizacji i napiętnować jej negatywne działania. W przypadku bojkotu zorientowanego na rynek uwaga organizatorów koncentruje się także na wywarceniu rzeczywistej presji ekonomicznej, wyrażanej poprzez odmowę kupowania konkretnego produktu bądź usługi<sup>16</sup>. Istotną kategoryzacją pojawiającą się we współczesnej

15 Andrew John, Jill Klein, *The Boycott Puzzle: Consumer motivations for purchase sacrifice*, „Management Science” 2003, Vol. 49, No. 9, s. 1203–1204.

16 Andrzej Falkowski, Tadeusz Tyszka, *Psychologia zachowań konsumenckich*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2002, s. 257.

literaturze jest określanie skali bojkotu na podstawie zasięgu jego występowania. Wyróżnia się bojkoty **lokalne** (protest konsumentów z jednego miasta, gminy), **regionalne** (protest nabywców z jednego bądź kilku województw), **państwowe** (protestami objęty jest cały kraj) i **międzynarodowe** (protesty wykraczają poza dany kraj).

Analizując powyższe kategorie bojkotów konsumenckich, zauważa się, że nie ułatwiają one wskazania różnic i podobieństw działań skierowanych przeciwko przedsiębiorstwom oraz instytucjom kultury. Zestawienie aktualnych i historycznych przypadków bojkotów konsumenckich pozwala natomiast na wyodrębnienie co najmniej kilku determinant, w oparciu o które możliwe jest dokonanie nowych kategoryzacji służących zilustrowaniu specyfiki bojkotów skierowanych przeciwko różnego typu organizacjom. Należą do nich:

- status podmiotów objętych bojkotem,
- ilość podmiotów objętych bojkotem,
- stopień użycia siły,
- stopień rzeczywistego zaangażowania uczestników w bojkot,
- wykorzystanie podmiotów referencyjnych (liderów opinii),
- środowisko występowania.

W kolejnych podrozdziałach określa się szczegółowo kategoryzacje stworzone na podstawie powyższych determinant, opisuje ich specyfikę oraz ilustruje rzeczywistymi przykładami bojkotów mających miejsce w przedsiębiorstwach. W rozdziale czwartym wszystkie z zaproponowanych kategorii zostały wykorzystane do opisu bojkotów polskich instytucji teatralnych i porównania ich z bojkotami przedsiębiorstw.

### 2.3.1. Bojkot państwowy i prywatny

Statusy podmiotów (prywatny bądź publiczny), które angażują się w działania bojkotowe, stanowią pierwszy czynnik umożliwiający dokonanie podziału zjawiska na cztery podkategorie. W przypadku gdy podmiot prywatny (np. przedsiębiorstwo) jest bojkotowany przez inne podmioty prywatne (konsumentów) dochodzi do zaistnienia **bojkotu prywatnego**. Natomiast gdy podmioty prywatne (konsumenty) bojkotują podmiot publiczny (np. państwo, poprzez odmowę kupowania pochodzących z niego produktów) mamy do czynienia z **bojkotem publicznym**.

Podmiotem bojkotującym może być również państwo (podmiot publiczny). Gdy jego działaniami objęty jest podmiot prywatny, zachodzi zjawisko **bojkotu politycznego**. Natomiast w przypadku objęcia bojkotem innego państwa (a co z tym związane – pochodzących z niego produktów i usług) dochodzi do **bojkotu państwowego**.

|                               |           | STATUS PODMIOTU OBJĘTEGO BOJKOTEM |                  |
|-------------------------------|-----------|-----------------------------------|------------------|
|                               |           | PRYWATNY                          | PUBLICZNY        |
| STATUS PODMIOTU BOJKOTUJĄCEGO | PRYWATNY  | BOJKOT PRYWATNY                   | BOJKOT PUBLICZNY |
|                               | PUBLICZNY | BOJKOT POLITYCZNY                 | BOJKOT PAŃSTWOWY |

**Rysunek 15.** Kategorie bojkotów ze względu na status uczestników

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie analizy przypadków.

Analiza studiów przypadków pozwoliła zauważyć, że **bojkot prywatny** występuje częściej niż pozostałe typy zjawiska. To właśnie z nim powszechnie utożsamia się ogólne zjawisko bojkotu. Za jego przykład posłużyć mogą działania konsumentów przeciwko jednej z największych na świecie marek oferującej posiłki typu fast food – KFC, które zainicjowała organizacja proekologiczna PETA w 2001 roku<sup>17</sup>. Organizatorzy tej akcji po przeprowadzeniu własnego śledztwa zarzucali firmie znęcanie się nad kurczakami, które stanowiły podstawowy składnik menu restauracji<sup>18</sup>. Z opublikowanych danych wynikało, że każdego roku zabijanych jest 850 milionów zwierząt, które trzymane są w niegodnych warunkach, sztucznie dokarmiane w celu szybszego wzrostu i zabijane w niehumanitarny sposób<sup>19</sup>. Oprócz zaprzestania konsumpcji w lokalach KFC, organizatorzy zachęcali do podpisywania petycji i angażowania się w działania informacyjne. Badacze z uniwersytetów w Guelph, Colorado i Bristolu zwrócili się do firmy z listą konkretnych postulatów, które miały na celu wyeliminowanie negatywnych praktyk firmy i złagodzenie działań bojkotowych. Obejmowały one:

- wprowadzenie i przestrzeganie standardów obchodzenia się ze zwierzętami (Animal Care Standards – ACS);
- wprowadzenie kontroli warunków hodowlanych zwierząt (*controlled atmosphere killing* – CAK);
- zmianę dotychczasowych sposobów żywienia zwierząt;
- zaprzestanie stosowania antybiotyków i innych substancji powodujących szybszy wzrost;
- zapewnienie dostępu do informacji i publikacje raportów z podjętych działań na rzecz przeciwdziałania niehumanitarnemu traktowaniu zwierząt<sup>20</sup>.

17 <http://www.kentuckyfriedcruelty.com/h-campaign.asp> (dostęp: 26.10.2015).

18 John Robbins, *No Happy Cows: Dispatches from the frontlines of the food revolution*, Red Wheel, San Francisco 2012, s. 133–134.

19 <http://www.kentuckyfriedcruelty.com/h-campaign.asp> (dostęp: 26.10.2015).

20 <http://www.kentuckyfriedcruelty.com.pdfs/March11document.pdf> (dostęp: 26.10.2015).



Od początku trwania bojkotu organizowane były happeningi i kampanie uświadamiające. W ramach akcji protestacyjnych powstawały strony internetowe skupiające zaangażowanych konsumentów, które umożliwiały wymianę informacji i prezentowanie swoich racji innym. Działaniom tym towarzyszyły radykalne próby zwrócenia uwagi na problem traktowania zwierząt przez przedsiębiorstwo. Jedną z najczęściej wspominanych w mediach było działanie amerykańskiego aktywisty PETA Chrissa Garnetta, który oprócz zaprzestania konsumpcji produktów KFC dokonał oficjalnej zmiany swojego imienia i nazwiska na KentuckyFriedCruelty.com – prócz wymownego charakteru był to także adres strony internetowej, na której publikowano informacje dotyczące bojkotu<sup>21</sup>.

Mimo otwartych protestów i pogarszającej się reputacji, KFC nie podejmowała konkretnych działań zmierzających do spełnienia przedstawionych przez organizatorów postulatów. Przez kolejne 10 lat organizatorzy kontynuowali swoje akcje protestacyjne, które w tym czasie osiągnęły już zasięg międzynarodowy, a firmie zaczęto dodatkowo zarzucać negatywne oddziaływanie na środowisko naturalne: wykorzystywanie tanich, szkodliwych materiałów przemysłowych<sup>22</sup>. Organizatorzy protestów, chcąc zwrócić większą uwagę konsumentów na działania KFC, urządzali regularne akcje protestacyjne, przebijając się przy tym za kurczaki bądź pokazując zdjęcia z ferm, gdzie hodowane były zwierzęta<sup>23</sup>. Na tym tle dochodziło do licznych sporów między samymi konsumentami, zdarzały się przypadki wybuchów przemocy wobec bojkotujących, co dodatkowo zwiększało zainteresowanie mediów i sprawiało, że po chwilach stagnacji bojkot znów nabierał dynamiki<sup>24</sup>. Przez kolejne lata do działań protestacyjnych przyłączały się kolejne osoby związane zarówno z kulturą i filmem (np. amerykańska aktorka Pamela Anderson), jak i polityką i religią (Dalajlama)<sup>25</sup>. Firma oprócz protestów i pogarszającego się wizerunku została pozwana do sądu za fałszywe informacje zawarte w jej kampaniach promocyjnych<sup>26</sup>, na co w kolejnych latach odpowiadała własnymi pozwami przeciwko osobom naruszającym jej wizerunek na rynku<sup>27</sup>. Bezpośrednim rezultatem podjętego przez konsumentów bojkotu było zrezygnowanie w części oddziałów firmy z najbardziej krytykowanych praktyk. W Kanadzie np. wprowadzono wewnętrzne normy postępowania ze zwierzętami, a do karty wprowadzono

21 [http://usatoday30.usatoday.com/life/people/2005-12-30-peta-staffer\\_x.htm](http://usatoday30.usatoday.com/life/people/2005-12-30-peta-staffer_x.htm) (dostęp: 26.10.2015).

22 <http://www.greenpeace.org/international/en/news/Blogs/makingwaves/global-protests-grow-as-kfc-bosses-sit-in-stu/blog/40841/> (dostęp: 26.10.2015).

23 <http://www.peta.de/foto-blutiger-peta-protest-gegen-kfc-in-offenbach-am-heutigen-donnerstag#.Vi4TIH4vfiU> (dostęp: 26.10.2015).

24 <http://www.telegraph.co.uk/foodanddrink/foodanddrinknews/9787462/KFC-animal-rights-campaigner-abandons-protest-after-being-pelted-with-chicken-wings.html> (dostęp: 26.10.2015).

25 [www.kfcgrausam.de](http://www.kfcgrausam.de) (dostęp: 26.10.2015).

26 <http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/3053572> (dostęp: 26.10.2015).

27 Jason Best, *KFC Is Going to Court to Dispel Rumors of GMO Spider Chickens*, <http://www.takepart.com/article/2015/06/02/spider-chickens-are-not-real-says-kfc> (dostęp: 26.10.2015).

zamienniki wegetariańskie<sup>28</sup>. Choć nie istnieją obiektywne dane pokazujące, w jaki sposób same działania bojkotowe i negatywne kampanie przełożyły się na finansową stabilność firmy, to jednak publikowane raporty wskazują na stały spadek zysków KFC podczas trwania protestów<sup>29</sup>. Można przypuszczać, że pogorszenie wizerunku firmy oraz opory przed podjęciem działań w celu wyeliminowania negatywnych praktyk w stosunku do zwierząt to czynniki, które utrudniają firmie osiągnięcie globalnego statusu swego głównego konkurenta – McDonalda.

Działania podejmowane w ramach bojkotu prywatnego należą do najbardziej medialnych, długotrwałych i o ograniczonym stopniu kontrolowalności. Ponieważ inicjatorami tego typu bojkotu są indywidualni konsumenci, problemem jest wskazanie konkretnego przywódcy protestów, z którym można by prowadzić negocjacje. Długotrwałe utrzymywanie się tego typu bojkotów może prowadzić do pojawiania się nowych postulatów i zarzutów, rozwarstwienia przeciwników firmy i utrwalenia protestu, który w przyszłości będzie skutecznie odstraszał potencjalnych nabywców.

W przypadku **bojkotów publicznych** konsumenci koncentrują swoje działania nie na jednym przedsiębiorstwie, lecz całym państwem. Naturalne jest zatem, że uwaga konsumentów skierowana jest na grupę kilku podmiotów, utożsamianych przez nią z danym krajem. Tego rodzaju bojkoty inicjowane są rzadziej aniżeli protesty prywatne, wydają się trudniejsze do zorganizowania i gwarantują mniejsze szanse na osiągnięcie stawianych przez bojkotujących celów.

Do najbardziej aktualnych przypadków bojkotów publicznych należą działania konsumentów ukraińskich przeciwko firmom rosyjskim po konflikcie z 2013 r. i aneksji Krymu. W wyniku interwencji rosyjskiej w przemiany polityczne na Ukrainie, ruch społeczny Vidish zorganizował bojkot mający na celu zniechęcenie rodaków do nabywania wszelkich produktów kojarzonych z wrogiem sąsiadem. Działania zyskały dużą popularność konsumentów, szczególnie zamieszkujących zachodnią część kraju. W internecie publikowano listy firm, których konsumenci ukraińscy mieli unikać<sup>30</sup>. Ten bojkot, którym objęte zostały zarówno przedsiębiorstwa produkcyjne, jak i usługowe, wart jest opisanie z dwóch głównych powodów. Po pierwsze, w działaniach tych wykorzystano nowoczesne technologie w postaci aplikacji mobilnych, dzięki którym rozpoznawano pochodzenie danego produktu<sup>31</sup>. Po drugie, bojkot podjęty został przez rekordowo dużą ilość konsumentów. W wyniku tego wywarło silną presję ekonomiczną i zmanifestowano gotowość do przekształcenia rynku ukraińskiego oraz integracji z Zachodem<sup>32</sup>. Według

28 Gary L. Francione, Robert Garner, *The Animal Rights Debate: Abolition or regulation?*, Columbia University Press, New York 2010, s. 54–55.

29 Carol Tice, *KFC Finally Tackles its Big Problem: Too many stores*, <http://www.cbsnews.com/news/kfc-finally-tackles-its-big-problem-too-many-stores/> (dostęp: 26.10.2015).

30 <http://tyzhden.ua/News/87066> (dostęp: 26.10.2015).

31 <http://www.bbc.com/news/blogs-news-from-elsewhere-26853689> (dostęp: 26.10.2015).

32 Ievgen Vorobiov, *What's Next, after Ukraine Signs Association Agreement with the EU?*, „Polski Instytut Spraw Międzynarodowych” 2014, No. 94(689), s. 2.

szacunkowych danych konsumpcja produktów i usług pochodzenia rosyjskiego na Ukrainie spadła w tym czasie o 35–50%<sup>33</sup>. Przy całkowitych dochodach rosyjskich pochodzących ze światowego eksportu nie stanowiło to jednak wystarczającej presji do zaprzestania interwencji. Istotnym uzupełnieniem bojkotu handlowego był w tym przypadku także bojkot artystów. Piosenkarze i aktorzy, którzy pojawili się na Krymie po jego aneksji przez Rosję, otrzymali zakaz wjazdu na teren Ukrainy. Najbardziej znaczącym wyrazem tego bojkotu było niewpuszczenie reprezentantki Rosji Julii Samojłowej, która miała reprezentować swój kraj podczas Konkursu Piosenki Eurowizji w Kijowie w 2017 roku<sup>34</sup>.

Innym przykładem bojkotu konsumenckiego publicznego są działania konsumentów zachodnich przeciwko Chinom spowodowane przez:

- produkcję słabej jakości produktów, podróbek i stosowanie przy tym szkodliwej dla środowiska technologii,
- wykorzystywanie pracowników i łamanie praw człowieka,
- zaanektowanie Tybetu (w 1950 r.) i narzucanie własnej polityki kulturowej.

Mimo że protesty konsumenckie przeciwko Chinom trwają nieustająco od ponad 60 lat, to na początku XXI wieku przybrały na sile. Pierwsze symptomy bojkotów na szeroką skalę dały się zauważyć w momencie kształtowania się mniej lub bardziej formalnych ruchów społecznych konsumentów zachodnich na rzecz niepodległego Tybetu (akcja *Boycott Made in China*)<sup>35</sup>. Następnie potęgowane były przez doniesienia medialne na temat publicznych egzekucji przeciwników politycznych czy niehumanitarnego traktowania psów przeznaczonych do konsumpcji. Innym istotnym wydarzeniem, które pogłębiło dotychczasowy bojkot Chin na Zachodzie były w 2008 roku masowe zatrucia dzieci melaminą znajdującą się w produktach spożywczych<sup>36</sup> czy zabawkach dostępnych w tym samym czasie m.in. w Polsce<sup>37</sup>. Bojkot produktów pochodzenia chińskiego jest wielowątkowy, związany ze sprzeciwem wobec nieakceptowanych na Zachodzie praktyk stosowanych przez państwo względem obywateli, zwierząt i środowiska naturalnego. Z drugiej strony, do jego pogłębienia przyczyniają się same chińskie przedsiębiorstwa, które oferują produkty niskiej jakości.

33 <http://ukr-online.com/economy/5896-u-serednomu-prodazh-tovarv-z-rf-vpav-na-35-50.html> (dostęp: 26.10.2015).

34 <http://www.polsatnews.pl/wiadomosc/2017-03-22/reprezentantka-rosji-nie-wystapi-na-eurowizji-ma-zakaz-wjazdu-na-ukraine/> (dostęp: 28.06.2017).

35 *Boycott Made-In-China*, <https://www.studentsforafreetibet.org/campaigns/environment-economic-rights/boycott-made-in-china> (dostęp: 26.10.2015).

36 Paul Mooney, *The Story Behind China's Tainted Milk Scandal*, <http://www.usnews.com/news/world/articles/2008/10/09/the-story-behind-chinas-tainted-milk-scandal> (dostęp: 26.10.2015).

37 Monika Goławska, Tomasz Rożek, *Chińskie zabawki zawierają substancje trujące dzieci*, <http://www.polskatimes.pl/artykul/49261,chinskie-zabawki-zawieraja-substancje-trujace-dzieci,id,t.html> (dostęp: 26.10.2015).

Zarówno przypadek działań podjętych przez konsumentów ukraińskich wobec Rosji, jak i zachodnich wobec Chin są ilustracją bojkotów publicznych. W obu przypadkach nabywcy sprzeciwiają się nieakceptowanym praktykom konkretnych państw, wywierając wpływ na pochodzące z danego kraju grupy przedsiębiorstw.

Zarówno bojkot prywatny, jak i publiczny może dotyczyć także instytucji kultury. Konsumenty decydują się na podjęcie działań bojkotowych przeciwko danej instytucji, gdy ta narusza ważne dla nich wartości (wariant prywatny) bądź też bojkotują wystawy, spektakle i pokazy artystów przyjeżdżających z kraju objętego przez nich działaniami protestacyjnymi (wariant publiczny).

**Bojkot polityczny** jest działaniem podejmowanym przez państwo lub instytucję publiczną przeciwko konkretnemu podmiotowi prywatnemu. Może on dotyczyć zarówno organizacji rodzimych, jak i zagranicznych. Obecnie występuje stosunkowo rzadko w porównaniu z wcześniej opisanymi wariantami. Za jeden z przykładów uznaje się objęcie bojkotem przez Watykan książki autorstwa Dana Browna i filmu *Anioły i demony*. Jego władze zdecydowały się na ten krok w 2009 r., przy okazji premiery filmu, tłumacząc swoją decyzję fałszywym przekazem zawartym w produkcji oraz godzeniem w wartości religijne katolików<sup>38</sup>. Ekipie filmowej zakazano wstępu do watykańskich budynków, gdzie miała się toczyć akcja filmu<sup>39</sup>. Bojkoty tego rodzaju zdarzają się zarówno w państwach niedemokratycznych, jak i demokratycznych, silnie zależnych od wpływów religii czy oficjalnych ideologii państwowych. Ich główną przyczyną jest stosowanie przez daną organizację praktyk, które wydają się wyraźnie sprzeczne z podstawą ideologiczną państwa oraz naruszają jego wartości i normy.

Natura bojkotów politycznych może budzić szereg kontrowersji. Po pierwsze, wskazuje się jedynie pojedyncze przypadki tego typu działań. Po drugie, podmioty państwowe i publiczne stosunkowo rzadko angażują się w protesty przeciwko pojedynczej organizacji czy produktowi, które polegałyby na zniechęcaniu konsumentów do korzystania z konkretnej oferty. Rządy państw zdecydowanie częściej angażują się w oficjalne embarga wynikające ze sporów międzynarodowych. Warto natomiast zauważyć, że bojkoty polityczne stosunkowo często dotyczą instytucji kultury, zespołów teatralnych czy wystaw. Za przykład może posłużyć zakaz koncertów Chóru Aleksandrowa na Łotwie w 2015 r., co argumentowano promowaniem armii radzieckiej, którą władze tego państwa uznawały za okupacyjną, odpowiedzialną za utratę niepodległości po II wojnie światowej<sup>40</sup>. W tym samym

38 Anita Singh, *Vatican 'to call for boycott' of Tom Hanks film Angels & Demons*, <http://www.telegraph.co.uk/culture/film/5038815/Vatican-to-call-for-boycott-of-Tom-Hanks-film-Angels-and-Demons.html> (dostęp: 27.10.2015).

39 Ben Child, *Vatican Weighs Calling for Boycott against Angels and Demons Film*, <http://www.theguardian.com/film/2009/mar/24/vatican-weighs-boycott-against-angels-and-demons> (dostęp: 27.10.2015).

40 *The Latvian Foreign Ministry Explained why the Alexandrov Ensemble Can't „Just Come” Tour*, <http://en.news-4-u.ru/the-latvian-foreign-ministry-explained-why-the-alexandrov-ensemble-cant-just-come-tour.html> (dostęp: 11.02.2016).

czasie na terenie Łotwy występowała jednak inni artyści pochodzenia rosyjskiego, a w sklepach sprzedawane były rosyjskie produkty. Działanie władz względem Chóru Aleksandrowa nie było zatem związane z bojkotem całkowitym i miało charakter wybiórczy, co wydaje się stanowić kwintesencję tego typu zjawiska, pozwalającą odróżnić ją od bojkotu państwowego.

**Bojkot państwowy** to działanie jedno- lub dwustronne w postaci nałożenia sankcji, embarga bądź innego rodzaju ograniczenia handlowego przez jedno państwo na drugie. Obecnie jest to zjawisko występujące znacznie częściej aniżeli bojkot polityczny, szczególnie w formie dwustronnej. Swoim zasięgiem może obejmować także twórców oraz ich działalność kulturalną. Za przykład bojkotu państwowego może posłużyć nałożenie sankcji na Rosję przez kraje Unii Europejskiej i vice versa po wspomnianym już konflikcie na Ukrainie w 2013 roku<sup>41</sup>. Z perspektywy historycznej, warte przypomnienia są działania Stanów Zjednoczonych przeciwko Kubie w 1962 r., które blokowały wymianę handlową w wyniku polityki Fidela Castro zmierzającej do zacieśniania stosunków z ZSRR<sup>42</sup>, czy działania wymierzone przeciwko Birmie na przełomie 1987/88 r. po brutalnym stłumieniu przez Tatmadaw pokojowych protestów przeciw juncie wojskowej<sup>43</sup>.

Warto również zwrócić uwagę na fakt coraz częstszego angażowania się w bojkoty nie tylko samych konsumentów, lecz również przedsiębiorstw. W tego typu działaniach podmiotem wyrażającym swoje niezadowolenie jest przedsiębiorstwo bądź instytucja kultury, a ich celem staje się inny podmiot rynkowy (firma, organizacja, państwo). Należy zauważyć, że organizacje mogą się angażować w działania bojkotowe, gdy wywierana jest na nie presja ze strony konsumentów (bojkot wymuszony), lub swym działaniem chcą okazać dobrowolne wsparcie dla określonej sprawy i zyskać przychylność aktualnych i potencjalnych nabywców (bojkot dobrowolny).

Za przykład **bojkotu przedsiębiorców** uważano wycofanie się sieci hotelowej Holiday Inn z Tybetu w 1997 r. w wyniku protestów konsumentów oskarżających tę sieć o wspieranie polityki chińskiej i działanie przeciw tybetańskiej kulturze<sup>44</sup>. Wydaje się to o tyle mało trafnym przykładem, że faktyczna presja konsumentów wywierana była na Holiday Inn, który wycofał się z Tybetu, aby uniknąć zaostrezenia bojkotu względem siebie. Konsumenci poprzez swoje działania dążyli do

41 Peter Havlik, *Economic Consequences of the Ukraine Conflict*, Wiener Institut für Internationale Wirtschaftsvergleiche, Wien 2014, s. 3–5.

42 Joy Gordon, *The U.S. Embargo against Cuba and the Diplomatic Challenges to Extraterritoriality*, „The Fletcher Forum of World Affairs” 2012, Vol. 36(1), s. 61–62.

43 Michael F. Martin, *U.S. Sanctions on Burma – CRS Report for Congress*, Congressional Research Service 2013, 7–5700.

44 Arianna Layton, *Students’ boycott of Holiday Inn successful; chain will leave Tibet*, [http://www.iowastatedaily.com/article\\_d7c2501a-7220-5339-a4f4-c38ea7a6a4fb.html](http://www.iowastatedaily.com/article_d7c2501a-7220-5339-a4f4-c38ea7a6a4fb.html) (dostęp: 27.10.2015).

zmiany polityki chińskiej, a sieć hotelowa stała się jedynie narzędziem pośrednim do osiągnięcia tego celu. Działanie to nosiło zatem bardziej znamiona bojkotu publicznego niż bojkotu przedsiębiorców. Za znacznie bardziej trafny przykład uznaje się dobrowolne wycofanie Pepsi z Birmy w roku 1996, co firma argumentowała brakiem swojego przyzwolenia na opresyjność tamtejszej junty wojskowej<sup>45</sup>.

Jak można zauważyć z powyższych przykładów, przedsiębiorstwa angażują się w działania bojkotowe względem podmiotów publicznych zarówno dobrowolnie, jak i w wyniku presji swoich własnych konsumentów. Mogą one zatem stanowić pośrednie narzędzie wpływu zaktywizowanej grupy na podmiot publiczny (w ramach bojkotu publicznego). Co interesujące, bojkotującymi mogą być także instytucje kultury. W tym względzie ich pozycja jest podobna do statusu przedsiębiorstw. Prócz wskazanego wcześniej przykładu zbojkotowania filmów na temat Strefy Gazy przez Teatr Tricycle podczas Festiwalu Filmów Żydowskich<sup>46</sup>, instytucje kultury i artyści bojkotują także przedsiębiorstwa oraz inne instytucje kulturalne pochodzące z danego kraju. Taka sytuacja miała miejsce podczas bojkotu Izraela w związku z jego polityką wobec Palestyńczyków<sup>47</sup>. Choć bojkotowanie przez instytucje kultury jest znacznie częściej działaniem ukrytym, niemedialnym, to jednak może mieć istotny wpływ na zachowanie bojkotowanego, szczególnie gdy jest nim podmiot związany ze środowiskiem kultury.

Z punktu widzenia przedmiotu niniejszej rozprawy szczególne zainteresowanie budzą bojkoty konsumenckie prywatne, publiczne i polityczne. Mogą one w równym stopniu dotyczyć przedsiębiorstw produkcyjnych, usługowych, handlowych, jak i instytucji kultury. Bojkoty państwowe częściej się stają przedmiotem zainteresowania prawa międzynarodowego i handlu zagranicznego, ich znaczenie nie powinno być jednak całkowicie ignorowane, gdyż mogą bezpośrednio wpływać na wszystkie podmioty rynkowe. O ile w pierwszych trzech przypadkach bojkotowani mogą podejmować szereg działań marketingowych zmierzających do złagodzenia lub przerwania bojkotu, o tyle bojkot państwowy jest zupełnie od nich niezależny i znacznie ogranicza możliwość ingerencji. Nie ulega wątpliwości, że każdy ze wskazanych typów tego zjawiska jest równie silnym zagrożeniem dla objętego nim podmiotu, nie każdy jednak może być skutecznie unikany i łagodzony. Jak wskazano na wstępie, przedsiębiorstwo bądź instytucja mogą być bojkotowane ze względu na swoje własne praktyki lub stać się celem pośrednim w próbie wywarcia presji na dane państwo. W tym drugim przypadku jego pozycja wydaje się

45 <http://philosophia.uncg.edu/phi361-matteson/module-5-treatment-of-employees/case-pepsi-in-burma/> (dostęp: 27.10.2015).

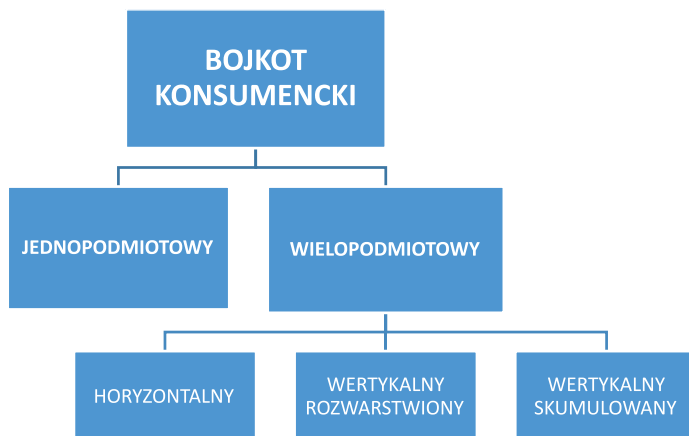
46 Dorian Lynskey, *Tricycle Theatre and Israel: The politics of the cultural boycott*, <http://www.theguardian.com/culture/2014/aug/06/-sp-tricycle-theatre-row-is-cultural-isolation-ever-right> (dostęp: 9.02.2016).

47 Ben Norton, „Amplify Your Voice for Justice”: Roger Waters and prominent artists call for boycott of Israel in new video, [http://www.salon.com/2015/11/24/amplify\\_your\\_voice\\_for\\_justice\\_roger\\_waters\\_and\\_prominent\\_artists\\_call\\_for\\_boycott\\_of\\_israel\\_in\\_new\\_video/](http://www.salon.com/2015/11/24/amplify_your_voice_for_justice_roger_waters_and_prominent_artists_call_for_boycott_of_israel_in_new_video/), (dostęp: 9.02.2016).

szczególnie trudna. O ile wykonalne jest porzucenie nieakceptowanych społecznie praktyk, o tyle zupełnie niemożliwe staje się wyzbycie własnego pochodzenia, które w tym wypadku jest główną przyczyną bojkotu.

### 2.3.2. Bojkot jedno- i wielopodmiotowy

Kolejną kategoryzację tworzy się poprzez uwzględnienie liczby podmiotów, które objęte są protestem o tej samej przyczynie. W przypadku gdy dotyczy to tylko jednego oferenta dochodzi do powstania zjawiska **jednopedmiotowego bojkotu konsumenckiego**. Działania tego typu mają największe szanse powodzenia, ponieważ uwaga konsumentów skupiona jest tylko wokół jednej organizacji. Zarówno zebranie informacji, jak i zaplanowanie działań towarzyszących staje się relatywnie prostsze aniżeli w przypadku działań skierowanych jednocześnie wobec kilku bojkotowanych.



**Rysunek 16.** Bojkot jedno- i wielopodmiotowy

**Źródło:** opracowanie i koncepcja własna na podstawie zebranych przypadków.

Za modelowy przykład jednopedmiotowego bojkotu konsumenckiego uznać można działania przeciw marce odzieżowej Abercrombie & Fitch z roku 2006. Głównym powodem bojkotu było wykluczenie z grupy docelowej firmy konsumentów noszących rozmiar większy niż L. Za kluczowy moment protestów uznać można wywiad udzielony przez szefa A&F – Michaela Jeffriesa, w którym otwarcie naświetlił politykę firmy, dodając sugestię, że konsumenci noszący duże rozmiary odzieży są mniej atrakcyjni zarówno dla otoczenia, jak i dla samej marki<sup>48</sup>. Taką de-

48 Rhenna Murray, *Abercrombie & Fitch Targets Skinny Shoppers, Won't Sell Larger Sizes for plus-sized Women*, <http://www.nydailynews.com/life-style/fashion/abercrombie-won-sell-xl-article-1.1339454> (dostęp: 27.10.2015).

klarację uznano za jawnie dyskryminującą w stosunku do osób o ponadprzeciętnej tuszy, których liczba w Stanach Zjednoczonych systematycznie wzrasta<sup>49</sup>. W działania bojkotowe włączyły się zarówno osoby rozpoznawalne medialnie<sup>50</sup>, jak i organizacje społeczne i pozarządowe (np. NEDA, zajmująca się problemami związanymi z zaburzeniami żywienia). Postulowano, że strategia przyjęta przez Abercrombie & Fitch przyczynia się do fałszywego poczucia piękna wśród nastolatków i może powodować takie choroby jak anoreksja czy bulimia<sup>51</sup>. W ramach akcji protestacyjnych zbierano podpisy pod petycjami o zaprzestanie działań dyskryminacyjnych oraz organizowano happeningi, które następnie upubliczniano w internecie w formie video. W wyniku tych działań dotychczasowi nabywcy, niezadowoleni z praktyki firmy, zaczęli oddawać swoje ubrania bezdomnym<sup>52</sup>. Postępowanie konsumentów okazało się na tyle szkodliwe dla wizerunku i interesu ekonomicznego marki, że w kolejnym roku w katalogu firmy znalazły się już większe rozmiary ubrań<sup>53</sup>. Tym samym stwierdzić można, że postulaty konsumentów zostały spełnione. To jednak nie do końca odbudowało zaufanie klientów do firmy, która przy tych problemach wizerunkowych stała się w następnych latach przedmiotem kolejnych skarg i protestów.

Bojkot nabywców, który obejmuje swym oddziaływaniem więcej niż jeden podmiot, nazywany jest **wielopodmiotowym bojkotem konsumenckim**. W ramach tej kategorii wyróżnić można trzy następujące typy tego zjawiska: horyzontalny, wertykalny rozwarstwiony oraz wertykalny skumulowany.

**Wielopodmiotowy bojkot horyzontalny** to zjawisko, w którym oprócz działań skierowanych przeciwko danemu oferentowi bojkotuje się również dostawców wchodzących w skład jego łańcucha dostaw. Takie podejście ma przede wszystkim zwiększyć presję i zasięg podjętych działań. Za przykład bojkotu wielopodmiotowego horyzontalnego uznać można wspomniane wcześniej działania konsumentów przeciwko KFC, kiedy to bojkotowano nie tylko samą firmę, lecz również współpracujące z nią firmy drobiu i ubojnie. Część konsumentów objęło także protestem firmy dostarczające napoje – Pepsi i 7UP. Poprzez działania horyzontalne konsumenci starają się zatem rozbudzić konflikt wśród interesariuszy firmy, wpływając na relacje z jej bezpośrednimi partnerami.

49 Alex Apatoff, *Backlash Against Abercrombie & Fitch's Anti-Plus Size Policies Reaches a Fever Pitch*, <http://stylenews.peoplestylewatch.com/2013/05/15/abercrombie-boycott-anti-plus-size/> (dostęp: 27.10.2015).

50 Miley Cyrus and US stars Boycott Abercrombie & Fitch after Discrimination of Overweight, <http://gulfnews.com/life-style/celebrity/miley-cyrus-and-us-stars-boycott-abercrombie-fitch-after-discrimination-of-overweight-1.1197732> (dostęp: 27.10.2015).

51 Jasmine McGee, *Abercrombie & Fitch Sizes Spur Association to Lead Boycott*, <http://associationsnow.com/2013/06/association-leads-boycott-against-abercrombie-fitch/> (dostęp: 27.10.2015).

52 Christopher Glazek, *The Story Behind „Fitch the Homeless”*, [/culture/culture-desk/the-story-behind-fitch-the-homeless](http://culture/culture-desk/the-story-behind-fitch-the-homeless) (dostęp: 27.10.2015).

53 Jia Guo, *Abercrombie & Fitch to Offer Plus-sizes*, <http://money.cnn.com/2013/11/20/investing/abercrombie-fitch-plus-sizes/> (dostęp: 27.10.2015).



**Wielopodmiotowym bojkotem wertykalnym rozwarstwowanym** nazywane będą takie działania konsumentów, w ramach których protestami objęte są co najmniej dwa podmioty, które nie są ze sobą powiązane żadnymi formalnymi umowami, lecz wspólną praktyką, nieakceptowaną przez konsumentów. Za przykład takich działań może posłużyć akcja bojkotowa polskich organizacji zrzeszających osoby homoseksualne z 2013 roku, skierowana przeciwko takim firmom jak Polski Bus, Ferrero Polska czy wydawnictwo Zys i S-ka, które miały się przyczynić do hamowania zmian w zakresie zrównania ich praw z osobami heteroseksualnymi<sup>54</sup>. Tego rodzaju działania stanowią szczególnie duże wyzwanie, kończące się często porażką protestujących. Konsumentów, którym prezentuje się całą listę firm, wydają się mniej skłonni do podjęcia względem nich bojkotu. Takie działanie wymaga od nich bowiem często całkowitej zmiany dotychczasowych zachowań i utrudnia codzienne funkcjonowanie.

**Wielopodmiotowym bojkotem wertykalnym skumulowanym** jest działanie, w ramach którego bojkotowanych jest kilka podmiotów jednocześnie, które są pozornie niezależne, ale łączy je fakt bycia częścią portfolio tego samego koncernu. Zjawisko tego typu stanowi poważne wyzwanie organizacyjne, ponieważ różnobrażące nazwy poszczególnych marek często znacznie utrudniają ich przypisanie do konkretnej struktury. Typowym przykładem takiego rodzaju bojkotu są działania konsumentów skierowane przeciwko koncernowi Nestle, które rozpoczęły się w latach 70. XX wieku i trwają do dnia dzisiejszego, przez co są uznawane za najbardziej sformalizowane i długotrwałe w historii współczesnych bojkotów konsumenckich. U ich podstaw leży raport, który wykazał, że poprzez zachęcanie młodych matek w krajach rozwijających się do zaprzestania karmienia piersią i korzystania ze sztucznych zamienników mleka, dochodziło tam do ponadprzeciętnej liczby chorób i zgonów dzieci<sup>55</sup>. Wywarcie skutecznej presji na przedsiębiorstwo okazało się jednak dużym wyzwaniem, jako że skupia ono obecnie 64 marki, które dla nieświadomego konsumenta stanowią osobną firmę, niezwiązaną z Nestle. Taki kształt portfolio wymusza na organizatorach zwiększenie działań informacyjnych, które mają uświadomić konsumentom istniejące powiązania. Praktyka pokazuje jednak, że postulaty stawiane w ramach bojkotu wertykalnego skumulowanego są równie trudne do osiągnięcia co w przypadku wariantu rozwarstwowanego.

Analizując opisane kategorie z punktu widzenia instytucji kultury, zauważa się, że w większości przypadków obejmowane są one bojkotami jednopodmiotowymi.

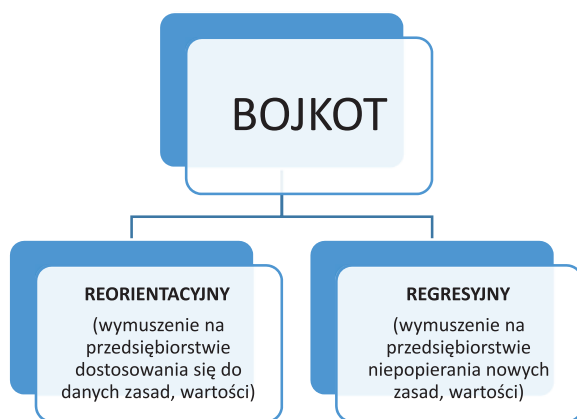
54 Michał Gąsior, *Homoseksualiści nie jedzą Nutelli i nie jeżdżą Polskim Busem? Czarna lista Homopedii radzi bojkot nietolerancyjnych firm*, <http://natemat.pl/85175,homoseksualiscinie-jedza-nutelli-i-nie-jezdza-polskim-busem-czarna-lista-homopedii-radzi-ktore-nietolerancyjne-firmy-bojkotowac> (dostęp: 27.10.2015).

55 Mike Muller, *Nestlé Baby Milk Scandal Has Grown up but Not Gone Away*, <http://www.theguardian.com/sustainable-business/nestle-baby-milk-scandal-food-industry-standards> (dostęp: 11.02.2016).

Działania wielopodmiotowe przede wszystkim mają miejsce, gdy zachodzi zjawisko bojkotów konsumenckich publicznych i publiczno-prywatnych, a protestami obejmowane są wszystkie instytucje kultury pochodzące z jednego kraju.

### 2.3.3. Bojkot reorientacyjny i regresyjny

Współcześni nabywcy i część organizacji pozarządowych gloryfikują działania bojkotowe, przypisując im jednoznacznie pozytywny wpływ na rozwój społeczny. Choć powszechnie uważa się, że bojkoty konsumenckie stanowią narzędzie umożliwiające wywieranie wpływu na otoczenie w celu wprowadzenia prospołecznych bądź prośrodowiskowych zmian, dotychczasowa praktyka wskazuje również wiele przypadków działań całkowicie odwrotnych – hamujących tego rodzaju idee. Na tej podstawie możliwe jest dokonanie podziału bojkotu konsumenckiego na działania progresyjne i regresyjne.



Rysunek 17. Bojkoty regresyjne i reorientacyjne

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy przypadków.

**Bojkot konsumencki reorientacyjny** polega na wywieraniu presji na dany podmiot rynkowy w celu wymuszenia zmiany jego dotychczasowego zachowania i dostosowania się do nowych standardów czy wartości istotnych dla danej grupy nabywców. Za przykład może posłużyć sytuacja związana z prowadzeniem badań na zwierzętach. Bojkotem reorientacyjnym byłby nazywany zarówno protest przeciwko stosowaniu testów, jak i akcje zmuszające przedsiębiorstwo do ich prowadzenia. W pierwszym przypadku uczestnicy dążą do zapewnienia ochrony zwierzętom, w drugim – chcą poznać właściwości konkretnego preparatu, zanim zastosuje się go wśród ludzi. W obu wariantach organizatorzy inicjują działanie, aby zmusić oferenta do zmiany obecnego zachowania (zaniechanie bądź podjęcie konkretnych praktyk).

Przykładem udanego bojkotu reorientacyjnego są działania konsumentów w ramach kampanii Save the Kangaroo z 1997 r. przeciwko firmie Adidas. Została ona zainicjowana przez międzynarodową organizację Viva, walczącą na rzecz praw zwierząt<sup>56</sup>. Główną przyczyną podjęcia bojkotu było oburzenie nabywców spowodowane produkowaniem części modeli butów sportowych marki Adidas ze skór pochodzących od kangurów, wcześniej skupowanych masowo od lokalnych australijskich sprzedawców. W momencie rozpoczęcia bojkotu ujawniono, że co-rocennie zabijanych jest kilka milionów zwierząt tego gatunku, często w niehumanitarny sposób, a celem myśliwych stają się zarówno osobniki dorosłe, jak i ich młode<sup>57</sup>. Oburzenie nabywców potęgował fakt, że na rynku istniały syntetyczne zamienniki, które pozwalały uniknąć śmierci zwierząt, jednak konsekwentnie odmawiano ich wykorzystania. Przełomowym momentem bojkotu było przyłączenie się do akcji światowej sławy piłkarzy, takich jak David Beckham czy Cristiano Ronaldo, którzy deklarowali, że korzystają wyłącznie z butów wytworzonych z materiałów syntetycznych<sup>58</sup>. W czasie trwania akcji organizacja Viva przeprowadzała liczne spotkania informacyjne; intensywne działania podjęto na terenie samej Australii, gdzie przekonywano polityków do ograniczenia polowań na kangury w celu sprzedaży ich skóry i mięsa<sup>59</sup>. Z czasem bojkot ten przeistoczył się w działania wielopodmiotowe rozwarstwione i objął swoim zasięgiem inne firmy obuwnicze (Pumę, Nike, Umbro) oraz sieci detaliczne oferujące mięso kangurów (Lidl)<sup>60</sup>. Działania bojkotowe skierowane przeciwko firmie Adidas, po ponad dziesięciu latach okazały się ostatecznie sukcesem organizatorów. W 2012 r. firma pod naciskiem konsumentów, w obliczu malejących dochodów i pogarszającego się wizerunku, zgodziła się na zmianę stosowanych przez siebie praktyk. Zapowiedziano, że w ciągu 12 miesięcy ograniczy się wykorzystywanie naturalnej skóry o 96%, co spotkało się z aprobatą bojkotujących<sup>61</sup>. Kilka lat później większość firm ostatecznie zrezygnowała z wykorzystywania skór kangurów do produkcji obuwia.

Przedstawiony przykład pokazuje, w jaki sposób bojkot reorientacyjny wspiera działania zmierzające do zmiany zachowań przedsiębiorstw, które wcześniej nie budziły równie dużych oporów wśród nabywców. Wydaje się, że bojkot tego typu stanowi swoisty rodzaj bodźca dla tych podmiotów rynkowych, które nie zdążyły dostrzec przemian w wartościach czy standardach obowiązujących w ich bezpośrednim otoczeniu. Działania tego rodzaju wskazują zatem kierunek zmian, pożądane zachowania i dążą do wyeliminowania tych podmiotów, których działania nie są spójne z nową wizją i postrzeganiem świata danej grupy konsumentów.

56 <http://www.savethekangaroo.com/adidas> (dostęp: 28.10.2015).

57 <http://www.vivausa.org/newsreleases/02-07.html> (dostęp: 28.10.2015).

58 <http://www.realmadryt.pl/index.php?co=aktualnosci&id=9819> (dostęp: 28.10.2015).

59 <http://www.savethekangaroo.com/campaign-history> (dostęp: 28.10.2015).

60 <http://www.savethekangaroo.com/adidas> (dostęp: 28.10.2015).

61 <http://www.dailymail.co.uk/news/article-2197929/Kangaroo-leather-gets-boot-Adidas-Manufacturer-longer-use-product-shoes-worn-Premier-League-stars.html> (dostęp: 28.10.2015).

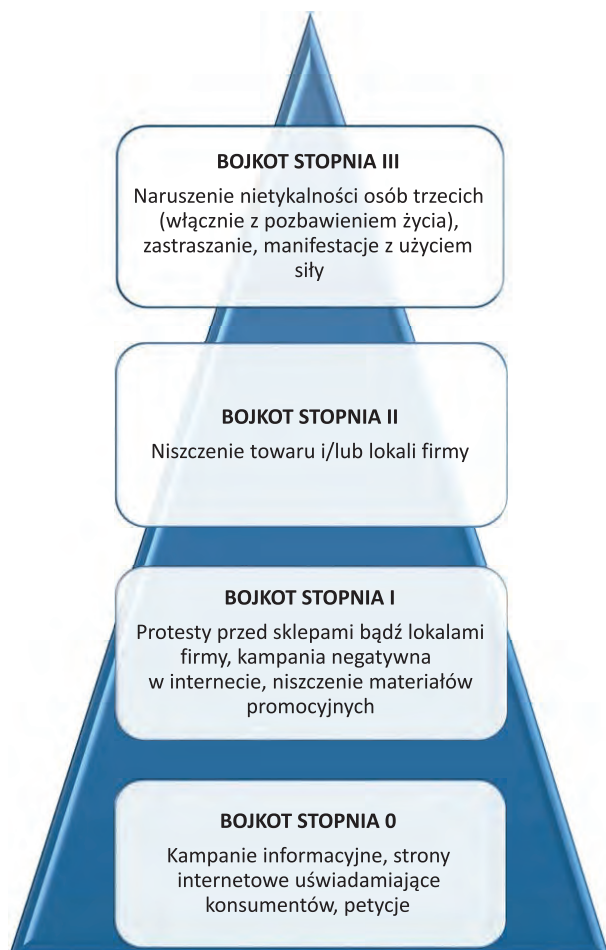
Działania bojkotowe mogą mieć także charakter zachowawczy, kiedy są podejmowane w celu zniechęcenia przedsiębiorstw do wspierania przemian, które konsumenci uważają za negatywne. Takiego rodzaju zjawisko nazywane będzie **bojkotem konsumenckim regresyjnym**. Za jego przykład można uznać protesty konsumentów amerykańskich w 2015 r. przeciwko firmom wspierającym przyznanie parom homoseksualnym prawa do małżeństwa i adopcji dzieci. Bojkoty nabywców rozpoczęły się kilka tygodni przed ogłoszeniem przez Amerykański Sąd Najwyższy ostatecznej decyzji w tej sprawie. Wtedy to właśnie część firm (m.in. Oreo, Coca-Cola, KFC, GAP) zaangażowała się w działania wspierające mniejszości seksualne, które polegały na zmianie kolorów logo na tęcze czy dodawaniu innego rodzaju grafiki manifestującej w internecie wsparcie dla tej grupy<sup>62</sup>. Praktyka ta nie spodobała się części bardziej konserwatywnych konsumentów, którzy uznali, że takie rozwiązania są społecznie szkodliwe, godzą w ich poczucie moralności i są sprzeczne z tradycyjnymi wartościami. W konsekwencji rozpoczęli oni działania bojkotowe i kampanie informacyjne, uświadamiając innym konsumentom, które firmy okazały swoje wsparcie na rzecz małżeństw jedнопłciowych, i manifestacyjnie zaprzestając przy tym konsumpcji produktów wybranych marek<sup>63</sup>. Poważnym ograniczeniem bojkotu był jednak fakt, że mimo utraty części stałych klientów, firmy pozyskiwały nowych, którzy popierali ich postulaty. Działania oburzonych nabywców służyły jako swoista reklama, zachęcająca do zakupów bardziej liberalną grupę konsumentów. Samo zaś środowisko przeciwników małżeństw jedнопłciowych nie posiadało wystarczającej siły ekonomicznej, aby przekonać do swych racji przedsiębiorstwa, szczególnie że ich uwaga skupiona była na wielu międzynarodowych podmiotach, posiadających dużą liczbę lojalnych konsumentów. Ze względu na duże rozproszenie działań, akcje informacyjne stopniowo wygasły, aż całkowicie ustały w momencie, kiedy bojkot przestał stanowić centrum zainteresowania amerykańskich mediów.

#### **2.3.4. Bojkot pokojowy i siłowy**

Złożoność zjawiska bojkotów konsumenckich może podlegać gradacji ze względu na rodzaj towarzyszących mu działań. Oprócz zaprzestania konsumpcji, nabywcy mogą m.in. niszczyć siedziby oferentów, organizować manifestacje czy kampanie uświadamiające. W oparciu o dotychczasowe przykłady z praktyki rynkowej możliwe jest wyróżnienie czterech stopni bojkotów konsumenckich.

62 Jakub Noch, *Największe marki popierają małżeństwa homoseksualne w USA. Takiego wsparcia zabrakło związkom partnerskim w Polsce?*, <http://natemat.pl/56331,najwiecezmarki-popieraja-malzenstwa-homoseksualne-w-usa-takiego-wsparcia-zabraklo-zwiazkom-partnerskim-w-polsce> (dostęp: 28.10.2015).

63 <http://metro.co.uk/2015/06/30/this-is-what-happens-when-you-try-to-boycott-brands-that-support-gay-marriage-5272230/> (dostęp: 28.10.2015).



**Rysunek 18.** Stopnie bojkotów konsumenckich ze względu na rodzaj towarzyszących im działań  
**Źródło:** opracowanie własne na podstawie analizy przypadków.

Za działania najbardziej pokojowe uznawane są tzw. **bojkoty zerowego stopnia**, w ramach których konsumenci ograniczają się głównie do zaprzestania kontaktów z danym oferentem. W ramach tego typu działań nie dochodzi do wykorzystania siły względem objętej bojkotem organizacji. Nabywcy ograniczają się jedynie do informowania innych uczestników rynku o praktykach danego podmiotu, które uważają za nieprawidłowe. W ramach tych działań wykorzystywane są przede wszystkim materiały drukowane, strony i fora internetowe, media społecznościowe oraz petycje do samych organizacji, wzywające do zmiany nieaprobowanego zachowania.

Przykładem tego typu działań jest protest naukowców przeciwko wydawnictwu Elsevier w 2006 r. w ramach akcji The Cost of Knowledge. Środowiska na-

ukowe zdecydowały się na bojkot, argumentując to brakiem przyzwolenia na coraz wyższe ceny usług korzystania z baz wydawnictwa<sup>64</sup>. Choć koszt artykułów i praktyki firmy już kilka lat wcześniej budziły wątpliwości, to jednak dopiero działania informacyjne zapoczątkowane przez Timothy'ego Gowersa zwróciły na to uwagę większego grona naukowców. Na swojej stronie internetowej matematyk twierdził, że ceny artykułów są zbyt wysokie, a biblioteki zmusza się do kupowania całych zestawów czasopism w formie pakietowej, bez możliwości negocjowania indywidualnej oferty z niezbędnymi tytułami. Gowers wskazywał także, że wydawnictwo próbuje uniemożliwić korzystanie z materiałów dostępnych w bazach o otwartym dostępie i tym samym skutecznie ograniczyć dostęp do aktualnej wiedzy<sup>65</sup>.

Zmiana tych praktyk stała się głównym postulatem środowiska, które rozpoczęło zbieranie podpisów oraz zniechęcanie innych naukowców do korzystania z oferty wydawnictwa<sup>66</sup>. Część bojkotujących proponowała niecytowanie artykułów publikowanych w czasopismach Elsevier, rezygnację z zasiadania w radach naukowych, nieangażowanie się w ich edytowanie i nienadsyłanie artykułów<sup>67</sup>. Po początkowym zbagatelizowaniu problemu ilość bojkotujących systematycznie rosła, a w działania włączały się kolejne autorytety światowego środowiska naukowego. W październiku 2015 r. postulaty stawiane w akcji *The Cost of Knowledge* popierało już 15 282 naukowców<sup>68</sup>. Do bojkotu dołączali nie tylko indywidualni uczestnicy, lecz także organizacje zrzeszające naukowców i uniwersytety. Jednym z pierwszych był wysoko ceniony w międzynarodowych rankingach Uniwersytet w Tilburgu, który wprost zarzucił wydawnictwu zachłanność w maksymalizacji zysku kosztem popularyzacji odkryć naukowych<sup>69</sup>. Choć wspomniane działania bojkotowe wykorzystywały jedynie pokojowe rozwiązania w postaci kampanii informacyjnych i petycji to w 2012 r. uznano je jako rewolucyjne w podejściu do współczesnej nauki<sup>70</sup>. W tym samym roku wydawnictwo Elsevier obniżyło ceny dostępu do artykułów, udostępniło część baz danych zawierających wcześniejsze materiały oraz wycofało swoje wsparcie dla tzw. *Research Work Act*, projektu ustawy dotyczącego wprowadzenia ograniczeń w wolnym dostępie do prac

64 Alison Flood, *Scientists Sign Petition to Boycott Academic Publisher Elsevier*, <http://www.theguardian.com/science/2012/feb/02/academics-boycott-publisher-elsevier> (dostęp: 30.10.2015).

65 <https://gowers.wordpress.com/2012/01/21/elsevier-my-part-in-its-downfall/> (dostęp: 30.10.2015).

66 <http://thecostofknowledge.com/> (dostęp: 30.10.2015).

67 Olaf Storbeck, *Forscher boykottieren Fachverlag*, <http://www.handelsblatt.com/politik/konjunktur/oekonomie/nachrichten/teure-wissenschaft-forscher-boykottieren-fachverlag/6203330.html> (dostęp: 30.10.2015).

68 <http://thecostofknowledge.com/> (dostęp: 30.10.2015).

69 Jozien Wijkhuijs, *Dutch Universities Start Their Elsevier Boycott Plan*, <https://universonline.nl/2015/07/02/dutch-universities-start-their-elsevier-boycott-plan> (dostęp: 30.10.2015).

70 Philip Plickert, *Akademischer Frühling*, <http://www.faz.net/aktuell/feuilleton/forschung-und-lehre/debatte-um-wissenschaftsverlag-akademischer-fruehling-11649380.html> (dostęp: 30.10.2015).

naukowych<sup>71</sup>. Mimo takich ustępstw bojkot nie został całkowicie wycofany. Część naukowców postuluje dalsze zmiany w celu uzyskania transparentności i pełnego dostępu do wyników badań naukowych.

Jak wynika z analizy przypadków współczesnych bojkotów, działania stopnia zerowego są najczęściej podejmowanym typem bojkotu zarówno względem przedsiębiorstw, jak i instytucji kultury. Po pierwsze, nie wymuszają na uczestnikach angażowania się w działania, które mogą być niezgodne z prawem, a po drugie, nie wiążą się z poświęcaniem nadmiernej ilości czasu wolnego – ograniczają się w głównej mierze do praktyk, które mogą być podejmowane w domu. Bojkoty zerowego stopnia mogą jednak stanowić jedynie pierwszy etap protestów, który wraz z upływem czasu doprowadzi do eskalacji konfliktu. Z tego też powodu przedsiębiorstwa i instytucje kultury nie powinny ignorować symptomów tego zjawiska i podejmować działania na rzecz jego łagodzenia i pokojowego rozwiązania.

**Działania bojkotowe pierwszego stopnia**, choć nie wykorzystują bezpośrednio czynnika siły w działaniach towarzyszących, to jednak mogą być uznawane za inwazyjne. Prócz kampanii informacyjnych inicjowane są również protesty uliczne, manifestacje przed lokalami bądź siedzibą firmy czy flashmoby. W ramach tego rodzaju działań mogą być przeprowadzane ataki słowne czy hackerskie w środowisku internetowym. Choć bojkoty te nie niosą ze sobą bezpośrednich konsekwencji w postaci zniszczeń materialnych czy narażenia zdrowia i życia pracowników bojkotowanego podmiotu, to jednak mogą doprowadzić do procesów sądowych i odszkodowań.

Przykładem ilustrującym bojkot pierwszego stopnia są działania studentów amerykańskich przeciwko firmie Wendy's, oferującej posiłki typu fast food. Miały one miejsce w marcu 2015 r., po tym jak firma nie zdecydowała się na przystąpienie do programu Fair Food<sup>72</sup> monitorującego przestrzeganie praw pracowników (w tym wysokości ich pensji, dobowych i dziennych norm pracy) zajmujących się uprawą oraz zbieraniem warzyw i owoców<sup>73</sup>. Uczestnicy bojkotu argumentowali, że pracownicy tego obszaru rynku są szczególnie podatni na niekorzystne dla zdrowia i życia warunki: wysokie temperatury, działania pestycydów, a w przypadku niektórych zbiorów pracę po godzinach. Rosnąca krytyka względem firm oferujących fast foody spowodowała, że główni konkurenci Wendy's (McDonald's, Burger King) dołączyli do programu Fair Food, poddając się tym samym zwiększonym działaniom kontrolnym oraz zobowiązując do zwracania większej uwagi na kwestie pracownicze<sup>74</sup>.

71 Jacob Aron, *Elsevier Vows to Keep Price of Mathematics Journals Low*, <https://www.newscientist.com/blogs/shortsharpscience/2012/02/elsevier-announces-changes-to.html> (dostęp: 30.10.2015).

72 Megan Delilah, *Students Declare National Boycott of Wendy's*, <http://peoplesworld.org/students-declare-national-boycott-of-wendy-s/> (dostęp: 30.10.2015).

73 <http://www.fairfoodprogram.org/> (dostęp: 30.10.2015).

74 Sue Sturgis, *Students Declare Nationwide Boycott of Wendy's Over Farmworker Concerns*, <http://prospect.org/article/students-declare-nationwide-boycott-wendys-over-farmworker-concerns> (dostęp: 30.10.2015).

Działania bojkotowe względem Wendy's ogłoszono podczas koncertu i parady zorganizowanych przez studentką organizację SFA (Student/Farmworker Alliance). Miały one być bezpośrednim wyrazem dezaprobaty wobec nieprzystąpienia firmy do wspomnianego programu Fair Food oraz zaprzestania przez nią kupna pomidorów pochodzących z farm z Florydy, gdzie prawa pracowników, w przeciwieństwie do innych miejsc, były dokładnie monitorowane<sup>75</sup>. Jak podkreślali organizatorzy akcji, w części miejsc, z których pochodzą produkty kupowane przez firmę Wendy's, dochodzi do przestępstw i wykorzystywania pracowników. Wśród głównych zarzutów znalazły się argumenty dotyczące handlu żywym towarem i przymuszania ludzi do pracy pod groźbą śmierci, zamykanie pracowników w obozach i płacenie im minimalnych pensji bądź przekazywanie zapłaty jedynie w formie pożywienia. Dodatkowo wypominano incydenty wykorzystywania seksualnego, gwałtów czy przemocy psychicznej<sup>76</sup>.

Do zaprzestania bojkotu nie doprowadziły zapewnienia firmy o częściowym zaopatrzeniu się na farmach objętych programem Fair Food. Organizatorzy akcji zarzucali firmie brak wymaganego zaangażowania finansowego, który miały doprowadzić do wzrostu płac<sup>77</sup> i przenoszenie głównego ciężaru dostaw do Meksyku, gdzie nie istniały odpowiednie regulacje w zakresie praw pracowników<sup>78</sup>. Działania studentów z Florydy w relatywnie krótkim czasie kontynuowano również na innych uniwersytetach, gdzie nabrały cech charakterystycznych dla bojkotów pierwszego stopnia. Po miesiącu od ogłoszenia akcji bojkotowych, studenci protestowali przed lokalami Wendy's i zniechęcali konsumentów do spożywania posiłków w lokalach firmy na terenie całego kraju<sup>79</sup>. Wysiłki studentów zostały pozytywnie przyjęte przez władze uczelni. Część z nich zdecydowała się na oficjalne wsparcie protestujących. Na stronach internetowych organizatorów pojawiały się materiały informacyjne, kalendarze z datami protestów oraz propozycję narzędzi, które mogą być wykorzystane w inicjatywach oddolnych: pikety, teatry uliczne, marsze oraz zrywanie banerów reklamowych<sup>80</sup>. Ze względu na stosunkowo krótki czas trwania działań protestacyjnych skierowanych przeciwko firmie Wendy's ich rezultat nie jest znany. Na terenie Stanów Zjednoczonych nadal trwają zarówno kampanie informacyjne, jak i protesty czy demonstracje, które objęły swym zasięgiem już nie tylko studentów, lecz również szerszą grupę innych konsumentów.

75 <http://www.ciw-online.org/blog/2015/03/wendys-boycott/> (dostęp: 30.10.2015).

76 <http://www.ciw-online.org/blog/2015/03/wendys-running-responsibility/> (dostęp: 30.10.2015).

77 <https://www.change.org/p/wendy-s-boycott-wendy-s-until-they-join-the-fair-food-program> (dostęp: 30.10.2015).

78 *Student/Farmworker Alliance announces Wendy's boycott*, <http://fsrn.org/2015/03/student-farmworker-alliance-announces-wendys-boycott/> (dostęp: 30.10.2015).

79 <http://www.sfalliance.org/news/2015/4/29/university-of-michigan-adopts-wendys-boycott-as-students-sweep-the-nation-with-dozens-of-wendys-actions> (dostęp: 30.10.2015).

80 *How to Create an Action in the Campaign for Fair Food*, [http://static1.squarespace.com/static/54481a36e4b005db391f3e20/t/5554f48ce4b0efc8c23b3748/1431630988710/14+CreateActions\\_CFF.pdf](http://static1.squarespace.com/static/54481a36e4b005db391f3e20/t/5554f48ce4b0efc8c23b3748/1431630988710/14+CreateActions_CFF.pdf) (dostęp: 30.10.2015).



Bez względu na ostateczny wynik akcji powyższe działania wpisują się w charakterystykę bojkotów konsumenckich pierwszego stopnia. Podczas ich trwania zarówno zbierano podpisy pod petycją skierowaną do władz firmy, prowadzono strony informacyjne czy kolportowano broszury, jak i organizowano manifestacje lub niszczone materiały promocyjne firmy. Na forach internetowych prócz wymiany informacji pojawiały się przypadki ataków słownych i propozycje bardziej siłowych rozwiązań problemu. Choć jak dotąd w ramach działań towarzyszących bojkotowi nie doszło do incydentów z bezpośrednim użyciem siły, niewykluczone, że może się tak stać w przyszłości. Podłoże analizowanego problemu ma charakter ideologiczny, a to zwiększa prawdopodobność eskalacji konfliktu w przypadku, gdy żadna ze stron nie zdecyduje się na ustępstwa. Z pewnością decyzja Wendy's o nieangażowaniu się w działania w ramach programu Fair Food stanowi poważne utrudnienie dla jej konkurencyjności. Rynek firm oferujących posiłki fast food w Stanach Zjednoczonych charakteryzuje się dużą liczbą silnie ze sobą rywalizujących podmiotów. Jednocześnie obserwuje się, że świadomość tamtejszych konsumentów rośnie, co z kolei sprawia, że nawet nieznaczne problemy wizerunkowe mogą znacznie utrudnić funkcjonowanie firmy. O końcowym sukcesie działań bojkotowych względem Wendy's zadecyduje siła ekonomiczna jej konsumentów.

Bojkoty pierwszego stopnia spotyka się stosunkowo często również w przypadku instytucji kultury. Za ich przykład można uznać bojkot podjęty w 2015 r. przeciwko Muzeum Sztuk Pięknych w Bostonie, będący sprzeciwem części konsumentów wobec wystawy obrazów Augusta Renoira. Głównym zarzutem bojkotujących miała być niska jakość prac artysty i twierdzenie, jakoby miały one obniżać poziom sztuki. W rzeczywistości bojkot stanowił sprzeciw części odwiedzających wobec nadmiernego inwestowania współczesnych instytucji kultury w tradycyjną sztukę i kulturę oraz ignorowania nowoczesnych artystów<sup>81</sup>. Działania podjęte przez konsumentów przeciwko muzeum w Bostonie przypominają pod względem wykorzystanych instrumentów bojkot Wendy's: w ramach akcji prowadzono manifestacje przed siedzibą instytucji, pisano petycje do polityków i władz placówki o uwzględnienie postulatów, tworzono strony internetowe i wydarzenia w mediach społecznościowych (głównie na Instagramie i Facebooku), aby zniechęcić potencjalnych odbiorców do odwiedzania muzeum. Uczestnicy bojkotu zamieszczali również nieprzychylnie komentarze na oficjalnych stronach internetowych muzeum<sup>82</sup>. Chociaż w tym przypadku działania protestujących nie objęły swoim zasięgiem dużej grupy ludzi, to jednak obecność w mediach i liczne artykuły po-

81 Lilit Marcus, *Why People Are Protesting Renoir at the Boston Museum of Fine Art*, <http://www.cntraveler.com/stories/2015-10-08/why-people-are-protesting-renoir-at-the-boston-museum-of-fine-art> (dostęp: 28.02.2016).

82 Mahita Gajanan, *'Renoir Sucks at Painting' Movement Demands Removal of Artist's Works*, <http://www.theguardian.com/artanddesign/2015/oct/06/renoir-sucks-at-painting-protest-boston-max-geller> (dostęp: 28.02.2016).

święcone temu tematowi otworzyły pole do dyskusji nad rolą sztuki nowoczesnej, koniecznością zwiększenia jej finansowania i promowania przez instytucje kultury.

Protesty konsumentów względem podmiotów rynkowych mogą przybierać także bardziej siłowy charakter. W ramach **bojkotu konsumenckiego drugiego stopnia** oprócz działań informacyjnych oraz manifestacji pojawiają się incydenty niszczenia towaru danego przedsiębiorstwa bądź należących do niego lokali czy fabryk. Za przykład teego rodzaju działań mogą posłużyć bojkoty rozproszone, skierowane przeciwko firmom odzieżowym używającym naturalnych futer. Głównym organizatorem akcji sięgających lat 80. XX wieku jest PETA, która jednocześnie inicjowała szereg innych działań protestacyjnych w celu ochrony praw zwierząt. Organizacja od początku swego funkcjonowania zwracała uwagę na niehumanitarne traktowanie zwierząt w branży odzieżowej. Z tego powodu rozpoczęła kampanię informacyjną skierowaną do konsumentów, aby przekonać ich nie tylko do niekupowania naturalnych futer, lecz również do bojkotu innych produktów sygnowanych przez projektantów, którzy oferują w swoich kolekcjach ten rodzaj odzieży. Do działań PETA regularnie dołączają inne podmioty, które prócz kampanii informacyjnych wykorzystują także bardziej siłowe i widowiskowe rozwiązania. Jedną z organizacji zaangażowanych przeciwko wykorzystywaniu zwierząt w branży odzieżowej jest ALF (Animal Liberation Front)<sup>83</sup>, uważana w Stanach Zjednoczonych za organizację terrorystyczną. Przez ostatnie 40 lat dokonała ona co najmniej kilku ataków na farmy zwierząt i sklepy oferujące odzież z naturalnych futer. W 2013 r. zniszczony został sklep Furs by Graf w San Diego<sup>84</sup>, a sama właścicielka i jej rodzina wielokrotnie otrzymywali groźby i ostrzeżenia<sup>85</sup>. W 2015 r. celem organizacji stała się farma zwierząt w Ronan, gdzie zniszczono część wyposażenia<sup>86</sup>. Podobne zdarzenia, którym każdorazowo towarzyszyło duże zainteresowanie mediów, miały także miejsce w Finlandii, gdzie spalowano farmy norek<sup>87</sup>, czy w kanadyjskim Vancouver, gdzie zniszczeniu uległy produkty opiewające na kwotę ponad 50 000 \$. Działania te stanowiły

83 <http://www.animalliberationfront.com/ALFront/Actions-Italy/MilanCavalliProt.htm> (dostęp: 2.11.2015).

84 Walter Morris, *FBI Investigates Attack on Fur Store*, [http://www.google.de/imgres?imgurl=http://tribkswb.files.wordpress.com/2013/07/screen-shot-2013-07-23-at-7-09-10-pm.png&imgrefurl=http://fox5sandiego.com/2013/07/23/agents-investigates-attack-on-fur-store/&h=357&w=633&tbnid=AXLzfh8gXWDNM:&tbnh=90&tbnw=160&usq=\\_\\_1GpszX4AA06P\\_Hmq6CMRvKvWprk=&docid=NEGUJ\\_2OXplCeM&sa=X&ved=0CGcQ9QEwC2oVChMI58b5j7DxyAlVy9YaCh1rGAbr](http://www.google.de/imgres?imgurl=http://tribkswb.files.wordpress.com/2013/07/screen-shot-2013-07-23-at-7-09-10-pm.png&imgrefurl=http://fox5sandiego.com/2013/07/23/agents-investigates-attack-on-fur-store/&h=357&w=633&tbnid=AXLzfh8gXWDNM:&tbnh=90&tbnw=160&usq=__1GpszX4AA06P_Hmq6CMRvKvWprk=&docid=NEGUJ_2OXplCeM&sa=X&ved=0CGcQ9QEwC2oVChMI58b5j7DxyAlVy9YaCh1rGAbr) (dostęp: 2.11.2015).

85 Mike Freeman, *Teri Figueroa, Animal Liberation Front Attacks Fur Business*, <http://www.sandiegouniontribune.com/news/2013/jul/21/Animal-rights-vandalism-attack-homes/> (dostęp: 2.11.2015).

86 <http://animalliberationfrontline.com/breeding-records-destroyed-at-largest-bobcat-farm-in-the-us/> (dostęp: 2.11.2015)

87 *Minks freed from cages, farmers give chase*, <http://www.reuters.com/article/2007/08/31/us-finland-mink-idUSHER15345220070831> (dostęp: 2.11.2015).

jednak przede wszystkim tło dla kampanii bojkotowych konsumentów. Większość organizacji wspierających protesty oficjalnie odrzucała metody siłowe stosowane przez ALF, ograniczając się do protestów przed sklepami bądź zakłócając pokazy mody. W roku 2008 protestujący wtargnęli na pokazy projektantki Donny Karan w Nowym Jorku, przerywając prezentację ówczesnej kolekcji<sup>88</sup>. Podobne działania powtórzono w roku 2011 podczas Tygodnia Mody w Australii<sup>89</sup>. Wobec rosnącego ryzyka uszkodzenia towaru przez aktywistów, ataków na sklepy oraz regularnego spadku popytu na tego rodzaju odzież coraz większa liczba projektantów zaczęła ulegać presji konsumentów i rezygnować z wykorzystywania naturalnych futer w swoich kolekcjach. Jedną z pierwszych marek, która całkowicie zrezygnowała z takich rozwiązań, była amerykańska firma Tommy Hilfiger (2007)<sup>90</sup>, zapewniając sobie w ten sposób uznanie aktywistów, co z kolei przełożyło się na darmową reklamę w mediach i wzrost zainteresowania konsumentów. Na jeszcze większe zmiany zdecydowała się angielska projektantka Stella McCartney, która oprócz ideowego odrzucenia naturalnych futer zaczęła wykorzystywać proekologiczne technologie oraz zrezygnowała z usług dostawców, których materiały mają szkodliwy wpływ na środowisko naturalne<sup>91</sup>. W obliczu zagrożenia bezpośrednimi działaniami protestacyjnymi, z naturalnych futer zrezygnowało również szereg innych firm o globalnym zasięgu, w tym GAP, Calvin Klein i John Bartlett<sup>92</sup>.

Działania bojkotowe konsumentów sprzeciwiających się wykorzystaniu naturalnych futer oraz wspierających ich organizacji nadal trwają. Wciąż dochodzi do incydentów niszczenia farm, fabryk czy sklepów, które związane są z produkcją bądź sprzedażą naturalnych futer. Postulatom bojkotujących nadal opiera się duża grupa projektantów wspieranych przez takie międzynarodowe czasopisma mody jak np. „Vogue” – także zresztą będący przedmiotem krytyki. Część marek nie ulega postulatam bojkotujących i towarzyszącym im od czterech dekad działaniom siłowym ze względu na fakt, że w rzeczywistości część uczestniczących w protestach osób to nie są faktyczni konsumenci. Ich sprzeciw nie ma zatem wystarczającej siły ekonomicznej, a bazuje jedynie na próbach zniechęcania konsumentów aktualnych. Ponadto marki oferujące odzież produkowaną z naturalnych futer należą do kategorii luksusowych, kupowanych tylko przez wąską grupę konsumentów. Mimo coraz większego odsetka konsumentów nieaprobujących naturalnych futer,

88 <http://www.ecorazzi.com/2008/09/08/petas-fur-protest-ruins-donna-karan-fashion-show-in-new-york-city/> (dostęp: 2.11.2015).

89 <http://www.ecorazzi.com/2011/09/09/peta-australia-protest-gets-fashion-week-shows-to-ditch-fur/> (dostęp: 2.11.2015).

90 <http://www.peta.org/blog/tommy-hilfiger-drops-fur/> (dostęp: 2.11.2015).

91 *Animal welfare supporter Stella McCartney drops wool supplier*, <http://www.thesundaily.my/news/1524156> (dostęp: 11.02.2015).

92 Melissa Cronin, *Gap Brand Drops Fur after Customers Threaten Boycott*, <https://www.thedodo.com/fur-piperlime-gap-boycott-741787373.html> (dostęp: 2.11.2015).

nadal istnieje na rynku wystarczająco silna grupa, która kupując nawet niewiele produktów, zapewnia przedsiębiorstwu wystarczający zysk. Stąd też zauważa się silny opór do wprowadzania zmian, a działania bojkotowe nie przynoszą efektów, jakich spodziewaliby się ich organizatorzy.

Działania bojkotowe drugiego stopnia jedynie sporadycznie są inicjowane wobec instytucji kultury, ale zyskują zazwyczaj duże zainteresowanie medialne. Za przykład najbardziej aktualnych protestów tego typu uznać można zniszczenie waz stworzonych przez chińskiego artystę Ai Weiwei, które miało miejsce w muzeum sztuki w Miami w 2013 roku. Jeszcze przed sprowadzeniem ekspozycji pojawiły się zarzuty lokalnych artystów o ignorowaniu ich prac oraz faworyzowaniu twórców kierujących swe prace do masowej publiczności<sup>93</sup>. Groźby zniszczenia ekspozycji zostały spełnione przez lokalnego artystę Maxima Caminero, który rozbił część prac podczas zwiedzania muzeum. W kolejnych wywiadach prasowych twierdził, że jego działania stanowiły wyraz niezadowolenia i bojkotu względem polityki prowadzonej przez wspomnianą instytucję kultury<sup>94</sup>.

Zarówno w przypadku przedsiębiorstw, jak i instytucji kultury niszczenie oferty jest przykładem wandalizmu, zazwyczaj podejmowanego incydentalnie przez pojedynczych konsumentów. Warto jednak zauważyć, że w przypadku teatrów czy filharmonii działania drugiego stopnia mogą dotyczyć także zakłócania bądź przerywania przedstawień i spektakli. Jak pokazują wcześniejsze przykłady, tego typu zdarzenia mogą być poprzedzone bardziej tradycyjnymi metodami protestów (manifestacje, petycje), ale mogą również pojawić się niespodziewanie. W przypadku niszczenia dzieł sztuki zauważa się, że są one podejmowane najczęściej przez osoby dotknięte chorobami psychicznymi, wyalienowane, pozostające w stałym konflikcie z danymi twórcami bądź instytucjami. Mimo ich sporadyczności każdy podmiot rynkowy, który przewiduje możliwość niezadowolenia i bojkotu powinien przemyśleć możliwe strategie ochrony swojego mienia, aby zabezpieczyć się przez wskazanymi wcześniej scenariuszami.

Eskalacja przemocy, kiedy dokonuje się bezpośredniego ataku na samych producentów, pracowników danej firmy bądź osoby związane z przedmiotem protestów (np. artystów), to **bojkot konsumencki trzeciego stopnia**, któremu towarzyszyć mogą incydenty naruszenia zdrowia, a nawet życia ludzkiego. Tego typu zdarzenia mogą wystąpić przy szczególnie silnej polaryzacji interesów bądź ideologii obu zaangażowanych stron i dotyczą zazwyczaj konfliktów o podłożu religijnym bądź systemowym. Przykładem opisującym bojkot trzeciego stopnia

93 Jonathan Jones, *Who's the Vandal: Ai Weiwei or the man who smashed his Han urn?*, <http://www.theguardian.com/artanddesign/jonathanjonesblog/2014/feb/18/ai-weiwei-han-urn-smash-miami-art> (dostęp: 28.02.2016).

94 Nick Madigan, *Ai Weiwei Vase Is Destroyed by Protester at Miami Museum*, [http://www.nytimes.com/2014/02/18/arts/design/ai-weiwei-vase-destroyed-by-protester-at-miami-museum.html?\\_r=0](http://www.nytimes.com/2014/02/18/arts/design/ai-weiwei-vase-destroyed-by-protester-at-miami-museum.html?_r=0) (dostęp: 28.02.2016).

są działania konsumentów muzułmańskich przeciwko produktom pochodzenia duńskiego po publikacji karykatur Mahometa w czasopiśmie „Jyllands-Posten” w 2006 roku. Chociaż za to zdarzenie nie odpowiadało bezpośrednio żadne z duńskich przedsiębiorstw, to protestami konsumentów zostały objęte wszystkie duńskie firmy. Ich celem było zmuszenie władz do oficjalnych przeprosin za publikacje godzące w uczucia religijne muzułmanów. Odmowa spełnienia postulatów ugruntowała bojkot, który stopniowo zwiększał swój zasięg terytorialny oraz obejmował kolejne firmy (Arla Apetina, Lego, Havarti, Lurpak)<sup>95</sup>. Początkowo konsumenci prowadzili bojkot w Arabii Saudyjskiej, Syrii i Egipcie, aby w kolejnych miesiącach rozszerzać go na inne kraje Bliskiego Wschodu, a nawet Indonezję. Konsumenci muzułmańscy, których siła rynkowa oceniana była na 1,6 mld \$<sup>96</sup>, okazali się segmentem silnie zmobilizowanym. Jak wskazują dane z czasów bojkotu, zyski firm duńskich gwałtownie spadły. Sprzedaż produktów marki Arla Apetina, będącej największym przedsiębiorstwem pochodzenia duńskiego działającym na rynkach Bliskiego Wschodu, w niektórych rejonach spadła do blisko zera. Zgodnie z szacunkami, po rozpoczęciu bojkotu firma traciła dziennie 1,7 mln \$<sup>97</sup>, co wymusiło interwencje zarządu i kampanię informacyjną w lokalnych gazetach z przeprosinami za karykatury w „Jyllands-Posten”<sup>98</sup>.

Działania te okazały się jednak niewystarczające, a bojkoty wiązały się z aktami coraz większej przemocy. Wzrastała liczba pracowników duńskich firm, którzy otrzymywali anonimowe groźby, zaś fundamentaliści islamscy wzywali do zabijania osób związanych pośrednio bądź bezpośrednio z firmami zachodnimi<sup>99</sup>. W protestach i manifestacjach zdarzały się ofiary śmiertelne, co wynikało z celowych działań bądź przypadkowych incydentów spowodowanych przez rozemocjonowany tłum. Z czasem celem konsumentów stały się nie tylko duńskie przedsiębiorstwa, lecz wszystkie produkty pochodzenia zachodniego. Atakowano siedziby firm, sklepy, instytucje rządowe i religijne. W Libii spalono konsulatu Włoch, a w manifestacjach zginęło 11 osób<sup>100</sup>. W Nigerii celem protestujących stały się kościoły, z których aż 11 spalono. Także tutaj prasa donosiła o przypadkach śmiertelnych – zginęło co najmniej 16 osób<sup>101</sup>. Manifestacje odbywały się w większości

95 *Muslim Boycotts Hurt Danish Firms*, <http://www.foxnews.com/story/2006/02/16/muslim-boycotts-hurt-danish-firms.html> (dostęp: 2.11.2015).

96 *Ibidem*.

97 Kevin Sullivan, *For Danish Firms, Boycott in Mideast a 'Nightmare'*, <http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2006/02/10/AR2006021001821.html> (dostęp: 2.11.2015).

98 Hassen Fattah, *Muslims Urge End to Boycott of Danish Products*, [http://www.nytimes.com/2006/04/04/world/africa/04iht-islam.html?\\_r=0](http://www.nytimes.com/2006/04/04/world/africa/04iht-islam.html?_r=0) (dostęp: 2.11.2015).

99 *Reaction around the World to Cartoon Row*, <http://news.bbc.co.uk/2/hi/europe/4676930.stm> (dostęp: 02.11.2015).

100 *In Libya, 11 Reportedly Die in Cartoon Protests*, <http://edition.cnn.com/2006/WORLD/africa/02/17/libya.cartoons/index.html> (dostęp: 2.11.2015).

101 *16 die in Cartoon Protests in Nigeria*, <http://edition.cnn.com/2006/WORLD/africa/02/18/cartoon.roundup/index.html> (dostęp: 2.11.2015).

krajów muzułmańskich i miały mniej lub bardziej siłowy charakter. Wobec braku spełnienia postulatów protestujących bojkot ulegał stopniowemu osłabieniu, ale wrogość wobec produktów pochodzenia zachodniego wpisała się w świadomość niezadowolonych nabywców.

Kolejnym przykładem działań towarzyszących bojkotom trzeciego stopnia były protesty skierowane przeciwko francuskiemu czasopismu „Charlie Hebdo”, znanemu z wyrazistych i groteskowych grafik i rysunków, często uważanych za skandaliczne<sup>102</sup>. Ich punktem kulminacyjnym stał się zamach terrorystyczny zorganizowany przez radykalną grupę muzułmańską na siedzibę redakcji w styczniu 2015 r., w którym zginęło 12 osób, w tym artyści-rysownicy<sup>103</sup>. W przypadku instytucji kultury, których oferta narusza istniejące tabu społeczne bądź kulturowe, stosunkowo często pojawiają się przypadki bojkotów. Towarzyszą im groźby wobec artystów, pracowników czy nawet konsumentów. Choć przypadki pozbawienia życia czy narażenia zdrowia zdarzają się sporadycznie, to w przypadku najbardziej kontrowersyjnych ofert, nie powinny być z góry wykluczane i ignorowane.

Ze względu na różnorodność występujących czynników mechanizmy bojkotów mogą się znacznie różnić i w związku z tym utrudniać jednoznaczne zaklasyfikowanie każdego przypadku do konkretnej grupy zdarzeń. Każdy kolejny stopień bojkotu wskazujący na eskalację przemocy może zawierać zdarzenia charakterystyczne dla wcześniejszych poziomów, nie jest to jednak uniwersalną regułą. Szczególnie w przypadku bojkotów konsumenckich trzeciego stopnia takie działania nie są poprzedzone kampaniami informacyjnymi czy petycjami. Mogą one przebiegać w sposób gwałtowny, bez ostrzeżenia, które dałoby organizacji czas na podjęcie działań naprawczych.

Jak dotąd najczęstszymi działaniami towarzyszącymi protestom konsumenckim są bojkoty zerowego i pierwszego stopnia. Obserwacja rynku pozwala jednak stwierdzić, że odsetek wykorzystujący rozwiązania siłowe sukcesywnie rośnie. Ich natężenie widać szczególnie w przypadku konfliktów religijnych i ideologicznych, a te w XXI wieku występują coraz częściej. Może to oznaczać, że także liczba bojkotów drugiego i trzeciego stopnia będzie rosła.

W przypadku instytucji kultury najczęściej zauważa się bojkoty zerowego i pierwszego stopnia. Wydaje się, że protesty konsumentów na tym rynku są bardziej pokojowe aniżeli w przypadku tradycyjnych przedsiębiorstw. Może to być związane z faktem, że przedmiotem bojkotu instytucji kultury są częściej naruszenia norm moralnych i estetycznych, a nie działanie na szkodę środowiska naturalnego czy praw konsumentów. Współczesna praktyka pokazuje jednak, że także

102 *Des activistes russes proposent un boycott international de Charlie Hebdo*, <https://francais.rt.com/international/13949-russie-boycott-charlie-hebdo> (dostęp: 28.02.2016).

103 *Attentat contre „Charlie Hebdo”: qui sont les victimes?*, <http://tempsreel.nouvelobs.com/charlie-hebdo/20150107.OBS9469/attentat-contre-charlie-hebdo-qui-sont-les-victimes.html> (dostęp: 28.02.2016).

wobec instytucji kultury zdarzają się przypadki wykorzystania środków siłowych: zakłócanie wystaw czy spektakli, niszczenie ekspozycji, groźby wobec artystów czy zamachy i zabójstwa. Z tego względu zarówno przedsiębiorstwa, jak i instytucje kultury zagrożone bojkotem konsumenckim powinny uwzględniać wszystkie potencjalne scenariusze.

### 2.3.5. Bojkot z wykorzystaniem podmiotów referencyjnych

Kolejnym kryterium pozwalającym na stworzenie kategoryzacji bojkotów konsumenckich jest rodzaj podmiotów referencyjnych wykorzystanych w kampaniach informacyjnych. Przez podmioty referencyjne rozumie się osoby rozpoznawalne społecznie, posiadające uznanie w konkretnej dziedzinie<sup>104</sup>. Odgrywają one istotną rolę w zakresie wywierania wpływu na otoczenie oraz mogą się okazać decydujące przy zachęcaniu innych do uczestnictwa w bojkocie.

Zaangażowanie podmiotów referencyjnych do udziału w kampaniach informacyjnych związanych z bojkotem konsumenckim ma podobny cel co wykorzystanie znanych osób w kampaniach reklamowych marek komercyjnych. Banyte i Piligrimienė wskazują trzy główne cele promocji w oparciu o nazwiska i wizerunki znanych osób. Należą do nich:

- transfer wizerunku na konkretne działania w celu ich uwiarygodnienia;
- zwiększenie zainteresowania i zaangażowanie konsumentów w poszukiwanie informacji;
- zaktywizowanie nabywców i zwrócenie ich uwagi na elementy niezwiązane *stricte* z produktem lub usługą<sup>105</sup>.

Istotnym elementem odróżniającym kampanie reklamowe od działań informacyjnych związanych z bojkotami konsumenckimi jest przede wszystkim nieodpłatne użyczenie wizerunku przez dany podmiot. Jego pojawienie się w charakterze wspierającym ma zachęcić ceniące go osoby do zaangażowania się w protest oraz naśladowanie zachowania autorytetu. Celem podmiotu referencyjnego w tym obszarze staje się zatem aktywizacja i wzbudzenie zainteresowania otoczenia bojkotem konsumenckim poprzez nieodpłatne wykorzystanie własnego wizerunku.

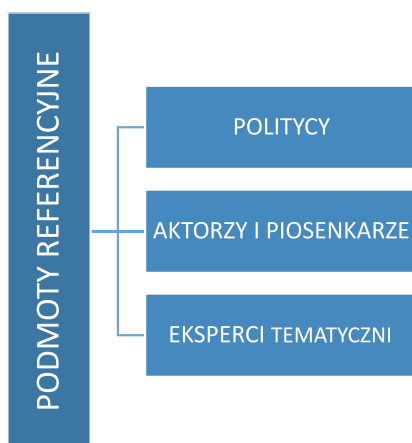
Podobnie jak w przypadku kampanii komercyjnych, wizerunek podmiotu referencyjnego nie powinien być sprzeczny z postulatami stawianymi przez organi-

104 Syed Mazlan Syed Mat Dom, Hani Suhaila Binti Ramli, Audrey Lim Li Chin, Tan Tze Fern, *Determinants of the Effectiveness of Celebrity Endorsement in Advertisement*, „The Journal of Developing Areas” 2016, Vol. 50 No. 5, s. 526–526.

105 Jūratė Banytė, Eglė Stonkienė, Žaneta Piligrimienė, *Selecting Celebrities in Advertising: The case of Lithuanian sports celebrity in non sport product advertisement*, „Economics and Management” 2011, Vol. 16, s. 1216.

zatorów bojkotu. Spośród licznych koncepcji na temat zaangażowania się znanych osób w tego typu działania, z punktu widzenia bojkotów konsumenckich szczególnie istotna wydaje się być koncepcja FREDD (akronim słów *familiarity, relevance, esteem, differentiation and deportment*)<sup>106</sup>. W jej myśl podmiot referencyjny powinien być *rozpoznawalny, wiarygodny, wyróżniać się na tle innych, kojarzone z nim wartości i skojarzenia muszą być spójne z celem działań, jego zachowanie zaś powinno być przewidywalne i niewikłane w skandale, które mogłyby negatywnie wpłynąć na postrzeganie sensu podjętej inicjatywy*. Przy wykorzystywaniu podmiotów referencyjnych w kampaniach informacyjnych szczególnie istotne jest zapobieganie wszelkim dysonansom na linii wartości ważnych dla bojkotujących oraz zachowanie tego podmiotu. Istnieje duże ryzyko, że jeśli bojkotowany odkryje przypadki naruszenia przez autorytet promowanych wartości, to wykorzysta ten fakt w działaniach kontrbojkotowych.

Na podstawie analizy dotychczasowych bojkotów wyróżnić można trzy główne grupy podmiotów referencyjnych wykorzystywanych w protestach konsumenckich. Należą do nich: politycy, aktorzy i piosenkarze (artyści) oraz eksperci.



**Rysunek 19.** Grupy podmiotów referencyjnych wykorzystywane w bojkotach konsumenckich  
**Źródło:** opracowanie własne na podstawie analizy indywidualnych przypadków.

**Politycy** najczęściej pełnią rolę podmiotów referencyjnych w bojkotach konsumenckich o przyczynach handlowych, politycznych i środowiskowych. Za przykładowe działania służyć mogą zaangażowanie Rusłana Andrijko z partii Swoboda w opisany wcześniej bojkot produktów pochodzenia rosyjskiego na Ukrainie<sup>107</sup>,

<sup>106</sup> Alan R. Miciak, William L. Shanklin, *Choosing Celebrity Endorsers*, „Marketing Management” 1994, Vol. 3, No. 3, s. 55–56.

<sup>107</sup> Yana Polyanska, *Economic Boycott: The tricolor as a label for Russian goods*, <http://euromaidanpress.com/2014/10/10/economic-boycott-the-tricolor-as-a-label-for-russian-goods/> (dostęp: 2.11.2015).



wsparcie członków władz Autonomii Palestyńskiej dla bojkotu przeciwko produktom izraelskim mającym ograniczyć tamtejsze osadnictwo<sup>108</sup>, czy minister finansów Norwegii Kristin Halvorsen – bojkot nabywców przeciwko produktom pochodzenia izraelskiego<sup>109</sup>. Z jednej strony politycy pomagają zachęcić konsumentów o podobnych preferencjach politycznych i światopoglądowych do udziału w protestach, z drugiej zaś, dotyczy to tylko tej części społeczeństwa, która silnie utożsamia się z daną partią. Wykorzystanie polityków w kampaniach towarzyszących bojkotowi może powodować jego upolitycznienie, a tym samym zniechęcić tę część konsumentów, która popiera alternatywne ugrupowania.

Zaangażowanie polityków w bojkotowanie instytucji kultury wydaje się znacznie częstsze, niż ma to miejsce w bojkotach przedsiębiorstw handlowych. Wynika to stąd, że instytucje kultury prezentują w swych ofertach konkretne wartości, które nie zawsze są zgodne z tymi przyjętymi przez danego polityka i jego elektorat. Obecnie zauważa się wiele przypadków angażowania się polityków – jako podmiotów referencyjnych – w działania zmierzające do bojkotu instytucji kultury. Za przykład mogą posłużyć działania części rosyjskich parlamentarzystów względem moskiewskiego teatru Taganka w 2014 roku. W swych oświadczeniach deputowani oskarżali władze teatru o wspieranie zbyt prozachodnich spektakli i ideologii<sup>110</sup>. Do bojkotów wrocławskiego Teatru Polskiego włączyli się z kolei lokalni i ogólnopolscy politycy, gdy w 2015 roku wystawiano tam spektakl *Śmierć i dziewczyna*. Przedmiotem krytyki miało być „promowanie pornografii”<sup>111</sup>.

W bojkoty polskich instytucji kultury szczególnie często włączają się politycy o poglądach konserwatywnych. Swój udział w tego typu działaniach argumentują najczęściej chęcią ochrony „obowiązujących norm i wartości”. W rzeczywistości działania bojkotowe są przez nich równie często wykorzystywane do autopromocji. Pojawienie się w tłumie protestujących pozwala wyborcom na lepsze zapamiętanie polityka i powiązanie go z wartościami osób bojkotujących. W innych krajach europejskich również często bojkotują politycy liberalni i także w ich przypadku inicjatywa ta przyczynia się do wzrostu ich popularności wśród części społeczeństwa.

**Aktorzy i piosenkarze (artyści)** stanowią najliczniejszą grupę podmiotów referencyjnych w bojkotach konsumenckich skierowanych przeciwko przedsiębiorstwom

108 Dalit Halevy, *PA Calls for Boycott of Settlement Products*, <http://www.israelnationalnews.com/News/News.aspx/179058#VjeQOn4vfIV> (dostęp: 2.11.2015).

109 Carsten Thomsen, *Boikotter Israel*, <http://www.dagbladet.no/nyheter/2006/01/05/453899.html> (dostęp: 2.11.2015).

110 Day Donaldson, *Moscow's Taganka Theater Accused of Promoting „Violence, Homosexuality, Pedophilia and Suicide” at Russian Council*, <http://guardianlv.com/2014/03/moscows-taganka-theater-accused-of-promoting-violence-homosexuality-pedophilia-and-suicide-at-russian-council/> (dostęp: 11.03.2016).

111 Maciej Kulczyński, „*Krucjata Różańcowa*” szturmowała Teatr Polski. *Są zatrzymania*, <http://polska.newsweek.pl/bojkot-spektaklu-smierc-i-dziewczyna-w-teatrze-polskim,artykuly,374495,1.html> (dostęp: 11.03.2016).

handlowym. Choć się powszechnie uważa, że do zaangażowania w bojkot są w stanie zachęcić większą liczbę nabywców aniżeli politycy, to jednak ich udział także obarczony jest pewnym ryzykiem. Ma to przede wszystkim związek ze stabilnością wizerunku, która w przypadku artystów może ulegać dynamicznym zmianom. Udowodniły to liczne kontrowersje związane z udziałem Madonny czy Tigera Woodsa w dotychczasowych kampaniach reklamowych firm komercyjnych. Niemniej jednak wsparcie z ich strony gwarantuje zainteresowanie prasy, co dla organizatorów działań bojkotowych jest istotnym elementem działań informacyjnych i promocyjnych.

Artyści angażowali się dotychczas w bojkoty mające zarówno charakter polityczny, społeczny, jak i środowiskowy. Bojkotem natury politycznej, któremu wsparcia udzieliła rekordowa liczba artystów, były wspomniane wcześniej działania przeciwko produktom izraelskim. Piosenkarze i aktorzy postulowali wówczas nie tylko konieczność przestrzegania praw człowieka, ale również zwiększenie praw politycznych i państwowych dla Palestyńczyków. Szczególny sprzeciw artystów wzbudziła ofensywa izraelska w strefie Gazy, która według doniesień prasowych kosztowała życie ponad 1900 osób, w tym 400 dzieci<sup>112</sup>. W protesty włączyli się Penelope Cruz, Danny Glover, Emma Thompson, Dustin Hoffmann, Stevie Wonder, Whoopie Goldberg czy Meg Ryan<sup>113</sup>. W kolejnych miesiącach do bojkotu dołączyło aż 700 artystów z całego świata<sup>114</sup>, co rozpropagowało tę inicjatywę w prasie i zwiększyło zainteresowanie opinii publicznej.

Znacznie częściej niż w bojkoty polityczne, piosenkarze i aktorzy angażują się w bojkoty społeczne i środowiskowe, co z punktu widzenia ich wizerunku i kariery wydaje się być działaniem bardziej bezpiecznym. W 2015 r. grupa artystów, za sprawą piosenkarza Eltona Johna, przyłączyła się do bojkotu marki odzieżowej Dolce & Gabbana, której właściciele w wywiadzie prasowym wyrażali brak przyzwolenia na adopcję dzieci przez pary jedнопłciowe oraz negowali metodę zapłodnienia *in vitro*<sup>115</sup>. Protesty w ciągu dwóch pierwszych tygodni poparli znani artyści z całego świata, będący jednocześnie najbardziej rozpoznawalnymi klientami tej luksusowej marki. Bojkot ten stał się jednym z najczęściej opisywanych w 2015 roku wydarzeń w prasie plotkarskiej i przyczynił się do pogorszenia wizerunku tej włoskiej firmy<sup>116</sup>. Jej projektanci już wcześniej stali się objektem zainteresowania mediów

112 Amanda Froehlich, *Pro-Palestine and Pro-Israel Celebrities*, <http://www.trueactivist.com/pro-palestine-and-pro-israel-celebrities/> (dostęp: 11.03.2016).

113 *Looking at Anti-Israel Celebrities and Their Brands*, <http://www.algemeiner.com/2014/08/05/looking-at-anti-israel-celebrities-and-their-brands/#> (dostęp: 3.11.2015).

114 Eva Bartlett, *Seven Hundred Artists Have Just Announced a 'Cultural Boycott' of Israel*, <http://i100.independent.co.uk/article/seven-hundred-artists-have-just-announced-a-cultural-boycott-of-israel--eySdBeqw2g> (dostęp: 3.11.2015).

115 Sabrina Toppa, *Celebrities Join Elton John in Dolce & Gabbana Boycott*, <http://time.com/3745411/elton-john-dolce-gabbana-boycott-gay-adoption-synthetic-children/> (dostęp: 3.11.2015).

116 Mark Jefferies, *Boycott Dolce and Gabbana: Celebrities and fashion fans hit back at designers who branded IVF babies' synthetic*, <http://www.mirror.co.uk/3am/celebrity-news/boycott-dolce-gabbana-celebrities-fashion-5342458> (dostęp: 3.11.2015).

w wyniku rozpraw sądowych związanych z nieprawidłowościami finansowymi w ich spółce<sup>117</sup>. Presja ze strony głównych klientów doprowadziła do wystosowania oficjalnych przeprosin przez właścicieli firmy, co ostatecznie zakończyło działania bojkotowe<sup>118</sup>. Wspomniany przypadek jest o tyle charakterystyczny, że sama presja podmiotów referencyjnych okazała się wystarczająca do spełnienia stawianych przez konsumentów postulatów (zajęcia stanowiska i oficjalnych przeprosin), a cały bojkot trwał nie dłużej niż sześć miesięcy.

Organizacje, w których bojkot włączają się artyści, to nie tylko przedsiębiorstwa, lecz także instytucje kultury. Jednym z najczęściej przytaczanych przykładów jest zaangażowanie się artystów izraelskich w bojkot przeciwko centrum kultury w mieście Ariel. Część aktorów sprzeciwiała się działalności tej instytucji w miejscu mającym stanowić terytorium należące do ludności palestyńskiej. Po zaproszeniu do centrum odmówili oni swoich występów, twierdząc, że Ariel znajduje się poza terytorium kraju, a działalność centrum jest niezgodna z ich wartościami<sup>119</sup>.

Oprócz pobudek czysto altruistycznych, artyści angażują się w bojkot konsumencki również po to, aby polepszyć swój wizerunek. Pojawienie się w mediach umożliwia zapamiętanie artysty przez otoczenie i skojarzenie go z konkretną ideą popieraną podczas bojkotu. Zauważa się, że część artystów wykorzystuje akcje charytatywne czy bojkoty konsumenckie w celu odbudowania swojej reputacji, która w jakiś sposób została wcześniej nadszarpięta. Odkrycie takiego postępowania przez zaangażowanych w bojkot konsumentów może stanowić źródło krytyki i zniechęcić ich do kontynuowania protestów.

**Specjaliści** stanowią szeroką grupę referencyjną – należą do niej certyfikowani eksperci, pracownicy naukowcy, aktywiści o wieloletnim doświadczeniu oraz inne osoby uprawnione do przeprowadzania ekspertyz i tworzenia raportów kontrolnych. Choć nie muszą oni być osobami powszechnie rozpoznawalnymi, to jednak ich tytuł naukowy czy pozycja zawodowa świadczą o posiadanym autorytecie i wiedzy. Rola specjalistów nie ogranicza się jedynie do tworzenia ekspertyz i raportów kontrolnych, lecz również do proponowania rozwiązań i negocjowania proponowanych działań. Zauważa się co najmniej kilka przypadków wykorzystania specjalistów jako podmiotów referencyjnych w bojkotach przedsiębiorstw handlowych. Istotną rolę odegrali np. w bojkocie przeciwko firmie Mitsubishi, która w 1993 r. została oskarżona o przyczynianie się do masowego niszczenia lasów deszczowych. Zadaniem ekspertów było przygotowanie raportów wstępnych. Wynikało z nich, że przedsiębiorstwo w samym roku 1990

117 Robert W. Wood, *Dolce & Gabbana Cleared of Tax Evasion, Could Help Lionel Messi Trial*, <http://www.forbes.com/sites/robertwood/2014/10/25/dolce-gabbana-cleared-of-tax-evasion-could-help-lionel-messi-trial/> (dostęp: 3.11.2015).

118 Stephanie Chain, *Dolce & Gabbana Apologize for Insensitive IVF Comments*, <http://www.hollywoodreporter.com/news/dolce-gabbana-apologize-ivf-comments-815484> (dostęp: 3.11.2015).

119 Mark Weiss, *Israeli Artists to Boycott Theatre in the West Bank*, <http://www.irishtimes.com/news/israeli-artists-to-boycott-theatre-in-the-west-bank-1.644351> (dostęp: 11.03.2016).

zakupiło 1 253 752 metrów sześciennych drewna, plasując się tym samym w pierwszej trójce największych importerów tego surowca w całej Japonii<sup>120</sup>. Sami specjaliści wystąpili w filmie *List do Mitsubishi*, który przedstawiał założenia kampanii i postulaty stawiane przedsiębiorstwu przez bojkotujących<sup>121</sup>. W materiałach argumentowano, że firma odpowiedzialna jest za wyniszczanie lasów, m.in. w prowincji Sarawak na wyspie Borneo należących do najstarszych na świecie (180 mln lat). Działania Mitsubishi miały się także przyczynić do zniszczenia lokalnej kultury ludu Penan, który zamieszkiwał tamtejsze obszary<sup>122</sup>. W kolejnych raportach oraz kampaniach informacyjnych przedstawiano argumenty świadczące na niekorzyść firmy, co przekonywało kolejnych konsumentów do udziału w bojkocie. Firma zgodziła się ostatecznie na negocjacje z udziałem ekspertów z organizacji RAN (Rainforest Action Network). W ich wyniku Mitsubishi zadeklarowała gotowość do przygotowania niezależnych analiz z udziałem zewnętrznych specjalistów oraz porzucenie dotychczasowej praktyki korzystania z papieru i drewna pochodzących z wyrębu lasów deszczowych. Mitsubishi zdecydowało się także na uruchomienie programu „Forest Community Support”, w ramach którego zapewniono odbudowę zniszczonych terenów, odtworzenie infrastruktury leśnej oraz wprowadzenie „ekologicznej rachunkowości”<sup>123</sup>. Po spełnieniu warunków konsumentów i trwającym ponad osiem lat bojkocie, działania protestacyjne zakończyły się na korzyść obrońców środowiska. W znacznej mierze przyczynili się do tego specjaliści, którzy byli istotnymi podmiotami referencyjnymi: dokonywali oni analiz środowiskowych i rynkowych oraz uczestniczyli w procesie negocjacji i wdrażania polityki zmian w firmie<sup>124</sup>.

Mimo niezwykle istotnej roli, jaką w bojkotach przedsiębiorstw handlowych odgrywają specjaliści, podmiot ten praktycznie nie występuje w działaniach skierowanych przeciwko instytucjom kultury. W przypadku tego typu bojkotów istotniejszą rolę odgrywają szeroko rozumiane **autorytety (naukowe, moralne, ideowe)**. W sytuacji, gdy oferta instytucji kultury przekracza przyjęte normy bądź wartości, w działania bojkotowe mogą się włączyć przedstawiciele religijni. Gdy oferta narusza tradycję bądź relatywizuje historię, podmiotem referencyjnym mogą się stać kombatanci bądź świadkowie danych wydarzeń. W końcu, w przypadku instytucji kultury, autorytetem w roli podmiotu referencyjnego mogą się

120 Carol Grant, *Mitsubishi Boycott Aims to Save Tropical Rainforests*, <http://207.112.105.217/PEN/1994-12-01/s-grant.html> (dostęp: 3.11.2015).

121 *Rainforest Activists Organise Mitsubishi Boycott*, <https://www.greenleft.org.au/node/5914> (dostęp: 3.11.2015).

122 Carol Grant, *Mitsubishi Boycott Aims to Save Tropical Rainforests*, <http://207.112.105.217/PEN/1994-12-01/s-grant.html> (dostęp: 3.11.2015).

123 *End of Boycott: „Eco-Agreement” between RAN and Mitsubishi*, <http://wrm.org.uy/oldsite/bulletin/9/USA.html> (dostęp: 3.11.2015).

124 Claudia H. Deutsch, *Group Ends Its Boycott of Mitsubishi Entities*, <http://www.nytimes.com/1998/02/12/business/international-business-group-ends-its-boycott-of-mitsubishi-entities.html> (dostęp: 3.11.2015).

stać także krytycy. To właśnie ich pozycja jest najbardziej zbliżona do roli specjalistów. Włączając się do bojkotów, dokonują oni oceny danej oferty kulturalnej i mogą skutecznie zniechęcić odbiorców do korzystania z niej.

Podsumowując, należy zauważyć, że w przypadku bojkotów przedsiębiorstw handlowych dominującą grupą są artyści i eksperci, podczas gdy do bojkotów instytucji kultury najczęściej włączają się politycy i autorytety. Ich udział może mieć charakter bierny (podpisanie petycji, oświadczenie) lub aktywny (udział w demonstracjach, tworzenie raportów, uczestnictwo w negocjacjach). Wobec coraz większej aktywizacji konsumentów oraz związanej z tym rosnącej liczby działań bojkotowych, udział podmiotów referencyjnych pozwala na skuteczne wyróżnienie się i wzbudzenie zainteresowania mediów. Ich wsparcie uznaje się za istotny czynnik mogący przyczynić się do wywarcia presji na bojkotowanych i ostatecznego spełnienia postulatów bojkotujących.

### 2.3.6. Bojkot w środowisku internetowym i rzeczywistym

Rozwój internetu, oprócz znaczącego wpływu na codzienne życie konsumentów i ich decyzje zakupowe, stał się również przełomem dla zjawiska bojkotu – przyczynił się mianowicie do zwiększenia liczby inicjowanych protestów oraz ułatwił uczestnikom dostęp do towarzyszących im kampanii informacyjnych. Chociaż uważa się, że prowadzenie działań bojkotowych w internecie ma większe szanse powodzenia, to jednak rola i efektywność tego medium w całym procesie wydaje się być nieco wyolbrzymiona.

Aby zrozumieć specyfikę bojkotu w środowisku wirtualnym oraz przewidywać jego skuteczność, warto uwzględnić aktualne statystyki dotyczące rozwoju samego internetu. Za główną zaletę prowadzenia protestów w środowisku wirtualnym uważa się większy i szybszy dostęp do nabywców, którzy mogliby poprzeć postulaty organizatorów. Jak wskazują obecne trendy, liczba osób korzystających z internetu od początku jego powstania systematycznie rośnie. O ile jeszcze w 2000 r. miała wynosić 738 mln w skali globalnej, o tyle w roku 2015 szacuje się ją na 3,2 mld użytkowników, co stanowi 43% ludności świata<sup>125</sup>. Jednocześnie zauważalny jest wzrostowy trend wśród osób korzystających z narzędzi mobilnych (1,9 mld w 2015 r. wobec 1,1 mld w 2007 r.), którym umożliwiają one częstszy i łatwiejszy dostęp do informacji zamieszczanych w internecie<sup>126</sup>. Dotyczy to również nagan-nych praktyk przedsiębiorstw i wynikających z tego bojkotów.

125 Jacob Davidson, *Here's How Many Internet Users There Are*, <http://time.com/money/3896219/internet-users-worldwide/> (dostęp: 5.11.2015).

126 Dany Bosomworth, *Statistics on Mobile Usage and Adoption to Inform Your Mobile Marketing Strategy*, <http://www.smartinsights.com/mobile-marketing/mobile-marketing-analytics/mobile-marketing-statistics/> (dostęp: 5.11.2015).

Powyższe statystyki wskazują jednak również na istotne ograniczenia dla organizatorów inicjatyw bojkotowych w środowisku wirtualnym. Po pierwsze, dostęp do internetu nie jest dla wszystkich konsumentów równomierny. O ile w krajach cywilizacji zachodniej korzysta z niego średnio 80% populacji (Ameryka Północna – 87,9%, Europa – 73,5%, Australia – 72,9%<sup>127</sup>), o tyle na innych kontynentach liczba ta wynosi zaledwie 39% (Ameryka Południowa – 53,9%, Azja – 38,8%, Afryka – 27%)<sup>128</sup>. Takie dane wskazują już na pewne geograficzne ograniczenia co do skali przekazywanych informacji. Naturalnie bojkoty prowadzone są przede wszystkim przez konsumentów z kultury zachodniej. To właśnie oni posiadają znaczącą siłę nabywczą i mogą wywierać presję na inne podmioty rynkowe. Niski dostęp do internetu w krajach rozwijających się i cenzura w państwach niedemokratycznych zdają się jednak utrudniać skuteczne przekazywanie informacji na temat nagannych praktyk czy trwających akcji. To z kolei utrudnia proces ostrzeżenia i oddolnej aktywizacji konsumentów.

Dysproporcje w dostępie do internetu mają miejsce również w krajach należących do kultury zachodniej. O ile w 2014 r. w Wielkiej Brytanii (90%), Danii (96%) Kanadzie (92,3%) czy Holandii (96%) współczynnik populacji korzystającej z internetu przekroczył 90%, o tyle we Włoszech (59,6%), Rumunii (51,6%) czy Serbii (49,6%) liczba ta była prawie o połowę mniejsza<sup>129</sup>. Istotne utrudnienie stanowi również profil demograficzny użytkowników internetu. Zauważa się, że w skali światowej są nimi głównie osoby młode, dobrze wykształcone, zamieszkujące duże miasta<sup>130</sup>. Ograniczając się jedynie do inicjatyw bojkotowych w internecie, organizatorzy automatycznie wykluczają z grona potencjalnych protestujących istotne grupy społeczne, posiadające znaczącą siłę nabywczą.

Bojkot w środowisku wirtualnym może jednak służyć jako uzupełnienie działań prowadzonych w świecie rzeczywistym. Za zalety tego typu inicjatyw uznaje się możliwość dostępu części protestujących do aktualnych informacji i bieżące śledzenie rozwoju działań bojkotowych. Dzięki temu konsumenci są w stanie nie tylko zapoznać się z przyczynami i postulatami innych uczestników bojkotów, lecz również odpowiednio szybko podejmować decyzje o wstrzymaniu bądź zawieszeniu swojego udziału w konkretnych akcjach protestacyjnych. Zapewnienie dostępu do możliwie najbardziej aktualnych informacji na temat zainicjowanych działań stanowi podstawę dobrze zorganizowanych protestów.

127 Statystyki wskazują populację danego kontynentu korzystającą z internetu w roku 2015.

128 *Internet usage statistics, The Internet Big Picture, World Internet Users and 2015 Population Stats*, <http://www.internetworldstats.com/stats.htm> (dostęp: 5.11.2015).

129 *Internet Users by Country*, <http://www.internetlivestats.com/internet-users-by-country/> (dostęp: 5.11.2015).

130 Гугуева Дарья Александровна, *Новые социальные характеристики интернет-пользователей и интернет-сообществ*, „Современные исследования социальных проблем (электронный научный журнал)” 2012, №1(09), s. 10–14.

Aby osiągnąć zakładany przez bojkotujących cel, konieczne jest przekonanie do niego także tej grupy konsumentów, która wykazuje bardziej obojętny stosunek do tego typu inicjatyw. Wobec rosnącej ilości informacji, staje się to jednak coraz bardziej problematyczne. Obecne badania wskazują, że konsument posiadający dostęp do internetu otrzymuje większą ilość informacji, niż jest w stanie przetworzyć i zrozumieć, co ma przede wszystkim dwie istotne konsekwencje<sup>131</sup>.

Po pierwsze, w nabywcy powstaje uczucie frustracji spowodowane brakiem obiektywnych kryteriów, które pozwoliłyby mu wybrać informacje istotne oraz zapewnić go o ich wiarygodności<sup>132</sup>. Część objętych bojkotami przedsiębiorstw podejmuje się działań defensywnych, publikując materiały świadczące o ich niewinności bądź nawet dyskredytujące organizatorów protestów. Te ostatnie mają stworzyć szum informacyjny i spowodować, że konsument, wobec braku pewności co do autentyczności przekazywanych informacji, może je zignorować.

Po drugie, rosnąca ilość informacji powoduje zobojętnienie konsumenta i mniejszą skłonność do angażowania się w inicjatywy społeczne<sup>133</sup>. Współczesny konsument coraz częściej informowany jest o nagannych praktykach kolejnych przedsiębiorstw oraz zachęcany do udziału w działaniach bojkotowych. Rosnąca ilość informacji sprawia zatem, że inicjatorzy protestów konsumenckich muszą się odpowiednio wyróżnić, aby w ogóle ich dostrzeżono. Tym samym ich działania coraz bardziej przypominają kampanie promocyjne wykorzystujące narzędzia marketingowe aniżeli tradycyjne protesty konsumenckie charakterystyczne dla czasów sprzed ery internetu.

Istotną zaletą działań internetowych w bojkotach konsumenckich jest natomiast możliwość wykorzystania większej liczby narzędzi wspierających daną inicjatywę, aniżeli ma to miejsce w przypadku protestów w środowisku tradycyjnym. Oprócz informacyjnych stron internetowych coraz istotniejszą rolę zaczynają odgrywać fora i blogi. Umożliwiają one interakcje z innymi konsumentami oraz dokumentowanie nagannych praktyk przedsiębiorstw czy kontrowersyjnych ofert instytucji kultury. Głównym środowiskiem rozwoju inicjatyw protestacyjnych stały się jednak media społecznościowe, które oferują cały szereg narzędzi mogących stanowić wsparcie dla działań bojkotowych. Za ich pośrednictwem możliwe jest bezpośrednie informowanie wszystkich znajomych o zaangażowaniu w daną inicjatywę oraz prezentowanie informacji w sposób wiarygodny, mogący wzbudzić zainteresowanie i zachęcić do uczestnictwa w bojkocie. Media społecznościowe umożliwiają konsumentom

131 Ira S. Nathenson, *Internet Infoglut and Invisible Ink: Spamdexing search engines with meta tags*, „Harvard Journal of Law & Technology” 1998, Vol. 12, No. 1, s. 52.

132 Gary L. Hunter, Daniel J. Goebel, *Coping with Information Overload*, s. 3, [http://business.illinoisstate.edu/downloads/katie/coping\\_with\\_information\\_overload\\_9.2004.pdf](http://business.illinoisstate.edu/downloads/katie/coping_with_information_overload_9.2004.pdf) (dostęp: 5.11.2015).

133 Judith B. Strother, Jan M. Ulijn, Zohra Fazal, *Information Overload: An International challenge for professional engineers and technical communicators (1st Edition)*, Wiley-IEEE Press, New Jersey 2012, s. 32.

nie tylko publikację zdjęć i filmów dokumentujących protesty, lecz również bezpośrednią interakcję z oferentami. Zauważa się, że współcześni bojkotujący prowadzą dyskusje na oficjalnych kanałach przedsiębiorstw i instytucji w mediach społecznościowych. Wielokrotnie wymuszają odniesienie się do stawianych bojkotowanym zarzutów, wymieniają argumenty z pracownikami i lojalnymi konsumentami.

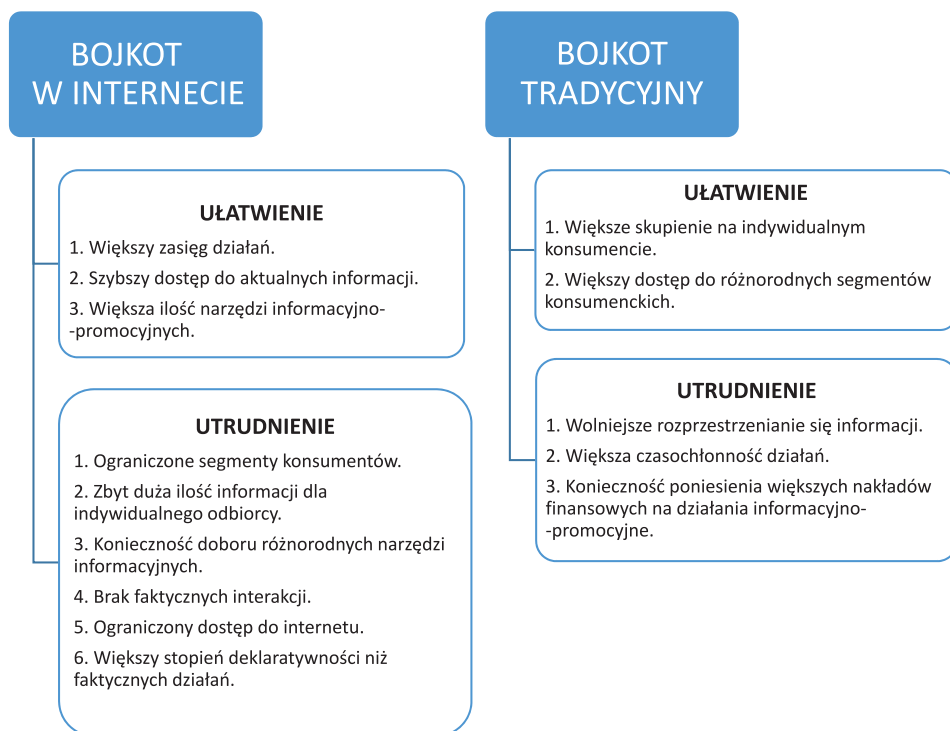
Istotnym ograniczeniem bojkotów rozwijających się w środowisku internetowym jest z kolei niski stopień faktycznych interakcji między organizatorami inicjatyw a potencjalnymi bojkotującymi oraz większy stopień deklaratywności aniżeli faktycznie podejmowanych działań. W przypadku obecnych bojkotów zauważa się, że celem organizatorów protestów staje się przede wszystkim dotarcie do maksymalnie dużej liczby konsumentów. Część z nich zapomina jednak o konieczności wywarcia pożądanego wrażenia na odbiorcach, które skutkowałoby ich przyłączeniem się do bojkotu. Mylące może być przeświadczenie, że konsumenci będą w stanie dotrzeć do informacji bez konieczności bezpośredniego kontaktu z organizatorami bądź aktywistami. Brak poczucia jakiegokolwiek więzi z inicjatorami protestów może spowodować ignorowanie ich działań bądź deklaratywne włączenie się w bojkot, tylko po to, aby nie zostać posądzonym o niewrażliwość czy obojętność na problemy otoczenia.

Zaletą prowadzenia działań bojkotowych w środowisku tradycyjnym jest dostęp do różnorodnego segmentu konsumentów. W przeciwieństwie do wcześniejszych ograniczeń internetowych, organizatorzy bezpośrednich działań bojkotowych na podstawie analizy dotychczasowych zachowań poszczególnych grup konsumentów mogą bardziej precyzyjnie określić miejsce prowadzenia działań informacyjnych. Pozwala to przede wszystkim dotrzeć do osób starszych, mniej wykształconych, o mniejszych niż średnie dochodach oraz nieposiadających dostępu do internetu. Istotnymi utrudnieniami z punktu widzenia działań towarzyszących bojkotom konsumenckim w środowisku tradycyjnym jest natomiast relatywnie wolniejsze tempo rozprzestrzeniania się informacji, trudniejszy dostęp do aktualnych wydarzeń, potrzeba większych nakładów finansowych na działania promocyjno-informacyjne oraz uzależnienie od mediów, jeśli chodzi o sposób przekazywania informacji na temat bieżących działań.

Działania towarzyszące bojkotom konsumenckim zarówno w środowisku tradycyjnym, jak i internetowym mają swoje ograniczenia, ale i zalety. Choć obecnie jako środowisko prowadzenia inicjatyw bojkotowych preferuje się internet, to jednak coraz częściej zwraca się też uwagę na związane z tym problemy. Należą do nich: nadmiar informacji, nierówny dostęp do internetu, rosnąca ignorancja konsumentów oraz tendencja wyłącznie do deklarowania zamiast podejmowania przez nabywców faktycznych działań uczestniczących.

Internet, który powinien służyć jako narzędzie wspomagające inicjatywy bojkotowe, stał się dla części akcji protestacyjnych głównym środowiskiem rozwoju, co nie ułatwia stawianych sobie przez bojkotujących celów. Po pierwsze, zauważa się rosnącą liczbę inicjatyw gromadzących jedynie kilku bądź kilkudziesięciu uczestników, którzy podejmują prowokacyjne działania względem obiektów





**Rysunek 20.** Korzyści i utrudnienia związane z bojkotem tradycyjnym i internetowym

**Źródło:** opracowania własne na podstawie zebranych studiów przypadków.

swojej krytyki. Po drugie, organizatorzy bojkotów często skupiają się na dotarciu z informacją do jak największej liczby konsumentów, zapominając o konieczności mobilizowania ich i nawiązywania z nimi rzeczywistych interakcji.

Dobrym rozwiązaniem wydaje się planowanie bojkotów mieszanych – z wykorzystaniem zarówno narzędzi tradycyjnych, jak i internetowych. Takie połączenie pozwala nie tylko na dotarcie do stosunkowo dużej liczby konsumentów, lecz również przekonanie ich do włączenia się w inicjatywę bojkotowe. Z punktu widzenia przedsiębiorstw, organizacji pozarządowych i instytucji kultury pojawienie się internetu umożliwiło bardziej precyzyjną identyfikację źródła niezadowolenia oraz przewidzenie prawdopodobieństwa zaistnienia bojkotu konsumentów. Prócz badania nastrojów za pomocą tradycyjnych ankiet, możliwa stała się identyfikacja problemu poprzez analizę treści tworzonych przez nabywców. Coraz częściej uważa się, że w ramach monitorowania otoczenia dokonuje się analiz mediów społecznościowych, blogów czy forów konsumenckich. Takie działania mogą dostarczyć informacji na temat opinii i nastrojów konsumentów. Wykrycie problemów na wczesnym etapie pozwala na zastosowanie narzędzi łagodzących konflikt oraz przygotowanie się na potencjalny bojkot.

## 2.4. Podsumowanie

Współczesne organizacje, mimo coraz większych nakładów pieniężnych na utrzymanie poprawnych relacji z otoczeniem, budowanie lojalności i dobrej reputacji, nadal spotykają się z niezadowoleniem i bojkotami konsumenckimi. Coraz większa liczba konsumentów negatywnie ocenia całe grupy produktów, usług, ofert kulturalnych i społecznych. Nie słabnie również zjawisko bojkotów. Choć wcześniej występowało przede wszystkim w obszarze przedsiębiorstw handlowych, to obecnie coraz częściej dotyczy także instytucji kultury.

Bojkoty konsumenckie skierowane przeciwko różnego typu organizacjom cechują podobne mechanizmy. Zarówno w obszarze przedsiębiorstw, jak i instytucji kultury wyróżnić można podmiot objęty bojkotem, konsumentów aktualnych, konsumentów potencjalnych, media, instytucje kontrolne, instytucje sądownicze, liderów opinii, grupy nacisku i organizacje społeczne. W przypadku instytucji kultury analiza przypadków pozwala uzupełnić wskazaną listę o podmioty finansujące i krytyków.

Działania bojkotowe skierowane przeciwko przedsiębiorstwom i instytucjom kultury mają także podobne cele. Istotą obu typów inicjatyw protestacyjnych staje się zmiana zachowania danego podmiotu (cel behawioralny) oraz subiektywne odczuwanie przez bojkotujących zaangażowania w walkę o własne wartości (cel emocjonalny). Aby osiągnąć wskazane cele, bojkotujący dążą do zniszczenia wizerunku danego podmiotu, poinformowania innych uczestników rynku o jego nagannych praktykach oraz wywarcia na nim presji ekonomicznej poprzez pozabawienie części zysku. To ostatnie w przypadku instytucji kultury staje się szczególnie trudne do osiągnięcia. O ile tradycyjne przedsiębiorstwa handlowe bazują na szerokich, zróżnicowanych grupach konsumentów, o tyle instytucje kultury ograniczają się do stosunkowo niewielkiej liczby odbiorców o podobnym światopoglądzie, otwartych na odmiennosc i refleksję. Zazwyczaj są nimi zatem nabywcy, których postulaty bojkotujących, wskazujące na nieszanowanie przez instytucję kultury tradycyjnych wartości, nie skłaniają do zaangażowania się w protesty.

Uwzględniając status bojkotowanych i bojkotujących (prywatny bądź publiczny), zauważa się, że instytucje kultury, podobnie jak przedsiębiorstwa, mogą być poddane presji zarówno w ramach oddolnych inicjatyw konsumentów, jak i działań ogólnopaństwowych. Artyści mogą otrzymać zakaz prezentowania swojego dorobku w danym kraju w wyniku napięć politycznych o zasięgu międzynarodowym lub sprzeciwu konsumentów, którzy nie zgadzają się z prezentowanymi w ich pracach wartościami.

Biorąc pod uwagę liczbę podmiotów objętych bojkotem, instytucje kultury w przeważającej mierze podlegają mechanizmom jednopodmiotowym. Stosunkowo rzadko się zdarza, aby organizatorzy protestów kierowali swoje zarzuty do większej liczby instytucji jednocześnie. W przypadku przedsiębiorstw handlowych

zauważa się z kolei coraz częstszą tendencję do obejmowania ich bojkotami wielopodmiotowymi, które dotyczą kilku firm jednocześnie, łamiących istotne dla konsumentów normy.

Istotną różnicą między bojkotami instytucji kultury i przedsiębiorstw jest rodzaj towarzyszących im działań. Zauważa się, że w przypadku instytucji kultury najsilniejszą reakcją bojkotujących są protesty, manifestacje i petycje skierowane do władz. Według zaproponowanego w niniejszej pracy podziału takie inicjatywy klasyfikują bojkoty instytucji kultury na poziomie pierwszego stopnia. W bojkotach przedsiębiorstw spotyka się o wiele więcej działań związanych ze stosowaniem przemocy. Obserwuje się takie zdarzenia jak niszczenie towaru, demolowanie sklepów czy blokowanie dostaw. Takie działania w przypadku bojkotów instytucji kultury są jedynie incydentalne. W przypadku przedsiębiorstw najczęściej dochodzi do bojkotów reorientacyjnych, mających je skłonić do dostosowania się do nowych warunków społecznych i rynkowych. Wobec instytucji kultury dominują z kolei bojkoty regresyjne. Zaangażowani konsumenci starają się nie dopuścić do promowania wartości niezgodnych z tradycyjnym porządkiem przyjętym w danym społeczeństwie.

W przypadku bojkotów przedsiębiorstw i instytucji kultury zauważa się także wykorzystanie różnych podmiotów referencyjnych w celu uwiarygodnienia protestów. Gdy objęta jest nimi instytucja kultury, swojego wizerunku używają najczęściej politycy oraz autorytety moralne. W przypadku przedsiębiorstw zauważa się przede wszystkim wykorzystanie wpływu artystów i specjalistów. To ci ostatni dostarczają raportów i analiz, które mają potwierdzać zasadność prowadzenia bojkotu.

Bojkoty przedsiębiorstw i instytucji kultury są natomiast podobne ze względu na środowisko ich występowania. Coraz częściej się zauważa, że protesty rozwijają się w internecie, a szczególnie w mediach społecznościowych, na forach i blogach. Ograniczenie bojkotów do środowiska wirtualnego wpływa na obniżenie efektywności działań protestacyjnych oraz zwiększenie deklaracyjności działań konsumentów, kosztem rzeczywistych zachowań.

Istotne różnice oraz podobieństwa występujące między bojkotami przedsiębiorstw oraz instytucji kultury skłaniają do głębszej refleksji na temat narzędzi wykorzystywanych przez te podmioty do diagnozowania, zapobiegania i łagodzenia skutków działań protestacyjnych konsumentów. O ile literatura z zakresu komunikacji i strategii antykryzysowych przedsiębiorstw wobec tego rodzaju zagrożenia jest stosunkowo szeroka, to instytucjom kultury nie poświęcono w niej szczególnej uwagi. Analiza porównawcza obu typów zjawisk pozwala sugerować, że instytucje kultury, aby zminimalizować ryzyko niezadowolenia konsumentów czy bojkotu, powinny choćby częściowo korzystać ze strategii i narzędzi przedsiębiorstw. Aby zrozumieć charakter działań antykryzysowych podejmowanych przez instytucje kultury, konieczne jednak staje się zrozumienie ich motywacji do korzystania z dorobku współczesnego marketingu, relacji z interesariuszami oraz specyfiki tworzonej przez nie oferty.

## Rozdział 3

# Zarządzanie i marketing na rynku kultury a powstawanie niezadowolenia konsumentów

### 3.1. Kultura wysoka i procesy jej urynkawiania

Zjawiska niezadowolenia oraz bojkotów konsumenckich mogą być analizowane zarówno w obszarze kultury wysokiej, jak i masowej. We współczesnej literaturze **kulturę wysoką** charakteryzuje się jako tę, która tworzona jest na podstawie własnej wizji i przymyśleń artysty, w wyniku czego powstaje produkt artystyczny o oryginalnym, unikatowym znaczeniu, a opinia potencjalnego widza na jego temat ma dla twórcy drugorzędne bądź znikome znaczenie<sup>1</sup>. **Kultura masowa** przedstawiana jest z kolei jako całkowite przeciwieństwo kultury wysokiej. Przy tworzeniu produktu to potrzeby odbiorcy i jego gusta stają się głównymi wskazówkami dla artysty, który skłonny jest dostosować się do nowych trendów na rynku<sup>2</sup>. W niniejszym opracowaniu analizuje się problematykę niezadowolenia i bojkotów konsumenckich występujących w obszarze kultury wysokiej; tam obecnie widać ich najwięcej, a liczba opracowań naukowych na ten temat jest nadal uboga. W związku ze wskazanymi brakami w literaturze, przed przystąpieniem do etapu badawczego zebrano przypadki bojkotów, które miały miejsce na polskim rynku kultury w ostatniej dekadzie. W celu ich zidentyfikowania wykorzystano doniesienia publikowane w czasopiśmie, internecie oraz mediach społecznościowych. Na tej podstawie uzyskano 29 przypadków, które poddane zostały analizie. Część z nich, odpowiadająca tematyce niniejszego opracowania, została szerzej opisana w ostatnim rozdziale.

---

1 Bonita M. Kolb, *Marketing for Cultural Organization. New strategies for attracting audiences to classical music, dance, museums, theatre and opera (2<sup>nd</sup> Edition)*, Cengage Learning EMEA, Cork 2013, s. 25–26.

2 *Ibidem*, s. 26.

Poznanie przyczyn i charakteru niezadowolenia na rynku kultury wysokiej wymaga zrozumienia jego specyfiki. Na początku niniejszego rozdziału zdefiniowano sam rynek i scharakteryzowano produkty kultury, wskazując przy tym, jakie ich elementy mogą doprowadzić do powstania niezadowolenia odbiorców. Następnie opisano instytucje kultury, określono ich typy oraz wskazano, które z nich najczęściej mierzą się z niezadowoleniem i bojkotami konsumenckimi. W kolejnych podrozdziałach zaprezentowano typy konsumentów kultury oraz właściwy im proces zakupowy. Na tej podstawie wskazano, którzy uczestnicy rynku i na jakim etapie procesu zakupowego angażują się w bojkoty konsumenckie. W końcowej części rozdziału opisano proces segmentacji, wyboru rynku docelowego i pozycjonowania oraz wskazano ich wpływ na niezadowolenie oraz protesty odbiorców.

### 3.1.1. Definicja rynku kultury

W definicji Magdaleny Sobocińskiej rynek kultury to „ogół stosunków wymiany zachodzący między podmiotami oferującymi dobra i usługi zaspokajające potrzeby w zakresie kultury a konsumentami i instytucjami nabywającymi produkty kultury”<sup>3</sup>. W latach 2010–2015 zauważało się jego systematyczny wzrost nie tylko na obszarze Unii Europejskiej, Stanów Zjednoczonych i Chin (największych rynków kultury na świecie), lecz również w Afryce i Ameryce Łacińskiej<sup>4</sup>. Wyraźny wzrost znaczenia rynku kultury w perspektywie globalnej pobudza zainteresowanie inwestorów, a tym samym zachęca badaczy do prowadzenia kolejnych badań i wyjaśniania występujących na nim zjawisk. Rozważania na temat rynku oraz marketingu kultury warto kontynuować poprzez próbę zidentyfikowania głównych podmiotów uczestniczących w wymianie dóbr kultury oraz definiując najważniejsze pojęcia w tym obszarze.

Marketing w literaturze przedmiotu charakteryzowany jest jako „proces społeczny, w którym jednostki i grupy otrzymują to, czego potrzebują, poprzez tworzenie, oferowanie oraz swobodną wymianę z innymi towarów i usług, które posiadają wartość”<sup>5</sup>. François Colbert dodaje, że marketing kultury może być definiowany w analogiczny sposób, jednak musi uwzględniać specyfikę środowiska artystycznego oraz uczestników rynku kultury<sup>6</sup>. W powszechnym rozumieniu rynek kultury utożsamiany jest jedynie z konsumentami dóbr i usług kultury oraz instytucjami kultury, które takie produkty oferują swym odbiorcom. W rzeczy-

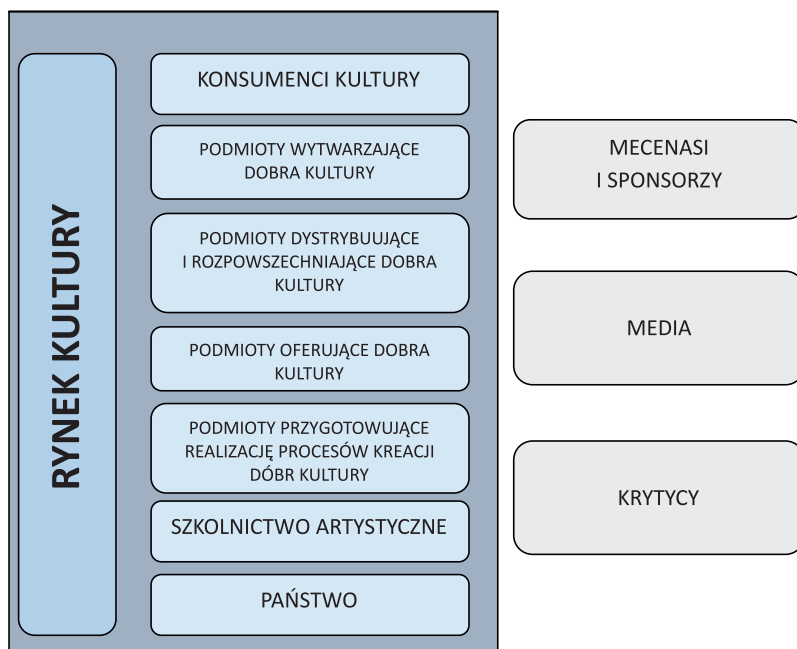
3 Magdalena Sobocińska, *Zachowania nabywców na rynku dóbr kultury i usług kultury*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s. 18.

4 *Art & Finance Report 2016 (Deloitte) – 4th Edition*, s. 26.

5 Philip Kotler, Kevin Lane Keller, *Marketing*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2012, s. 5.

6 François Colbert, Jacques Nantel, Souzane Bilodeau, Denis Rich, *Marketing Culture and the Arts*, Paul & Co Pub Consortium, Montreal 2010, s. 16.

wistości liczba podmiotów na nim występujących jest znacznie szersza. Oprócz konsumentów kultury wyróżnić można także podmioty zajmujące się przygotowaniem realizacji procesów kreacji dóbr kultury, ich wytwarzaniem, dystrybucją i rozpowszechnianiem, jak również te oferujące usługi kultury, szkolnictwo artystyczne i państwo<sup>7</sup>. Powyższa lista może być rozszerzona o dodatkowe podmioty z otoczenia rynku, które mają istotny wpływ na formę i kształt zależności między konsumentami, instytucjami kultury i państwem. Do tej grupy należą: mecenasi i sponsorzy (zarówno indywidualne podmioty, jak i przedsiębiorstwa), media oraz krytycy (mające wpływ na popularność produktu bądź usługi).



**Rysunek 21.** Podmioty rynku kultury

**Źródło:** na podstawie Magdalena Sobocińska, *Zachowania nabywców na rynku dóbr kultury i usług kultury*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s. 19, uzupełnione opracowaniem własnym otoczenia rynku.

W otoczeniu rynku kultury zauważa się również próby uwzględnienia innych podmiotów, np. organizacji międzynarodowych i ich wpływu na kształt globalnego rynku kultury. Mecenasi i sponsorzy kultury pozostają istotnymi podmiotami finansującymi niektórych artystów i instytucje, którzy upatrują w nich szansy

<sup>7</sup> Magdalena Sobocińska, *Zachowania nabywców na rynku dóbr...*, s. 19.

na zmniejszenie uzależnienia od finansowania ze środków państwowych<sup>8</sup>. Media i krytycy z kolei mogą kształtować opinię, zachęcać lub zniechęcać konsumentów do korzystania z dóbr kultury, a tym samym mają istotny wpływ na całe funkcjonowanie rynku<sup>9</sup>.

Przy analizie powyższych podmiotów biorących udział w kształtowaniu rynku kultury warto uwzględnić fakt, że podlegają one również kolejnym, wewnętrznym kategoryzacjom, które częściowo zostaną przedstawione w kolejnych rozdziałach pracy. W niniejszym ujęciu państwo rozumiane jest zarówno jako sektor rządowy, jak i samorządowy, przez co może wpływać na rynek kultury w różnej skali. Szkolnictwo artystyczne może kształcić nie tylko artystów w wielu odmiennych dziedzinach sztuki i kultury, lecz również osoby stanowiące dla nich wsparcie lub promujące ich prace. Licznym kategoryzacjom podlegają również sami konsumenci oraz instytucje kultury – podmioty niezbędne do zaistnienia relacji wymiany na rynku kultury.

### 3.1.2. Typy rynku kultury i jego produkty

Współczesny rynek kultury podlega licznym kategoryzacjom, które umożliwiają lepsze zrozumienie jego złożoności, specyfiki i zaplanowanie działań marketingowych. Dominique Bourgeon-Renault i Anne Gombault wykorzystują do tego celu dwa główne kryteria: **rodzaj aktywności danego artysty (instytucji)** oraz **charakter wytwarzanego przez niego produktu**<sup>10</sup>. Ze względu na rodzaj aktywności danego artysty wyróżniono cztery podstawowe obszary, za pomocą których możliwe staje się charakteryzowanie rynku kultury: **usługi związane z kulturą** (np. spektakle, muzea), **sektor związany z pismem** (np. książki), **sektor związany z dźwiękiem** (np. płyty z nagraniami) oraz **sektor związany z obrazem** (np. kino, telewizja)<sup>11</sup>. Każdy produkt z danej kategorii ma za założenia zaspokajać podobną potrzebę (rozrywki, samodoskonalenia itp.). Zauważa się jednak występowanie preferencji konsumentów do częstszego korzystania z jednego obszaru, który najbardziej pokrywa się z ich gustami. Dla konsumenta, który preferuje słowo pisane, najważniejszymi alternatywami będą książki oraz prasa. Pozostałe produkty mają dla niego mniejsze znaczenie.

Bardziej złożony charakter mają rozważania dotyczące samych produktów kultury. Obecnie zauważa się brak uniwersalnej definicji, która mogłaby je scharak-

8 Kamila Lewandowska, *From Sponsorship to Partnership in Arts and Business Relations*, „The Journal of Arts Management, Law, And Society” 2015, Vol. 45, s. 46–47.

9 Brian Goff, Dennis Wilson, David Zimmer, *Movies, Mass Consumers, and Critics: Economics and politics of a two-sided market*, „Contemporary Economic Policy” 2017, Vol. 35, No. 2, s. 2–3.

10 Dominique Bourgeon-Renault, *Marketing de l'Art et de la Culture: Spectacle vivant, patrimoine et industries culturelles*, DUNOD, Paris 2009, s. 9.

11 *Ibidem*, s. 10.

teryzować. Jeff Dayton-Johnson zalicza do nich zarówno produkty materialne, jak i usługi związane ze sztuką (sztuka wizualna, architektura), ochroną dziedzictwa kulturowego (muzea, galerie), przemysłami kulturalnymi (prasa, telewizja) oraz festiwalami<sup>12</sup>. Bardziej precyzyjne ujęcie produktu kultury proponują Dominique Bourgeon-Renault i Anne Gombault. W ich ujęciu jest to dobro materialne bądź usługa, które są rezultatami wyrazu artysty, wpisujące się w chociaż jeden obszar rynku kultury<sup>13</sup>. W opinii autorów każdy produkt kultury charakteryzuje się pięcioma głównymi cechami: **nieuchwytnością, unikalnością, symbolicznością, hedonizmem i estetyzmem oraz czasochłonnością** (patrz rysunek 22)<sup>14</sup>.



**Rysunek 22.** Cechy produktu kultury wg Dominique Bourgeon-Renault i Anne Gombault

**Źródło:** Dominique Bourgeon-Renault, *Marketing de l'Art et de la Culture: Spectacle vivant, patrimoine et industries culturelles*, DUNOD, Paris 2009, s. 26.

Wraz z postępowaniem technologicznym i przemianami społecznymi na rynku pojawiają się wytwory artystyczne, które przez część ekspertów są uznawane za produkty kultury, a przez innych już nie. Za przykład posłużyć może fotografia, stand-up czy graffiti. Współczesne spojrzenie na rynek kultury, a szczególnie pojawienie się na nim tego rodzaju środków wyrazu artystycznego sprawia, że charakterystyka

<sup>12</sup> Jeff Dayton-Johnson, *What's Different about Cultural Products? An economic framework*, Strategic Planning and Policy Coordination, Canada 2000, s. 3.

<sup>13</sup> Dominique Bourgeon-Renault, *Marketing de l'Art et de la Culture...*, s. 31.

<sup>14</sup> *Ibidem*, s. 26.



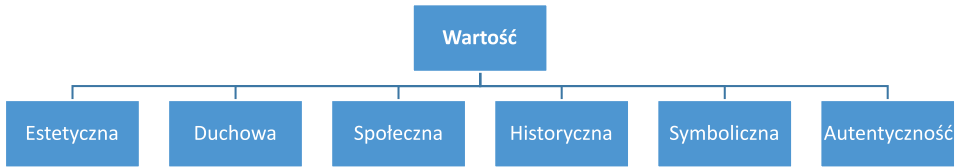
zaproponowana przez D. Bourgeon-Renault zaczyna być coraz częściej kwestionowana. O ile nieuchwytność, unikalność, symboliczność czy hedonizm i estetyzm wzbudzają najmniej kontrowersji, o tyle uwzględnianie czasochłonności staje się już w środowiskach związanych z kulturą przedmiotem sporu. Wątpliwości zobrazować może przykład wspomnianej wcześniej fotografii, która powstała w sposób niezamierzony, bez poświęcania procesowi twórczemu znacznej ilości czasu. Uwzględniając cechę czasochłonności, nie powinno klasyfikować się zdjęcia jako produktu kultury. Na współczesnym rynku kultury fotografia taki status jednak posiada, widać zatem różnice między spojrzeniem definicyjnym i praktycznym. W opinii autora niniejszego opracowania czasochłonność może być zastąpiona przez tak zwane **wartościowanie w czasie**. Produkt kultury jako istotny nośnik tożsamości powinien posiadać względnie trwałą wartość, która ze względu na jego unikalność rośnie w czasie bądź po uzyskaniu swojego maksimum pozostaje na stałym poziomie. Jest to o tyle istotna cecha, że odróżnia produkt kultury od produktu masowego, którego wartość w czasie się zmniejsza. Produkt masowy traci na wartości wraz z pojawieniem się na rynku jego bardziej funkcjonalnych i ulepszonych alternatyw. Produkt kultury, który z zasady jest niefunkcyjny, nie podlega podobnym prawom.

W opracowaniu Magdaleny Sobocińskiej dobra i usługi kultury mogą pełnić osiem podstawowych funkcji: **estetyczną** (osiągnięcie przyjemności z kontaktu z dobrem lub usługą kultury), **komunikacyjną** (ułatwia porozumiewanie się i wpływa na tworzenie nowych pojęć), **impresywną** (wywoływanie emocji, zmiana postaw i zachowań), **poznawczą** (przekazywanie wiedzy o świecie), **integracyjną** (tworzenie wspólnotowości i odpowiedzialności za kulturę), **dydaktyczną** (wskazywanie pożądaných wartości i norm), **ludyczną** (dostarczanie rozrywki) i **terapeutyczną** (kultura jako forma odpoczynku, redukcji stresu)<sup>15</sup>. W podobny sposób o produktach i usługach kultury wypowiada się David Throsby, wskazując na sześć głównych wartości, których powinny one dostarczać swoim odbiorcom (rysunek 23).

**Wartość estetyczna** oznacza dla konsumenta możliwość obcowania z produktem, który może być przez niego oceniany w indywidualnych kategoriach piękna. Estetyka wpływa na **wartość duchową** (poczucie spełnienia) oraz **społeczną** (poczucie przynależności i tożsamości). **Wartość historyczna** dostarcza informacji na temat przeszłości i jej wpływu na postrzeganie świata przez konsumenta, pozwala rozwijać **wartość symboliczną** – rozumienie metafor i znaków charakterystycznych również dla wartości społecznej i związanej z nią tożsamości. Ostatecznie produkt kultury dostarcza poczucia **autentyczności**, co w dobie produktów masowych pozwala na doświadczanie prawdziwości i unikalności związanych z kulturą wysoką<sup>16</sup>.

15 Magdalena Sobocińska, *Zachowania nabywców na rynku dóbr...*, s. 14–15.

16 David Throsby, *The Economics of Cultural Policy*, Cambridge University Press, Cambridge 2010, s. 111–113.



**Rysunek 23.** Wartości produktu kultury dostarczane odbiorcom

**Źródło:** David Throsby, *The Economics of Cultural Policy*, Cambridge University Press, Cambridge 2010, s. 111–113.

Analiza dotychczasowych bojkotów instytucji kultury przeprowadzona na potrzeby niniejszego opracowania pozwoliła zauważyć, że podejmowane przez konsumentów działania protestacyjne o podobnym nasileniu miały miejsce w każdym z wymienionych przez Dominique Bourgeon-Renault i Anne Gombault obszarów. Nie wydaje się zatem zasadnym twierdzenie, że niezadowolenie bądź bojkot konsumentki miałyby być szczególnie związane z jednym, konkretnym obszarem rynku kultury. Najczęstszą jak dotychczas przyczyną niezadowolenia konsumentów związaną z cechami produktu kultury była jego symbolika. Obserwacja przypadków sugeruje, że wykorzystanie symboliki niezgodnej z wartościami konsumentów może ich skłonić do angażowania się w protesty przeciw twórcom. Nie zauważono przy tym, aby inne z zaproponowanych cech produktów miały przyczyniać się do powstawania bojkotów konsumenckich.

Konsekwencje wynikające z realizacji funkcji impresywnej, poznawczej i dydaktycznej mogą przyczyniać się do powstawania niezadowolenia i angażowania się konsumentów w protesty. Zbyt silna próba wywołania emocji i zmiany postaw oraz przekazywanie wartości niezgodnych z tymi, które reprezentują konsumenci, może ich skłonić do wyrażenia niezadowolenia. Analiza dotychczasowych przypadków z punktu widzenia koncepcji Davida Throsby'ego pozwala zauważyć, że jak dotychczas przyczynami powstawania bojkotów była niezgodność wartości społecznych, historycznych i symbolicznych reprezentowanych przez konsumenta i produkt bądź usługę kultury.

## 3.2. Instytucje kultury

### 3.2.1. Definicja instytucji kultury

We współczesnej literaturze można znaleźć liczne próby definiowania instytucji kultury. David Carr charakteryzuje je jako miejsca przechowujące i zapewniające ochronę tekstów i przedmiotów, nakierowane na popularyzowanie i zwiększanie

wiedzy na ich temat oraz stwarzające możliwości uczenia się<sup>17</sup>. Tego typu definicja zawęży pojęcie instytucji kultury do muzeów i galerii sztuki, stąd bywa kwestionowana przez część ekspertów. Łukasz Wróblewski opisuje instytucję kultury jako „podmiot mający osobowość prawną, który powoływany jest w celu prowadzenia działalności kulturowej”<sup>18</sup>. W swojej pracy autor wskazuje na występowanie w literaturze definicji tego typu organizacji w ujęciu wąskim i szerokim. W pierwszym z nich instytucje kultury mają za zadanie tworzenie i upowszechnianie dzieł sztuki poświęconych interpretacji, wizualizacji, bibliotekom i dziedzictwu kulturowemu. W drugim zaś zalicza się do nich także przemysł kulturalny i media<sup>19</sup>. W najszerszym kontekście, reprezentowanym m.in. przez Herberta Lederera, do grona instytucji kultury zalicza się nawet wiedeńskie kawiarnie, londyńskie kluby czy paryskie salony<sup>20</sup>, które stanowiły miejsca spotkań lokalnej elity intelektualistów i artystów. Istotnym determinantem świadczącym o pełnieniu przez dany podmiot funkcji instytucji kultury staje się przekazywanie przez niego istotnych tradycji kulturowych, charakterystycznych dla danego miejsca. Różne definiowanie instytucji kultury rodzi szereg wątpliwości w gronie ekspertów, wśród których nadal nie ma porozumienia, które podmioty pełnią funkcję instytucji kultury, a które nie powinny być do nich zaliczane. W niniejszej rozprawie przyjmuje się optykę zaproponowaną przez Łukasza Wróblewskiego, jako że podejście to wydaje się w sposób możliwie najbardziej trafny odzwierciedlać ich aktualną charakterystykę oraz pozostawia szerokie pole do analizy na gruncie zarządzania i marketingu.

### 3.2.2. Funkcje instytucji kultury

W literaturze wskazuje się na sześć funkcji pełnionych przez instytucje kultury. Należą do nich funkcja konserwacyjna, kreatywna, produkcyjna, dystrybucyjna, socjalizacyjna i edukacyjna<sup>21</sup>. Pierwsza z nich oznacza, że istotną rolą instytucji kultury jest sprawowanie opieki nad konkretnym dziełem bądź dziełami sztuki. Działanie to charakterystyczne jest zarówno w przypadku dzieł materialnych, jak i niematerialnych. Obowiązkiem muzeum staje się dbanie o elementy ekspozycyjne, podczas gdy rolą teatru jest dążenie do odtworzenia spektaklu w taki sposób, aby przekazywał on sobą zamierzony przez twórcę sens. Instytucje kultury w swojej istocie mają za zadanie sprawowanie opieki nad treścią ekspozycyjną.

17 David Carr, *The Promise of Cultural Institutions*, AltaMira Press, Plymouth 2003, s. XIII.

18 Łukasz Wróblewski, *Strategie marketingowe w instytucjach kultury*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 26.

19 *Ibidem*.

20 Herbert Lederer, *The Vienna Coffee House: History and Cultural Significance*, [w:] Leona Rittner, E. Scott Haine, Jeffrey Jackson, *The Thinking Space: The Café as a Cultural Institution in Paris, Italy and Vienna*, Routledge, Oxon 2013, s. 25.

21 Dominique Bourgeon-Renault, *Marketing de l'Art et de la Culture...*, s. 10.

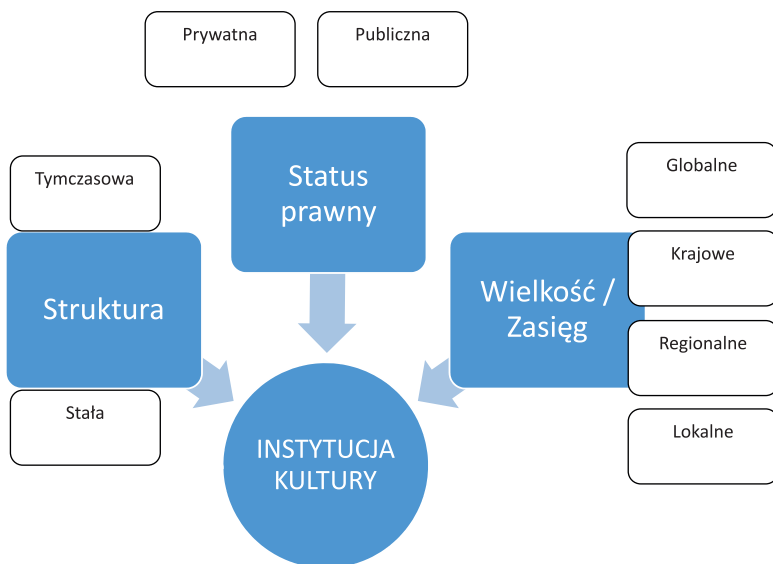
waną odbiorcom, co w przypadku podmiotów wystawiających obrazy i bryły łączy się naturalnie także z jej materialną ochroną. **Funkcja kreacyjna** opiera się na założeniu, że instytucje kultury powinny dążyć nie tylko do eksponowania dorobku historycznego danej kultury, lecz także dokumentować i tworzyć zbiory mające przekazać znany nam, aktualny obraz kultury przyszłym pokoleniom. Jej uzupełnieniem staje się **funkcja produkcyjna** wskazująca, że tworzenie kultury nie może pozostawać jedynie w sferze abstrakcyjnej. Instytucje kultury powinny eksponować nie tylko idee czy wartości kulturowe, lecz także ich materialny charakter, mający odzwierciedlenie w rzeczywistości. W przypadku kreowania głównym celem staje się wspieranie artystów, zachęcanie ich do tworzenia i gromadzenie ich dzieł. Funkcja produkcyjna natomiast wskazuje, że instytucja kultury powinna być także miejscem przeznaczonym dla artystów bezpośrednio na tworzenie lub odtwarzanie przez nich sztuki<sup>22</sup>. Z kolejną funkcją – **dystrybucyjną** – związana jest z kolei konieczność eksponowania dzieł szerszej publiczności. Rolą instytucji kultury staje się zatem nie tylko dbanie o materialne istnienie dzieła, ale także eksponowanie go odbiorcom. Dzięki temu mogą oni prowadzić dyskusje na temat treści kulturowych, co prowadzi do nawiązywania relacji i umacniania więzi społecznych, a tym samym do spełnienia **funkcji socjalizacyjnej** instytucji kultury. Skutkiem obu ostatnich funkcji jest zwiększenie wiedzy odbiorców nie tylko na temat konkretnych artystów i ich dzieł, lecz również eksponowanych przez nich wartości i poruszanych problemów. To zaś prowadzi do poszerzania horyzontów myślowych jednostki i jego bardziej świadomego funkcjonowania w społeczeństwie, co może być postrzegane jako główne założenie **funkcji edukacyjnej**.

Coraz większe urynkowanie kultury i niskie dotacje publiczne sprawiają jednak, że realizacja poszczególnych funkcji przez instytucje kultury nie jest w pełni możliwa. To zjawisko widoczne jest zarówno w przypadku podmiotów prywatnych, jak i publicznych. Wiele instytucji kultury przyjmuje założenia marketingowe, aby móc bardziej efektywnie wypełniać wskazane wcześniej funkcje. W takim przypadku ich działalnością zaczynają kierować mechanizmy rachunku zysków i strat. W sytuacji, gdy podejście marketingowe zaburza prawidłowe wypełnianie przez instytucję kultury jej poszczególnych funkcji, a prowadzi jedynie do zwiększenia zasobów finansowych, to zarówno w twórcach, jak i odbiorcach zaczyna wzrastać poczucie niezadowolenia, którego mechanizmy szerzej opisano w rozdziale drugim.

22 Werner Hasitschka, Peter Tschmuck, Tasos Zembylas, *Cultural Institutions Studies: Investigating the Transformation of Cultural Goods*, „Journal of Arts Management, Law & Society” 2005, Vol. 35, No. 2, s. 153–154.

### 3.2.3. Typy instytucji kultury

W tradycyjnym ujęciu Dominique Bourgeon-Renault i Anne Gombault instytucje kultury mogą być sklasyfikowane ze względu na swoją strukturę i zachowania organizacyjne. Analizując pierwsze z kryteriów, możemy wyodrębnić instytucje o **strukturze stałej** (posiadające stałe zespoły, pracujące w systemie ciągłym, regularnym) oraz **strukturze tymczasowej** (pracujące w systemie zadaniowym, w celu zrealizowania konkretnego projektu). Biorąc pod uwagę status prawny instytucji, możemy wyodrębnić jednostki **prywatne** (administrowane przez indywidualnych założycieli, fundacje) oraz **publiczne** (funkcjonujące z inicjatywy publicznej)<sup>23</sup>. Skupienie się na wielkości bądź zasięgu danej instytucji pozwala wyodrębnić instytucje **globalne** (najwyżej oceniane i rozpoznawalne, skupiające najbardziej utalentowanych i znanych artystów, stanowiące centra globalnej kultury, jak np. mediolańska La Scala), **krajowe** (stanowiące istotne centrum kultury z punktu widzenia danego kraju, skupiające tamtejszych artystów, mało rozpoznawalne za granicą), **regionalne** (rozpoznawalne w danym regionie, skupiające niewielką ilość znanych artystów) oraz lokalne (znane tylko lokalnej społeczności, nieposiadające rozpoznawalnych artystów)<sup>24</sup>.



**Rysunek 24.** Typy instytucji kultury

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie Dominique Bourgeon-Renault, *Marketing de l'Art et de la Culture: Spectacle vivant, patrimoine et industries culturelles*, DUNOD, Paris 2009, s. 11.

<sup>23</sup> Wiesław Wasilewski, *Risk Analysis in Cultural Institutions*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, No. 345, s. 106.

<sup>24</sup> Dominique Bourgeon-Renault, *Marketing de l'Art et de la Culture...*, s. 11.

Do powyższej klasyfikacji warto dodać również kryterium „wykorzystania nowoczesnych technologii”, co w chwili obecnej postulowane jest przede wszystkim w opracowaniach popularnonaukowych. Współczesne realia rynku kultury pozwalają zauważyć, że dynamicznie rośnie liczba instytucji kultury, która wykorzystuje takie technologie jak rzeczywistość wirtualna, hologramy, projekcje filmów 3D czy marketing sensoryczny. To właśnie ta grupa cieszy się obecnie największą popularnością, przyciąga uwagę znacznie szerszej grupy konsumentów. Przy kategoryzowaniu instytucji kultury warto zatem uwzględnić, czy dany podmiot wykorzystuje rozwiązania „**interaktywne**”, czy też pozostaje przy standardowych, „**tradycyjnych**” rozwiązaniach.

Łukasz Wróblewski proponuje dodatkowo podział instytucji kultury ze względu na **zorientowanie na rynek** bądź **zorientowanie na produkt**<sup>25</sup>. Pierwsze z nich skupiają się przede wszystkim na tworzeniu oferty atrakcyjnej dla potencjalnego odbiorcy, zaspokajającej jego potrzeby. W literaturze często opisywane są jako instytucje zorientowane na klienta. To właśnie tego typu instytucje najczęściej stosują narzędzia marketingowe w swojej codziennej działalności<sup>26</sup>. Instytucje zorientowane na produkt przede wszystkim zwracają uwagę na wartość samego produktu – stawiają go w ścisłym centrum swojej działalności, z rzadka uwzględniając i badając potrzeby odbiorców<sup>27</sup>.

We współczesnej literaturze z zakresu marketingu kultury wskazuje się ponadto na dwa modele tworzenia oferty przez instytucję kultury. Bonita Kolb i Ni Bhraidaigh podkreślają, że dominującą pozycję odgrywa nadal **podejście tradycyjne**, w myśl którego oferta tworzona jest jedynie przy udziale artystów i dyrektora artystycznego danej instytucji<sup>28</sup>. Na etapie jej przygotowania nie uwzględnia się potrzeb rynku bądź opinii osoby odpowiedzialnej za działania marketingowe danej instytucji. Dopiero po ukończeniu i zatwierdzeniu oferty przez dyrektora artystycznego przekazuje się ją specjalistom do spraw marketingu. Jego rolą staje się przygotowanie strategii promocyjnej oraz pozyskanie audytorium. Nie uwzględnia się przy tym możliwości jego ingerencji w proces twórczy.

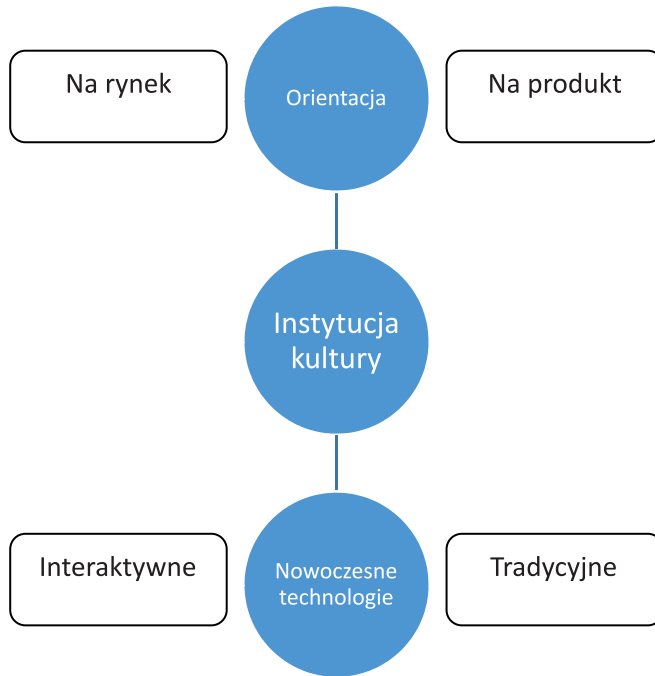
W instytucjach kierujących się podejściem tradycyjnym zauważa się sceptycyzm oraz brak zaufania w stosunku do działań marketingowych jako procesów kreatywnych. Rola otoczenia zredukowana jest do pozycji biernych odbiorców, których potrzeby nie są przez instytucję kultury uwzględniane. W takim przypadku zauważa się niską aktywność w zakresie badań rynku przy stosunkowo intensywnej, lecz często chaotycznej kampanii promocyjnej. To z kolei związane jest z brakiem wystarczających informacji dla działu marketingu, które mogłyby zostać

25 Łukasz Wróblewski, *Strategie marketingowe w instytucjach...*, s. 28

26 Daragh O'Reilly, Finla Kerrigan, *Marketing the Arts: A Fresh Approach*, Routledge, New York 2010, s. 125.

27 Łukasz Wróblewski, *Strategie marketingowe w instytucjach...*, s. 28.

28 Bonita M. Kolb, *Marketing for Cultural Organization...*, s. 76.



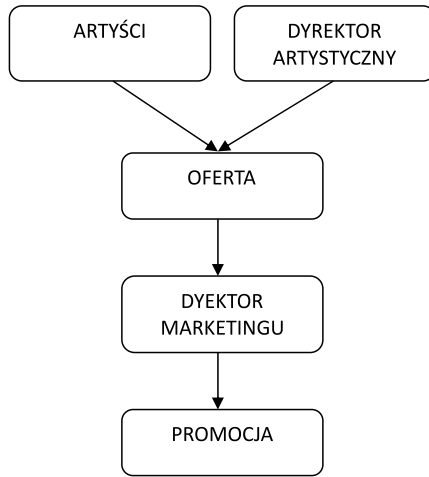
**Rysunek 25.** Podział instytucji kultury ze względu na orientację i wykorzystanie nowoczesnych technologii

**Źródło:** kategoryzacja własna z uwzględnieniem podziału Łukasza Wróblewskiego, [w:] Łukasz Wróblewski, *Strategie marketingowe w instytucjach kultury*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 28.

wykorzystane w promocji skierowanej do konkretnego odbiorcy. Brak informacji na temat preferencji konsumentów wynikający z niewystarczającej działalności badawczej skutkuje prowadzeniem promocji ogólnej, skierowanej do wszystkich. Ta z kolei postrzegana jest jako mniej skuteczna i droższa aniżeli kampania skierowana do należycie wybranego audytorium.

Obecnie coraz częściej tradycyjne podejście przy tworzeniu oferty instytucji kultury zastępowane jest **podejściem zespołowym**. Jego istotnym elementem jest uwzględnienie w procesie tworzenia oferty działu marketingu, którego zadaniem jest pozyskanie informacji na temat potrzeb i gustów konsumentów<sup>29</sup>. Zebrane w procesie badawczym dane przedstawiane są artystom oraz dyrektorowi artystycznemu, którzy na ich podstawie wybierają repertuar współgrający z wymaganiami otoczenia. Warto zaznaczyć, że w podejściu zespołowym nie postuluje

<sup>29</sup> Ivonne Kuesters, *Arts Managers as Liaisons between Finance and Art: A qualitative study inspired by the theory of functional differentiation*, „The Journal of Arts Management, Law and Society” 2010, Vol. 40, s. 55.



**Rysunek 26.** Tradycyjne podejście do tworzenia oferty instytucji kultury

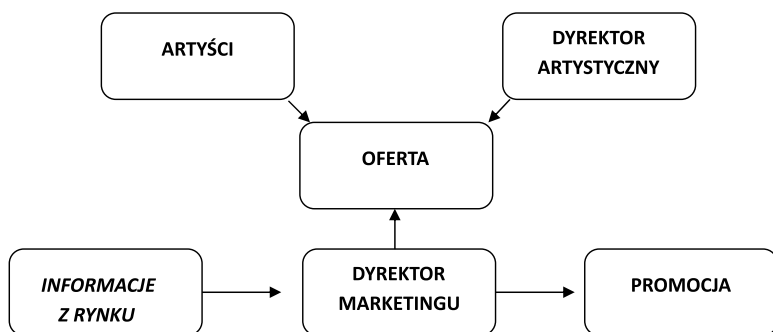
**Źródło:** Bonita M. Kolb, *Marketing for Cultural Organization. New strategies for attracting audiences to classical music, dance, museums, theatre and opera (2nd Edition)*, Cengage Learning EMEA, Cork 2013, s. 74–76.

się wyboru oferty wyłącznie na podstawie rozeznania rynku, lecz uwzględnia się również predyspozycje i gusty artystów oraz misję instytucji kultury. Badania marketingowe wykorzystywane są po to, aby spośród szerokiej listy możliwego repertuaru wybrać taki, który jednocześnie odpowiada zespołowi artystycznemu oraz oczekiwaniom odbiorców. Z tego powodu zauważa się tutaj większą skłonność do prowadzenia badań marketingowych oraz kampanii promocyjnych, których celem jest zachęcenie konkretnej grupy odbiorców do uczestnictwa w konkretnym wydarzeniu organizowanym przez instytucję kultury.

Zwolennicy zespołowego podejścia do tworzenia oferty instytucji kultury reprezentują najczęściej tę grupę menedżerów, którzy w marketingu dostrzegają szansę na zwiększenie konkurencyjności swojego podmiotu na rynku. Przedmiotem ich zainteresowania staje się zatem wykorzystywanie w najwyższym możliwym stopniu aktualnej wiedzy na temat funkcjonowania tego rynku, jego konsumentów oraz produktów, które z jednej strony stanowią realizację misji kulturowej, a z drugiej – budzą zainteresowanie odbiorców.

Analiza dotychczasowych przypadków bojkotów skierowanych przeciwko instytucjom kultury pozwoliła zauważyć, że zjawisko to było obecne zarówno w podmiotach o strukturze stałej, jak i tymczasowej, państwowych i prywatnych, globalnych, krajowych i regionalnych. Dotychczas nie zauważono jedynie bojkotów instytucji lokalnych. W większości protesty konsumentów dotyczyły instytucji teatralnych (znacznie rzadziej muzeów czy galerii sztuki). Z tego względu w części empirycznej niniejszego opracowania zdecydowano się na poddanie ich szerszej analizie, która umożliwiłaby wyjaśnienie tego fenomenu.





**Rysunek 27.** Zespołowe podejście do tworzenia oferty instytucji kultury

**Źródło:** Bonita. M. Kolb, *Marketing for Cultural Organization New strategies for attracting audiences to classical music, dance, museums, theatre and opera (2nd Edition)*, Cengage Learning EMEA, Cork 2013, s. 74–76.

## 3.3. Konsument i otoczenie rynku kultury

### 3.3.1. Konsument kultury

#### 3.3.1.1. Definicja konsumenta kultury

Konsument kultury charakteryzowany jest w literaturze marketingowej jako osoba zarówno korzystająca z szeroko rozumianych produktów i usług kultury, jak i uczestnicząca w wydarzeniach kulturalnych<sup>30</sup>. Termin ten upowszechniał się od połowy XX wieku w Stanach Zjednoczonych, gdzie obserwowano, że tradycyjne i bardziej pasywne audytorium zaczyna stopniowo, lecz coraz intensywniej, eksponować swoje potrzeby oraz w oparciu o nie dokonywać wyboru oferty kulturalnej. Zauważono też, że wraz z rozwojem nowoczesnej technologii oraz rosnącym dostępem do informacji, konsumenci kultury coraz częściej zachowują się w stosunku do produktów kultury podobnie jak wobec tradycyjnych produktów masowych. Obserwacja ta stała się istotnym impulsem do zwiększenia dynamiki badań nad charakterystyką i zachowaniami konsumentów kultury<sup>31</sup>. Dostrzeżono, że współczesny konsument, oprócz potrzeby obcowania ze sztuką, pragnie jednocześnie rozrywki i cechuje się statystycznie mniejszą ilością czasu wolnego, starając się przy tym zagospodarować go w taki sposób, aby połączyć odpoczynek z ambitną treścią<sup>32</sup>. Jednocześnie współczesny konsument kultu-

30 Patricia Martin, *Renaissance Generation: The rise of the cultural consumer and what it means to your business*, LaCrosse, Avon 2007, s. 55–57.

31 Chris Hand, Francesca Dall’Olmo Riley, *Audience Behaviour or Buyer Behaviour. What can models of brand buying behaviour say about arts audiences?*, „International Journal of Arts Management” 2016, Vol. 19, No. 1, s. 77–78.

32 Bonita M. Kolb, *Marketing for Cultural Organization...*, s. 2–3.

ry staje się coraz bardziej otwarty na artystyczną kreatywność, interesuje się nie tylko dorobkiem kultury Zachodu, lecz pragnie zdobywać wiedzę na temat osiągnięć artystycznych innych cywilizacji. Chęć łączenia czasu wolnego z ambitną treścią sprawia, że konsument kultury coraz częściej interesuje się produktami mieszanymi, które są efektem łączenia kultury popularnej i wysokiej<sup>33</sup>.

W związku z istotnymi zmianami w zakresie potrzeb odbiorców kultury, w literaturze naukowej zauważa się także silny trend do poszukiwania skutecznych sposobów pozyskiwania konsumenta przez instytucje kultury, zainteresowania go proponowaną treścią, nawiązania trwałych relacji i zbudowania lojalności między-podmiotowej<sup>34</sup>. Choć w centrum zainteresowania badawczego nadal stawiany jest indywidualny konsument, to jednak coraz więcej specjalistów podkreśla, że w procesie tworzenia oferty kulturalnej należy spojrzeć na rynek i jego podmioty w sposób bardziej zintegrowany.

Magdalena Sobocińska zauważa w swojej pracy, że konsumenci stanowią jedynie wierzchołek grupy tzw. nabywców kultury. Oprócz nich (charakteryzowanych jako jednostki bezpośrednio uczestniczące w wydarzeniu kulturalnym) wyróżnia się również odbiorców instytucjonalnych. Należą do nich m.in. firmy, szkoły i fundacje<sup>35</sup>. Ich dostrzeżenie staje się o tyle zasadne, że to właśnie odbiorcy umożliwiają instytucji kultury zintegrowane pozyskanie większej ilości indywidualnych konsumentów. W takiej sytuacji istotnym zadaniem marketingowym staje się rozwijanie dobrych relacji między instytucją kultury a odbiorcami instytucjonalnymi. Z punktu widzenia instytucji kultury zapewnia to większą ilość sprzedanych biletów i skuteczne wypełnianie jej misji, ponieważ umożliwia kontakt z treścią kultury dużej grupie konsumentów. Dla odbiorcy instytucjonalnego tego rodzaju relacje umożliwiają wynegocjowanie bardziej przystępnych cen, zapewnienie rozrywki (studentom, pracownikom czy podopiecznym), a nawet stanowią istotną część procesu budowania marki instytucji czy zorientowanego kulturowo przedsiębiorstwa<sup>36</sup>.

Podobnie jak na innych rynkach, tak i na rynku kultury zauważa się, że konsumenci nie stanowią jednolitej grupy o identycznych cechach. Tym samym stworzenie przez daną instytucję kultury uniwersalnej oferty odpowiadającej gustom wszystkich konsumentów jest działaniem z natury rzeczy niemożliwym. Instytucje kultury wykorzystujące podejście marketingowe starają się poznać oczekiwania swoich konsumentów, zrozumieć proces angażowania się w inicjatywy kulturalne i na tej podstawie zaproponować konkretnej grupie stworzoną ofertę<sup>37</sup>.

33 *Ibidem*, s. 2–5.

34 Pieter de Rooij, *Understanding Cultural Activity Involvement of Loyalty Segments in the Performing Arts*, „International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research” 2015, Vol. 9, No. 2, s. 110–112.

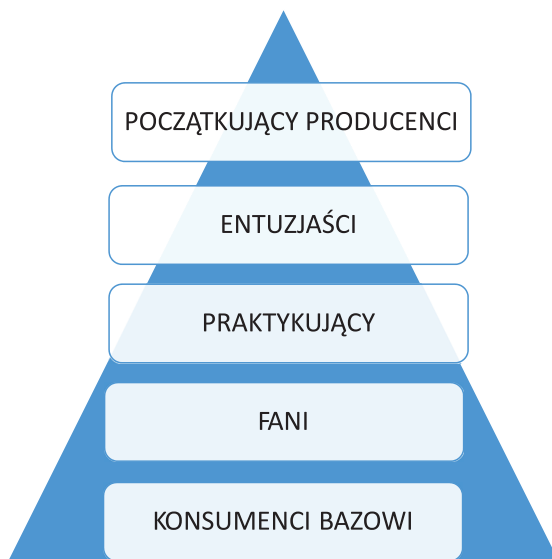
35 Magdalena Sobocińska, *Zachowania nabywców na rynku dóbr...*, s. 32.

36 Igor Gałązkiewicz, *Art Branding*, Słowa i Myśli, Lublin 2016, s. 208–209.

37 Patrick S. Föhl, Markus Lutz, *Publikumsforschung in öffentlichen Theatern und Opern: Nutzen, Bestandsaufnahme und Ausblick*, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2011, s. 54.

### 3.3.1.2. Typy konsumentów kultury

Jedną z najczęściej przywoływanych typologii konsumentów kultury jest podział dokonany przez Nicolasa Abercrombiego i Briana Longhursta, którzy uwzględniają w nim stopień zaangażowania konsumenta w wybór treści kultury, stopień i rodzaj wykorzystanych mediów oraz charakterystyczne dla każdego typu zachowania<sup>38</sup>.



**Rysunek 28.** Typy konsumentów kultury ze względu na stopień zaangażowania i partycypację  
**Źródło:** Nicolas Abercrombie, Brian Longhurst, *Audiences: A sociological theory of performance and imagination*, Sage, London 1998, s. 141.

**Konsumentów bazowi** stanowią obecnie najszersze grono odbiorców. W celu interakcji z szeroko rozumianą kulturą, w przeważającej mierze popularną, wykorzystują głównie telewizję. Jak wskazuje w swojej analizie Bonita M. Kolb, tego rodzaju konsumenci nie są skłonni do nawiązywania kontaktu z innymi odbiorcami w celu wspólnego partycypowania w życiu kulturalnym, cechuje ich dość duża zmienność w wyborze treści oraz brak sprecyzowanych preferencji w tym obszarze<sup>39</sup>. Odmienną postawę daje się zauważyć wśród **fanów**, którzy posiadają bardziej konkretne gusta. Chociaż fani, podobnie jak konsumenci bazowi, nie są skłonni do kolektywnego partycypowania w kulturze, to jednak cechują się bardziej sprecyzowanymi oczekiwaniami względem oferty kulturalnej. Ich zachowania w tym zakresie są bardziej powtarzalne i przewidywalne – preferowanie konkretnego re-

<sup>38</sup> Nicolas Abercrombie, Brian Longhurst, *Audiences: A sociological theory of performance and imagination*, Sage, London 1998, s. 141.

<sup>39</sup> Bonita M. Kolb, *Marketing for Cultural Organization...*, s. 48.

zysera bądź aktora skutkuje zazwyczaj częstszym wyborem materiałów, w którym ci uczestniczą<sup>40</sup>. Jeszcze wyższy poziom pod względem zaangażowania stanowią **konsumenci praktykujący**. Zgodnie z analizą Bonity M. Kolb, podobnie jak fani, wybierają oni treści ze względu na uczestnictwo w nich konkretnych twórców, lecz dodatkowo interesują się ich życiem prywatnym. Są znacznie bardziej skłonni do tworzenia grup i wymiany informacji z innymi konsumentami aniżeli wcześniej przedstawione typy konsumentów<sup>41</sup>. Wśród konsumentów praktykujących zauważa się znacznie bardziej aktywne podejście do kultury i gotowość, by poświęcać jej więcej czasu, niż robią to konsumenci bazowi i fani. To właśnie oni odpowiedzialni są za tworzenie fanclubów artystów<sup>42</sup>. Z punktu widzenia marketingu i *public relations* można ich uznać za istotnych pośredników, którzy przyczyniają się do promocji i rozpoznawalności konkretnych osób lub dzieł. Za typowe działania konsumentów praktykujących uznać można np. zaangażowanie się w działalność klubu zrzeszającego fanów Giacomu Pucciniego, który w celu promowania jego twórczości organizuje wyjazdy członków na przedstawienia, tworzy albumy i wystawy fotograficzne. Warto jednak zaznaczyć, że konsumenci praktykujący nie wiążą swego życia codziennego z tego rodzaju działalnością, a traktują ją wyłącznie jako hobby. Dopiero grupa **entuzjastów** uznaje zainteresowanie kulturą jako istotną część swego życia prywatnego i zawodowego. W przeciwieństwie do fanów i konsumentów praktykujących nie przywiązują się oni do konkretnych treści lub ich twórców, lecz postrzegają kulturę bardziej holistycznie. Kolb podkreśla, że starają się oni poszerzać wiedzę na temat danego obszaru swych zainteresowań i dzielić się nią z innymi. W ich zachowaniu zauważa się tendencję do budowania kontaktów z otoczeniem (w tym nawiązywanie przyjaźni) w oparciu o zainteresowania kulturalne<sup>43</sup>. W przypadku tej grupy obserwuje się bierność artystyczną – mimo swych zainteresowań nie tworzą własnych dzieł i nie uczestniczą w bezpośrednich pracach innych twórców.

Odmienne zachowanie ma miejsce w przypadku **początkujących producentów**, którzy nie tylko cechują się większą inicjatywą w zakresie twórczym, lecz także mogą dążyć do związania swego życia zawodowego z taką formą działalności<sup>44</sup>. Warto w tym miejscu zaznaczyć, że w chwili tworzenia przez Abercrombiego i Longhursta przedstawionej typologii (lata 90. XX w.) grupa początkujących producentów stanowiła mało liczną zbiorowość, która bez wsparcia zewnętrznego miała ograniczone możliwości pozyskania szerokiego grona odbiorców. Obecnie grupa początkujących producentów podlega procesom dynamicznego wzrostu<sup>45</sup>.

40 Nicolas Abercrombie, Brian Longhurst, *Audiences...*, s. 153–154.

41 Bonita M. Kolb, *Marketing for Cultural Organization...*, s. 48.

42 *Ibidem*, s. 49.

43 *Ibidem*, s. 49–50.

44 Niclas Abercrombie, Brian Longhurst, *Audiences...*, s. 150–151.

45 Friedrich H. Kohle, *What Is Social Media and Why Is It Important to Documentary Filmmakers?*, „Media Watch” 2016, Vol. 7(1), s. 55–56.

Łatwość w dostępie do dobrej jakości sprzętu oraz odbiorców w mediach społecznościowych zaprocentowała wzrostem zainteresowania otoczenia producentami-amatorami. W wielu przypadkach oglądalność ich materiałów filmowych czy zdjęciowych znacznie przewyższa zainteresowanie profesjonalnymi twórcami.

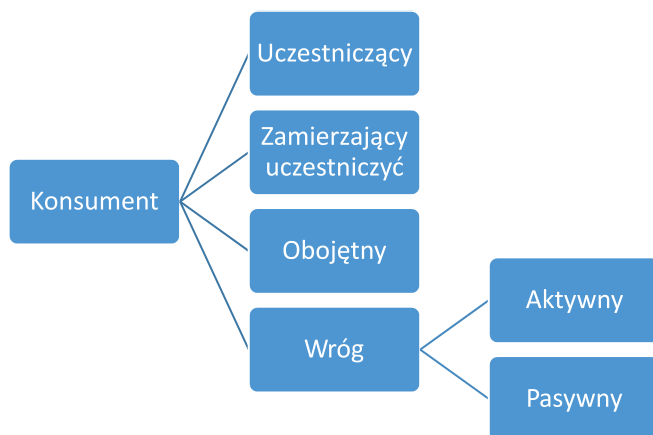
Z punktu widzenia instytucji kultury szczególne wyzwanie stanowią konsumenci bazowi, których trudno zainteresować kulturą wyższą bądź nawet konkretnymi treściami kultury popularnej. Łatwość w dostępie do licznych kanałów telewizyjnych oraz internetu wydaje się skutecznie odwracać uwagę od treści oferowanych przez teatry czy muzea. Internet, który z jednej strony stoi za sukcesem licznych amatorów (początkujących producentów) i przyczynia się do promowania kultury, nie stanowi bodźca aktywizującego biernych dotychczas konsumentów.

Choć podział dokonany przez Abercrombiego i Longhursta jest we współczesnej literaturze przywoływany najczęściej, to nie stanowi on jedynej próby klasyfikowania konsumentów kultury. Podobną typologię zaproponował Garcia Cuadrado, który dzielił konsumentów rynku kultury na osoby aspirujące, hobbystów, entuzjastów i obojętnych<sup>46</sup>. Johnson i Garbarino z kolei, dokonali podziału na **konsumentów lojalnych** (tzw. konsumentów abonamentowych – regularnie korzystających z oferty instytucji) oraz **transakcyjnych** (wybierających produkt intuicyjnie i sporadycznie)<sup>47</sup>. Z punktu widzenia misji instytucji kultury strategiczną rolę w jej życiu odgrywać powinni konsumenci lojalni, którzy z zasady są bardziej skłonni do częstego uczestnictwa w kulturze bez względu na charakter produktu, zachęcania do niego innych i przekazywania darowizn na działalność statutową. Istotnym uzupełnieniem wcześniejszych podziałów staje się typologia Keitha Diggle'a, w której wyróżnił **uczestników inicjatyw kulturalnych, osoby zamierzające w nich uczestniczyć, obojętnych oraz wrogów** (patrz rysunek poniżej)<sup>48</sup>. Ujęcie to jest o tyle istotne, że w przeciwieństwie do podziału Abercrombiego i Longhursta identyfikuje się w nim nie tylko aktualnych i potencjalnych konsumentów kultury, lecz jednocześnie wskazuje na istnienie osób, którzy mają wrogie nastawienie do inicjatyw kulturalnych. Takie osoby mogą zniechęcać innych do brania udziału w życiu kulturalnym (**wrogowie pasywni**) bądź dokonywać prób siłowego zakłócenia różnego rodzaju inicjatyw (**wrogowie aktywni**). Przykład tej drugiej grupy to rządzący Afganistanem talibowie, którzy na wiele lat skutecznie zabronili obywatelom korzystania z telewizji, słuchania muzyki czy nawet organizowania spektakli i pokazów tanecznych.

46 Garcia M. Cuadrado, *Los Beneficios Buscados Como Criterio De Segmentación En El Sector De Las Artes Escénicas*, „Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa” 1998, Vol. 4, N° 2, s. 41–42.

47 Mark Jonson, Ellen Garbarino, *Customers of performing arts organisations. Are subscribers different from nonsubscribers?*, „International Journal of non profit and Voluntary Sector Marketing” 2001, Vol. 6, No. 1, s. 61.

48 Keith Diggle, *Arts Marketing*, Rhinegold Publishing, London 1984, s. 221.



**Rysunek 29.** Podział uczestników rynku kultury wg K. Diggle'a  
**Źródło:** Keith Diggle, *Arts Marketing*, Rhinegold Publishing, London 1984, s. 221.

Zebrane na potrzeby niniejszego opracowania przykłady bojkotów z polskiego rynku kultury pozwoliły zauważyć, że wbrew wcześniejszym przypuszczeniom to nie konsumenci aktualni i wysoce wyedukowani eksperci kultury stanowią dominującą grupę bojkotujących. Wśród protestujących można wyróżnić osoby, które nie biorą regularnie udziału w inicjatywach kulturalnych. Bojkotującymi są często osoby charakteryzowane przez wcześniejszych autorów jako konsumenci bazowi, transakcyjni, obojętni czy wrody wobec kultury. Grupy te nie są w stanie wywrzeć ekonomicznego wpływu na daną jednostkę, jako że pozostają z nią w sporadycznych relacjach. Ich udział w bojkotach stanowi zatem częściowe wyjaśnienie, dlaczego w znacznej części przypadków nie udaje się osiągnąć zakładanych postulatów. Największym zagrożeniem dla instytucji kultury staje się sytuacja, w której to konsumenci lojalni, entuzjaści czy fani angażują się w działania bojkotowe, ponieważ to wówczas jej wizerunek i stabilność ekonomiczna mogą zostać poważnie naruszone. Dla podmiotów kultury istotne staje się zatem prawidłowe rozpoznanie potrzeb i wartości charakterystycznych dla grupy swoich aktualnych konsumentów oraz zrozumienie procesu, w którym angażują się oni w wybór i ocenę jej oferty kulturalnej.

### 3.3.2. Procesy nabywcze konsumentów kultury

W instytucjach kultury, które nie wykorzystują w swej działalności narzędzi marketingowych, panuje przekonanie, że grupa odbiorców jest stosunkowo jednolita i stanowią ją osoby dorastające w poczucia istotności kultury wyższej, cechujące się w tej dziedzinie wyższą wrażliwością bądź posiadające wyższy poziom wykształcenia, umożliwiającą im zrozumienie treści przedstawień czy wystaw, co

jednak nie do końca jest zgodne z prawdą<sup>49</sup>. Współczesne badania pokazują, że w rzeczywistości motywacje konsumentów do uczestnictwa w życiu kulturalnym tylko częściowo pokrywają się ze wskazanym opisem. Bonita M. Kolb wskazuje na cztery główne czynniki motywujące, do których należy: zainteresowanie konkretną formą sztuki bądź danym artystą, potrzeba relaksu i rozrywki, chęć uczestnictwa w rytuale społecznym oraz chęć samodoskonalenia<sup>50</sup>.

Konsumenci, którzy uczestniczą w życiu kulturalnym ze względu na zainteresowanie konkretną formą sztuki bądź danym artystą, mogą być przez różne instytucje kultury uznani zarówno za konsumentów lojalnych, jak i całkowicie niedostępnych. W niniejszej kategorii mamy do czynienia z pasjonatami, którzy dobrze znają swoje preferencje i decydują się na uczestnictwo tylko w jednym rodzaju aktywności (np. sztuce teatralnej). Tego rodzaju konsument, uznawany za niezwykle lojalnego dla teatrów, przez muzea bądź galerie sztuki może być określany jako niedostępny. Kolejne trzy czynniki motywujące uznaje się za znacznie szersze od pierwszego. Potrzeba relaksu i rozrywki może zostać zrealizowana w każdej instytucji kultury i jest silnie uzależniona od gustów poszczególnych konsumentów. Tego rodzaju potrzeba jest jednak dość elastyczna – poznanie preferencji odbiorców umożliwi instytucji kształtowanie i dopasowywanie oferty do ich zainteresowań. Relaks i rozrywka często wiążą się z chęcią uczestnictwa w rytuale społecznym: poznawania nowych ludzi, wymiany poglądów na temat sztuki i kultury<sup>51</sup>. Coraz częściej instytucje kultury zorientowane rynkowo starają się zapewnić tego rodzaju aktywność poprzez zachęcanie do tworzenia klubów, organizowanie warsztatów czy imprez towarzyszących spektaklom, wystawom czy koncertom. Tego rodzaju aktywność ma na celu zwiększenie zadowolenia i wydłużenia czasu obcowania z kulturą. Poznawanie innych konsumentów oraz zyskanie nowej wiedzy przez dyskusje czy wymianę poglądów może zachęcić odbiorców do częstszego uczestnictwa w życiu kulturalnym.

Potrzeba samodoskonalenia z kolei uznawana jest przez część instytucji kultury (szczególnie tych odrzucających podejście marketingowe) za nadrzędny czynnik decydujący o wyborze danej oferty kulturalnej. W tym przekonaniu sama możliwość obejrzenia spektaklu bądź wystawy miałyby być dla konsumenta motywacją do uczestnictwa w nich. Takie założenie wydaje się być jednak błędne, ponieważ z góry odrzuca resztę wskazanych potrzeb i ogranicza działania instytucji kultury do biernej roli – czekania na konsumenta, a nie wychodzenia naprzeciw jego preferencjom. Współczesne badania zachowań konsumentów kultury wskazują, że motywacje dotyczące uczestnictwa w życiu kulturalnym mogą być również bar-

49 Patrick Butler, *Popular Demand: Marketing the arts*, „Journal of Marketing Management” 2000, Vol. 16, No. 4, s. 353–354.

50 Bonita M. Kolb, *Marketing for Cultural Organization...*, s. 92.

51 Stephane Debenedetti, *Investigating the Role of Companions in the Art Museum Experience*, „International Journal of Arts Management” 2003, Vol. 5, n° 3, s. 55–59.

dziej prozaiczne. Analiza dokonana przez Antonia Leala Jimeneza i Marię José Quero Gervilę sugeruje, że takie czynniki jak chęć eleganckiego ubrania się czy zobaczenia znanych artystów na żywo zostały przez część konsumentów wskazane jako istotne w ich decyzjach dotyczących uczestnictwa w inicjatywie kulturalnej<sup>52</sup>. Instytucje zorientowane marketingowo starają się uwzględniać w swej aktywności rynkowej wszystkie ze wskazanych motywacji, badać wymagania konsumentów i szukać kompromisu między swymi możliwościami a oczekiwaniami odbiorców, aby zachęcić niezdecydowanych do skorzystania z ich oferty<sup>53</sup>.

Choć celem wszystkich instytucji kultury jest oferowanie odbiorcom możliwie najwyższej jakości produktu (spektaklu, wystawy, koncertu), to jednak nie tylko ona decyduje o zadowoleniu bądź niezadowoleniu widzów. W badaniach Bonity M. Kolb podkreśla się istotną wagę atmosfery panującej w danej instytucji kultury, jej lokalizację, zachowania personelu i dodatkowe udogodnienia<sup>54</sup>. Konsumenci, podejmując decyzję o uczestnictwie w danym wydarzeniu kulturalnym, biorą pod uwagę zarówno korzyści, jak i wiążące się z nimi potencjalne utrudnienia. Dla instytucji kultury istotnym kierunkiem działań staje się zatem eliminacja możliwie największej ilości utrudnień oraz eksponowanie istotnych dla odbiorców korzyści.

Niezwykle ważne dla instytucji kultury staje się obecnie zrozumienie samego procesu, który finalnie ma doprowadzić konsumenta do skorzystania z ich oferty. Z założenia składa się on z pięciu zasadniczych etapów: rozpoznania potrzeby, poszukiwania informacji, oceny alternatyw, zakupu produktu i oceny po dokonaniu zakupu.

**Uświadomienie sobie zaistnienia potrzeby** jest wyjściowym i fundamentalnym etapem w każdym procesie zakupowym. Stosunkowo mechanicznie rozpoznawane są przez konsumentów potrzeby określane przez Masłowa jako podstawowe (głód, pragnienia, zimno). To właśnie one zaspokajane są jako pierwsze. Dopiero w kolejnym etapie dba się o spełnienie potrzeb wyższego rzędu (u Masłowa: afiliacji, szacunku i uznania oraz samorealizacji; u Alderfera: kontaktu i rozwoju). Potrzeba uczestnictwa w życiu kulturalnym kategoryzowana jest w literaturze niejednorodnie i w dużej mierze zależy indywidualnie od odbiorcy. Korzystanie z oferty kulturalnej może wynikać zarówno z potrzeby przynależności do danej wspólnoty i kontaktu z nią, jak i z potrzeby samorealizacji i rozwoju. Instytucje kultury powinny mieć świadomość, że ich oferty są podrzędne w stosunku do takich ofert jak produkty spożywcze czy odzież. Dopiero po zakupie tych ostatnich w umyśle większości konsumentów może się pojawić potrzeba skorzystania z oferty instytucji kultury. Nie jest jednak jasno określone, na jakim etapie zaspokajania wskazanych przez Masłowa potrzeb konsument rozpozna u siebie chęć

52 Antonio Leal Jimenez, Maria José Quero Gervila, *Manual de marketing y comunicación cultural*, Universidad de Cadiz, Cadiz 2013, s. 155.

53 Elizabeth Hill, Cathy O'Sullivan, Terry O'Sullivan, *Creative Arts Marketing*, Routledge, Oxon 2011, s. 38–39.

54 Bonita M. Kolb, *Marketing for Cultural Organization...*, s. 95.





**Rysunek 30.** Proces zakupowy na rynku kultury wg B.M. Kolb

**Źródło:** Bonita M. Kolb, *Marketing for Cultural Organization. New strategies for attracting audiences to classical music, dance, museums, theatre and opera (2nd Edition)*, Cengage Learning EMEA, Cork 2013, s. 100.

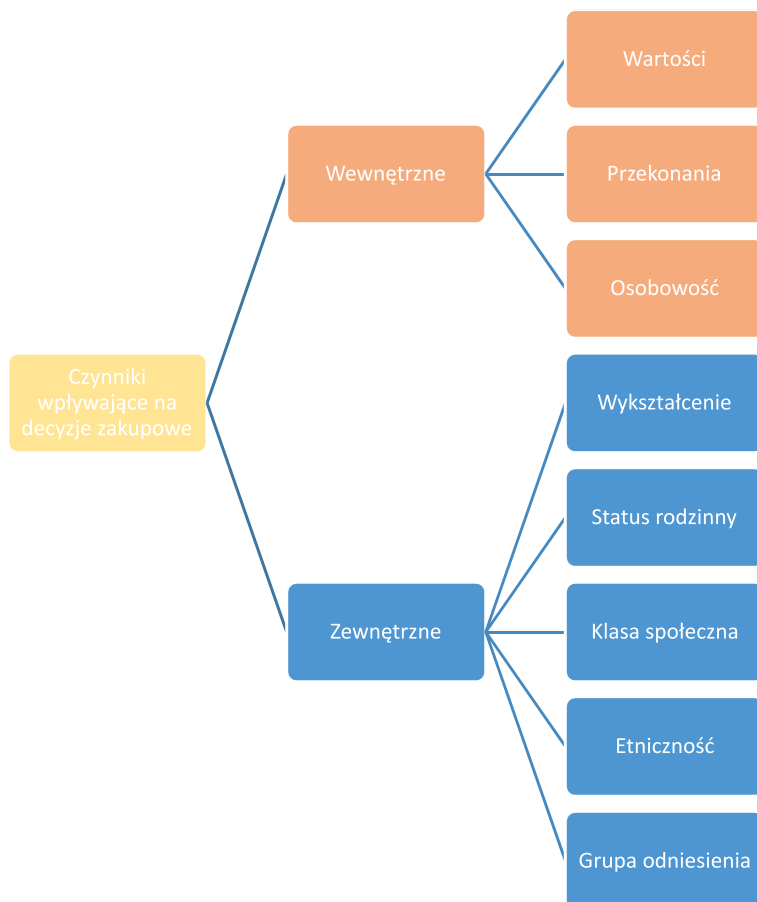
uczestnictwa w życiu kulturalnym (przy poszukiwaniu afiliacji, szacunku i uznania czy samorealizacji?). Gdy tak się w końcu stanie, rozpoczyna on proces **poszukiwania informacji** na temat możliwości jej zaspokojenia oraz **ocenia odkryte alternatywy** w celu wyboru tej najbardziej odpowiadającej jego preferencjom. Na współczesnym rynku kultury dominującym narzędziem poszukiwania informacji staje się internet<sup>55</sup>. Aby przyciągnąć uwagę potencjalnego odbiorcy, instytucje kultury inwestują coraz więcej pieniędzy w rozwój swoich stron internetowych i kanałów w mediach społecznościowych. Zauważa się również tendencję do rozwijaniu promocji w przestrzeni miejskiej, wykorzystania marketingu doświadczeń oraz kontaktu bezpośredniego przez pocztę elektroniczną i newslettery<sup>56</sup>.

Na ostateczną ocenę konsumenta mają wpływ zarówno czynniki związane z samą ofertą, jak i profil nabywcy. **Z punktu widzenia oferty** istotna staje się odległość instytucji od jego miejsca zamieszkania, cena biletów czy zaangażowani twórcy. Ważną rolę w ocenie alternatyw odgrywają wcześniejsze doświadczenia, informacje w mediach, rekomendacje znajomych oraz marketing szeptany (zarówno z internetu, jak i płynący bezpośrednio od grup, do których przynależą konsumenci)<sup>57</sup>. **W zakresie profilu nabywcy**, mającego wpływ na wybór przez niego oferty kulturalnej, wyróżnić można czynniki wewnętrzne i zewnętrzne (patrz rysunek 31).

55 Wioletta Krawiec, Kamila Szymańska, *Zwyczaje komunikacyjne klientów i poszukiwanie nowoczesnych form promocji na rynku kultury*, „Marketing i Zarządzanie” 2016, nr 4(25), s. 178.

56 Wioletta Krawiec, Kamila Szymańska, *Marketing doświadczeń w instytucjach teatralnych na przykładzie Teatru Lalek Arlekin w Łodzi*, „Handel Wewnętrzny” 2016, nr 2(361), s. 255.

57 Bonita M. Kolb, *Marketing for Cultural Organization...*, s. 95.



**Rysunek 31.** Wewnętrzne i zewnętrzne czynniki wpływające na decyzje zakupowe na rynku kultury

**Źródło:** Bonita M. Kolb. *Marketing for Cultural Organization New strategies for attracting audiences to classical music, dance, museums, theatre and opera (2nd Edition)*, Cengage Learning EMEA, Cork 2013, s. 103–110.

**Do czynników wewnętrznych** należą wartości, przekonania i osobowość danego konsumenta. Dwa pierwsze są szczególnie często wykorzystywane w procesie segmentacji rynku kultury i wyborze grupy odbiorców docelowych. W oparciu o wartości i przekonania dokonuje się obecnie coraz częściej pozycjonowania danej instytucji kultury, np. w stronę konsumentów bardziej liberalnych bądź tradycjonalistów. Czynniki wewnętrzne stanowią istotną część tożsamości danego odbiorcy oraz nie ulegają zazwyczaj szybkim, drastycznym zmianom. **Czynniki zewnętrzne** obejmują z kolei wykształcenie, status rodzinny, klasę społeczną, etniczność oraz grupę odniesienia. Wykształcenie decyduje o możliwości zrozumienia symbolicznego, trudnego przekazu. W przekonaniu wielu

instytucji kultury to właśnie odbiorcy o wykształceniu wyższym stanowią ich podstawowy segment odbiorców, stąd też postulują one konieczność edukacji i doksztalcania ludzi w zakresie wiedzy kulturowej. Status rodzinny (posiadanie partnera, dzieci, wnuków) decyduje o sposobie spędzania wolnego czasu i ilości czasu, jaki poświęca się kulturze. Dotyczy to również klasy społecznej, której znaczenie w ostatnim czasie jest przez niektórych teoretyków podważane. Niemniej jednak zauważa się, że osoby posiadające stabilność i niezależność finansową częściej korzystają z oferty instytucji kultury, dążąc do pełniejszego utożsamiania się z kulturą wyższą. W badaniach prowadzonych w Europie Zachodniej zauważono, że na rynku kultury istotnym determinantem wyborów staje się także etniczność. Dla części osób wychowanych w kulturze innej niż zachodnia, uczestnictwo w tradycyjnych spektaklach czy koncertach nie jest istotne, nie decyduje o ich tożsamości lub nie zostało wpojone w momencie kształtowania się ich postaw kulturowych<sup>58</sup>. Osoby te mogą nie korzystać z ofert instytucji kultury, lecz tworzyć własne zgromadzenia czy czerpać z kultury rodzimej w zaciszu własnych domów. Zauważa się jednak, że w procesie asymilacji z kulturą zachodnią częściej korzystają one z ofert instytucji kultury, co wiąże się częściowo z teorią grup odniesienia. W jej myśl osoby adaptują wzorce grup, do których aspirują, lub już do nich należą. Ich utrzymywanie wpływa na autoidentyfikację i komfort psychiczny.

W przypadku gdy oferta instytucji wydaje się spełniać oczekiwania danego odbiorcy, **dochodzi do podjęcia przez niego decyzji** o skorzystaniu z niej. Na tym etapie celem instytucji kultury powinno być ułatwienie konsumentowi zakupu biletu, zapewnienie odpowiedniej obsługi podczas spektaklu, wystawy czy koncertu oraz ewentualna pomoc przy dokonywaniu zwrotów bądź odpowiedź na stawiane przez niego pytania. Wszystkie wskazane elementy stanowią istotne czynniki **na etapie po dokonaniu zakupu**, gdzie konsument staje się źródłem marketingu szeptanego i podejmuje decyzje o powtórnym zakupie bądź odrzuceniu oferty danej instytucji<sup>59</sup>. Powstałe zadowolenie bądź niezadowolenie będzie decydowało nie tylko o jego stosunku do danej instytucji kultury, lecz także może wpływać na jego znajomych, rodzinę i inne grupy, do których należy.

Niezadowolenie w procesie zakupowym na rynku kultury może wystąpić na każdym z wcześniej wymienionych etapów. Pierwszym szczególnie widocznym staje się moment poszukiwania informacji i oceny alternatyw, gdy konsument zyskuje szerszą wiedzę na temat cech danych ofert. Takie czynniki jak wartości i przekonania (wewnętrzne) czy grupa odniesienia (zewnętrzne) mogą powodo-

58 Michael Frishkopf, *Ritual as Strategic Action: The social logic musical silence in Canadian Islam*, [w:] Karin van Nieuwerk (ed.), *Muslim Rap, Halal Soaps, and Revolutionary Theater*, University of Texas Press, Austin 2011, s. 126.

59 Chrysanthos Dellarocas, Ritu Narayan, *A Statistical Measure of a Population's Propensity to Engage in Post-Purchase Online Word-of-Mouth*, „Statistical Science” 2006, Vol. 21, No. 2, s. 8.

wać nasilenie niezadowolenia, jeżeli dana oferta je wyraźnie narusza. W konsumencie może wówczas powstawać niechęć w stosunku do danej organizacji bądź gotowość do podjęcia działań protestacyjnych. Drugim etapem powstawania niezadowolenia w przypadku konsumentów kultury staje się moment po dokonaniu zakupu i jego ocenie. Brak satysfakcji konsumenta może w konsekwencji prowadzić daną instytucję do jego utraty oraz negatywnego marketingu szeptanego. Aby uniknąć takiej sytuacji instytucje kultury, podobnie jak przedsiębiorstwa, dążą do stworzenia oferty dostosowanej do konkretnej, znanej im grupy odbiorców.

### **3.4. Segmentacja, wybór grupy docelowej i pozycjonowanie na rynku kultury**

Współczesne instytucje kultury zorientowane rynkowo starają się gromadzić informacje na temat swoich konsumentów, aby lepiej ukierunkować tworzoną przez siebie ofertę. W tym celu powszechnie wykorzystywana jest segmentacja, wybór rynku docelowego i pozycjonowanie odbiorców. Celem segmentacji jest podział całego rynku (wszystkich konsumentów) na względnie stabilne grupy osób (zwane segmentami), które posiadają podobne cechy<sup>60</sup>. Do głównych zalet segmentacji zalicza się jej przydatność w procesie:

- identyfikowania nowych możliwości i szans dla danej instytucji na rynku;
- identyfikowania aktualnych i potencjalnych konsumentów;
- określenia konkurencji w danym segmencie rynku;
- tworzenia nowego produktu na podstawie oczekiwań konkretnej grupy konsumentów;
- tworzenia najbardziej efektywnych strategii komunikacyjnych z daną grupą odbiorców<sup>61</sup>.

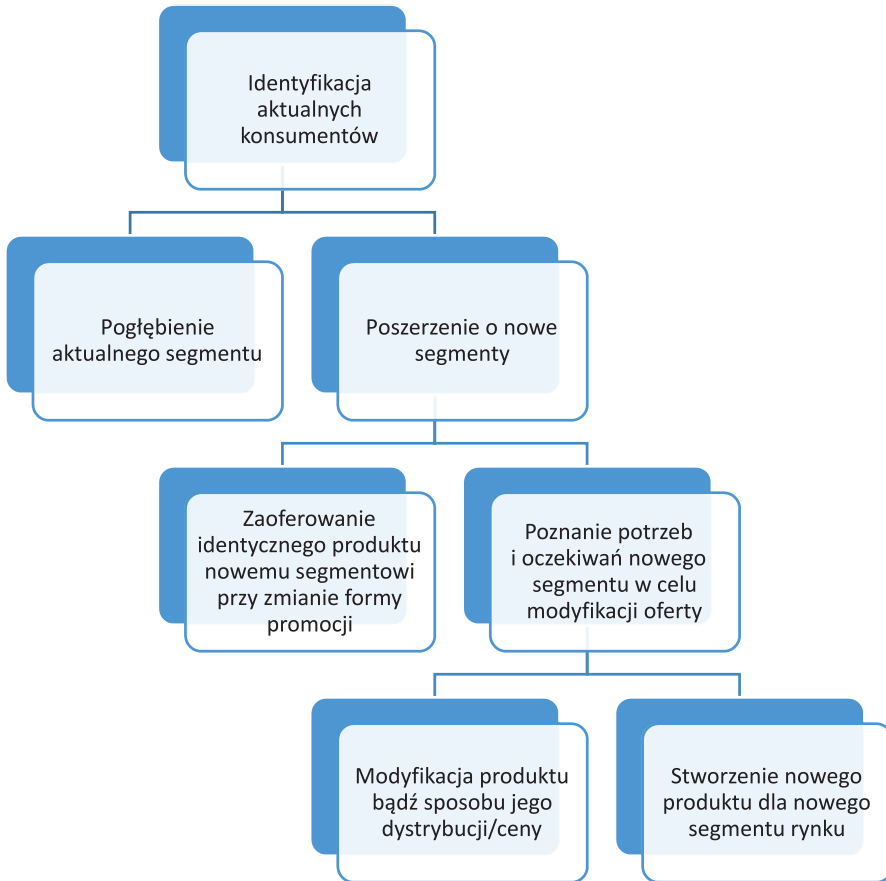
Jako że celem każdej instytucji kultury jest zachęcenie do swojej oferty kulturalnej maksymalnie dużej liczby odbiorców, punktem wyjściowym w procesie segmentacji staje się identyfikacja aktualnych konsumentów oraz charakterystycznych dla nich cech<sup>62</sup>.

---

60 Radim Bačuvčík, *Marketing Kultury. Divadlo, koncerty, publikum, veřejnost*, VeRBuM, Zlin 2012, s. 72–73.

61 Antonio Leal Jimenez, Maria Jose Quero Gervila, *Manual de marketing...*, s. 149.

62 Joanne Scheff Bernstein, Philip Kotler, *Arts Marketing Insights: The Dynamics of Building and Retaining Performing Arts Audience*, Jossey-Bass, San Francisco 2006, s. 81–82.



**Rysunek 32.** Proces segmentacji i wybór grupy docelowej na rynku kultury

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie koncepcji Bonity M. Kolb, *Marketing for Cultural Organization New strategies for attracting audiences to classical music, dance, museums, theatre and opera (2nd Edition)*, Cengage Learning EMEA, Cork 2013, s. 113–118.

Identyfikacja aktualnych konsumentów organizacji może być dokonana w oparciu o co najmniej kilkanaście zmiennych. Przy wykorzystaniu tradycyjnego modelu zaproponowanego przez Philipa Kotlera segmenty mogą być tworzone w oparciu o segmentację geograficzną, demograficzną, psychograficzną i behawioralną<sup>63</sup>. Wykorzystując **segmentację geograficzną** organizacja skupia się na miejscu zamieszkania konsumentów. W ramach tej analizy bada się, jaki pokonują oni dystans, aby skorzystać z danej oferty. Na tej podstawie możliwe jest sporządzenie „**mapy zasięgu oferty**” danej instytucji, która wskazuje przestrzeń, z której pochodzą aktualni konsumenci. Działanie tego rodzaju jest o tyle istotne, że pozwala

63 Philip Kotler, Kevin Lane Keller, *Marketing Management*, Prentice Hall, Boston 2012, s. 214.

zoptymalizować promocję danego podmiotu. W takim przypadku instytucja może skupić się tylko na obszarze, który zamieszkują jej obecni konsumenci, i zintensyfikować działania promocyjne w tym konkretnym miejscu. Z drugiej strony może także podjąć próbę rozszerzenia swojego zasięgu poprzez promocję skoncentrowaną na nowym dla siebie terenie.

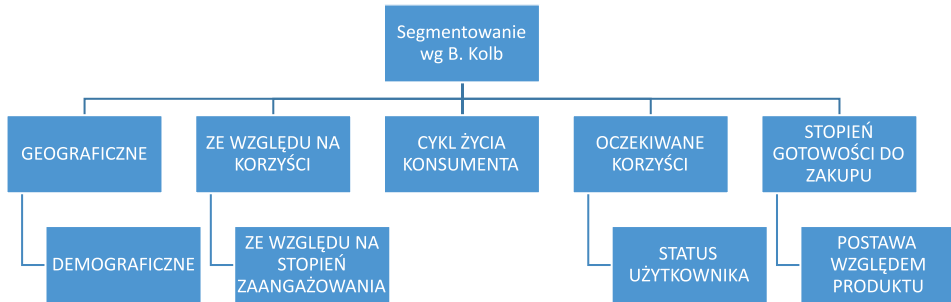
Przy wykorzystaniu **segmentacji demograficznej** brane są pod uwagę takie cechy konsumenta jak jego wiek, status cywilny, płeć, poziom edukacji, wykonywany zawód, dochód oraz pochodzenie. W odczuciu wielu instytucji kultury ich konsument to przede wszystkim osoba dojrzała, posiadająca wykształcenie wyższe i ponadprzeciętne zarobki<sup>64</sup>. Niestety grupa ta stanowi stosunkowo mały procent całej populacji. Przy gotowości do otwarcia się na nowe segmenty rynku kultury, instytucja może skutecznie rozszerzyć grono swoich odbiorców także o osoby młodsze, mniej zarabiające czy wykonujące zawody o niższym uznaniu społecznym. W tym procesie istotne jest zrozumienie potrzeb tego rodzaju segmentów oraz modyfikacja bądź stworzenie takiego produktu, który zidentyfikowane potrzeby mogłyby zaspokajać.

W ramach **segmentacji psychograficznej** instytucje kultury próbują określić cechy charakteru, zainteresowania i sposoby spędzania wolnego czasu swych odbiorców. Tworzenie tego rodzaju profilu konsumenta pozwala na dopasowanie treści oferty oraz sposobu promocji do jego indywidualnego rysu psychologicznego. Istotnym ograniczeniem segmentacji psychograficznej jest konieczność przeznaczenia na jej przygotowanie większej ilości pieniędzy i czasu aniżeli w przypadku segmentacji demograficznej i geograficznej. Z tego też względu znaczna część instytucji kultury nie wykorzystuje tego narzędzia w swojej działalności. Wykorzystując **segmentację behawioralną**, dąży się z kolei do poznania wzorów zachowań nabywczych i stylu życia swych odbiorców. Jej głównym celem jest analiza poziomu lojalności, sposobów kupna oferty czy podatności na różnego rodzaju działania promocyjne<sup>65</sup>. Na jej podstawie instytucja kultury może się zdecydować na pakietowanie ofert, programy lojalnościowe czy zniżki dla określonych grup<sup>66</sup>. Również ten rodzaj segmentacji jest często pomijany przez instytucje kultury ze względu na swój skomplikowany charakter. Zauważa się jednak, że w celu przeprowadzenia segmentacji psychograficznej i behawioralnej coraz częściej zatrudniane są profesjonalne agencje marketingowe. Dzieje się to jednak stosunkowo sporadycznie i jest typowe jedynie dla podmiotów wysokobudżetowych, o silnym nastawieniu rynkowym.

64 Andrea Hausman, *Theater-Management: Grundlagen, Methoden und Praxisbeispiele*, Lucius & Lucius, Stuttgart 2005, s. 70–71.

65 Joanne Scheff Bernstein, *Standing Room Only: Marketing Insights for Engaging Performing Arts Audiences*, Palgrave Macmillan, New York 2014, s. 126–127.

66 Armin Klein, *Besucherbindung im Kulturbetrieb*, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2008, s. 147–148.



**Rysunek 33.** Segmentowanie na rynku kultury

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie zestawienia opracowań Philipa Kotlera, Bonity M. Kolb oraz Krystyny Mazurek-Łopacińskiej.

W polskiej literaturze przedmiotu kryteria segmentacji na rynku kultury zostały rozszerzone m.in. przez Krystynę Mazurek-Łopacińską. W myśl jej koncepcji, podziału można dokonywać również w oparciu o cykl życia konsumenta, oczekiwane korzyści, status użytkownika, stopień gotowości do zakupu, stopień lojalności i postaw wobec produktu<sup>67</sup>. Bonita M. Kolb uznaje segmentację demograficzną i geograficzną za najistotniejsze dla rynku kultury, dodając do nich segmentację ze względu na korzyści oraz stopień zaangażowania konsumentów<sup>68</sup>. W segmentacji ze względu na korzyści dokonuje się próby odpowiedzi na pytanie, dlaczego i jak często konsument korzysta z oferty danej instytucji kultury. Przy segmentacji konsumentów ze względu na ich zaangażowanie proponuje się wykorzystanie dywersyfikacji cenowych oraz pakietowania, co ma być formą nagrody za aktywność i lojalność danych odbiorców bądź motywacją do częstszych wizyt<sup>69</sup>.

Po procesie segmentowania rynku instytucja kultury dokonuje decyzji co do wyboru grupy docelowej (segmentów, którym chciałaby zaoferować swoje produkty)<sup>70</sup>. W tym celu może zdecydować się na jedną z trzech strategii, do których należy pozyskanie nowych konsumentów z:

- aktualnego segmentu (pogłębienie);
- nowych dla siebie segmentów rynku (poszerzenie);
- aktualnego segmentu przy jednoczesnym wykorzystaniu nowych segmentów (jednoczesne pogłębienie i poszerzenie)<sup>71</sup>.

67 Krystyna Mazurek-Łopacińska (red.), *Badania marketingowe. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 295–296.

68 Bonita M. Kolb, *Marketing for Cultural Organization...*, s. 122–124.

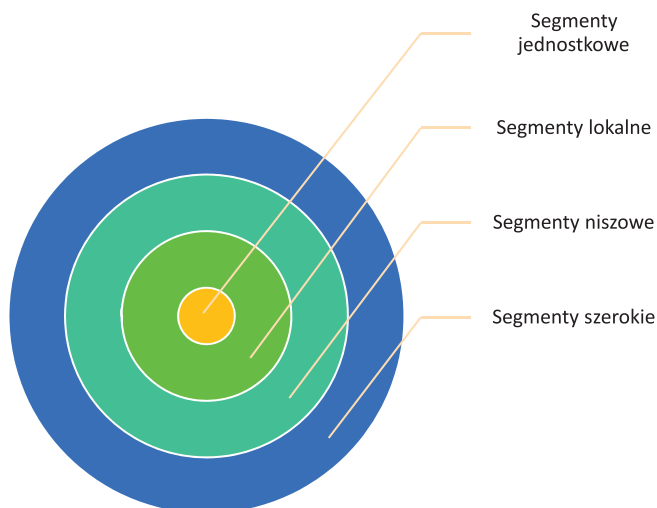
69 *Ibidem*, s. 122–124.

70 Finolla Kerrigan, Peter Fraser, Mustafa Ozbilgin, *Arts Marketing*, Routledge, New York 2004, s. 32–33.

71 Derrick Chong, *Arts Management: Critical Perspectives on a New Sub-discipline*, Routledge, London 2002, s. 92.

W przypadku decyzji a pozyskaniu konsumentów z niezagospodarowanych dotąd przez siebie obszarów rynku, instytucja kultury może zmienić swoją dotychczasową ofertę bądź pozostać przy aktualnej bez dokonywania modyfikacji. Przy próbie zaoferowania identycznego produktu nowej grupie odbiorców instytucja zmuszona jest dostosować do niej formy promocji i komunikacji. Jeżeli zaś oferta kulturalna staje się przedmiotem modyfikacji, to musi być ona dokonana w taki sposób, aby przyciągała uwagę i budziła zainteresowanie nowej grupy odbiorców. Z jednej strony możliwe jest częściowe zmodyfikowanie produktu bądź jego cech np. przez uproszczenie przekazu. Z drugiej strony instytucja kultury może zdecydować się na stworzenie całkiem nowego produktu dla wybranej przez siebie grupy. Z punktu widzenia zasobów współczesnych instytucji najczęściej podejmuje się próby zaoferowania identycznego produktu z wykorzystaniem nowych form promocji i komunikacji. Jest to strategia mniej czasochłonna niż modyfikowanie produktu, przenosi odpowiedzialność na stronę zespołu marketingowego oraz nie budzi silnego sprzeciwu zespołu artystycznego.

Wykorzystując opisane mechanizmy, instytucja kultury może zdecydować się na obranie odmiennych strategii zagospodarowania segmentów rynkowych. Jimenez i Gervila wskazują, że może się ona zdecydować na zagospodarowania segmentów szerokich, niszowych, lokalnych lub tylko poszczególnych jednostek. W konsekwencji organizacja jest w stanie zapewnić sobie wyrazistą specjalizację, stanowiącą istotny fundament pod budowanie przewagi konkurencyjnej<sup>72</sup>.



**Rysunek 34.** Segmentowanie i wybór grupy docelowej przez instytucje kultury wg Jimenez i Gervila

**Źródło:** Antonio Leal Jimenez, Maria Jose Quero Gervila, *Manual de marketing y comunicacion cultural*, Universidad de Cadiz, Cadiz 2013, s. 150–151.

72 A. L. Jimenez, M. J. Quero Gervila, *Manual de marketing...*, s. 150–151.



Skupienie się na **segmentach szerokich** jest najczęściej domeną instytucji państwowych, posiadających dotacje budżetowe i mających wspierać istotne wartości z punktu widzenia tożsamości zbiorowej państwa. Istotnym ograniczeniem tego podejścia jest duża różnorodność konsumentów w danych segmentach (szczególnie, jeśli zastosowano segmentację geograficzną bądź demograficzną). Zorientowanie się na **segmenty niszowe** pozwala z kolei na wypracowanie silnej specjalizacji, która dla konsumentów może oznaczać jakość i zaufanie. Z drugiej strony pozyskanie konsumentów o tak specyficznych gustach jest pracochłonne i wymaga od instytucji dużego zaangażowania, co w niektórych przypadkach może okazać się aż nazbyt dla niej kosztowne. Przykładem instytucji o orientacji szerokiej może być teatr oferujący różne gatunki spektakli, zaś orientacji niszowej – skupiający się tylko na jednym gatunku (np. komedii).

Zorientowanie się na **segmenty lokalne** nosi znamiona zarówno segmentowania szerokiego, jak i niszowego. Z jednej strony instytucja kultury skupia się na konkretnym segmencie stworzonym na podstawie lokalizacji geograficznej (podejście szerokie), jednak jest to segment terytorialnie ograniczony, któremu oferuje się produkt charakterystyczny dla jego lokalizacji, ze znaną mu symboliką (podejście niszowe). Za przykład służyć może spektakl obrazujący przebieg walk w ramach wojny secesyjnej w Stanach Zjednoczonych w danej miejscowości czy regionie (przedstawiający znane lokalnej społeczności postaci i miejsca). Skupienie się na segmentach lokalnych zapewnia instytucji unikalną specjalizację, jednak nie gwarantuje zainteresowania konsumentów. W przypadku istotnych historycznie bądź kulturowo miejsc może jednak przybrać formę bardziej niszową i zachęcać do odwiedzin turystów zainteresowanych tożsamością danego miejsca. **Zorientowanie jednostkowe** stanowi najbardziej prorelacyjną formę zdobywania nowych segmentów rynku kultury. W ramach tego podejścia instytucja identyfikuje konkretne osoby lub organizacje, które ze względu na swoje zainteresowanie bądź formę działalności stanowić mogą grupę stałych, lojalnych widzów, gotowych zachęcać innych do uczestnictwa w inicjatywach danej instytucji (będąc tym samym istotną częścią procesu budowania przewagi konkurencyjnej)<sup>73</sup>. Zorientowanie jednostkowe oznacza propartnerski charakter relacji, uwzględnianie potrzeb i wymagań odbiorcy<sup>74</sup>, a także angażowanie się w bezpośredni kontakt z konsumentem. Za przykład instytucji wykorzystujących ten mechanizm służyć może amatorski teatr lalkowy, organizujący spektakle dla dzieci w wieku przed-

73 Marian Niedźwiedziński, Halina Klepacz, Kamila Szymańska, *Zarządzanie relacjami z klientami dzięki wykorzystanym narzędziom komunikacji marketingowej na przykładzie polskich teatrów*, „Studies & Proceedings of Polish Association for Knowledge Management” 2015, No. 73, s. 116.

74 Andrea Hausmann, Sabrina Helm, *Kundenorientierung im Kulturbetrieb. Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzung*, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2006, s. 246.

szkolnym. W tym przypadku będzie on zorientowany na przedszkola i stowarzyszenia zapewniające opiekę dzieciom w konkretnej grupie wiekowej.

Na podstawie dokonanej segmentacji oraz wyselekcjonowanych segmentów rynku, instytucja kultury jest gotowa do obrania strategii pozycjonowania<sup>75</sup>. Głównym celem tego procesu jest wyróżnienie się na tle konkurencji i wykreowanie unikalnego wizerunku, który budowany jest poprzez skuteczne narzędzia promocji<sup>76</sup>. Dzięki pozycjonowaniu, instytucja kultury staje się bardziej wyrazista dla potencjalnego odbiorcy, gwarantując mu określone wartości, które są trwałe i cennie przez publiczność<sup>77</sup>. Skuteczne wykorzystanie pozycjonowania jest jednak w perspektywie rynku kultury znacznie bardziej skomplikowane aniżeli w przypadku przedsiębiorstw. Za szczególną trudność uznać można już samo odnalezienie wartości, które skutecznie odróżniłyby daną instytucję kultury od jednostek konkurencyjnych. Współczesne badania i praktyka pozwalają zidentyfikować obecnie sześć głównych strategii pozycjonowania, które mogą być wykorzystane przez instytucje kultury<sup>78</sup> (rysunek 35).

**Pozycjonowanie poprzez tworzenie oferty dla wybranego typu konsumenta** wykorzystuje jego cechy (wiek, płeć, status itd.) w taki sposób, aby przedstawić się jako instytucja przeznaczająca swoją ofertę dla konkretnej, wybranej przez siebie grupy. Celem takiego działania staje się wytworzenie u odbiorcy przeświadczenia, że dana instytucja to najlepsze miejsce, w którym mógłby spędzać czas (np. u osób młodych – koncerty rockowe). **Pozycjonowanie poprzez charakter produktu** ma na celu zademonstrowanie, że dane miejsce oferuje niepowtarzalny produkt, o bardzo dobrej jakości. W tym przypadku za przykład może posłużyć galeria oferująca zdjęcia o konkretnej tematyce, niedostępne w żadnym innym miejscu<sup>79</sup>. **Pozycjonowanie poprzez uwzględnienie korzyści poszukiwanych przez daną grupę konsumentów** pozwala wyróżnić dane miejsce jako podmiot oferujący konkretne benefity dla odbiorców: samą rozrywkę, możliwość obcowania ze sztuką lub kontakt z innymi osobami o podobnych zainteresowaniach<sup>80</sup>. Tego typu pozycjonowanie pozwala uświadomić konsumentowi, czego może oczekiwać od danej instytucji i upewnić go w jego wyborze. Zamiast wizyty w tradycyjnym muzeum (nastawienie na poznanie, bez możliwości interakcji i rozrywki) konsument może zdecydować się na wizytę w muzeum interaktywnym (poznanie połączone

75 Bernd Günter, Andrea Hausmann, *Kulturmarketing*, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2009, s. 33.

76 Joanne Scheff Bernstein, Philip Kotler, *Arts Marketing Insights: The dynamics of building and retaining performing arts audiences*, Jossey Bass, San Francisco 2006, s. 83–84.

77 Hans H. Bauer, Andreas Hermann, Frank Huber, *Kundenorientierung von Non-Profit-Unternehmen – Das Beispiel eines öffentlichen Theaterbetriebes*, „Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen: ZöGU“ 1995, Bd. 18, H. 4, s. 385.

78 Antonio Leal Jimenez, Maria Jose Quero Gervila, *Manual de marketing...*, s. 164–165.

79 Joanne Scheff Bernstein, *Standing Room Only: Marketing Insights...*, s. 140.

80 *Ibidem*, s. 139.



**Rysunek 35.** Strategie pozycjonowania instytucji kultury

**Źródło:** Antonio Leal Jimenez, Maria Jose Quero Gervila, *Manual de marketing y comunicacion cultural*, Universidad de Cadiz, Cadiz 2013, s 164–165.

z rozrywką i interakcją). W zależności od poszukiwanych korzyści dokona on w takim przypadku bardziej zdecydowanego wyboru. **Pozycjonowanie poprzez współpracę z inną marką** polega na tworzeniu oferty wykorzystującej wartości powszechnie kojarzone z inną firmą czy instytucją. Przykładem może być współpraca o charakterze sponsoringu. Instytucja kultury starająca się pozyskać młode rodziny z dziećmi może starać się o partnerstwo z firmą, która powszechnie utożsamiana jest z produktami przeznaczonymi dla tego segmentu rynku. Partnerstwo tego rodzaju powinno się opierać na wzajemnych korzyściach i choć nie jest powszechnie praktykowane na polskim rynku kultury, to jego wyraźny rozwój daje się obecnie zaobserwować w Stanach Zjednoczonych<sup>81</sup>. **Pozycjonowanie poprzez odwołanie się do innych marek bądź produktów** dąży do stworzenia oferty, która w danym segmencie odbiorców nie była wcześniej popularna. W powszechnej opinii wystawienie *Toski* Giacomina Pucciniego gromadzi widzów lubiących repertuar klasyczny: dobrze wykształconych, statystycznie starszych (powyżej 40. roku życia). Modyfikacja utworu i osadzenie go w teraźniejszości może spowodować wzrost uczestnictwa osób, które nie zdecydowałyby się na partycypowanie w nim

81 Kate Daellenbach, Lena Zander, Peter Thirkell, *A Sensemaking Perspective on Arts Sponsorship Decisions*, „Arts and the Market” 2016, Vol. 6, No. 1, s. 69–70.

w jego tradycyjnej wersji. Stworzenie tego typu repertuaru pozwala instytucji kultury odróżnić się od konkurencji bazującej na repertuarze klasycznym. Podobne działania praktykował m.in. Teatr im. Stefana Jaracza w Łodzi, wystawiając *Romea i Julię* w zmodyfikowanej wersji, pełnej współczesnego języka i symboliki. Ostatnią z opisanych strategii jest **pozycjonowanie w oparciu o najlepszą ofertę**. W tym przypadku instytucja kultury wybiera jedną bądź kilka cech, które chce rozwinąć i przedstawić jako swoje unikalne walory stanowiące podstawę przewagi konkurencyjnej. Przykładem może być oferowanie największych lub najbardziej kompletnych kolekcji sztuki z danego okresu.

Segmentowanie, wybór rynku docelowego i pozycjonowanie to powszechnie dziś wykorzystywane przez przedsiębiorstwa narzędzia marketingowe. Coraz częściej są one adaptowane przez organizacje pozarządowe i instytucje kultury, które zaczynają w nich dostrzegać szanse na bardziej skuteczne funkcjonowanie i konkurowanie na rynku<sup>82</sup>. Precyzyjne określenie i charakterystyka aktualnych konsumentów, zidentyfikowanie nowych segmentów operacyjnych, stworzenie dla nich atrakcyjnej oferty i wiarygodnego wizerunku opartego na unikalności i specjalizacji staje się istotnym krokiem w procesie orientowania się instytucji kultury na potrzeby swych odbiorców<sup>83</sup>. Z drugiej strony, poszukiwanie odbiorców o specyficznych gustach i tworzenie dla nich unikalnej oferty kulturalnej zawsze wiąże się z ignorowaniem potrzeb innych konsumentów. Skoro kultura wysoka jest silnie powiązana ze światem wartości i estetyki, to tworzenie oferty, która jest niezgodna z konkretnym systemem wartości może wzbudzić sprzeciw niektórych grup społecznych. Wybór rynku docelowego i pozycjonowanie mogą się zatem przyczyniać do powstania niezadowolenia tych uczestników rynku, którzy mają poczucie nieszanowania ważnych dla nich norm i wartości. To z kolei może być punktem wyjścia do zaangażowania się nabywców w protesty i bojkoty. Dla organizacji kulturalnych korzystających z dorobku współczesnego marketingu istotne się staje zidentyfikowanie wszystkich podmiotów mających wpływ na jej funkcjonowanie (interesariuszy) i zrozumienie charakteru wiążących je relacji.

---

82 Kamila Pawlicka, *Innowacyjne rozwiązania organizacyjne w zarządzaniu działalnością teatrów w Polsce po roku 1989*, [w:] Joanna Łodziana-Grabowska, Jan W. Wiktor (red.), *Koncepcje zarządzania i marketingu w sferze kultury*, CeDeWu, Warszawa 2014, s. 57.

83 Mathilde Pulh, Séverine Marteaux, Rémi Mencarelli, *Positioning Strategies of Cultural Institutions: A Renewal of the Offer in the Face of Shifting Consumer Trend*, „International Journal of Arts Management” 2008, Vol. 10, No. 3, s. 4.

## 3.5. Interesariusze i konkurencja na rynku kultury

### 3.5.1. Interesariusze na rynku kultury

Z perspektywy zarządzania i marketingu **interesariusz** charakteryzowany jest jako każda osoba, grupa lub organizacja, która oddziałuje (lub może oddziaływać) na politykę, działania, wydajność, zasoby i wyniki organizacji<sup>84</sup>. Taki opis jest zgodny z rozwijaną od lat 80. XX wieku przez R.E. Freemana teorią interesariuszy, pierwotnie skupiającą się przede wszystkim na podmiotach mających wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa handlowego. W tej perspektywie za interesariuszy uznaje się menedżerów, pracowników firmy, społeczność, mniejszości, kredytodawców, akcjonariuszy, klientów, dostawców i rząd<sup>85</sup>. W późniejszych badaniach dokonano dalszego podziału na interesariuszy pierwszo- i drugoplanowych. **Interesariusze pierwszoplanowi** stanowią grupę osób, która angażuje się w relacje z danym podmiotem w sposób formalny. Należą do nich akcjonariusze, pracownicy i klienci<sup>86</sup>. **Interesariuszy drugoplanowych** z kolei nie wiąże z przedsiębiorstwem żadna formalna relacja, jednak działania każdej ze stron mogą mieć na siebie wpływ. W tej grupie zidentyfikować można m.in. rząd, media, związki religijne, organizacje pozarządowe<sup>87</sup>.

Analiza interesariuszy staje się istotną częścią działalności nie tylko współczesnych przedsiębiorstw, lecz także organizacji pozarządowych i instytucji kultury, które adaptują wskazane teorie na własne potrzeby. Praktyka rynkowa pokazuje, że instytucje kultury w analogiczny sposób dążą do poznania swoich interesariuszy, dzieląc ich na grupy mające największy wpływ na funkcjonowanie danej jednostki. Wraz z rozwojem nowoczesnych technologii lista interesariuszy ulega jednak znacznemu rozszerzeniu. Nieograniczony dostęp do informacji, jak i zjawisko supraterytorialności pomagają w zdobywaniu funduszy od podmiotów międzynarodowych, zainteresowaniu zagranicznych widzów, aktorów i reżyserów, a także prasy i instytucji bliźniaczych. Mimo rosnącej liczby potencjalnych interesariuszy instytucji kultury, we współczesnej literaturze możliwe jest odnalezienie schematów ilustrujących pewne uogólnione kategorie takich podmiotów.

84 Lidia Varbanova, *Zarządzanie strategiczne w kulturze*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2015, s. 186.

85 Pater Doyle, Phillip Stern, *Marketing management and strategy, 4<sup>th</sup> edition*, Prentice Hall, London 2006, s. 11.

86 Thomas Thijssens, Laury Bollen, Harold Hassink, *Secondary Stakeholder Influence on CSR Disclosure: an Application of Stakeholder Salience Theory*, „The Journal Business of Ethics” 2015, Vol. 132, s. 874.

87 *Ibidem*, s. 874.

Łukasz Wróblewski wylicza siedem głównych grup interesariuszy na rynku upowszechniania sztuki. Należą do nich: odbiorcy oferty artystycznej, donatorzy (darczyńcy, mecenasi, sponsorzy), ośrodki władzy i administracji lokalnej i regionalnej, jednostki współpracujące, środowisko wewnętrzne (pracownicy), profesjonalni doradcy oraz społeczność lokalna i regionalna<sup>88</sup>. O ile w przypadku przedsiębiorstw R.E. Freeman za interesariuszy uznawał akcjonariuszy i kredytobiorców, o tyle w przypadku instytucji kulturalnych nie byli oni dotychczas uwzględniani. W przypadku instytucji publicznych wyodrębnianie funkcji akcjonariusza rzeczywiście byłoby bezzasadne, jako że podmiot ten działa pod kuratelą państwową. Zauważa się jednak coraz większą ilość instytucji prywatnych, w których istotną rolę odgrywają decydujący o losach instytucji współwłaściciele. Coraz częściej instytucje kultury decydują się także na zaciąganie kredytów, w związku z czym szczególnie istotne wydaje się być uwzględnienie kredytodawców jako potencjalnych interesariuszy instytucji kultury. W przypadku przedsiębiorstw nie wyodrębnia się z kolei donatorów (darczyńcy, mecenasi, sponsorzy), charakterystycznych dla instytucji kultury i organizacji pozarządowych.

Jeszcze bardziej kompletne zestawienie interesariuszy instytucji kultury prezentuje M. Sobocińska, dokonując zestawienia własnych badań z pracami P. Kotlera, J. Scheffa i B. Iwankiewicz-Rak. W myśl tego ujęcia odbiorców oferty kulturalnej dzieli się na: społeczeństwo jako ogół (lokalne, krajowe i międzynarodowe), nabywców, podmioty nadzorujące (decydenci środków finansowych, kontrola społeczna) oraz innych (sympatyków instytucji, sponsorów, media i krytyków oraz artystów i innych pracowników)<sup>89</sup>. W koncepcji Sobocińskiej zauważa się istotny z punktu widzenia współczesnych realiów nacisk na konieczność uwzględnienia mediów i krytyków jako istotnych interesariuszy instytucji kultury, którzy mogą wpływać na zainteresowanie innych podmiotów.

Najbardziej szczegółowego wyliczenia interesariuszy instytucji kultury dokonuje George Yúdice, który wskazuje m.in. na ministerstwa kultury i departamenty informacji, dyrektorów i menedżerów instytucji kultury, artystów, pracowników technicznych, organizacje społeczne, prywatnych i korporacyjnych darczyńców, fundacje i organizacje pozarządowe, trenerów i nauczycieli, dziennikarzy, attaché kulturalnych, lobbystów czy *think tanki*<sup>90</sup>. Szczególnie istotnym wnioskiem płynącym z badań Yúdice'a jest możliwość gradacji interesariuszy ze względu na zasięg ich oddziaływania oraz charakter relacji z daną instytucją kultury. Na tej podstawie wyróżnić można interesariuszy lokalnych, krajowych i międzynarodowych. Zestawiając ze sobą koncepcje Freemana, Wróblewskiego, Sobocińskiej i Yúdice'a,

88 Łukasz Wróblewski, *Strategie marketingowe w instytucjach...*, s. 38–39.

89 Magdalena Sobocińska, *Zachowania nabywców na rynku dóbr...*, s. 35.

90 George Yúdice, *Stakeholders in Cultural Policy-Making, Cultural Policy Formulations and Reviews: A Resource Handbook UNESCO*, <http://www.nyu.edu/classes/bkg/tourist/yudice-stake.pdf> (dostęp: 20.10.2016).

możliwe staje się nie tylko wyliczenie głównych interesariuszy instytucji kultury, lecz także ich gradacja. Stworzony na tej podstawie **arkusz analizy interesariuszy instytucji kultury NHS** (mający charakter nominalny, hierarchiczny [dwustopniowy] oraz uwzględniający zasięg oddziaływania interesariuszy) może być traktowany jako pierwszy etap w tworzeniu analizy interesariuszy instytucji kultury. W rozdziale czwartym zostanie on zaś wykorzystany przy opisie studiów przypadków i pomoże wskazać, którzy z interesariuszy włączyli się w działania bojkotowe wobec polskich teatrów, a tym samym pozwoli ocenić skalę podjętych działań.

**Tabela 3.** Arkusz analizy interesariuszy instytucji kultury NHS

|                |                 | LOKALNI                  | KRAJOWI | MIĘDZYNARODOWI |     |
|----------------|-----------------|--------------------------|---------|----------------|-----|
| INTERESARIUSZE | PIERWSZOPLANOWI | Konsumenci               | +/-     | +/-            | +/- |
|                |                 | Pracownicy               | +/-     | +/-            | +/- |
|                |                 | Donatorzy                | +/-     | +/-            | +/- |
|                |                 | Ośrodki władzy           | +/-     | +/-            | +/- |
|                |                 | Profesjonalni doradcy    | +/-     | +/-            | +/- |
|                | DRUGOPLANOWI    | Jednostki współpracujące | +/-     | +/-            | +/- |
|                |                 | Spółeczność              | +/-     | +/-            | +/- |
|                |                 | Sympatycy                | +/-     | +/-            | +/- |
|                |                 | Media                    | +/-     | +/-            | +/- |
|                |                 | Krytycy                  | +/-     | +/-            | +/- |

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie opracowań Magdaleny Sobocińskiej, Łukasza Wróblewskiego, Edwarda Freemana, Philipa Kotlera, George'a Yúdice'a.

Działanie mające na celu tworzenie pozytywnych relacji z interesariuszami postrzegane jest przez znaczną część współczesnych przedsiębiorstw jako istotna inwestycja, mająca im zapewnić stabilne funkcjonowanie w przyszłości. Podobne podejście zauważa się także w strategiach części instytucji kultury wykorzystujących w swych działaniach orientację rynkową. Przy analizie polskich bojkotów na rynku kultury zauważono, że ich uczestnikami są nie tylko konsumenci, lecz włączają się w nie także inni interesariusze, co opisano szerzej w ostatnim rozdziale pracy. Dla instytucji kultury ważne staje się zatem nie tylko dostrzeżenie niezadowolonych konsumentów, ale także opinii płynących od innych uczestników rynku, co pozwoli uniknąć bojkotu totalnego. Samo budowanie dobrych relacji z interesariuszami jest więc nie tylko okazją do tworzenia pożądanego wizerunku i stabilnej pozycji na rynku, lecz także skutecznego rywalizowania z rosnącą liczbą konkurentów.

### 3.5.2. Konkurencja na rynku kultury

Na gruncie marketingu przedsiębiorstw **konkurenta** danego podmiotu charakteryzuje się jako taki podmiot, który może zapewnić odbiorcy produkt bądź usługę zaspokajającą tę samą potrzebę<sup>91</sup>. Istnienie podmiotów konkurencyjnych postrzegane jest przez niego jako ryzyko mogące doprowadzić do utraty klientów, a tym samym obniżenia zysku. W celu obniżenia poziomu tego ryzyka podmioty rynkowe dążą do uzyskania przewagi konkurencyjnej – wypracowania zespołu cech, które są trudne do skopiowania przez rywalizujące jednostki<sup>92</sup>. Aby móc opracować strategię mającą na celu stworzenie przewagi konkurencyjnej, konieczne jest zidentyfikowanie rywali rynkowych i poznanie specyfiki ich działania. W perspektywie instytucji kultury proces ten wydaje się dość złożony ze względu na różnorodność motywacji i potrzeb, jakimi kierują się konsumenci korzystający z oferty kulturalnej. Za decyzją o uczestnictwie w życiu kulturalnym może stać chęć komunikowania się z artystami i innymi odbiorcami, chęć odpoczynku, edukowania się czy rozwoju indywidualnego<sup>93</sup>. Konkurentami danej instytucji kultury stają się nie tylko inne instytucje tego typu, lecz również podmioty niemające wielu wspólnych cech z kulturą wyższą, ponieważ przedmiotem konkurencji na rynku kultury staje się czas wolny konsumenta, który poświęca go na odpoczynek czy realizację pasji<sup>94</sup>. Spostrzeżenie to przyczyniło się do podziału konkurencji na bezpośrednią i pośrednią oraz zostało wykorzystane w marketingu instytucji kultury. Lidia Varbanova charakteryzuje **konkurentów bezpośrednich** instytucji kultury jako analogiczne podmioty oferujące podobne produkty i usługi<sup>95</sup>. **Konkurenci pośredni** z kolei to inne organizacje rywalizujące o czas wolny i pieniądze klientów<sup>96</sup>. Zauważa się, że w ostatnich dwóch dekadach rośnie przede wszystkim liczba konkurentów pośrednich, co wiąże się z rozwojem przemysłu rozrywkowego, szerzej opisywanego w dalszej części rozdziału. Jak zauważono przy okazji charakterystyki współczesnych konsumentów kultury, coraz częściej dążą oni do łączenia treści typowych dla kultury wyższej z odpoczynkiem, rozrywką i zadowoleniem sensorycznym<sup>97</sup>. Gdy w ofertach instytucji kultury nie znajdują możliwości zaspokojenia tych potrzeb, mają skłonność do korzystania z oferty konkurencji pośredniej (koncerty

91 Kai Hüschelrath, *Competition Policy Analysis: An Integrated Approach*, Physica, Mannheim 2008, s. 11.

92 Philippe Lasserre, *Global strategic management*, Palgrave Macmillan, London 2003, s. 45.

93 Magdalena Sobocińska, *Zachowania nabywców na rynku dóbr...*, s. 70.

94 Hubert Gans, *Popular Culture and High Culture: An Analysis and Evaluation of Taste*, Basic Books, New York 1999, s. 38–39.

95 Lidia Varbanova, *Zarządzanie strategiczne...*, s. 184.

96 *Ibidem*, s. 184–185.

97 Wioletta Krawiec, Kamila Szymańska, *Zwyczaje komunikacyjne klientów...*, s. 173–174.



muzyki pop, usługi rozrywkowe, gry internetowe), która jest coraz szersza i osiągalna dla przeciętnego konsumenta<sup>98</sup>.

W innym opracowaniu Łukasz Wróblewski wyodrębnia konkurencję wąską i szeroką<sup>99</sup>. W tym ujęciu **konkurencja wąska** to wszelkie podmioty działające w tym samym obszarze rynku, które mogą być podzielone na konkurencję sektorową, branżową i jednostkową<sup>100</sup>. **Konkurencja szeroka** obejmuje zaś charakterystykę Kotlera i Schaffa, na którą składa się konkurencja potrzeb, rodzaju, formy i przedsięwzięcia<sup>101</sup>. Zebranie powyższych kategoryzacji oraz ich rozszerzenie wynikające z uwzględnienia własnych obserwacji instytucji kultury pozwala na stworzenie bardziej rozbudowanego podziału konkurentów występujących na współczesnym rynku kultury.

W myśl powyższego modelu konkurencję na rynku kultury podzielić można na trzy główne kategorie: konkurencję bezpośrednią, pośrednią i pozasektorową. Dwie pierwsze tożsame są z przedstawionym wcześniej podziałem L. Varbanovej. Podmioty charakteryzowane jako konkurenci bezpośredni to te organizacje, które postrzegane są jako instytucje kultury w znaczeniu wąskim. Do konkurencji pośredniej należą zaś przedsiębiorstwa i organizacje, które nie należą do rynku kultury wysokiej, lecz są podmiotami wchodzącymi w skład tzw. przemysłu rozrywkowego. W skład konkurencji bezpośredniej wchodzi konkurencja specjalizacyjna, jednostkowa i branżowa. **Konkurencja specjalizacyjna** w tym ujęciu to wszystkie tego samego typu instytucje kultury, które posiadają identyczną specjalizację co porównywana organizacja. Za konkurencję specjalizacyjną dla teatru komediowego X uchodzić mogą wszystkie inne teatry komediowe. **Konkurencja jednostkowa** rozumiana jest jako wszystkie jednostki tego samego typu, bez uwzględnienia ich specjalizacji. W takim przypadku konkurencją jednostkową teatru komediowego X stają się wszystkie inne teatry.

**Konkurencję branżową** można scharakteryzować jako wszystkie podmioty będące instytucjami kultury, zapewniające odbiorcy realizację tej samej potrzeby kulturalnej. Dla teatru komediowego X byłyby to zatem nie tylko inne teatry, lecz także opery, filharmonie, muzea.

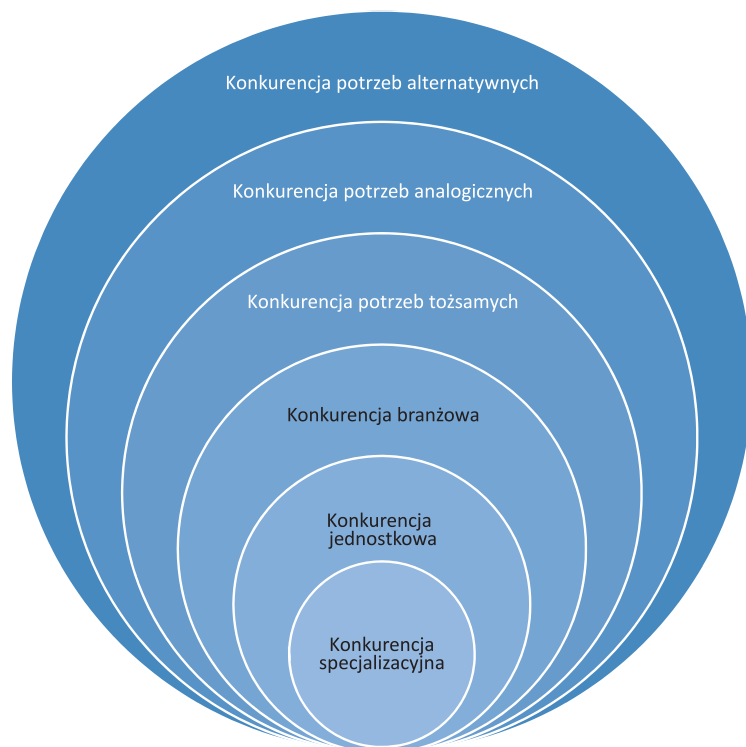
Konkurencja pośrednia w myśl powyższego zestawienia podzielona została na konkurencję potrzeb tożsamyh oraz analogicznych. **Konkurencja potrzeb tożsamyh** rozumiana jest jako wszelkie podmioty zapewniające konsumentowi realizację tych samych konkretnych potrzeb poza instytucją kultury. W tym przypadku dla konsumenta, który chce obejrzeć spektakl komediowy (poza teatrem komediowym X), konkurencyjne opcje oferuje internet (np. YouTube) lub tele-

98 Barbara Jedlewska, *Marketing w działalności podmiotów kultury – aktualne trendy*, „Zarządzanie w Kulturze”, t. 7, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006, s. 100.

99 Łukasz Wróblewski, *Strategie marketingowe...*, s. 161.

100 *Ibidem*.

101 *Ibidem*, s. 161–162.



**Rysunek 36.** Podział konkurentów na rynku kultury

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie obserwacji własnych oraz podziałów: Lidii Varbanovej, Łukasza Wróblewskiego, Philipa Kotlera.

wizja (spektakl telewizyjny). **Konkurencja potrzeb analogicznych** może zostać scharakteryzowana jako wszelkie podmioty niebędące instytucjami kultury, które są w stanie zaoferować odbiorcy realizację potrzeby bardziej ogólnej. Konkurencja potrzeb analogicznych różni się zatem od konkurencji potrzeb tożsamyh specyfiką potrzeby danego konsumenta. Gdy ma on silną potrzebą realizacji konkretnego pragnienia będzie się skupiał przede wszystkim na konkurencji potrzeb tożsamyh. Gdy potrzeba będzie bardziej ogólna, do grona alternatyw dołączą także podmioty charakteryzowane jako konkurenci potrzeb analogicznych. Wykorzystana wcześniej w charakterze przykładu chęć obejrzenia spektaklu komediowego to przykład kategorii należącej do grupy potrzeb z zakresu rozrywki. Te z kolei mogą być zaspokojone przez liczne alternatywy, np. gry komputerowe, sport, zakupy w galerii handlowej.

W opisywanej koncepcji uwzględniono także **konkurencję potrzeb alternatywnych**. Jak wskazano we wcześniejszej części opracowania, instytucje kultury zapewniają realizację potrzeb charakteryzowanych przez Maslowa jako potrzeby

wyższego rzędu. Konsument, który zmuszony jest do dokonania wyboru między zakupem artykułów spożywczych a biletów do teatru, wybierze pierwszy wariant, umożliwiającą zaspokojenie potrzeb niższego rzędu. Dla części konsumentów (szczególnie tych o niskich dochodach) podmioty oferujące artykuły spożywcze, zapewniające bezpieczeństwo i przetrwanie, mogą być postrzegane jako konkurencyjne względem oferty kulturalnej. W takim przypadku zaobserwować można rezygnację z oferty danej instytucji kultury i poszukiwanie mniej kosztownych alternatyw w grupie konkurencji pośredniej bądź całkowitą rezygnację z konsumpcji na rzecz produktów zaspokajających potrzeby niższego rzędu.

Jak pokazuje powyższy podział, instytucje kultury konkurują z licznymi podmiotami, które zaspokajają podobne potrzeby konsumentów. To właśnie rosnąca, wielopodmiotowa konkurencja sprawia, że kultura ulega procesom urynkwienia<sup>102</sup>. Aby zwiększyć swoją atrakcyjność dla potencjalnych nabywców, część instytucji zaczyna coraz częściej wykorzystywać nowoczesne rozwiązania i narzędzia, pozwalające im angażować swoich odwiedzających i zwiększać zainteresowanie ofertą. Jak zauważono wcześniej, nowa generacja konsumentów kultury wyraźnie preferuje łączenie edukacji i estetyki z rozrywką. Dla instytucji kultury oznacza to przede wszystkim konieczność przemyślenia strategii ofertowych, które skutecznie konkurowałyby na rynku także z telewizją i internetem. Chociaż na polskim rynku kultury nadal dominują instytucje, których priorytetem jest realizowanie swojej misji w sposób tradycyjny, to w państwach Europy Zachodniej, Ameryki Północnej a nawet w Japonii i Zjednoczonych Emiratach Arabskich oferty wykorzystujące najnowsze rozwiązania technologiczne i marketingowe zaczynają cieszyć się dużym uznaniem odbiorców.

Innowacyjne propozycje ofertowe wprowadzane przez instytucje kultury wpisują się w nurt takich zjawisk jak multimedialność oraz interaktywność, które dotąd wykorzystywane były głównie przez przedsiębiorstwa. Multimedialność oznacza próbę dotarcia do odbiorców poprzez wykorzystanie różnych kanałów komunikacyjnych. Tego rodzaju rozwiązanie ma służyć lepszemu zapamiętaniu i urozmaiceniu komunikatu, który potrafi bardziej zaangażować odbiorcę i zmniejszyć poziom jego znużenia<sup>103</sup>. Celem instytucji staje się już samo zaangażowanie audytorium, a multimedialność i nowe technologie mogą go pomóc osiągnąć<sup>104</sup>. Interaktywność z kolei wiąże się z porzuceniem jednostronnej komunikacji na rzecz modelu DeFleura, czyli procesu uwzględniającego sprzężenie zwrotne<sup>105</sup>.

102 Alladi Venkatesh, Laurie A. Meamber, *Arts and Aesthetics: Marketing and cultural production*, „Marketing Theory” 2006, Vol. 6, No. 1, s. 23.

103 Maria Teresa Linaza, Miriam Juaristi, Ander Garcia, *Reusing Multimedia Content for the Creation of Interactive Experiences in Cultural Institutions*, [w:] Marinou Ioannides, Ewald Quak (ed.), *3D Research Challenges in Cultural Heritage. A Roadmap in Digital Heritage Preservation*, Springer Berlin Heidelberg, Berlin 2014, s. 104–105.

104 Ellen Rosewall, *Marketing the Arts: A Fresh Approach*, Oxford University Press, Oxford 2013, s. 243.

105 Jan W. Wiktor, *Komunikacja marketingowa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013, s. 34.

Konsumenci, którzy przyzwyczajali się stopniowo do rozwiązań multimedialnych i interaktywnych w kontaktach z globalnymi markami, zaczęli oczekiwać podobnych rozwiązań także od innych podmiotów. Przygotowanie tego rodzaju ofert dla instytucji kultury wiąże się z koniecznością przeznaczenia na ten cel znacznie większej sumy środków pieniężnych aniżeli przygotowanie oferty tradycyjnej, co na rynku kultury nadal jest postrzegane jako istotna bariera. Z drugiej strony, multimedialność i interaktywność mimo budzenia licznych kontrowersji wśród zarządzających instytucjami kultury, przyczynia się wyraźnie do realizacji ich misji. Odbiorca produktu kultury odczuwa nie tylko radość z zaangażowania się w rozrywkę, ale również lepiej zapamiętuje przekazywane treści i zachęca swoich znajomych do uczestnictwa w życiu kulturalnym.

Instytucjami kultury, które dominują obecnie w obszarze innowacyjnych rozwiązań, są muzea. Wynika to przede wszystkim z faktu, że dotychczas muzea cechowały się najniższym poziomem interakcji oraz zapewniały odbiorcy niski poziom rozrywki. Zazwyczaj jego wizyta ograniczała się jedynie do obejrzenia wystawy, bez możliwości aktywnej partycypacji<sup>106</sup>. O ile spektakle teatralne czy koncerty angażowały widza i przekazywały emocje w sposób dynamiczny, o tyle wystawy muzealne opierały się jedynie na działaniach edukacyjnych. Aby skutecznie konkurować z innymi instytucjami kultury oraz mediami, część muzeów zdecydowała się na zwiększenie poziomu dostarczanej rozrywki poprzez wykorzystanie nowoczesnych technologii<sup>107</sup>. Do najczęściej obecnie wykorzystywanych należą: rozwiązania sensoryczne, grywalizacje, hologramy, wirtualna rzeczywistość, przestrzeń trójwymiarowa, rozszerzona rzeczywistość, urządzenia dotykowe oraz interaktywne instalacje.

W ramach **rozwiązań sensorycznych** muzeum dąży do zaangażowania maksymalnej liczby zmysłów odbiorcy. Choć zwykle podczas zwiedzania ekspozycji wykorzystuje się sam wzrok, to część muzeów pozwala zaangażować także słuch, węch, dotyk, a nawet smak. Przykładem instytucji wykorzystującej to rozwiązanie jest Amerykańskie Muzeum Rewolucji w Yorktown, gdzie odwiedzający mogą nie tylko oglądać ekspozycje, lecz także poczuć proch strzelniczy, słyszeć wybuchy, dotykać eksponatów<sup>108</sup>. Oprócz rozwiązań sensorycznych w AMR stosowane są także **trójwymiarowe i czterowymiarowe projekcje**, podczas których prezentuje się widzowi materiały przedstawiające pola bitwy, do złudzenia przypominające rzeczywistość. Muzeum Holocaustu w Illinois stosuje **interaktywne hologramy**, które przedstawiają m.in. Pinchasa Guttera, który ucierpiał w II wojnie światowej

106 Ruth Rentschler, *Museum and Performing Arts Marketing: The age of discovery*, „Journal of Arts Management, Law & Society” 2002, Vol. 32, No. 1, s. 11–12.

107 Tao Sheng-Ping, *Personality, Motivation, and Behavioral Intentions in The Experiential Consumption of Artworks*, „Social Behavior & Personality: An International Journal” 2013, Vol. 41, No. 9, s. 1542–1543.

108 <http://www.historyisfun.org/yorktown-victory-center/new-yorktown-museum/> (dostęp: 23.11.2016).



**Rysunek 37.** Interaktywne rozwiązania w ofertach współczesnych instytucji kultury

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie studiów przypadków i materiałów promocyjnych instytucji kultury.

podczas eksterminacji Żydów. Gutter udzielił wielogodzinnych wywiadów, a jego wypowiedzi nagrano; widzowie, zadając pytania podczas projekcji, uzyskują automatyczne odpowiedzi, dopasowywane przez specjalne programy komputerowe<sup>109</sup>. W ramach **gier** oraz **grywalizacji** odbiorcy zachęceni są podczas odwiedzania ekspozycji do uczenia się i zdobywania punktów. Osoby z największą ilością punktów otrzymują nagrody bądź dyplomy potwierdzające zdobytą wiedzę. Stosowana m.in. przez Muzeum Historii i Sztuki w Genewie oraz Amerykańskie Muzeum Historii Naturalnej **rozszerzona rzeczywistość** pozwala na „ożywianie eksponatów” na ekranach tabletów oraz uzyskiwanie dodatkowych informacji dźwiękowych<sup>110</sup>. Przy wykorzystaniu **wirtualnej rzeczywistości** z kolei, odwiedzający muzeum może nie tylko otrzymać dodatkowe informacje o eksponatach, lecz także za pomocą specjalnych okularów „przenieść się” do czasów, z których one pochodzą. Pionierem w tym obszarze stało się Muzeum Brytyjskie oraz Muzeum

109 Tomas McCullan, *The Virtual Holocaust Survivor: How history gained new dimensions*, <https://www.theguardian.com/technology/2016/jun/18/holocaust-survivor-hologram-pinchas-gutter-new-dimensions-history> (dostęp: 23.11.2016).

110 <https://www.youtube.com/watch?v=i0nL8gWblBM> (dostęp: 23.11.2016).

Historii Naturalnej, które pozwalają swym gościom „przenieść” się do czasów prehistorycznych lub starożytnych i zobaczyć tamtejszy świat<sup>111</sup>. Choć przedstawione rozwiązania zwiększają zainteresowanie konsumentów taką ofertą kulturalną, to wysoka cena staje się istotną barierą w wykorzystaniu ich przez większość współczesnych instytucji.

Zdecydowanie częściej wykorzystuje się obecnie urządzenia dotykowe oraz interaktywne instalacje, do konstrukcji których coraz częściej wykorzystuje się np. kody QR<sup>112</sup>. Treść dostępna na tabletach, dodatkowe obrazy i ciekawostki zwiększają zainteresowanie odwiedzających i również wpływają na większy stopień zainteresowania ekspozycją. Interaktywne instalacje pozwalają dodatkowo na dotykanie części eksponatów czy robienie sobie z nimi zdjęć, które następnie udostępniane są w mediach społecznościowych i mogą służyć jako skuteczna forma promocji dla danej instytucji. Coraz częściej instytucje kultury decydują się także na organizację warsztatów, podczas których wiedza praktyczna przekazywana jest przez gry i zajęcia zespołowe. Tego typu rozwiązania nie dotyczą już tylko muzeów, lecz także teatrów i galerii, gdzie zwłaszcza młodzi odbiorcy mogą wziąć udział w symulowanych spektaklach czy nauczyć się robienia profesjonalnych zdjęć. Aby bardziej zaangażować odwiedzających, instytucje kultury coraz częściej otwierają sklepy z pamiątkami oraz kawiarnie, gdzie mogą oni spędzić czas po zwiedzaniu. Możliwość zakupienia oryginalnej pamiątki staje się bodźcem zwiększającym poziom zadowolenia z wizyty w danej instytucji i może się przyczynić do promowania jej wśród znajomych.

Multimedialność, interaktywność i nowoczesne technologie pozwalają zwiększyć czas spędzany przez konsumenta w danej instytucji kultury oraz poziom zapamiętywanych treści, jak również zachęcić go do pełnienia roli tzw. ambasadora kultury. Obawy zarządzających co do łączenia rozrywki z misją edukacyjną nie potwierdzają się w rzeczywistości. Współczesne badania postulują wręcz, że skuteczność nauki wzrasta wraz z wykorzystaniem elementów zabawy i rozrywki. Coraz większy dostęp do nowoczesnych technologii może się zatem przyczynić do bardziej skutecznego realizowania misji instytucji kultury<sup>113</sup>. Wykorzystanie kreatywnych rozwiązań nadal jednak napotyka na wiele barier w postaci ograniczeń finansowych, braku dostępu do specjalistów czy sceptycyzmu samych menedżerów. Mimo to multimedialność, interaktywność oraz nowoczesne technologie

111 Juno Rae, Lizzy Edwards, *Virtual Reality at the British Museum: What is the value of virtual reality environments for learning by children and young people, schools, and families?*, <http://mw2016.museumsandtheweb.com/paper/virtual-reality-at-the-british-museum-what-is-the-value-of-virtual-reality-environments-for-learning-by-children-and-young-people-schools-and-families/> (dostęp: 23.11.2016).

112 Raquel Martínez Sanz, *La interactividad digital y su presencia en instituciones culturales españolas*, „Revista del CLAD Reforma y Democracia” 2017, No. 67, s. 241.

113 Hasan Bakhshia, David Throsby, *New Technologies in Cultural Institutions: Theory, evidence and policy implications*, „International Journal of Cultural Policy” 2012, Vol. 18, No. 2, s. 213–214.

stają się istotnym wyzwaniem dla współczesnych instytucji kultury i z pewnością będą miały duży wpływ na funkcjonowanie rynku w najbliższych latach.

O ile rosnąca ilość interesariuszy może być postrzegana jako szansa dla rozwoju instytucji kultury, o tyle zagęszczenie się konkurencji (zarówno w obszarze rynku kultury, jak i przemysłu rozrywkowego) postrzegane jest jako główne zagrożenie dla tego typu podmiotów. Aby utrzymać swą konkurencyjność, instytucje kultury coraz częściej korzystają z koncepcji i narzędzi marketingowych charakterystycznych dla przedsiębiorstw produktowych i usługowych. W wyniku tego charakter oferty współczesnych instytucji kultury ulega szybkim przeobrażeniom. Aby nie być postrzeganym jako podmiot nienadążający za standardami na rynku, instytucje i menedżerowie kultury zmuszeni są do obserwowania trendów i podejmowania ryzykownych często decyzji w celu zaadaptowania ich na własne potrzeby. Takie działanie pozwala instytucjom kultury na wzbudzenie zainteresowania konsumentów korzystających dotąd w głównej mierze z oferty charakterystycznej dla przemysłu rozrywkowego, jednak może prowadzić do wzrostu niezadowolenia wśród nabywców preferujących tradycyjne formy prezentowania kultury wysokiej. W związku z tym wiele podmiotów kultury staje obecnie przed dylematem dotyczącym formy i treści prezentowanej oferty. Zaadaptowanie koncepcji marketingowych na grunt rynku kultury wydaje się nieść za sobą nieuchronne ryzyko powstania niezadowolenia i protestów konsumenckich oraz wywołuje kryzysy organizacyjne, na które współczesne instytucje nie są w pełni przygotowane. W tej sytuacji istotne się staje zrozumienie charakteru kryzysu, stopnia jego rozwoju oraz strategii, jaką można wykorzystać, aby skutecznie sobie z nim poradzić.

### 3.6. Podsumowanie

Rynek kultury od momentu powstania do czasów współczesnych ulegał dynamicznym przemianom. Początkowo charakteryzował się występowaniem jedynie pojedynczych instytucji kultury, niskim poziomem zarówno bezpośredniej, jak i pośredniej konkurencji, oraz wysoką koncentracją odbiorców. Zmiany struktury społecznej, rewolucje technologiczne i proces humanizacji otworzyły rynek kultury dla masowego widza. Obecnie zauważa się rosnącą liczbę instytucji kultury, coraz większe natężenie konkurencji bezpośredniej i pośredniej (w postaci telewizji, gazet, internetu czy książek), a przy tym coraz większą fragmentaryzację odbiorców i ich zmieniające się gusta. Aby umożliwić sobie dalsze funkcjonowanie na rynku, coraz więcej instytucji kultury odchodzi od tradycyjnego podejścia skoncentrowanego wyłącznie na pełnieniu misji kulturowej i zaczyna dostrzegać zalety marketingu i zarządzania jako źródeł ich potencjalnego sukcesu. Obserwacja zachowań współczesnych podmiotów kultury pozwala zauważyć, że w chwili

obecnej nadal istnieje duże spolaryzowanie opinii na temat wykorzystywania narzędzi marketingu przez instytucje kultury. Jedna grupa postrzega je jako swoistą zdradę misji na rzecz pieniądza, podczas gdy druga zauważa w marketingu istotne narzędzie pozwalające bardziej skutecznie wypełniać założone cele.

Wykorzystanie marketingu wzbudza szczególne kontrowersje w podmiotach reprezentujących kulturę wyższą, której w XXI wieku przyszło się mierzyć z trudnym przeciwnikiem, jakim jest kultura masowa. Gdy coraz więcej konsumentów szuka szybkiej rozrywki, to właśnie kultura masowa staje się głównym źródłem zaspakajania ich czysto hedonistycznych potrzeb. Jak wskazano w niniejszym rozdziale jest to zjawisko o tyle niepokojące, że prowadzi do coraz częstszego marginalizowania treści przekazywanych przez instytucje reprezentujące kulturę wysoką, stanowiącą wcześniej o spójności i harmonijnym funkcjonowaniu społeczeństwa. Część współczesnych menedżerów kultury zauważa, że wykorzystywanie koncepcji marketingowych przez instytucje kultury nie tyle świadczy o brataniu się z negatywnie postrzeganą kulturą masową, co stanowi próbę ochrony i podtrzymywania wartościowych społecznie kwestii.

Wykorzystanie koncepcji marketingowych miało z założenia przyczynić się do zwiększenia liczby odwiedzających instytucje kultury i zapewnić im stabilny rozwój. W pewnych przypadkach stało się to jednak przyczyną niezadowolenia konsumentów mających poczucie, że dopasowana do wąskiej grupy odbiorców oferta narusza ich wartości. Analiza przypadków bojkotów polskich instytucji kultury pozwoliła zauważyć, że w działania protestacyjne włączają się nie tylko aktualni konsumenci, lecz także osoby niezwiązane z kulturą. Mimo podejmowanych dotąd prób nie udało się zidentyfikować konkretnego profilu uczestnika rynku kultury, który szczególnie chętnie angażowałby się w bojkoty konsumenckie bądź był na nie całkowicie odporny.

Jak wskazano we wstępie do niniejszego rozdziału, literatura z zakresu marketingu kultury traktująca o niezadowoleniu nabywców jest nadal uboga. W polskim nurcie badawczym punktem wyjścia do tego zagadnienia stała się próba opisania przez Magdalenę Sobocińską potencjalnych zdarzeń bądź działań mających negatywny wpływ na budowanie satysfakcji odbiorców kultury. Badaczka wskazała tu następujące problemy:

- informacyjne (np. niedostępność, niepełność, zbyt późne rozpowszechnianie zaproszeń, brak katalogów i ulotek);
- administracyjne (np. instytucja otwarta zbyt krótko);
- logistyczne (np. mała ilość biletów, ich niedostępność w internecie, długie oczekiwanie w kolejce, trudności w dojeździe do instytucji i znalezieniu miejsc parkingowych);
- techniczne (np. problemy z oświetleniem, nagłośnieniem)<sup>114</sup>.

We wskazanym opisie dużą rolę w tworzeniu niezadowolenia wśród konsumentów kultury przypisano zdarzeniom niezwiązanym z samą ofertą danej instytu-

<sup>114</sup> Magdalena Sobocińska, *Zachowania nabywców na rynku dóbr...*, s. 47.



cji. Ich głębsza analiza pozwala podzielić je na **czynniki zależne i niezależne od instytucji kultury**. Pierwsza grupa stanowi wszystkie zdarzenia, które mogą być kontrolowane i samodzielnie wyeliminowane przez daną instytucję kultury (np. godziny otwarcia instytucji, niedostępność informacji, problemy z oświetleniem). **Czynniki niezależne od instytucji kultury** to zazwyczaj problemy szerszej natury, których sam podmiot nie jest w stanie kontrolować, np. brak połączenia transportowego. Kolejni autorzy prowadzący badania w zakresie marketingu kultury nie kontynuowali podjętego przez autorkę wątku, a bojkoty konsumenckie w tym obszarze rynku nie cieszyły się jak dotąd większym zainteresowaniem.

Szczególnym ograniczeniem we współczesnej literaturze z zakresu marketingu kultury wydaje się być brak badań na temat zarządzania sytuacjami kryzysowymi będącymi efektem niezadowolenia odbiorców kultury wysokiej. Istotną przeszkodą w pełnym zrozumieniu tego problemu jest brak analiz na temat etapów powstawania bojkotów, ich symptomów, a także narzędzi i strategii, które mogą być wykorzystane przez instytucje kultury w celu zwalczania kryzysów i zapewnienia sobie stabilności wizerunkowo-ekonomicznej. Zbadanie powyższych procesów staje się nie tylko istotne poznawczo, ale może także dostarczyć wskazówek samym menedżerom kultury, dzięki czemu będą mogli bardziej skutecznie zarządzać sytuacjami kryzysowymi w swoich organizacjach.

## Rozdział 4

# Strategie antykryzysowe przedsiębiorstw i instytucji kultury wobec zagrożenia bojkotami

Poprzednie rozdziały niniejszej pracy pozwoliły zauważyć, że kryzys może dotknąć praktycznie każdą współczesną organizację. Wzrost świadomości konsumentów, powszechny dostęp do informacji i możliwość szybkiego poinformowania innych o swoim niezadowoleniu przez media społecznościowe prowadzą do tego, że żadna z funkcjonujących na rynku organizacji nie powinna ignorować potencjalnego zagrożenia. Ryzyko wystąpienia kryzysu sprawiło, że zarówno akademicy, jak i prywatne przedsiębiorstwa coraz bardziej zaczęły się interesować sposobami ich zwalczania.

Jednym z pierwszych wyzwań w zrozumieniu natury zarządzania kryzysowego jest zdefiniowanie samej sytuacji kryzysowej oraz jej symptomów. Mimo dynamicznego rozwoju tego obszaru nauki, przez ostatnie 60 lat nie udało się wypracować wspólnej definicji tego zjawiska. W literaturze anglojęzycznej najczęściej wykorzystuje się koncepcje Ch. Hermanna i B. Faulknera. Dla Hermanna sytuacja kryzysowa stanowi zagrożenie utrudniające realizację priorytetowych celów danej organizacji i jest zaskoczeniem dla osób nią dotkniętych, co nie daje im wiele czasu na podjęcie kluczowych decyzji<sup>1</sup>. Bardziej złożony charakter ma skonstruowana na podstawie metaanalizy definicja Billa Faulknera. Autor zauważa, że jest to wydarzenie nagłe, które zmienia pozycję organizacji na rynku, sprawia wrażenie, że nie da się go opanować, cechuje je dynamiczny rozwój i niestabilność, a także pojawienie się wysokiego stopnia zagrożenia, którego skutki trudno przewidzieć, oraz wymaga pilnej interwencji przy małej ilości czasu na podjęcie akcji naprawczych<sup>2</sup>. Podejście prezentowane przez Faulknera wskazuje na konieczność odróżnienia

---

1 Charles F. Hermann, *Some Issues in the Study of International Crisis*, [w:] C.F. Hermann (ed.), *International Crises: Insights from Behavioral Research*, Free Press, New York 1972, s. 33.

2 Bill Faulkner, *Towards a Framework for Tourism Disaster Management*, „Tourism Management” 2001, Vol. 22, s. 136–139.

krzysu od incydentu, utożsamiając ten pierwszy z wysokim stopniem zagrożenia dla funkcjonowania organizacji, a drugi – z negatywnie postrzeganymi zdarzeniami codziennymi, które jednak nie stanowią dla niej bezpośredniego niebezpieczeństwa. Wystąpienie incydentu (postrzeganego jako mniej groźnego niż kryzys) nie powinno być jednak ignorowane przez zarządzających sytuacjami kryzysowymi. W dobie mediów społecznościowych i łatwego dostępu konsumentów do informacji nawet drobny incydent może przeobrazić się w kryzys, jeśli wzbudzi zainteresowanie mediów<sup>3</sup>.

Wobec coraz powszechniejszego zagrożenia sytuacjami kryzysowymi dąży się do konstruowania skutecznych strategii, które mają zapobiegać ryzykownym wydarzeniom w organizacjach, i je przetrwać. Tego typu działania pozostają nieodłączną częścią zarządzania sytuacjami kryzysowymi, które W. Timothy Coombs definiuje jako wykorzystywanie narzędzi stworzonych przez organizację w celu przeciwdziałaniu kryzysom, zmniejszania wyrządzonych przez nie szkód oraz ochrony organizacji i interesariuszy przed ich skutkami<sup>4</sup>. Bardziej procesową definicję proponują Christine M. Pearson oraz Judith A. Clare, dla których zarządzanie kryzysowe to systematyczne próby podejmowane przez członków danej organizacji i zewnętrznych interesariuszy w celu zapobiegania sytuacjom kryzysowym lub efektywnego zarządzania w przypadku ich zaistnienia<sup>5</sup>. M. Kuzmanova wskazuje, że zarządzanie kryzysowe powinno się skupiać na próbach identyfikacji i analizy symptomów kryzysu oraz poszukiwaniu narzędzi mogących przeciwdziałać ich wystąpieniu<sup>6</sup>. Praktycznym celem zarządzania sytuacją kryzysową staje się zatem wykorzystywanie tradycyjnych funkcji zarządzania (planowania, organizowania, koordynowania i kontrolowania<sup>7</sup>) do ochrony organizacji i jej interesariuszy przed skutkami spowodowanymi zaistnieniem kryzysu. W przestrzeni teoretycznej przedmiotem badań na temat zarządzania kryzysowego staje się, oprócz eksploracji i opisu samego zjawiska, także opracowanie narzędzi, procesów i strategii, które umożliwiłyby ochronę organizacji i jej otoczenia przed konsekwencjami kryzysu lub chociaż skutecznie zminimalizowały negatywne efekty w przypadku jego zaistnienia.

Jak zauważa Timothy Coombs, w zarządzaniu sytuacjami kryzysowymi wykorzystuje się liczne pokrewne dziedziny zarządzania i marketingu, które w części opracowań mylnie utożsamiane są z samym zarządzaniem sytuacjami kryzyso-

3 Monika Kaczmarek-Słowińska, *Public relations w zarządzaniu sytuacjami kryzysowymi organizacji*, Difin, Warszawa 2015, s. 51.

4 W. Timothy Coombs, Sherry J. Holladay, *The Handbook of Crisis Communication*, Willey-Blackwell, Chichester 2010, s. 20.

5 Christine M. Pearson, Judith A. Clare, *Reframing Crisis Management*, [w:] Arjen Boin (ed.) *Crisis Management*, Sage, London 2008, s. 3.

6 Mariana Kuzmanova, *Contemporary Problems Related to Crisis*, „Trakia Journal of Sciences” 2016, No. 3, s. 257.

7 Ricky W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 44.

wymi i wymagają wyraźnego rozgraniczenia. Do tej grupy należą: komunikacja kryzysowa (*crisis communication*), zarządzanie problemem (*issues management*), zarządzanie ryzykiem i komunikowanie ryzyka (*risk management, risk communication*), zarządzanie reputacją (*reputation management*), zarządzanie nagłymi wypadkami (*emergency/disaster management*) oraz planowanie ciągłości działania (*business continuity management*)<sup>8</sup>.

**Tabela 4.** Dziedziny pokrewne zarządzania sytuacjami kryzysowymi

|                                             | <b>Cel</b>                                                                                                                                                              |
|---------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Komunikacja kryzysowa                       | Wykorzystanie kanałów komunikacyjnych do przekazywania i przetwarzania informacji na temat sytuacji kryzysowych.                                                        |
| Zarządzanie problemem                       | Wykorzystanie narzędzi zarządzania do rozwiązania problemu mogącego się przyczynić do rozwoju sytuacji kryzysowej bądź będącego efektem takiej sytuacji.                |
| Zarządzanie ryzykiem i komunikowanie ryzyka | Rozpoznanie, ocena i minimalizacja zagrożenia, które mogłyby się przyczynić do powstania problemu, a w konsekwencji sytuacji kryzysowej.                                |
| Zarządzanie reputacją                       | Tworzenie pozytywnej wizji organizacji w oczach interesariuszy, zyskanie ich akceptacji i lojalności na wypadek kryzysu.                                                |
| Zarządzanie nagłymi wypadkami               | Wykorzystanie narzędzi zarządzania do przewyciężenia negatywnej sytuacji niezawinionej przez organizację, a mającej wpływ na jej interesariuszy (np. klęska żywiołowa). |
| Planowanie ciągłości działania              | Zespół działań mających na celu zapewnienie możliwie najefektywniejszego sposobu funkcjonowania organizacji w okresie kryzysu.                                          |

**Źródło:** W. Timothy Coombs, Sherry J. Holladay, *The Handbook of Crisis Communication*, Wiley-Blackwell, Chichester 2010, s. 54–61.

Zarówno w przypadku przedsiębiorstw, jak i instytucji kultury wykorzystanie wskazanych obszarów postrzegane jest jako istotny zespół działań mogących zapobiec wystąpieniu sytuacji kryzysowej bądź znacznie ograniczyć jej negatywny wpływ na funkcjonowanie organizacji. Stopień ich wdrożenia zależy przede wszystkim od uświadomienia sobie możliwości wystąpienia sytuacji kryzysowych oraz typu zagrożenia, którego dana organizacja stara się uniknąć.

<sup>8</sup> W. Timothy Coombs, Sherry J. Holladay, *The Handbook of Crisis...*, s. 54.

Porównanie natury bojkotów konsumenckich (opisanych w rozdziale drugim) oraz charakterystyki sytuacji kryzysowej dokonanej przez Coombsa, Hermana i Faulknera pozwala zauważyć, że bojkoty konsumenckie zaliczają się do grupy typowych sytuacji kryzysowych, co znajduje potwierdzenie w pracy I. Mitroffa oraz C.M. Pearsona, klasyfikujących je jako problemy zewnętrzne organizacji o charakterze ekonomicznym<sup>9</sup>. Ponieważ bojkoty konsumenckie stanowią wysoki stopień zagrożenia realizacji strategicznych celów organizacji, powinny na niej wymuszać podjęcie działań antykrzysowych. Tym samym zasadne wydaje się wdrożenie procesu zarządzania sytuacjami kryzysowymi, które w zależności od stopnia rozwoju sytuacji kryzysowej wymagają zastosowania odmiennych działań prewencyjno-zaradczych.

O ile od lat 60. XX wieku systematycznie rozwijana jest teoria z zakresu zarządzania sytuacjami kryzysowymi w przedsiębiorstwach, o tyle instytucje kultury były jak dotychczas całkowicie pomijane jako jednostki analizy w tym obszarze badawczym. Jak pokazują liczne studia przypadków, instytucje kultury na całym świecie, coraz częściej korzystające z koncepcji marketingowych, od wielu już lat mierzą się z sytuacjami kryzysowymi, które mogą stanowić dla nich istotne źródło zagrożenia. Braki w literaturze przedmiotu oraz małe zainteresowanie badawcze tą tematyką powodują, że specyfika sytuacji bojkotowych w perspektywie instytucji kultury jest nadal słabo poznana. To z kolei wydaje się mieć negatywny wpływ na sposób zarządzania tego typu sytuacjami, gdy te już się pojawiają. Jak wskazywano w rozdziale trzecim, kultura stanowi podstawę funkcjonowania społeczeństwa i źródło jej tożsamości. Z tego względu podmioty mające na celu jej podtrzymywanie i rozwój powinny być szczególnie chronione przed kryzysami. Poznanie specyfiki sytuacji bojkotowych w przestrzeni instytucji kultury, etapów ich rozwoju oraz możliwości przewycięzania staje się obecnie ważnym tematem badawczym, który ma nie tylko istotną wartość teoretyczną, ale i aplikacyjną – umożliwia współczesnym menedżerom kultury lepiej przewidywać sprzeczności i bojkoty odbiorców oraz skuteczniej zarządzać kierowanymi przez siebie instytucjami, gdy te już się pojawiają.

Na podstawie dostępnych źródeł naukowych oraz analizy studiów przypadków nie udało się odpowiedzieć na trzy z postawionych na wstępie pytań badawczych:

- W jaki sposób rozwija się bojkot w instytucjach kultury?
- Jakie strategie mogą być wykorzystywane przez instytucje kultury, aby zapobiegać oraz przeciwdziałać bojkotom konsumenckim?
- W jaki sposób bojkot w instytucjach kultury może być wykorzystany do celów promocyjnych?

Aby zrealizować założone cele badawcze i odpowiedzieć na powyższe pytania, zdecydowano się na przeprowadzenie badań, których metodologię przedstawia podrozdział 4.1.

9 Ian I. Mitroff, Christine M. Pearson, *Zarządzanie sytuacją kryzysową, czyli jak ochronić firmę przed najgorszym*, Business Press, Warszawa 1998, s. 40.

## 4.1. Metodologia badania

We współczesnej literaturze metodologicznej zidentyfikowano dwa różne sposoby postrzegania oraz badania świata społecznego: pozytywistyczny oraz rozumiejący. Niniejsza praca, podobnie jak większość dotychczasowych opracowań z zakresu zarządzania kryzysowego, powstała pod wpływem drugiego z nich. W myśl podejścia rozumiejącego świat społeczny jawi się jako zależny od funkcjonujących w nim jednostek, uniemożliwiający pełną obiektywność badacza, wymagający zrozumienia sposobów postrzegania go przez aktorów społecznych. Wykorzystanie podejścia rozumiejącego przy mało poznanym dotąd obszarze badawczym, jakim jest zarządzanie kryzysowe w instytucjach kultury, wymogło przeprowadzenia badań o charakterze eksploracyjno-deskryptywnym.

Projekt badawczy przeprowadzony został w ośmiu etapach:

1. Analiza literatury z zakresu zarządzania kryzysowego w przedsiębiorstwach oraz specyfiki zarządzania i marketingu w instytucjach kultury.
2. Identyfikacja i obserwacja przypadków kryzysowych w polskich i zagranicznych instytucjach kultury.
3. Selekcja i opracowanie studiów przypadków zidentyfikowanych w drugim etapie prowadzenia badań, wzbogacona o wywiady i konsultacje własne.
4. Zidentyfikowanie na przykładzie studiów przypadków przyczyn bojkotów skierowanych przeciwko instytucjom teatralnym.
5. Analiza polskich instytucji teatralnych pod kątem występowania zidentyfikowanych w czwartym etapie przyczyn bojkotów oraz stworzenie listy jednostek zagrożonych bojkotem.
6. Kontakt indywidualny ze zidentyfikowanymi w piątym etapie jednostkami i załączenie listy do podmiotów aktualnie zagrożonych bojkotami (16 jednostek).
7. Opracowanie pytań i przeprowadzenie wywiadu z przedstawicielami 11 jednostek (pięć odmówiło uczestnictwa w badaniu).
8. Analiza wywiadów i opracowanie wniosków.

W pierwszym etapie projektu badawczego zauważono wskazane wcześniej braki w literaturze na temat specyfiki zjawiska bojkotu dla instytucji kultury. Dotychczas ten rodzaj podmiotów nie budził zainteresowania badaczy zajmujących się zarządzaniem kryzysowym. Niewyjaśnionymi dotąd kwestiami był także sposób, w jaki rozwija się sytuacja bojkotowa w instytucji kultury, oraz jej główne przyczyny. Nie podejmowano prób wyjaśnienia, jak tego typu organizacje identyfikują zbliżający się problem, jak go monitorują oraz jakie strategie wykorzystują, aby go załagodzić. W związku z dostrzeżonymi brakami uznano za słuszne obserwowanie w tym zakresie polskiego i zagranicznego rynku kultury (etap 2). Przeprowadzona obserwacja dotyczyła treści publikowanych w internecie oraz czasopismach branżowych. W efekcie stworzono listę instytucji kultury, wobec których zaobserwowano przypadki bojkotów. Na tej podstawie odkryto, że najczęściej bojkotowanymi instytucjami kultury były teatry (zarówno

w Polsce, jak i na świecie). W ramach zawężania tematu badawczego uznano, że istotne jest zrozumienie, dlaczego właśnie ten typ instytucji był najczęściej bojkotowany, jakie formy przybierały działania bojkotowe oraz w jaki sposób można je kategoryzować. W celu zgromadzenia jak największej liczby przypadków oraz zrozumienia zjawiska niezadowolonia i bojkotów konsumenckich wykorzystano materiały publikowane w języku angielskim, niemieckim, francuskim, rosyjskim, hiszpańskim, szwedzkim i portugalskim. Uznano, że poznanie zjawiska w kontekście międzykulturowym oraz zestawienie dotychczasowej literatury przedmiotu, z której część publikowana była wyłącznie w tych językach, może stanowić istotny wkład w rozwój tego obszaru nauki oraz źródło informacji dla kolejnych badaczy.

W trzecim etapie badań opracowano studia przypadków, których celem było przybliżenie specyfiki każdej ze zidentyfikowanych sytuacji bojkotowych – przyczyny, rozwoju, wykorzystanych strategii antykrzysowych oraz konsekwencji dla danego podmiotu. O ile jednostką analizy na tym etapie badania były instytucje teatralne, o tyle jednostkami obserwacji stały się także grupy bojkotujące. W celu precyzyjnej rekonstrukcji przebiegu każdej ze zidentyfikowanych sytuacji wykorzystano źródła internetowe (zawierające przekazy zarówno instytucji zbojkotowanej, jak i grup ją bojkotujących). W ich opracowaniu zdecydowano się na zastosowanie narracji strukturalistycznej zaproponowanej przez J. Van Manna, ponieważ umożliwia ona najpełniejsze zestawienie zebranych w procesie badawczym danych z istniejącą teorią. Dokonano prób bezpośredniego skontaktowania się z każdą z analizowanych instytucji, jednak tylko w nielicznych przypadkach zgodziły się one na wyjaśnienie kwestii spornych. Na tym etapie należy się zgodzić z obserwacjami poczynionymi przez Petera Fransa Antonissena oraz stworzoną przez niego koncepcją „oblężonej twierdzy”. W jej myśl organizacje przeżywające kryzys niechętnie udzielają informacji na ten temat. Przed wybuchem kryzysu instytucja nie chce zdradzać swoich planów ani mówić o dostrzeganych zagrożeniach, aby nie prowokować otoczenia lub konkurencji do wzniesienia kryzysu. Na etapie rozwiniętego kryzysu nie ma ona czasu informować badaczy o podjętych krokach. Po zakończeniu kryzysu natomiast jak najszybciej stara się wymazać ten fakt ze świadomości społecznej. Syndrom „oblężonej twierdzy” zauważono także w badanych instytucjach teatralnych. Osoby udzielające informacji na tematy, których nie udało się wyjaśnić podczas analizy źródeł internetowych, zastrzegały sobie swoją całkowitą anonimowość, nie udzielały zgody na publikowanie swych nazwisk, funkcji bądź informacji, które pomogłyby zidentyfikować daną instytucję. Zaznaczyć należy, że właśnie taka postawa badanych przyczyniła się do wykorzystania koncepcji badań tranzytowych, szeroko opisywanych i stosowanych przez Coombsa, Stephensa i Malone’a – głównych ekspertów w zakresie metodologii badań z zakresu zarządzania i komunikacji kryzysowej. Zgodnie z ich ustaleniami, najbardziej obiektywnym źródłem analizy strategii kryzysowych jest ich opis w postaci studiów przypadków przy wykorzystaniu badań niereaktywnych, charakterystycznych dla współczesnej cyberhumanistyki. W wyniku zastosowa-

nych metod stworzono pierwszą analizę porównawczą obrazującą podobieństwa i różnice w zakresie przyczyn bojkotów w przedsiębiorstwach i instytucjach kultury (etap czwarty).

W piątym etapie projektu stworzono listę wszystkich polskich instytucji teatralnych oraz podjęto próbę nawiązania z nimi kontaktu. W wyniku kontaktu telefonicznego lub mailowego z 52 jednostkami zauważono, że tylko 11 zadeklarowało, iż wykorzystuje w swojej działalności marketingowej zarządzanie sytuacjami kryzysowymi. Były to organizacje posiadające repertuar, który mógłby być uznany za kontrowersyjny. W dalszej części badania skupiono się zatem na poszukiwaniu instytucji teatralnych, które cechowałaby jakakolwiek forma kontrowersji. Analizą objęto strony internetowe teatrów, ich repertuar oraz formy promocji. Na jej podstawie wyselekcjonowano 22 jednostki. W celu potwierdzenia rzetelności i aktualności zidentyfikowanych w internecie informacji przeprowadzono rozmowy z przedstawicielami każdej z tych instytucji, w wyniku czego listę ograniczono do 16 jednostek teatralnych (etap szósty). Przyczyną wskazanego zawężenia były nieaktualne informacje lub fakt, że niektóre instytucje zakończyły swoją działalność.

W siódmym etapie przystąpiono do tworzenia scenariusza wywiadu. Decyzja o przeprowadzeniu wywiadu pogłębionego wynikała z konieczności pozyskiwania danych wrażliwych, zapewnienia precyzji w zbieraniu danych oraz eksploracyjnego charakteru poczynionych analiz. Priorytetem w niniejszym procesie badawczym było zachowanie wszelkich norm etycznych, które uchroniłyby osoby badane przez negatywnymi konsekwencjami wynikającymi z ich udziału w projekcie. Indywidualny wywiad chronił badanych przed nadmierną presją, jaka wiązałaby się z prowadzeniem badań fokusowych, oraz nie narzucał czasu oraz miejsca prowadzenia badań. Sześć z jedenastu wywiadów przeprowadzono poza siedzibą badanej instytucji, a średni czas wywiadu wynosił 40 minut. Jako że celem projektu była eksploracja i zrozumienie znaczenia bojkotu dla instytucji kultury, zdecydowano się na pytania ogólne, umożliwiające badanemu w miarę najpełniej wyrazić swoje zdanie. W scenariuszu uwzględniono także pytania precyzujące – zadawane w celu pogłębienia analizy, jeśli badany wypowiadał się zbyt ogólnie. W skład scenariusza włączono kwestie nieopisane dotychczas na gruncie instytucji kultury, a które stanowiły główne obszary badawcze w przypadku przedsiębiorstw:

- postrzeżenie przez instytucję bojkotów konsumenckich,
- sposoby badania zadowolenia i niezadowolenia konsumentów pod kątem wystąpienia bojkotu,
- identyfikowanie sygnałów i przesłanek świadczących o rozwijaniu się bojkotu konsumenckiego,
- formy przeciwdziałania bojkotom konsumenckim, komunikacja wewnętrzna i podejmowanie decyzji wobec kryzysów organizacyjnych.

Spośród 16 zidentyfikowanych jednostek na udział w badaniu zdecydowało się 11 z nich (68,75%): Teatr Arlekin (Łódź), Och-Teatr (Warszawa), Teatr Szparka (Warszawa), Teatr Dramatyczny (Warszawa), Teatr Muzyczny (Łódź), Teatr Palladium



(Warszawa), Teatr Syrena (Warszawa), teatr działający przy Fundacji Kamila Maćkowiaka, Teatr Kwadrat (Warszawa), Teatr Nowy (Warszawa), Teatr Polonia (Warszawa). Teatrami częściej odmawiającymi udziału w badaniu były jednostki spoza Warszawy, finansowane ze środków publicznych. Osobami odpowiadającymi na pytania były osoby związane z działem marketingu bądź *public relations*. Podczas rozmowy osoba prowadząca wywiad prowadziła notatki dotyczące zarówno treści, jak i gestów czy zachowań badanych. Analiza konwersacyjna umożliwiła zidentyfikowanie szczególnie problematycznych kwestii oraz zrozumienie nastawienia badanych do samego zjawiska bojkotów konsumenckich oraz ich wyszczególnionych elementów. W przypadku siedmiu jednostek, osoby uczestniczące w badaniu zgodziły się na udział w nim pod warunkiem autoryzacji transkrypcji tekstu wywiadu.

Na ostatnim etapie badania przeprowadzono analizę zebranych materiałów, do której wykorzystano program MAXQDA. Aby zapewnić rzetelność uzyskanych wyników, w etapie tym wykorzystano triangulację badacza, zaproponowaną przez Normana Denzina. W procesie kodowania otwartego uczestniczyło dwóch „kontrolerów” czuwających nad transparentnością i trafnością kolejnych kroków badawczych, wśród których występował zarówno zwolennik podejścia pozytywistycznego, jak i nominalistycznego. Ich obecność miała za zadanie wyeliminować możliwość popełnienia błędu konfirmacji i błędu ekologicznego. W procesie analizy materiału jakościowego wykorzystano zarówno kodowanie treści jawnych, jak i ukrytych. Na każdym etapie prowadzenia projektu wyniki badań i obserwacji na temat instytucji kultury porównywano z działaniami przedsiębiorstw w tym samym obszarze, czego skutkiem stał się systematyczny opis zaobserwowanych różnic i podobieństw przedstawiony w niniejszym oraz częściowo we wcześniejszych rozdziałach pracy.

Eksplozacyjno-deskryptywny charakter pracy wymaga zauważenia, że o ile głównym efektem pracy empirycznej staje się rozdział czwarty, to w wyniku syntezy literatury przedmiotu oraz obserwacji także trzy pierwsze rozdziały prezentują odpowiedzi na pytania powstałe na etapie przygotowywania projektu. Takie podejście wiąże się z przeświadczeniem, że fragmentaryczna teoria wymagała rozwijania i poszerzania materiału praktycznie na każdym etapie pracy.

## 4.2. Rozwój sytuacji kryzysowej w przedsiębiorstwach i instytucjach kultury

Analiza przypadków dotychczas występujących sytuacji kryzysowych pozwoliła badaczom na wyodrębnienie cykli rozwoju sytuacji kryzysowych oraz wskazanie działań, które organizacja powinna podejmować w każdym z nich. W dominującej jak dotąd praktyce przedsiębiorstw dostrzega się dwa odmienne sposoby analizowania rozwoju sytuacji kryzysowych. U. Krystek zauważa, że sytuacja kryzysowa ma formę linearną

i składa się z trzech głównych etapów: kryzysu potencjalnego, utajonego i jawnego (kontrolowanego i niekontrolowanego)<sup>10</sup>. Na pierwszym etapie organizacja nie doświadcza jeszcze sytuacji kryzysowej, ale jest w stanie ją przewidzieć i podjąć skuteczne akcje zapobiegawcze. W przypadku zaniechania działań na wcześniejszym etapie organizacja przechodzi w fazę kryzysu utajonego, podczas którego doświadcza pierwszych ograniczeń w realizacji swoich celów rynkowych. Nierozwiązanie problemu na tym etapie prowadzi do powstania kryzysu jawnego, który znacznie utrudnia funkcjonowanie organizacji na rynku, jest widoczny dla jej interesariuszy i konkurencji. Aby zażegnać kryzys konieczne jest zaangażowanie możliwie największej ilości zasobów instytucjonalnych. U. Krystek zauważa, że kryzys jawny może przybierać formę kontrolowaną i niekontrolowaną. W pierwszym przypadku wykorzystanie posiadanych zasobów umożliwi przezwyciężenie kryzysu, w drugim zaś – organizacja traci wpływ na rozwój wydarzeń i nie jest w stanie zarządzać sytuacją kryzysową.



**Rysunek 38.** Etapy kryzysu wg U. Krystka (model linearny)

**Źródło:** Ulrich Krystek, *Unternehmenskrisen: Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmen*, Gabler Verlag, Berlin 1987, s. 29.

Podejście linearne prezentowane jest również w koncepcji Stevena Finka, który wyodrębnił cztery etapy sytuacji kryzysowych w organizacjach:

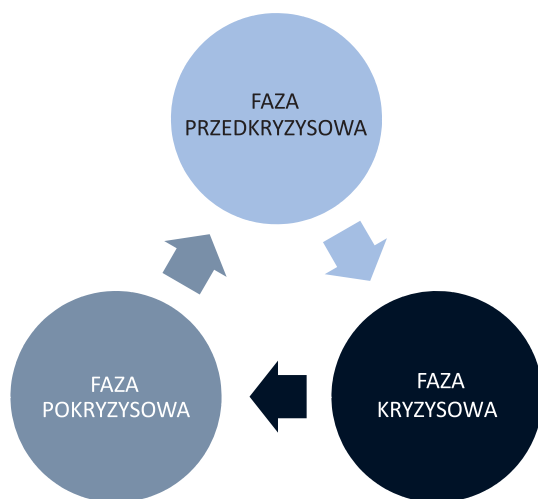
- 1) zwiastuny kryzysu (*prodromal*),
- 2) gwałtowny wybuch kryzysu (*accute*),
- 3) naprawa szkód (*chronic recovery*),
- 4) rozwiązanie kryzysu (*crisis resolution*)<sup>11</sup>.

Na etapie zwiastunów kryzysu rolą organizacji jest monitorowanie symptomów i podejmowanie pierwszych działań zaradczych, które zatrzymałyby jego rozwój. W przypadku niepowodzenia organizacja musi obrać strategię antykryzysową i stosować ją aż do przezwyciężenia trudności. Dopiero wtedy rozpoczyna się dla niej czas naprawiania szkód, zwieńczony rozwiązaniem kryzysu. Istotnym ograniczeniem koncepcji Finka jest brak etapu, na którym funkcjonuje organizacja przed pojawieniem się symptomów kryzysu – ważnym z punktu widzenia planowania i organizowania działań. Przykład wielu organizacji pozwala jednak zauważyć, że podejmowanie działań naprawczych następuje już na etapie zwiastunów kryzysu (w przypadku ich poprawnego zidentyfikowania i reakcji).

<sup>10</sup> Ulrich Krystek, *Unternehmenskrisen: Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmen*, Gabler Verlag, Berlin 1987, s. 29.

<sup>11</sup> Steen Fink, *Crisis management: Planning for the inevitable*, iUniverse, Lincoln 2002, s. 20–21.

Konstruowanie modeli linearnych było charakterystyczne dla pierwszych opracowań powstałych w początkowych fazach rozwoju zarządzania sytuacjami kryzysowymi. Późniejsi badacze wskazywali na coraz większe prawdopodobieństwo wystąpienia kryzysu w organizacji, a tym samym konieczność ciągłego monitorowania i uaktualniania strategii antykrzysowych. Nowe podejście w tym obszarze zaproponował W. Timothy Coombs, który wyraźnie zaznaczył, że sytuacje kryzysowe mają charakter cykliczny. Organizacja znajduje się w fazie przedkryzysowej od początku swojego funkcjonowania, co może trwać aż do naturalnego zakończenia przez nią działalności rynkowej. W opracowaniach tego autora wyraźnie zaznacza się, że faza przedkryzysowa to oczekiwanie na sytuację kryzysową, która może nigdy nie wystąpić. Jej pojawienie się oznacza jednak dla organizacji wejście w fazę kryzysu, zdominowaną przez próby jego zwalczania. Skuteczne opanowanie sytuacji kryzysowej tożsame jest z rozpoczęciem fazy pokryzysowej, poświęconej na naprawę wyrządzonych przez nią szkód. Po tym okresie organizacja kontynuuje swoje funkcjonowanie w warunkach przedkryzysowych, przygotowując się ponownie na potencjalne zagrożenie<sup>12</sup>.



**Rysunek 39.** Etapy kryzysu wg W.T. Coombsa (model cykliczny)

**Źródło:** W. Timothy Coombs, Sherry J. Holladay, *The Handbook of Crisis Communication*, Wiley-Blackwell, Chichester 2010, s. 20.

Inny przykład modelu cyklicznego zaproponowany został przez Iana Mitroffa. Zakłada on istnienie pięciu odmiennych etapów w obszarze zarządzania sytuacją kryzysową:

- wykrywanie sygnałów świadczących o kryzysie;
- prewencję kryzysową;
- ograniczenie szkód wyrządzonych przez kryzys;

12 W. Timothy Coombs, Sherry J. Holladay, *The Handbook of...*, s. 20.

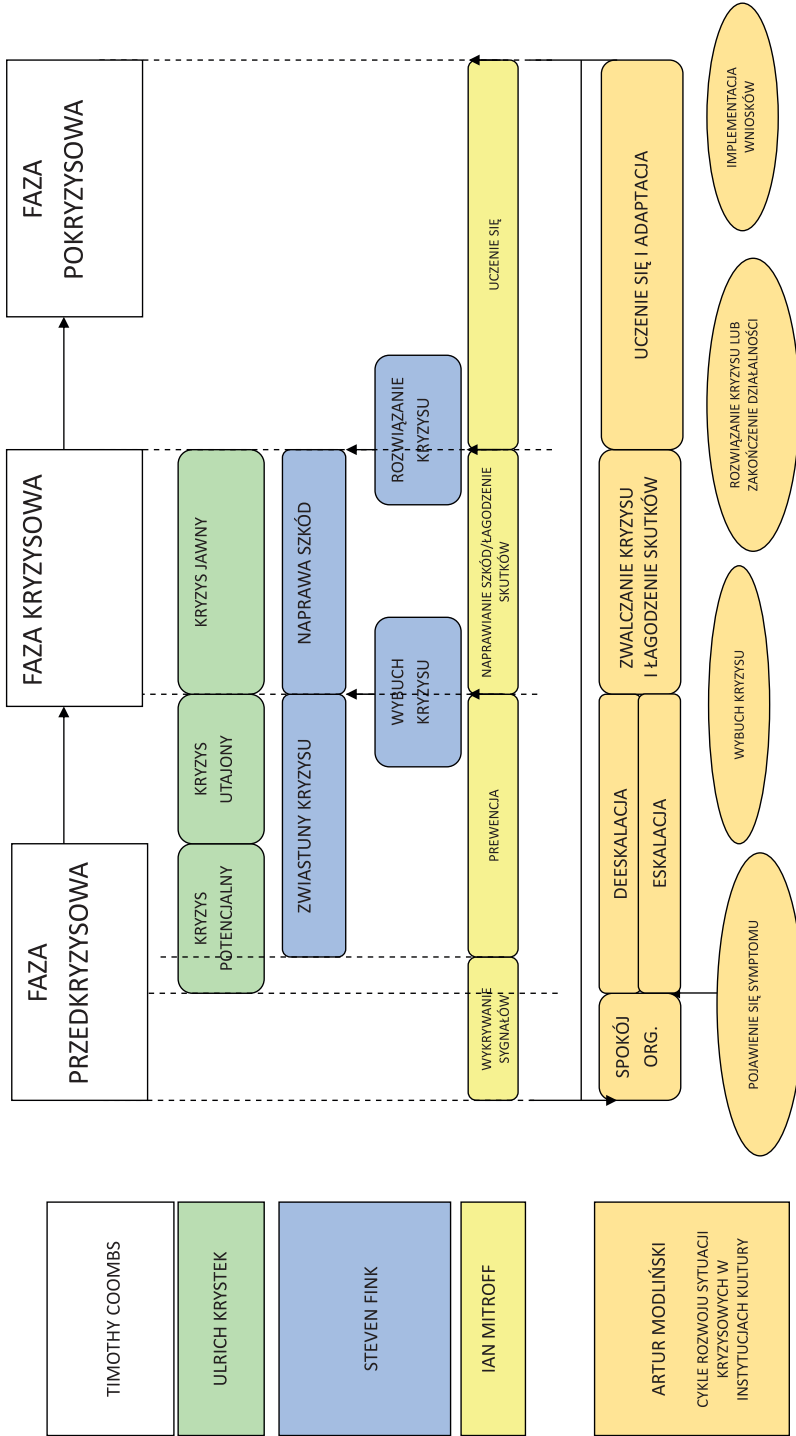
- przywracanie sytuacji sprzed wybuchu kryzysu;
- uczenie się<sup>13</sup>.

Cykliczne podejście do występowania sytuacji kryzysowych jest wykorzystywane najczęściej, zarówno w opracowaniach teoretycznych, jak i w praktyce biznesowej. Wynika to głównie z możliwości precyzyjnego doboru narzędzi i strategii antykryzysowych na każdym z zaproponowanych etapów. Zauważa się jednak, że model cykliczny zaproponowany przez W.T. Coombsa jest zbyt ogólny – każda z wyszczególnionych faz wymaga od organizacji podejmowania wielu odmiennych aktywności. Innym przedmiotem krytyki, zarówno koncepcji Coombsa, jak i Mitroffa, jest brak punktów orientacyjnych, które sugerowałyby moment przejścia między poszczególnymi fazami zarządzania sytuacją kryzysową. W przypadku etapów zaproponowanych przez Mitroffa zauważa się także brak wyraźnego wyszczególnienia etapu względnego spokoju w organizacji, który powinien być poświęcony na tworzenie zespołu i strategii antykryzysowych (hipotetycznie mający miejsce podczas fazy uczenia się).

Wykorzystanie dobrych praktyk koncepcji linearnych i cyklicznych (znajdujących dotychczas zastosowanie w przedsiębiorstwach komercyjnych), przy uwzględnieniu wyników przeprowadzonych badań jakościowych, umożliwiło stworzenie własnego modelu obrazującego cykle zarządzania sytuacją kryzysową w instytucji kultury. U swej podstawy model ten opiera się na założeniu cykliczności sytuacji kryzysowych. Zakłada on istnienie czterech etapów oddzielonych konkretnymi wydarzeniami granicznymi oraz konieczność uwzględnienia **tw. wyjścia systemowego** (zakończenie działalności organizacji w wyniku kryzysu), które nie zostało wyodrębnione we wcześniejszych opracowaniach:

- **Etap 1 – Spokój organizacyjny**
  - moment rozpoczęcia: stworzenie organizacji lub zakończenie procesu uczenia się i adaptacji nowych praktyk po przebytych kryzysie;
  - moment zakończenia: pojawienie się pierwszego symptomu kryzysu;
- **Etap 2 – Deeskalacja/Eskalacja**
  - moment rozpoczęcia: pojawienie się pierwszego symptomu kryzysu;
  - moment zakończenia: wybuch kryzysu (rozpoczęcie kryzysu jawnego);
- **Etap 3 – Zwalczanie kryzysu i łagodzenie jego skutków**
  - moment rozpoczęcia: wybuch kryzysu (rozpoczęcie kryzysu jawnego);
  - moment zakończenia: rozwiązanie kryzysu lub wyjście systemowe – zakończenie działalności przez organizację;
- **Etap 4 – Uczenie się i adaptacja**
  - moment rozpoczęcia: rozwiązywanie kryzysu;
  - moment zakończenia: zakończenie procesu uczenia się (powrót do etapu spokoju organizacyjnego).

13 Ian Mitroff, *Crisis Management and Environmentalism: A natural fit. California*, „Management Review” 1992, Vol. 36(2), s. 105–107.



**Rysunek 40.** Cykl rozwoju sytuacji kryzysowej w instytucjach kultury  
**Źródło:** opracowanie własne.

W wyniku analizy badań jakościowych oraz analizy dotychczasowych sytuacji bojkotowych względem instytucji teatralnych zauważono rozbieżności co do zachowań tego typu podmiotów w dwóch pierwszych cyklach rozwoju sytuacji kryzysowych. Rozbieżności te stały się główną osią różnicującą działania podejmowane wobec sytuacji bojkotowej przez instytucje kultury i przedsiębiorstwa.

#### **4.2.1. Spokój organizacyjny**

Etap funkcjonowania organizacji, w którym nie występują sygnały świadczące o rozwijającej się sytuacji kryzysowej nazwany został spokojem organizacyjnym. Pracownicy, nie znajdując się pod presją charakterystyczną dla warunków kryzysowych, mogą skupić się na przygotowywaniu planów antykryzysowych oraz monitorowaniu otoczenia. Monika Kaczmarek-Śliwińska wskazuje, że funkcjonowanie organizacji w warunkach spokoju powinno się opierać na realizacji trzech głównych zadań: identyfikacji potencjalnych sytuacji kryzysowych, opracowaniu księgi zarządzania kryzysowego oraz uzupełniających ją działań prewencyjnych<sup>14</sup>.

Postępowanie organizacji w zakresie zapobiegania sytuacjom kryzysowym powinno się rozpocząć od szczegółowej analizy zagrożeń oraz ustalenia listy potencjalnych sytuacji kryzysowych, charakterystycznych dla branży, w której organizacja funkcjonuje. Spis potencjalnych sytuacji kryzysowych różni się w zależności od tego, czy dokonywany jest przez podmiot oferujący produkty czy usługi, a nawet w zależności od specyfiki jego oferty (leki, produkty spożywcze, części samochodowe). Identyfikacja potencjalnych sytuacji kryzysowych możliwa jest poprzez analizę doświadczeń własnych oraz konkurencji. O ile przedsiębiorstwa dysponują szerokim zbiorem potencjalnych sytuacji kryzysowych, o tyle w przypadku instytucji kultury ich identyfikacja staje się procesem bardziej złożonym. Głównymi przyczynami tego stanu rzeczy jest mniejsza ilość samych sytuacji kryzysowych w tym obszarze rynku, ich fragmentaryczny opis, mniejsze zainteresowanie ze strony praktyków i teoretyków oraz brak doświadczenia i wiedzy niektórych zarządzających co do miejsca poszukiwania tego typu informacji.

Informacje zebrane podczas identyfikacji potencjalnych sytuacji kryzysowych stanowią pierwszy etap opracowywania księgi zarządzania kryzysowego organizacji. Dokument ten zawiera kompletne informacje na temat działań podmiotu w obszarze zarządzania sytuacjami kryzysowymi<sup>15</sup>, pozwala wskazać najbardziej prawdopodobne sytuacje kryzysowe oraz przygotować dla nich konkretne scenariusze działań, zawiera wskazówki w zakresie przekazywanych komunikatów,

<sup>14</sup> Monika Kaczmarek-Śliwińska, *Public relations w zarządzaniu...*, s. 100.

<sup>15</sup> *Ibidem*, s. 103.



**Rysunek 41.** Działania przedsiębiorstw na etapie spokoju organizacyjnego

**Źródło:** Monika Kaczmarek-Śliwińska, *Public relations w zarządzaniu sytuacjami kryzysowymi organizacji*, Difin, Warszawa 2015, s. 100–101.

relacji z otoczeniem, sposobu komunikowania się oraz zachowań i obowiązków pracowników podczas trwania kryzysu<sup>16</sup>.

Opracowanie charakterystyki potencjalnej sytuacji kryzysowej pozwala na powołanie sztabu kryzysowego oraz rzecznika odpowiadającego za przekazywanie informacji<sup>17</sup>. Monika Kaczmarek-Śliwińska zauważa, że kluczowym działaniem na etapie konstruowania księgi zarządzania kryzysowego jest przygotowanie:

- bazy mediów do kontaktu w przypadku wybuchu kryzysu,
- kryzysowej księgi kontaktowej (członków sztabu kryzysowego i interesariuszy zewnętrznych),
- potencjalnej listy ekspertów służących wsparciu i uwiarygodnieniu działań organizacji,
- miejsca funkcjonowania sztabu kryzysowego,

<sup>16</sup> Tony Shelton, *Zapobiegawczy plan komunikacji kryzysowej*, [w:] Peter Frans Anthonissen (red.), *Komunikacja kryzysowa*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 42–58.

<sup>17</sup> Monika Kaczmarek-Śliwińska, *Public relations w zarządzaniu...*, s. 106.

- materiałów informacyjnych oraz matryc gotowych oświadczeń przekazywanych mediom na początku rozwoju sytuacji kryzysowej<sup>18</sup>.

Na podstawie wcześniejszych analiz i opracowanych materiałów przygotowywane są sesje szkoleniowe dla wewnętrznych interesariuszy danej organizacji. Podczas ich trwania pracownicy powinni zostać zaznajomieni z kluczowymi wyzwaniami mającymi miejsce podczas wystąpienia sytuacji kryzysowej. W konsekwencji szkolenie ma ich nauczyć konkretnych reakcji w sytuacjach stanowiących szczególnie zagrożenie dla organizacji podczas trwania kryzysu. Te wyzwania to:

1. **Niejednoznaczne komunikaty** (niekompletne, nierzetelne i zbyt emocjonalne informacje, zablokowanie kanałów komunikacyjnych),
2. **Presja otoczenia** (podejmowanie decyzji w ograniczonym czasie, niepewność, presja ze strony interesariuszy),
3. **Chaos** (zmiana rytmu funkcjonowania organizacji, brak sprawdzonych procedur działania, niejasny zakres obowiązków),
4. **Problemy kompetencyjne** (opory w podejmowaniu działań, spowolnienie decyzyjności, zwiększone prawdopodobieństwo błędnych decyzji, skargi na liderów)<sup>19</sup>.

Kolejnym działaniem na etapie spokoju organizacyjnego jest opracowanie metod monitorowania otoczenia w zakresie występowania symptomów sytuacji kryzysowych oraz określenie stopnia kryjącego się za nimi zagrożenia. Monitorowanie otoczenia przez współczesne organizacje ma miejsce w:

- świecie rzeczywistym (rozmowa z konsumentem, analiza reklamacji telefonicznych, listów);
- mediach tradycyjnych (śledzenie informacji z prasy, telewizji, radia);
- internecie (serwisy informacyjne, blogi, fora, media społecznościowe).

Najpopularniejszym obszarem prowadzenia monitoringu symptomów kryzysu są obecnie media społecznościowe, gdzie funkcjonuje szereg narzędzi analitycznych wspomagających wykrywanie problemów oraz treści kryzysogennych<sup>20</sup>.

Z badań jakościowych przeprowadzonych wśród instytucji teatralnych szczególnie narażonych na bojkoty konsumentów i inne sytuacje kryzysowe wynika, że nie podejmują one wszystkich działań postulowanych przez Monikę Kaczmarek-Śliwińską dla etapu spokoju organizacyjnego. Ich strategie ograniczają się do czterech głównych działań: analizy potencjalnych zagrożeń, obserwacji przypadków innych instytucji, monitorowania otoczenia oraz określania sygnałów świadczących o kryzysie. Z przeprowadzonych badań wynika, że o ile instytucje kultury angażują się w działania mające na celu identyfikację sytuacji kryzysowych oraz określenie środków prewencyjnych, o tyle pomijają zadania związane

<sup>18</sup> *Ibidem*, s. 107–110.

<sup>19</sup> Shoujun Yin, Runtian Jing, *A Schematic View of Crisis Threat Assessment*, „Journal of Contingencies and Crisis Management” 2014, Vol. 22, No. 2, s. 103.

<sup>20</sup> Monika Czaplicka, *Zarządzanie kryzysem w social media*, Helion, Gliwice 2014, s. 18.



z tworzeniem księgi zarządzania kryzysowego. Wśród części badanych instytucji panowało przekonanie, że powinno się szukać rozwiązań w przypadku już zaistniałych kryzysów, a nie potencjalnych zagrożeń.

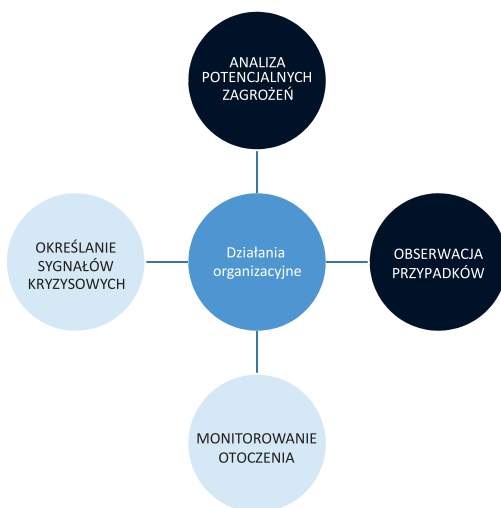
Menedżer instytucji 4:

Nie było potrzeby tworzenia czegoś takiego [scenariuszy kryzysowych]. Jak będzie potrzeba, to je wtedy stworzymy.

Menedżer instytucji 9 o tworzeniu księgi zarządzania kryzysowego:

Nie, jest to zbyt odległa, nieprawdopodobna rzecz, są bardziej przyziemne sprawy, które mogą się wydarzyć. Wiadomo, że jeśli coś się wydarzy, to będziemy reagować natychmiast.

Jedynie jedna z badanych instytucji teatralnych deklarowała posiadanie planu antykrzysowego. Ani jedna nie prowadziła szkoleń w zakresie zarządzania sytuacją kryzysową. W większości analizowanych instytucji osoby odpowiadające za zarządzanie wyrażały negatywny stosunek do procesu opracowywania księgi zarządzania kryzysowego. W ich wypowiedziach dominowało przeświadczenie, że jest to działanie czasochłonne, mało wartościowe dla organizacji, a mnogość potencjalnych sytuacji kryzysowych uniemożliwia poprawne zidentyfikowanie i przygotowanie się do właściwego kryzysu.



**Rysunek 42.** Działania instytucji kultury na etapie spokoju organizacyjnego

**Źródło:** opracowanie własne.

Analiza potencjalnych zagrożeń w perspektywie badanych instytucji teatralnych wiązała się przede wszystkim z przestudiowaniem własnego repertuaru i zidentyfikowaniu wiążącego się z nim ryzyka. Za istotne uznawano wyeliminowanie treści, które mogłyby wywołać niezadowolenie aktualnych konsumentów i sprokocować ich do protestów.

Menedżer instytucji 1:

[Nie wykorzystalibyśmy] treści, które mają przede wszystkim prowokować, i nic za tym nie idzie. Przyznam, że na pewno nie chcielibyśmy wykorzystywać kwestii pornograficznych czy zachęcających do przemocy.

Z przeprowadzonego badania wynika, że dla instytucji teatralnych stosujących kontrowersyjny repertuar szczególnym źródłem niepokoju są osoby niekorzystające z oferty kulturalnej oraz instytucje religijne i organizacje finansujące ich działalność.

Menedżer instytucji 3:

Z jednej strony jest coś takiego jak wolność artystyczna, która w pewnym sensie jest nienaruszalna, z drugiej strony jesteśmy instytucją publiczną i na pewne zjawiska musimy być czuli; wydajemy pieniądze publiczne i musimy to brać pod uwagę i trochę ważyć słowa.

Menedżer instytucji 4:

Oni [organizacje religijne] się czepiają wszystkiego [...], wiemy, że to [bojkot] może nastąpić.

W większości badanych instytucji zwracano uwagę na istotność obserwacji rynku oraz aktualnych sytuacji kryzysowych skierowanych przeciwko analogicznym jednostkom. Ich identyfikację uznano za istotny materiał mogący sugerować, których działań należy unikać, oraz jakie strategie stosować w wypadku pojawienia się problemów. Choć monitorowanie otoczenia pod kątem występowania symptomów kryzysu wiązało się (podobnie jak w przypadku przedsiębiorstw) zarówno z działaniami w świecie rzeczywistym i mediach tradycyjnych, jak i w internecie, to jednak dało się zauważyć wyraźne skupienie na mediach społecznościowych.

W badanych instytucjach utrzymywano, że głównym środowiskiem występowania działań bojkotowych jest internet oraz szeroko pojmowane nowe media, co wymaga szczególnej analizy tego właśnie środowiska. Wszystkie z badanych podmiotów posiadały profile na Facebooku i to on stanowił główny obszar ich zainteresowania podczas monitoringu. Z badanych instytucji teatralnych tylko teatry Fundacji Krystyny Jandy korzystały z usług monitorujących firmy zewnętrznej. Obszar działań stanowiły w tym przypadku zarówno media społecznościowe, jak i tradycyjne. Takie modelowe rozwiązanie wyróżnia się na tle innych przebadanych instytucji teatralnych, gdzie za monitorowanie otoczenia odpowiedzialny był pracownik danej instytucji, zazwyczaj pracujący na stanowisku związanym z marketingiem i *public relations*.

Za podmioty wymagające szczególnego monitorowania wszystkie badane instytucje wskazywały grupę aktualnych konsumentów. Z przeprowadzonego badania wynika, że wykorzystywano w tym celu działania aktywne i bierne. Do pierwszej grupy należą ankiety internetowe, ankiety bezpośrednie, wywiady i rozmowa bezpośrednio po zakończeniu spektaklu. Interesującym wnioskiem badawczym wydaje się jednak, że w procesie monitoringu dominują **działania bierne**, czyli oczekiwanie na inicjatywę samych konsumentów. Badane instytucje podkreślały, że zadowoleni bądź niezadowoleni widzowie sami wyrażą swoje zdanie za pomocą mediów społecznościowych, wiadomości mailowych czy listów.

Menedżer instytucji 1:

Zadowolenie najlepiej wyraża owacja na stojąco, niezadowolenie – wychodzenie w trakcie spektaklu.

Menedżer instytucji 3:

[Widz] może to zrobić [wyrazić niezadowolenie] bezpośrednio w biurze obsługi widowni, część osób tak robi, to jest pierwszy front; może napisać na Facebooku, mamy skrzyneczkę, co prawda ona jest do zapisywania się na newsletter, ale opinie też czasami ludzie wrzucają.

Menedżer instytucji 10:

Jeżeli [widz] chce to zrobić [wyrazić niezadowolenie] w sposób bezpośredni, może to zrobić drogą telefoniczną albo osobiście w siedzibie.

Takie sposoby analizowania zadowolenia widzów są sprzeczne z przedstawioną w rozdziale drugim teorią mówiącą, że większość konsumentów (szczególnie niezadowolonych) niechętnie wyrazi swoją opinię z własnej inicjatywy. Bazowanie na monitoringu biernym może skutecznie zafałszować obraz instytucji w oczach odbiorców i utrzymywać ją we względnym spokoju, mimo rozwijającego się niezadowolenia odbiorców. Oczekiwanie na inicjatywę konsumenta nosi znamiona monitoringu pozornego, budującego w instytucji fałszywe przeświadczenie co do bezpieczeństwa i kontrolowania sytuacji.

Chociaż instytucje teatralne będące jednostkami analizy w przeprowadzonym badaniu jakościowym nie wykorzystywały pełnego aparatu działań podejmowanych w przedsiębiorstwach na etapie spokoju organizacyjnego, to analiza przypadków przedstawiona w kolejnych podrozdziałach pozwala na identyfikację takich działań, które widać tylko w obszarze kultury. O ile celem przedsiębiorstw na etapie spokoju organizacyjnego staje się podejmowanie działań, które pozwolą na wczesne wykrycie symptomu i zażegnanie go, o tyle część instytucji kultury widzi w nim szansę na zwiększenie rozpoznawalności i dotarcie do widza.

Menedżer instytucji 9:

[Bojkot może mieć wpływ] pozytywny, chociażby dlatego, że ktoś się może o nas dowiedzieć. Jak to ludzie mawiają: nieważne, co mówią, ważne, byleby w ogóle mówili.

Menedżer instytucji 9 (o negatywnych komentarzach i protestach):

Nie obawiamy się, a wręcz byśmy chcieli, żeby było tego troszeczkę więcej.

Takie podejście sprawia, że w cyklu rozwoju sytuacji kryzysowej w instytucjach kultury pojawia się możliwość dychotomii co do rodzaju podejmowanych działań. Zauważa się, że część tego typu instytucji będzie się zachowywała jak przedsiębiorstwa, dążąc do zażegnania problemu (deeskalacji). Druga zaś, która celowo przyczyniła się do powstania symptomu, będzie dążyła do eskalacji powstałego sporu.

#### 4.2.2. Deeskalacja/Eskalacja

We współczesnej literaturze z zakresu zarządzania sytuacjami kryzysowymi można zauważyć, że istotnym utrudnieniem dla współczesnych organizacji jest określenie, które z pojawiających się problemów mogą się przyczynić do rozwoju sytuacji kryzysowej, a tym samym stanowić sygnał świadczący o konieczności wejścia w fazę deeskalacji. W myśl koncepcji Frasera Seitela przesłankami świadczącymi o rozwoju sytuacji kryzysowej jest poczucie osaczenia, zaskoczenie, panika, utrata kontroli, eskalacja zdarzeń, braki informacyjne, zainteresowanie i śledzenie wydarzeń przez otoczenie.



**Rysunek 43.** Symptomy sytuacji kryzysowej wg Frasera P. Seitela

**Źródło:** Fraser P. Seitel, *Public relations w praktyce*, Felber, Warszawa 2003, s. 229–330.

Większość badanych instytucji teatralnych zagrożonych bojkotami konsumentkami wskazywała na trudności w precyzyjnym rozpoznaniu zbliżającego się kryzysu.

Menedżer instytucji 2:

[Symptodem bojkotów są] protesty pod teatrem, nagonka w internecie, w mediach. Tzn. przy takim założeniu, że to wszystko odbywa się razem, czyli mamy protest plus medialną nagonkę, – wtedy myślę, że moglibyśmy mówić o bojkocie.

Menedżer instytucji 8:

Symptom bojkotu to chyba protesty pod teatrem. Gdyby widzowie solidarnie nie przyszli na spektakl, to rzeczywiście uznalibyśmy to za bojkot.

Dla większości przeanalizowanych podmiotów symptomem bojkotu były negatywne komentarze w internecie, protesty pod teatrem oraz spadek liczby sprzedanych biletów. Z perspektywy przedsiębiorstw dwa ostatnie działania oznaczają istnienie sytuacji kryzysowej na zaawansowanym poziomie, a nie symptomy zbliżających się problemów. Rozpoznanie kryzysu na tak późnym etapie oraz brak księgi zarządzania kryzysowego może stanowić dla instytucji istotne zagrożenie w dalszym funkcjonowaniu na rynku.

Teoria z zakresu zarządzania sytuacjami kryzysowymi w przedsiębiorstwach wskazuje, że bojkoty konsumenckie inicjowane w internecie są równie dla tych podmiotów groźne, co bojkoty w formie fizycznych protestów. Dla pięciu z jedenastu przebadanych instytucji rozwój działań bojkotowych w internecie nie był jednak postrzegany jako zagrożenie dla ich funkcjonowania.

Menedżer instytucji 2:

W internecie nie stanowi to [bojkot] takiego zagrożenia. Mimo że internet jest potężnym narzędziem, to nie przekłada się na rzeczywistość.

Tego typu zjawisko postrzegane było jako niegroźna forma wyrazu niezadowolenia, niemająca przełożenia na działania w świecie rzeczywistym. Warto jednak zauważyć, że o ile wcześniej zarzewie bojkotu stanowiły informacje prasowe i telewizyjne, o tyle obecnie to niezadowoleni odbiorcy i ich publikacje w internecie stanowią główną oś kryzysu. To właśnie w tym środowisku informacja rozprzestrzenia się szybko jak wirus i dociera do szerokiego audytorium. W przypadku bojkotów konsumenckich jest to tym bardziej prawdopodobny scenariusz, że odbiorcy produktów i usług traktują kanały w mediach społecznościowych jako dominujące narzędzie do kontaktu osobistego z przedsiębiorstwem. Jednym z najważniejszych etapów procesu deeskalacji, obok identyfikacji symptomu, jest określenie jego źródła i zrozumienie przyczyny powstania. Ignorowanie sytuacji kryzysowych powstających w internecie może być dla instytucji kultury równie groźne co nieuwzględnianie pewnych przesłanek płynących ze środowiska rzeczywistego. Nie wszystkie z przebadanych teatrów wydają się jednak dostrzegać tego rodzaju zagrożenie.

Monika Czaplicka wskazuje, że kluczowym elementem w procesie deeskalacji jest podjęcie działania wobec zidentyfikowanego symptomu w pierwszej dobie po jego wystąpieniu<sup>21</sup>. Eskalacja kryzysu zależy w głównej mierze od winy, jaką otoczenie przypisuje organizacji oraz jej zachowania po wystąpieniu problemu. Za dobrą praktykę mogącą przyczynić się do zażegnania sytuacji kryzysowej na etapie deeskalacji uznać można **zasadę 5P**, która obrazuje schemat reagowania na symptomy kryzysu:

- przeproszenie za zaistniałą sytuację,
- przyznanie się do błędu,

21 *Ibidem*, s. 27.

- przeciwdziałanie,
- poprawienie swojego zachowania,
- powetowanie (zadośćuczynienie)<sup>22</sup>.

Podejmowanie działań defensywnych oraz ignorowanie podmiotów zgłaszających zastrzeżenia względem organizacji uznaje się za istotne zachowania przyczyniające się do wybuchu sytuacji kryzysowej. W perspektywie instytucji kultury są to jednak strategie świadomie wykorzystywane przez część menedżerów kultury, którzy postrzegają je jako formę promocji dla swojej organizacji. Gdy instytucja kultury chce wzbudzić zainteresowanie konkretnej grupy odbiorców, przyczyna niezadowolenia może zostać celowo wzmocniona działaniami eskalującymi napięcie (szerszy opis sytuacji w podrozdziale 4.2.3.2.1). Bez względu na to czy tego rodzaju prowokacja została zainicjowana przez samą instytucję, czy też jej źródło znajduje się poza nią, prowadzenie sporów z inicjatorami i potęgowanie kontrowersji prowadzi do eskalacji napięcia. Instytucja wykorzystująca ten mechanizm będzie go stosowała do momentu, aż sytuacja przestanie budzić zainteresowanie mediów, bądź ona sama utraci nad nią kontrolę. W pierwszym przypadku sytuacja kryzysowa naturalnie wygaśnie, w drugim zaś będzie wymagała przejścia do fazy zwalczania kryzysu i łagodzenia skutków oraz wykorzystania charakterystycznych dla niej narzędzi.

Przyznanie się do powstania w organizacji kryzysu jawnego zależy w dużym stopniu od postrzegania przez nią konkretnej sytuacji. Dotychczasowa praktyka wskazuje, że większość przedsiębiorstw przyznawała się do zaistnienia kryzysu, gdy zastrzeżenia względem nich zgłaszało wiele różnych podmiotów, zdarzenia relacjonowały media tradycyjne, spadał poziom sprzedaży, a w mediach internetowych rosła ilość nieprzychylnych komentarzy. Odbiegające od normy, piętzące się zastrzeżenia względem organizacji zmuszają ją do podjęcia działań mających na celu zwalczanie mentalności „obleżonej twierdzy”, która skłania decydentów do myślenia w kategorii „wygrana–przegrana”, skutecznie oddalając strony od możliwości osiągnięcia konsensusu i porozumienia<sup>23</sup>. Wystąpienie większości symptomów wskazanych przez Seitela stanowi dla przedsiębiorstw dowód na niepowodzenie dotychczasowych działań na etapie deeskalacji, a zatem przesłankę świadczącą o konieczności radykalnego zwalczania i łagodzenia skutków kryzysu. Dla instytucji kultury moment ten jest znacznie bardziej nieokreślony i subiektywny aniżeli w przypadku przedsiębiorstw.

---

<sup>22</sup> *Ibidem*, s. 32–33.

<sup>23</sup> Roger Bridgeman, *Bariery organizacyjne przy zarządzaniu kryzysem i public affairs*, [w:] Peter Frans Anthonissen (red.), *Komunikacja kryzysowa*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 194–195.

### 4.2.3. Zwalczanie kryzysu i łagodzenie skutków

W literaturze przedmiotu moment wybuchu kryzysu porównywany jest do erupcji wulkanu – sytuacji nieprzewidywalnej, gwałtownej, zagrażającej funkcjonowaniu i egzystencji każdego podmiotu rynkowego<sup>24</sup>. Organizacja stojąca w obliczu kryzysu powinna wykorzystać przygotowane na etapie spokoju organizacyjny plany oraz zasoby, co ma zapoczątkować stopniowe zmniejszanie skali kryzysu i łagodzenie jego skutków. Jednym z najistotniejszych działań na tym etapie staje się przekazywanie interesariuszom wiarygodnych informacji na temat kryzysu<sup>25</sup>. W przypadku bojkotów konsumenckich spowodowanych wadami produktów i wyrządzonymi przez nie szkodami, skuteczna komunikacja staje się kluczowym narzędziem zapobiegającym utracie dotychczasowych odbiorców i reputacji. Istotne, aby w momencie rozwoju sytuacji kryzysowej spowodowanej bojkotem konsumenckim komunikacja była dwustronna i rzetelna. Z jednej strony pozwoli to organizacji na zebranie szczegółowych informacji na temat samej sytuacji i oczekiwań odbiorców, z drugiej zaś wzbudzi w nich poczucie poważania i respektu ze strony samej organizacji.

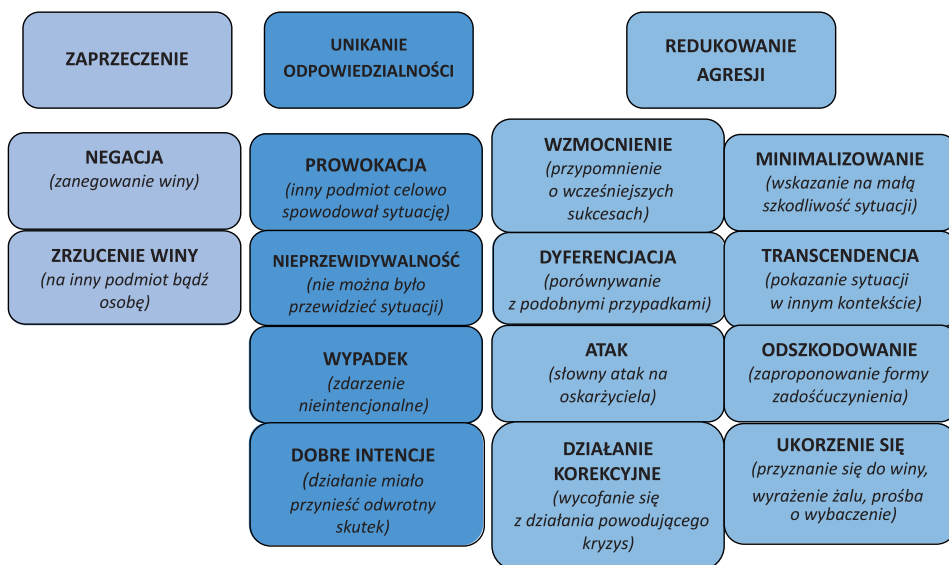
W przypadku bojkotów konsumenckich, w których życie i zdrowie konsumentów nie jest narażone, głównym celem działania organizacji staje się wyeliminowanie nieprawidłowości zgłaszanych przez odbiorców oraz wybór strategii pozwalających na naprawę wizerunku.

#### 4.2.3.1. Strategie zwalczania i łagodzenia skutków bojkotów konsumenckich w przedsiębiorstwach

Łagodzenie strat wizerunkowych organizacji spowodowanych sytuacją kryzysową jest możliwe poprzez podejmowanie działań opisanych przez Williama Benoita w tzw. teorii naprawy wizerunku. Organizacja dotknięta kryzysem może wybrać spośród czternastu wariantów postępowania, pogrupowanych w trzy główne kategorie – zaprzeczenie, unikanie odpowiedzialności oraz redukcja agresji. W praktyce różne warianty zaproponowane przez Benoita się łączą, stanowiąc trzon strategii mającej wyprowadzić organizację z kryzysu. Wybrana przez organizację konfiguracja uzależniona jest od wcześniejszych ustaleń dokonanych jeszcze na etapie opracowywania planów antykrzysowych oraz cech i okoliczności charakteryzujących konkretną sytuację.

24 Paul Shrivastava, *Crisis Theory/Practice: Towards a Sustainable Future*, „Industrial and Environmental Crisis Quarterly” 1993, Vol. 7, No. 1, s. 29.

25 W. Timothy Coombs, Sherry J. Holladay, *Reasoned Action in Crisis Communication: An attribution theory-based approach to crisis management*, [w:] D. P. Millar, R. L. Heath (ed.), *Responding to crises: A rhetorical approach to crisis communications*, Lawrence Erlbaum, Mahwah 2004, s. 99.



**Rysunek 44.** Strategie organizacji w obliczu sytuacji kryzysowej wg W. Benoita

**Źródło:** W. Timothy Coombs, Sherry J. Holladay, *The Handbook of Crisis Communication*, Wiley-Blackwell, Chichester 2010, s. 32.

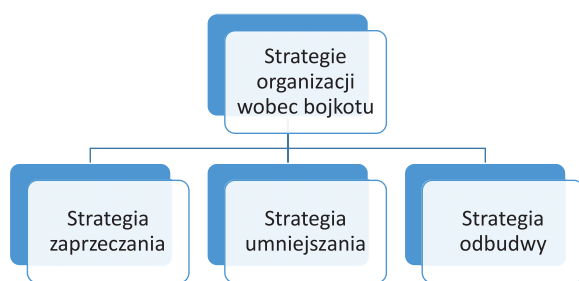
Istotnym czynnikiem mającym wpływ na obieraną przez organizację strategię zwalczania sytuacji kryzysowej jest poziom odpowiedzialności przypisywany tej organizacji przez otoczenie. Większość analizowanych dotąd sytuacji kryzysowych mających formę bojkotu konsumenckiego wiązała się ze średnim oraz wysokim stopniem atrybucji odpowiedzialności, co klasyfikuje tego rodzaju zdarzenia w kategorii błędów technicznych oraz spowodowanych winą człowieka<sup>26</sup>. Z analizy strategii antykryzysowych Moniki Kaczmarek-Śliwińskiej wnioskować można, że sytuacje, które przyczyniły się do wybuchu bojkotów, klasyfikuje się jako zdarzenia powstałe przypadkowo (niecelowe działanie organizacji) lub w sposób zamierzony (celowe działanie organizacji)<sup>27</sup>. Zgodnie z teorią sytuacyjnego komunikowania się w kryzysie (SCCT) organizacja może wykorzystać wszystkie warianty strategii opracowane przez Coombsa – zaprzeczanie, umniejszanie oraz odbudowę. Są one jednak warunkowane licznymi czynnikami związanymi zarówno z samą organizacją, jak i z rodzajem zaistniałego bojkotu; wskazuje się m.in. na wcześniejsze kryzysy organizacji oraz jej reputację przed wybuchem bojkotu. W przypadku braku wcześniejszych kryzysów i dobrej reputacji, zaleca się wykorzystanie

<sup>26</sup> Gabriele L. Adkins, *Organizational Networks in Disaster Response*, [w:] W. Timothy Coombs, Sherry J. Holladay (ed.), *The Handbook of Crisis Communication*, Wiley-Blackwell, Chichester 2010, s. 103.

<sup>27</sup> Monika Kaczmarek-Śliwińska, *Public relations w zarządzaniu...*, s. 85–86.



strategii umniejszenia (wyjaśnienie sytuacji, umniejszenie jej wagi czy wystosowanie przeprosin). W przypadku wcześniejszych doświadczeń podobnego typu oraz niskiej reputacji, rekomenduje się wykorzystanie strategii odbudowy (przyjęcie odpowiedzialności, wystosowanie przeprosin, rekompensata szkody)<sup>28</sup>. Zarówno przedsiębiorstwa, jak i instytucje kultury w pierwszym etapie kryzysu wykorzystują w znacznej mierze strategię zaprzeczenia (atak na oskarżycieli, poszukiwanie kozła ofiarnego, obwinianie podmiotów zewnętrznych)<sup>29</sup>. Tego typu działanie zamiast łagodzenia kryzysu oraz odbudowywania pozycji organizacji, wydaje się przedłużać czas jego trwania oraz narażać dany podmiot na kolejne straty finansowe i wizerunkowe.



**Rysunek 45.** Strategie organizacji wobec bojkotu konsumenckiego (wg teorii SCCT)

**Źródło:** W. Timothy Coombs, *Parameters for Crisis Communication*, [w:] W. Timothy Coombs, Sherry J. Holladay, *The Handbook of Crisis Communication*, Willey-Blackwell, Chichester 2010, s. 40.

Przedstawiona we wcześniejszych rozdziałach charakterystyka bojkotów konsumenckich pozwoliła zauważyć, że konsumenci decydujący się na podjęcie tego typu działań oczekują od organizacji zmiany jej postępowania. Podjęcie akcji korekcyjnej przewiduje się przede wszystkim w ramach strategii odbudowy. Organizacje wykorzystujące strategię umniejszania winy w większości przypadków dystansują się jednak od możliwości podjęcia działań naprawczych. Na podstawie analizy teorii nagłych wypadków (*contingency theory*) stwierdzić można, że im większą odpowiedzialność przypisuje się organizacji za kryzys, tym bardziej powinna się ona skupić na żądaniach swych interesariuszy<sup>30</sup>. Bojkoty konsumenckie, które z natury oznaczają bardzo wysoki stopień przypisywania organizacji odpowiedzialności za kryzys, wymagałyby zatem od niej, przynajmniej teoretycznie, większego skupienia się na spełnieniu postulatów protestujących.

28 Gabriele L. Adkins, *Organizational Networks in...*, s. 103–104.

29 Opis działań wchodzących w skład strategii zaprzeczenia za: Monika Kaczmarek-Śliwińska, *Public relations w zarządzaniu...*, s. 86.

30 W. Timothy Coombs, *Parameters for Crisis Communication*, [w:] W. Timothy Coombs, Sherry J. Holladay (ed.), *The Handbook of Crisis...*, s. 41.

#### 4.2.3.2. Strategie zwalczania i łagodzenia skutków bojkotów konsumenckich w instytucjach kultury – studia przypadków polskich instytucji teatralnych

Współczesne organizacje (zarówno przedsiębiorstwa, jak i instytucje kultury czy organizacje pozarządowe) angażują się w szereg działań na etapie spokoju organizacyjnego, które w ich opinii mają je chronić przed wybuchem kryzysu. Jednym z nich jest podejmowanie strategii mających na celu zdobycie społecznego uznania – postrzeganego jako istotny kapitał w przypadku zaistnienia kryzysu. J. Bundy i M. Pfarrer wskazują, że zarówno organizacje, które posiadają bardzo wysoki, jak i bardzo niski stopień społecznego uznania, będą skłaniały się do przyjęcia mniejszej odpowiedzialności za kryzys aniżeli podmioty o poziomie umiarkowanym. Pierwsze z nich uważają, że docenienie społeczne chroni je przed skutkami kryzysu, a przyjęcie odpowiedzialności oznaczałoby utratę „autorytetu”. Druga grupa wychodzi z przekonania, że małe uznanie oznacza niskie oczekiwania, zaś przyjęcie odpowiedzialności za kryzys wiązałoby się tylko z potwierdzeniem dotychczasowej opinii społecznej na temat organizacji i zbędną autokrytykę<sup>31</sup>. Na tej podstawie zakłada się, że instytucje kultury jako organizacje cieszące się wysokim uznaniem społecznym będą miały mniejszą skłonność do brania na siebie winy za kryzys aniżeli większość przedsiębiorstw, co związane jest przede wszystkim z chęcią ochrony własnego autorytetu i zaufania publicznego. Deklaracje zgodne z tym twierdzeniem zauważono wśród badanych instytucji teatralnych.

Menedżer instytucji 8 o możliwości przyznania się do winy za bojkot i zmiany repertuaru:  
Gdy ktoś uważa, że spektakl jest kontrowersyjny i dotyka jego wrażliwości, albo podejrzewa, że taki może być, i nie chce go zobaczyć, to nie musi – nikt go nie zmusza. Dlatego myślę, że jeżeli [spektakl] byłby już dopuszczony, to podtrzymywalibyśmy nasz punkt widzenia.

Menedżer instytucji 9:  
Nic byśmy nie zmienili. Trudne sytuacje budują wizerunek teatru i też w jakiś sposób nasze charaktery, trudne sytuacje są właśnie po to, by być coraz lepszym, więc nie widzimy powodu, żeby to zmieniać. Mamy od lat swoją wytyczoną ścieżkę, jeśli chodzi np. o repertuar, działalność edukacyjną czy działalność charytatywną, i mamy zamiar robić to dalej.

Innym przykładem podejmowanych działań jest wdrażanie przez organizację systemów zarządzania wiedzą i rozwój w myśl koncepcji „organizacji uczącej się”. Ich zastosowanie umożliwia bardziej skuteczne monitorowanie, diagnozowanie i podejmowanie decyzji w obliczu wybuchu kryzysu, który naturalnie wiąże się z koniecznością systematyzacji rosnącej ilości informacji o kompleksowym, polimorficznym, ustrukturyzowanym i nieustrukturyzowanym charakterze<sup>32</sup>.

31 Jonathan Bundy, Michael Pfarrer, *A Burden of Responsibility: The role of social approval at the onset of a crisis*, „Academy of Management Review” 2015, Vol. 40, s. 359–362.

32 Stavros T. Ponis, Epaminondas Koronis, *A Knowledge Management Process-Based Approach to Support Corporate Crisis Management*, „Knowledge and Process Management” 2012, Vol. 19, No. 3, s. 151.

Menedżer instytucji 2:

Archiwizujemy wszystkie informacje na temat teatru. Robimy podsumowanie po każdym sezonie i sprawdzamy, co można poprawić.

Menedżer instytucji 7:

Robimy ankiety, wywiady, sondy na Facebooku. Zbieramy te informacje i poprawiamy błędy.

Jako że strategie antykrzysowe wykorzystywane przez instytucje kultury nie zostały jak dotąd opisane w literaturze przedmiotu, uznano za istotne, aby przedstawić je w niniejszej pracy. W tym celu wykorzystano wspomnianą wcześniej orientację badawczą w postaci badań tranzytowych, zakładających przygotowanie opisu sytuacji w formie studiów przypadku. W każdym wydzielono część dotyczącą profilu, przyczyn i przebiegu sytuacji kryzysowej oraz wykorzystanych strategii antykrzysowych.

#### 4.2.3.2.1. Teatr Polski we Wrocławiu

##### Profil teatru

Dla Teatru Polskiego we Wrocławiu początek lat 90. XX wieku to okres rosnącej popularności i budowania pozycji. W tym okresie artyści z Teatru Polskiego występowali na międzynarodowych festiwalach i byli regularnie zapraszani na sceny europejskie i amerykańskie. Początek nowego wieku wiązał się z dalszym rozwojem inicjatyw edukacyjnych. Powołano „Studio Młodej Reżyserii”, gdzie młodzi twórcy mieli szansę przedstawić swój talent widzom i profesjonalnym artystom. W tym okresie Teatr Polski postrzegany był jako instytucja otwarta na różnorodność, doceniająca indywidualność i oryginalność w sztuce.

W roku 2006 dyrektorem Teatru Polskiego został Krzysztof Mieszkowski, który w swej strategii postawił na zespół młodych artystów oraz otwarty repertuar, na który składały się zarówno największe sztuki klasyczne, jak również niszowe, mało znane spektakle międzynarodowych twórców. Od objęcia przez niego funkcji dyrektora rozpoczął się proces najbardziej intensywnego profilowania instytucji. Z powodu wystawiania sztuk postrzeganych przez część interesariuszy jako kontrowersyjne, teatr zaczął być postrzegany jako miejsce twórczej niezależności i liberalizmu. Dzięki temu instytucja miała osiągnąć wysoki stopień rozpoznawalności zarówno w Polsce, jak i za granicami kraju.

##### Przyczyny i przebieg sytuacji kryzysowej

Sytuacja kryzysowa związana z Teatrem Polskim we Wrocławiu to jeden z najdłuższych i destruktywnych przykładów bojkotów dotyczących polską instytucję kultury po 1989 roku. Jej pierwotną przyczyną było wystawienie przez teatr spektaklu *Śmierć i dziewczyna* na podstawie tekstów Elfriede Jelinek. Kontrowersje wokół przedstawienia rozpoczęły się jeszcze przed oficjalną premierą, która miała miejsce 21 listopada 2015 roku. Większość z nich związana była z pojawiającymi się na stronie internetowej zapowiedziami na temat treści spektaklu oraz

materiałami promocyjnymi. Pierwszą falę krytyki wywołał plakat promocyjny przedstawiający kobietę trzymającą rękę pod bielizną, co osoby o konserwatywnych poglądach uznały za propagowanie pornografii. Domagano się ocenzurowania materiałów promocyjnych, na co jednak nie zgadzał się sam teatr. Ostatecznie zgłoszenia dotyczące propagowania treści pornograficznych doprowadziły do zablokowania profilu teatru na Facebooku oraz ocenzurowania zdjęcia przez ten serwis społecznościowy<sup>33</sup>.

Działania te zwróciły uwagę ogólnopolskich mediów, które zaczęły prowadzić relacje związane z przygotowywanym spektaklem. Kolejna fala krytyki miała miejsce, gdy w internecie pojawiły się informacje, że teatr poszukuje w Czechach aktorów filmów pornograficznych, mających odegrać podczas spektaklu scenę erotyczną<sup>34</sup>. Częstkowe informacje pojawiające się w mediach doprowadziły do aktywizacji osoby o konserwatywno-chrześcijańskich poglądach. Wyrazy oburzenia i protesty napłynęły od katolickiej organizacji „Krucjata Różańcowa”, która podjęła się roli głównego organizatora protestów. Słów krytyki nie szczędzili nie tylko działacze prawicowo-konserwatywnych partii politycznych, ale również deklarującej się jako liberalna – Platformy Obywatelskiej. Część radnych sejmiku wojewódzkiego domagała się odwołania spektaklu, grożąc teatrowi obcięciem dotacji na działalność kulturalną<sup>35</sup>. Podobne deklaracje wygłosił Piotr Gliński, minister kultury w konserwatywnym rządzie Prawa i Sprawiedliwości, który przyznawał, że nie ma jego zgody na „propagowanie pornografii w teatrze”<sup>36</sup>. W wywieranie presji administracyjnej zaangażowało się Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego, które apelowało do marszałka województwa o odwołanie spektaklu, na co ten nie wyraził zgody, argumentując to wolnością artystyczną twórców<sup>37</sup>. Wobec kontynuowania przygotowań do premiery spektaklu, organizacje konserwatywne wezwały do bojkotu i protestu przed budynkiem Teatru Polskiego w czasie, gdy miała się odbyć premiera. W deklaracjach organizatorów protest miał mieć charakter pokojowy i skupiać się głównie na modlitwach<sup>38</sup>. W dniu premiery okazało się, że protestujący blokowali wejście do teatru; mieli również wyzywać przybywających gości, co w konsekwencji doprowadziło do aresztowania 20 osób przez

33 <http://wroclaw.wyborcza.pl/wroclaw/1,35771,19243081,smierc-i-dziewczyna-facebook-znow-blokuje-profil-teatru-polskiego.html> (dostęp: 19.02.2017).

34 <http://www.pch24.pl/aktorzy-porno-i-seks-na-zywo--teatr-polski-we-wroclawiu-zaprasza-,39249,i.html> (dostęp: 19.02.2017).

35 <http://wroclaw.wyborcza.pl/wroclaw/1,35771,19192348,porno-w-teatrze-radni-podwolajcie-spektakl-albo-obetniemy.html> (dostęp: 19.02.2017).

36 <http://www.tvn24.pl/kultura-styl,8/smierc-i-dziewczyna-ministerstwo-kultury-chce-odwolania-spektaklu,596338.html> (dostęp: 19.02.2017).

37 <http://wiadomosci.gazeta.pl/wiadomosci/1,114871,19224062,ministerstwo-zdjac-spektakl-z-porno-urzed-sie-nie-ugial-jesli.html> (dostęp: 19.02.2017).

38 <http://natemat.pl/162213,krucjata-rozancowa-przeciw-pornosztuce-we-wroclawiu-na-deskach-bedzie-seks-przed-teatrem-piesni-maryjne> (dostęp: 19.02.2017).

służby porządkowe<sup>39</sup>. Po premierze okazało się, że w spektaklu nie wykorzystano elementów pornograficznych, a przedsięwzięcie zostało pozytywnie ocenione przez krytyków<sup>40</sup>. Szum medialny miał być elementem promocji, który wzbudził zainteresowanie sztuką i działalnością teatru, co zresztą udało się osiągnąć. Mimo protestów konserwatystów, premiera spektaklu zgromadziła pełną widownię, a sam teatr zaczął być postrzegany jako jedna z bardziej liberalnych scen w Polsce. Przyjęta przez władze teatru orientacja repertuarowa oraz działania promocyjne skutecznie pozycjonowały Teatr Polski jako instytucję kultury adresującą swój repertuar do widzów o liberalnym światopoglądzie.

Kontrowersje wokół spektaklu *Śmierć i dziewczyna* odżyły po raz trzeci, gdy władze teatru zapowiedziały jego wystawienie w Święto Trzech Króli, co wcześniej protestujący uznali za działania prowokacyjne i wznowili protest<sup>41</sup>. Media po raz kolejny relacjonowały oburzenie środowisk konserwatywnych, co podświadomie budziło zaciekawienie liberalnych odbiorców. W oświadczeniu rzeczniczka instytucji poinformowała opinię publiczną, że wystawienie spektaklu 6 stycznia 2016 roku wiąże się z obchodami jubileuszu teatru, a nie jest celową prowokacją<sup>42</sup>. Po tym epizodzie relacje na temat spektaklu pojawiały się w mediach coraz rzadziej, a kolejne przedstawienia nie budziły już kontrowersji. Postulaty protestujących nie zostały spełnione, a Teatr Polski dzięki relacjom medialnym uzyskał dostęp do darmowej promocji, a tym samym zdobył wyraźny, liberalny profil na polskim rynku kulturalnym. Opisywane działania miały charakter bojkotu konsumenckiego prywatnego, jednopodmiotowego, regresyjnego, pierwszego stopnia, z wykorzystaniem licznych podmiotów referencyjnych, rozwijającego się zarówno w środowisku internetowym, jak i rzeczywistym. Zgodnie z arkuszem analizy interesariuszy NHS w bojkot zaangażowane były lokalne i krajowe ośrodki władzy, lokalna społeczność (częściowo) oraz lokalne i krajowe media.

Chociaż kontrowersje wokół spektaklu *Śmierć i dziewczyna* ustały, to objęta przez Teatr Polski liberalna linia repertuarowa nie została przychylnie przyjęta przez władze centralne. Gdy w sierpniu 2016 roku swoją kadencję kończył Krzysztof Mieszkowski, nowym dyrektorem został Cezary Morawski<sup>43</sup>. Tym razem protest ogłosiła część aktorów pracujących w teatrze, którym wtórowali artyści z innych instytucji. Twierdzono, że wybór Morawskiego był sterowany przez

39 <http://www.newsweek.pl/polska/bojkot-spektaklu-smierc-i-dziewczyna-w-teatrze-polskim,artykuly,374495,1.html> (dostęp: 19.02.2017).

40 <http://www.teatrpolski.wroc.pl/media-o-nas/wydarzenia/smierc-i-dziewczyna-czyli-skandal-w-teatrze-polskim> (dostęp: 19.02.2017).

41 <http://wroclaw.wyborcza.pl/wroclaw/1,35771,19344099,teatr-polski-wystawi-smierc-i-dziewczynie-w-trzech-kroli.html> (dostęp: 19.02.2017).

42 <http://wroclaw.wyborcza.pl/wroclaw/1,35771,19344099,teatr-polski-wystawi-smierc-i-dziewczynie-w-trzech-kroli.html> (dostęp: 19.02.2017).

43 <http://www.gazetawroclawska.pl/wiadomosci/a/cezary-morawski-oficjalnie-dyrektorem-teatru-polskiego,10570070/> (dostęp: 20.02.2017).

Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego, którego szef silnie krytykował dotychczasowe władze. Do protestu przeciwko nowym władzom dołączyli się polscy aktorzy i celebryci: Joanna Szczepkowska, Jacek Poniedziałek, Magdalena Cielecka, Maja Ostaszewska. W ten sposób po kilku miesiącach konflikt wobec teatru rozgorzał na nowo<sup>44</sup>. W dniu przybycia do Wrocławia nowego dyrektora aktorzy związani z jednostką powitali go na dworcu z transparentami oraz biletem powrotnym do stolicy<sup>45</sup>. Już na początku pełnienia obowiązków Cezary Morawski zdecydowanie odrzucił dotychczasową liberalną linię repertuarową, zapowiadając rozwijanie sceny w duchu klasycznym. Przez jego przeciwników zostało to nazwane mianem „repertuaru patriotyczno-rocznicowego”<sup>46</sup>. Nowoczesne spektakle miały być zastąpione przez utwory Sienkiewicza, Różewicza czy Żeromskiego, co wzbudziło zdecydowany sprzeciw zwolenników wcześniejszej orientacji. Sprawa wyboru Morawskiego na dyrektora Teatru Polskiego została oddana do prokuratury, a aktorzy kontynuowali swoje protesty, m.in. wychodząc na scenę z zaklejonymi czarną taśmą ustami<sup>47</sup>. Niemogący poradzić sobie z wewnętrznym kryzysem dyrektor przeszedł do działań defensywnych, zwalniając kolejnych członków zespołu, niezgadających się z obraną przez niego polityką<sup>48</sup>. Następnym krokiem był częściowy demontaż repertuaru stworzonego przez poprzednie władze oraz próba repozycjonowania Teatru Polskiego<sup>49</sup>. Kolejne miesiące protestów i decyzji dyrektora Morawskiego wiązały się z licznymi, coraz bardziej nieprzychylnymi relacjami mediów. Teatr Polski stał się miejscem wewnętrznych konfliktów. Opuszczony przez część głównych artystów stawał się sceną coraz mniej wyrazistą pod względem repertuaru, kojarzony z cenzurą i walkami politycznymi. 26 kwietnia 2017 roku Cezary Morawski został odwołany z funkcji dyrektora, co jednak nie zakończyło wewnętrznych problemów Teatru Polskiego<sup>50</sup>. Wojewoda wstrzymał wykonanie decyzji zarządu województwa, a pełniący obowiązki dyrektora Remi-

44 <http://ksiazki.onet.pl/wiadomosci/aktorzy-o-zamieszczeniu-wokol-teatru-polskiego-i-wyboru-nowego-dyrektora/1x3yd0> (dostęp: 20.02.2017).

45 [http://wroclaw.wyborcza.pl/wroclaw/1,35751,20615082,pracownicy-teatru-polskiego-witaja-na-dworcu-nowego-dyrektora.html?utm\\_source=facebook.com&utm\\_medium=SM&utm\\_campaign=FB\\_Wroclaw\\_Wyborcza](http://wroclaw.wyborcza.pl/wroclaw/1,35751,20615082,pracownicy-teatru-polskiego-witaja-na-dworcu-nowego-dyrektora.html?utm_source=facebook.com&utm_medium=SM&utm_campaign=FB_Wroclaw_Wyborcza) (dostęp: 20.02.2017).

46 <http://ksiazki.onet.pl/wiadomosci/cezary-morawski-stawia-na-sienkiewicza-mickiewicza-i-pamiec-o-rocznicach-krzysztof/9pwq31> (dostęp: 20.02.2017).

47 <http://wroclaw.onet.pl/wybor-nowego-dyrektora-teatru-polskiego-we-wroclawiu-sprawadla-prokuratury/561sxt> (dostęp: 20.02.2017).

48 <http://wroclaw.wyborcza.pl/wroclaw/1,35771,21160311,aktorzy-nawet-nie-zdazyli-zdjac-kostiumow-tak-zwalnia-morawski.html> (dostęp: 20.02.2017).

49 [http://wroclaw.wyborcza.pl/wroclaw/1,35771,21308770,koniec-slynnego-spektaklu-przez-kontrowersyjna-decyzje-nowego.html?utm\\_source=facebook.com&utm\\_medium=SM&utm\\_campaign=FB\\_Gazeta\\_Wyborcza](http://wroclaw.wyborcza.pl/wroclaw/1,35771,21308770,koniec-slynnego-spektaklu-przez-kontrowersyjna-decyzje-nowego.html?utm_source=facebook.com&utm_medium=SM&utm_campaign=FB_Gazeta_Wyborcza) (dostęp: 20.02.2017).

50 <http://wiadomosci.gazeta.pl/wiadomosci/7,114883,21696841,cezary-morawski-odwolany-wsrod-aktorow-wybuchla-euforia-jeeeeest.html> (dostęp: 20.02.2017).

giusz Lenczyk nie został wpuszczony do teatru<sup>51</sup>. Sytuacja kryzysowa wokół Teatru Polskiego trwa nadal, a obie strony sporu kontynuują działania bojkotowe.

### Wykorzystane strategie antykrzysowe

W bojkocie Teatru Polskiego, związanym z premierą spektaklu *Śmierć i dziewczyna*, nie wykorzystano żadnej ze strategii przyjętych w praktyce przedsiębiorstw. W zamian zdecydowano się na kontynuowanie dotychczasowych działań oraz strategię eskalacyjną. Reżyserka spektaklu wyraźnie wskazała, że nie zamierza podejmować żadnych działań, by spełnić żądania protestujących<sup>52</sup>. Władze teatru mogły sobie pozwolić na takie podejście ze względu na niezależność artystyczną oraz wsparcie ze strony części odbiorców. W przypadku bojkotu Teatru Polskiego zauważa się, że wystawienie spektaklu *Śmierć i dziewczyna* wzbudziło nieprzychylną reakcję odbiorców konserwatywnych, ale zapewniło wsparcie osób o liberalnym światopoglądzie. Wywarcie presji ekonomicznej na teatr było tym bardziej niemożliwe, że protestujący nie stanowili grupy docelowej, na pozyskanie której liczyła jednostka. Bojkot teatru stał się narzędziem promocji, z czego – jak się wydaje – władze podmiotu zdawały sobie sprawę. W takim przypadku podjęcie działań antykrzysowych nie miałoby praktycznego uzasadnienia.

W bojkocie związanym z wyborem Cezarego Morawskiego na dyrektora Teatru Polskiego zauważa się chaos organizacyjny oraz niepodjęcie działań naprawczych, co wynikało z zaskoczenia i braku doświadczeń tej jednostki w zakresie sporów wewnętrznych. Media zostały wykorzystane przez obie strony sporu głównie do artykulacji zarzutów wobec przeciwników. Przez cały czas trwania bojkotu nie powołano rozjemcy-mediatora, który umożliwiłby zażegnanie sporu i wdrożenie narzędzi mających naprawić wizerunek jednostki. W konsekwencji Teatr Polski we Wrocławiu zaczął być postrzegany jako synonim politycznego i światopoglądowego sporu, a jego oferta kulturalna stała się mniej atrakcyjna niż medialna walka jego wewnętrznych aktorów.

### Podsumowanie

Pozycjonowanie Teatru Polskiego we Wrocławiu jako miejsca liberalnego i otwartego na kontrowersyjne treści doprowadziło do wzrostu jego rozpoznawalności. Tego rodzaju działania otrzymały wsparcie od części aktorów, reżyserów i widzów utożsamiających się z obraną linią repertuarową. Próba zmiany tego wizerunku przez władze sprawiła, że stracił on swoją autentyczność. Polityczna interwencja doprowadziła do konfliktu wewnętrznego i odejścia części aktorów, a w konsekwencji do utraty wywalczonej na rynku pozycji i obniżenia wiarygodności instytucji. Próba repositionowania teatru poniosła klęskę, ponieważ oka-

51 <http://kultura.dziennik.pl/teatr/artykuly/548455,wroclaw-wicemarszalek-michalak-lenczykowi-utrudnia-sie-wykonywanie-obowiazkow.html> (dostęp: 20.02.2017).

52 <http://wyborcza.pl/1,112395,19157669,aktorzy-porno-i-seks-w-teatrze-rezyserka-protesty-jesli.html> (dostęp: 20.02.2017).

zała się zbyt radykalna oraz nie było na nią całkowitego przyzwolenia wewnątrz zespołu. W konsekwencji liberalni widzowie przestali odwiedzać teatr, dając tym wyraz dezaprobaty wobec działań nowego dyrektora, a widzowie konserwatywni nie utożsamiali się z nadal istniejącym w mediach wizerunkiem jednostki kojarzonej z „propagowaniem pornografii”.

Bojkot spektaklu *Śmierć i dziewczyna* pozwala także zauważyć, że tego rodzaju zjawisko w przypadku instytucji kultury może być traktowane nie jako sytuacja kryzysowa, ale narzędzie promocji. Dzieje się tak szczególnie wówczas, gdy grupą protestującą nie są odbiorcy docelowi, a instytucja posiada stabilne zaplecze polityczne (w przypadku podmiotów finansowanych ze środków publicznych), które gwarantuje jej wolność twórczą. W takim przypadku obranie kontrowersyjnego repertuaru (zarówno liberalnego, jak i konserwatywnego) prowadzi do wykrystalizowania się wyrazistego profilu instytucji, wzbudzenia zainteresowania i zwiększenia liczby odwiedzających. Należy podkreślić, że bojkot jako narzędzie promocji praktycznie nie występuje w praktyce przedsiębiorstw, których nadrzędnym celem staje się najszybsze rozwiązanie spornych kwestii i powrót do spokoju organizacyjnego. Specyfika oferty kulturalnej oraz forma działalności samych instytucji kultury sprawia, że kontrowersja, skandal czy bojkot mogą mieć pozytywny wpływ na funkcjonowanie tego typu podmiotów. Warunkiem jest jednak precyzyjne zaplanowanie działań, które wymagają koordynacji wysiłków artystycznych, politycznych i marketingowych. Bez tego typu wsparcia bojkot mający na celu promocję instytucji kultury może okazać się działaniem destruktywnym, które doprowadzi do wewnętrznych sporów i utraty wiarygodności przez wykorzystującą go jednostkę.

#### **4.2.3.2.2. Teatr Polski w Bydgoszczy**

##### **Profil teatru**

Teatr Polski w Bydgoszczy w swym programie kulturalnym stawia na „repertuar otwarty na rozmaite dyscypliny, kierunki myślenia, obszary tematyczne”. Z deklaracji artystycznej wynika, że dla instytucji szczególnie ważny jest jej demokratyczny charakter i nastawienie na niezależność twórczą. W swych założeniach programowych Teatr Polski dąży do przekraczania barier i dotychczasowych dziedzin czy gatunków sztuki. Ciągłe poszukiwanie własnej tożsamości repertuarowej wiąże się także z poruszaniem tematów postrzeganych w polskim społeczeństwie jako tabu – przemocy, relacji rodzinnych, religijności. Zespół artystyczny zdaje się wyrażać opinię, że o kontrowersjach i problemach należy mówić, aby wypracować sobie o nich zdanie i móc prowadzić rzetelny dialog<sup>53</sup>.

Oprócz ambitnej misji artystycznej Teatr Polski inicjuje liczne działania na rzecz edukacji kulturalnej, skierowanej do różnych grup społecznych. Warto tu wspomnieć o konferencjach metodycznych dla nauczycieli, spektaklach tłumaczonych na język

53 <http://www.teatrpolski.pl/idea.html> (dostęp: 23.02.2017).



angielski, warsztatach twórczych dla osób 60+, warsztatach dla najmłodszych, reperterskich i interkulturowych. Teatr Polski angażuje się także przy okazji ważnych społecznie kwestii. Jednym z przykładów takich działań było zorganizowanie Dnia Solidarności z Uchodźcami, który miał miejsce 15 lipca 2015 roku<sup>54</sup>. O otwartości Teatru Polskiego na różnorodność świadczą także jego cztery główne nurty programowe:

- *Północ-Południe* (próba pokazania, że poza współczesnością europejską istnieją także inne alternatywy kulturowe, które warto poznać i zrozumieć)<sup>55</sup>;
- *Demokracja* (polemika nad kształtem współczesnej demokracji, znaczeniem struktur lokalnych dla globalnego rozwoju, poszukiwaniem i identyfikowaniem niezbędnych zmian w jej nurcie)<sup>56</sup>;
- *Nowoczesność* (teatr wskazuje, że jego rolą jest nie tylko przedstawianie klasyki kultury, lecz także wskazywanie współczesnych problemów, przedstawianie ich oraz prowadzenie debaty nad ich kształtem)<sup>57</sup>;
- *Utopie* (poszukiwanie inspiracji, które mogłyby zmieniać współczesność, unikać błędów z przeszłości, tworzyć bardziej przewidywalny, lepszy świat)<sup>58</sup>.

Stworzenie strategii opartej na wyraźnej specjalizacji, poruszanie tematów niecodziennych oraz wykorzystanie współczesnego repertuaru sprawiło, że w ostatnim czasie znaczenie Teatru Polskiego w Bydgoszczy wyraźnie wzrosło. Zwiększyła się liczba lojalnych widzów z całego kraju, którzy przyjeżdżają do miasta, aby uczestniczyć w ofercie kulturalnej teatru. Rozpoznawalność instytucji w Polsce doprowadziło do zwiększenia ilości wyjazdów zagranicznych i dobrej kondycji finansowej teatru. Dzięki podjętym działaniom Teatr Polski nie tylko zbudował wyrazistą markę, lecz zaczął odgrywać istotną rolę w promocji Bydgoszczy i całego regionu.

### Przyczyny i przebieg sytuacji kryzysowej

Te same cechy, które stały się podstawą rozpoznawalności Teatru Polskiego w Bydgoszczy, doprowadziły również do pierwszego w jego historii bojkotu. Podążając za repertuarem współczesnym, władze teatru zdecydowały się w 2012 roku na realizację spektaklu *Popiełuszko*, autorstwa Małgorzaty Sikorskiej-Miszczuk. Głównym bohaterem spektaklu jest wymieniony w tytule ks. Jerzy Popiełuszko (zamordowany przez funkcjonariuszy Służby Bezpieczeństwa w 1984 roku) oraz Antypolak – postać rozwodząca się nad swoją tożsamością, pojęciem wolności i realiami życia w Polsce<sup>59</sup>. W spektaklu rekonstruowane są ostatnie chwile życia ks. Popiełuszki, za scenografię służy samochód przypominający ten, którym porwano kapłana.

54 <http://www.teatrpolski.pl/edukacja.html> (dostęp: 23.02.2017).

55 <http://www.teatrpolski.pl/p%C3%B3%C5%82noc-po%C5%82udnie.html> (dostęp: 23.02.2017).

56 <http://www.teatrpolski.pl/demokracja.html> (dostęp: 23.02.2017).

57 <http://www.teatrpolski.pl/nowoczesnosc.html> (dostęp: 23.02.2017).

58 <http://www.teatrpolski.pl/utopie.html> (dostęp: 23.02.2017).

59 <http://bydgoszcz.naszemiasto.pl/artukul/kazdy-powinien-miec-wlasna-modlitwe-recenzja-spektaklu,3155267,art,t,id,tm.html> (dostęp: 23.02.2017).

Główną osią przedstawienia są dylematy Antypolaka na temat uniwersalnych wartości, który negatywnie postrzega współczesny Kościół katolicki, a jednocześnie sam ma problem ze znalezieniem swojego miejsca we współczesnych realiach<sup>60</sup>. W przedstawieniu ukazano zarówno błędy popełniane przez zwolenników obozu władzy PRL, jak i hierarchów Kościoła, które ostatecznie doprowadzić miały do śmierci duchownego. Główny bohater przedstawienia mówi, że czuje się opuszczony przez innych kapłanów, traktowany przez nich gorzej niż przez funkcjonariuszy SB, osamotniony. Pojawiającą się w spektaklu postać prymasa Glempa przedstawiono bardziej jako polityka aniżeli duchownego, który wydaje się nie dostrzegać działań władzy mogącej zagrozić jego interesom<sup>61</sup>.

Pokazanie w negatywnym świetle Kościoła katolickiego oraz wskazanie jego błędów popełnionych w trakcie istnienia Polskiej Rzeczypospolitej Ludowej stały się główną przyczyną podjęcia działań bojkotowych wobec Teatru Polskiego w Bydgoszczy. Jeszcze przed premierą spektaklu pojawiły się głosy sprzeciwu ze strony ruchów narodowych i konserwatywnych, które swoją wiedzę na temat przedstawienia czerpały jedynie z jego opisu oraz relacji mediów. 12 czerwca 2012 roku wystosowany został apel o bojkot teatru, w którym domagano się odwołania spektaklu oraz dyrektora, któremu zarzucono niszczenie polskiej kultury i wyszydzanie istotnych społecznie wartości. Pod apelem podpisało się Terenowe Biuro Radio Maryja, Związek Solidarności Polskich Kombatantów, Stowarzyszenie Osób Represjonowanych w PRL „Przymierze”, Narodowa Bydgoszcz, Obóz Narodowo-Radykalny, Towarzystwo Inicjatyw Kulturalnych, Idee Solidarności, Stowarzyszenie Obrony, Solidarni 2010 Inowrocław, Solidarni 2010, Bydgoski Klub Gazety Polskiej oraz liczni działacze i radni związani z prawicową stroną polskiej sceny politycznej<sup>62</sup>. Organizatorzy akcji bojkotowych podnosili, że w swoich działaniach władze teatru podważają etykę chrześcijańską, będącą podstawą naszej cywilizacji<sup>63</sup>, promują treści rozprzestrzeniane przez komunistyczną propagandę, angażują się w pseudodebaty, wspierają wulgaryzm, ekshibicjonizm, prowokację i kłamstwa<sup>64</sup>.

W przypadku bojkotu Teatru Polskiego w Bydgoszczy głównym elementem działań protestacyjnych było rozesłanie do mediów informacji na temat podjęcia działań bojkotowych oraz zaapelowanie w mediach społecznościowych o nieuczestniczenie w spektaklach proponowanych przez instytucję<sup>65</sup>. Między stronami

60 <http://www.dwutygodnik.com/artykul/3671-popieluszko-rez-pawel-lysak.html> (dostęp: 23.02.2017).

61 <http://culture.pl/pl/wydarzenie/popieluszko-na-scenie-w-bydgoszczy> (dostęp: 23.02.2017).

62 <http://old.niepoprawni.pl/blog/4737/apel-o-bojkot-teatru-polskiego-w-bydgoszcz> (dostęp: 23.02.2017).

63 <http://www.expressbydgoski.pl/kultura/teatr/a/chca-glowy-lysaka-burza-po-spektaklu-w-teatrze-polskim,10991927> (dostęp: 23.02.2017).

64 <http://old.niepoprawni.pl/blog/4737/apel-o-bojkot-teatru-polskiego-w-bydgoszcz> (dostęp: 23.02.2017).

65 <http://www.expressbydgoski.pl/kultura/teatr/a/chca-glowy-lysaka-burza-po-spektaklu-w-teatrze-polskim,10991927/> (dostęp: 23.02.2017).

konfliktu nie dochodziło do niszczenia mienia ani ataków personalnych. Wykorzystując przedstawione w rozdziale drugim kategoryzacje, opisywane zdarzenie można scharakteryzować jako bojkot konsumencki prywatny, jednopodmiotowy, reorientacyjny, zerowego stopnia, z wykorzystaniem podmiotów referencyjnych (lokalnych polityków), z internetem jako dominującym środowiskiem jego występowania. Analiza protestujących pozwala zauważyć, że główną grupę stanowiła jedna grupa społeczna (konserwatywna), która nie stanowiła docelowych konsumentów Teatru Polskiego – nie przeznaczala środków na zakup biletów, a zatem jej niezadowolenie nie miało wpływu na sytuację ekonomiczną jednostki. Zgodnie z arkuszem analizy interesariuszy NHS w bojkot zaangażowane były lokalne i krajowe ośrodki władzy, lokalna społeczność oraz lokalne i krajowe media. Duże rozproszenie i brak możliwości wpływania na głównych interesariuszy instytucji stały się przyczyną stosunkowo szybkiego wygaszenia bojkotu (w ciągu miesiąca). Dodatkowymi bodźcami były wsparcie ze strony głównych polskich mediów oraz przychylne recenzje krytyków.

### **Wykorzystane strategie antykryzysowe**

W działaniach bojkotowych skierowanych przeciwko Teatrowi Polskiemu w Bydgoszczy zauważa się zastosowanie strategii umniejszania, negacji i transcendencji jako głównych narzędzi antykryzysowych. Bezpośrednio po wystosowaniu apelu przez bojkotujących dyrektor teatru odpowiedział kontrapelem, w którym zaznaczył istotną rolę swojej instytucji w prowadzeniu dialogu, wzywając protestujących do zapoznania się z treścią spektaklu i wyciągnięcia wniosków dopiero po jego obejrzeniu<sup>66</sup>. W oficjalnych komunikatach ukazywano spektakl w innym kontekście: miało to być dzieło nie krzywdzące, ale umożliwiający refleksję i wypracowanie własnej opinii. W ramach strategii negacji zaprzeczono zaistnieniu kryzysu – wskazano na jedynie wąską grupę protestujących. Po oficjalnym komunikacie teatr kontynuował dotychczasowe działania, zarówno w zakresie repertuaru, jak i działań promocyjnych.

### **Podsumowanie**

Przyczyną bojkotu Teatru Polskiego w Bydgoszczy było przedstawienie roli Kościoła katolickiego w sposób, który nie odzwierciedlał postrzegania tej instytucji przez część polskiego społeczeństwa. Duże rozproszenie protestujących i brak możliwości wpływania na działania teatru doprowadziły ostatecznie do szybkiego wygaszenia bojkotu, przy zastosowaniu typowych, mało kosztownych narzędzi antykryzysowych. W procesie łagodzenia skutków i wygaszania kryzysu istotną rolę odegrała także dobra reputacja jednostki i uznanie ze strony widzów. W przypadku bojkotu Teatru Polskiego w Bydgoszczy formę przewyciężenia sytuacji kryzysowej uważa się za modelowe rozwiązanie, które z powodzeniem może zostać wykorzystane także przez inne instytucje kultury mierzące się z podobnymi problemami.

<sup>66</sup> *Ibidem*.

#### 4.2.3.2.3. Teatr Stary w Krakowie

##### Profil teatru

Po przemianach ustrojowych w Polsce nastąpił dynamiczny rozwój Teatru Starego w Krakowie. Demokratyzacja życia politycznego pozwoliła zespołowi teatralnemu na tworzenie niezależnego repertuaru, budzącego zainteresowanie widzów i krytyki. Scena ta już w 1991 roku uzyskała status teatru narodowego. Przez całe lata 90. XX wieku oraz w pierwszych dekadach nowego millenium zauważało się znaczny wzrost jej znaczenia nie tylko w skali kraju, lecz także na świecie. Najlepszym tego przykładem jest członkostwo w Europejskiej Sieci Teatrów MITOS21, zrzeszającej najbardziej renomowane sceny teatralne w całej Europie<sup>67</sup>. Teatr Stary w Krakowie, oprócz swej misji artystycznej, realizuje liczne przedsięwzięcia kulturalne i edukacyjne. W roku 1996 pod jego patronatem zorganizowano prestiżowy Festiwal UTE<sup>68</sup>. Scena do chwili obecnej zaprasza najbardziej uznanych reżyserów i aktorów z całego świata, którzy chętnie odwiedzają teatr w ramach spotkań z widzami i młodymi twórcami. W każdym sezonie przygotowywane są warsztaty dla młodzieży i dorosłych, które pozwalają na poszerzenie wiedzy na temat samego teatru oraz prowokują dyskusje na temat aktualnego repertuaru<sup>69</sup>.

Od czasu objęcia funkcji dyrektora przez Jana Klatę i Sebastiana Majewskiego w 2013 roku marka Teatru Starego uległa silniejszemu profilowaniu w stronę repertuaru odważnego i intrygującego, pozostając jednocześnie na wysokim poziomie jakości artystycznej i reżyserskiej. Dyrektor Klata deklarował, że „to, co robimy w Starym, przypomina pracę sapera, detonujemy konflikty, abyśmy jako społeczeństwo nie wpadli na miny. To jest program Zygmunta Hübnera, dyrektora Starego Teatru w latach 60. Mówił wprost, że należy zajmować się konfliktami, dopóki one jeszcze nie ogarniają całego społeczeństwa, póki nie jest za późno”<sup>70</sup>. Słowa kierownictwa pozwalają stwierdzić, że współczesny Teatr Stary w Krakowie nie obawia się kontrowersji, dąży do ich zrozumienia i dialogu społecznego. Długa i bogata tradycja tej krakowskiej instytucji przy świadomym wykorzystaniu współczesnych koncepcji artystycznych staje się bogatym źródłem kultury wysokiej. Jej marka znacznie wykracza poza geograficzne granice Polski, pozytywnie wpływając na postrzeganie polskiej kultury na arenie międzynarodowej.

##### Przyczyny i przebieg sytuacji kryzysowej

Główną przyczyną bojkotu skierowanego wobec Teatru Starego w Krakowie był repertuar, przez środowiska narodowo-konserwatywne postrzegany jako kontrowersyjny. Podobnie jak w przypadku Teatru Polskiego w Bydgoszczy, scenie kra-

67 <http://stary.pl/pl/o-teatrze/> (dostęp: 24.02.2017).

68 <http://culture.pl/pl/miejsce/stary-teatr-w-krakowie> (dostęp: 24.02.2017).

69 <http://stary.pl/pl/edukacja/oferta-dla-grup/> (dostęp: 24.02.2017).

70 <http://stary.pl/pl/o-teatrze/> (dostęp: 1.03.2017).

kowskiej zarzuca się wykorzystywanie repertuaru nie do końca zgodnego z polską tożsamością narodową oraz naruszanie uczuć religijnych. Strategia obrona przez władze instytucji, której esencją jest nowatorska interpretacja klasycznych dzieł, budzi sprzeciw środowisk, dla których wartość nadrzędną stanowią patriotyzm i korzenie chrześcijańskie.

Kontrowersje wokół Teatru Starego w Krakowie narastały od chwili objęcia funkcji dyrektora przez Jana Klatę, który postrzegany był jako osoba nieobawiająca się przekraczać granic, otwarta na wszelką różnorodność interpretacji sztuki. Głównym wydarzeniem, które doprowadziło do wybuchu kryzysu jawnego wobec instytucji, było wystawienie w roku 2013 spektaklu *Do Damaszku*. W przedstawieniu ukazane zostały losy Nieznajomego oraz Ewy, którzy podczas wspólnej wędrówki przemierzają świat przepelniony okrucieństwem i mistycyzmem<sup>71</sup>. W spektaklu wykorzystuje się liczne nawiązania do Biblii, a scena usłana jest ludzkimi czaszkami<sup>72</sup>.

Podczas spektaklu 14 listopada 2013 roku, w momencie, gdy główna bohaterka imitowała na scenie akt seksualny, przedstawienie zostało zakłócone przez grupę zdegrustowanych widzów<sup>73</sup>. Przez kolejne minuty grupa odpowiedzialna za przerwanie spektaklu wykrzykiwała hasła dezaprobaty wobec orientacji programowej teatru, reżysera i aktorów. Do kłótni włączyli się inni widzowie, którzy poparli artystów. Podczas zdarzenia wyraźnie widać było wśród widzów silną polaryzację na liberałów i konserwatystów. Ostatecznie na scenie pojawił się dyrektor, który wyprosił grupę zakłócającą spektakl. Przedstawienie kontynuowano, a kontrowersyjną scenę powtórzono<sup>74</sup>. W relacjonujących zdarzenie komentarzach prasowych pojawiła się informacja, że przerwanie spektaklu nie było spontanicznym wyrazem dezaprobaty, ale zaplanowanym działaniem, do którego przygotowywały się konkretne grupy osób skupione wokół ruchów konserwatywno-narodowych. Całe zdarzenie nazwane zostało przez dziennikarzy „happeningiem”<sup>75</sup>. W początkowych relacjach pojawiała się także informacja, że skandal zaplanował sam reżyser, aby wzbudzić zainteresowania mediów, jednak ostatecznie nie zostało mu to udowodnione<sup>76</sup>. Całe zdarzenie zostało nagrane i opublikowane w internecie. Do kwietnia 2017 roku wyświetlono je ponad 70 tysięcy razy<sup>77</sup>.

Opuszczenie teatru przez protestujących nie zakończyło działań bojkotowych. Stowarzyszenia i partie polityczne działające w nurcie narodowo-chrześcijańskim

71 <http://stary.pl/pl/repertuar/do-damaszku/> (dostęp: 1.03.2017).

72 <http://natemat.pl/82117,hanba-na-spektaku-jana-klaty> (dostęp: 1.03.2017).

73 <http://www.gazetakrakowska.pl/artykul/3478611,jan-kлата-dyrektor-starego-to-była-zabagniona-instytucja,id,t.html> (dostęp: 1.03.2017).

74 <http://www.gazetakrakowska.pl/artykul/1042575,spektakl-w-starym-teatrze-przerwany-zaplacilismy-za-bilety-do-teatru-a-dostalismsy-tandete,id,t.html> (dostęp: 1.03.2017).

75 <http://natemat.pl/82117,hanba-na-spektaku-jana-klaty> (dostęp: 3.03.2017).

76 <http://natemat.pl/82067,kazimierz-kutz-o-awanturze-w-teatrze-narodowym-naturalna-reakcja-sfrustrowanych-widzow-kлата-rozwalil-wszystko> (dostęp: 1.03.2017).

77 <https://www.youtube.com/watch?v=LOVYwSp3fxM> (dostęp: 1.03.2017).

oraz indywidualni działacze o podobnych poglądach wzywali do nieuczestniczenia w spektaklach wystawianych przez Teatr Stary, angażowali się w zbieranie podpisów pod petycją o odwołanie dyrektora Jana Klaty<sup>78</sup>, wzywali do powrotu do dawnej strategii repertuarowej jednostki. Porównując działania bojkotowe względem Teatru Polskiego w Bydgoszczy oraz Teatru Starego w Krakowie, w tym drugim przypadku zauważyć można wyraźnie wyższy poziom wykorzystania siły. Zarówno reżyser, jak i aktorzy podkreślali, że po zdarzeniu z 14 listopada otrzymywali groźby, a w mediach społecznościowych pojawiały się wulgaryzmy oraz treści świadczące o rosnącej wobec nich „mowie nienawiści”<sup>79</sup>. Opisywane działania można zatem ostatecznie scharakteryzować jako bojkot konsumencki prywatny, jednopodmiotowy, reorientacyjno-regresyjny, pierwszego stopnia, z wykorzystaniem podmiotów referencyjnych (lokalnych i ogólnopolskich polityków, ogólnopolskich dziennikarzy), rozwijający się zarówno w internecie, jak i w świecie realnym. Zgodnie z arkušem analizy interesariuszy NHS w bojkot zaangażowała się głównie część lokalnej społeczności oraz lokalne i krajowe media.

Grupę protestacyjną stanowiła mała, lecz dobrze zorganizowana zbiorowość osób o sprecyzowanym światopoglądzie. Również w tym przypadku nie posiadała ona możliwości ekonomicznego czy politycznego oddziaływania na teatr. Mimo tego aktywność grupy nie ustała. Choć nie angażowała się ona w zakłócanie innych spektakli, to przez kolejne lata wносиła wnioski o odwołanie dyrektora teatru<sup>80</sup>. Chociaż nadal nie posiada ona realnej siły ekonomicznej, to jednak zmiana władzy w Polsce po wyborach z 2015 roku spowodowała, że zyskała polityczne zaplecze, które podobnie jak w przypadku Teatru Polskiego we Wrocławiu może wpłynąć na przyszłe funkcjonowanie Teatru Starego w Krakowie.

### **Wykorzystane strategie antykryzysowe**

W przypadku bojkotu Teatru Starego w Krakowie wykorzystano całkowicie odmienne narzędzia antykryzysowe aniżeli w opisywanym wcześniej Teatrze Polskim w Bydgoszczy. Bojkotowane przedstawienie znalazło się w stałym repertuarze jednostki, a reżyser podejmował polemikę z protestującymi. Wykorzystano strategię mieszaną – redukcyjno-zmniejszającą, która zawierała negację, prowokację, wzmocnienie oraz atak. Dyrektor teatru wyraźnie wskazał na brak sytuacji kryzysowej, o zdarzenie oskarżył konkretną grupę odbiorców, których celem było wywołanie skandalu<sup>81</sup>. W wywiadach udzielanych przez Jana Klatę wyraźnie widać wykorzystanie strategii wzmocnienia: podkreślał on dokonania teatru podczas sprawowania przez siebie funkcji dyrektora, wskazywał na duże zainteresowanie

78 <https://www.facebook.com/klubGPwieliczka/posts/643555149028666> (dostęp: 31.03.2017).

79 <http://www.rm24.pl/tylko-w-rmf24/wywiady/kontrwywiad/news-klata-nazywaja-mnie-zydem-teczowym-pedalem-i-porno-klata,nld,1063917> (dostęp: 3.03.2017).

80 <http://www.radiokrakow.pl/kultura/chca-odwolac-jana-klate/> (dostęp: 5.03.2017).

81 <http://natemat.pl/83325,Jan-Klata-na-portalach-mozna-przeczytac-ze-jestem-teczowym-pedalem-i-pornoklata> (dostęp: 5.03.2017).

odbiorców, rosnącą markę instytucji w oczach widzów i mediów<sup>82</sup>. W swym przekazie medialnym dyrektor wykorzystał także strategię ataku, twierdząc, że protestujący „nie odróżniają Doroty Segdy od siostry Faustyny i chcą spowiadać się u bohaterów *Plebani*”<sup>83</sup>, podawał w wątpliwość poziom intelektualny bojkotujących<sup>84</sup>. Analiza bojkotu Teatru Starego pozwoliła na identyfikację strategii **odwracania winy**, która nie jest wykorzystywana przez przedsiębiorstwa. Dyrektor Jan Klata wyraźnie wskazywał, że to protestujący ponoszą odpowiedzialność za zaistniałą sytuację, a on i aktorzy są w tym sporze ofiarami, które cierpią za słuszne wartości – wolność sztuki.

### Podsumowanie

Powodem bojkotu Teatru Starego w Krakowie był kontrowersyjny repertuar i dyrektor, który wzbudził dezaprobatę w osobach o konserwatywno-narodowych poglądach. Mimo małej możliwości oddziaływania ekonomicznego na jednostkę, działania protestacyjne nie ustały. Za główną przyczynę takiego stanu rzeczy uznać można niespełnienie postulatów bojkotujących, kontynuowanie obranej orientacji programowej oraz dalsze wystawianie samego spektaklu. Istotnym czynnikiem może też być większa siła struktur konserwatywno-narodowych w Krakowie aniżeli we wspomnianej wcześniej Bydgoszczy oraz zaangażowanie się w kampanię znanych w całym kraju podmiotów referencyjnych – prawników dziennikarzy i posłów.

#### 4.2.3.2.4. Teatr Polonia w Warszawie

##### Profil teatru

Teatr Polonia jest instytucją działającą w ramach Fundacji Krystyny Jandy na Rzecz Kultury, założonej w 2004 roku z inicjatywy samej Jandy, Edwarda Kłosińskiego oraz Marii Seweryn. Fundatorzy za główny cel swojej inicjatywy uznali upowszechnianie kultury (poprzez prowadzenie teatrów), ułatwienie widzom dostępu do niej oraz prowadzenie działalności charytatywnej i wspieranie młodych twórców<sup>85</sup>. Mimo że Teatr Polonia jest stosunkowo młodym podmiotem kultury (powstał w 2005 roku), to miejsce jego funkcjonowania bezpośrednio nawiązuje do historii kulturalnej Warszawy. Obecna siedziba teatru mieści się w budynku, gdzie w okresie powojennym działało Kino Polonia – miejsce znane i uczęszczane przez warszawiaków<sup>86</sup>. Pierwsze spektakle dotyczyły w głównej mierze tematyki

82 <http://natemat.pl/83415,polsko-polska-wojna-kulturowa-czyli-skandalu-z-janem-klata-w-rolu-glownej-ciag-dalszy> (dostęp: 5.03.2017).

83 <http://www.rmfm24.pl/tylko-w-rmf24/wywiady/kontrwywiad/news-klata-nazywaja-mniezydem-teczowym-pedalem-i-porno-klata,nld,1063917> (dostęp: 5.03.2017).

84 <http://natemat.pl/83415,polsko-polska-wojna-kulturowa-czyli-skandalu-z-janem-klata-w-rolu-glownej-ciag-dalszy> (dostęp: 5.03.2017).

85 <http://teatrpolonia.pl/pl/content/pl/teatr/historia> (dostęp: 7.03.2017).

86 <http://teatrpolonia.pl/pl/content/pl/teatr/historia> (dostęp: 7.03.2017).

kobiecej, nawiązując do treści feministycznych i równościowych, co było głównym założeniem nowo powstałej instytucji<sup>87</sup>. Pierwszy spektakl *Stefcia Cwiek w szponach życia* Dubravki Ugrešić odbył się w październiku 2005 roku na Małej Scenie Teatru Polonia<sup>88</sup>. Już rok później otwarto po remoncie Dużą Scenę Teatru, a instytucja cieszyła się dużym zainteresowaniem widzów i uznaniem krytyki<sup>89</sup>. Dynamiczny rozwój Teatru Polonia od początku wiązał się z rozpoznawalnością osobistej marki Krystyny Jandy. Po kolejnych premierach i świetnych recenzjach zainteresowanie wzbudziła oryginalność podejmowanej tematyki i wysokiej jakości gra aktorska. Na deskach Teatru Polonia goszczą najpopularniejsi polscy aktorzy i aktorki, co podtrzymuje wysoki poziom zainteresowania widzów<sup>90</sup>. Reżyserowaniem spektakli zajęła się zarówno sama Krystyna Janda, jak i uznani twórcy ze świata kultury, wśród których można wymienić Annę Smolar, Przemysława Wojcieszka czy Żannę Gierasimową<sup>91</sup>. W ramach inicjatyw kulturalnych już w 2007 roku rozpoczęto organizację spektakli plenerowych, które miały miejsce głównie na Placu Konstytucji w Warszawie. Zgodnie z informacjami udostępnianymi przez teatr liczba spektakli waha się między 40 a 70 każdego roku i jest uzależniona od budżetu instytucji<sup>92</sup>. Rosnące zainteresowanie zachęciło fundację do uruchomienia w roku 2010 nowej inicjatywy – Och-Teatru.

W roku 2011 Fundacja Krystyny Jandy na Rzecz Kultury odnotowała problemy finansowe, co miało bezpośredni wpływ na funkcjonowanie Teatru Polonia<sup>93</sup>. W celu poprawy sytuacji zdecydowano się na wprowadzenie zmian organizacyjnych oraz strategicznych, w wyniku których Teatr Polonia został jeszcze wyraźniej sprofilowany. Obecnie podejmuje on tematykę skupiającą się na aktualnych problemach i sprawach ważnych społecznie, wrażliwych, wymagających dialogu. Teatr Polonia nieprzerwanie cieszy się popularnością odbiorców. Oprócz dobrze ocenianego repertuaru teatru, zainteresowanie nim podtrzymują liczne inicjatywy kulturalne podejmowane przez samą fundację: warsztaty, spotkania autorskie i koncerty. Uznanie dla Teatru Polonia potwierdza także jego szeroki kalendarz spektakli wyjazdowych, które prezentowane są na scenach teatralnych w całej Polsce. Jako że instytucja jest inicjatywą prywatną, jego działalność w dużym stopniu uzależniona jest od dotacji od niezależnych podmiotów, w tym widzów.

W ramach Fundacji Krystyny Jandy na Rzecz Kultury funkcjonuje Towarzystwo Przyjaciół Teatru Polonia i Och-Teatru, które proponuje dla swych widzów trzy możliwości wspierania organizacji: w charakterze sympatyka, darczyńcy i mecenasa. Jako sympatyk widz otrzymuje informacje na temat reper-

87 <http://culture.pl/pl/miejsce/teatr-polonia-w-warszawie> (dostęp: 7.03.2017).

88 <http://teatrpolonia.pl/pl/content/pl/teatr/historia> (dostęp: 7.03.2017).

89 *Ibidem*.

90 <http://culture.pl/pl/miejsce/teatr-polonia-w-warszawie> (dostęp: 7.03.2017).

91 *Ibidem*.

92 <http://teatrpolonia.pl/pl/content/pl/teatr/historia> (dostęp: 7.03.2017).

93 *Ibidem*.



tuaru w zbliżającym się miesiącu, indywidualne podziękowanie oraz zniżki na wybrany repertuar. Osoba decydująca się na uczestnictwo w charakterze darczyńcy, oprócz powyższych benefitów, ma możliwość indywidualnego kontaktu z opiekunem w sprawie zakupu biletów, otrzymania dwóch biletów na wybrane przedstawienie oraz podwójne zaproszenie na premierę oraz poczęstunek<sup>94</sup>. Mecenas dodatkowo może otrzymać większą ilość biletów oraz zaproszenia na spektakle przedpremierowe<sup>95</sup>. Istotnym elementem oferty Teatru Polonia jest możliwość pozostawienia dzieci podczas trwania spektaklu pod profesjonalną opieką Fundacji Atelier, która organizuje warsztaty rozwijające ich umiejętności plastyczne<sup>96</sup>. Przez 12 lat funkcjonowania Teatr Polonia w Warszawie stał się jedną z najbardziej rozpoznawalnych instytucji teatralnych w Polsce. Strategia podejmowania repertuaru – często kontrowersyjnego, lecz jednocześnie ważnego społecznie – wzbudziła zainteresowanie głównych interesariuszy, co w konsekwencji zaowocowało dużą rozpoznawalnością marki. Dotychczasowa działalność teatru pozwala twierdzić, że instytucja opiera swe funkcjonowanie na niezależności twórczej, pozycjonując się jako miejsce wspierające pluralizm myślenia i liberalizm światopoglądowy, na co pozwala prywatny charakter jego działalności.

### Przyczyny i przebieg sytuacji kryzysowej

Funkcjonowanie Teatru Polonia wiąże się z jedną z najbardziej swoistych sytuacji kryzysowych na polskim rynku kultury. W 2016 roku prasa donosiła o bojkocie przeciwko Maciejowi Stuhrowi, który wystąpił z Krystyną Jandą w spektaklu *Boska*. Podczas przedstawienia grupa widzów miała wyklaskać aktora za żart wypowiedziany podczas rozdania nagród „Orły 2016”, w którym nawiązał do żołnierzy wyklętych, wypowiedzi Jarosława Kaczyńskiego o „Polakach gorszego sortu” oraz katastrofy smoleńskiej z 2010 roku. W komentarzu do sytuacji Krystyna Janda zdementowała jednak tę informację, oświadczając, że spektakl został zakłócony przed jedną osobą, która ostatecznie została wyproszona z sali<sup>97</sup>. Na podstawie teorii przedstawionej we wcześniejszych rozdziałach stwierdzić można, że wskazana sytuacja nie była bojkotem, a jedynie symptomem niezadowolenia wobec działań pewnych osób związanych z teatrem. Analiza forów internetowych oraz mediów piszących w nurcie prawicowym pozwala stwierdzić, że obrany przez Teatr Polonia kierunek artystyczny nie jest spójny z ich systemem wartości oraz budzi ich niezadowolenie. Zauważało się stwierdzenia, że zarówno część artystów związa-

94 <http://teatrpolonia.pl/pl/content/pl/teatr/towarzystwo-przyjaciol-teatru-polonia-i-och-teatru> (dostęp: 7.03.2017).

95 *Ibidem*.

96 <http://teatrpolonia.pl/pl/content/pl/teatr/historia> (dostęp: 7.03.2017).

97 <http://rozrywka.dziennik.pl/plotki/artykuly/516926,maciej-stuhr-krystyna-janda-wyklaskany-scena-protest.html> (dostęp: 7.03.2017).

nych z teatrem, jak i sama kierownik artystyczna są zbyt mocno zaangażowani politycznie, a swoje poglądy przenoszą do granego repertuaru<sup>98</sup>. Środowiska ultraprawicowe zarzucają teatrowi poruszanie takich kontrowersyjnych tematów jak np. homoseksualizm czy rola kobiet w społeczeństwie. Znacznie bardziej problematyczna wydaje się dla nich jednak sama postać Krystyny Jandy, jej liberalne poglądy, wspieranie myśli feministycznej i krytyka niektórych zachowań Kościoła katolickiego<sup>99</sup>. Teatr wprost kojarzony z osobą Jandy staje się przedmiotem ataków w mediach społecznościowych oraz na forach internetowych za każdym razem, gdy aktorka wypowiada się na któryś ze wskazanych powyżej tematów. Funkcjonowanie Teatru Polonia na terenie Warszawy – jednego z najbardziej liberalnych polskich miast – sprawia jednak, że wywarcie ekonomicznego nacisku ze strony wąskiej grupy niezadowolonych widzów jest niemożliwe.

Po wyborach parlamentarnych i prezydenckich w Polsce w 2015, kiedy do pełni władzy doszło konserwatywno-chrześcijańskie Prawo i Sprawiedliwość, prawicowe media zaczęły wypominać Krystynie Jandzie przedwyborcze zaangażowanie na rzecz Platformy Obywatelskiej<sup>100</sup>. W 2016 roku mimo złożenia w Ministerstwie Kultury czterech wniosków o dofinansowanie działalności ze środków publicznych, fundacja Jandy nie otrzymała dotacji, w wyniku czego utracić miała 1,5 mln złotych. Według informacji ministerstwa, powodem miały być błędy formalne oraz niska ocena wniosków, co przez komentatorów kulturalnych oraz samą artystkę zostało uznane za nieprawdziwe<sup>101</sup>. W prasie donoszono o politycznym bojkocie instytucji kierowanej przez Krystynę Jandę, którego celem miało być wywarcie na nią przez rządzących nacisku ekonomicznego<sup>102</sup>. Jak wskazano we wcześniejszych opracowaniach teoretycznych, bojkot jest w dużym stopniu zjawiskiem subiektywnym. Zastosowanie działań bojkotowych przez Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego jest w opisywanym przypadku niemożliwe do udowodnienia, jednak nie sposób nie zauważyć napięcia pomiędzy stronami konfliktu oraz wyraźnej jego eskalacji. Uznanie działań ministerstwa za bojkot zależy zatem w dużym stopniu od subiektywnego punktu widzenia obserwatora. Warto podkreślić, że żaden z pracowników ministerstwa nie skrytykował wprost samej aktorski, ani jej działalności teatralnej. Nieprzyznanie dotacji nie zostało również jasno wskazane jako kara za polityczne zaangażowanie czy krytykę. Warto jednak

98 <http://prawicowyinternet.pl/wraca-tradycja-bojkotowania-kolaborujacych-z-okupantem-aktorow-tylko-swinie-siedza-w-kinie/> (dostęp: 7.03.2017).

99 <http://rozrywka.dziennik.pl/plotki/zdjecia/449744,7,gwiazdy-wypowiadaja-sie-na-temat-gender.html> (dostęp: 7.03.2017).

100 <http://m.niezalezna.pl/69790-zaklamana-janda-straszyla-duda-i-pis-em-przypomniano-jej-ile-pis-owi-zawdziecza> (dostęp: 7.03.2017).

101 <http://film.onet.pl/wiadomosci/krystyna-janda-nie-otrzymala-dotacji-na-swoj-teatr/0gthf7> (dostęp: 7.03.2017).

102 <http://kultura.dziennik.pl/teatr/artykuly/516360,krystyna-janda-dotacji-teatr-polonia-och-teatr-mkidn.html> (dostęp: 7.03.2017).

zaznaczyć, że w tym przypadku mogło zaistnieć zjawisko nazywane przez autora niniejszej publikacji mianem tzw. **cichego bojkotu**. Tego rodzaju praktyki widać w przypadku, gdy bojkotującym jest podmiot państwowy kierowany przez partię polityczną. Jego głównym zamysłem staje się nieprzyznanie dotacji bądź odrzucenie propozycji ofertowej podmiotu (zarówno przedsiębiorstwa, jak i instytucji kultury), który prowadzi działania niezgodne z jego linią ideologiczną czy społeczną. Stosowanie „cichego bojkotu” charakterystyczne jest zarówno dla prawicowych, jak i lewicowych partii politycznych. Gdyby uznać, że takie zjawisko miało tutaj miejsce, to byłby to bojkot publiczny, wielopodmiotowy wertykalny, skumulowany (nieprzyznanie dotacji także dla prowadzonego przez fundację Och-Teatru), reorientacyjny, bez podmiotów referencyjnych, rozwijający się w środowisku rzeczywistym. Cechą charakterystyczną „cichego bojkotu” staje się niemożliwość zaklasyfikowania go pod względem wykorzystania siły.

### Wykorzystane strategie antykrzysowe

Na etapie eskalacji sytuacji kryzysowej w Teatrze Polonia zauważa się wykorzystanie trzech zasadniczych strategii antykrzysowych: zrzucenie winy, atak oraz transcendencję. W oświadczeniach medialnych, po wyklaskaniu Macieja Stuhra oraz nieprzyznaniu instytucji dotacji, winą obarczono jednego z widzów (pierwsza sytuacja) oraz ministerstwo (druga sytuacja). Jednocześnie po zaistniałych sytuacjach kryzysowych kontynuowano dotychczasową linię repertuarową, a Krystyna Janda nie zaprzestała krytykowania rządzących. Wykorzystanie transcendencji polegało w tym wypadku na wskazaniu ministerstwa jako instytucji niesprawiedliwej, upolitycznionej, która swoim działaniem negatywnie wpływa na polską kulturę.

### Podsumowanie

W opinii autora, w sytuacji, jaka miała miejsce w Teatrze Polonia, doszło do zjawiska tzw. cichego bojkotu. Tworzenie ścisłej asocjacji danej instytucji kultury z konkretnym artystą może prowadzić do przenoszenia nie tylko pozytywnych, ale także negatywnych opinii między tymi podmiotami. W przypadku instytucji kultury działania bojkotowe wydają się silnie związane z jego orientacją repertuarową. Ukazywanie realiów w kontekście zgodnym z poglądami prawicowej lub lewicowej części społeczeństwa zawsze wydaje się budzić wsparcie jednej oraz dezaprobatę drugiej ze stron. W konsekwencji wywarcie presji ekonomicznej staje się znacznie utrudnione, jako że nawet gdy jedna grupa widzów przestanie uczęszczać do danej instytucji, tworzy się nadreprezentacja grupy przeciwstawnej, która skłonna jest manifestować własne poglądy. Grupa niezadowolona stara się oddziaływać na instytucje, wykorzystując presję polityczną. Gdy posiada możliwość podejmowanie decyzji na poziomie państwowym i redystrybucji środków publicznych, może pozbawić dowolny podmiot kultury niezbędnego finansowania i zaważyć na jego dalszym kształcie i funkcjonowaniu na rynku.

#### 4.2.3.2.5. Teatr Dramatyczny w Warszawie

##### Profil teatru

Koniec lat 90. XX wieku oraz dwie pierwsze dekady nowego millenium to przede wszystkim wzrost znaczenia Teatru Dramatycznego oraz tworzenie jego strategii rozwoju. Teatr wystawia repertuar klasyczny, stawiając na oryginalne rozwiązania i nawiązując do aktualnych wydarzeń i zjawisk społecznych na świecie. Nie zrezygnowano przy tym z wystawiania spektakli współczesnych twórców, co wydaje się być pozytywnie oceniane przez głównych interesariuszy. W roku 2017 w jego skład wchodzi Scena im. G. Holoubka, Scena im. H. Mikołajskiej, Scena na Woli im. T. Łomnickiego oraz Scena Przewodnik.

Teatr Dramatyczny w Warszawie w swojej obecnej strategii skupia się także na popularyzowaniu kultury i pracy z młodymi twórcami. Od 2003 roku przy teatrze prowadzone jest Laboratorium Dramatu, którego celem jest „rozwijanie i propagowanie dramaturgii jako podstawy współczesnego teatru”<sup>103</sup> oraz [...] „wykorzystanie dramatu jako medium do budowania społecznego dialogu”<sup>104</sup>. W ramach otwierania się na nowe formy artystyczne przy teatrze działa „Kabaret na Koniec Świata”, poruszający w humorystyczny sposób współczesne problemy i wyzwania<sup>105</sup>. Istotną działalność Teatru Dramatycznego stanowi także prowadzona przez niego „Szkoła dramatu”, w ramach której oferowany jest kurs mający na celu „nauczanie rzemiosła dramatopisarskiego i dramaturgicznego”<sup>106</sup>.

Oprócz uczestnictwa w spektaklach oferowanych przez teatr, zainteresowani mogą też wziąć udział w licznych inicjatywach, których zadaniem jest propagowanie uczestnictwa we współczesnej kulturze scenicznej. W ramach „Lekcji teatralnej” mają szansę na poznanie teatru od kulis oraz zapoznanie się z pracą scenografów i reżyserów<sup>107</sup>. Uczestnicy „Sceny opanowanej, czyli kobiecych wieczorów” mogą obejrzeć wybrane spektakle oraz wziąć udział w warsztatach i dyskusjach tematycznych<sup>108</sup>. Teatr Dramatyczny aktywnie uczestniczy w życiu festiwalowym (np. Międzynarodowy Festiwal Sztuki Mimu, Letni Przegląd Teatru Dramatycznego)<sup>109</sup>. W swojej strategii kulturalnej

---

103 [http://teatrdramatyczny.pl/index.php?option=com\\_content&view=article&id=147&Itemid=253](http://teatrdramatyczny.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=147&Itemid=253) (dostęp: 10.03.2017).

104 *Ibidem*.

105 [http://teatrdramatyczny.pl/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1576&Itemid=600](http://teatrdramatyczny.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=1576&Itemid=600) (dostęp: 10.03.2017).

106 [http://teatrdramatyczny.pl/index.php?option=com\\_content&view=article&id=138&Itemid=225](http://teatrdramatyczny.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=138&Itemid=225) (dostęp: 10.03.2017).

107 [http://teatrdramatyczny.pl/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2364&Itemid=765](http://teatrdramatyczny.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=2364&Itemid=765) (dostęp: 10.03.2017).

108 [http://teatrdramatyczny.pl/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2476&Itemid=790](http://teatrdramatyczny.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=2476&Itemid=790) (dostęp: 10.03.2017).

109 [http://teatrdramatyczny.pl/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=113&Itemid=328](http://teatrdramatyczny.pl/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=113&Itemid=328) (dostęp: 10.03.2017).

Teatr Dramatyczny wspiera także konkretne grupy wiekowe: seniorów oraz studentów, dla których powstała specjalna oferta na zniżki biletowe<sup>110</sup>.

Współczesna działalność Teatru Dramatycznego pozwala stwierdzić, że korzysta on z nowoczesnych narzędzi marketingowych i komunikacyjnych oraz posiada szerokie grono patronów – zarówno instytucji rządowych, samorządowych, organizacji pozarządowych, jak i prywatnych przedsiębiorstw<sup>111</sup>. Dzięki takiemu podejściu oraz wyrazistej strategii specjalizacyjnej Teatr Dramatyczny w Warszawie stał się jedną z najbardziej rozpoznawalnych instytucji, oferującą wysokiej jakości współczesny repertuar dramatyczny.

### Przyczyny i przebieg sytuacji kryzysowej

Funkcjonowanie Teatru Dramatycznego wiąże się z tzw. punktowymi sytuacjami kryzysowymi, z których jedna nosi znamiona działań bojkotowych. W 2012 roku teatr zdecydował się na wystawienie sztuki *Kto zabił Alonę Iwanowną?*, zainspirowanej *Zbrodnią i karą* Fiodora Dostojewskiego. Spektakl wyreżyserowany przez Michała Kmiecika łączy znany Dostojewskiemu świat kryminalisty Raskolnikowa ze współczesnymi dylematami młodego pokolenia, odmiennie patrzącego na świat, dla którego opisywana przez twórcę zbrodnia traci autentyczność<sup>112</sup>. Sytuacja kryzysowa wokół spektaklu rozpoczęła się wraz z rozpowszechnieniem plakatu promującego sztukę, który zawisnął m.in. na Pałacu Kultury i Nauki w Warszawie, został opublikowany w sieci oraz zaprezentowany na ulotkach promocyjnych. Główną przyczyną kryzysu było pokazanie na nim twarzy Andersa Breivika, norweskiego ekstremisty, który w lipcu 2011 roku przeprowadził zamachy terrorystyczne w Oslo oraz na wyspie Utøya (pozbawiając życia 77 osób)<sup>113</sup>. Mimo rozmycia zdjęcia przechodnie oraz goście Teatru Dramatycznego rozpoznali na plakacie wizerunek Breivika, co u części z nich wzbudziło dezaprobatę. W mediach społecznościowych pojawił się apel o bojkot Teatru Dramatycznego. Jego organizatorzy domagali się usunięcia kontrowersyjnego wizerunku<sup>114</sup>. Protestująca grupa zarzucała teatrowi wykorzystanie zdjęcia mordercy do promowania instytucji, relatywizm moralny oraz agresywną promocję za „wszelką cenę”<sup>115</sup>.

Niemal natychmiast po utworzeniu grupy bojkotowej na Facebooku swoje stanowisko przedstawił dyrektor instytucji – Paweł Miśkiewicz. Wskazywał on, że wykorzystanie wizerunku Breivika nie jest formą promocji teatru, ale próbą osadzenia klasycznego utworu we współczesnych realiach. Pokazanie na plakacie zdję-

110 [http://teatrdramatyczny.pl/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1242&Itemid=344](http://teatrdramatyczny.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=1242&Itemid=344) (dostęp: 10.03.2017).

111 [http://teatrdramatyczny.pl/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1241&Itemid=350](http://teatrdramatyczny.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=1241&Itemid=350) (dostęp: 10.03.2017).

112 [http://teatrdramatyczny.pl/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1696&Itemid=617](http://teatrdramatyczny.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=1696&Itemid=617) (dostęp: 10.03.2017).

113 <http://www.tvn24.pl/raporty/tragedia-w-norwegii,367> (dostęp: 15.03.2017).

114 <http://www.e-teatr.pl/pl/artykuly/138117.html> (dostęp: 10.03.2017).

115 *Ibidem*.

cia konkretnego mordercy, powszechnie widzom znanego (tragedia w Norwegii wydarzyła się kilka miesięcy wcześniej), miało im pomóc zrozumieć okoliczności, w jakich znajdował się Raskolnikow i znaleźć się bliżej tematu<sup>116</sup>. Według dyrektora teatru, celem sztuki jest przybliżyć współczesnemu widzowi „kim jest współczesny morderca oraz co popycha go do popełnienia zbrodni?”<sup>117</sup>. Choć liczba osób deklarujących chęć bojkotu Teatru Dramatycznego nie rosła, to sama sytuacja wzbudziła zainteresowanie mediów. Swe relacje na temat protestu przedstawiła Telewizja Polska, Polsat, TVN. Liczne artykuły pojawiły się zarówno w ogólnopolskiej, jak i europejskiej prasie (szczególnie norweskiej) oraz w głównych informacjach czołowych polskich portali informacyjnych. Wobec sprzyjających recenzji oraz przy ograniczonym działaniu ze strony protestujących, sytuacja kryzysowa zakończyła się już po miesiącu. Mimo że miała na celu zmuszenie władz teatru do zmiany kontrowersyjnego plakatu, okazała się narzędziem promocyjnym, dzięki któremu o warszawskim spektaklu mogli usłyszeć widzowie w całej Polsce.

Inną sytuacją kryzysową, która miała miejsce w Teatrze Dramatycznym w Warszawie, było przygotowanie przedstawienia *Noc żywych Żydów*. W tym przypadku negatywne opinie dotyczyły samego tytułu i pojawiły się głównie w internecie. Spektakl będący adaptacją książki Igora Ostachowicza (doradcy premiera Donalda Tuska) nawiązywał do żydowskiej przeszłości Warszawy. Fabuła m.in. przedstawia Żydów, którzy wstają z grobów i przemierzają ulice Warszawy<sup>118</sup>. Zarówno w książce, jak i w spektaklu pokazano współczesne przywary Polaków, dylematy społeczne i problemy egzystencjalne. Mimo że taka treść trudno uznać za kontrowersyjną, część odbiorców jedynie na podstawie tytułu, tak ją właśnie zaszkladkowała. Skala podnoszonych zarzutów nie przyczyniła się jednak do zajęcia stanowiska przez władze Teatru Dramatycznego.

Działania bojkotowe skierowane przeciwko Teatrowi Dramatycznemu w związku z wykorzystaniem wizerunku A. Breivika na plakacie sztuki *Kto zabił Alone Iwanowną?* mogą być scharakteryzowane jako bojkot konsumencki prywatny, jednopodmiotowy, reorientacyjny, bez podmiotów referencyjnych, pierwszego stopnia, rozwijający się jedynie w środowisku internetowym. Zgodnie z arkuszem analizy interesariuszy NHS, wpływ na sytuację bojkotową miała część lokalnej i krajowej społeczności oraz lokalne, krajowe i międzynarodowe media.

### **Wykorzystane strategie antykryzysowe**

Głównymi strategiami wykorzystanymi w pierwszej z opisywanych sytuacji były transcendencja oraz minimalizowanie. Dyrektor Teatru Dramatycznego w swym oświadczeniu wyraźnie podkreślił, że wykorzystane zdjęcie nie miało na celu promocji instytucji, a przybliżenie społeczeństwu współczesnych dylematów i pro-

116 <https://www.tvp.info/7150062/breivik-oburza-nawet-na-plakacie> (dostęp: 15.03.2017).

117 [http://warszawa.wyborcza.pl/warszawa/1,34889,11608220,Plakat\\_z\\_morderca\\_na\\_Palacu\\_Kultury\\_\\_Skandal\\_czy\\_sztuka\\_.html](http://warszawa.wyborcza.pl/warszawa/1,34889,11608220,Plakat_z_morderca_na_Palacu_Kultury__Skandal_czy_sztuka_.html) (dostęp: 10.03.2017).

118 <http://bilety.teatrdramatyczny.pl/rezerwacja/termin.html?id=138> (dostęp: 10.03.2017).

blemów, z którymi przyszło nam się mierzyć w XXI wieku. Tym samym już na początku zanegowano argument o „agresywnej promocji”. Wskazano przy tym, że twarz Breivika została celowo rozmyta, w związku z czym nie jest powszechnie rozpoznawalna, a tym bardziej gorsząca dla odbiorców. Tymi stwierdzeniami zminimalizowany został negatywny wpływ plakatu na otoczenie, co miało sugerować odbiorcom, że nie warto angażować się w dalsze działania protestacyjne.

### **Podsumowanie**

Uczestnicy działań skierowanych przeciwko Teatrowi Dramatycznemu byli grupą bardzo rozproszoną. Ich nieskoordynowane działania przyczyniły się nie tyle do zmiany nieakceptowanej przez nich praktyki, co do promocji teatru oraz samego spektaklu, który do dziś pozostaje w repertuarze jednostki. Przy wykorzystaniu zaledwie dwóch strategii antykryzysowych teatrowi udało się zneutralizować negatywny obraz kreowany przez protestujących i skutecznie przenieść uwagę z kontrowersyjnej treści na własną ofertę. Warto tutaj zauważyć, że załączkiem sytuacji kryzysowej nie stała się treść spektaklu (jak we wcześniejszych przypadkach), ale działania promocyjne instytucji. Argumenty, że wykorzystanie zdjęcia terrorysty na plakacie promocyjnym było podyktowane szerzeniem misji kulturowej oraz koniecznością tworzenia przestrzeni do refleksji i dialogu, skutecznie zapobiegły dalszej eskalacji sytuacji kryzysowej. Można przypuszczać, że gdyby podobne treści zostały użyte przez przedsiębiorstwo w jego działaniach promocyjnych, to sprzeciw społeczny byłby większy, a strategie minimalizowania nie okazałyby się równie skuteczne. Misja kulturowa staje się zatem pewnego rodzaju usprawiedliwieniem, które w przestrzeni przedsiębiorstw z przyczyn oczywistych nie może znaleźć zastosowania.

#### **4.2.3.2.6. Teatr Śląski w Katowicach**

##### **Profil teatru**

Dla Teatru Śląskiego w Katowicach lata 90. XX wieku to przede wszystkim wyraźny powrót do idei instytucji jako sceny śląskiej, forsowanej przez dyrektora Sobańskiego w okresie międzywojennym. Ostatnia dekada XX wieku oznaczała wyraźny wzrost popularności repertuaru związanego z lokalną kulturą oraz promowanie miejscowych artystów – teatr stał się tym samym istotnym miejscem popularyzowania śląskiej tożsamości. Początek nowego millenium to także widoczna zmiana profilowa instytucji. Repertuar klasyczny ustąpił miejsca sztuce współczesnej, odważnej, przepełnionej groteskową treścią, która prezentowana jest aż do chwili obecnej.

Współczesny Teatr Śląski w Katowicach składa się z czterech scen: Dużej, Kameralnej, W Malarni oraz W Galerii. Obecny repertuar można określić jako szeroki: znajdują się w nim zarówno propozycje dla młodych widzów, jak i dla dorosłej publiczności. Zauważa się, że teatr przykłada wagę do łączenia klasyki ze współczesnością, odwoływania się nawet we współczesnych spektaklach do znanych archetypów i konfron-

towania ich z rzeczywistością, o czym świadczą m.in. *Wujek 81. Czarna Ballada, Leni Riefenstahl czy Antygona w Nowym Jorku*<sup>119</sup>. W swojej działalności pozarepertuarowej Teatr Śląski w dużej mierze nastawia się na propagowanie uczestnictwa w życiu kulturalnym, edukowanie i dyskusję. W ramach stałych inicjatyw odbywa się szereg wydarzeń przeznaczonych zarówno dla widzów amatorów, jak i początkujących twórców. W ramach inicjatywy „Puder i Pył” uczestnicy mają szansę dowiedzieć się więcej na temat współczesnych zjawisk kulturowych oraz skonfrontować te informacje z opiniami środowiska<sup>120</sup>. W Galerii Foyer organizowane są regularnie wystawy twórczości polskich i zagranicznych artystów<sup>121</sup>. Uczniowie mają możliwość uczestnictwa w warsztatach organizowanych przez władze teatru, gdzie mogą szlifować wybrane umiejętności z profesjonalistami związanymi z tą instytucją<sup>122</sup>.

W ramach inicjatywy „Europa w Śląskim” teatr zaprasza do siebie wybrane zespoły artystyczne ze świata, co ma zaznajamiać Ślązaków z kulturą europejską<sup>123</sup>. Jednocześnie cyklicznie realizowany jest projekt „Opera Śląska”, który nawiązuje do przedwojennej działalności teatru<sup>124</sup>. Od wielu lat z inicjatywy Teatru Śląskiego działa Ogólnopolski Festiwal Sztuki Reżyserskiej „Interpretacje”, w ramach którego młodzi reżyserzy wystawiają swoje sztuki, walcząc o Laur Konrada – uznaną już nagrodę dla młodych twórców<sup>125</sup>. Uznaniem cieszy się także Katowicki Karnawał Komедii, gromadzący zainteresowanych z całej Polski<sup>126</sup>. Bardzo istotną częścią misji edukacyjnej Teatru Śląskiego jest także prowadzona od ponad dziesięciu lat Szkoła Aktorska, która przygotowuje studentów do egzaminów zawodowych<sup>127</sup>.

Analiza aktualnych działań Teatru Śląskiego pozwala stwierdzić, że jest to instytucja silnie skupiona na realizacji swojej misji kulturowej i edukacyjnej, potrafiąca jednocześnie wykorzystać współczesne narzędzia marketingowo-komunikacyjne. Jedną z wielu świadczących o tym przesłanek jest funkcjonowanie Rady Mecenasów oraz Partnerów, którzy aktywnie wspierają instytucję finansowo i promocyjnie<sup>128</sup>. Obecnie teatr posiada rozbudowaną formułę nawiązywania relacji z odbiorcami, wprowadzono elektroniczną sprzedaż biletów oraz zniżki dla wybranych grup odbiorców.

Łączenie tradycji ze współczesnością stało się głównymi znakami rozpoznawczymi Teatru Śląskiego w Katowicach. Konsekwentnie realizowana strategia instytucji doprowadziła do dobrej kondycji finansowej teatru oraz uznania ze strony widzów i krytyki. Podejmowanie tematów aktualnych oraz nawiązywanie przy

119 <http://www.teatrslaski.art.pl/strefawidza/repertuar> (dostęp: 16.03.2017).

120 <http://www.teatrslaski.art.pl/strefawidza/cykl/3> (dostęp: 16.03.2017).

121 <http://www.teatrslaski.art.pl/strefawidza/cykl/6> (dostęp: 16.03.2017).

122 <http://www.teatrslaski.art.pl/strefawidza/cykl/9> (dostęp: 16.03.2017).

123 *Ibidem*.

124 <http://www.teatrslaski.art.pl/strefawidza/cykl/12> (dostęp: 16.03.2017).

125 <http://www.teatrslaski.art.pl/strefawidza/cykl/13> (dostęp: 16.03.2017).

126 <http://www.teatrslaski.art.pl/strefawidza/cykl/14> (dostęp: 16.03.2017).

127 <http://www.teatrslaski.art.pl/strefateatru/projekt/8> (dostęp: 16.03.2017).

128 <http://www.teatrslaski.art.pl/strefateatru/mecenasiipartnerzy> (dostęp: 16.03.2017).



tym do wcześniejszych doświadczeń i wątków z repertuaru klasycznego wzbudziło zainteresowanie medialne i sprawiło, że Teatr Śląski w Katowicach należy do grona najbardziej rozpoznawalnych instytucji teatralnych w regionie.

### Przyczyny i przebieg sytuacji kryzysowej

Działania bojkotowe wobec Teatru Śląskiego rozpoczęły się pod koniec listopada 2013 roku. Ich głównym powodem było powieszenie na budynku katowickiego centrum handlowego Zenit baneru reklamującego sztukę *Lot nad kukułczym gniazdem*<sup>129</sup>. Premierowe przedstawienie, wokół promocji którego rozwinęła się sytuacja kryzysowa, miało oznaczać dla Teatru Śląskiego nowy początek – przejście kierownictwa przez nowego dyrektora Roberta Talarczyka, zmienioną komunikację wizualną, odświeżony wizerunek<sup>130</sup>. Nowe przedstawienie oraz sama instytucja miały być promowane w taki sposób, aby katowiczanie przyzwyczaili się do wprowadzonych zmian wizualnych oraz zainteresowali nową ofertą teatru. Uwagę przechodniów przyciągnąć miał wielkoformatowy baner (ok. 10–14 m) umiejscowiony w centrum miasta, na fasadzie znanego mieszkańcom centrum handlowego. Zamiast wzbudzić zainteresowanie sztuką, wywołał oburzenie Stowarzyszenia Moje Miasto, które oskarżyło teatr o „zaśmianie przestrzeni publicznej” oraz wezwało mieszkańców do bojkotu<sup>131</sup>.

Lokalni oraz ogólnopolscy dziennikarze informowali o podjętej inicjatywie, a część krytyków oraz blogerów piszących na temat sztuki i kultury wyrażała negatywne opinie na temat podjętych działań promocyjnych. Do krytycznych słów w prasie odniosła się rzeczniczka Teatru Śląskiego. W swym oświadczeniu przedstawiła stanowisko teatru, w którym podkreślano, że baner promocyjny jest rezultatem współpracy ze studentami katowickiej ASP i realizuje misję kulturową, jaką jest promocja konkretnej sztuki. W oświadczeniu wskazano również, że instytucja nie zgadza się z działaniami podjętymi przez Stowarzyszenie Moje Miasto i uznaje je za krzywdzące, szczególnie że skierowane są przeciwko całej instytucji<sup>132</sup>. Tego rodzaju argumentacja nie została dobrze odebrana przez część opinii publicznej, wśród której dało się zauważyć opinię, że „zaśmianie przestrzeni publicznej” jest niemile widziane zarówno w przypadku instytucji kultury, jak i przedsiębiorstw, a co więcej, instytucja kultury finansowana z pieniędzy publicznych powinna wykazać szczególną wrażliwość przestrzenną i szacunek dla miasta, w którym funkcjonuje<sup>133</sup>.

Głównym postulatem protestujących stało się zdjęcie baneru z fasady katowickiego „Zenitu”. Wobec niespełnienia żądań bojkotujących na początkowym etapie protestu, Stowarzyszenie Moje Miasto rozpoczęło działania w mediach społecz-

129 [http://katowice.wyborcza.pl/katowice/1,35019,14995449,Kolejna\\_plachta\\_przyslania\\_budynku\\_w\\_centrum\\_Katowic\\_.html](http://katowice.wyborcza.pl/katowice/1,35019,14995449,Kolejna_plachta_przyslania_budynku_w_centrum_Katowic_.html) (dostęp: 16.03.2017).

130 <http://www.e-teatr.pl/pl/artykuly/173675.html> (dostęp: 16.03.2017).

131 [http://katowice.wyborcza.pl/katowice/1,35019,14997494,Bojkot\\_Teatru\\_Slaskiego\\_\\_\\_Niech\\_sciagnie\\_reklame\\_z.html](http://katowice.wyborcza.pl/katowice/1,35019,14997494,Bojkot_Teatru_Slaskiego___Niech_sciagnie_reklame_z.html) (dostęp: 16.03.2017).

132 <http://www.e-teatr.pl/pl/artykuly/173683.html> (dostęp: 16.03.2017).

133 <http://www.e-teatr.pl/pl/artykuly/173675.html> (dostęp: 16.03.2017).

nościowych. 22 listopada 2013 roku stworzono na Facebooku wydarzenie zatytułowane: „Bojkotujemy Teatr Śląski, dopóki nie ściągnie reklamy z Zenitu!”, dla którego określono ramy czasowe (22–30 listopada 2013 roku). Chęć uczestnictwa wyraziło 119 osób, co jednak stanowiło stosunkowo niewielką grupę wobec ponad 2000 osób lubiących profil samego Stowarzyszenia Moje Miasto w 2013 roku<sup>134</sup>. Wskazane wydarzenie stało się głównym miejscem rozprzestrzeniania się negatywnych komentarzy względem Teatru Śląskiego, swoją dezaprobatę wyrażano także na profilu samej instytucji. Grupa osób inicjujących bojkot nie była związana z żadną opcją polityczną i stanowiła zbiorowość lokalnych aktywistów.

Ostatecznie krytyka ze strony stowarzyszenia oraz części mediów sprawiły, że baner promujący *Lot nad kukułczym gniazdem* został zdjęty po tygodniu od pojawienia się na fasadzie centrum handlowego. Kilka dni później zastąpił go znacznie większy baner przedsiębiorstwa odzieżowego H&M, co stało się przedmiotem krytyki skierowanej głównie wobec Stowarzyszenia Moje Miasto. Założone przez nie wydarzenie na Facebooku, zamiast krytyków Teatru Śląskiego, zaczęło gromadzić zbulwersowanych mieszkańców, którzy zarzucali organizacji, że ta walczy z „promocją sztuki”, a ignoruje działania promocyjne „komercyjnych przedsiębiorstw”<sup>135</sup>. Tego rodzaju krytyka przeniosła uwagę z bojkotowanych na bojkotujących, którzy stali się ofiarami negatywnych komentarzy, publikowanych w stworzonej wcześniej przez nich samej przestrzeni wirtualnej. Bojkot Teatru Śląskiego wygasł naturalnie w związku ze spełnieniem postulatów protestujących, jednak główna przyczyna jego zaistnienia – „zaśmiecanie przestrzeni publicznej” – nadal pozostaje problemem Katowic i innych polskich miast.

### Wykorzystane strategie antykryzysowe

Działania Teatru Śląskiego wobec bojkotu zainicjowanego przez Stowarzyszenie Moje Miasto można podzielić na dwa etapy. Pierwszy z nich wiąże się z wykorzystaniem strategii umniejszania, ze szczególnym uwzględnieniem: wzmocnienia, minimalizowania, dyferencjacji oraz transcendencji. W oświadczeniu rzeczniczki przedstawiono sytuację kryzysową w nowej perspektywie (transcendencja). Wskazano, że wywieszenie baneru to nie agresywna promocja jednostki, ale promocja sztuki, stanowiąca główny element misji kulturowej każdej tego typu instytucji. W ramach strategii wzmocnienia argumentowano, że baner jest efektem współpracy z Akademią Sztuk Pięknych, promuje pracę studentów i ich zaangażowanie. Tego typu działanie ma na celu pokazanie organizacji z dobrej strony, a jednocześnie powstrzymanie dalszej krytyki. Stosując dyferencjację, udowodniano, że instytucja kultury nie powinna być traktowana jak przedsiębiorstwo – stosowanie przez nią promocji ma aktywizować społecznie i zachęcać do partycypacji. W myśl tego, baner wielkoformatowy umieszczony na elewacji przez instytucję kultury nie

134 [https://www.facebook.com/events/261824503965111/?active\\_tab=about](https://www.facebook.com/events/261824503965111/?active_tab=about) (dostęp: 16.03.2017).

135 [https://www.facebook.com/events/261824503965111/?active\\_tab=discussion](https://www.facebook.com/events/261824503965111/?active_tab=discussion) (dostęp: 16.03.2017).

jest wyrazem agresywnej, komercyjnej promocji, ale działaniem mającym na celu wywarcie pozytywnego wpływu na otoczenie (minimalizowanie).

Wobec kontynuowania nieprzychylnych teatrowi retoryki zdecydowano się na wykorzystanie strategii „działania korekcyjnego” – baner został zdjęty z fasady budynku, a postulaty bojkotujących spełnione. Zdarzenia niezależne od Teatru Śląskiego, jakim były umieszczenie banerów sieci H&M oraz krytyka Stowarzyszenia Moje Miasto, sprawiły, że uwaga opinii publicznej została odwrócona. Przedmiotem krytyki stało się przedsiębiorstwo oraz sami bojkotujący, przez co sytuacja kryzysowa względem teatru ulegała stopniowemu zapomnieniu, a w efekcie – wygaszeniu. Działania protestacyjne skierowane przeciwko Teatrowi Śląskiemu scharakteryzować można jako bojkot prywatny, jednopodmiotowy, regresyjny, bez wykorzystania podmiotów referencyjnych, zerowego stopnia, którego głównym środowiskiem rozwoju był internet. Zgodnie z arkuszem analizy interesariuszy, w bojkot zaangażowana była lokalna społeczność oraz lokalne media.

### Podsumowanie

Działania bojkotowe, które dotknęły Teatr Śląski w Katowicach, wyraźnie pokazują, że forma działań promocyjnych stosowanych przez instytucję kultury może przyczynić się do jej krytyki ze strony opinii publicznej. Chociaż bojkotujący stanowili spójną grupę, to wydaje się, że osiągnięcie przez nich zakładanych celów bardziej wiązało się z wywieraniem presji polityczno-medialnej aniżeli ekonomicznej. Teatr Śląski spełnił ostatecznie postulaty stowarzyszenia nie ze względu na malejącą liczbę widzów i mniejsze przychody, ale na groźbę zniszczenia dotychczasowego wizerunku oraz próby interwencji u władz miasta i regionu. Stowarzyszenie Moje Miasto, organizując działania bojkotowe, mogło oddziaływać na lokalną instytucję finansowaną z środków publicznych, nie miało już jednak żadnego wpływu na globalne przedsiębiorstwo, które wobec powstałej krytyki nie wystosowało nawet oświadczenia prasowego.

Opisywany przykład bojkotu obrazuje również zjawisko nazwane na potrzeby niniejszego opracowania **krytyką rewersyjną**. Grupa inicjująca protesty sama staje w obliczu kryzysu, szczególnie jeśli w swych działaniach nie jest konsekwentna i równie skuteczna. Tworzona przez nią przestrzeń zawierająca postulaty i negatywne opinie względem bojkotowanego podmiotu staje się miejscem jej krytyki, a działania rewersyjne mają negatywny wpływ na wiarygodność bojkotującego w przyszłości.

#### 4.2.3.3. Przyczyny bojkotów konsumenckich wobec instytucji kultury i przedsiębiorstw – podobieństwa i różnice

Opisane w niniejszym rozdziale studia przypadków bojkotów instytucji teatralnych w Polsce oraz wcześniejsze opisy bojkotów przedsiębiorstw pozwoliły wyodrębnić cztery główne kategorie przyczyn angażowania się konsumentów w tego rodzaju formy protestów. Należą do nich: naruszenie tabu kulturowego, fałszywe deklaracje, niezgodność normatywna oraz naruszenie wartości.

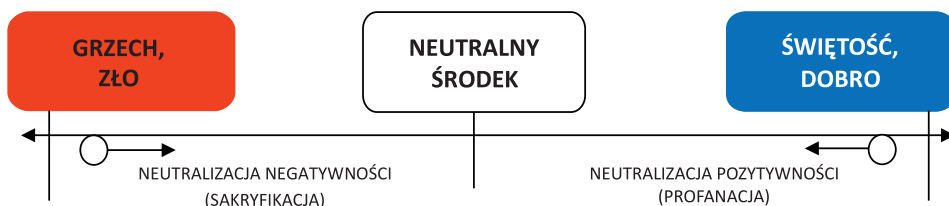


**Rysunek 46.** Kategorie przyczyn bojkotów instytucji kultury i przedsiębiorstw

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie obserwacji.

**Naruszenie tabu kulturowego** rozumiane jest jako poruszanie tematów uznawanych w danym społeczeństwie za problematyczne, które umiejscowione są na **skrajnych skrzydłach dyferencjału kulturowego** – postrzega się je jako święte bądź grzeszne. Każda próba przeniesienia ich z dotychczasowej pozycji w stronę neutralnego centrum prowadzi do sprzeciwu części społeczeństwa. Obserwacja tego typu zachowań pozwala przypuszczać, że neutralizacja zjawisk, wartości czy zachowań uznawanych za skrajne budzi sprzeciw społeczny. Większość zbadanych dotąd kultur postrzega bowiem rzeczywistość w kategoriach skrajnych (dobro-zło, mądrość-głupota, ciepło-zimno). Próba środkowania, kwestionowanie dwubiegowości narusza dotychczasowe postrzeganie świata przez członków danej wspólnoty i jest widziane jako zagrożenie dla jej istnienia, tożsamości, podważa tradycję i tzw. mądrość ludową.

Pokazywanie tematów odbieranych w danej społeczności jako złe czy grzeszne w bardziej korzystnym świetle, staje się esencją **neutralizacji negatywności (sakryfikacji)**. Gdy zaś ma miejsce kwestionowanie świętości, dochodzi do zaistnienia zjawiska **neutralizacji pozytywności (profanacji)**. Oba zjawiska stają się podstawą sprzeciwu części zbiorowości społecznej i mogą prowadzić do działań bojkotowych względem podmiotu, które je wykorzystuje. W przypadku przedsiębiorstw za przykład może posłużyć bojkot sieci IKEA, pokazującej w swoim corocznym kalendarzu pary homoseksualne na równi z parami heteroseksualnymi. Tutaj przyczyną bojkotu jest próba neutralizacji tematu postrzeganego w pewnych kulturach (m.in. polskiej) za grzeszny, zakazany (neutralizacja negatywności). W przypadku instytucji kultury za przykład może posłużyć bojkot Teatru Polskiego w Bydgoszczy za przedstawienie *Popiełuszko*. Pokazanie Kościoła katolickiego jako instytucji popełniającej błąd stanowiło dla części społeczeństwa naruszenie świętości kulturowej i było postrzegane jako próba przeniesienia go bliżej neutralnego centrum (profanacja). Naruszenie tabu jest powszechną przyczyną bojkotów konsumenckich zarówno wobec instytucji kultury, jak i przedsiębiorstw. Co więcej, kategoria ta wydaje się najbardziej uniwersalna, choć w Polsce w działania bojkotowe częściej angażują się grupy konserwatywne.



**Rysunek 47.** Neutralizacja negatywności i pozytywności w zjawisku naruszania tabu

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie obserwacji.

**Fałszywe deklaracje** rozumiane są w niniejszym opracowaniu jako niespełnione obietnice między stronami zaangażowanymi w wymianę dóbr, usług, wiedzy czy emocji. Tego rodzaju przyczyna bojkotów konsumenckich została zidentyfikowana jedynie w przypadku przedsiębiorstw. Konsumenci angażowali się w działania bojkotowe, gdy produkt lub usługa firmy nie dostarczały obiecanych wcześniej wartości bądź deklaracja przedsiębiorstw nie była zbieżna z podejmowanym przez nie rzeczywistym działaniem. Za przykład może posłużyć opisany wcześniej bojkot amerykańskiej sieci fast-food Wendy's (nieprawdziwe twierdzenia na temat dbałości o prawa pracowników i wykorzystywania tylko zdrowych produktów) czy niemieckiego Volkswagena (fałszywe zapewnienia o proekologicznym nastawieniu przy jednoczesnym ujawnieniu manipulowania silnikiem Diesla). Kategoria fałszywych deklaracji wydaje się charakterystyczna jedynie dla przedsiębiorstw, a to ze względu na formę dostarczanej przez nich oferty oraz działania zmierzające do jej stworzenia. W przypadku instytucji kultury oferta ma charakter niematerialny, jej przygotowanie nie wymaga masowego wykorzystania zasobów materialnych (drewna, wody, kruszców szlachetnych), efektem zaś ma być wzbudzenie konkretnych emocji. Te z kolei wydają się trudniejsze do skonfrontowania z oczekiwaniami aniżeli konkretny produkt (nie działające urządzenie, przeterminowany artykuł spożywczy) czy usługa (np. nie działająca sieć telefoniczna, brak zamówionej na czas taksówki).

Trzecią kategorią przyczyn bojkotów konsumenckich jest **niezgodność normatywna**, która znacznie częściej dotyczy instytucji kultury aniżeli przedsiębiorstw. Część opisywanych wcześniej działań bojkotowych miała miejsce, gdy w opinii ich uczestników bojkotowany podmiot przekroczył granicę akceptacji społecznej. Dzięki analizie poszczególnych przypadków dostrzeżono jednak, że ta granica nie jest stała dla wszystkich znajdujących się na rynku podmiotów. Zauważono np., że Teatr Śląski doświadczył bojkotu w wyniku zawieszenia banera reklamowego na fasadzie katowickiego „Zenitu” („zaśmiecanie przestrzeni miejskiej”), podczas gdy marki komercyjne czynią to regularnie bez żadnej konsekwencji. Na tej podstawie zasadne wydaje się wskazanie istnienia **progu akceptowalności działania** (*acceptable action threshold* – AAT). W koncepcji autora jest to zespół działań, które dany podmiot może wykorzystać, nie ponosząc negatywnych konsekwen-

cji dla swojego wizerunku czy groźby bojkotu. Jak wskazano wcześniej, każdy typ podmiotu posiada różny próg akceptowalności działania. To, co wydaje się akceptowalne dla przedsiębiorstwa, nie jest akceptowalne w przypadku instytucji kultury i odwrotnie. Przypadki bojkotów polskich teatrów pozwoliły zauważyć, że instytucje kultury postrzegane są jako podmioty mające konkretną misję – działającą dla rozwoju społecznego i stanowią fundament kultury. Tym samym więcej się od nich wymaga: mają podążać za wartościami, w przeciwieństwie do przedsiębiorstw postrzeganych jako podmioty nastawione jedynie na zysk. Wyjście poza schemat (poprzez zaangażowanie w kontrowersyjne formy promocji czy naśladowanie modeli biznesowych przedsiębiorstw) prowadzi do przekroczenia progu akceptowalności działania i wzbudzenia sprzeciwu społecznego, co stanowi preludeum każdego bojkotu. Niezgodność normatywna jest zatem kategorią przyczyn bojkotów, które są bardziej charakterystyczne dla instytucji kultury, ponieważ to od nich wymaga się większego altruizmu i ideowości niż od przedsiębiorstw.

Czwartą i jednocześnie ostatnią ze zidentyfikowanych kategorii przyczyn bojkotów konsumenckich jest **naruszenie wartości**. W przeciwieństwie do złamania tabu kulturowego nie jest ono tożsame z poruszaniem tematów skrajnych, ale atakiem na indywidualne systemy wartości konsumentów. Ma ono zatem bardziej charakter jednostkowy aniżeli społeczny. Za przykład bojkotu spowodowanego naruszeniem wartości w przypadku przedsiębiorstw może posłużyć wspomniany w rozdziale trzecim protest wobec firmy Abercrombie & Fitch, która zadeklarowała niechęć do produkcji odzieży dla tęższych osób. W przypadku instytucji kultury tego typu bojkot miał miejsce wobec zespołu Bolszoi w 2005 roku i wynikał z pominięcia Polski jako członka koalicji antyhitlerowskiej przez Prezydenta Rosji Władimira Putina podczas przemówienia z okazji 60-lecia zakończenia II wojny światowej.

Kategoryzacja przyczyn bojkotów konsumenckich dokonana na podstawie analizy przypadków pozwoliła zauważyć, że zarówno instytucje kultury, jak i przedsiębiorstwa są bojkotowane za naruszenie tabu oraz wartości. To właśnie te przyczyny odpowiadają za statystycznie największą liczbę działań protestacyjnych. Ponadto analiza pozwoliła na wyodrębnienie osobnych kategorii, charakterystycznych wyłącznie dla jednego podmiotu. W przypadku instytucji kultury jest to niezgodność normatywna, a w przypadku przedsiębiorstw – fałszywe deklaracje.

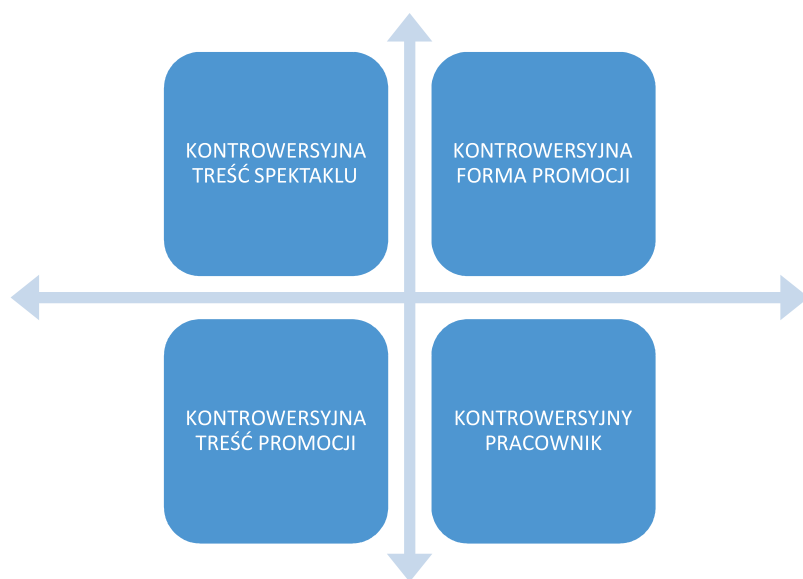
#### **4.2.3.4. Przyczyny ofertowe i środowiskowe działań bojkotowych**

Analiza przyczyn bojkotów skierowanych przeciwko przedsiębiorstwom oraz porównanie ich z wynikami badań jakościowych z instytucji teatralnych pozwoliło zauważyć różne przyczyny podejmowania działań bojkotowych skierowanych wobec powyższych podmiotów.

W przypadku przedsiębiorstw najczęściej występującym powodem zaangażowania się konsumentów w bojkoty były tzw. **przyczyny środowiskowe**, które wiążą się nie z samymi cechami oferowanych dóbr czy usług, ale działalnością firmy na

rynku. W perspektywie przedsiębiorstw szczególne kontrowersje budziły sposoby wytwarzania produktów, które miały negatywny wpływ na środowisko naturalne, wykorzystywanie taniej siły roboczej w krajach rozwijających się, wspieranie polityków, ideologii czy praktyk nieakceptowanych przez część konsumentów. Z poczynionych obserwacji wynika również, że w większości przypadków działania przedsiębiorstwa, które doprowadziły do wybuchu bojkotów, miały **charakter przypadkowy** bądź były ukrywane przez wykorzystujące je podmioty. Firmy stosujące nieakceptowane przez otoczenie praktyki starały się je tuszować, zdając sobie sprawę z negatywnych konsekwencji w przypadku ich ujawnienia.

Wobec instytucji kultury powody bojkotów konsumenckich wiązały się praktycznie zawsze z ofertą danego podmiotu. Źródłem protestów były zatem **przyczyny ofertowe**. Z przeanalizowanych studiów przypadków wynika, że do bojkotu instytucji teatralnej przyczyniały się następujące czynniki: treść spektaklu, forma promocji spektaklu lub instytucji, treść promocji czy pracownik instytucji, które przez określoną grupę społeczną uznawane były za **kontrowersyjne** – niezgodne z wyznawanymi wartościami bądź poczuciem estetyki.



**Rysunek 48.** Przyczyny ofertowe bojkotów instytucji teatralnych

**Źródło:** opracowanie własne.

Bojkoty skierowane przeciwko polskim instytucjom teatralnym pozwalają zauważyć, że kontrowersyjna treść spektaklu, forma i treść promocji czy pracownik instytucji zazwyczaj wzbudzały opór i protesty środowisk narodowych, chrześcijańskich, konserwatywnych. W większości analizowanych przypadków do powstawania protestów przyczyniało się poruszanie tematu seksualności i religii lub zatrudnianie osób

nieprzychylnie wypowiadających się na temat systemu wartości wspomnianych grup. Warto jednak zaznaczyć, że w innych krajach bojkoty wywołują także odbiorcy liberalni. Dzieje się tak wówczas, gdy w działaniach instytucji dostrzegają oni się ksenofobię, rasizm, seksizm czy homofobię. Takie przypadki w przeszłości miały miejsce w Stanach Zjednoczonych czy Francji. Protesty liberalnych bądź konserwatywnych grup wydają się mieć wyraźne tło kulturowe, historyczne, socjonormatywne. Nie zmienia to jednak faktu, że stanowią równoprawne ideologie mogące wpływać na podejmowanie przez konsumentów bojkotów przeciwko instytucjom kultury.

Obserwacja polskich teatrów pozwoliła zauważyć, że kontrowersyjna treść przedstawienia oraz forma i treść promocji prowadzą do bojkotów **zewnętrznych** – inicjowanych przez grupy niezwiązane z danym podmiotem. Kontrowersyjny pracownik (aktor czy dyrektor) może stać się przyczyną zarówno bojkotu zewnętrznego, jak i **wewnętrznego**. Pierwszy z bojkotów może zostać zażegnany przez zastosowanie odpowiednich strategii antykryzysowych. Drugi wydaje się być dla instytucji bardziej destruktywny, prowadzi bowiem do dezorganizacji pracy i dezintegracji zespołu. Podejmowanie działań antykryzysowych wymaga zaangażowania podmiotu zewnętrznego – mediatora. Pogarszająca się kondycja wewnętrzna instytucji utrudnia tworzenie atrakcyjnej oferty i pogarsza jej wizerunek. Bojkot wewnętrzny może stać się zatem równie poważnym zagrożeniem dla podmiotu, który nim został dotknięty, co bojkot organizowany przez niezależnych protestujących.

Analiza zebranych materiałów badawczych oraz obserwacja poszczególnych działań bojkotowych pozwoliły zauważyć, że w przypadku instytucji teatralnych wzbudzana kontrowersja częściej miała **charakter celowy**, co stanowi główną oś odróżniającą tego rodzaju podmioty od przedsiębiorstw. Celowy charakter kontrowersji miał dwie główne przyczyny: **wypełnienie misji kulturowej** poprzez zachęcenie do dyskusji, dialogu, wymiany poglądów lub **promocję instytucji**.

Celowy charakter kontrowersji wzbudzonej przez instytucje teatralne sprawia, że nie są one skłonne wykorzystywać strategii antykryzysowych w równym stopniu co przedsiębiorstwa. O ile te drugie postrzegają bojkoty wyłącznie jako zagrożenie dla swojego funkcjonowania, o tyle instytucje teatralne traktują je także jako szansę na osiągnięcie założonego celu – autopromocji bądź realizacji misji kulturowej. W każdej z badanych instytucji teatralnych spotkano się z odmiennymi twierdzeniami na temat tego, kiedy bojkot może zostać potraktowany jako szansa, a kiedy jako zagrożenie. Pogłębiona analiza pozwoliła na wyróżnienie czterech typów instytucji, umożliwiających zrozumienie charakteru podejmowanych działań i strategii w zakresie wykorzystywania kontrowersji.

#### **4.2.3.5. Bojkot jako szansa i zagrożenie – kategorie instytucji teatralnych stosujących kontrowersyjną treść i promocję**

Z przeprowadzonych badań jakościowych wynika, że głównym czynnikiem różniącym zachowanie instytucji teatralnych wobec kontrowersji i bojkotów konsumenckich jest status danego podmiotu – prywatny lub publiczny. Jego zestawienie



z celem stosowania kontrowersji pozwoliło na wyróżnienie czterech typów instytucji teatralnych: Celebryta, Diogenesa, Nerona i Stańczyka.

|                                 |           | CEL STOSOWANIA<br>KONTROWERSJI      |                                    |
|---------------------------------|-----------|-------------------------------------|------------------------------------|
| STATUS INSTYTUCJI<br>TEATRALNEJ |           | PROMOCJA                            | REALIZACJA MISJI                   |
|                                 | PRYWATNA  | INSTYTUCJA TYPU<br><b>CELEBRYTA</b> | INSTYTUCJA TYPU<br><b>DIOGENES</b> |
|                                 | PUBLICZNA | INSTYTUCJA TYPU<br><b>NERON</b>     | INSTYTUCJA TYPU<br><b>STAŃCZYK</b> |

**Rysunek 49.** Kategorie instytucji teatralnych stosujących kontrowersyjną treść i promocję

**Źródło:** opracowanie własne.

**Instytucja typu Celebryta**<sup>136</sup> to podmiot prywatny, który stosuje kontrowersje do własnej promocji. Jego celem jest zdobycie rozgłosu, zapewnienie sobie audytorium, budowanie rozpoznawalności na rynku. Stosowana przez tego typu organizację prowokacja może dotyczyć zarówno repertuaru, jak i formy promocji czy zatrudnionych aktorów. W przypadku instytucji typu Celebryta protesty i bojkoty są postrzegane jako szansa na osiągnięcie celu, czyli zaistnienie na rynku. Granicami, których Celebryta nie jest skłonny przekroczyć w zakresie prowokowania do bojkotów, są działania podejmowane przez konsumentów aktualnych bądź potencjalnych. Podmiot tego typu jest świadomy mechanizmów marketingowych i promocyjnych – ma wyraźnie określoną strategię i grupę docelową, dla której przeznaczają swoją ofertę. O ile chętnie angażuje się w łamanie tabu czy naruszanie wartości grupy niebędącej konsumentami aktualnymi czy potencjalnymi, o tyle skutecznie unika skandali wśród własnych odbiorców. Jako że Celebryta jest instytucją prywatną, nie musi się obawiać ingerencji polityków w jej strukturę – sam wybiera władze oraz artystów. Jedynymi ograniczeniami w stosowaniu przez niego kontrowersyjnych treści są obawa przed nieotrzymaniem dotacji (jeśli o takie występuje) oraz **presja ekonomiczna** ze strony aktualnych odbiorców. W przypadku nienaruszania wartości swojej grupy docelowej groźba utraty stabilności ekonomicznej jest jednak minimalna, a bojkot pozostałych grup staje się jedynie szansą na promocję.

Przykładem polskiej instytucji teatralnej najbardziej zbliżonej do instytucji typu Celebryta jest warszawski Teatr Szparka. Stosowane przez niego kontrowersje obejmują nie tylko repertuar i formę promocji, ale nawet samą nazwę teatru i logo,

<sup>136</sup> Celebryta stał się patronem tego typu instytucji, aby wzbudzić skojarzenia z możliwością zaistnienia poprzez relacje prasowe i prowokacje.

które odbiorcom może się kojarzyć z żeńskimi narządami płciowymi. Kontrowersyjnym spektaklem znajdującym się w repertuarze Teatru Szparka jest oparta na dramacie Witkacego *Dziurka w eterycznym ciałku*, gdzie jedną z głównych ról odgrywa zakonnica, której przychodzi mierzyć się z własnymi popędami i seksualnością. Postacie zakonnice wykorzystano także w promocji spektaklu – na filmie reklamowym podróżują one warszawskim tramwajem, tańczą w klubie, spożywają alkohol. Nie mniej prowokacyjne treści zawiera także plakat reklamujący samą sztukę. Kontrowersja totalna stosowana przez Teatr Szparka ma wzbudzać zainteresowanie i promować młodą instytucję. Dobre recenzje krytyków oraz pozytywne komentarze pojawiające się na forach internetowych pozwalają twierdzić, że grupa odbiorców docelowych docenia twórczość teatru. Wsparcie ze strony widzów i pozytywny obraz w mediach budzą zainteresowanie i minimalizują możliwość pojawienia się presji ekonomicznej, a tym samym skutecznego bojkotu ze strony konserwatywnej części społeczeństwa.

Podmiot prywatny, który stosuje kontrowersje w celu realizacji swojej misji kulturowej to **instytucja typu Diogenes**<sup>137</sup>. W przeciwieństwie do opisanego wcześniej Celebryty unika kontrowersji totalnej. W większości obserwowanych przypadków instytucje typu Diogenes wykorzystywały kontrowersje jedynie w treści swojego repertuaru. Ich celem miało być zainicjowanie społecznego dialogu, otwarcie na nowe perspektywy, zrozumienie innych punktów widzenia. W przypadku tych organizacji bojkoty i protesty nie są postrzegane jako szansa, ale i nie stanowią istotnego zagrożenia. Instytucje typu Diogenes zdają się je postrzegać jako niekoniernie pożądaną, ale naturalną część realizacji misji kulturowej. Jako podmioty prywatne, w podejmowaniu działań antykryzysowych uzależnione są jedynie od presji ekonomicznej aktualnych konsumentów oraz utraty ewentualnych dotacji ze środków publicznych. Podobnie jak Celebryta wykorzystują działania marketingowe i promocyjne, mają konkretną grupę docelową i związany z nią profil działalności. Również w tym przypadku wzbudzone kontrowersje nie dotyczą bezpośrednio aktualnych odbiorców, a za ewentualnymi protestami i bojkotami stoją osoby nieuczestniczące w życiu instytucji. Polską instytucją typu Diogenes są teatry funkcjonujące pod egidą Fundacji Krystyny Jandy. Wzbudzone kontrowersje stają się jedynie efektem ubocznym realizowania celów kulturalnych jednostki. Protesty czy zarzuty względem instytucji nie mają jednak bezpośredniego wpływu na podejmowane przez nią działania.

Tym co odróżnia instytucje typu Celebryta i Diogenes jest postrzeganie bojkotu jako szansy lub nieuniknionego, lecz neutralnego zjawiska. O ile pierwsza z nich stara się eskalować kontrowersje i szum medialny, o tyle druga kontynuuje dotychczasowe działania i realizację swej wizji. Wykorzystanie strategii antykryzysowych

137 Według legendy Diogenes miał wędrować po mieście z zapaloną latarnią w poszukiwaniu człowieka. Zdecydowano się na wybór imienia tego filozofa, jako że miał łączyć kontrowersje z refleksją i skupieniem na wartościach.

staje się zasadne dopiero wtedy, gdy zagrożone są ekonomiczne aspekty funkcjonowania instytucji i jej przetrwanie na rynku.

**Instytucja typu Neron**<sup>138</sup> to podmiot finansowany ze środków publicznych, wykorzystujący kontrowersje do promocji siebie lub spektaklu. W tym przypadku wpływ na podejmowane przez niego działania ma nie tylko **presja ekonomiczna**, lecz także **polityczna**. Podmiot tego typu stosuje kontrowersje, gdy odczuwa wsparcie ze strony polityków przynajmniej środki publiczne na jego finansowanie. Jeżeli ich linie ideologiczne są zbieżne, wzbudzenie kontrowersji może być uważane wręcz za formę symbiozy – instytucja kultury promuje wartości, z którymi utożsamia się konkretna grupa polityczna. Neron może postrzegać bojkot zarówno jako szansę, jak i zagrożenie. W perspektywie długookresowej zmiana partii sprawującej władzę może doprowadzić także do zmian wewnętrznych w tego typu instytucji, wymuszając obranie nowej orientacji repertuarowej. Działania antykryzysowe podejmowane są w przypadku, gdy protesty lub bojkoty rozszerzają się o zwolenników partii bądź ideologii, z którą dana instytucja znajduje się w symbiozie. Wobec częstych zmian politycznych prowokacje stosowane przez instytucję typu Neron są obciążone wysokim ryzykiem.

Jak pokazuje przykład Teatru Polskiego we Wrocławiu, instytucje typu Neron, na których strukturę mogą wpływać decydenci polityczni, muszą się liczyć nie tylko z wystąpieniem bojkotu zewnętrznego, ale i wewnętrznego. Łączenie kontrowersji, kultury i polityki okazuje się tym samym destruktywne i może wręcz doprowadzić do zniknięcia danego podmiotu z rynku kultury.

Ostatnim z analizowanych podmiotów jest **instytucja typu Stańczyk**<sup>139</sup>. To ona najbardziej ze wszystkich czterech unika bojkotów i protestów. Stosowana kontrowersja ma charakter najmniej celowy – jej przyczyną stają się zazwyczaj formy promocji bądź zatrudnienie osób postrzeganych negatywnie przez określoną grupę społeczną. Celem Stańczyka jest pokazywanie różnorodności światopoglądowej, jednak w sposób bardziej neutralny. Przede wszystkim, jako podmiot publiczny, nie bazuje na wsparciu konkretnej ideologii czy partii politycznej przynajmniej dotacje na działalność kulturalną. Jego działalność ma charakter koncyliacyjny i polega na utrzymywaniu dobrych stosunków zewnętrznych i niewyróżnianiu się zbyt kontrowersyjną treścią. Repertuar Stańczyka jest przed wprowadzeniem dokładnie analizowany przez zespół i władze jednostki, a treści zidentyfikowane jako kontrowersyjne są poddawane ocenie zewnętrznej. W perspektywie tego typu instytucji bojkot postrzegany jest jako bezpośrednie zagrożenie dla stabilne-

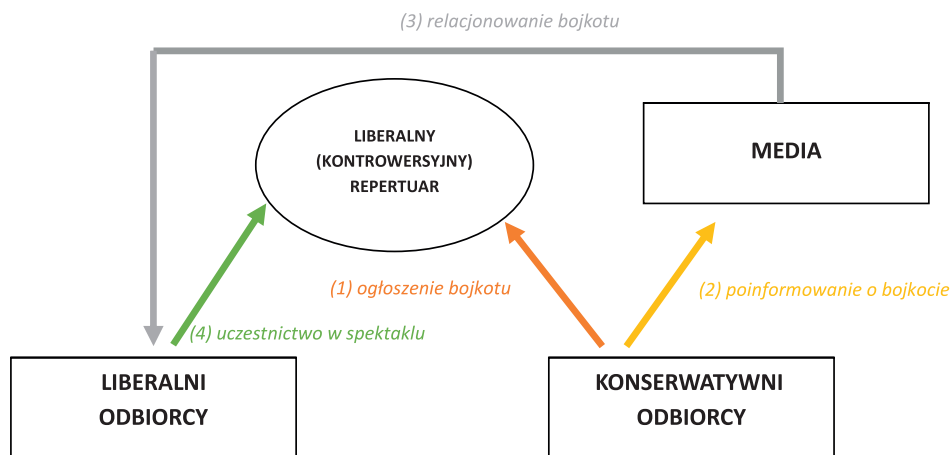
138 Neron to cesarz, który miał spalić Rzym, aby zwolnić plac pod budowany dla niego pałac. Instytucja typu Neron ma zatem dostarczać skojarzeń z poświęcaniem publicznego dobra dla partykularnych celów, kaprysów.

139 Stańczyk to nadworny błazen polskich królów, żyjący w latach 1480–1560, którego niewybredne żarty miały pobudzać do refleksji politycznej i niezależności. Wybrano go na patrona tego typu instytucji kultury, ponieważ postać ta ma budzić skojarzenia z przekraczaniem granic w słusznej sprawie, ale też wycofaniem, neutralnością.

go funkcjonowania, kiedy więc pojawiają się protesty, zachowuje się ona bardziej ulegle. Instytucja typu Stańczyk stosuje działania antykryzysowe w celu możliwie najszybszego rozwiązania problemu: wykorzystuje strategię ukorzenia, odszkodowania, działań korekcyjnych.

Tym co stanowi punkt wspólny dla instytucji typu Neron i Stańczyk, jest uzależnienie od presji politycznej. Pierwsza z nich wykorzystuje ją jednak dla własnych korzyści, druga zaś stara się jej unikać. W przypadku Nerona, podobnie jak u Celebryty, bojkoty i protesty są postrzegane jako szansa i narzędzie promocji. Stańczyk ulega im przypadkowo – analizuje treści swych przedstawień, bada środowisko i opinie.

Z przedstawionych kategorii instytucji teatralnych wykorzystujących kontrowersje w swojej działalności kulturalnej wynika, że bojkot i protesty mogą być postrzegane jako szansa zarówno przez podmioty prywatne, jak i publiczne. W tym drugim przypadku presja polityczna powoduje jednak, że tego rodzaju działania mogą mieć w dłuższej perspektywie destruktywny wpływ na funkcjonowanie tych jednostek.



**Rysunek 50.** Mechanizm wykorzystania bojkotu przez instytucję teatralną do celów promocyjnych

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie wywiadów i analizy studiów przypadków.

Bojkoty są pozytywnie odbierane przez instytucje stosujące kontrowersje do celów promocyjnych. Największą szansę na powodzenie wydają się mieć w przypadku instytucji prywatnych, które nie podlegają presji politycznej. Istotne jest, aby instytucja wykorzystująca bojkot do celów promocyjnych ograniczyła możliwość zastosowania wobec niej presji ekonomicznej. W takim przypadku protesty powinny być prowadzone nie przez konsumentów aktualnych, ale osoby niebędące odbiorcami docelowymi danej oferty. Wtedy inicjowane działania, zamiast negatywnie wpływać na jednostkę, stają się nośnikiem jej promocji.

Menedżer instytucji 3:

Przez zjawisko bojkotu rozumiemy fakt, że w repertuarze pojawia się pozycja, która nie jest społecznie akceptowana i wtedy starsze panie zaczynają klękać przed obiektem, wyciągać różańce i się modlić – w ten sposób rozumiem próbę nawoływania do bojkotu. Natomiast mam wrażenie, że przy tak ogromnej różnorodności, jaką widać w naszym społeczeństwie, bojkot jednej grupy społecznej powoduje nasilenie zainteresowania innej grupy, która jest w opozycji do tej, która bojkotuje.

Dotychczas przeanalizowane przypadki pozwalają zauważyć, że wykorzystanie bojkotu do promocji instytucji teatralnej wymaga od niej wysokiej jakości oferty oraz zapewnienia sobie uznania krytyki i mediów. W takich okolicznościach podmioty mogą wzmacniać przekaz promocyjny i zwiększać zainteresowanie potencjalnych odbiorców swoją ofertą. Ostatnim z istotnych kroków przy stosowaniu tego typu narzędzi promocyjnych jest zadbanie o integrację zespołu i otrzymanie jego wsparcia. Poczucie oszukania bądź niegodzenie się na podobne praktyki ze strony zespołu, mogą doprowadzić do bojkotu wewnętrznego, w perspektywie instytucji kultury znacznie trudniejszego do zwalczania.

Mechanizm umożliwiający instytucji kultury wykorzystywanie bojkotu do celów promocyjnych opiera się zatem na obraniu konkretnej linii programowej: liberalnej bądź konserwatywnej. W przypadku prezentowania tematyki liberalnej grupą protestującą stają się konserwatyści. To oni deklarują publiczne zaangażowanie w bojkot, informują o swoich działaniach media. Szum medialny staje się z kolei reklamą dla konsumentów liberalnych, którzy w bojkotowanej organizacji zaczynają upatrywać swojego ideologicznego sojusznika. Poprzez decyzję o uczestnictwie w spektaklu czy wystawie mogą zmanifestować swoje poglądy i poparcie, przyczyniając się tym samym do wizerunkowego i ekonomicznego sukcesu organizacji.

#### 4.2.4. Uczenie się i adaptacja

Szkody wyrządzone organizacji przez kryzys wpływają na jej funkcjonowanie nawet po zaniku symptomów i unormowaniu sytuacji kryzysowych. W przypadku bojkotów konsumenckich jest to szczególnie widoczne – organizacje nawet po spełnieniu postulatów swoich nabywców mierzą się z problemami braku zaufania oraz obniżeniem reputacji. Działania na etapie pokryzysowym w dużej mierze łączą się z procesem uczenia się i adaptacji. Istotną rolę odgrywają pokryzysowe zebrania sztabu, tworzenie raportów medialnych, informowanie interesariuszy o podejmowanych działaniach, a także ciągłe monitorowanie i gotowość do reakcji, na wypadek, gdyby zakończenie kryzysu było jedynie jego chwilowym, uspiętym stadium<sup>140</sup>. Organizacja powinna także uzupełnić swoją księgę antykrzysową,

140 Stavros T. Ponis, Epaminondas Koronis, *A Knowledge Management Process-Based Approach to Support Corporate Crisis Management*, „Knowledge and Process Management” 2012, Vol. 19, No. 3, s. 154.

szczegółowo analizując przyczyny oraz rozwój sytuacji kryzysowej i zastosowane strategie oraz wskazując obszary, które w przypadku wystąpienia kryzysu w przyszłości powinny być zarządzane w odmienny sposób. Etap uczenia się i adaptacji to dla organizacji szansa na zwiększenie swojej wiedzy na temat oczekiwań interesariuszy oraz czas, kiedy dotychczas źle funkcjonujące filary organizacji mogą zostać wzmocnione.

Na etapie po zakończeniu bojkotu konsumenckiego zauważa się zwiększoną skłonność organizacji do angażowania się w akcje z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu, co wiąże się z chęcią naprawy nadszarpniętego wizerunku i pokazania jej pozytywnego oblicza. Za mało skuteczne uznać można tego typu działania w przypadku, gdy otoczenie postrzega je jako formę wymuszonej pokuty – działań dążących do poprawy wizerunku „za wszelką cenę”. Mimo zaangażowania swych zasobów, organizacja może nie odzyskać dawnej reputacji, a wręcz doprowadzić do powstania przeświadczenia o własnej nieautentyczności.

Dla instytucji kultury starających się zarówno unikać sytuacji kryzysowych, jak i świadomie je wykorzystywać do celów promocyjnych, etap uczenia się i adaptacji wydaje się pokrywać z założeniami typowymi dla przedsiębiorstw. Bez względu na ich stosunek do kontrowersji, protestów i bojkotów jest to faza wymagająca strategicznych decyzji na temat dalszego funkcjonowania oraz zweryfikowania własnych możliwości radzenia sobie z podobnymi sytuacjami w przyszłości. Ten etap rozwoju sytuacji kryzysowych, ze względu na małą liczbę instytucji kultury, które miały szansę go doświadczyć, oraz mały dostęp do wykorzystywanych przez nie działań, stanowi atrakcyjny obszar badawczy dla kolejnych projektów naukowych zarówno w perspektywie polskiego, jak i międzynarodowego rynku kultury.

### 4.3. Podsumowanie

Obserwacja rynku kultury, nie tylko w Polsce, lecz także w większości państw europejskich, pozwala dostrzec, że coraz częściej zdarzają się na nim wybuchy niezadowolonia i bojkotów konsumenckich. Z przeprowadzonych badań jakościowych wynika, że badane instytucje prezentują niski stopień świadomości w zakresie zapobiegania kryzysom i ich zwalczania oraz w mniejszym stopniu niż przedsiębiorstwa handlowe wykorzystywały dostępne instrumenty antykryzysowe. O ile w instytucjach kultury działania antykryzysowe sprowadzają się do prób naprawy wizerunku, o tyle przedsiębiorstwa muszą się dodatkowo starać zrekompenzować wyrządzone przez swoje działania szkody materialne.

W przypadku instytucji kultury narzędzia antykryzysowe najczęściej wykorzystywane są przez podmioty posiadające w swoim repertuarze kontrowersyjne treści bądź wykorzystujące kontrowersyjne formy promocji. Warto jednak zaznaczyć,

że nie wszystkie podmioty, które postrzegane są przez konsumentów jako kontrowersyjne, mają tego świadomość. Przeprowadzone badanie pokazało, że instytucje kultury w przeciwieństwie do przedsiębiorstw postrzegają bojkoty w odmienny sposób. Z jednej strony jest to wyraźne zagrożenie, z drugiej zaś szansa na zyskanie popularności i zwiększenie zysków. Zaplanowane bojkoty konsumenckie stają się narzędziem pozycjonowania instytucji kultury na rynku, dzięki któremu dany podmiot może obrać kierunek liberalny bądź konserwatywny. W stosowanych przez instytucje kultury strategiach antykrzysowych szczególnie często wykorzystywane jest „odwracanie winy” – niewystępujące praktycznie w przedsiębiorstwach. Jej esencją stało się oskarżanie bojkotujących o złe zamiary i obarczanie ich winą za zaistnienie sytuacji kryzysowej. Przyczynę takiego postępowania upatruje się przede wszystkim w swobodzie twórczej, jaką cieszą się instytucje kultury, oraz ich wsparciu ze strony liberalnych, bądź konserwatywnych widzów.

O ile wśród przedsiębiorstw głównymi interesariuszami, którzy mają wpływ na prowadzoną przez nie politykę, są sami konsumenci, o tyle w przypadku instytucji kultury istotną rolę odgrywają władze regionalne bądź państwowe. To one często decydują o osobach zarządzających instytucjami (w przypadku podmiotów publicznych) czy przyznawaniu dotacji na działalność kulturalną. Prezentowanie repertuaru niezgodnego z ich ideologią może mieć znacznie bardziej negatywne skutki aniżeli niezadowolenie wąskiej grupy konsumentów. W przypadku przedsiębiorstw głównym zagrożeniem staje się zatem presja ekonomiczna wywierana przez konsumentów, a w instytucjach kultury – i presja ekonomiczna, i polityczna.

Każdy kryzys organizacyjny różni się od siebie przyczynami i formą. Obserwacja oraz porównanie bojkotów w przedsiębiorstwach i teatrach pozwoliły zauważyć, że w przypadku tych pierwszych częściej dochodzi do rozwiązań siłowych. Bojkoty instytucji kultury przyjmują znamiona pokojowych bądź nawet utajonych. Wzrostu liczby protestów wobec instytucji kultury upatrywać należy nie tyle w coraz większej świadomości konsumentów w zakresie oczekiwań i postaw względem kultury, co w szerszym dostępie do informacji oraz upodabnianiu się podmiotów kultury do przedsiębiorstw poprzez nadmierne manipulowanie produktem bądź promocją. Wykorzystywanie narzędzi segmentowania i pozycjonowania zwiększa możliwości dotarcia do określonej grupy konsumentów, jednak ignorowanie jednostek spoza grupy docelowej może się zakończyć ich protestami oraz zarzutami względem danego podmiotu. Jak pokazują wyniki przeprowadzonych badań, ma to miejsce szczególnie wtedy, gdy instytucja kultury wykorzystuje kontrowersje do wzbudzenia zainteresowania otoczenia lub narusza tabu czy wartości istotne dla określonej grupy społecznej.

Warte podkreślenia są liczne ograniczenia badawcze stojące na przeszkodzie pełnego zrozumienia analizowanego zjawiska. W niniejszym opracowaniu skupiono się przede wszystkim na instytucjach teatralnych, które nie wyczerpują kategorii wszystkich instytucji kultury. Istotnym elementem wymagającym pogłębionych badań jest zrozumienie charakteru zarządzania sytuacjami kryzysowymi

także przez inne podmioty kultury. W przeprowadzonym badaniu skupiono się na teatrach wykorzystujących kontrowersyjny repertuar bądź takąż formę promocji. Ważnym materiałem do dalszych badań są także podmioty o repertuarze klasycznym, pozbawionym tego typu treści.

W przeprowadzonym badaniu dał się zauważyć duży odsetek instytucji kultury, które nie wyraziły zgody na przeprowadzenie z nimi wywiadu. Nie należy wykluczać, że ich rozwiązania w zakresie radzenia sobie z bojkotami mogłyby stanowić istotny wkład w tworzoną na potrzeby niniejszej rozprawy teorię. Kolejnym ograniczeniem badawczym staje się zasięg przeprowadzonego badania. O ile w analizie przypadków wykorzystano przykłady organizacji z różnych obszarów kulturowych, o tyle w badaniu empirycznym jednostkami analizowanymi stały się jedynie podmioty działające na rynku polskim.

Mimo poszerzenia przez niniejszą pracę teorii z zakresu zarządzania i marketingu instytucji kultury, zauważa się dalszą potrzebę prowadzenia badań i analiz w tym obszarze – ze szczególnym uwzględnieniem kryzysów i bojkotów występujących we współczesnych instytucjach kultury. Ich szersze zrozumienie pozwoli nie tylko na bardziej przewidywalne i skuteczne zarządzanie, lecz także ograniczy ryzyko utraty wypracowanej pozycji rynkowej.





# Zakończenie

Głównym celem niniejszej rozprawy było zbadanie, jakiego rodzaju bojkoty rozwijają się w instytucjach teatralnych oraz jak te podmioty reagują na tego typu zagrożenia. W projekcie badawczym zdecydowano się na wskazane pięciu celów szczegółowych, którym przypisano kolejne rozdziały pracy:

- CS1 – porównanie form i uwarunkowań niezadowolenia i bojkotów konsumentskich względem instytucji kultury oraz przedsiębiorstw;
- CS2 – wskazanie typów bojkotów, którym podlegają instytucje kultury;
- CS3 – wskazanie determinant bojkotów instytucji kultury;
- CS4 – opracowanie cyklu rozwoju sytuacji bojkotowej w instytucji kulturalnej;
- CS5 – wskazanie różnic w strategiach antykryzysowych podejmowanych przez tradycyjne przedsiębiorstwa i instytucje teatralne.

W rozdziale pierwszym wskazano, że niezadowolenie oraz satysfakcja mogą występować wspólnie. Dla konsumentów coraz ważniejsza się staje nie tylko oferta, ale także aspekt moralny – postępowanie danej organizacji na rynku. Samo niezadowolenie różni się w zależności od oferty danego podmiotu – odmienny charakter przybiera np. względem produktów czy usług. Aby lepiej zrozumieć jego uwarunkowania, w pracy przedstawiono kilka modeli ilustrujących powstawanie rozczarowania: oczekiwanej niezgodności Olivera (*expectancy-disconfirmation model*), postrzeganej wydajności Churchilla i Suprenanta (*perceived performance model*), atrybucji Folkesa (*attribution model*), emocjonalnego Westbrooka (*affective model*) oraz modelu opartego na sprawiedliwości wymiany Olivera i DeSarbo (*equity model*). W przypadku niezadowolenia skierowanego przeciwko instytucjom kultury zjawisko to najpełniej wydaje się odwzorowywać model oczekiwanej niezgodności, który zakłada, że powstaje ono w wyniku rozbieżności między oczekiwaniami konsumenta względem oferty a jej rzeczywistym funkcjonowaniem. Zauważono jednak, że w bojkotach wobec instytucji kultury niezadowolenie konsumentów powstaje jeszcze przed zakupem oferty, co wymagałoby uwzględnienia w modelu zaproponowanym przez Richarda Olivera.

Niezadowolenie względem instytucji kultury najlepiej wpisuje się w badania afektywne, które analizują, w jaki sposób zmiany osobowościowe (cechy charakteru, poglądy) oraz czynniki zewnętrzne (trendy, mody, zmiany kulturowe) wpływają na stopień rozczarowania nabywców. Niezadowolenie, zarówno wobec instytucji

kultury, jak i przedsiębiorstw, może mieć przyczyny podmiotowe, przedmiotowe i procesowe. W przypadku przedsiębiorstw niezadowolenie występuje najczęściej po zakupie produktu lub usługi, a w przypadku instytucji kultury – przez skorzystaniem z jej oferty. W rozdziale pierwszym zauważono, że niezadowolenie może mieć charakter użytkowy, związany z użytkowaniem produktu bądź usługi, lub normatywny – spowodowany takim zachowaniem organizacji na rynku, które jest niezgodne z wartościami przyjętymi przez klienta. W przypadku instytucji kultury to aspekt normatywny może się szczególnie przyczynić do powstania względem niej niezadowolenia i bojkotu.

Rozdział drugi posłużył do realizacji drugiego celu szczegółowego (CS2), którym było wskazanie typów bojkotów charakterystycznych dla instytucji kultury. Ze względu na status podmiotów – prywatny bądź publiczny – wyróżniono bojkoty prywatne, publiczne, polityczne i państwowe. Udowodniono przy tym, że protesty przeciwko instytucjom kultury mogą być podejmowane zarówno przez niezadowolonych konsumentów, jak i instytucje państwowe.

Ze względu na liczbę oprotestowanych organizacji wyróżniono bojkoty jednopodmiotowe i wielopodmiotowe. Dotychczasowe przypadki sugerują, że instytucje kultury częściej podlegają protestom indywidualnym – jednopodmiotowym. Uwzględniając cel bojkotów, wyróżniono działania reorientacyjne (chęć zmuszenia podmiotu do podjęcia nowych działań) oraz regresyjne (próba skłonienia organizacji do nieprzyjmowania nowych rozwiązań). W przypadku polskich instytucji kultury, bojkoty wydają się częściej przybierać formę działań regresyjnych. Konsumenty angażujący się w protesty próbują skłonić daną organizację do niepodjęcia tematów uważanych przez nich za kontrowersyjne czy skandaliczne. W przypadku działań towarzyszących bojkotom zasugerowano, że protesty przeciwko instytucjom kultury częściej przybierają bardziej pokojową formę aniżeli protesty wobec przedsiębiorstw. Protestom skierowanym przeciwko teatrom i galeriom sztuki towarzyszą zazwyczaj akcje informacyjne oraz złośliwe komentarze w internecie. Stosunkowo rzadko dochodzi do przerywania spektakli czy niszczenia wystaw. W dotychczasowych bojkotach polskich instytucji kultury nie zauważono, aby przyczyniły się one do pozbawienia życia samych artystów.

Analiza bojkotów różnych typów organizacji pozwoliła zauważyć, że do uwiarygodnienia protestów wykorzystuje się polityków, aktorów i piosenkarzy oraz ekspertów tematycznych. O ile w przypadku przedsiębiorstw wydaje się dominować druga grupa – aktorzy i piosenkarze, to w bojkoty wobec instytucji kultury aktywniej angażują się politycy, którzy na protestach chcą zbić swój kapitał polityczny. Biorąc pod uwagę środowisko, w jakim rozwijają się bojkoty względem instytucji kultury, zauważyć można zarówno protesty w świecie rzeczywistym, jak i wirtualnym. Dotychczas internet służył niezadowolonym nabywcom głównie do celów informacyjnych i organizacyjnych, coraz częściej jednak konsumenci ograniczają się do protestów w środowisku wirtualnym, nie podejmując działań w świecie rzeczywistym.

W rozdziale drugim wskazano także, że bojkoty konsumenckie mają dwa główne cele: emocjonalny i behawioralny. Poprzez swoje zaangażowanie nabywcy próbują odwzajemnić negatywne emocje w stosunku do podmiotu, który zidentyfikowali jako źródło swojego niezadowolenia oraz zmusić go do zmiany zachowania. Protestujący mogą osiągać swoje cele poprzez próbę zniszczenia wizerunku bojkotowanego, pozbawienie go zysków oraz poinformowanie otoczenia o jego nagannych praktykach. Podmiotami mającymi wpływ na rozwój sytuacji bojkotowych są zaś konsumenci aktualni, konsumenci potencjalni, media, instytucje kontrolne, instytucje sądownicze, liderzy opinii, grupy nacisku, organizacje społeczne oraz podmiot objęty bojkotem.

Trzeci rozdział rozprawy skonstruowano w taki sposób, aby poprzez prezentację wybranych aspektów marketingu i zarządzania na rynku kultury zrealizować trzeci cel szczegółowy (CS3) postawiony w projekcie badawczym. Zauważono, że ze wszystkich cech produktu kultury to symbolika niezgodna z wartościami konsumentów może ich skłonić do zaangażowania się w bojkoty. Podobnie dzieje się w przypadku realizowania przez instytucję funkcji impresyjnej, poznawczej i dydaktycznej. Chęć pokazywania odmiennych perspektyw oraz wyeksponowanie ich nabywcom może skutkować niezadowoleniem i protestami z ich strony. W przypadku dotychczasowych bojkotów zwłaszcza przekazy dotyczące wartości społecznych i historycznych, niezgodnych z poglądami danej grupy odbiorców, przyczyniały się do podejmowania przez nią inicjatyw protestacyjnych. W rozdziale trzecim zasugerowano, że w przypadku instytucji kultury w działania protestacyjne włączają się nie tylko konsumenci aktualni, lecz także osoby niekorzystające z oferty kulturalnej. W tym wypadku niezadowolenie nie jest związane z niskim poziomem spektaklu czy wystawy, lecz łamaniem przez organizację społecznego tabu.

Upodabnianie się instytucji kultury do przedsiębiorstw poprzez adaptację ich narzędzi marketingowych, a także uznawanie zysku ekonomicznego za nadrzędny względem misji kulturowej, mogą się przyczynić do niezadowolenia dotychczasowych odbiorców kultury. Zauważa się, że rośnie liczba instytucji wykorzystujących segmentację i pozycjonowanie do umacniania swojej pozycji wobec konkurencji. Efektem tego staje się coraz większe dopasowanie oferty do gustów konkretnego konsumenta i podejmowanie bliskiej mu, aczkolwiek często kontrowersyjnej, tematyki. Ta z kolei może wzbudzać sprzeciw różnych grup społecznych, skłaniając ich do angażowania się w inicjatywy bojkotowe.

W rozdziale czwartym postawiono sobie za cel zrealizowanie czwartego (CS4) oraz piątego (CS5) celu szczegółowego. W wyniku przeprowadzonego badania jakościowego w wybranych instytucjach teatralnych zauważono, że w odmienny sposób postrzegają one zjawisko bojkotów. Część upatruje w nich istotne zagrożenie, które może doprowadzić do utraty wiarygodności i pozycji na rynku. Celem takich teatrów staje się zapobieganie bojkotom. Druga grupa instytucji postrzega bojkoty jako skuteczne narzędzie promocji i jest skłonna je wykorzystywać, aby zwrócić na siebie uwagę mediów oraz konsumentów.

Takie wnioski przyczyniły się do zmodyfikowania dotychczasowych modeli ilustrujących fazy rozwoju sytuacji bojkotowych w organizacjach. Zaproponowano cztery główne etapy rozwoju sytuacji kryzysowych. Podczas spokoju organizacyjnego instytucje kultury przygotowują się na ewentualne bojkoty poprzez organizację szkoleń dla pracowników, monitorowanie stanu satysfakcji oraz niezadowolenia wśród aktualnych i potencjalnych odbiorców, opracowywanie scenariuszy na wypadek zaistnienia kryzysu. W momencie pojawienia się symptomów bojkotu, instytucje dążą do eskalacji bądź deeskalacji emocji. Eskalacja ma miejsce w przypadku podmiotów chcących wykorzystać bojkot do działań promocyjnych. Deeskalacja jest charakterystyczna dla grupy organizacji, które postrzegają tego rodzaju zjawisko jako zagrożenie dla swojego funkcjonowania. Gdy instytucja traci kontrolę nad sytuacją kryzysową rozpoczyna się etap zwalczania kryzysu i łagodzenia jego skutków. Dotknięta nim jednostka wykorzystuje scenariusze działań przygotowane na etapie spokoju organizacyjnego. W zmodyfikowanym na potrzeby instytucji kultury modelu uwzględniono, że w wyniku zastosowanych działań bojkotowany podmiot może zakończyć działalność bądź wejść w fazę uczenia się i adaptacji. W przypadku rozwiązania problemu i zakończenia bojkotu instytucja dąży do zrozumienia przyczyn i specyfiki zaistniałego problemu oraz modyfikuje swoje aktualne strategie antykryzysowe.

Z przeprowadzonych badań wynika, że bez względu na postrzeganie bojkotu – jako szansy czy zagrożenia – większość analizowanych w pracy instytucji nie odczuwała potrzeby przygotowania się do ewentualnego kryzysu. Ich strategie ograniczały się do czterech głównych działań: analizy potencjalnych zagrożeń, obserwacji przypadków innych instytucji, monitorowania otoczenia oraz określania sygnałów świadczących o kryzysie. O ile badane instytucje kultury angażowały się w działania mające na celu identyfikację potencjalnych sytuacji kryzysowych oraz określenie środków prewencyjnych, to całkiem pomijały zadania związane z tworzeniem księgi zarządzania kryzysowego oraz scenariuszy antykryzysowych.

W kolejnych podrozdziałach przedstawiono przykłady polskich instytucji teatralnych, które zostały objęte działaniami protestacyjnymi. Ich analiza pozwoliła zauważyć, że przyczynami bojkotów są:

- naruszenie tabu kulturowego,
- fałszywe deklaracje,
- niezgodność normatywna,
- naruszenie wartości ważnych dla części społeczeństwa.

Zarówno z przeprowadzonych badań jakościowych, jak i analizy dotychczasowych studiów przypadków wynika, że instytucje teatralne i przedsiębiorstwa wykorzystują podczas protestów podobne strategie. Wśród dotychczasowych bojkotów polskich instytucji teatralnych zauważono, że w większości przypadków nie dokonywały one zmiany zachowania, które doprowadziło do bojkotu, szczególnie jeśli krytyka dotyczyła ich repertuaru. Najczęściej podejmowano strategię transcendencji (pokazania sytuacji w nowym kontekście), usprawiedliwienia, umniej-

szania czy negacji. Zidentyfikowano także wykorzystywanie strategii ataku oraz wzmocnienia dotychczasowych działań, co rzadko miało miejsce w przypadku przedsiębiorstw. Zupełnie nową strategią, widoczną tylko w przypadku instytucji teatralnych, było przekonywanie, że w rzeczywistości to bojkotujący są odpowiedzialni za zaistniały kryzys, co w niniejszym opracowaniu nazwano strategią odwrócenia winy.

Analizując strategie instytucji teatralnych względem bojkotów, zauważono, że powodująca je kontrowersja stosowana jest przez te organizacje z dwóch powodów: realizowania misji oraz promocji. W pierwszym przypadku kontrowersja ma na celu zmuszenie do refleksji oraz dyskusji, w drugim – wzbudzenie zainteresowania i zwiększenie sprzedaży biletów. Ze względu na swój status (prywatny bądź publiczny), organizacja podejmuje odmienne strategie względem bojkotów.

Teatry prywatne uzależnione są w głównej mierze od gustów i satysfakcji swoich klientów. W przypadku stosowania kontrowersji muszą się jednak liczyć z możliwością pozbawienia dotacji na swoją działalność ze środków publicznych, co w niniejszej pracy nazwano zagrożeniem cichym bojkotem. Tego typu instytucje częściej skupiają uwagę na oczekiwaniach swoich niszowych odbiorców aniżeli na poprawności politycznej. Teatry publiczne, oprócz satysfakcji widzów, uzależnione są także od woli rządzącej partii politycznej. Zauważono, że stosują one kontrowersję, gdy czują poparcie ze strony władzy. Ich sytuacja komplikuje się, gdy dotychczasowy sojusznik programowy przegrywa wybory. Najczęściej wiąże się to ze zmianą dyrekcji oraz konfliktami wewnętrznymi, co w niniejszej pracy ilustruje przykład Teatru Polskiego we Wrocławiu.

Wykorzystanie protestów i bojkotów do działań promocyjnych miało dotychczas miejsce przynajmniej w czterech polskich instytucjach teatralnych. Mechanizm umożliwiający takie działanie opiera się na obraniu liberalnej bądź konserwatywnej linii programowej. W przypadku prezentowania liberalnej tematyki, grupą protestującą stają się konserwatyści. To oni deklarują publiczne zaangażowanie w bojkot, informują o swoich działaniach media. Szum medialny staje się reklamą dla konsumentów liberalnych, którzy zaczynają w organizacji upatrywać swojego ideologicznego sojusznika. Aby zmanifestować swoje poglądy, decydują się na wizytę w bojkotowanym przez opozycyjną ideologicznie grupę teatrze, przyczyniając się do jego wizerunkowego i ekonomicznego sukcesu. Choć w Polsce bojkotującymi częściej stawali się dotychczas konserwatyści, to przypadki z innych krajów sugerują, że konserwatywna linia programowa teatru może się przyczynić do protestów konsumentów o poglądach liberalnych i promować instytucję wśród tradycjonalistów.

Niniejsza praca jest pierwszym na polskim rynku opracowaniem marketingowym traktującym o bojkotach w instytucjach kultury. Jej eksploracyjno-deskryptywny charakter pozwolił za wstępne zilustrowanie badanego zjawiska, jednak nie wyjaśnił wszystkich jego aspektów. W przyszłości szczególnie istotne staje się rozszerzenie badań na inne typy instytucji kultury oraz przeprowadzenie analizy

ilościowej, która umożliwiłaby szersze spojrzenie na bojkoty w obszarze kultury. Warto byłoby także w celach porównawczych przeprowadzić podobne badania poza Polską. Istotne się staje zainicjowanie analiz dynamicznych, które pozwoliłyby dostrzec, w jaki sposób zmienia się nastawienie instytucji kultury względem niezadowolenia oraz protestów konsumenckich. Dalsze pogłębienie podjętej w pracy tematyki nie tylko przyczyniłoby się do lepszego poznania zjawiska bojkotu, ale także pozwoliło menedżerom instytucji kultury bardziej efektywnie zarządzać sytuacjami kryzysowymi.

# Bibliografia

- Aaker D., Joachimsthaler D., *Brand Leadership*, The Free Press, New York 2000.
- Abd-Razak S., Abdul-Talib A., *Globality and Intentionality Attribution of Animosity. An insight into the consumer boycotts in the Muslim dominant markets*, „Journal of Islamic Marketing” 2012, Vol. 3, No. 1.
- Abercrombie N., Longhurst B., *Audiences: A sociological Theory of Performance and Imagination*, Sage, London 1998.
- Adkins G.A., *Organizational Networks in Disaster Response*, [w:] Coombs W.T., Holladay S.J. (ed.), *The Handbook of Crisis Communication*, Willey-Blackwell, Chichester 2010.
- Albrecht C.-M., Campbell C., Heinrich D., Lammel M., *Exploring Why Consumers Engage in Boycotts: Toward a unified model*, „Journal of Public Affairs” 2013, Vol. 13, No. 2.
- Arli D., Grace A., Palmer J., Pham C., *Investigating the Direct and Indirect Effects of Corporate Hypocrisy and Perceived Corporate Reputation on Consumers' Attitudes toward the Company*, „Journal of Retailing and Consumer Services” 2017, Vol. 37.
- Bačuvčík R., *Marketing Kultury. Divadlo, koncerty, publikum, veřejnost*, VeRBuM, Zlín 2012.
- Bakhshia H., Throsby D., *New Technologies in Cultural Institutions: theory, evidence and policy implications*, „International Journal of Cultural Policy” 2012, Vol. 18, No. 2.
- Balon U., Maziarczyk A., *Satysfakcja klienta w systemie zarządzania jakością*, [w:] Sikora T. (red.), *Zarządzanie jakością. Doskonalenia przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2010.
- Banytė J., Stonkienė E., Piligrimienė Ž., *Selecting Celebrities in Advertising: the case of lithuanian sports celebrity in non sport product advertisement*, „Economics and Management” 2011, Vol. 16.
- Bauer H.H., Hermann A., Huber F., *Kundenorientierung von Non-Profit-Unternehmen — Das Beispiel eines öffentlichen Theaterbetriebes*, „Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen: ZögU” 1995, Bd. 18, H. 4.
- Benedict R., *Patterns of Culture*, Mariner Book, Boston 1934.



- Bernstein J.S., Kotler P., *Arts Marketing Insights: The dynamics of building and retaining performing arts audiences*, Jossey Bass, San Francisco 2006.
- Bernstein J.S., *Standing Room Only: Marketing Insights for Engaging Performing Arts Audiences*, Palgrave Macmillan, Boston 2014.
- Best A., Andreasen A.R., *Consumer Response to Unsatisfactory Purchases: A survey of perceiving defects, voicing complaints, and obtaining redress*, „Law and Society Review” 1977, Vol. 11.
- Bigné E., Currás-Pérez R., Sánchez-García I., *Consecuencias de la insatisfacción del consumidor: Un estudio en servicios hoteleros y de restauración*, „Universia Business Review” 2010, No. 28.
- Bishop R., Robinson L., *Night Market: Sexual Cultures and the Thai Economic Miracle*, Routledge, London 1998.
- Bitner M., Booms B., Tetreault M.S., *The Service Encounter: Diagnosing favorable and unfavorable incidents*, „Journal of Marketing” 1990, Vol. 54, No. 1.
- Bourgeon-Renault D., *Marketing de l'Art et de la Culture: Spectacle vivant, patrimoine et industries culturelles*, DUNOD, Paris 2009.
- Bridgeman R., *Bariery organizacyjne przy zarządzaniu kryzysem i public affairs*, [w:] Anthonissen P.F. (ed.) *Komunikacja kryzysowa*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
- Bundy J., Pfarrer M., *A Burden of Responsibility: The role of social approval at the onset of a crisis*, „Academy of Management Review” 2015, Vol. 40.
- Butler P., *Popular Demand: Marketing the Arts*, „Journal of Marketing Management” 2000, Vol. 16, No. 4.
- Cambra Fierro J., Melero Polo I., Sesé Oliván F.J., *From Dissatisfied Customers to Evangelists of the Firm: A study of the Spanish mobile service sector*, „BRQ Business Research Quarterly” 2014, Vol. 17, No. 3.
- Carp B.L., *Defiance of the Patriots: The Boston Tea Party and the Making of America*, Yale University Press, New Haven 2011.
- Carr D., *The Promise of Cultural Institutions*, AltaMira Press, Plymouth 2003.
- Chen-Yu H.J., Williams G., *Determinants of Consumer Satisfaction/Dissatisfaction with the Performance of Apparel Products*, „Journal of Consumer Studies & Home Economics” 1998, Vol. 22, No. 2.
- Chen-Yu J., Hong K.H., *Antecedents and Consequences of Consumer Satisfaction/Dissatisfaction with the Performance of Apparel Products at Purchase and after Consumption: A comparison of male and female South Korean consumers*, „International Journal of Consumer Studies” 2002, Vol. 26/2.
- Chong D., *Arts Management: Critical perspectives on a new sub-discipline*, Routledge, London 2002.
- Churchill G.A., Supernant C., *An Investigation into the Determinants of Customer Satisfaction*, „Journal of Marketing Research” 1982, Vol. XIX.
- Clark M., *The Italian Risorgimento*, Routledge, New York 2013.

- Colbert F., Nantel J., Bilodeau S., Rich D., *Marketing Culture and the Arts*, Paul & Co Pub Consortium, Montreal 2010.
- Connolly J.H., Phillips W., *On the Semiothics Analysis of International Communication, over Computer Networks*, [w:] Liu K. (ed.), *Distributed and Flexible Organisations: Studies in Organisational Semiothics*, Kluwer Academic Publisher, New York 2005.
- Coombs W.T., *Protecting Organization Reputations During a Crisis: The development and application of situational crisis communication theory*, „Corporate Reputation Review” 2010, Vol. 10, No. 3.
- Coombs W.T., Holladay S.J., *Reasoned Action in Crisis Communication: An attribution theory- based approach to crisis management*, [w:] Millar D.P., Heath R.L. (ed.), *Responding to Crises: A rhetorical approach to crisis communications*, Lawrence Erlbaum, Mahwah 2004.
- Coombs W.T., Holladay S.J., *The Handbook of Crisis Communication*, Wiley-Blackwell, Chichester 2010.
- Coombs W.T., *Parameters for Crisis Communication*, [w:] Coombs W.T., Holladay S.J. (ed.), *The Handbook of Crisis Communication*, Wiley-Blackwell, Chichester 2010.
- Creative Economy Report 2013 – Special Edition*, Widening Local Development Pathways, United Nations Development Programme – UNESCO.
- Cuadrado G.M., *Los Beneficios Buscados Como Criterio De Segmentación En El Sector De Las Artes Escénicas*, „Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa” 1998, Vol. 4, N° 2.
- Czaplicka M., *Zarządzanie kryzysem w social media*, Helion, Gliwice 2014.
- Daellenbach K., Zander L., Thirkell P., *A Sensemaking Perspective on Arts Sponsorship Decisions*, „Arts and the Market” 2016, Vol. 6, No. 1.
- Day R.L., Ash S.B., *Comparison of Patterns of Satisfaction/Dissatisfaction and Complaining Behavior for durables, nondurables and services*, [w:] Day R.L., Hunt K.H. (ed.), *Proceeding of the Consumer Satisfaction/Dissatisfaction & Complaining Behavior: New Dimensions of Consumer Satisfaction and Complaining Behavior*, College of Business Administration, New Orlean 1997.
- Day R.L., Ash S.B., *Consumer response to dissatisfaction with durable products*, „Advances in Consumer Research” 1976, Vol. 6.
- Dayton-Johnson J., *What’s Different about Cultural Products? An Economic framework*, Strategic Planning and Policy Coordination, Canadian Heritage, Canada 2000.
- Debenedetti S., *Investigating the Role of Companions in the Art Museum Experience*, „International Journal of Arts Management” 2003, Vol. 5, n° 3.
- Dellarocas Ch., Narayan R., *A Statistical Measure of a Population’s Propensity to Engage in Post-Purchase Online Word-of-Mouth*, „Statistical Science” 2006, Vol. 21, No. 2.

- Dibattista R.A., *Forecasting sabotage events in the workplace*, „Public Personnel Management” 1996, Vol. 25, No. 1.
- Diggle K., *Arts Marketing*, Rhinegold Publishing, London 1984.
- Doyle P., Stern P., *Marketing Management and Strategy*, 4<sup>th</sup> edition, Prentice Hall, London 2006.
- Duhme L., *Cultural Tourism: Case Study Portugal*, Diplomatica® Verlag, Hamburg 2012.
- Edvardsson B., Johnson M.D., Gustafsson A., Strandvik T., *The effects of satisfaction and loyalty on profits and growth: products versus services*, „Total Quality Management” 2000, Vol. 11, No. 7.
- Fahm F.Z., Koster S., van Dijk J., *The Location of Creative Industries in a Developing Country: The case of Indonesia*, „CITIES – The International Journal of Urban Policy and Planning” 2016, No. 59.
- Falkowski A., Tyszka T., *Psychologia zachowań konsumenckich*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2002.
- Faulkner B., *Towards a Framework for Tourism Disaster Management*, „Tourism Management” 2001, Vol. 22.
- Fayos-Gardo T., Moliner-Velazquez B., Ruis-Molina E., *¿Es posible aumentar la satisfacción del cliente después de una queja?: La Paradoja de Recuperación del Servicio en el comercio minorista*, „Universia Business Review” 2015, Segundo Trimestre.
- Festinger L., *Teoria dysonansu poznawczego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Fink S., *Crisis management: Planning for the inevitable*, iUniverse, Lincoln 2002.
- FitzPatrick M., Friend L., Costley C., *Dissatisfaction and Distrust*, „Journal of Customer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior” 2004, Vol. 17.
- Florida R., *The Rise of the Creative Class: And how it's transforming work, leisure, community and everyday life*, Perseus Book Group, New York 2002.
- Föhl P.S., Lutz M., *Publikumsforschung in öffentlichen Theatern und Opern: Nutzen, Bestandsaufnahme und Ausblick*, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2011.
- Folkes V., *Consumer reactions to product failure: An attributional approach*, „Journal of Consumer Research” 1984, Vol. 10.
- Francione G.L., Garner R., *The Animal Rights Debate: Abolition or regulation?*, Columbia University Press, New York 2010.
- Friedman M., *Consumer Boycotts in the United States, 1970–1980: Contemporary events in historical perspective*, „Journal of Consumer Affairs” 1985, Vol. 19, No. 1.
- Frishkopf M., *Ritual as Strategic Action: The Social Logic Musical Silence in Canadian Islam*, [w:] van Nieuwerk K. (ed.), *Muslim Rap, Halal Soaps, and Revolutionary Theater*, University of Texas Press, Austin 2011.
- Gałązkiewicz I., *Art Branding*, Słowa i Myśli, Lublin 2016.

- Gans H., *Popular Culture and High Culture: An Analysis and Evaluation of Taste*, Basic Books, New York 1999.
- Garrett D.A., *The Effectiveness of Marketing Policy Boycotts: Environmental opposition to marketing*, „Journal of Marketing” 1987, Vol. 51, No. 2.
- Geertz C., *The Interpretation of Cultures*, Basic Books, New York 1973.
- Giese J.L., Cote, J.A., *Defining Consumer Satisfaction*, „Academy of Marketing Science” 2000, No. 1.
- Goff B., Wilson D., Zimmer D., *Movies, Mass Consumers, and Critics: Economics and politics of a two-sided market*, „Contemporary Economic Policy” 2017, Vol. 35, No. 2.
- Gordon J., *The U.S. Embargo against Cuba and the Diplomatic Challenges to Extraterritoriality*, „The Fletcher Forum of World Affairs” 2012, Vol. 36(1).
- Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Grigoroudis E., Nikolopoulou G., Zopounidis C., *Customer Satisfaction Barometers and Economic Development: An explorative ordinal regression analysis*, „Total Quality Management” 2008, Vol. 19, No. 5.
- Güneş I., Fauziah A., *The Impact of Intercultural Communication Competence on Service Quality and Customer Satisfaction*, „Cbü Sosyal Bilimler Dergisi Cilt” 2015, Vol. 13, Sayı:2.
- Günter B., Hausmann A., *Kulturmarketing*, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2009.
- Hand Ch., Dall’Olmo Riley F., *Audience Behaviour or Buyer Behaviour: What can models of brand buying behaviour say about arts audiences?*, „International Journal of Arts Management” 2016, Vol. 19, No. 1.
- Hańderek J., *Transcendental Philosophy of Culture – Possibilities and Inspirations*, [w:] Tymieniecka A. (ed.), *Transcendentalism Overturned*, Springer, Netherlands 2011.
- Hasitschka W., Tschmuck P., Zembylas T., *Cultural Institutions Studies: Investigating the Transformation of Cultural Goods*, „Journal of Arts Management, Law & Society” 2005, Vol. 35, No. 2.
- Hausman A., *Theater-Management: Grundlagen, Methoden und Praxisbeispiele*, Lucius & Lucius, Stuttgart 2005.
- Hausmann A., Helm S., *Kundenorientierung im Kulturbetrieb. Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzung*, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2006.
- Havlik P., *Economic Consequences of the Ukraine Conflict*, Wiener Institut für Internationale Wirtschaftsvergleiche, Wien 2014.
- Heijnen P., van der Made A., *A Signaling Theory of Consumer Boycotts*, „Journal of Environmental Economics and Management”, Vol. 63.

- Henneberg S.C., Gruber T., Reppel A., Naudé P., Ashnai B., Huber F., Chowdhury I.N., *A Cross-cultural Comparison of Business Complaint Management Expectations*, „Journal of Marketing Theory and Practice” 2015, Vol. 23, No. 3.
- Hennig-Thurau T., Gwinner K., Walsh G., Gremler D.D., *Electronic Word-Of-Mouth Via Consumer-Opinion Platforms: What Motivates Consumers To Articulate Themselves on the Internet?*, „Journal Of Interactive Marketing” 2004, Vol. 18, No. 1.
- Hermann C.F., *Some Issues in the Study of International Crisis*, [w:] Hermann C.F. (ed.), *International Crises: Insights from behavioral research*, Free Press, New York 1972.
- Hess D., Rogovsky N., Dunfee T., *The Next Wave of Corporate Community Involvement: Corporate social initiatives*, „California Management Review” 2012, Vol. 44, No. 2.
- Higgs P., Cunningham S. Bakhshi H., *Beyond the Creative Industries: Mapping the creative economy in the United Kingdom*, „NESTA – Making innovation flourish” 2008, Januarie.
- Hill E., O’Sullivan C., O’Sullivan T., *Creative Arts Marketing*, Routledge, Oxon 2011.
- Hill N., Brierley J., MacDougall R., *How to Measure Customer Satisfaction*, Gower, Hampshire 2003.
- Hoffmann S., Müller S., *Consumer boycotts due to factory relocation*, „Journal of Business Research” 2009, Vol. 62.
- Hopkins S.A., Nie W., Hopkins W.E., *Cultural Effects on Customer Satisfaction with Service Encounters*, „Journal of Service Science” 2009, Vol. 2, No. 1.
- Hüschelrath K., *Competition Policy Analysis: An Integrated Approach*, Physica, Mannheim 2008.
- Jedlewska B., *Marketing w działalności podmiotów kultury – aktualne trendy*, „Zarządzanie w kulturze”, t. 7, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006.
- Jemielniak D., *Badania jakościowe – Podejścia i teorie*, t. 1, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.
- Jenner J.A., *The Entrepreneurial Linguist: The Art of Relationship Building with Direct Clients*, The ATA Chronicle, July 2009.
- Jimenez A.L., Quero Gervila M.J., *Manual de marketing y comunicación cultural*, Universidad de Cadiz, Cadiz 2013.
- John A., Klein J., *The Boycott Puzzle: Consumer Motivations for Purchase Sacrifice*, „Management Science” 2003, Vol. 49, No. 9.
- Johnson R., *The Jewish Declaration of War on Nazi Germany: The economic boycott of 1933*, „The Barnes Review” 2001, January–February.
- Jonson M., Garbarino E., *Customers of performing arts organisations: Are subscribers different from nonsubscribers?*, „International Journal of non profit and Voluntary Sector Marketing” 2001, Vol. 6, No. 1.

- Julian S.D., Ofori-Dankwa J.C., Justis R.T., *Understanding Strategic Responses to Interest Group Pressures*, „Strategic Management Journal” 2008, Vol. 29, No. 9.
- Kaczmarek-Słowińska M., *Public relations w zarządzaniu sytuacjami kryzysowymi organizacji*, Difin, Warszawa 2015.
- Keiser A., *Boycotts: Challenges for Managers*, „4D International Journal of Management & Science” 2016, Vol. 7, No. 1.
- Kerrigan F., Fraser P., Ozbilgin M., *Arts Marketing*, Routledge, New York 2004.
- Kincade D.H., Giddings L.V., Chen-Yu J.H., *Impact of product-specific variables on consumers' post-consumption behaviour for apparel products: USA*, „Journal of Consumer Studies & Home Economics” 1998, Vol. 22, No. 2.
- Klein A., *Besucherbindung im Kulturbetrieb*, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2008.
- Klein J.G., Smith C., John A., *Why We Boycott: Consumer motivations for boycott participation*, „Journal of Marketing” 2004, Vol. 68.
- Kłoskowska A., *Kultura masowa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- Knox G., van Oest R., *Customer Complaints and Recovery Effectiveness: A customer base approach*, „Journal of Marketing” 2014, Vol. 78, No. 5.
- Kohle F.H., *What is Social Media and Why is it Important to Documentary Filmmakers?*, „Media Watch” 2016, Vol. 7(1).
- Koku P., *On the Effectiveness of Consumer Boycotts Organized through the Internet: The market model*, „Journal of Services Marketing” 2012, Vol. 26, No. 1.
- Koku P., *On Boycotts Organized through the Internet*, „Journal of Marketing Development and Competitiveness” 2011, Vol. 5(6).
- Kolb B.M., *Marketing for Cultural Organization. New strategies for attracting audiences to classical music, dance, museums, theatre and opera (2<sup>nd</sup> Edition)*, Cengage Learning EMEA, Cork 2013.
- Kong N., Salzman O., Steger, U., Ionescu-Somers A., *Moving Business/Industry Towards Sustainable Consumption: The Role of NGOs*, „European Management Journal” 2002, Vol. 20, No. 2.
- Kotler P., Keller K.L., *Marketing Management*, Prentice Hall, Boston 2012.
- Kotler P., Keller K.L., *Marketing*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2012.
- Krawiec W., Szymańska K., *Marketing doświadczeń w instytucjach teatralnych na przykładzie Teatru Lalek Arlekin w Łodzi*, „Handel Wewnętrzny” 2016, nr 2(361).
- Krystek U., *Unternehmenskrisen: Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmen*, Gabler Verlag, Berlin 1987.
- Kuesters I., *Arts Managers as Liaisons between Finance and Art: A Qualitative Study Inspired by the Theory of Functional Differentiation*, „The Journal of Arts Management, Law and Society” 2010, Vol. 40.
- Kumar J., Chauhan A., Mahapatra S.N., *Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Post-Purchase Evaluation: An Empirical Study on Small Size Passenger Cars in India*, „International Journal of Business and Society” 2010, Vol. 11, No. 2.

- Kuś G., *Decyzje zakupowe a systemy komunikowania*, Wydawnictwo Novae Res, Gdynia 2011.
- Kuzmanova M., *Contemporary Problems Related to Crisis*, „Trakia Journal of Sciences” 2016, No. 3.
- Lam S.Y., Shankar V., Erramilli M.K., Murthy B., *Customer Value, Satisfaction, Loyalty, and Switching Costs: An illustration from a business-to-business service context*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 2004, Volume 32, No. 3.
- Lasserre P., *Global Strategic Management*, Palgrave Macmillan, London 2003.
- Lederer H., *The Vienna Coffee House: History and Cultural Significance*, [w:] Rittner L., Scott Haine W., Jackson J. (ed.), *The Thinking Space: The Café as a Cultural Institution in Paris, Italy and Vienna*, Routledge, Oxon 2013.
- Lee L.W., Oh Ch.H., Moon B.-J., *The Impact of CSR On Consumer-Corporate Connection and Brand Loyalty: A cross cultural investigation*, „International Marketing Review” 2015, Vol. 32, No. 5.
- Leighton N., Shelton T., *Zapobiegawczy plan komunikacji kryzysowej*, [w:] Anthonissen P.F. (red.) *Komunikacja kryzysowa*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
- Levitt T., *Marketing myopia*, „Business Harvard Review” 1960, July–August.
- Lewandowska K., *From Sponsorship to Partnership in Arts and Business Relations*, „The Journal of Arts Management, Law and Society” 2015, Vol. 45.
- Li Y., *The Severity of Negative Events in Enterprises Affects Consumers’ Brand Attitude*, „Social Behavior and Personality” 2015, Vol. 43(9).
- Liczmańska K., *Architektura marki znaczącym elementem w procesie budowania marek produktowych*, „Roczniki Ekonomiczne Kujawsko-Pomorskiej Szkoły Wyższej w Bydgoszczy” 2009, nr 2.
- Linaza M.T., Juaristi M., Garcia A., *Reusing Multimedia Content for the Creation of Interactive Experiences in Cultural Institutions*, [w:] Ioannides M., Quak E. (ed.), *3D Research Challenges in Cultural Heritage. A Roadmap in Digital Heritage Preservation*, Springer Berlin Heidelberg, Berlin 2014.
- Lu Y., Lu Y., Wang B., *Effects of Dissatisfaction on Customer Repurchase Decisions in e-commerce – An emotion-based perspective*, „Journal of Electronic Commerce Research” 2012, Vol. 13, No 3.
- Luchsa M.G., Phipps M., Hillb T., *Exploring Consumer Responsibility for Sustainable Consumption*, „Journal of Marketing Management” 2015, Vol. 31.
- Mahapatra S.N., *An Empirical Analysis of Cause of Consumer Dissatisfaction and the Reasons Why Consumers Enduring Dissatisfaction*, „Serbian Journal of Management” 2014, No. 9(1).
- Marchand A., De Connick P., Walker S., *La consommation responsable. Perspectives nouvelles dans les domaines de la conception de produits*, „Nouvelles pratiques sociales” 2005, Vol. 18, n°1.
- Marlow J., *Captain Boycott and the Irish*, The University of Michigan, Michigan 1972.

- Martin F.M., *U.S. Sanctions on Burma – CRS Report for Congress*, Congressional Research Service 2013, 7–5700.
- Martin P., *Renaissance Generation: The rise of the cultural consumer and what it means to your business*, LaCrosse, Avon 2007.
- Martínez Sanz, R., *La interactividad digital y su presencia en instituciones culturales españolas*, „Revista del CLAD Reforma y Democracia” 2017, No. 67, February.
- Matzler K., Bailom F., Hinterhuber H.H., Renzl B., Pichler J., *The Asymmetric Relationship between Attribute-level Performance and Overall Customer Satisfaction: A reconsideration of the importance-performance analysis*, „Industrial Marketing Management” 2004, Vol. 33.
- Maute M.F., Dube L., *Patterns of Emotional Responses and Behavioural Consequences of Dissatisfaction*, „Applied Psychology: An International Review” 1999, Vol. 48, No. 3.
- Mazurek-Łopacińska K., *Badania Marketingowe. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- Mccollough M.A., Berry L.L., Yadav M.S., *An Empirical Investigation of Customer Satisfaction after Service Failure and Recovery*, „Journal of Service Research” 2000, Vol. 3(2).
- Mead M., *Cooperation and Competition among Primitive Peoples*, McGraw Hill Book Company Inc., New York 1937.
- Messner W., *Cross-cultural Measurement of Transaction-specific Customer Satisfaction in the Services Industry*, „Journal of Customer Behaviour” 2016, Vol. 15, No. 4.
- Meyer R., *Gay Power circa 1970: Visual Strategies for Sexual Revolution*, „GLQ: A Journal of Lesbian and Gay Studies” 2006, Vol. 12, No. 3.
- Mgonja J.T., Sirima A., Backman K.F., Backman S.J., *Cultural Community-based Tourism in Tanzania: Lessons learned and way forward*, „Development Southern Africa” 2015, Vol. 32, No. 3.
- Miciak A.R., Shanklin W.L., *Choosing Celebrity Endorsers*, „Marketing Management” 1994, Vol. 3, No.3.
- Mitęga M., *Marketing relacji. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Fachowe CeDeWu. pl, Warszawa 2014.
- Mitroff I., *Crisis Management and Environmentalism: A natural fit*. California, „Management Review” 1992, Vol. 36(2).
- Mitroff I., Pearson C.M., *Zarządzanie sytuacją kryzysową, czyli jak ochronić firmę przed najgorszym*, Business Press, Warszawa 1998.
- Mittal V., Kumar P., Tsiros M., *Attribute-Level Performance, Satisfaction, and Behavioral Intentions over Time: A consumption-system approach*, „Journal of Marketing” 1999, Vol. 63, No. 2.
- Modliński A.K., *Academic Centre as a Key Driver of Regional Development. The case study of Cambridge*, [w:] Domański T. (ed.), *The Role of Universities in Promotion of Cities and Regions*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2015.



- Moradian M., Whitehouse D., *Gandhi and the Politics of Nonviolence*, „International Socialist Review” 2010, No. 14.
- Nadeem M.M., *Post-Purchase Dissonance: The wisdom of the 'repeat' purchases*, „Journal of Global Business Issues” 2007, Vol. 1, No. 2.
- Nathenson I.S., *Internet Infoglut and Invisible Ink: Spamdexing search engines with meta tags*, „Harvard Journal of Law & Technology” 1998, Vol. 12, No. 1.
- Niedźwiedziński M., Klepacz H., Szymańska K., *Zarządzanie relacjami z klientami dzięki wykorzystanym narzędziom komunikacji marketingowej na przykładzie polskich teatrów*, „Studies & Proceedings of Polish Association for Knowledge Management” 2015, No. 73.
- Nieżurawski L., Pawłowska B., Witkowska J., *Satysfakcja klienta. Strategia – Pomiar – Zarządzanie*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2010.
- Nilson L.A., *Boycott or Buycott? Understanding political consumerism*, „Journal of Consumer Behavior” 2010, Vol. 9.
- Oliver R., *A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions*, „Journal of Marketing Research” 1980, Vol. 17, No. 4.
- Oliver R., *An Investigation of the Interrelationship between Consumer (Dis)satisfaction and Complaint Reports*, „Advances in Consumer Research” 1987, Vol. 14.
- Oliver R., DeSarbo W., *Response Determinants in Satisfaction Judgments*, „Journal of Consumer Research” 1988, Vol. 14, No. 4.
- Oliver, R., *Satisfaction. A behavioral perspective on the customer (2<sup>nd</sup> edition)*, Routledge, New York 2015.
- O'Reilly D., Kerrigan F., *Marketing the Arts: A fresh approach*, Routledge, New York 2010.
- Ospina Pinzón S., Saura I.G., *Indicadores nacionales de satisfacción del consumidor. Una propuesta de revisión de la literatura*, „Cuadernos de Administración” 2011, Vol. 24, No. 43.
- Paraschivescu A.O., Cotîrleţ A., *Kano Model*, „Economy Transdisciplinarity Cognition” 2012, Vol. 15, No. 2.
- Pawlicka K., *Innowacyjne rozwiązania organizacyjne w zarządzaniu działalnością teatrów w Polsce po roku 1989*, [w:] Łodziana-Grabowska J., Wiktor J.W. (red.), *Koncepcje zarządzania i marketingu w sferze kultury*, CeDeWu, Warszawa 2014.
- Pearson C.M., Clare J.A., *Reframing Crisis Management*, [w:] Boin A. (ed.) *Crisis Management*, Sage, London 2008.
- Peters F.E., *The Monotheists: Jews, Christians, and Muslims in Conflict and Competition*, Princeton University Press, Woodstock 2005.
- Ponis S.T., Koronis, E., *A Knowledge Management Process-Based Approach to Support Corporate Crisis Management*, „Knowledge and Process Management” 2012, Vol. 19, No. 3.
- Pratt A.C., *Creative Cities: The cultural industries and the creative class*, „Geografiska annaler: Series B – Human Geography” 2008, Vol. 90(2).

- Pulh M., Marteaux S., Mencarelli R., *Positioning Strategies of Cultural Institutions: A renewal of the offer in the face of shifting consumer trend*, „International Journal of Arts Management” 2008, Vol. 10, No. 3.
- Ramkissoon H., *Authenticity, Satisfaction, and Place Attachment: A conceptual framework for cultural tourism in African island economies*, „Development Southern Africa” 2015, Vol. 32, No. 3.
- Rauschnabel P.A., Kammerlander N., Ivens B.S., *Collaborative Brand Attacks in Social Media: Exploring the antecedents, characteristics, and consequences of a new form of brand crises*, „Journal of Marketing Theory and Practice” 2016, Vol. 24, No. 4.
- Reinartz W., Kumar, V., *The Mismanagement of Customer Loyalty*, „Harvard Business Review” 2012, Vol. 80.
- Rentschler R., *Museum and Performing Arts Marketing: The age of discovery*, „Journal of Arts Management, Law & Society” 2002, Vol. 32, No. 1.
- Richards G., Munsters W., *Cultural Tourism Research Methods*, CAB International, Oxfordshire 2010.
- Richins M.L., *A Multivariate Analysis of Responses to Dissatisfaction*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 1987, Vol. 15, No. 3.
- Robbins J., *No happy cows: Dispatches from the Frontlines of the Food Revolution*, Red Wheel, San Francisco 2012.
- Rooij P., *Understanding Cultural Activity Involvement of Loyalty Segments in the Performing Arts*, „International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research” 2015, Vol. 9, No. 2.
- Rosewall E., *Marketing the Arts: A fresh approach*, Oxford University Press, Oxford 2013.
- Schrempf-Stirling J., Bosse D.A., Harrison J.S., *Anticipating, Preventing, and Surviving Secondary Boycotts*, „Business Horizons” 2013, Vol. 56.
- Sen S., Gürhan-Canli Z., Morwitz, V., *Withholding Consumption: A social dilemma perspective on consumer boycotts*, „Journal of Consumer Research” 2001, Vol. 28(3).
- Sheng-Ping T., *Personality, Motivation, And Behavioral Intentions in the Experiential Consumption of Artworks*, „Social Behavior & Personality: An International Journal” 2013, Vol. 41, No. 9.
- Shrivastava P., *Crisis Theory/Practice: Towards a Sustainable Future*, „Industrial and Environmental Crisis Quarterly” 1993, Vol. 7, No. 1.
- Singh J., *A Topology of Consumer Dissatisfaction Response Styles*, „Journal of Retailing” 1990, Vol. 01.
- Smith A.K., Bolton R.N., *An Experimental Investigation of Service Failure and Recovery: paradox or peril?*, „Journal of Service Research” 1998, Vol. 1(1).
- Sobocińska M., *Zachowania nabywców na rynku dóbr kultury i usług kultury*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008.

- Solomon M., Bamossy G., Askegaard S., Hogg M.K., *Consumer Behaviour. A European perspective (Third edition)*, Prentice Hall, Madrid 2006.
- Strothe J.B., Ulijn J.M., Fazal Z., *Information Overload: An international challenge for professional engineers and technical communicators (1st Edition)*, Wiley-IEEE Press, New Jersey 2012.
- Syed Mat Dom S.M., Ramli H.S., Li Chin A.L., Fern T.T., *Determinants of the Effectiveness of Celebrity Endorsement in Advertisement*, „The Journal of Developing Areas” 2016, Vol. 50, No. 5.
- Tatikonda L.L., *The Hidden Costs of Customer Dissatisfaction*, „Management Accounting Quarterly” 2013, Vol. 14, No. 3.
- Thijssens T., Bollen L., Hassink H., *Secondary Stakeholder Influence on CSR Disclosure: An Application of Stakeholder Salience Theory*, „The Journal of Business Ethics” 2015, Vol. 132.
- Thorndike E., *Animal Intelligence – experimental studies*, The MacMillan Company, Columbia 1911.
- Throsby D., *The Economics of Cultural Policy*, Cambridge University Press, Cambridge 2010.
- Tikkanen H., Alajoutsijarvi K., Tahtinen J., *The Concept of Satisfaction in Industrial Markets: A contextual perspective and a case study from the software industry*, „Industrial Marketing Management” 2000, Vol. 29(4).
- Tontinia G., Søylenb K.S., Silveira A., *How do Interactions of Kano Model Attributes Affect Customer Satisfaction? An analysis based on psychological foundations*, „Total Quality Management” 2013, Vol. 24, No. 11.
- Tsiotsou R., Vasioti E., *Using Demographics and Leisure Activities to Predict Satisfaction with Tourism Services in Greece*, „Journal of Hospitality & Leisure Marketing” 2006, Vol. 14(2).
- Tur A.A., Navarro M.V., *Aportaciones del turista cultural a la sostenibilidad del destino: el caso español*, „Revista CIDOB d'Afers Internacionals” 2016, no. 113.
- Tylor E.T., *Primitive Culture: Researches into the development of mythology, philosophy, religion, art, and custom*, Gordon Press, London 1920.
- Valente T.W., Pumpuang P., *Identifying Opinion Leaders to Promote Behavior Change*, „Health Education & Behavior” 2007, Vol. 34, No. 6.
- Varbanova L., *Zarządzanie strategiczne w kulturze*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2015.
- Venkatesh A., Meamber L.A., *Arts and Aesthetics: Marketing and cultural production*, „Marketing Theory” 2006, Vol. 6, No. 1.
- Vorobiov I., *What's Next, after Ukraine Signs Association Agreement with the EU?*, „Polski Instytut Spraw Międzynarodowych” 2014, No. 94(689).
- Warland R., *A Typology of Consumer Complaints*, [w:] Day R. (ed.), *Consumer satisfaction, dissatisfaction and complaining behavior*, Indiana University School of Business, Indiana 1977.

- Wasilewski W., *Risk Analysis in Cultural Institutions*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, No. 345.
- Westbrook R.A., *A Study of Consumer Dissatisfaction Before Purchase*, „Advances in Consumer Research” 1977, Vol. 04.
- Westbrook R.A., *Product/consumption-based affective responses and post-purchase processes*, „Journal of Marketing Research” 1987, Vol. 24, No. 3.
- Wiktor J.W., *Komunikacja marketingowa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013.
- Krawiec W., Szymańska K., *Zwyczaje komunikacyjne klientów i poszukiwanie nowoczesnych form promocji na rynku kultury*, „Marketing i Zarządzanie” 2016, nr 4(45).
- Witella L., Lofgren M., Dahlgaard J.J., *Theory of Attractive Quality and the Kano Methodology – The past, the present, and the future*, „Total Quality Management” 2013, Vol. 24, No. 11.
- Wróblewski Ł., *Strategie marketingowe w instytucjach kultury*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012.
- Yin S., Jing R., *A Schematic View of Crisis Threat Assessment*, „Journal of Contingencies and Crisis Management” 2014, Vol. 22, No. 2.
- Zasuwa G., *Kim jest uczestnik bojkotu produktu? Znaczenie cech demograficznych konsumentów*, „Handel Wewnętrzny” 2016, nr 1(36).
- Zeelenberg M., Pieters P., *Beyond Valence in Customer Dissatisfaction: A review and new findings on behavioral responses to regret and disappointment in failed services*, „Journal of Business Research” 2004, Vol. 57.
- Александровна Г.Д., *Новые социальные характеристики интернет-пользователей и интернет-сообществ*, „Современные исследования социальных проблем (электронный научный журнал)” 2012, №1(09).



# Netografia

- 16 Die in Cartoon Protests in Nigeria, <http://edition.cnn.com/2006/WORLD/africa/02/18/cartoon.roundup/index.html> (dostęp: 2.11.2015).
- Abad-Santos A., *Russian Vodka Boycott in Gay Bars Faces Predictable Backlash*, <http://www.thewire.com/global/2013/07/gay-bar-russian-vodka-boycott-faces-predictable-backlash/67760> (dostęp: 22.10.2015).
- Ables R., *Boycott Chevron Until They Agree to Clean Up Their Toxic Mess in Ecuador!*, <https://www.change.org/p/boycott-chevron-until-they-agree-to-clean-up-their-toxic-mess-in-ecuador> (dostęp: 22.10.2015).
- Albin M., *Wiceprezydent od Trumpa poszedł do teatru. Wygwizdali go prawie jak Glišńskiego*, <http://natemat.pl/195003,wiceprezydent-od-trumpa-poszedl-do-teatru-potraktowali-go-prawie-jak-glinskiego> (dostęp: 27.11.2016).
- Altman S., *The First Civil Rights Bus Boycott*, [http://www.aaregistry.org/historic\\_events/view/first-civil-rights-bus-boycott](http://www.aaregistry.org/historic_events/view/first-civil-rights-bus-boycott) (dostęp: 21.10.2015).
- The American Jewish Historical Society, *The Anti-Nazi Boycott of 1933*, <http://web.archive.org/web/20090116052255/http://www.ajhs.org/publications/chapters/chapter.cfm?documentID=230> (dostęp: 21.10.2015).
- An Update on Don't Buy! Thai!*, [http://www.vachss.com/mission/dbt\\_update.html](http://www.vachss.com/mission/dbt_update.html) (dostęp: 22.10.2015).
- Animal Welfare Supporter Stella McCartney Drops Wool Supplier*, <http://www.thesundaily.my/news/1524156> (dostęp: 11.02.2015).
- Apatoff A., *Backlash Against Abercrombie & Fitch's Anti-Plus Size Policies Reaches a Fever Pitch*, <http://stylenews.peoplestylewatch.com/2013/05/15/abercrombie-boycott-anti-plus-size/> (dostęp: 27.10.2015).
- Aron J., *Elsevier Vows to Keep Price of Mathematics Journals Low*, <https://www.newscientist.com/blogs/shortsharpsscience/2012/02/elsevier-announces-changes-to.html> (dostęp: 30.10.2015).
- Attentat contre «Charlie Hebdo» : qui sont les victimes?*, <http://tempsreel.nouvelobs.com/charlie-hebdo/20150107.OBS9469/attentat-contre-charlie-hebdo-qui-sont-les-victimes.html> (dostęp: 28.02.2016).
- Baker J., *The Rise of the Conscious Consumer: Why businesses need to open up*, <http://www.theguardian.com/women-in-leadership/2015/apr/02/the-rise-of-the-conscious-consumer-why-businesses-need-to-open-up> (dostęp: 14.08.2015).

- Bartlett E., *Seven Hundred Artists Have Just Announced a 'Cultural Boycott' of Israel*, <http://i100.independent.co.uk/article/seven-hundred-artists-have-just-announced-a-cultural-boycott-of-israel--eySdBeqw2g> (dostęp: 3.11.2015).
- Beal A., *96% of unhappy customers won't complain to you, but will tell 15 friends [2014]*, <http://www.trackur.com/96-of-unhappy-customers-wont-complain-to-you-but-will-tell-15-friends-infographic> (dostęp: 7.09.2015).
- Best J., *KFC Is Going to Court to Dispel Rumors of GMO Spider Chickens*, <http://www.takepart.com/article/2015/06/02/spider-chickens-are-not-real-says-kfc> (dostęp: 26.10.2015).
- Bosomworth D., *Statistics on Mobile Usage and Adoption to Inform Your Mobile Marketing Strategy*, <http://www.smartinsights.com/mobile-marketing/mobile-marketing-analytics/mobile-marketing-statistics/> (dostęp: 5.11.2015).
- Boycott Made-In-China*, <https://www.studentsforafreetibet.org/campaigns/environment-economic-rights/boycott-made-in-china> (dostęp: 26.10.2015).
- Bradner E., *'Hamilton': The latest feud Trump won't let go*, <http://edition.cnn.com/2016/11/20/politics/donald-trump-hamilton-feud/> (dostęp: 27.10.2016).
- Bundy W., Balaban S., *People Are Calling for a Boycott of Trump-Affiliated Businesses*, <http://www.thefader.com/2016/11/14/trump-boycott-grab-your-wallet-spreadsheet> (dostęp: 27.11.2016).
- Butelli S., *Consumer Complaint Behavior (CCB): A literature review*, <http://dspace-unipr.cineca.it/bitstream/1889/1178/1/Butelli%2520Literature%2520review.pdf>, s. 11–12 (dostęp: 20.08.2015).
- Carpenter G., *Power Shift: The rise of the consumer-focused enterprise in the digital age*, <https://www.kellogg.northwestern.edu/.../Rise-of-the-Consumer-Focused-...> (dostęp: 26.01.2016).
- Chain S., *Dolce & Gabbana Apologize for Insensitive IVF Comments*, <http://www.hollywoodreporter.com/news/dolce-gabbana-apologize-ivf-comments-815484> (dostęp: 3.11.2015).
- Child B., *Vatican Weighs Calling for Boycott against Angels and Demons Film*, <http://www.theguardian.com/film/2009/mar/24/vatican-weighs-boycott-against-angels-and-demons> (dostęp: 27.10.2015).
- Corp Ch., <http://www.amnestyusa.org/our-work/issues/business-and-human-rights/oil-gas-and-mining-industries/chevron-corp> (dostęp: 22.10.2015).
- Cronin M., *Gap Brand Drops Fur After Customers Threaten Boycott*, <https://www.thedodo.com/fur-piperlime-gap-boycott-741787373.html> (dostęp: 2.11.2015).
- Davidson J., *Here's How Many Internet Users There Are*, <http://time.com/money/3896219/internet-users-worldwide/> (dostęp: 5.11.2015).
- Delacote P., *Are Consumer Boycotts Effective?*, s. 2, <http://www.webmeets.com/files/papers/ERE/WC3/388/boycott.coordination.pdf> (dostęp: 22.10.2015).
- Delilah M., *Students Declare National Boycott of Wendy's*, <http://peoplesworld.org/students-declare-national-boycott-of-wendy-s/> (dostęp: 30.10.2015).

- Des activistes russes proposent un boycott international de Charlie Hebdo*, <https://francais.rt.com/international/13949-russie-boycott-charlie-hebdo> (dostęp: 28.02.2016).
- Deutsch C. H., *Group Ends Its Boycott of Mitsubishi Entities*, <http://www.nytimes.com/1998/02/12/business/international-business-group-ends-its-boycott-of-mitsubishi-entities.html> (dostęp: 3.11.2015).
- DiMaggio P., *The Internet and the Cultural Industries*, <https://www.technologyreview.com/s/531341/the-internet-and-the-cultural-industries/> (dostęp: 28.11.2016).
- Donaldson D., *Moscow's Taganka Theater Accused of Promoting „Violence, Homosexuality, Pedophilia and Suicide” at Russian Council*, <http://guardianlv.com/2014/03/moscows-taganka-theater-accused-of-promoting-violence-homosexuality-pedophilia-and-suicide-at-russian-council/> (dostęp: 11.03.2016).
- Dubuis A., Jury L., Rucki A., *Huge Protest Calling on Boycott of Tricycle Theatre over Jewish Film Festival Ban*, <http://www.standard.co.uk/news/politics/huge-protest-calling-on-boycott-of-tricycle-theatre-over-jewish-film-festival-ban-9655430.html> (dostęp: 29.01.2016).
- End of boycott: „Eco-Agreement” between RAN and Mitsubishi*, <http://wrm.org.uy/oldsite/bulletin/9/USA.html> (dostęp: 3.11.2015).
- Farrago J., *How Much Has the Internet Changed the Art World?*, <http://www.bbc.com/culture/story/20140326-how-has-the-internet-changed-art> (dostęp: 28.11.2016).
- Fattah H., *Muslims Urge End to Boycott of Danish Products*, [http://www.nytimes.com/2006/04/04/world/africa/04iht-islam.html?\\_r=0](http://www.nytimes.com/2006/04/04/world/africa/04iht-islam.html?_r=0) (dostęp: 2.11.2015).
- Flood A., *Scientists Sign Petition to Boycott Academic Publisher Elsevier*, <http://www.theguardian.com/science/2012/feb/02/academics-boycott-publisher-elsevier> (dostęp: 30.10.2015).
- Freeman M., *Figueroa T., Animal Liberation Front attacks fur business*, <http://www.sandiegouniontribune.com/news/2013/jul/21/Animal-rights-vandalism-attack-homes/> (dostęp: 2.11.2015).
- Froehlich A., *Pro-Palestine and Pro-Israel Celebrities*, <http://www.trueactivist.com/pro-palestine-and-pro-israel-celebrities/> (dostęp: 11.03.2016).
- Gajanan M., *‘Renoir Sucks at Painting’ Movement Demands Removal of artist’s Works*, <http://www.theguardian.com/artanddesign/2015/oct/06/renoir-sucks-at-painting-protest-boston-max-geller> (dostęp: 28.02.2016).
- Garcia A., *Customers burn New Balance shoes over Trump comments*, <http://money.cnn.com/2016/11/10/news/companies/trump-new-balance-burning-shoes/> (dostęp: 27.11.2016).
- Gaşior M., *Homoseksualiści nie jedzą Nutelli i nie jeżdżą Polskim Busem? Czarna lista Homopedii radzi bojkot nietolerancyjnych firm*, <http://natemat.pl/85175,homoseksualisci-nie-jedza-nutelli-i-nie-jezdza-polskim-busem-czarna-lista-homopedii-radzi-ktore-nietolerancyjne-firmy-bojkotowac> (dostęp: 27.10.2015).
- Glazek Ch., *The Story Behind „Fitch the Homeless”*, <http://www.newyorker.com/culture/culture-desk/the-story-behind-fitch-the-homeless> (dostęp: 27.10.2015).



- Global Warming Protesters Stage Esso Boycott*, <http://www.dailymail.co.uk/news/article-87297/Global-warming-protesters-stage-Esso-boycott.html> (dostęp: 22.10.2015).
- Goławska M., Rożek T., *Chińskie zabawki zawierają substancje trujące dzieci*, <http://www.polskatimes.pl/artykul/49261,chinskie-zabawki-zawieraja-substancje-trujace-dzieci,id,t.html> (dostęp: 26.10.2015).
- Goodman J., *Finding the Root Causes of Customer Complaints Can Help You Fix Problems as Well as Increase Loyalty*, <http://www.customerservicegroup.com/pdf/csn1210docs.pdf> (dostęp: 8.07.2015)
- Grant C., *Mitsubishi Boycott Aimsto Save Tropical Rainforests*, <http://207.112.105.217/PEN/1994-12-01/s-grant.html> (dostęp: 3.11.2015).
- Guo J., *Abercrombie & Fitch to Offer Plus-sizes*, <http://money.cnn.com/2013/11/20/investing/abercrombie-fitch-plus-sizes/> (dostęp: 27.10.2015).
- Halevy D., *PA Calls for Boycott of 'Settlement Products'*, <http://www.israelnationalnews.com/News/News.aspx/179058#.VjeQOn4vfIV> (dostęp: 02.11.2015).
- How to Create an Action in the Campaign for Fair Food*, [http://static1.squarespace.com/static/54481a36e4b005db391f3e20/t/5554f48ce4b0efc8c23b3748/1431630988710/14+CreativeActions\\_CFF.pdf](http://static1.squarespace.com/static/54481a36e4b005db391f3e20/t/5554f48ce4b0efc8c23b3748/1431630988710/14+CreativeActions_CFF.pdf) (dostęp: 30.10.2015).
- Hunter G. L., Goebel D. J., *Coping with Information Overload*, s. 3, [http://business.illinoisstate.edu/downloads/katie/coping\\_with\\_information\\_overload\\_9.2004.pdf](http://business.illinoisstate.edu/downloads/katie/coping_with_information_overload_9.2004.pdf) (dostęp: 5.11.2015).
- In Libya, 11 Reportedly Die in Cartoon Protests*, <http://edition.cnn.com/2006/WORLD/africa/02/17/libya.cartoons/index.html> (dostęp: 2.11.2015).
- Internet Usage Statistics, The Internet Big Picture, World Internet Users and 2015 Population Stats*, <http://www.internetworldstats.com/stats.htm> (dostęp: 5.11.2015).
- Internet Users by Country (2014)*, <http://www.internetlivestats.com/internet-users-by-country/> (dostęp: 5.11.2015).
- Jefferies M., *Boycott Dolce and Gabbana: Celebrities and fashion fans hit back at designers who branded IVF babies 'synthetic'*, <http://www.mirror.co.uk/3am/celebrity-news/boycott-dolce-gabbana-celebrities-fashion-5342458> (dostęp: 3.11.2015).
- Jewish Virtual Library, *The Anti-Jewish Boycott: Background & Overview*, <https://www.jewishvirtuallibrary.org/jsourc/Holocaust/boycott1.html> (dostęp: 21.10.2015).
- Johnson P., *Finally, a Semi-Definitive Definition of Post-Internet Art*, <http://artfcity.com/2014/10/14/finally-a-semi-definitive-definition-of-post-internet-art/> (dostęp: 28.11.2016).
- Jones J., *Who's the Vandal: Ai Weiwei or the man who smashed his Han urn?*, <http://www.theguardian.com/artanddesign/jonathanjonesblog/2014/feb/18/ai-weiwei-han-urn-smash-miami-art> (dostęp: 28.02.2016).
- Kulczyński M., „Krucjata Różańcowa” szturmowała Teatr Polski. Są zatrzymania, <http://polska.newsweek.pl/bojkot-spektaklu-smierc-i-dziewczyna-w-teatrze-polskim,artykuly,374495,1.html> (dostęp: 11.03.2016).

- The Latvian foreign Ministry explained why the Alexandrov ensemble can't „just come” tour*, <http://en.news-4-u.ru/the-latvian-foreign-ministry-explained-why-the-alexandrov-ensemble-cant-just-come-tour.html> (dostęp: 11.02.2016).
- Layton A., *Students' Boycott of Holiday Inn Successful; Chain will leave Tibet*, [http://www.iowastatedaily.com/article\\_d7c2501a-7220-5339-a4f4-c38ea7a6a4fb.html](http://www.iowastatedaily.com/article_d7c2501a-7220-5339-a4f4-c38ea7a6a4fb.html) (dostęp: 27.10.2015).
- Looking at Anti-Israel Celebrities and Their Brands*, <http://www.algemeiner.com/2014/08/05/looking-at-anti-israel-celebrities-and-their-brands/#> (dostęp: 3.11.2015).
- Lubitz R., *New Balance Faces Backlash after Throwing its Support behind President-elect Donald Trump*, <https://mic.com/articles/159116/new-balance-faces-backlash-after-throwing-its-support-behind-president-elect-donald-trump#.4SdelN7ZH> (dostęp: 27.11.2016).
- Lynskey D., *Tricycle Theatre and Israel: The politics of the cultural boycott*, <http://www.theguardian.com/culture/2014/aug/06/-sp-tricycle-theatre-row-is-cultural-isolation-ever-right> (dostęp: 9.02.2016).
- Madigan N., *Ai Weiwei Vase Is Destroyed by Protester at Miami Museum*, [http://www.nytimes.com/2014/02/18/arts/design/ai-weiwei-vase-destroyed-by-protester-at-miami-museum.html?\\_r=0](http://www.nytimes.com/2014/02/18/arts/design/ai-weiwei-vase-destroyed-by-protester-at-miami-museum.html?_r=0) (dostęp: 28.02.2016).
- Marcus L., *Why People Are Protesting Renoir at the Boston Museum of Fine Art*, <http://www.cntraveler.com/stories/2015-10-08/why-people-are-protesting-renoir-at-the-boston-museum-of-fine-art> (dostęp: 28.02.2016).
- McCullan T., *The Virtual Holocaust Survivor: how history gained new dimensions*, <https://www.theguardian.com/technology/2016/jun/18/holocaust-survivor-hologram-pinchas-gutter-new-dimensions-history> (dostęp: 23.11.2016).
- McGee J., *Abercrombie & Fitch Sizes Spur Association to Lead Boycott*, <http://associationsnow.com/2013/06/association-leads-boycott-against-bercrombie-fitch/> (dostęp: 27.10.2015).
- Milanovic R., *The World's 21 Most Important Social Media Sites and Apps in 2015*, <http://www.socialmediatoday.com/social-networks/2015-04-13/worlds-21-most-important-social-media-sites-and-apps-2015#sthash.2umwpbvg.dpuf> (dostęp: 5.11.2015).
- Miley Cyrus and US Stars Boycott Abercrombie & Fitch after Discrimination of Overweight*, <http://gulfnnews.com/life-style/celebrity/miley-cyrus-and-us-stars-boycott-bercrombie-fitch-after-discrimination-of-overweight-1.1197732> (dostęp: 27.10.2015).
- Minks Freed from Cages, Farmers Give Chase*, <http://www.reuters.com/article/2007/08/31/us-finland-mink-idUSHER15345220070831> (dostęp: 2.11.2015).
- Mooney P., *The Story Behind China's Tainted Milk Scandal*, <http://www.usnews.com/news/world/articles/2008/10/09/the-story-behind-chinas-tainted-milk-scandal> (dostęp: 26.10.2015).

- Morris W., *FBI Investigates Attack on Fur Store*, [http://www.google.de/imgres?imgurl=http://tribkswb.files.wordpress.com/2013/07/screen-shot-2013-07-23-at-7-09-10-pm.png&imgrefurl=http://fox5sandiego.com/2013/07/23/agents-investigates-attack-on-fur-store/&h=357&w=633&tbnid=AXLzffH8gXWDNM:&tbnh=90&tbnw=160&usg=\\_\\_1GpszX4AA06P\\_Hmq6CMRvKvWprk=&docid=NEGUJ\\_2OXpICeM&sa=X&ved=0CGcQ9QEwC2oVChMI58b5j7DxyAIVy9YaCh1rGAbr](http://www.google.de/imgres?imgurl=http://tribkswb.files.wordpress.com/2013/07/screen-shot-2013-07-23-at-7-09-10-pm.png&imgrefurl=http://fox5sandiego.com/2013/07/23/agents-investigates-attack-on-fur-store/&h=357&w=633&tbnid=AXLzffH8gXWDNM:&tbnh=90&tbnw=160&usg=__1GpszX4AA06P_Hmq6CMRvKvWprk=&docid=NEGUJ_2OXpICeM&sa=X&ved=0CGcQ9QEwC2oVChMI58b5j7DxyAIVy9YaCh1rGAbr) (dostęp: 2.11.2015)
- Muller M., *Nestlé Baby Milk Scandal Has Grown up but Not Gone Away*, <http://www.theguardian.com/sustainable-business/nestle-baby-milk-scandal-food-industry-standards> (dostęp: 11.02.2016).
- Murray R., *Abercrombie & Fitch Targets Skinny Shoppers, Won't Sell Larger Sizes for Plus-sized Women*, <http://www.nydailynews.com/life-style/fashion/abercrombie-won-sell-xl-article-1.1339454> (dostęp: 27.10.2015).
- Murtagh C., Lukehart C., *Co-op America's Boycott Organizer's Guide*, <http://www.greenamerica.org/PDF/GuideBoycottOrganizers.pdf> (dostęp: 20.10.2015).
- Muslim Boycotts Hurt Danish Firms*, <http://www.foxnews.com/story/2006/02/16/muslim-boycotts-hurt-danish-firms.html> (dostęp: 2.11.2015).
- Noch J., *Największe marki popierają małżeństwa homoseksualne w USA. Takiego wsparcia zabrakło związkom partnerskim w Polsce?*, <http://natemat.pl/56331,najwieksze-marki-popieraja-malzenstwa-homoseksualne-w-usa-takiego-wsparcia-zabraklo-zwiazkom-partnerskim-w-polsce> (dostęp: 28.10.2015).
- Norton B., *„Amplify Your Voice for Justice”: Roger Waters and prominent artists call for boycott of Israel in new video*, [http://www.salon.com/2015/11/24/amplify\\_your\\_voice\\_for\\_justice\\_roger\\_waters\\_and\\_prominent\\_artists\\_call\\_for\\_boycott\\_of\\_israel\\_in\\_new\\_video](http://www.salon.com/2015/11/24/amplify_your_voice_for_justice_roger_waters_and_prominent_artists_call_for_boycott_of_israel_in_new_video) (dostęp: 9.02.2016).
- Pathak S., *Caught in the Trump Maelstrom, New Balance Turns to Damage Control*, <http://digiday.com/brands/caught-trump-maelstrom-new-balance-turns-damage-control/> (dostęp: 27.11.2016).
- Pew Research Center, *Internet User Demographics*, <http://www.pewinternet.org/data-trend/internet-use/latest-stats/> (dostęp: 5.11.2015).
- Pisarski M., *Sztuka post-internetowa: wprowadzenie do pożegnania z nowymi ediami*, <http://www.ha.art.pl/felietony/2613-mariusz-pisarski-sztuka-postinternetowa-wprowadzenie-do-pozegnania-z-nowymi-mediami.html> (dostęp: 28.11.2016).
- Plickert P., *Akademischer Frühling*, <http://www.faz.net/aktuell/feuilleton/forschung-und-lehre/debatte-um-wissenschaftsverlag-akademischer-fruehling-11649380.html> (dostęp: 30.10.2015).
- Polyanska Y., *Economic Boycott: The tricolor as a label for Russian goods*, <http://euromaidanpress.com/2014/10/10/economic-boycott-the-tricolor-as-a-label-for-russian-goods/> (dostęp: 2.11.2015).
- Rae J., Edwards L., *Virtual reality at the British Museum: What is the value of virtual reality environments for learning by children and young people, schools, and families?*, <http://mw2016.museumsandtheweb.com/paper/virtual-reality->

- at-the-british-museum-what-is-the-value-of-virtual-reality-environments-for-learning-by-children-and-young-people-schools-and-families/ (dostęp: 23.11.2016).
- Rainforest Activists Organise Mitsubishi Boycott*, <https://www.greenleft.org.au/node/5914> (dostęp: 3.11.2015).
- Reaction around the World to Cartoon Row*, <http://news.bbc.co.uk/2/hi/europe/4676930.stm> (dostęp: 2.11.2015).
- Riemenschneider Ch., *Varsity Theater is Target of Boycott Amid Sex-abuse Lawsuits against Owner*, <http://www.startribune.com/varsity-theater-is-targeted-in-boycott-campaign-amid-sex-abuse-allegations/365459891> (dostęp: 29.01.2016).
- Seo Y., *Cultural Impact on Customer Satisfaction and Service Quality Evaluation in Hotels*, <http://digitalscholarship.unlv.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2371&context=thesedisertations> (dostęp: 21.01.2016).
- Shankman P., *Whiny Customers: 5 types of Complaints and how to handle them*, <http://www.inc.com/peter-shankman/customer-service-types-of-online-complaints.html> (dostęp: 7.09.2015).
- Singh A., *Vatican 'to Call for Boycott' of Tom Hanks Film Angels & Demons*, <http://www.telegraph.co.uk/culture/film/5038815/Vatican-to-call-for-boycott-of-Tom-Hanks-film-Angels-and-Demons.html> (dostęp: 27.10.2015).
- Singh J., Howell R.D., *Consumer Complaint Behavior: A review and prospectus*, [https://faculty.unlv.edu/gnaylor/JCSDCB/articles/1984\\_1985/Singh%20et%20al%201985.pdf](https://faculty.unlv.edu/gnaylor/JCSDCB/articles/1984_1985/Singh%20et%20al%201985.pdf) (dostęp: 7.09.2015).
- Stop Esso Campaign History*, <http://www.greenpeace.org.uk/blog/climate/stop-esso-campaign-history> (dostęp: 22.10.2015).
- Storbeck O., *Forscher boykottieren Fachverlag*, <http://www.handelsblatt.com/politik/konjunktur/oekonomie/nachrichten/teure-wissenschaft-forscher-boykottieren-fachverlag/6203330.html> (dostęp: 30.10.2015).
- Student/Farmworker Alliance Announces Wendy's Boycott*, <http://fsrn.org/2015/03/studentfarmworker-alliance-announces-wendys-boycott/> (dostęp: 30.10.2015).
- Sturgis S., *Students Declare Nationwide Boycott of Wendy's over Farmworker Concerns*, <http://prospect.org/article/students-declare-nationwide-boycott-wendys-over-farmworker-concerns> (dostęp: 30.10.2015).
- Sullivan K., *For Danish Firms, Boycott in Mideast a 'Nightmare'*, <http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2006/02/10/AR2006021001821.html> (dostęp: 2.11.2015).
- Thomsen C., *Boikotter Israel*, <http://www.dagbladet.no/nyheter/2006/01/05/453899.html> (dostęp: 2.11.2015).
- Tice C., *KFC Finally Tackles Its Big Problem: Too many stores*, <http://www.cbsnews.com/news/kfc-finally-tackles-its-big-problem-too-many-stores/> (dostęp: 26.10.2015).
- Toppa S., *Celebrities Join Elton John in Dolce & Gabbana Boycott*, <http://time.com/3745411/elton-john-dolce-gabbana-boycott-gay-adoption-synthetic-children/> (dostęp: 3.11.2015).

- Trump Supporters Call for 'Hamilton' Boycott*, <http://www.wnd.com/2016/11/trump-supporters-call-for-hamilton-boycott/> (dostęp: 27.10.2016).
- Taylor K., *An anti-Trump Movement is Calling for the Boycott of these 32 Retailers*, <http://www.businessinsider.com/trump-related-businesses-boycotted-2016-11?IR=T/#6pm-1> (dostęp: 27.11.2016).
- Vernette E., *Une nouvelle vision du leader d'opinion en marketing: une approche phénoménologique*, 5 ème Congrès «Tendances du Marketing» Venise 2006, s. 4, <http://www.marketing-trends-congress.com/archives/2006/Materiali/Paper/Fr/Vernette.pdf> (dostęp: 4.02.2016).
- Vincent A., *How Has the Internet Changed Art?*, <http://www.telegraph.co.uk/culture/art/art-features/11130492/How-has-the-internet-changed-art.html> (dostęp: 28.11.2016).
- Wallace I., *What Is Post-Internet Art? Understanding the Revolutionary New Art Movement*, [http://www.artspace.com/magazine/interviews\\_features/trend\\_report/post\\_internet\\_art-52138](http://www.artspace.com/magazine/interviews_features/trend_report/post_internet_art-52138) (dostęp: 28.11.2016).
- Weiss M., *Israeli Artists to Boycott Theatre in the West Bank*, <http://www.irishtimes.com/news/israeli-artists-to-boycott-theatre-in-the-west-bank-1.644351> (dostęp: 11.03.2016).
- Whit O., *All About Religion: A completed guide*, s. 67, [https://play.google.com/store/books/details?id=laO3CgAAQBAJ&rdid=booklaO3CgAAQBAJ&rdot=1&source=gbs\\_vpt\\_read&pcampaignid=books\\_booksearch\\_viewport](https://play.google.com/store/books/details?id=laO3CgAAQBAJ&rdid=booklaO3CgAAQBAJ&rdot=1&source=gbs_vpt_read&pcampaignid=books_booksearch_viewport) (dostęp: 20.10.2015).
- Whittely H., *The Four Types of Customer Complaints You Should Pay Attention to*, <http://customerthink.com/the-four-types-of-customer-complaints-you-should-pay-attention-to/> (dostęp: 7.09.2015).
- Wijkhuijs J., *Dutch Universities Start Their Elsevier Boycott Plan*, <https://universonline.nl/2015/07/02/dutch-universities-start-their-elsevier-boycott-plan> (dostęp: 30.10.2015).
- Wood R. W., *Dolce & Gabbana Cleared of Tax Evasion, Could Help Lionel Messi Trial*, <http://www.forbes.com/sites/robertwood/2014/10/25/dolce-gabbana-cleared-of-tax-evasion-could-help-lionel-messi-trial/> (dostęp: 3.11.2015).
- Wysocki A. F., Kepner K. W., Glasser M. W., *Customer Complaints and Types of Customers*, <https://edis.ifas.ufl.edu/pdffiles/HR/HR00500.pdf> (dostęp: 7.09.2015).
- Zentler A., *The Cost of Bad Customer Service and the Need for Back-end Service Recovery*, [http://www.fischerjordan.com/uploads/whitepapers/the\\_cost\\_of\\_bad\\_customer\\_service.pdf](http://www.fischerjordan.com/uploads/whitepapers/the_cost_of_bad_customer_service.pdf) (dostęp: 26.08.2015).
- <http://animalliberationfrontline.com/breeding-records-destroyed-at-largest-bobcat-farm-in-the-us/> (dostęp: 2.11.2015)
- <http://bilet.yteatr.dramatyczny.pl/rezerwacja/termin.html?id=138> (dostęp: 10.03.2017).
- <http://bydgoszcz.naszemiasto.pl/artykul/kazdy-powinien-miec-wlasna-modlitwe-recenzja-spektaklu,3155267,art,t,id,tm.html> (dostęp: 23.02.2017).
- <http://culture.pl/pl/miejsce/stary-teatr-w-krakowie> (dostęp: 23.02.2017).

- <http://culture.pl/pl/miejsce/teatr-dramatyczny-miasta-stolecznego-warszawy-im-gustawa-holoubka> (dostęp: 10.03.2017).
- <http://culture.pl/pl/miejsce/teatr-polonia-w-warszawie> (dostęp: 7.03.2017).
- <http://culture.pl/pl/miejsce/teatr-polski-im-hieronima-konieczki-w-bydgoszczy> (dostęp: 23.02.2017).
- <http://culture.pl/pl/miejsce/teatr-slaski-im-stanislawa-wypianskiego-w-katowicach> (dostęp: 16.03.2017).
- <http://culture.pl/pl/wydarzenie/popieluszko-na-scenie-w-bydgoszczy> (dostęp: 23.02.2017).
- <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/consumer-boycott> (dostęp: 19.10.2015).
- <http://film.onet.pl/wiadomosci/krystyna-janda-nie-otrzymala-dotacji-na-swoj-teatr/0gthf7> (dostęp: 7.03.2017).
- [http://katowice.wyborcza.pl/katowice/1,35019,14995449,Kolejna\\_plachta\\_przyslania\\_budynek\\_w\\_centrum\\_Katowic\\_.html](http://katowice.wyborcza.pl/katowice/1,35019,14995449,Kolejna_plachta_przyslania_budynek_w_centrum_Katowic_.html) (dostęp: 16.03.2017).
- [http://katowice.wyborcza.pl/katowice/1,35019,14997494,Bojkot\\_Teatru\\_Slaskiego\\_\\_\\_Niech\\_sciagnie\\_reklame\\_z.html](http://katowice.wyborcza.pl/katowice/1,35019,14997494,Bojkot_Teatru_Slaskiego___Niech_sciagnie_reklame_z.html) (dostęp: 16.03.2017).
- <http://ksiazki.onet.pl/wiadomosci/aktorzy-o-zamieszaniu-wokol-teatru-polskiego-i-wyboru-nowego-dyrektora/1x3yd0> (dostęp: 20.02.2017).
- <http://ksiazki.onet.pl/wiadomosci/cezary-morawski-stawia-na-sienkiewiczami-kiewicza-i-pamiec-o-rocznicach-krzysztof/9pwq31> (dostęp: 20.02.2017).
- <http://kultura.dziennik.pl/teatr/artykuly/516360,krystyna-janda-dotacji-teatr-polonia-och-teatr-mkidn.html> (dostęp: 7.03.2017).
- <http://kultura.dziennik.pl/teatr/artykuly/548455,wroclaw-wicemarszalek-michalak-lenczykowi-utrudnia-sie-wykonywanie-obowiazkow.html> (dostęp: 20.02.2017).
- <http://m.niezalezna.pl/69790-zaklamana-janda-straszyla-duda-i-pis-em-przypomniano-jej-ile-pis-owi-zawdziecza> (dostęp: 7.03.2017).
- <http://metro.co.uk/2015/06/30/this-is-what-happens-when-you-try-to-boycott-brands-that-support-gay-marriage-5272230/> (dostęp: 28.10.2015).
- <http://natemat.pl/162213,kruczata-rozancowa-przeciw-pornosztuce-we-wroclawiu-na-deskach-bedzie-seks-przed-teatrem-piesni-maryjne> (dostęp: 19.02.2017).
- <http://natemat.pl/82067,kazimierz-kutz-o-awanturze-w-teatrze-narodowym-naturalna-reakcja-sfrustrowanych-widzow-klata-rozwalil-wszystko> (dostęp: 1.03.2017).
- <http://natemat.pl/82117,hanba-na-spektaklu-jana-klaty> (dostęp: 1.03.2017).
- <http://natemat.pl/83325,Jan-Klata-na-portalach-mozna-przeczytac-ze-jestem-teczowym-pedalem-i-pornoklata> (dostęp: 5.03.2017).
- <http://natemat.pl/83415,polsko-polska-wojna-kulturowa-czyli-skandalu-z-janem-klata-w-rolu-glownej-ciag-dalszy> (dostęp: 5.03.2017).
- <http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/3053572> (dostęp: 26.10.2015).
- <http://old.niepoprawni.pl/blog/4737/apel-o-bojkot-teatru-polskiego-w-bydgoszcz> (dostęp: 23.02.2017).

- <http://philosophia.uncg.edu/phi361-matteson/module-5-treatment-of-employees/case-pepsi-in-burma/> (dostęp: 27.10.2015).
- <http://prawicowyinternet.pl/wraca-tradycja-bojkotowania-kolaborujacych-z-okupantem-aktorow-tylko-swinie-siedza-w-kinie/> (dostęp: 7.03.2017).
- <http://rozrywka.dziennik.pl/plotki/artykuly/516926,maciej-stuhr-krystyna-janda-wyklaskany-scena-protest.html> (dostęp: 7.03.2017).
- <http://stary.pl/pl/edukacja/oferta-dla-grup/> (dostęp: 24.02.2017).
- <http://stary.pl/pl/o-teatrze/> (dostęp: 1.03.2017).
- <http://stary.pl/pl/repertuar/do-damaszku/> (dostęp: 1.03.2017).
- [http://teatrdramatyczny.pl/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1738&Itemid=615](http://teatrdramatyczny.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=1738&Itemid=615) (dostęp: 10.03.2017).
- <http://teatrpolonia.pl/pl/content/pl/teatr/historia> (dostęp: 7.03.2017).
- <http://teatrpolonia.pl/pl/content/pl/teatr/towarzystwo-przyjaciol-teatru-polonia-i-och-teatru> (dostęp: 7.03.2017).
- <http://thecostofknowledge.com/> (dostęp: 30.10.2015).
- <http://tyzhden.ua/News/87066> (dostęp: 26.10.2015).
- <http://ukr-online.com/economy/5896-u-serednomu-prodazh-tovarv-z-rf-vpav-na-35-50.html> (dostęp: 26.10.2015).
- [http://usatoday30.usatoday.com/life/people/2005-12-30-peta-staffer\\_x.htm](http://usatoday30.usatoday.com/life/people/2005-12-30-peta-staffer_x.htm) (dostęp: 26.10.2015).
- [http://warszawa.wyborcza.pl/warszawa/1,34889,11608220,Plakat\\_z\\_morderca\\_na\\_Palacu\\_Kultury\\_\\_Skandal\\_czy\\_sztuka\\_.html](http://warszawa.wyborcza.pl/warszawa/1,34889,11608220,Plakat_z_morderca_na_Palacu_Kultury__Skandal_czy_sztuka_.html) (dostęp: 10.03.2017).
- <http://wiadomosci.gazeta.pl/wiadomosci/1,114871,19224062,ministerstwo-zdjac-spektakl-z-porno-urząd-sie-nie-ugiał-jesli.html> (dostęp: 19.02.2017).
- <http://wiadomosci.gazeta.pl/wiadomosci/7,114883,21696841,cezary-morawski-odwolany-wsrod-aktorow-wybuchla-euforia-jeeeeest.html> (dostęp: 20.02.2017).
- <http://wroclaw.onet.pl/wybor-nowego-dyrektora-teatru-polskiego-we-wroclawiu-sprawa-dla-prokuratury/561sxt> (dostęp: 20.02.2017).
- [http://wroclaw.wyborcza.pl/wroclaw/1,35751,20615082,pracownicy-teatru-polskiego-witaja-na-dworcu-nowego-dyrektora.html?utm\\_source=facebook.com&utm\\_medium=SM&utm\\_campaign=FB\\_Wroclaw\\_Wyborcza](http://wroclaw.wyborcza.pl/wroclaw/1,35751,20615082,pracownicy-teatru-polskiego-witaja-na-dworcu-nowego-dyrektora.html?utm_source=facebook.com&utm_medium=SM&utm_campaign=FB_Wroclaw_Wyborcza) (dostęp: 20.02.2017).
- <http://wroclaw.wyborcza.pl/wroclaw/1,35771,19192348,porno-w-teatrze-radni-po-odwolajcie-spektakl-albo-obetniemy.html> (dostęp: 19.02.2017).
- <http://wroclaw.wyborcza.pl/wroclaw/1,35771,19243081,smierc-i-dziewczyzna-facebook-znow-blokuje-profil-teatru-polskiego.html> (dostęp: 19.02.2017).
- <http://wroclaw.wyborcza.pl/wroclaw/1,35771,19344099,teatr-polski-wystawismierc-i-dziewczyne-w-trzech-kroli.html> (dostęp: 19.02.2017).
- <http://wroclaw.wyborcza.pl/wroclaw/1,35771,21160311,aktorzy-nawet-niezdazyli-zdjac-kostiumow-tak-zwalnia-morawski.html> (dostęp: 20.02.2017).
- [http://wroclaw.wyborcza.pl/wroclaw/1,35771,21308770,koniec-slynnego-spektaklu-przez-kontrowersyjna-decyzje-nowego.html?utm\\_source=facebook.com&utm\\_medium=SM&utm\\_campaign=FB\\_Gazeta\\_Wyborcza](http://wroclaw.wyborcza.pl/wroclaw/1,35771,21308770,koniec-slynnego-spektaklu-przez-kontrowersyjna-decyzje-nowego.html?utm_source=facebook.com&utm_medium=SM&utm_campaign=FB_Gazeta_Wyborcza) (dostęp: 20.02.2017).

- <http://www.animalliberationfront.com/ALFront/Actions-Italy/MilanCavalliProt.htm> (dostęp: 2.11.2015).
- <http://www.bbc.com/news/blogs-news-from-elsewhere-26853689> (dostęp: 26.10.2015).
- <http://www.canbe.pl/2015/11/by-net-art-jest-postinternet-czyli-co.html> (dostęp: 28.11.2016).
- <http://www.ciw-online.org/blog/2015/03/wendys-boycott/> (dostęp: 30.10.2015).
- <http://www.ciw-online.org/blog/2015/03/wendys-running-responsibility/> (dostęp: 30.10.2015).
- <http://www.dailymail.co.uk/news/article-2197929/Kangaroo-leather-gets-boot-Adidas-Manufacturer-longer-use-product-shoes-worn-Premier-League-stars.html> (dostęp: 28.10.2015).
- <http://www.dwutygodnik.com/artykul/3671-popieluszko-rez-pawel-lysak.html> (dostęp: 23.02.2017).
- <http://www.ecorazzi.com/2011/09/09/peta-australia-protest-gets-fashion-week-shows-to-ditch-fur/> (dostęp: 2.11.2015).
- <http://www.e-teatr.pl/pl/artykuly/138117.html> (dostęp: 10.03.2017).
- <http://www.e-teatr.pl/pl/artykuly/173675.html> (dostęp: 16.03.2017).
- <http://www.e-teatr.pl/pl/artykuly/173683.html> (dostęp: 16.03.2017).
- <http://www.expressbydgoski.pl/kultura/teatr/a/chca-glowy-lysaka-burza-po-spektaklu-w-teatrze-polskim,10991927/> (dostęp: 23.02.2017).
- <http://www.fairfoodprogram.org/> (dostęp: 30.10.2015).
- <http://www.gazetakrakowska.pl/artykul/1042575,spektakl-w-starym-teatrze-przerwany-zaplacilismy-za-bilety-do-teatru-a-dostalismy-tandete,id,t.html> (dostęp: 1.03.2017).
- <http://www.gazetakrakowska.pl/artykul/3478611,jan-klata-dyrektor-starego-to-byla-zabagniona-instytucja,id,t.html> (dostęp: 1.03.2017).
- <http://www.gazetawroclawska.pl/wiadomosci/a/cezary-morawski-oficjalnie-dyrektorem-teatru-polskiego,10570070/> (dostęp: 20.02.2017).
- <http://www.greenpeace.org/international/en/news/Blogs/makingwaves/global-protests-grow-as-kfc-bosses-sit-in-stu/blog/40841/> (dostęp: 26.10.2015).
- <http://www.historyisfun.org/yorktown-victory-center/new-yorktown-museum/> (dostęp: 23.11.2016).
- <http://www.kentuckyfriedcruelty.com/pdfs/March11document.pdf> (dostęp: 26.10.2015).
- <http://www.kentuckyfriedcruelty.com/h-campaign.asp> (dostęp: 26.10.2015).
- <http://www.newsweek.pl/polska/bojkot-spektaklu-smierc-i-dziewczyna-w-teatrze-polskim,artykuly,374495,1.html> (dostęp: 19.02.2017).
- <http://www.pch24.pl/aktorzy-porno-i-seks-na-zywo--teatr-polski-we-wroclawiu-zaprasza-,39249,i.html> (dostęp: 19.02.2017).
- <http://www.peta.de/foto-blutiger-peta-protest-gegen-kfc-in-offenbach-am-heutigen-donnerstag#.Vi4TIH4vfIU> (dostęp: 26.10.2015).
- <http://www.peta.org/blog/tommy-hilfiger-drops-fur/> (dostęp: 2.11.2015).



- <http://www.polsatnews.pl/wiadomosc/2017-03-22/reprezentantka-rosji-nie-wystapi-na-eurowizji-ma-zakaz-wjazdu-na-ukraine/> (dostęp: 28.06.2017).
- <http://www.radiokrakow.pl/kultura/chca-odwolac-jana-klata/> (dostęp: 5.03.2017).
- <http://www.realmadryt.pl/index.php?co=aktualnosci&id=9819> (dostęp: 28.10.2015).
- <http://www.rmfm24.pl/tylko-w-rmf24/wywiady/kontrwywiad/news-klata-nazywaja-mnie-zydem-teczowym-pedalem-i-porno-klata,nId,1063917> (dostęp: 3.03.2017).
- <http://www.savethekangaroo.com/adidas> (dostęp: 28.10.2015).
- <http://www.savethekangaroo.com/campaign-history> (dostęp: 28.10.2015).
- <http://www.sfalliance.org/news/2015/4/29/university-of-michigan-adopts-wendys-boycott-as-students-sweep-the-nation-with-dozens-of-wendys-actions> (dostęp: 30.10.2015).
- <http://www.teatrpolki.pl/demokracja.html> (dostęp: 23.02.2017).
- <http://www.teatrpolki.pl/edukacja.html> (dostęp: 23.02.2017).
- <http://www.teatrpolki.pl/idea.html> (dostęp: 23.02.2017).
- <http://www.teatrpolki.pl/nowoczesnosc.html> (dostęp: 23.02.2017).
- <http://www.teatrpolki.pl/p%C3%B3%C5%82noc-po%C5%82udnie.html> (dostęp: 23.02.2017).
- <http://www.teatrpolki.pl/utopie.html> (dostęp: 23.02.2017).
- <http://www.teatrpolki.wroc.pl/media-o-nas/wydarzenia/smierc-i-dziewczyna-czyli-skandal-w-teatrze-polskim> (dostęp: 19.02.2017).
- <http://www.teatrslaski.art.pl/strefateatru/historiainifest> (dostęp: 16.03.2017).
- <http://www.teatrslaski.art.pl/strefateatru/mecenasipartnerzy> (dostęp: 16.03.2017).
- <http://www.teatrslaski.art.pl/strefateatru/projekt/8> (dostęp: 16.03.2017).
- <http://www.teatrslaski.art.pl/strefawidza/cykl/12> (dostęp: 16.03.2017).
- <http://www.teatrslaski.art.pl/strefawidza/cykl/13> (dostęp: 16.03.2017).
- <http://www.teatrslaski.art.pl/strefawidza/cykl/14> (dostęp: 16.03.2017).
- <http://www.teatrslaski.art.pl/strefawidza/cykl/3> (dostęp: 16.03.2017).
- <http://www.teatrslaski.art.pl/strefawidza/cykl/6> (dostęp: 16.03.2017).
- <http://www.teatrslaski.art.pl/strefawidza/cykl/9> (dostęp: 16.03.2017).
- <http://www.teatrslaski.art.pl/strefawidza/repertuar> (dostęp: 16.03.2017).
- <http://www.telegraph.co.uk/foodanddrink/foodanddrinknews/9787462/KFC-animal-rights-campaigner-abandons-protest-after-being-pelted-with-chicken-wings.html> (dostęp: 26.10.2015).
- <http://www.tvn24.pl/kultura-styl,8/smierc-i-dziewczyna-ministerstwo-kultury-chce-odwolania-spektaklu,596338.html> (dostęp: 19.02.2017).
- <http://www.tvn24.pl/raporty/tragedia-w-norwegii,367> (dostęp: 15.03.2017).
- <http://www.vivausa.org/newsreleases/02-07.html> (dostęp: 28.10.2015).
- <http://wyborcza.pl/1,112395,19157669,aktorzy-porno-i-seks-w-teatrze-rezyserka-protesty-jesli.html> (dostęp: 20.02.2017).
- <https://gowers.wordpress.com/2012/01/21/elsevier-my-part-in-its-downfall/> (dostęp: 30.10.2015).

<https://www.change.org/p/wendy-s-boycott-wendy-s-until-they-join-the-fair-food-program> (dostęp: 30.10.2015).

[https://www.facebook.com/events/261824503965111/?active\\_tab=about](https://www.facebook.com/events/261824503965111/?active_tab=about) (dostęp: 16.03.2017).

<https://www.facebook.com/klubGPwieliczka/posts/643555149028666> (dostęp: 31.03.2017).

<https://www.gov.uk/government/publications/creative-industries-2016-focus-on/key-findings> (dostęp: 22.11.2016).

<https://www.tvp.info/7150062/breivik-oburza-nawet-na-plakacie> (dostęp: 15.03.2017).

<https://www.youtube.com/watch?v=i0nL8gWblBM> (dostęp: 23.11.2016).

<https://www.youtube.com/watch?v=LOVYwSp3fxM> (dostęp: 1.03.2017).

Акція „Бойкот російських товарів” набирає обертів (*Акція ‘Bojkot posijskich tovariv’ nabirae obertiv*), <http://www.pravda.com.ua/news/2014/04/4/7021364/> (dostęp: 19.10.2015).



# Spis rysunków i tabel

## Spis rysunków

|                                                                                                                     |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Rysunek 1. Ujęcie podmiotowe przyczyn niezadowolenia konsumenta                                                     | 29  |
| Rysunek 2. Zmodyfikowana klasyfikacja przyczyn niezadowolenia Goodmana                                              | 31  |
| Rysunek 3. Koncepcja trzech poziomów produktu Kotlera                                                               | 32  |
| Rysunek 4. Klasyfikacja przyczyn niezadowolenia klientów wg Mahapatry                                               | 34  |
| Rysunek 5. Nastawienie normatywne i użytkowe konsumentów                                                            | 41  |
| Rysunek 6. Reakcje konsumenta w sytuacji niezadowolenia wg R. Daya i E. Landona                                     | 43  |
| Rysunek 7. Typologia konsumentów doznających niezadowolenia ze względu na rodzaj podejmowanych działań wg J. Singha | 46  |
| Rysunek 8. Typologia konsumentów niezadowolonych wg Wysockiego, Keppnera i Glassera                                 | 47  |
| Rysunek 9. Konsekwencje niezadowolenia konsumentów                                                                  | 51  |
| Rysunek 10. Główne przyczyny społecznych bojkotów konsumenckich                                                     | 61  |
| Rysunek 11. Główne przyczyny środowiskowych bojkotów konsumenckich                                                  | 62  |
| Rysunek 12. Tendencje i motywy bojkotów konsumenckich w perspektywie historycznej                                   | 65  |
| Rysunek 13. Uczestnicy bojkotu konsumenckiego                                                                       | 69  |
| Rysunek 14. Cele bojkotów konsumenckich                                                                             | 75  |
| Rysunek 15. Kategorie bojkotów ze względu na status uczestników                                                     | 78  |
| Rysunek 16. Bojkot jedno- i wielopodmiotowy                                                                         | 86  |
| Rysunek 17. Bojkoty regresyjne i reorientacyjne                                                                     | 89  |
| Rysunek 18. Stopnie bojkotów konsumenckich ze względu na rodzaj towarzyszących im działań                           | 92  |
| Rysunek 19. Grupy podmiotów referencyjnych wykorzystywane w bojkotach konsumenckich                                 | 103 |
| Rysunek 20. Korzyści i utrudnienia związane z bojkotem tradycyjnym i internetowym                                   | 112 |
| Rysunek 21. Podmioty rynku kultury                                                                                  | 117 |
| Rysunek 22. Cechy produktu kultury wg Dominique Bourgeon-Renault i Anne Gombault                                    | 119 |
| Rysunek 23. Wartości produktu kultury dostarczane odbiorcom                                                         | 121 |
| Rysunek 24. Typy instytucji kultury                                                                                 | 124 |
| Rysunek 25. Podział instytucji kultury ze względu na orientacje i wykorzystanie nowoczesnych technologii            | 126 |
| Rysunek 26. Tradycyjne podejście do tworzenia oferty instytucji kultury                                             | 127 |
| Rysunek 27. Zespołowe podejście do tworzenia oferty instytucji kultury                                              | 129 |
| Rysunek 28. Typy konsumentów kultury ze względu na stopień zaangażowania i partycypację                             | 130 |
| Rysunek 29. Podział uczestników rynku kultury wg K. Diggłęa                                                         | 133 |
| Rysunek 30. Proces zakupowy na rynku kultury wg B. Kolb                                                             | 136 |
| Rysunek 31. Wewnętrzne i zewnętrzne czynniki wpływające na decyzje zakupowe na rynku kultury                        | 137 |

|                                                                                                  |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Rysunek 32. Proces segmentacji i wybór grupy docelowej na rynku kultury                          | 140 |
| Rysunek 33. Segmentowanie na rynku kultury                                                       | 142 |
| Rysunek 34. Segmentowanie i wybór grupy docelowej przez instytucje kultury wg Jimeneza i Gervili | 143 |
| Rysunek 35. Strategie pozycjonowania instytucji kultury                                          | 146 |
| Rysunek 36. Podział konkurentów na rynku kultury                                                 | 153 |
| Rysunek 37. Interaktywne rozwiązania w ofertach współczesnych instytucji kultury                 | 156 |
| Rysunek 38. Etapy kryzysu wg U. Krystka (model linearny)                                         | 169 |
| Rysunek 39. Etapy kryzysu wg W.T. Coombsa (model cykliczny)                                      | 170 |
| Rysunek 40. Cykl rozwoju sytuacji kryzysowej w instytucjach kultury                              | 172 |
| Rysunek 41. Działania przedsiębiorstw na etapie spokoju organizacyjnego                          | 174 |
| Rysunek 42. Działania instytucji kultury na etapie spokoju organizacyjnego                       | 176 |
| Rysunek 43. Symptomy sytuacji kryzysowej wg F. Seitela                                           | 179 |
| Rysunek 44. Strategie organizacji w obliczu sytuacji kryzysowej wg W. Bennoita                   | 183 |
| Rysunek 45. Strategie organizacji wobec bojkotu konsumenckiego (wg teorii SCCT)                  | 184 |
| Rysunek 46. Kategorie przyczyn bojkotów instytucji kultury i przedsiębiorstw                     | 211 |
| Rysunek 47. Neutralizacja negatywności i pozytywności w zjawisku naruszania tabu                 | 212 |
| Rysunek 48. Przyczyny ofertowe bojkotów instytucji teatralnych                                   | 214 |
| Rysunek 49. Kategorie instytucji teatralnych stosujących kontrowersyjną treść i promocję         | 216 |
| Rysunek 50. Mechanizm wykorzystania bojkotu przez instytucje teatralną do celów promocyjnych     | 219 |

## Spis tabel

|                                                                                                         |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabela 1. Podejścia stosowane w badaniu satysfakcji i niezadowolenia                                    | 20  |
| Tabela 2. Ujęcie podmiotowe, przedmiotowe i procesowe w zakresie przyczyn niezadowolenia konsumenckiego | 39  |
| Tabela 3. Arkusz analizy interesariuszy instytucji kultury NHS                                          | 150 |
| Tabela 4. Dziedziny pokrewne zarządzania sytuacjami kryzysowymi                                         | 163 |

# Załącznik 1 – Scenariusz wywiadu

| Temat                                                        | Pytania szczegółowe                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Sygnały i przesłanki bojkotu konsumentkiego na rynku kultury | <p><b>1. Czy uważają Państwo swój repertuar za kontrowersyjny?</b></p> <p>1a <i>(jeśli tak)</i> Dlaczego zdecydowaliście się Państwo na jego wprowadzenie?</p> <p>1b <i>(jeśli nie)</i> Jaki repertuar nosi dla Państwa znamiona repertuaru kontrowersyjnego?</p> <p>1c Czy chcielibyście wprowadzić Państwo kontrowersyjny repertuar w przyszłości?</p> <p>1d Co jest dla Państwa najważniejsze w funkcjonowaniu teatru (uszeregować od najważniejszego '1' do najmniej ważnego '8')</p> <p>A. Stabilność ekonomiczna</p> <p>B. Przekazanie treści, z którymi się utożsamiamy</p> <p>C. Wzbudzenie zainteresowania odbiorców</p> <p>D. Rozpoznawalność na rynku</p> <p>E. Wzbudzenie zainteresowania wybitnych aktorów lub reżyserów</p> <p>F. Dobre recenzje od krytyków</p> <p>G. Zadowolenie odbiorców</p> <p>H. Zaspokojenie potrzeb estetycznych widzów</p> <p><b>2. Jakiego rodzaju treści nigdy nie wykorzystaliby Państwo w swoim repertuarze?</b></p> <p>2a Dlaczego?</p> <p><b>3. Czy wycofaliby Państwo swój repertuar w przypadku zarzutów o zbyt kontrowersyjne treści?</b></p> <p>3a <i>(jeśli tak)</i> Czy nie obawiacie się Państwo negatywnego przyjęcia takiej decyzji przez zadowolonych konsumentów?</p> <p>3b <i>(jeśli nie)</i> Czy nie obawiacie się Państwo rozwoju bojkotu i tzw. szumu medialnego?</p> <p><b>4. Czy w Państwa organizacji pracuje specjalista ds. marketingu?</b></p> <p>4a <i>(jeśli tak)</i> Czym konkretnie się zajmuje ta osoba?</p> <p>4b <i>(jeśli nie)</i> Dlaczego nie zdecydowaliście się Państwo na zatrudnienie takiej osoby?</p> |

|                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Sygnały i przesłanki bojkotu konsumenci-<br>kiego na rynku kultury         | <p><b>5. Czy posiadają Państwo rzecznika prasowego?</b><br/> 5a <i>(jeśli tak)</i> Jakie są jego/jej codzienne obowiązki?<br/> 5b <i>(jeśli nie)</i> Kto odpowiada w Państwa organizacji za kontakt z mediami?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Formy przeciwdziałania bojkotom konsu-<br>menckim przez instytucje kultury | <p><b>6. Czy monitorują Państwo media pod kątem<br/>możliwości wystąpienia niezadowolenia<br/>bądź bojkotu Waszej instytucji?</b><br/> 6a <i>(jeśli tak)</i> Jakie narzędzia wykorzystują Pań-<br/>stwo do monitorowania?<br/> 6b <i>(jeśli tak)</i> Czy monitorują Państwo internet?<br/> 6b1 <i>(jeśli tak)</i> Jakie strony internetowe Państwo<br/>przeglądają?<br/> 6c <i>(jeśli tak)</i> Czy monitorują Państwo prasę i rela-<br/>cje telewizyjne pod kątem informacji na swój<br/>temat?<br/> 6c1 <i>(jeśli tak)</i> Czy tworzą Państwo notatki z takimi<br/>informacjami?<br/> 6d <i>(jeśli nie)</i> Dlaczego nie monitorują Państwo<br/>swojego otoczenia?</p> <p><b>7. Jakie działania podejmują Państwo w przy-<br/>padku negatywnych komentarzy na swój<br/>temat w prasie drukowanej?</b></p> <p><b>8. Jakie działania podejmują Państwo w przy-<br/>padku negatywnych komentarzy na swój<br/>temat w telewizji?</b></p> <p><b>9. Czy posiadają Państwo swoje profile w me-<br/>diach społecznościowych?</b><br/> 9a <i>(jeśli tak)</i> W jakich mediach społecznościowych?<br/> 9b <i>(jeśli tak)</i> Kto jest odpowiedzialny za zarządza-<br/>nie nimi?<br/> 9c <i>(jeśli tak)</i> Czego dotyczą publikowane treści?<br/> A. Harmonogramu spektakli<br/> B. Osiągnięć teatru<br/> C. Promowania spektakli<br/> D. Promowania aktorów<br/> E. Recenzji na temat repertuaru<br/> F. Informacji administracyjnych<br/> G. Informacji o historii teatru<br/> H. Inne...<br/> 9d <i>(jeśli tak)</i> Czy odkąd prowadzą Państwo profil,<br/>zauważyliście tam negatywne komentarze na<br/>swój temat?<br/> 9d1 <i>(jeśli tak)</i> Czego dotyczyły te negatywne ko-<br/>mentarze?<br/> 9d2 <i>(jeśli tak)</i> Jak zareagowali Państwo na nega-<br/>tywne komentarze?</p> |

|                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Formy przeciwdziałania bojkotom konsumenckim przez instytucje kultury</p> | <p>– pozostawiliśmy informacje bez komentarza<br/>– odpowiedzieliśmy na negatywny komentarz<br/>– inne ...</p> <p>9e (<i>Jeśli nie</i>) Dlaczego nie posiadają Państwo profilu w mediach społecznościowych?</p> <p>9f Czy poszukują i czytają Państwo informacje na swój temat na forach internetowych?</p> <p>9g Jakie kroki podejmuje Państwo w przypadku pojawienia się negatywnych komentarzy/opinii na swój temat w internecie?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <p>Postrzeganie bojkotów konsumenckich przez instytucję kultury</p>          | <p><b>10. Czym jest dla Państwa zjawisko bojkotu na rynku kultury (bojkot teatru)? Jak je rozumiecie?</b></p> <p>10a Czy bojkot może być traktowany wyłącznie jako zagrożenie, czy może mieć również pozytywny wpływ na organizację?</p> <p>10b Co może być przyczyną bojkotu teatru?</p> <p><b>11. Czy sądzą Państwo, że możecie zostać zbojkotowani?</b></p> <p>11a Czy otrzymywali Państwo sygnały, że Państwa repertuar bądź forma promocji jest zbyt kontrowersyjna?</p> <p>11a1 (<i>jeśli tak</i>) Od kogo otrzymali Państwo taki komunikat i jak Państwo na niego zareagowali?</p> <p>11b Czy obawiają się Państwo, że Wasz repertuar może wzbudzić kontrowersje w którejś z następujących grup?</p> <p>A. Aktualni konsumenci<br/>B. Instytucje finansujące (ministerstwo)<br/>C. Stowarzyszenia i organizacje religijne<br/>D. Media<br/>E. Osoby nieuczestniczące w życiu kulturalnym<br/>F. Stowarzyszenia i organizacje na rzecz praw człowieka<br/>G. Urzędy lokalne/regionalne</p> <p>11b1 (<i>jeśli tak</i>) Dlaczego akurat te grupy postrzegane są przez Państwo jako zagrożenie?</p> <p>11c Czy czują Państwo presję dostosowywania swojej działalności do wymagań którejś z tych grup?</p> <p><b>12. Czy Państwa instytucja była kiedyś bojkotowana?</b></p> <p>12a (<i>jeśli tak</i>) Z jakiego powodu?</p> <p>12b (<i>jeśli tak</i>) Jakie podjęliście Państwo kroki?</p> <p>12c (<i>jeśli tak</i>) Co zmieniliście Państwo w swojej działalności, aby uniknąć podobnej sytuacji w przyszłości?</p> <p><b>13. Co uznaliby Państwo za przestankę mówiącą o zagrożeniu bojkotem?</b></p> |



|                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Postrzeganie bojkotów konsumenckich przez instytucję kultury</p>  | <p><b>14. Czy posiadają Państwo plan na wypadek bojkotu/kryzysu?</b></p> <p>14a <i>(jeśli tak)</i> Kto opracował plan?</p> <p>14b <i>(jeśli tak)</i> Jakie sytuacje kryzysowe są w nim uwzględnione?</p> <p>14c <i>(jeśli tak)</i> Jakie strategie wykorzystaliby Państwo na wypadek wystąpienia bojkotu związanego z kontrowersyjnym repertuarem?</p> <p>14d <i>(jeśli nie)</i> Czy zamierzają Państwo stworzyć taki plan w przyszłości?</p> <p><b>15. Czy szkolili się Państwo na temat zachowań w przypadku wystąpienia kryzysu bądź konfliktu w instytucji kultury?</b></p> <p>15a1 <i>(jeśli tak)</i> Co to było za szkolenie i jakie treści zostały Państwu przekazane?</p> <p>15a2 <i>(jeśli nie)</i> Czy czują Państwo potrzebę rozwijania swojej wiedzy w tym kierunku?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <p>Badanie zadowolenia i niezadowolenia przez instytucje kultury</p> | <p><b>16. Czy badają Państwo poziom zadowolenia widzów biorących udział w Państwa przedstawieniach?</b></p> <p>16a <i>(jeśli tak)</i> W jaki sposób badają Państwo zadowolenie?</p> <p>A. Badania ankietowe w przerwie trwania spektaklu</p> <p>B. Badania ankietowe po spektaklu</p> <p>C. Wywiady indywidualne z widzami po spektaklu</p> <p>D. Wywiady telefoniczne</p> <p>E. Ankieta internetowa</p> <p>F. Ankieta wysyłana e-mailem</p> <p>G. Inne ...</p> <p>16b <i>(jeśli nie)</i> Dlaczego nie badają Państwo zadowolenia widzów?</p> <p><b>17. W jaki sposób widz może wyrazić swoje niezadowolenie bądź zadowolenie z obejrzanego u Państwa spektaklu?</b></p> <p><b>18. Czy tworząc nowy repertuar dla swojego teatru, biorą Państwo pod uwagę potrzeby i wymagania widzów?</b></p> <p>18a <i>(jeśli tak)</i> W jaki sposób identyfikują Państwo te potrzeby?</p> <p>A. Badania ankietowe</p> <p>B. Wywiady indywidualne</p> <p>C. Wywiady telefoniczne</p> <p>D. Ankieta internetowa</p> <p>E. Ankieta wysyłana e-mailem</p> <p>F. Poszukiwanie informacji w mediach społecznościowych</p> |

|                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Badanie zadowolenia i niezadowolenia przez instytucje kultury</p>      | <p>G. Poszukiwanie informacji na forach<br/> H. Obserwowanie innych instytucji kultury<br/> 18b <i>(jeśli nie)</i> Co jest kryterium wyboru nowego repertuaru dla Państwa teatru?<br/> <b>19. Czy konsultują Państwo swój repertuar z partnerami/organizacjami/grupami zewnętrznymi?</b><br/> 19a <i>(jeśli tak)</i> Kim są partnerzy/organizacje/grupy i jaki mają wpływ na dobór przez Państwa repertuaru?<br/> 19b <i>(jeśli nie)</i> Czy zauważyli Państwo konkretne osoby lub grupy spoza zespołu teatralnego, które próbowały przekonać Was do wystawienia sugerowanego przez nich spektaklu?<br/> 19b1 <i>(jeśli tak w 19b)</i> Kim były te osoby lub grupy?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <p>Komunikacja wewnętrzna i podejmowanie decyzji w instytucji kultury</p> | <p><b>20. Kto w Państwa instytucji podejmuje decyzje o wyborze nowego repertuaru?</b><br/> 20a Czy nowy repertuar jest konsultowany z zespołem aktorskim?<br/> 20b Czy nowy repertuar jest konsultowany ze specjalistami od marketingu?<br/> <b>21. Czy obserwują Państwo, jakie spektakle są wystawiane przez inne teatry w Polsce lub na świecie?</b><br/> 21a <i>(jeśli tak w 21)</i> Które teatry są dla Państwa szczególnie inspirujące?<br/> <b>22. Czy repertuar innych teatrów ma wpływ na Państwa decyzje co do wyboru własnych spektakli?</b><br/> <b>23. Czy w Państwa instytucji przewidziane są negatywne konsekwencje dyscyplinarne w przypadku wyboru źle odebranego repertuaru?</b><br/> 23a <i>(jeśli tak)</i> Jakie to są konsekwencje i kto je ponosi?<br/> <b>24. Kto w Państwa instytucji odpowiada za przygotowanie promocji nowego spektaklu (plakatów, ulotek, itd.)?</b><br/> 24a W jakim zakresie osoba ta posiada niezależność w tworzeniu materiałów promocyjnych (czy może sama decydować o treści)?</p> |
| <p>Charakter działania instytucji kultury</p>                             | <p><b>25. Czy otrzymują Państwo dotacje od instytucji rządowych?</b><br/> <b>26. Czy otrzymują Państwo dotacje od osób prywatnych?</b><br/> <b>27. Czy Państwa organizacja jest w stanie funkcjonować bez dotacji od podmiotów zewnętrznych?</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

|                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Charakter działania instytucji kultury | <p><b>28. Czy uznają Państwo za istotne wykorzystanie marketingu w działalności Państwa teatru?</b></p> <p><b>29. W jakim zakresie instytucja kultury powinna wykorzystywać dorobek marketingu w swojej codziennej działalności?</b></p> <p><b>30. Czy wykorzystują Państwo któreś z następujących rozwiązań:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>A. Karty lojalnościowe dla regularnych widzów</li><li>B. Zniżki dla konkretnych grup odbiorców (<i>jeśli tak – jakich?</i>)</li><li>C. Newsletter (<i>jeśli tak – jak pozyskujecie adresy e-mail?</i>)</li><li>D. Klub/stowarzyszenie miłośników teatru</li><li>E. Regularne eventy promocyjne</li></ul> |
|----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|