

dr hab. Agnieszka Żbikowska, prof. UEK
Katedra Marketingu
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Recenzja rozprawy doktorskiej mgra Artura Modlińskiego
STRATEGIE INSTYTUCJI KULTURY
WOBEC NIEZADOWOLENIA I BOJKOTÓW KONSUMENCKICH
napisanej pod kierunkiem prof. zw. dra hab. Tomasza Domańskiego,
Uniwersytet Łódzki, Łódź 2017 r.

Współczesne technologie coraz bardziej ułatwiają konsumentom tworzenie i udział w społecznościach konsumenckich (zarówno lokalnych, jak i międzynarodowych), których celem jest wywieranie wpływu na działalność przedsiębiorstw. W 2013 roku na rynek trafiła aplikacja Buycott dostępna dla posiadaczy smartfonów i służąca do odczytywania kodów kreskowych produktów. Konsument dołącza do kampanii tworzonych przez użytkowników aplikacji, by wyrazić swoje poparcie lub sprzeciw wobec różnych podmiotów i ich działań. Program jednocześnie umożliwia odstąpienie od zakupu od przedsiębiorstw, które działają niezgodnie z wartościami popieranymi przez konsumenta oraz nabycie produktów, co do których użytkownik nie ma zastrzeżeń.

Powstanie takiej aplikacji z pewnością jest przejawem rosnącej świadomości konsumentów, że ich decyzje zakupowe mogą wpływać na zachowanie przedsiębiorstw i wspierać społecznie odpowiedzialne działania biznesu. Ten wpływ może objawiać się nie tylko nabywaniem produktów, ale także bojkotowaniem oferty firm, które – zdaniem konsumentów – działają nieetycznie. Takie prospołeczne, zaangażowane postawy konsumenckie dotyczą również działalności innych podmiotów takich jak organizacje non-profit czy instytucje kultury.

Bojkot, szczególnie nagłośniony przez środki masowego przekazu, może być – i zazwyczaj staje się – przyczyną sytuacji kryzysowej. Wiele przedsiębiorstw, choć zdecydowanie mniej niż można byłoby się spodziewać, przygotowuje plany na wypadek wystąpienia sytuacji kryzysowych, a literatura z zakresu zarządzania dostarcza solidnej wiedzy na ten temat. Brak jest jednak usystematyzowanych teorii dotyczącej bojkotu i zarządzania sytuacją kryzysową w odniesieniu do instytucji kultury. Natomiast głośnie ostatnio, szczególnie w polskich mediach, przypadki protestów i pikiet przed teatrami sprawiają, że temat ten jest

niezwykle aktualny. Z tej też perspektywy należy podkreślić, że recenzowana rozprawa doktorska dotyczy ważnego i interesującego problemu badawczego.

Celem głównym rozprawy – jak pisze Autor we wstępie – było zbadanie, jakiego rodzaju bojkoty rozwijają się w przypadku instytucji teatralnych i jak te podmioty reagują na zagrożenia tego typu. Realizacja celu głównego wspomagana była przez określenie zestawu celów szczegółowych:

1. Porównanie form i uwarunkowań niezadowolenia i bojkotów konsumenckich względem instytucji kultury oraz przedsiębiorstw;
2. Wskazanie typów bojkotów, którym podlegają instytucje kultury;
3. Wskazanie determinant bojkotów instytucji kultury;
4. Opracowanie cyklu rozwoju sytuacji bojkotowej w instytucji kultury;
5. Wskazanie różnic w strategiach antykryzysowych podejmowanych przez przedsiębiorstwa i instytucje teatralne.

Główny cel pracy został sformułowany poprawnie. Jest to cel ambitny, wskazujący na kompleksowe podejście Autora do omawianych kwestii. Cele szczegółowe określono w prawidłowo. Można jednak dyskutować, czy dla realizacji celu głównego konieczne było omawianie problematyki bojkotu i niezadowolenia w kontekście przedsiębiorstw, czy nie wystarczyłoby odniesienie się jedynie do instytucji kultury. (Na marginesie trzeba zaznaczyć, że Autor jako synonimów używa pojęć: przedsiębiorstwo tradycyjne, przedsiębiorstwo komercyjne i przedsiębiorstwo handlowe, co nie jest w pełni poprawne.)

Autor nie postawił hipotez. Wyjątkiem jest teza mówiąca, że *bojkot konsumencki może stanowić zarówno zagrożenie, jak i świadomą formę promocji instytucji kultury*. Część autorów zajmujących się metodologią badań w naukach o zarządzaniu wskazuje, że hipoteza jest niezbędnym atrybutem naukowości i warunkiem koniecznym rozwoju nauki. Jednak niektórzy badacze uważają, że w przypadku badań w obszarze zarządzania (które korzystają z metodyki innych nauk) wystarczające są odpowiedzi na pytania badawcze, które mają wartość opisową, eksploracyjną lub eksplikacyjną. W związku z przyjętą przez Autora eksploracyjno-deskryptywną metodą badań rezygnację z postawienia hipotez można uznać za uzasadnioną, tym bardziej, że we wstępie przedstawiono 7 pytań badawczych.

Zarówno zakres rozprawy, jak i wykorzystane metody badawcze pozwoliły w dużej mierze zrealizować założone cele pracy. Analizując podmiotowy zakres badań należy uznać, iż Autor, biorąc pod uwagę nie tylko cel badań, ale także realne możliwości pozyskiwania informacji ze źródeł pierwotnych, dokonał słusznego wyboru instytucji teatralnych. Pewne

zastrzeżenia może jednak budzić wybór tylko tych teatrów, które *cechował kontrowersyjny repertuar, forma promocji lub pracownik*. Z jednej strony ani kontrowersyjne „elementy” instytucji teatralnej nie są warunkiem wystarczającym bojkotu, ani brak dyskusyjnego repertuaru czy promocji nie daje pewności, że organizacja nie będzie bojkotowana. Z drugiej strony wybór kontrowersyjnych teatrów, z uwagi na niejednoznaczność słowa „kontrowersyjny”, musiał być subiektywnym wyborem Autora. Jak wskazuje praktyka gospodarcza i badania prowadzone wśród menedżerów, każde przedsiębiorstwo może być narażone na wystąpienie sytuacji kryzysowej, w tym także na bojkot. Logiczne wydaje się założenie, że w przypadku teatrów sytuacja jest podobna. Idąc dalej – niezadowolenie konsumentów oraz bojkoty mogą mieć różne przyczyny, czasem takie, których nie da się przewidzieć (co również dotyczy sytuacji kryzysowych w ogóle). Dobrym przykładem w tym miejscu jest opisany w rozprawie przypadek Teatru Śląskiego w Katowicach. Należałoby zatem rozważyć, czy podmiotem badań nie powinny być wszystkie teatry.

Wśród metod badawczych wykorzystanych przez Autora można wymienić systematyczny przegląd literatury, studia przypadków oraz wywiad pogłębiony. Na szczególne wyróżnienie zasługuje bogactwo analizowanych przypadków prezentowanych w różnych częściach pracy.

Recenzowana rozprawa doktorska składa się ze wstępu, czterech rozdziałów, zakończenia, bibliografii, spisu rysunków oraz aneksu (kwestionariusza wywiadu). Łącznie praca liczy 284 strony.

Tematyka i kolejność rozdziałów są odpowiednie dla realizacji założonych celów badawczych. Wstęp ma charakter wprowadzenia w problematykę pracy. Prezentuje przesłanki zainteresowania tematem, cele rozprawy, zakres badań oraz układ pracy.

Rozdział 1 (56 stron), o charakterze teoretycznym, zatytułowany *Istota niezadowolenia i bojkotu konsumenckiego* poświęcony jest zjawisku niezadowolenia konsumentów, jego przyczynom, sposobom wyrażania tego niezadowolenia, jak i konsekwencjom dla organizacji, z których produktów konsumenci są niezadowoleni. Należy zauważyć, że w literaturze przedmiotu znacznie więcej uwagi skupia się na problemach satysfakcji klienta, jej kształtowania i utrzymywania na pożądanym poziomie niż na niezadowoleniu postrzeganym przez wielu badaczy jako zwykły brak satysfakcji. Autor słusznie przyjmuje, że satysfakcja i niezadowolenie mogą u konsumenta występować jednocześnie. W dalszej części rozdziału szczegółowo przedstawiono uwarunkowania niezadowolenia konsumentów i interesującą klasyfikację tych przyczyn. Pewne wątpliwości budzi wymienienie w tym miejscu *marketingu*

wprowadzającego w błąd (rys. 3, s. 26). Marketing z definicji nie wprowadza w błąd, choć oczywiście narzędzia marketingu (np. promocja) mogą być wykorzystywane przez organizacje w sposób nieetyczny. Dyskusyjna wydaje się również teza, że winę za niezadowolenie konsumenta ponosi on sam. Czy z punktu widzenia klienta w ogóle jest to możliwe? Oczywiście z perspektywy organizacji problem niezadowolenia konsumenta może wynikać z jego nadmiernych oczekiwań, niewłaściwego użytkowania produktu itd. Jednak konsument zazwyczaj będzie winił przedsiębiorstwo lub otoczenie, co z kolei może wpływać na dalsze zachowania klienta, w tym nawet bojkotowanie instytucji.

Autor bardzo słusznie zwraca uwagę na występowanie tzw. paradoksu naprawczego. Związane zazwyczaj z rozpatrywaniem reklamacji złożonych przez konsumentów. Klient, wobec którego przedsiębiorstwo naprawiło swój błąd, może odczuwać większą satysfakcję niż konsumenci, którzy takiego błędu nie doświadczyli. Jest to niezwykle cenna wskazówka zarówno dla przedsiębiorstw, jak i organizacji innego rodzaju zaspokajających różnorodne potrzeby ludzi.

Rozdział zamykają rozważania odnoszące się do zjawiska bojkotu konsumenckiego. Autor, na podstawie dostępnych definicji bojkotu konsumenckiego, przyjmuje własną definicję. Podkreśla ona, że bojkotującym nie musi być konsument (ani obecny, ani potencjalny), co – w coraz bardziej skomplikowanej rzeczywistości – słusznie poszerza zarówno listę bojkotowanych podmiotów, jak i bojkotujących. Można jedynie zastanawiać się, czy w takim wypadku nie wystarczy mówić po prostu o bojkocie, bez przymiotnika „konsumencki”.

Pewne zastrzeżenia budzi powoływanie się, zwłaszcza w teoretycznej części pracy, na tezy czy wyniki badań, które nie zostały opublikowane w opracowaniach naukowych (przykładem mogą być pozycje wskazane w przypisach 86, 96, 97).

Drugi rozdział pracy pod tytułem *Uczestnicy, cele i kategorie bojkotów konsumenckich* liczy 53 strony. Rozdział ten ma po części charakter teoretyczny, po części – empiryczny. Autor rozpoczyna rozważania od charakterystyki uczestników bojkotu. Jak słusznie zauważa, jest to zróżnicowana grupa, której członkowie kierują się różnymi motywami i pełnią różne role w sytuacji bojkotu. Zdefiniowanie uczestników bojkotu stanowi więc punkt wyjścia do skutecznego zarządzania sytuacją kryzysową wynikającą z bojkotu. Należy uznać, że przedstawiono wszystkich możliwych aktorów biorących udział w bojkocie. Lepszego zdefiniowania wymagałby jedynie grupy nacisku (zgodnie z prezentowanym ujęciem za takie

grupy można uznać konsumentów czy liderów opinii, których Autor jednak wyraźnie odróżnia od grup nacisku).

Po omówienie różnych celów, które przyświecają bojkotującym, Autor przechodzi do klasyfikacji bojkotów. W tej części rozdziału Autor analizuje różne przypadki bojkotów i na tej podstawie dokonuje uogólnień dzieląc bojkoty wg sześciu odmiennych kryteriów. Na docenienie zasługuje bogaty zbiór szczegółowo opisanych przypadków bojkotu. Autor pokrótce prezentuje tę wykorzystaną przez siebie metodę badawczą dopiero w kolejnych rozdziałach (s.121 i 180), co należy uznać za niedopatrzenie. Interesujące są nazwy nadawane przez Autora poszczególnym rodzajom bojkotów. (Można się zastanawiać, czy bojkot horyzontalny nie powinien zostać nazwany wertykalnym i na odwrót – s. 89). Warto zauważyć, że naukowcy prowadzący badania w obszarze nauk o zarządzaniu toczą spór, czy studium przypadku jest właściwą metodą rozwiązywania problemów naukowych. Mimo częstej krytyki studium przypadku jako metody nierzetelnej, niedającej podstaw do wyciągania generalnych wniosków, część badaczy (np. R. Yin, K. Eisenhardt, R. Pekkari, C. Welch) postrzega analizę przypadku jako bardzo dobrą drogę do poszukiwania odpowiedzi na pytania mające charakter odkrywczy i do tworzenia nowej teorii. Co więcej, budowanie teorii w oparciu o kilka studiów przypadków uznawane jest za rzetelniejsze niż wykorzystujące tylko jeden przypadek. Badacze wskazują jednak przy tym na konieczność pozyskiwania danych z wielu niezależnych źródeł. Z tej perspektywy badania Autora należy uznać za istotne dla rozwoju teorii dotyczącej rodzajów bojkotów.

Bardzo ciekawe rozważania przedstawiono w części zatytułowanej *Bojkot w środowisku internetowym i rzeczywistym*. Mogłoby się wydawać oczywistym, że rozwój Internetu ogromnie ułatwiający komunikację między ludźmi będzie czynnikiem wspomagającym prowadzenie bojkotów. Jednak – jak wskazuje Autor – sieć może również stanowić utrudnienie w tym względzie.

Rozdział trzeci pt. *Zarządzanie i marketing na rynku kultury a powstawanie niezadowolenia konsumentów* obejmuje 55 stron i stanowi teoretyczną część pracy. Z uwagi na treść rozdziału w tytule powinno znaleźć się raczej *zarządzanie marketingiem*. Autor koncentruje bowiem swoją uwagę na marketingowej koncepcji zarządzania, pomijając takie zagadnienia jak np. zarządzanie personelem czy zarządzanie finansami. Rozdział ten jest spójną i logiczną prezentacją instytucji kultury z perspektywy właśnie zarządzania marketingiem. Autor wychodzi od przedstawienia pojęcia kultury i zdefiniowania rynku kultury. Szczególną uwagę poświęcono instytucji kultury, wskazując na funkcje, jakie pełni w społeczeństwie.

Autora stawia tu kontrowersyjną tezę, że marketingowa orientacja instytucji kultury może zaburzać prawidłowe wypełnianie tych funkcji (s. 130).

Naturalnym następstwem charakterystyki strony podaźowej rynku kultury jest opis konsumentów. Autor przedstawia główne klasyfikacje konsumentów, a także prezentuje zachowania konsumentów na tym rynku. W rozdziale dużo miejsca poświęcono segmentacji odbiorców kultury i pozycjonowaniu oferty. Na uwagę czytelnika szczególnie zasługuje prezentacja strategii pozycjonowania wykorzystywana przez instytucje kultury. Strategie te w dużej mierze odbiegają od strategii pozycjonowania przez przedsiębiorstwa.

Kolejne rozważania dotyczą interesariuszy instytucji kultury. Należy tu uczynić zastrzeżenie, że scharakteryzowani wcześniej konsumenci również są interesariuszami. Autor szczegółowo opisuje różne rodzaje konkurencji spotykane na rynku kultur. Dyskusyjne jest twierdzenie, że *konsumenci, którzy zmuszeni są do dokonania wyboru pomiędzy zakupem artykułów spożywczych a biletów do teatru, wybierze pierwszy wariant* (s. 164). Teza ta jest konsekwencją teorii Masłowa, niepotwierdzonej przez inne badania, ale bardzo popularnej i – niestety – często przywoływanej w różnych opracowaniach naukowych.

Ostatni, czwarty rozdział rozprawy liczący 77 stron zatytułowany *Strategie antykryzysowe przedsiębiorstw i instytucji kultury wobec zagrożeń bojkotami*. Rozdział ten ma charakter teoretyczno-empiryczny. Autor odnosi bowiem wyniki badań wśród instytucji kultury do teorii dotyczącej zachowań przedsiębiorstw w sytuacjach kryzysowych.

Na początku Autor przedstawia metodykę badania polskich teatrów (do czego częściowe odniesienie znajduje się we wcześniejszym fragmencie recenzji). Należy stwierdzić, że kwestionariusz wywiadu pogłębionego przygotowano prawidłowo. Liczba przeprowadzonych wywiadów jest relatywnie niewielka, natomiast w przypadku badań jakościowych nie jest to czynnik determinujący rzetelność uzyskanych wyników. Do analizy zebranych informacji wykorzystano program MAXQDA.

Przegląd literatury przedmiotu omawiającej rozwój sytuacji kryzysowych dotyczących przedsiębiorstwa jest solidny – Autor dokładnie opisuje wszystkie etapy i wskazuje, w jakim zakresie proces ten przebiega odmiennie wśród instytucji teatralnych. Przytaczane wypowiedzi menedżerów teatralnych dowodzą, że w niektórych aspektach zarządzanie instytucjami kultury znacząco różni się od zarządzania przedsiębiorstwami. Atutem tej części pracy są szczególnie, rzetelnie przygotowane studia przypadków bojkotów podjętych wobec 6 polskich teatrów. Winna to być lektura obowiązkowa dla wszystkich zarządzających takimi instytucjami. Ciekawa część badań dotyczy eksponowanej we wstępie tezy, że bojkot może być

wykorzystywany do promocji teatru. Wyniki badań potwierdzają tę tezę, a Autor dokonuje kategoryzacji teatrów uwzględniającej cel, dla którego instytucje kultury posługują się kontrowersją. Docenić należy kreatywne nazwy poszczególnych kategorii (s. 239).

Zakończenie pracy stanowi podsumowanie przeprowadzonych studiów teoretycznych, badań empirycznych i wniosków mających znaczenie zarówno dla poszerzenia wiedzy dotyczącej zarządzania instytucjami kultury w sytuacjach bojkotu, jak i dla praktycznego wykorzystania przez organizacje działające na rynku kultury. Należy podkreślić, że Autor jest świadomy pewnych ograniczeń, którym podlegały prowadzone badania (czemu dał wyraz w podsumowaniu).

Autor skorzystał z bogatego zbioru literatury obejmującego łącznie 144 monografie oraz artykuły z recenzowanych czasopism naukowych. Zdecydowana większość tych publikacji jest anglojęzycznych. Autor przywołał również po kilka opracowań w językach hiszpańskim, francuskim, niemieckim i rosyjskim, co należy szczególnie docenić. Około połowa z cytowanych publikacji pochodzi z ostatnich 10 lat. Należy również podkreślić, że Autor korzysta z bogatego dorobku naukowego różnych dyscyplin, w tym nauk o zarządzaniu, psychologii, kulturoznawstwa, nauk o sztuce, co jest atutem pracy. Autor wykorzystał także (głównie do analizy przypadków) obszerny zestaw materiałów dostępnych w Internecie liczący ponad 200 pozycji.

Rozprawa jest napisana poprawnym, łatwym w odbiorze językiem. Drobne błędy redakcyjne zdarzają się sporadycznie. Większe zastrzeżenia można mieć do częściej pojawiających się błędów interpunkcyjnych (głównie do braku przecinków). oraz do braku ujednolicenia opisów bibliograficznych przywoływanych publikacji. Poza tym praca jest właściwie, starannie zredagowana, cechuje ją wysoka estetyka.

Konkludując należy stwierdzić, że rozprawa doktorska mgra Artura Modlińskiego *Strategie instytucji kultury wobec niezadowolenia i bojkotów konsumenckich* stanowi poprawne, zarówno na płaszczyźnie merytorycznej, jak i metodycznej, rozwiązanie właściwie sformułowanego problemu naukowego. Przedstawione powyżej uwagi krytyczne mają w dużej mierze charakter polemiczny. Dysertacja jest solidnie przygotowaną rozprawą naukową. Autor wykazał się dobrą ogólną wiedzą teoretyczną w dyscyplinie nauk o zarządzaniu oraz dowiódł umiejętności samodzielnego prowadzenia badań naukowych. Recenzowana rozprawa mgra Artura Modlińskiego spełnia wymagania stawiane wobec prac doktorskich przez *Ustawę z dnia*

14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz stopniach i tytule w zakresie sztuki i może stanowić podstawę nadania Autorowi stopnia doktora nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu. Wnioskuje o przyjęcie rozprawy przez Radę Wydziału Zarządzanie Uniwersytetu Łódzkiego oraz o dopuszczenie do publicznej obrony.

Kraków, 20 grudnia 2017 r.



/Agnieszka Żbikowska/