



Diagnoza relacji środowiska biznesu i środowiska kultury

Perspektywa dużych firm działających
w województwie mazowieckim

Raport z badań

MAZOWIECKI
INSTYTUT
KULTURY

JEDNOSTKA
ORGANIZACYJNA
SAMORZĄDU
WOJEWÓDZTWA
MAZOWIECKIEGO

2019 Mazowsze



Badanie „Diagnoza relacji środowiska biznesu i środowiska kultury. Perspektywa dużych firm działających w województwie mazowieckim” zostało przeprowadzone w ramach Mazowieckiego Obserwatorium Kultury, powołanego przez Mazowiecki Instytut Kultury w Warszawie.

Badania zrealizowano dzięki finansowaniu ze środków Samorządu Województwa Mazowieckiego w ramach projektu Mazowieckie Obserwatorium Kultury.

ORGANIZATOR:

Mazowiecki Instytut Kultury

REALIZACJA BADAŃ:

Kolektyw Badawczy

ZESPÓŁ BADAWCZY:

Kolektyw Badawczy
dr Magdalena Ochał
Michał Kocikowski
Magdalena Różycka
Mikołaj Łątkowski

KOORDYNACJA PROJEKTU:

Anna Woźniak – Mazowiecki Instytut Kultury

OPRACOWANIE MERYTORYCZNE:

dr Magdalena Ochał – Kolektyw Badawczy

REDAKTOR KONSULTANT:

Igor Starczak

OPRACOWANIE GRAFICZNE I SKŁAD:

Tomasz Grabowski, Agata Wiśniewska

Warszawa 2019



SPIS TREŚCI

I.	WSTĘP	4
II.	DOŚWIADCZENIA WE WSPÓŁPRACY ZE ŚRODOWISKIEM KULTURY	7
III.	MOTYWACJE PODEJMOWANIA LUB NIEPODEJMOWANIA WSPÓŁPRACY	13
IV.	SCHEMATY DZIAŁANIA	19
V.	NAWIĄZYWANIE KONTAKTU	23
VI.	ZNACZENIE LOKALNOŚCI	29
VII.	BRANŻA A WSPARCIE	32
VIII.	KULTURA – SPORT – DZIAŁALNOŚĆ CHARYTATYWNA	39
IX.	OPINIE O ŚRODOWISKU KULTURY	41
X.	ZAMIAST PODSUMOWANIA – REKOMENDACJE DLA PODMIOTÓW KULTURY	45

I. WSTĘP

Pomysł na badanie relacji między środowiskiem biznesu a środowiskiem kultury zrodził się z ciekawości i potrzeb po stronie instytucji kultury. Mimo wielu hipotez dotyczących charakteru związków i zależności między tymi środowiskami zdecydowaliśmy o przeprowadzeniu diagnozy: badania, które zamiast testować hipotezy, pozwoli stosunkowo wyczerpująco odpowiedzieć na pytanie „jak jest” i „dlaczego” jest właśnie tak, umożliwi też przełożenie zdobytej wiedzy na użytek praktyczny.

Badanie zostało powierzone nam – Kolektywowi Badawczemu – przez Mazowiecki Instytut Kultury, cały zaś projekt zlecony został przez Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego.

Badaniem objęliśmy 20 największych przedsiębiorstw z województwa mazowieckiego z wyłączeniem tych, które zlokalizowane są na terenie Warszawy. Chcieliśmy dotrzeć do osób będących częścią środowiska biznesu i potraktować ich jak informatorów dających nam wgląd w biznesową perspektywę współpracy ze środowiskiem kultury.

Badanie miało charakter jakościowy. Jego celem nie było więc zdobycie reprezentatywnych wyników, które można byłoby uogólnić na całą interesującą nas grupę. Za cel postawiliśmy sobie zrealizowanie indywidualnych wywiadów pogłębionych z przedstawicielami największych firm. W rozmowach poszukiwaliśmy odpowiedzi na pytania o warunki, w jakich działają te przedsiębiorstwa oraz o ich wpływ na budowanie relacji z sektorem kultury.

Każda z firm okazała się mieć własną politykę odnośnie do podejmowania działań na polu kultury. Mieliśmy pokusę, aby każdą z nich opisać oddzielnie i skomponować raport z 20 studiów przypadków. Ostatecznie jednak, żeby uczynić ten dokument bardziej użytecznym, zdecydowaliśmy się dokonać pewnych uogólnień. Postanowiliśmy wydobyć to, co było dla badanych przypadków wspólne i przytoczyć w raporcie powtarzające się wątki, mimo wystąpienia wielu odmienności między badanymi podmiotami.

Dyspozycje do badania, na podstawie których powstał scenariusz rozmów stworzono na bazie wniosków z badania pilotażowego, przeprowadzonego wśród przedstawicielei instytucji kultury mających doświadczenie we współpracy z partnerami biznesowymi.

Firmy do badań zostały dobrane celowo. Przy doborze korzystaliśmy z rankingów największych polskich przedsiębiorstw, klasyfikowanych według przychodów, publikowanych przez dziennik „Rzeczpospolita” – z XXI edycji „Listy 500” z maja 2019 roku oraz z „Listy 2000” z listopada 2018 roku. W raporcie firmy pozostają anonimowe, a udzielone nam informacje są przedstawione w taki sposób, aby niemożliwa była identyfikacja informujących obiektów.

Przystępując do badań towarzyszyły nam dwie główne wątpliwości. Po pierwsze, czy uda się nam nawiązać kontakt z firmami wytypowanymi do badania. Po drugie, czy przedstawiciele firm niemających doświadczeń we współpracy z podmiotami kultury będą chcieli na ten temat rozmawiać. O ile kwestia posiadania lub braku doświadczeń współpracy z kulturą okazała się nie stanowić prze-

szkody w przebiegu rozmów, o tyle samo nawiązywanie kontaktu nastręczyło wielu problemów i było dużo trudniejsze niż zakładaliśmy. W tym miejscu trzeba zaznaczyć, że nie dotyczy to firm, które ostatecznie wzięły udział w badaniu, ponieważ w ich przypadku próby te zakończyły się sukcesem. Nie mniej, aby zrealizować próbę 20 wywiadów, lista potencjalnych respondentów musiała zostać znacząco wydłużona, ze względu na brak możliwości nawiązania kontaktu lub odmowy udziału w badaniu. Kluczem do sukcesu okazało się zrozumienie potrzeby i sensu badania wśród osób, które zgodziły się wziąć w nim udział. Bardzo im w tym miejscu za to dziękujemy.

Firmy, o których piszemy w raporcie, można podzielić według różnych kryteriów. Biorąc pod uwagę temat badania oraz zgromadzony materiał, najważniejszym okazało się rozróżnienie na firmy rodzinne/właścicielskie oraz firmy będące filiami międzynarodowych korporacji. Jak każdy podział, ten także jest nieostry, ale pozwala w najprostszy sposób opowiedzieć o różnicach w postawach wobec diagnozowanych zjawisk i zależności.

Terminy użyte w tytule, a mające w skrócie oddać temat podjętych badań, wymagają doprecyzowania. Pisząc o środowisku kultury mieliśmy na myśli zarówno przedstawicieli instytucji kultury, reprezentantów organizacji pozarządowych zajmujących się działaniami kulturalnymi, jak i niezależnych animatorów i artystów. Środowisko biznesu, które było przedmiotem naszego zainteresowania w przypadku tej diagnozy, to przedstawiciele opisanych powyżej największych firm na Mazowszu. W badaniu wzięli udział i właściciele tych firm, i pracownicy

działów odpowiedzialnych za współpracę z pozabiznesowymi podmiotami zewnętrznymi. Używamy terminu „pozabiznesowy” na określenie różnych form działań społecznych, podejmowanych przez firmy poza ich główną działalnością – biznesową. Jest to jednak również rodzaj skrótu: mimo iż działania, o których piszemy, mają charakter współpracy na polu kultury, to ich efekty przekładają się na mniej lub bardziej wymierne korzyści dla przedsiębiorstw. Działania „pozabiznesowe” nie oznaczają więc w tym kontekście zawsze „bezinteresowności”. Pisząc o relacjach mieliśmy na myśli każdą z form współpracy, w której stroną wspierającą jest biznes, a wspieraną – kultura, niezależnie od zysków jaką obydwie strony mogą z tej współpracy czerpać.

Układ raportu odpowiada głównym pytaniom badawczym, na które odpowiedzieć miała diagnoza, natomiast jego podsumowanie ma formę rekomendacji dla podmiotów kultury.

W raporcie chcieliśmy też oddać głos naszym rozmówcom, stąd obecność licznych cytatów. W tekście wykorzystaliśmy przede wszystkim te fragmenty rozmów, które najlepiej oddawały wydźwięk wypowiedzi i znalazły potwierdzenie w opiniach innych badanych na dany temat.

II. DOŚWIADCZENIA WE WSPÓŁPRACY ZE ŚRODOWISKIEM KULTURY

Wśród badanych firm były zarówno takie, które nie widziały potrzeby czy nie miały doświadczeń współpracy ze środowiskiem kultury, jak i takie, które prowadziły bardzo przemyślane strategie współpracy i wysoko ceniły relacje biznesu z kulturą. Każda z tych firm przedstawiała nieco inne motywacje podejmowania lub niepodejmowania tego typu działań, o czym bardziej szczegółowo piszemy w kolejnych rozdziałach raportu. Tak jak zaznaczyliśmy na wstępie – ani przyjęta metodologia, ani zbadane przypadki nie uprawniają nas do wysnuwania ogólnych wniosków na temat popularności współpracy biznesu z kulturą na Mazowszu. Możemy jednak przytoczyć tu wątki, które powtarzały się w rozmowach i które przekładają się na wspólne doświadczenie wielu podmiotów biznesowych.

INICJATYWA

We wszystkich badanych firmach podkreślano już na wstępie, że **regularnie otrzymują bardzo wiele próśb** o wsparcie. Dodatkowo, działa tu zasada: czym więcej działań wspierających firma prowadzi, tym więcej ofert tego typu otrzymuje. W lokalnym środowisku kultury informacje o tym, gdzie można szukać pomocy rozchodzą się bardzo szybko.

Inicjatorami większości wspólnych działań są **przedstawiciele środowiska kultury**. Sytuacja odwrotna, gdy to firmy szukają

inicjatyw, które chciałyby wspierać i z którymi chciałyby być kojarzone, jest rzadkością. Dzieje się tak tylko w przypadku przedsiębiorstw prowadzących bardzo przemyślaną strategię promocyjną, często rodzinnych i doceniających rolę kultury i sztuki w budowaniu wizerunku. Poszukiwane inicjatywy mają wówczas często charakter elitarny i mają służyć ukazaniu danej marki jako luksusowej.

Z prośbą zwracają się najczęściej osoby reprezentujące instytucje kultury, przedstawiciele organizacji pozarządowych, artyści, będący w roli animatorów kultury i chcący zrealizować swoje projekty oraz przedstawiciele samorządu. Ci ostatni poszukują wsparcia przede wszystkim przy okazji organizacji lokalnych wydarzeń, ale działają też na rzecz publicznych instytucji, a czasem również artystów mieszkających i tworzących na ich terenie.

Zwykle to jest tak, że zwracają się do nas różne instytucje, które potrzebują wsparcia. Bo wiadomo, że na kulturę nie ma dużo pieniędzy. Mając świadomość, że jest taka firma, a słyszą też o tym, że pomagamy, bo to zwykle idzie pocztą pantoflową, więc takie podmioty do nas występują z prośbą o wsparcie ich działań. [1]

Spływają do nas propozycje, prośby. Niektóre od razu ucinamy na początku, bo tego jest bardzo dużo, trzeba to selekcjonować. Ale ostateczne decyzje zawsze podejmuje szefowie. [6]

Czasami było tak, że jeżeli chodzi o te wydarzenia związane z daną miejscowością, jakieś dni [miejscowości], to burmistrz z miejsc, gdzie mamy swoje zakłady zwraca się do nas z prośbą, bo potrzebuje pieniędzy, żeby zorganizować imprezę o charakterze społeczno-kulturalnym. Albo pocztą pantoflową, ktoś tam słyszał, że wspieramy jakieś inicjatywy, a mieszka tu na terenie. [1]

PRZYKŁADY WSPÓŁPRACY

Pytanie o przykłady współpracy na polu kulturalnym okazało się problematyczne, głównie ze względu na **różne definicje działań kulturalnych**. W części firm deklarujących na wstępie brak doświadczeń we wspieraniu projektów kulturalnych, w trakcie rozmowy okazywało się, że jednak prowadziły takie działania – np. na rzecz edukacji kulturowej. Działo się to jednak bez świadomości i intencji wspierania kultury.

W wielu przypadkach przedstawiciele biznesu mówią wprost, że niezależnie od typu wydarzenia – czy jest to wydarzenie kulturalne, charytatywne czy sportowe – chodzi im przede wszystkim o **możliwość dotarcia do masowego odbiorcy oraz utrzymywanie przyjaznych stosunków z lokalnym samorządem**. Dlatego też, wśród wymienianych przykładów współpracy są imprezy o charakterze masowym – dni danej miejscowości czy festyny, które firmy wspierają dotacjami finansowymi lub produktowymi. Sami respondenci jednak dość krytycznie wypowiadają się o poziomie tych wydarzeń i mają wątpliwości co do zaliczania ich do współpracy na polu kultury.

Na Mazowszu, ale poza Warszawą funkcjonują też firmy będące filiami międzynarodowych korporacji, których działania nie są kierowane do lokalnej społeczności. Często ulokowane są one blisko stolicy tak, żeby możliwe było codzienne dojeżdżanie z metropolii do pracy. Ich pracownicy nie czują się więc związani z miejscem i w swoich projektach pozabiznesowych nie uwzględniają „lokalności”. Realizując swoje cele, myślą o innych grupach docelowych, których przedstawicielami są głównie mieszkańcy dużych miast.

Trudno powiedzieć, że to jest wspieranie kultury... Powiedzmy, że jest jakaś inicjatywa lokalna pod tytułem: co roku obchodzony dzień jakiejś miejscowości, gdzie odbywa się np. jakiś koncert dla publiczności. Tylko pytanie, czy to jest wspieranie kultury... Ja bym powiedziała, że to jest raczej wspieranie imprez lokalnych. Równie dobrze może to być koncert jakiejś gwiazdy popkultury, ale co ciekawe, to jest raczej kultura masowa. Jakiś koncert hiphopowy albo disco polo. Szczególnie w mniejszych miejscowościach, jak są takie imprezy masowe, na kilka tysięcy osób, to najlepiej są przyjmowane gwiazdy discopolowe. A gdyby zaproponować występ chóru albo mezzosopran, to zostałoby to wygwizdane. Więc ja się zastanawiam, czy można mówić o inwestowaniu w kulturę, gdy to dotyczy takich lokalnych wydarzeń. [1]

Wśród przykładów współpracy, o których rozmawialiśmy z badanymi podmiotami, znajdziemy więc projekty i lokalne, i ogólnopolskie, o różnym stopniu zaangażowania, także finansowego i o różnych grupach docelowych. Poniżej przedstawiamy katalog przykładów działań zaliczonych przez naszych rozmówców do realizowanych przez ich macierzyste firmy we współpracy z podmiotami kultury:

- Wspieranie celów charytatywnych poprzez wydarzenia kulturalne
- Dofinansowanie imprez z programem artystycznym dla lokalnej społeczności (dni miejscowości, festynów, pikników)
- Dofinansowanie ogólnopolskich festiwali, konkursów, przeglądów artystycznych
- Organizacja imprez firmowych połączonych z występami artystycznymi
- Dotowanie lub finansowanie biletów dla pracowników firmy na wydarzenia organizowane w instytucjach kultury
- Udział finansowy w produkcji spektakli teatralnych, koncertów i wystaw
- Sponsorowanie filmu o lokalnym artyście
- Działania podejmowane przez istniejące przy firmach fundacje
- Wsparcie promocyjne i reklamowe przedsięwzięć kulturalnych
- Dotowanie działań lokalnego domu kultury
- Projekty wolontariackie pracowników
- Wspieranie ogólnopolskich i lokalnych akcji cyklicznych (np. Wielka Orkiestra Świątecznej Pomocy)
- Szkolenia BHP połączone z występami artystycznymi
- Organizowanie wydarzeń firmowych w reprezentacyjnych budynkach instytucji kultury (czasem połączone z wydarzeniem artystycznym)
- Sponsorowanie działań konkretnego artysty lub grupy artystycznej
- Współpraca z uczelniami artystycznymi
- Współpraca z lokalnymi szkołami
- Organizowanie konkursów i fundowanie nagród dla młodych twórców

JEDNORAZOWO CZY CYKLICZNIE

Nie można jednoznacznie określić, jaki rodzaj współpracy – jednorazowy czy cykliczny – preferują firmy. Przedsiębiorstwa mające na koncie więcej jednorazowych projektów tłumaczą to uzależnieniem budżetów przeznaczanych na takie cele od koniunktury na rynku i wynikającej z niej kondycji finansowej firmy. Można jednak pokusić się o podsumowanie tego, **co sprzyja kontynuowaniu współpracy**. Składa się na to kilka elementów.

Po pierwsze, ciągłości sprzyja **brak zmian na stanowiskach** osób nawiązujących współpracę, zarówno po stronie biznesu, jak i kultury. Rotacje na stanowiskach bywają dla wielu projektów zabójcze. Żeby projekt mógł trwać, musi być ktoś, kto oprócz tego, że jest przekonany do pomysłu, zna też kulisy jego realizacji i ma doświadczenie w jego obsłudze. Nowi pracownicy, nie mając takiej wiedzy oraz dostępu do dokumentacji decydują często o wygaszeniu danego projektu.

Na ciągłość współpracy wpływa też **jakość kontaktu między partnerami**. Z doświadczeń środowiska biznesowego wynika, że podmioty kultury bardzo często zgłaszają się do nich wyłącznie po wsparcie, a po jego uzyskaniu zapominają o firmie, aż do następnej okazji, kiedy znów potrzebują pomocy. Taka postawa odbierana jest przez środowisko reprezentujące biznes bardzo negatywnie. Oczywiście, najważniejsze jest wspólne sprawne realizowanie projektów i osiąganie zakładanych celów, ale również ważne wydaje się zaangażowanie i dbanie o drobne gesty świadczące o dobrej, a nie wyłącznie interesownej relacji.

Jeżeli ktoś mi tylko raz w roku wyśle [informację]: weź no daj, to może dam, a może nie dam. Ale jeśli widzę zaangażowanie, wolę pogłębienia relacji współpracy, dyskusji nad kształtem programowym wszystkich zdarzeń, to jak najbardziej. [2]

Pokorne słowo „Dziękuję” otwiera serca, czasami też kieszenie, na przyszły sezon. [13]

To decyduje kontakt między osobami, dobry kontakt, rozmowa, podtrzymywanie kontaktu. Z mojego punktu widzenia, jeśli pamiętam o kimś, podtrzymuję relację, to dużo łatwiej z nim pracować. A jeśli ktoś pojawia się i znika tylko wtedy, kiedy czegoś potrzebuje, to współpracy się szybko kończą. [6]

Zupełnie subiektywnie, chyba najlepszy jest kontakt osobisty. Oczywiście czasami jest trudno wygospodarować ten czas, spotkać się. Ale podziękowanie jest bardzo miłym gestem. [...] To jest budowanie więzi, relacji. Tym co mnie zniechęca, jest natrętność albo wymuszanie. Do mnie to nie trafia. Mieliśmy taką organizację i ten kontakt był zbyt intensywny, oczekiwania były bardzo duże. [...] Przestaliśmy ją wspierać. [7]

O kontynuację projektów zabiegają też czasem same firmy. Warunkiem jest, że **osiągają zakładane przez siebie cele**, a efekty współpracy przekładają się na wymierne korzyści dla przedsiębiorstwa.

Przedstawiciele firm podkreślali jednak, że zaczynając współpracę, starają się **najpierw ją wypróbować**, czyli nie deklarować od początku wsparcia w wysokiej kwocie ani nie włączać się w projekty długofalowe. Wola, żeby pierwsze wspólne przedsięwzięcie było próbą, która sprawdza obydwie strony i pozwala zweryfikować, czy udaje się realizować zakładane efekty.

Jednocześnie osoby ze środowiska biznesu podkreślały, że chętniej i na dłużej wchodzi się we współpracę z **instytucjami, które mają już wyrobioną „markę”**, dały się poznać jako sprawne organizacyjnie, mające ciekawą ofertę, przyciągające artystów znaczących w danej dziedzinie. W takiej sytuacji kontakty między kulturą a biznesem przypominają bardziej relacje B2B*, czyli są bardziej partnerskie i zbliżone do relacji między dwoma przedsiębiorstwami.

* B2B – skrót od angielskiego zwrotu business-to-business, opisującego relacje między przedsiębiorstwami, obejmujące wymianę handlową, wymianę usług oraz informacji. Alternatywą są relacje między przedsiębiorstwami a klientami indywidualnymi opisywane jako B2C – od angielskiego zwrotu business-to-consumer.

Taka jest strategia w firmie, że nie wchodzimy od razu na szeroką skalę, tylko wolimy zacząć od jednej akcji, zobaczyć jakie efekty przyniesie, jak będzie odbierana, postrzegana. I wtedy podejmujemy dalsze kroki. Bo czasami trudno jest znaleźć odpowiedni budżet, żeby wejść od razu na cały rok. Dlatego wolimy zacząć od jednej akcji, a potem stopniowo więcej, jeżeli obie strony są zadowolone ze współpracy, rozszerzamy tę działalność. [5]

Łatwiej jest zrobić 1 strzał, to na 100%, ale z perspektywy marketingu. Dla prezesa wchodzenie w długą relację nie jest konieczne. Ale dla marketingu działania długofalowe są zawsze ciekawe. Bo jednorazowe, to jest taka wrzutka, a działania długofalowe, to jest włożenie do storytellingu całej działalności. Ale te rzeczy długofalowe bardzo dokładnie trzeba weryfikować. Żeby one korelowały z działaniami firmy, bo można utonąć albo odnieść duży sukces. [11]

III. MOTYWACJE PODEJMOWANIA LUB NIEPODEJMOWANIA WSPÓŁPRACY

DLACZEGO TAK

Wszystkie badane firmy jako duże i działające prężnie organizacje miały za sobą wiele lat doświadczeń oraz ambicje do rozwoju. Jednym ze sposobów umacniania pozycji na rynku są dla nich **działania marketingowe – komunikacyjne i wizerunkowe**. Wspieranie projektów kulturalnych jest przez część firm włączane właśnie w ten zakres. W takich przypadkach budżety przeznaczane na kulturę bywają częścią budżetów marketingowych, a cele, jakie im przyświecają, podporządkowane są celom działań marketingu. Projekty traktowane są jako jedno z narzędzi marketingowych i oprócz korzyści, jakie przynieść mają wspieranemu przedsięwzięciu, powinny też przyczyniać się do poprawy komunikacji z grupami docelowymi. W efekcie powinny więc przełożyć się na umocnienie pozytywnego wizerunku firmy, a w dalszej perspektywie – na wzrost zysków ze sprzedaży.

Wsparcie projektów kulturalnych bywa więc okazją do budowania określonego wizerunku firmy, zarówno na zewnątrz – wśród odbiorców oferty, społeczności lokalnej, jak i wewnątrz – wśród obecnych i potencjalnych pracowników. **Pozyskiwanie pracowników i budowanie wizerunku dobrego pracodawcy** (tzw. employer branding) jest szczególnie ważne dla firm produkcyjnych, które potrzebują dużej liczby pracowników. Firmy te mają określone według pewnych cech środowisko, w którym chcą budować świadomość marki – mogą to być np. młodzi mężczyźni z wykształceniem zawodowym lub technicznym. Wspierane przedsięwzięcia dobierają więc w taki sposób, żeby potencjalnie mogli w nim uczestniczyć ich przyszli pracownicy.

Co powinni robić ludzie, którzy starają się pozyskać jakieś środki na kulturę z jakichś firm? Ja myślę, że rzeczywiście biznes patrzy na zwrot, to znaczy na to, jak im się przełoży obecność w czasie takiego wydarzenia na promocję marki albo produktu. Więc oczywiście, czym więcej możliwości zareklamowania się, tym lepiej. Tylko to musi być zgodność polityki z produktem, który instytucja w pewnym sensie „sprzedaje”. Bo wydaje mi się, że nie bardzo można liczyć na to, że biznes będzie coś robił ideowo. Bardzo rzadko są takie przypadki, więc trzeba przedstawić jakiś produkt, usługę – czyli wydarzenie kulturalne – właśnie jako produkt, który się sprzedaje i z którego biznes może mieć korzyść, jeśli kupi daną usługę lub produkt. [1]

To są młodzi ludzie, którzy chodzą na takie koncerty i już wiedzą, że jest taka firma, która wspiera takie koncerty. I może pomyślał: może warto tam pracować, wiadać, że to jest firma przyjazna kulturze, takiej formie sztuki, a ja to lubię, więc może warto się do tej firmy udać lub chociaż ciepło o niej myśleć. To może być dobre miejsce do pracy. [2]

Bardzo ważną okolicznością, w której firmy przystępują do projektów kulturalnych jest **realizowanie inicjatyw jej pracowników**. Działa tu nie tylko chęć wyjścia naprzeciw potrzebom pracowników, ale i rodzaj wzajemnego zobowiązania pozwalającego liczyć firmie na większe zaangażowanie w pracę i pomoc w realizacji projektów z ich strony. Część firm planuje takie projekty kulturalne ze wsparciem pracowników w roli wolontariuszy. Inicjatywa pracownicza jest też dodatkową rekomendacją dla firmy, bo taki projekt przestaje być anonimowy.

Firmy starają się o możliwość sponsorowania jakichś instytucji czy wydarzeń także ze względu na **możliwość korzystania z ich infrastruktury**. Sprzyjającą okolicznością jest więc, gdy dana instytucja ma reprezentacyjny budynek, który firma może wykorzystać np. na organizowanie różnych wewnętrznych wydarzeń, okolicznościowych spotkań dla partnerów itp. Takie spotkania łączone są czasem z korzystaniem z oferty kulturalnej danego miejsca.

Projekty kulturalne bywają wreszcie częścią pakietów socjalnych dla pracowników. W ramach tego typu działań firmy np. kupują bilety na koncerty i spektakle, które są następnie sprzedawane w symbolicznych cenach lub rozdawane wśród pracowników. W ramach współpracy z instytucjami kultury organizowane są także imprezy firmowe, pod różnymi hasłami – imprez integracyjnych, świątecznych, rocznicowych, innych ważnych wydarzeń dla zespołu danej firmy – na które zapraszani są różni artyści.

Na pewno bardzo pomaga, jeżeli z takim projektem przychodzi osoba, która firmie jest już znana. Idealnie jak to jest pracownik na przykład, bo firma się czuje bardziej odpowiedzialna za działania pozapracowe swoich pracowników. Więc to na pewno ułatwia zyskanie zaufania i nie powoduje, że się tego mejla od razu wyrzuca do śmietnika, tylko jest ten moment zastanowienia się, czy może jednak by warto. [1]

Wiele badanych osób podkreślało, że biznes o każdym działaniu, także wspierającym i sponsorskim, myśli poprzez korzyści, jakie może im przynieść.

Były jednak również takie przedsiębiorstwa, które wszystkie podejmowane działania społeczne traktują czysto filantropijnie i uzasadniają to chęcią dzielenia się wypracowanym przez siebie zyskiem. Takie nastawienie bywa popularne zwłaszcza wśród firm rodzinnych, które osiągają pewien poziom rozwoju. Wynika ono z postawy samych właścicieli.

Trudno mówić, że firma daje pieniądze, bo jest takim mecenasem, który stwierdził, że chce zbawić świat i przekazywać środki, żeby ta kultura się rozwijała. Zawsze jest coś przy okazji. To nie musi być coś bezpośrednio, np. zwiększenie sprzedaży. [...] Ale np. zyskamy nowych pracowników. Albo nasi pracownicy będą bardziej świadomi, będą bardziej otwarci na różne sprawy. Na pewno coś się za tym zawsze kryje. [2]

Generalnie sponsoring miał polegać na tym, żeby akcja była rozpoznawalna i przynosiło to profity sprzedażowe. To nie było tak, że z serca to robimy, tylko to był biznes. [8]

DLACZEGO NIE

Jedną z ważnych przyczyn niepodejmowania współpracy z pozabiznesowymi partnerami zewnętrznymi **jest kondycja finansowa firmy**. Mimo, że rozmawialiśmy z dużymi przedsiębiorstwami, to one także mierzą się z kryzysami. Gdy do nich dochodzi, w pierwszej kolejności obcinane są budżety przeznaczane na komunikację i PR. Dzieje się tak zwłaszcza w firmach, które za podejmowane działania odpowiadają przed indywidualnymi inwestorami.

Kultura przegrywa też z innymi działaniami pozabiznesowymi podejmowanymi przez przedsiębiorstwa, a to ze względu na **brak wiary w efektywność działań kulturalnych**. Głównymi konkurentami na tym polu są działania charytatywne oraz sponsoring sportu. To właśnie w tych aktywnościach wiele firm upatruje większych zysków wizerunkowych i reklamowych (więcej na ten temat w rozdziale VIII).

Ponieważ, jak zostało już wspomniane, firmy traktują często współpracę z kulturą jako dobrą formę promocji, wykorzystują ją głównie wtedy, gdy firma jest na etapie rozwoju. W wielu przypadkach oznacza to, że w miarę ugruntowywania się marki na rynku **maleje motywacja** do realizacji takich projektów.

Nie ukrywajmy, że te instytucje kultury no... tak cienko przędą. Ich oczekiwaniem jest to, żeby uzyskać stałego sponsora, który regularnie wpłaca spore sumy pieniędzy. Natomiast my nie jesteśmy w stanie tego zadeklarować. [4]

Wśród grupy interesariuszy są nasi indywidualni inwestorzy. Jeśli kurs akcji jest niski, to spółka, która wydaje pieniądze na kulturę byłaby przez nich źle widziana. [12]

Myślę też, że problem polega na tym, że kultura nie jest taką działką dla sponsorów atrakcyjną. To znaczy, jeśli ktoś ma dużo pieniędzy, to zwykle angażuje te środki w sport. A kultura to jest taka trochę... może biznesowi nie jest trochę z kulturą po drodze, bo biznes to są pieniądze, a kultura to jest tak bardziej idealistycznie nastawiona. I dużych pieniędzy z tego nie ma. Więc to nie do końca biznesowi się opłaca z tą kulturą. [1]

Potrzebne nam to było na początku, jak chcieliśmy, żeby firma była rozpoznawalna. Teraz jak już jest rozpoznawalna, to już tak nie ma. [10]

Od wsparcia kultury odstręczyć potrafi też **biurokracja**. Część respondentów wspominała, że wiele dodatkowej papierkowej pracy wiąże się np. z umowami darowizny. Oprócz tego firmy obawiają się **kontroli** ze strony Urzędów Skarbowych.

Kiedys widziałam, ile taki sponsor musi wypełnić papierów. To jest niemożliwe, żeby oni chcieli to wypełnić. Występował ktoś do mnie o wsparcie, ja chyba nawet powiedziałam OK, mieliśmy coś przekazać. Jak ja dostałam ryzę papierów do wypełnienia, to nie doszło do tego, bo ta dokumentacja mnie zabiła. [11]

Obawy są też przed kontrolą, więc wolą fakturę niż darowiznę. Przekazanie darowizny jest ryzykowne. [12]

Odkąd mamy taką politykę w kraju, sponsorowanie i rozdawanie pieniędzy... jest ryzykowne, musimy za to płacić i musimy się za to spowiadać. Kiedys było dużo łatwiej. [16]

Na dużo mniejszą skalę lub wcale nie wspierają inicjatyw kulturalnych firmy funkcjonujące w systemie B2B. Ich odbiorcami są nie indywidualni klienci, lecz inne firmy, nie mają więc potrzeby prowadzenia np. szeroko zakrojonych działań reklamowych i promocyjnych. Projekty, które mogą ich zainteresować powinny być adresowane do ich kontrahentów, pracowników lub społeczności lokalnej, ale mają wtedy dużo bardziej kameralny, a dodatkowo często także i profesjonalny charakter.

Te firmy mają potrzebę działania wizerunkowego. Dla nas jako podmiotu, który występuje w zamówieniach publicznych, staje w przetargach do ogromnych inwestycji to nie ma potrzeby. Nie ma znaczenia opinia wśród osób powszechnie. [12]

Na rynku lokalnym jesteśmy znani. Nie robimy tego dla jeszcze większej rozpoznawalności. Nawet nie reklamujemy się w prasie, bo to są wyrzucone pieniądze. Nasz produkt to jest taki produkt, który kupujesz, kiedy musisz, a nie wtedy, kiedy chcesz. [16]

Przyczyną niechętnego nastawienia firm do współpracy z podmiotami kultury są też **negatywne doświadczenia** z realizowania podobnych projektów w przeszłości. Tym, co wpłynęło na ich obecne nastawienie było nie tylko nieosiągnięcie założonych celów, ale także nie wywiązywanie się podmiotów kultury ze zobowiązań, niedotrzymywanie terminów, a przede wszystkim utrudniona komunikacja. Problemy z komunikacją, na które skarżyli się respondenci polegały m.in. na nieterminowym odpisywaniu na mejle, niedostarczaniu sprawozdań z wykonanych działań, braku kontaktu pomiędzy wydarzeniami.

IV. SCHEMATY DZIAŁANIA

Schemat działania w zakresie współpracy biznes – kultura zależy w dużej mierze od typu firmy. Wśród badanych przedsiębiorstw były **firmy rodzinne/właścicielskie**, w których większa część własności oraz funkcja zarządzania znajdowały się w rękach rodziny założyciela. Struktura organizacyjna tych firm po wielu latach działania przypomina często tę z największych korporacji, zachowują one jednak pewien specyficzny rys. Ich właściciele są już doświadczonymi menedżerami, dodatkowo zatrudniają innych specjalistów, którzy zajmują się różnymi obszarami funkcjonalnymi, sami właściciele czuwają jednak nad strategią, misją i kierunkami rozwoju firmy, w tym nad obszarami wsparcia pozabiznesowego.

Firmy będące częścią **międzynarodowych koncernów** mają najczęściej dla swoich działań punkt odniesienia, jakim jest strategia wypracowana w centrali – firmie matce. Polskie filie mają więc wskazane kierunki działania, ale jednocześnie niezależność w doborze konkretnych realizowanych przedsięwzięć. Opierają się więc na inicjatywach lokalnych – krajowych, które są przekazywane do akceptacji centrali na etapie planowania lub już po zakończeniu projektu. Zdarza się też, że koncern mający swoje oddziały w wielu krajach na świecie specjalizuje swoje konkretne placówki w określonych działaniach i stosownie do nich przyznaje im budżety. W takich wypadkach projekty kulturalne jako te najbardziej prestiżowe, realizowane są częściej w centrali poza Polską, a budżety przeznaczane na te cele w przypadku polskich filii są nierzadko dużo niższe, niż budżety w głównym oddziale.

Jeśli chodzi o **działy zajmujące się współpracą z podmiotami społecznymi** (w tym kulturalnymi), to najczęściej są to działy marketingu, komunikacji, PR-u, kontaktów z mediami, ale też działy zarządzania zasobami ludzkimi/HR*. Ich zakresy częściowo się pokrywają, a nazwy zależą od struktury przyjętej w danej firmie. W niewielu firmach istnieją oddzielne komórki zajmujące się CSR**em i mianowani są menedżerowie CSR-u. Obowiązek raportowania działań związanych ze społeczną odpowiedzialnością biznesu ciąży obecnie tylko na spółkach notowanych na giełdzie. Powodzenie w nawiązywaniu kontaktu z takimi firmami zależy m.in. od rozpoznania kto – jaki dział i/lub jaka osoba – zajmuje się daną aktywnością. Konkretnie jednostki i działy mają dużą autonomię na etapie wybierania ofert, które później zostaną przedstawione osobom decyzyjnym. Pełnią więc rolę selekcyjnerów, mogących projekt od razu odrzucić lub przesać go do dalszego procedowania.

W firmach o kapitale zagranicznym ostateczne decyzje dotyczące kluczowych współpracy zapadają często w centrali, zaś o mniejszych projektach decyduje się na miejscu – w polskiej filii. W polskich firmach rodzinnych pomysły,

* HR – skrót od angielskiego pojęcia *human resources* – nazwa stosowana na określenie działów zajmujących się zarządzaniem zasobami ludzkimi, czyli polityką personalną firmy.

** CSR – skrót od angielskiego terminu *Corporate Social Responsibility* – czyli społeczna odpowiedzialność biznesu, opisana w normie ISO 26000 jako gotowość organizacji do uwzględniania, podczas podejmowania decyzji, kwestii społecznych i środowiskowych oraz rozliczania się z wpływami podejmowanych decyzji i działań na społeczeństwo i środowisko.

zanim będą realizowane muszą najczęściej uzyskać akceptację właścicieli. W zależności od struktury firmy, w niektórych z nich potrzebna bywa też zgoda na dysponowanie budżetem ze strony związków zawodowych.

Zdecydowana większość badanych firm nie miała dokumentów określających kierunki podejmowanej współpracy ani nie przygotowywała raportów z prowadzonej w tym zakresie działalności. Wyjątek stanowiły wspomniane spółki giełdowe, które na mocy unijnej dyrektywy od dnia 1 stycznia 2017 roku muszą raportować o działaniach związanych ze społeczną odpowiedzialnością biznesu. Dokumenty statutowe miały też fundacje zakładane przy firmach, a statuty te określały cele i kierunek działań, którymi owe fundacje się zajmują.

Istniejące strategie, z którymi spotkaliśmy się w badanych firmach dotyczyły zrównoważonego rozwoju. W każdej z firm określone były cele szczegółowe takiego dokumentu; koncentrowały się one m.in. na ekologii i ochronie miejsc pracy, a narzędziem do ich realizacji bywały również i wydarzenia kulturalne.

Przedstawiciele biorących udział w badaniu firm podkreślali, że pomimo braku formalnej dokumentacji dla wszystkich pracowników jest jasne stanowisko, jakie przyjmuje ich firma w dziedzinie współpracy na polu projektów społecznych. W ich słowach: jest to „zapisane w DNA firmy”, „płyne w ich żyłach” i dzięki rozmowom prowadzonym między pracownikami a zarządem jest to wiedza powszechna. Deklarują, że dokumenty nie są im potrzebne, ale jednocześnie potrzebują pewnych wskazówek

do działania. Bez nich jest im trudniej podejmować decyzje, głównie przy selekcjonowaniu wpływających ofert: na te, które zostają odrzucone i pozostałe, skierowane do dalszego rozpatrzenia.

Niektóre firmy zamieszczają na swoich stronach internetowych informacje o projektach kulturalnych, w których biorą udział. Jest to dobry znak dla podmiotów starających się o współpracę z partnerem biznesowym, bo świadczy o potencjalnym zainteresowaniu takimi ofertami i o istnieniu w danej firmie komórki zajmującej się działaniami tego typu.

Częściej spotykaliśmy się wśród badanych firm z działaniami na polu kultury prowadzonymi **spontanicznie**, rzadziej – jako część **przemysłowej strategii firmowej**. Wśród firm niemających strategii ani wyznaczonych kierunków wsparcia, projekty realizowane na polu kultury bywają przypadkowe. Często od projektów o kulturalnym charakterze ważniejsze jest kierowanie działań do lokalnych społeczności lub do pracowników firmy. Wielu badanych przyznawało, że na bieżąco decydują oni, w jakie projekty będzie włączać się ich firma. Ma to też swoje przełożenie na przeznaczane na ten cel **budżety**. Wielokrotnie podkreślano, że nie były one duże, a dodatkowo – ta uwaga pojawiała się w niemal wszystkich wywiadach – że wysokość budżetów zależy od aktualnej sytuacji finansowej firmy. Sporadycznie zdarzało się, że firmy miały z góry ustalony budżet roczny, przewidyjący współpracę między biznesem a kulturą. Nawet wtedy zakładano jego elastyczność i możliwość dostosowania do aktualnych potrzeb.

Formy wsparcia nie są zanadto zróżnicowane. Zdecydowanie najczęściej podmioty biznesowe współpracując z kulturą, wspierają ją finansowo. Takie wsparcie jest też tym najbardziej oczekiwanym przez stronę sektora kultury rodzajem pomocy. Przyjmuje ona głównie formę **umów sponsorskich i darowizn**. Umowy sponsorskie, które towarzyszą takiej współpracy są przygotowywane przez działy prawne i księgowo i nie stanowią dla dużych firm trudności. Są w nich też zazwyczaj opisane wzajemne zobowiązania obydwu stron. W przypadku darowizn mogą pojawić się pewne problemy i wyzwania. Po pierwsze, podmioty biznesowe nie zawsze mają kontrolę nad tym, czy przekazane środki są wydatkowane racjonalnie i zgodnie z przeznaczeniem. Po drugie, wiąże się z nimi dużo ponadprogramowej pracy biurowej, bo wymagającej wypełnienia wielu dokumentów. Dodatkowo część firm obawia się wzmożonych kontroli skarbowych w związku z przekazywaniem darowizn. Z tego samego powodu jeszcze więcej obaw budzą projekty realizowane w **partnerstwie publiczno-prywatnym** i jest to wciąż sporadycznie praktykowana formuła wspólnego działania.

W przypadku firm produkcyjnych korzystnym rozwiązaniem bywa **wymiana bezgotówkowa** – barter. Nie jest ona jednak regułą. Wśród przedsiębiorstw wytwarzających produkty spożywcze, tzw. szybkozbywalne (czyli z branży FMCG^{***}), jest to wymiana dla nich ryzykowna i zdarza się, że przedsiębiorstwa rezygnują z niej np. ze względu na brak pewności co do prawidłowego przechowywania produktów.

^{***} FMCG – z ang. Fast Moving Consumer Goods – czyli towary pierwszej potrzeby takie jak produkty spożywcze, napoje oraz alkohole, środki chemiczne, artykuły higieny osobistej, wyroby tytoniowe, leki i suplementy.

Przedsiębiorstwa preferujące barter najczęściej albo przekazują towar, który zostaje w jakiś sposób wykorzystany przez podmiot ubiegający się o wsparcie, albo umawiają się, że produkty firmy zostaną sprzedane, a dochód z nich zasili określony cel.

Innego rodzaju wymianą barterową jest zapewnienie danemu przedsięwzięciu kulturalnemu wsparcia w postaci udostępnienia firmowych nośników marketingowych do komunikacji i promocji danego wydarzenia.

Inną praktykowaną przez badane firmy formą wsparcia podmiotów kultury jest działanie poprzez **fundacje zakładane przez właścicieli firm**. Jest to przypadek wielu przedsiębiorstw mających bogate doświadczenie i ambicje prowadzenia biznesu odpowiedzialnego społecznie. Fundacje najczęściej prowadzą działania charytatywne, ale wykorzystują do tego celu również narzędzia z „działki” kulturalnej i współpracują z przedstawicielami środowiska kultury. W przypadku fundacji ogólny kierunek jest określony przez fundatorów, a konkretne inicjatywy dobierane są w porozumieniu ze wszystkimi działającymi w jej imieniu osobami, wśród których często są pracownicy firmy. Działania fundacji oraz jej budżet są kontrolowane przez zarząd i radę.

Firmy działają także wspierając **fundacje zewnętrzne**. Starają się, żeby było to podmioty cieszące się dobrą marką, które już dały się poznać jako skuteczni organizatorzy. Fundacje te firmowane są często znanymi nazwiskami – artystów, sportowców, osób i instytucji zajmujących się od lat działalnością społeczną.

V. NAWIAZYWANIE KONTAKTU

Można mówić o pewnych ogólnych prawidłowościach, jeśli chodzi o skuteczność różnych form kontaktu w celu nawiązania współpracy z firmami. Najskuteczniejsze jest zawsze bezpośrednie spotkanie człowieka z człowiekiem i rozmowa; podczas niej można przedstawić siebie i projekt, który chcemy zrealizować. Na drugim miejscu jest rozmowa telefoniczna, a na ostatnim – oficjalne pismo lub mail. Żaden z respondentów nie ukrywał, że najłatwiej jest im zignorować wiadomość mailową zwłaszcza, jeśli ta niczym się nie wyróżnia. Do dużych firm regularnie spływają liczne wiadomości, więc nawet ze względu na ograniczony czas, którym dysponują pracownicy na przeglądanie korespondencji nie mogą oni pozwolić sobie na wnikliwe czytanie wszystkich maili.

Mejle na pewno nie działają. Jest ich po prostu tak dużo, że od razu się je kasuje. Ja tylko zawsze się zastanawiam, czy to na pewno nie jest ktoś kto do mnie już dzwonił i któremu obiecałam, że się zajmę tematem. Jak się upewnię, że nie, to wywalam tego mejla. [7]

Kontakt mailowy jest kontaktem żadnym. Raczej rozmowa, spotkanie. Ja muszę zrozumieć co to jest za zdarzenie, impreza. Albo [...] jaką korzyść wyniesie z tego spółka, jaki benefit [...] Samo napisanie wesprzaj występ Jana Kowalskiego na scenie nie przemawia do mnie. [2]

Nawet jeśli są czytane, to na mejla można łatwo odpisać negatywnie. Nie bo nie. Albo że nie zawiera się w strategii na dany rok. Proszę odezwać się pod koniec roku. [8]

W części firm mówiono nam, że żeby kontakt mejlowy mógł być skuteczny, trzeba poprzedzić go krótką rozmową telefoniczną. Jeśli podczas niej zostaniemy poproszeni o wysłanie szczegółów projektu mejlem, można wówczas mieć nadzieję, że udało nam się zainteresować rozmówcę pomysłem i jest szansa, że przekaże informację o nim dalej, czyli do osób, które będą decydować o jego losie.

Zawsze najlepiej jest skontaktować się telefonicznie, krótko przedstawić o co chodzi, a potem wysłać maila ze szczegółami. Bo nie wysyła się takiego maila bezpośrednio do zarządu, tylko najpierw do mnie. Ja żebym mogła to rekomendować, to muszę się najpierw zapoznać z tematem i zobaczyć co to jest. Jeżeli uważam, że to jest fajne działanie i to popieram, to wysyłam to do decydentów. O wiele łatwiej jest przekonać zarząd, jeżeli ktoś zadzwoni. Bo nie ukrywam, że różne oferty, przeróżne, codziennie do mnie przychodzą. Mail może po prostu zniknąć. Sama rozmowa telefoniczna z kolei nie daje konkretów. W mailu może być link do szczegółów, oczekiwanie co do kwoty. Im jest to konkretnie przedstawione tym lepiej. Jeżeli jest jeszcze poparte podeśnięciem konkretów, to jest to najlepsza forma. [4]

U nas jest taka strategia, że prosimy o przesłanie mejla – prezentacji – informacji o wydarzeniu lub fundacji. Żebyśmy sami nie musieli tego szukać i poświęcać czasu. Potem jest to analizowane i podejmowana jest decyzja. [5]

Pierwszy kontakt powinien być na tyle skuteczny, żeby zaciekać drugą stroną. Choć staję się to dzisiaj coraz trudniejsze, warto starać się zaskoczyć firmę np. formą oferty lub jej oprawą graficzną.

Firma, z którą mam współpracę przysłała mi choinkę na święta. To są różne fajne pomysły. Ktoś przysłał lupę z latarką. To nie muszą być drogie rzeczy, chodzi o pomysł. To jest sztuką marketingową, żeby coś takiego zrobić. [8]

Gdy pokonamy już barierę pierwszego kontaktu, o skuteczności na kolejnych etapach decyduje często osobowość osoby wnioskującej o wsparcie. Badani podkreślali, że jeśli po drugiej stronie znajdzie się energiczna, zaangażowana osoba, która potrafi zaszczerpić ich swoim pomysłem, jest bardzo prawdopodobne, że będą chcieli dać jej szansę.

Dla mnie rozmowa przez telefon, bezpośrednio [jest lepsza]. Rzeczowa rozmowa. Ale są też osoby, które mogą kogoś zirytować. Już na dzień dobry tembr głosu denerwuje. Ktoś jest za bardzo jowialny, mówi jakby mnie już znał. Ale to nie powinno być kryterium oceny. To są sprawy poza tematem, ale to one właśnie decydują. Decyduje czynnik ludzki zwyczajnie. [3]

Wiadomo, że taka osoba musi być komunikatywna, sympatyczna, ale to nie jest kryterium wyboru. Najważniejsze są jasne kryteria. To musi być wszystko profesjonalne. Oczywiście że później ten kontakt... jeśli jest lepszy, to współpraca też jest lepsza. Trzeba przedstawić jasną wizję, spodziewane efekty. W dużych firmach tak to działa. [4]

Żaden z naszych rozmówców nie ukrywał, że osobista znajomość z osobą, która prezentuje dane przedsięwzięcie jest zawsze okolicznością sprzyjającą i zwiększającą szansę na powodzenie wspólnego projektu. Oczywiście pod warunkiem, że osoba ta dała się wcześniej poznać jako wiarygodny partner do współpracy. Projekt, z którym przychodzi do firmy musi odpowiadać też polityce firmy, ale już na starcie ma znacznie większe szanse niż inne, być może równie dobre, które jednak spływają jako anonimowe. Możliwość wykorzystania prywatnych znajomości jest najczęściej spotykana w przypadku firm rodzinnych i tym bardziej popularna, im mniejsza jest miejscowość, w której firma działa.

Zawsze jest łatwiej, jeśli się kogoś zna, jak najbardziej. To mówimy o relacyjności. Jeżeli wiemy, że ktoś ma tego ducha w sobie, chęć, wolę, że nie jest to próba oszustwa, wyłudzenia pieniędzy. To zawsze jest lepiej. [2]

-Czyli kontakty prywatne są najskuteczniejsze?

-Tak. To jest zupełnie inny start niż poznanie się od zera. [3]

Zazwyczaj [odbywa się to] na zasadzie: znam człowieka, przychodzi do mnie, bo wie, że coś tam przysponsoruję. [10]

Oprócz formy liczy się też treść oferty, czyli to, co zaprezentują osoby starające się o współpracę z biznesem. Respondenci bardzo narzekali na ogromną liczbę regularnie otrzymywanych ofert, które sprawiają wrażenie rozsyłanych automatycznie do różnych przedsiębiorstw. Część z nich nie spełnia formalnych wymogów oficjalnego pisma, a dodatkowo nie uwzględnia specyfiki danej firmy – są zaadresowane do nieodpowiedniego działu (to jeszcze nieduży problem, bo prawdopodobnie dotrze do właściwego adresata, ale okrężną drogą), nie odnosi się do np. branży danej firmy, jej dotychczasowych doświadczeń i kierunków zainteresowań (to już problem większy, bo świadczący o tym, że osoba pisząca nie przygotowała się i nie spersonalizowała oferty).

Pierwszym zasadniczym grzechem jest to, że nie słuchają, wysyłają na ślepo, idą na łatwiznę. Skończył się czas łatwizny, niezależnie od branży. Nie ma już tak nisko wiszących owoców. Trzeba się naprawdę narobić, a ludzie ze świata sztuki nie rozumieją tego. [12]

Przedstawiciele firm byli zgodni co do tego, że przygotowaną ofertę pisemną łatwo jest odróżnić od wysyłanej automatycznie do wielu odbiorców i o ile tę drugą wyrzucają lub kasują bez skrupułów, to solidnie przygotowanej poświęcają więcej czasu. Starają się też nie pozostawiać osoby, która przygotowała taką ofertę bez odpowiedzi. Nie jest to jeszcze oczywiście gwarancją sukcesu, ale można już liczyć na informację zwrotną od firmy, a co ważniejsze – na umieszczenie w bazie i pamięć, gdy tego typu ofert firma będzie poszukiwała.

Fajnie jest, jeśli rozmawia się z osobą, która wie do jakiej firmy się zwraca. Czasem ludzie wiedzą, że to jest jakaś duża firma, ale nawet nazwy nie potrafią powtórzyć, ani wymówić. A już co robi ta firma, to zupełnie nie mają pojęcia. To dla mnie jest momentem irytacji, bo czy ta osoba wie w ogóle do kogo dzwoni? Więc lepiej tę firmę najpierw rozpoznać i zastanowić się, nie tylko co tej firmie zaoferować i co sprzedać, ale poszukać wspólnych mianowników. Ja uważam, że to nie musi się łączyć z biznesem bezpośrednio. To może być projekt artystyczny, ale wiedza zawsze pomaga. Gdyby się znalazło coś, co biznesowo może przynieść dobry efekt albo firma się może pokazać, to zawsze jest plus. To powinno być już w tych pierwszych rozmowach. Ta osoba od razu powinna sobie skojarzyć, co mogłoby być fajne dla firmy. [3]

W każdym tygodniu tych pism jest kilkanaście, kilkadziesiąt. Często brakuje daty wydarzenia. Nie każdy myśli marketingowo, może nie wiedzieć czego firma oczekuje w zamian. Nie ma wskazania, ile osób będzie uczestniczyło w wydarzeniu, w ogóle nie ma informacji co podmiot oferuje w zamian. A każdy, kto daje chociaż złotówkę musi wiedzieć, na co ona pójdzie i na co się to dla niej przełoży. To skandaliczny brak, jeśli brakuje daty wydarzenia, liczby osób i tego, co dostaniesz w zamian. [9]

Dobrze byłoby, żeby te budżety były wpiśwane. Bo jako przedsiębiorcy nie mamy wyobraźni ile to kosztuje. Każdy by coś tam chciał dać, no ale jak coś kosztuje 200 tysięcy złotych, a my będziemy dawać po 1 tysiącu, po 2 tysiące, to wciąż jest niewiele. A też dobrze jest, jeżeli mamy informację ile już mają np., bo że starostwo dało tyle, a ci tyle. Żeby było wiadomo, że jak 50% finansuje samorząd, to już brzmi wiarygodnie. [10]

Trzeba wszystko napisać precyzyjnie, ale też nie za długo, żeby osoby, które będą to czytały miały szansę zrozumienia tego. To może przechodzić z rąk do rąk. [16]

Przedstawiciele biznesu zwracali uwagę, że ludzie kultury, twórcy, są często bardzo przywiązani do własnych projektów. Jeśli samodzielnie zabiegają o środki na tworzone przedsięwzięcia zdarza się, że reagują urazą na odmowę ze strony partnera biznesowego, a jednocześnie nie potrafią przygotować oferty zawierającej elementy dla biznesu istotne. Dlatego sugerowanym rozwiązaniem, oczywiście do zrealizowania w miarę możliwości, jest zlecenie działań na rzecz współpracy z biznesem niezależnym podmiotom – profesjonalnie przygotowanym animatorom, managerom lub agencjom, podmiotom niezwiązanym osobiście z projektami. Przyniosłoby to także pożądany efekt jeśli chodzi o język ofert. Badani często wspominali, że ludzie kultury mówią zupełnie innym językiem, skupiają się na innych wątkach, używają argumentów niepopularnych w biznesie, nie używają „języka korzyści”, który byłby w takich sytuacjach najskuteczniejszy. Nie przekreśla to generalnie projektów, które chcą wspólnie realizować, ale często utrudnia komunikację i wydłuża proces negocjowania warunków współpracy. Dodatkowo, przez część osób z badanego środowiska język ludzi kultury bywa odbierany jako wyższościowy, a oni sami – jako przekonani o własnej wartości i ważności swoich działań. Proponowano w tym kontekście także tworzenie (np. przez samorządy) biuletynów zawierających ofertę lokalnych instytucji kultury, które byłyby potem kolportowane w działających na danym terenie firmach. Nie tylko pozwoliłyby im poznać te instytucje, ale może też skierować zainteresowanie firm na podejmowane przez nie działania.

Każda z nich, instytucji kultury, powinna zatrudnić kogoś, kto zna się na zarządzaniu. Kto potrafi robić oferty, potrafi negocjować. Potrafi przekuwać spotkania w działania. Sama ideologia, że jest się kimś lepszym, bo jest się z muzeum albo śpiewakiem nie przełoży się na to, żeby ktoś chciał nam pomagać. [...] To jest główna rada dla tych podmiotów, żeby spadli trochę z tej góry i otarli się o życie, a wtedy ta sztuka będzie miała szansę na wybicie się, a nie topienie w nędzy. [11]

Część osób podkreślała, że na nawiązanie pozytywnych relacji, przekonanie do siebie i sprawdzenie się potrzebne są lata, dlatego trzeba się nastawić, że etap przygotowujący do stałej współpracy będzie trwał bardzo długo.

To musi trafić swój na swojego, czasem to jest droga wychodzenia sprawy. Ja się wywodzę z działu handlowego i nieraz zdobycie partnera to było 2 lata lub więcej, w B2B to jest typowe. Niektórych się urabia 10 lat, ale potem kupują za duże pieniądze. Tak to działa. Chyba, że ktoś ma taki pomysł, że: niech pan weźmie, bo tamten wziął trzy. [8]

VI. ZNACZENIE LOKALNOŚCI

Związki z lokalną społecznością zależą od genezy firmy i jej grup docelowych. Zdecydowanie częściej o relacje takie dbają przedsiębiorstwa rodzinne, a zwłaszcza te, których właściciele pochodzą z miejscowości, w których firmy są zlokalizowane. Sens swojej działalności widzą oni również we wspieraniu rozwoju danego miejsca. Społeczność lokalna ważna jest także dla tych przedsiębiorstw, które kierują swoje produkty do odbiorcy masowego; tym bardziej, jeśli w okolicy działa też sieć dystrybucyjna tych produktów. Jeszcze innym przypadkiem są firmy będące tzw. uciążliwym biznesem, chcące poprawić swój wizerunek w miejscu działania. Dodatkowo, niezależnie od tych wszystkich czynników, duże zakłady produkcyjne chcą budować swój pozytywny obraz jako dobry i ciekawy pracodawca wśród grup społecznych, z których mogłyby potem rekrutować swoich pracowników.

Dbłość o otoczenie, w którym firmy działają, przekłada się też na projekty kulturalne, w które chcą się one angażować.

Tutaj na stadionie była wielka impreza i myśmy byli jednym ze sponsorów. Ale to też tylko dlatego, że to był koncert dziejący się tutaj, na miejscu i on był dla społeczności lokalnej. Wiec to nie chodzi o to, że to była impreza o charakterze kulturowym, że to był koncert na wysokim poziomie, tylko że to było dla mieszkańców, którzy mieszkają po sąsiedzku naszego zakładu. [7]

Jeżeli to jest na drugim końcu Polski, nie jest związane z nami lokalnie, raczej nie wchodzimy w takie rzeczy. Nie mamy aspiracji na bycie taką potęgą, ponieważ mamy ograniczone środki. Raczej dedykujemy je społeczności lokalnej. [2]

Zależy nam też na budowaniu pozytywnych relacji z otoczeniem naszych zakładów – mamy 8 zakładów – i tam koncentrujemy nasze działania. Zależy nam na tym, żeby tam ci ludzie się dobrze czuli, bo to często pracownicy naszych zakładów. [5]

Dla tych, dla których lokalność ma znaczenie, jest ona często jednocześnie warunkiem podejmowania współpracy. Z założenia pomagają i wspierają oni podmioty działające w najbliższej okolicy i ustanawiają to częścią polityki firmy. W takich przypadkach zdarza się, że mniejsze znaczenie ma typ wydarzenia społecznego, a większą wagę firma przypisuje właśnie jego lokalności – efektem, które służyć będą społeczności danego miejsca. Uzasadniane jest to głównie poczuciem odpowiedzialności za środowisko społeczne, w którym dana firma funkcjonuje.

Ten nacisk na działania prowadzone lokalnie wynika również z chęci utrzymywania tzw. dobrosąsiedzkich stosunków z samorządem, który z kolei promuje znajdujące się na danym terenie instytucje i przedsięwzięcia. W tych przypadkach inicjatywa pochodzi z dwóch stron: częściej to przedstawiciele lokalnych władz zwracają się do dużych firm z prośbą o wsparcie, ale zdarza się też, że i same firmy

planując jakieś wydarzenie wewnętrzne pytają np. osoby z wydziału kultury o rekomendacje dotyczące wyboru artystów, którzy mogliby podczas tych wydarzeń wystąpić. Wydział kultury lub inni urzędnicy lokalni są więc często łącznikami, kojarzącymi firmy z grupami artystycznymi lub animatorami kultury.

Dużo mniejsze znaczenie do lokalności wspieranych wydarzeń przypisują firmy, dla których grupą docelową jest inny biznes, przedsiębiorstwa obejmujące swoim zasięgiem cały kraj i mające liczne filie w różnych miejscach Polski, a także firmy będące częścią dużych koncernów międzynarodowych.

My mamy taką politykę, że jeżeli już, to wspieramy działania, które się dzieją w obrębie naszych zakładów produkcyjnych. Chcemy pokazać, że jesteśmy... będąc w tym konkretnie miejscu, jesteśmy odpowiedzialni za społeczność lokalną. [1]

Mamy politykę i działania, bo jesteśmy częścią grupy kapitałowej. Spółka jest notowana na giełdzie, więc są pewne wymogi prawne. Ale politykę firmy określa zarząd firmy. Jest to wsparcie lokalne społeczności – to jest zapisane na papierze w taki sposób. [4]

VII. BRANŻA A WSPARCIE

Związek między branżą a typem wybieranych i wspieranych przez dany biznes projektów kulturalnych nie jest oczywisty. Część firm angażuje się w projekty kulturalne niezwiązane w żaden sposób z profilem ich działalności, a czasem wręcz wbrew niemu, celowo budując swój wizerunek na nieoczywistościach lub chcąc np. zrekompensować szkodliwy wpływ ich firmy na otoczenie społeczne. Inne starają się wizerunek poprawiać, wybierają więc akcje mające udowodnić, że firmie zależy np. na promowaniu zdrowego trybu życia i umiarkowanej konsumpcji, także jej towarów.

Są też firmy, które wspierając działania kulturalne traktują to jako inwestycję. Prowadzą więc akcje edukacyjne, które mają za zadanie „wychowanie” dzieci i młodzieży tak, aby w przyszłości stały się ich klientami lub pracownikami.

Są również kierunki współpracy, które trudno uzasadnić branżą lub jakimkolwiek interesem firmy, a które podyktowane są zainteresowaniami i pasjami właścicieli. To często bardzo ważny motor napędowy firmy, który nie tylko określa kierunki wsparcia, ale też intensyfikuje działania jej w tym obszarze.

Często decydują takie względy pozaracjonalne. Może okazać się, że właściciel firmy jakiegś tam jest melomanem. I to może być firma zupełnie niezwiązana z branżą muzyczną czy jakąś tam inną, ale właściciel grał kiedyś w szkole muzycznej na wiolonczeli i jak ktoś do niego przychodzi, że jest koncert wiolonczelowy, to on nawet nie musi się do tego przyznawać, ale czuje, że to jest jakaś jego działka i wtedy chętniej jakies pieniądze przekazuje. Bardziej jeśli firma jest właścicielska i szef ma do powiedzenia dużo. [1]

Łatwiej jest wspierać kulturę, jeżeli ktoś z zarządu lub osób decydujących jest związany z tym rodzajem kultury, interesuje się, rozwija się w tym kierunku. Wtedy czują tę potrzebę, jest to bliższe ich sercu. W ten sposób może to przenieść do swojej organizacji, zainteresować innych ludzi. [7]

Często od związku branży z przedsięwzięciem ważniejsze są (wspomniane w poprzednich rozdziałach) związki firmy z danym regionem. Kwestie przywiązania do lokalnej społeczności decydują o tym, jakie działania zostaną ostatecznie wybrane do wspierania; bez rozróżniania, jakiego typu jest to projekt i czy łączy się on z działalnością firmy.

Z drugiej strony, chociaż większość menedżerów z którymi rozmawialiśmy deklarowała, że mają pewną autonomię w podejmowaniu decyzji o wstępnym wyborze projektów, to zdarza się, że najtrudniej jest im się przebić z ambitnymi projektami kulturalnymi, bo nie znajdują one zrozumienia wśród kadry zarządzającej.

W przypadku części wydarzeń zaliczanych umownie do tzw. kultury wysokiej niektóre firmy uznają, że ich branża jest zbyt mało prestiżowa, aby mogły stać się podmiotami wspierającymi, a co się z tym wiąże – obecnym np. w materiałach promujących dane wydarzenie.

Myszę, że gdzieś tam to się przekłada na temat wywoławczy, czyli w zasadzie takie współistnienie ze środowiskiem lokalnym, przyjmowanie też odpowiedzialności. [...] na wspieranie innych przedsięwzięć, niekoniecznie tego, co jest związane stricte z firmą i promocją firmy, bo wiele działań społecznych później nie ma wiele wspólnego ani z profilem, ani z kierunkiem firmy. [13]

Z kulturą i u mnie w firmie jest problem. Do mnie trafiały bardzo ciekawe propozycje, świetne koncerty filharmoniczne, też w Teatrze Narodowym. Z mojego punktu widzenia to były bardzo ciekawe propozycje, ale to mój prywatny stosunek do tematu. Ale firma nie widziała styczności, związku z naszą firmą, trudno było prezesowi wytłumaczyć, że to tak nie działa. [3]

Producent serków homogenizowanych nie będzie wiarygodnym sponsorem opery. [6]

**VIII. KULTURA – SPORT –
DZIAŁALNOŚĆ CHARYTATYWNA**

W trakcie prowadzenia diagnozy ustaliliśmy, że w badanych firmach podczas dzielenia budżetu marketingowego projekty kulturalne konkurują najczęściej ze sponsorowaniem sportu oraz działalnością charytatywną. W takim zestawieniu to sport lub działania charytatywne są priorytetowymi dla firmy, a współpraca na polu kulturalnym plasuje się na trzecim miejscu.

Jednym z uzasadnień wybierania akcji charytatywnych jest znów chęć odpowiadania w pierwszej kolejności na podstawowe potrzeby lokalnej społeczności. Ponieważ w badaniu wzięły udział firmy mające swoje siedziby poza Warszawą, status socjoekonomiczny części mieszkańców miejscowości zlokalizowania przedsiębiorstw jest niższy, niż w przypadku dużych miast. W rozmowach powoływano się więc na piramidę potrzeb Masłowa i prawidłowość, zgodnie z którą potrzeby wyższego rzędu (w tym potrzeby kulturalne i związane z samo-realizacją) dochodzą do głosu dopiero wtedy, gdy zostają zaspokojone potrzeby podstawowe.

Kultura nie jest taką domeną, z którą się utożsamiamy, w sensie naszych działań CSR-owych. Może właśnie dlatego, że nasze zakłady są często zlokalizowane na przedmieściach dużych miast albo w obszarach gorszej kondycji społecznej. I mając taką społeczność wokół siebie wiemy, że te osoby pójdą na koncert do filharmonii dopiero jak zostaną zaspokojone ich pierwsze potrzeby. W związku z tym staramy się im pomoc w zaspoko-

kajaniu pierwszych potrzeb. Bo wiemy, że z tego środowiska nikt do filharmonii nikt nie będzie chodził na tym etapie swojego życia. [1]

Wolę te pieniądze, które miałabym przeznaczyć na sponsorowanie koncertu muzyki poważnej przeznaczyć na to, żeby zorganizować półkolonie dla 20 dzieci, bo z tego jest, moim zdaniem, większa korzyść społeczna. Szczególnie w stosunku do obszaru, na którym jesteśmy. [1]

Wiele badanych osób uważało również, że lepiej od kulturalnych odbierane są projekty charytatywne i że realizując te ostatnie można nie tylko pomóc potrzebującym, ale nagłaśniając daną akcję – zyskać pozytywny odbiór w lokalnej społeczności.

Motywacje do chętniejszego wspierania sportu przed projektami kulturalnymi są różne. Wpływ na to ma znacznie skuteczniejsze przełożenie się efektów takiej współpracy na cele marketingowe – promocję firmy poprzez umieszczanie logotypu i nazwy firmy na boiskach, strojach sportowych, czasem też w nazwie zespołów. Dzięki masowemu zasięgowi wydarzeń sportowych, transmisjom w mediach i dużej oglądalności sportu firmy zyskują relatywnie tanią reklamę.

Z reguły firmy wolą sportowców, bo to jest łatwiejsze, szybsze. Łatwiejsze, bo po prostu ubiera się sportowca w strój firmowy, a on jak jest dobry to i tak gra. Na mecz przychodzi określona liczba osób, każdy widzi tę koszulkę. [11]

Ludziom łatwiej jest zrozumieć sport niż śpiewaka operowego. To z tego wynika. [13]

Dla prezesów wielu firm nie jest tak, że warto się pokazać na jakimś wydarzeniu, ale raczej na meczu w łoży. Mogą się nawet na tym nie znać, ale na meczu wydadzą im się, że wypada być. [1]

Statystycznie więcej osób interesuje się piłką nożną czy boksem, niż ariami operowymi. I to bardziej decyduje. Na pewno jeżeli mam zamówić bilety na galę sportu i na koncert arii operowej, to więcej osób by sięgnęło z tej półki, gdzie są bilety na galę sportu. [...] Ale popkultura też i występ koncertu disco polo, to pewnie byłoby tylu samo chętnych co na galę sportu. [2]

Sport łatwiej jest połączyć też z ideami i hasłami, którymi firmy chcą budować swój wizerunek. Główne hasło wielu firm to promowanie zdrowego stylu życia. Wydarzenia sportowe wpisują się więc w działania promujące tę ideę. Jeśli w tym kontekście pojawia się nazwa i logo firmy, to osiąga ona swój strategiczny cel.

Sport ma przewagę nad kulturą w jeszcze innym aspekcie: efekty wydarzenia kulturalnego są trudne do przewidzenia, zwłaszcza na etapie planowania. Oczywiście, można starać się je projektować jako tzw. „pewniaki” lub „samograje”, np. poprzez zapewnienie udziału popularnych artystów czy organizację imprez w atrakcyjnych lokalizacjach. Jednak mimo dbania o wysoką jakość wydarzenia i efektu artystycznego, sukcesu marketingowego zagwarantować nie można.

-Nie wydaje mi się, żeby biznes do końca czuł kulturę.

-To nie jest oczywisty kierunek wsparcia dla biznesu?

-Nie, może dlatego, że biznes liczy pieniądze. A z kultury nie ma takich... zwrotów, że tak powiem. [1]

Pytanie – czy to przyniesie sukces, jeśli się w to zaangażujemy? Ponosimy ryzyko, bo zaprosimy klientów, a to będzie porażka, im się to może nie podobać, będą się nudzić. [3]

Staram się wybierać takie rzeczy, które artystycznie i merytorycznie będą dobre. Tego nigdy nie wiadomo do końca, ale jeśli działam z artystami, których renoma była wcześniej... pozwala mi to sądzić, że to będą dobre spektakle, nie zostaną negatywnie odebrane, to w to wchodzi. Jeżeli mam finanse, bo niektóre znacznie je przekraczają. Na pewno nie wszedłabym w kontrowersyjne projekty. [16]

W porównaniu z kulturą, z perspektywy biznesu sport ma jeszcze jeden atut. Podczas, gdy sztuka bywa niezrozumiała i wymaga posiadania pewnych kompetencji do jej oceny, to w sporcie reguły są jasne, a wyniki sportowe można obstawiać. To znacznie poszerza grupę docelową do której dane wydarzenie może dotrzeć.

Mimo tych wszystkich uwag dotyczących przewagi innych aktywności pozabiznesowych podejmowanych przez przedsiębiorstwa, nasi rozmówcy widzieli szansę na zmianę tej sytuacji w przyszłości. W ich opinii wyeksploatowały się już tradycyjne kanały działań marketingowych: klienci oczekują, że będą wciąż zaskakiwani, a wszystkie duże firmy szukają pomysłów na nowe kampanie. I w tym upatrują oni szansy na projekty promocyjne podejmowane we współpracy ze środowiskiem kultury. Dodatkowo podnosi się też status ekonomiczny części społeczeństwa, można więc spodziewać się, że coraz częściej do głosu będą dochodziły potrzeby związane właśnie z uczestnictwem w kulturze. I w końcu od biznesu w ostatnich latach oczekuje się, a nawet wymaga nie tylko zarabiania pieniędzy, ale także społecznej odpowiedzialności. Do realizacji celów strategicznych związanych np. ze zrównoważonym rozwojem potrzebne będą różne narzędzia; wśród nich mogą znaleźć się również akcje realizowane we współpracy z podmiotami kultury.

Jak ktoś ma jakieś zainteresowania, to oczywiście. Piłka nożna, wszyscy oglądają, od kierowcy po prezesa. Na sponzorowanych przez firmę wernisażach sztuki współczesnej nawet mój zarząd nie chce się pokazywać, bo oni się nie znają na tym, czują się jak słoń w składzie porcelany. Nie potrafią ocenić, niewygodnie się czują. Obrazy współczesne, niezrozumiałe. Myślą, że to trzeba jakoś skomentować, wypowiedzieć się na ten temat. [3]

IX. OPINIE O ŚRODOWISKU KULTURY

Przestawiciele środowiska biznesu byli dość zgodni w opiniach o ludziach reprezentujących świat kultury. Z diagnozy wynika, że postrzegają ten świat jako odmienny od świata biznesu – funkcjonujący w innym tempie i kierujący się innymi zasadami. W formułowanych opiniach mniej było oceny, a więcej stwierdzeń dotyczących wyobrażeń o środowisku kultury. Respondenci, dzieląc się swoimi opiniami rozróżniali dodatkowo osoby pracujące w instytucjach kultury, w organizacjach pozarządowych zajmujących się działaniami kulturalnymi, niezależnych animatorów i samych artystów. Tych ostatnich uważają za nieprzewidywalnych, a współpracę z nimi – za ryzykowną dla biznesu. Podkreślają, że osoby z tzw. „świata kultury” w swoich działaniach kierują się ideami, biznes zaś musi opierać się na twardych danych i dbać przede wszystkim o generowanie zysków. Dla osób reprezentujących biznes ich świat jest bardziej bezwzględny i wymagający, wiąże się z ciężką, żmudną pracą i długimi godzinami spędzonymi w biurze. Świat kultury widzą jako bardziej bez troski, luźniejszy, skupiony na realizacji własnych pomysłów i ambicji, toczący się w innym, wolniejszym tempie. Ich wyobrażenia najlepiej oddają cytaty z rozmów:

Wydaje mi się, że kultura sobie, biznes sobie. Biznes to są duże pieniądze, liczenie, Excel, a kultura to jest dziedzina trochę idealistyczna, trochę za coś trzeba żyć, ale nie tak do końca. [1]

My jesteśmy blisko ziemi, czyli to musi być namacalne. A kultura czasami wychodzi ponad chmury. [2]

[Kultura i biznes] to są dwa światy. Totalnie nierozumiejące się. Bo ogólnym problemem, biznesu też, ale kultury bardziej, że nie rozmawiamy językiem korzyści. Każdy zamyka się na swoje. Kultura chciałaby być ideowa, wielka, wspaniała, tak po prostu. A biznes to zysk. [11]

A artyści też nie są tani. Jak się ich chce wziąć na jakąś imprezę, to okazuje się, że to bardzo dużo kosztuje. W kulturze jest niewymierność. [12]

A dzisiaj jeszcze kwestia czy [artyści] są zaangażowani politycznie, czy są apolityczni. Teraz tym bardziej. [8]

80% ludzi kultury ma roszczeniowe działania. Oni uważają, że jak coś wymyślą, to jest absolutnie najlepsze. Nie mają w ogóle pokory. A to jest bardzo istotne w takich działaniach. I właściwie wyciągają tylko rękę. I to powinni zmienić. [17]

[Ludzie kultury] na pewno się różnią, bo mają wrażliwość, która ich cechuje. Dlatego działają w kulturze, a nie w biznesie. Biznes zrobił się agresywny, tu nie ma miejsca na bycie... kulturalnym trzeba być, ale na poziomie podstawowym. Bo wszystkie inne działania są nakierowane na zysk, na rozwój biznesu. Ludzie, którzy pracują w kulturze mają dzisiaj bardzo ciężko. Żeby przekonać do siebie zarządzających firmami, bo są traktowani jak wyludzacze pieniędzy. [...] Oni też powinni się uczyć biznesu. Oni powinni brać szkolenia z zakresu komunikacji, psychologii behawioralnej. [10]

X. ZAMIAST ZAKOŃCZENIA – REKOMENDACJE DLA PODMIOTÓW KULTURY

Poniższe rekomendacje powstały na postawie rozmów z przedstawicielami środowiska biznesu i skoncentrowały się na powinnościach podmiotów kultury. Ze względu na zakres niniejszego opracowania nie zostały tu uwzględnione powinności strony biznesowej, choć jeśli chcemy mówić o partnerskiej relacji i współpracy, są niezbędne. Pamiętajmy jednak o nich i mamy nadzieję, że staną się przedmiotem badań w przyszłości.

KROK 1.

Przed nawiązaniem kontaktu zrób rozpoznanie dotyczące firm, z którymi chcesz współpracować i dowiedz się:

- w jakiej branży działają, czym dokładnie się zajmują;
- czy jest coś, co stanowi o ich specyfice;
- jakie są ich dotychczasowe doświadczenia we współpracy z podmiotami kultury (pamiętając, że brak doświadczeń to także szansa dla nowych pomysłów);
- jaka jest ich misja i wizja działania;
- jaki dział zajmuje się współpracą z podmiotami społecznymi i kto podejmuje w nim decyzje.

KROK 2.

Zastanów się, jaki jest potencjał Twojej instytucji, przedsięwzięcia, pomysłu, z czym chcesz zwrócić się do partnera biznesowego; w jaki sposób Twój partner będzie mógł ten potencjał wykorzystać (zarówno zasoby materialne, jak i niematerialne); jakie korzyści ze współpracy będzie mógł wynieść (pamiętając, jakie są motywacje biznesu do

podejmowania współpracy z kulturą i innymi podmiotami).

KROK 3.

Pomyśl, w jaki najskuteczniejszy sposób możesz dotrzeć do wytypowanego partnera biznesowego, a najlepiej bezpośrednio do osób, które będą mogły podjąć decyzję o współpracy – czym wyżej w hierarchii firmy uda się dotrzeć, tym krócej będzie trwało negocjowanie warunków.

KROK 4.

Jeśli masz możliwość – skorzystaj z wiedzy managerów i/lub agencji zajmujących się kojarzeniem partnerów z różnych środowisk albo z pomocy urzędników samorządowych, którzy w Twoim imieniu będą starać się o zdobycie środków na przedsięwzięcie.

KROK 5.

Przygotuj spersonalizowaną ofertę; wykorzystaj wiedzę ze wstępnego rozpoznania firmy oraz zawrzyj ważne z punktu widzenia biznesu informacje o projekcie.

W ofercie powinny znaleźć się następujące informacje:

- co organizujesz;
- kiedy się to odbędzie;
- do kogo kierujesz swoje działania;
- ilu i jakich odbiorców projektu się spodziewasz;
- jakie cele sobie stawiasz;
- jakie wartości stoją za projektem;
- jakie jest przesłanie projektu (uwzględnij tzw. storytelling – stwórz swoją opowieść o przedsięwzięciu);

- czym projekt wyróżnia się spośród innych;
- kto oprócz uczestników będzie zaangażowany w projekt (kadra, goście);
- na jakim etapie przygotowań jesteś;
- jakiego rodzaju wsparcia potrzebujesz (budowanie relacji i zaufania zabiera trochę czasu, więc przy pierwszej współpracy lepiej jest wnioskować o skromniejsze wsparcie);
- jaki jest budżet przedsięwzięcia i kto się już do niego dorzucił (ujawnienie informacji o innych partnerach buduje wiarygodność projektu i jego autorów).

KROK 6.

Postaraj się o ciekawą formę pisemną oferty; pamiętaj, że do dużych firm dociera ich bardzo wiele i tylko nielicznym uda się przebić z pomysłem; Twoja oferta powinna się czymś wyróżniać;

KROK 7.

Przed wysłaniem oferty spróbuj umówić się z decydentem na rozmowę, nawet krótką, telefoniczną, a jeśli to możliwe – osobistą.

KROK 8.

Jeśli udało Ci się zdobyć partnera do wspólnej realizacji projektu, włącz się w tworzenie dokumentacji projektowej; jeśli nastąpią jakiegokolwiek zmiany kadrowe, to projekt będzie miał większe szanse na przetrwanie w kolejnym sezonie.

KROK 9.

Dbaj o dobrą komunikację z partnerem podczas trwania projektu; informuj go o jego przebiegu, zapraszaj osobiście na wydarzenia, odpowiadaj regularnie na zapytania.

KROK 10.

Po zakończonym projekcie pozostań w kontakcie z partnerem biznesowym.

