

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 niezadowolonych 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

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

90-131 Łódź, ul. Lindleya 8

www.wydawnictwo.uni.lodz.pl

e-mail: 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 urynkwiania	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
Rozdział 4	
<b>Strategie antykrzysowe przedsiębiorstw i instytucji kultury 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 w przedsiębiorstwach	182
4.2.3.2. Strategie zwalczania i łagodzenia skutków bojkotów konsumenckich w instytucjach kultury – studia przypadków polskich instytucji 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 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 stosujących kontrowersyjną treść i promocję	215
4.2.4. Uczenie się i adaptacja	220
4.3. Podsumowanie	221
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 konsumentki 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 konsumentkiem?

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. Przystawiono 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 następujących 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; – 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; – 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.