

Marketing

Zarządzanie wartością dla klienta a marketing doświadczeń w instytucjach kultury

Działania współczesnego teatru
i filharmonii

Wioletta Krawiec



Zarządzanie wartością dla klienta a marketing doświadczeń w instytucjach kultury

Działania współczesnego teatru
i filharmonii



WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

Marketing

Zarządzanie wartością dla klienta a marketing doświadczeń w instytucjach kultury

Działania współczesnego teatru
i filharmonii

Wioletta Krawiec

Wioletta Krawiec – Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania
Katedra Marketingu, 90-237 Łódź, ul. Matejki 22/26

RECENZENT

Jacek Otto

REDAKTOR INICJUJĄCY

Monika Borowczyk

REDAKCJA

Beata Wojtania

SKŁAD I ŁAMANIE

AGENT PR

KOREKTA TECHNICZNA

Anna Sońta

PROJEKT OKŁADKI

Agencja Reklamowa efektoro.pl

Zdjęcie wykorzystane na okładce: © Depositphotos.com/Lizishsan

© Copyright by Wioletta Krawiec, Łódź 2020

© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2020

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

Wydanie I. W.09006.18.0.K

Ark. wyd. 11,0; ark. druk. 12,0

ISBN 978-83-8220-120-8

e-ISBN 978-83-8220-121-5

<https://doi.org/10.18778/8220-120-8>

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

Moim Aniołom – Rodzicom

Spis treści

Wstęp	9
Rozdział 1	
<i>Czy tego klient potrzebuje? Czy to klient zauważy? Czy to będzie ważne? Dlaczego nikt tego nie chce? Wartość dla klienta i jej znaczenie w budowaniu strategii instytucji kultury</i>	13
1.1. Wartość dla klienta w literaturze przedmiotu i na rynku instytucji kultury	13
1.1.1. Wartość dla klienta w naukach ekonomicznych	13
1.1.2. Wartość dla klienta i jej miejsce w kulturze	16
1.2. Alokacja wartości dla klienta w strategii instytucji kultury	17
1.3. Zarządzanie wartością dla klienta w instytucji kultury – podejście modelowe	20
1.3.1. Modele zarządzania wartością dla klienta	20
1.3.2. Model zarządzania wartością dla klienta w instytucjach kultury	23
1.4. Umiejętność komunikowania wartości dla klienta jako podstawa nawiązywania i podtrzymywania relacji z uczestnikami kultury	26
1.4.1. Komunikowanie wartości dla klienta – ujęcie ogólne	26
1.4.2. Komunikacja ze współczesnymi uczestnikami kultury	27
Rozdział 2	
<i>Jest super, jesteś śliczny, uwielbiam cię, chcę z tobą żyć... Lubię cię!!! OK!!! Łapa!!! Siła doświadczeń w działaniach marketingowych instytucji kultury</i>	35
2.1. Doświadczenie w marketingu instytucji kultury	35
2.1.1. Transfer doświadczeń w działaniach marketingowych	35
2.1.2. Marketing doświadczeń a budowanie wartości dla klienta	36
2.2. Inscenizowanie niezapomnianych doświadczeń dla uczestników kultury	38
2.2.1. Zrozumieć doświadczenie klienta	38
2.2.2. Rodzaje doświadczeń oczekiwanych przez klienta	40
2.2.3. Strategiczne moduły doświadczeń jako sposoby budowania doświadczeń klienta	42
2.3. Potrzeba doświadczania i współtworzenia doświadczeń przez klientów instytucji kultury	49
2.3.1. Sposoby identyfikacji i klasyfikacji potrzeb klienta	49
2.3.2. Współtworzenie doświadczeń z klientem	53
2.4. Instrumenty wspomagające działania marketingowe instytucji kultury w celu budowania doświadczeń	55

8 Spis treści

2.5. Zarządzanie doświadczeniem klienta w instytucjach kultury	68
2.6. Modelowe ujęcie zarządzania wartościami i dostarczaniem doświadczeniami z udziałem klienta	78
Rozdział 3	
A z czym do ludzi? Jak cię widzi rynek? Jak ma się rynek? Kim oni są? Obraz rynku kultury i instytucji kultury	83
3.1. Rynek kultury w Polsce	83
3.1.1. Instytucja kultury w Polsce w świetle prawa i jej obowiązków – klasyfikacja i cele	83
3.1.2. Organizatorzy instytucji kultury	85
3.1.3. Struktura rynku kultury w Polsce	88
3.2. Uczestnictwo w kulturze w świetle rynkowych zmian postrzegania konsumenta	98
3.2.1. Kultura, jej typy oraz zarządzanie w kulturze	98
3.2.2. Wąskie i szerokie ujęcie uczestnictwa w kulturze – od widza i odbiorcy do uczestnika kultury	100
3.2.3. Typologia uczestników kultury	103
3.3. Nowe zjawiska na rynku instytucji kultury	114
Rozdział 4	
Tak to wygląda? To jest super?! Chodźmy tam! Tego bym się nie spodziewał! Zobacz! Zarządzanie wartością i doświadczeniem klienta instytucji teatralnych i filharmonii w Polsce w świetle badań empirycznych	119
4.1. Metodyka badań empirycznych oraz charakterystyka prób badanych	119
4.2. Uczestnik wydarzeń kulturalnych oraz jego oczekiwania wobec oferowanych mu przez teatry i filharmonie wartości i doświadczeń – perspektywa klienta	126
4.2.1. Oczekiwania klientów teatru i filharmonii wobec wartości doświadcanych	126
4.2.2. Działania marketingowe teatrów i filharmonii jako wartość dodana dla uczestników kultury	133
4.2.3. Narzędzia komunikowania i dystrybuowania wartości dla klienta w teatrach i filharmoniach	137
4.2.4. Doświadczenia oferowane klientom teatrów i filharmonii oraz poziom ich akceptacji	142
4.3. Zarządzanie wartością i doświadczeniem klienta w teatrach i filharmoniach – perspektywa menedżera	147
4.3.1. Doświadczenie jako propozycja wartości dla klienta a strategiczna możliwość ich wprowadzenia w instytucji kultury	147
4.3.2. Badanie oczekiwań klienta jako podstawa kreowania dla niego wartości i doświadczeń	152
4.3.3. Zaangażowanie klienta w budowanie wartości i doświadczeń	156
4.3.4. Oczekiwane przez klientów instytucji kultury korzyści i rodzaje doświadczeń	157
4.3.5. Elementy budowania i rozwijania doświadczeń w teatrach i filharmoniach	161
4.3.6. Komunikowanie wartości a wdrażanie doświadczeń	163
4.3.7. Dostarczana wartość a monitorowanie doświadczeń	168
Zakończenie	171
Bibliografia	177

Wstęp

Wartość dla klienta stanowi współcześnie fundament budowania przewagi konkurencyjnej. Tworzy ona więź korzyści, którą klient otrzymuje podczas użytkowania danego dobra oraz w późniejszym czasie, kiedy osiągnięte zostaną cele właściwe pierwotnej konsumpcji. Jednocześnie pozostać musi w konfrontacji z kosztami, jakie klient ponosi w procesie podejmowania decyzji nabywczych. Aby zarządzanie wartością mogło pomóc organizacji w osiągnięciu korzystnych wyników ekonomicznych i pożądanego wizerunku, musi ono być zaplanowane i konsekwentnie realizowane. Należy jednak pamiętać, że wartość dla klienta nie może być tworzona bez jego aktywnego współuczestnictwa. Aktualnie klient nie chce być tylko biernym odbiorcą oferty firmy, pragnie być również zaangażowanym prosumentem. Warto wobec tego przeanalizować, w jaki sposób instytucje kulturalne – pozostające przecież w bezpośrednim kontakcie z nabywcami swoich usług – wdrażają poszczególne etapy zarządzania wartością dla swoich widzów, uwzględniając przy tym dostarczanie niezapomnianych wrażeń.

Menedżerowie instytucji kultury zmuszeni są do systematycznego monitorowania oczekiwań swoich obecnych i przyszłych klientów, konstruowania oferty, która będzie miała największy potencjał kumulowania wartości. Wartość może być skupiona w działaniach marketingowych instytucji kultury, które dzięki wykorzystaniu nowoczesnych technologii i rozwiniętych narzędzi komunikacji uwypuklają przygotowane dla widzów korzyści oraz niezapomniane doświadczenia. Należy mieć na uwadze, że zarządzanie wartością i doświadczeniem klienta pozwala również na efektywne zarządzanie relacjami z klientem na różnych płaszczyznach styku jego osoby z instytucją czy też marką instytucji kultury.

Argumentem przemawiającym za prowadzeniem badań w powyżej nakreślonym temacie było to, że w literaturze przedmiotu można znaleźć nieliczne pozycje poświęcone zarządzaniu wartością, a w szczególności marketingowi doświadczeń na rynku kultury. Opracowania te na ogół dotyczą innych obszarów zarządzania instytucjami kulturalnymi (np. ich finansowania) lub działań marketingowych ukierunkowanych na oferowanie poszczególnych kategorii wytworów. Istnieje luka informacyjna odnosząca się do działań marketingowych (marketing wartości i marketing doświadczeń) podmiotów kulturalnych. Brakuje również opracowań dotyczących tego, w jakim stopniu zdobyte przez klienta doświadczenia przekładają

się na to, jak postrzega on wartości oferowane przez instytucje kulturalne. Istotne są również zmiany, jakie zachodzą na rynku w obszarze komunikowania się z klientem w celu budowania trwałych relacji, z wykorzystaniem marketingu doświadczeń. Tworzenie relacji z klientem, uwzględniając dość nowe w biznesie podejście, może być traktowane jako przejaw innowacyjności, która przełożyć się ma na poprawienie efektywności stosowanych narzędzi komunikacji oraz poprawy wszelkich procesów związanych z zatrzymaniem klienta. Takim procesem może być komunikacja z klientem, tworzenie wizerunku lub sposobów sprzedaży oferty.

Celem monografii jest zatem ukazanie znaczenia wartości dla instytucji kultury (głównie teatrów i filharmonii) oraz umiejscowienie jej w procesie zarządzania wartością dla klientów z uwzględnieniem marketingu doświadczeń, który powinien przełożyć się na wartość oferty oraz skuteczność stosowanych narzędzi komunikowania się z ich odbiorcą. Istotne jest również przedstawienie diagnozy obecnych działań teatrów oraz filharmonii z obszaru marketingu wartości oraz marketingu doświadczeń.

Dla tak sformułowanego celu książki określono szczegółowe obszary prezentowanych treści:

- diagnozę etapów teoretycznego modelu zarządzania wartością i doświadczeniem klienta na podstawie analizy funkcjonowania teatrów i filharmonii w Polsce;
- analizę porównawczą dotyczącą spójności wartości proponowanych przez teatry i filharmonie z oczekiwaniami uczestników kultury;
- określenie wpływu nurtu marketingu doświadczeń na działania teatrów i filharmonii oraz ich odbiór przez uczestników kultury.

Niniejsza monografia składa się z czterech części. W pierwszym rozdziale zwrócono uwagę na postrzeganie wartości dla klienta i jej aplikację w budowaniu strategii instytucji kultury. Uwzględniono również potrzebę zarządzania wartością dla klienta na rynku kultury. Opisano wybrane modele zarządzania wartością dla klienta z ukazaniem ich ewolucji w działaniach organizacji. Wyszczególniono również model, w którym włączone jest zarządzanie wartością dla klienta na rynku usług kulturalnych. W rozdziale tym wskazano na fakt umiejętnego komunikowania wartości dla klienta jako podstawy nawiązywania i podtrzymywania relacji z klientem. Nawiązano w tym miejscu do najbardziej skutecznych współcześnie form komunikowania wartości uczestnikom kultury.

Rozdział drugi poświęcono na ukazanie miejsca klienta w procesie zarządzania wartością na każdym etapie działań instytucji kultury. Punktem wyjścia było nawiązanie do współcześnie panującego trendu doświadczania przez klienta. Wysunięto na pierwszy plan siłę doświadczeń w działaniach marketingowych instytucji kultury. Opisano miejsce doświadczenia w budowaniu wartości dla klienta, zwrócono uwagę na metodę jego definiowania oraz sposób w jaki można wywołać wartościowe doświadczenia poprzez działania różnych organizacji. Zaznaczono również zmiany zachodzące w zachowaniu współczesnych klientów, którzy chcą współtworzyć oferowane im wartości, a nie być jedynie biernymi odbiorcami. W rozdziale tym

nawiązano do instrumentów, które mogą wspomóc instytucje kultury w działaniach marketingowych, mających na celu pogłębianie doświadczeń uczestników kultury. Wskazano również etapy zarządzania doświadczeniem w instytucji kultury. Zasadniczą częścią tego rozdziału jest prezentacja autorskiego modelu tworzenia i dostarczania wartości oraz doświadczeń uczestnikom kultury. Modelowe ujęcie tych obszarów zarządzania jest jednocześnie efektem rozważań prowadzonych w obrębie pierwszego i drugiego rozdziału, zaś jego elementy stanowiły podstawę w prowadzonych badaniach empirycznych.

W rozdziale trzecim opisano strukturę współczesnego rynku instytucji kultury. Poruszono takie kwestie, jak sposób definiowania i klasyfikowania instytucji kultury pod względem prawnym i jej obowiązków. Opisano również organizatorów instytucji kultury. Szczególną uwagę zwrócono na uczestnictwo w kulturze w świetle rynkowych zmian postrzegania konsumenta, uwzględniając jego typologię. Ostatecznie w rozdziale tym nawiązano do przemian, jakie zachodzą na rynku instytucji kultury w Polsce.

Rozdział czwarty stanowi część empiryczną. Zaprezentowano w nim wyniki z badań, przeprowadzonych wśród dwóch prób respondentów (klientów teatrów i filharmonii w Polsce oraz menedżerów tych instytucji). Opisano w nim metodykę prowadzonych badań. Pierwsza grupa wyników dotyczy uczestników wydarzeń kulturalnych – ich oczekiwań wobec oferowanych przez teatry i filharmonie wartości i doświadczeń. Drugą grupę wyników otrzymano od badanych menedżerów – jest to ich punkt widzenia na etapy zarządzania wartością i doświadczeniem klienta w badanych instytucjach kultury.

W podsumowaniu opisano ogólne wnioski z przeprowadzonych badań, zgodnie z przyjętymi pytaniami badawczymi. Podjęto w tym miejscu próbę konfrontacji wyników badań z obu grup respondentów.

Książka jest adresowana przede wszystkim do menedżerów kultury, osób zatrudnionych w instytucjach kultury, animatorów kultury. Poruszone w monografii zagadnienia będą również przydatne studentom oraz osobom zgłębiającym wiedzę z zakresu zarządzania wartością dla klienta oraz marketingu doświadczeń w instytucjach kultury. Niniejsza publikacja może również stanowić uzupełnienie materiału z zakresu marketingu usług, marketingu organizacji non profit czy zarządzania marketingowego w instytucjach kultury.

W tym miejscu autorka monografii chciałaby serdecznie podziękować wszystkim, którzy wnieśli wkład w powstanie tej książki. Szczególne podziękowania należą się dr Kamili Szymańskiej, która w dużym stopniu przyczyniła się do powstania tej publikacji, dziękuję Pani doktor za współpracę przy prowadzeniu badań. Dziękuję instytucjom kultury (głównie teatrom i filharmoniom) za możliwość prowadzenia badań z uczestnikami kultury na terenie placówek, dziękuję również menedżerom tych instytucji za to, że sami zechcieli podzielić się wiedzą w badanym temacie. Serdeczne podziękowania ślę również do koleżanek i kolegów z wyższych uczelni w Polsce za pomoc w poszukiwaniu ankietowanych do współpracy. Dziękuję również samym respondentom za chęć przystąpienia do badania, bez Państwa zaangażowania ta publikacja by nie powstała.

Rozdział 1

Czy tego klient potrzebuje? Czy to klient zauważy? Czy to będzie ważne? Dlaczego nikt tego nie chce? Wartość dla klienta i jej znaczenie w budowaniu strategii instytucji kultury

1.1. Wartość dla klienta w literaturze przedmiotu i na rynku instytucji kultury

1.1.1. Wartość dla klienta w naukach ekonomicznych

Wartość, ze względu na szerokość i różnorodność prezentowanych w literaturze przedmiotu interpretacji tego pojęcia, stanowi aspekt rozważań najczęściej o charakterze psychologicznym, filozoficznym, teologicznym, antropologicznym (kulturowym)¹, ale także ekonomicznym. Wartość, w jej ogólnym ujęciu, można zdefiniować jako fakt, że coś jest postrzegane jako cenne i jego osiągnięcie jest celem postępowania człowieka lub inaczej zdefiniowanej jednostki (np. przedsiębiorstwa czy też instytucji kultury itp.). Także, jeżeli dany materialny lub niematerialny obiekt jest przejawem akceptowalnego sposobu zaspokojenia zidentyfikowanej potrzeby człowieka, to również reprezentuje on sobą określoną wartość².

Wartość w ujęciu interdyscyplinarnym może mieć również przełożenie na wartość w rozumieniu ekonomicznym lub wartość dla klienta. Pojęcie to może być

1 L. Dyczewski, *Wartość w kulturze*, [w:] M. Filipiak (red.), *Wprowadzenie do socjologii kultury*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2009, s. 190.

2 H. Lewicka, *Wartość jako kluczowe pojęcie w dziedzinie nauk ekonomicznych*, „Społeczeństwo i Ekonomia” 2014, nr 2 (2), s. 65.

interpretowane jako: zróżnicowane fakty, zjawiska, przeżycia lub doznania, postawy, motywacje i percepcje rzutujące na wyrażane preferencje i oczekiwania, przyjmowane kryteria oceniania zjawisk, elementy materialne i niematerialne lub ich cechy umożliwiające realizację potrzeb jednostek, a także cele³. Wszystkie te aspekty można również, jak się wydaje, odnieść do wyboru dóbr materialnych i usług.

W ujęciu ekonomicznym wartość może mieć charakter wymienny (jako relacja pomiędzy podażą i popytem), użytkowy (jako potencjał dobra do zaspokojenia oczekiwań jego użytkowników) czy też kosztowy (stanowiący efekt dodania do siebie łącznych nakładów niezbędnych rzeczy i pracy, koniecznych do stworzenia danego dobra)⁴.

Biorąc pod uwagę perspektywę użytkownika (w tym również konsumenta) dobra, warto zwrócić uwagę, że percepcja wartości jest wysoce subiektywna, związana ze stanem emocjonalnym i nastawieniem psychicznym konsumenta oraz zindywidualizowana⁵. W naukach ekonomicznych aspekt wartości jest podkreślany, m.in. w koncepcji zarządzania łańcuchem wartości M.E. Portera oraz w obszarze współpracy organizacji z interesariuszami i udziałowcami⁶. Ponadto również sama idea marketingu wartości opisana przez P. Doyle'a odnosi się właśnie do procesu kreowania wartości dla różnego typu interesariuszy współczesnych organizacji⁷. Natomiast T. Gołębiowski wskazuje, że w ujęciu marketingowym wartość może dotyczyć nabywców jako adresatów wartości (co jest rozumiane jako *customer value*), nabywców jako podmiotów posiadających wartość dla organizacji (czyli *customer equity*), jak i koncepcji szeroko rozumianego marketingu wartości (co należy tłumaczyć jako *value-based management*)⁸.

Z punktu widzenia marketingu jako obszaru zarządzania pojawia się pojęcie wartości dla klienta. Może być ona definiowana zarówno jako relacja między kosztami ponoszonymi w celu nabycia określonego dobra i zyskami zawdzięczanymi jego użytkownikowi⁹, jak i utożsamiona z korzyścią jako taką. Aby wartość ta była dla klienta

3 P. Chlipała, *Tworzenie wartości dla klienta na rynku usług turystycznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011, s. 10.

4 H. Lewicka, dz. cyt., s. 66; D. Throsby, *Ekonomia i kultura*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2010, s. 31.

5 A. Sagan, *Wartość dla klienta w układach rynkowych. Aspekty metodologiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011, s. 22.

6 M.E. Porter, *Competitive Advantage*, The Free Press, New York 1985, s. 37; cyt. za: K. Obłój, *Strategia organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, wyd. III zmienione, Warszawa 2014, s. 305; W. Kariozen, *Analiza ewolucji pojęcia wartości*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości” 2011, t. 63 (119), s. 118–120.

7 P. Doyle, *Marketing wartości*, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 2003.

8 T. Gołębiowski, *Marketing wartości na rynku instytucjonalnym*, [w:] E. Duliniec, L. Garbarski, J. Mazur, M. Strzyżewska, W. Wrzosek (red.), *Ekspansja czy regres w marketingu?*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006, s. 38.

9 Ph. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie, kontrola*, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 1999, s. 33.

znacząca, powinna być skumulowana (stanowić wiązkę), unikalna, a także dotyczy przynajmniej takich cech dobra, jak jego cena, jakość, odpowiednie warunki dostaw i świadczenie usług okołosprzedawczych¹⁰. Niemniej jednak ocena poszczególnych aspektów w większości pozostaje subiektywna, chyba że dotyczy cech możliwych do obiektywnego stwierdzenia przez konsumenta albo wynika z jego doświadczenia zakupowego i znajomości parametrów produktu lub usługi. W prostszym ujęciu obrazem wartości może być również cena¹¹.

Dotychczasowe koncepcje marketingowe, podkreślając istotną rolę wartości w budowaniu satysfakcji klientów i rentowności podejmowanych przez organizacje działań, przypisywały proces jej wytwarzania głównie instytucji. Wartość była wytwarzana przez organizację dla klientów.

W wyniku zmian zachodzących na rynku – szczególnie w obszarze zachowań konsumenckich, a także w efekcie rozwoju możliwości technologicznych – coraz częściej obserwuje się, że klienci też uczestniczą w tworzeniu wartości. Zauważono, że nie tylko proces wytwarzania, ale również konsumpcji może stanowić źródło wartości. Konsument stał się więc źródłem wartości funkcjonalnej w procesie użytkowania (*value in use*), a także wartości emocjonalnej. Zatem dotychczasowe działania marketingowe w odniesieniu do wartości powinny uwzględnić przesunięcie z wytwarzania wartości na rzecz klientów na jej współtworzenie z udziałem klientów¹². Współtworzenie wartości (*value co-creation*) według Prahalada i Ramaswamy'ego to efekt integracji pomiędzy organizacjami i konsumentami w wyniku połączenia posiadanych zasobów. Ta interakcja nie musi dotyczyć fizycznych produktów oraz przepływu środków płatniczych – więc może wykraczać poza klasyczne mechanizmy transakcji. Natomiast wspólne tworzenie wartości jest możliwe dzięki nowym technologiom informacyjnym i komunikacyjnym¹³. Podobne podejście do pojmowania wartości dla klienta deklaruje też Grönroos, który w swoich pracach szczególnie zaakcentował, iż klient również może być współtwórcą szeroko rozumianej wartości dla niego samego i dla innych klientów¹⁴. Dzięki takiej wizji kreowania wartości Ind i Coates słusznie zauważali, że „proces dostarczający możliwość interakcji wychodzących, w którym organizacja

10 H. Lewicka, dz. cyt., s. 68.

11 H. Mruk, B. Stępień, *Tworzenie wartości dla klienta z perspektywy konsumentów i przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2013, s. 14.

12 A. Łaskiewicz, *Współtworzenie wartości z konsumentem w środowisku wirtualnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2018, s. 68–70.

13 C.K. Prahalad, V. Ramaswamy, *Co-Opting Customer Competence*, „Harvard Business Review” 2000, t. 78 (1), s. 79–90; C.K. Prahalad, V. Ramaswamy, *Co-Creating Unique Value with Customers*, „Strategy and Leadership” 2004, t. 32 (3), s. 4–9; G. Baran, *Marketing współtworzenia wartości z klientem. Społecznotwórcza rola marketingu w procesie strukturalizacji interakcyjnego środowiska doświadczeń*, Instytut Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2013, s. 111–128.

14 Ch. Grönroos, *Service Management and Marketing, Customer Management in Service Competition*, John Wiley & Sons, Chichester 2007, s. 27.

dzieli swój świat z zewnętrznymi udziałowcami, generuje w zamian wgląd (insight) pozyskany w wyniku zaangażowania¹⁵. Dopuszczenie klienta do współtworzenia wartości pozwala na głębsze i dokładniejsze jego poznanie, ale także umożliwia bardziej precyzyjnie określić segment, dla którego dana organizacja, włącznie z instytucjami kultury, chce prowadzić strategiczne działania. Aspekt współtworzenia wartości z klientem instytucji kultury stanowił także zakres rozważań autorki monografii, zagadnienie opisano szerzej w rozdziale 2.

1.1.2. Wartość dla klienta i jej miejsce w kulturze

Pojęcie wartości osadzone jest także w obszarze nauk o kulturze. Definiowanie tego zagadnienia jest dość problematyczne, gdyż jest ono szeroko pojmowane. Uwzględnia się tutaj podział na wartości centralne, podrzędne, uznawane i odczuwalne oraz etyczne, intelektualne, estetyczne, prestiżowe, interpersonalne¹⁶. Można wartość rozumieć w ujęciu:

- wąskim – jako cechę lub atrybut danego dzieła, np. wykorzystanie określonego motywu, linii melodycznej, koloru;
- szerokim – jako postrzegany walor wytworu kultury (np. artystyczny, estetyczny itp.); jako całość lub wartość finansową (materialną) danego dobra (np. cena biletu na wydarzenie kulturalne)¹⁷.

Należy jednocześnie mieć na uwadze, że wartości kulturowe (często utożsamiane głównie z ofertą kulturalną) są także szeroko i wieloaspektowo pojmowane, co czyni je często niejasnymi i podlegającymi swobodnej i niestandardowej ocenie odbiorców kultury. Throsby wymienia takie elementy składowe wartości, jak:

- wartość estetyczna – na którą składa się np. harmonia, forma, postrzeganie piękna, których wykorzystanie jest zależne od twórcy i jego otoczenia;
- wartość duchowa – wytwór kultury odnosi się do wartości religijnych lub czysto ludzkich (świeckich);
- wartość społeczna – którą należy rozumieć jako odniesienie do związków interakcyjnych, identyfikacji lokalnej lub narodowej oraz zdolność do wyjaśnienia cech charakterystycznych dla danego społeczeństwa;
- wartość historyczna – występuje, gdy dany wytwór kultury pokazuje specyfikę epoki, w której został stworzony, ale także rozwija czasy obecne i buduje poczucie związku z historią;

15 N. Ind, N. Coates, *The Meanings of Co-Creation*, „European Business Review” 2013, t. 25 (1), s. 86–95; cyt. za: A.K. Agrawal, Z. Rahman, *Roles and Resource Contributions of Customers in Value Co-Creation*, „International Strategic Management Review” 2015, t. 3, s. 144–160.

16 R.C. Miles, *Basic Business Appraisal*, John Wiley & Sons, New York 1984, s. 15; D. Zarzecki, *Metody wyceny przedsiębiorstw, FRR w Polsce*, Warszawa 1999, s. 21.

17 D. Throsby, dz. cyt., s. 31, 38.

- wartość symboliczna – która zależy od stopnia nagromadzenia wymaganych interpretacji symboli i ich sensu;
- wartość autentyczna – pojawi się w sytuacji, kiedy odbiorca ma szansę poznać ją w oryginalnej, niepowtarzalnej i nieskomplikowanej postaci¹⁸.

Mając na uwadze współczesnych klientów, należy powyżej zaproponowaną wartość kulturalną rozbudować o takie elementy, jak np. niezapomniane doznania, emocje (wartość doświadczeń). W dużej mierze łączą się one z oczekiwaniami współczesnego klienta, który chce być współtwórcą oferty kulturalnej, a nie tylko biernym odbiorcą. Twórcami dzieł kulturalnych (wszelkich wartości) mogą być również, jak już w powyższych rozważaniach podkreślono, uczestnicy kultury. Można również w tym miejscu rozpatrywać wartość współtworzenia z klientem (zob. rozdz. 2).

1.2. Alokacja wartości dla klienta w strategii instytucji kultury

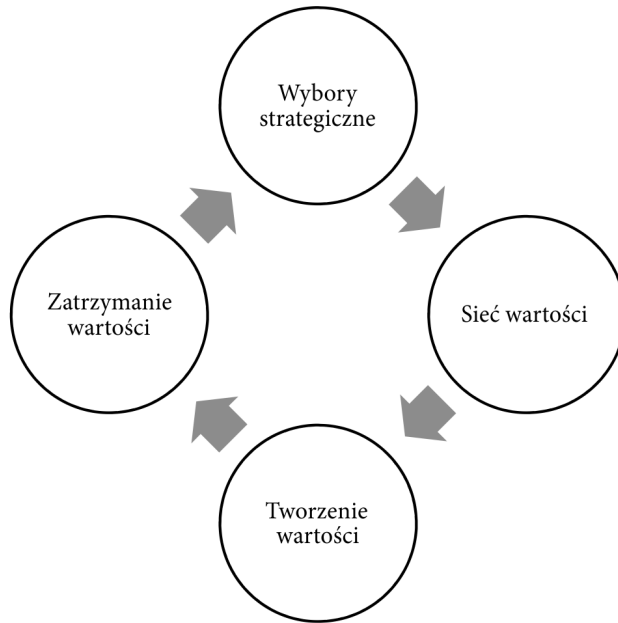
Wartość w rozumieniu ekonomicznym stanowi podstawę do budowania modelu biznesu jako koncepcji funkcjonowania organizacji. Model biznesu obrazuje relacje między elementami, których prawidłowe funkcjonowanie ma przynieść efekt synergii w postaci kreowania wartości zarówno dla organizacji, jak i dla klienta jako jej kluczowego partnera biznesowego¹⁹. Na osadzenie wartości w modelu biznesu wskazuje również jego ogólna kompozycja, którą można przedstawić jako cykl (rys. 1).

Można zatem powiedzieć, że w powyższym modelu celem działania organizacji jest nie tylko kreowanie wieloaspektowej wartości, ale wszystkie założenia (wybory), dobór partnerów biznesowych do sieci i podejmowane działania są ukierunkowane na maksymalizowanie łącznej wartości. Również model biznesu Canvas (model Osterwaldera) uwzględnia istotność wartości w przedsiębiorstwie – znajduje ona przełożenie na propozycję wartości, dobrane kanały, budowanie relacji z klientami, tworzenie strumieni przychodów, dobór kluczowych zasobów, działań i partnerów oraz na postać struktury poniesionych kosztów²⁰.

¹⁸ Tamże.

¹⁹ B. Demil, X. Lecocq, *Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency*, „Long Range Planning” 2010, t. 43, s. 227–246; W. Rudny, *Model biznesowy a tworzenie wartości*, „Studia Ekonomiczne”, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2013, t. 141, s. 98–108.

²⁰ A. Osterwalder, Y. Pigneur, *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Helion, Gliwice 2013, s. 48.



Rysunek 1. Cykliczny model biznesu

Źródło: opracowanie własne, elementy zaczerpnięte z: S. Shafer, H. Smith, J. Lindner, *The Power of Business Models*, „Business Horizons” 2005, t. 48, s. 202.

Warto jednocześnie zauważyć, że skoro model biznesu obrazuje strategię funkcjonowania organizacji (obok podstawowej logiki jej funkcjonowania)²¹, to także strategia marketingowa (w ujęciu funkcjonalnym), jak i strategia organizacji jako całości powinny opierać się na dążeniu do maksymalizowania wartości biznesowej. Akcentują to również autorzy analizujący miejsce wartości, w tym wartości dla klienta, w zarządzaniu organizacją poprzez wskazanie, że²²:

- istotą funkcjonowania organizacji powinno być zarządzanie, tworzenie wartości w efekcie jej definiowania, rozwoju i dostarczania dla interesariuszy²³;
- na wartości powinno opierać się zarządzanie strategiczne²⁴;
- organizacja potrzebuje nieodtwarzalnych kompetencji i zasobów, aby zarządzać wartością²⁵;

21 S. Shafer, H. Smith, J. Lindner, *The Power of Business Models*, „Business Horizons” 2005, t. 48, s. 202.

22 P. Chlipała, *dz. cyt.*, s. 20.

23 F.E. Webster, *Market-driven Management: How to Define, Develop and Deliver Customer Value*, John Wiley & Sons, New Jersey 2002, s. 68–69.

24 D.A. Aaker, D. McLoughlin, *Strategic Market Management, European Edition*, John Wiley & Sons, Chichester 2007, s. 6–7, 142–143.

25 J. Barney, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management” 1991, nr 1, s. 105–106.

- współpraca na linii organizacja – klient powoduje osiągnięcie efektu synergii wartości²⁶;
- zarządzanie wartością powinno być podstawą strategii rozwojowej organizacji²⁷.

J. Bakalarska wskazuje, że podejście do biznesu oparte na oferowaniu szerokiej gamy wartości dla klienta jest konieczne w sytuacji upodobniania ofert do siebie (efekt tożsamości). Zatem wyróżnikami dóbr zarówno materialnych, jak i niematerialnych, są przekazywane idee, możliwość budowania identyfikacji z marką lub włączenia do grupy społecznej i osiągnięcia potrzeb na różnych poziomach²⁸. W tym ujęciu produkt lub usługa nie jest już celem samym w sobie, ale stanowi środek do realizacji innych planów.

Współcześnie również instytucje kultury wprowadzają myślenie strategiczne dla całej instytucji, jak i w inne obszary działalności podmiotu²⁹. Strategie instytucji kultury, czy też strategie marketingowe, opierają się na tych samych elementach, które zostały wypracowane przez sektor prywatny. W centrum ich zainteresowania jest odbiorca, twórca, jak i wytworzone dzieła. W czasach dynamicznie rozwijających się technologii usługi i oferowane przez sektor kultury produkty muszą być widoczne dla odbiorców. Ciekawym zjawiskiem w działaniach marketingowych instytucji kultury jest „zmiana walki konkurencyjnej na współpracę instytucjonalną”³⁰ (zob. podrozdz. 3.3). Obecnie w sektorze kultury wymagana jest umiejętność budowania bliskich relacji z podmiotami mającymi podobną ofertę. Natomiast aktywność instytucji kultury w mass mediach pozwala na znalezienie większej liczby sponsorów czy też darczyńców. Podczas tworzenia planu działania przez instytucję kultury ważne jest uwzględnienie mieszanki marketingowej, stosowanej głównie przy usługach, 7P (*product, price, place, promotion, people, process, physical evidence*). Jednakże najważniejszym elementem w strategii działania placówek kulturalnych staje się promocja. Odpowiednie wykorzystanie jej narzędzi pozwala na ukształtowanie silnych więzi pomiędzy instytucją a odbiorcą.

Dobrym przykładem wdrażania wartości dla klienta na etapie budowania strategii marketingowej są działania warszawskiego Teatru Syrena, który wprowadził nową koncepcję marketingową. Zasadniczym powodem, dla którego teatr podjął się zmian w strategii, była próba odbudowania wizerunku instytucji oraz pozyskanie nowych odbiorców. Na podstawie wyników analizy rynku kulturalnego stolicy („jaskółek” – trendów, zob. podrozdz. 3.3) teatr opracował repertuar dostosowany do form komunikacji wykorzystywanych przez uczestników kultury. Przygotowano także profesjonalną ofertę dotyczącą mecenatu, sponsoringu czy wynajmu pomieszczeń. Teatr

26 Ch. Grönroos, *Service Management and Marketing...*, s. 27.

27 D. Sull, K.M. Eisenhardt, *Proste reguły w złożonym świecie*, „Harvard Business Review Polska” 2012, t. 2, s. 69–77.

28 J. Bakalarska, *Marketing wartości*, Wydawnictwo Słowa i Myśli, Lublin 2016, s. 22.

29 Ł. Wróblewski, *Strategie marketingowe w instytucjach kultury*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012.

30 Zob. więcej: *Po co strategie marketingowe w instytucjach kultury?*, Media-Work.pl, <https://media-work.pl/strategie-marketingowe-instytucje-kultury/> (dostęp: 23.04.2019).

skorzystał również z dobrodziejstwa tzw. współczesnych koncepcji w marketingu, m.in. z możliwości lokowania produktów, które przekazały takie firmy jak Gino Rossi czy H&M. Rozwinięto zakres działań teatru w Internecie o nowe formy reklamy i PR, wysyłanie maili do dziennikarzy bądź publikowanie reportaży z premier spektakli³¹.

Innym przykładem, wpisującym się w obszar współcześnie kreowanych wartości, jest budowanie relacji z odbiorcami przez Muzeum Powstania Warszawskiego. Głównym celem strategicznym tej placówki są działania naukowo-badawcze oraz edukacyjne w zakresie dziejów powstania warszawskiego. Muzeum podzieliło swoich odbiorców na trzy grupy, do których dostosowało formę komunikacji zgodną z oczekiwaniami jej adresatów. Konsekwentnie wprowadzane działania marketingowe już na etapie opracowywania koncepcji instytucji przyniosło korzystne efekty³². Muzeum organizuje wiele akcji angażujących i rozwijających wiedzę ich uczestników, m.in. konkursy (np. Konkurs filmowy #63PL, Wielki Quiz Streamerów itp.)³³.

Każda instytucja kultury działająca na rynku musi być gotowa do wprowadzania zmian i dostosowywania się do potrzeb współczesnego odbiorcy / uczestnika kultury. Kierunki zmian istotne do uwzględnienia w wartościach strategii instytucji opisano szerzej w podrozdz. 3.3.

Nie należy zapominać także o tym, że w obecnych czasach wspólne tworzenie wartości w formie strategii marketingowej lub też biznesowej zakłada wzajemne wypracowywanie wartości zarówno dla instytucji kultury, jak i jej odbiorców. Odejście od postrzegania instytucji i odbiorców kultury jako elementów usytuowanych na przeciwnych stronach pozwala na wykorzystanie potencjału wzajemnych interakcji i stwarza szansę rozwoju nowych możliwości kulturalnych.

1.3. Zarządzanie wartością dla klienta w instytucji kultury – podejście modelowe

1.3.1. Modele zarządzania wartością dla klienta

Modele zarządzania wartością dla klienta co do zasady można podzielić na dwie grupy – modele pokazujące wyłącznie wewnętrzne działania firmy, zmierzające ku dostarczeniu wartości oraz modele integrujące działania samej firmy oraz klienta jako strony definiującej i weryfikującej wartość dla niego przygotowaną³⁴.

31 Zob. więcej: tamże.

32 Zob. więcej: tamże.

33 Muzeum Powstania Warszawskiego, <https://www.1944.pl/wydarzenia.html> (dostęp: 29.06.2020).

34 W. Krawiec, K. Szymańska, *Wdrażanie uniwersalnego modelu zarządzania wartością dla klienta w wybranych instytucjach kulturalnych (na przykładzie teatrów i kin studyjnych)*, „Handel Wewnętrzny” 2016, t. 62, nr 3 (362), s. 163–174; M. Lanning, E. Michaels, *A Business is*

Model zarządzania wartością dla klienta, którego celem jest dostarczanie wiązki wartości odbiorcy finalnemu, został opracowany przez M. Lanninga i E. Michaels³⁵. W schemacie tym proces zarządzania wartością rozpoczyna się od wyboru wartości – dokonanego na podstawie rozpoznanych potrzeb oraz pozycjonowanych wartości w umyśle konsumenta. Drugim krokiem jest zapewnienie wartości. Na tym etapie projektowany jest produkt i jego cena, wytworzenie, dystrybucja i oferowanie usług okołosprzedawczych. Proces kończy komunikowanie wartości, czyli wdrożenie działań z zakresu promotion-mix. F. Webster również wymienia trzy etapy w modelowym ujęciu zarządzania wartością dla klienta³⁶. Pierwszy to definiowanie wartości, które zdaniem badacza polega na kompleksowej analizie oczekiwań nabywców produktów lub usług oraz próbie zrozumienia ich związku z satysfakcją pozakupową. Kształtowanie wartości (drugi etap) powinno stanowić rezultat rozpoznanych potrzeb, warunków stworzonych przez konkurencję oraz struktury kompozycji wartości. Etap ten staje się podstawą do opracowania oferty i wyznaczenia jej ceny. Trzeci stopień to dostarczanie wartości. W jego obrębie podejmowane powinny być działania dystrybucyjno-logistyczne, ekspozycyjne, promocyjne oraz przygotowanie i oferowanie pakietu usług towarzyszących (produkt rozszerzony wg klasyfikacji T. Levitta z 1980 r.). Uzupełnieniem tych dwóch wyżej opisanych modeli jest proces zarządzania wartością dla finalnego klienta, zaproponowany przez R. Woodruffa i S. Gardiala³⁷. Składa się z sześciu etapów: identyfikowania wartości, wyboru wartości, zapewnienia wartości, komunikowania wartości oraz kontroli wartości. W modelu tym pojawia się nowe ogniwo, którego nie ma w wymienionych powyżej teoriach – kontrola wartości. Zdaniem Woodruffa i Gardiala powinna być ona przeprowadzana w oparciu o analizę poziomu satysfakcji klientów i kompozycji oferowanych dla nich wartości.

a Value Delivery System, „McKinsey Staff Paper” 1988, nr 41, s. 1–16, <http://www.dpvgroup.com/wp-content/uploads/2009/11/1988-A-Business-is-a-VDS-McK-Staff-Ppr.pdf> (dostęp: 29.06.2020); F.E. Webster, *Market-driven Management. Using the New Marketing Concept to Create a Customer – Oriented Company*, John Wiley & Sons, New York 1994, s. 68–69; R. Woodruff, S. Gardial, *Know Your Customer. New Approaches to Understanding Customer Value Satisfaction*, Blackwell Publishers Inc., Malden Mass 1996, s. 84–88, 95; P. Allen, E. Balinski, J.N. DeBonis, *Value Based Marketing for Bottom – Linesuccess: 5 Steps to Creating Customer Value*, McGraw – Hill 2003; cyt. za: D. Bednarska-Olejniczak, *Model Pentadigm jako podstawa tworzenia wartości dla klienta*, [w:] G. Rosa, A. Smalec (red.), *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty, Orientacja na klienta na konkurencyjnym rynku*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 711, *Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu* 2012, nr 25, s. 303–316; E. Rudawska, *Znaczenie relacji z klientami w procesie kształtowania wartości przedsiębiorstwa*, „Rozprawy i Studia”, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2008; M. Szymura-Tyc, *Zarządzanie przez wartość dla klienta*, [w:] L. Żabiński, K. Śliwińska (red.), *Marketing – koncepcje, badania, zarządzanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 53–62.

35 M. Lanning, E. Michaels, *dz. cyt.*, s. 1–16.

36 F.E. Webster, *Market-driven Management. Using the New Marketing Concept...*, s. 70.

37 R. Woodruff, S. Gardial, *dz. cyt.*, s. 84–88, 95.

Nieco odrębną koncepcję zarządzania wartością dla klienta proponuje M. Szymura-Tyc³⁸. Model ten jest ewaluacyjną kontynuacją omówionych wcześniej teorii. Jednakże na początkowym i końcowym etapie procesu ogniwem modelu jest klient. Wcześniejsze modele nie uwzględniały udziału klienta w procesie zarządzania wartością oraz nie włączały jego zaangażowania w budowanie łańcucha wartości. Poza tym wymienia się tutaj takie etapy procesu jak definiowanie wartości (drugi etap), które oznacza przygotowanie propozycji innowacyjnej i unikalnej wiązki korzyści z wykorzystaniem wsparcia podmiotów z sieci wartości. Trzeci stopień procesu stanowi kreowanie wartości, rozumiane jako kontrola i koordynacja działań własnych oraz podmiotów partnerskich. Etap czwarty – komunikowanie wartości – polega na prezentacji odbiorcom oferty wartości i jej źródeł. Natomiast ich dostarczenie (etap piąty) wiąże się ze współpracą z pośrednikami handlowymi i zarządzaniem dystrybucją. Proces, jak już wspomniano, zamyka klient (etap szósty). Mocną stroną tego modelu jest to, że uwzględniono w nim orientację rynkową (marketingową), w której zaczęto dostrzegać klienta. Słabością jest zaś to, że brakuje w nim prezentacji cykliczności procesu przez praktyczne wykorzystanie informacji zwrotnych od klienta. Zabrakło również wyeksponowania klienta na poszczególnych etapach procesu oraz prezentacji wpływu partnerów instytucjonalnych na jego przebieg.

Odpowiedzią na przytoczone powyżej zarzuty może być model zaproponowany przez E. Rudawską³⁹. Uwzględniono w nim klienta w procesie kreowania wartości dla niego samego na każdym etapie przebiegu procesu zarządzania wartością dla klienta (etapy: definiowanie wartości, kształtowanie wartości, komunikowanie wartości, oferowanie wartości). Wiazka wartości dla nabywcy wykracza poza produkt lub usługę. Jest ona wzmocniona o korzyści z tytułu relacji z firmą oraz doświadczenia z udziału w poszczególnych etapach przygotowania wartości (klient jest równoważnym partnerem biznesowym). Jednakże komunikacja na linii podmiot rynkowy – klient jest najczęściej jednostronna. Słucha się głosu klienta, ale nie nawiązuje się z nim dialogu. Model ten nie uwzględnia również roli firm, instytucji zewnętrznych oraz podmiotów wymiany na poszczególnych etapach zarządzania wartością⁴⁰.

Częściowym uzupełnieniem teorii stworzonej przez Rudawską może być stanowisko zaproponowane przez P. Chlipałę⁴¹. Jego zdaniem w ujęciu strategicznego podejścia do funkcjonowania organizacji można zaprezentować rolę wartości w tworzeniu przewagi konkurencyjnej (rys. 2).

Wartość dla klienta w modelu jest rozumiana jako podstawowa, centralna idea ogólnego procesu zarządzania przedsiębiorstwem. Stanowi ona zatem pojęcie integrujące proces analizy sytuacji organizacji i otoczenia, w jakim ona funkcjonuje, formułowania na tej podstawie odpowiednich planów, ich wdrażania w życie oraz kontroli osiągniętych założeń. Na każdym z tych etapów organizacja czynnie angażuje się

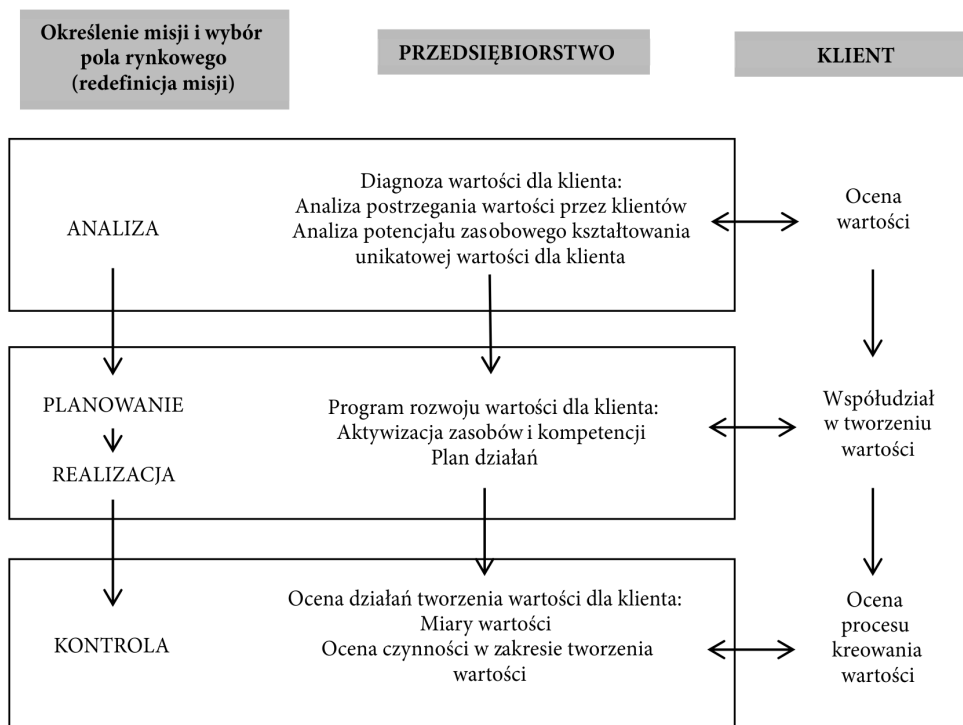
38 M. Szymura-Tyc, *dz. cyt.*, s. 53–62.

39 E. Rudawska, *dz. cyt.*, s. 49, 62, 83.

40 K. Szymańska, *Zarządzanie wartością dla klienta na rynku niszowych usług kulturalnych*, Wydawnictwo Stowarzyszenia Innowatorów Zarządzania SiZ, Łódź 2016, s. 67.

41 P. Chlipała, *dz. cyt.*, s. 24–26.

w kreację wartości dla klienta i jej oferowanie w sposób skuteczny. Jednocześnie model ten kładzie duży nacisk na aktywny udział klienta, nie tylko w samym holistycznie rozumianym procesie zarządzania opartym na wartości dla klienta, ale także na każdym z jego etapów. Wydaje się być to w pełni zasadne, jeśli weźmie się pod uwagę, że wartość oferowana jest właśnie dla klienta (a zatem on sam musi dokonać oceny jej jakości) oraz dzięki klientowi generuje się wartość niego samego dla organizacji, a także wartość organizacji jako takiej.



Rysunek 2. Wartość dla klienta w zarządzaniu strategicznym

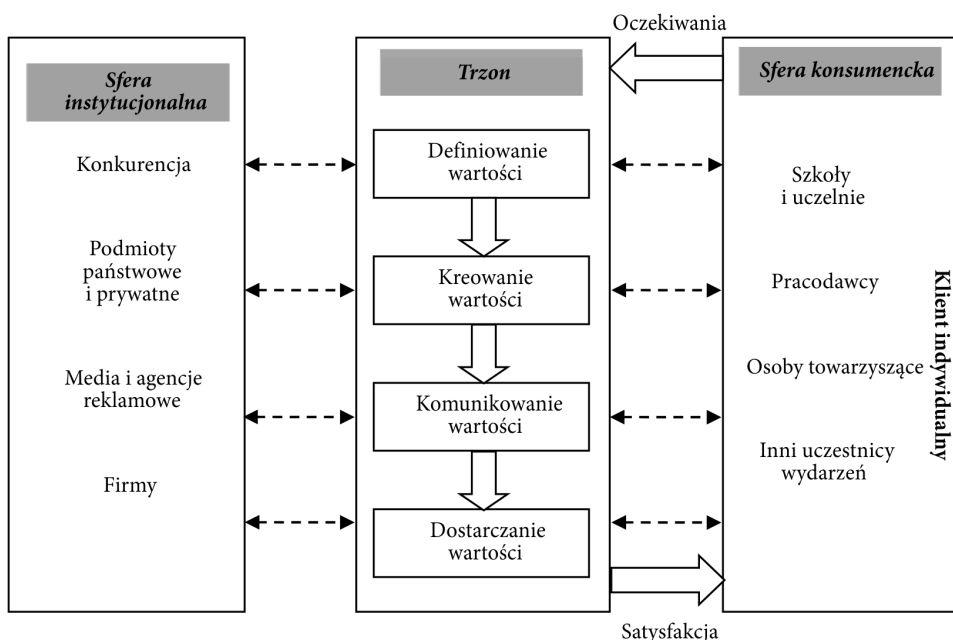
Źródło: P. Chlipała, *Tworzenie wartości dla klienta na rynku usług turystycznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011, s. 24.

1.3.2. Model zarządzania wartością dla klienta w instytucjach kultury

Mając na uwadze modele zarządzania wartością dla klienta w literaturze przedmiotu, postanowiono zaprezentować te, które zostały opracowane stricte dla rynku usług kulturalnych. Jednym z nich jest schemat opracowany przez K. Szymańską⁴², bazujący

⁴² K. Szymańska, *dz. cyt.*, s. 67.

głównie na modelu wartości dla klienta zaproponowanym przez M. Szymurę-Tyc⁴³. Jego konstrukt został odniesiony do rynku kin studyjnych, ale jak podkreśla autorka, aplikacja tego modelu może być znacznie szersza – może on być wykorzystany przez inne instytucje kultury, z założeniem modyfikacji elementów składowych, tzw. sfery instytucjonalnej i konsumenckiej. Wspomniane sfery stanowią dwie z trzech części składowych, zaproponowanego przez Szymańską modelu wartości dla klienta na przykładzie kin studyjnych. Trzecią część w obrębie modelu tworzy sfera kina (główny trzon zarządzania wartością). Jednakże Szymańska i Krawiec model ten poddały uproszczeniu, tak aby jego uniwersalne ujęcie mogło mieć możliwość zastosowania we wszystkich instytucjach kultury⁴⁴. Uproszczoną wersję modelu prezentuje rysunek 3.



Rysunek 3. Model zarządzania wartością dla klienta w instytucji kultury (strzałki blokowe wskazują elementy obligatoryjne, a strzałki z liniami przerywanymi zalecane)

Źródło: W. Krawiec, K. Szymańska, *Wdrażanie uniwersalnego modelu zarządzania wartością dla klienta w wybranych instytucjach kulturalnych (na przykładzie teatrów i kin studyjnych)*, „Handel Wewnętrzny” 2016, t. 62, nr 3 (362), s. 163–174.

Jak już wspomniano, zaprezentowany model zarządzania wartością dla klienta w instytucjach kultury składa się z trzech, równie ważnych i pozostających w relacjach partnerskich, sfer. Trzon modelu wskazuje na działania, które powinna

⁴³ M. Szymura-Tyc, *dz. cyt.*, s. 55–56.

⁴⁴ W. Krawiec, K. Szymańska, *Wdrażanie uniwersalnego modelu zarządzania wartością...*, s. 163–174.

realizować dana organizacja (w odniesieniu do niniejszego opracowania – instytucja kulturalna). To „właściwe zarządzanie wartością” obejmuje definiowanie wartości (identyfikację korzyści, których oczekuje klient i których można mu dostarczyć), ich kreowanie (zaprojektowanie produktów i usług), komunikowanie z wykorzystaniem narzędzi marketingowych oraz dostarczanie (sprzedawanie produktów i świadczenie usług). Integralnym elementem sfery konsumenckiej jest indywidualny, finalny nabywca dobra.

Zarządzanie wartością dla klienta w instytucji kultury według zaproponowanego modelu wymaga przeprowadzenia badań oczekiwań klientów oraz oceny ich satysfakcji po dostarczeniu wiązki korzyści. Sfera instytucjonalna obejmuje natomiast wszystkie podmioty z otoczenia firmy produkcyjnej i usługowej, które przez efekt synergii mogą przyczynić się do maksymalizowania wartości dla finalnego klienta. Współpraca ze sferą konsumencką i instytucjonalną zwiększa prawdopodobieństwo osiągnięcia sukcesu i przewagi konkurencyjnej na rynku⁴⁵.

Choć powyższy model uwzględnia rolę klienta/odbiorcy w działaniach instytucji kultury, to jest on jednak głównie źródłem informacji dla instytucji, na wszystkich etapach trzonu modelu. Traktuje się go jak biernego uczestnika w całym procesie budowania wiązki wartości, która zostanie mu ostatecznie zaproponowana, a następnie poddana badaniu satysfakcji z jego użytkowania.

Rola odbiorcy w tym przypadku ogranicza się wyłącznie do pasywnej odpowiedzi na pytania, udzielania informacji na tematy interesujące instytucje kultury czy reagowania i kontaktu z marką / ofertą kultury w punktach styku, ustanowionych przez samą organizację tzw. *touch point*. Odbiorcy zazwyczaj poddawani byli wielu działaniom, wynikającym z marketingowego podejścia do zarządzania instytucją kultury, takim jak segmentacja, badania, obserwacja. Klienci, jako kreatorzy popytu i użytkownicy proponowanych produktów i usług, mogli mieć wpływ na ostateczny kształt oferty, jednak ich rola w wytwarzaniu wartości, którą finalnie konsumują, ograniczała się do możliwości przedstawiania swoich percepcji, opinii oraz ostatecznej decyzji o realizacji zakupu. Nie brali udziału w projektowaniu oferty produktowej, opracowywaniu działań marketingowych czy też w doborze kanałów sprzedaży. Dzięki technologii i sieciowym połączeniom o charakterze globalnym współcześni klienci mają znacznie większe oczekiwania, potrafią dzielić się między sobą doświadczeniami z użytkowania dobra oraz deklarują chęć angażowania się w procesy projektowania produktu, wartości i ciągły dialog z organizacją. Obecnie mamy do czynienia ze zmianą paradygmatu w obszarze wytwarzania wartości wspólnie z jej odbiorcami. Interakcja z klientem jest traktowana jako źródło kreowania wartości, natomiast zindywidualizowane doświadczenie jest podstawą uzyskania rezultatów w obszarze jakości. Mając te zmiany na uwadze, autorka monografii zaproponowała modelowe ujęcie zarządzania wartościami i dostarczaniem doświadczeniami z udziałem klienta, które szerzej opisano w podrozdz. 2.6.

45 Tamże, s. 163–174.

1.4. Umiejętność komunikowania wartości dla klienta jako podstawa nawiązywania i podtrzymywania relacji z uczestnikami kultury

1.4.1. Komunikowanie wartości dla klienta – ujęcie ogólne

Poza umiejętnością definiowania, tworzenia i dostarczania wartości dla klienta w spodziewanej przez niego albo przekraczającej jego oczekiwania postaci, niezmiernie ważne jest sprawne komunikowanie wartości poprzez dobrane narzędzia promocji. A. Pomykański wskazuje, że projektowanie strategii działań promocyjnych (jako instrumentu marketingu-mix) powinno obejmować: zdefiniowanie celu działań, dobór źródła, z którego ma pochodzić przekaz i najlepsze sposoby przekazywania informacji, wyznaczanie grupy docelowej działań (grona adresatów przekazów, których może być więcej niż tylko sami konsumenci) oraz podjęcie decyzji co do środków służących przekazaniu informacji⁴⁶. Można także dostosować powyższe elementy do grupy odbiorców, co zaprezentowano w tabeli 1.

Tabela 1. Planowanie strategiczne w obszarze promocji dla grup adresatów przekazów

Obszary decyzji strategicznych	Wierni klienci	Osoby zainteresowane	Osoby nieuczestniczące
Cel promocji	informowanie	skłanianie do nabycia usług	edukacja
Skala odpowiedzi na działania	wysoka	średnia	niska
Typ przekazu	przekazywanie podstawowych informacji	informacje motywujące do aktu zakupu	prezentowanie oferty produktowej lub usługowej
Narzędzia promotion-mix	katalogi, ulotki, broszury, biuletyny, e-maile, newslettery, reklamy w radio i w telewizji, oferta przesyłana pocztą	prasa, czasopisma, reklama internetowa, billboardy, plakaty, oklejanie pojazdów, ulgi cenowe przy zakupie biletów	rozmowy bezpośrednie, szkolenia, seminaria, warsztaty, komunikacja internetowa, wystawy, festiwale, prezentacje wydarzeń w telewizji

Źródło: opracowanie na podstawie: M.P. Mokwa, E.A. Prievé, W.M. Dawson, *Marketing the Arts*, Preager Press, New York 1980, s. 238; cyt. za: Ł. Wróblewski, *Strategie marketingowe w instytucjach kultury*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 103.

46 A. Pomykański, *Nowoczesne strategie marketingowe*, Grupa Wydawnicza INFOR, Warszawa 2003, s. 172–173.

Ph. Kotler i N. Lee wskazują, że w procesie komunikacji wartości dla klienta, niezależnie od dobranych narzędzi promotion-mix, należy przestrzegać zasad prostoty przekazu i jasności deklarowanych korzyści (choć, jak się wydaje, również odpowiedniego ich doboru). Komunikowane treści powinny także pobudzać wyobraźnię odbiorcy (np. poprzez elementy graficzne lub sensoryczne)⁴⁷. J. Bakalarska podkreśla także, że skuteczna komunikacja powinna uwzględniać emocjonalne argumenty za zakupem (lub wskazywać na emocje, jakie może wywołać użytkowanie produktów lub usług). Ponadto w komunikacji wartości należy również zadbać o przemyślane i – jak się wydaje – procesowe podejście do zarządzania promocją, konsekwencję i kreowanie zaufania jako jednego z najsilniejszych wymiarów relacji i odczuć konsumenta wobec marki i organizacji⁴⁸.

1.4.2. Komunikacja ze współczesnymi uczestnikami kultury

Rok 2000 był przełomowy dla instytucji kulturalnych. Od tego czasu odnotowano wzrost instytucji prywatnych (głównie teatrów) oraz zauważono potrzebę zmiany działań marketingowych w celu komunikowania wartości dla klienta, jak również budowania własnego wizerunku i marki⁴⁹. Sam repertuar instytucji kulturalnych – w obliczu aktualnych możliwości rozwiązań technologicznych oraz współczesnych nurtów rynkowych – nie gwarantuje sprzedaży za pełną cenę. Dlatego też istotne jest opracowywanie strategii komunikowania się z odbiorcą w sposób spójny, przemyślany i ciekawy.

Obecnie istnieje wiele możliwości (kanałów, narzędzi) komunikowania wartości oferowanych przez instytucje kultury. Jednakże ich użycie, jak już wcześniej wspomniano, wymaga spójnego planu komunikacji marketingowej, który w efektywny sposób umożliwi krzyżowanie środowiska odbiorców ze świata off i online (*cross-media*)⁵⁰. Największa trudność polega tutaj na zespoleniu tych dwóch miejsc działań komunikacyjnych, tak aby przez odbiorców były odebrane jako coś wartościowego pod względem przekazywanych treści, sposobu ich prezentowania czy też treści (*content marketing*), obrazu, dźwięku, które zapiszą się w pamięci długotrwałej,

47 Ph. Kotler, N. Lee, *Marketing w sektorze publicznym*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne oraz Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, Warszawa 2008, s. 146.

48 J. Bakalarska, *dz. cyt.*, s. 23.

49 W. Krawiec, K. Szymańska, *Komunikowanie się z klientami z perspektywy widza i menedżera teatru – wstępne wyniki badań*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2017, nr 313, s. 125–136; P. Płoski, *Przemiany organizacyjne teatru w Polsce w latach 1989–2009*, http://www.kongreskultury.pl/library/File/RaportTeatr/teatr_raport_w.pelna%281%29.pdf (dostęp: 29.06.2011); K. Pawlicka, *Innowacyjne rozwiązania organizacyjne w zarządzaniu działalnością teatrów w Polsce po roku 1989*, [w:] J. Łodziana-Grabowska, J.W. Wiktor (red.), *Koncepcje zarządzania i marketingu w sferze kultury. Projektowanie, implementacja i kontekst skuteczności działań*, CeDeWu.pl, Warszawa 2014, s. 47–59.

50 A. Pająk, *Pożegnanie starego marketingu*, „Marketing w Praktyce” 2013, nr 9, s. 10–12.

wywołując falę odczuć pozytywnych lub negatywnych (marketing doświadczeń, neuromarketing)⁵¹. Istotne jest również zarządzanie treścią (komunikatami) w obrębie wspomnianych światów. Komunikaty mają się uzupełniać, a nie dublować (*omnichannel*), co przełoży się na pogłębienie wiedzy, doświadczeń, wrażeń odbiorcy – głównie indywidualnego⁵².

Wykorzystywane przez instytucje kultury instrumenty komunikacji (promocji) można podzielić na:

- informujące i zachęcające odbiorcę do skorzystania z produktu (podstawowej wartości), np.: reklama (reklama szokująca, video 360, mobilna, advertainment oraz wszelkie jej internetowe odmiany), sprzedaż bezpośrednia, marketing bezpośredni, promocja sprzedaży czy też narzędzia wspomagające prezentację treści, takie jak: infografika, *growth hacking*, mikrovideo, Snapchat lub transmisje na żywo jako element video marketingu, np. Meerkat i Periscope na Twitterze itp.⁵³;
- wzmacniające wizerunek organizacji – techniki oraz narzędzia public relations;
- pośredniczące, łączące formy oddziaływania dwóch poprzednich, należą do nich chociażby współczesne koncepcje i rozwiązania, np.: marketing doświadczeń, *content marketing*, merchandising, marketing szeptany, marketing ambientowy, event marketing, influencer marketing, grywalizacja, *storytelling*, systemy Web 2.0., *augmented reality* itp.

Reklama w instytucjach kultury ma za zadanie „informować, namawiać, przypominać i umacniać decyzję o zakupie”⁵⁴. Przykładem może być tutaj np.: zakup biletu na konkretny spektakl, koncert, wystawę itd. Reklama jest bardzo popularną formą promocji w instytucjach kultury, mającą za zadanie promowanie oferty kulturalnej, jej telewizyjna odmiana jest rzadko stosowana ze względu na wysokie koszty. Bardzo często natomiast można spotkać się z „kulturalną” reklamą w lokalnej prasie czy radiu. Instytucje chętnie korzystają z plakatów i billboardów, a ich dyrektorzy coraz częściej wypowiadają się, „że lepiej w promocji produktu użyć jednej dużej reklamy niż tysiąca małych ulotek”⁵⁵.

51 W. Krawiec, *Badania neuromarketingowe – sposób na odkrycie nieświadomych zachowań i reakcji klienta*, [w:] J. Wiażewicz, A. Zielińska (red.), *Determinanty i efekty współczesnej aktywności marketingowej*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2015, s. 105–112; W. Krawiec, K. Szymańska, *Oczekiwania klienta a działania marketingowe z uwzględnieniem nurtu marketingu doświadczeń w instytucjach teatralnych – wstępne wyniki badań*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2016, t. XVII, nr 4, cz. III, s. 59–71.

52 Zob. więcej: B. Gotwald-Feja, *Konsument w realiach omnichannel. Wykorzystanie e-marketingu na rynku atrakcji turystycznych*, Wydawnictwo Stowarzyszenia Innowatorów Zarządzania SIŻ, Łódź 2016, s. 18.

53 K. Pawlicka, *dz. cyt.*, s. 47–59.

54 Ph. Kotler, *Marketing od A do Z*, Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004, s. 165.

55 P. Piotrowska, *Jak promować teatr i budować relacje z publicznością?*, <http://www.proto.pl/artykuly/jak-promowac-teatr-i-budowac-relacje-z-publicznoscia> (dostęp: 27.03.2018).

Plakat w kulturze ma bardzo bogatą tradycję. W Polsce jeszcze przed 1989 r. artyści plastycy byli angażowani do tworzenia plakatów. Często stawały się one cennymi dziełami artystycznymi. Współcześnie można zaobserwować powrót do tej tradycji. Potwierdzeniem tego zjawiska są słowa wypowiedziane przez dyrektora Teatru Polskiego w Poznaniu P. Szkotaka: „[...] nasze plakaty są na przykład dziełami sztuki zamawianymi u wybitnych artystów [...]”⁵⁶.

Instytucje kultury stosują również bardziej nowoczesne rozwiązania reklamowe. Wykorzystują citylighty (podświetlone tablice reklamowe), przystanki autobusowe, instalacje pokazujące plakaty przedstawień repertuarowych lub duże banery zapowiadające najnowsze premiery – z ostatniego rozwiązania korzysta np. Teatr Wielki w Łodzi, na gmachu budynku wieszane są banery z repertuarem. Natomiast krakowski Teatr Bagatela przeprowadzając w sezonie teatralnym 2006/2007 akcję promocyjną swojej kameralnej Sceny na Sarego 7, wykorzystał powierzchnię citylightów⁵⁷.

Placówki kulturalne korzystają także z tzw. marketingu bezpośredniego. „Polega on na dotarciu do odbiorcy z informacją o produkcie bez udziału pośredników”⁵⁸. Można do tego celu wykorzystać nośniki papierowe lub też ich elektroniczne wersje np.: e-mailing, marketing listowy, katalogowy czy telemarketing. Znaczące miejsce w marketingu bezpośrednim pełni także witryna WWW. Narzędzia te są powszechnie wykorzystywane, jako przykład można podać katalog o nazwie *Dziennik kulturalny*, przygotowywany przez olsztyński Teatr Jaracza. Znajdują się w nim: repertuar, kulturalne informacje z regionu, wywiady z aktorami oraz fakty z historii teatru. Katalog nie służy tylko do przekazywania wiadomości o ofercie kulturalnej, ale pozwala również utrwalić wizerunek instytucji⁵⁹.

W komunikacji marketingowej nie można pominąć również promocji sprzedaży, czyli działań dodatkowo motywujących odbiorcę do dokonania zakupu lub uczestnictwa w określonym wydarzeniu. Przyjmują one najczęściej formę: konkursu, loterii, upustu cenowego, karty partnerskiej, podarunku, kuponu, programów lojalnościowych. Zachętą dla odbiorców są niższe ceny biletów w dni powszednie, możliwość zakupu dwóch biletów w cenie jednego lub zniżki dla większych grupy osób, np. warszawski Teatr Dramatyczny „udziela indywidualnie negocjowanych zniżek dla grup zorganizowanych powyżej 20 osób”⁶⁰. W cenę biletu wliczone są

56 M. Danielewski, *Nasze teatry nie chcą promować się na pokaz*, e-teatr.pl 2009, <http://www.e-teatr.pl/pl/artykuly/81797.druk.html> (dostęp: 29.06.2011); *Nowe trendy w promocji polskich teatrów*, <https://nck.pl/szkolenia-i-rozwoj/projekty/kultura-sie-liczy-/blog/nowe-trendy-w-promocji-polskich-teatrow> (dostęp: 7.07.2011).

57 J. Jaworska, *Realizacja misji upowszechniania kultury na przykładzie kameralnej sceny Teatru Bagatela Scena Sarego 7*, „Zarządzanie w Kulturze” 2008, t. 9, s. 90.

58 *Nowe trendy w promocji polskich teatrów*.

59 E. Jarzębowska, *Kulturalna autoreklama Jaracza*, e-teatr 2007, http://www.e-teatr.pl/pl/artykuly/48690.html?josso_assertion_id=2BE4CE4F473C9A33 (dostęp: 28.06.2011); *Nowe trendy w promocji polskich teatrów*.

60 Teatr Dramatyczny w Warszawie, *Promocje*, <http://teatrdramatyczny.pl/bilety/promocje> (dostęp: 30.06.2011).

różnego rodzaju dodatki, jak spotkanie z reżyserem lub aktorami, udział w bankietach po spektaklu itp. Teatr swoim klientom proponuje również tzw. bilety otwarte/ vouchery, które można zakupić komuś na prezent⁶¹. Często instytucje kultury organizują również konkursy otwarte dla wszystkich chętnych, w których do wygrania są darmowe bilety, spotkania z aktorami itp. Tego typu działania mają przełożenie głównie na wizerunek instytucji kultury, ale nie muszą bezpośrednio oddziaływać na sprzedaż. Inną formą promocji sprzedaży i dodatkowym pogłębieniem doświadczeń odbiorców jest wprowadzenie podarunków. Tak zrobił Łódzki Teatr Powszechny, stałym widzom proponuje nieodpłatne upominki: zakładki do książek z cytatami z poszczególnych spektakli, t-shirty, podkładki pod myszki komputerowe, ołówki i torby firmowe. Kubki są oferowane przez Gdański Teatr Wybrzeże, pocztówki poleca Teatr Narodowy, natomiast Teatr im. Witkacego z Zakopanego proponuje parasole⁶².

Innym narzędziem wspomagającym promocję polskich instytucji kultury jest merchandising. Jest on „sposobem promowania produktów w punkcie sprzedaży”, ale także w jego najbliższym otoczeniu⁶³. W przypadku wielu instytucji kultury są to najczęściej „gabloty z plakatami, standy reklamowe, regały z folderami, ale też oświetlenie czy tło muzyczne słyszalne w foyer lub przed teatrem, a towarzyszące konkretnemu przedstawieniu. Mogą to być także ucharakteryzowani aktorzy, którzy na przykład w najbliższej okolicy teatru informują przechodniów o przedstawieniu”⁶⁴. Za pomocą tych działań kształtuje się pozytywny wizerunek instytucji oraz pobudza wyobraźnię odbiorcy. Akcje tego typu „zacierają granice między merchandisingiem w aktorskim wykonaniu, a samym spektaklem”⁶⁵. Jako przykład mogą posłużyć działania krakowskiego Teatru KTO przed spektaklem *Sprzedam dom, w którym już nie mogę mieszkać*⁶⁶. Uwaga widzów absorbowana była przez aktorów witających ich od samego wejścia na przedstawienie. Właściwie nie wiadomo, w którym momencie zaczyna się spektakl, a widz coraz częściej staje się jego uczestnikiem.

W obrębie komunikacji marketingowej ukierunkowanej na doświadczenie występują działania prowadzące do wzmacniania wizerunku instytucji kultury. Pomocne są tu tradycyjne techniki i narzędzia public relations, ale również współczesne rozwiązania tworzone z myślą o pogłębieniu doświadczeń klienta za pośrednictwem chociażby elektronicznych narzędzi komunikacji.

61 Teatr Dramatyczny w Warszawie, *Bilety otwarte*, <http://teatrdramatyczny.pl/bilety-otwarte> (dostęp: 15.08.2019).

62 L. Karczewski, *Teatr noś zawsze przy sobie*, <http://lodz.wyborcza.pl/lodz/1,35135,3611754.html> (dostęp: 15.08.2019).

63 J. Blythe, *Komunikacja marketingowa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 184.

64 *Nowe trendy w promocji polskich teatrów*.

65 Tamże.

66 *Sprzedam dom, w którym już nie mogę mieszkać – Teatr KTO*, www.teatrkto.pl (dostęp: 19.08.2019).

Nieodzownym elementem w promocji i budowaniu wizerunku instytucji kultury jest na pewno Internet⁶⁷. Daje on duże możliwości w angażowaniu klienta i budowaniu z nim długotrwałych relacji, głównie przez wykorzystanie systemów Web 2.0. Systemy te umożliwiają swobodne współtworzenie/współdziałanie w różnego rodzaju serwisach społecznościowych, np. Facebooku, Instagramie czy tworzenie własnych blogów. Social media często są wykorzystywane do komunikacji z konsumentem. Na przykład Teatr Muzyczny „Roma” wykorzystał Facebooka, m.in. do zapraszania fanów teatru do wzięcia udziału w różnego rodzaju akcjach, event marketingowych (akcja współtworzenia z klientem). Za pośrednictwem Facebooka udostępniane są informacje promujące sprzedaż (konkursy, upusty itp.), zapowiedzi nowych wydarzeń oraz opinie widzów i osób reprezentujących instytucje kultury. Blogi natomiast mają za zadanie wzmacniać markę instytucji kultury. Zamieszcza się na nich wiele bieżących informacji o spektaklach i ważnych wydarzeniach, aktorach, funkcjonowaniu samej instytucji kultury, często ogłasza się różnego rodzaju konkursy, publikuje zdjęcia, pliki muzyczne i filmowe. Treści mają raczej luźną formę, przystępną dla czytelnika. Wiele polskich teatrów prowadzi bloga, np. Teatr KTO i Teatr Łąźnia Nowa z Krakowa czy też warszawski Teatr Rozmaitości.

Informacje o upustach czy konkursach mogą być zamieszczane na wszelkiego rodzaju forach tematycznych, do których mają dostęp potencjalni widzowie. Popularne stają się portale poza branżowe, które oferują tańsze produkty – Groupon.pl, Okazik.pl. Na przykład krakowski Teatr Nowy, Opera Bałtycka z Gdańska czy Teatr Studio z Warszawy proponują nieraz ponad 50% zniżki na wybrane spektakle w danym miesiącu lub innym czasie. Natomiast teatry Och-teatr i Polonia oferują 50% upust w serwisie Okazik.pl⁶⁸.

Public relations to przede wszystkim działania, które docelowo wzmacniają pozytywny wizerunek organizacji i jej akceptację w otoczeniu. Współcześnie odpowiednim rozwiązaniem jest organizowanie wydarzeń (eventów marketingowych), które są zauważane i właściwie odbierane przez społeczność i media. Wydarzenia tego typu są zazwyczaj ściśle powiązane ze strategią marketingową całej organizacji, na przykład „Rodzinny piknik” lub „Smutni nastoletni+” zorganizowane przez bydgoski Teatr Polski⁶⁹. Familijny charakter imprezy zachęcił dzieci i rodziców do

67 T. Doligalski, *Budowa wartości klienta z wykorzystaniem Internetu*, [w:] B. Dobięgała-Korona, T. Doligalski (red.), *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategię*, Poltext, Warszawa 2010, s. 1–15, https://doligalski.net/wp-content/uploads/2011/02/TDoligalski_Budowa_wartosci_klienta_z_wykorzystaniem_internetu_2011.02.06.pdf (dostęp: 27.07.2020).

68 Groupon.pl, *Teatr Nowy*, <http://www.groupon.pl/oferty/krakow/teatrnnowy-krakow/471742> (dostęp: 30.06.2011); Okazik.pl, <http://okazik.pl/warszawa/deal/25zl-zamiast-50zl-na-bilety-na-spektakle-w-teatrze-polonia-oraz-och-teatrze> (dostęp: 30.06.2011); Groupon.pl, *Teatr Studio*, https://www.groupon.pl/deals/gl-teatr-studio-18?CID=PL_AFF_5600_225_5383_1&z=skip&utm_medium=afl&utm_campaign=205072&mediaId=524&utm_source=GPN&nlp=1 (dostęp: 31.01.2020).

69 A. Chwastek, *Piknik dla najmłodszych*, e-teatr, <http://www.e-teatr.pl/pl/artykuly/41038.html> (dostęp: 15.08.2019); „Smutni nastoletni+” *dali radość dzieciom*, „Gazeta Wyborcza – Bydgoszcz” 2007, <http://www.e-teatr.pl/pl/artykuly/41236.html> (dostęp: 2.07.2007).

wzięcia w niej udziału. Poprzez dostarczenie dzieciom rozrywki (występ klaunów, błękitne balony, wesoła muzyka) i poczęstunku (ciasto, wata cukrowa i lemoniada), a rodzicom chwili relaksu teatr prowadził politykę umacniania własnej marki, kojarzonej z instytucją otwartą na lokalne środowisko. Innym przykładem może być inicjatywa powołana przy kameralnej scenie Teatru Bagatela na Sarego 7 pt. „Laboratorium Młodej Reżyserii”⁷⁰. Były to cykliczne spotkania z publicznością, podczas których czytano współczesne dramaty. Teatr chcąc pokazać, że liczy się z opinią swoich widzów, podjął się realizacji dramatów, które były najlepiej przyjęte przez publiczność. Skutecznym sposobem kreowania dobrego wizerunku jest też organizowanie spotkań, konferencji, seminariów z udziałem osób odpowiedzialnych za instytucje kultury oraz ważnych osób ze świata mediów.

Do komunikowania o działaniach instytucji kultury wykorzystywane są także współczesne koncepcje marketingowe. Pełnią one najczęściej funkcję pośredniczącą w przekazywaniu treści przez daną organizację oraz łączącą formy działań promocyjnych, które omówiono wcześniej. Poniżej zaprezentowano wybrane przykłady stosowanych koncepcji marketingowych.

Jedną z wielu używanych przez organizacje strategii jest *content marketing*. To skuteczne narzędzie do tworzenia wartościowych treści, które odpowiadają potrzebom przyszłych i obecnych klientów. Składa się ze strategii, realizacji i dostarczania treści oraz ciągłego monitorowania i ulepszania działań z nim związanych. Wykorzystując *content marketing*, nie tylko wzbudza się emocje czy dostarcza rozrywkę, ale również edukuje. Marka instytucji (logotyp) nie musi się w tych treściach pojawiać, wystarczy, że widoczna będzie jej osobowość⁷¹. Idealnym przykładem jest profil na Instagramie Muzeum Narodowego w Warszawie, który prowadzą A. Długolecka i A. Szałas. Komentując aktualne wydarzenia, łączą one merytoryczny i ciekawy *content* z inteligentnym dowcipem⁷².

Natomiast oryginalny *event marketingowy* przeprowadził Teatr Dramatyczny w Warszawie w ramach akcji „Winter of Love”, która poprzedzała premierę spektaklu *Fragmenty dyskursu miłosnego*. W ramach tej akcji zorganizowano szereg wydarzeń audiowizualnych oraz edukacyjnych, skoncentrowanych wokół miłości, erotyzmu, uczuć czy seksu. W projekcie „Sex-Shop w Łoży Stalina” za pośrednictwem zdjęć przesyłanych przez uczestników wydarzenia, „pokazywane było życie erotyczne widzów Teatru Dramatycznego”⁷³. Dodatkowo obecny na miejscu seksuolog Andrzej Depko zadawał pytania postaci np. „kiedy odkryłaś łechtaczkę?”⁷⁴. Uczestnicy mogli

70 J. Jaworska, *dz. cyt.*, s. 91.

71 B. Stawarz, *Content marketing po polsku. Jak przyciągnąć klientów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2015, s. 10–11.

72 J. Gugniwicz, *Marketing w branży kultury i sztuki na przełomie 2018/2019*, „Nowy Marketing”, <https://nowymarketing.pl/a/20727,marketing-w-branzy-kultury-i-sztuki-na-przelomie-2018-2019> (dostęp: 17.01.2019).

73 E. Błaszczak, *Seks w teatrze*, http://metro.gazeta.pl/metro/1,50144,6262783,Seks_w_teatrze.html (dostęp: 11.02.2009).

74 Tamże.

omawiać swoje problemy z seksem. Zaangażowanie emocjonalne widzów w tym projekcie jest sygnałem, że event marketing może przybierać formę zbliżoną do koncepcji marketingu doświadczeń⁷⁵.

Warta uwagi w działaniach kulturalnych jest grywalizacja. Ma ona za zadanie wpłynąć na zmianę zachowań ludzi, przez wykorzystanie mechanizmów pochodzących z gier⁷⁶. Ta forma doskonale sprawdza się, gdy chce się zaangażować konsumenta. Wywołuje interakcję klienta z marką, często rywalizację i chęć zabawy⁷⁷.

Obecnie instytucje kultury często organizują działania z obszaru marketingu ambientowego. Ambient marketing to wszelkie formy niestandardowych realizacji, które wyróżniają się świeżością i pomysłowością⁷⁸. Wykorzystuje się do nich każdą możliwą przestrzeń, np. środki komunikacji miejskiej, przystanki, samochody, ulice itp. Ważne jest, aby działania dały możliwość zaangażowania konsumentów. W zależności od współczesnych sposobów definiowania tego pojęcia, są to takie formy jak: marketing partyzancki, wirusowy, trendsetting, a także formy marketingu internetowego, jak np.: *buzz marketing* (szeptany marketing), e-mail marketing, gry marketingowe.

Klienci bardzo przywiązują wagę do rekomendacji. Zazwyczaj najlepszym źródłem informacji są dla nich znajomi i rodzina. Pozytywne doświadczenia związane z marką spowodują, że informacje o niej dzięki marketingowi szeptanemu będą rozprzestrzeniały się same⁷⁹. Marketing szeptany jest to technika, pewien mechanizm promocyjny, za pomocą którego wiadomość o produkcie lub organizacji ma dotrzeć do jak największej liczby odbiorców. Spełnione muszą być dwa warunki: po pierwsze informacja musi być na tyle wartościowa, aby poszczególne osoby mogły o niej swobodnie dyskutować, po drugie musi być we właściwy/ ciekawy sposób wprowadzona do obiegu. Przykładem może być Teatr Nowy w Krakowie. Na początku 2010 r. w mediach ukazała się informacja, że działalność teatru zostaje zawieszona z powodu braku dotacji z miasta⁸⁰. W związku z zaistniałą sytuacją teatr zorganizował event marketingowy – „uroczysty pogrzeb teatru”. Jednak nie to wydarzenie okazało się skutecznym, tylko sama informacja o pogrzebie, intensywnie rozgłoszona przez media, spowodowała, że w budżecie znalazły się pieniądze na działalność Teatru Nowego w 2010 r.⁸¹ Marketing szeptany najlepiej sprawdza się w działaniach promocyjnych niewielkich instytucji kultury z małych miejscowości.

75 Tamże.

76 P. Tkaczyk, *Grywalizacja*, Helion, Gliwice 2012.

77 K. Walotek-Ściańska, *Mechanizmy gier w działaniach instytucji kultury na przykładzie teatrów*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2017, s. 124–133.

78 FEB marketing i kropka, www.feb.net.pl/oferta/reklama-ambientowa (dostęp: 1.01.2016).

79 Ph. Kotler, K.L. Keller, *Marketing*, Wydawnictwo Rebis, Poznań 2012, s. 585.

80 J. Targoń, *Krakowski teatr zaprasza na swój pogrzeb*, „Gazeta Wyborcza – Kraków” 2010, <http://www.e-teatr.pl/pl/artykuly/88288.html> (dostęp: 19.02.2010); J. Szulborska-Łukaszewicz, *Czy Kraków ma szansę stać się prężnym europejskim ośrodkiem kulturalnym*, „Zarządzanie w Kulturze” 2010, t. 11, s. 62.

81 J. Szulborska-Łukaszewicz, *dz. cyt.*, s. 62.

Duży wpływ na konsumentów ma dzisiaj również opinia liderów, ambasadorów marki tzw. *influencer marketing*. Ten ogromny potencjał dostrzegły instytucje kultury, które angażują popularnych artystów, przyjmują ich z całym dobrodziejstwem followersów i zasięgów⁸².

Powyżej zaprezentowane narzędzia i koncepcje marketingowe stanowią tylko część z tych, jakie są przez instytucje kultury wykorzystywane w komunikacji z uczestnikami. Ich opisanie miało na celu przybliżenie rzeczywistego obrazu działań w instytucjach kultury. Jednakże pewne jest to, że w działaniach mających za zadanie budowanie doświadczeń u odbiorców, powinno unikać się wyłącznie tradycyjnych podejść do komunikowania proponowanych wartości przez jakąkolwiek instytucję. Należy wyeliminować jednokierunkową komunikację klientów z marką, a dążyć do nawiązania dialogu z konsumentem, mając na uwadze budowanie długotrwałych relacji. Tradycyjne formy reklamy traktowane są jako dodatek lub pewnego rodzaju uzupełnienie działań marketingowych. Chcąc przekazywać doświadczenia, należy budować komunikację w sposób niekonwencjonalny. Wykorzystuje się do tego narzędzia zakwalifikowane w tym opracowaniu do trzeciej grupy mechanizmów pośrednio przyczyniających się do głębszego doświadczania, zaangażowania i wywoływania jakiegokolwiek interakcji z klientem.

82 J. Gugniwicz, dz. cyt.; *Public Relations dla kultury – jak współpracować z dziennikarzami?*, <https://media-work.pl/public-relations-dla-kultury-jak-wspolpracowac-z-dziennikarzami/> (dostęp: 30.07.2018).

Rozdział 2

***Jest super, jesteś śliczny, uwielbiam cię, chcę z tobą żyć... Lubię cię!!! OK!!! Łapa!!!* Siła doświadczeń w działaniach marketingowych instytucji kultury**

2.1. Doświadczenie w marketingu instytucji kultury

2.1.1. Transfer doświadczeń w działaniach marketingowych

Zaczynając rozważania na temat doświadczeń w marketingu, należy nawiązać przede wszystkim do prac badawczych M.B. Holbrooka i E.C. Hirschman¹. Dzięki badaniom, w których uwzględnili doświadczenia konsumenta w marketingu, zostali nazwani prekursorami. W opracowaniach poświęconych konsumpcji holistycznej przedstawili perspektywę wpływu doświadczeń konsumentów na ich zachowanie. Badania pokazały, że konsumpcja osiągnęła subiektywny poziom świadomości konsumenta w procesie podejmowania decyzji, na którą miały wpływ symboliczne znaczenia, reakcje i elementy estetyczne.

Wraz ze wzrostem zainteresowania doświadczeniami w kolejnych latach powstawały nowe badania, poszerzające wiedzę w zakresie wpływu doświadczeń klienta na środowisko biznesowe (ujęcie procesowe). W 1993 r. badania E.J. Arnoulda i L.L. Price pozwoliły na określenie czterech głównych etapów doświadczeń konsumenta². Wyodrębnili oni takie etapy doświadczeń, jak:

- 1 M.B. Holbrook, E.C. Hirschman, *The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings and Fun*, „Journal of Consumer Research” 1982, t. 9 (2), s. 132–140.
- 2 E.J. Arnould, L.L. Price, *River Magic: Extraordinary Experience and the Extended Service Encounter*, „Journal of Consumer Research” 1993, t. 20, s. 24–43.

- doświadczenie przedkonsumpcyjne (m.in. dokumentacja, planowanie, projektowanie mentalne doświadczenia);
- doświadczenie zakupowe (wybór produktu lub usługi w oparciu o konkretne bodźce doświadczenia, płatności, opakowanie, interakcja z personelem, atmosfera);
- podstawowe doświadczenie konsumpcyjne (uczucia, poziom satysfakcji lub niezadowolenia, zmiany w postrzeganiu);
- zapamiętane doświadczenie konsumpcyjne lub doświadczenie nostalgii (klastyfikacja wspomnień, zapamiętywanie, przeżycie doświadczeń z przeszłości).

Punktem przełomowym była praca opublikowana przez B.J. Pine'a II i J.H. Gilmore'a³. Uznana przez środowisko naukowe i biznesowe za jedną z najważniejszych książek związanych z doświadczeniami. Pine II i Gilmore uznali, że doświadczenie w marketingu stanowi najnowszy etap oferty gospodarczej, który po ewolucji wartości skoncentrowanej na towarach, produktach i usługach przechodzi do wartości skoncentrowanej na doświadczeniach. Twierdzili, że towary były zamienne, produkty namacalne, usługi niematerialne, a doświadczenia są niezapomniane. Ich zdaniem tradycyjne bariery marketingu transakcyjnego zostały pominięte.

W 1999 r., również dzięki pracy badawczej B.H. Schmitta⁴, powstał pierwszy konceptualny model marketingu doświadczeń. Tradycyjny marketing cech i korzyści (wartości) został zastąpiony marketingiem doświadczalnym (model opisano w dalszej części rozdziału).

2.1.2. Marketing doświadczeń a budowanie wartości dla klienta

Najbardziej kompleksową definicję marketingu doświadczeń (*experience marketing*) podają Gentile, Spiller i Noci⁵. Twierdząc, że marketing doświadczeń wywodzi się z szeregu interakcji pomiędzy klientem a produktem, firmą lub jej częścią, które wywołują reakcję. To doświadczenie jest ściśle osobiste i implikuje zaangażowanie klienta na różnych poziomach budowania dla niego wartości (emocjonalnym, intelektualnym, fizycznym i duchowym; zob. tab. 2)⁶. Jego ocena zależy od porównania oczekiwań klienta i bodźców płynących z interakcji z firmą i jej oferty w korespondencji z różnymi momentami kontaktu lub punktami kontaktowymi. Natomiast Schmitt uważa, że marketing doświadczeń stanowi strategiczny proces

3 B.J. Pine II, J.H. Gilmore, *The Experience Economy: Work is Theatre and Every Business a Stage*, Harvard Business School Press, Boston 1999.

4 B.H. Schmitt, *Experiential Marketing*, „Journal of Marketing Management” 1999, nr 15, s. 53–67.

5 C. Gentile, N. Spiller, G. Noci, *How to Sustain the Customer Experience: An Overview of Experience Components That Co-create Value with the Customer*, „European Management Journal” 2007, t. 24 (5), s. 395–410.

6 P. Bartosz, *Marketing doświadczeń w budowaniu wartości dla klienta*, „Organizacja i Zarządzanie” 2017, nr 1 (37), s. 5–18.

angażowania zmysłów konsumenta w sposób pełny i silnie emocjonalny w celu wymuszenia nadzwyczajnych doświadczeń⁷.

Tabela 2. Poziom budowania wartości dla klienta

Fizyczne	Emocjonalne	Intelektualne	Duchowe
podekscytowanie, przyjemność, komfort, wygoda, niezależność, bezpieczeństwo, przeżycie	dobre samopoczucie, rozwój osobowy, uznanie, wychowanie, opieka, związek – relacje, status, ekspresja, poczucie własnej godności, przynależność, szczęście, harmonia, identyfikacja osobista	uczenie się, wiedza, zrozumienie wartości, osobliwość, doskonałość, kontrola, jakość, wybór, solidarność, konsekwencja, satysfakcja, realizacja, skuteczność	spełnienie, pokój, wolność, zaufanie, integralność, rozwój duchowy, ekspresja duchowa, kreatywna ekspresja, estetyka, sumienie społeczne

Źródło: B. Dobiegała-Korona, *Zarządzanie wartościami dla klienta (wybrane aspekty)*, [w:] W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk (red.), *W poszukiwaniu nowych paradygmatów zarządzania*, SGH, Warszawa 2008, s. 31, [za:] D. La Salle, T. Britton, *Priceless*, Harvard Business School Press, Boston 2004, s. 13.

Powyższe definicje podkreślają najistotniejsze aspekty, które instytucja kultury powinna rozważyć w odniesieniu do marketingu doświadczeń. Organizacja powinna być konsekwentna w prognozie doświadczenia, musi mieć na uwadze, że istnieją różne rodzaje doświadczeń i bodźców oddziaływujących na klienta. Konieczne jest zidentyfikowanie wszystkich swoich punktów kontaktowych i ich wpływ na percepcję konsumenta.

Koncepcja marketingu doświadczeń może przenikać różne obszary działań marketingowych. Na przykład obejmuje dostarczenie doświadczeń przed samym aktem zakupu, w czasie sprzedaży, jak i po dokonaniu zakupu⁸. Kreuje wrażenia klientów podczas kontaktów z produktem i komunikacji marketingowej⁹. Nacisk jest położony na ubogacanie działań marketingowych, generujących silne odczuwanie przeżyć przez konsumenta oraz zapewnienie mu zabawy – które uzna on za warte

⁷ B.H. Schmitt, *Experiential Marketing...*, s. 53–67.

⁸ M. Lendeman, *Experience the Message. How Experiential Marketing is Changing the Brand World*, Carrol & Graf, New York 2006, s. 28, 41.

⁹ A. Sudolska, *Zarządzanie doświadczeniami klientów jako kluczowy czynnik w procesie budowania ich lojalności*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług” 2011, nr 72, *Marketing Przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Zachowania konsumentów – trendy i kierunki zmian*, s. 279.

zapisania w swojej pamięci¹⁰. W celu wywołania zjawiska powtarzalności zachowań konsumenta (np. powrót do kina, sklepu itp.) istnieje konieczność dostarczania mu silnych doznań już podczas generowania standardów gwarantujących maksymalizację jakości i powtarzalność usług¹¹. Kształtowanie doświadczeń klienta pozwala na zwiększenie jego satysfakcji, ograniczenie ilości nieproduktywnych działań oraz pozwala uzyskać oszczędności finansowe dla firmy¹².

2.2. Inscenizowanie niezapomnianych doświadczeń dla uczestników kultury

2.2.1. Zrozumieć doświadczenie klienta

W literaturze marketingu brakuje jednoznacznej definicji doświadczenia¹³. Według Schmitta natomiast doświadczenie człowieka można rozpatrywać w dwóch głównych podejściach¹⁴. W pierwszym zakłada, że doświadczenie człowieka oznacza wiedzę zgromadzoną w określonym czasie, a więc związane jest z wydarzeniami z przeszłości. W drugim stwierdza, że doświadczenie człowieka oznacza postrzeganie, uczucia i myśli generowane przez bezpośrednią obserwację. W związku z tym odnosi się do wydarzeń bieżących. Dlatego też doświadczenia marketingowe dotyczą tylko zdarzeń aktualnych.

Schmitt podkreśla również istotne cechy doświadczenia człowieka. Po pierwsze jest ono subiektywne, ponieważ zależy wyłącznie od percepcji jednostki uczestniczącej. Po drugie jest indukowane, gdyż występuje jako odpowiedź na konkretny bodziec z otoczenia. Po trzecie wykracza poza wiedzę, która jest tylko częścią doświadczenia jednostki ze światem (efektem doświadczenia). Dlatego też w obecnym

10 Ph. Kotler, *Marketing od A do Z*, Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004, s. 89–90.

11 M. Gębarowski, *Shoppertainment oraz attainment – kreowanie wyjątkowych doświadczeń w handlu i gastronomii*, „Marketing i Rynek” 2014, nr 11, s. 152; W. Krawiec, *Kreatywne rozwiązania a marketing doświadczeń – sposób na rozwój współczesnej organizacji*, „Handel Wewnętrzny” 2018, t. 64, nr 6 (377), s. 210–221.

12 W. Krawiec, *Kreatywność jako determinanta tworzenia wartości i pogłębiania doświadczeń jej odbiorców*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2018, nr 529, s. 129–139.

13 D.G. Basoc, *A Theoretical Approach to Experiences in Marketing – Mastered through Experience Marketing*, International Conference „Marketing – from information to decision”, 8th Edition 2015, s. 110–118; C. Tynan, S. McKechnie, *Experience Marketing: A Review and Reassessment*, „Journal of Marketing Management” 2009, t. 25 (5–6), s. 501–517.

14 B.H. Schmitt, *Experience Marketing: Concepts, Frameworks and Consumer Insights*, „Foundations and Trends in Marketing” 2010, t. 5 (2), s. 55–112.

podejściu marketingowym doświadczenie reprezentuje subiektywny epizod (bodziec), związany najczęściej z konkretną marką¹⁵. Według Grundey ten bodziec musi mieć silny wpływ na odczucia, emocje i myśli konsumenta¹⁶.

Eksperci w dziedzinie marketingu podkreślają potrzebę odróżnienia doświadczeń zwykłych od nadzwyczajnych, biorąc pod uwagę ich wpływ na budowanie relacji między konsumentem a marką.

Zdaniem Carbone'a i Haeckela zwykłe doświadczenia reprezentują ulotne wrażenie konsumenta o marce, oparte na postrzeganej przez niego informacji sensorycznej (najczęściej wzrokowej)¹⁷. Zwykłe doświadczenia stanowią „ucieczkę konsumenta”, opartą na zestawie natychmiastowych emocji, ale także odizolowanych i słabych. Dlatego też konsument ma tendencję do zapominania zwykłych doświadczeń ze swojego życia. Niezwykłe doświadczenia reprezentują potężne wrażenia klienta o marce, które według Pine'a II i Gilmore'a prowadzą do jej transformacji¹⁸. Transformacja konsumenta jest bardzo złożonym procesem, w którym należy wziąć pod uwagę wiele zmiennych (zmysły, emocje, myśli i działania). Jednak organizacja musi dogłębnie zrozumieć każdą z nich i sprawnie przenieść je wszystkie w niezwykłe doświadczenia, które mają ogromne znaczenie w budowaniu relacji między konsumentem a marką. Powinny prowadzić do bardzo ważnego i długotrwałego, niezapomnianego rezultatu dla konsumenta zaangażowanego w to doświadczenie marketingowe¹⁹.

Podsumowując, można powiedzieć, że doświadczenia mają bardzo złożony charakter i wielowymiarową strukturę. Analizując je, powinno uwzględnić się perspektywę konsumenta i firmy czy też instytucji kultury, ale również eksponowany obszar budowania doświadczeń. W ujęciu działań marketingowych doświadczenia mogą przyjąć charakter unikalnych i niezwykłych²⁰, angażujących zmysły odbiorców²¹, subiektywnych i wywołujących emocje²², niezapomnianych i inscenizowanych przez firmę²³.

15 Tamże, s. 55–112.

16 D. Grundey, *Experiential Marketing vs. Traditional Marketing: Creating Rational and Emotional Liaisons with Consumers*, „The Romanian Economic Journal” 2008, t. 11 (29), s. 133–151.

17 L.P. Carbone, S.H. Haeckel, *Engineering Customer Experiences*, „Marketing Management” 1994, t. 3 (3), s. 8–19.

18 B.J. Pine II, J.H. Gilmore, *dz. cyt.*, s. 46–61.

19 A. Caru, B. Cova, *Revisiting Consumption Experience*, „Marketing Theory” 2003, t. 3 (2), s. 267–286.

20 L.P. Carbone, S.H. Haeckel, *dz. cyt.*, s. 8–19.

21 B.H. Schmitt, *Experiential Marketing: How to Get Customers Experience*, The Free Press, New York 1999, s. 135, 147, 160, 175.

22 C. Meyer, A. Schwager, *Understanding Customer Experience*, „Harvard Business Review” 2007, t. 85 (2), s. 116–126.

23 B.J. Pine II, J.H. Gilmore, *dz. cyt.*, s. 46–61.

2.2.2. Rodzaje doświadczeń oczekiwanych przez klienta

W literaturze przedmiotu (w zależności od branży) badacze zidentyfikowali różnorodne wymiary oferowanych konsumentom doznań. Przykładem mogą tu być fantazje, uczucia i zabawa²⁴, hedonizm, nowość, stymulacja, bezpieczeństwo, komfort i interaktywność²⁵, nowość, zaskoczenie, poznanie i zaangażowanie²⁶. Czy też niżej opisane rodzaje oczekiwanych przez klienta doświadczeń wg Pine'a II i Gilmore'a²⁷ oraz Shawa²⁸. Klasyfikacja opracowana przez Pine'a II i Gilmore'a stanowiła również punkt odniesienia w prowadzonych przez autorkę książki badaniach (zob. rozdz. 4).

Opisane przez Pine'a II i Gilmore'a doświadczenie zarówno to powiązane z postrzeganiem działań wdrożonych przez daną instytucję (marka, produkt/usługa itp.), jak i z codziennym życiem, może składać się z dwóch wymiarów, które tworzą cztery rodzaje doświadczeń oczekiwanych po stronie klienta²⁹. Konsumenty pragną być stymulowani (estetyka), zabawiani (rozrywka), edukowani (edukacja) i zdobywani (ucieczka). Wymienione cztery typy doświadczenia oparto o wymiar tzw. uczestnictwa i więzi z doświadczeniem. Pierwszy wymiar może być zarówno bierny, jak i aktywny. W biernym człowiek nie ma absolutnie wpływu na przebieg wydarzeń, np. publiczność na koncercie w filharmonii. Aktywny natomiast w pełni współkieruje doświadczeniem, np. sporty indywidualne – narciarstwo. Drugim wymiarem są: więź oraz relacje w środowisku budowane przez doświadczenie. Doświadczenia mogą prowadzić do pełnego zaangażowania, czyli absorpcji lub do całkowitego pochłonięcia, czyli immersji (zanurzenia)³⁰.

W doświadczeniu o charakterze rozrywkowym nabywcy uczestniczą w dużej mierze pasywnie i wiążą się z zaangażowaniem, czyli absorpcją. Odbiorcy chłoną wydarzenia za pomocą zmysłów, np. podczas oglądania koncertu na żywo, sztuki teatralnej, retransmisji festiwalu muzycznego itp.

Wydarzenia, które pozwalają zdobyć doświadczenia o charakterze edukacyjnym, są absorbowane przez uczestników. Jednakże wymagają one zdecydowanie bardziej aktywnego udziału, mimo to widzowie nadal pozostają niejako poza samym wydarzeniem.

24 M. Holbrook, E. Hirschman, *The Experiential Aspects of Consumption: Fantasies, Feelings, and Fun*, „Journal of Macromarketing” 1982, t. 9 (2), s. 132–140.

25 E.J. Otto, B.J. Ritchie, *The Service Experience in Tourism*, „Tourism Management” 1996, t. 17 (3), s. 165–174.

26 S.H. Poulsson, H.S. Kale, *The Experience Economy and Commercial Experiences*, „Marketing Review” 2004, t. 4, s. 267–277.

27 B.J. Pine II, J.H. Gilmore, dz. cyt., s. 46–61.

28 C. Shaw, *Revolutionize Your Customer Experience*, Palgrave Macmillan, New York 2005, s. 63–64.

29 B.J. Pine II, J.H. Gilmore, dz. cyt., s. 46–61.

30 A. Posmyk, *Marketing doświadczeń – 7 rzeczy, które koniecznie musisz wiedzieć*, <http://info.mergeto.pl/2014/01/marketing-doswiadczen-rzeczy-ktore-powinienes-wiedziec/> (dostęp: 29.01.2014).

Natomiast doświadczenia o charakterze eskapistycznym (ucieczki), w przeciwieństwie do rozrywki, wymagają od uczestników zanurzenia się w doświadczeniu (immersja) przez aktywny udział. Nie oznacza to oczywiście, że nie występują wtedy wartości edukacyjne czy też rozrywkowe. „Ucieczkę” w tym przypadku należy rozumieć jako odskocznnię od rzeczywistości lub podróż w miejsca czy czynności, które uznawane są za warte odwiedzenia bądź wykonania. Jako przykład można przytoczyć uczestniczenie w grach planszowych w holu teatralnym podczas oczekiwania na kolejny akt sztuki lub zaangażowanie się w grę internetową, dostępną przez stronę instytucji kultury itp. Należy jednak zauważyć, że na skutek rozwijających się procesów digitalizacji i życia ludzi w świecie wirtualnym, występuje również ucieczka ze świata online w kierunku życia offline (realnego).

Doświadczenia estetyczne natomiast „pozwalają uczestnikom zanurzyć się w doznaniach, choć nie wymagają z ich strony współuczestniczenia”³¹. Przykładem może tu być wizyta w muzeum, podziwianie wystroju budynku, specjalnie przygotowanego na jakieś wydarzenie czy oglądanie wystawy fotografii w przestrzeniach handlu wielkopowierzchniowego.

Każde z wyżej opisanych doświadczeń ma inny cel. W doznaniach edukacyjnych osoby uczestniczące pragną czegoś się nauczyć, w eskapistycznych chcą coś zrobić, w rozrywkowych zależy im na dobrej zabawie, natomiast doświadczenia estetyczne pozwalają im po prostu być w danym miejscu. W praktyce wyżej wymienione rodzaje doznań przenikają się wzajemnie, tworząc doświadczenia hybrydowe, pozwalające na zainscenizowanie niezapomnianych wrażeń dla klienta, który oczekuje czegoś więcej niż zwykle produkty i usługi. Najczęściej łączonymi doświadczeniami są edukacja i rozrywka, które w wielu przypadkach odpowiadają za utrzymanie uwagi uczestników podczas danego wydarzenia. Możemy również wymienić inne połączenia, jak edukacja i eskapizm (zmiana kontekstu), edukacja i estetyzm (stymulowanie większego uznania), eskapizm i estetyzm (zmiana stanu), rozrywka i estetyzm (bycie obecnym), eskapizm i rozrywka (kreowanie *katharsis*)³².

Ciekawe podejście proponuje Shaw (2005), który twierdzi, że „przedsiębiorstwa dążące do dostarczania doświadczeń konsumentom pragną pozyskać pełną niepodzielną uwagę klienta”³³. Analizując stopień zaangażowania odbiorcy w danym doświadczeniu, można zidentyfikować poziomy doświadczeń według ich udziału w umyśle konsumenta. Wymienić tu można takie doznania, jak: doświadczenie niepomne, rozproszone, angażujące i urzekające.

Doświadczenia niepomne (niezauważane) – odbiorca nie zwraca uwagi na działania promocyjne instytucji, np. nie dostrzega ulotek w holu teatru, ignoruje sprzedawców, nie widzi produktów na półce sklepowej czy książki gości postawionej przy kasie biletowej itp. Przyczyną może być błędnie określona grupa docelowa

31 K. Dziewanowska, A. Kacprzak, *Marketing doświadczeń*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013, s. 97.

32 Tamże, s. 99.

33 C. Shaw, *Revolutionize Your...*, s. 63–64.

konsumentów lub nieodpowiedni dobór narzędzi komunikacji. Doświadczenia te generują wyłącznie koszty dla danej instytucji.

Na drugim poziomie znajdują się doświadczenia rozproszone. Konsument uczestniczy w doświadczeniu, natomiast jego stopień zaangażowania i skupienia uwagi jest nikły. Połączone jest to z mechanicznym wykonywaniem jakiejś czynności i ignorowaniem otoczenia. Przykładem może być klient znajdujący się w budynku teatru i podążający na przedstawienie, jednak rozmyślający o rzeczach niezwiązanych z celem swojej wizyty. W rezultacie nie zauważa akcji promocyjnych, zmian wystroju wnętrza, dodatkowej obsługi przy stanowiskach itp. Jeżeli instytucja nie potrafi utrzymać uwagi i koncentracji konsumenta korzystającego właśnie z oferty, traci szansę na jego zaangażowanie w kolejnych wydarzeniach i na nawiązanie trwałych relacji.

Na poziomie doświadczeń angażujących odbiorca jest w znacznym stopniu skupiony na produkcie, ale dość łatwo można go zdekoncentrować i bezpowrotnie oderwać od wykonywanych czynności. Początkowo sytuacja wygląda na korzystną, klient zauważa ofertę, zapoznaje się z asortymentem, rozmawia z personelem, przegląda stronę WWW firmy, a nawet rozważa zakup, można by nawet stwierdzić, że przejawia zaangażowanie. Jeżeli jednak w toku tego procesu pojawią się bodźce, które choćby na chwilę odwrócą jego uwagę, np. od strony internetowej, zapomina o czynności wykonywanej wcześniej. Odbiorca na początku był zaangażowany, ale nie pochłonięty doświadczeniem. Przykładem może być sytuacja, w której osoba przegląda ofertę teatralną na stronie internetowej, zastanawiając się, który spektakl będzie odpowiedni, jednak natychmiast przerywa swoje działania, gdy podchodzi do niej szef lub do drzwi dzwoni kurier.

Na najwyższym poziomie znajduje się doświadczenie urzekające, które powinno być celem każdej organizacji. Podczas zdobywania takiego doświadczenia umysł i zmysły konsumenta są całkowicie zaabsorbowane, a jego uwaga jest skupiona. W takiej sytuacji otoczenie nie ma żadnego znaczenia dla odbiorcy, nic nie jest w stanie oderwać go od przeżyć lub wykonywanych czynności. Przykładem może być wizyta w interaktywnym muzeum, które potrafi pochłonąć uczestników kultury do tego stopnia, że zapominają o sprawach życia codziennego. Budowanie tego rodzaju doświadczeń dla każdej organizacji jest najtrudniejsze.

2.2.3. Strategiczne moduły doświadczeń jako sposoby budowania doświadczeń klienta

Doświadczenia mają z natury złożoną strukturę i subiektywny charakter. Zazwyczaj łącznie są doznania o podobnych cechach, gdyż podejmowane próby ich wywołania poprzez określone działania organizacji przynoszą lepsze efekty³⁴. Na doświadczenie składa się wiele elementów, mających zarówno charakter funkcjonalny, jak i emo-

34 T.P. Novak, D.L. Hoffman, Y.F. Yung, *Measuring the Customer Experience in Online Environments: A Structural Modelling Approach*, „Marketing Science” 2000, t. 19 (1), s. 22–42.

cjonalny. Łatwiejsze w kształtowaniu są elementy funkcjonalne, można je poddać racjonalnej ocenie. Jednakże kreowanie doświadczeń zapadających w pamięć wymaga przesunięcia działań w kierunku elementów o charakterze emocjonalnym³⁵.

Postulatem tym odpowiada m.in. zaproponowana przez Schmitta koncepcja strategicznych modułów doświadczenia³⁶. Wyzaczył on pięć elementów budujących i rozwijających doświadczenie odbiorców. Natomiast z punktu widzenia organizacji pomaga marketerom w formułowaniu celów i strategii dla podejmowania działań marketingowych. Należą do nich:

- Moduł zmysłów (sensoryczny, *sense*) – wszelkie narzędzia oddziałujące na zmysły ludzi (węch, słuch, dotyk, smak i wzrok). W obrębie zmysłu wzrokowego najważniejszą rolę odgrywają wrażenia występujące wraz z określonym kolorem. Wymagany jest odpowiedni dobór barw, który z łatwością zostanie zauważony i zapamiętany przez odbiorców. Kolory mogą wpływać na konsumentów zarówno przez działania optyczne, psychiczne, psychofizyczne, fizjologiczne, symboliczne, jak i przez właściwości powierzchni. Kolory rzutują na nasze procesy poznawcze, nastrój i emocje. Mają również wpływ na decyzje zakupowe nabywców³⁷. Zapach jest uznawany przez konsumentów jako drugi najważniejszy bodziec, służący ocenie otoczenia³⁸. Środki zapachowe niejednokrotnie tworzone są przez firmy markowe i rozpylane na ich produktach oraz bezmarkowe z obszaru aromamarketingu (np. stosowane w przestrzeniach sprzedażowych bądź pomieszczeniach – pokój, hol, korytarz itp. – w których klienci czekają na spotkanie z przedstawicielem jakiejś firmy, przedstawienie teatralne / koncert itp.). Zapach często w sposób nieuświadomiony wpływa na nastroje i zachowania (np. feromony).

Trzecim w kolejności zmysłem jest słuch. Możliwe jest stworzenie dźwięku, który przypisany danemu produktowi lub usłudze stanowi wręcz o jego rozpoznawalności np. brzmienie dzwonka telefonicznego *Nokia tune*, dzwonek na przerwę podczas sztuki teatralnej itp. Dźwięk może towarzyszyć schodom, krzeselkom na przystanku, które stają się klawiszami fortepianu, gdy ktoś na nie naciśnie czy usiądzie.

Bodźce wzrokowe, słuchowe i zapachowe występują w otoczeniu konsumenta w znacznym stopniu poza obszarem jego kontroli. Najczęściej jest on uczestnikiem i odbiorcą impulsów w sytuacjach niezaplanowanych przez niego np. wystrój korytarzy nawiązujących do charakteru wystawianej sztuki w teatrze, elementy dekoracji scenicznej ustawione przed wejściem do filharmonii,

35 C. Meyer, A. Schwager, dz. cyt., s. 1–11; J. Brandys, *Marketing doświadczeń – założenia i perspektywy*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Bankowości w Krakowie” 2016, s. 13–22.

36 B.H. Schmitt, *Experiential Marketing...*, s. 53–67; B.H. Schmitt, *Experiential Marketing: How to...*, s. 133, 147, 160, 175.

37 A. Jachnis, *Psychologia konsumenta. Psychiczne i socjologiczne uwarunkowania zachowań konsumenckich*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz–Warszawa 2007, s. 50–55.

38 M. Lindstrom, *Brand Sense. Build Powerful Brands through Touch, Taste, Smell, Sight, and Sound*, Free Press, New York 2005, s. 69.

zapach nawiązujący do fragmentu sztuki, muzyka w przerwach między aktami, ubrania obsługi odnoszące się do sztuki, artyści lub wydarzenia itp.

Natomiast pozostałe dwa ludzkie zmysły – smak i dotyk – różnią się tym, że ich występowanie jest często zależne od woli konsumenta, gdyż to on podejmuje decyzję o użyciu lub skonsumowaniu danego produktu. Smak w dużej mierze jest powiązany i zależny od zapachu. Z kolei dotyk to zmysł najsłabiej wykształcony u człowieka – w porównaniu do pozostałych – ale ważny chociażby przy takich produktach jak odzież lub meble, umożliwia odbiorcy poznanie miękkości, delikatności, struktury danego przedmiotu.

- Moduł uczuć (emocjonalny, *feel*) – obszar ten pozwala odwoływać się do ludzkich uczuć i emocji, które mogą być nacechowane pozytywnie lub negatywnie, wywołując afektywne doświadczenia, np. radość, dumę, gniew, strach, wstyd, zazdrość itp. Emocje wpływają na takie procesy, jak: postrzeganie, uwaga, zdolności poznawcze czy pamięć. Istotną kwestią jest rozpoznanie, które elementy oferty bądź stosowane działania pobudzają emocje, jakie emocje są rozbudzone i jaki jest ich wpływ na konsumenta. Ważne jest również dopasowanie uczuć do specyfiki produktu lub obsługi oraz grupy docelowej konsumentów.

W psychologii wyróżnia się emocje podstawowe i złożone. Emocje podstawowe są składową naszego życia emocjonalnego i można, zgodnie z teorią koła emocji Plutchika, podzielić je na antagonistyczne pary: radość – smutek, gniew – strach, wstręt – zaufanie, zaskoczenie – oczekiwanie³⁹. Poszczególne emocje mogą się ze sobą mieszać (poza tymi w parze antagonistycznej), tworząc bardziej złożone uczucia o skomplikowanych odcieniach. Dzięki teorii Plutchika możemy ocenić, jak emocje różnią się stopniem i intensywnością (gniew jest mniej intensywny niż furia). Zrozumienie tego pozwala na nieco lepsze uregulowanie naszego zachowania.

Warto również wspomnieć o badaniach nad emocjami P. Ekmana. Podstawowe uczucia są wrodzone i wynikają z naszej ewolucji. Zdaniem badacza ludzie są określani przez zestaw podstawowych i uniwersalnych emocji, takich jak radość, gniew, strach, niesmak, zaskoczenie, smutek. W latach 90. – po głębszym zbadaniu mimiki twarzy – rozwinął tę listę o winę, zakłopotanie, pogardę, samozadowolenie, entuzjazm, dumę, przyjemność, strach, wstręt lub awersję, zadowolenie, zaskoczenie, wstyd. Ze względu na fakt, że wyraz twarzy oddającej emocje jest podobny w różnych kulturach, można wykorzystywać jego ilustracje w globalnych kampaniach marketingowych. Natomiast emocje złożone stanowi mieszanka emocji podstawowych, które są odpowiednie dla

39 R. Plutchik, *Emotion: A Psychoevolutionary Synthesis*, Harper and Row, New York 1980, s. 138.

danej kultury i pokolenia np. nostalgia. Wymaga to najpierw zrozumienia, jakie czynniki wywołują takie emocje w danej części świata, co przekłada się na daleko idącą adaptację działań i budowanie kampanii indywidualnie dla określonego kraju lub grupy państw z tego samego kręgu kulturowego⁴⁰.

Jednakże nie wystarczy wiedzieć, czym są emocje i jakie neuroprzekąźniki odpowiadają za każdy stan emocjonalny, reakcję fizjologiczną czy odczucie. Konieczne jest przekształcenie naszej wiedzy teoretycznej w wiedzę praktyczną. Ważne jest umiejętne zarządzanie naszymi stanami emocjonalnymi, aby miało to przełożenie na samopoczucie, poprawienie jakości relacji z odbiorcą czy też produktywność i kreatywność⁴¹.

- Moduł opinii i sądów (intelektualny, kognitywny, pragmatyczny, *think*) – ukierunkowany na pobudzanie wśród odbiorców innowacyjnego i kreatywnego myślenia. Niezbędne jest w tym celu rozpoznanie opinii i myśli klienta oraz jego zainteresowań. Niekonwencjonalne sposoby promocji sztuki czy teatru (np. wzbudzające silną ciekawość, zaskoczenie, prowokujące), które zmuszają odbiorcę do kreatywnego myślenia i wywołują zaangażowanie w postaci np. poszukiwania w innych źródłach informacji na dany temat, zalogowania się do portalu, pójścia po kupon do kasy itp. W ramach tego modułu często następuje odwołanie do procesów myślowych konsumentów. Należy tu wspomnieć o dwóch podejściach myślowych, opracowanych i zapisanych jako teorie twórczości (kreatywności) przez J.P. Guilforda: myślenie konwergencyjne (*convergent thinking*) i myślenie dywergencyjne (*divergent thinking*)⁴². Pierwsze z nich to proces myślowy, w obrębie którego gromadzone są fakty (wiedza) i uporządkowanie ich w porządku logicznym i we właściwej kolejności. Najczęściej jest to myślenie, które zostało zaprogramowane w toku życia człowieka⁴³. Wymaga skupienia, analitycznego i szczegółowego podejścia, które prowadzi do oczekiwanego rozwiązania problemu. Natomiast myślenie dywergencyjne, inaczej lateralne lub rozbieżne, to proces zakładający wiele punktów widzenia i liczne możliwości rozwiązania problemu, odbywający się w sposób spontaniczny, wyobraźniowy, który prowadzi do nieoczekiwanego rozwiązania⁴⁴. Ten sposób myślenia pozwala człowiekowi na odnajdywanie związków między koncepcjami, ideami i procesami, które często wydają

40 *Czym są emocje? Poznaj różne teorie*, Pięknomysłu.com, <https://pieknomyslu.com/czym-sa-emocje-poznaj-teorie/> (dostęp: 17.09.2018); *Emocje i procesy poznawcze u osoby badanej wariografem*, <https://www.wariograf.com.pl/emocje-i-procesy-poznawcze-u-osoby-badanej-wariografem/> (dostęp: 2.08.2019).

41 Do zarządzania emocjami można wykorzystać np. dwuwymiarową mapę percepcji związanych z procesem konsumpcji, zob. B.H. Schmitt, *Experiential Marketing: How to...*, s. 133.

42 J.P. Guilford, *Three Faces of Intellect*, „American Psychologist” 1959, nr 14 (8), s. 469–479.

43 Myślenie konwergencyjne, <http://stareaneksy.pwn.pl/psychologia/slownik.php?od=388> (dostęp: 18.07.2020).

44 *Myślenie dywergencyjne: czym jest oraz jak je rozwijać*, Piękno Umysłu.pl, <https://pieknomyslu.com/myslenie-dywergencyjne-jak-rozwijac/> (dostęp: 24.10.2018).

się nie mieć ze sobą nic wspólnego. Człowiek posiada różne mentalne sieci skojarzeń. Jednakże aby pobudzić kreatywności u konsumentów, należy im zapewnić obecność bodźców oraz zadbać o właściwe otoczenie⁴⁵. Przebywanie w miejscu bogatym w doznania i pełnym nowości może sprzyjać tworzeniu pomysłów, a ich ewolucja nastąpi gdy twórca znajdzie się w środowisku mu znanym i dla niego bezpiecznym.

- Moduł zachowań (behawioralny, *act*) – ukierunkowany na interakcje z innymi klientami i fizycznym doświadczeniem⁴⁶. Przykładowo, po wizycie w teatrze pojawia się chęć ponownego odwiedzenia instytucji, wywołana m.in. przez spotkanie z artystami, profesjonalną obsługę, atmosferę instytucji kulturalnej, możliwość napicia się dobrej kawy itp. Działanie w tym obszarze pozwala na odkrycie alternatywnych stylów życia lub też nowych sposobów robienia określonych rzeczy. Ten sposób postępowania stanowi często odwołanie do racjonalnego sposobu myślenia. Wywołany może być przez motywację, inspirację, emocje czy też spontaniczne zachowania pod wpływem postaci stanowiących wzorzec w otoczeniu np. aktorów, celebrytów itp. Z raportu o publiczności warszawskich teatrów wynika, że polski konsument w instytucji kulturalnej często szuka twarzy znanych z telewizji. Stanowi to bodziec, dla którego decyduje się pójść na przedstawienie teatralne lub koncert na żywo⁴⁷.

Ludzki organizm pozwala na odbieranie bodźców zmysłowych, jest źródłem licznych doznań natury cielesnej, przekazywanych np. poprzez dotyk. Stosowanie właściwej mowy ciała oraz gestów sprawia, że konsument może lepiej poczuć się w towarzystwie określonych osób lub w danym miejscu podczas samego doświadczenia. Oprócz zachowań pozytywnie odbieranych przez konsumenta, należy również mieć na uwadze miejsce w jakim znajduje się proponowana oferta kultury. To znaczy, „jeżeli znajdziemy się w miejscu, w którym powstają fizyczne pragnienia, mamy wówczas możliwość inscenizowania doświadczeń i wzmacniania ich”⁴⁸, np. kawiarenka w teatrze/filharmonii serwująca kawę bądź ciasto domowej roboty podczas przerwy między aktami sztuki/koncertu itp. Otoczenie fizyczne potrafi także wpłynąć na wybór produktu, usługi albo marki, np. podczas jesiennych wieczorów Polacy zamiast do amfiteatru w parku wybiorą się do kina, teatru lub filharmonii, latem, w trakcie przerwy między aktami, uczestnik wydarzenia częściej wybierze zimne napoje niż gorące.

45 B. Schmitt, *Experiential Marketing: How to...*, s. 147.

46 Tamże, s. 160.

47 R. Pawłowski, *Polak w teatrze szuka twarzy z telewizji*, Wyborcza.pl 2013, http://wyborcza.pl/1,75410,13193223,Polak_w_teatrze_szuka_twarzy_z_telewizji.html?disableRedirects=true (dostęp: 3.08.2019).

48 K. Dziewanowska, A. Kacprzak, *dz. cyt.*, s. 117.

Zmiana stylu życia nie jest prosta. Instytucje różnego rodzaju, w tym również kulturalne, często decydują się na głoszenie bezpośrednich apeli, które mają zachęcić konsumentów do podjęcia się określonej akcji. Na przykład Teatr Wybrzeże podczas promocji nowego sezonu umieszczał w różnych miejscach Trójmiasta hasła, które miały zachęcić do przybycia na spektakle, np. „Kto się boi teatru?”, „do Teatru Wybrzeże marsz!”, „Biegiem do Teatru Wybrzeże”, „Teatr Wybrzeże rozpała”. W promocji wzięli udział znani i lubiani aktorzy związani z instytucją. Zarówno zdjęcia, jak i hasła miały charakter raczej żartobliwy i niekonwencjonalny⁴⁹. Wybrane plakaty zamieszczono poniżej (fot. 1).

W obrębie tego modułu należy również wspomnieć o istocie interakcji z innymi osobami w określonym miejscu. Stopień współoddziaływania zależy od naszych wcześniejszych doświadczeń oraz przekonań, jak również od grupy odniesienia, panujących norm społecznych czy też otoczenia, w którym żyjemy⁵⁰. Natomiast zapewnienie konsumentom miejsca umożliwi im swobodne wchodzenie w interakcje z innymi osobami. W dużej mierze chodzi tutaj o stopień udziału personelu lub elektronicznych narzędzi, które umożliwiają nawiązanie kontaktu z odbiorcą (oglądanie spektaklu w teatrze lub w telewizji/Internecie). Preferencje co do wyboru interakcji związane są nie tylko z oszczędnością czasu lecz zmieniają się przede wszystkim w zależności od możliwości kontroli, podejmowania inicjatywy oraz poczucia, że jest się uczestnikiem czegoś wyjątkowego.

- Moduł relacji (relacyjny, *relate*) – odnosi się do wszystkich opisanych powyżej doświadczeń. Wykracza poza indywidualne oczekiwania, uczucia, zdolności poznawcze i działania konsumenta, przez umieszczenie go w szerszym kontekście społeczno-kulturowym⁵¹.

Konsumenci są w relacji z innymi odbiorcami oraz rzeczami w wyniku wytworzonych u nich doświadczeń osobistych, np. treści zawarte na stronie WWW teatru bądź odsłona w portalach społecznościowych przyczyniły się do tego, że ktoś stał się uczestnikiem klubu dyskusyjnego, użytkownikiem karty lojalnościowej, fanem artysty, sztuki itp.

W działaniach z obszaru modułu relacyjnego silnie korzysta się z dorobku psychologii społecznej, która zajmuje się wpływem innych osób na sposób myślenia i zachowanie danej osoby. Relacja może powstać podczas kontaktu ludzi w świecie rzeczywistym, wyobrażeniowym lub domniemanym. Z rzeczywistą obecnością mamy do czynienia podczas faktycznych kontaktów z innymi osobami (bezpośrednio, mailowo, telefonicznie). Obecność wyobrażona występuje, gdy konsument uwierzy, że jeżeli zakupi jakiś produkt (smartfon Apple)

49 Ł. Rudziński, *Wybrzeże gotowe na wszystko – nietypowa kampania Teatru Wybrzeże*, Trójmiasto.pl 2015, <https://kultura.trojmiasto.pl/Wybrzeze-gotowe-na-wszystko-nietypowa-kampania-Teatru-Wybrzeze-n95548.html#tri> (dostęp: 21.10.2015).

50 K. Dziewanowska, A. Kacprzak, *dz. cyt.*, s. 119.

51 Tamże, s. 119.



Fotografia 1. Kampania promocyjna Teatru Wybrzeże 2015/2016 – wybrane plakaty. Od lewej – góra: Dorota Androsz, Michał Jaros; dół: Katarzyna Figura, Justyna Bartoszewicz
Źródło: Ł. Rudziński, *Wybrzeże gotowe na wszystko* – nietypowa kampania Teatru Wybrzeże, Trójmiasto.pl 2015, <https://kultura.trojmiasto.pl/Wybrzeze-gotowe-na-wszystko-nietypowa-kampania-Teatru-Wybrzeze-n95548.html#tri> (dostęp: 21.10.2015).

lub zacznie od dzisiaj chodzić do filharmonii, to zmieni swoją tożsamość i przynależność do określonej grupy. Natomiast obecność domniemana jest zjawiskiem zachodzącym często poza świadomością konsumenta, objawia się wzorowaniem swego postępowania na grupie odwołania, np. wszyscy z mojej pracy chodzą do kina, to ja też powinienem. Ze wszystkich przywołanych przypadków wynika, że konsument doświadcza więzi z wybraną grupą⁵².

Wiedza na temat skłonności ludzi do określania grup odniesienia i swojej pozycji względem innych jest niezbędna w obszarze działań marketingowych. Dostarcza informacji o obowiązujących wartościach, postawach i zachowaniach, a tym samym rzutuje na działania konsumenckie. Wpływ grupy odniesienia wynika z potrzeby identyfikowania się z nią przez jednostkę, natomiast siła pozostania w grupie zależy od poziomu jej atrakcyjności z punktu widzenia uczestnika oraz dostępności do informacji o produkcie lub usłudze (aspekt komunikacji). Im większa atrakcyjność grupy i mniej informacji, tym większa tendencja do ulegania jej wpływowi.

Przynależność do grupy generuje preferencyjne traktowanie jej uczestników i odwrotne zachowanie wobec jednostek spoza niej. Świadomość bycia w tej samej „rodzinie” uruchamia często poczucie solidarności, sympatię, tolerancję i zaufanie.

2.3. Potrzeba doświadczania i współtworzenia doświadczeń przez klientów instytucji kultury

2.3.1. Sposoby identyfikacji i klasyfikacji potrzeb klienta

Doświadczenia klienta (*customer experience*, CX) to „wszystkie interakcje dotyczące fizycznych aktywności instytucji, stymulowanych zmysłów klienta i wywołanych u niego emocji (doznań w ujęciu pozytywnym, jak i negatywnym)”⁵³. Interakcje te są intuicyjnie oceniane przez klienta, porównywane do wcześniejszych oczekiwań, przez cały czas trwania kontaktu z firmą. Jak wskazują badania American Express, 59% klientów jest w stanie zapłacić więcej za to, że zaoferowano im lepsze doświadczenia. Natomiast aż 78% nabywców nie dokonało planowanego zakupu z powodu złego doświadczenia w zakresie usług⁵⁴.

52 B.H. Schmitt, *Experiential Marketing: How to...*, s. 175.

53 *Customer Experience od początku, czyli co to za zwierzę?*, <https://goodcustomerexperience.pl/customer-experience-od-poczatku/> (dostęp: 11.04.2013).

54 Raport: *Good Service is Good Business: American Consumers Willing to Spend More With Companies That Get Service Right*, American Express Serve, <https://about.americanexpress>.

Zdaniem Laniera i Hamptona obszar dostarczanych wartości doświadczenia pozostawiony jest w pamięci każdego uczestnika wydarzenia, przy czym nie musi być to bezpośredni udział (np. w wytwarzanie produktu/usługi), lecz zaangażowanie w symboliczną interpretację oferty. Większość ludzi konsumuje doświadczenie nie dla spełnienia określonego celu, ale dla zaangażowania się w coś, co pozwoli im wyrazić zainteresowania, pragnienia, własną osobowość. Konsument wartościują oferty „doświadczeniowe”, ponieważ pozwalają one przeżyć coś odmiennego i niezwykłego. W pewnym sensie potrzeby i zainteresowania konsumenta nie powinny być realizowane, ale zbadane i wzmocnione⁵⁵.

Jednakże, aby doświadczenia wzmocnić lub też podjąć się ich badania, potrzeba ze strony organizacji rozumienia istoty tego typu działań i przełożenia ich na efekty z korzyścią dla obu uczestników. Powołując się na badania Gartnera, tylko 50% badanych specjalistów Customer Experience (CX) była w stanie uzasadnić, dlaczego doświadczenie klienta jest ważne dla wyników finansowych/ biznesowych. Niezależnie od tego, aż 81% badanych specjalistów zadeklarowało, że „planuje rywalizować na rynku głównie poprzez ulepszenie” doznań swoich klientów. Z kolei 48% specjalistów twierdzi, że ich „osiągnięcia w polu doświadczeń klienta przekraczają oczekiwania kierownictwa firmy”, przy czym zaledwie 22%, że „udało się przekroczyć oczekiwania klientów”, którzy są najważniejszym celem dla każdej firmy⁵⁶.

Aby poznać i zrozumieć potrzeby, oczekiwania i priorytety klientów w kontekście doświadczeń wraz z określeniem rozbieżności, jakie występują między realnym doświadczeniem klienta a tym, czego oczekuje, wymagane jest sklasyfikowanie jego potrzeb, oczekiwań lub pragnień.

W literaturze marketingu można spotkać się z różnymi podejściami do klasyfikacji potrzeb klienta. Najbardziej znana i najczęściej omawiana jest teoria Murraya, krytykowana za bycie zbyt ogólnikową i subiektywną. Z kolei najchętniej używana przez marketingowców jest Piramida Potrzeb Masłowa⁵⁷. Jedne z tych

com/press-release/good-service-good-business-american-consumers-willing-spend-more-companies-get (dostęp: 3.05.2011).

55 C.D. Lanier, R.D. Hampton, *Experiential Marketing: Understanding the Logic of Memorable Customer Experiences*, [w:] A. Lindgreen, J. Vanhamme, M.B. Beverland (red.), *Memorable Customer Experiences: A Research Anthology*, Gower Publishing, Farnham, Surrey 2009, s. 9–23; W. Krawiec, K. Szymańska, *Budowanie wartości usług dla klientów teatrów i filharmonii – wyniki badań*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2017, nr 475, s. 123–135; K. Dziewanowska, A. Kacprzak, *dz. cyt.*, s. 119.

56 Gartner zaproponował również własną piramidę Customer Experience, nową metodologię testowania podróży klientów organizacji i tworzenia silniejszych doświadczeń. Zob. Raport: STAMFORD Conn., *Gartner Says Customer Experience Pyramid Drives Loyalty, Satisfaction and Advocacy*, <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2018-07-30-gartner-says-customer-experience-pyramid-drives-loyalty-satisfaction-and-advocacy> (dostęp: 30.07.2018); K. Kieźel, *Piramida Doświadczeń Klienta*, <https://karolkiezel.pl/piramida-doswiadczen-klienta/> (dostęp: 30.12.2018).

57 G. Armstrong, Ph. Kotler, *Marketing. Wprowadzenie*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012, s. 230.

teorii określają hierarchię ważności potrzeb i uzależniają możliwość ich zaspokojenia, zaczynając od tych niższego rzędu, w kierunku tych zaliczanych do potrzeby wyższego rzędu (Maslow). Inne natomiast spłaszczają strukturę potrzeb (Human Scale Development Manfreda Max-Neefa), uznając, że są one ze sobą powiązane i wpływają na siebie nawzajem. Nie posiadają jednoznacznej hierarchii, poza podkreśleniem względnie większej wagi potrzeby egzystencji/przeżycia. Teoria Max-Neefa zakłada, „że sam proces zaspokajania potrzeb charakteryzuje równoczesność, komplementarność oraz kompromisowość”⁵⁸.

Według K. Mietlińskiej obecnie ważniejsza jest „wartość i poszukiwanie celu życia, odejście od posiadania towarów/produktów na rzecz doświadczenia”⁵⁹. Co raz bardziej liczą się różne dodane do produktu/marki elementy, mające wpływ na przedłużenie satysfakcji klienta z zakupionego wytworu. Zatem firmy powinny jasno określić wartości, które chcą sobą reprezentować, a także dopasować swoje produkty/usługi do oczekiwań odbiorców. W sposób naturalny i autentyczny praktykowanie przyjętych wartości pozwala przedsiębiorstwu zbliżyć się do konsumentów oraz przyjąć rolę *synergic satifier* (metoda zaspakajania potrzeb wg Max-Neefa – działanie od wewnątrz, zaspokajanie kilku potrzeb na raz)⁶⁰. Dzięki temu firma może stać się ważnym elementem życia i świadomym wyborem konsumentów.

W odpowiedzi na zmianę wymogów klienta – który zaczął pragnąć więcej niż proponowane mu dotychczas rozwiązania – nastąpiła zmiana podejścia do określania potrzeb konsumenta z perspektywy tego, czego pragnie on doświadczać, np. względem produktu, czy też podczas innych kontaktów klienta z firmą (marka, PR, obsługa klienta itp.). W kontekście konstruowania oferty (produktu/usługi) nawiązać warto do piramidy potrzeb doświadczeń klienta, zaproponowanej przez E.B.-N. Sanders⁶¹.

Zdaniem autorki kontakt z firmą, z punktu widzenia klienta, powinien przynieść oczekiwane doświadczenie, zazwyczaj zdobyte przez jakieś zdarzenie, produkt lub usługę (aspekt fizyczny). Zaś z punktu widzenia osób, które projektują doświadczenia, stanowią one wypadkową czynników. Natomiast w efekcie tych działań ma pojawić się zadowolenie i miłe doświadczenie klienta. Konsument powinien czuć w kontakcie z firmą/produktem satysfakcję (aspekt emocjonalny). Jego potrzeby w tym zakresie zapisano w formie piramidy, uwzględniającej trzy poziomy budowania doświadczeń klienta w obrębie użytkowanego produktu (rys. 4)⁶².

58 K. Mietlińska, *Skuteczny marketing a teoria potrzeb Max-Neefa*, Nowy Marketing.pl, <https://nowymarketing.pl/a/14503,skuteczny-marketing-a-teoria-potrzeb-max-neefa> (dostęp: 30.06.2017).

59 Tamże.

60 Tamże.

61 E.B.-N. Sanders, *Converging Perspectives: Product Development Research for the 1990s*, „Design Management Journal” 1992, t. 3 (4), s. 49–54, http://www.maketools.com/articles-papers/ConvergingPerspectives_Sanders_92.pdf (dostęp: 6.08.2019).

62 Forester Research, zaadaptowany przez: E.B.-N. Sanders, *dz. cyt.; Piramida potrzeb klienta*, PeekQuick.pl, <https://peekquick.pl/blog/piramida-potrzeb-klienta/> (dostęp: 6.08.2019).



Rysunek 4. Piramida potrzeb doświadczenia klienta

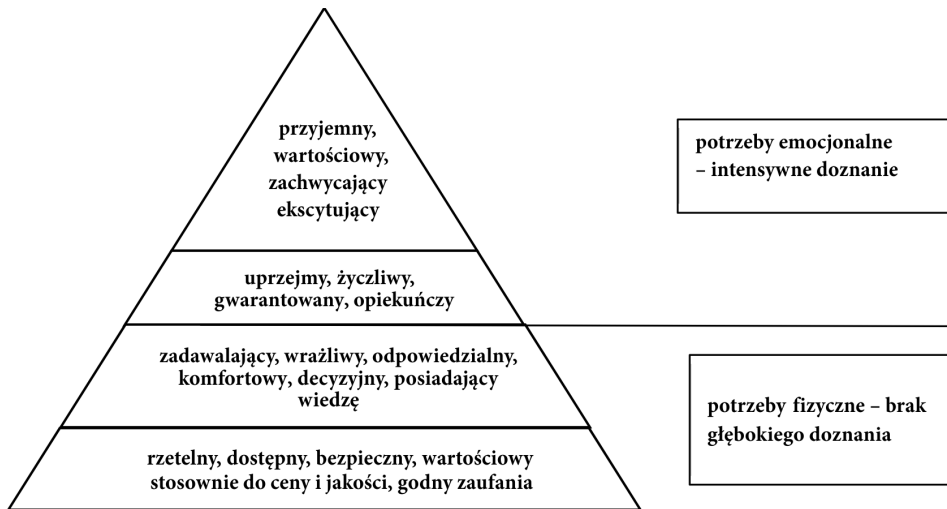
Źródło: Forester Research, zaadaptowany przez E.B.-N. Sanders, *Converging Perspectives: Product Development Research for the 1990s*, „Design Management Journal” 1992, t. 3 (4), s. 49–54, http://www.maketools.com/articles-papers/ConvergingPerspectives_Sanders_92.pdf (dostęp: 6.08.2019); *Piramida potrzeb klienta*, PeekQuick.pl, <https://peekquick.pl/blog/piramida-potrzeb-klienta/> (dostęp: 6.08.2019).

Podstawową kwestią dla klienta jest osiągnięcie zamierzonego celu – zaspokojenie potrzeb (poziom 1). Jednakże nie chodzi tutaj o zaspokojenie potrzeb oczywistych, standardowych dla odbiorcy. Należy pamiętać, że w doświadczeniu czegoś nowego istotnym jest spełnienie właśnie tych niestandardowych (nietypowych) próśb klienta, gdyż one przynoszą większe zadowolenie z jej spełnienia.

Drugim aspektem satysfakcjonującego doświadczenia jest jego prostota i łatwość przeprowadzenia (poziom 2). Klient aby osiągnąć swój cel, nie powinien wysilać się ani napotykać ograniczeń konstrukcyjnych, prawnych itp., które częstą zmuszają do zmagania się z procesem. Doświadczenie ma być szybkie, łatwe i przyjemne (poziom 3). To wierzchołek piramidy i ostatni poziom w pozytywnym odbieraniu doświadczenia. Jednakże należy mieć na uwadze fakt, że to, co łatwo przychodzi, szybko popada w zapomnienie. Autorka zauważyła, że działania zaoferowane jako dodatek do proponowanego produktu/usługi mają większą wartość emocjonalną dla klienta. Akcent w postaci bardzo miłego sprzedawcy, sympatycznej interakcji, ciekawych w formie i treści maili potwierdzających zamówienie czy ekspresowej wysyłki spowoduje, że klient zapamięta firmę, markę bądź produkt na dłużej i będzie miał pozytywne wspomnienia. Konsument poczuje, że firmie na nim zależy i docenia jego zaangażowanie. Zaobserwowano, że wartości emocjonalne mają najsilniejsze przełożenie na doświadczenia długotrwałe i głębokie.

Obecnie środowisko naukowe oraz firmy działające w obrębie budowania doznań (doświadczeń) dla klienta najczęściej powołują się na teorię zaproponowaną przez Shawa, który określił hierarchicznie wartości potrzeb, prezentując je w postaci tzw. piramidy potrzeb doświadczeń konsumenta (rys. 5)⁶³. Piramida ta składa się

⁶³ C. Shaw, dz. cyt., s. 64.



Rysunek 5. Piramida potrzeb konsumentckiego doświadczenia

Źródło: C. Shaw, *Revolutionize Your Customer Experience*, Palgrave Macmillan, New York 2005, s. 64.

z dwóch poziomów. W pierwszym dominuje aspekt fizyczny (podstawa piramidy), natomiast w drugim przeważa emocjonalny. Aspekt fizyczny wymagany jest dla zaistnienia pozytywnego doświadczenia. Nie przekłada się to jednak na jego niezapomniany charakter. Istotną rolę odgrywa druga grupa – potrzeby emocjonalne, które pozwalają na różnicowanie oferty i kreowanie intensywnych doznań. Jednak należy pamiętać, że trzeba zadbać o aspekt fizyczny po to, aby mógł zaistnieć emocjonalny.

Pojawiają się zatem pytania, czy instytucje kultury potrafią w sposób systemowy i zaplanowany działać tak, by dostarczać klientom przeżyć i doznań pożądanych przez nich oraz takich, w których chcą uczestniczyć i są gotowi za to płacić?

2.3.2. Współtworzenie doświadczeń z klientem

Pojęcie współtworzenia wartości jest rozumiane najczęściej jako „uniwersalna koncepcja, obejmująca różnorodne nurty teoretyczne i badawcze, których wspólnym mianownikiem jest założenie, że przedsiębiorstwo i klient generują wartość przez wzajemne interakcje”⁶⁴. Foster natomiast w swoich pracach współtworzenie wartości określa jako „zjawisko polegające na kreowaniu produktów, usług i doświadczeń przez przedsiębiorstwa w ścisłej współpracy z doświadczonymi i innowacyjnymi

⁶⁴ S.L. Vargo, R.F. Lusch, *Service-Dominant Logic: Continuing the Evolution*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 2008, nr 36 (1), s. 1–10; za: M. Awdziej, M. Krzyżanowska, J. Tkaczyk, *Przegląd koncepcji współtworzenia wartości*, „Handel Wewnętrzny” 2016, nr 3 (362), s. 16–26.

nabywcami, wynagradzanymi w jakiś sposób za swój wkład intelektualny⁶⁵. W pracach C. Grönroosa współtworzenie wartości rozumiane jest jako „wspólne działania o charakterze współpracy pomiędzy stronami zaangażowanymi w bezpośrednie interakcje, których celem jest udział w kreowaniu wartości powstającej dla jednej lub obydwu stron⁶⁶. Konceptualizacja ta pozwoliła zrozumieć, że wartość nie jest tworzona wyłącznie przez przedsiębiorstwo dla nabywcy, ale „przez i dla obydwu” stron w czasie trwania ich interakcji⁶⁷. Różni się to podejście zasadniczo od tradycyjnego ujęcia właściwego dla ekonomii, w którym wartość jest tworzona przez przedsiębiorstwo (zob. rozdz. 1).

W niniejszej publikacji autorka skłania się do definicji współtworzenia wartości zaproponowanej przez K. Dziewanowską, która współtworzenie wartości rozumie jako:

[...] rozciągnięty w czasie proces, który może występować na dowolnym etapie podejmowania decyzji zakupowej, podczas użytkowania i po jego zakończeniu, w ramach którego szeroko rozumiani uczestnicy (jednostki, przedsiębiorstwa i inne podmioty z otoczenia społeczno-ekonomicznego) dobrowolnie wchodzi w bezpośrednie i pośrednie interakcje oparte na wykorzystaniu i wymianie zasobów i w efekcie każda ze stron uzyskuje jakąś korzyść⁶⁸.

Dodatkowo jednak, do tak przyjętej formy definicyjnej, autorka książki dopisuje aspekt współtworzenia doświadczeń z klientem i tym samym głębokich odczuć między stronami współpracy (wartości emocjonalne) na każdym etapie kontaktu konsumenta z firmą. Warto przypomnieć, że to właśnie wartości o podłożu emocjonalnym pozwalają budować doświadczenia zapisujące się w pamięci długotrwałej klienta, jednocześnie rozwijając wachlarz jego doświadczeń nacechowanych pozytywnie bądź negatywnie.

W literaturze można spotkać liczne próby zrozumienia istoty procesu współtworzenia doświadczeń z klientem, uwzględniające obszary działań marketingowych, w których obecność klienta jest istotna. Nawiązują one do współtworzenia wartościowych doświadczeń z klientem, m.in.:

65 R.J. Foster, *The Work of the New Economy: Consumers, Brands, and Value Creation*, „Cultural Anthropology” 2007, nr 22 (4), s. 707–731; A. Łaszkiwicz, *Współtworzenie wartości z konsumentem w środowisku wirtualnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2018, s. 100–103.

66 C. Grönroos, *Conceptualizing Value Co-creation: A Journey to the 1970s and Back to the Future*, „Journal of Marketing Management” 2012, nr 28 (13–14), s. 1520–1534.

67 C. Neghina, M. Caniels, J. Bloemer, M. Birgelen, *Value Cocreation in Service Interactions: Dimensions and Antecedents*, „Marketing Theory” 2015, t. 15 (2); cyt. za: M. Awdziej, M. Krzyżanowska, J. Tkaczyk, *Przegląd koncepcji współtworzenia wartości*, „Handel Wewnętrzny” 2016, nr 3 (362), s. 16–26.

68 K. Dziewanowska, *Współtworzenie wartości w logice usługowej – przykład szkolnictwa wyższego*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomiczno-Społecznej w Ostrołęce” 2017, nr 24 (1), s. 294–307.

- w procesie wytwarzania oferty⁶⁹,
- w obszarze budowania relacji z klientem w połączeniu z już posiadanymi przez niego doświadczeniami⁷⁰,
- związanych z tworzeniem usługi⁷¹.

Nie wszystkie modele doczekały się potwierdzenia empirycznego, należy je uznać za interesujące ze strony poznawczej. Na uwagę zasługuje model DART, stworzony przez Y. Yiego i T. Gonga oraz model K.R. Ranjana i S. Reda, które uwzględniają aspekt doświadczeń klienta w procesie współbudowania wartości⁷². Zostały one również zweryfikowane empirycznie.

2.4. Instrumenty wspomagające działania marketingowe instytucji kultury w celu budowania doświadczeń

Schmitt zaproponował siedem kategorii narzędzi (tzw. modułów producentów), które reprezentują różne rodzaje instrumentów, wykorzystywanych przez organizację w celu tworzenia doświadczeń. Zakwalifikował do nich takie narzędzia, jak: komunikacja, identyfikacja wizualna (tożsamość instytucji), prezentacja produktu, *co-branding*, otoczenie przestrzenne, media elektroniczne, personel⁷³.

W obrębie szeroko pojętej komunikacji⁷⁴ należy umiejętnie wybrać kombinację jej form, która będzie dla klientów atrakcyjna. Można posłużyć się tutaj bardziej tradycyjnymi narzędziami, takimi jak: katalogi, broszury, ulotki bądź też wykorzystać nowoczesną formę prezentacji, np. elektroniczny program sztuki wystawianej w teatrze dla klientów, którzy dokonywali zakupu biletów za pośrednictwem Internetu

69 E. Gummesson, *Relationship Marketing and Imaginary Organizations: A Synthesis*, „European Journal of Marketing” 1996, t. 30 (2), s. 31–44.

70 K.R. Ranjan, S. Read, *Value Co-Creation: Concept and Measurement*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 2016, t. 44 (3), s. 290–315; A.F. Payne, K. Storbacka, P. Frow, *Managing the Co-Creation of Value*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 2008, t. 36, s. 83–96.

71 S.L. Vargo, P.P. Maglio, M.A. Akaka, *On Value and Value Co-Creation: A Service Systems and Service Logic Perspective*, „European Management Journal” 2008, t. 26, 145–152; K. Dziewanowska, dz. cyt., s. 294–307.

72 K.R. Ranjan, S. Read, dz. cyt., s. 290–315; Y. Yi, T. Gong, *Customer Value Co-Creation Behavior: Scale Development and Validation*, „Journal of Business Research” 2013, t. 66, s. 1279–1284; C.K. Prahalad, V. Ramaswamy, *Co-Opting Customer Competence*, „Harvard Business Review” 2000, t. 78 (1), s. 79–90.

73 B.H. Schmitt, *Experiential marketing: How to...*, s. 72–89; K. Dziewanowska, A. Kacprzak, dz. cyt., s. 124.

74 Komunikacja wewnętrzna i zewnętrzna ze wszystkimi narzędziami.

(wymaga to posiadania chociażby adresu e-mail klienta). Mając na uwadze aspekt pogłębiania doświadczeń klienta, to formy niekonwencjonalne, np. reklama ambitowa, będą pozwalały na przekaz informacji w ciekawy sposób, ale także spowodują, że zdobyta informacja zostanie w pamięci klienta na dłużej – jako obraz, który wpływa na siłę emocji. Rynek i pojawiające się coraz to nowsze koncepcje marketingowe pozwalają również na skomponowanie wachlarza treści przekazanych w ciekawy i skuteczny sposób (np. *storytelling*, *omnichannel* itp.). Nie bez znaczenia jest w tym miejscu komunikacja wewnętrzna i zewnętrzna, a głównie jej holistyczne ujęcie, która w spójny sposób będzie zaspokajać potrzebę doświadczania dwóch stron komunikacji. Temat komunikacji i jej narzędzi szerzej został omówiony w rozdziale 1.

Drugim narzędziem pomocnym w budowaniu doświadczeń jest identyfikacja wizualna, która obejmuje nazwy, logo i kolory. Jednakże tutaj duże znaczenie ma strategia marki danej instytucji i jej przekaz, który może budować środowisko ludzi utożsamiających się z marką. Dające jej użytkownikom poczucie wyróżnienia samego siebie, odczuwania radości czy też przynależności do grupy osób preferujących dany styl życia. Organizacje przykładają zatem dużą wagę do właściwej nazwy, która często odwołuje się do wyobrażeń czy emocji. Nie bez znaczenia jest kolor i jego symboliczne znaczenie, pozwalające wyrazić przekaz marki. Symbole mają nie tylko własne znaczenie, ale potrafią wchodzić we wzajemną interakcję. Na przykład podstawowym symbolem teatru są maski (dramatyczna, komediowa), które automatycznie przekazują informację, edukują i wywołują emocje. Innymi symbolami są kostiumy sceniczne, rzeźby, peruki, aktorzy, scena teatralna, kurtyna itd. W filharmonii – muzyk, instrument muzyczny lub cała orkiestra itd. Muzea najczęściej jako symbol wykorzystują obraz średniowiecznego budynku (zob. rys. 6).



Rysunek 6. Symbole przypisywane do wybranych instytucji kultury – teatr, filharmonia, muzeum
Źródło: Depositphotos, <https://pl.depositphotos.com/162642606/stock-illustration-doodle-illustration-set-of-theatre.html> (dostęp: 12.08.2019).

Użyta w budowaniu marki symbolika najczęściej odwołuje się do modułu sensorycznego (wzroku, słuchu), ale także wywołuje emocje (radość, smutek, powagę) oraz ma wpływ na zachowanie (koncentrację, zachowanie ciszy, odświętne ubranie się do instytucji kulturalnej, wyłączenie telefonu przed koncertem/spektaklem, niedotykanie eksponatów w muzeum itp.)⁷⁵.

W większości przypadków funkcjonująca symbolika, która na trwałe zapisała się w pamięci ludzkiej, wykorzystywana jest przy konstruowaniu logotypów instytucji kulturalnych. Przykładem może być Filharmonia im. Karola Szymanowskiego w Krakowie, w jej logotypie jest odwołanie do skojarzeń związanych z muzycznym klimatem instytucji oraz nawiązanie do instrumentu, jakim są organy kościelne (piszczalki organowe, zob. rys. 7). Logotyp filharmonii wiąże się również w dużej mierze z historią tej instytucji. Po II wojnie światowej Filharmonia Krakowska organizowała oratoria, często w zabytkowych kościołach Krakowa⁷⁶.



Rysunek 7. Logotyp Filharmonii im. Karola Szymanowskiego w Krakowie

Źródło: Filharmonia w Krakowie, <http://www.filharmonia.krakow.pl/> (dostęp: 12.08.2019).

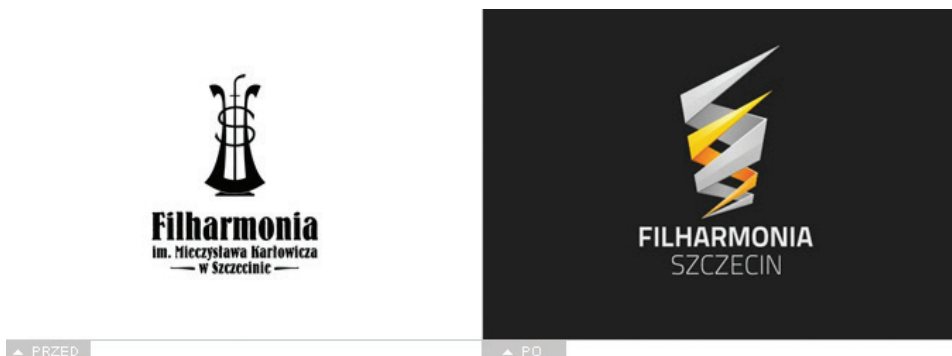
Z kolei aktualny logotyp Filharmonii w Szczecinie (rys. 8) przyjął nowoczesny charakter, ale w dużej mierze w wyglądzie przypomina bryłę nowego budynku instytucji (fot. 2).

W nowym znaku graficznym użyto dwóch barw, odpowiadających wnętrzą sal koncertowych: symfonicznej – Słonecznej oraz kameralnej – Księżycowej. Forma graficzna ma kojarzyć się z rozchodzącą falą dźwiękową. Logotyp zawiera także w sobie akronim FS, ze względu na nawiązanie do poprzednich logotypów (to już szósta wersja logotypu filharmonii), z których każdy zawierał literę FS czy PFS (Państwowa Filharmonia w Szczecinie)⁷⁷.

⁷⁵ Logo teatrów, galerii, muzeów i oper, <http://www.logofirmowe.pl/logo-teatrow-galerii-muzeow-i-opery/> (dostęp: 14.08.2019).

⁷⁶ Filharmonia w Krakowie, *O nas*, http://www.filharmonia.krakow.pl/O_nas/Historia/ (dostęp: 13.08.2019).

⁷⁷ D. Serwa, dyrektor Filharmonii, <https://brandingmonitor.pl/rebranding-szczecinskiej-filharmonii/> (dostęp: 2.07.2014).



Rysunek 8. Logotypy Filharmonii im. Mieczysława Karłowicza w Szczecinie

Źródło: *Rebranding Szczecińskiej Filharmonii*, <https://brandingmonitor.pl/rebranding-szczecinskiej-filharmonii/> (dostęp: 13.08.2019).



Fotografia 2. Filharmonia im. Mieczysława Karłowicza w Szczecinie

Źródło: fot. Piotr Krajewski, <https://brandingmonitor.pl/rebranding-szczecinskiej-filharmonii/> (dostęp: 13.08.2019).

Muzeum Kinematografii w Łodzi ma logo zaprojektowane przez Michała Batorego⁷⁸ (rys. 9), dla którego „w pracy nad logo dla Muzeum Kinematografii punktem wyjścia była lokalizacja: w zabytkowym miejscu, blisko fabryki, w sąsiedztwie Szkoły Filmowej, w otoczeniu Łodzi z cegieł, z kominami”⁷⁹.

Artysta miał również na uwadze historię polskiej kinematografii w Łodzi. Logotyp prezentuje panoramę miasta z taśmy filmowej, bo większość filmów powstała na

⁷⁸ Michał Batory – grafik i autor plakatów, absolwent Akademii Sztuk Pięknych w Łodzi.

⁷⁹ *Muzeum Kinematografii ma nowe logo. Projekt Batorego*, Wyborcza.pl, <http://lodz.wyborcza.pl/lodz/1,35136,19219274,muzeum-kinematografii-ma-nowe-logo-projekt-batorego.html> (dostęp: 20.11.2015).



Rysunek 9. Logo Muzeum Kinematografii w Łodzi (Michał Batory)

Źródło: *Muzeum Kinematografii ma nowe logo. Projekt Batorego*, Wyborcza.pl, <http://lodz.wyborcza.pl/lodz/1,35136,19219274,muzeum-kinematografii-ma-nowe-logo-projekt-batorego.html> (dostęp: 20.11.2015).

materiale tradycyjnym. Wykorzystano nowoczesną typografię, która w delikatny sposób przypomina taśmę filmową i napisy z szablonów na skrzyniach podróżnych. Motyw podróży jest wszechobecny w sferze filmowej⁸⁰.

Na doświadczenie można wpłynąć, wykorzystując sam projekt produktu, ale również poprzez opakowanie, markę (postacie związane z marką) czy też ekspozycję w miejscu sprzedaży detalicznej. W przypadku instytucji kulturalnych produkty stanowią głównie usługi⁸¹, czyli tzw. oferta kulturalna (koncerty, spektakle, wystawy, warsztaty, festiwale itp.), jej prezentacja jest znacznie trudniejsza niż promocja produktów konsumpcyjnych, ale możliwa. Ofertę kulturalną, ze względu na jej niematerialność, niełatwo pokazać jako coś ładnego, atrakcyjnego wizualnie, ale można ją zaprezentować w ciekawy sposób, tak aby wzbudzić zainteresowanie odbiorcy, pogłębić jego wiedzę i podnieść poziom satysfakcji i doświadczeń. W przekazie takim dominować będzie siła słowa, dźwięku czy umiejętności ludzi (artystów, aktorów), a odbiór tych doświadczeń możliwy jest jedynie za pośrednictwem ludzkich zmysłów (słuch, wzrok – marketing sensoryczny).

Zasadniczym celem opakowania produktu jest przede wszystkim jego ochrona oraz ułatwienie procesu transportu, ale także wizualna prezentacja. Wierzchnia warstwa towaru jest często bodźcem, który bezpośrednio przyciąga uwagę odbiorcy i wpływa na jego decyzje zakupowe. W instytucjach kultury taką rolę w pewnym

⁸⁰ Tamże.

⁸¹ Usługa rozumiana jako „każda czynność zawierająca w sobie elementy niematerialności, która polega na oddziaływaniu na klienta/przedmiot bądź nieruchomości znajdujące się w jego posiadaniu, a które nie mają wpływu na przeniesienie praw własności”. Jednakże prawo własności może nastąpić, a świadczenie usługi nie musi być ściśle związane z dobrem materialnym. Zob. więcej: A. Payne, *Marketing usług*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996, s. 44–45.

sensie może pełnić ubiór pracowników, architektura budynku bądź stroje sceniczne aktorów. Opakowanie może stymulować zmysły, ale także odwoływać się do naszych uczuć, pobudzać procesy myślowe, poznawcze, wywoływać określone zachowanie, a nawet wejść w interakcję lub relację (np. serduszka na ubiorze aktora kojarzą się z miłością, ciepłem i radością; suknia z aksamitu – miękka i delikatna – budzi potrzebę dotyku; strój historyczny obrazuje modę i zwyczaje danych czasów; ekspozycja kostiumów na korytarzu teatru może stać się bodźcem do poszukiwania informacji o nich w innych źródłach, a zeskanowanie kodu QR, umieszczonego np. przy opisie eksponatu, w łatwy sposób przeniesie odbiorcę na odpowiednią stronę internetową itp.).

Wiele organizacji wykorzystuje postacie (animacje), które towarzyszą markom i są umieszczane w różnych materiałach promocyjnych lub stanowią bodziec mający wpływ na zachowanie odbiorcy np. wejście na stronę WWW instytucji i zarejestrowanie się do konkursu. Głównym zadaniem tych postaci jest zwiększanie interakcji i relacji z odbiorcami produktu, usługi lub marki. Jako przykład można podać muzealną maskotkę Pawia Pafnucego, która pojawiła się z początkiem sezonu 2018/2019 w Muzeum Miasta Łodzi. Maskotka – pacynka animowana przez pracowników Działu Upowszechniania i Edukacji – oprowadza zorganizowane grupy dzieci i młodzieży oraz wycieczki szkolne, przybliża historię Pałacu Izraela Poznańskiego, a także Łodzi⁸². Maskotka doczekała się również swojej pluszowej wersji (fot. 3 i 4).



Fotografia 3. Muzealna maskotka Paw Pafnucy w Muzeum Miasta Łodzi

Źródło: Muzeum Miasta Łodzi, <https://muzeum-lodz.pl/muzeum-lodz.pl/o-muzeum/maskotka-paw-pafnucy/> (dostęp: 12.08.2019).

⁸² Muzeum Miasta Łodzi, <https://muzeum-lodz.pl/muzeum-lodz.pl/o-muzeum/maskotka-paw-pafnucy/> (dostęp: 12.08.2019).



Fotografia 4. Muzealna maskotka Paw Pafnucy w Muzeum Miasta Łodzi

Źródło: D. Pawłowski, *Maskotka Muzeum Miasta Łodzi to secesyjny, witrażowy paw*, Dziennik Łódzki.pl 2018, <https://dzienniklodzki.pl/maskotka-muzeum-miasta-lodzi-to-secesyjny-witrażowy-paw/ga/13517456/zd/31319116> (dostęp: 24.09.2018).

Natomiast Miejska Biblioteka Publiczna w Ostrowi Mazowieckiej posiada maskotkę sowę, dla której imię było wybrane z propozycji zgłoszonych w konkursie (fot. 5).



Fotografia 5. Maskotka Miejskiej Biblioteki Publicznej w Ostrowi Mazowieckiej

Źródło: Ostrow Mazowiecka, <http://www.ostrowmaz.pl/pl/news/konkurs-na-imi%C4%99-dla-maskotki> (dostęp: 2.02.2018).

W budowaniu doświadczeń znaczącą rolę odgrywa *co-branding*. W jego obrębie wykorzystywane są różnego typu wydarzenia marketingowe, sponsoring, partnerstwo, *product placement* i inne rodzaje umów o współpracę. Działania w tym obszarze służą wykorzystaniu synergii zachodzącej między współpracującymi markami lub określonymi wydarzeniami a partnerującymi im markami. Instytucje kultury najczęściej współpracują z podmiotami samorządowymi, m.in. z urzędami miast, gmin itp. Ich wspólna praca zwykle ma również na celu budowanie marki danego miejsca (miasta, gminy itd.). Jednakże należy tu wspomnieć, że instytucje kultury podejmują się wspólnych działań również z organizacjami pozarządowymi. Najpopularniejszymi akcjami są wspólne festyny i dni miejscowości oraz festiwale, przeglądy i konkursy. Instytucje często współpracują też ze stowarzyszeniami i fundacjami przy okazji wystaw oraz

zająć warsztatowych, plenerowych. Można również zaobserwować pewne różnice w działaniu, wynikające z rodzaju instytucji. Z raportu pt. *Współpraca w obszarze kultury – samorządy, publiczne instytucje kultury, organizacje pozarządowe* wynika, że przedstawiciele domów kultury częściej deklarowali zaangażowanie ich instytucji we wspólne organizowanie festynów i dni miejscowości; również częściej niż pracownicy bibliotek brali udział we wspólnym przygotowywaniu koncertów. Wśród tych ostatnich natomiast bardziej powszechna – w porównaniu z domami kultury – była współpraca przy realizacji spotkań autorskich⁸³.

Przykładem może być współpraca miasta Kraków, jak i innych uczestników, z Teatrem Groteska w organizowaniu corocznej „Parady Smoków”. Na otwartych platformach samochodów ciężarowych wokół centrum Krakowa przewożone są barwnie ubrane zespoły osób. Wydarzeniu towarzyszy muzyka, tańce oraz występy zaproszonych artystów. Smoki z Krakowa i innych stron świata można zobaczyć podczas widowiska plenerowego na Wiśle, które zazwyczaj uzupełnia spektakularny pokaz pirotechniki (fot. 6)⁸⁴.



Fotografia 6. Smok z pokazu „Parada Smoków” w Krakowie

Źródło: *Wielka Parada Smoków*, <http://krakow.wyborcza.pl/krakow/51,44425,24836486.html?i=0> (dostęp: 14.08.2019).

83 P. Adamiak, Z. Dworakowska, J. Herbst, J. Przewłocka, *Współpraca w obszarze kultury – samorządy, publiczne instytucje kultury, organizacje pozarządowe*, Projekt dofinansowany ze środków Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego, Warszawa 2013, s. 71–181.

84 M. Gruszecka, *Smoczy weekend. Parada, pokaz i piknik. Zaprasza Teatr Groteska*, <http://krakow.wyborcza.pl/krakow/51,44425,24836486.html?i=1> (dostęp: 28.05.2019).

Podobnych działań podjął się Teatr Arlekin w Łodzi, który zaangażował się w organizację parady na ulicy Piotrkowskiej, otwierającej Międzynarodowy Festiwal Sztuki Animacji AnimArt (fot. 7 i 8). Na czele parady maszerowały mażoretki z Centrum Zajęć Pozaszkolnych, a tuż za nimi orkiestra dęta pracowników MPK w Łodzi. Dalej cała masa artystów: szcudlarze, akrobaci, klauni. „W dalszej kolejności wolontariusze (z Grupy Teatralnej „Lustro”, VI LO w Łodzi i gimnazjum z Łowicza), którzy wystąpili w strojach scenicznych. Ogniem zionęła Arlekinowska Smoczyca Niunia i jej kuzyn – Czerwony Smok. W korowodzie dumnie kroczyły konie, pełniące służbę w Sekcji Konnej Straży Miejskiej”⁸⁵.

W obrębie partnerstwa z innymi podmiotami Teatr Arlekin w Łodzi współtworzy rozpoznawalność zarówno własnej marki, jak i swoich partnerów. Po okazaniu ważnego biletu okresowego MPK / karty Selgros / karty Cosinus / karty Absolwentów UŁ / Fiszki Biblioteki Miejskiej w Łodzi klient może otrzymać 2 zł bonifikaty na bilet w danej kategorii cenowej na przedstawienia dla dzieci i 10 zł na bilety dla dorosłych⁸⁶.

Środowisko fizyczne (otoczenie) jest również istotnym narzędziem w kreowaniu pożądaných doświadczeń i obejmuje zarówno budynki, fabryki, sklepy detaliczne, przestrzeń publiczną (ulice, skwery, parki itp.), stoiska podczas targów, budynek teatru, scenę w filharmonii itp.⁸⁷ W ciekawy sposób można wykorzystać je do różnych eventów marketingowych.

Siedziby instytucji kulturalnych często wyróżniają się spośród otaczających je budynków, uwagę odbiorców może przykuć podświetlany logotyp lub specyficzny kształt gmachu, nierzadko nawiązujący do głównych wartości przyjętych przez daną organizację. Wygląd budynku instytucji kultury już sam w sobie może wywoływać różne uczucia: radość, powagę, zadumę, szacunek lub pobudzać kreatywność i wyobraźnię. Obiektem takim jest gmach Filharmonii im. Mieczysława Karłowicza w Szczecinie, w 2014 r. został okrzyknięty najładniejszym projektem architektonicznym w Europie (fot. 2). Filharmonia otrzymała prestiżową Nagrodę Unii Europejskiej im. Miesa van der Rohe dla współczesnej architektury. Budynek ze względu na swój wygląd szybko stał się jedną z ikon miasta, wzbudza zachwyt architektów i turystów z całego świata, pisze o nim prasa polska i zagraniczna. Gmach Filharmonii Szczecińskiej zaprojektowali Fabrizio Barozzi i Alberto Veiga z hiszpańskiego Estudio Barozzi Veiga, którzy twierdzą, że wpływ na ich pracę miały pobliskie budynki i otoczenie miejsca, w którym miała powstać filharmonia, ale też np. widok na portowe żurawie. Zdaniem architektów biały kolor budynku dobrze pasuje do jego otoczenia, ponadto biel jest świetnym tłem dla drzew, których jest wkoło bardzo dużo. Ze względu na różne pory roku kontrast budynku z otoczeniem jest jeszcze bardziej interesujący. Nocą cały obiekt wygląda jak olbrzymia lampa,

85 W. Krawiec, K. Szymańska, *Niekonwencjonalny sposób zaangażowania klienta instytucji kulturalnych na przykładzie Teatru Lalek Arlekin w Łodzi*, [w:] W. Grzegorzczak (red.), *Kreowanie i realizacja strategii marketingowych przedsiębiorstwa. Studia przypadków*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016, s. 123–147.

86 Teatr Arlekin, *Pakiety*, <http://teatrarlekin.pl/images/pakiety2019.pdf> (dostęp: 16.08.2019).

87 D.G. Basoc, *dz. cyt.*, s. 110–118.



Fotografia 7. Parada rozpoczynająca I Międzynarodowy Festiwal Animacji AnimArt 2015

Źródło: Teatr Arlekin, <https://www.facebook.com/teatrarlekin/posts/902744199800206> (dostęp: 16.09.2015).



Fotografia 8. Parada rozpoczynająca I Międzynarodowy Festiwal Animacji AnimArt 2015

Źródło: Teatr Arlekin, <https://www.facebook.com/teatrarlekin/posts/902744199800206> (dostęp: 16.09.2015).

a biel jeszcze bardziej rozświetla iluminacje prezentowane na elewacji. Projektując wnętrze filharmonii, architekci wyszli z założenia, że „w takich miejscach ludzie chodząc po foyer, obserwują – kto jeszcze przyszedł, z kim i jak jest ubrany”⁸⁸. Uwzględniono zatem naturalne zachowanie uczestników kultury. Dlatego też wnętrze jest jasne i posiada czyste powierzchnie, tak aby słuchacze byli najważniejszymi aktorami w budynku. Natomiast w sali koncertowej wprowadzono efekt naturalnego światła oraz wykorzystano tradycyjne materiały. Miejsce jest niezwykle nowoczesne, ale też wywołuje wiele emocji – zachwyt, radość, zadumę itp. Sam budynek staje się bodźcem, który daje odwiedzającym poczucie bycia w dobrym i eleganckim miejscu, pomieszczenia wewnątrz są spójne z tym, co widzi się w bryle budynku, wnosząc tym samym harmonię i spokój. Również inne siedziby instytucji kultury w Polsce swoim wyglądem robią bardzo duże wrażenie, np. Nowe Muzeum Śląskie oraz warszawskie Muzeum Historii Żydów Polskich, które też były zgłoszone do konkursu architektury współczesnej im. Miesa van der Rohe⁸⁹.

Przykładem wykorzystania przestrzeni publicznej, tym razem ulicy, jest akcja zorganizowana przez Teatr Muzyczny „Roma” w Warszawie. Miała ona na celu poinformowanie odbiorców o nowym spektaklu *Les Misérables*⁹⁰. Grupa facebookowych fanów Teatru, w zamian za możliwość zobaczenia przedpremierowego spektaklu, wzięła udział w paradzie, odpowiednio ubrani i zaopatrzeni we flagi francuskie przeszli ulicami Warszawy. Podobną akcją była, opisywana już wyżej, parada otwierająca Międzynarodowy Festiwal Sztuki Animacji AnimArt⁹¹. Innym niekonwencjonalnym pomysłem wykorzystania przestrzeni miejskiej przez Teatr Arlekin był happening, który odbył się na dworcu Łódź Kaliska (fot. 9)⁹².

Aktorzy ubrani w stroje sceniczne przechadzali się po peronach, wyskakiwali z pociągów, zaglądali przez szyby do wagonów w celu przywitania się z podróżnymi itp. Oczekujący na pociąg byli zabawiani, zaskakiwani, czasami przestraszeni na widok wielkich potworów, które niespodziewanie zaglądały przez okno⁹³. Innym ciekawym eventem teatru było zawieszenie lalek teatralnych na witrynach sklepów mieszczących się przy ul. Piotrkowskiej⁹⁴.

88 *Filharmonia Szczecińska najpiękniejszym budynkiem w Europie*, http://szczecin.wyborcza.pl/szczecin/1,34939,17883319,Filharmonia_Szczecinska_najpiekniejszym_budynkiem.html (dostęp: 8.05.2015).

89 Tamże.

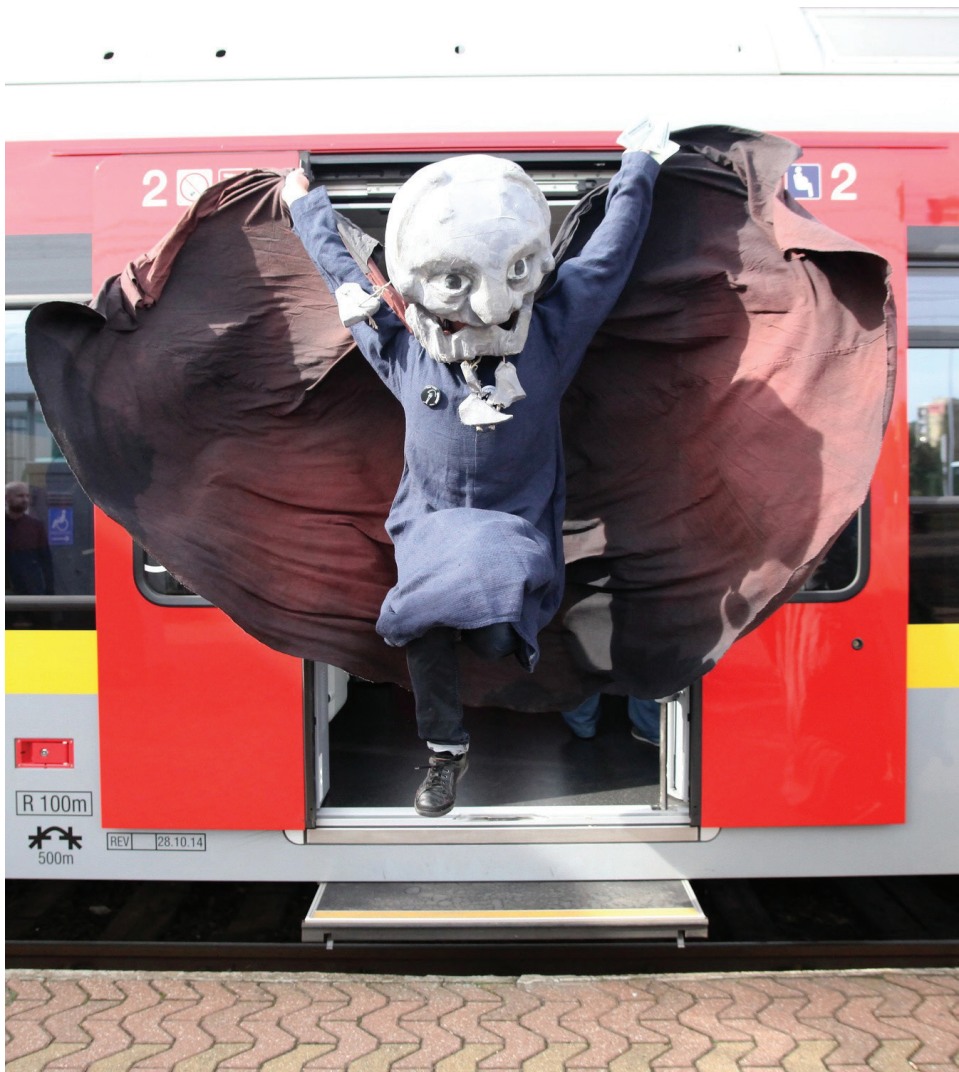
90 D. Wyrzyńska, *Czy „Upiór...” wyskoczy z lodówki?*, e-teatr, <http://www.e-teatr.pl/pl/artykuly/102024,druk.html> (dostęp: 21.09.2010).

91 Teatr Arlekin, <https://www.facebook.com/teatrarlekin> (dostęp: 19.10.2015).

92 Ł. Cymkiewicz, *AnimArt w Łodzi. Festiwal Teatru Arlekin*, *Naszemiasto.pl* 2015, <http://lodz.naszemiasto.pl/artikul/animart-w-lodzi-festiwal-teatru-arlekin-zdjecia,3510963,artgal,t,id,tm.html> (dostęp: 16.09.2015).

93 W. Krawiec, K. Szymańska, *Marketing doświadczeń w instytucjach teatralnych na przykładzie Teatru Lalek Arlekin w Łodzi*, „Handel Wewnętrzny” 2016, nr 2 (361), s. 254–265.

94 Ł. Cymkiewicz, dz. cyt.



Fotografia 9. AnimArt 2015 w Łodzi

Źródło: Ł. Cymkiewicz, *AnimArt w Łodzi. Festiwal Teatru Arlekin*, Naszemiasto.pl 2015, <http://lodz.naszemiasto.pl/artukul/zdjecia/animart-w-lodzi-festiwal-teatru-arlekin-zdjecia,3510963,artgal,17212867,t,id,tm,zid.html> (dostęp: 16.09.2015).

We współczesnym świecie wszystkie instytucje muszą być obecne w mediach elektronicznych. Dają one organizacjom kulturalnym szansę na nawiązanie relacji z konsumentami i zaangażowanie ich w proponowane doświadczenia, bądź też pozwalają współtworzyć doświadczenia. Najczęściej stosowanym elektronicznym medium jest strona WWW, umieszczane są tam podstawowe informacje na temat oferty, odwiedzający mogą dzielić się własnymi opiniami (forum), za pośrednictwem

czatu można porozmawiać z doradcą, umożliwiła dokonanie zakupu biletu, udostępnianie informacji w portalach społecznościowych oraz podczepienie np. wirtualnych scen teatralnych, interaktywnych filmów, pozwala uczestniczyć w konkursach itp.

Projekt wdrożony przez Teatr Polski Bielsko-Biała pt. *Wirtualny teatr polski*⁹⁵ doskonale ilustruje, jak można wykorzystać najnowsze technologie (film interaktywny). Celem przedsięwzięcia jest edukacja medialna i informacyjna, pokazanie życia teatralnego od kuchni. Jest to projekt transmedialny, który składa się z filmu, zamieszczonych zdjęć i tekstu. Uwzględnia on dwie ścieżki tematyczne, dotyczące powstania spektaklu oraz specyfiki pracy w teatrze. Film jest interaktywny, dzięki czemu widzowie mogą wybrać oglądaną treść, narracyjnie przypomina grę wideo. Widzowie samodzielnie oglądają miejsca normalnie niedostępne dla klienta. Mogą poznać tajniki teatru, obowiązki pracowników administracyjnych, zadać pytania poszczególnym pracownikom teatru, poznać specyfikę różnych zawodów, podglądać próby do spektaklu, obejrzeć jak tworzone są dekoracje, szyte kostiumy, czy jak robiony jest sceniczny makijaż⁹⁶.

Ciekawy projekt wprowadziło też Muzeum Miasta Łodzi, w jego ramach stworzono „10 opowieści o dziełach sztuki z kolekcji Krzysztofa Musiała”⁹⁷, które są dostępne jako podcasty lub artykuły. Aby skorzystać z tych materiałów, zwiedzający musi zeskanować swoim telefonem kod QR znajdujący się na tabliczce obok wybranego dzieła, dokumenty te mogą pełnić rolę prywatnego audio przewodnika. Dodatkowym atutem jest to, że wszystkie opowieści są dostępne online w różnych formatach, użytkownik z dostępem do Internetu może bez przeszkód pobrać wszystko na swój telefon⁹⁸.

Ostatnim elementem zestawu narzędzi zaproponowanym przez Schmitta był personel, a więc osoby, które jako kreatywne jednostki są w stanie opracować doświadczenia zapadające w pamięć. Ludzie odgrywają dużą rolę zwłaszcza przy usługach, ponieważ wymagają one bezpośredniej interakcji. Grupa ta obejmuje przedstawicieli handlowych, usługodawców, osoby zajmujące się obsługą klientów, oraz każdego kto w imieniu instytucji kultury wchodzi w kontakt z konsumentem. Duże znaczenie ma obsługa klienta, która dostarcza informacji o ofercie produktowej. Jednakże pamiętać należy, że doświadczenia wykraczają poza standardowe działania i wymagają wyjątkowego podejścia. Człowiek posiada umiejętność kreatywnego tworzenia, jednakże trzeba mu stworzyć odpowiednie warunki. Pozwolić na przykład popełniać błędy, gdyż one otwierają często umysł ludzki na innowacyjne rozwiązania. Należy pamiętać również o tym, że personel poza pozytywnymi doświadczeniami może generować też negatywne, np. niegrzeczny sprzedawca biletów w kasie muzeum itp.

95 *Wirtualny Teatr Polski*, <http://wirtualnyteatrpolski.pl/> (dostęp: 30.05.2018).

96 W. Krawiec, *Kreatywność jako determinanta...*, s. 129–139; *Wirtualny Teatr Polski, Aktualności*, <https://www.terazteatr.pl/aktualnosci/wirtualny-teatr-polski,2440> (dostęp: 30.05.2018).

97 *Kody QR w Muzeum Miasta Łodzi*, <https://niezlasztuka.net/projekty/kody-qr-w-muzeum/> (dostęp: 14.08.2019).

98 Tamże.

2.5. Zarządzanie doświadczeniem klienta w instytucjach kultury

Zarządzanie wartością (CVM) (zob. rozdz. 1) stanowi jeden z podstawowych obszarów decyzji menedżerskich, których zakres działań koncentruje się przede wszystkim na zwiększaniu lojalności i budowaniu trwałych relacji z klientami. Natomiast zarządzanie doświadczeniem (CEM)⁹⁹ klienta pozwala efektywnie prowadzić relacje z odbiorcami w wielu punktach ich styku z instytucją, lub marką¹⁰⁰.

Zarządzanie doświadczeniem nabiera coraz większego znaczenia, gdyż w obecnych czasach klient oczekuje czegoś więcej niż tylko podstawowe wartości, jakie wynikają z oferowanego mu produktu/usługi. Poszukuje on wrażeń i doświadczeń na wyższym poziomie emocjonalnym i poznawczym. Jednocześnie tworząc doświadczenie dla klienta, należy mieć na uwadze, że on też może być jego aktywnym twórcą lub współtwórcą. Wymagane jest zidentyfikowanie punktów styku klienta z instytucją zarówno w świecie realnym (offline: ulica, budynek czy jego wnętrze, pracownicy itp.), jak i wirtualnym (online: strony WWW, portale społecznościowe, blogi, serwisy informacyjne itp.). Umieszczane w tych miejscach różnego rodzaju bodźce podlegają ocenie klienta, wywołują wrażenia i emocje, kształtują poglądy lub postawy wobec organizacji/marki. Pozwalają modyfikować nastrój klienta oraz stanowią źródło określonych interakcji i reakcji w zachowaniu nabywców¹⁰¹.

Na proces zarządzania doświadczeniem składa się wiele czynników, ale do najważniejszych można zaliczyć te, które związane są z jego zaprojektowaniem, wdrażaniem, monitorowaniem i udoskonalaniem.

Projektując doświadczenie należy uwzględnić przede wszystkim takie elementy działania jak:

- strategiczny cel instytucji kulturalnej / marki i opracowanie strategii CEM (*Customer Experience Management*);
- badanie potrzeb, oczekiwań i zachowań odbiorców doświadczenia oraz narzędzia najlepiej obrazujące zachowanie konsumentów;
- proces planowania doświadczenia¹⁰².

99 CEM – *Customer Experience Management* – definiowanie strategii marki/firmy, projektowanie doświadczeń klientów, audyt doświadczeń klientów, zewnętrzna komunikacja marki, budowanie spójności organizacyjnej, zob.: EC sp. z o.o., <http://www.e-c.com.pl/pl/filozofia/cem> (dostęp: 6.11.2015).

100 W. Krawiec, K. Szymańska, *Zarządzanie wartością i doświadczeniem w budowaniu relacji z klientami teatrów*, „Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego” 2017, nr XXIV, s. 347–359.

101 Na przykład stanowią podstawę do wartościowania sytuacji konsumpcyjnej w kategoriach: satysfakcja – dyssatisfakcja, przyjemność – nieprzyjemność, smutek – radość, pożądanie – unikanie itp. Zob. więcej: I. Skowronek, *Marketing doświadczeń. Od doświadczeń klienta do wizerunku firmy*, Poltext, Warszawa 2012, s. 107.

102 Forrester Research w taki sposób definiuje kluczowe obszary CEM, zob. *Zarządzanie Customer Experience*, <https://goodcustomerexperience.pl/zarządzanie-customer-experience/> (dostęp: 9.01.2019).

Projektowanie doświadczenia należy zacząć od sprawdzenia wewnętrznych możliwości organizacji w kontekście wprowadzenia doświadczenia jako głównej propozycji wartości dla klienta. Jednym z obszarów, które wymagają ujednoczenia są cele strategiczne instytucji kultury, które zwykle obejmują szeroki wachlarz działań na różnych polach kontaktu instytucji z jej odbiorcą (offline i online). Najczęściej jednak dotyczą one prezentacji oferty kulturalnej, budowania wizerunku instytucji, komunikowania się z rynkiem i klientem. Jednakże wymagane jest skomponowanie przez organizację takiego zestawu działań, które pozwolą odbiorcy na przeżycie optymalnego i realnego doznania. Doświadczenie staje się propozycją wartości organizacji, ponieważ obecnie żadna instytucja nie może uniknąć dostarczania całkowitego doświadczenia, a klient nie może być go pozbawiony. Na tym etapie niezbędne jest opracowanie strategii zarządzania doświadczeniem swoich klientów (CEM), mającej na uwadze oddziaływanie na emocje, postawy i wyobrażenia odbiorców¹⁰³. Co prawda, firma nie jest w stanie kontrolować tego, co konsument myśli lub w jaki sposób odczuwa, ale może kształtować i ukierunkowywać bodźce, które na te myśli i emocje wpływają. W zarządzaniu doświadczeniem istotne jest, aby stało się ono bazowym elementem w całym myśleniu strategicznym organizacji. Oznacza to, że wewnątrz organizacji powinny powstać zasady *Customer Experience*, według których firma chce dostarczać klientom produkty. To właśnie dzięki strategii CEM organizacja może decydować o przewadze konkurencyjnej. Dostarczając klientom pozytywne doświadczeń, odmiennych od oferowanych przez konkurencję, instytucje kultury mają szansę zbudować lojalnych i powracających klientów¹⁰⁴.

Kolejnym krokiem w tworzeniu doświadczenia jest precyzyjne zdefiniowanie odbiorców. Doświadczenie musi być dostosowane do konkretnych potrzeb wyraźnie określonych odbiorców, dlatego też wymaga opisanie oraz uwzględnienia ich oczekiwań (opis odbiorców instytucji kultury – zob. podrozdz. 3.2.3). Zdiagnozowanie i klasyfikacja klientów pozwala na lepsze zrozumienie ich potrzeb i oczekiwań, jak również przyczynia się do zbudowania takich wartości doświadczeń, które będą dla nich odpowiednie na każdym etapie podróży (*Customer Journeys*) albo nawet przekroczą ich oczekiwania. Aby poznać i zrozumieć potrzeby, oczekiwania i priorytety klientów w kontekście doświadczeń oraz określić rozbieżność pomiędzy ich doświadczeniami a oczekiwaniem, pomocne mogą być opracowane w literaturze przedmiotu piramidy potrzeb klienta, np. piramida Masłowa czy też piramida potrzeb opracowana przez Shawa z obszaru marketingu doświadczeń

103 W. Krawiec, K. Szymańska, *Oczekiwania klienta a działania marketingowe z uwzględnieniem nurtu marketingu doświadczeń w instytucjach teatralnych – wstępne wyniki badań*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2016, t. XVII, nr 4, cz. III, s. 59–71; M. Boguszewicz-Kreft, *Marketing doświadczeń. Jak poruszyć zmysły, zaangażować emocje, zdobyć lojalność klientów?*, CeDeWu.pl, Warszawa 2013, s. 161.

104 *Zarządzanie Customer Experience*; I. Skowronek, dz. cyt., s. 130–132.

(zob. podrozdz. 2.3.1)¹⁰⁵. Analizując potrzeby odbiorcy, chociażby w oparciu o wspomniane piramidy, można dojść do wniosku, że to właśnie potrzeby wyższego rzędu w dużej mierze są odbierane na najwyższym stopniu emocjonalnym, dlatego też istnieje szansa, iż będą długo pamiętane i pożądane.

W celu poznania oczekiwań klienta względem oferowanych mu doświadczeń można posłużyć się również „mapą oczekiwań/podróż klienta” (*Customer Journeys*)¹⁰⁶. Pozwala ona opracować graficzny obraz wszystkich punktów kontaktu klienta z organizacją wraz z oczekiwaniami konsumenta związanymi z każdą interakcją¹⁰⁷. Pod uwagę brane są doświadczenia i emocje towarzyszące klientowi w każdym z punktów styku, gdyż to one przez pryzmat oczekiwań, poddawane będą jego ocenie. Z mapy podróży konsumenta można także wyczytać informacje niewidoczne dla klienta, dotyczą one narzędzi, ludzi i procesów mających wpływ na dany punkt styku. Ważne jest też dookreślenie, dla jakiego konsumenta tworzymy mapę – mowa o segmencie klientów albo konkretnej jednostce. Mapa pozwala zidentyfikować miejsca do poprawy, które jednocześnie stanowią „katalizatory zmian”, jakie należy wprowadzić w organizacji. Daje ona szansę na usprawnienie różnych procesów, w tym zarządzania doświadczeniami klientów. Uspójnia perspektywę doświadczeń klienta, wyrównuje poziom wiedzy w organizacji. Odślania ukryty potencjał produktu, nowe zastosowania, obszary, w których należy dopracować proces zarządzania doświadczeniem, aby spełnić, a najlepiej przekroczyć, oczekiwania klienta. Dzięki mapie można upewnić się, na ile aktualny sposób zarządzania doświadczeniem klienta jest spójny ze strategią organizacji i jej wartościami¹⁰⁸.

W określaniu doświadczeń dla klienta pomocny jest dobry plan badawczy tzw. *Voice of Customer* (VoC). Narzędzie to służy do gromadzenia wiedzy o preferencjach klientów z wielu różnych źródeł i punktów kontaktowych (ankiet badających satysfakcję klienta, e-maili, kontaktu z działem obsługi itp.)¹⁰⁹. Istotne jest to, aby *Customer Experience* (CX) oraz program *Voice of Customers* uwzględniały bieżące zmiany zarówno po stronie organizacji, otoczenia biznesowego, ale także klienta¹¹⁰.

Nowatorskie metody badań, w kontekście zarządzania doświadczeniem, opisuje również G. Zaltman. Pozytywnie ocenia takie techniki jak:

105 A.H. Maslow, *Motywacja i osobowość*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 116–119; C. Shaw, dz. cyt., s. 64.

106 *Magia Mapy Podróży Klienta*, <https://goodcustomerexperience.pl/magia-mapa-podrozy-klienta/> (dostęp: 9.04.2015).

107 S. Smith, J. Wheeler, *Managing the Customer Experience*, Pearson Education, London 2002, s. 47.

108 *Magia Mapy Podróży Klienta*.

109 *What is voice of the customer (VoC)?*, <https://www.qualtrics.com/experience-management/customer/what-is-voice-of-customer/> (dostęp: 18.07.2020).

110 G. Zaltman, *How Customers Think: Essential Insights into the Mind of the Market*, Harvard Business School Press, Boston 2003, s. 18–19; U. Niepewna, *Wsluchaj się w głos klienta – 6 trendów i wskazówek, które pomogą Ci skuteczniej badać jego satysfakcję*, <https://www.webankieta.pl/blog/wsluchaj-sie-glos-klienta-6-trendow-wskazowek-ktore-pomoga-ci-skuteczniej-badac-satysfakcje/> (dostęp: 27.02.2018).

- technika ujawniania metafor, pomaga poznać myśli i uczucia jednego konsumenta, związane z produktem, usługą lub doświadczeniem. Badani poproszeni są o używanie metafor, gdy wypowiadają się na temat produktów bądź usług. Badacze wydobywają w ten sposób nieświadome myśli, nastawienie i uczucia do poziomu świadomości, a następnie poddają je wspólnej analizie¹¹¹;
- techniki neuroobrazowania, pozwalają poznać reakcję mózgu badanego podczas wykonywania różnych zadań. Do przeprowadzenia badania stosuje się urządzenia wykorzystywane w neurologii¹¹²;
- techniki oparte na pomiarze reakcji, metody te badają zwłokę w odpowiedzi respondentą (poprzez naciśnięcie klawisza na klawiaturze komputera) na zaprezentowane słowa lub obrazy. Względna szybkość reakcji może sugerować obecności lub brak sygnałów w myślach i uczuciach osób badanych. Do technik badania czasu reakcji zaliczyć można, m.in.: test utajonych skojarzeń IAT (*The Implicit Association Test*) oraz technikę nadawania pierwszeństwa (*Priming*)¹¹³.

Posiadając wiedzę o możliwościach strategicznych organizacji oraz informacje o potrzebach i oczekiwaniach klientów, można przystąpić do planowania doświadczeń. Na ten proces składają się następujące kroki¹¹⁴:

- 1) stworzenie zróżnicowanego zespołu;
- 2) zagłębienie się w rdzeń doświadczenia;
- 3) opracowanie motywu/-ów przewodniego/-nich i narracji doświadczenia;
- 4) skupienie się na wskazówkach (punktach wrażeń);
- 5) angażowanie zmysłów człowieka;
- 6) zaprojektowanie pamiątek, które utrwalałyby doświadczenie;
- 7) wskazanie głównych obszarów wdrażania doświadczenia;
- 8) zaprojektowanie komunikacji z rynkiem z uwzględnieniem doświadczenia¹¹⁵.

Im bardziej zróżnicowany zespół projektowy, tym lepiej. W jego skład powinni wchodzić pracownicy różnych działów instytucji kultury (HR, marketingowego, finansowego, obsługi klienta, artystycznego itp.), jak również powinno uwzględniać się osoby z zewnątrz, reprezentujące różne grupy zawodowe: psychologów, socjologów, antropologów, projektantów, partnerów kulturalnych itp. Tworząc w ten

111 G. Zaltman, L. Zaltman, *Metafora w marketingu. Jak przeniknąć umysły klientów dzięki metaforom głębokim*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2010, s. 49; U. Świerczyńska-Kaczor, *Zastosowanie metafory w badaniach doświadczeń internautów. Metafory poczty elektronicznej*, „E-mentor” 2011, nr 3 (40), <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/40/id/851> (dostęp: 28.02.2019).

112 M. Słowik, *Eyetracking. Ciekawe wnioski z badań ruchu gałek ocznych*, <https://www.etworzenie.pl/o/eyetracking-ciekawe-wnioski-z-badania-ruchu-galek-ocznych/> (dostęp: 13.09.2019).

113 D. Maison, *Utajone postawy konsumenckie. Analiza możliwości wykorzystania metody IAT*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004, s. 53–74.

114 L.P. Carbone, *Clued in. To Keep Customers Coming Back Again and Again*, FT Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey 2004, s. 67; B.J. Pine II, J.H. Gilmore, *dz. cyt.*, s. 46–61.

115 B.H. Schmitt, *Customer Experience Management*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey 2003, s. 131–132; M. Boguszewicz-Kreft, *dz. cyt.*, s. 169.

sposób zespoły kreatywne, zapewnia się spojrzenie na problem z różnych punktów widzenia, a dodatkowe wsparcie wiedzą na temat danej branży może przyczynić się do zbudowania środowiska kreowania idei i innowacji. Jeżeli organizacja postanowi zatrudnić zewnętrzną firmę projektową, to powinien być utrzymany stały przepływ informacji między pracownikami obu jednostek, tak aby wszyscy byli na bieżąco z nowo opracowywanymi koncepcjami.

Zagłębienie się w rdzeń doświadczenia wymaga od członków zespołu projektowego zrozumienia idei doświadczenia jako propozycji wartości dla klienta. Powinni oni orientować się, jakie znaczenie racjonalne i emocjonalne mają wskazówki (bodźce) oraz rozumieć, jak je odbierają klienci. Wymaga to ustalenia motywu doświadczenia (powodu), który w kategoriach emocjonalnych pozwoli określić, jakie uczucia ma odczuwać klient w chwili zetknięcia się z doświadczeniem¹¹⁶. Zdefiniowanie motywów (bodźców) wywołujących pożądane doświadczenie oraz uczestnictwo np. w wydarzeniach kulturalnych wymaga zbadania, jakiego rodzaju bodźce i w jaki sposób oddziałują na określoną grupę odbiorców (np. kobietę, mężczyznę, dziecko, miłośników kultury, szukających rozrywki itp.). Motywacja uczestnictwa w kulturze różnicuje się chociażby ze względu na płeć. Kobiety częściej niż mężczyźni korzystają z oferty kulturalnej w celu komunikowania się z innymi ludźmi oraz dbania o rozwój indywidualny, natomiast dla mężczyzn aktywność kulturalna związana jest raczej z odpoczynkiem oraz edukacją¹¹⁷. Na podstawie tych informacji należy opracować motywy, które pozwolą pogłębić doświadczenie oczekiwane przez daną grupę odbiorców. Jeżeli klient oczekuje np. odpoczynku, to doświadczenie może być zgłębione przez miękki fotel, w którym przyjemnie spędzi się przerwę między aktami sztuki czy też miejsce, w którym można usiąść i napić się kawy, zjeść smaczny posiłek. Z kolei jeśli klienci wiążą wizytę w instytucji kultury z możliwością poznania innych, znających się na sztuce ludzi, to placówka może rozszerzyć ofertę o spotkania z głównymi bohaterami sztuki lub otworzyć stowarzyszenie miłośników teatru, filharmonii itp. S. Nyecka i M. Bergadaa wyodrębniły rodzaje motywacji uczestnictwa w kulturze, takie jak: odpoczynek, edukacja kulturalna, indywidualny rozwój, komunikowanie się z twórcami, aktorami, innymi ludźmi¹¹⁸. Klasyfikację tę potwierdzają również badania M. Sobocińskiej prowadzone w polskich instytucjach kultury¹¹⁹.

W obszarze planowania doświadczeń istotnym jest stworzenie motywu przewodniego, który jest zgodny z obietnicą marki organizacji i urzecznie klienta. W obrębie tego motywu odbiorcy będą mogli organizować własne wrażenia. Powinien on być rozwinięty o narrację doświadczenia, szczegółowo opisującą jego przebieg z punktu

116 Tamże.

117 M. Sobocińska, *Zachowania nabywców na rynku dóbr i usług kultury*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s. 133, 149.

118 K. Mazurek-Łopacińska, *Kultura w gospodarce rynkowej. Problemy adaptacji marketingu*, Akademia Ekonomiczna, Warszawa-Wrocław 1997, s. 112–113.

119 Badania sfinansowane ze środków KBN w ramach projektu promotorskiego nr 2 H02C 096 24 na lata 2003–2005, kierownik projektu prof. dr hab. K. Mazurek-Łopacińska.

widzenia klienta – uwzględniającą wszelkie uczucia i reakcje wobec każdego elementu interakcji¹²⁰.

Doświadczenia powinny pozostawiać po sobie niezatarte wrażenia, być unikalne i wyraziste. Bez względu na to, czy projektuje się nowe doświadczenie, zmienia się już istniejące lub pozwala się na pojawienie odmiennego uczucia w miejscu, w którym nikt by się go nie spodziewał. Przyczyną tego jest łączenie doznań o podobnych cechach i podejmowanie próby ich wywołania poprzez określone działania, tak aby pojawiły się odpowiednie odczucia i wrażenia. Uczucia pojawiają się zazwyczaj poprzez stymulację zmysłów człowieka, natomiast wpływ na nie powinien być starannie zaplanowany i kontrolowany.

Angażowanie wszystkich pięciu zmysłów przyczynia się do lepszego zapamiętywania, zatem każdy bodziec (wskazówka) powinien być przeanalizowany pod kątem jego potencjalnego oddziaływania. Zaangażowanie klienta w działania danej instytucji może odbywać się na jeszcze innych komponentach, które budują jego doświadczenie. B.H. Schmitt opracował na przykład koncepcję modularną, w obrębie której wymienia pięć elementów budujących i rozwijających doświadczenie odbiorców¹²¹. Oprócz już wspomnianych zmysłów ludzkich odnosi się do uczuć, myśli (intelektu), zachowania oraz relacji.

Należy jednak pamiętać, że połączenie różnych rodzajów doświadczeń pozwala odbiorcy odczuwać najgłębsze i najbogatsze doznania, które mają szansę utknąć w jego głowie na zawsze.

Ważnym punktem programu projektowania doświadczenia są pamiątki – materialne artefakty, których zadaniem jest utrwalanie doświadczeń. Na przykład zakupienie koszulki z podobizną ulubionego artysty, torby z reprodukcją obrazu cenionego malarza, kubka z wizerunkiem najlepszego kompozytora itp. Pamiątki mogą być również dawane w prezencie, dzięki temu będą przedłużać doświadczenie w oczach klientów, ale również przenosić je na inne osoby.

Planując doświadczenie, trzeba uwzględnić obszary jego wdrażania. Na tym etapie należy podjąć decyzję, które elementy kontaktu klienta z daną instytucją powinny być zmienione. Związane jest to z tym, że proponowane klientom bodźce (wskazówki) powinny być tożsame z jego potrzebami i oczekiwaniami. Jeżeli z jakiś powodów zostanie zachwiana harmonia między nimi, wówczas mogą pojawić się konflikty, oddalające organizację od stworzenia niezapomnianych doświadczeń. Źle ułożone wskazówki mogą przynieść skutek odwrotny do zamierzonego.

Kolejnym krokiem jest zaplanowanie narzędzi komunikacji, które wyeksponują na zewnątrz doświadczenia przygotowane dla klienta. Wybór narzędzi zależy od grupy docelowej, ale również od akcji mającej wywołać zaangażowanie się odbiorcy. Poziom aktywności konsumenta jest wynikiem zastosowania wielu bodźców, podanych za pośrednictwem spójnie opracowanego zestawu nośników, narzędzi

120 M. Boguszewicz-Kreft, *dz. cyt.*, s. 170.

121 B.H. Schmitt, *Experiential Marketing...*, s. 53–67.

i ich różnych form, które mają wpływ na zachowanie konsumenta oraz zdobywane doświadczenia. Określenie wrażeń (impresja), jakie odnosi klient, przenosi się na jego emocje (pozytywne, negatywne), które zapisywane są w pamięci długotrwałej (tzw. proces kodowania wspomnień). Emocje natomiast generują postawę względem obiektu, a to przekłada się na jego akceptację bądź unikanie¹²².

Wśród narzędzi mających wpływ na doświadczenie człowieka, możemy wymienić te, które w sposób stały spełniają swoje podstawowe funkcje, głównie o charakterze pomiarowym i relacyjnym (statystyki portalu; aplikacja rejestracji użytkowników; zapytania o usługi i produkty; publiczny adres e-mailowy instytucji; liczba nowych klientów, odbiorców danego produktu, klientów danej kategorii; liczba opinii zamieszczonych przez klientów itp.) oraz te, których podstawowe funkcje i wykorzystanie są zależne od instytucji i wymagań rynku (gry; konkursy; debaty; spotkania z artystami; ubiór pracownika zgodnie z okolicznościami wydarzenia; niekonwencjonalne akcje promocyjne np. na przejściu drogowym, schodach itd.).

Wybór miejsca eksponowania bodźców budujących doświadczenie jest dość istotny, gdyż wpływa na deklarowaną częstość uczestnictwa w kulturze. Jest uzależniony od grupy konsumentów, a jednocześnie ich dobór powinien być utożsamiany z profilem jednostki. Instytucje kulturalne eksponują swoje wartości, wykorzystując tradycyjny sposób komunikowania się z odbiorcą przez radio, telewizję czy Internet. Niemniej jednak coraz częściej próbują w sposób nowatorski wzbudzić zainteresowanie, organizując akcje promocyjne, takie jak np. granie fragmentów sztuki na ulicy, wystawianie sztuki w plenerze korespondującym z jej treścią, wystrój przystanku autobusowego nawiązujący do scenografii granej sztuki itp. Coraz silniej przez instytucje kulturalne wykorzystywana jest przestrzeń wirtualna – filmy na YouTube, własne strony WWW, serwisy informacyjne, portale społecznościowe (w tym głównie FB, Twitter, Pinterest), blogi budujące siłę marki instytucji, ale również budujące relacje osób zaangażowanych w życie marki (zob. podrozdz. 1.4.2).

Wdrożenie doświadczenia wymaga natomiast:

- koordynacji działań w ramach organizacji;
- przygotowania menedżerów i pracowników do CEM.

Kreowanie doświadczeń powinno być zadaniem całej organizacji i wszystkich pracowników. Natomiast koordynacja działań w ramach instytucji wymaga przygotowania warunków, w których pracownik będzie mógł stworzyć kreatywne pomysły. Opracowanie zapadającego w pamięć i wyróżniającego się doświadczenia wymaga pełnego zaangażowania pracowników każdego szczebla – przekonanych do idei tworzenia wartości organizacji. Twórca doświadczeń powinien być objęty prawem wspólnego, sprawiedliwego procesu działania, w którym wszyscy mają taką samą możliwość podejmowania decyzji, dostęp do potrzebnych rzeczy, prawo do nagrody.

122 I. Skowronek, dz. cyt., s. 124.

Takie podejście do pracowników owocuje wysokim poziomem zaufania i zaangażowania, prowadzącym do niewymuszonej, aktywnej współpracy. Otwartość sprzyja swobodnej wymianie wiedzy, myśli oraz pozwala ludziom wychodzić poza zakres własnych obowiązków, tworząc kreatywne zespoły zaangażowane w wykonywanie powierzanych im zadań.

Obowiązkiem instytucji kultury jest wyposażenie pracowników w wiedzę, umiejętności, narzędzia i procesy niezbędne do dostarczania produktów oferowanych przez organizację. Instytucja kultury powinna również wspierać swoich pracowników odpowiednimi potrzebnymi technologiami, infrastrukturą oraz wzmacniać w nich poczucie znaczenia doświadczenia i potrzeb jego pomiaru.

Monitorowanie doświadczenia wymaga określenia sposobów mierzenia wdrażanych doświadczeń, a wyniki powinny być podstawą do wprowadzania udoskonaleń.

Oferowany produkt czy usługa są na bieżąco oceniane przez klienta, natomiast organizacje sprawdzają, jak te oceny wpływają na dalsze zachowanie konsumenta. W literaturze marketingu występuje kilka wskaźników, które pozwalają określić stan zaakceptowania przez klienta oferowanych produktów, np. wskaźnik satysfakcji, lojalności, postrzegania marki itp.¹²³ Jednakże pomiary tych wartości najczęściej dotyczą fundamentalnych elementów oferty, np. dostępności, ceny czy funkcjonalności – te obszary są stale mierzone. Rynek posiada wiele podobnych produktów i walka o klienta polega na dostarczeniu dodatkowych wartości do oferty. Jednymi z nich są emocje związane z doświadczeniem klienta. Uczucia odgrywają bardzo ważną rolę zarówno w procesie zakupowym, jak i w budowaniu całości doświadczeń odbiorcy w kontakcie z określoną organizacją. Trzeba mieć na uwadze, że klient może odrzucać nawet najlepszą cenowo i funkcjonalnie ofertę, kiedy we współpracy będą towarzyszyły negatywne odczucia. Warto zatem systemowo przemyśleć temat emocji pobudzanych przez działania organizacji, a także nauczyć się w jaki sposób je szacować¹²⁴.

Chcąc mierzyć uczucia klientów podczas doświadczeń z organizacją, można wykorzystać *Net Emotional Value* (NEV)¹²⁵. Autorem tej metody jest C. Shaw, który współpracując z London Business School, prowadził badania mające na celu wytypowanie emocji ludzkich, istotnych z punktu widzenia działań biznesowych¹²⁶.

123 Zob. więcej: R. Kozielski, *Wskaźniki marketingowe*, Wolters Kluwer, Warszawa 2016, s. 68, 85, 324–334.

124 K. Kieźel, *Jak mierzyć emocje klientów – Net Emotional Value*, <https://cem-prooptima.pl/blog/7/2019/jak-mierzyc-emocje-klientow-net-emotional-value> (dostęp: 4.07.2019).

125 C. Shaw, *The DNA of Customer Experience: How Emotions Drive Value*, Palgrave Macmillan, New York 2007, s. 124. Odpowiednikiem wskaźnika NEV jest NPS (*Net Promoter Score*), jednakże za jego pośrednictwem nie można odczytać uczuć, jakie towarzyszą klientom, można natomiast otrzymać pewną statystyczną informację na temat tego, jaki współczynnik odbiorców będzie chętny polecić naszą instytucję swoim znajomym. Zob. więcej: R. Kozielski, *dz. cyt.*, s. 174.

126 C. Shaw, *The DNA of Customer Experience...*, s. 124.

Na podstawie tych badań powstała Hierarchia Wartości Emocjonalnych, złożona z 20 emocji, które pogrupowano w cztery zbiory¹²⁷. Grupy zostały podzielone na emocje wpływające na zakupy krótkoterminowe i zakupy długoterminowe. Łatwo można też określić, które uczucia wpływają na ścieżkę zakupową negatywnie (zniechęcająco), a które pozytywnie (podnoszą poziom satysfakcji) i w jakim stopniu.

W obrębie tej metody wyodrębnia się cztery grupy odbiorców: tworzącą rzeczników (*Advocacy Cluster*), budującą rekomendacje (*Recommecdatations Cluster*), przyciągającą uwagę (*Attention cluster*) i niszczącą (*Destroying cluster*)¹²⁸.

W grupie rzeczników kluczowe są dwie emocje, które mają wpływ na budowanie doświadczeń klientów. Zaliczamy do nich szczęście (*happy*) i zadowolenie (*pleased*). Jednakże szczęście jest zwykle stanem emocjonalnym, do którego ludzie sami dążą. Człowiek nie potrafi określić jego siły w danym momencie, żyje w przekonaniu, że można więcej. Projektując doświadczenie klienta, należy uwzględnić to, że powinien on czerpać radość i zadowolenie z użytkowania produktów i usług. Na przykład ktoś zrobił zdjęcie parady ulicznej zorganizowanej przez daną instytucję kultury i często lubi je oglądać, gdyż daje mu to dużo radości, przywołuje dobre wspomnienia. Lubi wracać do tych uczuć, które czuł w chwili robienia fotografii¹²⁹.

Do grupy budującej rekomendacje przypisano uczucia, takie jak: ufający (*trusted*), ceniony (*valued*), zadbany (*cared for*), skoncentrowany (*focused*) i bezpieczny (*safe*). Emocje te pozwalają pozyskać lojalnych klientów, dając jednocześnie podwalinę do tworzenia przyszłych rzeczników danego dobra lub usługi. Pojawiają się one w chwili, kiedy klient czuje, że firmie zależy na jego zadowoleniu¹³⁰. Może to być drobny element dodany do kupowanego w kasie biletu – mapa sali teatralnej, na której kasjer oznacza wykupione miejsce, wskazując jednocześnie najłatwiejszą drogę dotarcia do niego; albo ulotki rozdawane w holu teatralnym, opisujące zbliżające się wydarzenie, wzbogacone krótką opowieścią pracownika o sztuce itp.

Na grupę przyciągającą uwagę składa się pięć odczuć: zainteresowany (*interested*), energiczny (*energetic*), stymulowany (*stimulated*), poszukiwawczy (*exploratory*) i pobłażliwy (*indulgent*)¹³¹. Emocje te mają wpływ tylko na krótkoterminową sprzedaż. Pomimo tego należy o nie dbać, gdyż ich zaniedbanie wpływa na rozwój relacji z klientem. W obszarze tej grupy należy mieć na uwadze, że nie można „dbać lepiej o nowych klientów niż o tych stałych”¹³². Bo jeżeli stały dotychczas klient otrzyma gorszą jakość doświadczenia, to po prostu odejdzie. Jest to częste zjawisko, organizacje za bardzo skupiają się na tworzeniu lojalnych klientów, ale nie potrafią ich utrzymać dłużej.

127 Tamże, s. 88.

128 Tamże, s. 42–119.

129 Zob. więcej: C. Shaw, *The DNA of Customer Experience...*, s. 105–119; K. Kieźel, *Jak mierzyć emocje klientów...*

130 Zob. więcej: C. Shaw, *The DNA of Customer Experience...*, s. 86–104.

131 Zob. więcej: C. Shaw, *The DNA of Customer Experience...*, s. 67–85.

132 K. Kieźel, *Jak mierzyć emocje klientów...*

Grupy niszczącej należy unikać. Charakteryzuje się ona takimi emocjami, jak: zirytowany (*irritated*), pospieszny (*hurried*), zaniedbany (*neglected*), nieszczęśliwy (*unhappy*), niezadowolony (*unsatisfied*), zestresowany (*stressed*), rozczarowany (*disappointed*) i sfrustrowany (*frustrated*)¹³³. Jeżeli wywoła się u klienta któreś z tych odczuć, to odbije się to na zyskach instytucji kultury, jednocześnie minimalizując szanse na zdobycie odbiorcy, ale również prowokuje to wiele sytuacji wymagających kosztownej naprawy.

Opisane odczucia w obrębie omawianych grup nie są jedynymi, które mają wpływ na pozytywne i negatywne wrażenia doświadczane podczas kontaktu z daną instytucją. Shaw jednak potwierdził statystycznie, że elementy te są istotne i zachodzą powiązania pomiędzy ich występowaniem a wpływem na poziom lojalności klienta oraz ponoszonymi przez niego wydatkami. Wyliczenie wskaźnika NEV jest proste – należy zsumować wszystkie pozytywne emocje, tworzone przez organizację na każdym etapie kontaktu z klientem i odjąć od nich zsumowane emocje negatywne¹³⁴. Wartość wskaźnika, tak długo jak jest pozytywna (dodatnia), nie jest aż tak ważna. Istotne jest to, żeby rozwijać się i dążyć cały czas do lepszych relacji i poprawy doświadczeń.

Trudno jest obecnie wskazać metodologię, która mierzyłaby wszystkie aspekty *Customer Experience* podczas *Customer Journey*. Jednak niektóre narzędzia starają się zapoczątkować ten rodzaj pomiaru, jednym z nich jest metoda SERVQUAL. Mierzy ona jakość świadczonych usług z punktu widzenia klienta. Bada takie wymiary, jak: niezawodność, odpowiedzialność, zaufanie, empatia, dostęp do sprzętu, materiałów i personelu. Badanie musi być przeprowadzane z uwzględnieniem pięciu wyżej wymienionych wymiarów oczekiwań klienta. Klienci wypełniają kwestionariusz ankiety, w której zapisano stwierdzenia do każdego wymiaru, skala ocen wynosi od jednego do siedmiu. Klient ocenia warianty skali zgodnie z własnymi doświadczeniami. Wadą tej metody jest to, że ocena klienta rozpatruje wyłącznie długoterminową perspektywę doświadczeń, a tego aspektu nie uwzględnia narzędzie badawcze¹³⁵.

Powyżej opisane metody pomiaru doświadczeń w stosunkowo łatwy sposób określają, czy dana instytucja podąża w dobrym kierunku. Ale żeby zweryfikować skuteczność procesu zarządzania doświadczeniem, potrzebne są bardziej rozbudowane formy pomiaru doświadczeń klienta. Wymagają one często użycia większej liczby narzędzi badań marketingowych, jak na przykład w przypadku metody powtarzających się cyklicznie sześciu kroków, zaproponowanej przez C. Shawa i J. Ivensa¹³⁶. Należy tutaj wymienić takie kroki, jak:

133 Zob. więcej: C. Shaw, *The DNA of Customer Experience...*, s. 42–66.

134 Tamże.

135 M. Staniak, *Customer experience analytics – koncepcja oraz podstawowe pojęcia*, <https://productvision.pl/2017/customer-experience-analytics-koncepcja-oraz-podstawowe-pojecia/> (dostęp: 2.10.2017).

136 C. Shaw, J. Ivens, *Building Great Customer Experience*, Palgrave MacMillan, Basingstoke 2005, s. 166–168.

1. Wybór elementu, suplementu i standardu – tzn. decyzja, który z wymienionych elementów będzie przedmiotem badania.
2. Określenie znaczenia doświadczeń dla klientów – poprzez rozmowy z klientami, badania fokusowe, wywiady należy wskazać, co jest dla nich ważne i czego szukają w doświadczeniu.
3. Wybór metod pomiaru procesów – zgodnie z przyjętymi elementami do badań, np. automatyczny e-mail do klienta potwierdzający zapłatę za kupiony bilet itp.
4. Określenie sposobu raportowania zgromadzonych informacji.
5. Wybranie metody przekazywania informacji klientom wymaga przedyskutowania tego problemu z klientami, należy ustalić, w jaki sposób chcą oni dowiedzieć się o wynikach prowadzonych badań (e-mail, list itp.) i określić procedury przekazu.
6. Przegląd miar całego procesu pomiaru doświadczenia w celu określenia jego skuteczności i możliwości wdrożenia w życie.

Niezapomniane doświadczenia są tworzone poprzez konsekwentne przekraczanie fizycznych i emocjonalnych oczekiwań klientów. Pamiętać należy, że wartości, które cenią sobie klienci zmieniają się w czasie i kreowanie doświadczeń musi podążać za tymi zmianami, a nawet je wyprzedzać. Organizacje zmuszone są do ciągłego odświeżania doświadczeń proponowanych klientom, tak aby oferta była odbierana jako nowa, ekscytująca i warta powtórzenia.

2.6. Modelowe ujęcie zarządzania wartościami i dostarczaniem doświadczeniami z udziałem klienta

W zarządzaniu wartością dla klienta (zob. rozdz. 1) ważna jest wiedza o tym, co się na nią składa. Natomiast w czasach, kiedy doświadczenie staje się główną wartością oczekiwaną przez klienta, wymaga ona uwzględnienia wyższego czy też głębszego stopnia oceniania oferowanych produktów, usług lub po prostu wrażeń w kontakcie z klientem (zob. podrozdz. 2.5). Żadna z tych form zarządzania nie może obyć się bez współpracy z klientem. Współczesny klient poza tym, że jest użytkownikiem/uczestnikiem oferowanych wartości i doświadczeń, to pozostaje również osobą, która kreuje korzystne doświadczenia dla siebie samego w czasie rzeczywistym lub też dla innych obserwatorów/uczestników powstającego doświadczenia (zob. podrozdz. 2.3.2). Świadczy to o otwartości tworzonych doświadczeń, wykraczającej poza przeżycia zaplanowane i przewidziane przez daną organizację. Klient jest kreatorem ponadprzeciętnych doświadczeń (niezwykłych

i niezapomnianych). Natomiast wartościowe doświadczenia mogą być tworzone i dostarczane na każdym etapie inscenizowanych i zaplanowanych podstawowych wartości dla klienta.

W związku z powyższym zaprezentowane poniżej modelowe ujęcie zarządzania tworzonymi wartościami i dostarczaniem doświadczeniami z udziałem klienta miało na celu wskazanie obszarów, w których klient odgrywa główną rolę (tab. 3). Tak naprawdę na każdym etapie występuje jego osoba, zaczynając od kreowania wartości/doświadczeń, poprzez projektowanie oraz wybór miejsca i czasu, w którym chce, aby zdarzenie się odbywało. Klient staje się twórcą w obrębie każdego etapu omawianych w literaturze metod zarządzania wartością, a zwłaszcza doświadczeniem klienta. Zaproponowane zestawienie modeli zarządzania i roli klienta w nich miało na celu sprawdzenie:

- Czy faktycznie organizacje/firmy dopuszczają klientów do obszarów związanych z kreowaniem wartościowych doświadczeń i czy owe doświadczenia mają szansę rozwoju w momencie zetknięcia się z nimi?
- Czy klient może uczestniczyć we wszystkich wyznaczonych ogniwach badanych modeli zarządzania?
- Czy tego typu model jest bardziej odpowiedni dla jakiejś grupy produktów, usług lub branży?

Omawiane zestawienie wymaga jednak szerokich badań z uwzględnieniem wielu metod gromadzenia danych. Autorka monografii przeprowadziła badania, choć nie obejmują one wszystkich obszarów zaproponowanego zestawienia. Wyniki z badań są zawarte w rozdz. 4 niniejszej publikacji. Autorskie badanie mało wnikliwie dotyczy kwestii współtworzenia wartości z klientem. Wynika to ze specyfiki badanych podmiotów – instytucje kultury, warunków prowadzonych badań oraz przyjętej metody zbierania danych (zob. rozdz. 4).

Tabela 3. Modelowe ujęcie zarządzania tworzonymi wartościami i dostarczaniem doświadczeniami z udziałem klienta

	Zarządzanie wartością dla klienta (działania po stronie organizacji)	Tworzenie i współtworzenie doświadczeń z udziałem klienta (działania po stronie klienta)	Zarządzanie doświadczeniem klienta (działania po stronie organizacji)
	1	2	3
Etap 1	definiowanie wartości na podstawie badań klienta i strategii organizacji	doświadczenie jako wartości (zidentyfikowane, niezwykle, niezamierzone)	planowanie doświadczeń zgodnie z zidentyfikowanymi potrzebami doświadczenia przez klienta i strategią organizacji

Tabela 3 (cd.)

	1	2	3
Etap 2	kreowanie wartości – tworzenie zgodnie z posiadaną z badań wiedzą	uczestniczenie w budowaniu/planowaniu wartościowych doświadczeń (dobór i przygotowanie źródeł)	projektowanie doświadczeń, które są poznane i zaplanowane, zidentyfikowane przez badania zgodnie z potrzebami określonego profilu odbiorców
Etap 3	wdrażanie wartości – sposób przekazania wartości do klienta	komunikowanie doświadczeń/doznań w czasie rzeczywistym (narzędzia, nośniki i treści działania; oczekiwane i nieoczekiwane przez klienta miejsca występowania)	wdrażanie doświadczeń – koordynowanie działań w ramach organizacji, przygotowanie menedżerów, wyznaczenie stosownych narzędzi komunikowania zgodnych z klientem
Etap 4	oferowanie wartości	doświadczanie wartości – uczucie utożsamiania się	monitorowanie doświadczeń i udoskonalanie

Źródło: opracowanie własne.

Obszary zarządzania wartością i doświadczeniem klienta, które leżą po stronie firmy, zostały szczegółowo omówione we wcześniejszych częściach monografii (zob. rozdz. 1 oraz podrozdz. 2.5). Poniżej opisano wyłącznie perspektywę działań po stronie klienta, jako głównego filaru tworzenia i współtworzenia doświadczeń z jego udziałem.

Ogniwa działań po stronie klienta obejmują takie obszary, jak:

- Doświadczenie jako wartość, które może być tworzone/współtworzone w czasie bieżącym, często wykracza poza obszar możliwości jego zweryfikowania przez firmę, ale daje wiele emocji. A także wartości doświadczeń, które jasno są zadeklarowane przez ich przyszłych odbiorców i możliwe były do zaoferowania przez daną organizację.
- Uczestniczenie w budowaniu/planowaniu wartościowych doświadczeń. Klient ma wpływ na wybór i wykorzystanie dostępnych źródeł (obszarów, miejsc) w celu zaangażowania się w proponowane przez organizację doświadczenia zgodne z profilem danej osoby (jednostki) oraz zaangażowanie się w tworzenie lub modyfikowanie otrzymywanych doświadczeń.
- Komunikowanie doświadczeń/doznań w czasie rzeczywistym zgodnie z oczekiwaniami (lub też nie – przypadek) klienta. Wykazuje on inicjatywę współdzielenia się informacją z szeroko pojętym otoczeniem. Ma wpływ na wybór narzędzi, nośników i formy przekazywania treści do współdzielenia, wyraża opinie co do własnych odczuć (wrażeń).

- Doświadczanie wartości – powinno powodować uczucie utożsamiania się z daną organizacją, produktem, marką lub wartością. Jest to efekt współtworzonych wartościowych doświadczeń z organizacją. Na tym etapie mogą pojawić się opinie na temat tego, czego oczekiwałby klient względem przyszłych doznań. Jego osądy w przyszłości mogą być wykorzystane do dalszego pogłębiania odczuć klienta. Ten etap jest punktem wyjścia do określenia nowego wachlarza wartości w oparciu o obecnie zidentyfikowane doświadczenia lub też przekierowanie tych doświadczeń w inne miejsca niż dotychczas można było je spotkać, tzn. pojawienie się emocji w takich punktach kontaktu, w których klient ich się nie spodziewał lub też wcześniej nie przeżył.

Rozdział 3

A z czym do ludzi? Jak cię widzi rynek?

Jak ma się rynek? Kim oni są?

Obraz rynku kultury i instytucji kultury

3.1. Rynek kultury w Polsce

3.1.1. Instytucja kultury w Polsce w świetle prawa i jej obowiązków – klasyfikacja i cele

Instytucje kultury to podmioty posiadające osobowość prawną, w których prowadzona jest działalność kulturalna. „Mogą rozpocząć działalność z chwilą wpisu do rejestru prowadzonego przez organizatora (np. jednostkę samorządu terytorialnego)”¹. Zadaniem tych podmiotów jest przede wszystkim rozpowszechnianie kultury we własnym kraju, jak również poza jego granicami². Na terenie Polski organizację instytucji kultury reguluje *Ustawa z 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej* (Dz.U. 2012 r., poz. 406). W znowelizowanych przepisach, które weszły w życie z dniem 1 stycznia 2012 r., *Ustawa* uwzględnia również klasyfikację instytucji kultury w obrębie dwóch kategorii, takich jak: instytucje kultury o charakterze artystycznym oraz inne instytucje kultury³.

- 1 J. Hołda, *Organizatorzy instytucji kultury*, <https://www.nck.pl/szkolenia-i-rozwoj/projekty/kultura-sie-liczy-/zarzadzanie-kultura/organizatorzy-instytucji-kultury> (dostęp: 10.11.2019); *Ustawa z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej*, Dz.U. z 2012 r., poz. 406.
- 2 Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego, <http://www.mkidn.gov.pl/pages/strona-glowna/finansowanie-i-mecenat/programy-ministra/programy-z-lat-ubieglych/programy-mkidn-2008/promocja-za-granica.php> (dostęp: 6.11.2019); *Ustawa z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu...*, Dz.U. z 2012 r., poz. 406.
- 3 *Ustawa uwzględnia również obowiązki organizatora instytucji kultury* (art. 12). Zob. więcej: *Organizatorzy kultury*, <https://www.nck.pl/szkolenia-i-rozwoj/projekty/kultura-sie-liczy-/zarzadzanie-kultura/organizatorzy-instytucji-kultury> (dostęp: 6.11.2019).

Instytucje artystyczne zostały powołane do „prowadzenia działalności artystycznej w dziedzinie teatru, muzyki, tańca, z udziałem twórców i wykonawców”⁴. Mogą one przybierać różną formę organizacyjną, taką jak: teatry, instytucje muzyczne (w tym filharmonie, opery, operetki, orkiestry symfoniczne i kameralne, zespoły pieśni i tańca oraz zespoły chóralne). *Ustawa* obejmuje wiele obszarów funkcjonowania instytucji kultury. Reguluje ona m.in. charakter instytucji artystycznych czy też czas pracy w tego typu podmiotach. Zgodnie z jej zapisami „czas pracy organizowany jest w oparciu o sezony artystyczne”⁵. Okres artystyczny rozpoczyna się „w dniu 1 września, a kończy w dniu 31 sierpnia następnego roku w instytucjach w całej Polsce”⁶. W dokumencie tym uwzględniono również specyfikę pracy artystów wykonawców zatrudnionych w takich instytucjach oraz sposób zatrudniania dyrektora na sezon artystyczny⁷.

Instytucje pozaartystyczne to pozostałe jednostki kulturalne, do których przypisano ustawowo instytucje filmowe, kina, muzea, biblioteki, domy kultury (domy pracy twórczej), ogniska artystyczne (świetlice i kluby), galerie sztuki oraz ośrodki badań i dokumentacji, uczelnie artystyczne, jednostki organizacyjne mające na celu ochronę zabytków⁸. Charakter pracy w tego typu placówkach różni się od pracy w instytucjach artystycznych. Nie opiera się o działalność sezonową, jak ma to miejsce w instytucjach artystycznych.

Instytucje kultury, bez względu na wymieniane wyżej rodzaje (kategorie), działają na podstawie „aktu o ich utworzeniu oraz statutu nadanego przez organizatora”⁹, mogą „prowadzić działalność kulturalną w więcej niż jednej formie”¹⁰, na przykład jako „instytucje prowadzące działalność charakterystyczną dla instytucji artystycznej i innej instytucji kultury (np. teatr i galeria sztuki)”. W związku z tym taka działalność kulturowa z ustawy będzie „miała status instytucji artystycznej”¹¹. Instytucje kultury mogą być zarówno publiczne, jak i prywatne¹².

Współcześnie aktywność instytucji kultury wydaje się być bardziej elastyczna i otwarta na zmiany. Łączenie różnych form działalności kulturalnej pozwala

4 *Ustawa z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu...*, Dz.U. z 2012 r., poz. 406; *Instytucje kultury*, <https://nck.pl/szkolenia-i-rozwoj/projekty/kultura-sie-liczy-/zarzadzanie-kultura/instytucje-kultury> (dostęp: 12.08.2019).

5 Tamże.

6 Tamże.

7 Tamże.

8 K. Jagodzińska, *Charakterystyka działalności kulturalnej w Polsce po transformacji ustrojowej*, [w:] J. Hausner, A. Karwińska, J. Purchła (red.), *Kultura a rozwój*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2013, s. 127–59; *Ustawa z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu...*, Dz.U. z 2012 r., poz. 406.

9 *Ustawa z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu...*, Dz.U. z 1991 r. Nr 114, poz. 493.

10 Tamże.

11 *Instytucje kultury*, <https://nck.pl/szkolenia-i-rozwoj/projekty/kultura-sie-liczy-/zarzadzanie-kultura/instytucje-kultury> (dostęp: 12.08.2019).

12 *Ustawa z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu...*, Dz.U. z 2012 r., poz. 406.

opracować ofertę kultury tożsamą z oczekiwaniami współczesnego klienta, dzięki temu jego potrzeby są zaspokajane bardziej efektywnie. Obecnie konsument oczekuje ciągłego pogłębiania doświadczeń na różnych poziomach kontaktu z działalnością instytucji kultury (zob. rozdz. 2), jednakże nie da się tego celu osiągnąć, koncentrując uwagę wyłącznie na jednym obszarze zapotrzebowania odbiorcy.

Powstające tzw. hybrydy kulturalne pozwalają w większym stopniu wykorzystać umiejętności zespołów pracujących w podmiotach kultury. Umożliwia to instytucjom urosnąć do rangi „organizacji uczących się”, co jest zresztą zgodne ze współczesnymi trendami na rynku światowym – szczególnie widoczne w sektorze prywatnym (zob. podrozdz. 3.3). Łączenie biznesów kulturalnych pozwala również na wzajemne dokształcanie się pracowników, ale także umożliwia zdobywanie kontaktów do współpracy (networking) i budowanie z nimi głębszych relacji na poziomie partnerskim¹³. Współpraca podmiotów kulturowych rozwiązuje po części problem ich finansowania, gdyż korzysta z zasobów innych instytucji na równych płaszczyznach kulturalnych.

Zmiany na rynku stanowią także podłoże do budowania odmiennych niż dotychczas modeli biznesowych. Jednakże przekłada się to na bardziej odpowiednie dopasowanie do rynku, w efekcie instytucje mogą zwiększyć liczbę uczestników kultury oraz zyski, które przełożą się na rozwój instytucji.

3.1.2. Organizatorzy instytucji kultury

W Polsce obowiązek sprawowania mecenatu nad działalnością kulturalną nałożyła *Ustawa o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej*¹⁴.

Instytucje kultury w Polsce można sklasyfikować jako podmioty kultury sektora publicznego, pozarządowego oraz prywatnego. Sektor publiczny jest ciągle dominujący (zob. podrozdz. 3.1.3), natomiast pozostałe dwa wykazują tendencję wzrostową w działalności kulturalnej¹⁵. W obrębie sektora publicznego za organizatora instytucji kultury można uznać jednostki samorządu terytorialnego: gminę, powiat i województwo. Natomiast w sektorze prywatnym tę funkcję pełnić mogą stowarzyszenia, fundacje, spółki, jednostki kościołów lub związków wyznaniowych oraz osoby fizyczne.

13 Zob. więcej: P. Adamiak, Z. Dworakowska, J. Herbst, J. Przewłocka, *Współpraca w obszarze kultury – samorządy, publiczne instytucje kultury, organizacje pozarządowe*, Projekt dofinansowany ze środków Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego, Warszawa 2013, s. 46–168.

14 *Ustawa z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu...*, Dz.U. z 1991 r. Nr 114, poz. 495 z późn. zm. (Dz.U.2020.194); B. Kuchmacz, *Organizacja instytucji kultury w gospodarce lokalnej*, [w:] A. Kulczyk-Dynowska, P. Laskowski (red.), *Samorząd terytorialny – organizacja, funkcjonowanie i kierunki rozwoju*, Prace Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, nr 41 (2), Wałbrzych 2017, s. 83–99.

15 J. Hołda, *dz. cyt.*

Występują dwa typy organizatorów kultury, należą do nich tzw. organizatorzy państwowi oraz samorządowi. Do pierwszej grupy zaliczyć należy ministrów oraz kierowników urzędów centralnych. Drugą grupę stanowią wybrane jednostki samorządu terytorialnego¹⁶. Do ich obowiązków należy organizacja, finansowanie oraz kontrola podległych im podmiotów kultury.

Zapisanym w ustawie obowiązkiem organizatora kultury jest „zapewnienie niezbędnych środków do rozpoczęcia i prowadzenia działalności kulturalnej oraz do utrzymania obiektu, w którym działalność ta jest prowadzona”¹⁷. W szczególnych przypadkach organizator może decydować o likwidacji podmiotu kulturowego lub też na podstawie umowy może łączyć kilka jednostek, które jemu podlegają. Jego obowiązkiem jest również prowadzenie spisu instytucji kultury oraz ich kontrola¹⁸. Organizatorzy mogą również tworzyć instytucje kultury z podmiotami zagranicznymi¹⁹.

Zaznaczyć należy jednak, że instytucje kultury nie są zupełnie zależne od organizatora. Na przykład nie ingeruje on w opracowywanie strategii, organizację pracy zespołu, współpracę z podmiotami zewnętrznymi oraz nie jest obciążony zobowiązaniami instytucji kultury. Każda jednostka sama decyduje o formie swojej działalności jako podmiot, który zgodnie z ustawą posiada osobowość prawną²⁰.

Organizatorzy samorządowi, do których ustawowo przypisana jest dana jednostka terytorialna (gmina, powiat, województwo), organizują i odpowiadają za działalność kulturalną na danym terenie. Przykładowo do rejestru instytucji kultury, których organizatorem jest Samorząd Województwa Łódzkiego należą, m.in.: Teatr Wielki w Łodzi, Teatr im. Stefana Jaracza w Łodzi, Filharmonia Łódzka im. Artura Rubinsteina, Wojewódzka Biblioteka Publiczna im. Marszałka Józefa Piłsudskiego w Łodzi i inne²¹. Natomiast do instytucji kultury, dla których orga-

16 *Ustawa z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu...*, Dz.U. z 2012 r., poz. 406; B. Dolnicki, *Samorząd terytorialny*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2009, s. 15, 25; J. Hołda, Z. Hołda, D. Ostrowska, *Prawne podstawy działalności kulturalnej*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2005, s. 71; *Ustawa o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej, Najczęściej zadawane pytania i odpowiedzi dotyczące stosowania ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej*, <https://www.gov.pl/web/kultura/ustawa-o-organizowaniu-i-prowadzeniu-dzialalnosci-kulturalnej> (dostęp: 24.07.2020).

17 *Ustawa o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej, Najczęściej zadawane pytania i odpowiedzi dotyczące stosowania ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej*.

18 T. Szlendak, J. Nowiński, P. Wieczorek, *Promowanie różnorodności kulturowej i artystycznej w ramach europejskiego dziedzictwa kulturowego*, Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego, Warszawa 2012, s. 8.

19 Zob. więcej: *Organizatorzy mogą tworzyć instytucje kultury także z podmiotami zagranicznymi*, <https://gov.legalis.pl/organizatorzy-moga-tworzyc-instytucje-kultury-takze-z-podmiotami-zagranicznymi/> (dostęp: 25.07.2020).

20 J. Hołda, *dz. cyt.*

21 *Rejestr Instytucji Kultury*, <https://bip.lodzkie.pl/departament-kultury-i-edukacji/prowadzone-rejestry-i-ewidencje/item/709-prowadzone-ewidencje-i-rejestry> (dostęp: 25.07.2020).

nizatorem jest Miasto Łódź, zaliczyć można teatry (m.in.: Teatr Muzyczny w Łodzi, Teatr Lalek Arlekin im. Henryka Ryla w Łodzi, Teatr Pinokio w Łodzi i in.), muzea (m.in.: Centralne Muzeum Włókiennictwa i Skansen Łódzkiej Architektury Drewnianej, Muzeum Fabryki, Muzeum Miasta Łodzi, Muzeum Tradycji Niepodległościowych w Łodzi, Muzeum Kinematografii w Łodzi i in.), galerie (m.in. Miejska Galeria Sztuki w Łodzi), domy kultury (m.in.: Bałucki Ośrodek Kultury, Ośrodek Kultury Górna, Widzewskie Domy Kultury), Bibliotekę Miejską w Łodzi, Centrum Dialogu im. M. Edelmana w Łodzi, EC1 Łódź Miasto Kultury w Łodzi i wiele innych²².

Organizatorzy państwowi tworzą działalność kulturalną, jednak o charakterze ogólnopolskim, ośrodki mogą być powoływane na terenie całego kraju. Instytucje państwowe stanowią zazwyczaj dziedzictwo kulturalne danego narodu. Organizator państwowy może powoływać każdy typ instytucji kultury, tzn. artystyczny i pozaartystyczny²³.

W Polsce instytucje kultury prowadzone przez organizatora państwowego mogą być wpisane do rejestru ministra kultury lub rejestrów innych ministrów (np. ministra zdrowia, obrony itp.). W rejestrze instytucji, dla których organizatorem jest Minister Kultury i Dziedzictwa Narodowego, znajduje się, m.in.: Teatr Narodowy, Międzynarodowe Centrum Kultury w Krakowie, Filharmonia Narodowa w Warszawie, Muzeum Żup Krakowskich Wieliczka, Narodowe Muzeum Morskie w Gdańsku, Zamek Królewski w Warszawie – Muzeum. Rezydencja Królów i Rzeczypospolitej, Zamek Królewski na Wawelu, Muzeum Auschwitz-Birkenau w Oświęcimiu, Muzeum Narodowe w Warszawie, Muzeum Stutthof w Sztutowie. Niemiecki nazistowski obóz koncentracyjny i zagłady (1939–1945), Narodowy Instytut Fryderyka Chopina, Narodowa Orkiestra Symfoniczna Polskiego Radia z siedzibą w Katowicach, Muzeum – Zamek w Łąncucie, Instytut Muzyki i Tańca w Warszawie, Biblioteka Narodowa, Instytut Europejskiej Sieci Pamięć i Solidarność, Filmoteka Narodowa – Instytut Audiowizualny, Muzeum Łazienki Królewskie w Warszawie, Muzeum Tradycji Niepodległościowych w Łodzi i inne²⁴.

Natomiast instytucje państwowe wpisane do rejestrów innych ministrów to, np.: Narodowy Instytut Kultury i Dziedzictwa Wsi (minister rolnictwa), Główna Biblioteka Lekarska (minister zdrowia), Muzeum Wojska Polskiego, Centralna Biblioteka Wojskowa, Reprezentacyjny Zespół Artystyczny Wojska Polskiego (minister obrony narodowej)²⁵.

22 Urząd Miasta Łodzi, <https://uml.lodz.pl/kultura/instytucje-kultury/> (dostęp: 25.07.2020).

23 T. Szlendak, J. Nowiński, P. Wieczorek, *dz. cyt.*, s. 8.

24 *Rejestry fundacji i instytucji kultury*, <http://bip.mkidn.gov.pl/pages/rejestry-ewidencje-archiwa-wykazy/rejestry-fundacji-i-instytucji-kultury.php> (dostęp: 25.07.2020); *Rejestr instytucji kultury, dla których organizatorem jest Minister Kultury i Dziedzictwa Narodowego*, https://dane.gov.pl/dataset/122/resource/6050,rejestr-instytucji-kultury-dla-ktorych-organizatorem-jest-minister-kultury-i-dziedzictwa-narodowego-csv/table?page=1&per_page=20&q=&sort= (dostęp: 25.07.2020).

25 J. Hołda, *dz. cyt.*

3.1.3. Struktura rynku kultury w Polsce

Przeglądając dane statystyczne dotyczące rynku kultury w Polsce, można dojść do wniosku, że ciągle się on rozwija. Istnieje jeszcze wiele obszarów do poprawy, głównie w sferze organizacji podmiotów, sposobów finansowania, ale także w zakresie współpracy międzynarodowej. Widać również, że nowe rozwiązania, tzw. trendy na rynku, są adaptowane przez rynek kultury. W rezultacie zwiększa się akceptacja działań instytucji kultury przez jej uczestników, gdyż są one bardziej dopasowane do współczesnego klienta. Instytucje, mimo pewnych obostrzeń prawnych, działają dzisiaj jak podmioty biznesowe – mając na myśli głównie strategiczne podejście do rozwoju instytucji. Zmiany widać we wzroście liczby uczestników kultury, co w naturalny sposób przekłada się również na zyski.

Celem poniższej analizy było pokazanie efektów pracy podmiotów kulturalnych, z uwzględnieniem ich typów oraz miejsca działania. Zaprezentowane zostały dobre obszary działalności instytucji kultury oraz te, które wymagają poprawy. Podstawę do badań stanowiły dane zaczerpnięte z Głównego Urzędu Statystycznego (GUS) na 2018 r., gdyż w tym czasie prowadzona była niniejsza analiza. Dane zapisane są przez GUS w postaci ogólnodostępnych zestawień, raportów, baz danych na stronach internetowych instytucji rządowej. Ograniczeniem takiego sposobu badania jest zapewne to, że bazuje się głównie na danych wtórnych, zaś z drugiej strony, stanowią one punkt wyjścia do dalszych badań o charakterze pierwotnym. Analiza ta jest ogólnym obrazem rynku kultury w Polsce. Przyjęto podział instytucji kultury na artystyczne i pozaartystyczne. Natomiast statystyka prezentowanych wyników jest zgodna z nomenklaturą kodowania stosowaną przez GUS.

Artystyczne instytucje kultury

Z informacji GUS opublikowanych w 2018 r. wynika, że wzrasta liczba instytucji kultury na rynku polskim. Według danych, aktualnych na dzień 31.12.2018 r., działalność sceniczną prowadziło 189 teatrów i instytucji muzycznych (w tym: 111 teatrów, 29 teatrów muzycznych, 24 filharmonie, 22 orkiestry i chóry, 3 zespoły pieśni i tańca), posiadających własny zespół artystyczny (o 1,1% więcej w porównaniu z 2017 r. – 187 podmiotów) (tab. 4)²⁶.

26 Raport: *Kultura w 2018 r.*, GUS, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/kultura/kultura-w-2018-roku,2,16.html> (dostęp: 10.11.2019).

Tabela 4. Teatry i instytucje muzyczne według województw

Wyszczególnienie		Teatry i instytucje muzyczne	Miejsca na widowni	Przedstawienia/ koncerty	Widzowie/ słuchacze w tys.
		stan w dniu 31 XII		w ciągu roku	
POLSKA	2016	182	94 139	62 444	14 586 922
	2017	187	94 706	65 385	13 263 973
	2018	189	97 968	69 044	14 895 470
Dolnośląskie		17	8538	6240	1 068 307
Kujawsko-pomorskie		9	4905	3351	632 239
Lubelskie		7	1855	1125	306 878
Lubuskie		4	2993	5631	518 828
Łódzkie		10	5013	2697	590 457
Małopolskie		24	8100	7001	1 658 659
Mazowieckie		35	20 063	17 166	4 860 419
Opolskie		4	2201	1150	182 469
Podkarpackie		3	1566	1572	184 405
Podlaskie		8	3834	2338	316 525
Pomorskie		14	14 041	2936	893 674
Śląskie		22	10 986	7211	1 811 221
Świętokrzyskie		4	1769	1912	285 499
Warmińsko-mazurskie		5	1978	1910	293 699
Wielkopolskie		15	5675	4207	746 825
Zachodniopomorskie		8	4451	2597	545 366

Źródło: Raport: *Kultura w 2018 r.*, GUS, Warszawa–Kraków 2019, s. 60, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/kultura/kultura-w-2018-roku,2,16.html> (dostęp: 10.11.2019).

Liczba teatrów oraz instytucji muzycznych znacznie różni się w poszczególnych województwach. Najwięcej teatrów i instytucji muzycznych posiadających własny zespół artystyczny działało w województwie mazowieckim (35), a najmniej w podkarpackim (3) oraz po 4 w województwach lubuskim, opolskim i świętokrzyskim. W pozostałych rejonach Polski odnotowano kolejno 24 (w województwie małopolskim), 22 (w województwie śląskim), 17 (w województwie dolnośląskim), 15 (w województwie wielkopolskim) oraz 14 (w województwie pomorskim) podmiotów

artystycznych. W Polsce większość teatrów i instytucji muzycznych należy do sektora publicznego (2018 r. – 80,6%), w ramach którego dla 93,1% organizatorem były jednostki samorządu terytorialnego.

W 2018 r. na 372 scenach (w tym: 261 teatrów dramatycznych i lalkowych; 44 teatry muzyczne – opery, operetki, balet, teatry tańca, inne teatry muzyczne; 45 filharmonii; 20 scen orkiestr i chórów) wystawiono łącznie 69 044 przedstawień/koncertów (teatry 37 591, teatry muzyczne 6054, filharmonie 16 708, orkiestry i chóry 8081, zespoły pieśni i tańca 610). W porównaniu z rokiem 2017 nastąpił wzrost liczby przedstawień i koncertów o 3,7 tys. (tj. o 5,6%). Biorąc pod uwagę średnią liczbę widzów i słuchaczy, przypadających na jedno przedstawienie i koncert, najwięcej osób uczestniczyło w przedstawieniach zorganizowanych przez zespoły pieśni i tańca (1143 osoby) oraz opery i operetki (odpowiednio 435 i 356 widzów i słuchaczy). W teatrach dramatycznych przedstawienie obejrzało średnio 227 osób, w lalkowych – 121, a w filharmoniach – koncertu wysłuchały przeciętnie 174 osoby. Wyraźnie widać, że wydarzenia muzyczne i taneczne cieszą się dużym zainteresowaniem uczestników kultury w Polsce.

Ważne dla promocji polskiego dziedzictwa kulturowego jest to, że polskie teatry i instytucje muzyczne wykazują tendencję wzrostową występów na rynkach zagranicznych. W 2018 r. za granicą zaprezentowano 756 przedstawień i koncertów (657 w 2017 r.). Najwięcej przedstawień i koncertów zagrały teatry (317), orkiestry i chóry – 235 koncertów, filharmonie – 99 koncertów. Najmniejszą liczbę przedstawień i koncertów zagranicznych odnotowały opery (23) i grupa instytucji muzyczno-artystycznych, takich jak: operetki, balet, teatry tańca, inne teatry muzyczne (31). Jednakże wykazują one tendencję wzrostową względem 2017 r. (tab. 5).

Uwzględniając podział demograficzny Polski, najwięcej przedstawień i koncertów za granicą wystawiły teatry i instytucje muzyczne z województw: mazowieckiego (232), dolnośląskiego (121), małopolskiego (118), wielkopolskiego (94) i śląskiego (77). Jednakże największą liczbę przedstawień i koncertów za granicą ze względu na rodzaj działalności scenicznej podmiotu teatralnego i muzycznego, zarejestrowano odpowiednio wśród:

- teatrów lalkowych z województwa małopolskiego (26) i teatrów dramatycznych z województwa mazowieckiego (91);
- filharmonii z województwa dolnośląskiego (26);
- orkiestr i chórów z województwa mazowieckiego (85);
- zespołów pieśni i tańca z województwa śląskiego (30).

Zauważalny jest też wzrost udziału przedstawień i koncertów zrealizowanych przez zagranicznych artystów w Polsce, w 2018 r. było ich 1029 (w 2017 r. – 981). Najwięcej wydarzeń odbyło się w województwach: pomorskim (198), małopolskim (174) i śląskim (120). Również liczba widzów i słuchaczy na przedstawieniach zespołów i artystów zagranicznych zwiększyła się o 3,9% i wyniosła 490 325 osób (w 2017 r. – 471 799 osób). Przedstawienia zespołów i artystów z zagranicy zgromadziły największą

widownię w województwach: małopolskim (110 206), wielkopolskim (77 981) i zachodniopomorskim (70 632). Natomiast ze względu na rodzaj działalności artystycznej największą liczbą uczestników mogą pochwalić się:

- teatry lalkowe z województwa podlaskiego (3879) i teatry dramatyczne oraz orkiestry i chóry z województwa małopolskiego (53 699 i 49 143);
- filharmonie z województwa wielkopolskiego (36 725);
- opery z województwa zachodniopomorskiego (51 092);
- operetki, balet, teatry tańca, inne teatry muzyczne z województwa mazowieckiego (9164).

Mając na uwadze to, że współczesny klient traktuje instytucje kultury jak miejsce rozrywki lub niewymagającego intelektualnego wysiłku odpoczynku, to nic dziwnego, że imprezy rozrywkowe cieszą się wzrastającym zainteresowaniem, szczególnie te na otwartej przestrzeni. Z danych GUS wynika, że w 2018 r. przedsiębiorstwa estradowe zorganizowały 3283 imprezy rozrywkowe, w których uczestniczyło 3 219 385 widzów, przeciętnie 981 osób na jedno wydarzenie. Najwięcej imprez zorganizowano w województwach: zachodniopomorskim i śląskim (po ponad 0,5 tys.) oraz dolnośląskim, mazowieckim i małopolskim (po ponad 0,4 tys.), a najwięcej uczestników tych prezentacji odnotowano w województwach: mazowieckim (1 402 785), zachodniopomorskim (774 637) i podkarpackim (260 136 osób). Ponadto zorganizowano 269 występów artystów z zagranicy, w których uczestniczyło 461 518 osób.

Bazując na danych, opublikowanych przez GUS w 2018 r., można stwierdzić, że również w ujęciu międzynarodowym działalność teatrów, instytucji muzycznych i estradowych przyczyniła się do ogólnego wzrostu przedstawień i koncertów oraz imprez masowych w porównaniu do 2017 r. (tab. 5). W 2018 r. największą liczbę przedstawień i koncertów zagranicznych odnotowano w Niemczech (163) oraz Francji (90). Na uwagę zasługuje to, że przedstawienia i koncerty były organizowane również w miejscach odległych geograficznie od Polski, takich jak: Japonia (41), Stany Zjednoczone (26), Izrael (11). W innych krajach pozaeuropejskich odbyły się 164 przedstawienia i koncerty. W 2018 r. najczęściej spektakle wyjazdowe prezentowały teatry dramatyczne: we Francji (33), Niemczech (19), Stanach Zjednoczonych i Czechach (13). Opery największą liczbę występów odnotowały w Niemczech (7), ale za to miały większą ogólną liczbę koncertów w krajach pozaeuropejskich (Rosja – 1; USA – 1; inne kraje pozaeuropejskie – 6). Operetki, balet, teatry tańca, inne teatry muzyczne w 2018 r. wystąpiły w Niemczech (6), na Węgrzech (5), w Szwecji i na Białorusi (po 3). Filharmonie najczęściej koncertowały w Niemczech (33) i Japonii (23), natomiast orkiestry i chóry swoją twórczością dominowały w krajach, takich jak: Niemcy (77), Francja (31), Japonia (16). Zespoły pieśni i tańca najczęściej odwiedzały Francję (21). Znaczną liczbę koncertów odnotowano również w innych pozaeuropejskich krajach (60). Imprezy rozrywkowe organizowano głównie we Francji (6) i Niemczech (5).

Tabela 5. Działalność za granicą teatrów, instytucji muzycznych i estradowych według krajów (stan w dniu 31.12.2018)

Kraje	Przedstawienia i koncerty										Imprezy rozrywkowe
	ogółem	teatry			opery	operetki, balet, teatry tańca, inne teatry muzyczne	filharmonie, orkiestry i chóry		zespoby pieśni i tańca		
		razem	dramatyczne	lalkowe			razem	w tym filharmonie			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
Polska 2016 r.	752	332	209	125	28	29	297	142	74	50	
Polska 2017 r.	657	287	131	156	12	31	234	55	93	29	
Polska 2018 r.	756	317	198	119	23	31	334	99	51	41	
Austria	11	2	1	1	-	2	6	4	1	-	
Belgia	4	-	-	-	-	-	-	-	4	-	
Białoruś	8	3	3	-	-	3	2	2	-	-	
Czechy	31	20	13	7	2	1	7	5	1	1	
Dania	4	-	-	-	-	-	4	2	-	-	
Finlandia	6	2	2	-	-	-	4	-	-	-	
Francja	90	33	33	-	2	2	32	1	21	6	
Grecja	3	3	3	-	-	-	-	-	-	-	
Hiszpania	5	3	3	-	-	-	2	-	-	-	
Izrael	11	6	4	2	-	-	5	-	-	2	

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Japonia	41	2	-	2	-	-	39	23	-	-
Kanada	2	1	1	-	-	-	1	1	-	-
Litwa	20	9	7	2	2	1	5	2	3	-
Holandia	3	1	1	-	-	-	2	1	-	2
Niemcy	163	33	19	14	7	6	110	33	7	5
Rosja	14	6	6	-	1	-	3	-	4	-
Rumunia	11	10	8	2	-	-	1	-	-	-
Słowacja	18	9	4	5	1	1	5	2	2	1
Stany Zjednoczone	26	23	13	10	1	-	1	1	1	2
Szwajcaria	10	3	3	-	-	-	7	1	-	-
Szwecja	3	-	-	-	-	3	-	-	-	-
Ukraina	18	10	7	3	1	-	5	4	2	2
Węgry	16	5	3	2	-	5	5	3	1	2
Wielka Brytania	11	10	5	5	-	-	-	-	1	2
Włochy	12	3	3	-	-	-	8	4	1	-
Inny kraj europejski	51	37	11	26	-	2	11	1	1	16
Inny kraj pozaeuropejski	164	83	45	38	6	5	69	9	1	-

Źródło: Raport: *Kultura w 2018 r.*, GUS, Warszawa-Kraków 2019, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/kultura/kultura-w-2018-roku,2,16.html> (dostęp: 10.11.2019).

Oprócz przedstawień i koncertów teatru oraz instytucje muzyczne prowadzą również działalność wydawniczą. Polega ona na publikowaniu afiszy/plakatów, programów teatralnych, roczników, serii wydawniczych. Najczęściej publikowane są programy teatralne a także afisze/plakaty, które w 2018 r. zostały wydrukowane w liczbie 4177 w nakładzie 802 079 egzemplarzy. Natomiast programów teatralnych wydrukowano 2082 w nakładzie 1 723 608 egzemplarzy. W obu przypadkach dominowały instytucje artystyczne z województwa śląskiego oraz mazowieckiego. Najmniej publikowanych jest roczników, przy czym najwięcej zostało wydanych przez instytucje z województwa śląskiego (w 2018 r. było to 6 tytułów drukowanych).

Ponadto teatry i instytucje muzyczne oferują również inne formy działalności, takie jak: odczyty, prelekcje, spotkania, seanse filmowe, koncerty, konkursy, festiwale, warsztaty, imprezy plenerowe, lekcje, sesje i seminaria naukowe (sympozja) oraz spektakle performatywne i próby czytane. Teatry i instytucje muzyczne w 2018 r. przeprowadziły aż 1076 warsztatów, zaoferowały 4185 lekcji/zajęć, 2101 odczytów, prelekcji spotkań oraz 2961 seansów filmowych. Najbardziej organizowane były próby czytane, tylko 47 razy.

W wydarzeniach organizowanych przez teatry i instytucje muzyczne w Polsce odnotowano udział 1 822 666 osób podczas imprez w plenerze i 1 717 011 osób na festiwalach. W następnej kolejności najwięcej uczestników odnotowano podczas zorganizowanych warsztatów (269 866 osób) oraz koncertów (217 929 osób). Najmniejszą widownię zgromadzono podczas prób czytanych (2200 osób)²⁷. Podsumowując, można stwierdzić, że popularnością cieszą się wydarzenia masowe i zazwyczaj o dużym zasięgu geograficznym.

Pozaartystyczne instytucje kultury

Muzeum to instytucja kulturalna „powołana do gromadzenia, badania i sprawowania opieki nad obiektami posiadającymi wartość artystyczną lub historyczną pełni funkcje ochronne i edukacyjne”²⁸. Z danych GUS wynika, że w 2018 r. działalność w Polsce prowadziło 945 muzeów i oddziałów muzealnych (o 0,4% mniej niż w 2017 r.), które zwiedziło 38,1 mln osób (o 1,7% więcej niż w 2017 r.), w tym 15,0 mln osób bezpłatnie. Najwięcej muzeów należało do sektora publicznego (78,3%), a organizatorem większości były jednostki samorządu terytorialnego (80,8%). W sektorze prywatnym najwięcej muzeów organizowanych było przez osoby fizyczne (35,1%).

W muzeach zorganizowano 2704 wystawy stałe oraz 5476 czasowych (w tym 113 ekspozycji z zagranicy). Najwięcej muzeów i zwiedzających odnotowano w województwach mazowieckim i małopolskim. Liczba odwiedzających muzea wynosi 992 na 1000 osób. Warto zaznaczyć, że wpływ na frekwencję w muzeach mają organizowane wydarzenia, zwłaszcza te, na które wstęp jest bezpłatny. Jedną z takich akcji,

27 Raport: *Kultura w 2018 r.*, GUS, Warszawa-Kraków 2019, s. 55, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/kultura/kultura-w-2018-roku,2,16.html> (dostęp: 10.11.2019).

28 Tamże, s. 55.

która pozwala poznać zasoby kultury, jest odbywająca się corocznie „Noc Muzeów”. W 2018 r. z tej bezpłatnej formy zwiedzania muzeów skorzystało ponad 866 tys. osób, co prawda nastąpił spadek zainteresowania tym wydarzeniem w porównaniu z 2017 r. o 7,4%, ale przyczyniły się do tego głównie długie kolejki, obycie się z akcją czy też niesprzyjająca pogoda. Ten wynik jest również informacją dla organizatorów, że konieczne jest przyjrzenie się wydarzeniu i określenie słabych punktów programu. Polskie muzea prowadzą również działalność zagraniczną, poza krajem zorganizowały 150 wystaw, które odwiedziło 1,7 mln osób (164 wystawy i 1,0 mln zwiedzających w 2017 r.). Największą liczbę ekspozycji w 2018 r. odnotowano w Niemczech (22 496 647 zwiedzających), na Słowacji (15 20 099 zwiedzających) oraz we Francji (12 125 467 zwiedzających). Jednakże największym zainteresowaniem cieszyły się wystawy w Austrii (6 wystaw, 218 200 zwiedzających), Francji i na Ukrainie (8 wystaw, 112 693 zwiedzających).

Poza wystawami muzea organizują również wiele wydarzeń edukacyjnych i kulturalnych, które z każdym rokiem cieszą się większym zainteresowaniem odbiorców. Z danych GUS wynika, że muzea w 2018 r. przygotowały 164,6 tys. imprez, w których uczestniczyło 8,3 mln osób. Najwięcej, bo aż 88,1 tys., odbyło się lekcji muzealnych.

„Głównym celem działalności galerii sztuki jest promocja, prezentacja i propagowanie współczesnej twórczości artystycznej poprzez organizację wystaw, działań plastycznych oraz imprez towarzyszących”²⁹. W Polsce w 2018 r. działało 325 galerii i salonów sztuki organizujących wystawy (o 4,7% mniej w porównaniu z 2017 r. – 341 obiektów).

Z ogółu wszystkich galerii i salonów sztuki 60,9% (198) stanowiły instytucje państwowe i samorządowe. W grupie tej zdecydowana większość należała do jednostek samorządowych (86,4%, 171 jednostek). W sektorze prywatnym najczęściej organizatorami galerii były osoby fizyczne (47,2%, 60 osób), natomiast pozostałe instytucje prowadziły różne organizacje, m.in. fundacje i stowarzyszenia. W 2018 r. najwięcej podmiotów działało w województwach małopolskim (60) i mazowieckim (51). Najliczniej odwiedzane galerie sztuki znajdowały się w województwach małopolskim (1,4 mln zwiedzających) oraz mazowieckim (1,1 mln zwiedzających). Galerie sztuki zorganizowały w Polsce 3886 wystaw, które odwiedziło 4 545 938 osób. Najliczniejszą grupę stanowiły wystawy krajowe (87,1% ogółu), które obejrzało 85,7% wszystkich zwiedzających.

Centra kultury, domy i ośrodki kultury, kluby i świetlice są instytucjami działającymi na wielu płaszczyznach społeczno-kulturalnych. Zlokalizowane są praktycznie w każdej gminie, przygotowują zróżnicowaną ofertę, ukierunkowaną na ludzi w każdym wieku. Ich zadaniem jest kreowanie postawy aktywnego uczestnictwa w kulturze. Większość tego typu instytucji zapewnia atrakcyjne formy spędzania wolnego czasu³⁰.

29 Tamże, s. 57.

30 Tamże, s. 48.

W 2018 r. działalność prowadziło 4237 centrów kultury, domów i ośrodków kultury, klubów i świetlic (o 0,2% więcej w porównaniu z 2017 r., w tym: 504 centrów kultury, 674 domów kultury, 1342 ośrodków kultury, 342 klubów i 1375 świetlic). Większa część placówek (63,3%) zlokalizowana była na wsi, należały do nich głównie świetlice (95,1%) oraz ośrodki kultury (61,1%). W miastach dominują kluby (76,6%), domy kultury (59,9%) i centra kultury (59,3%). Najwięcej instytucji działało na terenie województwa małopolskiego (457), podkarpackiego (379) oraz śląskiego (372), domy kultury stanowiły większość w województwach podkarpackim (13,5%) oraz śląskim (12,3%), natomiast kluby górowały w małopolskim (17,3%) i śląskim (17,0%).

W większości przypadków organizatorem dla tych instytucji kultury był samorząd gminy (90,7%), a w sektorze prywatnym jednostki spółdzielcze (95,0%, 286), które prowadziły przede wszystkim kluby.

Centra kultury, domy i ośrodki kultury, kluby i świetlice prowadziły 27,5 tys. różnego rodzaju kół, klubów i sekcji zrzeszających 600,4 tys. członków, należały do nich, m.in. koła plastyczne i techniczne (21,6%), kluby seniora i uniwersytety trzeciego wieku (8,0%). Instytucje prowadziły różnorodne kursy (6,5 tys., o 1,8% więcej w porównaniu z 2017 r.), w tym najwięcej kursów języków obcych (22,9%) oraz nauki gry na instrumentach (20,1%).

Grupy artystyczne liczyły sobie 291,2 tys. członków, a najwięcej uczestników skupiały taneczne grupy artystyczne. Wśród nich 19,1% stanowiły zespoły wokalne i chóry, a 18% grupy folklorystyczne.

W 2018 r. instytucje zorganizowały łącznie 242,3 tys. imprez, które przyciągnęły 39,5 mln uczestników kultury. W porównaniu z 2017 r. liczba zorganizowanych imprez wzrosła o 1,1%, natomiast uczestników – o 8,7%.

Kina są miejscami najczęściej odwiedzanymi przez uczestników kultury, w 2018 r. w Polsce działało ich 500. Większa liczba kin stałych zlokalizowana była w miastach (97,0%), dysponowały one 1,4 tys. sal z 290,6 tys. miejsc na widowni. W ciągu roku odbyło się 2,2 mln seansów, w których uczestniczyło 59,2 mln widzów (o 4,3% więcej w porównaniu z 2017 r.). W 2018 r. najwięcej kin stałych prowadziło działalność w województwie mazowieckim (81) i śląskim (51). Pod względem liczby widzów wyróżniało się województwo mazowieckie (11,3 mln).

W 2018 r. funkcjonowało 345 kin (69,4%), 92 minipleksy (18,5%) oraz 60 (12,1%) multipleksów. W multipleksach odbyło się najwięcej seansów (51,2% ogółu), które zgromadziły najliczniejszą widownię (49,8% ogółu).

W tym miejscu należy nawiązać również do produkcji filmów. W Polsce w 2018 r. wyprodukowano 265 filmów kinowych i telewizyjnych, w tym 70 pełnometrażowych oraz 195 średnometrażowych i krótkometrażowych (35 kinowych i 160 telewizyjnych). Spadła ilość filmów pełnometrażowych kinowych (o 9,6% względem 2017 r.). Natomiast zwiększyła się (o 35,3%) liczba filmów pełnometrażowych telewizyjnych. Wzrosła także produkcja filmów kinowych o 12,9% oraz telewizyjnych o 12,7%

(w tym średnio- i krótkometrażowych). Filmy fabularne stanowiły 68,1% produkcji pełnometrażowej.

W 2018 r. nowo wprowadzone na ekrany kin filmy długometrażowe, według krajów realizacji, ogółem stanowiły 384 produkcji (w tym 39 z Polski; 191 z innych krajów europejskich; 107 ze Stanów Zjednoczonych, 47 z pozaeuropejskich krajów). Spośród krajów europejskich w realizacji filmów długometrażowych w 2018 r. dominowały Francja (48) i Wielka Brytania (32). Produkcje te obejrzało kolejno 2 829 438 i 4 678 949 widzów. Filmy z USA zobaczyło 24 058 705 osób. Z pozostałych krajów pozaeuropejskich dominowały produkcje z Kanady (11), obejrzało je 828 899 widzów³¹.

W 2018 r. w Polsce zorganizowano 7,1 tys. imprez masowych, o 0,2 tys. więcej w porównaniu z 2017 r. (wzrost o 2,9%). Imprezy masowe zgromadziły łącznie 27,6 mln uczestników, o 1,4 mln więcej niż w 2017 r. (wzrost o 5,4%). Najwięcej imprez masowych odbyło się w województwie śląskim (896), wzięło w nich udział 4,2 mln osób, podobna liczba uczestników była w województwie mazowieckim (4,0 mln). Zdecydowana większość uczestników brała udział w płatnych imprezach masowych (74,7% ogółu). Wydarzenia artystyczno-rozrywkowe stanowiły 49,9% ogółu imprez masowych i zgromadziły 12,6 mln osób. Dużą popularnością cieszyły się również imprezy sportowe (49,0% ogółu), w których uczestniczyło 14,8 mln osób³².

W powyższym opisie struktury rynku kultury skoncentrowano się w największym stopniu na instytucjach artystycznych i instytucjach muzycznych (nomenklatura przyjęta przez GUS). Było to zamierzonym działaniem autorki, gdyż w obszarze tego typu instytucji kultury prowadzono badania (zob. rozdz. 4). Natomiast opis organizacji tzw. pozaartystycznych stanowił dopełnienie obrazu sektora instytucji kultury, wprowadzono go również, aby pokazać, że podmioty te są alternatywą dla organizacji artystycznych. Współcześnie wiemy, a wynika to z analizy raportów z sektora kultury, że aby przyciągnąć i zaangażować klienta, należy podjąć się współpracy bądź działań niekonwencjonalnych. Zatem aby uzyskać taki efekt, łączone są różne podmioty oraz działania różnorodnych instytucji kultury. Ten sposób myślenia przyczynił się do opracowania koncepcji badań o charakterze pierwotnym, a w szczególności pomógł wybrać podmioty do badań (tzn. podobną analizę rynku kultury przeprowadzono przed podjęciem się badań pierwotnych w 2016 r., służyła ona wówczas do podjęcia decyzji odnośnie wyboru podmiotów do badania, tzn. respondentów – zob. rozdz. 4).

31 Tamże, s. 61–62.

32 Tamże, s. 64–65.

3.2. Uczestnictwo w kulturze w świetle rynkowych zmian postrzegania konsumenta

3.2.1. Kultura, jej typy oraz zarządzanie w kulturze

Kultura jest przedmiotem badań przedstawicieli wielu dyscyplin naukowych, m.in.: antropologii, etnografii, filozofii, kulturoznawstwa i socjologii. Każda z tych nauk wymaga odmiennych procedur badawczych, co sprawia, że nieco inne obszary kultury stanowią przedmiot dociekań. Jednakże zaznaczyć tu trzeba, że granice między tymi dyscyplinami nie są jasno wyznaczone. Przez to również definicja pojęcia *kultury* nie jest jednoznaczna³³. W literaturze przedmiotu występuje wiele pojęć akcentujących różne składniki czy aspekty kultury³⁴. Definicje te mogą mieć charakter bardziej opisowy lub wartościowy. Jedne z nich akcentują nowości, inne natomiast tradycję (tzn. dziedzictwo). Są takie, które uwzględniają to, co stanowi sumę wytworów przekazywanych z pokolenia na pokolenie, inne biorą pod uwagę również procesy i czynności związane z pracą lub z czasem wolnym od pracy. Natomiast najogólniej rzecz ujmując, *kulturę* można zdefiniować jako „wytwór myśli i działalności człowieka, materialnych i niematerialnych wartości przekazywanych”³⁵ z pokolenia na pokolenie.

Kultura materialna obejmuje fizyczne przejawy życia ludzkiego, których efektem są wszelkie wytwory społeczne (dobra). Służą one zaspokojeniu bytowych potrzeb człowieka. Zaliczamy do nich głównie narzędzia pracy (np. komputer, kalkulator, maszynę do szycia, aparat), narzędzia wykorzystywane w czasie wolnym (np. telewizor, rolki, aparat) czy też obiekty użytku publicznego (np. budynek filharmonii, opera), przedmioty codziennego użytku (np. mieszkanie, transport, żywność), odkrycia archeologiczne itp.³⁶

Natomiast kultura niematerialna koncentruje się na „duchowych wytworach społeczeństwa przekazywanych przez pokolenia”³⁷. Tworzą je wszelkie elementy kultury powstałe w umyśle człowieka. Do kultury niematerialnej zalicza się np.: wiedzę, język danego narodu, sztukę, religię, mity, idee, wartości i normy (obyczajowe,

33 J. Hańderek, *Pojęcia i definicje kultury*, <http://www.pjac.uj.edu.pl/documents/30601109/98855445/fk02%20hańderek%20pojęcia%20i%20definicje%20kultury.pdf> (dostęp: 21.01.2020).

34 Przekrój ewolucji pojęcia *kultura* zob.: *Słownik Teorii i Metodologii Badań Kultury. Obserwatorium żywej kultury – sieć badawcza*, <http://ozkultura.pl/wpis/1384/6> (dostęp: 21.01.2020); A. Kłoskowska, *Socjologia kultury*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 19–27; A. Kroeber, C. Kluckhohn, *Culture. A Critical Review of Concepts and Definitions*, Papers of Peabody Museum, Cambridge 1952; cyt. za: A. Kłoskowska, dz. cyt., s. 20–21.

35 M. Gruchoła, *Kultura w ujęciu socjologicznym*, „Roczniki Kulturoznawcze” 2010, t. I, s. 95–113; J. Szczepański, *Elementarne pojęcia socjologii*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1963, s. 47; R. Johnson, *What Is Cultural Studies Anyway?*, „Social Text” 1986/87, nr 16, s. 38–80.

36 J. Szczepański, dz. cyt., s. 46.

37 Tamże, s. 47.

moralne i prawne) itp. Podstawowymi wytworami kultury niematerialnej są wartości, normy i symbole. To one decydują o istocie życia społecznego lub jednostkowego³⁸.

Kultura nie jest pojmowana jednolicie zarówno w różnych okresach historycznych, jak i obszarach geograficznych. Wytwory ludzkie, normy i wartości będą się zawsze różnić. Przedstawiciele świata nauki starają się klasyfikować pewne typy kultur lub opisywać poszczególne przypadki istniejących obecnie lub w przeszłości, nadając im nazwy specyficzne ze względu na miejsce i czas występowania bądź ogólny typ opisywanej kultury.

Mając na uwadze rodzaje definiowania kultury, można wymienić jej ogólne typy, takie jak: kultura duchowa (obejmująca wytwory niematerialne, niemające zastosowania praktycznego np. wytwory sztuki, filozofii, religii); kultura bytu (wytwory materialnej działalności człowieka, np. architektura i wytwory codziennego użytku); kultura społeczna inaczej normatywna (zbiór norm i wzorców zachowań charakterystycznych dla danego społeczeństwa). Kulturę można również sklasyfikować jako historyczną, opisową (nominalistyczną), strukturalistyczną, psychologiczną, genetyczną³⁹. Występuje również klasyfikacja dzieląca kulturę na: masową, popularną, elitarną (wyższą) itp.⁴⁰

Kultura, aby mogła przetrwać pokolenia, wymaga umiejętnego nią zarządzania⁴¹. Laycock stwierdziła, że może „zarządzanie kulturą nie tworzy sztuki i kultury, ale je umożliwia”⁴². Zagadnienie zarządzania kulturą interesuje najczęściej ludzi pracujących w różnych instytucjach kultury lub twórców indywidualnych⁴³. Jednostki te biorą odpowiedzialność za administrowanie w kulturze, jej utrzymanie i tworzenie⁴⁴. Jednocześnie powołując się na badania, prowadzone przez Witkowskiego w polskich

38 Tamże.

39 E.B. Tylor, *Cywilizacja pierwotna. Badania rozwoju mitologii, filozofii, wiary, mowy, sztuki i zwyczajów*, Drukarnia F. Csernaka, Warszawa 1896, s. 15; S. Czarnowski, *Kultura*, Wydawnictwo Akademickie, Warszawa 2005, s. 12; A.L. Kroeber, T. Parsons, *The Concepts of Culture and of Social Systems*, „American Sociological Review” 1958, nr 3, s. 582–583; S. Ossowski, *Z zagadnień psychologii społecznej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 15.

40 A. Kłoskowska, *dz. cyt.*, s. 262–263; H. Podedworna, *Kultura i jej rola w życiu społecznym*, [w:] A. Polakowska-Kujawa (red.), *Socjologia ogólna*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1995, s. 21; A. Kłoskowska, *Kultura masowa. Krytyka i obrona*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 87; M. Golka, *Socjologia kultury*, Wydawnictwo Naukowe „Scholar”, Warszawa 2008, s. 146.

41 E. Wojciechowski, *Zarządzanie w samorządzie terytorialnym*, Difin, Warszawa 2003, s. 11–12; M. Lewandowski, *W poszukiwaniu znaczenia zarządzania kulturą*, [w:] E. Kocój (red.), „Zarządzanie w Kulturze” 2003, t. 1, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2003, s. 19–30.

42 J. Laycock, *Management Programme (EAM)*, [w:] J. Laycock (red.), *Enabling the Creators*, Oxford Brookes University, Oxford 2009, s. 7.

43 A. Kłoskowska, *Socjologia kultury...*, s. 262–263.

44 E. Orzechowski, *Kilka uwag o zarządzaniu kulturą w Polsce: stan na rok 2013*, „Problemy Zarządzania” 2013, nr 11 (4), s. 75–86; A. Kożuch, B. Kożuch, Ł. Sułkowski i in., *Obszary zarządzania publicznego*, Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2016, s. 23–38, 90–107.

instytucjach kultury, okazuje się, że obraz sprawnego zarządzania w kulturze jest mało satysfakcjonujący⁴⁵. Problemy dotyczą różnych elementów, jednakże kluczowe okazuje się niewystarczające dofinansowanie instytucji kultury czy też wydarzeń organizowanych w ich zakresie. Znaczącym problem są także niskie wynagrodzenia pracowników podmiotów kulturalnych. Zachwiane są również relacje między instytucjami kultury a ich organizatorami. Tego typu problemy mają przełożenie na niską ocenę własnej pracy, jak również sprawiają, że pracownicy niechętnie angażują się w działania usprawniające zarządzanie instytucjami kultury⁴⁶.

W obrębie zarządzania kulturą istotne jest jej tworzenie oraz sami twórcy. Według Kłóskowskiej, tworzenie kultury jest „procesem spontanicznym, który zachodzi w toku bezpośrednich/osobistych (lub instytucjonalnych) kontaktów i jest spleciony z codziennymi czynnościami”⁴⁷. W związku z powyższym możemy dokonać podziału na indywidualnych odbiorców/twórców i profesjonalnych twórców. Natomiast jedni i drudzy mogą zamienić się miejscami. Kontakty między twórcą (instytucją) a odbiorcą najczęściej poddawane są określonym regułom i mają miejsce w organizacjach takich jak teatr, filharmonia, galeria sztuki itd. W tym układzie twórcy najczęściej legitymowani są z formalnego wykształcenia, które uprawnia do zajmowania się określoną działalnością. Współcześnie jednak można zaobserwować podejście do tworzenia kultury, które wykorzystuje pośrednią formę kontaktu między twórcą a odbiorcą poprzez środki masowego przekazu. Twórcami kultury stają się zwykli ludzie, którzy dotychczas byli tylko odbiorcami proponowanych im produktów⁴⁸. Zjawisko to przyczyniło się do przedefiniowania znaczenia odbiorcy kultury (widza, biernego obserwatora) na uczestnika kultury (świadomego, aktywnego). Więcej na ten temat zob. w podrozdz. 3.2.2.

3.2.2. Wąskie i szerokie ujęcie uczestnictwa w kulturze – od widza i odbiorcy do uczestnika kultury

Uczestnictwo w kulturze zdefiniować można jako „partycypację w kulturze artystycznej, będącej przedmiotem instytucjonalnej działalności upowszechnieniowej”⁴⁹. W takim ujęciu jest tożsame z biernym odbiorem lub z konsumowaniem dóbr

45 W. Witkowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w instytucjach kultury – wybrane aspekty*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2016, nr 256, s. 30–45.

46 A. Koźuch, B. Koźuch, Ł. Sułkowski i in., *dz. cyt.*, s. 90–107; W. Krawiec, *Building a Brand for the City of Lodz: Motivating and Demotivating Factors for Managers of Cultural Institutions*, „Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego. Polityki Europejskie, Finanse i Marketing” 2019, nr 22 (71), s. 90–105.

47 A. Kłóskowska, *Socjologia kultury...*, s. 26–263.

48 Tamże.

49 B. Fatyga, *Słownik teorii żywej kultury*, <http://ozkultura.pl/wpis/416/5> (dostęp: 6.12.2019); J. Grad, *Badania uczestnictwa w kulturze artystycznej w polskiej socjologii kultury. Analiza*

kultury wytworzonych przez instytucje kultury, artystów niezrzeszonych oraz inne podmioty upowszechniające kulturę. Można powiedzieć, że jest to wąski stopień zaangażowania się odbiorcy w życie kulturalne, w którym odbiór sztuki ogranicza się do oglądania przedstawienia teatralnego, odwiedzania instytucji kultury, takich jak filharmonia, muzeum, galeria lub biblioteka, zaś nabywanie dóbr kultury polega np. na kupieniu magnetu na lodówkę lub książki. Takie pojmowanie uczestnictwa w kulturze jest zgodne z potocznym rozumieniem kultury przez Polaków, odzwierciedla to, jak nauczo odbiorców myśleć o niej, a nie w jaki sposób jest ona praktykowana. Na ogół kultura postrzegana jest jako coś wyjątkowego oraz niedostępnego dla wszystkich. Z tego powodu nie kojarzy się jej z szerokim ujęciem, w ramach którego kultura stanowi integralny aspekt życia codziennego⁵⁰.

Uczestnictwo w kulturze warto zatem rozpatrywać w jej szerszym znaczeniu, definiując ją jako „wielowymiarowy sposób życia ludzi, którzy przez swoją aktywność uczestniczą w życiu społecznym, w codzienności tworząc społeczeństwo obywatelskie”⁵¹.

Szerokie ujęcie partycypacji w kulturze ujmuje zarówno:

- model kultury elitarnej, który wymaga mocnego zaangażowania i kompetencji uczestnika;
- model kultury popularnej, która jest łatwa w odbiorze ze względu na prosty i przystępny język przekazu treści;
- model kultury naturalnej, który uwzględnia środowisko życia człowieka, przyjmowanego biernie i dostępnego dla każdego⁵².

W szerokim ujęciu kulturowa partycypacja polega na wszelkim kontakcie człowieka z wytworami kultury oraz zachowaniami kulturowymi. „Kontakt ten polega na używaniu wytworów kultury, na przyswajaniu, odtwarzaniu i wytwarzaniu tkwiących w nich wartości, na podleganiu obowiązującym w kulturze wzorom, a także na tworzeniu nowych jej wytworów i wartości oraz zachowań”⁵³.

We współczesnym ujęciu uczestnictwo w kulturze odnosi się przede wszystkim do aktywnego bycia jej członkiem, który przejawia skłonność do „zanurzenia się” w kulturze, rozumianej jako proces ciągłych zmian. Nie polega tylko na korzystaniu z oferty proponowanej przez różne instytucje (takie jak teatr, muzeum, filharmonia,

metodologiczno-teoretyczna, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza, Poznań 1997, s. 5.

50 M. Krajewski, *Kompetencje kulturowe Polaków*, [w:] R. Drozdowski, B. Fatyga, M. Filiciak, M. Krajewski, T. Szlendak (red.), *Praktyki kulturalne Polaków*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2014, s. 309.

51 E. Janicka-Olejnik, *Uczestnictwo Polaków w kulturze w świetle aktualnych raportów*, „Studia BAS” 2016, nr 2 (46), s. 57–75.

52 T. Szlendak, K. Olechnicki, *Megaceremoniały i subświaty. O potransformacyjnych przemianach uczestnictwa Polaków w kulturze*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 2014, nr 2, s. 297.

53 M. Golka, dz. cyt., s. 122; M. Makówka, *Funkcje uczestnictwa w kulturze*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 2007, nr 742, s. 5–22.

opera) czy też byciu tylko odbiorcą, widzem, słuchaczem, czytelnikiem, ale przede wszystkim wymaga aktywnego włączania się w tworzenie kultury (np. poprzez brańnię udziału w warsztatach, festiwalach, festynach lub pisanie wierszy, publikowanie wpisów na blogu internetowym, tworzenie muzyki lub amatorskich filmików itp.). Aktywne uczestnictwo w kulturze pozwala wносить do niej wartości samodzielnie odkryte lub wynalezione⁵⁴.

Partycypacja kulturalna przejawia się również w stylu życia, sposobie ubierania, wyborze miejsca na odpoczynek zgodnie z własnymi upodobaniami. Najczęściej są one odbiciem indywidualności, wybierane świadomie po to, aby podkreślić lub wyrazić własną osobowość. Aktywnością kulturalną jest również oglądanie telewizji, słuchanie radia, korzystanie z Internetu, ale również wszelkie działania podejmowane w wolnym czasie, np. spotkania z przyjaciółmi, wycieczki rowerowe, a nawet zakupy⁵⁵.

Współcześnie badacze partycypacji kulturalnej zwracają uwagę na potrzebę odmiennego podejścia do prowadzonych badań, co wymusza przededefiniowanie starych kategorii oraz konieczność przyjęcia nowych modeli i narzędzi badawczych.

Powołując się na słowa T. Szlendaka, wąskie ujęcie uczestnictwa w kulturze nie jest „adekwatne do tego, w jaki sposób współcześnie ludzie spędzają czas wolny i oddają się aktywnościom kulturalnym”⁵⁶, które obecnie stają się „wielozmysłowe i wielowątkowe”⁵⁷. Uczestnicy są aktywni kulturalnie pod warunkiem, że „wiele atrakcji i wrażeń, dostarczanych wszystkim zmysłom, otrzymają w jednym miejscu i możliwie krótkim czasie”⁵⁸. Obecnie możemy zaobserwować „wszystkożerność” kulturalną, która polega na tym, że konsumowane są przez „te same osoby na równi zarówno romanse, jak i wyrafinowana literatura faktu, zarówno muzyka dawna wymagająca wiedzy i specyficznej wrażliwości, jak i muzyka pop dostępna w komercyjnych rozgłośniach radiowych czy portalach społecznościowych”⁵⁹. Konsekwencją takich zachowań jest rozmycie podziału na elitę kulturalną oraz masę niekompetentnych i niewykształconych ludzi.

Zmiany cywilizacyjne (rozwój Internetu, sztucznej inteligencji, telefonii komórkowej czy też pojawienie się centrów handlowych itp.) doprowadziły do „udomowienia” aktywności uczestników kultury. Instytucje kultury odchodzą dzisiaj od starych

54 G. Godlewski, *Animacja i antropologia*, [w:] G. Godlewski, I. Kurz, A. Mencwel, M. Wójtowski (red.), *Animacja kultury. Doświadczenie i przyszłość*, Instytut Kultury Polskiej Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2002, s. 64; M. Krajewski, *Uczestnictwo w kulturze*, [w:] R. Drozdowski, B. Fatyga, M. Filiciak, M. Krajewski, T. Szlendak (red.), *dz. cyt.*, s. 19; E. Janicka-Olejnik, *dz. cyt.*, s. 57–75.

55 E. Janicka-Olejnik, *dz. cyt.*, s. 57–75.

56 T. Szlendak, *Wielozmysłowa kultura iwentu. Skąd się wzięła, czym się objawia i jak w jej ramach ocenić dobra kultury*, „Kultura Współczesna” 2010, nr 4, s. 93.

57 Tamże, s. 93.

58 Tamże.

59 T. Szlendak, *Formy aktywności kulturalnej*, [w:] R. Drozdowski, B. Fatyga, M. Filiciak, M. Krajewski, T. Szlendak, *dz. cyt.*, s. 151.

rozwiązań i stają się miejscami spotkań, skoncentrowanymi „na wydarzeniowości, na organizowaniu cyklicznych imprez”⁶⁰, które zachęciłyby ludzi do brania w nich udziału. Nowa forma uczestnictwa w kulturze polega na tym, że muzea stają się salami koncertowymi, teatry bywają miejscem prezentacji kolekcji obrazów itp.⁶¹

Współcześnie instytucje kultury wychodzą poza tradycyjną działalność, zaczynają funkcjonować w nowych miejscach, takich jak blogi, portale i fora społecznościowe. Inaczej mówiąc, nastąpiła deinstytucjonalizacja, czyli kulturę i sztukę wyprowadzono poza budynek instytucji⁶². Wydarzenie, które dzieje się w „kulturze offline, znajduje swoje zwielokrotnienie w kulturze online”⁶³. Użytkownik kultury w łatwy sposób staje się współtwórcą wydarzeń czy treści kulturalnych, np. poprzez dyskusje na forach, wymianę opinii, zamieszczanie recenzji na blogach. Odbiorca jest jednocześnie twórcą kultury. Za pośrednictwem Internetu ma dostęp do elektronicznych wydarzeń kulturalnych, a także tych odbywających się poza siecią, gdyż informacje o tym, co dzieje się w kulturze zdobywane są w szeroko pojętym środowisku elektronicznym.

Uwzględniając zmiany związane z wykorzystaniem mass mediów w kulturze, warto zwrócić uwagę na to, że „stare kategorie, takie jak odbiorca”⁶⁴ stają się problematyczne, gdyż ludzie są „włączeni w procesy współtworzenia treści kulturowych oraz wprowadzania ich w obieg, często poza systemem instytucji”⁶⁵. Nowe modele biznesowe powstające w kulturze, wspomagane nowoczesnymi technologiami, całkowicie przekształcają rynek kultury. Zmianie ulegają zatem kulturowe doświadczenia, ale również przeobrażeniu podlega wachlarz wartości płynących z działań kulturalnych.

3.2.3. Typologia uczestników kultury

W literaturze przedmiotu w opisach typologii konsumentów działań kulturalnych uwzględniane są wąskie ujęcia odbiorcy kultury oraz szerokie – gdzie konsument nazywany jest uczestnikiem kultury.

W celu opisania odbiorców kultury w wąskim ujęciu można powołać się chociażby na typologię konsumentów dóbr i usług kultury zaproponowaną przez

60 T. Szlendak, *Wielozmysłowa kultura iwentu...*, s. 93–94.

61 Tamże.

62 Zob. więcej: K. Lewandowska, *Nowe technologie a uczestnictwo w kulturze [Kultura się liczy!]*, <https://nck.pl/szkolenia-i-rozwoj/projekty/kultura-sie-liczy-/blog/nowe-technologie-a-uczestnictwo-w-kulturze-kultura-sie-liczy-> (dostęp: 3.02.2016).

63 W.J. Burszta, *Opisać rewolucję*, [w:] M. Filiciak, M. Danielewicz, M. Halawa, P. Mazurek, A. Nowotny (red.), *Młodzi i media. Nowe media a uczestnictwo w kulturze*, Raport: Centrum Badań nad Kulturą Popularną SWPS, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2010, s. 142.

64 M. Filiciak, M. Danielewicz, M. Halawa, P. Mazurek, A. Nowotny (red.), *dz. cyt.*, s. 134.

65 Tamże.

M. Sobocińska⁶⁶. Klasyfikacja ta uwzględnia hierarchię wartości jaką stanowi kultura dla jej odbiorców (brane pod uwagę są: wykształcenie, sytuacja zawodowa, dochód, ocena sytuacji materialnej, miejsce zamieszkania, opinia o sobie). Na podstawie badań naukowych M. Sobocińska wyodrębniła trzy grupy klientów⁶⁷:

- *Miłośników kultury* (39% badanych respondentów), czyli osoby, dla których kultura jest formą rozwoju indywidualnego i komunikowania się z twórcami, artystami oraz innymi ludźmi. Kontakt z dobrami kultury zapewnia im doznania intelektualne i emocjonalne. Wynika to z potrzeb kulturalnych, które zajmują wysoką pozycję w ich hierarchii wartości życiowych. Korzystają z wielu usług świadczonych przez różnego typu instytucje kultury (teatr, opera, operetka, filharmonia, muzeum, kino). *Miłośnicy kultury* uczestniczenia w wydarzeniach kulturalnych nie uzależniają od swojego wolnego czasu i życiowych okoliczności (np. urlopu, urodzin), a wynika to z ich wewnętrznych motywacji i postaw konsumenckich. Dla nich ważniejsze jest przesłanie dzieła i jego treść, niż komfort oglądania spektaklu czy słuchania muzyki. Często są pionierami, za którymi chce podążać szersze grono odbiorców wydarzeń kulturalnych. *Miłośnicy kultury* to jednostki wymagające i posiadające zróżnicowany wachlarz oczekiwań. Ta grupa konsumentów często charakteryzuje się wysokim poziomem wykształcenia oraz przeciętnymi i wysokimi dochodami. Uważają siebie za osoby nowoczesne, mające jasno sprecyzowane cele. Są nimi zwykle mieszkańcy dużych miast, pracujący na etacie, ale też renciści oraz emeryci. Ten typ zachowań zaobserwowano zarówno u kobiet, jak i u mężczyzn.
- *Zorientowanych na edukację* (27% badanych respondentów), których potrzeby kulturalne stanowią niższy poziom w ich hierarchii wartości życiowych, niż to występuje u *miłośników kultury*. Jednakże ta grupa konsumentów posiada większe odczucie pełniejszego zaspokojenia potrzeb edukacyjnych, które przekładają się na częstotliwość uczestniczenia w wydarzeniach kulturalnych. W mniejszym stopniu korzystają z różnych typów instytucji świadczących usługi kulturalne. Chodzą do kina, na wystawy, natomiast rzadko do opery czy teatru. Ich wydatki na zakup przedmiotów przypominających o wydarzeniu kulturalnym są sporadyczne. U tej grupy wolny czas przekłada się na zwiększenie uczestnictwa w różnych imprezach. Podczas wyboru wydarzenia biorą pod uwagę nie tylko dzieło i jego treść, ale również komfort oraz miejsce. Ta grupa odbiorców jest również bardzo wrażliwa na wszelkiego rodzaju promocje, stanowią ją ludzie młodzi, deklarujący średnie wykształcenie, o niskich i przeciętnych dochodach. Grupę tę reprezentują osoby pracujące na etacie oraz uczniowie i studenci.

66 Do wyodrębnienia typów konsumentów wykorzystano jedną z metod taksonomicznych – metodę różnic przeciętnych (in. metoda Czekanowskiego). Zob. więcej: M. Sobocińska, *Zachowania nabywców na rynku dóbr i usług kultury*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s. 142–146.

67 M. Sobocińska, dz. cyt., s. 146–153.

- *Poszukujących odpoczynku* (34% badanych respondentów), czyli osoby, które uczestnictwo w kulturze traktują jako formę odpoczynku lub rozrywki. Potrzeby kulturalne tej grupy zajmują niską pozycję w ich hierarchii wartości życia i są odczuwane z niższą intensywnością. Mają mniejszą potrzebę kontaktu z kulturą, ograniczają swoją aktywność do wyjścia do kina. Ich decyzje zakupowe są w dużym stopniu zależne od ceny oraz miejsca, w którym będzie odbywać się wydarzenie kulturowe. Grupa ta przejawia większe zainteresowanie wydarzeniami kulturalnymi podczas wolnego czasu. Na ogół są to osoby w starszym wieku, z niskim wykształceniem, pracujące na etacie, emeryci i renciści oraz bezrobotni, zamieszkujący miasta średniej wielkości.

Opracowana przez Sobocińską typologia konsumentów kulturalnych wyłoniła różnice ze względu na cechy społeczno-demograficzne, intensywność odczuwania potrzeb kulturalnych, hierarchię wartości, motywację uczestnictwa w kulturze oraz zwyczaje związane z konsumpcją produktów oferowanych przez instytucje kultury.

Cyfryzacja społeczeństwa i globalizacja stanowią główny przyczynek do tego, aby konsumentów kategoryzować w szerszym ujęciu. Powołać się w tym miejscu można na typologię uczestników kultury, opracowaną na podstawie badań przeprowadzonych przez Smartscope na zlecenie Muzeum Historii Polski, Muzeum Historii Żydów Polskich POLIN oraz Narodowy Instytut Fryderyka Chopina pt. *Badanie segmentacyjne uczestników kultury*⁶⁸. Zaproponowany podział uczestników kultury na grupy uwzględnia ich potrzeby, wydatki na cele kulturalne i sposoby spędzania czasu. Przy tworzeniu tej typologii wzięto pod uwagę również zainteresowania oraz cechy psychograficzne i demograficzne respondentów.

Na podstawie zebranych danych wyróżniono takie grupy uczestników kultury jak:

- *Ludowi tradycjoniści* (23% badanych respondentów). Wybierają oni mniej wymagające formy uczestnictwa w kulturze, głównie bezpłatne i niedaleko miejsca zamieszkania, takie jak: festyny, pikniki, jarmarki, koncerty plenerowe. Głównym powodem uczestnictwa w kulturze jest potrzeba odpoczynku i spędzenia czasu z rodziną czy znajomymi w ciekawy sposób. Wśród nich wyodrębnia się osoby w starszym wieku i z niższym wykształceniem. Większość mieszka na wsi lub w małych miastach. Preferują domową aktywność kulturalną, która nie jest męczącą rozrywką. Częściej oglądają TV, spotykają się ze znajomymi, odpoczywają. Obcowanie z naturą jest dla nich jedną z najważniejszych rzeczy w życiu. Wychodzą zwykle w weekendy, w towarzystwie rodziny lub znajomych. Rzadko korzystają z oferty instytucji kulturalnych. Sporadycznie wybierają balet, operę lub filharmonię. Wyżej cenią sobie relacje z innymi niż własne sukcesy, są też bardziej tradycyjni i mniej otwarci na nowe

68 Badania przeprowadzono na ogólnopolskiej próbie 1051 osób i dodatkowo 200 mieszkańców Warszawy. Do badań wykorzystano metody: CAPI i CAWI. Raport: *Badanie segmentacyjne uczestników kultury*, Smartscope, Warszawa 2016, <https://nck.pl/badania/raporty/raport-badanie-segmentacyjne-uczestnikow-kultury> (dostęp: 13.12.2019).

doświadczenia. Najlepsze kanały komunikacyjne dla tej grupy uczestników stanowią media tradycyjne (telewizja, radio), a zwłaszcza lokalne źródła informacji (plakaty, prasa lokalna). Rodzina i znajomi przekazują sobie wiadomości o zbliżających się wydarzeniach.

- *Aspirujący mainstream* (21% badanych) to osoby, które najczęściej wychodzą w weekendy, zwykle wybierają kino lub zoo, zwiedzają, biorą udział w imprezach plenerowych. Są zazwyczaj młodszy niż typowi uczestnicy kultury, mieszkają głównie w miastach, posiadają przeciętne wykształcenie, często to rodziny z dziećmi. Ich aktywność w kulturze jest duża i zróżnicowana oraz wywołana przez różnorodne motywy, np. zdobywanie wiedzy, wspólne spędzanie czasu, zabawa, wypoczynek, nowe doświadczenia, ale także kontakt z pięknymi rzeczami. W czasie wolnym w domu korzystają z Internetu, czytają książki, rzadko oglądają TV. Główny przekaz powinien koncentrować się na różnorodności („każdy u nas coś znajdzie”), odwoływać się do wartości poznawczych oraz rozrywki. Najlepsze kanały komunikacji to Internet i prasa (przeważnie tygodniki). Informacje o wydarzeniach pozyskują z portali społecznościowych (głównie z Facebooka), portali informacyjnych oraz od rodziny i znajomych. W porównaniu z innymi uczestnikami kultury są bardziej otwarci na doświadczenia. Zajmują się rękodziełem, rzemiosłem lub sztuką (m.in. fotografią, szyciem, robieniem na drutach, haftowaniem, majsterkowaniem, surfowaniem w sieci internetowej – wrzucają memy, śmieszne filmiki, komentują itp.). Wykazują się wieloma zainteresowaniami – kino, podróże, gotowanie itp. Kultura pełni ważną rolę w ich życiu, zaliczają do niej: tradycję, muzykę rozrywkową, taniec, fotografię, sposób zwracania się do siebie, umiejętność konwersacji, stosunek do innych narodów.
- *Wycofani* (12% badanych), mają niską motywację do uczestnictwa w kulturze. Wskazują głównie na potrzeby dotyczące odpoczynku oraz spędzania czasu z rodziną i znajomymi. Jeśli wychodzą, to wybierają festyn, zoo, kino lub koncert, ale wolą zostać w domu przed telewizorem. Są mało otwarci na nowe doświadczenia. W wolnym czasie w domu oprócz oglądania TV słuchają radia, korzystają z Internetu, wykonują różne prace domowe oraz wysypiają się. To często osoby starsze, słabiej wykształcone, mieszkające na wsi, nieco więcej w tej grupie jest mężczyzn. Nieznacznie częściej niż inni uczestnicy kultury wychodzą samotnie. Nastawieni są bardziej na relacje z innymi niż sukcesy, gotowi podporządkować się otoczeniu, mniej otwarci na nowe doświadczenia, a także częściej podejmują decyzje w sposób spontaniczny. Rzadziej niż inni korzystają z Internetu. Mają najmniej zainteresowań ze wszystkich wyodrębnionych grup. Komunikacja powinna dotyczyć odpoczynku, lekkiej rozrywki. Kanały komunikacji to głównie media tradycyjne i lokalne. Informacji o wydarzeniach kulturalnych zazwyczaj nie szukają, a jeżeli już to ich źródłem jest rodzina lub znajomi.

- *Przymusowi domatorzy* (12% badanych), deklarują oni wysokie potrzeby kulturalne, są raczej otwarci, ale najczęściej siedzą w domu. Oglądają programy kulturalne w TV, uprawiają ogródek, czytają książki i prasę. Rzadko wychodzą, najczęściej do biblioteki lub na festyn. Zwracają uwagę na cenę i odległość od domu. Równocześnie wyróżnia ich otwartość na uczestnictwo w różnych aktywnościach, także w kulturze niematerialnej (balet, teatr, wykład, musical). Z reguły to osoby w średnim wieku, nieco częściej ze wsi. Z jednej strony chcą odpocząć, spędzić czas z rodziną i znajomymi, z drugiej oczekują wybicia z codziennej rutyny, doświadczania nowych przeżyć, wzruszeń. Komunikacja powinna podkreślać wyjątkowość, ekskluzywność tematyki, ale nie w sposób dystansujący („elitarność dla każdego”). Kanały komunikacji to głównie Internet. Osoby z tej grupy zwykle wychodzą w weekendy, częściej niż inni badani w pojedynkę. Są umiarkowanie otwarci na nowe doświadczenia, raczej pozostają wycofani, dający się prowadzić innym, a decyzje podejmują kierując się intuicją. Najlepiej odpoczywają w samotności, ale mają również znajomych. Rzadziej angażują się w działania artystyczne w domu, co najwyżej majsterkują. Większa połowa z nich uprawia sporty – głównie jeżdżą na rowerze lub spacerują.
- *Zdobywcy wiedzy* (11% badanych uczestników kultury), wybierają oni aktywności, które pozwalają im na zdobywanie wiedzy, nowych umiejętności i kolekcjonowanie wrażeń (doświadczeń). Zwiedzają miejsca historyczne, parki tematyczne, muzea, interesują się innymi kulturami, literaturą, nauką i techniką. To najczęściej młodzi mieszkańcy miast, posiadający wyższe wykształcenie, w tym rodzice małych dzieci. Częściej w tej grupie znajdują się przedstawiciele kadry kierowniczej oraz pracownicy umysłowi. Sytuację finansową oceniają jako dobrą lub przeciętną. Traktują kulturę użytecznie, lubią pożytecznie spędzać czas wolny. Główny przekaz powinien koncentrować się na wartościach poznawczych i nowoczesnej, interaktywnej formie zwiedzania („wiedza przez doświadczenie”). W czasie wolnym w domu częściej wybierają aktywności, które pozwalają na poszerzenie wiedzy i umiejętności, takie jak: czytanie książek, gry komputerowe, nauka, ćwiczenia. Wychodzą zwykle w weekendy, w towarzystwie rodziny. Kultura pełni ważną rolę w ich codziennym życiu, zaliczają do niej: tradycję, taniec, sposób w jaki ludzie się traktują, fotografię, muzykę rozrywkową itp. Osiąganie sukcesu jest dla nich ważniejsze niż relacje z innymi. Podejmując decyzje, kierują się rozsądkiem. Najlepsze kanały komunikacji to Internet, ewentualnie prasa. Źródłem informacji o wydarzeniach są głównie portale społecznościowe oraz strony WWW. Częściej niż przedstawiciele innych grupy uczestników zajmują się rękodziełem, rzemiosłem lub sztuką (m.in. majsterkują, fotografują).
- *Młodzi uciekinierzy* (8% badanych), kultura daje im możliwość oderwania się od codziennego życia i zanurzenia we własnym świecie. Preferują lekką

rozrywkę i dobrą zabawę (nastawioną raczej na odprężenie niż silne emocje). Chodzą do kina, na pikniki, festyny, koncerty, zwiedzają historyczne budynki, ale najczęściej uczestniczą w kulturze w domu, czytając i spędzając dużo czasu przed komputerem (gry/Internet). To głównie osoby młodsze, lepiej wykształcone, ze średnich i dużych miast. Zaangażują się tylko, jeżeli dana aktywność jest dopasowana do ich zainteresowań. Przyciągnięcie ich wymaga bardzo atrakcyjnej i nowoczesnej formy np. multimedialnej i interaktywnej, umożliwiającej „zanurzenie się”, doświadczenie czegoś osobiście. Kanałem komunikacji jest głównie Internet, zwłaszcza media społecznościowe. Wychodzą w weekendy, ale również w dni powszednie, zazwyczaj ze znajomymi, partnerem. Mają niewielu przyjaciół, są domatorami, mało otwartymi na nowe rzeczy i doświadczenia. Interesują się kinematografią, muzyką rozrywkową i podróżami. Większość z nich uprawia sporty – głównie bieganie, wyjeżdżają na urlopy.

- *Konsumenci kultury instytucjonalnej* (7% badanych), nie mają specyficznych potrzeb związanych z czasem wolnym. Wyróżnia ich to, że są grupą najczęściej korzystającą z oferty instytucji kulturalnych. Chodzą do opery, galerii sztuki, filharmonii czy teatru, jak również do kina, muzeum, na koncerty. Są aktywni mimo nieco starszego wieku. Osoby lepiej wykształcone ze średnich i dużych miast, częściej kobiety. Są najbardziej zadowoleni z oferty kulturalnej w swoim miejscu zamieszkania. Kultura pełni w ich życiu istotną rolę. W czasie wolnym chcą odpocząć i oderwać się od codzienności, ale także poszerzyć wiedzę i dowiedzieć się czegoś nowego, doświadczyć wyjątkowych przeżyć i poznać inne kultury, wzruszyć się oraz mieć kontakt z pięknymi rzeczami. Częściej niż inni uczestnicy kultury czas wolny spędzają elitarnie, w sposób wyszukany, nowatorski. W domu spotykają się ze znajomymi, zapraszają gości, czytają książki, oglądają nagrania sztuk teatralnych w TV i wykonują różne prace domowe. Wychodzą równie często w weekendy i w dni powszednie, w towarzystwie znajomych i partnera, nastawieni są na relacje, lubią uczestniczyć w nowych wydarzeniach, mają wielu znajomych. Używają Internetu, szukając informacji o kulturze głównie na stronach WWW. Komunikacja powinna podkreślać „kulturalny” charakter wyjścia do muzeum („kulturalny człowiek musi tu być”), możliwość uczestniczenia w czymś wyjątkowym, nie dla każdego.
- *Sensualni* (3% badanych), nastawieni są na emocje, przeżycia i rozwój, jednak poszukują tych przeżyć w dość tradycyjnych odsłonach. Dużo wychodzą, najczęściej do bibliotek, centrów kultury, na koncerty, do kina. Często korzystają z kultury w domu – czytając, oglądając sztuki teatralne, słuchając koncertów, sami również tworzą – najczęściej piszą. W wolnym czasie lubią uczyć się i doskonalić swoje umiejętności. Są to nieco częściej mężczyźni, osoby starsze, mieszkańcy miast. Dojrzały uczestnicy kultury, którzy dobrze znają swoje potrzeby i je realizują. Wybierając aktywność, najczęściej kierują

się dopasowaniem do własnych potrzeb i zainteresowań. Należy się z nimi komunikować przez Internet i prasę, zwłaszcza poświęconą tematyce kultury. Mają wiele zainteresowań, najczęściej jest to literatura, kino, poznawanie innych kultur, muzyka i historia. Angażują się w działania artystyczne w domu, np. piszą. Informacje o wydarzeniach kulturalnych pozyskują z portali społecznościowych (głównie Facebooka), portali poświęconych kulturze – często też sami tworzą strony internetowe o profilu kulturalnym.

- *Poprawni konformiści* (3% wszystkich badanych), w kulturze uczestniczą niejako przy okazji. Wybierają aktywności, którym poświęcają się osoby z ich najbliższego otoczenia, chcą po prostu zapełnić czymś wolny czas, a przy okazji chętnie robią zakupy. Najczęściej wychodzą z rodziną w weekendy i wybierają festyny, imprezy plenerowe, kino, zoo i koncerty. W domu głównie spędzają czas przed telewizorem (oglądając m.in. transmisje i nagrania koncertów muzyki klasycznej lub jazzu). Są nieco starsi i nieco gorzej wykształceni niż przedstawiciele innych grup. Ich potrzeby koncentrują się na byciu poprawnym („co ludzie powiedzą”). Mieszkają w małych i średnich miastach. Podejmują decyzje, kierując się rozsądkiem, są bardziej nastawieni na relacje niż osiąganie sukcesów. Mają wielu znajomych, ale niewielu przyjaciół. Często majsterkują. Rzadziej niż inne grupy klientów korzystają z Internetu. Większość uprawia sport – najczęściej jazdę na rowerze i spacer. Ze względu na małą aktywność kulturalną trudno dotrzeć do nich z komunikacją. Ewentualny przekaz powinien podkreślać wygodę, dostępność, łatwość zwiedzania, redukować dystans między odbiorcą a instytucją kultury, akcentować codzienny, powszechny charakter wizyty w muzeum, teatrze. Kanały komunikacji to głównie radio, ale także Internet (m.in. Facebook). Informacje o wydarzeniach kulturalnych pozyskują od rodziny i znajomych.

Inne badania, przeprowadzone przez Centrum Badania Opinii Społecznej w 2018 r. na zlecenie Narodowego Centrum Kultury, pozwoliły zilustrować pięć typów uczestników kultury, takich jak⁶⁹:

- *Zdystansowani pragmatycy* (26% badanych), czynnikami motywującymi ich do uczestnictwa w kulturze są głównie chęci zrobienia czegoś dla rozrywki czy też oderwania się od rzeczywistości. Grupę tę stanowią emeryci, renciści, robotnicy z wykształceniem zasadniczym zawodowym. Ich uczestnictwo w kulturze nie jest planowane z wyprzedzeniem. Biorą udział, np. w festynach, koncertach zespołów disco polo itp. Powodem takiego podejścia do uczestnictwa w kulturze jest nikłe zainteresowanie kulturą, brak czasu lub pieniędzy.

69 Sondaż przeprowadzono na ogólnopolskiej, reprezentatywnej próbie dorosłych (n = 1000). Zrealizowany został techniką wywiadu ankietarskiego, wspomaganego komputerowo (CAPI). Zob. więcej: *Kogo (nie)interesuje kultura instytucjonalna. Segmentacja uczestników kultury*, Narodowe Centrum Kultury, <https://nck.pl/badania/aktualnosci/segmentacja-uczestnikow-kultury> (dostęp: 27.05.2019).

- *Podłączeni wszystkożercy* (11% badanych), dla nich uczestnictwo w kulturze wiąże się z rozrywką, możliwością poszerzenia horyzontów lub oderwania się od rzeczywistości. Zawodowo grupę tę stanowi kadra kierownicza, pracownicy administracyjni, uczniowie i studenci. Lubią czytać książki, korzystają z płatnych serwisów muzycznych. Natomiast głównymi powodami nieuczestniczenia w kulturze jest brak zainteresowania, czasu lub złe samopoczucie w miejscach kulturalnych.
- *Pozostający w strefie komfortu* (40% badanych), uczestniczą w kulturze, bo mają możliwość poszerzenia horyzontów i oderwania się od codzienności oraz mogą odpocząć. Osoby te, wracając z kina, są skłonne wstąpić na jarmark, gdzie kupią płytę ulubionego wokalisty pop. Najczęstszymi przyczynami niekorzystania z kultury jest brak zainteresowania, brak czasu, ale również trudności z dojazdem do miejsc, w których wydarzenia kulturalne się odbywają.
- *Bywalcy esteci* (12% badanych), uczestniczenie w kulturze pozwala im zaznać rozrywki, oderwać się od codzienności oraz atrakcyjnie spędzić czas z innymi ludźmi. Są to w większości osoby w wieku okołoemerytalnym i posiadające wyższe wykształcenie. Często odwiedzają jarmarki, bibliotekę, kino itp. Lubią spędzać czas aktywnie. Odpoczywają, słuchając muzyki. W kulturze nie uczestniczą z powodu braku czasu, dużej odległości do instytucji kultury lub miejsca eventu, braku osoby towarzyszącej, niezdecydowania w czym chcieliby wziąć udział.
- *Zanurzeni w kulturze* (11% badanych), uczestniczą w kulturze ze względu na chęć poszerzenia horyzontów, przeżycia estetycznego doświadczenia. W tej grupie większość osób jest po 30 roku życia, z wyższym wykształceniem. Są to zazwyczaj kierownicy, dyrektorzy np. kreatywni z małych firm marketingowych. Często odwiedzają muzea, kina, biblioteki. Korzystają z płatnych serwisów z muzyką. Jeżeli nie uczestniczą w wydarzeniach kulturalnych, to wynika to z braku czasu, problemów z dojazdem lub nie mają towarzystwa do wyjścia.

Szersze ujęcie uczestników kultury zostało uwzględnione również w badaniach przeprowadzonych na potrzeby Polskiej Izby Książki⁷⁰. Na ich podstawie wyłoniono następujące grupy uczestników kultury: *telewizja powiedziała* (39%), *ambitni* (27%), *elektroniczna rozrywka* (17%), *sporadyczni* (11%), *zmarginalizowani* (5%).

Warta uwagi jest typologia autorstwa J. Falka, w której wyodrębniono poszczególne grupy odbiorców na podstawie ich motywacji, a zatem odwołano się do

70 Badania przeprowadzone dla PIK z udziałem 2031 respondentów z Polski. Raport: K. Krejtz i in., *Kierunki i formy transformacji czytelnictwa w Polsce*, PIK, OPI-PIB, CBOS, Warszawa 2014, https://womgorz.e00du.pl/files/Informacja%20Pedagogiczna/Raport%20PIK%20z%20projektu%20badawczego%20Kierunki%20i%20formy%20transformacji%20czytelnictwa%20w%20Polsce_pub.pdf (dostęp: 12.08.2019).

indywidualnych powodów decyzji o podjęciu określonej aktywności kulturalnej⁷¹. J. Falk sklasyfikował uczestników kultury jako:

- *Odkrywców*, czyli poszukiwaczy wyzwań intelektualnych. Osoby te lubią uczyć się nowych rzeczy w ciekawym otoczeniu i z interesującymi ludźmi. Inicjatorami do wizyty w instytucjach kultury są oni sami. Rzadko korzystają z przewodników, lubią samodzielnie odkrywać i doświadczać, w związku z tym przekrojowe wystawy/wydarzenia są dla nich bardziej odpowiednie. Pozwalają one w większym stopniu poszerzać horyzonty. Są to osoby, które chętnie zagłębiają się w szczegóły i poznają ciekawostki dotyczące wystawianych obiektów.
- *Facylitatorów*, czyli osoby, którym zależy na aktywnej i ciekawej formie odpoczynku wraz z ludźmi, na których im zależy: dziećmi, wnukami, przyjaciółmi bądź z członkami grup zainteresowań, np.: koła wędkarskiego, koła gospodyń domowych, karateków itp. Uczestnictwo w kulturze nie wynika z potrzeby własnego rozwoju, tylko z dbania o ciekawe doświadczenia innych osób, a przez to pragną być postrzegani jako interesujący znajomi, dobrzy rodzice czy przyjaciele itp. Osoby te są towarzyskie i mają dużą potrzebę przebywania wśród ludzi, choć głównie jest to grono znajomych.
- *Kolekcjonerów wrażeń*, którzy nastawieni są na doświadczenie tego, co jest uznawane za najważniejsze w danym miejscu. Nie są regularnymi widzami. Jako turyści chcą „odhaczyć” najbardziej popularne miejsca, dzieła sztuki itd. Nie skupiają uwagi na dłuższej aktywności. Lubią chwalić się miejscami, w których byli, ale nie wnikają w szczegóły.
- *Profesjonalistów i hobbystów*, czyli osoby, które konkretnie potrafią wskazać swój cel postępowania. Wiedzą dokładnie, jakie chcą spełnić intelektualne potrzeby, nabyć umiejętności związane z pracą zawodową lub pasją. Szukają wydarzeń na wysokim poziomie merytorycznym. Są osobami, które stanowczo, a nawet krytycznie, potrafią wyrazić swoje zdanie. Mają refleksyjne podejście do uczestnictwa w kulturze. Do tej kategorii zaliczyć można artystów, naukowców, nauczycieli itd.
- *Poszukiwaczy spokoju*, którzy szukają sposobów na oderwanie się od codziennych spraw. Wolny czas pragną spędzać w estetycznym otoczeniu. Interesują ich ładne miejsca i ciekawa architektura. Lubią odpoczywać w ciszy i spokoju, dlatego też szukają miejsc, w których nie ma dużo ludzi⁷².

71 Typologia motywacji opracowana była w odniesieniu do odwiedzających muzea. Zob. więcej: J. Falk, *Understanding Museum Visitors' Motivation and Learning*, [w:] I. Brændholt Lundgaard, J. Thorek Jensen (red.), *Museums – Social Learning Spaces and Knowledge Producing Processes*, Kulturstyrelsen – Danish Agency for Culture, Copenhagen 2013, <https://www.scribd.com/document/405794656/Museums-Social-learning-pdf> (dostęp: 12.08.2019).

72 A. Kaim, *Badania segmentacyjne uczestników kultury*, <https://www.agnieszkakaim.eu/2019/09/badania-segmentacyjne/> (dostęp: 13.09.2019); Raport: *Użytkownik, zasoby, strategie. Instytucje kultury w środowisku cyfrowym*, Narodowy Instytut Audiowizualny, Warszawa 2016, http://www.nina.gov.pl/media/761909/instytucje_kultury_w_srodowisku_cyfrowym.pdf (dostęp: 12.08.2019).

Klasyfikacja uczestników kultury opracowana przez J. Falka jest częstym punktem odniesienia dla badaczy z różnych obszarów działań kulturalnych. Przykładem mogą być badania, które miały na celu poznanie motywów użytkowania zdigitalizowanych zasobów kultury⁷³. W zależności od tego czy użytkownicy działają pod wpływem motywacji wewnętrznej (kieruje nimi pasja, potrzeba bądź zainteresowania), czy raczej zewnętrznej (cyfrowe zasoby ułatwiają im pracę bądź są przez nich wykorzystywane z konieczności) w toku badań wyodrębniono dwie zasadnicze grupy, nazwano je pasjonaci i pragmatycy. W obrębie pasjonatów wyróżniono tych, którzy działają w pojedynkę i w grupie. Natomiast w obrębie pragmatyków pojawili się: zawodowcy-kuratorzy, zawodowcy-akademicy, zawodowcy-nauczyciele, zawodowcy-twórcy, uśpiony potencjał (uczniowie i studenci), uśpiony potencjał-seniorzy⁷⁴.

Zaprezentowane klasyfikacje uczestników kultury nie uwzględniają jednak ważnej dla rozwoju kultury grupy, jaką są dzieci i nieletnia młodzież. Jednakże nie oznacza to, że ta grupa jest pomijana przez instytucje kultury w ich ofercie. Są one bowiem nastawione na edukację młodego pokolenia, biorą jednocześnie pod uwagę współczesne trendy w angażowaniu się młodego odbiorcy w działania kulturalne, wykorzystują przy tym możliwości Internetu oraz nowoczesne technologie⁷⁵. Młody odbiorca jest nie tylko uczestnikiem, ale również kreatorem kultury. W ramach różnych programów i projektów młodzi ludzie stają się kreatorami, np.: muzyki opartej na technice cyfrowej, gier edukacyjnych, interaktywnych map regionów, wideo dokumentacji, przeprowadzają eksperymenty, zapoznają się z kulturą z całego świata⁷⁶.

Tego typu projekty obejmują często również dzieci niepełnosprawne, pochodzące z ubogich regionów i dzielnic, wychowanków domów dziecka czy zakładów poprawczych. Zdaniem K. Rykowskiego, „poprzez aktywne uczestnictwo w warsztatach, wydarzeniach kulturalnych i tworzenie materiałów, mają młodzi ludzie okazję poznawać otaczający świat, integrować się z grupą, a także uwierzyć we własne możliwości”⁷⁷. Dzieła stworzone w trakcie warsztatów „pozwalają twórcom, autorom i pomysłodawcom różnorodnych rozwiązań zachować pewne prawa autorskie i jednocześnie podzielić się swoją twórczością, pomysłami oraz wypracowanymi w trakcie trwania projektów materiałami edukacyjnymi”⁷⁸.

73 Raport: O. Bosomtwe, A. Buchner, A. Janus, M. Wierzbicka, M. Wilkowski, *Dobro wspólne. Pasja i praktyka. Cyfrowe zasoby kultury w Polsce*, Centrum cyfrowe, Warszawa 2018, s. 15–85.

74 Tamże.

75 K. Rykowski, *Dzieci i młodzież jako uczestnicy i twórcy kultury*, <https://publicystyka.ngo.pl/dzieci-i-młodzież-jako-uczestnicy-i-tworcy-kultury> (dostęp: 17.09.2010).

76 Projekt Fundacji Orange, zob. więcej: <https://fundacja.orange.pl/aktualnosci/kategoria/akademia-orange> (dostęp: 5.01.2020).

77 K. Rykowski, *dz. cyt.*

78 Tamże.

Obecnie, obok projektów angażujących dzieci we współtworzenie kultury, realizowane są przedsięwzięcia, które włączają grupy ludzi w wieku emerytalnym⁷⁹. Dzisiejsi seniorzy są coraz bardziej kompetentni w zakresie obsługi urządzeń elektronicznych, korzystanie z Internetu i komunikowanie się za jego pośrednictwem stanowi dla nich oczywisty element życia, część z nich posługuje się mediami społecznościowymi, choć może mniej aktywnie niż młodszy użytkownicy. Jest to również grupa ludzi, którzy mimo różnych utrudnień (głównie z powodów zdrowotnych, miejsca zamieszkania itp.) chcą się rozwijać i być aktywni. Uczestniczą w zajęciach na uniwersytetach trzeciego wieku, uczą się języków obcych, chodzą na kursy malarstwa itp. Z uwagi na proces starzenia się społeczeństwa Europy, grupa ta potrzebuje atrakcyjnej oferty i zaangażowania w różne akcje kulturalne⁸⁰.

Instytucje kultury nie zapominają również o sile rodziny w społeczeństwie i organizują różne projekty, w które mogą zaangażować się wszyscy domownicy. Za rodzinę jako uczestnika kultury należy tu uznać: rodziców z dziećmi w wieku 6–11 lat, rodziców z dziećmi młodszymi (w wieku poniżej 6 lat w tym również niemowlęta), rodzeństwo, opiekunów z dziećmi, dziadków z wnukami, rodziny wielodzietne, rodziny wielopokoleniowe (przedstawiciele trzech pokoleń), rodziny z dziećmi adoptowanymi, rodziny zastępcze, samotnie wychowujących dzieci⁸¹. Uczestniczenie rodziny w kulturze ma na celu pogłębienie wzajemnych relacji oraz edukowanie młodego pokolenia.

Podsumowując, należy pamiętać, że potencjalnie każda instytucja kultury lub miejscowość ma tyle samo uczestników kultury. W obecnych czasach, mając na uwadze „logikę długiego ogona”, warto pamiętać o każdej z nich. Współcześnie możemy „obserwować przeniesienie ciężaru z kultury masowej w stronę kultury masowo równoległej”⁸². Uwzględniającej rzeczywistość online i offline⁸³. Odbiorca i uczestnik kultury

79 Nie ma jednoznacznej granicy wiekowej, klasyfikującej człowieka do grupy seniorów. Najczęściej za seniora uznaje się osobę, która ukończyła 60 rok życia. Jednakże Światowa Organizacja Zdrowia (WHO) podaje wiek metrykalny seniora 60/65–75 (starość wczesna), 75–89 (starość dojrzała), powyżej 90 roku życia (długowieczność). Zob. więcej: W. Bauer, *Senior to nie ja? Czy jesteśmy przygotowani na starzenie się społeczeństwa? Kontekst społeczno-gospodarczy*, [w:] M. Herkt, A. Mieszala (red.), *Odbiorcy instytucji kultury. Seniorki i Seniorzy w instytucji kultury*, Centrum Turystyki Kulturalnej TRAKT, Poznań 2018, s. 69–77, https://issuu.com/bramapoznania/docs/187x237mm3mm_odbiorcy-instytucji-ku (dostęp: 19.05.2019); Główny Urząd Statystyczny, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/roczniki-statystyczne/roczniki-statystyczne/rocznik-demograficzny-2019,3,13.html> (dostęp: 16.10.2019).

80 Raport: O. Bosomtwe, A. Buchner, A. Janus, M. Wierzbička, M. Wilkowski, *dz. cyt.*, s. 35–37; W. Bauer, *dz. cyt.*, s. 69–77.

81 R. Pernak, *Rodzina w instytucji kultury. Podstawowe wyróżniki odbiorcy*, [w:] M. Herkt, A. Mieszala (red.), *dz. cyt.*, s. 29–38.

82 Obecnie rynek masowy przekształca się w wiele nisz, zjawisko to nazywane jest „długim ogonem”. Zob. więcej: Ch. Anderson, *Długi ogon. Ekonomia przyszłości – każdy konsument ma głos*, Media Rodzina, Poznań 2008, s. 19–26.

83 Raport: *Użytkownik, zasoby, strategie. Instytucje kultury w środowisku cyfrowym*.

jest raczej konsumentem popkultury. Zaobserwować można również takie zjawiska, modne w środowiskach ludzi aktywnych w sieci i nie tylko, jak na przykład jedzenie owadów, dziwne przyjemności itd. Odbiorcy oczekują coraz mocniejszego przekazu, również w działaniach kulturalnych. Zjawisko, które dzisiaj „uchodzi za współczesny trend, można zaliczyć do jednej z czterech kategorii: nowe utopie i ideologizacja, pragmatyzacja codzienności, ludyczny ekstremalizm, krytycyzm, hejt i antyutopie”⁸⁴.

3.3. Nowe zjawiska na rynku instytucji kultury

Zdaniem O. Kulińskiej⁸⁵ wyznaczenie trendów wymaga „systematyczności, analitycznego procesu, w ramach którego diagnozuje się czynniki zmian i identyfikuje się procesy”⁸⁶, które mają wpływ na działanie podmiotów z danego obszaru rynku, w tym również na instytucje kultury. „Trendy to głębokie zmiany społeczne generowane nowym sposobem funkcjonowania człowieka”⁸⁷. To zjawiska, których występowanie ma charakter długookresowy. Nie można utożsamiać ich z modą („byciem trendy”), która jest zjawiskiem krótkotrwałym i najczęściej stanowi mechanizm napędzający sprzedaż sezonową. W związku z powyższym, mając na uwadze zarządzanie wartością i doświadczeniem klienta w instytucjach kultury, bardziej opłacalne są trendy. Stanowią one także podstawę do wprowadzania zmian w strategiach instytucji kultury. Zwrócić uwagę należy na fakt, że członkowie społeczeństwa nie żyją w odosobnieniu i to, jakie decyzje podejmują, wynika z codziennego życia. Dlatego też trudno jest wydzielić kategorie trendów dla kultury czy biznesu. Zapisane poniżej trendy na pewno będą widoczne również w innych branżach niż kultura.

Słusznie O. Kulińska zauważyła, że współcześnie „żyjemy w kulturze nanosekundy, a instytucje kultury, próbując nadążyć za swoimi odbiorcami, często tworzą nadprodukcję wydarzeń kulturalnych skierowanych do »bezodbiorców«”⁸⁸. Obecnie dla kultury ważny jest trend budowania publiczności np. *Senseploration* (trend komunikacyjny wykorzystujący rozwiązania z grupy digital i analog senses, potrzeba doświadczenia świata wszystkimi zmysłami) czy też trend społeczny tzw. *Silver Tsunami* (do problemu starzejącego się społeczeństwa). Dla rynku kultury coraz

84 Wypowiedź A. Rzeźnik (CPC, PTBRiO) i B. Bracha (brightlight, PTBRiO) na konferencji: *Marketing w Kulturze. Komunikacja – trendy – praktyka*, Instytut Kultury Miejskiej w Gdańsku, <http://meakultura.pl/rekomendacje/konferencja-marketing-w-kulturze-komunikacja-trendy-praktyka-2146> (dostęp: 31.01.2020).

85 A. Kulińska – culture insight researcher w Infuture Institute.

86 *Trendy w kulturze nanosekundy. Wywiad z Olą Kulińską*, <https://www.agnieszkakaim.eu/2019/11/trendy-w-kulturze-nanosekundy-wywiad/> (dostęp: 8.11.2019).

87 Tamże.

88 Tamże.

bardziej istotny staje się trend środowiskowy nazwany *Life After Plastic* (dotyczy problemu nadmiernego wykorzystania plastiku podczas wydarzeń kulturalnych, a zarazem szukania alternatywy dla jednorazowych opakowań, kubków, nośników promocji itp.)⁸⁹.

Warto przywołać w tym miejscu raport przygotowany przez Towarzystwo Inicjatyw Twórczych „ę” pod tytułem *JASKÓŁKI. Nowe zjawiska w warszawskich instytucjach i nieinstytucjach kultury*⁹⁰. W raporcie pokazano, jakie są możliwe kierunki zmian we współczesnej kulturze instytucjonalnej i jakiemu przeformułowaniu może ona podlegać w najbliższych latach. W wyniku badań zdefiniowanych zostało 27 „jaskółek”, czyli zwiastunów zmian i nowych zjawisk w instytucjach kultury.

Można nawiązać do takich trendów („jaskółek”) jak:

- Spółdzielczość – trend przejawia postawę antykonsumpcyjną. Polega to na zmianie myślenia o posiadaniu czegoś dla siebie na rzecz kupowania na użytek innych. Społeczeństwo uczy się dzielić posiadanymi zasobami w oparciu o wspólne dobra i interesy.
- Laby – trend ten ujawnia potrzebę prowadzenia badań naukowych, eksperymentowania, testowania i oglądania efektów. Pozwala to wypracować metody odpowiednie dla danego obszaru oraz poszerzyć zakres działań, które pierwotnie założono w danej organizacji. Wynika to z chęci nadążenia za zmianami w świecie.
- Sieciowość – trend skłaniający do budowania formalnych i nieformalnych relacji z podobnymi instytucjami lub osobami. Sieć pozwala utrzymać kontakty z profesjonalistami, ale także podtrzymuje więzi towarzyskie. Ułatwia poszukiwanie partnerów do współpracy, jest też pomocna w dialogu z władzami miasta, regionu, kraju.
- Osadzenie w przestrzeni – zjawisko to polega na docenieniu przestrzeni publicznej, tzn. ważne jest bycie w bliskiej relacji z otoczeniem. Zwiększenie roli otoczenia w debacie politycznej oraz uwzględnienie go w polityce kulturalnej stanowi dużą wartość dla odbiorców instytucji kultury. Dzięki temu ludzie mają pewność, że to, w co się angażują, nie zniknie kolejnego dnia.
- Społeczność w centrum – trend ten polega na włączaniu społeczności lokalnej w proces decydowania o kształcie instytucji kultury. Jednakże podmioty kulturalne powinny włożyć wysiłek w to, aby społeczność chciała z nimi współpracować. Instytucje aktywnie i w ciekawy sposób powinny zachęcać ludzi, w dłuższej perspektywie owocuje to mocniejszymi relacjami oraz buduje stałe grupy uczestników działań.
- Crowdfunding – jest to koncepcja marketingowa, która polega na angażowaniu społeczności w celu pozyskania funduszy na jakiś pomysł. Finansowanie

⁸⁹ Tamże.

⁹⁰ Raport: *JASKÓŁKI. Nowe zjawiska w warszawskich instytucjach i nieinstytucjach kultury*, Towarzystwo Inicjatyw Twórczych „ę”, <http://jaskolki.e.org.pl/> (dostęp: 17.03.2020).

społecznościowe pozwala również na budowanie wspólnoty wokół pomysłu, a także na jego promocję.

- Ucieczka od grantozy – zjawisko polegające na szukaniu innych sposobów na sfinansowanie działań kulturalnych, niż granty, które stanowiły podstawowy sposób doinwestowania. Wymienić tu można crowdfunding, kontestowanie czy ekonomię umiaru. Jest to ucieczka instytucji kultury ku niezależności i swobodzie podejmowania decyzji, a także cykliczności najcenniejszych działań kulturalnych.
- Rosnąca rola miejsca – trend ten wynika z potrzeby namacalnego obcowania z otoczeniem oraz realnego doświadczenia. Miejsce stanowi fizyczny punkt odniesienia dla uczestników kultury. Może być zmienne, przełamywać schematy. Stanowi rodzaj wizytówki uczestnika kultury, gdyż utożsamia się on z danym miejscem. Instytucje rezygnują zatem ze stałej siedziby, wychodząc z działaniami w przestrzeń publiczną i lokalizacje nieoczywiste dla kultury (ulice, dworce, fabryki itp.).
- Liczy się proces – zmianie ulega podejście do funkcjonowania instytucji kultury. Znaczenia nabiera proces w działaniu, czyli przemyślany schemat czynności i wzajemnych powiązań, których realizacja jest niezbędna do uzyskania określonego rezultatu. Proces ten „przekłada się na podmiotowe i indywidualne podejście do uczestników i partnerów działań oraz ciągłe uczenie się i rozwój instytucji”⁹¹.
- Specjalizacja – trend ten wynika z rosnącej konkurencji na rynku kultury i stanowi próbę poszukiwania niszy, czyli nowych obszarów działania. Łączy się to z pozyskaniem nowych umiejętności przez pracowników kultury z konkretnej dziedziny (np. media, sztuka ulicy itp.). W efekcie specjalizuje się grupa ekspertów, którzy wykorzystują wiedzę i umiejętności różnych zawodów. Instytucje kultury na tym zjawisku budują swoją markę oraz rozpoznawalność.
- Interwencje – jest to odpowiedź na to, co aktualnie dzieje się w mieście, kraju czy na świecie (np. pandemia wywołana koronawirusem powodującym chorobę COVID-19, wybory prezydenckie itp.). Wykorzystując swoje zasoby – rozpoznawalność, społeczność lokalną, przestrzeń publiczną/podmiotową, narzędzia komunikacji czy zaangażowanie pracowników – instytucje podejmują się działań w odpowiedzi na decyzje polityczne, zmiany prawne, postępowanie mediów lub ludzi.
- Hybrydowość – oznacza, że w „jednej instytucji łączą się różnorodne, nieraz pozornie nie do pogodzenia, sposoby działania, finansowania czy organizowania pracy”⁹². Występuje wyraźne połączenie sztuki z działaniami czysto biznesowymi. Wynikiem tego kawiarnia staje się dziś galerią sztuki, natomiast księgarnia – kawiarnią, pasaż handlowy – salą koncertową, muzeum – pracownią artystyczną, metro – salą teatralną, ławki w parku – orkiestrą itp.

91 Tamże.

92 Tamże.

- Najpierw idea, potem instytucja – jest to trend zrównoważonego podejścia do rozwoju, który polega na tym, że „o kształcie instytucji [...] przesądza wizja inicjatorów realizowana w warunkach tego, co jest możliwe”⁹³. Nie zaczyna się działalności kulturalnej od prawnego powoływania instytucji oraz określenia miejsca jej gmachu, który potem próbuje się wypełnić wydarzeniami. Instytucje kultury powstają z inicjatywy ludzi zaangażowanych we wspólne działania. Jest to trend, który nawiązuje do zjawiska „pasjonowania się” i „nieinstytucji”.
- Nieinstytucje – jest to zjawisko nawiązujące do ludzkiej spontaniczności, towarzyskości, dobrowolności działań oraz braku zobowiązań finansowych. Ludzie – niekoniecznie artyści – aktywnie uczestniczący we wspólnych projektach nie decydują się na sformalizowanie swojej działalności.
- Kontestowanie – polega na wykorzystywaniu alternatywnych rozwiązań finansowania działań kulturalnych (np. crowdfunding) czy też budowaniu relacji z klientem i władzą lokalną (np. angażowanie się w ruchy miejskie). Ideą tego trendu jest podjęcie się próby „zachowania niezależności i robienia rzeczy po swojemu w kontrze do obowiązujących czy dominujących tendencji”⁹⁴.
- Legalne porażki – jest to trend dający przyzwolenie na popełnianie błędów, które są częścią procesu uczenia się organizacji czy człowieka. Instytucje uczą się mówić o własnych niepowodzeniach, trudnościach w kulturze. Otwarte są na dialog z otoczeniem. Tego typu podejście otwiera również na kreatywne działania.
- Eksperymenty – kierunek działań nastawiony na szukanie nowych rozwiązań poprzez testowanie różnych rzeczy. Jest to swojego rodzaju odpowiedź na codzienną rutynę. Ludzie dzisiaj oczekują nietuzinkowych rozwiązań, chcą wypróbować nowe rzeczy. Często spontaniczne, intuicyjne działanie pozwala na odkrycie ciekawych miejsc, idei bądź związanych z nimi emocji, których dotychczas nie czuli.
- Instytucja refleksyjna – instytucja kultury potrzebuje czasu na własne refleksje, na zatrzymanie się na chwilę, tylko po to, aby przeanalizować dotychczasową działalność. Refleksja pozwala wyciągnąć wnioski na przyszłość i planować rozwój instytucji.
- Postpartycypacja – polega na „dojrzałym i krytycznym podejściu do roli partycypacji w kształtowaniu instytucji kultury”⁹⁵. Podejście to ma na celu pogodzenie interesów instytucji z oczekiwaniami odbiorców. Instytucja zastrzega sobie jednak prawo do decydowania o swoim kształcie. Może również sprzeciwić się opinii społecznej, jeżeli ma ona dezorganizować wizję organizacyjną, lidera instytucji czy też autorski program zespołu.

93 Tamże.

94 Tamże.

95 Tamże.

- **Ekonomia umiaru** – zjawisko to jest rezultatem kryzysu ekonomicznego. Samoograniczanie się jest efektem zrozumienia przez organizacje/ludzi, że zasoby świata są ograniczone. Natomiast umiar jest dobrym kierunkiem działań, które pozwolą przetrwać na rynku.
- **Pasjonowanie się** – zjawisko, które wskazuje na to, że ludzie wykonując obowiązki, chcą widzieć efekty swojej pracy oraz odczuwać satysfakcję. W obecnych czasach życie zawodowe trudno jest oddzielić od czasu wolnego, więc praca powinna wiązać się z przyjemnością i własnymi zainteresowaniami.
- **Generowanie wiedzy** – instytucje stają się podmiotami badawczymi. Z powodu niewystarczającej wiedzy o sektorze kultury instytucje coraz częściej tworzą ją same.
- **Radykalna zespołowość** – podejście to ma na celu utrzymywanie bliskich relacji pomiędzy członkami zespołu, rozwijanie wspólnych inicjatyw, również poza instytucją. Instytucje mają świadomość, że pracownicy są najważniejszym zasobem, gdyż to od ich wiedzy i doświadczenia zależy przyszły rozwój.
- **Małe jest piękne** – wiąże się ze świadomym „hamowaniem procesu rozrastania się instytucji lub rezygnacją z wielkich przedsięwzięć pochłaniających ogromne zasoby na rzecz mniejszych, cyklicznych, osadzonych lokalnie działań”⁹⁶. Instytucje kultury doceniają nieduże pod względem liczebności i skali formy działania. Cenią sobie również niemasywowy charakter wydarzeń kulturalnych i koncentrację na niszowych działaniach.
- **Domy do działania** – polegają na „byciu przestrzenią do działania dla ludzi i wspieraniu ich przedsięwzięć”⁹⁷. „Domy” dla różnych przedsięwzięć, z kulturalnymi włącznie, głównie udostępniają przestrzeń do wspólnej pracy, pomagają w promocji pomysłów czy też ich komercjalizacji. Poza tym domy tworzą miejsce przyjazne kreatywnym rozwiązaniom.
- **Poza murami** – miejsce działania instytucji kultury nie jest równoznaczne z budynkiem (gmachem), do którego przypisano prawnie działalność. „Coraz częściej widoczne jest rezygnowanie z siedziby na rzecz miejsc tymczasowych (gościnnych)”⁹⁸. Instytucje kultury obecnie mają potrzebę bezpośredniej interakcji z mieszkańcami, ale również chcą łamać odgórnie ustalone granice, próbując odważnie nowych rozwiązań. Dla niektórych instytucji taka forma działania to konieczność, wynikająca z braku środków finansowych, natomiast dla innych instytucji to świadomy wybór.
- **Wywłaszczenie struktury** – zjawisko to jest widoczne wewnątrz organizacji, polega na odejściu od hierarchicznych struktur na rzecz rozwijania zespołowości, partnerskich relacji czy też kreatywnych pomysłów.

96 Tamże.

97 Tamże.

98 Tamże.

Rozdział 4

Tak to wygląda? To jest super?! Chodźmy tam! Tego bym się nie spodziewał! **Zobacz! Zarządzanie wartością i doświadczeniem klienta instytucji teatralnych i filharmonii w Polsce w świetle badań empirycznych**

4.1. Metodyka badań empirycznych oraz charakterystyka prób badanych

Obszar prowadzonych badań obejmował modelowe ujęcia zarządzania wartością dla klienta z uwzględnieniem marketingu doświadczeń na rynku usług kulturalnych na przykładzie teatrów i filharmonii. Opis tego zagadnienia umieszczono w rozdziale drugim niniejszej monografii. Jednakże zaznaczyć trzeba, iż prowadzone badania nie obejmują weryfikacji zależności między występującymi etapami opracowanego modelu, zdiagnozowano tylko zadania, jakie są podejmowane w obrębie wymienionych etapów. Prace badawcze mają charakter poznawczy i częściowo aplikacyjny. Ich wyniki można wykorzystać w późniejszych rozważaniach, weryfikując adekwatność wyodrębnionych etapów. Zaprezentowany model powstał na podstawie przeglądu literatury w badanym temacie.

Głównym celem przeprowadzonych badań było ukazanie znaczenia wartości z perspektywy klienta i menedżera instytucji kulturalnych, mając na uwadze etapy modelu zarządzania wartością i doświadczeniem klientów teatrów i filharmonii.

Punktem wyjścia przy określaniu próby do badań była lista instytucji teatralnych i filharmonii, działających w Polsce w 2016 r. Wysłano do nich zaproszenie do udziału w badaniu, 70 podmiotów odpowiedziało pozytywnie. Jednakże nie we

wszystkich placówkach udało się przeprowadzić badanie, głównym ograniczeniem był problemy z finansowaniem przedsięwzięcia.

Badania empiryczne były prowadzone od września 2016 r. do września 2018 r. na dwóch grupach respondentów: widzów badanych instytucji kultury oraz menedżerów teatrów i filharmonii odpowiadających za działania marketingowe. Badania pozwoliły na wskazanie najważniejszych punktów styku klienta z teatrem i filharmonią w Polsce oraz pozwoliły sprawdzić, czy działania badanych podmiotów są zgodne z przyjętą strategią instytucji kultury.

Pierwszą grupę stanowili widzowie (uczestnicy) teatrów i filharmonii, którzy w dniu badania przybyli na przedstawienie lub koncert (przypadkowy dobór respondenta). Badanie było prowadzone tuż przed wydarzeniem, w przerwie oraz od razu po wydarzeniu. Taki rozkład czasowy gromadzenia danych wynikał z faktu zaniechania organizacji przerw w trakcie wydarzenia (np. koncert bez przerwy, przedstawienie teatralne bez przerwy między aktami) przez niektóre podmioty kulturalne, ale jednocześnie z chęci zdobycia informacji od widzów mających różne doświadczenia w korzystaniu z usług teatrów/filharmonii, nawet gdyby była to pierwsza wizyta w takiej instytucji. Badaczy interesowała ogólna wiedza i doświadczenie respondentów na temat działań marketingowych teatrów i filharmonii, bez oceniania ich przez pryzmat treści oferowanego przedstawienia lub koncertu. Przyjęto również, że w każdej instytucji kulturalnej zostanie przebadanych co najmniej 30 osób. Określenie liczby uczestników miało charakter celowy i wynikało z ograniczeń finansowych oraz czasowych badaczy (np. krótkie przerwy między częściami wydarzenia). Ostatecznie badanie było prowadzone w 36 instytucjach kultury (spośród 70, które wyraziły zgodę na udział w badaniu) z Warszawy, Łodzi, Rzeszowa, Szczecina, Krakowa, Wrocławia, Katowic, Poznania, Białegostoku, Gdańska, Gdyni, Lublina, Opola. Badanie wśród widzów (uczestników) przeprowadzono techniką wywiadu bezpośredniego w oparciu o wystandaryzowany kwestionariusz z udziałem ankietera. Ostatecznie do dalszej analizy statystycznej przyjęto 935 wywiadów (niektóre kwestionariusze były błędnie uzupełnione przez ankietera lub brakowało odpowiedzi, zostały one odrzucone). W badaniu uczestniczyło więcej widzów teatrów (85,3% – 798 respondentów) niż filharmonii (14,7% – 137 ankietowanych). Brały w nim udział w większości kobiety, stanowiąc 64,8% próby badanej. Co również przekłada się na to, że więcej kobiet uczestniczyło w badaniu na terenie teatrów (520 kobiet) niż filharmonii (86 kobiet). W badaniu wzięło udział 278 mężczyzn w teatrach i 51 w filharmoniach. Ze względu na wiek najwięcej było osób mających 20–29 lat (28,1% – 263 osoby), następnymi grupami licznymi biorącymi udział w badaniu były osoby w wieku 30–39 (21% – 194 badanych) i 40–49 lat (18% – 164 respondentów). Badani w znaczącej większości deklarowali wykształcenie wyższe (67,7% – 633 osoby) oraz to, że mieszkają w miastach powyżej 500 tys. mieszkańców (57% – 536 ankietowanych). Najwięcej wywiadów było przeprowadzonych przed wydarzeniem (42% – 388 badanych), w przerwach przeprowadzono 316 (34%) ankiet, natomiast po wydarzeniu 231 (25%) wywiadów (tab. 6).

Tabela 6. Charakterystyka próby według rozkładu cech widzów (uczestników) badanych w teatrach i filharmoniach w Polsce

Cechy próby badanej	Kobieta	Mężczyzna	Liczba	Struktura %
Liczba jednostek badanych ze względu na rodzaj instytucji kultury				
Teatr	520	278	798	85,3
Filharmonia	86	51	137	14,7
Cechy próby badanej				
Płeć	kobieta		606	64,8
	mężczyzna		329	35,2
Wiek	poniżej 20 lat		81	8,7
	20–29 lat		263	28,1
	30–39 lat		194	20,7
	40–49 lat		164	17,5
	50–59 lat		122	13,0
	powyżej 59 lat		111	11,9
Wykształcenie	podstawowe/gimnazjalne		34	3,6
	zasadnicze		18	1,9
	średnie (ogólnokształcące, zawodowe itd.)		250	26,7
	wyższe (licencjat, magisterium, studia inżynierskie, doktorat itd.)		633	67,7
Miejsce zamieszkania	tereny podmiejskie/wiejskie		123	13,2
	miasto do 50 tys. mieszkańców		74	7,9
	miasto od 51 do 100 tys. mieszkańców		71	7,6
	miasto od 101 do 300 tys. mieszkańców		63	6,7
	miasto od 301 do 500 tys. mieszkańców		68	7,3
	miasto powyżej 500 tys. mieszkańców		536	57,3
Realizacja badań	przed wydarzeniem		388	41,5
	w przerwie wydarzenia		316	33,8
	po wydarzeniu		231	24,7
Ogółem (N)			935	100,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Celem prowadzonych badań wśród klientów teatrów i filharmonii było przede wszystkim poznanie oczekiwań klientów teatrów i filharmonii wobec korzyści z udziału w wydarzeniach kulturalnych oraz ich preferencji dotyczących kreacji doświadczeń.

Wartość (korzyść) w tych badaniach należy traktować jako coś, co jest ważne i cenne dla uczestnika kultury, natomiast jej osiągnięcie jest celem postępowania instytucji kultury lub też uczestników kultury. Wartość, która w skuteczny i akceptowalny sposób zaspokaja zidentyfikowane potrzeby klienta oraz pozwala jemu samemu ją sprecyzować bądź opracować. Doświadczenia należy rozumieć jako te, które są dostarczane (kreowane) przez instytucje kultury najczęściej w postaci oferty produktowej oraz te, których uczestnik kultury się nie spodziewał. Spotkać się z nimi może w wyniku niekonwencjonalnych działań marketingowych instytucji kultury w różnych obszarach kontaktu z teatrem/filharmonią, jak również może sam je generować (np. ze strony instytucji: może być to nietypowy produkt, niekonwencjonalna komunikacja, obsługa klienta, strategia ustalania cen produktu, możliwość dotarcia do produktu, wizerunek instytucji kultury; ze strony klienta: tworzenie bloga o tematyce kulturalnej, komentowanie wydarzenia, branie udziału w akcjach kulturalnych, bycie wolontariuszem sztuki itp.).

Mając na uwadze cel główny badań wśród klientów, sformułowano następujące pytania szczegółowe:

1. Jakie są oczekiwania klientów teatru i filharmonii wobec dostarczanych wartości i doświadczeń?
 - Z jakich elementów oferty teatru/filharmonii korzysta uczestnik wydarzeń kulturalnych?
 - Jakie są powody (motywy) uczestniczenia w wydarzeniach organizowanych przez teatry i filharmonie?
 - Czy oczekiwane przez uczestników kultury rodzaje doświadczeń mają przełożenie na wybór wartości proponowanych przez teatry i filharmonie?
 - Czy rodzaj wybieranych i oczekiwanych doświadczeń jest zależny od profilu (cech) klientów obsługiwanych przez teatry i filharmonie (płeć, wiek, wykształcenie, miejsce zamieszkania)?
2. Czy działania marketingowe prowadzone przez teatry i filharmonie stanowią wartość dla uczestników kultury oraz ich ocena ma wpływ na chęć uczestniczenia w wydarzeniach organizowanych przez badane podmioty? Czy na ocenę działań marketingowych przez klienta może mieć wpływ częstotliwość jego odwiedzin w teatrze/filharmonii?
3. Za pośrednictwem jakich narzędzi komunikacji i dystrybucji uczestnik kultury dociera do wartości i doświadczeń proponowanych przez teatry i filharmonie?
4. Czy uczestnik wydarzeń organizowanych przez teatry/filharmonie ma możliwość poszerzania własnego wachlarza wartości za pośrednictwem oferowanych mu doświadczeń, zaplanowanych przez instytucje kultury? Jak je ocenia i czy mają one przełożenie na częstsze odwiedzanie instytucji kultury?

Drugą grupę badanych stanowili menedżerowie instytucji kulturalnych, którzy w okresie prowadzonych badań odpowiedzialni byli za działania marketingowe we własnej instytucji kultury i wyrazili zgodę na udział w badaniu (dobór celowy). Badanie to było przeprowadzone za pośrednictwem wystandaryzowanego kwestionariusza wywiadu, który był wcześniej przesłany do respondentów, aby mogli zapoznać się z pytaniami. Wybrano ten sposób zbierania danych, mając na uwadze możliwość porównania wypowiedzi menedżerów równorzędnych podmiotów oraz porównanie wybranych odpowiedzi menedżerów z odpowiedziami widzów (uczestników) wydarzeń kulturalnych. W badaniu ostatecznie uczestniczyło 39 menedżerów instytucji kultury (29 menedżerów pracujących w teatrze oraz 10 z filharmonii). Respondenci w większości pochodzą z tych samych podmiotów, w których prowadzone były badania wśród widzów. Największą liczbę badanych menedżerów stanowili przedstawiciele z Warszawy (13 osób – 33,3% próby badanej) oraz Krakowa (7 osób), Łodzi (6 osób) (tab. 7). Menedżerowie, z którymi przeprowadzono wywiad, pracują w instytucjach kultury, które na rynku polskim są już ponad 51 lat (19 odpowiedzi), tylko pięciu badanych respondentów pochodziło z instytucji kultury, działających mniej niż pięć lat na rynku polskim. Większy udział w badaniu miały instytucje, które swój okres sezonu artystycznego określały jako „całoroczny bez wakacji” (19 odpowiedzi). W przypadku 17 odpowiedzi działanie instytucji określane było jako „całorocznie z wakacjami”. Trzech przedstawicieli instytucji teatralnych i filharmonii w inny sposób określiło sezon artystyczny własnej instytucji, np.: teatry: „całoroczny, ale w czasie wakacji wydarzenia odbywają się w przestrzeni miasta poza siedzibą”; filharmonia: „całoroczny z jednym miesiącem wakacji”. Przedstawiciele badanych podmiotów zadeklarowali, że z każdym rokiem liczba uczestników w ich teatrze lub filharmonii wzrasta (25 odpowiedzi).

Tabela 7. Charakterystyka przedstawicieli instytucji kultury (próby) według rozkładu cech badanych teatrów i filharmonii w Polsce (N = 39)

Cechy badanych podmiotów	Opis cech badanych	Liczba badanych instytucji kultury	Struktura %
1	2	3	4
Rodzaje badanych instytucji kultury	teatr	29	74,4
	filharmonia	10	25,6
Miasto	Gdańsk	2	5,1
	Białystok	1	2,6
	Bydgoszcz	1	2,6
	Gdynia	1	2,6
	Jelenia Góra	1	2,6
	Kalisz	1	2,6

Tabela 7 (cd.)

1	2	3	4
Miasto	Katowice	1	2,6
	Kielce	1	2,6
	Koszalin	1	2,6
	Kraków	7	17,9
	Lublin	1	2,6
	Łódź	6	15,4
	Opole	1	2,6
	Szczecin	1	2,6
	Warszawa	13	33,3
Okres bycia na rynku	poniżej 5 lat	5	12,8
	5–10 lat	5	12,8
	11–20 lat	4	10,3
	21–30 lat	2	5,1
	31–40 lat	1	2,6
	41–50 lat	3	7,7
	51 i więcej lat	19	48,7
Liczba widzów/ słuchaczy w skali roku	wzrosła	25	64,1
	wzrastała i malała na zmianę	4	10,3
	z malała	2	5,1
	utrzymywała się na stałym poziomie	8	20,5
Okres sezonu artystycznego	całoroczny z wakacjami	17	43,6
	całoroczny bez wakacji	19	48,7
	inny (jaki?)	3	7,7
Ogółem	–	39	100,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Celem badań prowadzonych wśród menedżerów było określenie działań marketingowych teatrów i filharmonii w zakresie zarządzania wartością dla klienta oraz wdrażania działań z nurtu marketingu doświadczeń.

Badaniu poddano kwestie, które są ważne z perspektywy zarządzania wartością i doświadczeniem klienta, mając na uwadze zatrzymanie klienta przy danej instytucji kulturalnej (zob. więcej: rozdz. 1 i 2).

Mając na uwadze cel główny badań wśród menedżerów, wyodrębniono następujące cele szczegółowe:

1. Co stanowi najważniejszy cel strategiczny teatru lub filharmonii oraz dla jakich segmentów klientów tworzone są wartości i doświadczenia?
2. Jakie jest podejście teatrów/filharmonii do prowadzenia badań marketingowych, mając na uwadze:
 - poznanie preferencji (oczekiwań) odbiorców wydarzeń kulturalnych, częstotliwości z jaką odwiedzają badane instytucje oraz poznanie innych sposobów pozyskiwania informacji o uczestnikach kultury i jego potrzebach;
 - sprawdzenie postrzegania wizerunku teatru/filharmonii przez uczestników kultury, częstotliwości prowadzenia tego typu badań oraz określenie innych metod/sposobów pozyskania informacji o postrzeganiu wizerunku teatru/filharmonii jako jednego z głównych punktów styku klienta z instytucją kultury;
 - opracowanie planów dotyczących przygotowywania oferty produktowej (podstawowego źródła wartości) oraz doświadczeń dla uczestników kultury?
3. Czy uczestnicy kultury mają możliwość zaangażowania się w procesy planowania wartości i doświadczeń przez teatry i filharmonie?
4. Jakich wartości i doświadczeń oczekują uczestnicy kultury od teatru/filharmonii:
 - które korzyści (wartości) są najważniejsze dla klientów z punktu widzenia menedżera teatru/filharmonii;
 - które działania marketingowe są istotne z perspektywy klienta i menedżera teatru i filharmonii?
5. Czy badane instytucje kultury podejmują się działań, mających na uwadze poszerzenie wachlarza wartości dla klienta za pośrednictwem oferowanych mu doświadczeń zgodnych z nurtem marketingu doświadczeń oraz z jakim wyprzedzeniem są one planowane?
6. Z jakich narzędzi komunikacji (kanałów dystrybuowania wartości) korzysta teatr/filharmonia, mając na uwadze:
 - informowanie uczestników kultury o wartościach oferty kulturalnej;
 - dostarczanie niezapomnianych doświadczeń odbiorcom działań marketingowych;
 - budowanie wizerunku instytucji kulturalnej jako głównego punktu styku instytucji z klientem;
 - budowanie relacji z klientami teatrów i filharmonii?
7. Czy teatry i filharmonie prowadzą monitoring dostarczanych wartości i doświadczeń, mając na uwadze możliwość wykorzystania:

- wskaźników analizy marketingowej w celu poznania skuteczności i efektywności własnych działań;
- analizy wskaźnikowej do pomiaru satysfakcji klienta oraz pomiaru bieżących zachowań klientów;
- podmiotów zewnętrznych świadczących usługi pomiaru działań instytucji kultury?

Analizę statystyczną wykonano przy użyciu programu SPSS, poddano jej głównie dane z badań prowadzonych wśród odbiorców instytucji kultury. Badania wśród menedżerów stanowią zbyt małą próbę badawczą, co nie daje podstaw do szerszej analizy statystycznej. Do analizy wykorzystano częstotliwości, tabele krzyżowe, testy nieparametryczne. Skorzystano również z testów niezależności, w tym z testu niezależności chi-kwadrat, który może być stosowany do różnych prób zidentyfikowanych ze względu na cechy nominalne oraz z testu nieparametrycznego stosowanego dla skali porządkowej, umożliwiającego testowanie podobieństw między porównywanymi opiniami wśród niezależnych grup badanych. W przypadku wystąpienia więcej niż dwóch grup zmiennych niezależnych użyto testu Kruskala-Wallisa (H). W teście nieparametrycznym przyjęto hipotezę zerową, która głosiła, że rozkłady cech w poszczególnych grupach porównywanych zmiennych różnią się istotnie między sobą. W przypadku testu chi-kwadrat hipoteza zerowa głosiła, że jest brak związku między badanymi zmiennymi, a hipoteza alternatywna, że związek między badanymi zmiennymi istnieje. Podczas analizy wyników z dwóch prób badanych prowadzono równoległe analizę porównawczą, chcąc poznać oczekiwania względem dostarczanych wartości i doświadczeń z perspektywy klienta i menedżera. Wyłonienie podobieństw i różnic w percepcji badanych grup respondentów miało na celu wskazanie działań wymagających poprawy, ale również działań spójnych i poprawnie wykonanych.

4.2. Uczestnik wydarzeń kulturalnych oraz jego oczekiwania wobec oferowanych mu przez teatry i filharmonie wartości i doświadczeń – perspektywa klienta

4.2.1. Oczekiwania klientów teatru i filharmonii wobec wartości doświadczanych

Ogólnie rzecz ujmując, rozpoznanie potrzeb nabywców usług kulturalnych względem obszarów korzyści im proponowanych jest konieczne dla skutecznego i efektywnego zarządzania wartością dla klienta. Tym bardziej, gdy wartości dla klienta

mają być natury emocjonalnej, często dotykające nieuświadomionych potrzeb – trudnych do wyłonienia i opisanego przez uczestnika kultury w momencie zetknięcia się z nimi, ponieważ jest on wtedy pod wpływem uczuć. Dopiero na podstawie takiej wiedzy o klientach możliwe jest przygotowanie dla nich oferty kulturalnej, która będzie dostarczała wartości przekraczające ich świadome oczekiwania względem teatru/filharmonii.

Poniżej zapisano wyniki badań uwzględniające oczekiwania wobec wartości (korzyści) proponowanych przez teatry i filharmonie, a następnie zaprezentowano wyniki, dotyczące działań marketingowych badanych instytucji kultury, które powinny wpłynąć na podświadomość odbiorcy i wywołać oczekiwaną reakcję emocjonalną – np. być zapamiętanym na długo i wywołać chęć powrotu do danej instytucji. Badania obejmowały treści związane z działaniami z obszaru marketingu doświadczeń¹. Jednakże zaznaczyć należy, że zaprezentowane wyniki stanowią już uświadomioną wiedzę na temat tych działań, gdyż były gromadzone za pośrednictwem ustandaryzowanego wywiadu.

Oczekiwania wobec wartości (korzyści) dla klienta mają bezpośrednie przełożenie na wybór propozycji repertuaru teatru/filharmonii. Zróżnicowana oferta instytucji kultury posiada w mniejszym lub większym stopniu potencjał do kumulowania wartości. Mając ten fakt na uwadze, zapytano respondentów, z których elementów oferty kulturalnej teatrów i filharmonii najczęściej korzystają (tab. 8).

Tabela 8. Elementy oferty kulturalnej wybieranej przez widzów teatrów/filharmonii w Polsce

Wyniki badań – odpowiedzi respondentów			Grupy
Oferta kulturalna teatru/filharmonii	liczebność	% badanych	
1	2	3	4
1. Przedstawienia/koncerty będące w stałym repertuarze teatru/filharmonii (ogółem)	731	78,2	1
Teatr	651	89,1	2
Filharmonia	80	10,9	4
2. Przedstawienia/koncerty gościnne (występy artystów z innych ośrodków)	442	47,3	1
Teatr	352	79,6	3
Filharmonia	90	20,4	2
3. Przedstawienia/koncerty gościnne na zewnątrz (w innych ośrodkach lub/i miastach)	191	20,4	3

1 Szczególnie odwołując się do rodzajów doświadczeń wg koncepcji Pine'a II i Gilmore'a, poziomów budowania wartości dla klienta wg Gentile, Spillera i Nici oraz koncepcji strategicznych modułów doświadczenia Schmitta. Zob. więcej: rozdz. 2.

Tabela 8 (cd.)

1	2	3	4
Teatr	166	86,9	2
Filharmonia	25	13,1	4
4. Warsztaty teatralne/muzyczne	122	13,0	4
Teatr	98	80,3	3
Filharmonia	24	19,7	2
5. Akcje edukacyjne	93	9,9	5
Teatr	84	90,3	1
Filharmonia	9	9,7	5
6. Sezonowe cykliczne wydarzenia kulturalne (np. Sylwester, Boże Narodzenie, walentynki itp.)	138	14,8	4
Teatr	108	78,3	4
Filharmonia	30	21,7	2
7. Przeglądy teatralne/koncertów	199	21,3	3
Teatr	168	84,4	3
Filharmonia	31	15,6	3
8. Festiwale	256	27,4	2
Teatr	216	84,4	3
Filharmonia	40	15,6	3
9. Występy artystyczne polskich i zagranicznych wykonawców	238	25,5	2
Teatr	187	78,6	4
Filharmonia	51	21,4	2
10. Inne wydarzenia	24	2,6	6
Teatr	18	75,0	5
Filharmonia	6	25,0	1

* Próba badana (N) = 935. Pytanie było wielokrotnej odpowiedzi. Grupowanie ze względu na ofertę kulturalną oraz ze względu na badany podmiot kulturalny. Kategoria „Grupa” to zestawienie zbliżonych do siebie wyników między badanymi zmiennymi

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Respondenci najczęściej wypowiadali się na temat dwóch grup produktów z oferty kulturalnej badanych instytucji (ogólnie). Pierwszą z nich stanowią przedstawienia/koncerty, będące w stałym repertuarze teatru/filharmonii, które zyskały 78,2%

udziału wszystkich wypowiedzi respondentów (731 osób). Drugą zaś są przedstawienia/koncerty gościnne (występy artystów z innych ośrodków) – 47,3% wszystkich udzielonych odpowiedzi (442 respondentów). Znacznie mniejszym zainteresowaniem wśród badanych cieszyły się festiwale z 27,4% (256 osób) udziałem wszystkich badanych oraz w nieco mniejszym stopniu występy artystyczne polskich i zagranicznych wykonawców – 25,5% odpowiedzi (238 badanych). Natomiast przeglądy teatralne/koncertów interesowały 21,3% respondentów (199 osób), przedstawienia/koncerty gościnne stanowiły 20,4% wszystkich odpowiedzi (191 ankietowanych). Pozostałe formy uczestnictwa w wydarzeniach kulturalnych miały już mniejsze znaczenie, m.in. sezonowe cykliczne wydarzenia kulturalne (14,8% – 138 badanych), warsztaty teatralne/muzyczne (13,0% – 122 ankietowanych), akcje edukacyjne (9,9% – 93 osoby badane). Respondenci wypowiedzieli się również na temat innych wydarzeń organizowanych przez teatry czy filharmonie (2,6% – 24 badanych). Wymieniono takie wydarzenia, jak: warsztaty dla dzieci, przedstawienia z udziałem jednego aktora, spektakle/koncerty charytatywne (Fundacji Kamila Maćkowiaka), wspomniano również o akcji „Blżej Teatru”, spotkaniach z aktorami po przedstawieniach, recitalach itp.

Powyższa analiza obejmuje ogólne ujęcie badanej oferty kulturalnej. Jednakże analiza wyników przeprowadzona odrębnie dla każdej z badanych instytucji wykazuje, że z takiej perspektywy hierarchia wartości oferty kulturalnej jest nieco inna. Można zauważyć, że dla widzów teatru akcje edukacyjne mają większą wartość, niż to wynikało z ogólnego grupowania. Natomiast przedstawienia/koncerty gościnne wśród widzów teatru uplasowały się w trzeciej grupie wskazań². Rozbieżności między grupowaniem ogólnym a teatrem pojawiają się przy występach artystycznych polskich i zagranicznych wykonawców, które w grupowaniu ogólnym są drugie, natomiast dla teatru wykazują się wynikami zaklasyfikowanymi do czwartej grupy. Natomiast analizując wyniki dla filharmonii, zaobserwować można, że największą ilość wskazań mają inne wydarzenia, niż to miało miejsce w ogólnej klasyfikacji. Jednakże ta rozbieżność może wynikać ze znacząco mniejszej grupy badanych wśród klientów filharmonii. Goście filharmonii za najważniejsze, z proponowanej im oferty kulturalnej, uznali występy artystyczne polskich i zagranicznych wykonawców, sezonowe cykliczne wydarzenia kulturalne, przedstawienia/koncerty gościnne oraz warsztaty muzyczne, które zaklasyfikowano do drugiej grupy wyników. Warto zwrócić uwagę na fakt, że respondenci z filharmonii w najmniejszym stopniu cenią sobie przedstawienia/koncerty ze stałego repertuaru, natomiast z odpowiedzi widzów teatru i z ogólnej analizy wynika, że jest to główna oferta, z której korzystają. Uczestnicy badań z filharmonii w małym stopniu są zainteresowani akcjami edukacyjnymi, co potwierdza ogólne zestawienie, z kolei w teatrach ta oferta zajmowała czołowe miejsce.

2 Wprowadzono grupowanie otrzymanych wyników, mając na uwadze wygodę podczas analizowania wyników między badanymi grupami. Ich hierarchię ustawiono od największego do najmniejszego udziału % wypowiedzi/ liczby odpowiedzi.

W dalszej kolejności w badaniach przyjrzało się rodzajowi doświadczeń, jakich widzowie (uczestnicy kultury) oczekują od instytucji kultury (wg Pine'a II i Gilmore'a). Czy istnieją dla nich jakieś inne przyczyny (motywy) uczestnictwa w wydarzeniach kulturalnych, niż przygotowana oferta kulturalna, które przyciągają bardziej do teatru lub filharmonii?

Badani wskazali, że tak naprawdę najczęściej odwiedzają teatr lub filharmonię, bo chcą w odmienny sposób spędzić wolny czas, jest to dla nich sposób na ucieczkę od dnia codziennego. Wykazują chęć wyjścia i zrobienia czegoś innego (37% – 349 badanych). W zbliżonym stopniu respondenci wybierają teatr lub filharmonię, traktując te instytucje jak miejsce rozrywki (28% – 257 osób) bądź sposób na doświadczenie czegoś nowego, uczestniczenie w ważnym wydarzeniu (prawie 26% – 241 ankietowanych). Natomiast możliwość edukacji w celu poszerzenia wiedzy była najrzadziej wybieranym powodem do odwiedzenia instytucji kultury (9,4% – 88 badanych) – tabela 9.

Tabela 9. Inne niż oferta kulturalna przyczyny wyboru teatru lub filharmonii przez uczestnika kultury

Oczekiwania klienta teatru i filharmonii poza ofertą kulturalną	Liczebność	% badanych
Rozrywka	257	27,5
Możliwość edukacji (poszerzanie wiedzy)	88	9,4
Odmienny sposób spędzenia wolnego czasu (ucieczka od rzeczywistości tzn. iść i coś zrobić)	349	37,3
Możliwość uczestniczenia w ważnych wydarzeniach (chęć zobaczenia czegoś nowego, estetycznego)	241	25,8
Ogółem	935	100,0

* Próba badana (N) = 935, modalna (Mo) = 3

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Za istotne dla badania uznano sprawdzenie zależności między proponowaną ofertą kulturalną (tab. 8) a rodzajem oczekiwanych przez klienta doświadczeń (tab. 9). W tabeli 10 (wyk. 1) zaprezentowano liczbę odpowiedzi wspomnianych zmiennych oraz wyniki testu chi-kwadrat Pearsona (χ^2) dla zmiennych nominalnych. Z testu χ^2 wynika, że istnieją zależności statystyczne między wybieranymi produktami z oferty kulturalnej a oczekiwanymi przez klienta teatru/filharmonii rodzajami doświadczeń. Zaobserwowane istotności statystyczne opisano poniżej, grupując je jednocześnie z częstościami odpowiedzi dla danego rodzaju doświadczenia. Z badań wynika, że stały repertuar teatrów/filharmonii (1 – pozycja w tab. 10 i tak dalej odpowiednio) oraz sezonowe cykliczne wydarzenia (6) nie wykazują statystycznej zależności z badanymi grupami doświadczeń świadczonych klientowi. Natomiast porównują istotności statystyczne, które zachodzą między badanymi zmiennymi

dla poszczególnych produktów oferty kulturalnej, można również zaobserwować przewagę liczbową co do rodzaju doświadczenia. Na przykład występujące wysokie istotności statystyczne dla takich produktów, jak: warsztaty teatralne/muzyczne (4), występy artystyczne polskich i zagranicznych wykonawców (9) oraz przedstawienia/koncerty gościnne (2) wydają się być istotne dla osób, które w większości zadeklarowały chęć odmiennego spędzenia wolnego czasu (ucieczki od rzeczywistości). Pozostałe zaobserwowane istotności między badanymi zmiennymi w przeważającej części odpowiedzi koncentrują się w obrębie chęci uczestniczenia w ważnych wydarzeniach (chęć zobaczenia czegoś nowego). Produkty, które mogą przyczynić się do zdobycia doświadczenia z tej grupy to, np.: akcje edukacyjne (5), festiwale (8), przeglądy teatralne/koncertowe, przedstawienia/koncerty gościnne na zewnątrz (3). Dla doświadczeń związanych z rozrywką czy też możliwością edukacji nie można na podstawie tych badań wskazać jakichś znaczących różnic. Może dla osób, które chcą poznawać doświadczenia z tych dwóch obszarów wystarczy wyłącznie stały/klasyczny repertuar teatru/filharmonii. Jednakże nie jest możliwe jednoznaczne stwierdzenie tego. Trzeba mieć na uwadze, że na wybór repertuaru ma wpływ wiele czynników, których nie udało się uwzględnić w toku prowadzonych badań. Uzupełniając powyższe rezultaty, podjęto się zestawienia wyników oczekiwań klientów co do dostarczanych przez instytucje kultury doświadczeń z danymi opisującymi badaną próbę, czyli grupę segmentacyjną, dla której przygotowywana jest oferta kulturalna (produkt w ujęciu marketingowym).

Tabela 10. Rodzaje oczekiwanych doświadczeń a oferta kulturalna, z której korzystają klienci teatrów i filharmonii

Oferta kulturalna teatru/filharmonii wg liczebności wskazań**	Rozrywka	Możliwość edukacji (poszerzania wiedzy)	Odmienny sposób spędzenia wolnego czasu (ucieczka od rzeczywistości tzn. iść i coś zrobić)	Możliwość uczestniczenia w ważnych wydarzeniach (chęć zobaczenia czegoś nowego, estetycznego)	chi-2 Pearsona	Istotność (p)
1	2	3	4	5	6	7
1	211	65	264	191	4,755	0,191
2	112	35	161	134	10,282	0,016
3	54	15	59	63	8,177	0,042*
4	31	24	36	31	18,219	0,000***
5	22	19	25	27	17,316	0,001**
6	31	9	60	38	4,759	0,190

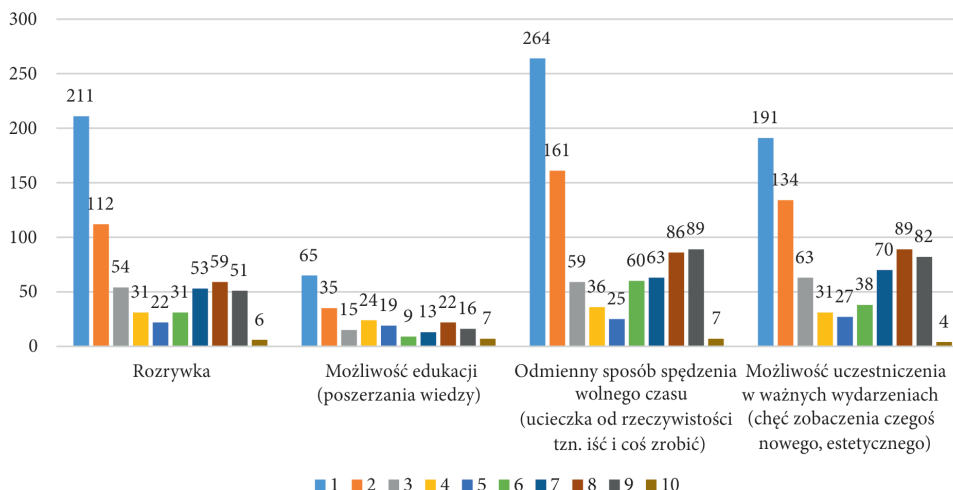
Tabela 10 (cd.)

1	2	3	4	5	6	7
7	53	13	63	70	13,137	0,004**
8	59	22	86	89	15,148	0,002**
9	51	16	89	82	16,045	0,001**
10	6	7	7	4	11,501	0,009*

* Próba badana (N) = 935; * $\alpha < 0,05$; ** $\alpha < 0,01$; *** $\alpha < 0,001$

** Zob. tab. 8

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.



Wykres 1. Rodzaje oczekiwanych doświadczeń a oferta kulturalna, z której korzystają klienci teatrów i filharmonii – wyniki wg częstości występowania

* Próba badana (N) = 935; 1–10 – zmienne z tab. 8

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Za aspekt istotny poznawczo uznano ustalenie występowania różnic w rozkładach badanych zmiennych, takich jak: płeć, wiek, wykształcenie, miejsce zamieszkania. Testowano podobieństwa wyborów oczekiwanych doświadczeń (rozrywka, edukacja, spędzanie wolnego czasu, uczestnictwo w ważnych wydarzeniach), wyrażanych przez niezależne grupy respondentów, wyodrębnione w ramach poszczególnych kategorii cech, opisujących badane osoby (tab. 6, tab. 9). Test chi-2 dla zmiennej płeć nie wykazał istotności statystycznej między badanymi zmiennymi ($\chi^2 = 4,738$; $p = 0,192$; $\alpha = 0,05$), a więc płeć nie oddziałuje na wybór rodzaju oczekiwanych doznań w instytucji kultury. Wiek respondenta również nie ma wpływu na wybór formy doświadczenia. Test chi-2 dla tej zmiennej nie dowiódł istotności statystycznej ($\chi^2 = 13,216$; $p = 0,586$; $\alpha = 0,05$). Natomiast test chi-2 wykazał istotność

statystyczną między zmienną wykształcenie a rodzaj doświadczeń oczekiwanych przez klienta od instytucji kultury ($\chi^2 = 15,641$; $p = 0,006$; $\alpha = 0,05$). Test χ^2 dla zmiennej niezależnej: miejsce zamieszkania również pokazał brak istotności statystycznej ($\chi^2 = 24,270$; $p = 0,061$; $\alpha = 0,05$). Jednakże niewielka wartość p sugeruje, że dla większej liczby obserwacji może wystąpić istotność statystyczna między zmiennymi. Podsumowując, zastosowany test χ^2 nie wykazał istotnych zależności między zmienną płeć, wiek oraz miejsce zamieszkania respondenta a rodzajami oczekiwanych doświadczeń od teatru/filharmonii. Jednakże nie można ostatecznie wykluczyć tych zmiennych dla działań instytucji kultury. Wymagają one opisanie raczej w ujęciu zmiennych behawioralnych i psychologicznych, a przeprowadzone badanie nie obejmowało tego typu skali. Wynika to przede wszystkim z przyjętego sposobu zbierania danych – ustandaryzowany kwestionariusz i krótki czas na prowadzenie wywiadu. W tym przypadku jakościowe metody zbierania danych dałyby więcej informacji (np. obserwacje, eksperymenty, badania neuro-marketingowe, etnograficzne itp.).

4.2.2. Działania marketingowe teatrów i filharmonii jako wartość dodana dla uczestników kultury

W tabeli 11 zestawiono wypowiedzi respondentów na temat ważności działań marketingowych teatrów i filharmonii z perspektywy klienta. Poddano je ocenie, mając na uwadze, że pozytywna opinia o nich może mieć wpływ na częstsze odwiedzanie instytucji kulturalnych.

Badani najczęściej wypowiadali się na temat przystępnych cen biletów w teatrach i filharmoniach (prawie 60% – 541 badanych), oceniali je zdecydowanie pozytywnie (aż 90% odpowiedzi nacechowanych pozytywnie; 487 badanych wypowiadających się na temat danego działania marketingowego). Jednakże należy mieć na uwadze, że wyniki te w większym stopniu obejmują grupę widzów teatralnych. Tak samo ważny dla klientów teatrów i filharmonii jest zróżnicowany repertuar (60% – 541 badanych), tak aby każdy mógł znaleźć coś dla siebie – również w bardzo wysokim stopniu został on oceniony pozytywnie (ponad 90% – 490 osób). Zjawisko to znajduje też potwierdzenie w wynikach na temat oferty kulturalnej, tzn. ankietowani najczęściej korzystają ze stałego repertuaru danej instytucji kultury (zob. więcej: tab. 8). Dla klientów badanych instytucji kultury ważny jest również specyficzny klimat teatru/filharmonii poza salą główną (ok. 40% – 362 badanych). Działania marketingowe w obrębie tej zmiennej były najczęściej oceniane raczej pozytywnie (52% – 189 wypowiedzi) oraz zdecydowanie pozytywnie (38% – 136 wypowiedzi). Wynik ten jest zadawalający z perspektywy przyszłych działań marketingowych teatrów i filharmonii, gdyż instytucje kultury, które wdrażają działania z obszaru marketingu doświadczeń w przestrzeni własnych budynków, tworzą dodatkową wartość (korzyść), mogą spodziewać się akceptacji ze strony

przybywających gości. W dalszej kolejności respondenci uznali za ważne dbanie o wysoką jakość obsługi widza/słuchacza (ok. 40% – 367 badanych), ocenili ją w większości raczej dobrze (49% – 49 wypowiedzi) i zdecydowanie dobrze (39% – 144 głosów). Jest to zmienna, w obrębie której 10% wypowiadających się nie potrafiło ocenić jakości obsługi, ale ważne jest to, że niewiele osób wypowiedziało się na jej temat negatywnie. Działania marketingowe związane z obsługą klienta w teatrach i filharmoniach może nie są najważniejsze z perspektywy badanych, jednakże skoncentrowanie się instytucji nad tym obszarem działań jest w stanie przynieść wiele pozytywnych doznań dla klienta – zazwyczaj klient nie jest ich świadomy bądź też zwyczajnie się ich nie spodziewa. Prestiż teatru/filharmonii był ważny dla 34% badanych (321 respondentów). Osoby, które działania marketingowe w tym obszarze uznały za ważne, wypowiadały się o nich w większości raczej pozytywnie (53% – 170 wypowiedzi). Może to świadczyć również o tym, że marka instytucji kultury ma wpływ na częstsze korzystanie z jej oferty. Dla uczestników kultury ważna była również łatwa komunikacja z personelem teatru/filharmonii. Wypowiedziało się na jej temat 18% respondentów (167 badanych), oceniono ją pozytywnie. Jednocześnie 13% uznających komunikację za ważną nie potrafiło jednoznacznie jej ocenić.

Dla odwiedzających instytucje kultury ważna jest możliwość poznania osób o podobnych zainteresowaniach, np. poprzez koła teatralne, grupy dyskusyjne na portalach społecznościowych itp. (12,5% – 117 badanych). Kryterium to było oceniane bardzo pozytywnie, negatywnych opinii pojawiło się niewiele.

Najmniej ważne dla badanych osób były atrakcje uzupełniające, np. konkursy, zabawy, spotkania z występującymi artystami, reżyserem spektaklu itp. Wypowiedziało się na ich temat 11% respondentów (101 osób), zostały one ocenione raczej dobrze (55% wypowiedzi), pojawiły się również oceny negatywne (3% wypowiedzi). Działania marketingowe w tym obszarze pozwalają budować relacje i więzi z klientami, umożliwiają również pogłębianie własnych doświadczeń, dlatego też zastanawia dlaczego są najmniej ważnym elementem w opinii klientów. Być może jest ich za mało albo nie są wystarczająco dobrze wyartykułowane lub też ich obecność traktowana jest jako część stałej oferty kulturalnej, z którą już mieli okazję się zapoznać.

Dla badanych ważne były również działania związane z organizowaniem akcji charytatywnych, wysoka kultura personelu, towarzyszące wystawy i inne działania, ale odnosiły się one do jakości sztuki wystawianej, więc te informacje zostały odrzucone. Badaczka interesowała wyłącznie ocena działań marketingowych – nie ocena sztuki.

Tabela 11. Działania marketingowe w opinii klientów teatrów i filharmonii

Działania marketingowe ważne dla klienta teatru i filharmonii	Ocena działań marketingowych przez klienta teatru/ filharmonii						
	N	%	zdecydowanie pozytywnie	raczej pozytywnie	ani pozytywnie, ani negatywnie	raczej negatywnie	zdecydowanie negatywnie
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Prestiż teatru/ filharmonii	321	34,3	120	170	27	4	0
%	-	-	37,4	52,9	8,4	1,2	-
Teatr	267	83,2	102	139	23	3	0
Filharmonia	54	16,8	18	31	4	1	0
2. Przystępne ceny biletów	541	57,9	184	303	44	10	0
%	-	-	34,0	56,0	8,1	1,9	-
Teatr	456	84,3	161	254	35	6	0
Filharmonia	85	15,7	23	49	9	4	0
3. Wysoka jakość obsługi widza/słuchacza	367	39,3	144	181	37	5	0
%	-	-	39,2	49,3	10,0	1,4	-
Teatr	305	83,1	117	151	34	3	0
Filharmonia	62	16,9	27	30	3	2	0
4. Zróżnicowany repertuar (aby każdy znalazł coś dla siebie)	541	57,9	178	312	46	5	0
%	-	-	32,9	57,7	8,5	0,9	-
Teatr	460	85,0	153	263	39	5	0
Filharmonia	81	15,0	25	49	7	0	0
5. Atrakcje uzupełniające ofertę, np. konkursy, zabawy, spotkania z występującymi artystami, reżyserem spektaklu itp.	101	10,8	35	55	8	3	0

Tabela 11 (cd.)

1	2	3	4	5	6	7	8
%	-	-	34,7	54,4	7,9	2,9	-
Teatr	82	81,2	30	41	8	3	0
Filharmonia	19	18,8	5	14	0	0	0
6. Możliwość poznania osób o podobnych zainteresowaniach (koła teatralne, grupy dyskusyjne na portalach społecznościowych itp.)	117	12,5	49	54	11	3	0
%	-	-	41,9	46,1	9,4	2,6	-
Teatr	91	77,8	38	42	9	2	0
Filharmonia	26	22,2	11	12	2	1	0
7. Łatwa komunikacja z personelem teatru/filharmonii	167	17,9	67	76	21	3	0
%	-	-	40,1	45,5	12,6	1,8	-
Teatr	147	88,0	59	68	18	2	0
Filharmonia	20	12,0	8	8	3	1	0
8. Specyficzny klimat teatru/filharmonii poza salą główną (np. nawiązujący do czasów prezentowanego przedstawienia, zmiana standardowego oświetlenia dopasowana do prezentowanej sztuki itp.)	362	38,7	136	189	31	6	0
%	-	-	37,6	52,2	8,6	1,7	-
Teatr	315	87,0	117	162	31	5	0
Filharmonia	47	13,0	19	27	0	1	0
9. Inne (jakie?)	30	3,2%	11	11	7	1	0
%	-	-	36,7	36,7	23,3	3,3	0
Teatr	25	83,3	11	10	3	1	0
Filharmonia	5	16,7	0	1	4	0	0

* Próba badana (N) = 935, $\alpha < 0,05$ **Źródło:** opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Mając na uwadze powyższą ocenę działań marketingowych, uznano, że warto sprawdzić, czy na opinię respondenta może mieć wpływ częstotliwość jego wizyt w instytucji kultury. Zbadano różnice między oceną działań marketingowych ważnych dla klienta a zmienną niezależną liczbą wizyt w badanych instytucjach kultury. Test Kruskala-Wallisa (H) potwierdził istotne różnice między badanymi zmiennymi ($H = 13,489$; $p = 0,019$; $\alpha = 0,05$). Średnia rang jest wyższa dla tych osób, które odwiedzają instytucje kultury 1–2 razy w roku (488,59) i kilka razy (480,75), najniższa ranga jest dla tych osób, które były pierwszy raz w teatrze lub filharmonii. Oznacza to, że na ocenę działań marketingowych ważnych dla klienta ma wpływ liczba jego wizyt w badanej instytucji.

4.2.3. Narzędzia komunikowania i dystrybuowania wartości dla klienta w teatrach i filharmoniach

Z perspektywy działań marketingowych jednym z najważniejszych zadań jest komunikacja z klientem (wewnętrznym i zewnętrznym) w celu informowania o działalności danej organizacji, budowania relacji z klientem czy też kreowania wizerunku organizacji. Natomiast w nurcie marketingu doświadczeń istotny jest każdy punkt styku klienta z informacją o instytucji i wiedza, gdzie klient przebywa i co widzi, aby podarować mu dodatkową wartość, której się nie spodziewał, a która pogłębi jego doznania. Dlatego też zapytano badanych, w jaki sposób uczestnik kultury pozyskuje informacje o działalności artystycznej teatrów i filharmonii (tab. 9). Wiedza o tym z jakich kanałów respondenci korzystają, poszukując informacji o wydarzeniach kulturalnych, pozwala również na wskazanie miejsc, w których można zaskoczyć odbiorcę, dać mu wachlarz dodatkowych doznań, które utkwiają na dłużej w jego pamięci.

Największą liczbę wskazań otrzymał Internet (83% – 780 badanych). Na drugiej pozycji była opinia znajomego o teatrze/filharmonii (37% – 339 badanych) i plakaty/afisze (35% – 330 odpowiedzi). Prasa codzienna była wskazywana przez 23%, a więc 217 osób. Prawie równie często wymieniano reklamę zewnętrzną wielkopowierzchniową (22% – 208 osób) i drukowany repertuar (21% – 192 badanych). Mniej niż 18% ankietowanych wyszczególniło ulotki (169 badanych), a 16% narzędzia przekazujące informacje, takie jak: radio, telewizja. Jedynie 15% respondentów opowiedziało się za lokalną stroną internetową oraz za czasopismami kulturalnymi. Newslettery są wykorzystywane przez 12% (113 badanych) uczestników kultury, a e-mail był wspomniany przez 9,6% badanych. Do pozyskiwania informacji od pracowników teatru/filharmonii przyznało się 8,6% ankietowanych (80 osób). Tylko 7,7% badanych wykorzystuje stronę internetową instytucji kultury, chcąc pozyskać informacje o organizowanych wydarzeniach. W nieco mniejszym stopniu korzystają z blogów (6,3% – 59 badanych). Mniej niż 5% respondentów wskazało na takie źródła pozyskiwania informacji, jak prezentacje w szkołach / na uczelniach (4,5%), oferta

przesłana do pracodawców i biuletyny (po 3%). Jako inne źródła informacji (3,7%) wymieniono: uniwersytet trzeciego wieku, nauczyciela, koło emerytów, przestrzeń miejską, partnera życiowego, rodziców, konkretne miejsce w Internecie, takie jak portale społecznościowe, głównie Facebook.

Tabela 12. Narzędzia komunikacji wykorzystywane do pozyskiwania informacji o działalności teatrów i filharmonii

Wyniki badań – odpowiedzi respondentów	Uwzględnione	
Narzędzia komunikacji / instytucje kultury	liczebność	% badanych
1	2	3
1. Telewizja	150	16,0
Teatr	132	89,1
Filharmonia	18	10,9
2. Radio	154	16,5
Teatr	126	81,8
Filharmonia	28	18,2
3. Internet	780	83,4
Teatr	666	85,4
Filharmonia	114	14,6
4. Prasa codzienna	217	23,2
Teatr	192	88,5
Filharmonia	25	11,5
5. Blogi	59	6,3
Teatr	52	88,1
Filharmonia	7	11,9
6. Czasopisma kulturalne	137	14,7
Teatr	114	83,2
Filharmonia	23	16,8
7. Własna strona internetowa	72	7,7
Teatr	68	94,4
Filharmonia	4	5,6

1	2	3
8. Lokalne strony internetowe (dotyczące np. wydarzeń kulturalnych w mieście)	149	15,9
Teatr	123	82,6
Filharmonia	26	17,4
9. Reklama zewnętrzna wielkopowierzchniowa (np. billboardy)	208	22,2
Teatr	182	87,5
Filharmonia	26	12,5
10. Ulotki	169	18,1
Teatr	145	85,8
Filharmonia	24	14,2
11. Drukowane repertuary	192	20,5
Teatr	159	82,8
Filharmonia	33	17,2
12. Plakaty/afisze	330	35,3
Teatr	278	84,2
Filharmonia	52	15,8
13. E-mail	90	9,6
Teatr	83	92,2
Filharmonia	7	7,8
14. Newsletter	113	12,1
Teatr	103	91,2
Filharmonia	10	8,8
15. Prezentacje w szkołach / na uczelniach	42	4,5
Teatr	38	90,5
Filharmonia	4	9,5
16. Oferta przesłana do pracodawców	30	3,2
Teatr	29	96,7
Filharmonia	1	3,3

Tabela 12 (cd.)

	1	2	3
17. Biuletyny		29	3,1
Teatr		24	82,8
Filharmonia		5	17,2
18. Opinia znajomego o instytucji		339	36,3
Teatr		301	88,8
Filharmonia		38	11,2
19. Od pracowników teatru/filharmonii		80	8,6
Teatr		72	90
Filharmonia		8	10
20. Z innych źródeł (jakich?)		35	3,7
Teatr		31	88,6
Filharmonia		4	11,4

* Próba badana (N) = 935

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Mając na uwadze komunikację z odbiorcą, ważnym punktem styku z klientami teatrów i filharmonii wydaje się być miejsce, w którym pozyskują bilet na wybrane przez siebie wydarzenie. Co zresztą potwierdzili respondenci w swoich wypowiedziach o ważności działań marketingowych instytucji kultury, oceniając sposób ustalania cen biletów na poziomie ogólnym dobrym (tab. 11). W badaniu dodatkowo zapytano, w jaki sposób dokonują zakupu biletów. W tabeli 13 zestawiono wyniki przeprowadzonych badań, z których wynika, że najczęściej badani kupują bilety w kasie teatru/filharmonii. Punktem styku klienta z instytucją staje się zatem pracownik kasy, jak również jej otoczenie. Kolejnym kanałem sprzedaży, dość licznie wskazywanym, jest rodzina i przyjaciele (24%). Innym często wybieranym sposobem na zakup biletów jest Internet ze swoimi narzędziami, które w sumie wskazało 52% badanych. Za głównego pośrednika w sprzedaży można uznać stronę WWW (38%), badani kupują również za pośrednictwem takich mobilnych kanałów, jak smartfony (5,5%), tablety (3,5%), przekierowania na portalach społecznościowych (2,4%). Poza internetowymi kanałami sprzedaży biletów wskazano w 9,2% na uczelnie/szkoły oraz na pracodawcę – 7,2% badanych. Ankietowani (1,7%) wymienili też inne sposoby na dotarcie do wydarzeń kulturalnych, takie jak zaproszenia, abonament w biurze obsługi klienta.

Tabela 13. Sposoby pozyskiwania biletów przez uczestników wydarzeń w teatrach/filharmoniach

Sposoby pozyskiwania biletów	Rodzaj badanej instytucji		Ogółem
	teatr	filharmonia	
1. Indywidualnie w kasie	455	65	520
%	48,7	6,9	55,6
2. Przez szkołę/uczelnię	70	16	86
%	7,5	1,7	9,2
3. Przez pracodawcę	66	1	67
%	7,1	0,1	7,2
4. Przez pośredników – niezależnych agentów zatrudnionych przez instytucje	32	4	36
%	3,5	0,4	3,9
5. Przez rodzinę/znajomych	197	25	222
%	21,0	2,7	23,7
6. Przez Internet (przez jakie narzędzia elektroniczne: strona WWW, tablet, smartfon, portal społecznościowy, inne...)	416	70	486
%	44,5	7,5	52
6.1. Strona WWW	312	43	355
%	33,4	4,6	38
6.2. Tablet	30	3	33
%	3,2	0,3	3,5
6.3. Smartfon	45	6	51
%	4,8	0,7	5,5
6.4. Portale społecznościowe	18	4	22
%	2,0	0,4	2,4
6.5. Inne internetowe	–	–	–
%	0,2	–	–
7. Inaczej (jak?)	9	7	16
%	1	0,7	1,7

* Próba badana (N) = 935

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

4.2.4. Doświadczenia oferowane klientom teatrów i filharmonii oraz poziom ich akceptacji

Uczestnik wydarzeń kulturalnych, poza podstawowymi wartościami oferowanymi za pośrednictwem sztuki, przedstawienia, koncertu itp., ma możliwość doświadczenia wielu innych wartości dodanych i stanowiących najczęściej otoczkę wydarzenia głównego. W erze ekonomii doświadczeń mają one duże znaczenie, gdyż pozwalają jej uczestnikom pogłębiać wachlarz ich własnych doznań. W literaturze przedmiotu na ten aspekt zwrócił uwagę m.in. Schmitt, który przedstawił w swoich obszarach badawczych strategiczne moduły doświadczeń (zob. więcej: podrozdz. 2.2.3). W prowadzonych badaniach podjęto próbę sprawdzenia, które działania marketingowe, w obrębie wspomnianych modułów doświadczeń, są zauważane przez odbiorców i jednocześnie poproszono respondentów o ich ocenienie. Tabela 14 gromadzi wypowiedzi respondentów, dotyczące ich uświadomionych doświadczeń, innych niż te, których ogólnie oczekują od instytucji kultury (zazwyczaj koncentrujących się na jakości oferty produktowej lub obsłudze klienta). Ankietowani dostrzegli najwięcej działań z obszaru budowania doświadczeń, które zaklasyfikowane są do modułu behawioralnego (36% badanych). Działania tego rodzaju mają wpływ na zachowania klienta, wywołują u niego chęć przybycia z innych powodów niż tylko wydarzenie, na które zakupili bilet np. przez profesjonalną obsługę, atmosferę w instytucji kultury, możliwość napięcia się kawy, okazję do spotkania się z artystami itp. Natomiast ponad 20% badanych dostrzegło działania przypisane do modułu intelektualnego. Dotyczą one niekonwencjonalnych działań, np. promocji teatru/filharmonii czy sztuki (np. poprzez prowokację, zaskoczenie, zaciekawienie), które zmuszą odbiorcę do kreatywnego myślenia i skłonią do zaangażowania, np. poszukania w innych źródłach informacji na ten temat, zalogowania się do portalu, pójścia po kupon do kasy itp. Niewiele mniej, bo 19% badanych, zauważa działania z obszaru modułu emocjonalnego (uczucie). Zaliczają się do nich dodatkowe czynności wokół wydarzenia głównego, niebędące częścią sztuki. Ich zadaniem jest wywołanie emocji pozytywnych lub negatywnych, np.: radości, dumy, gniewu, strachu, wstydu, zazdrości itp. Obecność działań z modułu sensorycznego w instytucjach kultury stwierdziło 18% badanych. Czyli odnaleźli na terenie odwiedzanej instytucji pomieszczenia niebędące salą główną, które można było odbierać wszystkimi ludzkimi zmysłami, tzn. węchem, słuchem, dotykiem, smakiem i wzrokiem, np. wystrój korytarzy nawiązujący do charakteru wystawianej sztuki, świece na korytarzach, unoszący się zapach, muzyka w przerwach między aktami, ubrania obsługi korespondujące z przedstawieniem itp.

W najmniejszym stopniu wypowiediano się na temat działań zgrupowanych jako moduł relacji (12% badanych). Czyli działań, których zadaniem jest budowanie relacji głębokich z uczestnikami kultury. Najczęściej wykorzystywane do tego są narzędzia pośredniczące w komunikacji, takie jak: strona WWW teatru/filharmonii, odsłony

w portalach społecznościowych, które zachęcają do dołączenia do koła dyskusyjnego, stania się użytkownikiem karty lojalnościowej lub fanem artysty, sztuki itp.

Natomiast około 29% badanych nie zauważyło w ogóle tego typu działań marketingowych, wywołujących dodatkowe wrażenia.

Tabela 14. Strategiczne moduły doświadczenia dostrzegane przez klientów teatrów i filharmonii

Rodzaje instytucji kultury	Strategiczne moduły doświadczenia					Nie zauważono działań z obszaru doświadczeń (żaden z wymienionych modułów)
	moduł sensoryczny (zmysłów)	moduł emocjonalny (uczucie)	moduł intelektualny (opinii i sądów)	moduł behawioralny (ucieczki)	moduł relacji (rozwoju)	
Teatr	141	148	159	290	98	237
Filharmonia	28	31	32	49	13	36
Ogólna suma	169	179	191	339	111	273
Struktura %	18,1	19,1	20,4	36,3	11,9	29,2

* Próba badana (N) = 935. Badani mogli zaznaczyć jedną lub więcej odpowiedzi

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Wyżej omówione moduły doświadczeń zostały poddane ocenie respondentów. Próbowano dowiedzieć się, czy strategiczne działania budujące dodatkowe doświadczenia klienta mają wpływ na częstsze odwiedzanie instytucji kultury (tab. 15). Z badań wynika, że w 80% tego typu działania mają wpływ na zwiększenie częstotliwości odwiedzania instytucji kultury. Natomiast ponad 14% badanych nie potrafiło się określić, czy te zabiegi mają przełożenie na decyzję o zwiększeniu częstotliwości odwiedzin teatru/filharmonii. Tylko 5% badanych stwierdziło, że poczynania tego typu nie mają wpływu na częstsze korzystanie z oferty instytucji kultury. Powyższe wyniki zachęcają do dalszych prac w obszarze pogłębiania doświadczeń współczesnego klienta.

Tabela 15. Działania z obszaru marketingu doświadczeń na terenie teatru/filharmonii mające wpływ na odwiedzanie instytucji kultury

Dodatkowe działania na terenie teatru/filharmonii mają wpływ na częstsze odwiedzanie instytucji kultury	Liczebność	% badanych
1	2	3
Zdecydowanie tak	222	33,5
Raczej tak	307	46,4

Tabela 15 (cd.)

1	2	3
Ani tak, ani nie	98	14,8
Raczej nie	31	4,7
Zdecydowanie nie	4	0,6
Ogółem	662	100

* Próba badana (N) = 662; 273 (29,2%) osoby nie odpowiadały na to pytanie, ponieważ wcześniej wskazały, że nie spotkały się z dodatkowymi działaniami budującymi doświadczenia
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Odwiedzanie teatru/filharmonii kilkakrotnie w ciągu roku deklaruje 43% badanych (tab. 16). Zaś 21% ankietowanych wybiera się do teatru/filharmonii 1–2 razy w roku. Ponad 13% badanych przyznaje, że w omawianych instytucjach kultury bywa co najmniej raz, a nawet kilka razy w miesiącu. Z kolei 1,4% respondentów było w teatrze/filharmonii po raz pierwszy. Około 8% badanych zadeklarowało, że odwiedza teatr/filharmonię raz na kilka lat.

Tabela 16. Częstość odwiedzania teatru i filharmonii

Częstość odwiedzania teatru i filharmonii	Liczebność	% badanych
Pierwszy raz jestem w teatrze/filharmonii	13	1,4
Raz na kilka lat	71	7,6
1–2 razy w roku	197	21,1
Kilka razy w roku	401	42,9
Raz w miesiącu	125	13,4
Kilka razy w miesiącu	128	13,7
Ogółem	935	100,0
Średnia	4	–
Odchylenie standardowe	1,150	–

* Próba badana (N) = 935

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Dla zobrazowania zależności między zadeklarowaną częstością odwiedzin a dostrzeganymi działaniami z obszaru strategicznych modułów doświadczeń podjęto się zestawienia tych zmiennych – tabela 17. Z wyznaczonego testu chi-2 Pearsona wynika, że istnieje zależność między badanymi zmiennymi.

Tabela 17. Częstość odwiedzania teatrów i filharmonii a strategiczne moduły doświadczeń

Strategiczne moduły doświadczeń		Pierwszy raz jestem w teatrze/filharmonii	Raz na kilka lat	1-2 razy w roku	Kilka razy w roku	Raz w miesiącu	Kilka razy w miesiącu	Ogółem	Chi-2 Pearsona	Istotność (p)
1		2	3	4	5	6	7	8	9	10
Moduł sensoryczny	Liczebność	2	5	23	65	37	37	169	33,645	0,000***
Jak często chodzi Pani/Pan do teatru/filharmonii		15,4%	7,0%	11,7%	16,2%	29,6%	28,9%	18,1%	-	-
Moduł emocjonalny (uczucie)	Liczebność	4	8	23	71	39	34	179	27,904	0,000***
Jak często chodzi Pani/Pan do teatru/filharmonii?		30,8%	11,3%	11,7%	17,7%	31,2%	26,6%	19,1%	-	-
Moduł intelektualny (opinii i sądów)	Liczebność	2	7	37	78	31	36	191	11,781	0,038*
Jak często chodzi Pani/Pan do teatru/filharmonii?		15,4%	9,9%	18,8%	19,5%	24,8%	28,1%	20,4%	-	-
Moduł behawioralny (ucieczki)	Liczebność	3	18	65	140	58	55	339	13,910	0,016*

Tabela 17 (cd.)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Jak często chodzi Pani/Pan do teatru/filharmonii?	23,1%	25,4%	33,0%	34,9%	46,4%	43,0%	36,3%	-	-
Moduł relacji (rozwoju) Liczebność	1	5	16	41	23	25	111	17,757	0,003**
Jak często chodzi Pani/Pan do teatru/filharmonii?	7,7%	7,0%	8,1%	10,2%	18,4%	19,5%	11,9%	-	-
Nie zauważono działań z obszaru doświadczeń (żadne z wymienionych modułów) Liczebność	4	33	63	128	18	27	273	29.754	0,000***
Jak często chodzi Pani/Pan do teatru/filharmonii?	30,8%	46,5%	32,0%	31,9%	14,4%	21,1%	29,2%	-	-
Ogółem całkowita liczba odpowiedzi	13	71	197	401	125	128	935	-	-

* Próba badana (N) = 935; * $\alpha < 0,05$, ** $\alpha < 0,01$, *** $\alpha < 0,001$

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Oznacza to, że umiejętność dostrzeżenia działań z obszarów strategicznych modułów doświadczeń jest zależna od liczby wizyt w teatrze/filharmonii. Najwięcej wskazań w obrębie modułu sensorycznego pojawiało się u osób, które co najmniej raz w miesiącu (29,6%) lub nawet kilka razy w miesiącu (28,9%) bywają w instytucjach kultury. Działania z obszaru modułu emocjonalnego są zauważane przez osoby odwiedzające teatr/filharmonię kilka razy w miesiącu (31,2%), ale również przez osoby, które zgłosiły swoją pierwszą wizytę w teatrze/filharmonii. Zabiegi z obszaru modułu intelektualnego w największym stopniu były dostrzegane przez osoby bywające kilka razy w miesiącu w badanych instytucjach kultury. Najwięcej odpowiedzi, w porównaniu do pozostałych modułów, odnotowano przy działaniach przypisywanych do modułu behawioralnego, dotyczą one respondentów, którzy bywają w omawianych instytucjach raz w miesiącu (46,4%). Moduł relacji jest najczęściej dostrzegany przez osoby, które są w teatrze/filharmonii kilka razy w miesiącu (19,5%). Natomiast u prawie 47% badanych liczba odwiedzin w instytucji kultury nie ma wpływu na zauważanie poczynań z obszaru strategicznych modułów. Najczęściej tego typu zjawisko występuje u odbiorców, którzy w teatrze/filharmonii bywają sporadycznie – raz na kilka lat. Natomiast osoby, które najczęściej odwiedzają omawiane instytucje 1–2 razy w roku, zwracają uwagę na działania z obszaru modułu behawioralnego i intelektualnego. Czynności z grupy modułu behawioralnego są najczęściej dostrzegane przez prawie wszystkich badanych (od pierwszej wizyty do kilku razy w miesiącu). Działania w obrębie modułu emocjonalnego wydają się być najszybciej zauważane przez osoby, które po raz pierwszy przebywają na terenie teatru/filharmonii. Natomiast z badań wynika, że osoby, które deklarowały swoje uczestnictwo raz na kilka lat, nie mają szansy dostrzec dodatkowych działań, związanych z pogłębianiem doświadczeń. Jednakże ten stan może być spowodowany przez cechy osobowe uczestników kultury. Mogą to być również osoby, które skoncentrowane są wyłącznie na obejrzeniu wydarzenia, na które zakupiły bilet. Takie zagadnienia nie były brane pod uwagę w badaniu.

4.3. Zarządzanie wartością i doświadczeniem klienta w teatrach i filharmoniach – perspektywa menedżera

4.3.1. Doświadczenie jako propozycja wartości dla klienta a strategiczna możliwość ich wprowadzenia w instytucji kultury

W instytucjach kultury, w których ważne jest zarządzanie wartością i doświadczeniem klienta, ten aspekt powinien być uwzględniony na etapie określania strategii działania organizacji. Klient powinien mieć oferowaną dopasowaną do siebie

wartość, z którą chce się utożsamiać, natomiast instytucje kultury tę spójność powinny zachować, realizując własne cele strategiczne. W związku z powyższym, zapytano badanych menedżerów o najważniejsze elementy płynące z opracowanej strategii teatru/filharmonii (tab. 15). Z ankiet wynika, że 24 badanych za najważniejszy cel strategiczny teatru/filharmonii uznaje budowanie długotrwałych relacji z klientem. Znacznie mniej respondentów (4) wypowiedziało się na temat pozyskania lojalnych klientów oraz dążenia do maksymalizacji zysków. Rozkładając liczbę odpowiedzi na grupy obsługiwanych segmentów klientów przez teatry i filharmonie, można stwierdzić, że najbardziej standardową grupą dla tych instytucji kultury są klienci indywidualni (34 wskazania). Menedżerowie, którzy wskazali ten segment klientów, również w największym stopniu ukierunkowują swoje działania strategiczne na budowanie długotrwałych relacji z klientem (28 wypowiedzi). Jednakże teatry i filharmonie obsługują jeszcze inne segmenty klientów. Licznie wypowiedziano się o odbiorcach instytucjonalnych, tj. instytucjach wychowawczo-edukacyjnych (30 wskazań), firmach (26 odpowiedzi). Natomiast prawie połowa badanych menedżerów stwierdziła, że świadczą usługi ogólnie dla wszystkich (18 wskazań). Mniej licznie wymieniano pośredników oraz osoby rozprowadzające bilety wśród rodziny i znajomych. W wypowiedziach menedżerów pojawiły się również grupy segmentacyjne klientów, które świadczyć mogą o szerszym pojmowaniu i profilowaniu uczestników kultury (zob. więcej: podrozdz. 3.2.2 i 3.2.2). Wymieniono takie grupy, jak: turyści i kuracjusze, przedstawiciele mediów, dzieci i młodzież w wieku 7–15 lat (4 badanych).

Biorąc pod uwagę przyjętą strategię instytucji kultury oraz określony profil klientów, zapytano menedżerów o ofertę kulturalną, która stanowi podstawowe źródło wartości dla klienta, przybywającego do teatru lub filharmonii (tab. 19). Prawie wszyscy badani menedżerowie wskazali na przedstawienia/koncerty będące w stałym repertuarze (38 badanych). Kolejnym produktem z oferty były przedstawienia/koncerty gościnne na zewnątrz (32 wypowiedzi), zaś przedstawienia/koncerty gościnne artystów z innych ośrodków kulturalnych zostały wskazane przez 29 badanych. Trzy wyżej wymienione przez menedżerów produkty znajdują się również w odpowiedziach badanych klientów teatru i filharmonii (zob. więcej: podrozdz. 4.2.1). Natomiast około 26 ankietowanych menedżerów wyszczególniło takie produkty, jak: warsztaty teatralne/muzyczne, akcje edukacyjne, sezonowe cykliczne wydarzenia kulturalne. Mniej licznie wymieniano festiwale (21) i występy artystyczne polskich i zagranicznych wykonawców (16). Najrzadziej mówiono o przeglądach teatralnych/koncertów (8). Wyróżniono również inne elementy oferty kulturalnej, m.in.: projekcje filmowe, debaty o kulturze, spotkania z twórcami i artystami, wynajem sal i pomieszczeń, spektakle w przestrzeni prywatnej, cykliczne imprezy muzyczne i literackie, pokazy filmów, wernisaże, cykl regularnych wydarzeń, spotkań, warsztatów i wszelkiego rodzaju aktywności kulturalnych, społecznych i sportowych przez okres wakacji, audycje umuzykalniające dla dzieci i młodzieży, spotkania z melomanami, transmisje z Metropolitan Opera (MET), wystawy, konwenty naukowe.

Tabela 18. Najważniejsze cele strategiczne teatrów i filharmonii a segmenty klientów, dla których opracowywana jest oferta kulturalna

Najważniejsze cele strategiczne teatru/ filharmonii (liczebność odpowiedzi)		29	4	4	1	1	29
Segmenty klientów, dla których opracowywana jest oferta kulturalna		budowanie długotrwałych relacji z klientem	pozyskiwanie lojalnych klientów	dążenie do maksymalizacji zysków, np. przez sprzedaż jak naj- większej liczby biletów itp.	zwiększenie świadomości marki	inne (jakie?)	ogółem
1		2	3	4	5	6	7
Dla klientów indywidualnych („przeciётny Kowalski”)	teatr	24	0	1	0	0	25
	filharmonia	4	3	2	0	0	9
	ogółem	28	3	3	0	0	34
Dla instytucji wychowawczo- edukacyjnych (przedszkola, szkoły, uczelnie wyższe)	teatr	20	0	1	0	0	21
	filharmonia	4	3	2	0	0	9
	ogółem	24	3	3	0	0	30
Dla firm i instytucji	teatr	18	0	1	0	0	19
	filharmonia	3	2	2	0	0	7
	ogółem	21	2	3	0	0	26

Tabela 18 (cd.)

1		2	3	4	5	6	7
Dla pośredników - osoby (agencji), firmy, portale współpracujące z Państwa teatrem/ filharmonią w celu rozprowadzania biletów, np. bilety 24	teatr	7	0	1	0	0	8
	filharmonia	3	0	1	0	0	4
	ogółem	10	0	2	0	0	12
Dla osób rozprowa- dzających bilety wśród rodziny i znajomych - osoby dobrowolnie rozprowadzające bilety w zamian za dodat- kowe benefity, np. darmowy bilet, udział w zyskach ze sprzedaży biletów itp.	teatr	3	0	1	0	0	4
	filharmonia	1	1	0	0	0	2
	ogółem	4	1	1	0	0	6
Ogólna dla wszystkich	teatr	8	1	1	1	1	12
	filharmonia	1	3	2	0	0	6
	ogółem	9	4	3	1	1	18
Inne (jakie?)	teatr	3	0	0	0	0	3
	filharmonia	0	1	0	0	0	1
	ogółem	3	1	0	0	0	4

* (N) = 39. Pytania o segmenty klientów były wielokrotnej odpowiedzi
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Swobodnie wypowiedziane propozycje aktywności kulturalnych świadczą o tym, że w teatrze czy filharmonii już dawno wyszło się poza podstawową ofertę wartości dla klienta, jakiej można było spodziewać się od tego typu instytucji. Obecnie teatr/filharmonia może stać się muzeum, miejscem pokazów mody itp. Łączone są wydarzenia kulturalne, które pozwalają na pogłębienie wiedzy lub doświadczeń w miejscach, w których uczestnik się tego nie spodziewał. Taka forma działania jest również opłacalna dla instytucji kultury pod wieloma względami, np.: finansowymi, lokalowymi, personalnymi, klienckimi itp.

Tabela 19. Rodzaje usług oferowanych klientom teatrów i filharmonii

Oferta kulturalna teatru/filharmonii	Odpowiedzi	% badanych
1	2	3
1. Przedstawienia/koncerty będące w stałym repertuarze teatru/filharmonii (ogółem)	38	99,3
Teatr	28	73,7
Filharmonia	10	26,3
2. Przedstawienia/koncerty gościnne (występy artystów z innych ośrodków)	29	74,4
Teatr	20	69
Filharmonia	9	31
3. Przedstawienia/koncerty gościnne na zewnątrz (w innych ośrodkach lub/i miastach)	32	82,1
Teatr	23	71,9
Filharmonia	9	28,1
4. Warsztaty teatralne/muzyczne	25	64,1
Teatr	21	84
Filharmonia	4	16
5. Akcje edukacyjne	26	66,7
Teatr	18	69,2
Filharmonia	8	30,8
6. Sezonowe cykliczne wydarzenia kulturalne (np. Sylwester, Boże Narodzenie, walentynki itp.)	26	66,7
Teatr	18	69,2
Filharmonia	8	30,8
7. Przeglądy teatralne/koncertów	8	20,5
Teatr	8	8
Filharmonia	0	0

Tabela 19 (cd.)

1	2	3
8. Festiwale	21	53,9
Teatr	12	57,1
Filharmonia	9	42,9
9. Występy artystyczne polskich i zagranicznych wykonawców	16	41,0
Teatr	8	50
Filharmonia	8	50
10. Inne wydarzenia (jakie?)	9	23,1
Teatr	6	66,7
Filharmonia	3	33,3

* Próba badana (N) = 39. Pytanie wielokrotnej odpowiedzi

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

4.3.2. Badanie oczekiwań klienta jako podstawa kreowania dla niego wartości i doświadczeń

Kreowanie wartości i doświadczeń (źródeł wartości) dla uczestników teatrów i filharmonii wymaga monitorowania oczekiwań odbiorców. W tym celu konieczne jest poznanie preferencji klientów względem wartości i ich źródeł. Zapytano zatem menedżerów o prowadzenie badań marketingowych poprzedzających działania teatrów i filharmonii w obszarze konstruowania oferty produktowej (tab. 20). Większość z nich stwierdziła, że w ich instytucjach nie przeprowadza się badań marketingowych na temat oferty produktowej (27 wypowiedzi).

Tabela 20. Badania marketingowe oczekiwań widzów/słuchaczy względem oferty produktowej (podstawowego źródła wartości dla klienta)

Rodzaj badanej instytucji kultury	Badania oczekiwań względem oferty produktowej		Ogółem
	tak	nie	
Liczebność			
Teatr	8	21	29
Filharmonia	4	6	10
Ogółem	12	27	39

* Próba badana (N) = 39

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W związku z powyższym zapytano menedżerów instytucji kulturalnych na jakiej podstawie planują pozycje repertuarowe (podstawowe źródła wartości) (tab. 21). Najczęściej odpowiadali, że opierają się na przyjętej strategii teatru/filharmonii (18 wskazań) oraz własnej intuicji (18 odpowiedzi), które stanowią podstawę do opracowania repertuaru dla klientów teatru i filharmonii. Pojedyncze osoby wskazały, że określają ofertę kulturalną na podstawie trendów światowych (3) i na podstawie konkurencji (1). Podano również inne sposoby ustalania repertuaru (6 osób badanych), np. „na podstawie analizy sprzedażowej i zainteresowań w minionych sezonach; znajomości potrzeb widzów oraz opinii kuratorów programowych; frekwencji na wydarzeniach, wiedzy dyrektora artystycznego” itp. Repertuar jest „dowieszany zarówno spośród wybitnych dzieł reprezentatywnych dla danej formy i epoki, jak i w oparciu o jego artystyczną atrakcyjność”; „repertuar jest uzupełniany o koncerty tak, aby tworzyły spójną atrakcyjną całość, stosownie do okoliczności”.

Tabela 21. Źródła odniesień informacyjnych dla teatrów i filharmonii nieprowadzących badań marketingowych w procesie planowania oferty produktowej

Kryteria odpowiedzi	Rodzaj badanej instytucji kultury	Liczebność
Na podstawie konkurencji	teatr	1
	filharmonia	0
	ogólnie	1
Na podstawie własnej intuicji	teatr	17
	filharmonia	1
	ogólnie	18
Na podstawie przyjętej głównej strategii teatru/filharmonii	teatr	14
	filharmonia	5
	ogólnie	19
Na podstawie trendów światowych	teatr	1
	filharmonia	2
	ogólnie	3
Inne (jakie?)	teatr	5
	filharmonia	1
	ogólnie	6

* Próba badana (N) = 12. Pytanie wielokrotnej odpowiedzi. Wypowiadali się badani, którzy stwierdzili, że nie prowadzą badań marketingowych w celu poznania preferencji produktowych klientów

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Teatry i filharmonie, które używają badań marketingowych (12 respondentów, zob. tab. 20) w celu poznania preferencji produktowych klientów, najczęściej przeprowadzają je w zależności od bieżących potrzeb (10 wskazań) lub systematycznie raz na miesiąc (1) i raz do roku (1). Informacje o oczekiwaniach uczestników kultury zdobywają dzięki rozmowie bezpośredniej (10 wypowiedzi), za pośrednictwem serwisów społecznościowych (9), przez sformalizowane badania ankietowe (7), drogą mailową, poprzez obserwacje i eksperymenty (po 5 wypowiedzi). Pojedynczo w wypowiedziach menedżerów pojawiły się fora dyskusyjne oraz informacje zwrotne od osób rozprowadzających bilety i pośredników handlowych (tab. 22).

Tabela 22. Badania marketingowe – sposoby gromadzenia informacji o oczekiwaniach klientów względem oferty produktowej oraz wizerunku teatru/filharmonii

Rodzaj instytucji kultury	Poprzez rozmowę bezpośrednią	Drogą e-mailową	Przez forum dyskusyjne	Korzystając z serwisów społecznościowych (np. Facebook)	Poprzez sformalizowane badania ankietowe (w różnej formie)	Poprzez obserwacje, eksperymenty	Poprzez wywiady grupowe	Inaczej (jak?)
Badanie oczekiwań względem oferty produktowej								
Teatr	7	4	1	7	3	4	0	1
Filharmonia	3	1	0	2	4	1	0	0
Ogółem	10	5	1	9	7	5	0	1
Badanie wizerunku								
Teatr	6	4	1	5	2	3	1	0
Filharmonia	2	1	0	1	1	0	1	0
Ogółem	8	5	1	6	3	3	2	0

* Próba badana – oferta produktowa (N) = 12. Próba badana – wizerunek (N) = 9. Pytania były wielokrotnej odpowiedzi. Nie wszyscy badani wypowiedzieli się na ten temat

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W części ankiety dotyczącej prowadzonych badań marketingowych, zapytano również o sprawdzanie postrzegania wizerunku teatru/filharmonii przez widzów/słuchaczy. W badaniu powołano się na definicję wg P. Kotler, aby pojmowanie wizerunku ujednolicić wszystkim respondentom. Przez wizerunek należało rozumieć „zbiór przekonań, myśli i wrażeń osoby lub grupy o jakimś obiekcie: firmie, produkcie,

marce, miejscu lub osobie”³. Poruszono to zagadnienie, gdyż pamiętać należy, że wizerunek danej instytucji jest zazwyczaj jednym z głównych bodźców, przyciągających klienta do instytucji, co potwierdziły również badania przeprowadzone z klientami teatru/filharmonii. Wskazali oni, że prestiż instytucji kultury jest dla nich bardzo ważnym obszarem działań marketingowych. Jest to także jeden z ważnych bodźców (motywów), skłaniających klienta do odwiedzenia teatru/filharmonii (zob. tab. 11).

Z 39 badanych menedżerów dziewięciu przyznało, że prowadzą badania postrzegania wizerunku teatru/filharmonii. Badania prowadzone są w zależności od potrzeb instytucji teatralnych i filharmonii. Informacje są zbierane najczęściej w trakcie rozmowy bezpośredniej (8 wypowiedzi). Wymieniono również: portale społecznościowe (w 6 przypadkach), drogę e-mailową (5 osób). Informacje są zdobywane poprzez: obserwacje i eksperymenty (3 wypowiedzi), zaplanowane badania ankietowe (3 wypowiedzi) oraz wywiady grupowe (2) (tab. 19)⁴.

Zapytano menedżerów również o ewentualną współpracę z zewnętrznymi podmiotami w celu lepszego przygotowania oferty kulturalnej. W odpowiedzi 31 badanych (22 teatry, 8 filharmonii) potwierdziło współpracę z zewnętrznymi instytucjami. Głównie powoływano się na współpracę z podmiotami o innym profilu specjalizacji, takimi jak np. muzea (25 wypowiedzi), Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego (18), Urząd Miasta (16). Mniej niż połowa badanych menedżerów wspominała o współpracy z instytucjami kulturalnymi działającymi w innych miastach (15), z innymi teatrami/filharmoniami (14), z lokalnymi ośrodkami kultury, np. domami kultury (13), z uczelniami wyższymi innymi niż szkoły filmowe (12). Sporadycznie wypowiadano się o współpracy z pracodawcami (prywatnymi lub/i państwowymi) oraz ze szkołami filmowymi, ale też o współdziałaniu z archiwami, Urzędem Marszałkowskim. Natomiast 8 osób spośród badanych menedżerów przyznało, że nie korzysta z usług podmiotów zewnętrznych przy kreowaniu produktów (tab. 23).

Tabela 23. Instytucje, z którymi teatry/filharmonie współpracują przy przygotowywaniu oferty produktowej

Instytucje współpracujące przy przygotowywaniu oferty produktowej	Teatr	Filharmonia	Ogólnie odpowiedzi
1	2	3	4
Inne teatry/filharmonie	10	4	14
Inne instytucje kulturalne	17	8	25
Instytucje kulturalne działające w innych miastach	10	5	15

3 Ph. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner & Ska, Warszawa 1994, s. 549.

4 Można było wskazać więcej sposobów gromadzenia informacji o postrzeganiu wizerunku teatru/filharmonii.

Tabela 23 (cd.)

1	2	3	4
Szkoły filmowe	3	1	4
Uczelnie wyższe (inne niż szkoły filmowe)	8	4	12
Pracodawcy (prywatni lub/i państwowi)	4	3	7
Urząd miasta	11	5	16
Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego	12	6	18
Lokalne ośrodki kultury (np. domy kultury)	11	2	13
Inne (jakie?)	0	2	2

* Próba badana (N) = 31

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

4.3.3. Zaangażowanie klienta w budowanie wartości i doświadczeń

W obszarze budowania wartości i doświadczeń dla klienta ważne jest zaangażowanie odbiorcy w podejmowanie strategicznych decyzji dla danej instytucji. Konsekwencją takich działań ma być zatrzymanie, zaangażowanie klienta, a nawet uzależnienie od danej instytucji kultury. Odbiorca staje się po części kreatorem własnych doznań. W związku z tym zapytano menedżerów, czy teatry i filharmonie umożliwiają uczestnikom kultury tworzenie lub decydowanie o działalność instytucji (tab. 24). Z wypowiedzi menedżerów wynika, że w większości badanych podmiotów klienci nie mają wpływu na działania teatru/filharmonii (28 odpowiedzi). Jedynie 5 menedżerów wymieniło sposoby angażowania klienta w działania na rzecz teatru/filharmonii, np.: „możliwość zasugerowania wystawianych tytułów w repertuarze; uczestnicy kultury mogą dokonać wyboru tematyki imprez teatralno-literackich; w niektórych przypadkach (konkursy teatralne) uczestnicy kultury mają możliwość decydowania, który zespół artystyczny będzie miał możliwość przygotowania spektaklu, który na stałe wejdzie do repertuaru; młodzież maturalna może wybierać utwory, które pojawiają się w wybranych koncertach (działania w ramach programu „Filharmonia. Ostrożnie, wciąga!” IMiT-u); klienci mogą prowadzić dialog na linii widz – scena na temat jaki zostanie wkomponowany w treść sztuki (tzn. scenariusz wydarzenia jest jakby tworzony w czasie rzeczywistym, na zasadzie trzech pytań: co? (wybór tematu), jak? (estetyka), jaka forma? (jaki warsztat artystyczny zostanie użyty do przedstawienia tematu)”. Z kolei 4 menedżerów opowiedziało się za dopuszczeniem klienta do planowania bieżącego zakończenia przedstawienia, wydarzenia, koncertu (np. utwór na bis, dwa warianty zakończenia spektaklu itp.). Pojedynczo wśród wypowiedzi respondentów pojawiły się takie formy angażowania

widzów/słuchaczy, jak: możliwość wyboru miejsca wystawienia przedstawienia, wydarzenia, koncertu (np. przedstawienie w plenerze); decydowanie o obsadzie danego przedstawienia, wydarzenia, koncertu oraz opracowanie scenariusza przedstawienia, wydarzenia, koncertu itp.

Tabela 24. Obszary działalności teatru/filharmonii, w których mogą uczestniczyć klienci

Obszary działalności, w które mogą angażować się odbiorcy	Rodzaj instytucji kultury		Ogółem
	teatr	filharmonia	
Opracowanie scenariusza przedstawienia, wydarzenia, koncertu itp.	0	1	1
Decydowanie o obsadzie danego przedstawienia, wydarzenia, koncertu itp.	0	1	1
Planowanie bieżącego zakończenia przedstawienia, wydarzenia, koncertu itp. (np. utwór na bis, dwa warianty zakończenia spektaklu itp.)	4	0	4
Możliwość wyboru miejsca wystawienia przedstawienia, wydarzenia, koncertu itp. (np. przedstawienia w plenerze)	1	0	1
Inne (jakie?)	4	1	5
Klienci nie mają wpływu na działania teatru/filharmonii	21	7	28

* Próba badana N = 39. Badani mogli wskazać kilka odpowiedzi

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

4.3.4. Oczekiwane przez klientów instytucji kultury korzyści i rodzaje doświadczeń

Zapytano menedżerów, jakie są najważniejsze korzyści oferowane klientom (rodzaje oczekiwanych doświadczeń wg Pine'a II i Gilmore'a, zob. podrozdz. 2.2.2) z punktu widzenia teatru/filharmonii oraz czy ich zdaniem takich samych wartości oczekuje od instytucji kultury klient (w ten sam sposób definiuje wartość). Menedżerowie uważają, że najważniejszą wartością, jakiej klienci chcą doświadczać, jest możliwość rozrywki (19 wypowiedzi), w dalszej kolejności są to: chęć odmiennego spędzania wolnego czasu (ucieczka od codzienności) oraz możliwość uczestniczenia w czymś ważnym (9 odpowiedzi) – tabela 25. W najmniejszym stopniu, ponieważ zdaniem jedynie 2 menedżerów, klient poszukuje edukacji. Porównując te wyniki z wypowiedziami odbiorców (tab. 6, podrozdz. 4.2.1), można zauważyć, że występują niewielkie rozbieżności, gdyż klienci za priorytet uznają odmienny sposób spędzania wolnego czasu, a w dalszej kolejności

wymieniają pozostałe formy doświadczania. Jednakże nie można tego stwierdzić jednoznacznie, nie ma możliwości statystycznej weryfikacji zaobserwowanego zjawiska (zbyt mała badana próba menedżerów). Natomiast doświadczane wartości ważne z punktu widzenia teatru/filharmonii to te, które związane są z uczestnictwem w ważnych doświadczeniach (20 wypowiedzi). Następnie na równi traktują edukację oraz sposób spędzenia wolnego czasu (ponad 7 wypowiedzi). Zupełnie na odwrót niż z perspektywy klienta, menedżerowie uznają za najmniej ważne oferowanie rozrywki.

Podsumowując, menedżerowie są świadomi tego, jakich doświadczeń klienci szukają w instytucjach kultury, jednakże nie są one jednakowo ważne dla przedstawicieli placówek kulturalnych. Rozbieżność ta wynika z wrażliwości na sztukę pracowników instytucji kultury oraz chęci tworzenia przez nich wysokiej jakości oferty kulturalnej. Natomiast współczesny klient uczestniczy w kulturze nie tylko ze względu na jakość artystyczną danego wydarzenia. Chce doświadczać czegoś więcej, niż dostarczane mu podstawowe wartości. Instytucje kultury muszą zatem dostosować się do oczekiwań odbiorców, choć często sami artyści oraz menedżerowie nie są usatysfakcjonowani z takiego postępowania⁵. Jednakże takie podejście instytucji kultury do zarządzania wartością i doświadczeniami klienta należy ocenić pozytywnie, ponieważ oznacza to, że słuchają swoich klientów i starają się spełniać ich oczekiwania.

Tabela 25. Najważniejsze korzyści z punktu widzenia klienta oraz z punktu widzenia teatru/filharmonii w opinii menedżera (liczba wskazań)

Korzyści oczekiwane (rodzaje doświadczeń)	Rodzaj badanej instytucji	Z punktu widzenia klienta	Ogółem	Z punktu widzenia teatru/filharmonii	Ogółem
1	2	3	4	5	6
Rozrywka	teatr	14	19	3	4
	filharmonia	5		1	
Możliwości edukacyjne (poszerzanie wiedzy)	teatr	2	2	7	8
	filharmonia	0		1	
Proponowanie odmiennego sposobu spędzenia wolnego czasu (ucieczka od rzeczywistości, tzn. iść i coś zrobić)	teatr	7	9	7	7
	filharmonia	2		0	

5 W ramach innego projektu badawczego autorka potwierdziła brak zadowolenia pracowników instytucji kultury z tego, że zmuszani są do oferowania niższej jakości artystycznej produktów i im towarzyszących wydarzeń, ale za to podobających się klientom. Zob. więcej: W. Krawiec, *Building a Brand for the City of Lodz: Motivating and Demotivating Factors for Managers of Cultural Institutions*, „Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego. Polityki Europejskie, Finanse i Marketing” 2019, t. 22 (71), s. 90-105.

1	2	3	4	5	6
Możliwość uczestniczenia w ważnych wydarzeniach (chęć zobaczenia czegoś nowego, estetycznego)	teatr	6	9	12	20
	filharmonia	3		8	

* Próba badana (N) = 39

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Działania marketingowe z punktu widzenia klienta oraz teatru i filharmonii powinny być równoważne (tab. 26). Zdaniem menedżerów najważniejsza dla klientów jest cena biletów (35 odpowiedzi). W drugiej kolejności istotny jest zróżnicowany repertuar (34 wypowiedzi). Na trzeciej pozycji występuje jakość obsługi widza/słuchacza (30 głosów). Te trzy działania pokrywają się z wypowiedziami badanych uczestników kultury (zob. tab. 11, podrozdz. 4.2.2). Następnie według menedżerów z perspektywy widza ważna jest komunikacja z personelem teatru/filharmonii (25 odpowiedzi), a odbiorcy wymienili tę wartość w dalszej kolejności. Atrakcje uzupełniające ofertę kulturalną okazały się być z perspektywy menedżerów (22 wypowiedzi) wyżej w hierarchii ważności niż u klientów, którzy tego typu działania uważają za mniej ważne. Natomiast specyficzny klimat teatru/filharmonii w ocenie odbiorców był na wyższej pozycji niż w ocenie menedżerów (18 wypowiedzi). Menedżerowie trafnie oceniają, jakie znaczenie dla odbiorców mają działania marketingowe, które umożliwiają poznanie osób o podobnych zainteresowaniach (14 wypowiedzi). Istnieje duża rozbieżność między tym, co myślą menedżerowie i klienci o znaczeniu, jakie ma dla nich prestiż teatru i filharmonii. Badani menedżerowie błędnie zakładają, że ta kwestia nie interesuje klientów. Prestiż instytucji kultury nie jest może najważniejszy, ale w ocenie odbiorców zajmował wysoką pozycję. Podsumowując, największe rozbieżności w wiedzy menedżera o kliencie występują w takich obszarach, jak: budowanie prestiżu teatru/filharmonii, specyficzny klimat instytucji kultury, komunikacja z personelem oraz atrakcje uzupełniające. Prawdopodobnie są to obszary działań marketingowych, które należałoby poprawić.

Zestawiając wypowiedzi menedżerów oraz klientów, zaobserwować można duże rozbieżności w ustalaniu ważności działań marketingowych, pojawiają się one w kontekście budowania prestiżu instytucji kultury (34 wypowiedzi) – tabela 26. Dla teatru/filharmonii jest to najważniejsze działanie marketingowe, ale zdaniem menedżerów to nie interesuje klientów. Jednakże z badań przeprowadzonych wśród odbiorców wynika, że tak nie jest. Wydaje się, że menedżerowie mają niepełną wiedzę w tym obszarze, co może być wynikiem braku prowadzenia regularnych badań marketingowych.

W dalszej kolejności pracownicy teatru/filharmonii za ważne uznają: wysoką jakość obsługi klienta (33), zróżnicowany repertuar (28) oraz przystępne ceny (19). Pozostałe działania marketingowe są oceniane na podobnym poziomie przez obie grupy, są równie ważne dla klientów i instytucji kultury.

Menedżerowie wymienili jeszcze jedno ważne działanie marketingowe z perspektywy instytucji, np. „budowanie widowni uczestniczącej”.

Tabela 26. Działania marketingowe ważne dla klienta oraz teatru/filharmonii w opinii menedżera (liczba wskazań)

Korzyści oczekiwane	Rodzaj badanej instytucji	Z punktu widzenia klienta	Ogółem	Z punktu widzenia teatru/filharmonii	Ogółem
1	2	3	4	5	6
Budowanie prestiżu teatru/filharmonii	teatr	10	12	24	34
	filharmonia	2		10	
Przystępne ceny biletów	teatr	26	35	13	19
	filharmonia	9		6	
Zróżnicowany repertuar (aby każdy znalazł coś dla siebie)	teatr	25	34	20	28
	filharmonia	9		8	
Wysoka jakości obsługi widza/słuchacza	teatr	23	30	24	33
	filharmonia	7		9	
Atrakcje uzupełniające ofertę, np.: konkursy, zabawy, spotkania z występującymi artystami, reżyserem spektaklu itp.	teatr	18	22	13	16
	filharmonia	5		3	
Możliwość poznania osób o podobnych zainteresowaniach (koła teatralne, grupy dyskusyjne na portalach społecznościowych itp.)	teatr	11	14	5	6
	filharmonia	3		1	
Łatwa komunikacja z personelem teatru/filharmonii	teatr	19	25	23	28
	filharmonia	6		5	
Specyficzny klimat teatru/filharmonii poza salą główną (np. nawiązujący do prezentowanego przedstawienia, dostosowanie oświetlenia do klimatu prezentowanej sztuki itp.)	teatr	13	18	12	14
	filharmonia	5		2	

1	2	3	4	5	6
Inne (jakie?)	teatr	1	2	1	2
	filharmonia	1		1	

* Próba badana (N) = 39. Można było wskazać więcej działań marketingowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

4.3.5. Elementy budowania i rozwijania doświadczeń w teatrach i filharmoniach

Budowanie doświadczeń wymaga określenia, do kogo są one skierowane oraz gdzie powinny być eksponowane, aby odbiorca mógł je zauważyć. Dodatkowe doznania można zapewnić klientowi tak właściwie w różnych momentach kontaktu klienta z instytucją kultury. Przeprowadzając ankietę z menedżerami, posłużono się takim samym zestawem pytań, jak w badaniach z uczestnikami kultury, dzięki temu uzyskano możliwość porównania wyników. Dotyczyły one strategicznych modułów doświadczeń wg Schmitta. Zapytano menedżerów o to, czy przewidują w swoich strategiach uwzględnienie doświadczeń (tab. 24), czy w jakiś sposób planują je z wyprzedzeniem (tab. 25) i kto ewentualnie jest odpowiedzialny za przygotowanie działań pogłębiających doświadczenia klienta (tab. 26).

W tabeli 27 zestawiono wyniki z wypowiedzi odnoszących się do działań teatrów i filharmonii w obszarze strategicznych modułów doświadczeń, mających wpływ na reakcję uczestnika kultury (dokładny opis modułów zob. podrozdz. 2.2.3). Z wypowiedzi menedżerów wynika, że najczęściej akcji badane podmioty podejmują w obrębie modułu behawioralnego (30 głosów). Prawie w równym stopniu prowadzone są działania z modułu relacji i intelektualnego. W dalszej kolejności wskazywano na działania z modułu emocjonalnego (10 wskazań). Najmniej badani wypowiadali się na temat działań w obrębie modułu sensorycznego (4 wypowiedzi). Jeżeli jednak powyższe wyniki odniesiemy do wypowiedzi badanych klientów teatru/filharmonii, możemy stwierdzić, iż największa rozbieżność występuje w obszarze modułu relacji (zob. tab. 14, podrozdz. 4.2.4). Klienci w najmniejszym stopniu dostrzegają działania przypisane temu modułowi. Jeżeli w tym miejscu odniesiemy się do informacji, zawartych w tabeli 18 (podrozdz. 4.3.1), to możemy przypuszczać, że faktycznie zachodzi spójność strategiczna w działaniach badanych podmiotów, tzn. relacje z klientem są dla większości badanych najważniejszym celem. Z drugiej strony klient tych działań nie docenia lub nie dostrzega. Należałoby zatem sprawdzić, dlaczego tego typu aktywności nie są skuteczne.

Natomiast w obydwu badanych próbach respondentów wypowiedziano się jednoznacznie co do działań w obrębie modułu behawioralnego. Spośród wszystkich badanych menedżerów, 6 nie wypowiedziało się na temat strategicznych modułów doświadczenia, twierdząc, że nie prowadzi tego typu działań.

Tabela 27. Strategiczne moduły doświadczania wprowadzane przez teatry i filharmonie

Moduły	Moduł sensoryczny (zmysłów)	Moduł emocjonalny (uczucie)	Moduł intelektualny (opinii i sądów)	Moduł behawioralny (ucieczki)	Moduł relacji (rozwoju)	Nie prowadzą działań z obszaru doświadczeń (żaden z wymienionych modułów)
Institucje						
Teatr	4	8	14	21	17	5
Filharmonia	0	2	5	9	3	1
Ogólna suma	4	10	19	30	20	6

* Próba badana (N) = 39. Badani mogli wskazać więcej odpowiedzi

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Planowanie wydarzeń z zakresu strategicznych modułów doświadczeń zajmuje teatrom i filharmoniom miesiąc lub kwartał (8–9 wypowiedzi). Z wypowiedzi menedżerów wynika, że zdarza się im również na bieżąco, w miarę potrzeb i bez wcześniejszego planu, podejmować tego typu działania (4 badanych). Natomiast 6 badanych stwierdziło, że planowanie zależy od rodzaju działania. Jedynie dwie osoby przyznały, że planują tego typu akcje z wyprzedzeniem półrocznym lub rocznym (tab. 28).

Tabela 28. Czas poświęcony na planowanie strategicznych modułów doświadczeń

Czas planowania wydarzenia	Teatr	Filharmonia	Ogółem
Okolo miesiąca	8	1	9
Okolo kwartału	5	3	8
Okolo pół roku	2	0	2
Co rok	1	1	2
Z wyprzedzeniem dłuższym niż rok	1	1	2
Na bieżąco – w miarę potrzeb, bez wcześniejszego planu	3	1	4
W zależności od rodzaju działania	4	2	6

* Próba badana (N) = 33; 6 badanych nie udzieliło odpowiedzi

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Za powód nieplanowania działań pogłębiających doświadczenia klientów teatru/filharmonii podano brak realnych możliwości zastosowania (4 badanych),

brak możliwości finansowych oraz zbyt małe wyprzedzenie czasowe w planowaniu repertuaru, a w następstwie braku czasu na planowanie odpowiednich działań promocyjnych (2 odpowiedzi dla (N) = 6).

W teatrach i filharmoniach za tworzenie planów marketingowych odpowiedzialni są zwykle specjaliści ds. marketingu (17 wypowiedzi) oraz kierownictwo najwyższego szczebla (15 badanych). W mniejszym stopniu w określaniu planów marketingowych włączani są pracownicy bezpośredniej obsługi widza oraz zespół specjalistów z poszczególnych działów/ szczebli zarządzania (11 wypowiedzi). Menedżerowie wspomnieli jeszcze o roli działu ds. promocji lub też kierownika biura koncertowego i marketingu. Pojawiła się również wypowiedź, że teatr/filharmonia „nie tworzy formalnych planów marketingowych” (tab. 29).

Tabela 29. Jednostki w teatrze/filharmonii odpowiedzialne za tworzenie planów marketingowych

Osoby odpowiedzialne za plany marketingowe	Rodzaj instytucji kultury		Ogółem
	teatr	filharmonia	
Specjalista ds. marketingu	13	4	17
Pracownicy bezpośredniej obsługi widza	9	2	11
Kierownictwo najwyższego szczebla (dyrektor artystyczny, naczelny, muzyczny itp.)	12	3	15
Zespół specjalistów z poszczególnych działów/szczebli zarządzania	7	4	11
Inna osoba (jaka?)	6	3	9

* Próba badana (N) = 39. Badani mogli wskazać więcej odpowiedzi

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

4.3.6. Komunikowanie wartości a wdrażanie doświadczeń

Oferowane uczestnikom kultury wartości oraz doświadczenia wymagają rozpowszechnienia. W związku z tym zapytano menedżerów o narzędzia komunikacji, stosowane w celu prezentacji podstawowych oraz dodanych wartości. Narzędzia komunikacji służą również do budowania relacji z klientem oraz dają możliwość kreowania wizerunku danej instytucji kultury, który też w efektywny sposób potrafi zatrzymać klienta (tab. 30). Z przeprowadzonych badań wynika, że najczęściej wykorzystywanymi narzędziami komunikacji, służącymi do zaprezentowania klientom oferty produktowej teatru/filharmonii, są: plakaty/afisze (38 badanych), Internet (37 głosów), własna oraz lokalna strona internetowa (po 37 odpowiedzi). Menedżerowie przyznali się do tego, że wykorzystują do komunikacji radio, ulotki i newslettery (po 35 wypowiedzi)

oraz prasę codzienną (34), często wymieniali również drukowane repertuary. Z nieco mniejszą częstotliwością wskazywano na maile (29), czasopisma kulturalne (26) czy reklamę zewnętrzną wielkoformatową oraz ofertę przesyłaną do pracodawców (po 25). Oferowanie dodatków dla widzów, aby oni sami rekomendowali produkty swoim znajomym, potwierdziło 24 respondentów. Z podobną częstotliwością wymieniana była telewizja (24 badanych). Natomiast porady pracowników teatru/filharmonii oraz prezentacje w szkołach/ na uczelniach wyszczególniło około 18 menedżerów. Najbardziej używanymi narzędziami okazały się biuletyny oraz blogi. Badani podawali jeszcze inne sposoby na dotarcie z informacją do odbiorców, były to np.: reklama mobilna, eventy w przestrzeni miasta, portale społecznościowe, akcje promocyjne w mieście (niekonwencjonalne), konkursy dla widowni, zapowiedzi wydarzeń, nagrody, konkursy charytatywne, kulturalne i akcje społeczne itp.

Zakres narzędzi wykorzystywanych do komunikowania oferty kulturalnej klientowi odpowiada sposobom wyszukiwania informacji o wydarzeniach kulturalnych przez klientów. Występują pojedyncze różnice, np. co do znaczenia opinii znajomego, odbiorcy cenią ją sobie wysoko (zob. tab. 12, podrozdz. 4.2.3). Porównując wypowiedzi menedżerów i klientów, można przypuszczać, że teatry i filharmonie dobrze wyczuwają miejsca, w których klienci szukają informacji o wydarzeniach.

Menedżerowie byli zapytani również o narzędzia wykorzystywane do budowania wizerunku teatru/filharmonii. Najwięcej razy wymieniono Internet i własną stronę internetową (ponad 34 wskazania), w dalszej kolejności podano radio i telewizję, prasę codzienną oraz ulotki. W przypadku budowania wizerunku najmniejszym zainteresowaniem teatrów i filharmonii cieszą się biuletyny oraz blogi, które również były najrzadziej wymieniane przez klientów. Z perspektywy odbiorców nie wydaje się to tak dużym zaskoczeniem, gdyż blogów nie wykorzystuje się do promocji oferty produktowej, ale jeśli myśli się o kreowaniu wizerunku, to jest to przydatne narzędzie, jednakże z badań przeprowadzonych wśród menedżerów wynika, że blogi i w tej grupie nie cieszą się zbyt dużym zainteresowaniem. Menedżerowie wskazali natomiast inne narzędzia, które służą budowaniu wizerunku instytucji kultury, są to np.: własny kanał na YouTube, na którym zamieszcza się filmiki promocyjne, akcje promocyjne w mieście (niekonwencjonalne) itp.

Tabela 30. Narzędzia promocji wykorzystywane w celu prezentacji wartości oferty kulturalnej (produktowej) oraz wykorzystywane w celu budowania relacji z klientem oraz wizerunku teatru/filharmonii

Narzędzia promocji	Oferta produktowa			Wizerunek teatru/filharmonii		
	teatr	filharmonia	ogółem	teatr	filharmonia	ogółem
1	2	3	4	5	6	7
Telewizja	16	8	24	18	8	26
Radio	26	9	35	21	6	27

1	2	3	4	5	6	7
Internet	27	10	37	26	8	34
Prasa codzienna	25	9	34	19	5	24
Blogi	7	0	7	6	1	7
Czasopisma kulturalne	19	7	26	16	6	22
Własna strona internetowa	27	10	37	27	10	37
Lokalne strony internetowe (dotyczące np. wydarzeń kulturalnych w mieście)	27	10	37	16	8	24
Reklama zewnętrzna wielkoformatowa (np. billboardy)	18	7	25	15	3	18
Ulotki	27	8	35	16	6	22
Drukowane repertuary	24	9	33	19	5	24
Plakaty/afisze	28	10	38	20	6	26
E-maile	23	6	29	14	5	19
Newslettery	26	9	35	15	5	20
Prezentacje w szkołach/ na uczelniach	10	7	17	8	3	11
Oferta przesyłana do pracodawców	19	6	25	8	4	12
Biuletyny	3	1	4	4	0	4
Zachęta dla widzów do mówienia znajomym o teatrze/filharmonii	18	6	24	14	4	18
Porady (propozycje) pracowników teatru/filharmonii	12	6	18	12	5	17
Inne (jakie?)	3	1	4	1	1	2

* Próba badana (N) = 39

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Według menedżerów wymienione nośniki informacji i narzędzia komunikacji są dopasowywane do obsługiwanych klientów (33 wypowiedzi – 26 z teatrów, 7 z filharmonii). Tylko 6 respondentów (po 3 osoby z każdego badanego podmiotu)

stwierdziło, że narzędzia komunikacji nie są do końca dobrane do oczekiwań klientów. Najczęściej ich użycie wynika z przyzwyczajenia lub też dlatego, że brakuje środków na wprowadzenie innych rozwiązań.

Współczesny klient dużo korzysta z Internetu, w związku z tym zapytano menedżerów, czy ich instytucje prowadzą profile na serwisach społecznościowych. Spośród 39 respondentów 29 przyznało, że instytucja ma profil na portalu społecznościowym. Natomiast 10 badanych nie potwierdziło działań teatru lub filharmonii w środowisku społecznościowym (tab. 31).

Tabela 31. Serwisy społecznościowe, na których mają profile teatru/filharmonie

Portal społecznościowy	Teatr	Filharmonia	Ogólnie
Facebook	29	10	29
YouTube	24	7	31
Instagram	16	3	19
Pinterest	8	1	9
Twitter	17	6	23

* Próba badana (N) = 39

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Zapytano menedżerów także o nowocześniejsze metody docierania z informacją czy ofertą kulturalną do klientów instytucji kultury. Ułatwiają one dostęp do sztuki, ale również budują relacje z klientem w sposób bardziej zindywidualizowany. Pozwalają na pogłębienie doświadczeń i wzbudzają zainteresowanie, a w efekcie dłużej pozostają w pamięci odbiorcy (tab. 32). Nowe rozwiązania technologiczne zdaniem menedżerów stosowane są głównie przy płatnościach elektronicznych (19 wypowiedzi). Przychylni są również stosowaniu aplikacji na stronie WWW, w serwisach społecznościowych, blogach (15 wypowiedzi) oraz aplikacji mobilnych (np. GPS, kody QR, połączenia głosowe, przeglądarki internetowe, odtwarzacz muzyki, gry itp.), głównie potrzebnych do różnych akcji promocyjnych teatru/filharmonii (13 wypowiedzi). Odbywają się transmisje wydarzeń z nagrania (10 wypowiedzi) lub przekazy na żywo w trakcie trwania wydarzenia (8 wypowiedzi). Rzadziej menedżerowie wymieniali takie sposoby dotarcia do klienta, jak: SMS, MMS, transmisja wydarzeń w innych ośrodkach z nagrania, transmisja bezpośrednia wydarzeń w innych ośrodkach (na żywo, np. transmisja koncertu). Z kolei 8 menedżerów przyznało, że w ich instytucji nie stosuje się tego typu narzędzi do komunikowania się z widzami.

Tabela 32. Nowoczesne narzędzia i formy komunikowania się z klientem teatru/filharmonii

Nowoczesne narzędzia i formy komunikowania się	Teatr	Filharmonia	Ogólnie
Transmisja bezpośrednia własnych wydarzeń (na żywo)	3	5	8
Transmisja bezpośrednia wydarzeń w innych ośrodkach (na żywo np. transmisja koncertu)	2	1	3
Transmisja własnych wydarzeń z nagrania	7	3	10
Transmisja wydarzeń w innych ośrodkach z nagrania	2	0	2
Hologramy (trójwymiarowe – 3D)	0	0	0
Aplikacja mobilna (np. GPS, kody QR, połączenia głosowe, przeglądarki internetowe, odtwarzacz muzyki, gry itp.)	11	2	13
Aplikacja na stronie WWW, w serwisach społecznościowych, blogach itp. (np. gry, konkursy itd.)	14	1	15
SMS, MMS	5	1	6
Narzędzia płatności elektronicznej	15	4	19
Inne (jakie?)	2	1	3
Żadne z powyższych	6	2	8

* Próba badana (N) = 39

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Mając na uwadze budowanie relacji z klientem oraz zatrzymanie go przy danej instytucji kultury, zapytano menedżerów o kontakty ze stałymi odbiorcami oraz oferowane im wyjątkowe korzyści. Większa połowa badanych menedżerów stwierdziła, że utrzymują regularne, długoterminowe kontakty ze swoimi widzami/słuchaczami (26 wypowiedzi). Z kolei 10 respondentów przyznało, że taki kontakt z wybranymi grupami utrzymują, ale nie w regularnym stopniu. Jedynie 3 ankietowanych przyznało, że w ogóle nie utrzymują takich kontaktów z klientami. Teatry i filharmonie, które deklarują regularny kontakt ze swoimi odbiorcami, są im w stanie zagwarantować np. ułatwioną komunikację z personelem, mailing z propozycją oferty, SMS przypominający o przedstawieniu itp. (34 wypowiedzi) lub niższą cenę biletów (27). Jednakże zdecydowanie nie są w stanie zapewnić klientowi możliwości ingerowania w repertuar (37) oraz uczestnictwa w wybranych zamkniętych koncertach/przedstawieniach itp. (22) (tab. 33).

Tabela 33. Dodatki dla stałych klientów, z którymi regularnie teatr/filharmonia utrzymuje kontakt

Oferta dla stałych widzów/ słuchaczy	Tak			Nie		
	teatr	filharmonia	ogółem	teatr	filharmonia	ogółem
Stały kontakt z personelem, np. mailing z propozycją oferty, sms przypominający o przedstawieniu itp.	26	8	34	3	2	5
Niższa cena biletów	20	7	27	9	3	12
Zaproszenie na wybrane zamknięte koncerty/ przedstawienia itp.	15	2	17	14	8	22
Dodatkowe upominki, np. płyty CD, książki, gadze- ty teatru/filharmonii itp.	14	5	19	15	5	20
Współpraca z klientem przy planowaniu repertuaru na przyszły rok	2	0	2	27	10	37
Rezerwacja biletów z dłuższym wyprzedzeniem niż pozostali potencjalni widzowie	11	7	18	18	3	21
Inne (jakie?)	0	0	0	29	10	39

* Próba badana (N) = 39

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

4.3.7. Dostarczana wartość a monitorowanie doświadczeń

Aby skutecznie i efektywnie zarządzać wartością i doświadczeniem klienta, należy przeprowadzać pomiar wdrażanych rozwiązań. W związku z tym zapytano, czy teatry i filharmonie podejmują się mierzenia swoich działań na rzecz lepszego zarządzania? Czy w ich gestii leży prowadzenie badań satysfakcji widzów/słuchaczy w swoich instytucjach? Większość badanych stwierdziła, że nie przeprowadza tego typu pomiaru (28 badanych: teatr 22, filharmonia 6). Co zresztą wydaje się być szczerą wypowiedzią ze strony menedżerów, gdyż wskaźnik satysfakcji wymaga dysponowania danymi pozyskanymi w toku prowadzonych regularnych badań ankietowych, a de facto menedżerowie stwierdzili, że one również raczej nie są wykonywane (zob. tab. 20, podrozdz. 4.3.2). Natomiast 11 badanych menedżerów (teatr 7, filharmonia 4) stwierdziło, że prowadzą pomiar satysfakcji swoich klientów. Jeżeli podejmują się tego typu zadania, wykonują je w zależności od potrzeby lub w odcinku czasowym co 2–5 lat. Zdarza się im również prowadzić pomiar przy

okazji innych działań. Podsumowując, można stwierdzić, że dla teatrów i filharmonii pomiar satysfakcji klienta nie jest działaniem zaplanowanym i ciągle wykonywanym.

Zapytano menedżerów również o bieżący pomiar zachowań klientów. W tym przypadku 16 respondentów przyznało, że prowadzą rejestrację powtarzalności zakupu usługi przez poszczególnych widzów/słuchaczy, natomiast większość badanych nie potwierdziła prowadzenia pomiarów (23 osoby). Podobnie wygląda sytuacja pomiaru oferty, z której korzystają poszczególni widzowie/słuchacze (tab. 34). Powyższe wyniki potwierdziły pytanie związane z oceną skali powtarzających się klientów. Większość menedżerów nie była skłonna odpowiedzieć, czy w skali miesiąca odwiedzają ich nowi klienci (21 badanych), 15 ankietowanych stwierdziło, że odwiedzają ich nowi odbiorcy, a 3 respondentów przyznało, że nie spotykają się z większą grupą nowych widzów.

Tabela 34. Pomiar bieżących zachowań klientów

Działanie	Rodzaj instytucji kultury	Tak	Nie	Ogółem
Rejestracja powtarzalności zakupu usługi przez poszczególnych widzów/słuchaczy	teatr	11	18	29
	filharmonia	5	5	10
Rejestracja z jakich elementów oferty korzystają poszczególni widzowie/słuchacze (np. głównie z koncertów, przedstawień, warsztatów itp.)	teatr	14	15	29
	filharmonia	5	5	10

* Próba badana (N) = 39

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Prestiż instytucji kultury jest jednym z głównych bodźców, dla których konsument chce częściej bywać w teatrze/filharmonii (zob. tab. 11, podrozdz. 4.2.2) oraz to, że współczesny klient instytucji kultury w różny sposób chce korzystać z usług kulturalnych (często jest to związane z jego stylem/filozofią życia). Zapytano, czy są prowadzone w tych obszarach pomiary (np. świadomości marki) lub badania (np. preferencji kulturalnych). Ankietowani odpowiedzieli (16 osób), że takich pomiarów sami nie prowadzą oraz nie korzystają w tym celu z usług firm zewnętrznych, zaś 14 respondentów przyznało, że może raz w przeszłości prowadzono badania we wspomnianych obszarach przez agencje zewnętrzne. Jedynie 7 menedżerów stwierdziło, że odbyły się tego typu badania kilka razy w przeszłości. Żaden z badanych menedżerów nie potwierdził systematyczności prowadzonych pomiarów ani przez nich samych, ani przez podmioty zewnętrzne na ich zlecenie.

Pomimo zdiagnozowania niewielkiego obszaru prowadzonych analiz w teatrach i filharmoniach zapytano menedżerów, które wskaźniki analizy marketingowej byłyby dla nich użyteczne, tzn. które z pozyskanych informacji pozwoliłyby im lepiej zarządzać instytucją kultury oraz wartościami, jakie chcieliby przekazać swoim klientom (tab. 35).

Tabela 35. Wskaźniki marketingowe, które mogłyby być użyteczne dla zarządzających w teatrze/filharmonii

Rodzaje wybranych wskaźników marketingowych	Teatr	Filharmonia	Ogólnie
Udziały w rynku	4	0	4
Dynamika wzrostu sprzedaży biletów	12	2	14
Wskaźnik utrzymywania się klientów	18	6	24
Wskaźnik utraty klientów	12	4	16
Wskaźnik lojalności klientów	18	3	21
Trend sprzedaży biletów	7	5	12
Zamiar (intencja) skorzystania z usług teatru/filharmonii	7	1	8
Próbne (pierwsze) skorzystanie z oferty	9	3	12
Powtórne skorzystanie z oferty	11	3	14
Świadomość marki teatru/filharmonii	19	6	25
Świadomość reklamy teatru/filharmonii	15	4	19
Zasięg działania reklamy teatru/filharmonii	20	8	28
Pierwsza spontanicznie wymieniona marka teatru/filharmonii, którą zna widz/słuchacz	7	4	11
Inne (jakie?)	1	2	3
Żaden z powyższych	4	0	4

* Próba badana (N) = 39

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W zarządzaniu teatrem/filharmonią w opinii menedżerów pomocne mogą być informacje, zdobyte dzięki wyznaczonym wskaźnikom marketingowym, takim jak zasięg działania reklamy teatru/filharmonii (28), świadomość marki teatru/filharmonii (25), wskaźnik utrzymywania się klientów (24), wskaźnik lojalności klientów (21), świadomość reklamy teatru/filharmonii (19). Mniej niż połowa badanych (poniżej 19 osób) wskazała na mniejszą użyteczność wskaźników marketingowych dla działalności teatrów i filharmonii, takich jak: wskaźnik utraty klientów (16), dynamika wzrostu sprzedaży biletów i próbne (pierwsze) skorzystanie z oferty (po 14), trend sprzedaży biletów (12) oraz wskaźnik pierwszej spontanicznie wymienionej marki teatru/filharmonii, które zna widz/słuchacz (11). W opinii badanych najmniej ważna wydaje się informacja na temat udziału w rynku. Podsumowując, w odniesieniu do teatrów i filharmonii mniej istotne są wskaźniki, które z zasady stosuje się w firmach. Dla menedżerów instytucji kulturalnych bardziej przydatne mogą być informacje związane z zachowaniem klienta (głównie dotyczące jego utrzymania), oceniające akcje promocyjne i wizualne teatru i filharmonii.

Zakończenie

Współczesny rynek (również kultury) jest areną dynamicznych przemian, związanych z rozwojem nowoczesnych technologii i komunikacji. Klienci są bardziej wymagający i zmieniają swoje postawy z biernych na aktywne. Stają się oni współtwórcami oferowanych im wartości i doświadczeń. Zjawisko to wprowadza instytucje kultury w stan ciągłego rozwoju. Natomiast ich sukces rynkowy jest możliwy dzięki połączeniu wielu umiejętności zarządczych – bez wątpienia należy do nich umiejętność zarządzania wartością dla klienta oraz zarządzanie jego doświadczeniem.

Powyżej nakreślony obszar został poddany badaniu wśród uczestników kultury (teatrów i filharmonii) oraz menedżerów odpowiedzialnych za działania marketingowe badanych instytucji kultury. Ogólnie można stwierdzić, że nie wszystkie elementy modelowego ujęcia zarządzania wartością dla klienta oraz zarządzania jego doświadczeniami znajdują odzwierciedlenie w działaniach badanych podmiotów. Szczególnie widoczne jest to na etapie kreowania wartości z udziałem uczestników kultury. W sporadycznych przypadkach instytucje kultury dopuszczają odbiorców do niektórych etapów zarządzania wartością bądź kreowania dodatkowych doświadczeń dla klienta. Jednakże zaobserwowano również wiele pozytywnych działań instytucji kultury, które świadczą o tym, że ich pracownicy odczuwają potrzebę tworzenia wartości, przekraczając oczekiwania odbiorców. Problem zauważono w tym, że nie przeprowadza się badań marketingowych, co potwierdza większość badanych menedżerów. W wyniku tego teatry i filharmonie nie do końca potrafią zidentyfikować bodźce, które mają wpływ na klienta, szczególnie jego zachowania i postawy. Zaniedbany jest zupełnie obszar planowania, np. przyszłego repertuaru oraz monitoring oferowanych wartości i doświadczeń. Plusem jest zapewne to, że teatry i filharmonie wykazują zainteresowanie tymi obszarami.

Przeprowadzone badania pozwoliły poznać perspektywę uczestników kultury w zakresie oczekiwań wobec oferowanych im korzyści przez teatry i filharmonie oraz preferencje dotyczące kreacji doświadczeń. Uczestnicy kultury oczekują wartości, które wynikają standardowo z profilu danej instytucji, ale też wpływających z ukrytych potrzeb, nie do końca uświadomionych przez samych odbiorców, ale mających wpływ na ich zachowania oraz postawy. Wartości, jakich najczęściej oczekują od instytucji kultury, dotyczą oferty kulturalnej. Najbardziej popularnymi odpowiedziami były: przedstawienia/koncerty będące w stałym repertuarze teatru/

filharmonii oraz przedstawienia i koncerty gościnne. Jednakże warte uwagi są swobodne wypowiedzi respondentów, gdyż pozwalają one odkryć nieuświadomione oczekiwania klientów, jak również motywy przybycia do danej instytucji kultury. W toku badania ankietowani wspomnieli o tym, że korzystają z warsztatów dla dzieci, są zainteresowani spektaklami z udziałem jednego aktora, lubią uczestniczyć w akcjach takich jak np. „Blżej Teatru” itp. Głównymi motywami, dla których klienci wybierają teatr lub filharmonię, jest chęć odmiennego sposobu spędzenia wolnego czasu, co stanowi dla nich formę ucieczki od codzienności. W zbliżonym stopniu wskazywano instytucje kultury jako miejsca rozrywki. Najciekawsze jest to, że wyżej zapisane, najczęściej wybierane produkty z oferty instytucji kultury, nie mają potwierdzenia statystycznego z motywami, dla których klienci zdecydowali się przybyć na dane wydarzenie. Może to świadczyć o tym, że jeżeli klient potrzebuje odskoczni od codzienności, to po prostu szybko wybiera ofertę, do której najłatwiej mu dotrzeć. Istotne zależności odnotowano natomiast przy warsztatach artystycznych, występach artystycznych polskich i zagranicznych wykonawców czy akcjach edukacyjnych. Tego typu wartości były wybierane przez osoby, które chcą uciec od życia codziennego, ale również pragną uczestniczyć w czymś ważnym. Wyniki te znajdują odzwierciedlenie w typologii współczesnego uczestnika kultury (zob. podrozdz. 3.2.3), który miesza produkty/doznania z wysokiej półki intelektualnej z tymi wymagającymi mniejszego zaangażowania odbiorcy, ale pozwalającymi się np. zrelaksować. Na oczekiwane od instytucji kultury doświadczenia (rozrywka, edukacja, spędzanie wolnego czasu, uczestnictwo w ważnych wydarzeniach) nie do końca mają wpływ cechy standardowo opisujące sylwetkę uczestnika kultury. Dowiedziono, że płeć, wiek oraz miejsce zamieszkania odbiorcy nie mają wpływu na to, z jakiej grupy doświadczeń jest skłonny skorzystać. Natomiast zmienna wykształcenie wykazała istotność statystyczną z rodzajem doświadczeń oczekiwanych przez klienta.

Z przeprowadzonych badań wynika, że na ocenę działań marketingowych instytucji kultury może mieć wpływ częstotliwość z jaką odbiorcy je odwiedzają. Ankietowani najczęściej w sposób pozytywny wypowiadali się o przystępnych cenach biletów lub różnicowanym repertuarze. Podkreślali ważność atmosfery, jaka panuje w instytucji kultury. Wydaje się to być istotne z perspektywy samej instytucji kultury, która w tym miejscu najszybciej jest w stanie wprowadzać działania sprzyjające pogłębianiu relacji z klientem oraz wzmacniać wizerunek instytucji poprzez wydarzenia nacechowane dodatkowymi emocjami (marketing doświadczeń). Obsługa klienta nie była zbyt często wymieniana jako obszar ważny dla klienta, jednakże należy zauważyć, że jest to jeden z najważniejszych punktów styku odbiorcy z instytucją kultury. Dla respondentów marka instytucji ma prestiżowe znaczenie i przekłada się na częstsze wizyty w teatrze i filharmonii.

W obszarze zarządzania wartością dla klienta i jego doświadczeniami bez wątpienia najważniejsza jest komunikacja. Największa część badanych pozyskuje informacje o wydarzeniach kulturalnych przez Internet (głównie strony danych miejscowości, portale społecznościowe – Facebook), często od znajomych oraz

z plakatów/afiszy. Klienci zwracają uwagę również na reklamy zewnętrzne wielkopowierzchniowe. Korzystają dość często z drukowanych repertuarów, zauważają też reklamy w telewizji i radiu. Jako źródło pozyskiwania informacji o wydarzeniach kulturalnych wskazywano, np.: uniwersytet trzeciego wieku, koło emerytów, przestrzeń miejską. W mniejszym stopniu korzystają z blogów, biuletynów przekazywanych przez pracodawcę czy prezentacji w szkołach / na uczelniach. Ważnym punktem informacyjnym jest kasa biletowa, zatem jej pracownik oraz otoczenie tego miejsca może silnie oddziaływać na odbiorcę. Badani klienci wskazywali również kanały elektroniczne jako miejsca, za pośrednictwem których pozyskują bilety na wydarzenia, a więc są one też dobrym miejscem komunikowania wartości przez instytucje kultury.

Klienci, poza podstawowymi wartościami oferowanymi przez instytucje kultury, mają możliwość doświadczać wielu innych wartości dodanych i stanowiących najczęściej otoczkę wydarzenia głównego. Z przeprowadzonych badań wynika, że występuje zależność między deklarowaną częstością odwiedzin instytucji kultury a dostrzeganymi działaniami z obszaru strategicznych modułów doświadczeń. Najczęściej zauważane były działania przypisane do modułu behawioralnego (zob. rozdz. 2 i 4). Jednakże są one dostrzegane przez klientów, którzy bywają w instytucji co najmniej raz w miesiącu. Działania w obrębie tego modułu mają wpływ na częstsze wizyty klienta z powodów innych niż samo wydarzenie, na które zakupili bilet, np.: profesjonalna obsługa, atmosfera instytucji kultury, spotkania z artystami itp. Moduł emocjonalny jest najczęściej zauważany przez osoby, które po raz pierwszy mają kontakt z danego rodzaju instytucją kultury, moduł intelektualny przez odbiorców, którzy kilka razy w miesiącu odwiedzają instytucje kultury, zaś moduł sensoryczny przez osoby, które bywają co najmniej raz lub kilka razy w miesiącu. Jednakże w tym miejscu zaznaczyć trzeba, że działania z obszaru modułu relacji był najrzadziej wymieniane przez uczestników kultury. Wydaje się być to luką w działaniach marketingowych instytucji kultury.

Przeprowadzając badanie wśród menedżerów instytucji kultury, próbowano poznać ich percepcję odnośnie zarządzania wartością dla klienta oraz przekazywanych mu doświadczeń. Aby mówić o doświadczeniu jako wiązce wartości dostarczanej odbiorcom, należy najpierw określić strategiczną możliwość jej wprowadzania. Menedżerowie instytucji kultury za najważniejszy cel strategiczny teatru/filharmonii, uznają budowanie długotrwałych relacji z klientem. Zatem wydaje się, że nurt doświadczeń może stanowić dobry sposób na pogłębienie tych relacji. Większość badanych podmiotów wykazała spójność w działaniach ze swoją ogólnie przyjętą strategią organizacyjną. Najczęściej obsługiwanym segmentem klientów są osoby indywidualne, ale pojawiły się w wypowiedziach grupy klientów określanych jako: turyści i kuracjusze, przedstawiciele mediów, dzieci i młodzież itp. Świadczy to o tym, że instytucje kultury w szerszym ujęciu definiują profil uczestników kultury (zob. podrozdz. 3.2.2). Podstawowe źródło dostarczanych wartości dla klienta, wskazane przez menedżerów, wydaje się być spójne z wypowiedziami klientów.

Zdaniem menedżerów stały repertuar oraz gościnne wydarzenia najbardziej interesują uczestników kultury. Dodatkowo menedżerowie wymieniali takie elementy oferty, jak: debaty o kulturze, spotkania z twórcami, wynajem sal i pomieszczeń, spektakle w przestrzeni otwartej itd. Świadczy to o tym, że teatry i filharmonie już dawno wyszły poza swoją podstawową ofertę wartości dla klienta. Obecnie zarówno teatr, jak i filharmonia mogą stać się muzeum, miejscem pokazów mody, areną dla walk sportowych itp. Łączone są wydarzenia kulturalne, które pogłębiają doświadczenia uczestników kultury. Taka forma działania jest również opłacalna pod względem finansowym, lokalowym i personalnym, szczególnie dla instytucji kultury, które często w wymienionych obszarach wskazują na niedobory.

Kreowanie wartości i doświadczeń (źródeł wartości) wymaga monitorowania oczekiwań odbiorców, zapytano więc menedżerów o prowadzenie badań marketingowych w związku z tworzeniem oferty kulturalnej. Jednakże większość badanych stwierdziła, że tego typu działania rzadko mają miejsce. Decyzje związane z planowaniem repertuaru najczęściej podejmują na podstawie przyjętej strategii działania organizacji i własnej intuicji. Nieliczni respondenci wspomnieli, że opierają się na analizie sprzedaży z minionych sezonów lub na opinii kuratorów programowych itp. (zob. podrozdz. 4.3.2). Jeżeli teatry i filharmonie prowadzą jakieś badania, są one wykonywane sporadycznie. Informacje o oczekiwaniach klienta są wówczas pozyskiwane najczęściej w toku rozmowy bezpośredniej z klientem, zaczerpnięte z portali społecznościowych, poprzez maile, własne obserwacje. Pojedynczo wskazywano na fora dyskusyjne oraz pośredników handlowych. Przez niektóre podmioty badany jest również wizerunek instytucji kultury. Zdaniem menedżerów, podobnie jak klientów, prestiż instytucji kultury jest ważnym obszarem i bodźcem działań marketingowych. Instytucje kultury przyznają się do współpracy z zewnętrznymi firmami w celu lepszego przygotowania oferty kulturalnej. Najczęściej wymieniano współpracę z instytucjami kulturalnymi, ale o innym profilu specjalizacji, np. muzeum. Mając na uwadze skuteczne zarządzanie wartością i doświadczeniem klienta, powinno się go zaprosić do współpracy. Jednakże przeprowadzone badania udowodniły, że większość instytucji kultury nie dopuszcza klienta do współtworzenia oferty produktowej. Jeżeli w jakimś stopniu odbiorca ma wpływ na działanie instytucji, to jest on ograniczony i polega np. na: proponowaniu tytułów do repertuaru lub możliwości prowadzenia dialogu na linii widz – scena. Czasami uczestnik kultury może wybrać miejsce wydarzenia, opracować scenariusz przedstawienia lub pomóc w doboru obsady aktorów do sztuki itp. Tego typu działania obecnie są sporadyczne i nieciągłe. Nie zostają wkomponowane w strategię działania teatrów i filharmonii.

Menedżerowie są świadomi tego, jakich doświadczeń szukają klienci w teatrach i filharmoniach (kolejno: rozrywki, spędzania czasu w niecodzienny sposób, możliwości uczestniczenia w czymś ważnym, edukacji). Jednakże jest to zupełnie odwrotna hierarchia ważności z punktu widzenia samego podmiotu kultury. Powodem tej rozbieżności jest wrażliwość pracowników kultury na wysoką jakość oferty kulturalnej, która nie jest priorytetem dla wielu klientów. Teatry i filharmonie

muszą dostosować się do oczekiwań odbiorców, choć nie zawsze jest to zgodne z ich systemem wartości. Z perspektywy zarządzania wartością i doświadczeniami klienta należy jednak ten fakt ocenić pozytywnie. Menedżerowie byli zapytani również o ważność działań marketingowych z perspektywy klienta i instytucji kultury. Największa rozbieżność w wiedzy menedżera o odbiorcach występuje w obszarach takich działań, jak: prestiż teatru/filharmonii, specyficzny klimat instytucji kultury, komunikacja z personelem oraz stosunek do uzupełniających atrakcji. Są to obszary działań, które wymagają poprawy po stronie teatru i filharmonii. Warto wspomnieć, że menedżerowie wykazują skłonność do budowania widowni uczestniczącej.

W kontekście uwzględniania działań związanych ze strategicznymi modułami doświadczeń najwięcej badanych menedżerów opowiedziało się za modulem behawioralnym, a następnie za modulem relacji i intelektualnym. W dalszej kolejności zdaniem ankietowanych stosowane są działania z obszaru modułu emocjonalnego. Najmniejszym uznaniem cieszą się prace z pogranicza modułu sensorycznego. Jeżeli wyniki te porównamy z wypowiedziami klientów, to można stwierdzić, że największa rozbieżność występuje przy praktykach mających budować relacje z klientem. Co prawda zachowana jest tu spójność strategiczna po stronie badanych instytucji kultury, ale zastanawia fakt, co zostało źle zrobione, że tych działań nie dostrzega klient lub ich z jakiś powodów nie docenia. Zdaniem menedżerów działania pogłębiające doświadczenia odbiorców najczęściej przygotowywane są około miesiąca lub kwartału bądź powstają w miarę zaistniałej potrzeby – bez planu. Natomiast głównymi przyczynami niepodjęcia się działań pogłębiających doświadczenie klienta jest brak realnych możliwości zastosowania, niedobór środków finansowych na tego typu działania oraz niedostateczne wyprzedzenie czasowe w planowaniu repertuaru oraz akcji promocyjnych. Za planowanie działań marketingowych odpowiedzialni są zazwyczaj specjaliści ds. marketingu.

Oferowane wartości oraz doświadczenia dla uczestników kultury wymagają rozpowszechnienia. Porównując wypowiedzi klientów i menedżerów, można dojść do wniosku, że instytucje kultury umiejętnie wyczuwają miejsca, w których klienci poszukują informacji o ofercie produktowej (zob. podrozdz. 4.3.6) – są to plakaty/afisze, Internet, lokalne strony WWW. Nośniki informacji i narzędzia komunikacji najczęściej są dopasowywane do obsługiwanych klientów. Nieliczni menedżerowie podkreślili, że nie do końca jest tak, że pewne narzędzia komunikacji są stosowane z przyzwyczajenia lub brakuje środków finansowych, aby zastosować inne. Ukłonem instytucji kultury w stronę współczesnych klientów jest zapewne korzystanie z serwisów społecznościowych. To nie jedyne nowoczesne technologie, jakie są stosowane przez teatry i filharmonie do komunikowania się z klientem lub świadczenia usług. Elektroniczne rozwiązania używane są najczęściej przy płatnościach, wspomniano również o aplikacjach na stronach WWW, blogach oraz aplikacjach mobilnych (np. GPS, kody QR, połączenia głosowe itp.). Wykorzystywane są również transmisje własnych wydarzeń z nagrania lub w czasie trwania wydarzenia.

Aby efektywnie zarządzać wartością i doświadczeniem dla klienta, należy monitorować wdrażane rozwiązania, a czynność ta jest przez teatry i filharmonie bardzo zanedbywana. Pomiar jest niepełny i nieregularny lub sporadyczny. Na pewno nie wynika to z przyjętej strategii działania. Żaden z badanych menedżerów nie potwierdził systematyczności prowadzonych pomiarów przez nich samych, ale także przez podmioty zewnętrzne na zlecenie. Pomimo tego menedżerowie są przychylni prowadzeniu pomiarów związanych z zachowaniem klienta lub oceniających akcje promocyjne i wizualne teatru i filharmonii.

Bibliografia

- Aaker D.A., McLoughlin D., *Strategic Market Management, European Edition*, John Wiley & Sons, Chichester 2007.
- Adamiak P., Dworakowska Z., Herbst J., Przewłocka J., *Współpraca w obszarze kultury – samorzędy, publiczne instytucje kultury, organizacje pozarządowe*, Projekt dofinansowany ze środków Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego, Warszawa 2013.
- Agrawal A.K., Rahman Z., *Roles and Resource Contributions of Customers in Value Co-Creation*, „International Strategic Management Review” 2015, t. 3, s. 144–160.
- Anderson Ch., *Długi ogon. Ekonomia przyszłości – każdy konsument ma głos*, Media Rodzina, Poznań 2008.
- Armstrong G., Kotler Ph., *Marketing. Wprowadzenie*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012.
- Arnould E.J., Price L.L., *River Magic: Extraordinary Experience and the Extended Service Encounter*, „Journal of Consumer Research” 1993, t. 20, s. 24–43.
- Awdziej M., Krzyżanowska M., Tkaczyk J., *Przegląd koncepcji współtworzenia wartości*, „Handel Wewnętrzny” 2016, nr 3 (362), s. 16–26.
- Bakalarska J., *Marketing wartości*, Wydawnictwo Słowa i Myśli Sp. z o.o., Lublin 2016.
- Baran G., *Marketing współtworzenia wartości z klientem. Społecznotwórcza rola marketingu w procesie strukturacji interakcyjnego środowiska doświadczeń*, Instytut Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2013.
- Barney J., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management” 1991, nr 1, s. 105–106.
- Bartosz P., *Marketing doświadczeń w budowaniu wartości dla klienta*, „Organizacja i Zarządzanie” 2017, nr 1 (37), s. 5–18.
- Basoc D.G., *A Theoretical Approach to Experiences in Marketing – Mastered through Experience Marketing*, International Conference „Marketing – from information to decision”, 8th Edition, 2015, s. 110–118.
- Bauer W., *Senior to nie ja? Czy jesteśmy przygotowani na starzenie się społeczeństwa? Kontekst społeczno-gospodarczy*, [w:] M. Herkt, A. Mieszala (red.), *Odbiorcy instytucji kultury. Seniorzy i Seniorzy w instytucji kultury*, publikacja

- poseminaryjna, Centrum Turystyki Kulturalnej TRAKT, Poznań 2018, s. 69–77, https://issuu.com/bramapoznania/docs/187x237mm3mm_odbiorcy-instytucji-ku (dostęp: 19.05.2019).
- Bednarska-Olejniczak D., *Model Pentadigm jako podstawa tworzenia wartości dla klienta*, [w:] G. Rosa, A. Smalec (red.), *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Orientacja na klienta na konkurencyjnym rynku*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 711, *Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu* 2012, nr 25, s. 303–316.
- Blythe J., *Komunikacja marketingowa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
- Błaszczak E., *Seks w teatrze*, http://metro.gazeta.pl/metro/1,50144,6262783,Seks_w_teatrze.html (dostęp: 11.02.2009).
- Boguszewicz-Kreft M., *Marketing doświadczeń. Jak poruszyć zmysły, zaangażować emocje, zdobyć lojalność klientów?*, CeDeWu.pl, Warszawa 2013.
- Brandys J., *Marketing doświadczeń – założenia i perspektywy*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Bankowości w Krakowie” 2016, s. 13–22.
- Burszta W.J., *Opisać rewolucję*, [w:] M. Filiciak, M. Danielewicz, M. Halawa, P. Mazurek, A. Nowotny (red.), *Młodzi i media. Nowe media a uczestnictwo w kulturze*, Raport: Centrum Badań nad Kulturą Popularną SWPS, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2010.
- Carbone L.P., *Clued in. To Keep Customers Coming Back Again and Again*, FT Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey 2004.
- Carbone L.P., Haeckel S.H., *Engineering Customer Experiences*, „Marketing Management” 1994, t. 3 (3), s. 8–19.
- Caru A., Cova B., *Revisiting Consumption Experience*, „Marketing Theory” 2003, t. 3 (2), s. 267–286.
- Chlipała P., *Tworzenie wartości dla klienta na rynku usług turystycznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011.
- Chwastek A., *Piknik dla najmłodszych*, e-teatr, <http://www.e-teatr.pl/pl/artykuly/41038.html> (dostęp: 15.08.2019).
- Customer Experience od początku, czyli co to za zwierzę?*, <https://goodcustomerexperience.pl/customer-experience-od-poczatku/> (dostęp: 11.04.2013).
- Cymkiewicz Ł., *AnimArt w Łodzi. Festiwal Teatru Arlekin*, Naszemiasto.pl 2015, <http://lodz.naszemiasto.pl/artykul/animart-w-lodzi-festiwal-teatru-arlekin-zdjecia,3510963,artgal,t,id,tm.html> (dostęp: 16.09.2015).
- Czarnowski S., *Kultura*, Wydawnictwo Akademickie, Warszawa 2005.
- Czym są emocje? Poznaj różne teorie*, Pięknoumysłu.com, <https://pienknoumyslu.com/czym-sa-emocje-poznaj-teorie/> (dostęp: 17.09.2018).
- Danielewski M., *Nasze teatry nie chcą promować się na pokaz*, e-teatr, <http://www.e-teatr.pl/pl/artykuly/81797,druk.html> (dostęp: 29.06.2011).
- Demil B., Lecocq X., *Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency*, „Long Range Planning” 2010, t. 43, s. 227–246.

- Depositphotos, <https://pl.depositphotos.com/162642606/stock-illustration-doodle-illustration-set-of-theatre.html> (dostęp: 12.08.2019).
- Dobiegała-Korona B., *Zarządzanie wartościami dla klienta (wybrane aspekty)*, [w:] W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk (red.), *W poszukiwaniu nowych paradygmatów zarządzania*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008, [za:] D. La Salle, T. Britton, *Priceless*, Harvard Business School Press, Boston 2004.
- Doligalski T., *Budowa wartości klienta z wykorzystaniem Internetu*, [w:] B. Dobiegała-Korona, T. Doligalski (red.), *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategię*, Poltext, Warszawa 2010, s. 1–15, https://doligalski.net/wp-content/uploads/2011/02/TDoligalski_Budowa_wartosci_klienta_z_wykorzystaniem_internetu_2011.02.06.pdf (dostęp: 27.07.2020).
- Dolnicki B., *Samorząd terytorialny*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2009.
- Doyle P., *Marketing wartości*, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 2003.
- Dyczewski L., *Wartość w kulturze*, [w:] M. Filipiak (red.), *Wprowadzenie do socjologii kultury*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2009.
- Dziewanowska K., *Współtworzenie wartości w logice usługowej – przykład szkolnictwa wyższego*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomiczno-Społecznej w Ostrołęce” 2017, nr 24 (1), s. 294–307.
- Dziewanowska K., Kacprzak A., *Marketing doświadczeń*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013.
- EC sp. z o.o., <http://www.e-c.com.pl/pl/filozofia/cem> (dostęp: 6.11.2015).
- Emocje i procesy poznawcze u osoby badanej wariografem*, <https://www.wariograf.com.pl/emocje-i-procesy-poznawcze-u-osoby-badanej-wariografem/> (dostęp: 2.08.2019).
- Falk J., *Understanding Museum Visitors' Motivation and Learning*, [w:] I. Brændholt Lundgaard, J. Thorek Jensen (red.), *Museums – Social Learning Spaces and Knowledge Producing Processes*, Kulturstyrelsen – Danish Agency for Culture, Copenhagen 2013, <https://www.scribd.com/document/405794656/Museums-Social-learning-pdf> (dostęp: 12.08.2019).
- Fatyga B., *Słownik teorii żywej kultury*, <http://ozkultura.pl/wpis/416/5> (dostęp: 6.12.2019).
- Foster R.J., *Work of the New Economy: Consumers, Brands, and Value Creation*, „Cultural Anthropology” 2007, nr 22 (4), s. 707–731.
- Gentile C., Spiller N., Noci G., *How to Sustain the Customer Experience: An Overview of Experience Components that Co-Create Value with the Customer*, „European Management Journal” 2007, t. 24 (5), s. 395–410.
- Gębarowski M., *Shoppertainment oraz attainment – kreowanie wyjątkowych doświadczeń w handlu i gastronomii*, „Marketing i Rynek” 2014, nr 11, s. 152.
- Główny Urząd Statystyczny, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/roczniki-statystyczne/roczniki-statystyczne/rocznik-demograficzny-2019,3,13.html> (dostęp: 16.10.2019).

- Godlewski G., *Animacja i antropologia*, [w:] G. Godlewski, I. Kurz, A. Mencwel, M. Wójtowski (red.), *Animacja kultury. Doświadczenie i przyszłość*, Instytut Kultury Polskiej Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2002.
- Golka M., *Socjologia kultury*, Wydawnictwo Naukowe „Scholar”, Warszawa 2008.
- Gołębiowski T., *Marketing wartości na rynku instytucjonalnym*, [w:] E. Duliniec, L. Garbarski, J. Mazur, M. Strzyżewska, W. Wrzosek (red.), *Ekspansja czy regres w marketingu?*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006, s. 38–46.
- Gotwald-Feja B., *Konsument w realiach omnichannel. Wykorzystanie e-marketingu na rynku atrakcji turystycznych*, Wydawnictwo Stowarzyszenia Innowatorów Zarządzania SIZ, Łódź 2016.
- Grad J., *Badania uczestnictwa w kulturze artystycznej w polskiej socjologii kultury. Analiza metodologiczno-teoretyczna*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza, Poznań 1997.
- Groupon.pl, Teatr Nowy, <http://www.groupon.pl/oferty/krakow/teatrnowy-krakow/471742> (dostęp: 30.06.2011).
- Groupon.pl, Teatr Studio, https://www.groupon.pl/deals/gl-teatr-studio-18?CID=PL_AFF_5600_225_5383_1&z=skip&utm_medium=af&utm_campaign=205072&mediaId=524&utm_source=GPN&nlp=1 (dostęp: 31.01.2020).
- Grönroos Ch., *Conceptualizing Value Co-creation: A Journey to the 1970s and Back to the Future*, „Journal of Marketing Management” 2012, nr 28 (13–14), s. 1520–1534.
- Grönroos Ch., *Service Management and Marketing, Customer Management in Service Competition*, John Wiley & Sons, Chichester 2007.
- Gruchoła M., *Kultura w ujęciu socjologicznym*, „Roczniki Kulturoznawcze” 2010, t. I, s. 95–113.
- Grundey D., *Experiential Marketing vs. Traditional Marketing: Creating Rational and Emotional Liaisons with Consumers*, „The Romanian Economic Journal” 2008, t. 11 (29), s. 133–151.
- Gruszecka M., *Smoczy weekend. Parada, pokaz i piknik. Zaprasza Teatr Grote-ska*, <http://krakow.wyborcza.pl/krakow/51,44425,24836486.html?i=1> (dostęp: 28.05.2019).
- Gugniewicz J., *Marketing w branży kultury i sztuki na przełomie 2018/2019*, „Nowy Marketing”, <https://nowymarketing.pl/a/20727,marketing-w-branzy-kultury-i-sztuki-na-przelomie-2018-2019> (dostęp: 17.01.2019).
- Guilford J.P., *Three Faces of Intellect*, „American Psychologist” 1959, nr 14 (8), s. 469–479.
- Gummesson E., *Relationship Marketing and Imaginary Organizations: A Synthesis*, „European Journal of Marketing” 1996, t. 30 (2), s. 31–44.
- Hańderek J., *Pojęcia i definicje kultury*, <http://www.pjac.uj.edu.pl/documents/30601109/98855445/fk02%20ha%nderek%20pojecia%20i%20definicje%20kultury.pdf> (dostęp: 21.01.2020).

- Holbrook M.B., Hirschman E.C., *The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings and Fun*, „Journal of Consumer Research” 1982, t. 9 (2), s. 132–140.
- Hołda J., *Organizatorzy instytucji kultury*, <https://www.nck.pl/szkolenia-i-rozwoj/projekty/kultura-sie-liczy-/zarzadzanie-kultura/organizatorzy-instytucji-kultury> (dostęp: 3.01.2012).
- Hołda J., Hołda Z., Ostrowska D., *Prawne podstawy działalności kulturalnej*, Wolters Kluwer, Kraków 2005.
- Instytucje kultury*, <https://nck.pl/szkolenia-i-rozwoj/projekty/kultura-sie-liczy-/zarzadzanie-kultura/instytucje-kultury> (dostęp: 12.08.2019).
- Jachnis A., *Psychologia konsumenta. Psychiczne i socjologiczne uwarunkowania zachowań konsumentkich*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz–Warszawa 2007.
- Jagodzińska K., *Charakterystyka działalności kulturalnej w Polsce po transformacji ustrojowej*, [w:] J. Hausner, A. Karwińska, J. Purchla (red.), *Kultura a rozwój*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2013, s. 127–159.
- Janicka-Olejnik E., *Uczestnictwo Polaków w kulturze w świetle aktualnych raportów*, „Studia BAS” 2016, nr 2 (46), s. 57–75.
- Jarzębowska E., *Kulturalna autoreklama Jaracza, e-teatr 2007*, http://www.e-teatr.pl/pl/artykuly/48690.html?josso_assertion_id=2BE4CE4F473C9A33 (dostęp: 28.06.2011).
- Jaworska J., *Realizacja misji upowszechniania kultury na przykładzie kameralnej sceny Teatru Bagatela Scena Sarego 7*, „Zarządzanie w Kulturze” 2008, t. 9, s. 83–93.
- Johnson R., *What Is Cultural Studies Anyway?*, „Social Text” 1986–1987, nr 16, s. 38–80.
- Kaim A., *Badania segmentacyjne uczestników kultury*, <https://www.agnieszkakaim.eu/2019/09/badania-segmentacyjne/> (dostęp: 13.09.2019).
- Karczewski L., *Teatr noś zawsze przy sobie*, <http://lodz.wyborcza.pl/lodz/1,35135,3611754.html> (dostęp: 15.08.2019).
- Kariozen W., *Analiza ewolucji pojęcia wartości*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości” 2011, t. 63 (119), s. 118–120.
- Kieźel K., *Jak mierzyć emocje klientów – Net Emotional Value*, <https://cem-prooptima.pl/blog/7/2019/jak-mierzyc-emocje-klientow-net-emotional-value> (dostęp: 4.07.2019).
- Kieźel K., *Piramida Doświadczeń Klienta*, <https://karolkiezel.pl/piramida-doswiadczen-klienta/> (dostęp: 30.12.2018).
- Kłoskowska A., *Kultura masowa. Krytyka i obrona*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- Kłoskowska A., *Socjologia kultury*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Kody QR w Muzeum Miasta Łodzi*, <https://niezlasztuka.net/projekty/kody-qr-w-muzeum/> (dostęp: 14.08.2019).
- Kogo (nie)interesuje kultura instytucjonalna. Segmentacja uczestników kultury*, Narodowe Centrum Kultury, <https://nck.pl/badania/aktualnosci/segmentacja-uczestnikow-kultury> (dostęp: 27.05.2019).

- Kotler Ph., *Marketing od A do Z*, Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.
- Kotler Ph., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner & Ska, Warszawa 1994.
- Kotler Ph., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 1999.
- Kotler Ph., Keller K.L., *Marketing*, Wydawnictwo Rebis, Poznań 2012.
- Kotler Ph., Lee N., *Marketing w sektorze publicznym*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne oraz Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, Warszawa 2008.
- Kozielski R., *Wskaźniki marketingowe*, Wolters Kluwer, Warszawa 2016.
- Kożuch A., Kożuch B., Sułkowski Ł., Bogacz-Wojtanowska E., Lewandowski M., Sienkiewicz-Małyjurek K., Szczudlińska-Kanoś A., Jung-Konstanty S., *Obszary zarządzania publicznego*, Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2016.
- Krajewski P., <https://brandingmonitor.pl/rebranding-szczecinskiej-filharmonii/> (dostęp: 13.08.2019).
- Krajewski M., *Kompetencje kulturowe Polaków*, [w:] R. Drozdowski, B. Fatyga, M. Filiciak, M. Krajewski, T. Szlendak (red.), *Praktyki kulturalne Polaków*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2014.
- Krajewski M., *Uczestnictwo w kulturze*, [w:] R. Drozdowski, B. Fatyga, M. Filiciak, M. Krajewski, T. Szlendak (red.), *Praktyki kulturalne Polaków*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2014.
- Krawiec W., *Badania neuromarketingowe – sposób na odkrycie nieuświadomionych zachowań i reakcji klienta*, [w:] J. Wiażewicz, A. Zielińska (red.), *Determinanty i efekty współczesnej aktywności marketingowej*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2015, s. 105–112.
- Krawiec W., *Building a Brand for the City of Lodz: Motivating and Demotivating Factors for Managers of Cultural Institutions*, „Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego. Polityki Europejskie, Finanse i Marketing” 2019, nr 22 (71), s. 90–105.
- Krawiec W., *Kreatywne rozwiązania a marketing doświadczeń – sposób na rozwój współczesnej organizacji*, „Handel Wewnętrzny” 2018, t. 64, nr 6 (377), s. 210–221.
- Krawiec W., *Kreatywność jako determinanta tworzenia wartości i pogłębiania doświadczeń jej odbiorców*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2018, nr 529, s. 129–139.
- Krawiec W., Szymańska K., *Budowanie wartości usług dla klientów teatrów i filharmonii – wyniki badań*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2017, nr 475, s. 123–135.
- Krawiec W., Szymańska K., *Komunikowanie się z klientami z perspektywy widza i menedżera teatru – wstępne wyniki badań*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2017, nr 313, s. 125–136.

- Krawiec W., Szymańska K., *Marketing doświadczeń w instytucjach teatralnych na przykładzie Teatru Lalek Arlekin w Łodzi*, „Handel Wewnętrzny” 2016, nr 2 (361), s. 254–265.
- Krawiec W., Szymańska K., *Niekonwencjonalny sposób zaangażowania klienta instytucji kulturalnych na przykładzie Teatru Lalek Arlekin w Łodzi*, [w:] W. Grzegorzczak (red.), *Kreowanie i realizacja strategii marketingowych przedsiębiorstwa. Studia przypadków*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016, s. 123–147.
- Krawiec W., Szymańska K., *Oczekiwania klienta a działania marketingowe z uwzględnieniem nurtu marketingu doświadczeń w instytucjach teatralnych – wstępne wyniki badań*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2016, t. XVII, nr 4, s. 59–71.
- Krawiec W., Szymańska K., *Wdrażanie uniwersalnego modelu zarządzania wartością dla klienta w wybranych instytucjach kulturalnych (na przykładzie teatrów i kin studyjnych)*, „Handel Wewnętrzny” 2016, t. 62, nr 3 (362), s. 163–174.
- Krawiec W., Szymańska K., *Zarządzanie wartością i doświadczeniem w budowaniu relacji z klientami teatrów*, „Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego” 2017, nr XXIV, s. 347–359.
- Kroeber A.L., Parsons T., *The Concepts of Culture and of Social Systems*, „American Sociological Review” 1958, nr 3, s. 582–583.
- Kuchmacz B., *Organizacja instytucji kultury w gospodarce lokalnej*, [w:] A. Kulczyk-Dynowska, P. Laskowski (red.), *Samorząd terytorialny – organizacja, funkcjonowanie i kierunki rozwoju*, „Prace Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości” 2017, nr 41 (2), s. 83–99.
- Lanier C.D., Hampton R.D., *Experiential Marketing: Understanding the Logic of Memorable Customer Experiences*, [w:] A. Lindgreen, J. Vanhamme, M.B. Beverland (red.), *Memorable Customer Experiences: a research anthology*, Gower Publishing, Farnham, Surrey 2009, s. 9–23.
- Lanning M., Michaels E., *A Business is a Value Delivery System*, „McKinsey Staff Paper” 1988, nr 41, s. 1–16, <http://www.dpvgroup.com/wp-content/uploads/2009/11/1988-A-Business-is-a-VDS-McK-Staff-Ppr.pdf> (dostęp: 29.06.2020).
- Laycock J., *Management Programme (EAM)*, [w:] J. Laycock (red.), *Enabling the Creators*, Oxford Brookes University, Oxford 2009, s. 7–13.
- Lendeman M., *Experience the Message. How Experiential Marketing is Changing the Brand World*, Carrol & Graf, New York 2006.
- Lewandowska K., *Nowe technologie a uczestnictwo w kulturze [Kultura się liczy!]*, <https://nck.pl/szkolenia-i-rozwoj/projekty/kultura-sie-liczy-/blog/nowe-technologie-a-uczestnictwo-w-kulturze-kultura-sie-liczy-> (dostęp: 3.02.2016).
- Lewandowski M., *W poszukiwaniu znaczenia zarządzania kulturą*, [w:] E. Kocój (red.), *Zarządzanie w kulturze*, t. 1, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2003, s. 19–30.

- Lewicka H., *Wartość jako kluczowe pojęcie w dziedzinie nauk ekonomicznych*, „Społeczeństwo i Ekonomia” 2014, nr 2 (2), s. 64–72.
- Lindstrom M., *Brand Sense. Build Powerful Brands through Touch, Taste, Smell, Sight, and Sound*, Free Press, New York 2005.
- Logo teatrów, galerii, muzeów i oper*, <http://www.logofirmowe.pl/logo-teatrow-galerii-muzeow-i-opery/> (dostęp: 14.08.2019).
- Łaszkiwicz A., *Współtworzenie wartości z konsumentem w środowisku wirtualnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2018.
- Magia Mapy Podróży Klienta*, <https://goodcustomerexperience.pl/magia-mapa-podrozy-klienta/> (dostęp: 9.04.2015).
- Maison D., *Utajone postawy konsumentenckie. Analiza możliwości wykorzystania metody IAT*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004.
- Makówka M., *Funkcje uczestnictwa w kulturze*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 2007, nr 742, s. 5–22.
- Marketing w Kulturze. Komunikacja – trendy – praktyka*, Instytut Kultury Miejskiej w Gdańsku, <http://meakultura.pl/rekomendacje/konferencja-marketing-w-kulturze-komunikacja-trendy-praktyka-2146> (dostęp: 31.01.2020).
- Maslow A.H., *Motywacja i osobowość*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Mazurek-Łopacińska K., *Kultura w gospodarce rynkowej. Problemy adaptacji marketingu*, Akademia Ekonomiczna, Warszawa–Wrocław 1997.
- Meyer C., Schwager A., *Understanding Customer Experience*, „Harvard Business Review” 2007, t. 85 (2), s. 116–126.
- Mietlińska K., *Skuteczny marketing a teoria potrzeb Max-Neefa*, Nowy Marketing.pl, <https://nowymarketing.pl/a/14503,skuteczny-marketing-a-teoria-potrzeb-max-neefa> (dostęp: 30.06.2017).
- Miles R.C., *Basic Business Appraisal*, John Wiley & Sons, New York 1984.
- Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego, <http://www.mkidn.gov.pl/pages/strona-glowna/finansowanie-i-mecenat/programy-ministra/programy-z-lat-ubieglych/programy-mkidn-2008/promocja-za-granica.php> (dostęp: 6.11.2019).
- Mruk H., Stępień B., *Tworzenie wartości dla klienta z perspektywy konsumentów i przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2013.
- Muzeum Kinematografii ma nowe logo. Projekt Batorego*, Wyborcza.pl, <http://lodz.wyborcza.pl/lodz/1,35136,19219274,muzeum-kinematografii-ma-nowe-logo-projekt-batorego.html> (dostęp: 20.11.2015).
- Muzeum Miasta Łodzi, <https://muzeum-lodz.pl/muzeum-lodz.pl/o-muzeum/maskotka-paw-pafnucy/> (dostęp: 12.08.2019).
- Muzeum Powstania Warszawskiego, <https://www.1944.pl/wydarzenia.html> (dostęp: 29.06.2020).
- Myslenie dywergencyjne: czym jest oraz jak je rozwijać*, Piękno Umysłu.pl, <https://pieknoumyslu.com/myslenie-dywergencyjne-jak-rozwijac/> (dostęp: 24.10.2018).

- Myslenie konwergencyjne*, <http://stareaneksy.pwn.pl/psychologia/slownik.php?od=388> (dostęp: 18.07.2020).
- Niepełna U., *Wsluchaj się w głos klienta – 6 trendów i wskazówek, które pomogą Ci skuteczniej badać jego satysfakcję*, <https://www.webankieta.pl/blog/wsluchaj-sie-glos-klienta-6-trendow-wskazowek-ktore-pomoga-ci-skuteczniej-badac-satysfakcje/> (dostęp: 27.02.2018).
- Novak T.P., Hoffman D.L., Yung Y.F., *Measuring the Customer Experience in Online Environments: A Structural Modelling Approach*, „Marketing Science” 2000, t. 19 (1), s. 22–42.
- Nowe trendy w promocji polskich teatrów*, <https://nck.pl/szkolenia-i-rozwoj/projekty/kultura-sie-liczy-/blog/nowe-trendy-w-promocji-polskich-teatrow> (dostęp: 7.07.2011).
- Obłój K., *Strategia organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, wyd. III zmienione, Warszawa 2014.
- Okazik.pl, <http://okazik.pl/warszawa/deal/25zl-zamiast-50zl-na-bilety-na-spektakle-w-teatrze-polonia-oraz-och-teatrze> (dostęp: 30.06.2011).
- Organizatorzy kultury*, <https://www.nck.pl/szkolenia-i-rozwoj/projekty/kultura-sie-liczy-/zarzadzanie-kultura/organizatorzy-instytucji-kultury> (dostęp: 10.11.2019).
- Organizatorzy mogą tworzyć instytucje kultury także z podmiotami zagranicznymi*, <https://gov.legalis.pl/organizatorzy-moga-tworzyc-instytucje-kultury-takze-z-podmiotami-zagranicznymi/> (dostęp: 25.07.2020).
- Orzechowski E., *Kilka uwag o zarządzaniu kulturą w Polsce: stan na rok 2013*, „Problemy Zarządzania” 2013, nr 11 (4), s. 75–86.
- Ossowski S., *Z zagadnień psychologii społecznej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Osterwalder A., Pigneur Y., *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Helion, Gliwice 2013.
- Ostrów Mazowiecka, <http://www.ostrowmaz.pl/pl/news/konkurs-na-imi%C4%99-dla-maskotki> (dostęp: 2.02.2018).
- Otto E.J., Ritchie B.J., *The Service Experience in Tourism*, „Tourism Management” 1996, t. 17 (3), s. 165–174.
- Pająk A., *Pożegnanie starego marketingu*, „Marketing w Praktyce” 2013, nr 9, s. 10–12.
- Pawlicka K., *Innowacyjne rozwiązania organizacyjne w zarządzaniu działalnością teatrów w Polsce po roku 1989*, [w:] J. Łodziana-Grabowska, J.W. Wiktor (red.), *Koncepcje zarządzania i marketingu w sferze kultury. Projektowanie, implementacja i kontekst skuteczności działań*, CeDeWu.pl, Warszawa 2014, s. 47–59.
- Pawłowski D., *Maskotka Muzeum Miasta Łodzi to secesyjny, witrażowy paw*, *Dziennik Łódzki.pl* 2018, <https://dzienniklodzki.pl/maskotka-muzeum-miasta-lodzi-to-secesyjny-witrazowy-paw/ga/13517456/zd/31319116> (dostęp: 24.09.2018).
- Pawłowski R., *Polak w teatrze szuka twarzy z telewizji*, *Wyborcza.pl* 2013, http://wyborcza.pl/1,75410,13193223,Polak_w_teatrze_szuka_twarzy_z_telewizji.html?disableRedirects=true (dostęp: 3.08.2019).

- Payne A., *Marketing usług*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996.
- Payne A.F., Storbacka K., Frow P., *Managing the Co-Creation of Value*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 2008, t. 36, s. 83–96.
- Pernak R., *Rodzina w instytucji kultury. Podstawowe wyróżniki odbiorcy*, [w:] *Odbiorcy instytucji kultury. Seniorki i Seniorzy w instytucji kultury*, publikacja poseminaryjna, Centrum Turystyki Kulturalnej TRAKT, Poznań 2018, s. 29–38.
- Pine II B.J., Gilmore J.H., *The Experience Economy: Work is the Theatre and Every Business is a Stage*, Harvard Business School, Boston 1999.
- Piotrowska P., *Jak promować teatr i budować relacje z publicznością?*, <http://www.proto.pl/artykuly/jak-promowac-teatr-i-budowac-relacje-z-publicznoscia> (dostęp: 27.03.2018).
- Piramida potrzeb klienta*, PeekQuick.pl, <https://peekquick.pl/blog/piramida-potrzeb-klienta/> (dostęp: 6.08.2019).
- Plutchik R., *Emotion: A Psychoevolutionary Synthesis*, Harper and Row, New York 1980.
- Płoski P., *Przemiany organizacyjne teatru w Polsce w latach 1989–2009*, http://www.kongreskultury.pl/library/File/RaportTeatr/teatr_raport_w.pelna%281%29.pdf (dostęp: 29.06.2011).
- Po co strategie marketingowe w instytucjach kultury?*, Media-Work.pl, <https://media-work.pl/strategie-marketingowe-instytucje-kultury/> (dostęp: 23.04.2019).
- Podedworna H., *Kultura i jej rola w życiu społecznym*, [w:] A. Polakowska-Kujawa (red.), *Socjologia ogólna*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1995.
- Pomykalski A., *Nowoczesne strategie marketingowe*, Grupa Wydawnicza INFOR, Warszawa 2003.
- Posmyk A., *Marketing doświadczeń – 7 rzeczy, które koniecznie musisz wiedzieć*, <http://info.mergeto.pl/2014/01/marketing-doswiadczen-rzeczy-ktore-powinienes-wiedziec/> (dostęp: 29.01.2014).
- Poulsson S.H., Kale H.S., *The Experience Economy and Commercial Experiences*, „Marketing Review” 2004, t. 4, s. 267–277.
- Prahalad C.K., Ramaswamy V., *Co-Creating Unique Value with Customers*, „Strategy and Leadership” 2004, t. 32 (3), s. 4–9.
- Prahalad C.K., Ramaswamy V., *Co-Opting Customer Competence*, „Harvard Business Review” 2000, t. 78 (1), s. 79–90.
- Projekt Fundacji Orange, <https://fundacja.orange.pl/aktualnosci/kategoria/akademia-orange> (dostęp: 5.01.2020).
- Public Relations dla kultury – jak współpracować z dziennikarzami?*, <https://media-work.pl/public-relations-dla-kultury-jak-wspolpracowac-z-dziennikarzami/> (dostęp: 30.07.2018).
- Ranjan K.R., Read S., *Value Co-Creation: Concept and Measurement*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 2016, t. 44 (3), s. 290–315.
- Rebranding Szczecińskiej Filharmonii*, <https://brandingmonitor.pl/rebranding-szczecinskiej-filharmonii/> (dostęp: 13.08.2019).

- Rejestr instytucji kultury, dla których organizatorem jest Minister Kultury i Dziedzictwa Narodowego*, https://dane.gov.pl/dataset/122/resource/6050,rejestr-instytucji-kultury-dla-ktorych-organizatorem-jest-minister-kultury-i-dziedzictwa-narodowego-csv/table?page=1&per_page=20&q=&sort= (dostęp: 25.07.2020).
- Rejestr Instytucji Kultury*, <https://bip.lodzkie.pl/departament-kultury-i-edukacji/prowadzone-rejestry-i-ewidencje/item/709-prowadzone-ewidencje-i-rejestry> (dostęp: 25.07.2020).
- Rejestry fundacji i instytucji kultury*, <http://bip.mkidn.gov.pl/pages/rejestry-ewidencje-archiwa-wykazy/rejestry-fundacji-i-instytucji-kultury.php> (dostęp: 25.07.2020).
- Rudawska E., *Znaczenie relacji z klientami w procesie kształtowania wartości przedsiębiorstwa*, „Rozprawy i Studia”, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2008.
- Rudny W., *Model biznesowy a tworzenie wartości*, „Studia Ekonomiczne”, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2013, t. 141, s. 98–108.
- Rudziński Ł., *Wybrzeże gotowe na wszystko – nietypowa kampania Teatru Wybrzeże*, Trójmiasto.pl 2015, <https://kultura.trojmiasto.pl/Wybrzeze-gotowe-na-wszystko-nietypowa-kampania-Teatru-Wybrzeze-n95548.html#tri> (dostęp: 21.10.2015).
- Rykowski K., *Dzieci i młodzież jako uczestnicy i twórcy kultury*, <https://publicystyka.ngo.pl/dzieci-i-mlodziez-jako-uczestnicy-i-tworcy-kultury> (dostęp: 17.09.2010).
- Sagan A., *Wartość dla klienta w układach rynkowych. Aspekty metodologiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011.
- Sanders E.B.-N., *Converging Perspectives: Product Development Research for the 1990s*, „Design Management Journal” 1992, t. 3 (4), s. 49–54, http://www.maketools.com/articles-papers/ConvergingPerspectives_Sanders_92.pdf (dostęp: 6.08.2019).
- Schmitt B.H., *Experience Marketing: Concepts, Frameworks and Consumer Insights*, „Foundations and Trends in Marketing” 2010, t. 5 (2), s. 55–112.
- Schmitt B.H., *Customer Experience Management*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey 2003.
- Schmitt B.H., *Experiential Marketing*, „Journal of Marketing Management” 1999, nr 15, s. 53–67.
- Schmitt B.H., *Experiential Marketing: How to Get Customers Experience*, The Free Press, New York 1999.
- Serwa D., <https://brandingmonitor.pl/rebranding-szczecinskiej-filharmonii/> (dostęp: 2.07.2014).
- Shafer S., Smith H., Lindner J., *The Power of Business Models*, „Business Horizons” 2005, t. 48, s. 199–207.
- Shaw C., *Revolutionize Your Customer Experience*, Palgrave Macmillan, New York 2005.
- Shaw C., *The DNA of Customer Experience: How Emotions Drive Value*, Palgrave Macmillan, New York 2007.

- Shaw C., Ivens J., *Building Great Customer Experience*, Palgrave MacMillan, Basingstoke 2005.
- Skowronek I., *Marketing doświadczeń. Od doświadczeń klientów do wizerunku firmy*, Poltext, Warszawa 2012.
- Słowik M., *Eyetracking. Ciekawe wnioski z badań ruchu gałek ocznych*, <https://www.etworzenie.pl/o/eyetracking-ciekawe-wnioski-z-badania-ruchu-galek-ocznych/> (dostęp: 13.09.2019).
- Słownik Teorii i Metodologii Badań Kultury, Obserwatorium żywej kultury – sieć badawcza*, <http://ozkultura.pl/wpis/1384/6> (dostęp: 21.01.2020).
- Smith S., Wheeler J., *Managing the Customer Experience*, Pearson Education, London 2002.
- Smutni nastoletni+ dali radość dzieciom*, „Gazeta Wyborcza – Bydgoszcz” 2007, <http://www.e-teatr.pl/pl/artykuly/41236.html> (dostęp: 2.07.2007).
- Sobocińska M., *Zachowania nabywców na rynku dóbr i usług kultury*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008.
- Sprzedam dom, w którym już nie mogę mieszkać – Teatr KTO*, www.teatrko.pl, (dostęp: 19.08.2019).
- Staniak M., *Customer experience analytics – koncepcja oraz podstawowe pojęcia*, <https://productvision.pl/2017/customer-experience-analytics-koncepcja-oraz-podstawowe-pojecia/> (dostęp: 2.10.2017).
- Stawarz B., *Content marketing po polsku. Jak przyciągnąć klientów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2015.
- Sudolska A., *Zarządzanie doświadczeniami klientów jako kluczowy czynnik w procesie budowania ich lojalności*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług” 2011, nr 72, *Marketing Przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Zachowania konsumentów – trendy i kierunki zmian*, s. 275–284.
- Sull D., Eisenhardt K.M., *Proste reguły w złożonym świecie*, „Harvard Business Review Polska” 2012, t. 2, s. 69–77.
- Szczepański J., *Elementarne pojęcia socjologii*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1963.
- Szlendak T., *Formy aktywności kulturalnej*, [w:] R. Drozdowski, B. Fatyga, M. Filiciak, M. Krajewski, T. Szlendak (red.), *Praktyki kulturalne Polaków*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2014, s. 151–219.
- Szlendak T., *Wielozmysłowa kultura iwentu. Skąd się wzięła, czym się objawia i jak w jej ramach ocenić dobra kultury*, „Kultura Współczesna” 2010, nr 4, s. 92–109.
- Szlendak T., Olechnicki K., *Megaceremoniały i subświaty. O potransformacyjnych przemianach uczestnictwa Polaków w kulturze*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 2014, nr 2, s. 297–315.
- Szlendak T., Nowiński J., Wieczorek P., *Promowanie różnorodności kulturowej i artystycznej w ramach europejskiego dziedzictwa kulturowego*, Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego, Warszawa 2012.

- Szulborska-Łukaszewicz J., *Czy Kraków ma szansę stać się prężnym europejskim ośrodkiem kulturalnym*, „Zarządzanie w Kulturze” 2010, t. 11, s. 55–79.
- Szymańska K., *Zarządzanie wartością dla klienta na rynku niszowych usług kulturalnych*, Wydawnictwo Stowarzyszenia Innowatorów Zarządzania SIZ, Łódź 2016.
- Szymura-Tyc M., *Zarządzanie przez wartość dla klienta*, [w:] L. Żabiński, K. Śliwińska (red.), *Marketing – koncepcje, badania, zarządzanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 53–62.
- Świerczyńska-Kaczor U., *Zastosowanie metafory w badaniach doświadczeń internautów. Metafory poczty elektronicznej*, „E-mentor” 2011, nr 3 (40), <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/40/id/851> (dostęp: 28.02.2019).
- Targoń J., *Krakowski teatr zaprasza na swój pogrzeb*, „Gazeta Wyborcza – Kraków” 2010, <http://www.e-teatr.pl/pl/artykuly/88288.html> (dostęp: 19.02.2010).
- Teatr Arlekin, <https://www.facebook.com/teatrarlekin> (dostęp: 19.10.2015).
- Teatr Arlekin, *Pakiety*, <http://teatrarlekin.pl/images/pakiety2019.pdf> (dostęp: 16.08.2019).
- Teatr Dramatyczny w Warszawie, *Bilety otwarte*, <http://teatrdramatyczny.pl/bilety-otwarte> (dostęp: 15.08.2019).
- Teatr Dramatyczny w Warszawie, *Promocje*, <http://teatrdramatyczny.pl/bilety/promocje> (dostęp: 30.06.2011).
- Throsby D., *Ekonomia i kultura*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2010.
- Tkaczyk P., *Grywalizacja*, Helion, Gliwice 2012.
- Trendy w kulturze nanosekundy. Wywiad z Olą Kulińską*, <https://www.agnieszkakaim.eu/2019/11/trendy-w-kulturze-nanosekundy-wywiad/> (dostęp: 8.11.2019).
- Tylor E.B., *Cywilizacja pierwotna. Badania rozwoju mitologii, filozofii, wiary, mowy, sztuki i zwyczajów*, Drukarnia F. Csernaka, Warszawa 1896.
- Tynan C., McKechnie S., *Experience Marketing: A Review and Reassessment*, „Journal of Marketing Management” 2009, t. 25 (5–6), s. 501–517.
- Urząd Miasta Łodzi, <https://uml.lodz.pl/kultura/instytucje-kultury/> (dostęp: 25.07.2020).
- Ustawa o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej, Najczęściej zadawane pytania i odpowiedzi dotyczące stosowania ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej*, <https://www.gov.pl/web/kultura/ustawa-o-organizowaniu-i-prowadzeniu-dzialalnosci-kulturalnej> (dostęp: 24.07.2020).
- Ustawa z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej*, Dz.U. z 2012 r., poz. 406.
- Ustawa z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej*, tekst ujednolicony, Dz.U. z 1991 r. Nr 114, poz. 495 z późn. zm.
- Vargo S.L., Maglio P.P., Akaka M.A., *On Value and Value Co-Creation: A Service Systems and Service Logic Perspective*, „European Management Journal” 2008, t. 26, 145–152.

- Walotek-Ściańska K., *Mechanizmy gier w działaniach instytucji kultury na przykładzie teatrów*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2017, s. 124–133.
- Webster F.E., *Market-driven Management. Using the New Marketing Concept to Create a Customer – Oriented Company*, John Wiley & Sons, New York 1994.
- Webster F.E., *Market-driven Management: How to Define, Develop and Deliver Customer Value*, John Wiley & Sons, New Jersey 2002.
- What is voice of the customer (VoC)?, <https://www.qualtrics.com/experience-management/customer/what-is-voice-of-customer/> (dostęp: 18.07.2020).
- Wielka Parada Smoków, <http://krakow.wyborcza.pl/krakow/51,44425,24836486.html?i=0> (dostęp: 14.08.2019).
- Wirtualny Teatr Polski, *Aktualności*, <https://www.terazteatr.pl/aktualnosci/wirtualny-teatr-polski,2440> (dostęp: 30.05.2018).
- Wirtualny Teatr Polski, <http://wirtualnyteatrpolski.pl/> (dostęp: 30.05.2018).
- Witkowski W., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w instytucjach kultury – wybrane aspekty*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2016, nr 256, s. 30–45.
- Wojciechowski E., *Zarządzanie w samorządzie terytorialnym*, Difin, Warszawa 2003.
- Woodruff R., Gardial S., *Know Your Customer. New Approaches to Understanding Customer Value Satisfaction*, Blackwell Publishers Inc., Malden Mass 1996.
- Wróblewski Ł., *Strategie marketingowe w instytucjach kultury*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012.
- Wyrzyńska D., *Czy „Upiór...” wyskoczy z lodówki?*, e-teatr 2010, <http://www.e-teatr.pl/pl/artykuly/102024,druk.html> (dostęp: 21.09.2010).
- Yi Y., Gong T., *Customer Value Co-Creation Behavior: Scale Development and Validation*, „Journal of Business Research” 2013, t. 66, s. 1279–1284.
- Zaltman G., *How Customers Think: Essential Insights into the Mind of the Market*, Harvard Business School Press, Boston 2003.
- Zaltman G., Zaltman L., *Metafora w marketingu. Jak przeniknąć umysły klientów dzięki metaforom głębokim*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2010.
- Zarządzanie Customer Experience*, <https://goodcustomerexperience.pl/zarządzanie-customer-experience/> (dostęp: 9.01.2019).
- Zarzecki D., *Metody wyceny przedsiębiorstw, FRR w Polsce*, Warszawa 1999.

Raporty

- Badanie segmentacyjne uczestników kultury*, Smartscope, Warszawa 2016, <https://nck.pl/badania/raporty/raport-badanie-segmentacyjne-uczestnikow-kultury> (dostęp: 13.12.2019).

- Bosomtwe O., Buchner A., Janus A., Wierzbicka M., Wilkowski M., *Dobro wspólne. Pasja i praktyka. Cyfrowe zasoby kultury w Polsce*, Centrum cyfrowe, Warszawa 2018.
- Filiciak M., Danielewicz M., Halawa M., Mazurek P., Nowotny A. (red.), *Młodzi i media. Nowe media a uczestnictwo w kulturze*, Centrum Badań nad Kulturą Popularną SWPS, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2010.
- Good Service is Good Business: American Consumers Willing to Spend More With Companies That Get Service Right*, American Express Surve, <https://about.americanexpress.com/press-release/good-service-good-business-american-consumers-willing-spend-more-companies-get> (dostęp: 3.05.2011).
- JASKÓŁKI. *Nowe zjawiska w warszawskich instytucjach i nieinstytucjach kultury*, Towarzystwo Inicjatyw Twórczych „ę”, <http://jaskolki.e.org.pl/> (dostęp: 17.03.2020).
- Krejtz K. i in., *Kierunki i formy transformacji czytelnictwa w Polsce*, PIK, OPI-PIB, CBOS, Warszawa 2014, https://womgorz.e00du.pl/files/Informacja%20Pedagogiczna/Raport%20PIK%20z%20projektu%20badawczego%20Kierunki%20i%20formy%20transformacji%20czytelnictwa%20w%20Polsce_pub.pdf (dostęp: 12.08.2019).
- Kultura w 2018 r.*, GUS, Warszawa–Kraków 2019, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/kultura/kultura-w-2018-roku,2,16.html> (dostęp: 10.11.2019).
- Użytkownik, zasoby, strategie. Instytucje kultury w środowisku cyfrowym*, Narodowy Instytut Audiowizualny, Warszawa 2016, http://www.nina.gov.pl/media/761909/instytucje_kultury_w_srodowisku_cyfrowym.pdf (dostęp: 12.08.2019).
- STAMFORD Conn., *Gartner Says Customer Experience Pyramid Drives Loyalty, Satisfaction and Advocacy*, <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2018-07-30-gartner-says-customer-experience-pyramid-drives-loyalty-satisfaction-and-advocacy> (dostęp: 30.07.2018).