

Wioletta Krawiec, Kamila Szymańska

Uniwersytet Łódzki

e-mails: wkrawiec@uni.lodz.pl; szymanska.km@gmail.com

BUDOWANIE WARTOŚCI USŁUG DLA KLIENTÓW TEATRÓW I FILHARMONII – WYNIKI BADAŃ

BUILDING SERVICES VALUES FOR CUSTOMERS OF THEATRES AND PHILHARMONICS – SURVEY RESULTS

DOI: 10.15611/pn.2017.475.11

JEL Classification: M31

Streszczenie: W artykule pokazano wybrane obszary budowania wartości usług dla klientów instytucji teatralnych i filharmonii, uwzględniając ich preferencje względem oferty, dodatkowych wartości emocjonalnych niezwiązanych bezpośrednio z ofertą instytucji kulturalnych oraz wyboru różnorodnych narzędzi komunikacji w celu wywołania zadowolenia klienta. Podstawę empiryczną artykułu stanowią badania realizowane metodą ankietową w Katedrze Marketingu na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego w latach 2015-2017 wśród klientów (na próbie 927 osób) oraz menedżerów (30 badanych) polskich teatrów i filharmonii. Ze względu na liczebność próby oraz sposób jej doboru wszystkie przedstawione analizy dotyczą wyłącznie badanych jednostek.

Słowa kluczowe: wartość dla klienta, instytucje kulturalne, doświadczanie wartości.

Summary: The article shows selected areas of building services to customers of theaters and philharmonics taking into account their preferences for offers, additional emotional values which are not directly related to the offer of cultural institutions and various communication tools to cause a satisfied customer effect. The empirical basis of the article is research conducted at the Department of Marketing, Faculty of Management at the University of Lodz in the years 2015-2017 among customers (on a sample of 927 people) and managers (30) of Polish theaters and philharmonics. Due to the sample research and a method of its selection all the analyzes apply only to units surveyed.

Keywords: value for a customer, cultural institutions, experience of value.

1. Wstęp

Nabywcy usług kulturalnych mają wysublimowane oczekiwania względem korzyści, jakie może im zaoferować instytucja kulturalna (np. teatry, filharmonie). Właściwe zidentyfikowanie tych oczekiwań i kreowanie na tej podstawie spodziewanych

wartości może się przyczynić do budowania silnych więzi z klientami oraz pozyskania nowych. Jednakże zaznaczyć należy, że aktualnie klient chce czegoś więcej niż podstawowe wartości, jakie wynikają z oferowanego mu produktu/usługi. Poszukuje wszak wrażeń i doświadczeń, które zapewnią mu niezapomniany kontakt z instytucją. Zatem opracowana oferta usług oraz sposoby jej rozpowszechniania powinny zapewnić największy potencjał kumulowania wartości oraz doświadczeń dla klienta.

Celem artykułu jest wskazanie wybranych obszarów budowania wartości usług dla klientów instytucji teatralnych i filharmonii z uwzględnieniem ich oczekiwań co do oferty, dodatkowych wartości emocjonalnych budujących doświadczenie klientów oraz wyboru różnorodnych narzędzi komunikacji w celu wywołania efektu zadowolonego klienta. Podstawę empiryczną artykułu stanowią badania realizowane w Katedrze Marketingu na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego w latach 2015-2017 wśród klientów i menedżerów teatrów/filharmonii w Polsce.

2. Wartość dla klienta – korzyść dostarczana i doświadczana

Zakres budowania wartości dla klienta może być rozpatrywany na różnych płaszczyznach postrzegania tej wartości – zarówno z perspektywy firmy, jak również klienta. W ekonomii wartość dla klienta obrazuje stosunek sumy kosztów ponoszonych przez klienta w celu nabycia określonego produktu do uzyskanych przez niego w ten sposób korzyści [Rutkowski 2006, s. 3]. Miernikiem kosztów może być, w uproszczonym rozumieniu, sama cena produktu, której poziom może, chociaż nie musi, odzwierciedlać jakość i cechy produktu [Anderson, Kumar, Narus 2010, s. 27-42; Gale 1994; Smith 2002, s. 35-9]. Można zatem powiedzieć, że wartość jest korzyścią poszukiwaną i pożądaną przez nabywców, która może wpłynąć na ich skłonność zapłacenia określonej ceny [Sudharshan 1995, s. 153; Nilson 1992, s. 42] (za: [Prymon 2010, s. 34-35]). Koszty jednak powinny być rozumiane szerzej, z uwzględnieniem aspektu czasu, ryzyka zakupu, utraconych możliwości itd. W tym ujęciu można również utożsamiać wartość dla klienta z subiektywnie ocenianą użytecznością danego produktu lub usługi [Zeithaml 1988] (za: [Smyczek 2013, s. 95]). W rozumieniu węższym wartość dla klienta można również utożsamiać z korzyścią, jaką on otrzymuje [Przybyłowski i in. 1998] (za: [Łapeczyński 2010, s. 68]).

Można wyróżnić kilka rodzajów korzyści dla klienta. Według Smitha i Colgate [Smith, Colgate 2007], wartości te mogą mieć charakter funkcjonalno-instrumentalny (związany z cechami produktów, które są możliwe do obiektywnego stwierdzenia), hedonistyczno-poznawczy (związany zarówno z doświadczeniem przyjemności, jak i rozwojem konsumenta), symboliczno-ekspresyjny (związany z przywoływanymi wspomnieniami oraz transferem wizerunku z marki lub produktu na jego użytkownika) lub *stricte* ekonomiczny. Natomiast według Shetha, Newmana i Grossa [1991, s. 160] korzyści dla klienta można podzielić na: funkcjonalne (wynikające z postrzeganej przez klienta użyteczności), społeczne (związane z możliwością przyjęcia i funkcjonowania w określonych grupach społecznych), emocjonalne (związane

z generowaniem określonych afektów o dość dużym natężeniu), poznawcze (związane z rozwojem intelektualnym nabywcy) oraz warunkowe (związane z aktualną sytuacją życiową klienta i organizacją przestrzeni handlowej lub punktu świadczenia usług).

Jednakże współcześnie rozwijająca się organizacja w celu podniesienia szeroko pojętej wartości oferowanych usług/działań potrzebuje kadry menedżerskiej, która będzie odpowiednio zarządzała klientem, uwzględniając jego doświadczenia najczęściej zdobywane w trakcie konsumowania produktu lub uczestniczenia w wydarzeniu (marketing doświadczeń). Zwrócenie uwagi na możliwość zarządzania doświadczeniem klienta (CEM) skłania do podejmowania działań, które pozwalają na lepsze zrozumienie potrzeb i wymagań klientów. W praktyce proces ten jest bardzo złożony, obejmuje liczne kanały, produkty/usługi, ale także wiele punktów styku z klientem, które muszą działać w całkowicie zintegrowany sposób.

Doświadczenia klienta to wszystkie interakcje między klientem a organizacją. Najczęściej są one połączeniem percepcji klienta dotyczącej fizycznych aktywności instytucji, stymulowanych zmysłów klienta i wywołanych u niego emocji (doznań w ujęciu pozytywnym, jak i negatywnym). Interakcje te są intuicyjnie oceniane przez klienta w stosunku do jego wcześniejszych oczekiwań przez cały czas trwania kontaktu klienta z firmą [Shaw 2005].

Na doświadczenie klienta mogą mieć wpływ między innymi:

- emocje klienta związane z procesem sprzedaży, z którym klient się spotkał lub o których słyszał od innych osób,
- działania marketingowe, zarówno w dotarciu z informacją marketingową, jak i jej stylem, jakością, przesłaniem, strategią, czyli suma wszelkich odczuć klienta, jakie wiążą się z tym właśnie obszarem działania firmy,
- emocje klienta związane z daną firmą lub marką, własne lub innych osób, o których klient słyszał (wynikające z pozytywnych i negatywnych wydarzeń związanych z firmą),
- emocje klienta związane z usługą/produktem aktualnie używanym, kupowanym, opinia o nim, ale także opinie innych osób,
- emocje klienta związane z obsługą klienta, czyli z interakcją klienta z pracownikiem firmy lub osób czy instytucji działających w jego imieniu,
- wszelkie inne doświadczenia i emocje klienta zdobyte we wszystkich punktach styku z daną firmą [Hirsch-Kropińska 2013].

Zdaniem Laniera i Hamptona obszar dostarczanych wartości doświadczenia pozostawiony jest w pamięci każdego zaangażowanego w wydarzenie, przy czym nie musi być to zaangażowanie bezpośrednie (np. w wytworzenie produktu/usługi), lecz zaangażowanie w symboliczną interpretację oferty. Większość ludzi konsumuje doświadczenie nie do spełnienia określonego celu, ale do zaangażowania się w coś, co pozwoli im wyrazić ich zainteresowania, pragnienia, własną osobowość. Konsumenci wartościują oferty „doświadczeniowe”, ponieważ pozwalają one doświadczać czegoś odmiennego i niezwykłego. W pewnym sensie potrzeby i zainteresowa-

nia konsumenta nie powinny być zaspokajane, ale zbadane i wzmocnione [Lanier, Hampton 2009, s. 11, 17-19].

3. Wartość dla klienta w instytucjach teatralnych i filharmoniach – wyniki badań

3.1. Metodyka badań

W opracowaniu ujęto wybrane wyniki badań, które stanowią część projektu badawczego dotyczącego zarządzania wartością dla klienta i marketingiem doświadczeń w polskich teatrach i filharmoniach. W badaniu wzięły udział dwie grupy respondentów: widzowie teatrów i filharmonii (927 osób) oraz menedżerowie tychże instytucji (30 osób).

Badania wśród klientów polskich teatrów/filharmonii przeprowadzono w latach 2015-2016 metodą wywiadu ustrukturyzowanego. Badaniami objęto instytucje kulturalne zlokalizowane w Łodzi, we Wrocławiu, w Krakowie, Warszawie, Szczecinie i Rzeszowie. Dobór próby był przypadkowy. Do udziału w wywiadzie zaproszono osoby, które w dniu realizacji badania były obecne na wydarzeniu kulturalnym. W celu uzyskania kompleksowych informacji na temat oczekiwań widzów związanych z wartością dla klienta zdecydowano się przeprowadzać badania zarówno przed samym spektaklem lub koncertem (41,75%), w jego przerwie (33,33%), jak i po przedstawieniu lub koncercie (24,92%). Wśród badanych klientów 85,87% stanowili widzowie teatrów, a 14,13% – słuchacze filharmonii. Kobiety stanowiły 64,83% badanych, a 35,17% badanych stanowili mężczyźni. Najwięcej badanych znajduje się w przedziale wiekowym od 20 do 29 lat (28,26%). Relatywnie wielu respondentów znajduje się również w przedziałach 30-39 lat (20,71%) oraz 40-49 lat (17,37%). Zdecydowanie najliczniejsza grupa badanych ma wykształcenie wyższe (68,07%). Ponadto 26,43% badanych ma wykształcenie średnie. Największa część badanych mieszka w miastach powyżej 500 tys. mieszkańców (57,71%), a druga pod względem liczebności była grupa mieszkańców terenów podmiejskich i wiejskich (13,05%).

Badania wśród menedżerów teatrów i filharmonii przeprowadzono w największych ośrodkach miejskich w Polsce. Docelowo w projekcie badawczym badania są realizowane na pełnej próbie 346 teatrów i filharmonii. W opracowaniu zaprezentowano wstępne wyniki badań przeprowadzonych wśród menedżerów (27 osób reprezentowało teatry, a 3 – filharmonie) z instytucji zlokalizowanych w Warszawie (10 podmiotów), Krakowie (7), Łodzi (5), Gdańsku (2) oraz w Gdyni, Lublinie, Opolu, Szczecinie (po 1 podmiocie). Najwięcej analizowanych podmiotów (14) działa na rynku kultury od ponad 50 lat. Badane podmioty kulturalne prowadzą głównie działania artystyczne przez cały rok: łącznie z wakacjami oraz poza okresem wakacyjnym. Celem badań było określenie doświadczeń menedżerów w zakresie zarządzania wartością dla klienta oraz wdrażania działań z zakresu marketingu

doświadczeń. Badania przeprowadzono metodą ankietową z wykorzystaniem kwestionariusza wysyłanego do menedżerów instytucji.

Autorki mają świadomość, że ze względu na liczebność próby oraz sposób jej doboru nie ma podstaw do uogólniania uzyskanych wyników i sformułowanych wniosków na całą badaną populację (widzów oraz menedżerów). Stąd też wszystkie przedstawione analizy dotyczą wyłącznie badanych jednostek.

3.2. Wyniki badań

Zaprezentowane w artykule wyniki badań odnoszą się tylko do wybranych obszarów styku klienta z wartościami dostarczonymi przez instytucje teatralne i filharmonie. Uwzględniono w nich opinie zarówno klientów, jak i menedżerów w badanych obszarach oraz ogólne preferencje samych instytucji. Ze względu na próbę badanych w obu analizowanych grupach nie można porównywać liczby i struktury procentowej ich odpowiedzi. Zatem zdecydowano się na stworzenie zestawienia pokazującego częstotliwość wskazywania na poszczególne odpowiedzi.

Działania marketingowe instytucji teatralnych a wartość doświadczenia

Wyniki badań na temat ważności działań/strategii marketingowych polskich instytucji teatralnych (tab. 1) z perspektywy ich odbiorców pozwoliły przypisać wypowiedzi widzów do wybranych obszarów działań marketingu-mix (7P). I tak kolejno przypisać można je do strategii w obrębie produktu (oferty teatrów), ceny produktu oraz wartości dodanych do produktu (np. klimat teatru, konkursy, zabawy, spotkania z występującymi artystami, reżyserem spektaklu itp.), promocji/komunikacji (głównie działania z obszaru PR: aspekty wizualne instytucji, prestiż teatru, działania związane z interakcją, poznawanie się osób i budowanie społeczności teatru, komunikacja z personelem) oraz w obrębie procesu świadczonych usług (jakość obsługi widza).

Korzyści dla klienta można rozpatrywać jednak bardziej szczegółowo, zwłaszcza jeśli podejmie się próbę wskazania korzyści unikalnych dla instytucji oferujących dostęp do wytworów kultury wysokiej.

Analizując przedstawione w tab. 1 zestawienie, można zauważyć, że poglądy badanych widzów i menedżerów na temat tego, co jest istotne dla klienta, są w zdecydowanej większości zbieżne. Różnica dotyczy jedynie uzupełniających atrakcji, które mają mniejsze znaczenie dla poddanych badaniu widzów i prestiżu instytucji, którego wagi ankietowani menedżerowie nie dostrzegają. Można wnioskować, że przedstawiciele analizowanych instytucji najczęściej właściwie rozumieją hierarchię oczekiwań klientów. Ponownie jednak można dostrzec znaczące rozbieżności między korzyściami dla badanych widzów oraz tym, co w opinii badanych menedżerów jest ważne z punktu widzenia badanych podmiotów. Przede wszystkim badani menedżerowie podkreślają znaczenie takich unikalnych korzyści, jak prestiż instytucji, wysoka jakość obsługi klienta (również umiejscowiona wśród ważniejszych przez badanych nabywców) czy sprawna komunikacja na linii personel–klient. Po-

Tabela 1. Preferencje wobec szczególnych korzyści dla klienta (perspektywa widzów i menedżerów)

Pozycja	Preferencje widzów (badania widzów)	Preferencje widzów (opinie menedżerów)	Preferencje teatrów/filharmonii (badania menedżerów)
1	zróżnicowany repertuar	przystępne ceny biletów	prestż instytucji/wysoka jakość obsługi
2	przystępne ceny biletów	zróżnicowany repertuar	
3	wysoka jakość obsługi	wysoka jakość obsługi	łatwa komunikacja z personelem
4	specyficzny klimat instytucji	specyficzny klimat instytucji	zróżnicowany repertuar
5	prestż instytucji	uzupełniające atrakcje/łatwa komunikacja z personelem	przystępne ceny biletów
6	łatwa komunikacja z personelem		uzupełniające atrakcje
7	poznanie osób o podobnych zainteresowaniach	poznanie osób o podobnych zainteresowaniach	specyficzny klimat instytucji
8	uzupełniające atrakcje	prestż instytucji	poznanie osób o podobnych zainteresowaniach
9	inne korzyści	inne korzyści	inne korzyści

Uwaga: pozycja 1 oznacza najczęściej wskazywaną odpowiedź, pozycja 9 – odpowiedź najrzadziej wskazywaną. Zgrupowane komórki pokazują taką samą liczbę wskazań.

Źródło: badania własne.

nadto menedżerowie chcieliby bardziej podkreślać znaczenie dodatkowych atrakcji, których być może widzowie nie znają. Jednocześnie ankietowani przedstawiciele instytucji ewidentnie nie doceniają znaczenia zróżnicowanego repertuaru, korzystnych cen biletów oraz atmosfery panującej w całej instytucji. W przypadku pierwszej i ostatniej korzyści wydaje się konieczne wyjście naprzeciw oczekiwaniom widzów, zwłaszcza gdy dany podmiot nie koncentruje się tylko na obsłudze jednego segmentu docelowego.

Wymienione działania marketingowe badanych instytucji kulturalnych zostały ocenione przez większość badanych klientów raczej pozytywnie lub zdecydowanie pozytywnie. Negatywnych ocen było niewiele.

Oferta instytucji kulturalnych a wybór korzyści przez klienta

Po zidentyfikowaniu korzyści spodziewanych przez klientów, a jednocześnie na tyle unikalnych, aby pozwoliły wyróżnić się na tle działań konkurencji, konieczne jest dobranie takich elementów oferty, które będą miały największy potencjał dostarczania wartości i doznań ich nabywcom. Warto zatem porównać preferencje badanych widzów względem elementów oferty z deklaracjami menedżerów dotyczącymi uwzględniania tych pozycji w repertuarze (tab. 2).

Tabela 2. Elementy oferty preferowane przez widzów ($N = 927$) i proponowane przez teatry i filharmonie ($N = 30$)

Pozycja	Preferencje badanych widzów (wskazania widzów)	Propozycje badanych teatrów i filharmonii (deklaracje menedżerów)
1	przedstawienia i koncerty ze stałego repertuaru	przedstawienia i koncerty ze stałego repertuaru
2	gościnne występy artystów z innych ośrodków kulturalnych	przedstawienia i koncerty danej instytucji na zewnątrz (w innych ośrodkach lub/i miastach)
3	festiwale	gościnne występy artystów z innych ośrodków kulturalnych
4	występy artystyczne polskich i zagranicznych wykonawców	warsztaty teatralne/muzyczne
5	przeeglądy teatralne/koncertowe	akcje edukacyjne
6	przedstawienia i koncerty danej instytucji na zewnątrz (w innych ośrodkach lub/i miastach)	sezonowe cykliczne wydarzenia kulturalne (np. z okazji świąt)
7	sezonowe cykliczne wydarzenia kulturalne (np. z okazji świąt)	festiwale
8	warsztaty teatralne/muzyczne	występy artystyczne polskich i zagranicznych wykonawców
9	akcje edukacyjne	przeeglądy teatralne/koncertowe
10	inne elementy oferty	inne elementy oferty

Uwaga: pozycja 1 oznacza najczęściej wskazywaną odpowiedź, pozycja 10 – odpowiedź najrzadziej wskazywaną. Zgrupowane komórki pokazują taką samą liczbę wskazań.

Źródło: badania własne.

Na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić, że badani menedżerowie mają świadomość, iż widzowie najczęściej wybierają pozycje ze standardowego repertuaru. Zatem, odpowiadając na oczekiwania swoich klientów, również te wydarzenia najczęściej są im proponowane. Ankietowani przedstawiciele instytucji wydają się mieć również świadomość, że atrakcyjnymi wydarzeniami są występy gościnne artystów z innych ośrodków oraz cykliczne wydarzenia okolicznościowe (np. bale sylwestrowe itd.). Są to bowiem te propozycje źródeł korzyści i doznań dla klientów instytucji kulturalnych, które znalazły się na tych samych lub zbliżonych pozycjach w przedstawionym zestawieniu. Wyniki badań pokazują jednocześnie, że w odniesieniu do warsztatów dla widzów i akcji edukacyjnych są one rzadziej wybierane przez badanych, mimo iż ankietowani menedżerowie dość często wskazywali na ich ujęcie w ofercie. Oczywiście, taka struktura odpowiedzi może wynikać ze struktury próby widzów (nie były to badania ukierunkowane na nauczycieli i uczniów szkół), ale wydaje się, że korzyści płynące z udziału w tego typu wydarzeniach powinny być silniej eksponowane w komunikatach kierowanych do grupy docelowej. Jednocześnie pojawiają się również takie pozycje repertuarowe, które są raczej atrakcyjne dla

badanych klientów, a ich proponowanie w instytucjach jest dość rzadko wskazywane przez respondentów z grupy menedżerów (przeeglądy, festiwale, występy krajowych i zagranicznych artystów). Nie jest zaskakujący fakt, że ankietowani menedżerowie dość często podkreślali organizowanie własnych wydarzeń kulturalnych w innych ośrodkach, chociaż badani klienci relatywnie rzadziej je wybierają.

Kreowanie wartościowych doświadczeń dla klienta instytucji teatralnych i filharmonii

Korzyści dla klienta można również rozpatrywać w obrębie oczekiwanych odczuć przez klienta wynikających z działań instytucji kulturalnych, które stosują elementy marketingu doświadczeń. W przeprowadzonych badaniach zapytano widzów i menedżerów o ich preferencje względem korzyści dla klientów, które chcieliby odpowiednio otrzymać i dostarczać. Ponadto postanowiono zweryfikować wiedzę (świadomość) menedżerów na temat korzyści spodziewanych przez klientów (tab. 3).

Tabela 3. Preferencje wobec ogólnych oczekiwanych korzyści dla klienta (perspektywa widzów ($N=927$) i menedżerów ($N=30$))

Pozycja	Preferencje widzów (badania widzów)	Preferencje widzów (w opinii menedżerów)	Preferencje teatrów/filharmonii (badania menedżerów)
1	ucieczka od rzeczywistości	rozrywka	estetyka, zobaczenie czegoś nowego
2	rozrywka	ucieczka od rzeczywistości	ucieczka od rzeczywistości
3	estetyka, zobaczenie czegoś nowego	estetyka, zobaczenie czegoś nowego	rozszerzenie wiedzy
4	rozszerzenie wiedzy	rozszerzenie wiedzy	rozrywka

Uwaga: pozycja 1 oznacza najczęściej wskazywaną odpowiedź, pozycja 4 – odpowiedź najrzadziej wskazywaną.

Źródło: badania własne.

Badani menedżerowie raczej prawidłowo identyfikują oczekiwania widzów względem ogólnie rozumianych korzyści – uważają oni jedynie, że widzowie bardziej cenią sobie możliwość rozrywki niż ucieczki od codziennego życia. Nie jest to jednak znaczna rozbieżność pozycyjna. Jednocześnie znacznie większe różnice zaznaczają się, jeśli porównamy to, czego oczekują badani widzowie, oraz to, co teatr lub filharmonia chciałyby im dostarczyć. Badani menedżerowie za główną wartość uznają walory artystyczne i estetyczne wydarzenia (stawiane przez widzów na trzecim miejscu) oraz perspektywę ucieczki od rzeczywistości (ważniejszą dla widzów niż dla przedstawicieli podmiotów). Największa różnica w poglądach badanych dotyczy jednak znaczenia rozrywki – badani menedżerowie chcieliby, aby była ona najmniej ważna dla klienta, podczas gdy badani widzowie mają odmienne zdanie na ten temat. Zadaniem menedżerów podmiotów kulturalnych jest zatem znalezienie

równowagi między ambicjami twórców kultury a naturalną potrzebą odpoczynku wskazywaną przez badanych klientów.

Zapytano również respondentów o działania z obszaru marketingu doświadczeń (tab. 4). Z badań wynika, że najczęściej zauważanymi przez widza działaniami instytucji kulturalnych są te mieszczące się w obrębie tzw. modułu behawioralnego. Kolejnymi działaniami pogłębiającymi doświadczenie są te, które wpływają na strefę intelektualną i emocjonalną odbiorcy. Taką samą odpowiedź uzyskano od badanych menedżerów instytucji. Niewielka rozbieżność opinii między respondentami występuje co do działań wpływających na sensoryczność odbiorcy. Największe odstępstwa widoczne są przy module budowania relacji z klientem instytucji teatralnych. Po stronie instytucji, zdaniem menedżerów, istotne jest budowanie obszarów przekładających się na pogłębianie więzi (relacji) z klientami. W znacznie niższym stopniu tak to odczuwa klient. Bardzo istotnym zadaniem dla menedżerów jest spowodowanie, by większa grupa klientów jednak dostrzegą ich starania. Z badań wynika, że wielu badanych widzów nie zaobserwowało działań instytucji kulturalnych z obszaru marketingu doświadczeń. Jednakże menedżerowie podkreślali w większym stopniu, że tego typu działania prowadzą.

Tabela 4. Moduły marketingu doświadczeń w opinii widzów ($N = 927$) i menedżerów ($N = 30$) instytucji teatralnych i filharmonii

Pozycja modułu doświadczeń	Działania budujące/pogłębiające doświadczenia (moduły doświadczeń)	Preferencje widzów (badania widzów)	Preferencje teatrów/filharmonii (badania menedżerów)
1	2	3	4
1	Sensoryczne – wszelkie narzędzia oddziałujące na zmysły ludzi (węch, słuch, dotyk, smak i wzrok), np. korytarze nawiązujące do charakteru wystawianej sztuki, świece na korytarzach, zapach nawiązujący do fragmentu sztuki, muzyka w przerwach między aktami, ubrania obsługi nawiązujące do sztuki, do artysty itp.	5	6
2	Emocjonalne – dodatkowe wydarzenie, prezentacja (niebędące częścią sztuki), wywołujące emocje pozytywne lub negatywne, np. radość, dumę, gniew, strach, wstyd, zazdrość itp.	4	4
3	Intelektualne – ukierunkowane na pobudzenie wśród klientów innowacyjnego myślenia. Niezbędne jest w tym celu rozpoznanie opinii i myśli klienta oraz jego zainteresowań. Niekonwencjonalne sposoby promocji sztuki czy teatru (np. wywołanie zaintrygowania, zaskoczenia, prowokacji), które zmuszają odbiorcę do kreatywnego myślenia i wywołują zaangażowanie w postaci np. poszukania w innych źródłach informacji na ten temat, zalogowania się do portalu, pójście po kupon do kasy itp.	3	3

Tabela 4, cd.

1	2	3	4
4	Behawioralne – skierowane na interakcje z innymi klientami i fizycznym doświadczeniem. Wizyta w teatrze spowodowała chęć ponownego przybycia wywołanego przez np. profesjonalną obsługę, atmosferę instytucji kulturalnej, możliwość napięcia się dobrej kawy, możliwość spotkania się z artystami itp.	1	1
5	Relacyjne – odnoszące się do wszystkich opisanych doświadczeń. Klienci są w relacji z innymi klientami oraz rzeczami przez wytworzone u nich doświadczenie osobiste, np. strona www teatru, odsłona w portalach społecznościowych przyczyniła się do tego, że ktoś stanie się uczestnikiem klubu dyskusyjnego, użytkownikiem karty lojalnościowej, fanem artysty, sztuki itp.	6	2
6	żadne z powyższych	2	5

Uwaga: pozycja 1-5 wskazują moduły według marketingu doświadczeń. Pozycja 6 mówi, ilu respondentów nie spotkało się z tego typu działaniami. Cyfry od 1 do 6 porządkują odpowiedzi respondentów: 1 oznacza najczęściej wskazywaną odpowiedź, 6 – odpowiedź najrzadziej wskazywaną.

Źródło: badania własne.

Badani respondenci, którzy zauważali działania z obszaru marketingu doświadczeń (moduły doświadczeń), uważają, że działania tego typu raczej wpływają na ponowne odwiedziny w instytucjach teatralnych. Niewielkie grono respondentów miało neutralne zdanie na ten temat.

Wśród osób, które spotkały się z doświadczeniami sensorycznymi, najwięcej osób stwierdziło, że raczej mają one wpływ na korzystanie z oferty teatrów albo zdecydowanie mają wpływ. Doświadczenia emocjonalne najczęściej raczej motywują do wizyt w teatrze lub zdecydowanie do nich motywują. Niekonwencjonalny sposób promocji (wykorzystanie działań z modułu intelektualnego) najczęściej raczej ma wpływ lub zdecydowanie go ma. Jeśli jest motyw behawioralny, to najczęściej raczej ma on wpływ lub zdecydowanie ma wpływ. Aspekt relacyjny najczęściej raczej ma wpływ lub zdecydowanie ma wpływ.

Komunikacja i budowanie relacji z klientem instytucji kulturalnych

Sposób postrzegania instytucji kulturalnych i proponowanych przez niego wartości dla nabywców możemy rozpatrywać również jako wachlarz doświadczeń klienta zdobytych w trakcie kontaktu z daną instytucją za pośrednictwem różnych narzędzi i nośników komunikacji marketingowej. Badania pokazały, że oczekiwania badanych widzów instytucji teatralnych i preferowane z perspektywy teatru/filharmonii rozwiązania w tym zakresie były zróżnicowane (tab. 5).

Tabela 5. Źródła informacji o ofercie (wybierane przez widzów i reprezentowane podmioty) oraz wizerunku instytucji

Pozycja	Wybierane narzędzia komunikacji o ofercie (widzowie)	Wybierane narzędzia komunikacji o ofercie (menedżerowie)	Wybierane narzędzia do budowania wizerunku (menedżerowie)
1	internet	lokalne strony www	strona własna instytucji
2	opinia znajomego	plakaty afisze	Internet
3	plakaty/afisze	Internet	radio
4	prasa codzienna	strona własna instytucji	plakaty afisze telewizja
5	reklama zewnętrzna wielkoformatowa	reklama zewnętrzna wielkoformatowa ulotki	prasa codzienna lokalne strony www drukowane repertuary
6	drukowane repertuary		
7	ulotki	radio <i>newsletter</i>	
8	radio		
9	lokalne strony www	prasa codzienna drukowane repertuary	czasopisma kulturalne ulotki
10	telewizja		
11	czasopisma kulturalne	e-maile	newsletter
12	newsletter	czasopisma kulturalne oferta wysłana do pracodawców	reklama zewnętrzna wielkoformatowa e-maile
13	e-maile		opinia znajomego
14	pracownicy instytucji	opinia znajomego	
15	strona własna instytucji	telewizja	pracownicy instytucji
16	blogi	pracownicy instytucji	prezentacje w szkołach/na uczelniach oferta wysłana do pracodawców
17	prezentacje w szkołach/na uczelniach	prezentacje w szkołach/na uczelniach	
18	inne źródła	blogi	blogi
19	oferta wysłana do pracodawców	inne źródła	biuletyny
20	biuletyny	biuletyny	inne źródła

Uwaga: pozycja 1 oznacza najczęściej wskazywaną odpowiedź, pozycja 20 – odpowiedź najrzadziej wskazywaną. Zgrupowane komórki pokazują taką samą liczbę wskazań.

Źródło: badania własne.

Z przeprowadzonych badań wynika, że zarówno klienci, jak i menedżerowie instytucji kulturalnych w celu informowania o ofercie czy też budowania silniejszych więzi z klientem (budowanie relacji, budowanie wizerunku) wybierają Internet jako główny kanał komunikowania się z otoczeniem. Często wymieniane również były tradycyjne narzędzia komunikacji marketingowej, takie jak plakaty lub afisze. Na zbliżonym poziomie postrzegania dla wszystkich obszarów badanych, choć mają-

cym mniejsze znaczenie, były ulotki, sugestie pracowników instytucji, prezentacje w szkołach/na uczelniach, czasopisma kulturalne, biuletyny, blogi. Pozostałe wymienione narzędzia są zbieżne lub też nie w zależności od tego, czy je wykorzystujemy do komunikowania ofert, czy kreowania wizerunku instytucji kulturalnych. Największe rozbieżności zauważalne są w deklarowanych narzędziach co do poszukiwania informacji o ofercie między widzami a menedżerami (opinia znajomego, prasa codzienna, drukowane repertuary, newsletter, telewizja, oferta wysłana do pracodawców). Natomiast w obszarze budowania wizerunku marki oraz więzi z instytucją kulturalną analizowane podmioty najczęściej wybierają Internet, własną stronę www oraz radio.

4. Zakończenie

Dostarczanie klientom instytucji kulturalnych wiązki zróżnicowanych korzyści i wieloaspektowych doświadczeń staje się nowym fundamentem budowania oferty i relacji z prawdziwie usatysfakcjonowanymi klientami. Współczesny świadomy nabywca usług kulturalnych obserwuje i krytycznie ocenia działania podmiotów działających na tym rynku, a jednocześnie wymaga, aby teatr wciąż zaskakiwał go niestandardowymi pomysłami na oferowane wartości i doświadczenia pozamaterialne. Badania prowadzone w latach 2015-2017 wśród klientów i menedżerów polskich teatrów i filharmonii pokazują z jednej strony, jakie elementy działań instytucji teatralnych cenią sobie klienci, a z drugiej strony to, na ile działania menedżerów są spójne z oczekiwaniami klientów. Wyniki badań wskazują, że menedżerowie raczej mają świadomość, że widzowie najczęściej wybierają pozycje ze standardowego repertuaru, ale również zauważają znaczenie wszelkich urozmaiceń w ofercie. Zdaniem klientów i menedżerów korzystne ceny oraz unikalny klimat danego obiektu, prestiż instytucji kulturalnej to bodźce skłaniające do korzystania z usług tychże instytucji. Spełnienie tych oczekiwań może sprawić, że klient z przyjemnością skorzysta z proponowanego mu świata intelektualnej rozrywki, aby zapomnieć o codzienności w celu pogłębienia własnych doświadczeń. Klienci spodziewają się także, że teatry i filharmonie będą otwarte na łączenie nowoczesnych i tradycyjnych narzędzi komunikowania się z nimi nie tylko w celu prezentacji przygotowanej wiązki korzyści, ale również podtrzymywania i rozwijania z nimi korzystnych dla obu stron relacji na zasadach partnerskich.

Literatura

- Anderson J.C., Kumar N., Narus J.A., 2010, *Sprzedawcy wartości*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa.
- Gale B.T., 1994, *Managing Customer Value*, Free Press, New York.
- Hirsch-Kropińska J., *Customer Experience od początku, czyli co to za zwierzę?*, GCE Consulting, <http://goodcustomerexperience.pl/customer-experience-od-poczatku> (11.04.2013).

- Lanier C.D., Hampton R.D., 2009, *Experiential Marketing: Understanding the Logic of Memorable Customer Experiences*, [w:] *Memorable Customer Experiences: a research anthology*, Gower Publishing, Lindgreen A., Vanhamme J., Beverland M.B. (red.), Farnham, Surrey.
- Łapczyński M., 2010, *Wartość dla klienta – przegląd wybranych koncepcji z ostatniego dwudziestolecia*, [w:] *Marketing w realiach współczesnego rynku. Strategie i działania marketingowe*, Figiel Sz. (red.), PWE, Warszawa.
- Nilson T.H., 1992, *Value-Added Marketing, Marketing Management for Superior Results*, McGraw Hill, London.
- Prymon M., 2010, *Kategoria wartości w procesach i narzędziach komunikacji marketingowej*, [w:] *Komunikacja rynkowa. Ewolucja, wyzwania, szanse*, B. Pilarczyk, Z. Waśkowski (red.), Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, nr 135, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Przybyłowski K., Hartley S., Kerin R., Rudelius W., 1998, *Marketing*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Rutkowski I., 2006, *Marketingowe koncepcje wartości*, Marketing i Rynek, nr 2.
- Shaw C., 2005, *Revolutionize Your Customer Experience*, Palgrave Macmillan, New York.
- Sheth J.N., Newman B.I., Gross B.L., 1991, *Consumption Value and Market Choices: Theory and Applications*, Thomson South – Western, New York.
- Smith G.E., 2002, *Segmenting B2B Markets with Economic Value Analysis*, Marketing Management, nr March/April.
- Smith J.B., Colgate M., 2007, *Customer value creation: A practical framework*, Journal of Marketing Theory and Practice, vol. 15, nr. 1.
- Smyczek S., 2013, *Kreowanie a dostarczanie wartości dla klienta poprzez sieci w sektorze usług*, [w:] *Marketingowe sposoby kreowania wartości dla klienta*, Awdziej M., Mazurek G., de Pourbaix P. (red.), Handel Wewnętrzny, maj-czerwiec, t. 2.
- Sudharshan D., 1995, *Marketing Strategy: Relationship, Offering, Timinng and Resource Allocation*, Prentice Hall, New Jersey.
- Zeithaml V., 1988, *Customer perceptions of price, quality and value: A means-end-model and synthesis of evidence*, Journal of Marketing, nr 52(3).