

Wioletta Krawiec*, Kamila Szymańska**

NIEKONWENCJONALNY SPÓSÓB ZAANGAŻOWANIA KLIENTA INSTYTUCJI KULTURALNYCH NA PRZYKŁADZIE TEATRU LALEK ARLEKIN W ŁODZI

Wprowadzenie

Każdego roku obniża się realna średnia liczba widzów przypadająca na jeden spektakl w polskim teatrze¹. Malejąca liczba widzów w teatrach jest m.in. spowodowana zjawiskiem pojawiania się coraz większej liczby scen teatralnych oraz rosnącą liczbą wystawianych przedstawień. W związku z tym działania polskich teatrów powinny być skierowane bezpośrednio do potencjalnego i dotychczasowego odbiorcy, a poprzez strategie wzmacniania

* Dr, adiunkt, Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, Katedra Marketingu.

** Dr, adiunkt, Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, Katedra Marketingu.

¹ 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 [odczyt: 29.06.2011].

wizerunku powinny uczynić teatr bardziej rozpoznawalnym. W realizacji tych zadań skuteczne jest wykorzystywanie marketingu doświadczeń. Obecnie klient poszukuje wrażeń i doświadczeń, które mają zapewnić mu kontakt z marką czy instytucją. W prezentowanym tekście omówiono specyfikę rynku usług kultury oraz elementy marketingu doświadczeń, które mogą zostać zastosowane w odniesieniu do nabywców na tym rynku. Część drugą tekstu stanowi studium przypadku dotyczące budowania doświadczenia klientów Teatru Arlekin w Łodzi.

1.

Instytucja kulturalna, teatry a nurt marketingu doświadczeń

Specyfika rynku usług kulturalnych i instytucji kultury

Rynek kultury w Polsce jest mocno zróżnicowany podmiotowo. Konsumenci mają do wyboru korzystanie z oferty kin (w 2014 r. w Polsce działały 463 kina stałe), muzeów i ich oddziałów (844), filharmonii (26), teatrów (127), domów kultury, ośrodków kultury, klubów i świetlic (łącznie 4019 obiektów), a także bibliotek wraz z ich filiami (8094)². Biorąc pod uwagę fakt, że przeciętny Polak na własne życie towarzyskie, rozrywkę oraz uczestnictwo w sporcie i rekreacji, które również może stanowić konkurencję dla oferty instytucji kultury, poświęcał w 2013 r. jedynie 6,2% swojej doby, można wnioskować, że rywalizacja o organizację jego wolnego czasu przez podmioty kulturalne będzie zaawansowana. Ewentualnie instytucje kultury mogą także próbować zmotywować Polaków do przynajmniej częściowej rezygnacji z ko-

² GUS, *Bank Danych Lokalnych, Kultura i sztuka*, http://stat.gov.pl/bdl/app/dane_podgrup.hier?p_id=552024&p_token=-1335935717 [odczyt: 9.12.2015].

rzystania z środków masowego przekazu (10,8% czasu w ciągu dnia) lub włączenia uczestnictwa w kulturze do sfery zamiłowań osobistych (2,4%). Patrząc na organizację czasu Polaków w sposób bardziej zagregowany, można zauważyć, że najwięcej czasu na odpoczynek mają seniorzy od 65. roku życia (25,5% w ciągu dnia) oraz dzieci i młodzież szkolna w wieku 10–14 lat (23,6%) i w wieku 15–17 lat (23,2%). Ludzie pracujący (w przedziale wiekowym od 25 do 64 lat) mogą przeznaczyć na swój odpoczynek od 15,7 do 23,1% czasu³, co stanowi średnio od około 3,77 do 5,54 godziny.

Efektem wyżej opisanej sytuacji jest rozkwit trójwymiarowej konkurencji na rynku kultury. Pierwszy wymiar dotyczy rywalizacji bezpośredniej między podmiotami kulturalnymi tego samego typu (między kinami masowymi, teatrami określonego rodzaju, itd.). Drugi wymiar to konkurencja między podmiotami z tej samej kategorii usług (np. między wszystkimi muzeami, kinami). Trzeci wymiar odnosi się do pośredniej rywalizacji na szeroko rozumianym rynku między podmiotami, które chociaż chcą rozwijać sferę emocjonalno-hedonistyczno-poznawczą klienta, to oferują odmienne rodzaje usług kulturalnych. Dodatkowo podmioty upowszechniające tzw. kulturę wysoką muszą bezustannie rywalizować z podmiotami prezentującymi kulturę popularną lub masową. Konkurencja ta ma nie tylko wymiar lokalny (jak dzieje się najczęściej w przypadku usług), ale także regionalny i krajowy. Sprzyja temu mobilność konsumentów kultury, fakt, że mieszkańcy mniejszych miejscowości często pracują i spędzają swój wolny czas w pobliskich dużych ośrodkach miejskich oraz organizowanie „wyjazdowych” wydarzeń kulturalnych (np. koncertów, występów zespołów muzycznych i grup artystycznych oraz przedstawień teatralnych).

W celu zdefiniowania pojęcia instytucji kultury warto sięgnąć do *Ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej z dnia 25.10.1991 r.*, gdzie w art. 11 ustawodawca wskazuje, że aby o instytucji kultury można było powiedzieć, iż jest

³ GUS, *Badanie budżetu czasu ludności w 2013 r.*, Warszawa, 22.08.2014, s. 2–3.

to instytucja artystyczna, powinna ona prowadzić działalność w zakresie teatru, tańca i szeroko rozumianej muzyki, a także zapewnić udział twórców i wykonawców w organizowanych wydarzeniach kulturalnych⁴. Można zatem powiedzieć, że pojęcie instytucji kulturalnej jest szersze niż pojęcie instytucji artystycznej i dzieli się na dwie zasadnicze sfery:

- artystyczno-kontaktową (wskazaną w ustawie i charakteryzującą się możliwością kontaktu między uczestnikiem wydarzenia a artystą);
- niekontaktową (gdy uczestnik lub użytkownik jest odbiorcą dzieła i nie ma bezpośredniego kontaktu z jego twórcą – taką postać zapewniają np. kina czy biblioteki).

Teatry w Polsce

Teatry działające w Polsce można podzielić według czterech kryteriów klasyfikacji.

Biorąc pod uwagę kryterium charakteru przedstawień zaproponowane przez GUS⁵, można podzielić teatry na:

- teatry dramatyczne (72 w 2013 r.);
- teatry lalkowe (30);
- teatry muzyczne (24, w tym 11 oper i 13 operetek).

Wykaz ten można wzbogacić o teatry cieni, pantomimę oraz teatr tańca (balet) i ruchu⁶.

Kierując się kryterium stałości lokalizacji teatru, można dokonać podziału na:

- teatry stałe;
- teatry uliczne;
- teatry objazdowe.

⁴ *Ustawa o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej z dnia 25 października 1991 r.*, DzU, 1991, nr 114, poz. 493; isap.sejm.gov.pl/Download?id=WDU19911140493&type=3 [odczyt: 9.12.2015].

⁵ GUS, „Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej” 2014, s. 404.

⁶ M. Jędrzejczak, *Różne rodzaje teatru*, 1.12.2013, <https://prezi.com/j5t0tbxyoexb/rozne-rodzaje-teatru/> [odczyt: 9.12.2015].

W zależności od formy własności teatru można wskazać na istnienie:

- teatrów finansowanych ze środków państwowych;
- teatrów prywatnych;
- grup teatralnych i innych inicjatyw niezależnych.

Dodatkowo można wprowadzić kryterium pośrednictwa mediów i nośników w kontakcie między wykonawcą a widzem i wyodrębnić:

- teatry zapewniające kontakt bezpośredni;
- teatry radiowe i telewizyjne;
- teatry posiadające w swojej ofercie m.in. transmisje własnych przedstawień na żywo lub za pośrednictwem nośników DVD itp.

Badania zrealizowane w 2014 r. wśród menedżerów teatrów⁷ pokazały, że analizowane podmioty umiejętnie łączą tradycyjne i nowoczesne narzędzia promocji. Wykorzystują one bowiem zarówno plakaty, afisze, ulotki, jak i Internet (tutaj przede wszystkim informują o ofercie, budują wizerunek i relacje z klientami przez wysyłkę newsletterów, e-maili promocyjnych, ale także poprzez prowadzenie strony www). Ponieważ najczęściej kierują one swoją propozycję do klienta „lokalnego”, decydują się więc również na zamieszczanie komunikatów promocyjnych w radiu i prasie, ale także przedstawiają swoje działania podczas audycji i programów lokalnych. Teatry podtrzymują też kontakty z dziennikarzami zajmującymi się wydarzeniami kulturalnymi w danym mieście i systematycznie zapraszają ich na premiery. Mówiąc o nowoczesnych narzędziach komunikacji marketingowej

⁷ Badania zrealizowane przez K. Szymańską na pełnej próbie 260 teatrów. Zastosowano metodę ankiety internetowej z wykorzystaniem kwestionariusza przesyłanego e-mailem. Otrzymano 56 wypełnionych kwestionariuszy (zwrotność – 21,54%). Wyniki dokładniej opisano w: M. Niedźwiedziński, H. Klepacz, K. Szymańska, *Zarządzanie relacjami z klientami dzięki wykorzystanym narzędziom komunikacji marketingowej na przykładzie polskich teatrów*, Studia i Materiały Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Wiedzą nr 73, Polskie Stowarzyszenie Zarządzania Wiedzą, Bydgoszcz 2015, s. 107–118.

wykorzystywanych przez teatry, warto wspomnieć chociażby o coraz bardziej popularnych *social media*, publikowaniu zdjęć i filmów w Internecie, przesyłaniu oferty do pracodawców i na uczelnie wyższe, oferowaniu ograniczonej liczby zaproszeń (bile-tów) jako nagród w konkursach organizowanych przez telewizję regionalną, a także o marketingu doświadczeń. Działania marke-tingowe stosowane przez współczesne teatry dowodzą przełamy-wania przez nie stereotypu mówiącego o tym, że menedżerowie instytucji kulturalnych rezygnują z poczynañ marketingowych, ponieważ postrzegają je jako wrogie „prawdziwej sztuce”⁸. Decy-zje menedżerów powinny stać się (i coraz częściej tak się dzieje) inspiracją do stosowania bardziej urozmaiconych i niestandardo-wych rozwiązań z zakresu komunikacji marketingowej dla właścicieli i pracowników innych instytucji kulturalnych.

Począwszy od roku 2000 można obserwować rozwój głównie teatrów prywatnych. Wraz z tym zjawiskiem zachodzą zmiany w zarządzaniu instytucją teatru, a w szczególności w sposobie organizacji działalności tych instytucji w osiąganiu założonych celów. Zaczęto zwracać baczniejszą uwagę na widza, na jego zmieniające się potrzeby i oczekiwania. Najbardziej zauważalne są zmiany w obszarach takich, jak: spójność wizerunkowa, bu-dowanie marki, segmentacja widzów, prowadzenie badań mar-кетинowych. Widoczne jest również nasilenie wykorzystywania bardziej nowoczesnych form promocji, szczególnie w obszarze komunikacji internetowej, np. YouTube, portale społecznościowe, blogi⁹. Także instytucje kulturalne w coraz bardziej ciekawy sposób wychodzą na „ulice”, do klienta, z różnymi wydarzenia-mi – np. wystrój przystanku komunikacji miejskiej nawiązujący do jakiegoś ważnego wydarzenia teatralnego. Zmiany na rynku

⁸ O takim stereotypowym myśleniu mówił Ł. Wróblewski, *Strategie marketingowe w instytucjach kultury*, Marketing bez tajemnic, PWE, Warszawa 2012, s. 50–54.

⁹ K. Pawlicka, *Innowacyjne rozwiązania organizacyjne w zarządzaniu działalnością teatrów w Polsce po roku 1989*, [w:] *Koncepcje zarządzania i marketingu w sferze kultury. Projektowanie, implementacja i kontekst skuteczności działań*, red. J. Łodziana-Grabowska, J.W. Wiktor, CeDeWu, Warszawa 2014, s. 47–57.

przyczyniają się do przemian organizacyjnych w instytucjach kulturalnych, ale również współczesne koncepcje marketingu nie są bez znaczenia. Jedną z nich jest **marketing doświadczeń**, który odzwierciedla założenia nowej ery doznań i doświadczeń. Zgodnie z tym nurtem konsumenci poszukują czegoś więcej niż tylko dobrych jakościowo produktów, usług czy znanych marek. Instytucje zmuszone są do przededefiniowania oferty i działań w kierunku tworzenia zdolności do generowania niezapomnianych doznań, które konsument odbiera na poziomie **zmysłowym, emocjonalnym, intelektualnym, behawioralnym oraz relacyjnym**¹⁰. Należy jednocześnie mieć na uwadze, że doświadczenie to, powiązane z markami, jak i z codziennym życiem, składa się z dwóch wymiarów, które tworzą jego cztery rodzaje. Według Pine i Gilmore¹¹ konsumenci pragną być stymulowani (estetyka), zabawiani (rozrywka), edukowani (edukacja) i zdobywani (ucieczka). Wymienione cztery typy doświadczenia oparto na wymiarze tzw. uczestnictwa i więzi. Pierwszy z tych wymiarów 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 jest więź z otoczeniem, która powstaje, oraz relacje w środowisku, które doświadczenie buduje. Doświadczenia mogą prowadzić do pełnego zaangażowania, czyli absorpcji bądź do całkowitego pochłonięcia, czyli immersji¹².

Pojawią się zatem pytania, czy teatry (instytucje kulturalne) potrafią w sposób systemowy i zaplanowany działać tak, by dostarczać klientom przeżyć i doznań pożądanych przez nich i takich, za jakie gotowi są płacić lub w nich uczestniczyć?

¹⁰ B.H. Schmitt, *Experiential Marketing*, „Journal of Marketing Management” 1999, No 15, s. 53–67.

¹¹ B.J. Pine, J.H. Gilmore, *Welcome to the Experience Economy*, „Harvard Business Review” 1998, No 4, s. 97–105.

¹² A. Posmyk, *Marketing doświadczeń – 7 rzeczy, które koniecznie musisz wiedzieć*, <http://info.mergeto.pl/2014/01/marketing-doswiadczen-rzeczy-ktore-powinienes-wiedziec/> [odczyt: 29.01.2014].

Zadaniem teatrów jest zatem zdobycie umiejętności budowania oraz zarządzania doświadczeniem swoich klientów (CEM)¹³. Głównym obszarem podczas CEM jest zaprojektowanie doświadczenia, które „uwodzi” odbiorcę w sposób ciągły i ciekawy.

2. Projektowanie doświadczenia w instytucjach kulturalnych (np. teatrach)

Współcześnie każdy punkt styku uczestników kultury z marką instytucji czy jej działaniami przekładać się powinien na budowanie doświadczenia. Punkty te tak samo odnoszą się do świata realnego (*off-line*: ulica, budynek czy jego wnętrze, pracownicy itp.), jak i wirtualnego (*on-line*: strony www, portale społecznościowe, blogi, serwisy informacyjne itp.). W tych miejscach umieszczane są różnego rodzaju bodźce (np. odpowiednio przygotowane treści, formy treści nacechowane pozytywnie bądź negatywnie) wdrożone w „życie” za pomocą określonego narzędzia (aplikacji, gry, konkursu, reklamy, usługi itp.), które mają wpływ na budowanie doświadczenia (doznania) jej użytkowników. Należy zaznaczyć, że te dwa „życia” instytucji kulturalnej w spójny sposób powinny się wzajemnie przenikać i w przemyślany sposób uzupełniać (*crossmarketing*, *crossmedia*).

Proces projektowania doświadczenia jest zależny od wielu czynników, ale do najważniejszych można zaliczyć:

- strategiczny cel marki/instytucji kulturalnej (np. teatru);
- badanie potrzeb, oczekiwań i zachowań odbiorców doświadczenia;
- podział odbiorców doświadczenia na grupy;

¹³ CEM – Customer Experience Management. Na CEM skład się definiowanie strategii marki/firmy, projektowanie doświadczeń klientów, audyt doświadczeń klientów, zewnętrzna komunikacja marki, budowanie spójności organizacyjnej; <http://www.e-c.com.pl/pl/filozofia/cem> [odczyt: 6.11.2015].

- określenie motywów/bodźców wywołujących pożądane doświadczenie (pozytywne i negatywne) oraz uczestnictwo w wydarzeniach kulturalnych;
- wybór narzędzia/-i niosącego/-cych doświadczenie i miejsca ich eksponowania;
- efekt końcowy oczekiwany przez firmę i zgodny z założonym celem firmy.

Strategiczny cel instytucji kulturalnej może być bardzo szeroki i odnosić się do różnych obszarów kontaktu instytucji z jego odbiorcą (*off-line* i *on-line*). Najczęściej jednak dotyczą one prezentacji oferty kulturalnej, budowania wizerunku instytucji, podtrzymywania komunikacji z rynkiem i klientem docelowym. Zatem celem instytucji kulturalnej powinno być przeżycie optymalnego i realnego doznania przez odbiorcę, dzięki zastosowaniu zestawu działań wykorzystujących różne narzędzia, umożliwiające osiągnięcie tego celu. Na tym etapie niezbędna jest umiejętność zarządzania doświadczeniem swoich klientów (CEM). Instytucje kulturalne muszą łączyć w sposób holistyczny wiele obszarów działalności własnej i swych pracowników, aby uzyskać zamierzony efekt.

Badanie potrzeb, oczekiwań i zachowań odbiorców doświadczenia instytucji kulturalnych wymaga śledzenia rynku w celu określenia czynników ww. pojęć i ich hierarchii wartości życiowej. Znajomość tych czynników jest istotna, ponieważ przekłada się w dużej mierze na zachowania konsumentów. Zachowania te wynikają z proponowanych konsumentom usług i dóbr kulturalnych, profili psychologicznych, społecznych i demograficzno-ekonomicznych odbiorców doświadczenia, działań marketingowych oraz z rozwoju technologii informatycznej.

Szczególną rolę w zachowaniach konsumentów kulturalnych odgrywają ich **potrzeby**, gdyż od ich uświadomienia rozpoczyna się proces podejmowania decyzji zakupowych¹⁴. Jednakże zaznaczyć trzeba, że **potrzeby kulturalne** są zaliczane do potrzeb

¹⁴ E. Kieźel, *Rynkowe zachowania konsumentów*, Akademia Ekonomiczna, Katowice 2000, s. 53.

wyższego rzędu (według piramidy A. Masłowa)¹⁵ oraz, że rozwój psychologiczny człowieka zmienia ważność tych potrzeb. W związku z tym osoba będąca na wyższym etapie rozwoju przykładać będzie większą wagę do potrzeb wyższego rzędu. Natomiast hierarchia potrzeb może być różna w ramach poszczególnych grup społecznych. Nie wszystkie potrzeby kulturowe zostają zaspokojone. Czynnikiem ograniczającym może być niewielka liczba czasu wolnego konsumenta, niedostosowana do odbiorcy oferta kulturowa czy ograniczenia finansowe.

Natomiast w literaturze marketingu doświadczeń można spotkać się z klasyfikacją opracowaną przez Shawa, piramidą potrzeb doświadczeń konsumenta, w obrębie której ukazano hierarchię ważności zdobywanych przez odbiorcę doznań¹⁶. Piramida ta składa się z dwóch poziomów. W pierwszym dominuje **aspekt fizyczny**, natomiast w drugim przeważa **aspekt emocjonalny**. Aspekt fizyczny wymagany jest dla zaistnienia pozytywnego doświadczenia. Nie przekłada się to jednak na jego niezapomniany charakter. Istotną rolę odgrywa grupa aspektów emocjonalnych. Elementy emocjonalne pozwalają na różnicowanie oferty i kreowanie intensywnych doznań. Należy jednak pamiętać, by zadbać o aspekt fizyczny po to, aby mógł zaistnieć aspekt emocjonalny.

Zestawiając zaprezentowane powyżej piramidy potrzeb wartości życiowych i doświadczeń, można dojść do wniosku, że to właśnie potrzeby wyższego rzędu w dużej mierze są odbierane na najwyższym stopniu emocjonalnym. Dlatego też są długo pamiętane i pożądanym przez odbiorcę.

Podział odbiorców doświadczenia (grupy odbiorców) wymaga opisanie profili i uwzględnienia ich potrzeb i oczekiwań. W celu opisanie odbiorców kultury można posłużyć się typologią konsumentów dóbr i usług kultury zaproponowaną przez M. So-

¹⁵ A.H. Maslow, *Motywacja i osobowość*, PWN, Warszawa 2006, s. 116–119.

¹⁶ C. Shaw, *Revolutionize Your Customer Experience*, Palgrave Macmillan, New York 2005.

bocińską. Wyodrębniła ona klientów, tj. „miłośników kultury, zorientowanych na edukację, poszukujących odpoczynku”¹⁷.

Miłośnicy kultury uczestnictwo w kulturze traktują jak formę rozwoju indywidualnego i komunikowania się z twórcami, artystami oraz innymi ludźmi. Dla tej grupy klientów kontakt z dobrami i usługami kultury jest formą doznań intelektualnych i emocjonalnych. Wynika to z ich potrzeb kulturalnych, które zajmują relatywnie wysoką pozycję w ich hierarchii wartości życiowych. Grupy te cechują się wysoką intensywnością oraz dużą częstotliwością uczestnictwa. Korzystają z wielu usług świadczonych przez różnego typu instytucje kultury (teatr, opera, operetka, filharmonia, muzeum, kino). Ponadto są to osoby, które pogłębiają swe doznania poprzez nabywane przedmioty przypominające o udziale w wydarzeniu, takie jak katalog wystawy, albumy, programy teatralne, książki, płyty z muzyką filmową. Miłośnicy kultury uczestniczenia w wydarzeniach kulturalnych nie uzależniają od swojego wolnego czasu, np. urlopu. Wynika to z ich motywacji i postaw konsumenckich – często odczuwają potrzebę kontaktu z kulturą. Dla nich ważniejsze jest przesłanie dzieła i jego treść niż np. komfort oglądania spektaklu czy słuchania muzyki. Zachowania tej grupy konsumentów są często zachowaniami innowacyjnymi. Mają oni skłonność do uczestniczenia w kulturze za pośrednictwem urządzeń informatycznych, np. dobrowolne współtworzenie dzieła przez Internet – pisanie książki *on-line* wspólnie z autorem i innymi czytelnikami. Grupa tych klientów stanowi często grupę pionierów, za którymi będzie chciało podążać szersze grono odbiorców wydarzeń kulturalnych. Miłośnicy kultury są to jednostki wymagające i posiadające zróżnicowany wachlarz oczekiwań. Ten typ konsumentów często charakteryzuje się wysokim poziomem wykształcenia oraz przeciętnymi i znacznymi dochodami. Uważają oni siebie za osoby nowoczesne, o jasno sprecyzowanych celach. Są nimi często mieszkańcy dużych miast zarówno pracujący na etacie, jak i renciści oraz emeryci, tak kobiety, jak i mężczyźni.

¹⁷ M. Sobocińska, *Zachowania nabywców na rynku dóbr i usług kultury*, PWE, Warszawa 2008.

Druga grupa to osoby, dla których powodem uczestnictwa w wydarzeniach kulturalnych jest forma **edukacji kulturalnej**. Potrzeby kulturalne stanowią dla tej grupy niższy poziom w hierarchii wartości życiowych niż w przypadku miłośników kultury. Jednakże tę grupę konsumentów cechuje z kolei większe odczucie pełniejszego zaspokojenia potrzeb kulturalnych (edukacja), co przekłada się na częstotliwość uczestniczenia w wydarzeniach kulturalnych. W znacznie mniejszym stopniu korzystają oni z usług różnych typów instytucji świadczących usługi kulturalne. Chodzą do kina, na wystawy, natomiast rzadko do opery czy operetki. Wydatki na zakup przedmiotów przypominających o wydarzeniu kulturalnym są tu sporadyczne. Dla tej grupy wolny czas przekłada się na zwiększenie uczestnictwa w różnych wydarzeniach. Podczas wyboru wydarzenia brane jest pod uwagę nie tylko dzieło i jego treść, ale również komfort uczestnictwa oraz miejsce wydarzenia. Grupa ta jest również bardzo wrażliwa na wszelkiego rodzaju promocje. Są to ludzie młodzi, postrzegający siebie jako osoby, które lubią zmiany, ale nie mający tendencji do dominowania. Osoby te mają zazwyczaj średnie wykształcenie, niskie i przeciętne dochody. Zachowania tego typu dominują wśród osób pracujących na etacie oraz uczniów i studentów.

Trzecim typem konsumenta są osoby, które uczestnictwo w kulturze rozumieją jako formę **odpoczynku, rozrywki**. Jest to ich sposób ucieczki od problemów. Potrzeby kulturalne tej grupy zajmują niską pozycję w hierarchii wartości życia i są odczuwane z niższą intensywnością. Mniejsza jest również potrzeba kontaktu z kulturą. Ograniczają one swoją aktywność kulturalną do wyjścia do kina. Decyzje zakupowe są w dużym stopniu zależne od ceny i miejsca odbywania się wydarzenia kulturowego. Osoby z tej grupy nie mają również nawyku kupowania przedmiotów przypominających o udziale w wydarzeniu kulturalnym. Ta grupa przejawia większe zainteresowanie wydarzeniami kulturalnymi, gdy dysponuje wolnym czasem. Konsument tacy postrzegają siebie jako osoby tradycyjne, charakteryzują się niskim poziomem wykształcenia. Na ogół są to osoby w starszym wieku, pracujące na etacie, emeryci i renciści oraz bezrobotni. Zachowania

wania tego typu dominują wśród osób zamieszkujących miasta średniej wielkości.

Z zaprezentowanej typologii konsumentów kulturalnych wynika, że różnią się oni między sobą nie tylko ze względu na cechy społeczno-demograficzne, lecz także z uwagi na intensywność odczuwania potrzeb kulturalnych, hierarchię wartości, motywacje uczestnictwa w kulturze i zwyczaje związane z konsumpcją produktów oferowanych przez instytucje kultury, a także poszukiwane korzyści.

Określenie motywów (bodźców) wywołujących pożądane doświadczenie oraz uczestnictwo w wydarzeniach kulturalnych wymaga ustalenia, które bodźce i w jaki sposób oddziałują na odbiorcę (np. kobietę, mężczyznę, dziecko). Motywacje uczestnictwa w kulturze różnicują się chociażby ze względu na płeć. Kobiety częściej niż mężczyźni uczestniczą w kulturze w celu komunikowania się z innymi ludźmi oraz dbania o rozwój indywidualny, natomiast dla mężczyzn aktywność kulturalna częściej związana jest z odpoczynkiem czy edukacją¹⁸.

W literaturze przedmiotu S. Nyecka i M. Bergadaa wyodrębniły rodzaje motywacji uczestnictwa w kulturze, tj.: „odpoczynek, edukacja kulturalna, indywidualny rozwój, komunikowanie się z twórcami, aktorami, innymi ludźmi”¹⁹. Klasyfikację tę potwierdzają również badania przeprowadzone w ramach polskiej kultury przez Sobocińską (2003–2005)²⁰.

Określenie motywów/bodźców wywołujących pożądane doświadczenie powoduje sformułowanie podziału bodźców na **wywołujące pozytywne i negatywne doświadczenia**. Ze względu na to, że doświadczenia mają złożoną strukturę i subiektywny charakter, możliwe jest łączenie doznań o podobnych cechach

¹⁸ Tamże.

¹⁹ K. Mazurek-Łopacińska, *Kultura w gospodarce rynkowej. Problemy adaptacji marketingu*, Akademia Ekonomiczna, Warszawa–Wrocław 1997, s. 112–113.

²⁰ 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.

i podejmowanie próby ich wywołania poprzez określone działania. B.H. Schmitt w tym celu opracował koncepcję modularną, w obrębie której wymienił pięć elementów budujących i rozwijających doświadczenie odbiorców²¹. Należą do nich:

- moduł zmysłów (sensoryczny) – wszelkie narzędzia oddziałujące na zmysły ludzi (węch, słuch, dotyk, smak i wzrok), np. korytarze nawiązujące do charakteru wystawianej sztuki, świece na korytarzach, rozsiewany zapach, ubrania obsługi odnoszące się do sztuki;
- moduł uczuć (emocjonalny) – pobudzający uczucia klientów w odniesieniu do marki lub instytucji, np. hasła reklamowe wywołujące emocje w postaci radości, dumy, gniewu, strachu, zazdrości;
- moduł opinii i sądów (intelektualny) – skierowany na pobudzanie 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. poszukiwania w innych źródłach informacji na ten temat, zalogowania się do portalu, pójście po kupon do kasy itp.;
- moduł zachowań (behawioralny) – skierowany na interakcje z innymi klientami i fizycznym doświadczeniem, np. profesjonalna obsługa, atmosfera instytucji kulturalnej, możliwość napięcia się dobrej kawy, możliwość spotkania się z artystami;
- moduł relacji (relacyjny) – odnosi się do wszystkich opisanych powyżej doświadczeń. Klienci są w relacji z innymi klientami oraz rzeczami poprzez wytworzone u nich doświadczenie osobiste, np. strona www teatru, odsłona w portalach społecznościowych przyczyniająca się do tego, że ktoś stanie się uczestnikiem klubu dyskusyjnego, użytkownikiem karty lojalnościowej, fanem artysty, sztuki.

²¹ B.H. Schmitt, *Experiential Marketing*, „Journal of Marketing Management” 1999, No 15, s. 53–67.

Kolejnym krokiem jest **wybór narzędzi niosących doświadczenie i miejsca ich eksponowania**. Wybór narzędzia zależy jest od grupy docelowej oraz od akcji mającej wywołać zaangażowanie się odbiorcy. Proces zaangażowania wynika z wachlarza wielu bodźców podanych za pośrednictwem spójnie opracowanego zestawu nośników, narzędzi i ich różnych form, które mają wpływ na zachowanie konsumenta oraz ze zdobytego doświadczenia. Określenie wrażeń (impresja), jakie odnosi klient, przenosi się na jego emocje (pozytywne, negatywne), które zapisywane są w pamięci długotrwałej (tzw. proces kodowania wspomnień). Emocja natomiast generuje postawę względem obiektu, a to przekłada się na jego akceptację bądź unikanie²².

Wśród narzędzi, które mogą mieć wpływ na doświadczenie człowieka możemy wymienić te, które w sposób stały spełniają swoje podstawowe funkcje, głównie o charakterze pomiarowym i relacyjnym (tj. statystyki portalu; aplikacja rejestracji użytkowników; zapytania o usługi i produkty; publiczny adres mailowy instytucji itp.) oraz te, których podstawowe funkcje i wykorzystanie są zależne od instytucji i wymagań rynku (tj. gry, konkursy, debaty, spotkania z artystami, ubiór pracownika zgodny z okolicznościami wydarzenia itd.).

Wybór miejsca eksponowania bodźców budujących doświadczenie jest dość istotny, gdyż wpływa na deklarowaną częstość uczestnictwa w kulturze. W zależności od grupy konsumentów ich dobór powinien być utożsamiany z profilem jednostki. Instytucje kulturalne eksponują swoje wartości wykorzystując tradycyjny sposób komunikowania się z odbiorcą poprzez radio, telewizję czy Internet. Ale coraz częściej próbują też w sposób niekonwencjonalny wywołać zainteresowanie, np. poprzez wychodzenie aktorów w przebraniu na ulice i odgrywanie fragmentów sztuki, wystrój przystanku autobusowego nawiązującego do scenografii granej sztuki czy spektakl organizowany w miejscach, do których nawiązuje treść sztuki. Coraz silniej przez instytucje kulturalne (w tym teatry) wykorzystywana jest przestrzeń wirtualna. Są to

22 I. Skowronek, *Marketing doświadczeń. Od doświadczeń klientów do wizerunku firmy*, Poltext, Warszawa 2012.

filmy na YouTube, na własnych stronach instytucji, serwisach informacyjnych, portale społecznościowe (w tym głównie FB, Twitter, Pinterest), blogi budujące siłę marki instytucji i relacje osób zaangażowanych w życie marki.

Efekt końcowy oczekiwany przez instytucję kulturalną to przede wszystkim zbudowanie swojego doświadczenia i utrzymanie przy instytucji kulturalnej doświadczonych klientów. Odczuwanie radości lub smutku, który zostanie zapamiętany na długo w pamięci jego odbiorcy i będzie czynnikiem mającym wpływ na kolejne decyzje klienta i instytucji. Instytucja kulturalna może odnieść sukces, jeżeli potrafi nawiązać z użytkownikiem niepozwartą więź opartą na autentycznym przeżyciu²³. Jednakże oczekiwany efekt jest możliwy dzięki holistycznemu działaniu instytucji kulturalnej we wszystkich obszarach, tzn. wewnątrz i na zewnątrz organizacji.

Studium przypadku

Budowanie doświadczenia klienta na przykładzie Teatru Arlekin w Łodzi

Umiejętne budowanie doświadczenia w teatrach obejmuje szereg obszarów działalności marketingowej teatru – tj. realną rzeczywistość (ulica, budynek teatru itp.) i wirtualną rzeczywistość (internetowa, portale społecznościowe itp.). Działania te dążą do szerzenia wiedzy (warsztaty dla dzieci i dorosłych), bawią (gry i konkursy), zaskakują i zadziwiają ich adresatów. Opisane poniżej działania Teatru Arlekin w Łodzi są obrazem wykorzystania wiedzy ludzi teatru o marketingu doświadczeń. Wybór teatru, jako przedmiotu studium przypadku, jest celowy i podyktowany zamierzeniem poznawczym w zakresie marketingu doświadczeń.

²³ A. Palmer, *Customer Experience Management: a Critical Review of an Emerging Idea*, „Journal of Services Marketing” 2010, vol. 24, Iss. 3, s. 196–208.

Teatr Arlekin – strategiczne ujęcie teatru

Strategicznym celem teatru Arlekin jest dążenie do zaspokojenia oczekiwań wielbicieli sztuki lalkowej²⁴. Arlekin nie ustaje w doskonaleniu starych i poszukiwaniu nowych rozwiązań technicznych i środków wyrazu artystycznego. Teatr próbuje przybliżyć dzieciom powszechnie znane bajki w sposób nowoczesny. W jego ofercie znajdują się przedstawienia w tradycyjnych technikach lalkowych, działania łączące pracę z lalką z grą w tzw. żywym planie, ale przede wszystkim spektakle wykonywane marionetkami zawieszonymi na długich 2,5-metrowych niciach. Oprócz działalności *stricte* scenicznej Arlekin prowadzi także działania edukacyjne i warsztatowe. Grupą odbiorców teatru Arlekin są dzieci, ale oferta teatru kierowana jest także do dorosłych odbiorców sztuki.

Teatr był organizatorem dwóch uznanych festiwali: **Międzynarodowego Festiwalu Solistów Lalkarzy** oraz **Festiwalu Sztuki Ulicznej TrotuArt**. W roku 2015 zorganizowano pierwszą edycję Międzynarodowego Festiwalu Animacji – **AnimArt**. Od początku istnienia Teatru w jego siedzibie mieści się oddział polskiego Międzynarodowego Stowarzyszenia Lalkarzy **UNIMA**. W ciągu ponad 66 lat istnienia „Arlekin” przygotował 275 premier, a ponad 33 tysiące spektakli obejrzało blisko 11,5 miliona widzów. Teatr prezentował wielokrotnie swoje dokonania na festiwalach w kraju i za granicą, m.in. w Anglii, Brazylii, USA, we Francji, w Rosji, Izraelu, Japonii, Holandii, Niemczech, Pakistanie, Austrii, na Słowacji, w Iranie, Danii, Meksyku, we Włoszech, na Węgrzech, Bałkanach, Tajwanie, w Indonezji czy Tajlandii.

Działania Teatru Arlekin a nurt marketingu doświadczeń – zaangażowanie klienta i budowanie silnej marki teatru

Teatr Arlekin wykorzystuje wiedzę z zakresu marketingu doświadczeń w wielu różnych płaszczyznach swojej działalności.

²⁴ Informacje o Teatrze Arlekin pochodzą ze strony www.teatrarlekin.pl, danych zamieszczonych w prasie internetowej oraz z własnych obserwacji w realnym świecie (obserwacja wdrażanych działań).

Jednakże najbardziej widoczne obszary budowania doznań są widoczne na „ścieżce” komunikacji z klientem, budowania relacji z klientem, komunikowania swoich wartości jako marki Teatru. Zakres ich eksponowania obejmuje środowisko wirtualne (*on-line*) i rzeczywiste (*off-line*). Zaznaczyć należy, że Teatr Arlekin umiejętnie łączy obydwa te środowiska i tym samym w spójny sposób realizuje swoje zadania. Wynikają one z przyjętej strategii zakładającej innowacyjność, niekonwencjonalność w podejściu do świadczonych usług, przy wykorzystaniu nowych rozwiązań technologicznych.

Stosowanym nośnikiem doznań w środowisku *on-line* jest m.in. strona www teatru, portal społecznościowy (FB), serwisy informacyjne. Natomiast w środowisku *off-line* za nośniki doznań służą pracownicy teatru, jego budynek i otoczenie (ulica, dworce kolejowe itp.).

W celu zaangażowania odbiorcy w życie instytucji „Arlekin” opracowuje działania, które pozwalają na autentyczne przeżycia. Zaliczyć do nich możemy np. konkursy fotografii teatralnej, konkursy plastyczne, przebrania pracowników, parady po ulicach miasta, warsztaty, niekonieczne wynikające z oferty produktowej, spotkania z artystami w centrach kultury, parkach, szkołach.

Przykłady działań angażujących odbiorcę w życie Teatru Arlekin

Jednym z przykładów angażowania otoczenia w życie Teatru Arlekin jest **konkurs plastyczny** pt. *Mój anioł*. W jego ramach teatr zaprasza do zabawy uczniów szkół podstawowych województwa łódzkiego. Zadanie konkursowe dotyczy stworzenie ilustracji (dowolną techniką) inspirowanej wystawą autorstwa Inez Krupińskiej pt. *A jak Arlekin. A jak Anioł*, eksponowaną w Teatrze Lalek Arlekin. Ta seria aniołów jest szyta

z lnianego, surowego płótna, o skrzydłach jak poduszki, twarzach jakby wyjętych z bizantyjskich ikon. Artystka

do ich zdobienia dobierała rzadkie materiały, czasem kunstowne dodatki i biżuterię²⁵.

W ramach tej akcji istnieje jeszcze realna szansa przyciągnięcia odbiorcy do obejrzenia wspomnianej wystawy w siedzibie Teatru (Galerii A, *Akwarium* na górnym foyer), a tym samym możliwość „zderzenia się” z uzupełniającymi doznaniem, jakie może spowodować odpowiednie przygotowanie się do wystawy, np. wystrój miejsca wystawy, personel przygotowany na przekazywanie informacji, możliwość poznania techniki wykonania dzieła. Jeżeli jednak potencjalny uczestnik konkursu nie może udać się na wystawę, teatr daje mu możliwość obejrzenia jej za pośrednictwem własnej strony www i przystąpienia do konkursu. Teatr wykorzystuje tu elementy nawiązujące do budowania doznań, np. wpływa na zmysły – w tym przypadku wzrok. Istnieje również szansa odczuwania emocji pozytywnych lub negatywnych, w postaci np. radości, dumy, zazdrości. W sposób niekonwencjonalny pobudza to innowacyjne myślenie, zmusza odbiorcę do kreatywnego myślenia i wywołuje zaangażowanie w postaci np. szukania informacji w różnych źródłach, pójścia do siedziby teatru, zgłoszenia się do konkursu w określonym terminie. Dzięki konkursowi istnieje szansa zbudowania środowiska wirtualnego za pośrednictwem portalu CzasDzieci.pl. Na jego łamach nawet po zakończeniu konkursu można jeszcze długo mówić o nim czy o teatrze. Tego typu działania mają pozytywny wpływ na wizerunek instytucji, a w szczególności na budowanie jej silnej marki.

Nie bez znaczenia są też nagrody, które stanowią bodziec wpływający na zachowania odbiorców konkursu. Jednakże należy tu zaznaczyć, że nagroda rzeczowa nie jest największym motywatorem angażowania się w tego typu akcje. Większą siłę mają czynniki niematerialne, wynikające z potrzeb psychologicznych uczestnika konkursu, np. estetyka, edukacja, emocje, zabawa. W ramach tej akcji teatr nawiązuje do modułów budowania

²⁵ <http://www.teatrarlekin.pl/aktualnosci/36-wazne/220-laboratorium-artystyczne-fokus-na-inez> [odczyt: 8.11.2015].

doświadczeń omówionych powyżej. Dzięki tego typu działaniom zapewnia sobie dotarcie do grup odbiorców, na jakich – z perspektywy strategii – najbardziej mu zależy, tzn. uczniów, nauczycieli i osób, które pragną ujawniać własne zdolności i w ciekawy sposób spędzać swój wolny czas.

Innym działaniem nawiązującym do marketingu doświadczeń jest **warsztat** dla dorosłych pt. *Laboratorium artystyczne Fokus na... Inez!* Nawiązuje on również do wystawy prac Inez Krupińskiej, w ramach której ogłoszono wcześniej wspomniany konkurs dla młodego pokolenia. Uczestnicy tego warsztatu są **edukowani i zabawiani**, gdyż omawiane są na nim rzeźby, lalki aniołów i „przestrzenne ilustracje” do kart tarota. Następnie uczestnicy warsztatów zapraszani są do wykonania swojego anioła w obecności kuratorki wystawy dr Joanny Hrk. W ramach tych warsztatów pobudzane są obszary poczucia **estetyki**. Natomiast powodem uczestniczenia w nich dorosłych osób może być tzw. **ucieczka**, czyli sposób na oderwanie się od obowiązków życia codziennego. Poza tym istnieje tu możliwość poznania nowych ludzi, którzy mają podobne zainteresowania. Tym samym za pośrednictwem warsztatów w dłuższej perspektywie czasu następuje budowanie stałych i realnych relacji z odbiorcą działań teatru i – także – między uczestnikami warsztatów.

Aby pogłębiać doznania widzów Teatr Arlekin **zaskakuje swojego klienta** w sposób niekonwencjonalny, tzn. np. z okazji Międzynarodowego Dnia Postaci z Bajek w teatrze zamiast bileterek były wróżki, a miejsce kasjerek zajęli wilk i Czerwony Kapturek. W szatni zaś straszyły smoki²⁶.

Teatr Arlekin wychodzi również do odbiorców **na ulicę** – służy temu **parada festiwalowa** zmierzająca ulicą Piotrkowską w Łodzi do Rynku Manufaktury. Parada ta otwierała Międzynarodowy Festiwal Sztuki Animacji AnimArt. Na czele podążały mażoretki z Centrum Zajęć Pozaszkolnych, a tuż za nimi orkiestra dęta pracowników MPK. Za nimi szła cała masa artystów – szczudlarze, akrobaci, klauni, a w dalszej kolejności wolontariusze (z Gru-

²⁶ FB (Facebook), <https://www.facebook.com/teatrarlekin> [odstęp: 5.11.2015].

py Teatralnej „Lustro”, VI LO w Łodzi i gimnazjum z Łowicza), którzy wystąpili w strojach scenicznych. Ogniem zionęła arlekińska Smoczyca Niunia i jej kuzyn – Czerwony Smok. W koro-
wodzie dumnie kroczyły konie, pełniące służbę w Sekcji Konnej
Straży Miejskiej²⁷.



Fot. 1. Parada rozpoczynająca I Międzynarodowy Festiwal Animacji AnimArt 2015

Źródło: <https://www.facebook.com/teatrarlekin/posts/902744199800206>
[odczyt: 16.09.2015]

Ten sposób podejścia do odbiorcy pozwala nie tylko przyciągnąć widza do teatru, ale również buduje jego wizerunek w oczach mieszkańców i gości Łodzi.

²⁷ FB (Facebook), <https://www.facebook.com/teatrarlekin> [odczyt: 19.10.2015].

Innym niekonwencjonalnym pomysłem zwrócenia uwagi na Teatr Arlekin był happening zapowiadający I Międzynarodowy Festiwal Animacji AnimArt, który odbył się na dworcu Łódź Kaliska²⁸.



Fot. 2. AnimArt 2015 w Łodzi

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

Aktorzy, ubrani w stroje sceniczne, poruszali się między podróżnymi po peronach, wyskakiwali z pociągów stojących na stacji, zaglądali przez szyby do pociągów w celu przywitania się z podróżnymi itp. Podróżni oczekujący na pociąg byli zaskakiwani, czasami przestraszeni (gdy nagle wielka głowa potwora zagląda do pociągu itp.), zabawiani. Ten sposób wyjścia do ludzi pokazuje, jak w ciekawy sposób można pokazać swoją działalność i utrwalić się w świadomości odbiorcy dłużej niż np. przez standardową ulotkę czy plakat.

²⁸ Ł. Cymkiewicz, *AnimArt w Łodzi. Festiwal Teatru Arlekin*, *Naszemiasto.pl*, 2015, <http://lodz.naszemiasto.pl/arttykul/animart-w-lodzi-festiwal-teatru-arlekin-zdjecia,3510963,artgal,t,id,tm.html> [odczyt: 16.09.2015].

Podsumowanie

Priorytetowym celem marketingu doświadczeń jest stworzenie pozytywnego, bezpośredniego doświadczenia konsumenta z konkretną marką. Instytucja kulturalna wykorzystująca ten rodzaj działań musi nie tylko wzbudzić emocję, ale sprawić, by klient zaangażował się w nią z własnej woli. Wykorzystując marketing doświadczeń można wiele zyskać i to w dużej mierze od instytucji kulturalnych zależy, jak będą ukierunkowywać zbudowaną więź emocjonalną z klientem. Należy też dodać, iż marketing doświadczeń opłaca się bardziej niż tradycyjne formy marketingu i reklamy. Jest to spowodowane tym, że konsument biorący udział w kampanii, która wywołała u niego pozytywne emocje, najprawdopodobniej trwale zapamięta zawarty w niej przekaz; nie ma więc potrzeby powtarzania akcji, tak jak dzieje się to w marketingu tradycyjnym.

Bibliografia

- Cymkiewicz Ł., *AnimArt w Łodzi. Festiwal Teatru Arlekin*, Nasze-miasto.pl, 2015, <http://lodz.naszemiesto.pl/artukul/animart-w-lodzi-festiwal-teatru-arlekin-zdjecia,3510963,artgal,t,id,tm.html> [odczyt: 16.09.2015].
- FB (Facebook), <https://www.facebook.com/teatrarlekin> [odczyt: 19.10.2015; 5.11.2015].
- GUS, *Badanie budżetu czasu ludności w 2013 r.*, Warszawa, 22.08.2014 r.
- GUS, *Bank Danych Lokalnych, Kultura i sztuka*, http://stat.gov.pl/bdl/app/dane_podgrup.hier?p_id=552024&p_token=-1335935717 [odczyt: 9.12.2015].
- „Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej” [GUS] 2014.
- Jędrzejczak M., *Różne rodzaje teatru*, 1.12.2013, <https://prezi.com/j5t0tbxyoexb/rozne-rodzaje-teatru/> [odczyt: 9.12.2015].
- Kieźel E., *Rynkowe zachowania konsumentów*, Akademia Ekonomiczna, Katowice 2000.

- Maslow A.H., *Motywacja i osobowość*, PWN, Warszawa 2006.
- Mazurek-Łopacińska K., *Kultura w gospodarce rynkowej. Problemy adaptacji marketingu*, Akademia Ekonomiczna, Warszawa–Wrocław 1997.
- Niedźwiedziński M., Klepacz H., Szymańska K., *Zarządzanie relacjami z klientami dzięki wykorzystanym narzędziom komunikacji marketingowej na przykładzie polskich teatrów*, Studia i Materiały Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Wiedzą nr 73, Polskie Stowarzyszenie Zarządzania Wiedzą, Bydgoszcz 2015.
- Palmer A., *Customer Experience Management: a Critical Review of an Emerging Idea*, „Journal of Services Marketing” 2010, vol. 24, Iss. 3.
- Pawlicka K., *Innowacyjne rozwiązania organizacyjne w zarządzaniu działalnością teatrów w Polsce po roku 1989*, [w:] *Koncepcje zarządzania i marketingu w sferze kultury. Projektowanie, implementacja i kontekst skuteczności działań*, red. J. Łodziana-Grabowska, J.W. Wiktor, CeDeWu, Warszawa 2014.
- Pine B.J., Gilmore J.H., *Welcome to the Experience Economy*, „Harvard Business Review” 1998, No 4.
- Płoski P., *Przemiany organizacyjne teatru w Polsce w latach 1989–2009*, 2011, http://www.kongreskultury.pl/library/File/Raport-Teatr/teatr_raport_w.pelna%281%29.pdf [odczyt: 29.06.2011].
- Posmyk A., *Marketing doświadczeń – 7 rzeczy, które koniecznie musisz wiedzieć*, 2014, <http://info.mergeto.pl/2014/01/marketing-doswiadczen-rzeczy-ktore-powinienes-wiedziec/> [odczyt: 29.01.2014].
- Schmitt B.H., *Experiential Marketing*, „Journal of Marketing Management” 1999, No 15.
- Shaw C., *Revolutionize Your Customer Experience*, Palgrave Macmillan, New York 2005.
- Skowronek I., *Marketing doświadczeń. Od doświadczeń klientów do wizerunku firmy*, Poltext, Warszawa 2012.
- Sobocińska M., *Zachowania nabywców na rynku dóbr i usług kultury*, PWE, Warszawa 2008.

Statystyczny widz teatru jest kobietą, http://www.portalplock.pl/pl/334_informacje/10251_statystyczny_widz_teatru_jest_kobieta.html [odczyt: 05.08.2015].

Teatr Arlekin, <http://www.teatrarlekin.pl> [odczyt: 8.11.2015].

Ustawa o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej z dnia 25 października 1991 r., DzU, 1991, nr 114, poz. 493, *isap.sejm.gov.pl/Download?id=WDU19911140493&type=3*.

Wróblewski Ł., *Strategie marketingowe w instytucjach kultury*, Marketing bez tajemnic, PWE, Warszawa 2012.

<http://www.e-c.com.pl/pl/filozofia/cem> [odczyt: 6.11.2015].

Pytania i polecenia:

1. Za pomocą jakich nośników można budować doświadczenie odbiorcy? Proszę zwrócić uwagę na grupę docelową oraz formy dotarcia do nich z informacją.
2. Jak marketing doświadczeń wpływa na budowanie relacji z klientem?
3. Proszę opisać odbiorców działań instytucji kulturalnych zwracając uwagę na ich potrzeby psychologiczne oraz kulturalne.
4. W jaki sposób instytucje kulturalne mogą wykorzystać nurt marketingu doświadczeń do budowania własnej marki w otoczeniu?
5. Z jakich modułów składa się model budowania doświadczenia?
6. Opisz, w jaki sposób instytucje kulturalne projektują doświadczenie swoich odbiorców? Wymień najważniejsze obszary i omów ich znaczenie dla odbiorców.
7. Jaka jest strategia Teatru Arlekin oraz jak oceniasz działania teatru na tym etapie działalności?