

**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 efectoro.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

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	
<b><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></b>	<b>13</b>
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	
<b><i>Jest super, jesteś śliczny, uwielbiam cię, chcę z tobą żyć... Lubię cię!!! OK!!! Łapa!!! Siła doświadczeń w działaniach marketingowych instytucji kultury</i></b>	<b>35</b>
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	
<b>A z czym do ludzi? Jak cię widzi rynek? Jak ma się rynek? Kim oni są? Obraz rynku kultury i instytucji kultury</b>	<b>83</b>
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	
<b>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</b>	<b>119</b>
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 doświadczeniowych	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)<sup>1</sup>, 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 wartość<sup>2</sup>.

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 cele<sup>3</sup>. 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)<sup>4</sup>.

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 zindywidualizowana<sup>5</sup>. 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 udziałowcami<sup>6</sup>. Ponadto również sama idea marketingu wartości opisana przez P. Doyle'a odnosi się właśnie do procesu kreowania wartości dla różnego typu interesariuszy współczesnych organizacji<sup>7</sup>. 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*)<sup>8</sup>.

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 użytkownikowi<sup>9</sup>, 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 okołosprzedawczych<sup>10</sup>. 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 cena<sup>11</sup>.

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 klientów<sup>12</sup>. 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 komunikacyjnym<sup>13</sup>. 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 klientów<sup>14</sup>. 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 zaangażowania<sup>15</sup>. 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, interpersonalne<sup>16</sup>. 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)<sup>17</sup>.

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 postaci<sup>18</sup>.

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 biznesowego<sup>19</sup>. 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 kosztów<sup>20</sup>.

<sup>18</sup> Tamże.

<sup>19</sup> 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.

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