Akademia WSB
Dąbrowa Górnicza, Cieszyn, Olkusz, Żywiec, Kraków

Wydział Nauk Stosowanych

mgr Ewa Cofur-Machura

MARKETING RELACJI NA RYNKU TEATRALNYM

Autoreferat pracy doktorskiej napisanej pod kierunkiem:

Opiekuna naukowego: dr hab. Magdaleny Sobocińskiej, prof. UEW

Opiekuna pomocniczego: dra hab. inż. Łukasza Wróblewskiego, prof. AWSB

Dąbrowa Górnicza 2024

Spis treści

1. Przesłanki wyboru tematu pracy ... 3
2. Cele pracy i hipotezy badawcze ... 4
3. Przebieg badań i struktura pracy ... 6
4. Wyniki badań w kontekście hipotez badawczych ... 8
5. Wnioski z badań ... 13
6. Kierunki dalszych badań ... 17
7. Wartość dodana pracy ... 18
8. Plan pracy ... 20

Przesłanki wyboru tematu pracy

Budowanie trwałych więzi z klientami wymaga stosowania określonych technik i narzędzi z obszaru komunikacji marketingowej, których celem jest budowanie świadomości, kształtowanie pozytywnych emocji i postaw, a także skłanianie do działania m.in. poprzez korzystanie z ofert i zachęcanie innych. Zastosowanie technik marketingowych w kulturze to następstwo rozwijającej się konkurencji w dostarczaniu sposobów spędzania wolnego czasu. Efektywna i sprawna realizacja zadań marketingowych w instytucjach kultury wymaga nie tylko znajomości samego rynku, ale i indywidualnego podejścia do klienta, co wiąże się z marketingiem relacji, czyli działaniami mającymi na celu pozyskanie i utrzymanie zainteresowania klienta, np. programy lojalnościowe, abonamenty, newslettery czy tworzenie i obsługa profili instytucji w mediach społecznościowych, a także stosowanie instrumentów pomiaru działań marketingowych i metod tworzenia długookresowych więzi z klientami.

Dla teatrów stosowanie koncepcji marketingu relacji to możliwości zbudowania solidnej bazy wiernej publiczności, która raz pozyskana pozostanie wierną widownią, a nawet zostanie ambasadorem marki. Kluczowym problemem badawczym było znalezienie odpowiedzi na pytanie: Jak przebiega proces kształtowania relacji teatrów z widzami i czy istnieje możliwość implementacji przez teatry koncepcji marketingu relacji? W odpowiedzi na to pytanie pomocne okazały się pytania szczegółowe, które pozwoliły na stworzenie celów i hipotez badawczych pracy. Pytania szczegółowe dotyczyły różnych obszarów badawczych, które zostały wyodrębnione przez autorkę dysertacji na podstawie studiów literaturowych. W procesie badawczym szukano odpowiedzi na następujące pytania:

PB_1: Jakie są, zdaniem widzów, czynniki determinujące atrakcyjność oferty teatralnej?

PB_2: Jakie czynniki służą wzmacnianiu relacji teatru z widzem?

PB_3: Co motywuje widza do tego, by się zaangażował w relację i stał się ambasadorem marki konkretnego teatru?

PB_4: Jakie są preferencje widzów dotyczące działań marketingowych teatru?

PB_5: Jakie są trendy w działaniach na rynku teatralnym i czy uwzględniają one działania relacyjne z widownią?

PB_6: Czy teatry identyfikują i stosują narzędzia związane z marketingiem relacji?

PB_7: W jaki sposób wprowadzić wiedzę na temat marketingu relacji do praktyki na rynku teatralnym?

Przeprowadzone studia literaturowe, poświęcone marketingowi kultury, pozwoliły na zidentyfikowanie luki badawczej, dotyczącej implementacji koncepcji marketingu relacji na gruncie sfery kultury i procesu kształtowania relacji teatrów z widzami. Stąd dostrzeżona konieczność przeprowadzenia realizacji procesu naukowo-badawczego i rozpoznania zastosowania koncepcji marketingu relacji wśród widzów teatrów w Polsce.

Podsumowując, można wyróżnić następujące przesłanki wyboru tematu:

- Teatry są częścią sektora kreatywnego, mającego duży wpływ na rozwój społeczno-gospodarczy.
- Potrzeba zwiększania uczestnictwa w kulturze teatralnej, która wiąże się z pozyskiwaniem przez teatry nowych widzów i wzmocnieniem więzi z ich dotychczasową widownią.
- Zachodzą zmiany w zarządzaniu teatrami, które wyrażają się rosnącym zainteresowaniem marketingiem i wdrażaniem jego koncepcji na grunt instytucji kultury.
- Pomimo istniejących prac poświęconych marketingowi kultury występuje potrzeba identyfikacji etapów procesu i instrumentów budowy relacji z odbiorcą na rynku instytucji kultury zwłaszcza teatrów.
- Potrzeba identyfikacji mechanizmów oddziaływania koncepcji i narzędzi marketingu relacji na decyzje zakupowe i lojalność odbiorców.

Mimo rosnącej liczby opracowań występuje luka badawcza w zakresie założeń koncepcji marketingu relacji z uwzględnieniem specyfiki teatru jako instytucji kultury.

2. Cele pracy i hipotezy badawcze

Głównym celem pracy była weryfikacja i ocena możliwości implementacji dorobku marketingu relacji na rynku teatralnym. Temu celowi towarzyszyły następujące cele cząstkowe teoretyczno-poznawcze:

— Przegląd i systematyzacja pojęć związanych z marketingiem relacji, zachowaniami nabywców, narzędziami marketingowymi, skutecznością marketingu relacji na rynku teatralnym oraz uwarunkowaniami zachowań konsumentów na rynku kultury.
— Przegląd i systematyzacja badań naukowych dotyczących marketingu relacji, zachowań konsumenta i ich uwarunkowań ze szczególnym uwzględnieniem specyfiki sfery kultury.
— Konceptualizacja marketingu relacji uwzględniająca specyfikę i funkcje rynku teatralnego.
— Rozpoznanie etapów procesu kształtowania przez teatry relacji wraz z uwarunkowaniami.
— Identyfikacja znaczenia instrumentów marketingowych w kształtowaniu przez teatry relacji ze swoimi widzami.

Cele cząstkowe metodyczne:

— Opracowanie narzędzia badawczego pozwalającego na identyfikację sposobów postrzegania przez widzów instrumentów marketingowych, których stosowanie jest przejawem wdrażania przez teatry marketingu relacji (kwestionariusz ankiety).
— Weryfikacja narzędzia badawczego służącego identyfikacji sposobów postrzegania przez widzów instrumentów marketingowych, których stosowanie jest przejawem wdrażania przez teatry marketingu relacji (kwestionariusz ankiety).
— Opracowanie narzędzia badawczego służącego rozpoznaniu możliwości i potrzeby wdrożenia marketingu relacji na rynku teatralnym (scenariusz pogłębionego wywiadu indywidualnego).
— Weryfikacja narzędzia badawczego służącego rozpoznaniu możliwości i potrzeby wdrożenia marketingu relacji na rynku teatralnym (scenariusz pogłębionego wywiadu indywidualnego).

Określono także cele cząstkowe empiryczne:

— Identyfikacja sposobu postrzegania przez widzów narzędzi stosowanych przez teatry w celu kreowania więzi.
— Rozpoznanie sposobu oceniania przez widzów oferty teatralnej i jej wymiarów związanych z motywacją do uczestnictwa w spektaklu teatralnym.

— Określenie zakresu wdrożenia marketingu relacji na rynku teatralnym i wyzwań z tym związanych.
— Identyfikacja stosunku kadry zarządzającej teatrami wobec marketingu relacji i przesłanek jego wdrożenia.
— Rozpoznanie zakresu wdrożenia marketingu relacji na rynku teatralnym i wyzwań z tym związanych.

Sformułowano również cel cząstkowy praktyczny, dotyczący określenia rekomendacji dla kadry zarządzającej instytucjami teatralnymi związanych z diagnozą kierunków rozwoju marketingu relacji w instytucjach teatralnych w Polsce oraz preferencjami widzów dotyczącymi działań marketingowych.

W pracy przyjęto następującą hipotezę główną: **wykorzystywanie przez teatry instrumentów marketingowych, będące przejawem implementacji marketingu relacji na grunt teatrów, przekłada się na poczucie więzi z teatrem i rekomendowanie przez widzów oferty instytucji teatralnej (H_g)**.

Hipotezę główną uzupełniły hipotezy szczegółowe:

H_1: Użyteczność działań komunikacyjnych wpływa pozytywnie na istotność oferty teatralnej.
H_2: Większy wpływ na utrzymanie zainteresowania widza ma informowanie go o aktualnej ofercie teatralnej za pośrednictwem mediów społecznościowych niż poprzez reklamy w mediach tradycyjnych (prasa, radio, telewizja).
H_3: Można zidentyfikować czynniki wpływające na istotność oferty teatralnej, identyfikując czynniki ukryte.
H_4: Widzowie teatralni przy wyborze interesującej ich oferty częściej kierują się odpowiadającym im repertuarem niż znanymi nazwiskami twórców.
H_5: Osoby skłonne do rekomendowania oferty teatru, wśród najistotniejszych czynników skłaniających ich do uczestnictwa w spektaklu teatralnym w czasie wolnym, uznają odpowiadający im repertuar i atmosferę teatru.

3. Przebieg badań i struktura pracy

W ramach pracy doktorskiej przeprowadzono teoretyczne i empiryczne badania dotyczące funkcjonowania wybranych podmiotów teatralnych, a także marketingu relacji jednostek kultury i zachowań widzów. Dla osiągnięcia założonego celu

zastosowano proces badawczy, na który złożyły się następujące etapy: kwerenda literatury oraz ilościowe i jakościowe badania empiryczne.

Na pierwszy etap złożyła się kwerenda, obejmująca literaturę z zakresu zarządzania i marketingu, ale także: zarządzania kulturą, teorii kultury i historii oraz socjologii teatru. Narzędziem badawczym była tu analiza, która pozwoliła na wstępną analizę pojęć i obszaru badawczego. W dalszym etapie wykorzystano metody ilościowe i jakościowe.

Badanie ilościowe zostało zrealizowane z pomocą agencji badawczej i sfinansowane w ramach grantu z projektu realizowanego przez Akademię WSB: „PERFECT- Regionalna Inicjatywa Doskonałości w Akademii WSB". Wykorzystano narzędzie badawcze w postaci kwestionariusza ankiety umieszczonej na panelu badawczym. Badania naukowe ilościowe przeprowadzone zostały metodą ankiety internetowej wśród członków panelu konsumenckiego.

Na badania jakościowe składały się studium przypadku oraz pogłębione wywiady indywidualne z przedstawicielami kadry zarządzającej wybranych teatrów w Polsce. Zrealizowane wywiady wykazały zakres działań marketingowych prowadzonych przez opisywane instytucje. Badania zrealizowano w trzech odmiennych placówkach teatralnych. Zastosowano tu dobór celowy, z zastosowaniem kryterium wyjątkowości i różnorodności. kluczem wyboru było zróżnicowanie pod względem finansowania, polityki repertuarowej, a także wielkości i charakteru. W ramach badań jakościowych zastosowano także analizę publikacji, stron internetowych oraz materiałów wewnętrznych instytucji (jak materiały archiwalne). Wykorzystano studium przypadku oraz analizę materiałów. Dążąc do holistycznego ukazania badanego problemu, badaniami empirycznymi objęto zarówno widzów teatralnych, jak i osoby zarządzające wybranymi teatrami w Polsce.

W pracy wykorzystano metodę indukcji niezupełnej, a także procedurę badań pozytywistycznych oraz interpretacyjnych. Aby szerzej spojrzeć na postawiony problem badawczy, zastosowano procedurę triangulacji, rozumianej jako sposób na urzetelnienie badania przez zwiększenie jego kompletności dzięki wykorzystaniu różnorodnych metod i danych[1]. Zastosowano triangulację źródeł danych, polegającą na pozyskaniu,

[1] B. Glinka, W. Czakon, *Podstawy badań jakościowych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2021, s. 37.

wykorzystaniu i porównaniu danych z różnych źródeł w celu opisu określonego zjawiska, oraz triangulację metod, związaną z użyciem wielu metod do zbadania pojedynczego problemu[2]. Zastosowanie triangulacji miało na celu zapewnienie wyższej jakości prowadzonych badań i ograniczenie błędu.

Praca składa się z pięciu rozdziałów. Trzy z nich mają charakter teoretyczny, a dwa empiryczny. W rozdziale pierwszym zaprezentowano treści dotyczące marketingu relacji, przesłanek jego stosowania, założeń i modeli, typologii relacji i klasyfikacji stosowanych instrumentów. Rozdział drugi z kolei traktuje o zachowaniach konsumentów, o których wiedza jest ważnym zasobem wykorzystywanym w budowaniu relacji, w tym na rynku teatralnym. Rozdział trzeci jest poświęcony specyfice rynku teatralnego w Polsce. W ramach kolejnych podrozdziałów ukazano podmioty rynku teatralnego, funkcje pełnione przez teatr, specyfikę jego oferty, rolę rynku w funkcjonowaniu teatrów oraz tendencje rozwoju teatrów w wymiarze artystycznym i rynkowym. Rozdział czwarty rozprawy koncentruje się na ukazaniu sposobu postrzegania przez widzów działań marketingowych prowadzonych przez teatry oraz na zaprezentowaniu preferencji i oczekiwań widzów wobec teatrów. Podstawą opracowania tego rozdziału była analiza wyników badania ilościowego, zrealizowanego metodą ankietową na próbie 502 widzów teatralnych. W rozdziale piątym skupiono się na przedstawieniu zakresu działań służących budowaniu przez wybrane teatry relacji z publicznością, a także analizie dobrych praktyk występujących w tym zakresie. Rozdział ten powstał w oparciu o zrealizowane badania jakościowe w formie trzech studiów przypadków oraz pięciu indywidualnych wywiadów pogłębionych. W zakończeniu sformułowano wnioski o charakterze poznawczym, aplikacyjnym i metodycznym.

4. Wyniki badań w kontekście hipotez badawczych

Głównym założeniem pracy była odpowiedz na pytanie badawcze o to, jak przebiega proces kształtowania relacji teatrów z widzami i czy istnieje możliwość implementacji przez teatry koncepcji marketingu relacji. Przedmiotem badań w ramach przeprowadzonej procedury badawczej była koncepcja marketingu relacji i możliwości jej wykorzystania na gruncie instytucji teatralnych.

---

[2] S. Stańczyk, *Triangulacja – łączenie metod badawczych i urzetelnienie badań*, [w:] *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, red. nauk. W. Czakon, wyd. III, Wydawnictwo Nieoczywiste, 2016.

Ważną część procedury stanowiły rozbudowane badania empiryczne. Część ilościowa umożliwiła diagnozę potrzeb i oczekiwań widzów, a także rozpoznanie sposobów postrzegania działań relacyjnych, prowadzonych przez teatry. Z kolei jakościowe badania przeprowadzone wśród kadry zarządzającej teatrami pozwoliły na analizę stosowanych przez teatry działań, ich charakterystykę, zasięg i praktyczne aspekty.

Badanie ilościowe pozwoliło m.in. na identyfikację kryteriów wyboru i źródła informacji o ofercie teatralnej. Jako główny czynnik skłaniający respondentów do uczestnictwa w spektaklu wskazano odpowiedni repertuar (67,3%). Jako inne ważne czynniki wskazano atmosferę teatralną (49,0%) oraz rekomendacje znajomych (31,7%). Z kolei za najbardziej kluczowe czynniki przy wyborze tytułu uznano gatunek sztuki teatralnej (50,8%), w dalszej kolejności problematykę podejmowaną w spektaklu (49,2%), termin spektaklu (46,2%) oraz polecenie kogoś znajomego (42,2%). Jako główne źródło wiedzy o repertuarze teatru, uznano przede wszystkim stronę WWW teatru (83,5%) i w drugiej kolejności media społecznościowe instytucji.(56,0%).

Istotną częścią badania było pytanie, czy respondenci mają placówkę teatralną do której chodzą najczęściej, a tym samym są w jakiś sposób emocjonalnie z nią związani. Badanie pokazało, iż według deklaracji, ponad połowa respondentów posiada swój ulubiony teatr. W dalszej części ankiety poproszono także o ocenę form działań komunikacyjnych stosowanych przez preferowaną placówkę. Największy odsetek użyteczności wśród badanych miała reklama w mediach (31,9%), repertuar drukowany (31,5%), oferta edukacyjna dla szkół (31,9%) oraz współpraca z innymi instytucjami kultury (31,1%). W kontekście analizy zachowań i zwyczajów widzów teatralnych, warto także przywołać, fakt, iż największy odsetek respondentów jako bardzo istotne ocenił znaczenie: repertuaru odpowiadającemu preferencjom widza (49%), oraz możliwość korzystania z oferty online (27,3%).

W ramach badania sprawdzono także kwestie związane z lojalnością widza. W tym celu zapytano, czy respondenci czują się emocjonalnie związani z wybraną instytucją i czy polecają jej ofertę. Badanie potwierdziło tę zależność, wskazując jednocześnie, iż pomimo ważnej roli technologii, preferowane jest ustne polecanie wybranego teatru (46,8%).

Zebrane dane pozwoliły na weryfikację założonych hipotez. Wyniki przedstawiono w tabeli zbiorczej (Tabela 1.)

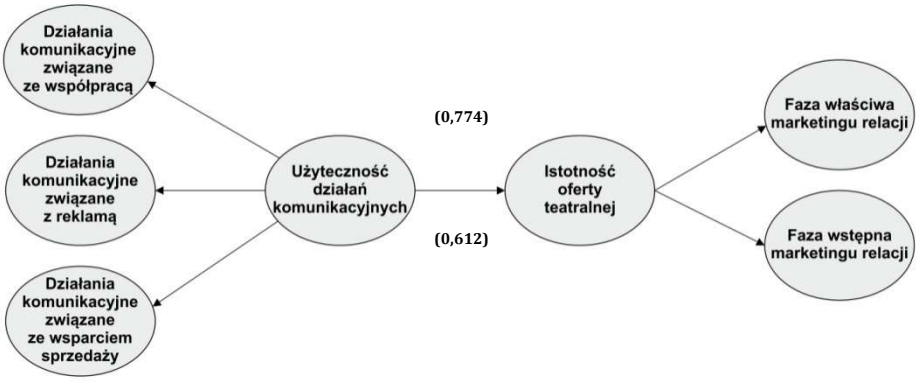
Tabela 1. Wyniki weryfikacji hipotez badawczych

Hipotezy	Weryfikacja
Hipoteza główna: Wykorzystywanie przez teatry instrumentów marketingowych, będące przejawem implementacji marketingu relacji na grunt teatrów, przekłada się na poczucie więzi z teatrem i rekomendowanie przez widzów oferty instytucji teatralnej	Brak podstaw do odrzucenia hipotezy
H1: Użyteczność działań komunikacyjnych wpływa pozytywnie na istotność oferty teatralnej	Brak podstaw do odrzucenia hipotezy
H2: Większy wpływ na utrzymanie zainteresowania widza ma informowanie go o aktualnej ofercie teatralnej za pośrednictwem mediów społecznościowych niż poprzez reklamy w mediach tradycyjnych (prasa, radio, telewizja)	Brak podstaw do odrzucenia hipotezy
H3: Można zidentyfikować czynniki wpływające na istotność oferty teatralnej, identyfikując czynniki ukryte	Brak podstaw do odrzucenia hipotezy
H4: Widzowie teatralni przy wyborze interesującej ich oferty częściej kierują się odpowiadającym im repertuarem niż znanymi nazwiskami twórców	Brak podstaw do odrzucenia hipotezy
H5: Osoby skłonne do rekomendowania oferty teatru, wśród najistotniejszych czynników skłaniających ich do uczestnictwa w spektaklu teatralnym w czasie wolnym, uznają odpowiadający im repertuar i atmosferę teatru.	Brak podstaw do odrzucenia hipotezy

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ilościowych

Warto odnotować, iż w ramach przeprowadzonej analizy sformułowano model równań strukturalnych obrazujący wzajemne zależności pomiędzy użytecznością działań komunikacyjnych a istotnością oferty teatralnej (Rysunek 1).

Rysunek 1. Zależności między fazą wstępną i właściwą relacji między teatrami a widzami a istotnością oferty i użytecznością działań komunikacyjnych



W nawiasie podano współczynnik standaryzowany

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ilościowych

Dla potwierdzenia hipotezy (Użyteczność działań komunikacyjnych wpływa pozytywnie na istotność oferty teatralnej) zastosowano parametry przedstawione w zbiorczej tabeli (Tabela 2.)

Tabela 2. Parametry modelu strukturalnego

Regresja			Współ-czynnik	Współ-czynnik standary-zowany	Błąd standardowy	Wartość krytyczna	p-wartość
Istotność oferty teatralnej	←	Użyteczność działań komunikacyjnych	0,774	0,612	0,086	8,980	<0,001*
cz1p4	←	Użyteczność działań komunikacyjnych	0,683	0,848	0,051	13,301	<0,001*
cz2p4	←	Użyteczność działań komunikacyjnych	0,665	0,840	0,046	14,332	<0,001*
cz3p4	←	Użyteczność działań komunikacyjnych	0,566	0,996	0,055	10,354	<0,001*
cz1p3	←	Istotność oferty teatralnej	0,477	0,795	0,048	9,948	<0,001*
cz2p3	←	Istotność oferty teatralnej	0,626	0,897	0,056	11,085	<0,001*

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ilościowych

Wyniki analizy SEM pokazały, że wszystkie parametry modelu były w tym przypadku statystycznie istotne. Wyniki pokazały, że współczynnik modelu ma dodatnią i statystycznie istotną wartość (0,774, p-wartość <0,001), co oznacza dodatni (pozytywny wpływ) użyteczności działań marketingowych na istotność oferty teatralnej. Zależność jest umiarkowanie silna (współczynnik standaryzowany na poziomie 0,612). Współczynniki dla pozostałych relacji również są dodatnie, wskazując na silne i statystycznie istotne powiązanie pomiędzy czynnikami a komponentami modelu. Wyniki związane z oceną modelu zaprezentowano w tabeli (Tabela 3).

Tabela 3. Ocena modelu strukturalnego

Miary dopasowania	Wartość	Status
CMIN/df	3,115	akceptowalny
GFI	0,911	akceptowalny
AGFI	0,907	akceptowalny
TLI	0,909	akceptowalny
CFI	0,900	akceptowalny
RMSEA	0,039	akceptowalny
PCLOSE	0,432	akceptowalny

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ilościowych

Podsumowując, zrealizowane na potrzeby dysertacji badanie ilościowe ukazało preferencje konsumentów, dotyczące środków komunikacji z teatrem, pola związane z rekomendacją wybranej placówki, uszeregowały według istotności różne wymiary oferty teatralnej. Jednocześnie potwierdzono zarówno istotność dostosowanego do indywidualnych potrzeb widza repertuaru, jak i znaczenie oferty pozascenicznej i propozycji online instytucji. Podkreślono ważność czynników emocjonalnych i rosnące znaczenie instrumentarium powiązanego ze stroną internetową, mediami społecznościowymi i nowymi technologiami.

Z kolei dokonane badania jakościowe pozwoliły na analizę podejścia decydentów teatrów do widzów i działań marketingowych. Sformułowano następujące wnioski:

- Dla badanych instytucji pozyskiwanie nowych widzów jest tak samo ważne, jak utrzymanie dotychczasowej widowni;
- Część opisywanych placówek przeprowadza badania publiczności. Pozyskane wyniki przekładają się głównie na działania promocyjne i sprzedażowe, w mniejszym stopniu na zmiany repertuarowe;
- Dla części instytucji ważne jest projektowanie oferty pod konkretną grupę odbiorców;
- Na wysoką frekwencję największy wpływ ma marketing szeptany.

Także z badaniami jakościowymi wiązały się wnioski związane z zakresem stosowania marketingu w teatrze:

- Marketing ma za zadanie dotarcie do Widza i zainteresowanie go repertuarem oraz działaniami teatru;
- Widoczny jest trend przenoszenia działań marketingowych do sieci;
- Ważna dywersyfikacja, oferta kierowana zarówno do widza cyfrowego, jak i analogowego;
- Marketing stosowany jest na wielu płaszczyznach;
- Komunikacja powinna być spójna i szanować odbiorcę;
- Przebadane placówki oceniły prowadzone przez siebie działania komunikacyjne jako skuteczne;
- Przyszłe działania powinny utrwalać relacje z widzem;
- Przy wyborze form komunikacji ważne jest doświadczenie pracowników i wnikliwa obserwacja widzów;
- Nadrzędny jest czynnik ludzki, technologia ma rolę pomocniczą;

— Ważna jest dostępność, szybkość dotarcia do dużej grupy odbiorców;
— Media społecznościowe pomagają w tworzeniu wokół teatru społeczności, skupiającej widzów zachęconych możliwością interakcji i dialogu.

Przeprowadzone badania jakościowe pozwoliły także na wyselekcjonowanie aktualnych tendencji w działaniach teatrów. Na przykładach omówiono tworzenie sieci relacji, otwartość, zwiększenie dostępności z uwzględnieniem potrzeb różnych grup odbiorców, ekologizację działań, większą otwartość na poszukiwanie dofinansowania oraz technologie i wirtualizację. Zestawienie tendencji wraz z wybranymi działaniami przedstawiono w zbiorczej tabeli (Tabela 4).

Tabela 4. Przegląd wybranych tendencji w działaniach marketingowych teatrów

Tendencja	Wybrane działania
Tworzenie sieci relacji	Współtworzenie wydarzeń, badania publiczności
Otwartość	Współpraca z lokalną społecznością, projekty z organizacjami pozarządowymi, projekty edukacyjne, partnerstwa z innymi instytucjami
Zwiększenie dostępności z uwzględnieniem potrzeb różnych grup odbiorców	Dostępność architektoniczna, pętle indukcyjne, audiodeskrypcje, napisy, tłumaczenia na polski język migowy, makiety sceny, wzorniki kostiumów, działania z zakresu CSR i wdrażanie założeń zrównoważonego rozwoju
Ekologizacja działań	Ponowne wykorzystywanie scenografii czy kostiumów, rezygnacja z ulotek i plakatów, bufety teatralne oferujące produkty ekologiczne
Większa otwartość na poszukiwanie dofinansowania	Sponsoring, projekty ministerialne i unijne, zbiórki na działalność, darowizny, bilety-cegiełki
Technologie i wirtualizacja	Sztuczna inteligencja, content interaktywny, możliwość zakupu biletu poprzez serwisy biletowe (np. kupbilecik.pl, ebilet.pl, biletyna.pl), wirtualne zwiedzanie, digitalizacja zbiorów, streaming spektakli, VOD, warsztaty online, aplikacje: Facebook, Instagram, TIK TOK, YouTube, Twitter, Flickr, Vimeo, Spotify

Źródło: badania własne na podstawie analizy stron internetowych oraz pogłębionych wywiadów indywidualnych przeprowadzonych z kadrą zarządzającą wybranych teatrów

5. Wnioski z badań

Istnieje wiele przesłanek adaptacji koncepcji marketingowych na grunt kultury. Wśród znaczących czynników można wymienić zmiany zachodzące w otoczeniu instytucji kultury, poszukiwania nowych podejść do zarządzania podmiotami sfery kultury czy wymagający zwiększania poziom uczestnictwa w kulturze. Dokonując przeglądu literatury, można zauważyć, iż w przypadku sfery kultury klasyczna koncepcja marketingu nie jest wystarczająca. Konsekwencją zastosowania tego paradygmatu może być uświadomienie potrzeb i pobudzenie motywacji uczestnictwa

w kulturze wśród osób, które dotychczas nie korzystały z takiej oferty. Jednak dopiero w wyniku wdrożenia założeń koncepcji marketingu relacji utrwalą się nawiązane więzi i relacje z odbiorcami kultury i innymi podmiotami rynku, a także zwiększa się ich lojalność wobec instytucji teatralnych. Pole wdrażania koncepcji marketingu relacji wiąże się z kreowaniem nowych więzi, a także z pewną sieciowością już istniejących relacji, instytucje funkcjonują bowiem w ramach sieci relacji z artystami, pracownikami sektora kultury, przedsiębiorstwami występujących w roli sponsorów, przedstawicielami władz lokalnych czy szkołami i wolontariuszami.

Kolejną przesłanką związaną z koniecznością adaptacji założeń koncepcji marketingu relacji do specyfiki sfery kultury jest potrzeba pogłębiania relacji z lojalnymi uczestnikami kultury i pozyskiwanie nowych odbiorców, a tym samym rozwiązanie problemu niskiego poziomu uczestnictwa w kulturze. Implementacja omawianej koncepcji może się także wiązać z rozwojem sfery kultury i stałym podnoszeniem jakości jej oferty, tworzeniem i pogłębianiem relacji artystów z ich wielbicielami, czy utrwalaniem uczestniczenia w wydarzeniach kulturalnych jako stałego elementu spędzania czasu, a nie incydentalnego zjawiska.

Wykorzystanie marketingu w wersji relacyjnej na rynku kultury wiąże się także z próbą obrony jej subiektywności przed skomercjalizowaną kulturą masową, jak i przed technologicznie zdeterminowaną gospodarką. Co więcej, uwzględnienie opcji relacyjnej otwiera taką perspektywę, w której twórczość artystyczną traktować można bardziej jako działalność usługową niż produkcyjną. Dzięki temu można uniknąć sformułowań mających rodowód industrialny, takich jak przemysł artystyczny czy przemysł kulturowy, wprowadzając w ich miejsce terminologię usługową: niepowtarzalność aktu świadczenia czy, zbudowaną na dialogu, relację personalną. Sektor kultury stale się zmienia, instytucje kultury nie ograniczają już swoich działań do dostarczania odbiorcom doświadczeń i doznań estetycznych, lecz wpisują w swe funkcjonowanie także realizację celów społecznych. Tym samym ich misja poszerza się o rozwijanie postaw obywatelskich, utrwalanie tożsamości lokalnych, wspieranie procesów rewitalizacji przestrzeni miejskiej czy edukację historyczną lub ekologiczną. Wyrazem zmian w obszarze procesów odbioru i zachowań uczestników jest z jednej strony umożliwienie współtworzenia odbiorcom wydarzeń artystycznych, z drugiej otwarcie instytucji na szerszą ofertę wydarzeń jak wykłady, dyskusje, warsztaty, zwiedzanie budynków czy spotkania z twórcami. Wszystko to przekłada się na zmianę punktu ciężkości i konieczne zmiany zarządcze.

Zarówno dokonany przegląd literatury, jak i zaprezentowane w rozprawie wyniki badań empirycznych potwierdziły, że w teatrach istnieje potrzeba stosowania marketingu relacji, którego założeniem jest tworzenie długotrwałych więzi pomiędzy instytucją kultury a odbiorcami jej oferty. Przedstawiciele rynku teatralnego systematycznie dążą do zrozumienia potrzeb i rozwijania współpracy z widzami. W tym celu stale rozwijają spektrum działań, zwiększają oferowaną wartość, udoskonalając ofertę instytucji. Zwiększanie wartości odbywa się na różnych etapach kontaktu widza z teatrem, zaczynając od dostępu do informacji o ofercie, poprzez rozszerzanie kanałów dystrybucji, zadbanie o miejsca parkingowe przy teatrze, obsługę w szatni, dobre nagłośnienie, właściwe oświetlenie sceny czy optymalną temperaturę w budynku.

Jednocześnie potwierdzono zarówno istotność dostosowanego do indywidualnych potrzeb widza repertuaru, jak i znaczenie oferty pozascenicznej i propozycji online instytucji. Podkreślono ważność czynników emocjonalnych i rosnące znaczenie instrumentarium powiązanego ze stroną internetową, mediami społecznościowymi i nowymi technologiami.

Przebadane instytucje potwierdziły, iż marketing relacji jest koncepcją stosowaną przez teatry. Opisane placówki doceniają rolę widzów i chcą nie tylko nawiązywać z nimi jednorazowy kontakt przy okazji sprzedanego biletu, ale rozwijać długotrwałą relację. Aby tego dokonać teatry sięgają po różne narzędzia marketingowe, pracują nad marką instytucji, rozszerzają działalność, wchodzą w interakcje z kolejnymi grupami interesariuszy. Realizują projekty edukacyjne oraz działania z zakresu CSR. Zdając sobie sprawę ze skuteczności marketingu szeptanego, chcą wykształcić społeczność zgromadzoną wokół danego teatru, grupy, które wspierając ich działalność, staną się orędownikami działań i ambasadorami marki.

Odwołując się do teorii, według której marketing relacji należy traktować jako złożony proces, działania mają charakter ciągły i nie kończą się w momencie zakupu usługi, a przechodzą przez kolejne, powtarzające się etapy, można podzielić realizowane przez teatry działania na dwie fazy: wstępną oraz właściwą (Tabela 5.)

Tabela 5. Proces marketingu relacji realizowany w działaniach teatrów

Etapy procesu	Działania	Stosowane instrumenty	Instrumenty stosowane w czasie całego procesu
Faza wstępna (nawiązywanie więzi)	– Identyfikacja odbiorców – Zaoferowanie wartości	– Badanie publiczności – Określenie polityki repertuarowej – Rozszerzanie oferty – Przygotowanie i rozsyłanie oferty grupowej dla placówek edukacyjnych, organizacji pozarządowych, zakładów pracy – Inicjowanie wspólnych działań z innymi instytucjami kultury – Inicjowanie działań na rzecz społeczności lokalnej	– Przygotowanie i realizacja strategii marketingowej – Stała działalność komunikacyjna poprzez media społecznościowe – Stała rozbudowa bazy kontaktów – Działania edukacyjne, lokalne i społeczne – Działania z zakresu CSR – Działania związane z dostępnością – Działania związane z ekologią – Digitalizacja oferty i sięganie po nowe technologie
Faza właściwa (wzmocnienie więzi)	– Dostarczenie usługi – Osiągnięcie celów – Ponowne zaproponowanie usługi	– Organizacja działań cyklicznych: spotkań z twórcami, artystami, spacerów, warsztatów, wernisaży, prelekcji itd. – Dystrybucja newsletterów – Ponowne zapraszanie grup (grupy szkolne, seniorzy, zakłady pracy) – Zaproszenie do klubu widzów, wsparcie finansowe	

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych

Instytucje kultury w ramach fazy wstępnej identyfikują swoich odbiorców, w tym celu badają publiczność, ich strukturę, ale i upodobania oraz oczekiwania. Część z teatrów dostosowuje swoją politykę repertuarową do uzyskanych wyników. Jest to też metoda na pozyskanie nowej widowni, a poprzez wykonanie diagnozy potrzeb, także zaplanowanie rozszerzenia oferty (np. o działania pozasceniczne). Również z fazą wstępną procesu i chęcią zaoferowania wartości można utożsamić przygotowanie i rozsyłanie oferty grupowej dla placówek edukacyjnych (szkół, przedszkoli), organizacji pozarządowych (np. klubów seniora, klubów sportowych etc.) czy zakładów pracy. To także inicjowanie wspólnych działań z innymi instytucjami kultury czy działań na rzecz społeczności lokalnej.

Do fazy właściwej związanej z dostarczeniem usług, można poza działalnością artystyczną zaliczyć również organizację działań cyklicznych: spotkań z twórcami, artystami, spacerów, warsztatów, wernisaży, prelekcji itd. Ponownemu zaproponowaniu usług służy dystrybucja newsletterów czy mailingi. Relacje podtrzymują także działania realizowane przez teatry w czasie całego procesu, to między innymi przygotowanie i realizacja strategii marketingowej, stała działalność komunikacyjna poprzez media społecznościowe, stała rozbudowa bazy kontaktów, podejmowane działania

edukacyjne, lokalne i społeczne, działania z zakresu CSR czy działania związane z dostępnością, ekologią, a także digitalizacja oferty i sięganie po nowe technologie.

Reasumując, kadry zarządzające teatrami dostrzegają konieczność identyfikacji potrzeb i motywacji konsumentów. Ale także wykreowania modelu spędzania wolnego czasu w teatrze, promowania nowych form artystycznych czy wykorzystywania w sektorze kultury nowoczesnych technologii. Przeprowadzone badania potwierdziły, że koncepcja marketingu relacji, chociaż uznana za utrwalony paradygmat, to w kulturze, a zwłaszcza w sektorze teatralnym, ma wciąż duże pole do działania. Stąd zasadnym było pytanie badawcze o to, jak przebiega proces kształtowania relacji teatrów z widzami i czy istnieje możliwość implementacji przez teatry koncepcji marketingu relacji. Ostatecznie zrealizowany proces badawczy pozwolił na potwierdzenie przyjętych hipotez i sformułowanie wniosków o charakterze poznawczym, metodycznym i aplikacyjnym.

6. Kierunki dalszych badań

Przeprowadzone badania nie wyczerpały możliwości opisu implementacji koncepcji marketingu relacji na gruncie sfery kultury i procesu kształtowania relacji teatrów z widzami. Mogą więc stanowić punkt wyjścia i inspiracje do dalszych pogłębionych badań. Ich koncepcja może się wiązać z perspektywą powtórzenia badania empirycznego po całkowitym wygaśnięciu pandemii. Interesującym wydaje się również rozszerzenie próby badawczej także na inne kraje, dodające tym samym badaniom kontekst międzynarodowy.

Kierunek dalszych badań może się również wiązać z analizą innych niż teatry instytucji kultury (np. bibliotek, domów kultury, kin studyjnych, muzeów etc.) i porównaniem uzyskanych wyników. Dalszej analizy i opisu wymaga także kwestia zmieniających się form uczestnictwa Polaków w kulturze, czy ewolucji modelu zachowań kulturalnych.

Należy podkreślić, że w opracowaniu nie wyczerpano wszystkich zagadnień dotyczących opisu założeń koncepcji marketingu relacji z uwzględnieniem specyfiki sektora kreatywnego, a szczególnie teatru jako instytucji kultury. A także problemów oraz wyzwań, jakie stoją przed osobami odpowiadającymi za marketing w instytucjach teatralnych. Autorka żywi jednak nadzieję, że zawarte w rozprawie wnioski

i zgromadzony w pracy materiał badawczy może stanowić przyczynek do dalszych badań naukowych.

7. Wartość dodana pracy

Ukazując wartość rozwiązanego w rozprawie problemu naukowego warto podkreślić, że udało się zrealizować cele na czterech płaszczyznach:

Na płaszczyźnie teoretyczno-poznawczej zrealizowano następujące cele:

- Przegląd i systematyzacja pojęć związanych z marketingiem relacji, zachowaniami nabywców, narzędziami marketingowymi, skutecznością marketingu relacji na rynku teatralnym oraz uwarunkowaniami zachowań konsumentów na rynku kultury.
- Przegląd i systematyzacja badań naukowych dotyczących marketingu relacji, zachowań konsumenta i ich uwarunkowań ze szczególnym uwzględnieniem specyfiki sfery kultury.
- Konceptualizacja marketingu relacji uwzględniająca specyfikę i funkcje rynku teatralnego.
- Rozpoznanie etapów procesu kształtowania przez teatry relacji wraz z uwarunkowaniami.
- Identyfikacja znaczenia instrumentów marketingowych w kształtowaniu przez teatry relacji ze swoimi widzami.

Na płaszczyźnie metodycznej zrealizowano następujące cele:

- Opracowanie narzędzia badawczego pozwalającego na identyfikację sposobów postrzegania przez widzów instrumentów marketingowych, których stosowanie jest przejawem wdrażania przez teatry marketingu relacji (kwestionariusz ankiety).
- Weryfikacja narzędzia badawczego służącemu identyfikacji sposobów postrzegania przez widzów instrumentów marketingowych, których stosowanie jest przejawem wdrażania przez teatry marketingu relacji (kwestionariusz ankiety).
- Opracowanie narzędzia badawczego służącego rozpoznaniu możliwości i potrzeby wdrożenia marketingu relacji na rynku teatralnym (scenariusz pogłębionego wywiadu indywidualnego).

— Weryfikacja narzędzia badawczego służącego rozpoznaniu możliwości i potrzeby wdrożenia marketingu relacji na rynku teatralnym (scenariusz pogłębionego wywiadu indywidualnego).

Na płaszczyźnie empirycznej zrealizowano następujące cele:

— Identyfikacja sposobu postrzegania przez widzów narzędzi stosowanych przez teatry w celu kreowania więzi.
— Rozpoznanie sposobu oceniania przez widzów oferty teatralnej i jej wymiarów związanych z motywacją do uczestnictwa w spektaklu teatralnym.
— Określenie zakresu wdrożenia marketingu relacji na rynku teatralnym i wyzwań z tym związanych.
— Identyfikacja stosunku kadry zarządzającej teatrami wobec marketingu relacji i przesłanek jego wdrożenia.
— Rozpoznanie zakresu wdrożenia marketingu relacji na rynku teatralnym i wyzwań z tym związanych.

Na płaszczyźnie aplikacyjnej zrealizowano następujący cel: określono rekomendacje dla kadry zarządzającej instytucjami teatralnymi związanych z diagnozą kierunków rozwoju marketingu relacji w instytucjach teatralnych w Polsce oraz preferencjami widzów dotyczącymi działań marketingowych. Przy dostosowaniu wniosków do indywidualnej sytuacji konkretnych jednostek teatralnych, może to stanowić cenne wskazówki do aktualizacji polityk i strategii instytucji, a w konsekwencji przełożyć się na rozwój marketingu relacji w polskich teatrach. Rekomendacje są związane zarówno z możliwościami zastosowania w praktyce omawianego paradygmatu, jak i uważności na pojawiające się nowe rozwiązania i możliwości, w tym te związane z rozwojem technologii.

8. Plan pracy

WSTĘP

Rozdział 1

Ramy konceptualne marketingu relacji

1.1 Geneza i założenia marketingu relacji
1.2 Modele marketingu relacji
1.3 Typologia relacji występujących między organizacją a konsumentem
1.4 Proces nawiązywania i wzmacniania relacji między organizacją a konsumentem
1.5 Instrumenty marketingu relacji

Rozdział 2

Wiedza o zachowaniach konsumenta i ich uwarunkowaniach jako podstawa budowania relacji między organizacją a klientem

2.1 Klasyfikacja czynników wpływających na zachowania konsumentów
2.2 Demograficzne i psychologiczne czynniki warunkujące zachowania konsumentów
2.3 Wpływ czynników społecznych i kulturowych na konsumentów

Rozdział 3

Specyfika rynku teatralnego w Polsce

3.1 Podmioty rynku teatralnego
3.2 Funkcje teatru i specyfika oferty teatralnej
3.3 Tendencje rozwoju teatrów w wymiarze artystycznym i rynkowym

Rozdział 4

Postrzeganie przez widzów stosowanych przez teatry rozwiązań służących implementacji marketingu relacji

4.1 Metodyka badania ilościowego
4.2 Sposób postrzegania oferty teatralnej i działań marketingowych prowadzonych w celu nawiązania przez teatry relacji z widzami
4.3 Motywacje i preferencje widzów jako podstawa stosowania przez teatry marketingu relacji
4.4 Skłonność do rekomendowania i formy polecania oferty teatralnej
4.5 Budowanie relacji teatrów z widzami w czasie pandemii w kontekście oczekiwań widzów i kierunków dalszych działań

Rozdział 5

Sposoby budowania relacji z widzami w wybranych teatrach w Polsce

5.1 Metodyka badania jakościowego
5.2 Kształtowanie więzi z publicznością w działalności Teatru Korez
5.3 Rola marki w budowaniu relacji w Teatrze Śląskim im. Stanisława Wyspiańskiego
5.4 Budowanie innowacyjnej formuły relacji instytucji kultury z widzem w działalności Teatru Zagłębia

Zakończenie

Bibliografia

Wykaz tabel

Wykaz wykresów

Wykaz rysunków

Aneks

Załącznik 1 – Kwestionariusz ankiety

Załącznik 2 – Scenariusz wywiadu 1

Załącznik 3 – Scenariusz wywiadu 2

Streszczenie

Abstract