



Krystyna Iwińska-Knop

Uniwersytet Łódzki
Wydział Zarządzania
Katedra Marketingu
kiwinska@uni.lodz.pl

Kamila Szymańska

Uniwersytet Łódzki
Wydział Zarządzania
Katedra Marketingu
szymanska.km@gmail.com

ZMIANY W ZAKRESIE ZARZĄDZANIA WARTOŚCIĄ DLA KLIENTA NA RYNKU KULTURY NISZOWEJ NA PRZYKŁADZIE POLSKICH KIN STUDYJNYCH

Streszczenie: Celem artykułu jest zaprezentowanie zmian, jakie zachodzą w obszarze zarządzania wartością dla klienta na rynku niszowych usług kulturalnych świadczonych przez kina studyjne. Umacnianie ich pozycji konkurencyjnej oraz utrzymanie się na rynku implikuje konieczność bieżącego monitorowania oczekiwań klientów, aby podejmować działania dostosowawcze w zakresie oferowanych im korzyści. W proces zarządzania powinien być włączany klient oraz inne podmioty partnerskie. Podstawę empiryczną opracowania stanowią badania przeprowadzone w 2011 r. i 2014 r. wśród pracowników polskich kin studyjnych, odnoszące się do weryfikacji procesu zarządzania wartością dla klienta ujmującego jego podstawowe elementy: definiowanie, kreowanie, komunikowanie i dostarczanie wartości, a także współpracę z klientem i podmiotami zewnętrznymi.

Słowa kluczowe: wartość dla klienta, kultura, zarządzanie wartością, kino studyjne.

Wprowadzenie

Wzrost konkurencyjności na rynku kultury w Polsce oraz dominacja popkultury sprawia, że niszowe instytucje filmowe muszą sprostać wyzwaniom wynikającym nie tylko z konieczności utrzymania i pozyskiwania klientów, ale także spełnienia misji społecznej w zakresie edukacji filmowej społeczeństwa. Wymaga to wykorzystywania w procesie zarządzania instrumentów kreujących unikalną wartość dla klienta. Celem referatu jest analiza zmian w zakresie zarządzania wartością dla klienta na rynku kultury niszowej. Jako przykład wzięto

pod uwagę rynek usług filmowych, biorąc pod uwagę jego zasięg i powszechny stopień akceptacji oferty.

Podstawę empiryczną referatu stanowią badania zrealizowane wśród pracowników kin studyjnych działających w Polsce (właściciele albo specjaliści ds. marketingu). Badania przeprowadzono metodą ankiety internetowej z wykorzystaniem elektronicznego kwestionariusza w 2011 r. i 2014 r. na pełnej próbie kin, które należały do Sieci Kin Studyjnych i Lokalnych [www1]. Zrealizowano je na tej samej grupie respondentów, ale ich liczba uległa zwiększeniu w 2014 r. ze względu na rozszerzenie Sieci Kin. Można zatem przyjąć, że badania częściowo nawiązują do istoty badań panelowych. Zastosowano tę samą metodę w obu okresach, dlatego możliwe jest bezpośrednio porównanie wyników badań. Ich istotą była weryfikacja procesu zarządzania wartością dla klienta, na który składa się definiowanie, kreowanie, komunikowanie oraz dostarczanie wartości, a także aktywna współpraca z klientem i podmiotami zewnętrznymi [Iwińska-Knop i Szymańska, 2014, s. 14-24].

W 2011 r. spośród 141 kin otrzymano 78 poprawnie wypełnionych kwestionariuszy (zwrotność na poziomie 55,32%). Wśród analizowanych jednostek najczęściej (34,6%) działało w miastach liczących do 50 tys. mieszkańców. Jednocześnie 75,6% podmiotów w okresie realizacji badań funkcjonowało na rynku od ponad 3 lat. W 2014 r. próba liczyła 204 kina, a zwrotność wyniosła 20,1%. Również w tym okresie większość badanych jednostek (41,46%) działało w miastach do 50 tys. mieszkańców, a blisko 70% instytucji funkcjonowało na rynku kultury od ponad 10 lat.

Autorki artykułu mają świadomość ograniczonej wiarygodności porównań ze względu na zróżnicowaną zwrotność ankiet. Tym niemniej ich analiza pozwala na obserwację tendencji rozwojowych i zmian umożliwiających podejmowanie działań dostosowawczych.

1. Wartość dla klienta jako źródło przewagi konkurencyjnej na rynku kultury

Pojęcie wartości dla klienta posiada zróżnicowaną konotację. Jego geneza sięga lat 60. XX w., kiedy to P. Drucker użył go po raz pierwszy, a następnie zaczęło się rozpowszechniać w literaturze z zakresu marketingu i zarządzania [Doligalski, 2013]. Wśród polskich autorów problematyką wartości dla klienta zajmowali się m.in. M. Szymura-Tyc [2005], K. Rogoziński [2012], A. Sagan [2012], H. Mruk i B. Stępień [2013]. Aktualna dyskusja nad problematyką wartości zmierza do osadzenia jej w mało jeszcze rozpoznanej koncepcji logiki

usługowej dominacji (Service-Dominant Logic) [Siemieniako, 2008]. Jej istotą jest założenie, że o wartości produktów i usług wprowadzanych na rynek można mówić dopiero wtedy, kiedy klient będzie ją dostrzegał, akceptował i doceniał oraz wykorzystywał dla realizacji własnych celów. Osiągnięcie takiego efektu będzie możliwe wówczas, gdy firmy będą świadomie zarządzały relacjami z klientami, angażowały nabywców w tworzenie wartości oraz nieustannie dostosowywały ofertę do nowych oczekiwań klienta [Mitręga i Laskowska-Witek, 2015].

Wychodząc od stricte ekonomicznej interpretacji pojęcia wartości dla klienta jako różnicy między sumą kosztów, jakie musi on ponieść, aby nabyć dane dobro, a sumą korzyści, jakie dzięki temu zdobywa [Rutkowski, 2006, s. 3], przyjmuje się na potrzeby niniejszego opracowania i prezentacji wyników badań empirycznych, że wartość dla klienta oznacza wiązkę korzyści, jakie otrzymuje on na skutek konsumpcji produktów lub usług. Jest to szerokie spojrzenie na istotę wartości dla klienta, ponieważ pokazuje całe spectrum korzyści. Autorki mają jednak świadomość, że w procesie realizacji badań poddano analizie wyłącznie korzyści dla klienta, nie zaś koszty, jakie musiał on ponieść (aspekt ten uwzględniono tylko w odniesieniu do cen biletów). Przy takim założeniu, ocena atrakcyjności korzyści jest oczywiście subiektywna i uzależniona od cech danego klienta i jego doświadczenia, ale także czynników sytuacyjnych, czyli okoliczności konsumowania usług. Utrudnia to zatem w pełni planowane tworzenie wartości i dostarczanie jej zgodnie z przyjętymi ogólnie standardami [Dobb, 1976, s. 41].

Wartość dla klienta jest dla niego atrakcyjna, jeśli pozwala na jednoczesne zaspokajanie wielu potrzeb – zarówno w trybie bieżącym (podczas konsumpcji dobra), jak i odroczonym (przez co, w odniesieniu do kin niszowych, należy rozumieć np. kształtowanie gustów czy zdobywanie wiedzy). Dzięki korzystaniu z usług filmowych nabywcy mogą czerpać korzyści [Sheth, Newman i Gross, 1991]:

- funkcjonalne – związane z cechami usługi;
- społeczne – wpływające na wizerunek klienta w oczach przedstawicieli grupy społecznej;
- emocjonalne – zdolność do generowania afektów pozytywnych lub negatywnych;
- poznawcze – związane z poszerzaniem wiedzy człowieka i jego sfery intelektualnej;
- warunkowe – wynikające z warunków świadczenia usług (np. tradycyjnego wystroju i klimatu kina);
- stanowiące „ekonomiczną” różnicę między korzyściami a kosztami ponoszonymi przez nabywcę [Smith i Colgate, 2007].

O ile wskazane wyżej obszary korzyści dla klienta oraz poziom ich zaawansowania jest w dużym stopniu uzależniony od sposobu działalności instytucji filmowej i jej wizerunku, o tyle kina mogą również kształtować więź wartości płynącą z samych wytworów kultury. To właśnie na osobach projektujących ofertę kina ciąży odpowiedzialność doboru takich propozycji repertuarowych, które pozwolą na maksymalizowanie korzyści estetycznych (zależnych od formy dzieła), duchowych (odnoszących się do sfery religijnej i świeckiej), społecznych (budujących poczucie integracji z danym narodem, kulturą lub subkulturą), historycznych (nawiązujących do wcześniejszych epok i podtrzymujących pamięć o nich), symbolicznych (symbolika wytworu) oraz autentycznych (gdy nabywca ogląda dzieło w postaci, która nie podległa homogenizacji [Kłoskowska, 2005, s. 335-342]) [Throsby, 2010, s. 39-40].

Odpowiednio skomponowana więźka wartości dla klienta, odpowiadająca nie tylko jego potrzebom, ale także przekraczająca oczekiwania, może stać się trwałym źródłem budowania pozycji konkurencyjnej kina na rynku kultury oraz przewagi konkurencyjnej w sektorze niszowych usług filmowych. Doświadczony widz kina studyjnego doceni bowiem fakt, iż potrafi ono nie tylko reagować na potrzeby zmieniającego się rynku, ale również zachować swój unikalny charakter. Można przypuszczać, że w ten sposób kina niszowe wykorzystują pozycjonowanie wsteczne [Mruk i Stępień, 2013, s. 36], ukazując swoją klasyczną postać na tle rynku zdominowanego przez popkulturę i kina masowe.

Rynek usług kulturalnych w Polsce, który stanowi część szerokiego rynku usług zagospodarowujących czas wolny współczesnego konsumenta, cechuje się nasiloną konkurencją. Po pierwsze, istnieje tu konkurencja bezpośrednia w postaci podmiotów kulturalnych o dokładnie takim samym profilu działania. Po drugie, istotną część rynku stanowi konkurencja pośrednia bliższa, zauważalna zwłaszcza w tych obszarach, gdzie następuje silna polaryzacja podmiotów i zauważalna jest wyraźna różnica między podmiotami studyjnymi a masowymi (kina, teatry). Po trzecie, mamy do czynienia z konkurencją pośrednią dalszą, czyli wszystkimi innymi rodzajami instytucji kulturalnych, które oferują odmienny rodzaj usług (np. konkurencją dla teatrów są muzea).

Można zatem wnioskować, że współczesny nabywca dóbr kulturalnych ma szeroki wachlarz możliwych wariantów wyboru. Coraz bardziej konieczne staje się więc zaplanowane i skuteczne zarządzanie wartością dla klienta, w które w pełni będą zaangażowane kina studyjne, ale także sami nabywcy oraz podmioty zewnętrzne.

2. Zarządzanie wartością dla klienta w kinach studyjnych – kierunki zmian

Zmiany na rynku kultury oraz sytuacji gospodarczo-ekonomicznej Polski znalazły wyraz w odmiennym niż poprzednio rankingu wartości dla klienta dokonany przez pracowników kin.

Tabela 1. Ranking ważności wartości dla klienta w oczach pracowników kin

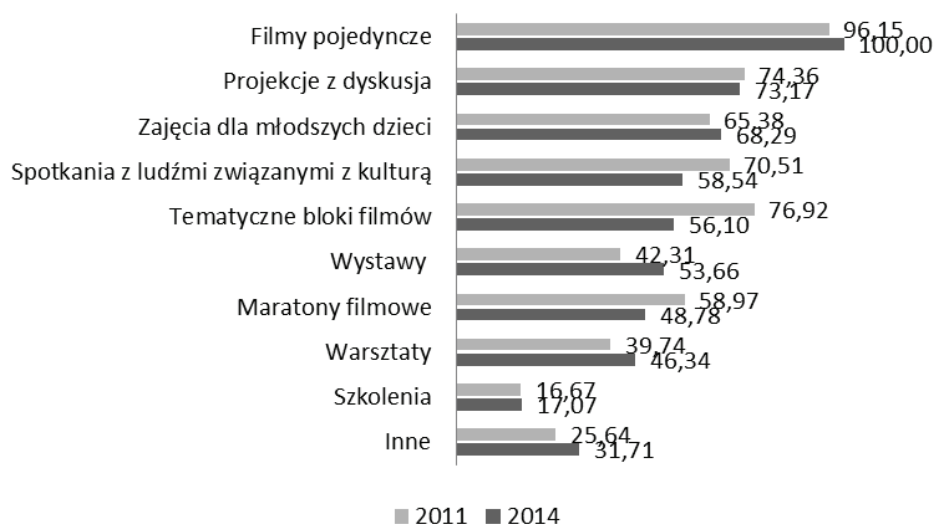
Pozycja w rankingu	2011	2014
I	Filmy niedostępne w innych miejscach	Korzystne ceny*
II	Kameralna atmosfera	Filmy niedostępne w innych miejscach
III	Klimat kina	Kameralna atmosfera
IV	Dopasowanie repertuaru do potrzeb widzów	Brak reklam
V	Koncentracja na treści filmu	Repertuar dopasowany do potrzeb widzów
VI	Korzystne ceny	Klimat kina
VII	Dyskusje o filmach	Łatwość w komunikacji z kinem
VIII	Dobra znajomość widzów przez pracowników kina	Spędzanie czasu ze znajomymi
IX	Łatwość w komunikacji z kinem	Koncentracja na treści filmu
X	Spędzenie czasu ze znajomymi	Rozrywka
XI	Poznanie osób o podobnych zainteresowaniach	Uzupełniające atrakcje
XII	Brak reklam	Dyskusje o filmach
XIII	Uzupełniające atrakcje	Dobra znajomość widzów przez pracowników kina
XIV	Dobra lokalizacja	Dobra lokalizacja
XV	Kino w zacisznym miejscu	Poznanie osób o podobnych zainteresowaniach
XVI	Wysłuchanie muzyki filmowej	Lokalizacja w zacisznym miejscu
XVII	Rozrywka	Inne
XVIII	Inne	Wysłuchanie muzyki filmowej

* Pogrubiono pozycje, których znaczenie wzrosło.

Źródło: Badania własne.

Na przestrzeni lat 2011-2014 zmieniły się priorytety w zakresie źródeł wartości – wzrosło znaczenie cen biletów, jako determinanty dokonywanych wyborów oraz braku reklam w kinie studyjnym, co w sytuacji wszechobecnego szumu reklamowego decyduje o jego atrakcyjności. W czasach rozwoju nowych kanałów komunikacji istotne staje się podtrzymywanie dialogu z pracownikami kina. Jednocześnie w konsekwencji zmęczenia konsumentów pracą zawodową oraz zachwiania proporcji między czasem wolnym a czasem pracy wzrasta rola korzyści interakcyjnych (spędzania czasu ze znajomymi) oraz rozrywki sensu stricto. Można zauważyć wzrastające zainteresowanie atrakcjami uzupełniającymi, typowymi dla kultury masowej, jednak ich wachlarz jest w kinach studyjnych zupełnie inny.

W analizowanych latach nieznacznie zmieniła się struktura oferty dla klientów kin studyjnych, którą należy rozumieć jako kompozycję źródeł wartości dla klienta o największym postrzeganym potencjale kumulowania korzyści.

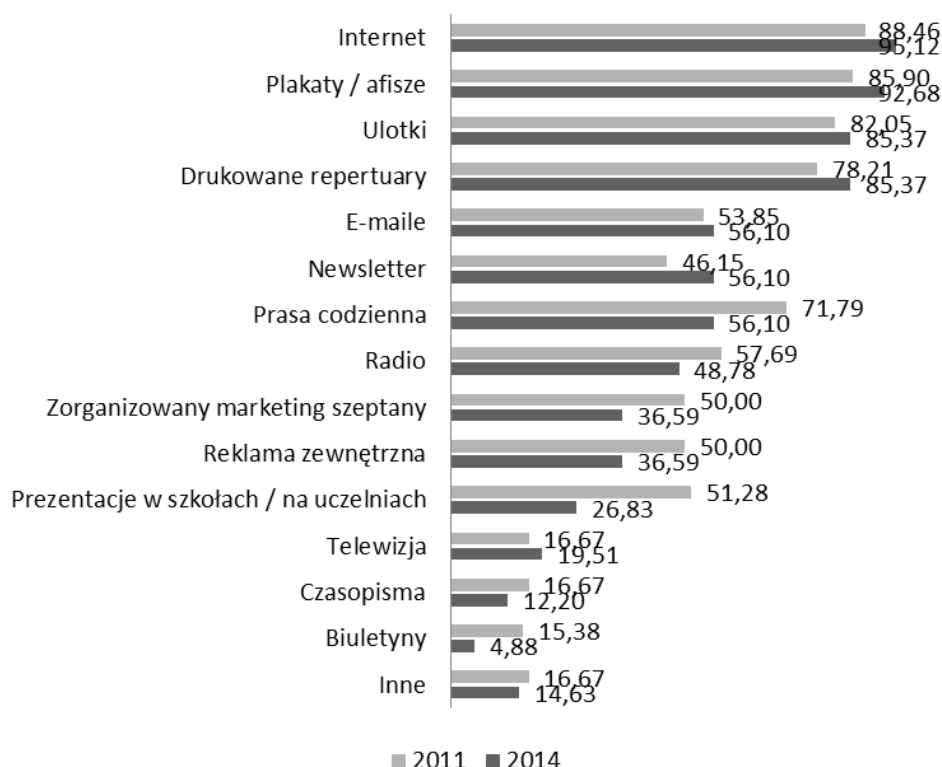


Rys. 1. Kompozycja źródeł wartości dla klienta (w % jednostek)

Źródło: Badania własne.

Najbardziej popularnym elementem oferty są pojedyncze projekcje, które dostarczają unikalnych wartości wynikających ze specyfiki kina studyjnego, rozrywki i interakcji z innymi ludźmi. Pozytywnie można ocenić wzrost znaczenia zajęć edukacyjnych, a także wystaw o tematyce filmowej. Można zatem wnioskować, że kina niszowe rozwijają swoją misję edukacji filmowej młodych konsumentów [www2] oraz dokładają starań, aby przekonać widza, że również „niefilmowe” usługi kina mogą stać się cennym źródłem wartości dla klienta. Jednocześnie zauważalna jest tendencja spadkowa odnosząca się do organizacji przeglądów i maratonów filmowych, które coraz częściej są dostępne w ofercie kin masowych. W 2014 r. mniej kin studyjnych organizowało spotkania ze znanymi twórcami filmów, ale wciąż na relatywnie wysokim miejscu tego rankingu utrzymują się projekcje połączone z dyskusją.

W analizowanym okresie dostrzeżono wyraźny rozkwit najbardziej popularnych nośników i narzędzi komunikowania wartości dla klienta.



Rys. 2. ATL i BTL w komunikowaniu wartości dla klienta kina studyjnego (w % jednostek)

Źródło: Badania własne.

Od 2011 r. niezmiennie najpopularniejszym kanałem komunikacji jest internet; następnie – tradycyjne materiały promocyjne – plakaty, ulotki i repertuar. Wraz z rozwojem kanałów komunikacji internetowej wzrosła częstotliwość wykorzystania e-maili promocyjnych oraz newsletterów, których skuteczność częściowo jest wątpliwa w obliczu rosnącej skali korespondencji mailowej użytkowników internetu. Powyższe tendencje, a zwłaszcza znaczenie kryterium kosztów promocji, zdaje się potwierdzać fakt, że coraz mniej instytucji korzysta z możliwości promocji w prasie codziennej, radiu i w reklamie zewnętrznej. Niepokojącym może być to, że maleje wykorzystanie marketingu szeptanego oraz bezpośrednich prezentacji oferty w szkołach i na uczelniach. Biorąc pod uwagę skłonność konsumentów do reprezentowania postaw prosumenckich [Szymańska, 2011], jest to wyraźne zaniedbanie ze strony polskich kin niszowych.

Wraz z rozwojem internetu swój udział w procesie komunikacji zwiększają social media – w 2011 r. 66,7% badanych podmiotów deklarowało posiadanie

profilu w serwisie społecznościowym, a w 2014 r. taką aktywność deklarowało już 92,68% jednostek. Można zatem przypuszczać, że nawet te instytucje, które zwlekały z obecnością w tego typu serwisach zrozumiały, że muszą wyjść na przeciw oczekiwaniom nabywców. Niezmiennie najpopularniejszym serwisem pozostaje Facebook.

Pesymistycznych wniosków dostarcza analiza zaangażowania badanych kin studyjnych w prowadzenie badań marketingowych wśród widzów, co stanowi warunek sine qua non właściwego identyfikowania wartości dla klienta oraz weryfikacji satysfakcji z jej otrzymania. O ile w 2011 r. prowadzenie badań oczekiwań wśród klientów deklarowało 42,3% wszystkich analizowanych jednostek, o tyle do 2014 r. odsetek ten obniżył się do 39%. Wyniki zaktualizowanych badań pokazały, że kina studyjne prowadzą takie badania zbyt rzadko – zwykle raz na pół roku (nieco ponad 31% podmiotów mających doświadczenie w tym obszarze). Nawet jeśli przyjmiemy założenie, że pod względem pewnych charakterystyk (np. oczekiwania ambitnych pozycji repertuarowych) widzowie kin studyjnych są stali w swoich preferencjach, to rozwój konkurencji powinien skłaniać pracowników kin do zwiększenia częstotliwości prowadzenia opisywanych analiz. Można przyjąć, że dobrym źródłem informacji o oczekiwaniach nabywców jest codzienny dialog, ale jeśli badania mają mieć większą przydatność dla podejmowania decyzji rozwojowych, konieczne jest prowadzenie badań ilościowych. Również w obszarze badań satysfakcji nabywców na przestrzeni analizowanych trzech lat można dostrzec negatywne i wręcz niebezpieczne (z punktu widzenia potencjału rozwoju) tendencje spadkowe. W 2011 r. doświadczenie w zakresie badań satysfakcji deklarowało 52,6% jednostek, a w 2014 r. już jedynie 34%. Być może wynika to z przekonania, iż raz pozyskani nabywcy pozostaną lojalni wobec niszowej instytucji filmowej. W obliczu jednak nasilającej się rywalizacji o czas wolny współczesnego konsumenta takie przywiązanie do marki kina z pewnością nie jest gwarantowane, a lojalność widza jedynie pozorna.

Mimo braku znaczącego zaangażowania w prowadzenie badań marketingowych, można zauważyć, że badane kina doceniają znaczenie lojalnego widza. Wyniki badań z 2014 r. pokazują, że kontakty ze swoimi widzami podtrzymuje 75,6% podmiotów, których reprezentanci wzięli udział w badaniach (w 2011 r. taką aktywność przejawiało mniej, bo 60,66% podmiotów), a 64,5% stosuje to rozwiązanie systematycznie. Jednocześnie 43,9% jednostek prowadzi program lojalnościowy. Tymczasem w 2011 r. z tego rozwiązania korzystało 28% analizowanych jednostek, a kolejne 46% dopiero planowało jego wdrożenie. Należy jednak pamiętać, że nawet najbardziej atrakcyjny program lojalnościowy nie gwarantuje utrzymania klientów, jeśli wiązka korzyści nie będzie adekwatna do

ich oczekiwań. Oczywiście niszowe instytucje kultury nie powinny koncentrować się wyłącznie na spełnianiu wszystkich „zachcianek” klientów, bowiem biorąc pod uwagę *differentia specifica* swojej działalności pozwoli to uchronić je przed ryzykiem nadmiernego zbliżenia oferty do masowych instytucji filmowych, a tym samym deprecjacji jej wartości.

Filozofia zarządzania relacjami odnosi się do powiązań badanych instytucji z podmiotami zewnętrznymi, które mogą współtworzyć wartość dla finalnych nabywców. W 2011 r. na doświadczenie w takiej współpracy wskazywało 71,8% analizowanych podmiotów, podczas gdy trzy lata później takie partnerstwo deklarowało już 51,2% jednostek. Trudno jednoznacznie wnioskować z czego wynika ta tendencja spadkowa, ponieważ liczba podmiotów potencjalnie wspierających kina studyjne nie maleje. Biorąc pod uwagę coraz większą formalizację relacji oraz kłopoty z formułowaniem umów postrzeganych jako korzystne przez obie strony, można wnioskować, że kina chcą być jednak coraz bardziej niezależne. Niemniej, kierując się ideą zarządzania wartością dla klienta, należy pamiętać, że przejściowe konflikty nie powinny zaważyć na korzyściach otrzymywanych przez widza. Tak sformułowane wnioski zdaje się potwierdzać fakt, że zarówno w 2011 r., jak i w 2014 r. najczęściej niszowe kina współpracowały z innymi kinami studyjnymi (odpowiednio 51,3% i 26,8% wskazań). Dodatkowo można więc wnioskować, że chociaż kina niszowe z zasady nastawiają się na wspólną obronę idei studyjności i niszowych usługodawców, to konieczność samodzielnej walki o utrzymanie się na rynku skłania je do rezygnacji z zaawansowanej współpracy w procesie tworzenia wartości dla klienta. Mimo wszystko, popularnymi partnerami biznesowymi są także urzędy miast (choć współpracę z nimi w 2014 r. deklarowało 19,5% jednostek, a w 2011 r. 62,5%) oraz uczelnie wyższe niezwiązane z wykształceniem teatralno-filmowym (spadek z 48,2% do 21,95%).

O ile jednak można zaakceptować fakt większej autonomiczności kin studyjnych (w obliczu możliwości współpracy z podmiotami zewnętrznymi), o tyle większe zaangażowanie poprzez włączenie klienta we współtworzenie wartości jest dzisiaj bezsprzecznie konieczne [Iwińska-Knop, 2013, s. 23].

Podsumowanie

Wartość dla klienta stanowi na konkurencyjnym rynku kultury fundament wyróżniania się, trwałego pozycjonowania, budowania pozycji i przewagi konkurencyjnej. Polski konsument może wybierać spośród wielu wariantów spędzania wolnego czasu, co stanowi dodatkowe wyzwanie dla kin studyjnych, które

chciałyby odnosić sukcesy na rynku zdominowanym przez kulturę popularną. Konieczne staje się zatem coraz bardziej zaawansowane zarządzanie wartością dla klienta – począwszy od definiowania wartości aż do jej dostarczenia we współpracy partnerskiej z samym klientem. Zmiany, jakie zaszły w tym obszarze zarządzania kinami studyjnymi w Polsce, prowadzą do wniosku, iż rozumieją one determinanty zachowań nabywców, znają ich zwyczaje komunikacyjne i starają się modyfikować zarówno samą wiązkę korzyści dla klienta, jak i ich źródła. Coraz rzadziej jednak prowadzą badania marketingowe – można zatem przypuszczać, że osoby zarządzające tymi podmiotami podejmują decyzje o rozwoju działalności głównie na podstawie własnej intuicji i doświadczenia. Tymczasem, aby zarządzanie wartością dla klienta było skuteczne w perspektywie długoterminowej, konieczna jest zmiana tych tendencji i otwarcie się na dialog z nabywcą oraz na współpracę z zewnętrznymi podmiotami partnerskimi.

Literatura

- Dobb M. (1976), *Teorie wartości i podziału od Adama Smitha: ideologia a teoria ekonomii*, PWE, Warszawa [za:] D. Throsby, *Ekonomia i kultura*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2010.
- Doligalski T. (2013), *Internet w zarządzaniu wartością klienta*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Iwińska-Knop K. (2013), *Wartość dla klienta jako fundament lojalności* [w:] W. Grzegorzeczyk (red.), *Marketing w obliczu nowych wyzwań rynkowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Iwińska-Knop K., Szymańska K. (2014), *Zarządzanie wartością dla klienta na rynku kultury niszowej*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, nr 9(776), wrzesień.
- Kłoskowska A. (2005), *Kultura masowa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Mitręga M., Laskowska-Witek J. (2015), *Rutyny współtworzenia wartości z klientem – konceptualizacja i pomiar*, *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, nr 39, t. 2, Szczecin http://www.wneiz.pl/nauka_wneiz/sip/sip39-2015/SiP-39-t2-25.pdf (dostęp: 9.09.2015).
- Mruk H., Stępień B. (2013), *Tworzenie wartości dla klienta z perspektywy konsumentów i przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
- Rogoziński K. (2012), *Zarządzanie wartością z klientem*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Rutkowski I. (2006), *Marketingowe koncepcje wartości*, „*Marketing i Rynek*”, nr 2.
- Sagan A. (2012), *Wartość dla klienta w ujęciu prakseologicznym – założenia teoretyczne i metody badawcze* [w:] G. Rosa, A. Smalec (red.), *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty, Konkurencyjność i wizerunek podmiotów rynkowych*, Ze-

- szyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 710, Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu, nr 24, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- Sheth J.N., Newman B.I., Gross B.L. (1991), *Consumption Value and Market Choices: Theory and Applications*, Thomson South – Western, New York [za:] M. Łapczyński, *Wartość dla klienta – przegląd wybranych koncepcji z ostatniego dwudziestolecia* [w:] Sz. Figiel (red.), *Marketing w realiach współczesnego rynku. Strategie i działania marketingowe*, PWE, Warszawa 2010.
- Siemieniako D. (2008), *Logika usługowej dominacji w marketingu – podstawowe pojęcia i konsekwencje w zarządzaniu*, „Marketing i Rynek”, nr 11.
- Smith J.B., Colgate M. (2007), *Customer Value Creation: A Practical Framework*, „Journal of Marketing Theory and Practice”, Vol. 15, No. 1 [za:] M. Łapczyński, *Wartość dla klienta – przegląd wybranych koncepcji z ostatniego dwudziestolecia* [w:] Sz. Figiel (red.), *Marketing w realiach współczesnego rynku. Strategie i działania marketingowe*, PWE, Warszawa 2010.
- Szymańska K. (2011), *Postawy prosumenckie i szanse ich wykorzystania na rynku kultury niszowej (na przykładzie kin studyjnych)* [w:] A. Burlita (red.), *Studia i Materiały Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Wiedzą* nr 50, Polskie Stowarzyszenie Zarządzania Wiedzą, Bydgoszcz.
- Szymura-Tyc M. (2005), *Marketing we współczesnych procesach tworzenia wartości dla klienta i przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice.
- Throsby D. (2010), *Ekonomia i kultura*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa.
- [www1] <http://www.kinastudyjne.pl/kina.html> (dostęp: 7.02.2015).
- [www2] <http://www.fn.org.pl/page/index.php?str=130> (dostęp: 24.02.2015).

CHANGES IN THE AREA OF VALUE MANAGEMENT ON THE NICHE CULTURE MARKET – ON THE EXAMPLE OF ARTS CINEMAS

Summary: The goal of the article is a presentation of changes that occur in the area of value management for customers on the niche market of cultural services as provided by arts cinemas. Strengthening their competitive position and the need to stay on the market imply the necessity to constantly monitor customer expectations in order to possibly adjust benefits offered to them. The customer and partners should be included into the management process. The empirical basis for the article was research conducted in 2011 and 2014 among employees of Polish arts cinemas, which aimed at the validation of value management and its principle elements: definition, creation, communication and delivery of value as well as cooperation with customers and internal subjects.

Keywords: value for customers, culture, value management, arts cinema.