



Wioletta Krawiec

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

Kamila Szymańska

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

PRZEWAGA KONKURENCYJNA W ŚWIETLE KORZYŚCI I DOŚWIADCZEŃ DOSTARCZANYCH KLIENTOM TEATRÓW I FILHARMONII

Streszczenie: W artykule pokazano wpływ korzyści dostarczanych klientom instytucji kulturalnych oraz unikalnych doświadczeń na ich preferencje względem oferty oraz wybór stosowanych różnorodnych narzędzi komunikacji w celu wywołania efektu akceptacji działań strategicznych instytucji kulturalnych, które przekładają się na budowanie przewagi konkurencyjnej podmiotu na rynku. Podstawę empiryczną artykułu stanowią badania realizowane w Katedrze Marketingu na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego w latach 2015-2016 wśród klientów (na próbie 927) oraz menedżerów (30) teatrów i filharmonii.

Słowa kluczowe: przewaga konkurencyjna, teatry, filharmonie, widzowie.

JEL Classification: M31.

Wprowadzenie

Przewagą konkurencyjną we współczesnym świecie jest akceptacja działań instytucji przez jej odbiorców. Wzrasta zatem znaczenie identyfikacji oczekiwań klientów, które wymuszają na menedżerach teatrów/filharmonii systematyczność monitorowania ich zmian względem obecnych i przyszłych klientów. Opracowana oferta usług oraz sposoby jej rozpowszechniania powinny zapewnić największy potencjał kumulowania wartości oraz doświadczeń. Celem artykułu jest wskazanie wpływu dostarczanych klientom instytucji kulturalnych korzyści oraz unikalnych doświadczeń na ich preferencje względem oferty za pośrednictwem różnorodnych narzędzi komunikacji w celu wywołania efektu akceptacji działań instytucji kulturalnych, które przekładają się na budowanie przewagi konkurencyjnej

podmiotu na rynku. Podstawę empiryczną artykułu będą stanowić badania realizowane w Katedrze Marketingu na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego w latach 2015-2016 wśród klientów oraz menedżerów teatrów i filharmonii.

1. Przewaga konkurencyjna podmiotów na rynku

Obszary dotyczące uwarunkowań konkurencyjności podmiotów na rynku są wielopłaszczyznowe i stanowią bardzo istotny element dociekań badaczy i praktyków [Adamkiewicz-Drwiłło, 2010]. Istota tego typu badań tkwi w różnorodności, złożoności sytuacji zachodzących w każdej organizacji oraz zmieniającym się otoczeniu organizacji, które wymagają wszechstronnej diagnozy oraz kumulacji wiedzy o badanych zjawiskach w celu jej wykorzystania do budowania własnej przewagi konkurencyjnej [Adamkiewicz-Drwiłło, 2002].

Przewaga konkurencyjna pomaga wszystkim firmom oraz innym organizacjom (w tym instytucjom kulturalnym) w osiągnięciu sukcesu poprzez możliwość realizacji własnych celów strategicznych i trafność podejmowanych decyzji. Można wytypować trzy główne procesy, jakie występują w każdej firmie i decydują o jej modelu działania. Są to: budowanie nowych/unikalnych ofert, kształtowanie relacji z klientami oraz zarządzanie łańcuchem dostaw [Filipek, 2012]. Procesy te na każdym rynku zachodzą w różny sposób, mają także różne znaczenie. Myśląc o budowie przewagi konkurencyjnej, firmy powinny być świadome, z wykorzystaniem którego z głównych/kluczowych procesów będą ją chciały budować. Idealne byłoby mieć możliwość budowania przewagi konkurencyjnej na podstawie wszystkich trzech procesów, ale wymaga to dużego zaplecza zasobowego.

W ramach budowania nowej oferty wymagane jest zaoferowanie klientowi nie tylko usług lub produktów odpowiadających jego oczekiwaniom, ale również lepszych niż oferuje konkurencja. Zazwyczaj wyraża się to wyższą jakością produktu (przewaga jakościowa), niższą ceną (przewaga cenowa) i lepszą obsługą lub bardziej kompleksowym zaspokojeniem potrzeb klienta (przewaga informacyjna) [Garbarski i in., 2000; Styś, 1999].

Spójny system kształtowania relacji z klientami czy też zarządzanie łańcuchem dostaw wytwarzanych wartości w przedsiębiorstwie również może stanowić o przewadze konkurencyjnej. Obszar budowania relacji z klientem wymaga opracowania systemu komunikowania się z nim, nie tylko w celu informowania klienta o ofercie, ale głównie by budować dialog. Kanałami komunikacji mogą być narzędzia wspomagane nową technologią w obrębie Internetu, jak również mobilne urządzenia dystrybuujące informacje.

2. Przewaga konkurencyjna podmiotów kulturalnych – metodyka i wyniki badań

W opracowaniu przedstawiono wstępne wyniki badań, które stanowią część projektu badawczego dotyczącego zarządzania wartością dla klienta i marketingiem doświadczeń w polskich teatrach i filharmoniach. W badaniu wzięły udział dwie grupy respondentów – widzowie teatrów i filharmonii (przeprowadzone wśród 927 klientów) oraz menedżerowie tych instytucji (30).

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

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

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

3. Wyniki badań

Aspekt przewagi konkurencyjnej w prezentowanych wynikach badań odnosi się głównie do wybranych obszarów działalności teatrów/filharmonii, takich jak: strategia – planowanie i organizowanie działań, dobór grupy docelowej, oferta produktów i jej wyróżnienie poprzez korzyści dla klienta, komunikacja i budowanie relacji z klientem.

3.1. Planowanie i organizowanie działań jako sposób budowania przewagi konkurencyjnej

Spośród badanych menedżerów teatrów i filharmonii 23 zadeklarowało, że najważniejszym celem strategicznym reprezentowanych przez nich instytucji jest budowanie długotrwałych relacji z klientami. Posiadanie i rozbudowywanie stałego grona klientów prowadzi bowiem do ustanawiania przewagi konkurencyjnej na współczesnym rynku kultury. Trzech menedżerów wskazało na dążenie do pozyskiwania lojalnych klientów, co zdaje się potwierdzać przedstawione wcześniej założenie. Jeden z menedżerów podkreślił natomiast istotność budowania świadomości marki, co może być wcześniejszym krokiem przed rozszerzaniem grona nabywców usług oraz przekształcaniem ich w klientów autentycznie lojalnych. Jeden z menedżerów zadeklarował przyjęcie *stricte* ekonomicznego dążenia do maksymalizacji zysków, a inny wskazał również na charakter misyjny swojej działalności, czyli przekazywanie i dzielenie się z klientami uniwersalnymi prawdami i emocjami.

Badani menedżerowie podkreślili znaczenie osoby odpowiedzialnej za formułowanie planów marketingowych w reprezentowanej przez nich instytucji, przy czym przyjęto założenie, że może ono leżeć w zakresie odpowiedzialności więcej niż jednej osoby lub działu. Spośród respondentów 12 zadeklarowało, że takie plany w ich instytucji są tworzone przez specjalistę do spraw marketingu, a 11, że przez kierownictwo najwyższego szczebla. Z kolei 8 badanych wskazało, że jest to zadanie interdyscyplinarnego zespołu pracowników, a 7, że są w to zaangażowani pracownicy obsługi widza. Ankietowani podkreślali także udział

w tym procesie pracowników działu promocji lub działu literackiego, całego działu marketingu lub jego kierownika, a także kierownika biura koncertowego. Tylko jeden respondent przyznał, że takie plany formalnie nie są tworzone.

3.2. Dobór segmentu docelowego

W procesie budowania przewagi konkurencyjnej decyzją o znaczeniu strategicznym jest dobór grupy docelowej. Badani menedżerowie najczęściej wskazywali na obsługę przez ich teatr „przeciętnych” klientów indywidualnych (26 wskazań), podmiotów wychowawczo-edukacyjnych (23 wskazania) oraz klientów instytucjonalnych, którzy stanowią pośredników między instytucją kulturalną a pracownikami (20 wskazań). Pozostałe rodzaje segmentów docelowych były wskazywane znacznie rzadziej, tj. turyści i kuracjusze, przedstawiciele mediów oraz dzieci i młodzież. Jednocześnie 14 badanych zadeklarowało, że albo obsługują wszystkich zainteresowanych ich działalnością widzów, albo integrują ofertę uniwersalną z tworzeniem propozycji wydarzeń dla bardziej homogenicznych grup nabywców.

3.3. Wyróżnienie oferty poprzez korzyści dla klienta

Najskuteczniejszym fundamentem budowania trwałej przewagi konkurencyjnej wydaje się być **wybór korzyści dla klienta**, które powinny być jednocześnie unikalne dla danego podmiotu rynkowego, a także dla innych podmiotów funkcjonujących w danym sektorze. Stąd też zapytano badanych widzów oraz menedżerów o ich korzyści dla klientów, które chcieliby odpowiednio otrzymać i dostarczać. Ponadto postanowiono zweryfikować wiedzę menedżerów na temat korzyści spodziewanych przez klientów. Ze względu na liczbę badanych w obu analizowanych grupach nie można porównywać liczby i struktury procentowej ich odpowiedzi. Zatem zdecydowano się na stworzenie zestawienia pokazującego częstotliwość wskazywania na poszczególne odpowiedzi (tabela 1).

Można wnioskować, że badani menedżerowie raczej prawidłowo identyfikują oczekiwania widzów względem ogólnie rozumianych korzyści – uważają oni jedynie, że widzowie bardziej cenią sobie możliwość rozrywki niż ucieczki od codziennego życia. Nie jest to jednak znacząca rozbieżność pozycyjna. Jednocześnie wyraźnie większe różnice zaznaczają się, jeśli porównamy to, czego oczekują badani widzowie, z tym, co teatr lub filharmonia chciałyby im dostarczyć. Badani menedżerowie jako główną wartość postrzegają walory artystyczne i estetyczne wydarzenia (stawiane przez widzów na trzecim miejscu) oraz perspektywę ucieczki od rzeczywistości (ważniejszą dla widzów niż dla przedsta-

wicieli podmiotów). Największa różnica w poglądach badanych dotyczy jednak znaczenia rozrywki – badani menedżerowie chcieliby, aby była ona najmniej ważna dla klienta, podczas gdy badani widzowie mają odmienne zdanie na ten temat. Zadaniem menedżerów podmiotów kulturalnych jest zatem znalezienie „złotego środka” między ambicjami twórców kultury a naturalną potrzebą odpoczynku wskazywaną przez badanych klientów.

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

Pozycja	Preferencje widzów (badania widzów)	Preferencje widzów (opinie menedżerów)	Preferencje teatrów/filharmonii (badania menedżerów)
1	Ucieczka od rzeczywistości	Rozrywka	Estetyka, zobaczenie czegoś nowego
2	Rozrywka	Ucieczka od rzeczywistości	Ucieczka od rzeczywistości
3	Estetyka, zobaczenie czegoś nowego	Estetyka, zobaczenie czegoś nowego	Rozszerzenie wiedzy
4	Rozszerzenie wiedzy	Rozszerzenie wiedzy	Rozrywka

Pozycja 1 oznacza najczęściej wskazywaną odpowiedź, pozycja 4 – najrzadziej wskazywaną odpowiedź.

Źródło: Badania własne.

Korzyści dla klienta można rozpatrywać jednak bardziej szczegółowo, zwłaszcza jeśli podejmie się próbę wskazania korzyści unikalnych dla instytucji oferujących dostęp do wytworów kultury wysokiej (tabela 2).

Tabela 2. Preferencje wobec szczególnych korzyści dla klienta (perspektywa widzów i menedżerów)

Pozycja	Preferencje widzów (badania widzów)	Preferencje widzów (opinie menedżerów)	Preferencje teatrów/filharmonii (badania menedżerów)
1	Zróżnicowany repertuar	Przystępne ceny biletów	Prestizż instytucji / wysoka jakość obsługi
2	Przystępne ceny biletów	Zróżnicowany repertuar	
3	Wysoka jakość obsługi	Wysoka jakość obsługi	Łatwa komunikacja z personelem
4	Specyficzny klimat instytucji	Specyficzny klimat instytucji	Zróżnicowany repertuar
5	Prestizż instytucji	Uzupełniające atrakcje / łatwa komunikacja z personelem	Przystępne ceny biletów
6	Łatwa komunikacja z personelem		Uzupełniające atrakcje
7	Poznanie osób o podobnych zainteresowaniach	Poznanie osób o podobnych zainteresowaniach	Specyficzny klimat instytucji
8	Uzupełniające atrakcje	Prestizż instytucji	Poznanie osób o podobnych zainteresowaniach
9	Inne korzyści	Inne korzyści	Inne korzyści

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

Źródło: Badania własne.

Analizując powyższe zestawienie, można zauważyć, że poglądy badanych widzów i menedżerów na temat tego, co jest istotne dla klienta, są w zdecydowanej większości zbieżne. Różnica dotyczy jedynie uzupełniających atrakcji, które mają mniejsze znaczenie dla poddanych badaniu widzów i prestiżu instytucji, którego wagi ankietowani menedżerowie nie dostrzegają. Można wnioskować, że przedstawiciele analizowanych instytucji najczęściej właściwie rozumieją hierarchię oczekiwań klientów. Ponownie jednak można dostrzec znaczące rozbieżności między korzyściami dla badanych widzów oraz tym, co w opinii badanych menedżerów jest ważne z punktu widzenia badanych podmiotów. Przede wszystkim badani menedżerowie podkreślają znaczenie takich unikalnych korzyści, jak prestiż instytucji, wysoka jakość obsługi klienta (również umiejscowiona wśród ważniejszych przez badanych nabywców) czy sprawna komunikacja na linii personel – klient. Ponadto menedżerowie chcieliby bardziej podkreślać znaczenie dodatkowych atrakcji, których być może widzowie nie znają. Jednocześnie ankietowani przedstawiciele instytucji ewidentnie nie doceniają znaczenia zróżnicowanego repertuaru, korzystnych cen biletów oraz klimatu całej instytucji. W przypadku pierwszej i ostatniej z tych korzyści wydaje się konieczne wyjście naprzeciw oczekiwaniom widzów, zwłaszcza gdy dany podmiot nie koncentruje się tylko na obsłudze jednego segmentu docelowego.

3.4. Komunikacja i budowanie relacji z klientem instytucji kulturalnych

Uświadamianie klientom pożądanых korzyści będzie możliwe wtedy, gdy instytucja kulturalna dobierze odpowiednie narzędzia komunikacji marketingowej, które są dopasowane do preferencji współczesnych widzów lub słuchaczy (tabela 3).

Tabela 3. Źródła informacji o ofercie (wybierane przez widzów i reprezentowane podmioty) oraz wizerunku instytucji

Pozycja	Wybierane narzędzia komunikacji o ofercie (widzowie)	Wybierane narzędzia komunikacji o ofercie (menedżerowie)	Wybierane narzędzia do budowania wizerunku (menedżerowie)
1	2	3	4
1	Internet	Lokalne strony WWW / plakaty / afisze	Strona własna instytucji
2	Opinia znajomego		Internet
3	Plakaty/afisze		Radio
4	Prasa codzienna	Internet / strona własna instytucji	
5	Reklama zewnętrzna wielkoformatowa	/ reklama zewnętrzna wielkoformatowa / ulotki	Plakaty/afisze/telewizja
6	Drukowane repertuary		Prasa codzienna / lokalne strony
7	Ulotki	Radio/newsletter	WWW / drukowane repertuary
8	Radio		

cd. tabeli 3

1	2	3	4
9	Lokalne strony WWW	Prasa codzienna / drukowane repertuary	Czasopisma kulturalne / ulotki
10	Telewizja		
11	Czasopisma kulturalne	E-maile	Newsletter
12	Newsletter	Czasopisma kulturalne / oferta wysłana do pracodawców	Reklama zewnętrzna wielkoformatowa / e-maile / opinia znajomego
13	E-maile		
14	Pracownicy instytucji	Opinia znajomego	
15	Strona własna instytucji	Telewizja	Pracownicy instytucji
16	Blogi	Pracownicy instytucji	Prezentacje w szkołach / na uczelniach / oferta wysłana do pracodawców
17	Prezentacje w szkołach / na uczelniach	Prezentacje w szkołach / na uczelniach	
18	Inne źródła	Blogi	Blogi
19	Oferta wysłana do pracodawców	Inne źródła	Biuletyny
20	Biuletyny	Biuletyny	Inne źródła

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

Źródło: Badania własne.

Z przeprowadzonych badań wynika, że zarówno klienci, jak i menedżerowie instytucji kulturalnych w celu informowania o ofercie czy też budowania silniejszych więzi z klientem (budowanie relacji, budowanie wizerunku) wybierają Internet jako główny kanał komunikowania się z otoczeniem. Często były również wymieniane tradycyjne narzędzia komunikacji marketingowej, takie jak plakaty/afisze. Na zbliżonym poziomie postrzegania dla wszystkich obszarów badanych, choć już o mniejszym znaczeniu, były ulotki, pracownicy instytucji, prezentacje w szkołach / na uczelniach, czasopisma kulturowe, biuletyny, blogi. Pozostałe wymienione narzędzia są zbieżne lub też nie, w zależności od tego, czy je wykorzystujemy do komunikowania ofert, czy kreowania wizerunku instytucji kulturalnych. Największe rozbieżności są zauważalne w deklarowanych narzędziach co do poszukiwania informacji o ofercie między widzami a menedżerem, tj. opinia znajomego, prasa codzienna, drukowane repertuary, newsletter, telewizja, oferta wysłana do pracodawców. Natomiast w obszarze budowania wizerunku marki oraz więzi z instytucją kulturalną analizowane podmioty najczęściej wybierają Internet, własną stronę WWW oraz radio.

3.5. Projektowanie oferty dostarczającej korzyści i doznań

Po zidentyfikowaniu korzyści spodziewanych przez klientów, a jednocześnie na tyle unikalnych, aby pozwoliły się wyróżnić na tle działań konkurencji, konieczne jest dobranie takich elementów oferty, które będą miały największy potencjał dostarczania wartości i doznań ich nabywcom. Warto zatem porównać preferencje badanych widzów względem elementów oferty z deklaracjami menedżerów dotyczącymi uwzględniania tych pozycji w repertuarze (tabela 4).

Tabela 4. Elementy oferty preferowane przez widzów oraz proponowane przez teatry i filharmonie

Pozycja	Preferencje badanych widzów (wskazania widzów)	Propozycje badanych teatrów i filharmonii (deklaracje menedżerów)
1	Przedstawienia i koncerty ze stałego repertuaru	Przedstawienia i koncerty ze stałego repertuaru
2	Gościnne występy artystów z innych ośrodków kulturalnych	Przedstawienia i koncerty danej instytucji na zewnątrz (w innych ośrodkach i/lub miastach)
3	Festiwale	Gościnne występy artystów z innych ośrodków kulturalnych
4	Występy artystyczne polskich i zagranicznych wykonawców	Warsztaty teatralne/muzyczne
5	Przeglądy teatralne/koncertowe	Akcje edukacyjne
6	Przedstawienia i koncerty danej instytucji na zewnątrz (w innych ośrodkach i/lub miastach)	Sezonowe cykliczne wydarzenia kulturalne (np. z okazji świąt)
7	Sezonowe cykliczne wydarzenia kulturalne (np. z okazji świąt)	Festiwale
8	Warsztaty teatralne/muzyczne	Występy artystyczne polskich i zagranicznych wykonawców
9	Akcje edukacyjne	Przeglądy teatralne/koncertowe
10	Inne elementy oferty	Inne elementy oferty

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

Źródło: Badania własne.

Analizując częstotliwość wskazywania na poszczególne elementy oferty teatrów i filharmonii przez respondentów z obu grup, można zauważyć, że badani menedżerowie mają świadomość, iż widzowie najczęściej wybierają pozycje ze standardowego repertuaru. Zatem odpowiadając na oczekiwania swoich klientów, również te wydarzenia są im najczęściej proponowane. Ankietowani przedstawiciele instytucji wydają się mieć również świadomość, że atrakcyjnymi wydarzeniami są występy gościnne artystów z innych ośrodków oraz cykliczne wydarzenia okolicznościowe (np. bale sylwestrowe itd.). Są to bowiem te propozycje źródeł korzyści i doznań dla klientów instytucji kulturalnych, które znalazły się na tych samych lub zbliżonych pozycjach w powyższym zestawieniu. Wyniki badań pokazują jednocześnie, że w odniesieniu do warsztatów dla wi-

dzów i akcji edukacyjnych są one rzadziej wybierane przez badanych widzów, mimo iż ankietowani menedżerowie dość często wskazywali na ich ujmowanie w ofercie. Oczywiście taka forma odpowiedzi może wynikać ze struktury próby widzów (nie były to badania ukierunkowane na nauczycieli i uczniów szkół), ale wydaje się, że korzyści płynące z udziału w tego typu wydarzeniach powinny być silniej eksponowane w komunikatach kierowanych do grupy docelowej. Jednocześnie pojawiają się również takie pozycje repertuarowe, które są raczej atrakcyjne dla badanych klientów, a ich proponowanie w instytucjach jest dość rzadko wskazywane przez respondentów z grupy menedżerów (przeeglądy, festiwale, występy krajowych i zagranicznych artystów). Mimo iż ich organizacja z pewnością wymaga poniesienia większych nakładów finansowych i planowania wydarzenia z dużym wyprzedzeniem, warto odpowiadać na oczekiwania badanych widzów. Nie jest zaskakujący fakt, że ankietowani menedżerowie dość często podkreślali organizowanie własnych wydarzeń kulturalnych w innych ośrodkach, chociaż badani klienci relatywnie rzadziej je wybierają – można bowiem założyć, że skłonność do uczestnictwa w takich wydarzeniach wynikałaby ze statusu prawdziwego miłośnika danej instytucji i chęci „podróżowania za nim”.

3.6. Wymierne efekty budowania przewagi konkurencyjnej teatrów i filharmonii

Właściwe wykorzystanie zróżnicowanych obszarów korzyści i doświadczeń, dobór oferty dopasowanej do potrzeb grupy docelowej oraz zrozumiałe komunikowanie proponowanych wartości mogą się przełożyć na osiągnięcie trwałej przewagi konkurencyjnej. Jednak ocena tego, czy określone elementy i atrybuty zostały właściwie dobrane oraz czy przekazy komunikacyjne były atrakcyjne dla klientów, jest utrudniona. Dlatego warto przeanalizować mierzalne efekty działań, które mogą pomóc w bardziej obiektywnej ocenie dotychczasowej działalności. Do takich mierników można zaliczyć częstotliwość korzystania z oferty danej instytucji kulturalnej, a także porównanie liczby nowych i stałych klientów podmiotu oraz obserwowane zmiany liczby klientów, np. w okresie ostatniego roku.

Badani klienci teatrów i filharmonii najczęściej deklarowali korzystanie z oferty takich instytucji kilka razy w ciągu roku (43,15% wskazań). Biorąc pod uwagę to, że ceny biletów wstępu na takie wydarzenia są stosunkowo wysokie, taka częstotliwość wydaje się być satysfakcjonująca. Druga pod względem liczebności była grupa respondentów, którzy deklarowali uczestnictwo w tego typu wydarzeniach kulturalnych 1 lub 2 razy w roku (21,14%). Co najmniej raz w miesiącu do teatru lub filharmonii, według deklaracji badanych widzów, chodzi łącznie 26,75% osób.

Analizując wypowiedzi ankietowanych menedżerów reprezentujących teatry i filharmonie, można zauważyć, że tylko 8 z 30 osób potwierdziło, iż w skali każdego miesiąca z oferty ich instytucji korzysta więcej widzów stałych niż nowych. Jednocześnie 19 badanych stwierdziło, że trudno jest im ocenić proporcję widzów z obu grup. Jednak biorąc pod uwagę, że więcej niż połowa reprezentowanych jednostek (18 z nich) nie prowadzi rejestracji powtarzalności zakupów usług przez poszczególnych klientów, a 16 jednostek prowadzi rejestrację, z jakich elementów oferty korzystają poszczególni widzowie lub słuchacze, trudność w ocenie relacji widzów stałych do nowych wydaje się być wyjaśniona. Jeśli podmioty kulturalne chciałyby systematycznie kontrolować efektywność i skuteczność budowania przewagi konkurencyjnej, powinny wdrożyć odpowiednie systemy informatyczne, które pozwoliłyby na rejestrację wskazanych wyżej zachowań nabywców. Spośród ankietowanych menedżerów teatrów i filharmonii 20 wskazało, że w skali ostatniego roku od terminu realizacji badań ogólna liczba klientów ich podmiotu wzrosła. Zdecydowanie mniej, bo 5 respondentów zadeklarowało stałość liczby widzów i słuchaczy w tym czasie, a 3 – fluktuację ich liczby (wzrosty i spadki). Jeden z badanych przyznał, że liczba klientów reprezentowanego przez niego podmiotu spadła, a 1 nie ocenił skali zmian w tym zakresie.

Podsumowanie

Przewaga konkurencyjna pozwala odnosić sukcesy na rynku. Instytucje kulturalne nie mogą sobie pozwolić na lekceważenie tych obszarów działania, które pozwalają poprawić ich pozycję rynkową. Przeprowadzone badania pokazały, że najważniejsze punkty działań strategicznych podmiotów kulturalnych, mających przełożenie na siłę na rynku, dotyczą takich kwestii, jak: opracowanie spójnej strategii działania opartej głównie na budowaniu długotrwałych relacji z odbiorcą, koncentracja na potrzebach głównej grupy docelowej odbiorców i dostosowanie do niej wszystkich działań w celu wywołania pozytywnych doświadczeń z instytucją, opracowanie zróżnicowanego repertuaru, proponowanie przystępnych cen biletów oraz utrzymanie unikalnego klimatu instytucji w celu odczucia przez odbiorcę korzyści związanych z szansą na ucieczkę od codziennych problemów, komunikowania się i budowania więzi klientem za pośrednictwem zróżnicowanych kanałów komunikacji.

W celu utrzymania trwałej lub rosnącej przewagi konkurencyjnej instytucje kulturalne są zmuszone do systematycznej analizy rynku, głównie ze względu na przemiany pokoleniowe i coraz większą świadomość klientów w zakresie oferty podmiotów kulturalnych.

Literatura

- Adamkiewicz-Drwiłło H.G. (2010), *Konkurencyjność przedsiębiorstw w świetle uwarunkowań współczesnej gospodarki*, Wydawnictwo TNOiK, Dom Organizatora, Toruń.
- Adamkiewicz-Drwiłło H.G. (2002), *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa*, WN PWN, Warszawa.
- Filipek J. (2012), *Przewaga konkurencyjna. Od czego zacząć jej budowanie?* <http://brandvalue.pl/przewaga-konkurencyjna-od-czego-zaczac-jej-budowaniej/> (dostęp: 20.04.2012).
- Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W. (2000), *Marketing*, PWE, Warszawa.
- Styś A., red. (1999), *Strategiczne planowanie marketingowe*, PWE, Warszawa.

COMPETITIVE ADVANTAGE IN VIEW OF EXPERIENCE AND BENEFITS PROVIDED TO CUSTOMERS OF THEATRES AND PHILHARMONIC

Summary: The article presents the influence supplied to customers benefits of cultural institutions and the unique experiences on their preferences with respect to the offer, a variety of communication tools used in the induction of an acceptance of the strategic activities of cultural institutions, which translate into a competitive advantage in the market.

The basis of empirical article are a research conducted in the Department of Marketing, Faculty of Management, University of Lodz in the years 2015-2016 among customers (on a survey sample of 927) and managers (30) theatres and philharmonics.

Keywords: competitive advantage, theatres, philharmonics, customers.