

UNIwersytet Łódzki
Wydział Zarządzania

Magdalena Anna Kosiada-Sylburska

Rozprawa doktorska

**Zaangażowanie konsumentów w rozwój produktów instytucji
kultury jako przykład realizacji strategii orientacji na klienta**
(doktorat wdrożeniowy)

Promotor: **dr hab. Paweł Bryła, prof. UŁ**

Łódź 2022

Spis treści

Streszczenie	7
Abstract	9
Wstęp	11
Rozdział I Teoretyczne ramy problemu	25
I.1. Koncepcje orientacji rynkowej	25
I.2. Podejście zorientowane na klienta	30
I.3. Zaangażowanie konsumentów w działania marketingowe przedsiębiorstw	40
I.3.1. Wielowymiarowość zagadnień dotyczących zaangażowania konsumentów	40
I.3.2. Kwestie terminologiczne związane z zaangażowaniem konsumentów	47
I.3.3. Wpływ osobowości konsumenta na jego zaangażowanie	59
I.4. Współtworzenie	65
I.4.1. Współtworzenie wartości	65
I.4.2. Współtworzenie produktów i usług	72
I.4.3. Metody rozwoju nowego produktu uwzględniające współtworzenie	74
I.4.4. Przegląd wybranych przypadków z rynku kultury	85
I.4.5. Crowdsourcing	88
I.4.6. Design thinking	91
I.5. Uwarunkowania decyzji dotyczących portfela produktów	93
I.6. Podsumowanie	96
Rozdział II Specyfika produktu na rynku kultury	98
II.1. Charakterystyka rynku kultury	98
II.2. Definicja produktu na rynku kultury	117
II.3. Zachowania klientów i konsumentów na rynku kultury	127
II.4. Zaangażowanie konsumentów w sektorze kultury	148
II.5. Uwarunkowania kształtowania oferty instytucji kultury	164
II.6. Podsumowanie	171

Rozdział III Studium przypadku wdrożenia koncepcji orientacji na klienta w „EC1 Łódź – Miasto Kultury” w Łodzi.	174
III.1. Informacje ogólne na temat „EC1 Łódź – Miasto Kultury” w Łodzi	174
III.2. Zmiany struktury organizacyjnej jako przejaw orientacji na klienta	180
III.3. Charakterystyka oferty	184
III.4. Projektowanie oferty w „EC1 Łódź – Miasto Kultury” w Łodzi – metody i ocena ich skuteczności.....	187
III.4.1. Strefa dla dzieci – Ulica Żywiołów	190
III.4.2. Nowe instrukcje na eksponatach w Centrum Nauki i Techniki	195
III.4.3. Gra w Centrum Komiksu i Narracji Interaktywnej	197
III.4.4. Sprint – udoskonalenie strony internetowej Centrum Nauki i Techniki EC1	198
III.4.5. Porównanie poszczególnych działań włączających klientów i konsumentów podjętych przez EC1 przy przygotowywaniu oferty	199
III.5. Strategia marketingowa EC1	201
III.6. Strategia orientacji na klienta w EC1	205
III.6.1. Ankieta wśród pracowników EC1	205
III.6.2. Wywiady z kierownikami marketingu w EC1	218
III.7. Uwarunkowania decyzji dotyczących kształtowania oferty EC1.....	219
III.8. Podsumowanie.....	221
Rozdział IV Ocena stopnia wdrożenia koncepcji orientacji na klienta w procesie rozwoju produktów instytucji kultury w Polsce – wyniki badań własnych.....	223
IV.1. Indywidualne wywiady z menedżerami instytucji kultury	223
IV.1.1. Metodyka badania i próba badawcza	223
IV.1.2. Wiedza o konsumentach oferty i ich potrzebach	229
IV.1.3. Zmiany w zachowaniach i potrzebach konsumentów oraz w ich nastawieniu do działalności instytucji kultury.....	233
IV.1.4. Sposób kształtowania oferty.....	234

IV.1.5. Studia przypadków działań angażujących konsumentów w badanych instytucjach kultury.....	237
IV.1.6. Korzyści i ograniczenia związane z angażowaniem konsumentów	243
IV.2. Wyniki ankiety realizowanej wśród konsumentów.....	246
IV.2.1. Metodyka badania	246
IV.2.2. Charakterystyka próby badawczej.....	248
IV.2.3. Korzystanie z oferty kulturalnej	249
IV.2.4. Wiek i płeć a zaangażowanie	253
IV.2.5. Zaangażowanie respondentów w projektowanie oferty	256
IV.2.6. Wystawy i oferta edukacyjna instytucji kultury – ocena zaangażowania	261
IV.2.7. Częstotliwość korzystania z oferty jako determinanta zaangażowania.....	264
IV.2.8. Motywacja do zaangażowania.....	269
IV.2.9. Forma zaangażowania	275
IV.3. Podsumowanie	284
Rozdział V Model wdrożenia projektowania zorientowanego na klienta w zakresie rozwoju produktu w sektorze kultury	289
V.1. Ścieżka wdrożenia przez instytucje kultury strategii orientacji na klienta.....	289
V.2. Wdrożenie w instytucji kultury projektowania zorientowanego na klienta w zakresie rozwoju produktu.....	297
V.3. Podsumowanie.....	301
Zakończenie.....	302
Bibliografia.....	308
Spis tabel.....	331
Spis rysunków	333
Spis wykresów	334
Załączniki	335
Załącznik nr 1 Kwestionariusz do wywiadu z menedżerami w instytucjach kultury.	336
Załącznik nr 2 Kwestionariusz ankiety dla konsumentów oferty kultury	338

Załącznik nr 3 Kwestionariusz ankiety dla pracowników „EC1 Łódź – Miasto Kultury” w Łodzi.....	345
Załącznik nr 4 Dyspozycja wywiadu z osobami kierującymi marketingiem w „EC1 Łódź – Miasto Kultury” w Łodzi.....	348

Streszczenie

Obszar badawczy

Rynek kultury i funkcjonujące na nim instytucje podlegają przemianom. Konsumenci są bardziej wymagający w zakresie oferty i jej dostosowania do własnych potrzeb i zainteresowań. Dlatego też instytucje kultury powinny w swojej działalności koncentrować się coraz bardziej na swoich odbiorcach. W literaturze i praktyce, szczególnie w odniesieniu do instytucji kultury w Polsce, opracowanych jest wciąż niewiele przykładów i danych dotyczących zagadnienia angażowania konsumentów w projektowanie oferty. W związku z tym w oparciu o przegląd literatury międzynarodowej oraz studiów przypadku ze świata oraz praktyk stosowanych w tym zakresie w sektorze prywatnym, jak również przeprowadzone badania własne, zaproponowano model wdrożenia projektowania zorientowanego na klienta w zakresie rozwoju produktu, uwzględniający specyfikę rynku kultury. Prace były prowadzone w formule doktoratu wdrożeniowego w „EC1 Łódź – Miasto Kultury” w Łodzi.

Problem badawczy i cele

Głównym problemem badawczym stanowi określenie form, korzyści i ograniczeń angażowania konsumentów w projektowanie oferty w zakresie działalności ekspozycyjnej i kulturalno-edukacyjnej w instytucjach kultury w Polsce. Cel badawczy to określenie modelowych metod projektowania oferty z zaangażowaniem konsumentów. Natomiast cel aplikacyjny obejmuje stworzenie i wdrożenie modelu projektowania zorientowanego na użytkowników w sektorze kultury w celu podniesienia satysfakcji klienta.

Metoda badań

Dokonano przeglądu literatury oraz badań wtórnych obejmującego zagadnienia związane między innymi z angażowaniem konsumentów, rozwojem produktów, strategią orientacji na klienta, marketingiem na rynku kultury. Przeprowadzono czteroetapowe badania własne, których celem było uchwycenie różnych perspektyw na angażowanie konsumentów. Kluczowe były perspektywy samych konsumentów (n=376) oraz menedżerów odpowiedzialnych za projektowanie oferty (n=9). Zostały one uzupełnione o badanie pracowników EC1 (n=68) oraz osób zarządzających marketingiem w EC1 (n=3). Całość badań wzbogacono analizą studium przypadku instytucji kultury, w której realizowane było wdrożenie.

Wyniki

Kluczowym wnioskiem jest ustalenie, że zarówno konsumenci jak i menedżerowie instytucji kultury dostrzegają potencjał wynikający z angażowania odbiorców. Konsumenci wskazują na wysoką chęć do zaangażowania się, chcą mieć wpływ na ofertę i są skłonni

poświęcić na to swój wolny czas. Menedżerowie dostrzegają konieczność uwzględniania potrzeb konsumentów i podejmują w tym kierunku pierwsze próby. Wzmocnienie strategii orientacji na klienta wymaga z kolei działań w obszarach: kultury organizacyjnej, strategii, procesów, wskaźników i relacji z organizatorem. Kluczowe jest włączenie w proces wszystkich pracowników, nie tylko tych kontaktujących się bezpośrednio z klientami. Transformacja z koncentracji na ofercie do koncentracji na kliencie jest złożonym i długookresowym wyzwaniem. Wysiłek jednak z tym związany przekłada się na osiągnięcie lepszych wyników.

Słowa kluczowe: zaangażowanie konsumentów; rozwój produktu; oferta instytucji kultury; strategia orientacji na klienta; sektor kultury; współtworzenie wartości

Abstract

Engaging consumers in the development of products of cultural institutions as an example of the implementation of the customer orientation strategy

Research area

The cultural market and the institutions operating in it are undergoing changes. Consumers are more demanding in terms of their offerings and their adaptation to their own needs and interests. Therefore, cultural institutions should focus more and more on their audiences in their activities. In the literature and practice, especially with regard to cultural institutions in Poland, there are still few examples and data on the issue of engaging consumers in the design of offerings. Therefore, based on a review of international literature and case studies from the world, as well as practices in this area in the private sector, and own research conducted, a model for the implementation of customer-centred design in product development was proposed taking into account the specifics of the cultural market. The work was conducted in the form of an implementation doctorate at "EC1 Łódź - City of Culture" in Łódź.

Research problem and aims

The main research problem is to identify the forms, benefits and limitations of involving consumers in the design of offerings for exhibition and cultural-educational activities in cultural institutions in Poland. The research aim is to identify model methods for designing offerings with consumer engagement. The application aim, on the other hand, includes the creation and implementation of a model of user-centred design in the cultural sector to improve customer satisfaction.

Research method

A literature review and desk research were conducted covering issues related to consumer engagement, product development, customer orientation strategy, marketing in the cultural market, among others. A four-stage research was conducted to capture different perspectives on consumer engagement. The key perspectives were those of consumers themselves (n=376) and managers responsible for designing the offer (n=9). These were supplemented by a research of EC1 employees (n=68) and EC1 marketing managers (n=3). The entire research was enriched by a case study analysis of the cultural institution where the implementation was conducted.

Findings

A key finding is that both consumers and managers of cultural institutions recognize the potential of engaging audiences. Consumers indicate a high willingness to engage, want to influence the offer and are willing to spend their free time to do so. Managers recognize the need to take consumers' needs into account and are making initial attempts in this direction. Strengthening the customer orientation strategy, in turn, requires action in the areas of organizational culture, strategy, processes, indicators and relationships with the organizer. It is crucial to involve all employees in the process, not just those in direct contact with customers. The transformation from a focus on the offer to a focus on the customer is a complex and long-term challenge. However, the effort involved translates into better results.

Keywords: consumer engagement; product development; cultural institution offerings; customer orientation strategy; cultural sector; value co-creation

Wstęp

Zagadnienia związane z orientacją na klienta i angażowaniem go w działalność przedsiębiorstwa są popularnymi tematami podejmowanymi zarówno przez naukowców, jak i praktyków. W 2010 r. Marketing Science Institute umieścił problematykę związaną z zaangażowaniem konsumentów (*consumer engagement*) na liście priorytetów badawczych, co zintensyfikowało prowadzenie badań naukowych w tym przedmiocie¹. Jest to bez wątpienia temat badawczy, który niesie ze sobą istotne implikacje praktyczne, z których tak często korzysta obecnie rynek. Odnotować również można, że coraz częściej zwraca się uwagę na rosnącą rolę marketingu na rynku kultury². Badania związane z rynkiem kultury przynoszą szereg ciekawych informacji o preferencjach, potrzebach i zachowaniach konsumentów. Prezentowane są one zarówno w literaturze krajowej, jak i zagranicznej³. Szerzej o nabywcach na rynku kultury w Polsce piszą Magdalena Sobocińska⁴ oraz Tomasz Smoleń⁵. Zagadnienie to jest również poruszane w literaturze zagranicznej⁶. Połączenie obu zagadnień, szczególnie z perspektywy polskiego rynku kultury wydaje się ciekawym obszarem badawczym ze względu na istniejącą lukę w tym zakresie. Nawet w literaturze światowej, dostarczającej większej ilości badań i głębszej analizy zagadnień, zwraca się uwagę, że istnieje konieczność zbadania modeli, które zachęcają do włączenia konsumentów w projektowanie oferty w zakresie wystaw⁷. Na tym właśnie zagadnieniu koncentruje się przedkładana rozprawa doktorska.

¹ Rupik K., Zastosowanie koncepcji *customer engagement* w branży odzieżowej, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, nr 875, Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu, 2015, t. 1, nr 41, s. 141-154

² Por. a) Gottschalk I., *Kulturökonomik: Probleme, Fragestellungen und Antworten*, Springer VS, Wiesbaden 2016, b) Kucharski J., *Kultura na rynku. Wybrane zagadnienia z zarządzania, marketingu i ekonomiki w sferze kultury*, Wydawnictwo WAM, Kraków 2017.

³ Por. a) Lizardo O., Skiles S., Cultural consumption in the fine and popular arts realms, *Sociology Compass*, 2008, Vol. 2, No. 2, s. 485-502, doi.org/10.1111/j.1751-9020.2008.00101.x, b) Colbert F., *Marketing culture and the arts*, HEC Montréal, Carmelle and Rémi Marcoux Chair in Arts Management, Montreal 2012; c) Wróblewski Ł. (red nauk.), *Marketingowe oraz społeczne aspekty zarządzania w kulturze*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2017.

⁴ a) Sobocińska M., Wyzwania dla rynku kultury w kontekście procesów integracyjnych, [w:] Karwowski J. (red.), *Polski konsument i przedsiębiorstwo na jednolitym europejskim rynku*, Wydawnictwo printshop Artur Piskala, Szczecin 2005; b) Sobocińska M., *Zachowania nabywców na rynku dóbr i usług kultury*, PWE, Warszawa, 2008; c) Sobocińska M., *Uwarunkowania i perspektywy rozwoju orientacji rynkowej w podmiotach strefy kultury*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2015.

⁵ Smoleń T., Rola marketingu w kreowaniu popytu na dobra kultury, [w:] Duliniec E., Garbarski L., Mazur J., Strzyżewska M., Wrzosek W. (red.), *Ekspansja czy regres marketingu?*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2006.

⁶ a) Hill L., O'Sullivan C., O'Sullivan T., *Creative Arts Marketing*, Butterworth-Heinemann, Oxford 2006, b) Kolb B. M., *Marketing for cultural organisations. New strategies for attracting audiences to classical music, dance, museums, theatre and opera*, Cengage Learning EMEA, London 2005.

⁷ Davies S. M., The co-production of temporary museum exhibitions, *Museum Management and Curatorship*, 2010, Vol. 25, No. 3, s. 305-321, DOI: 10.1080/09647775.2010.498988.

Proces tworzenia wystaw dotyczy wielu wymiarów, które zaprezentowano na rysunku 1. Składają się na niego następujące elementy: wstępny pomysł i jego rozwinięcie; zarządzanie i administracja; projektowanie i produkcja; zrozumienie i przyciągnięcie publiczności; funkcje kuratorskie; oraz planowanie programu towarzyszącego. Mimo że niektóre zadania muszą wyraźnie poprzedzać inne, ramy te nie zostały przedstawione jako proces liniowy, ponieważ może istnieć znaczny stopień zróżnicowania w sposobie realizacji wystaw i kolejności wykonywania zadań. Sposób realizacji tych zadań różni się w zależności od instytucji kultury, budżetu i zaangażowanych w proces osób.⁸

Rysunek 1. Proces powstawania wystawy



Źródło: Davies S. M., The co-production of temporary museum exhibitions, *Museum Management and Curatorship*, 2010, Vol. 25, No. 3, s. 308

Punktem wyjścia do prowadzonych rozważań jest teza, że wdrożenie w instytucjach kultury projektowania zorientowanego na użytkownika pozwoli na oferowanie usług w największym stopniu odpowiadającym potrzebom klientów. Sektor kultury w Polsce wydaje się w niewielkim stopniu zorientowany na potrzeby klientów. Brakuje nowoczesnych rozwiązań w zakresie projektowania usług kultury. W ramach rozprawy doktorskiej dokonano przeglądu literatury polskiej i zagranicznej (głównie anglojęzycznej) w zakresie

⁸ Davies S. M., The co-production of temporary museum exhibitions, *Museum Management and Curatorship*, 2010, Vol. 25, No. 3, s. 305-321, DOI: 10.1080/09647775.2010.498988.

zaangażowania konsumenta, projektowania nowego produktu, specyfiki rynku kultury oraz strategii orientacji na klienta. Rozważania te poddano analizie z perspektywy uwzględniającej specyfikę rynku kultury i operujących na nim podmiotów.

Rozprawa doktorska oparta została na podejściu skoncentrowanym na zarządzaniu dziedzictwem (porównanie paradygmatów przedstawiono w tabeli 1). Za Ashworth'em⁹ przyjęto, że na dziedzictwo składają się sposoby, w jakie współcześnie użytkuje się przeszłość. W literaturze określone zostały trzy paradygmaty dotyczące podejścia do korzystania z obiektów wytworzonych w przeszłości: ochrona, konserwacja i dziedzictwo. W swoim dorobku przedstawia je szczegółowo Gregory Ashworth¹⁰. Choć w swoich pracach odnosi się przede wszystkim do wykorzystania historycznych miast i planowania ich przekształceń, sformułowane założenia odpowiadają prezentowanemu tematowi pracy.

Tabela 1. Porównanie paradygmatów ochrony, konserwacji i dziedzictwa wg Ashworth'a

	Ochrona	Konserwacja	Dziedzictwo
Cele	Odkrycie i zachowanie wszystkiego, co się da zachować. Zabezpieczenie aspektów przeszłości przed zagrożeniem.	Ponowne użytkowanie po adaptacji do nowej funkcji.	Współczesne zastosowanie i wykorzystanie. Współczesna konsumpcja przeszłości. Decyzja, aby czerpać z przeszłości i pokazywać przyszłość.
Przedmiot zainteresowania	Budynek, obiekt.	Obiekt i jego wykorzystanie.	Produkt kultury.
Zasoby	Stałe. Zasoby są ograniczone i mogą się wyczerpać.	Zasoby są ograniczone i mogą się wyczerpać.	Zasoby są nieograniczone i wszechobecne. Zasoby są pochodną popytu.
Determinanty	Eksperti, politycy.	Eksperti, politycy.	Użytkownicy.
Kryteria	Normy.	Normy.	Rynek.
Funkcja	Niezmieniona / brak.	Nowa funkcja po adaptacji.	Nowa funkcja po adaptacji.
Kryteria selekcji	Niezmienne, można je określić obiektywnie.	Determinowane przez obiekt.	Determinowane przez czynniki zewnętrzne,

⁹ Ashworth G., *Planowanie dziedzictwa*, Międzynarodowe Centrum Kultury, Kraków 2015.

¹⁰ Ibidem.

			zmiennie, można je określić subiektywnie.
Znaczenie przypisane obiektowi	Istnienie pojedynczego, stałego, uniwersalnego znaczenia obiektu.	Istnienie znaczenia obiektu w odniesieniu do nowej funkcji po adaptacji.	Istnienie polisemicznych, zmiennych znaczeń, zależnych od użytkownika.
Zarządzenie	Nie jest istotne.	Jest istotne pod kątem obecnego wykorzystania.	Podejście do dziedzictwa jest kluczową strategią zarządzania miejscem / obiektem.

Źródło: opracowano na podstawie:

Ashworth G., Sfragmentaryzowane dziedzictwo. Sfragmentaryzowany instrument sfragmentaryzowanej polityki [w:] Ashworth G., *Planowanie dziedzictwa*, Międzynarodowe Centrum Kultury, Kraków 2015, s. 95;

Ashworth G., Planowanie dziedzictwa [w:] Ashworth G., *Planowanie dziedzictwa*, Międzynarodowe Centrum Kultury, Kraków 2015, s. 148;

Ashworth G., Paradygmaty i paradoksy planowania przeszłości [w:] Ashworth G., *Planowanie dziedzictwa*, Międzynarodowe Centrum Kultury, Kraków 2015, s. 40-58

Przedstawione podejście jest zorientowane na popyt. Dziedzictwo w tym kontekście jest produktem wielofunkcyjnym, służy różnym celom i jest wykorzystywane przez różnych użytkowników.¹¹ A świadome, oparte o uwarunkowania rynkowe zarządzanie dobrami kultury staje się wymogiem współczesności. Za Ashworth'em¹² przyjęto zatem, że na dziedzictwo składają się sposoby, w jakie współcześnie użytkuje się przeszłość. Zgodnie z tym podejściem zakłada się, że dziedzictwo ma potencjał ekonomiczny. Należy jednak zauważyć pewne zagrożenia związane z przyjętym podejściem. Wymienia się tu głównie fakt, iż konkurencja na tym rynku jest bardzo duża, wynika to z powszechnej dostępności zasobów pochodzących z przeszłości. Komercjalizowanie korzystania z dziedzictwa może stać się tak powszechne, że mimo rosnącego popytu podaż może go przewyższyć.¹³ Korzystanie z oferty kultury podlega też licznym modom i zmieniającym się upodobaniom użytkowników. Dlatego też oferta ta nie może być przygotowana raz na zawsze i nie podlegać ciągłym modyfikacjom. Współcześnie instytucje kultury zdają się w przeważającej mierze wciąż nie dostrzegać tego wyzwania. Jednak w literaturze również polskiej zwraca się już uwagę, że „rynkowa orientacja obiektów zabytkowych o uznanych walorach kulturowych jest ich nową opcją strategiczną.”¹⁴

¹¹ Ashworth G., Prawdziwy potencjał, ukryte problemy. Opowieść o pięciu miastach Europy Środkowej i ich dziedzictwie [w:] Ashworth G., *Planowanie dziedzictwa*, Międzynarodowe Centrum Kultury, Kraków 2015, s. 66-67.

¹² Ashworth G., *Planowanie dziedzictwa*, Międzynarodowe Centrum Kultury, Kraków 2015, s. 5.

¹³ Ashworth G., Prawdziwy potencjał..., op. cit., s. 66-68.

¹⁴ Szromnik A., *Marketing dziedzictwa kulturowego - obiekt zabytkowy na rynku*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2022, s. 29.

Na potrzeby pracy używa się perspektywy dziedzictwa do określenia produktu na rynku kultury. W związku z tym stosowanie i wykorzystywanie metod biznesowych w kulturze nie jest czymś niestosownym. Mówimy tu o działaniach nastawionych na zaspokojenie potrzeb klientów i w rezultacie zapewnienie ich satysfakcji z korzystania z danego produktu czy usługi, co ma znaczenie dla wyników osiągniętych przez instytucję kultury.

W celu omówienia koncepcji rozwoju nowego produktu odwołano się do koncepcji marketingu mix. Składowe marketingu mix określone pierwotnie jako 4P zostały wprowadzone do literatury przez E. J. McCarthy'ego¹⁵ w 1960. Są to: *Product* – produkt, *Place* – dystrybucja, *Promotion* – promocja, *Price* – ceny. Następnie koncepcja ta została uzupełniona w latach 80' dwudziestego wieku o kolejne 3P: *People* – nabywcy, pracownicy, *Physical evidence* – środowisko, otoczenie zewnętrzne, *Process* – proces świadczenia usług¹⁶. Idea ta jest wciąż rozwijana i modyfikowana np. koncepcje 4C oraz 7N¹⁷. Ze względu na fakt, iż oferta instytucji kultury powinna być traktowana jako produkt, można założyć, że zjawiska dotyczące funkcjonowania gospodarki rynkowej można, przy uwzględnieniu specyfiki omawianego rynku, odnieść do rozwoju produktu na rynku kultury.

W literaturze coraz częściej zwraca się uwagę na zmieniającą się rolę konsumenta. Jego upodmiotowienie i coraz większy wpływ na politykę firmy mają kluczowe znaczenie dla aktywności marketingowych w przedsiębiorstwach¹⁸. Spełnianie oczekiwań konsumentów w zakresie produktu, komunikacji marketingowej i usług pomocniczych pozwala na tworzenie wartości zarówno dla nich samych, jak i dla inwestorów i pracowników¹⁹.

Według Instytutu Gallupa podejście klientocentryczne – zorientowane na klienta – oznacza, że „strategia zaangażowania klienta staje się centralną częścią kultury organizacyjnej”²⁰. W raporcie Deloitte²¹ wykazano, jakie kluczowe czynniki orientacji na klienta wpływają na poprawę rentowności przedsięwzięć biznesowych. Wydaje się, że mogą

¹⁵ McCarthy E.J., *Basic Marketing: A Managerial Approach*, Richard D. Irwin, Inc., Madison 1960.

¹⁶ Booms B., Bitner M. J., *Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firms*, [w:] Donnelly J. H., George W. R., *Marketing of Services*, American Marketing Association, Michigan 1981, s. 47–51.

¹⁷ Por. a) Lauterborn, B., *New Marketing Litany: 4Ps Passé: C-Words Take Over*, *Advertising Age*, 1990, Vol. 41, s. 26, b) Kotler P., Keller K., *Marketing Management*, Pearson, Upper Saddle River, NJ, 2006.

¹⁸ Gregor B., Gotwald B., *Chances and Challenges for Contemporary Business – from Human-Centred Design Philosophy to Omnichannel Environment*, *Handel Wewnętrzny*, 2018, nr 5(376), s. 73–80.

¹⁹ Bryła P., *Creating and Delivering Value for Consumers of Healthy Food – a Case Study of Organic Farma Zdrowia S.A.*, *Journal of Management and Business Administration. Central Europe*, 2017, Vol. 25, No. 4, s. 55–74.

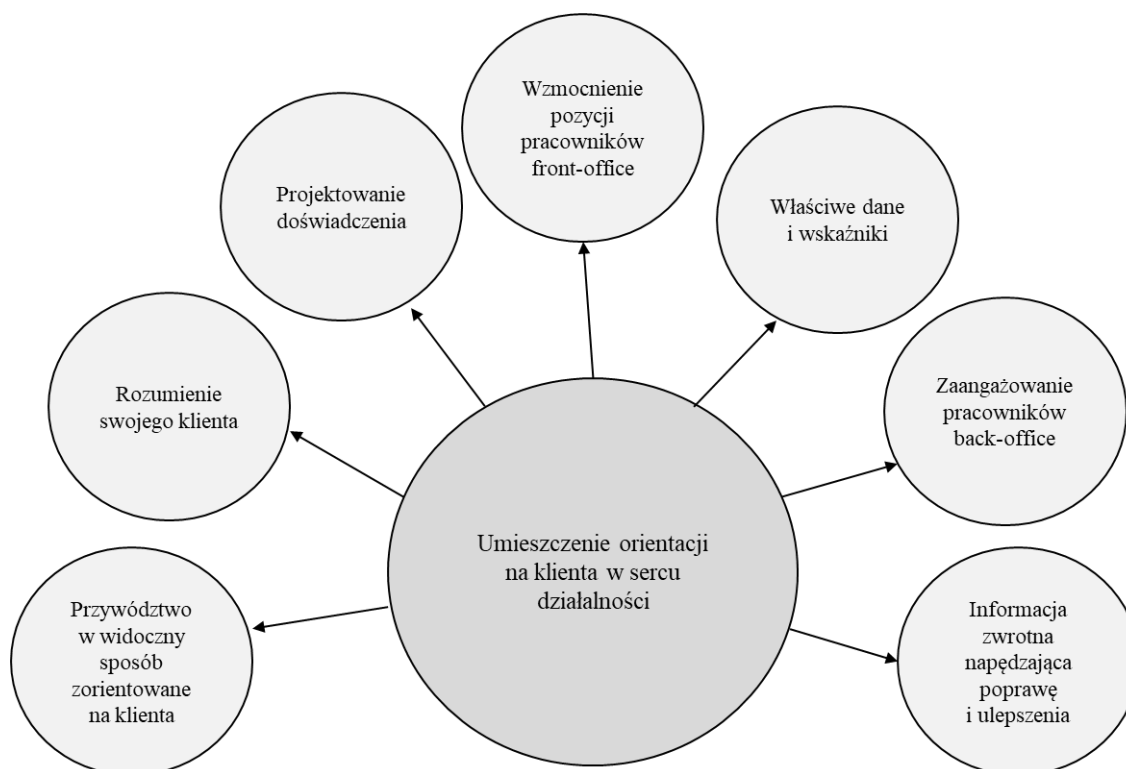
²⁰ Instytut Gallupa, <http://www.gallup.com/services/169331/customer-engagement.aspx> (dostęp: 22.10.2020).

²¹ Deloitte, pod kierownictwem Hughes C., *Customer-centricity. Embedding it into your organisation's DNA*, 2014,

https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ie/Documents/Strategy/2014_customer_centricity_deloitte_ireland.pdf (dostęp: 22.10.2020).

one również mieć zastosowanie do sektora kultury, który w coraz większym zakresie zaczyna funkcjonować uwzględniając uwarunkowania rynkowe²². Strategie wprowadzania w organizacji zasady klientocentryczności wg raportu Deloitte przedstawiono na poniższym rysunku.

Rysunek 2. Strategie wprowadzania w organizacji zasady klientocentryczności



Źródło: *Customer-centricity. Embedding it into your organisation's DNA*, pod kierownictwem Cormac Hughes, 2014, https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ie/Documents/Strategy/2014_customer_centricity_deloitte_ireland.pdf (dostęp: 22.10.2020), s. 4

Widoczna jest jednak pewna luka w opracowaniach naukowych i badaniach w zakresie rozwoju produktu kultury. Zagadnienie to jest omawiane dość powierzchownie, jedynie jako tło do głębszej analizy innych zagadnień marketingowych, takich jak: komunikacja, dystrybucja, zachowania nabywców, etc. Odnotować, jednak należy w tym miejscu, za Romanem Niestrojem²³, że zgodnie z podstawową zasadą marketingu satysfakcja klienta jest głównym warunkiem sukcesu przedsiębiorstwa, a zatem produkt stanowi najważniejszy

²² Sobocińska M., *Uwarunkowania i perspektywy rozwoju orientacji rynkowej w podmiotach sfery kultury*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2015.

²³ Niestrój R., Rynkowa wartość strategii produktu, [w:] Czubała A. (red.), *Marketingowe strategie budowania wartości przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2006.

instrument marketingu. Nieprzypadkowo produkt jest wymieniany na pierwszym miejscu wśród narzędzi marketingowych.

Badania²⁴ pokazują niski stopień angażowania odwiedzających przez instytucje kultury. W Polsce 18,9% badanych muzeów (próba n=36) przeprowadza ankiety albo organizuje grupy fokusowe z konsumentami kilka razy w roku, 13,5% – raz w roku, 37,8% nie robi tego nigdy. Ponad 50% polskich muzeów na pytanie o powody braku prowadzenia ankiet lub grup fokusowych z konsumentami odpowiedziało, że ich nie potrzebuje. Prawie 43% polskich muzeów wskazało na brak środków finansowych. Zwraca się również uwagę na skomplikowane procedury. Równolegle korzyści związane z zaangażowaniem konsumentów są dostrzegane wyraźnie w sektorze prywatnym. W opinii zdecydowanej większości menedżerów współtworzenie wartości z klientami prowadzi między innymi do: wzrostu satysfakcji klientów, zwiększenia powtarzalności zakupów, poprawy jakości produktów i usług, wzrostu rekomendacji wśród konsumentów²⁵.

Choć literatura naukowa dostarcza szeregu badań i wniosków związanych z angażowaniem konsumentów w działalność przedsiębiorstw, to wciąż ta tematyka nie jest wystarczająco opracowana w kontekście rynku kultury w Polsce. Z punktu widzenia omawianego zagadnienia i zidentyfikowanej luki w zakresie opracowań naukowo-badawczych kluczowa dla prawidłowego wdrożenia w instytucjach kultury modelu projektowania produktu zgodnie ze strategią orientacji na klienta okazała się współpraca pomiędzy uczelnią a instytucją kultury i możliwość realizacji doktoratu w formie wdrożeniowej. Bez przeprowadzenia odpowiednich badań oraz opracowania analiz naukowych, wdrożenie projektowania z zaangażowaniem konsumentów w instytucjach kultury obarczone jest wysokim ryzykiem związanym przede wszystkim z niedostosowaniem modelu wdrożenia do specyfiki rynku. Niemniej przyjęto założenie, że na grunt usług kultury można przeszczepić rozwiązania i metody wykorzystywane z sukcesami w biznesie.

W Polsce istnieje tylko kilka instytucji, które próbują działalności na tym polu. Jako studium przypadku przedstawiono doświadczenia w zakresie projektowania oferty kultury realizowane w „EC1 Łódź – Miasto Kultury” w Łodzi. To duża instytucja o oddziaływaniu ogólnopolskim, w ramach której prowadzone są trzy centra aktywności: Centrum Nauki i Techniki, Narodowe Centrum Kultury Filmowej, Centrum Komiksu i Narracji Interaktywnej.

²⁴ Sīmansone I. Z. (kierownik projektu), *NEMO Working Group, Muzea i przemysły kreatywne (praca w toku)*, 2017, <https://www.nck.pl/badania/raporty/raport-muzea-i-przemysly-kreatywne> (dostęp 20.10.2018).

²⁵ Łaskiewicz A., Value creation by engaging customers in the process of product and business design in a virtual environment, *Handel Wewnętrzny*, 2018, tom II, nr 4(375), s. 160-168.

Obecnie w ofercie instytucji dostępnych jest kilka produktów. Instytucja znajduje się w fazie dynamicznego rozwoju; od roku 2016 uruchomiła działalność operacyjną, jednak w dalszym ciągu równolegle prowadzone są prace inwestycyjne zmierzające do poszerzenia oferty. Jest to instytucja o dużym potencjale kulturalnym i biznesowym. Kluczowym wyzwaniem w perspektywie kilku najbliższych lat będzie dla EC1 projektowanie oferty. Przedstawiciele instytucji dostrzegają konieczność przygotowania produktów z zaangażowaniem konsumentów tak, aby zwiększyć ich satysfakcję. Można zakładać, że satysfakcja klientów i konsumentów oferty dostarczanej przez instytucje kultury stanie się w najbliższym czasie kluczowym wskaźnikiem sukcesu tych podmiotów. Wykorzystanie metody współtworzenia pozwala na zmianę perspektywy, spojrzenie na oferowane przez instytucje kultury produkty oczami konsumenta. Budowanie relacji z klientami pozwala na osiągnięcie stanu, w którym obie strony wygrywają – zarówno organizacja, jak i klient. Każda ze stron może realizować swoje cele dzięki drugiej stronie, a nie jej kosztem. Takie podejście w sektorze kultury nabiera szczególnego znaczenia.

Ze względu na brak w Polsce określonych standardów, modeli postępowania, kryteriów sukcesu, a co za tym idzie również dobrych praktyk w tym obszarze, prace nad projektowaniem oferty w oparciu o strategię orientacji na klienta są w znacznej mierze utrudnione i ograniczone oraz obarczone wieloma ryzykami, nieakceptowalnymi obecnie przez sektor publiczny, w którym działa przeważająca liczba podmiotów kultury w Polsce. Dlatego też celem pracy było opracowanie modelu wdrożenia projektowania zorientowanego na potrzeby klienta w sektorze kultury. Metody wykorzystywane na świecie w sektorze kultury oraz metody wykorzystywane w biznesie dają się, po odpowiedniej adaptacji, zastosować w projektowaniu usług kultury w Polsce. Ponadto istotnym wyzwaniem dla podejmowania decyzji o wprowadzaniu modyfikacji i optymalizacji usług w sektorze kultury jest brak danych i kryteriów, w oparciu o które takie procesy powinny być inicjowane. Na tym polu tylko w nieznacznym stopniu wykorzystuje się badania klientów, badania rynku, śledzenie trendów, etc. Tym sposobem raz zaprojektowana i wdrożona oferta nie podlega modyfikacjom lub modyfikacje te mają charakter intuicyjny, co sprawia, że oferta nie nadąża za zmieniającymi się potrzebami klientów oraz nowymi trendami rynkowymi.

W pewnej mierze można zakładać, że opisane powyżej sytuacje wynikają ze specyfiki rynku, na którym się poruszamy. Wciąż niechętnie przyjmuje się definicję, że oferta kultury jest produktem, natomiast odbiorcy oferty są klientami. Wyzwaniem jest zatem takie opracowanie problemu, aby zaproponować narzędzia do projektowania oferty kultury z jednej strony zorientowanego na klienta, z drugiej zaś – nie naruszając zasad wynikających

z działalności statutowych instytucji. Wykazano, że oba cele nie są ze sobą sprzeczne, a wręcz przeciwnie, mogą się wzajemnie wspierać i podnosić tym samym zarówno jakość oferty, jak i satysfakcję klientów.

Sektor kultury jako środowisko biznesowe wykazuje szereg cech, które można zaobserwować również w działalności *stricto* komercyjnej, nastawionej na zysk poprzez zapewnienie satysfakcji klienta, jak również szereg cech specyficznych dla danego rynku. Analizie w ramach pracy poddano rynek kultury pod kątem aspektów, w których kultura jest podobna do innych środowisk biznesowych wykorzystujących projektowanie produktu zorientowane na klienta. Przedstawiono również specyfikę rynku kultury pod kątem cech istotnych dla projektowania zorientowanego na klienta. Kluczową częścią pracy jest opracowanie modelowych metod projektowania oferty kultury wraz z oceną ich skuteczności przez pryzmat określonych kryteriów. Wytypowano rozwiązania w zakresie projektowania zorientowanego na użytkownika w sektorze kultury w oparciu o przeanalizowane modele, analizę środowiska biznesowego, przeprowadzone badania oraz studium przypadku.

Zdiagnozowanym problemem, którego próbę rozwiązania podjęto, jest niedostateczny poziom badań i wiedzy ukierunkowanej na zaangażowanie konsumentów w projektowanie produktu w instytucjach kultury w Polsce. W związku z tym, że rynek kultury jest bardzo szerokim zagadnieniem, konieczne było dokonanie zawężenia obszaru badawczego. Uwzględniając specyfikę projektowania oferty w różnych instytucjach kultury (muzea, teatry, domy kultury, biblioteki, kina, etc.) oraz charakter instytucji kultury, w której realizowane jest wdrożenie, do analizy wytypowano instytucje kultury prowadzące działalność wystawienniczą, czyli posiadające ekspozycję i prowadzące jednocześnie działalność kulturalno-edukacyjną. Kryteria te zgodnie z klasyfikacją UNESCO, stosowaną w Polsce przez Główny Urząd Statystyczny, spełniają muzea i paramuzea. W Polsce na koniec 2020 r. funkcjonowały 932 muzea (łącznie z oddziałami) oraz 345 paramuzeów (po odjęciu ogrodów zoologicznych i botanicznych – 290)²⁶. Muzea i instytucje paramuzealne stanowią 8,2% ogólnej liczby podmiotów działających w obszarze kultury. Średnio na województwo przypada 80 takich jednostek. Rozwój tego rynku, rosnąca i coraz bardziej zróżnicowana oferta oraz rosnąca liczba odbiorców oferty (mimo pewnych zmian spowodowanych pandemią Covid-19) wzmacnia argumenty za koniecznością opracowania propozycji wdrożenia projektowania z zaangażowaniem konsumentów oraz analizy tego tematu od strony naukowej.

²⁶ Dane statystyczne w akapicie za: *Kultura w 2020 r.*, Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Krakowie, Ośrodek Statystyki i Kultury, Warszawa, Kraków 2021, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/kultura/kultura-w-2020-roku,2,18.html#> (dostęp: 19.01.2022).

Głównym problemem badawczym jest poszukiwanie odpowiedzi na pytanie: **Jakie są formy, korzyści i ograniczenia zaangażowania konsumentów w projektowanie oferty w zakresie działalności ekspozycyjnej i kulturalno-edukacyjnej w instytucjach kultury w Polsce?**

Określono następujące cele:

Cel badawczy: Określenie modelowych metod projektowania oferty kultury z zaangażowaniem konsumentów.

Cel aplikacyjny: Stworzenie i wdrożenie modelu projektowania zorientowanego na użytkowników w sektorze kultury w celu podniesienia satysfakcji klienta.

W prowadzonych badaniach skoncentrowano się na konieczności wychwycenia różnych perspektyw związanych z zaangażowaniem konsumentów w rozwój produktu w instytucji kultury, ponieważ tylko ich kompleksowe ujęcie pozwala na wdrażanie efektywnych rozwiązań. Dlatego też w ramach pracy przeprowadzono wywiady z menedżerami odpowiedzialnymi za projektowanie oferty w instytucjach kultury prowadzących działalność wystawienniczą i kulturalno-edukacyjną oraz badania kwestionariuszowe wśród konsumentów oferty dostarczanej przez te instytucje. Zostały one uzupełnione poprzez ankietę przeprowadzoną wśród pracowników „EC1 Łódź – Miasto Kultury” w Łodzi oraz wywiady z osobami odpowiedzialnymi za działania marketingowe w EC1.

Badania prowadzone były w Polsce w muzeach i paramuzeach (z pominięciem ogrodów zoologicznych i botanicznych), które już obecnie prowadzą pewne aktywności angażujące konsumentów w ich działalność. Do badania wytypowane zostały te jednostki, które poprzez działania w przestrzeni realnej jak i internetowej podejmują działania mające na celu angażowanie konsumentów w projektowanie lub zmiany oferty. Plan badawczy przedstawiono na rysunku 3.

Rysunek 3. Plan badawczy



Źródło: opracowanie własne

W oparciu o przegląd literatury i wcześniejsze badania sformułowano następujące hipotezy badawcze:

- | | |
|------------|--|
| H1 | Nie występują istotne różnice w ocenie poszczególnych zmiennych dotyczących zaangażowania przez respondentów w różnym wieku. |
| H2 | Pomiędzy kobietami a mężczyznami nie występują istotne różnice w ocenie poszczególnych zmiennych dotyczących zaangażowania. |
| H3 | Osoby, które uważają, że konsultacje są potrzebne, chętniej się zaangażują i poświęcą więcej czasu. |
| H4 | Większa częstotliwość korzystania z wystaw jest pozytywnie skorelowana z zainteresowaniem powstawaniem wystaw i lojalnością wobec instytucji wystawienniczych. |
| H5 | Większa częstotliwość korzystania z edukacji kulturalnej jest pozytywnie skorelowana z zainteresowaniem, jak wymyślane są zajęcia edukacyjne i lojalnością wobec tej oferty w konkretnej instytucji. |
| H6 | Istnieje pozytywny związek pomiędzy chęcią posiadania przez respondentów większego wpływu na ofertę kulturalną a oceną potrzeby wprowadzania zmian i konsultacji oferty. |
| H7 | Występują różnice w ocenie konieczności uwzględniania potrzeb klienta pomiędzy pracownikami poszczególnych pionów organizacyjnych. |
| H8 | Pracownicy, którzy uważają, że uwzględnienie potrzeb klientów jest istotne, posiadają wystarczające informacje na temat tych potrzeb. |
| H9 | Pracownicy dostrzegają wartość w pytaniu klientów o zdanie podczas wprowadzania zmian i ulepszeń. |
| H10 | Młodszy pracownicy częściej biorą pod uwagę potrzeby klienta podczas przygotowywania oferty niż ich starsi koledzy. |

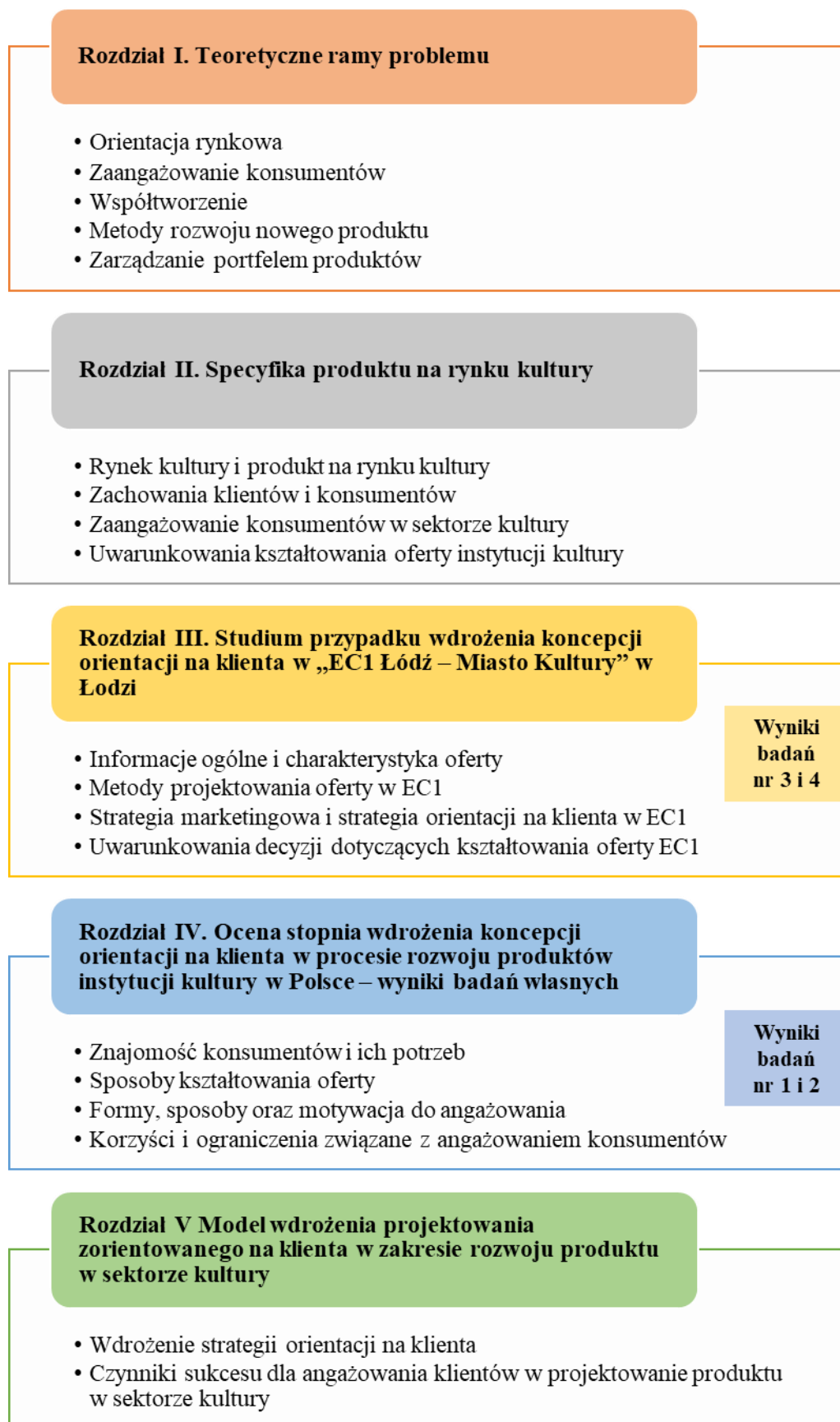
Hipotezy te zostały poddane weryfikacji w ramach badania ankietowego konsumentów (od H1 do H6 → rozdział II) oraz badania ankietowego pracowników EC1 (od H7 do H10 → rozdział III).

Praca składa się z pięciu rozdziałów omawiających w kolejności zagadnienia dotyczące orientacji rynkowej i orientacji na klienta, zaangażowania klientów, współtworzenia, rynku kultury i jego specyfiki, studium przypadku instytucji kultury EC1; następnie zaprezentowano wyniki badań prowadzonych wśród konsumentów oraz menedżerów instytucji kultury,

a na zakończenie przedstawiono model wdrożenia projektowania zorientowanego na klienta w instytucjach kultury. Struktura pracy została przedstawiona na rysunku 4. Każdy rozdział zawiera również krótkie wprowadzenie dotyczące omawianych w nim treści i kończy się podsumowaniem najważniejszych ustaleń w punktach. Pracę otwiera wstęp, w którym przedstawiono uzasadnienie podjęcia tematu, określono paradygmat, sformułowano problem badawczy oraz cele naukowy i aplikacyjny, jak również przedstawiono koncepcję i metodykę badań oraz pytania badawcze i hipotezy badawcze. Pracę zamyka zakończenie podsumowujące najważniejsze ustalenia i wyniki badań, określono ich ograniczenia, wskazano na dalsze kierunki badawcze oraz implikacje dla praktyki.

Rozprawa stanowi wynik prac badawczo-wdrożeniowych realizowanych na Uniwersytecie Łódzkim i w „EC1 Łódź – Miasto Kultury” w Łodzi w ramach doktoratu wdrożeniowego prowadzonego pod patronatem naukowym dra hab. Pawła Bryły, prof. UŁ.

Rysunek 4. Struktura pracy



Źródło: opracowanie własne

Rozdział I Teoretyczne ramy problemu

Rozdział obejmuje przegląd literatury z zakresu koncepcji orientacji na klienta, angażowania konsumentów i ich angażowania się oraz wykorzystania współtworzenia w procesie rozwoju produktów i usług. Celem tej części pracy jest zarysowanie tła teoretycznego i wskazanie implikacji dla zastosowania tych koncepcji w instytucjach kultury prowadzących działalność wystawienniczą oraz edukację kulturalną. Rozważania rozpoczęto od koncepcji orientacji rynkowej oraz wynikającej z niej orientacji na klienta, następnie omówiono zagadnienia związane z zaangażowaniem i pogłębiono je omawiając tematykę współtworzenia. Zakończenie rozdziału stanowi analiza teorii projektowania i rozwoju produktów oraz zarządzania portfelem produktów.

I.1. Koncepcje orientacji rynkowej

Orientacja rynkowa obejmująca koncentrację na klienta przejawia się w różnych obszarach działalności organizacji, m.in. w obsłudze klienta, budowaniu satysfakcji klienta, włączaniu klientów w proces tworzenia produktów i usług, sprzedaży produktów²⁷. W pracy przedstawiono perspektywę włączenia klienta w proces projektowania produktu i usługi, uznając ten etap za ważny krok do budowania strategii zorientowanej na klienta.

Związek pomiędzy orientacją rynkową a wynikami wydaje się być solidny w różnych kontekstach środowiskowych, które charakteryzują się różnym stopniem zawirowań rynkowych, intensywnością konkurencji i zawirowań technologicznych.²⁸ Orientacja rynkowa staje się zatem użytecznym narzędziem zarządzania dla każdego sektora. Badania wskazują na istotny pozytywny wpływ orientacji rynkowej na rentowność przedsiębiorstw i to bez względu na to, czy wytwarzają produkty czy dostarczają usługi.²⁹ Ponieważ orientacja rynkowa nie jest łatwa do osiągnięcia, może ona być uważana za dodatkową i wyraźną formę trwałej przewagi konkurencyjnej.³⁰ Istotna orientacja rynkowa musi być podstawą strategii i budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.³¹

²⁷ Pawłowska B., Witkowska J., Nieżurawski L., *Nowoczesne koncepcje strategii orientacji na klienta*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2015.

²⁸ Jaworski B.J., Kohli A.K., Market orientation: Antecedents and consequences, *Journal of Marketing*, 1993, Vol. 57, No. 3, s. 53-70.

²⁹ Narver J.C., Slater S.F., The effect of a market orientation on business profitability, *Journal of Marketing*, 1990, Vol. 54, No. 4, s. 20-35.

³⁰ Kohli A.K., Jaworski B.J., Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications, *Journal of Marketing*, 1999, Vol. 54, No. 2, s. 1-18.

³¹ Narver J.C., Slater S.F., The effect..., op. cit.

Powszechnie przyjęte konceptualizacje orientacji rynkowej^{32,33} są ważne nie tylko dla świata komercyjnego. Znajdują zastosowanie również w obszarze kultury. Konceptualne modele orientacji rynkowej w sektorze kultury są prezentowane w literaturze. Obszerny przegląd teorii poświęcony tematyce orientacji rynkowej w organizacjach *non-profit* został wykonany przez José Ignacio Azuela Flores i Nadię H. Jiménez Torres i opublikowany na łamach *Contaduría y Administración*³⁴. José Ignacio Azuela Flores i Nadia H. Jiménez Torres, cytując również innych autorów, wskazują, że zorientowanie na rynek, definiowane jako kultura organizacyjna składająca się z trzech elementów: 1) orientacji na klienta, 2) orientacji na konkurenta oraz 3) koordynacji międzyfunkcjonalnej³⁵, zostało zaadaptowane i wykorzystane do różnych celów w organizacjach kulturalnych, takich jak muzea^{36,37}. W przypadku muzeów dokonano rozszerzenia tej definicji dodając kolejny komponent uwzględniający znaczenie mecenatu i darczyńców. Zorientowanie na rynek w kontekście muzeów jest więc wynikiem czterech elementów składowych: 1) orientacji na zwiedzającego lub konsumenta, 2) orientacji na darczyńcę, 3) orientacji na konkurenta oraz 4) koordynacji międzyfunkcjonalnej³⁸. Tak rozumiana kultura organizacyjna przyczynia się do tego, aby wszystkie osoby tworzące organizację były zorientowane na rynek w celu osiągnięcia satysfakcji konsumenta.

Badanie prowadzone wśród 182 muzeów w Hiszpanii, mające na celu analizę efektywności społecznej i ekonomicznej w zależności od przyjętego kierunku strategii marketingowej (orientacji rynkowej, orientacji sprzedaży i orientacji produktowej), wykazało, że efektywność społeczna odnosi się w dużej mierze do orientacji na produkt i klienta, podczas gdy efektywność ekonomiczna zależy głównie od orientacji sprzedaży i koordynacji międzyfunkcjonalnej. Wyniki sugerują, że zastosowanie orientacji marketingowej skoncentrowanej na produkcie i znajomości odwiedzającego jest kluczowe dla pomyślnego wypełnienia celów ochrony i rozpowszechniania kultury. Ponadto organizacja musi skupić się na sprzedaży, na kliencie wewnętrznym oraz na koordynacji pomiędzy instytucjami

³² Ibidem.

³³ Kohli A.K., Jaworski B.J. Market Orientation..., op. cit.

³⁴ Flores J.I.A., Torres N.H.J., El estado del arte de la orientación al mercado en las organizaciones culturales, *Contaduría y Administración*, 2014, Vol. 59, No. 1, s. 259-282.

³⁵ Narver J.C., Slater S.F., The effect..., op. cit.

³⁶ Izquierdo C.C., Samaniego M.J.G., How alternative marketing strategies impact the performance of Spanish museums, *Journal of Management Development*, 2007, Vol. 26, No. 9, s. 809-831.

³⁷ Camarero C., Garrido M.J., The Influence of Market and Product Orientation on Museum Performance, *International Journal of Arts Management*, 2008, Vol. 10, No. 2, s. 14-26.

³⁸ Ibidem.

zarządzającymi i sponsorującymi, aby móc osiągnąć zadowalające wyniki ekonomiczne.³⁹ Istnieje pozytywny i znaczący związek pomiędzy orientacją rynkową a ekonomicznymi i społecznymi wynikami muzeów; w badaniu prowadzonym wśród 276 muzeów hiszpańskich i francuskich wykazano statystycznie, że związek pomiędzy orientacją rynkową a wynikami jest znaczący. W badaniu tym wykazano również, że to, co najlepiej przekłada się na poprawę wyników muzeów, to innowacje technologiczne i organizacyjne.⁴⁰ Dyrektorzy muzeów powinni zatem uwzględniać innowacje technologiczne i organizacyjne w przyjmowanych przez siebie strategiach orientacji rynkowej.

Interesujące są również wnioski z badania relacji pomiędzy orientacją marketingową a wydajnością organizacyjną podmiotów działających w sektorze kultury w dwóch dużych miastach Kanady. Przyjęto następujące zmienne dotyczące wydajności: satysfakcję klientów, reputację wśród partnerów oraz atrakcyjność zasobów. Badania te wykazały, że w organizacjach, w których w planach marketingowych uwzględniono działania uwarunkowane potrzebami rynku, wykształciła się wewnętrzna kultura orientacji rynkowej. Kultura orientacji rynkowej nie tylko pozwala na podnoszenie jakości zasobów i satysfakcji konsumentów, ale również przekłada się pozytywnie na reputację wśród partnerów.⁴¹

Można zatem podsumować, że kultura organizacyjna zorientowana na rynek jest ważnym czynnikiem wpływającym na wyniki organizacji działających w sektorze usług nienastawionych na zysk. Istnieje pozytywna relacja między zachowaniami zorientowanymi na rynek a wynikami takich organizacji.⁴²

Na szersze omówienie zasługują wyniki badań prowadzonych w profesjonalnym sektorze teatralnym przez Voss, Montoya-Weiss, Voss⁴³. Autorzy badania zwracają uwagę, że poszukiwanie produktów w sektorze kultury zmusza pracowników instytucji do rozwijania kreatywnego podejścia do działań promocyjnych oraz wymaga wiedzy specjalistycznej,

³⁹ Izquierdo C.C., Samaniego M.J.G., How alternative marketing strategies impact the performance of Spanish museums, *Journal of Management Development*, 2007, Vol. 26, No. 9, s. 809-831.

⁴⁰ Camarero C., Garrido M.J., The role of technological and organizational innovation in the relation between market orientation and performance in cultural organizations, *European Journal of Innovation Management*, 2008, Vol. 11, No. 3, s. 413-434.

⁴¹ Gainer B., Padanyi P., Applying the marketing concept to cultural organisations: An empirical study of the relationship between market orientation and performance, *International Journal of Nonprofit & Voluntary Sector Marketing*, 2002, Vol. 7, No. 2, s. 182.

⁴² a) Gainer B., Padanyi P., The relationship between market-oriented activities and market-oriented culture: implications for the development of market orientation in nonprofit service organizations, *Journal of Business Research*, 2005, Vol. 58, No. 6, s. 854-862, b) Kara A., Spillan J.E., DeShields Jr. O.W., An empirical investigation of the link between market orientation and business performance in nonprofit service providers, *Journal of Marketing Theory & Practice*, 2004, Vol. 12, No. 2, s. 59-72.

⁴³ Voss G., Montoya-Weiss M., Voss Z.G., Aligning Innovation with Market Characteristics in the Nonprofit Professional Theater Industry, *Journal of Marketing Research*, 2006, Vol. 43, No. 2, s. 296-302.

ponieważ widzowie mogą mieć niewiele punktów odniesienia dla nowych form sztuki (w porównaniu do klasyki lub sztuk współczesnych – badanie dot. teatrów). Segment klientów relacyjnych poszukuje instytucji oferujących zrównoważony portfel klasyków i innowacji. Podczas gdy segment klientów transakcyjnych wybiera „dostawcę” specjalistycznego, który posiada wyłącznie klasyczne pozycje albo wyłącznie innowacyjne portfolio. Innymi słowy, segmenty relacyjne poszukują urozmaicenia u jednego dostawcy, który oferuje zrównoważone portfolio, a segmenty transakcyjne poszukują urozmaicenia poprzez korzystanie z oferty różnych instytucji specjalizujących się w danej ofercie. Klienci w segmencie transakcyjnym są też znacznie bardziej otwarci na innowacje. Interpretacja zaprezentowana przez cytowanych Autorów ma swoje konsekwencje dla wyboru odpowiedniej grupy do testowania nowych produktów. Ponadto w badaniu wykazano, że posiadanie przez teatry doświadczenia w zakresie poszukiwania nowych produktów wzmacnia związki między wydatkami na promocję a przychodami w obu segmentach, zarówno transakcyjnych, jak i relacyjnych.⁴⁴

Przegląd literatury zidentyfikowanej w ramach ewolucji czasowej i koncepcyjnej badań nad orientacją rynkową w organizacjach kulturalnych wskazuje na trzy zasadnicze osie analizy:

- a) identyfikacja i zaspokajanie potrzeb klientów w sposób przewyższający konkurencję;
- b) przenikanie kultury organizacyjnej tak, aby wszyscy zaangażowani w organizację przyczyniali się do osiągnięcia jej celów marketingowych;
- c) poprawa wyników ekonomicznych i społecznych organizacji.⁴⁵

Nie można jednak nie odnotować wyników badań wskazujących na negatywne oddziaływanie orientacji na klienta na wyniki instytucji kultury. Badania prowadzone w nienastawionym na zysk profesjonalnym sektorze teatralnym wykazały, że orientacja na klienta ma negatywny związek ze sprzedażą biletów abonamentowych, całkowitym dochodem oraz nadwyżką/deficytem netto.⁴⁶

W literaturze polskiej pojawia się coraz więcej opracowań dotyczących zagadnień związanych z marketingiem kultury, w tym na największą uwagę z perspektywy koncepcji orientacji rynkowej zasługuje publikacja Magdaleny Sobocińskiej „Uwarunkowania i perspektywy rozwoju orientacji rynkowej w podmiotach sektora kultury”⁴⁷, w ramach której określono cztery typy instytucji kultury:

⁴⁴ Ibidem.

⁴⁵ Flores J.I.A., Torres N.H.J., El estado del arte de la orientación al mercado en las organizaciones culturales, *Contaduría y Administración*, 2014, Vol. 59, No. 1, s. 259-282.

⁴⁶ Voss G.B., Voss Z.G., Strategic Orientation and Firm Performance in an Artistic Environment, *Journal of Marketing*, 2000, Vol. 64, No. 1, s. 67-83.

⁴⁷ Sobocińska M., *Zachowania nabywców na rynku dóbr i usług kultury*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008.

- Typ 1. Instytucje kultury zorientowane na pozyskiwanie nowych odbiorców i zaspokajanie ich potrzeb.
- Typ 2. Instytucje kultury zorientowane na kreowanie lojalności odbiorców wobec dzieł zaspokajających potrzeby twórców.
- Typ 3. Instytucje kultury zorientowane na kreowanie lojalności odbiorców i zaspokajanie ich potrzeb.
- Typ 4. Instytucje kultury skoncentrowane na sprzedaży i zwiększaniu przychodów.⁴⁸

W wyniku przeprowadzonych w Polsce badań Magdalena Sobocińska sformułowała następujące wnioski w zakresie orientacji rynkowej podmiotów w sferze kultury:

1. Orientacja rynkowa częściej postrzegana jest w instytucjach kultury przez pryzmat odbiorców kultury niż z uwagi na aspekt finansowy.
2. Uczestnik kultury zajmuje najwyższą pozycję wśród grup odbiorców działań prowadzonych przez instytucję kultury.
3. Marketing jest częściej postrzegany jako wiodąca filozofia działania niż zadania wyodrębnionych działów; jednocześnie o instrumentalnym postrzeganiu marketingu świadczy dość silne utożsamianie go z promocją.
4. Instytucje kultury formułują częściej roczne niż długookresowe plany marketingowe.
5. Podmioty sfery kultury, które już prowadzą działania marketingowe, nie zamierzają w przyszłości ograniczać zakresu stosowania marketingu w warstwie instrumentalno-czynnościowej.
6. Relacje między podmiotami kształtującymi ofertę kulturalną częściej oparte są na współpracy niż konkurencji.
7. Wraz ze wzrostem czasu trwania relacji między instytucjami kultury a ich interesariuszami rośnie poziom zaufania wobec nich.⁴⁹

W literaturze lat 80. XX w. stawiano ponadto postulat, aby koncepcja marketingu ze względu na osobiste wartości i normy społeczne, które charakteryzują proces produkcji, nie miała zastosowania do artystów, którzy tworzą przede wszystkim w celu wyrażenia swoich subiektywnych koncepcji piękna, emocji lub jakiegoś innego ideału estetycznego.⁵⁰ Przedmiotem zainteresowania niniejszej rozprawy doktorskiej nie jest jednak ingerowanie w proces twórczy dokonywany przez artystę. Założeniem jest zaangażowanie konsumentów

⁴⁸ Ibidem, s. 317.

⁴⁹ Ibidem, s. 316.

⁵⁰ Hirschman E.C., Aesthetics, Ideologies and the Limits of the Marketing Concept, *Journal of Marketing*, 1983, Vol. 47, No. 3, s. 45-55.

w tworzenie produktu w sektorze kultury rozumianego jako doświadczenie konsumenta z obcowania z kulturą i sztuką. Mówimy zatem o procesie twórczym związanym z przygotowaniem i udostępnianiem wystawy, a nie samych dzieł na niej prezentowanych. Artystyczny proces twórczy pozostaje przy artyście i to od jego wizji, emocji, potrzeb zależy, czy tworzy swoje dzieło samodzielnie czy też angażuje w ten proces odbiorców.

I.2. Podejście zorientowane na klienta

Biznes już dawno przeszedł z postawy zorientowanej na produkt na prowadzenie działalności zorientowanej na klienta. Od początków dwudziestego wieku widoczna jest również zmiana z orientacji na przedsiębiorstwie na orientację na klienta.⁵¹ W tym obszarze istnieje obszerna literatura naukowa. We współczesnej sytuacji, charakteryzującej się rosnącą konkurencją, ze względu na to, że coraz trudniej przez długi czas zachować oryginalność produktu lub usługi, na pierwsze miejsce, które wymaga troski producentów i usługodawców, wysuwa się wygoda konsumenta i dostarczana mu jakość.⁵²

Poniższa tabela prezentuje różnice pomiędzy podejściem skoncentrowanym na produkcie a podejściem skoncentrowanym na kliencie.

Tabela I.1. Porównanie podejścia produktocentrycznego z podejściem klientocentrycznym

Kategoria	Podejście zorientowane na produkt	Podejście zorientowane na klienta
Filozofia podstawowa	Sprzedajemy produkty; sprzedajemy temu, kto chce kupić	Obsługujemy klientów; wszystkie decyzje zaczynają się od klienta i możliwości uzyskania przewagi
Orientacja biznesowa	Zorientowanie na transakcje	Zorientowanie na relacje
Pozycjonowanie produktu	Podkreślanie cech i zalet produktu	Podkreślanie korzyści płynących z produktu w kontekście zaspokajania indywidualnych potrzeb klienta
Struktura organizacyjna	Centra zysków z produktów, menedżerowie produktów, zespół ds. sprzedaży produktów	Centra segmentu klienta, menedżerowie ds. relacji

⁵¹ Tronvoll B., Brown S.W., Gremler D.D., Edvardsson B., Paradigms in service research, *Journal of Service Management*, 2011, Vol. 22, No. 5, s. 560-585.

⁵² Gorbachev A., Vinogradov V., *Customer insights for the new product development: Posti palvelut Oy*, 2018, <http://search-1ebsohost-1com-100000eaeb912.han3.lib.uni.lodz.pl/login.aspx?direct=true&db=edsair&AN=edsair.od.....1319..fe0b9c240b1c8ecc267b388af4628a1e&lang=pl&site=eds-live> (dostęp: 19.06.2020).

		z klientem, zespół sprzedaży dla segmentu klientów
Koncentracja organizacyjna	Rozwój nowych produktów, pozyskiwanie nowych klientów, wzrost udziału w rynku; relacje z klientami to kwestie, którymi zajmuje się dział marketingu	Zorientowanie na zewnątrz, rozwój relacji z klientem, zyskowość dzięki lojalności klientów; pracownicy są rzecznikami klienta
Mierniki efektywności	Liczba nowych produktów, rentowność poszczególnych produktów, udział w rynku według produktów/marek	Udział klientów w portfelu, satysfakcja klientów, wartość życiowa klienta, kapitał własny klienta
Kryteria zarządzania	Portfel produktów	Portfel klientów
Podejście sprzedażowe	Ilu klientom możemy sprzedać ten produkt?	Jak wiele produktów możemy sprzedać temu klientowi?
Wiedza o kliencie	Dane o klientach są mechanizmem kontrolnym	Wiedza o kliencie jest cennym aktywem

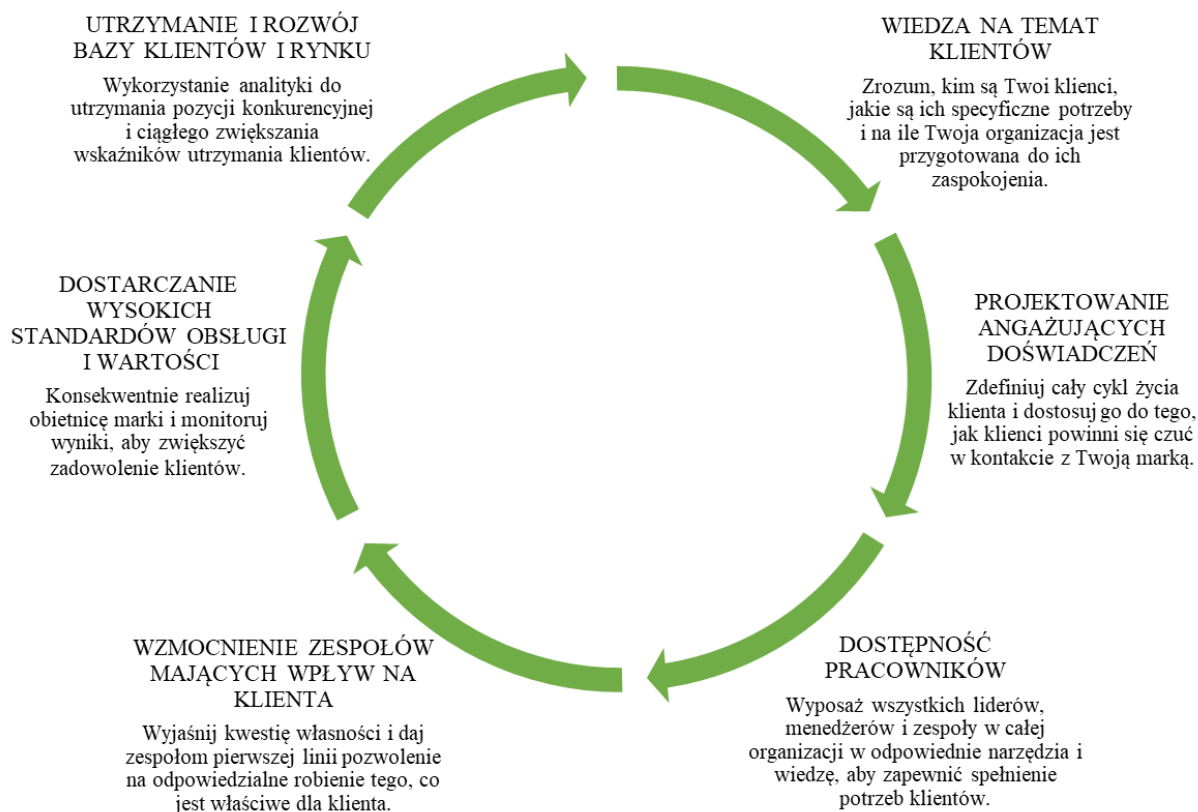
Źródło: Shah D., Rust R.T., Parasuraman A., Staelin R., Day G.S., The Path to Customer Centricity, *Journal of Service Research*, 2006, Vol. 9, No. 2, s. 115

Według Instytutu Gallupa podejście klientocentryczne, zorientowane na klienta oznacza, że „strategia zaangażowania klienta staje się centralną częścią kultury organizacyjnej”⁵³. Poniżej (rysunek I.1) zaprezentowane podejście „nie tylko pomaga zdefiniować i stworzyć optymalne doświadczenie klienta, ale także pomaga je utrzymać poprzez budowanie kultury zorientowanej na klienta”⁵⁴.

⁵³ Instytut Gallupa, <http://www.gallup.com/services/169331/customer-engagement.aspx> (dostęp: 22.10.2020).

⁵⁴ Ibidem.

Rysunek I.1. Podejście zorientowane na klienta wg Gallupa



Źródło: <http://www.gallup.com/services/169331/customer-engagement.aspx> (dostęp: 22.10.2020).

Alkhatani Saad Zafer⁵⁵ przedstawił model autentycznej klientocentryczności zaczerpnięty z modelu autentycznej marki Huberta Rampersada⁵⁶. Model obejmuje cztery fazy, które stanowią elementy składowe zrównoważonej organizacji opartej na klientocentryczności:

1. „Osobocentryczność (*Personal centricty*) – satysfakcja pracowników ma duży wpływ na budowanie organizacji zorientowanej na klienta i jego centryczność, ponieważ szacunek dla pracowników prowadzi bezpośrednio do szacunku dla klientów. Niezadowolony personel nie będzie dbał o poprawianie błędów ani o właściwe postępowanie z klientami zewnętrznymi. Dlatego podejście zorientowane na klienta wymaga troski o każdy aspekt procesu biznesowego, od pracownika najniższego szczebla po najwyższe szczeble. W tej fazie kładzie się nacisk na elementy, które są związane z satysfakcją pracowników.

⁵⁵ Zafer A.S., *Authentic Customer Centricity. A Journey Towards Sustainable Customer Experience*, Information Age Publishing, Charlotte 2015.

⁵⁶ a) Rampersad, H.K., *Authentic Personal Brand Coaching; Entrepreneurial Leadership Brand Coaching for Sustainable High Performance*, Information Age Publishing, Charlotte 2015, b) Rampersad, H.K., *Authentic Personal Branding: A new blueprint for building and aligning a powerful leadership brand*, Information Age Publishing, Charlotte 2009.

2. Centryczność korporacyjna (*Corporate centrality*) – faza ta obejmuje integrację strategii koncentracji wobec klienta, procesów organizacyjnych, struktury i technologii informacyjnej tak, aby cała organizacja zmierzała w kierunku centryczności wobec klienta.
3. Dostosowanie strategiczne (*Strategic alignment*) – proces dostosowywania struktury i zasobów organizacji do jej strategii i otoczenia biznesowego. Jest to proces przeprojektowania biznesu, w którym dostosowuje się cele strategiczne (co chcemy osiągnąć?), procesy biznesowe (jak chcemy to osiągnąć?), kulturę firmy do kluczowego celu biznesowego (dlaczego tu jesteśmy?) i podstawowych wartości (jakie wartości i zachowania są zgodne z naszym celem?). Chodzi również o to, aby działania jednostek organizacyjnych i pracowników były zgodne z planowanymi celami organizacji, aby zapewnić, że jej oddziały i pracownicy wspólnie dążą do osiągnięcia wyznaczonych celów. Dobre dopasowanie strategiczne ma duży wpływ na wyniki organizacji i jest niezbędne, aby stać się firmą zorientowaną na klienta. Ludzie osiągają lepsze wyniki, gdy w pełni rozumieją i akceptują cel oraz zadania swojej organizacji, a także mają większe poczucie odpowiedzialności, gdy rozumieją, jaką różnicę czynią w osiągnięciu tych celów. Umożliwia to osiągnięcie lepszych wyników poprzez optymalizację wkładu ludzi, procesów i nakładów w realizację mierzalnych celów. Dzięki dopasowaniu strategicznemu można skuteczniej poprawić zadowolenie klientów i uzyskać przewagę konkurencyjną.
4. Kultywowanie (*Cultivation*) – skuteczne połączenie wszystkich tych czterech etapów tworzy stabilną podstawę dla wysokiej jakości doświadczeń klienta. Doświadczenie to pojawia się w każdym z punktów kontaktu, takich jak centra kontaktowe, sprzedawcy, reklama, imprezy i inne. Doświadczenia klientów są filtrowane przez ich oczekiwania wobec firmy, które są określane na podstawie ich wartości oraz informacji zwrotnych od innych klientów.”⁵⁷

W sferze kultury tematyka ta jest dostrzegana zarówno przez badaczy, jak i przez praktyków. Zagadnienia związane z orientacją na klienta w kontekście wystaw i edukacji kulturalnej, czy też szarzej muzeum, pojawia się coraz częściej w literaturze.⁵⁸ Poniżej

⁵⁷ Zafer A.S., *Authentic...*, op. cit., s. 13-15.

⁵⁸ Por. m.in.: a) Villeneuve P., Love A.R., *Visitor-Centered Exhibitions and Edu-Curation in Art Museums*, Maryland, Rowman & Littlefield Publishers, Lanham 2017, s. 11-298, b) Samis P.S., Michaelson M., *Creating the Visitor-Centered Museum*, First edition, Routledge, Londyn 2017, s. 8-198.

przedstawiono przegląd opisanych w literaturze studiów przypadku instytucji kultury zorientowanych na klienta i konsumenta w ujęciu światowym.

Muzea coraz częściej stosują w swojej praktyce podejście zorientowane na zwiedzających i wdrażają metody oceny doświadczeń zwiedzających. W 2020 roku przedstawiono studium przypadku zastosowania mapowania podróży zwiedzających w Museo Nacional Thyssen-Bornemisza (Hiszpania) i wykazano skuteczność tego narzędzia, jeśli chodzi o identyfikację potencjalnych obszarów do poprawy, w szczególności w odniesieniu do fizycznego kontekstu doświadczenia zwiedzających.⁵⁹

Przykładem muzeum zorientowanego na swoich odwiedzających może być również Detroit Institute of Arts, które w 2016 r. zmieniło perspektywę, aby uwzględnić w swoim polu widzenia nie tylko zasoby, ale i odbiorców. Muzeum spędziło wiele lat na planowaniu, rozwijaniu i wdrażaniu innowacyjnych strategii wystawienniczych zorientowanych na zwiedzających oraz strategii zaangażowania interpretacyjnego w celu zwiększenia dostępności i znaczenia kolekcji dla ogółu społeczeństwa, zróżnicowania i poszerzenia grona odbiorców.⁶⁰ Przeniesiono uwagę z obiektu na odbiorcę. Ważnym czynnikiem sukcesu tego przedsięwzięcia wydaje się być świadomy i zaangażowany zespół pracujący nad przygotowaniem wystawy. Jak stwierdziła konsultantka muzealna Beverly Serrell, perspektywa skoncentrowana na zwiedzającym skłania do analizowania wystaw muzealnych pod kątem tego, jakie cechy są obecne, aby zaspokoić potrzeby i oczekiwania użytkowników końcowych, czyli zwiedzających.⁶¹

Kolejne badania i analiza studium przypadku pokazującego strukturę i procedurę innowacji usług opartych na metodach myślenia projektowego (*design thinking*) w kontekście parku miejskiego w Seulu w celu jego rewitalizacji pod kątem oferty dla dzieci (Seoul Children's Grand Park), zawiera wytyczne dotyczące struktury projektowania usług: etap rozpoznawczy, etap generatywny, etap oceny i zastosowania etapu projektowania w kontekście turystycznym. W badaniu wykorzystano dane dotyczące wcześniejszych doświadczeń zwiedzających w innych obiektach i zaproponowano model projektowania usług, który

⁵⁹ Villaespesa E., Álvarez A., Visitor journey mapping at the Museo Nacional Thyssen-Bornemisza: bringing cross-departmental collaboration to build a holistic and integrated visitor experience, *Museum Management & Curatorship*, 2020, Vol. 35, No. 2, s. 125-142.

⁶⁰ Viera A., Zade L., Montiel de Shuman A.A., Bowyer E., Day of the Dead Ofrendas: from family program to visitor-centered exhibition with the supported interpretation (SI) model, *Museum Management & Curatorship*, 2020, Vol. 35, No. 1, s. 57-70.

⁶¹ Serrell B., *Judging Exhibitions: A Framework for Assessing Excellence*, Left Coast Press, Walnut Creek 2006, s. 164, cyt. za: Viera A., Zade L., Montiel de Shuman A.A., Bowyer E., Day of the Dead Ofrendas: from family program to visitor-centered exhibition with the supported interpretation (SI) model, *Museum Management & Curatorship*, 2020, Vol. 35, No. 1, s. 59.

pozwała na zarządzanie wzorcami zachowań odwiedzających z wykorzystaniem doświadczeń opartych na technologiach teleinformatycznych, a także dostarcza aktualnych scenariuszy opartych na wynikach analizy danych. Opracowano dwie koncepcje aplikacji: mapę podróży i App Touchpoints – do projektowania doświadczeń skoncentrowanych na zwiedzających. Narzędzia te mogą być przydatne przy projektowaniu usług i doświadczeń odbiorców z uwzględnieniem technologii teleinformatycznych.⁶² Przykładowe zrzuty ekranu z aplikacji zaprezentowano na rysunku I.2.

Przykład wystawy „Yōga. Modern Western Paintings of Japan” w Museum of National Taipei University of Education pokazuje z kolei, że budowanie środowiska skupionego na zwiedzającym w muzeach (nawet tak wymagających jak muzea sztuki) pozwala osiągnąć mobilne, osobiste i interaktywne doświadczenie muzealne przez odwiedzającego bez poświęcania cennych chwil spotkania z autentycznymi dziełami sztuki.⁶³

W ramach analizy studium przypadku Columbus Museum of Art (CMA) w Columbus w Ohio badacze⁶⁴ sformułowali cztery wnioski istotne w kontekście prezentowanej pracy:

- 1) skoncentrowanie się na zwiedzających sprawia, że instytucja lepiej zajmuje się różnorodnością i integracją;
- 2) muzeum działa jako otwarty system, który prowadzi do współpracy i innowacji;
- 3) nacisk muzeum na relacje ze społecznością skutkuje zwiększoną integracją i zróżnicowanymi perspektywami;
- 4) muzeum zapewnia zróżnicowane programowanie, które ma na celu służyć zróżnicowanej publiczności.

⁶² Hlee S., Yhee Y., Chung N., Koo C., Service Innovation by Design Thinking Methods: A Case of Seoul Children's Grand Park (SCGP), *E-review of Tourism Research*, 2019, Vol. 17, No. 2, s. 271-291.

⁶³ Lin T.-G., Shih H.-L., Lee C.-T., Hsieh H.-Y., Chen Y.-Y., Liu C.-K., Omni-Learning XR Technologies and Visitor-Centered Experience in the Smart Art Museum, *2018 IEEE International Conference on Artificial Intelligence and Virtual Reality (AIVR)*, 2019, s. 258-261, doi: 10.1109/AIVR.2018.00061.

⁶⁴ Zwegat Z.E., *Diversity, Inclusion, and the Visitor-Centered Art Museum: A Case Study of the Columbus Museum of Art*, 2019, <http://search-1ebshost-1com-100000eaedd49.han3.lib.uni.lodz.pl/login.aspx?direct=true&db=ddu&AN=6B30BA9636229BD1&lang=pl&site=eds-live> (dostęp: 21.06.2020).

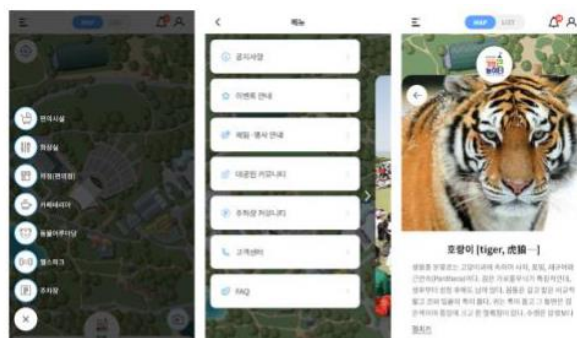
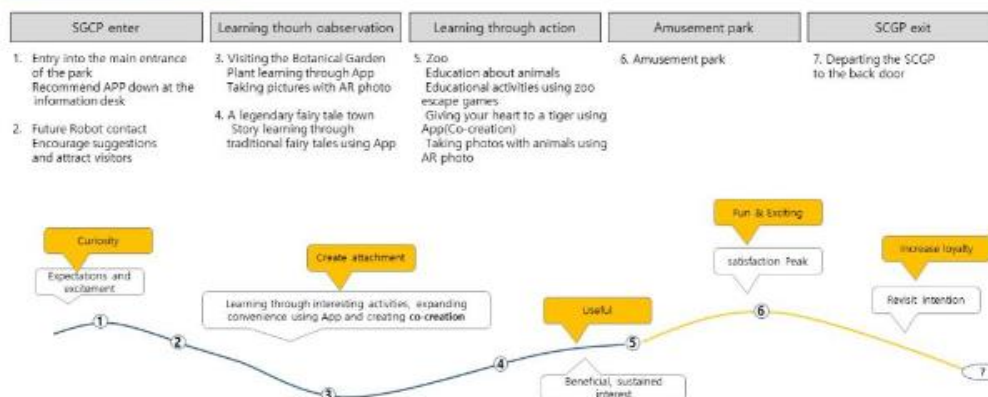
Rysunek I.2. Zrzuty ekranu: na górze prototypu aplikacji, po środku prototypu mapy podróży, na dole aplikacji z opiniami od odwiedzających



Sample Course :
Educational type of a family with a child

GOALS AND EXPECTATIONS

- I want to enjoy a beneficial experience
- Your child will not be bored
- Parents with high levels of educational satisfaction



- 김** 김김은철
★★★★★ 2019년 8월 20일
자주 대공원에 놀러가는데 아주 유용한 어플입니다. 최고입니다.
- 형진** 우형진
★★★★★ 2019년 8월 20일
어린이대공원 방문시 아주 유익하고 좋습니다.
- J** Jiwoo Oh
★★★★★ 2019년 8월 25일
어린이대공원 이용하는데 도움이 됐어요
- 미주** 김미주
★★★★★ 2019년 8월 20일
정말 유익한 어플이에요!!! 앞으로 자주놀러가야겠어요!!!



Źródło: Hlee S., Yhee Y., Chung N., Koo C., Service Innovation by Design Thinking Methods: A Case of Seoul Children's Grand Park (SCGP), *E-review of Tourism Research*, 2019, Vol. 17, No. 2, s. 286 i 289.

W oparciu o te wnioski wskazano, że muzea starające się zaangażować w działania na rzecz różnorodności i inkluzji społecznej powinny rozważyć funkcjonowanie jako otwarty system muzealny skupiający się na zwiedzających i kładący nacisk na relacje ze społecznością.

Dana Carlisle Kletchka, kuratorka edukacji w Palmer Museum of Art, adiunkt w dziale edukacji artystycznej na The Pennsylvania State University, w swoim wystąpieniu TEDxPSU wskazała, że muzeum nie istnieje dzisiaj bez udziału zwiedzających, oraz jak ważne jest, aby odwiedzający byli częścią procesu zwiedzania.⁶⁵

Literatura dostarcza również analiz związanych z nowymi formami działalności muzealnej oferując nam wgląd w złożoną tematykę dotyczącą pracowników i zwiedzających muzea w globalnych, opartych na technologii kontekstach. Wskazuje się na zmieniające wzorce zatrudniania i zaangażowania pracowników muzeów oraz na nowe modele partnerstwa i współpracy.⁶⁶ Na przykład przygotowanie materiałów interpretacyjnych dla wystaw powinno być prowadzone z uwzględnieniem różnych grup odbiorczych. Dzięki współpracy w trójkącie muzealnym pomiędzy personelem, publicznością i środowiskiem akademickim udaje się stworzyć lepsze materiały interpretacyjne.⁶⁷

Teorie uczenia się skoncentrowane na zwiedzających są pomocne w tworzeniu teorii edukacji muzealnej. W zakresie wystaw wskazuje się na trzy zasadnicze teorie uczenia się, które są skoncentrowane na zwiedzających i podkreślają dynamiczny proces uczenia się zwiedzających: po pierwsze, uczenie się na zasadzie wolnego wyboru; po drugie, uczestnictwo peryferyjne; po trzecie, narracja. Szczególnie trzecia teoria (uczenia narracyjnego) pozwala na budowanie doświadczenia i wspieranie niezależnego korzystania z muzeum przez zwiedzających.⁶⁸ Carissa DiCindio⁶⁹, oceniając, że praktyki edukacyjne i kuratorskie skupiają się coraz częściej na doświadczeniach skoncentrowanych na zwiedzających, próbuje odpowiedzieć na pytania, co muzea mogą zrobić, aby poprzez programowanie i oprowadzanie stworzyć warunki dla interakcji pomiędzy zwiedzającymi, muzeum i dziełami sztuki.

⁶⁵ Kletchka D.C., *Reconsidering the Art Museum in the 21st Century* | TEDxPSU [nagranie video], 04.04.2016, <https://www.youtube.com/watch?v=iTdZn78u6pI> (dostęp: 22.06.2020)

⁶⁶ Kletchka D.C., Toward Post-Critical Museologies in U.S. Art Museums, *Studies in Art Education*, 2018, Vol. 59, No. 4, s. 297-310.

⁶⁷ Bergman T., *Exhibiting Patriotism: Creating and Contesting Interpretations of American Historic Sites*, Routledge, Walnut Creek 2012, s. 184.

⁶⁸ 博物館の利用者主体の教育論構築にむけて：異文化理解を促す学習論の紹介と提案（第Ⅱ部 展示における表象） Additional Title: For Construction of Visitor Centered Theory of Museum Education : Introduction and Proposal of Learning Theory Inspiring the Cross-cultural Understanding (Part II. Different Cultures Represented in Exhibits), 2016, <http://search-1ebscohost-1com-100000eaedd49.han3.lib.uni.lodz.pl/login.aspx?direct=true&db=edsoai&AN=edsoai.ocn998124703&lang=pl&site=eds-live> (dostęp: 21.06.2020)

⁶⁹ DiCindio C., Driven by Curiosity: Creating Opportunities for Exploration on Guided Tours in Art Museums, *Art Education*, 2020, Vol. 73, No. 2, s. 43-48.

Zaproponowała metody projektowania wycieczek muzealnych w duchu odkrywania i budzenia ciekawości. Poniżej przytoczono kilka wskazówek, które są istotne z punktu widzenia omawianego tematu:

1. Dobre przygotowanie personelu oprowadzającego po muzeum pozwala mu czuć się swobodnie w relacjach z grupami; wspiera to edukatora w elastyczności w pracy z odwiedzającymi i pozwala odwiedzającym poczuć się tak, jakby nie byli prowadzeni przez galerie, ale byli częścią eksploracji.
2. Wskazuje się, że każda osoba będzie chciała uczestniczyć w doświadczeniu muzealnym na swój sposób. Dzięki możliwości szukania i zaproszeniom do praktycznych działań, takich jak szkicowanie lub pisanie, każdy z odwiedzających może znaleźć swój własny sposób na zaangażowanie się w pracę z edukatorami, innymi odwiedzającymi i sztuką.
3. Kolejna wskazówka dotyczy zapewnienia potrzeb tym gościom, którzy są bardziej skryci czy nieśmiali w przestrzeni muzealnej. Sugeruje się pozostawienie im pewnej przestrzeni ciszy i kierowania pytań otwartych, niejako pozwolenia im na bycie obserwatorami, pozostawienie im wyboru co do ich roli w oprowadzaniu.
4. Ciekawą propozycją na włączenie odwiedzających jest porozmawianie z nimi przed rozpoczęciem zwiedzania przez przewodnika. Choć wymaga to czasu, to pozwala na zrozumienie ich oczekiwań i zainteresowań.
5. Wskazuje się na kwestie dotyczące definiowania roli gości już na początku zwiedzania jako współpracowników na trasie z przewodnikiem.

Praktyka ta polega na rezygnacji z kontroli nad rodzajem uczenia się, aby umożliwić zwiedzającym bycie przewodnikami własnych doświadczeń, badanie dzieł sztuki, ale i samego muzeum.⁷⁰ W takim ujęciu odwiedzający stają się częścią zwiedzania, nie tylko odbiorcami, ale też osobami zaangażowanymi we współtworzenie oprowadzania. Jednocześnie wskazuje się na konieczność takiego budowania relacji z grupami, aby osoby, które mniej chętnie się angażują, nie są „odkrywcami”, również czuły się komfortowo w tych relacjach i mogły budować swoje doświadczenie związane z wizytą w muzeum.

Na etapie rozwoju produktu organizacje powinny zwracać uwagę na budowanie silnych relacji PR poprzez przeprowadzanie testów i grup fokusowych z końcowymi użytkownikami.⁷¹ Nie należy jednak zapominać, że strategie włączenia publiczności oraz podejście do planowania procesów interpretacyjnych są dość często odrzucane, ponieważ podważają dotychczasowe

⁷⁰ Szerzej na ten temat: DiCindio C., *Driven by Curiosity: Creating Opportunities for Exploration on Guided Tours in Art Museums*, *Art Education*, 2020, Vol. 73, No. 2, s. 43-48.

⁷¹ Gorbachev A., Vinogradov V., *Customer...*, op. cit.

podejście w planowaniu muzealnym. Jednak grupy fokusowe z odwiedzającymi i konsultantami pozwalają poszerzyć perspektywę oraz identyfikować i wypełnić pewną lukę narracyjną w ramach przygotowywania wystawy.⁷²

Stażysta Anthony Woodruff po swoich doświadczeniach w The Ringling Museum w Sarasota (Florida) podzielił się swoimi spostrzeżeniami dotyczącymi muzeów skoncentrowanych na odwiedzających i wskazał, że „obsesja na punkcie muzeów, troska o zwiedzających i chęć stworzenia niezapomnianego doświadczenia to kryteria niezbędne do tego, aby być skutecznym pedagogiem muzealnym”⁷³. Opisał swoje doświadczenia doceniając kwestie wspólnej wśród pracowników muzeum postawy nastawionej na zwiedzającego, polegającej na skupieniu się na zwiedzającym i jego związku z obiektem, współpracy całego personelu, pewnym poziomie podejmowania ryzyka i otwartości na ocenę działań. „Nie należy bać się sięgać po pomoc, spotykać się z profesjonalistami i współpracować z innymi w tej dziedzinie, gdyż ostatecznie doprowadzi to do powstania nowych pomysłów. Poza generowaniem nowych pomysłów, współpraca jest również niezbędna do tego, aby stać się bardziej zorientowanym na odwiedzających.”⁷⁴

Nie można jednak nie odnotować wyników badań wskazujących na negatywne oddziaływanie orientacji na klienta na wyniki instytucji kultury. Badania prowadzone w nienastawionym na zysk profesjonalnym sektorze teatralnym wykazały, że orientacja na klienta ma negatywny związek ze sprzedażą biletów abonamentowych, całkowitym dochodem oraz nadwyżką/deficytem netto.⁷⁵

W zakresie zmiany podejścia do prowadzenia biznesu ze zorientowanego na produkcie na zorientowanego na kliencie ważnym aspektem jest zaangażowanie i wsparcie procesu przez zespoły zadaniowe wewnątrz organizacji. Wyniki badań sugerują, że wydajność zespołu jest w znacznym stopniu powiązana ze stopniem, w jakim zespoły dokładnie rozumieją sytuację i stawiane przed nimi zadania. Niekoniecznie najważniejsze jest to, czy zgadzają się co do środowiska produkcyjnego i marketingowego, w którym działają.⁷⁶ Jednak bez wątpienia dostępność udogodnień w pracy dla edukatorów muzealnych wpływa na to, że stają się oni

⁷² Anila S., Inclusion Requires Fracturing, *Journal of Museum Education*, 2017, Vol. 42, No. 2, s. 108–119.

⁷³ Woodruff A., The museum can be visitor-centered: an intern's reflection, *Reflective Practice*, 2018, Vol. 19, No. 2, s. 179–192.

⁷⁴ Ibidem.

⁷⁵ Voss G.B., Voss Z.G., Strategic Orientation and Firm Performance in an Artistic Environment, *Journal of Marketing*, 2000, Vol. 64, No. 1, s. 67–83.

⁷⁶ Maynard M.T., Falcone E.C., Petersen K.J., Fugate B.S., Bonney L., Conflicting paradigms in manufacturing and marketing decisions: The effects of situational awareness on team performance, *International Journal of Production Economics*, 2020, Vol. 230, Art. 107801.

bardziej nastawieni na zwiedzających.⁷⁷ Wskazano również na potrzebę przełamania tradycyjnych silosów i pracy muzeów w różnych działach w celu zdefiniowania i wdrożenia całościowego i zintegrowanego doświadczenia zwiedzających.⁷⁸

I.3. Zaangażowanie konsumentów w działania marketingowe przedsiębiorstw

I.3.1. Wielowymiarowość zagadnień dotyczących zaangażowania konsumentów

Badania wskazują na złożoną, wielowymiarową i dynamiczną naturę zaangażowania konsumentów, które może w różnym czasie pojawiać się na różnych poziomach intensywności, odzwierciedlając tym samym różne stany zaangażowania. Proces zaangażowania konsumentów obejmuje szereg podprocesów, takich jak dzielenie się, współtworzenie, uczenie się, wspieranie i socjalizacja. Zaangażowani konsumenci wykazują zwiększoną lojalność, satysfakcję, upodmiotowienie, więź emocjonalną, zaufanie i przywiązanie do marki⁷⁹. Ciekawym zjawiskiem, które należy przeanalizować poruszając omawiany problem badawczy jest *crowdsourcing*. „Crowdsourcing to celowe wykorzystywanie tłumów do rozwiązywania problemów, tworzenia nowych produktów i poprawy doświadczeń konsumentów. W przypadku wykorzystania przez marki, crowdsourcing angażuje konsumentów, prosząc ich, aby byli częścią świadomego wezwania do działania. Crowdsourcing zapewnia interesujące i dynamiczne możliwości marketingowe dla marek, biorąc pod uwagę zaangażowanie konsumentów, jakie się z tym wiąże.”⁸⁰ Do tego zagadnienia jeszcze wrócimy.

Zaangażowanie konsumentów jest wielowymiarową koncepcją, obejmującą wymiar poznawczy, emocjonalny i behawioralny, odgrywa kluczową rolę w procesie budowania długotrwałych relacji z obopólnymi korzyściami dla firm i ich klientów. W kontekście rozwoju technologii cyfrowych konsumenci mogą współtworzyć doświadczenia i wartość osobistą poprzez zaangażowanie w działania, które wiążą się z interaktywnością i nawiązywaniem kontaktów z firmami w środowisku *online*.⁸¹ Konsumenci przyjmują coraz aktywniejszą rolę we współtworzeniu treści marketingowych z firmami i ich markami. Z kolei firmy i organizacje poszukują programów i kampanii marketingu społecznościowego w celu dotarcia

⁷⁷ Woodruff, A., *The museum...*, op. cit.

⁷⁸ Villaespesa E., Álvarez A., Visitor journey mapping at the Museo Nacional Thyssen-Bornemisza: bringing cross-departmental collaboration to build a holistic and integrated visitor experience, *Museum Management & Curatorship*, 2020, Vol. 35, No. 2, s. 125-142.

⁷⁹ Brodie R.J., Ilic A., Juric B., Hollebeek L., Consumer engagement in a virtual brand community: An exploratory analysis, *Journal of Business Research*, 2013, Vol. 66, No. 1, s. 105-114.

⁸⁰ Bal A.S., Weidner K., Hanna R., Mills A.J., Crowdsourcing and brand control, *Business Horizons*, 2017, Vol. 60, No. 2, s. 219-222.

⁸¹ Vinerean S., Opreana A., Tichindelean M., Analyzing Consumer Engagement Programs from the Perspective of a Qualitative Research of Marketing Executives, *Procedia Economics and Finance*, 2014, Vol. 16, s. 621-630.

do konsumentów w miejscach, w których funkcjonują oni w sieci *online*. Wyzwaniem stojącym przed wieloma firmami jest jednak dostrzeżenie, że funkcjonują w ekosystemie powiązanych ze sobą elementów obejmujących zarówno media cyfrowe, jak i tradycyjne.⁸² Z tej perspektywy ważne wydaje się również włączenie tak sformułowanego wyzwania do budowania modelu angażowania konsumentów we współtworzenie w instytucjach kultury. Wykorzystanie wielokanałowych narzędzi komunikacji z konsumentami może okazać się jednym z kluczowych czynników sukcesu. Pozwoli to bowiem prawdopodobnie na uzyskanie większej reprezentatywności angażujących się osób.

Wyniki badań wykazały, że konsumenci zaangażowani w społeczność marek mogą rozwijać pozytywne postawy wobec marki, takie jak zaufanie i lojalność.⁸³ Konsumenci z pozytywnym nastawieniem i większym poziomem zaufania mają większą skłonność do aktywności i czują się bardziej zaangażowani.⁸⁴ Jednym z kluczowych czynników współpracy pomiędzy konsumentami a przedsiębiorcami jest zatem zaufanie.⁸⁵ Konieczne jest wzięcie pod uwagę tych czynników, które mogą wpływać na podważenie zaufania i opracować propozycję, jak takie zaufanie pomiędzy stronami budować. Zaufanie konsumentów do marki może być przeniesione na innych konsumentów zgrupowanych w ramach społeczności marek.

Zaufanie konsumenta do innego konsumenta oraz zaufanie konsumenta do rynku ma pozytywny wpływ na zaangażowanie, które następnie wpływa na zaufanie do marki.⁸⁶ Co ciekawe, odwrotne wyniki uzyskano w przypadku badania marek luksusowych. Wysoki poziom zaangażowania konsumentów w przypadku marki luksusowej spowodował obniżenie postrzegania wartości marki w trzech aspektach: społecznym, unikalności i jakości. Badacze tego zagadnienia konkludują, że marki mody luksusowej powinny utrzymywać psychologiczny dystans w mediach społecznościowych, aby chronić podstawowe postrzeganie ich wartości.⁸⁷ To zagadnienie wydaje się warte analizy w zakresie oferty kultury, która niekiedy może mieć pewne cechy „snobistycznego” dobra. Dlatego też w ramach kolejnych badań warto dokonać

⁸² Hanna R., Rohm A., Crittenden V.L., We're all connected: The power of the social media ecosystem, *Business Horizons*, 2011, Vol. 54, No. 3, s. 265-273.

⁸³ Coelho P.S., Rita P., Santos Z.R., On the relationship between consumer-brand identification, brand community, and brand loyalty, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 2018, Vol. 43, s. 101-110.

⁸⁴ Kujur F., Singh S., Engaging customers through online participation in social networking sites, *Asia Pacific Management Review*, 2017, Vol. 22, No. 1, s. 16-24.

⁸⁵ Mumford J., Gray D., Consumer engagement in alternative energy-Can the regulators and suppliers be trusted?, *Energy Policy*, 2010, Vol. 38, No. 6, s. 2664-2671.

⁸⁶ Liu L., Lee M.K.O., Liu R., Chen J., Trust transfer in social media brand communities: The role of consumer engagement, *International Journal of Information Management*, 2018, Vol. 41, s. 1-13.

⁸⁷ Park M., Im H., Kim H-Y., “You are too friendly!” The negative effects of social media marketing on value perceptions of luxury fashion brands, *Journal of Business Research*, 2020, Vol. 117, s. 529-542.

analizy literatury pod tym kątem oraz sprawdzić czy mechanizmy, które zostały opisane w wynikach badań odnośnie do marek luksusowych mają zastosowanie do dóbr kultury.

Identyfikacja konsumenta z daną społecznością *online* zwiększyła zaangażowanie w media społecznościowe związane z marką. To z kolei przekłada się na pozytywny wpływ na lojalność behawioralną wobec marki.⁸⁸ Jednym z wyzwań jest utrzymanie zaangażowania konsumentów przez dłuższy czas i zachęcenie ich do powrotu do przeglądania nowych treści prezentowanych przez marki w mediach społecznościowych. Badania pokazują, że ważne jest posiadanie wśród fanów sławnych postaci w celu wspierania interakcji społecznych.⁸⁹ Czy instytucje kultury mogą sobie na to pozwolić? Wydaje się, że mają w tym zakresie znaczny potencjał. W świecie rosnącego wykorzystania mediów społecznościowych, organizacje muszą przyjąć dobrze ukierunkowane strategie funkcjonowania w różnych mediach w celu tworzenia relacji z konsumentami.

Firmy angażujące konsumentów za pośrednictwem mediów społecznościowych (np. Facebook, Twitter, YouTube) są w stanie czerpać korzyści z długoterminowej przewagi konkurencyjnej. Użytkownicy mediów społecznościowych dążą do większego zaangażowania w preferowane przez siebie marki i angażują się – ze zgodą lub bez zgody firmy – w tworzenie osobowości marki. W 2011 roku zaproponowane zostało ciekawe przetransponowanie strategii WTP (*willingness to pay* – gotowość do płacenia) w kierunku gotowości do uczestnictwa (*willingness to participate*).⁹⁰ Na bazie tego trendu firmy i organizacje mogą budować swoje przewagi konkurencyjne. Zaangażowanie konsumentów w kontekst medialny, w tym w treści dostępne na stronie internetowej, zwiększa skuteczność reklamy.⁹¹

Poziom zaangażowania konsumentów związanych z marką jest uważany za kluczowy czynnik decydujący o sukcesie działań w mediach społecznościowych. Zauważa się również, że konsumenci zaangażowani często nie korzystają z platform kontrolowanych przez daną markę, lecz z platform tworzonych przez konsumentów. Po przeprowadzeniu badań sugeruje się, aby *webcare* („akt angażowania się w interakcje *online* ze zgłaszającymi skargi konsumentami, poprzez aktywne przeszukiwanie sieci w celu uzyskania informacji zwrotnych

⁸⁸ Yoshida M., Gordon B.S., Nakazawa M., Shibuya S., Fujiwara N., Bridging the gap between social media and behavioral brand loyalty, *Electronic Commerce Research and Applications*, 2018, Vol. 28, s. 208-218.

⁸⁹ Rosenthal B., Brito E.P.Z., How virtual brand community traces may increase fan engagement in brand pages, *Business Horizons*, 2017, Vol. 60, No. 3, s. 375-384.

⁹⁰ Parent M., Plangger K., Bal A., The new WTP: Willingness to participate, *Business Horizons*, 2011, Vol. 54, No. 3, s. 219-229.

⁹¹ Calder B.J., Malthouse E.C., Schaedel U., An Experimental Study of the Relationship between Online Engagement and Advertising Effectiveness, *Journal of Interactive Marketing*, 2019, Vol. 23, No. 4, s. 321-331.

od konsumentów, np. pytań, obaw i skarg⁹²) został włączony do strategii firmy jako skuteczne narzędzie marketingowe wzmacniające chęć zaangażowania się konsumenta. Wyniki wskazują, że „menedżerowie marek powinni opuścić swoje domowe zacisze i korzystać z usług *webcare* na platformach mediów społecznościowych tworzonych przez konsumentów, czyli poza ich bezpośrednią kontrolą”.⁹³ Zaangażowanie konsumentów w działalność firmy w mediach społecznościowych jest pozytywnie skorelowana z jej reputacją korporacyjną i to zarówno wśród klientów tej firmy, jak i osób niebędących jej klientami.⁹⁴ Wraz z pojawieniem się gospodarki cyfrowej opartej na wiedzy, tworzenie wartości opiera się na zdolności do zwiększania dostępu, zaangażowania i interaktywności konsumentów.⁹⁵

Na nieufność konsumentów wobec opinii prezentowanych w Internecie może wpływać możliwość występowania recenzenta pod fałszywą tożsamością oraz ukryta motywacja tego recenzenta. Ta nieufność z kolei powoduje dyskomfort psychiczny konsumentów, a to przekłada się negatywnie na zaangażowanie konsumenta.⁹⁶

Co do zasady, niższa czytelność komunikatów w mediach społecznościowych zmniejsza zaangażowanie konsumentów (udostępnienia i polubienia). Jednak w przypadku bardziej hedonicznych marek, nastawionych na zabawę i przyjemne doznania, komunikaty postrzegane jako trudne do odczytania mają tendencję do większego zaangażowania.⁹⁷

Zaangażowanie konsumentów w społeczność marki nie tylko zwiększa prawdopodobieństwo generowania opinii po zakupach, ale także zwiększa prawdopodobieństwo zamieszczania pozytywnych opinii *online*.⁹⁸ Potrzeby konsumentów w zakresie samorealizacji oraz poziom ich zaangażowania sprawiają, że prezentują oni konkretne zachowania w sieci. Wyniki badania wskazują na pozytywną zależność pomiędzy zaufaniem a liczbą postów, komentarzy i reakcji.⁹⁹

⁹² Van Noort G., Willemsen L., Online Damage Control: The Effects of Proactive Versus Reactive Webcare Interventions in Consumer-generated and Brand-generated Platforms, *Journal of Interactive Marketing*, 2012, Vol. 26, No. 3, s. 131–140.

⁹³ Schamari J., Schaefer T., Leaving the Home Turf: How Brands Can Use Webcare on Consumer-generated Platforms to Increase Positive Consumer Engagement, *Journal of Interactive Marketing*, 2015, Vol. 30, s. 20–33.

⁹⁴ Dijkmans C., Kerkhof P., Beukeboom C.J., A stage to engage: Social media use and corporate reputation, *Tourism Management*, 2015, Vol. 47, s. 58–67.

⁹⁵ Lee S.-M., Ungson G.R., Russo M.V., What determines an engaging website?: An empirical study of website characteristics and operational performance, *Journal of High Technology Management Research*, 2011, Vol. 22, No. 1, s. 67–79.

⁹⁶ Ahmad W., Sun J., Modeling consumer distrust of online hotel reviews, *International Journal of Hospitality Management*, 2018, Vol. 71, s. 77–90.

⁹⁷ Davis S.W., Horváth C., Gretry A., Belei N., Say what? How the interplay of tweet readability and brand hedonism affects consumer engagement, *Journal of Business Research*, 2019, Vol. 100, s. 150–164.

⁹⁸ Wu J., Fan S., Zhao J.L., Community engagement and online word of mouth: An empirical investigation, *Information & Management*, 2018, Vol. 55, No. 2, s. 258–270.

⁹⁹ Sharma R., Alavi S., Ahuja V., Generating trust using Facebook-A study of 5 online apparel brands, *Procedia Computer Science*, 2017, Vol. 122, s. 42–49.

Na zaangażowanie konsumentów wpływ ma również przekaz, który marki formułują poprzez media społecznościowe. Badania wskazują, że wiadomości dotyczące społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) dotyczące zarówno kwestii etycznych, jak i ekonomicznych, mają większy wpływ na zaangażowanie niż wiadomości o charakterze *stricte* etycznym.¹⁰⁰ Badania wskazują również na pozytywny wpływ *storytellingu* na zaangażowanie konsumentów.¹⁰¹ Tworzenie historii, z którymi konsumenci się identyfikują albo wywołujących u nich emocje, może mieć wpływ na ich głębsze zaangażowanie.

„Poważnie” zaangażowani konsumenci odgrywają istotną rolę w rozwoju społeczności i firmy. Dlatego też zaleca się, aby firmy tworzyły sprzyjające warunki, aby skłonić większą liczbę konsumentów do poważnego zaangażowania. Połączenie pracy i zabawy może przynieść bardzo dobre wyniki. Motywacja konsumentów do utrzymania głębokiego zaangażowania płynie z chęci rozwoju wiedzy, samorealizacji lub poszukiwania uznania zewnętrznego przez danego konsumenta. Zarówno bodźce kontekstowe (specyficzne dla rynku praktyki, zmiany na rynku, postęp socjotechniczny), jak i indywidualne (odpowiednie umiejętności i wiedza, wizja przedsiębiorczości, osobiste zaangażowanie), motywują konsumentów, którzy byli zaangażowani w daną markę lub działalność konsumpcyjną, do pogłębienia zaangażowania.¹⁰²

W literaturze dotyczącej angażowania konsumentów w branżach usług publicznych zwraca się uwagę, że zaangażowanie wymaga dobrych umiejętności komunikacyjnych, ulepszonych portali internetowych, aplikacji mobilnych oraz umożliwienia wspólnego podejmowania decyzji.¹⁰³ Relacje z innymi członkami społeczności oraz sponsorem wpływają na zaangażowanie i uczestnictwo członków społeczności marki *online*. Wskazuje się na ważną rolę informacji dotyczących samego zaangażowania członka w społeczność oraz jego wcześniejszych doświadczeń, zaufania i identyfikacji ze społecznością. Ponadto wykorzystywanie społeczności głównie w celach komercyjnych ma negatywny wpływ na zaangażowanie.¹⁰⁴ Co ciekawe, zwraca się też uwagę, że samo silne zaangażowanie

¹⁰⁰ Uzunoğlu E., Türkel S., Akay B.Y., Engaging consumers through corporate social responsibility messages on social media: An experimental study, *Public Relations Review*, 2017, Vol. 43, No. 5, s. 989-997.

¹⁰¹ Dessart L., Pitardi V., How stories generate consumer engagement: An exploratory study, *Journal of Business Research*, 2019, Vol. 104, s. 183-195.

¹⁰² De Almeida S.O., Scaraboto D., Dos Santos Fleck J.P., Dalmoro M., Seriously Engaged Consumers: Navigating Between Work and Play in Online Brand Communities, *Journal of Interactive Marketing*, 2018, Vol. 44, s. 29-42.

¹⁰³ Cerrato P., Halamka J., Patient and Consumer Engagement, [w:] Cerrato P., Halamka J., *Realizing the Promise of Precision Medicine : The Role of Patient Data, Mobile Technology, and Consumer Engagement*, Academic Press, Cambridge 2018, <https://doi.org/10.1016/C2016-0-01772-2>, s. 183-193.

¹⁰⁴ Martínez-López F.J., Anaya-Sánchez R., Molinillo S., Aguilar-Illescas R., Esteban-Millat I., Consumer engagement in an online brand community, *Electronic Commerce Research and Applications*, 2017, Vol. 23, s. 24-37.

w działania społeczności nie jest ani wystarczające, ani konieczne dla zachowania lojalności wobec marki.¹⁰⁵

Badane są również mechanizmy psychologiczne współtworzenia marki. Powiązanie wizerunku marki z samym sobą oraz postrzegane korzyści psychologiczne wynikające ze współtworzenia marki ułatwiają konsumentom uczestnictwo w budowaniu marki. Wskazywane są trzy główne korzyści psychologiczne: autonomia, kompetencja i przywiązanie. Zaangażowanie we współtworzenie marki prowadzi do wzmocnienia relacji z marką. Motywacje we wskazanych obszarach pozytywnie wpływają na budowanie zaangażowania współtwórczego marki.¹⁰⁶ Zaangażowanie konsumentów w przedsięwzięcia społeczne może być zwiększone poprzez doświadczenia z serwisów społecznościowych. Podmioty zajmujące się marketingiem przedsięwzięć społecznych powinny dążyć do stworzenia możliwości interakcji pomiędzy zwolennikami. Badania wskazują na pozytywny wpływ zaangażowania i atrakcyjności na identyfikację konsumenta z przedsięwzięciem społecznym. Dla konsumentów przedsięwzięć społecznych ważne są doświadczenia pozwalające na oderwanie się od codzienności oraz doświadczenia edukacyjne i to one powinny być dostarczane w celu zwiększania zaangażowania.¹⁰⁷ Przywiązanie społeczne przyczynia się do zaangażowania konsumentów i budowania relacji z marką. Ma to szczególne znaczenie dla konsumentów, którzy są motywowani zewnątrz, ich zaangażowanie zaspokaja potrzebę w zakresie bycia częścią społeczności.¹⁰⁸

Badania pokazują, że nawet tak trudne dziedziny, jak przygotowanie i wdrażanie programów rodzicielskich, mogą być bardziej efektywne przy zaangażowaniu konsumentów. Perspektywa konsumenta może w znacznym stopniu przyczynić się do zwiększenia dopasowania interwencji, tak aby spełniały one potrzeby rodziców. Podejście to polega na budowaniu relacji z grupami konsumentckimi i zabieganiu o wkład konsumenta w adekwatność i akceptację interwencji, wyjaśnianiu czynników i barier w zaangażowaniu oraz wyjaśnianiu zmiennych, które wpływają na realizację programu przez rodziców. Podkreśla się również, że przyjęcie bardziej wspólnego podejścia do pracy z konsumentami jest istotne

¹⁰⁵ Raïes K., Mühlbacher H., Gavard-Perret M.-L., Consumption community commitment: Newbies' and longstanding members' brand engagement and loyalty, *Journal of Business Research*, 2015, Vol. 68, No. 12, s. 2634-2644.

¹⁰⁶ Hsieh S.H., Chang A., The Psychological Mechanism of Brand Co-creation Engagement, *Journal of Interactive Marketing*, 2016, Vol. 33, s. 13-26.

¹⁰⁷ Hall-Phillips A., Park J., Chung T.-L., Anaza N.A., Rathod S.R., I (heart) social ventures: Identification and social media engagement, *Journal of Business Research*, 2016, Vol. 69, No. 2, s. 484-491.

¹⁰⁸ Kim E., Drumwright M., Engaging consumers and building relationships in social media: How social relatedness influences intrinsic vs. extrinsic consumer motivation, *Computers in Human Behavior*, 2016, Vol. 63, s. 970-979.

dla osiągnięcia znaczących zmian na poziomie populacji w rozwiązywaniu poważnych problemów społecznych.¹⁰⁹

W opracowaniach naukowych zidentyfikowano liczne bariery w skutecznym angażowaniu konsumentów, począwszy od spraw konsumenckich, technologicznych i strategicznych, a skończywszy na sprawach organizacyjnych. Wskazuje się, że ogólna strategia firmy, jej struktura organizacyjna i kultura są najważniejszymi barierami decydującymi o tym, czy zaangażowanie konsumentów może być wdrożone z powodzeniem.¹¹⁰

Dostrzec należy, że w budowaniu zaangażowania konsumentów bardzo ważną rolę odgrywa warstwa komunikacyjna. Co ciekawe potwierdzają to nie tylko badania dotyczące komunikacji w relacji człowiek–człowiek, ale również z wykorzystaniem sztucznej inteligencji. Podejście nastawione na użytkownika może wspierać aktywne przetwarzanie informacji i przyjmowanie nowych pomysłów. Natychmiastowość w komunikacji może poprawić również dostęp do informacji, zaufanie, dzielenie się, motywację i zmiany zachowań.¹¹¹ Podkreśla się potrzebę budowania zaufania konsumentów oraz opracowania ukierunkowanych kampanii uwzględniających różne segmenty konsumentów.¹¹²

Wskazuje się na pozytywne skutki angażowania konsumentów w obszarach, w których dość rzadko używamy nawet słowa „konsument”. Dlatego też kultura nie musi pozostawać poza obszarem tego zainteresowania. Świadome kształtowanie oferty muzeum, przy wsparciu badań marketingowych oraz analizowaniu zmieniających się potrzeb współczesnego konsumenta, jest kluczem do sukcesu placówki muzealnej, która – w nowoczesnym świecie – wcale nie musi rezygnować z realizacji swojej statutowej misji ochrony dziedzictwa kulturowego.¹¹³

W literaturze zwraca się uwagę, że uwzględnienie preferencji konsumentów ma sens ekonomiczny, ponieważ jest powiązane z wynikami, jakością usług i kontrolą kosztów.¹¹⁴ Należy jednak pamiętać, że zaangażowanie konsumentów w działalność przedsiębiorcy

¹⁰⁹ Sanders M.R., Kirby J.N., Consumer Engagement and the Development, Evaluation, and Dissemination of Evidence-Based Parenting Programs, *Behavior Therapy*, 2012, Vol. 43, No. 2, s. 236-250.

¹¹⁰ Chathoth P.K., Ungson G.R., Altinay L., Chan E.S.W, Harrington R., Okumus F., Barriers affecting organisational adoption of higher order customer engagement in tourism service interactions, *Tourism Management*, 2014, Vol. 42, s. 181-193.

¹¹¹ Kreps G.L., Neuhauser L., Artificial intelligence and immediacy: Designing health communication to personally engage consumers and providers, *Patient Education and Counseling*, 2013, Vol. 92, No. 2, s. 205-210.

¹¹² Gangale F., Mengolini A., Onyeji I., Consumer engagement: An insight from smart grid projects in Europe, *Energy Policy*, 2013, Vol. 60, s. 621-628.

¹¹³ Macalik J., Współczesny odbiorca masowy jako wyzwanie dla usług muzealnych, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego We Wrocławiu*, 2014, nr 354, s. 51–60.

¹¹⁴ Foster M.M., Earl P.E., Haines T.P., Mitchell G.K., Unravelling the concept of consumer preference: Implications for health policy and optimal planning in primary care, *Health Policy*, 2010, Vol. 97, No. 2-3, s. 105-112.

oznacza również, że przedsiębiorca musi zaakceptować fakt utraty chociaż części kontroli. Zwrócić w tym miejscu można uwagę na badania dotyczące marek w obliczu rozwoju mediów społecznościowych. Już w 2011 roku zauważono, że strategie marketingowe skierowane na dążenie do zaangażowania konsumentów w sieci stanowią pewien paradoks, ponieważ, aby marka mogła uzyskać pożądany odbiór przez klientów, musi zrezygnować z pełnej kontroli.¹¹⁵

Do zaangażowania konsumentów w działalność instytucji kultury wrócimy jeszcze w kolejnym rozdziale.

I.3.2. Kwestie terminologiczne związane z zaangażowaniem konsumentów

Podjmując kwestię zaangażowania klientów natykamy się na dwa kluczowe określenia: *customer engagement* (CE) oraz *customer involvement* (CI). Oba określenia na język polski są najczęściej tłumaczone jako „zaangażowanie konsumentów”, co rodzi pewne trudności terminologiczne.

Koncepcja *customer engagement* (CE), odnosząca się do wielu pozazakupowych zachowań klienta, jest koncepcją szerszą w stosunku do *customer involvement* (CI).¹¹⁶ Przyjmuje się, że *customer involvement* stanowi podstawę do behawioralnej conceptualizacji *customer engagement*.¹¹⁷ Kryterium rozróżniającym obie koncepcje może być podmiot, który inicjuje aktywność. Przyjmuje się, że w przypadku *customer involvement*, to najczęściej przedsiębiorca włącza konsumenta lub klienta w swoje działania marketingowe, natomiast w przypadku *customer engagement* stroną aktywną jest sam klient lub konsument.¹¹⁸ Ze względu jednak na przenikanie się obu teorii oraz na to, iż przyjmuje się, że *customer involvement* zawiera się w *customer engagement*, podział ten nie jest najdoskonalszy i trudno uznać go za klarowną oś odróżniającą obie koncepcje.

Wątek ten podejmuje również Katarzyna Rupik¹¹⁹ wskazując na dualny charakter kategorii *customer engagement* odnoszący się zarówno do aktywności klienta i aktywności przedsiębiorstwa. W konsekwencji (poprzez analogię do podziału kategorii *student engagement*

¹¹⁵ Fournier S., Avery J., The uninvited brand, *Business Horizons*, 2011, Vol. 54, No. 3, s. 193-207.

¹¹⁶ Wiechoczek J., Kieźel M., Zaangażowanie (się) konsumentów a kształtowanie innowacji w sferze produktu i komunikacji marketingowej, *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 2018, nr 357, s. 165-182.

¹¹⁷ Vivek S.D., Beatty S.E., Morgan R.M., Customer Engagement – Exploring Customer Relationships Beyond Purchase, *Journal of Marketing Theory and Practice*, 2012, Vol. 20, No. 2, s. 122-146.

¹¹⁸ Wiechoczek J., Kieźel M., Zaangażowanie..., op. cit.

¹¹⁹ Rupik K., Zastosowanie koncepcji customer engagement w branży odzieżowej, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, nr 875, *Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu*, 2015, nr 41, t. 1, s. 141-154.

dokonanej przez Colin Bryson¹²⁰) Rupik proponuje wyróżnienie dwóch sfer *customer engagement*: 1) angażowanie się klienta (*customer engaging*), 2) angażowanie klienta (*engaging customer*)¹²¹.

Wywodzące się z psychologii określenie *customer involvement* (CI) rozumiane jako stan motywacji lub zainteresowania konsumenta wobec produktu¹²² albo oceniana osobiście przez konsumenta przydatność lub znaczenie produktu^{123,124} jest przedmiotem badań naukowych w zakresie zachowań i psychologii konsumenta.¹²⁵

Koncepcja *customer engagement* wiąże się również z wieloma pokrewnymi konstrukcjami teoretycznymi i praktycznymi. Wymaga to zatem odniesienia się do funkcjonujących w literaturze pojęć i kwestii definicyjnych. W tabeli I.2. przedstawiono wybrane kategorie pokrewne do pojęcia *customer engagement* (CE).

Tabela I.2. Zaangażowanie konsumentów (*customer engagement*, CE) i wybrane kategorie pokrewne

Kategoria pokrewna	Rozumienie kategorii pokrewnej i porównanie jej do CE
<i>Customer involvement</i> (CI)	CI, podobnie jak CE, w szerokim rozumieniu odnosi się do postaw konsumentów. CI to zindywidualizowany poziom zainteresowania i osobistych relacji klienta w stosunku do tzw. centralnego przedmiotu (produktu, przedsiębiorstwa, marki). Działania klienta są inicjowane przez podmiot zewnętrzny. CI to proces wciągania klienta przez organizację do danych aktywności, tj. angażowanie klienta w coś. Klient w koncepcji CI jest bierny. Konstrukt CE, odwołujący się do pozazakupowych aktywności klienta, jest szerszym pojęciem. CI jest niezbędnym warunkiem powstania CE (jej antecedencją). Zainteresowanie klienta nie jest związane z interakcjami, dotyczy bardziej zainteresowania oraz osobistego nadania znaczenia obiektowi (ang. <i>valence</i>).

¹²⁰ Bryson C., Clarifying the concept of student engagement, [w:] Bryson C. (red.), *Understanding and developing student engagement*, Routledge, Abingdon-Oxon 2014, s. 17–18.

¹²¹ Rupik K., Zastosowanie..., op. cit.

¹²² Howcroft B., Hamilton R., Hewer P., Customer Involvement and Interaction in Retail Banking: An Examination of Risk and Confidence in the Purchase of Financial Products, *Journal of Services Marketing*, 2007, Vol. 21, No. 7, s. 481-491.

¹²³ Cermak D.S.P., File K.M., Prince R.A., Customer Participation in Service Specification and Delivery, *Journal of Applied Business Research*, 1994, Vol. 10, No. 2, s. 90-100.

¹²⁴ Wiechoczek J., Kieźel M., Zaangażowanie..., op. cit.

¹²⁵ Rupik K., Zastosowanie..., op. cit.

<i>Customer commitment</i>	Przeświadczenie konsumenta o tym, iż relacja z przedsiębiorstwem jest na tyle istotna, że wymaga maksymalnego wysiłku celem jej utrzymania i chęci podtrzymania wartościowej relacji. Literatura wyróżnia normatywny i afektywny rodzaj zaangażowania: normatywny dotyczy przekonania o utrzymaniu relacji, natomiast afektywny dotyczy samej chęci pozostania w relacji. W literaturze przedmiotu <i>customer commitment</i> traktowany jest zarówno jako uwarunkowanie, jak i konsekwencja CE.
Koprodukcja	Określa poziom powiązania klienta z produkcją. Immanentny element transakcji.
Uczestnictwo klienta (ang. <i>participation</i>)	Konstrukt wywodzący się z marketingu usług, dotyczący zarówno transakcyjnego, jak i pozatransakcyjnego aktywizmu klienta. Uczestnictwo nie zawsze jest dobrowolne. CE jest pojęciem węższym w relacji do uczestnictwa klienta.
Współtworzenie wartości (ang. <i>value co-creation</i>)	Klient kreuje wartość we współpracy z organizacją oraz w kooperacji z innymi tzw. podmiotami relacji (np. innymi klientami bądź organizacjami wspierającymi). Tworząca się w ten sposób sieć wartości leży u podstaw koncepcji CE. Przyjmuje się też założenie o nadrzędności teorii współtworzenia wartości wobec <i>customer engagement</i> .
Prosumpcja	W prosumpcji dochodzi do przejmowania przez nabywcę ról producenta i przenikanie się sfery produkcji i konsumpcji. Klient staje się w pewnym zakresie producentem nabywanych dóbr (tzw. prosumentem). W prosumpcji widoczna jest dominacja działań inicjowanych przez przedsiębiorstwa; brakuje przejawiania przez klientów inicjująco-kreującego aktywizmu, poprzedzającego etap kreacji produktu lub innego elementu oferty.
Doświadczenie marki (ang. <i>brand experience</i>)	Skrajnie subiektywny koncept – stymulacja zmysłów i odczuć klientów, poszerzanie ich wiedzy i powodowanie zachowań poprzez działania powiązane z marką. Źródłem doświadczenia może być samo korzystanie, konsumpcja czy uczestnictwo w wydarzeniach promocyjnych marki. Doświadczenie pojawia się wtedy, gdy przedsiębiorstwo w sposób celowy i zaplanowany korzysta z marki jako przestrzeni pobudzenia zaangażowania klientów w tworzenie doznań i przeżyć.
Doświadczenie klienta (ang. <i>customer experience</i> – CX)	Pochodna wszystkich kontaktów klienta z przedsiębiorstwem. Kontekst, w którym klient styka się z towarami i usługami danej organizacji; wrażenie tworzone przez kontakty ludzi z towarami, usługami i organizacjami. Doświadczenie klienta jest w swojej naturze holistyczne i wielowymiarowe – wyróżniamy afektywny, emocjonalny, kognitywny, społeczny i fizyczny wymiar CX. Doświadczenia dotyczą informacji o przeszłych odczuciach i mogą stanowić o przyszłych zachowaniach nabywcy. Na doświadczenia składają się działania przedsiębiorstwa – CX nie dotyczy aktywności klientów skierowanych do organizacji.

	Doświadczenie klienta dotyczy wszystkich punktów styku z organizacją, także sytuacji zakupu.
Lojalność klienta	Stan umysłu, zespół postaw, przekonań i poglądów, które skutkują powtarzalnością zakupów. Lojalność mierzy powtarzalność zakupów i ukierunkowana jest na przychody firmy, a CE skupia się na opiniach, wpływie, rekomendacjach. Przedmiotem zainteresowania CE nie są przychody organizacji – CE zajmuje się bardziej ogólnymi korzyściami dla przedsiębiorstwa, rozumianymi holistycznie

Źródło: Krowicki P., Konceptualizacja pojęcia customer engagement, [w:] Lisiński M., Dzieńdziora J. (red.), *Współczesne uwarunkowania zarządzania organizacjami w kontekście badań młodych naukowców*, Wydawnictwo Naukowe Akademii WSB, Dąbrowa Górnicza 2021, s. 140-141; opracowano na podstawie:

- 1) Wiechoczek J., Kieźel M., Zaangażowanie (się) konsumentów a kształtowanie innowacji w sferze produktu i komunikacji marketingowej, *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 2018, nr 357, s. 169–170;
- 2) Baruk A. I., Iwanicka A., Aktywność prosumpcyjna polskich nabywców na rynku dóbr konsumpcyjnych, *Handel Wewnętrzny*, 2016, nr 3, s. 38–39;
- 3) Hollebeek L. D., Srivastavac R. K., Chen T., S-D logic-informed customer engagement: integrative framework, revised fundamental propositions, and application to CRM, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2016, Vol. 47, s. 163–164;
- 4) Janiszewska K., Implikacje doświadczenia marki w zachowaniach konsumentów, *Konsumpcja i Rozwój*, 2014, nr 1, s. 67;
- 5) Boguszewicz-Kreft M., Doświadczenie jako propozycja wartości dla klienta, *Zeszyty Naukowe. Polityki Europejskie, Finanse i Marketing*, 2010, nr 3(52), s. 81–83;
- 6) Delińska, L., Koncepcja marketingu doświadczeń w nowych mediach, *Zarządzanie i Finanse*, 2017, tom 15, nr 1, s. 82.

J. Wiechoczek i M. Kieźel¹²⁶ wskazują również na używanie pojęcia zaangażowania w literaturze z zakresu marketingu w różnych konotacjach i wymieniają 4 najczęściej występujące odnoszące się do:

- 1) konsumenta – *consumer engagement*,¹²⁷
- 2) klienta – *customer engagement*,¹²⁸
- 3) zachowań klientów – *customer engagement behavior*,¹²⁹
- 4) związku klientów z marką – *customer brand engagement*.¹³⁰

¹²⁶ Wiechoczek J., Kieźel M., Zaangażowanie..., op. cit., s. 167

¹²⁷ Vivek S.D., Beatty S.E., Morgan R.M., Customer Engagement – Exploring Customer Relationships Beyond Purchase, *Journal of Marketing Theory and Practice*, 2012, Vol. 20, No. 2, s. 122-146.

¹²⁸ a) Patterson P., Yu T., de Ruyter K., Understanding Customer Engagement in Services, *Advancing Theory, Maintaining Relevance, Proceedings of ANZMAC 2006 Conference*, Queensland University of Technology, School of Advertising, Marketing and Public Relations, Brisbane 2006, b) Brodie R.J., Hollebeek L.D., Juric B., Ilic A., Customer Engagement – Conceptual Domain, Fundamental Propositions, and Implications for Research, *Journal of Service Research*, 2011, Vol. 14, No. 3, s. 252-271.

¹²⁹ Van Doorn J., Lemon K.N., Mittal V., Nass S., Pick D., Pirner P., Verhoef P.C., Customer Engagement Behavior: Theoretical Foundations and Research Directions, *Journal of Service Research*, 2010, Vol. 13, No. 3, s. 259-266.

¹³⁰ a) Hollebeek L.D., Demystifying Customer Brand Engagement – Exploring the Loyalty Nexus, *Journal of Marketing Management*, 2011, Vol. 27, No. 7/8, s. 785-807, b) Hollebeek L.D., Exploring Customer Brand Management – Definition and Themes, *Journal of Strategic Marketing*, 2011, Vol. 19, No. 7, s. 555-573.

Pojęcie zaangażowanie konsumenta (CE) może być analizowane zarówno w ujęciu wąskim, jak i szerokim, co prezentuje poniższa tabela (I.3).

Tabela I.3. Ujęcia *customer engagement*

Ujęcie CE	Rok	Autorzy	Rozumienie zaangażowania klientów (CE)
Wąskie (koncentracja na wymiarze behawioralnym)	2009	J.L.H. Bowden	Proces psychologiczny odzwierciedlający mechanizm leżący u podstaw budowania lojalności nowych klientów oraz utrwalania lojalności istniejących klientów przedsiębiorstwa.
	2010	J. van Doorn, K.N. Lemon, V. Mittal, S. Nass, D. Pick, P. Pirner, P.C. Verhoef	Zachowania względem marki i przedsiębiorstwa, które wykraczają poza zwykły zakup produktu i są wywołane przez oddziaływanie określonych motywatorów/bodźców. CE sprowadza się tu do wymiaru behawioralnego, obejmującego pięć powiązanych ze sobą obszarów, tj. cele klienta oraz wartościowość, formę, zakres i naturę zaangażowania.
	2012	S.D. Vivek, S.E. Beatty, R.M. Morgan	Uczestnictwo, o określonym natężeniu, aktualnego i potencjalnego klienta w kształtowaniu oferty i innych aktywnościach marketingowych firmy, a także jego związki z tymi aktywnościami, tak inicjowanymi przez samego klienta, jak i przedsiębiorstwo.
Szerokie (obejmuje wymiar: behawioralny, kognitywny, afektywny)	2006	P. Patterson, T. Yu, K. de Ruyter	Poziom „obecności” klienta w jego relacji z przedsiębiorstwem. Obecność ta dotyczy aspektów fizycznych, emocjonalnych i poznawczych. CE jest tu konstruktem „wyższego rzędu”, składającym się z czterech elementów, tj. wigoru, poświęcenia, absorpcji i interakcji.
	2010	C. Roberts, F. Alpert	Zaangażowany klient to wysoce lojalny klient, który dodatkowo aktywnie poleca markę innym nabywcom oraz inicjuje skuteczny marketing szeptany (<i>word-of-mouth</i>).
	2011 2013	R.J. Brodie, L.D. Hollebeek, B. Juric, A. Ilic	Stan psychologiczny klienta ujawniający się pod wpływem jego przeżyć i doświadczeń z firmą, marką czy produktem (zdobytych np. w efekcie interakcji, współtworzenia wartości).

Źródło: Wiechoczek J., Kieźel M., Zaangażowanie (się) konsumentów a kształtowanie innowacji w sferze produktu i komunikacji marketingowej, *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 2018, nr 357, s. 167; opracowano na podstawie:

- 1) Bowden J.L.H., The Process of Customer Engagement – A Conceptual Framework, *Journal of Marketing Theory*, 2009, Vol. 17, No. 1, s. 65,
- 2) Van Doorn J., Lemon K.N., Mittal V., Nass S., Pick D., Pirner P., Verhoef P.C., Customer Engagement Behavior: Theoretical Foundations and Research Directions, *Journal of Service Research*, 2010, Vol. 13, No. 3, s. 254,
- 3) Verhoef P.C., Reinartz W.J., Krafft M., Customer Engagement as a New Perspective in Customer Management, *Journal of Service Research*, 2010, Vol. 13, No. 3, s. 248-250,
- 4) Vivek S.D., Beatty S.E., Morgan R.M. Customer Engagement – Exploring Customer Relationships Beyond Purchase, *Journal of Marketing Theory and Practice*, 2012, Vol. 20, No. 2, s. 128-131,
- 5) Patterson P., Yu T., de Ruyter K. Understanding Customer Engagement in Services, Advancing Theory, Maintaining Relevance, *Proceedings of ANZMAC 2006 Conference*, Queensland University of Technology, School of Advertising, Marketing and Public Relations, Brisbane 2006, s. 493-494,
- 6) Hollebeek L.D., Exploring Customer Brand Management – Definition and Themes, *Journal of Strategic Marketing*, 2011, Vol. 19, No. 7, s. 559,
- 7) Brodie R.J., Hollebeek L.D., Juric B., Ilic A., Customer Engagement – Conceptual Domain, Fundamental Propositions, and Implications for Research, *Journal of Service Research*, 2011, Vol. 14, No. 3, s. 260,
- 8) Brodie R.J., Ilic A., Juric B., Hollebeek L.D., Customer Engagement in a Virtual Brand Community – An Exploratory Analysis, *Journal of Business Research*, 2013, Vol. 66, No. 1, s. 105-114,
- 9) Roberts C., Alpert F., Total Customer Engagement: Designing and Aligning Key Strategic Elements to Achieve Growth, *Journal of Product and Brand Management*, 2010, Vol. 19, No 3, s. 198-209.

W świetle przedstawionych definicji podkreślić należy, że *customer engagement* nie dotyczy obszaru aktywności zakupowej klienta.

Jaakkola i Alexander¹³¹ podkreślają, że dotychczasowe badania koncentrują się głównie na dwóch rodzajach aktywności wynikających z zaangażowania konsumentów:

- 1) zaangażowanie klientów w rozwój produktu i innowacje – klienci pomagają udoskonalać lub rozwijać ofertę firmy poprzez dostarczanie informacji, pomysłów i informacji zwrotnych lub uczestnicząc w projektowaniu lub montażu produktu.
- 2) komunikacja prowadzona przez klientów na temat przedsiębiorstwa lub marki – klienci mogą pozyskiwać nowych klientów dla firmy poprzez programy poleceń motywowane przez firmę lub z własnej inicjatywy wpływać na postrzeganie firmy przez innych klientów, poprzez marketing szeptany, prowadzenie blogów i inne formy interakcji między klientami.

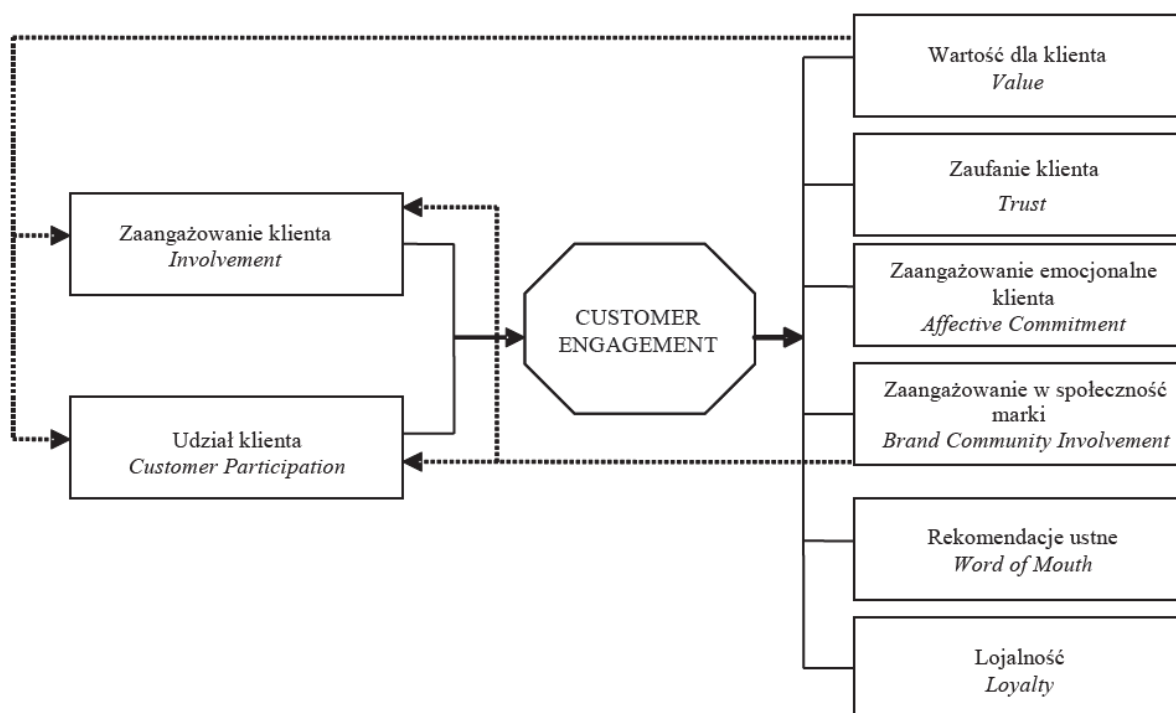
Katarzyna Żyminkowska i Tomasz Żyminkowski uwzględniając różne podejścia do CE prezentowane w literaturze zwiizualizowali 3 modele zaangażowania konsumentów oraz opracowali czwarty autorski model. Modele zostały zaprezentowane na poniższych rysunkach (I.3-I.6). Model 1 prezentuje szerokie podejście, obejmujące zarówno zachowania klientów jak i ich uwarunkowania psychologiczne. Modele 2, 3 i 4 reprezentują z kolei wąskie ujęcie CE.

¹³¹ Jaakkola E., Alexande M., The role of customer engagement behavior in value co-creation. A service system perspective, *Journal of Service Research*, 2015, Vol. 17, No. 3, s. 247-261.

Żaden z prezentowanych modeli nie ujmuje zachowań klienta związanych bezpośrednio z aktem zakupu jako elementu *customer engagement*. Różnica pomiędzy modelem 1 a pozostałymi modelami widoczna jest również w kontekście analizowanych relacji. O ile model 1 skupia się wyłącznie na relacji pomiędzy klientem a przedsiębiorstwem, to pozostałe trzy modele (2, 3, 4) analizują również relacje na linii klient-klient. Jak podkreślają Autorzy¹³² modelu 4 jest on najmocniej osadzony w nurcie menedżerskim. Pozostałe modele prezentują to zagadnienie wężej:

- a) w modelu 3 zarządzanie CE jest osadzone w koncepcji zarządzania wartością portfela klientów;
- b) w modelu 2 dochodzi do zrównoważenia perspektywy zarządczej z perspektywą konsumenta;
- c) model 1 jest zdominowany poprzez perspektywę konsumenta.

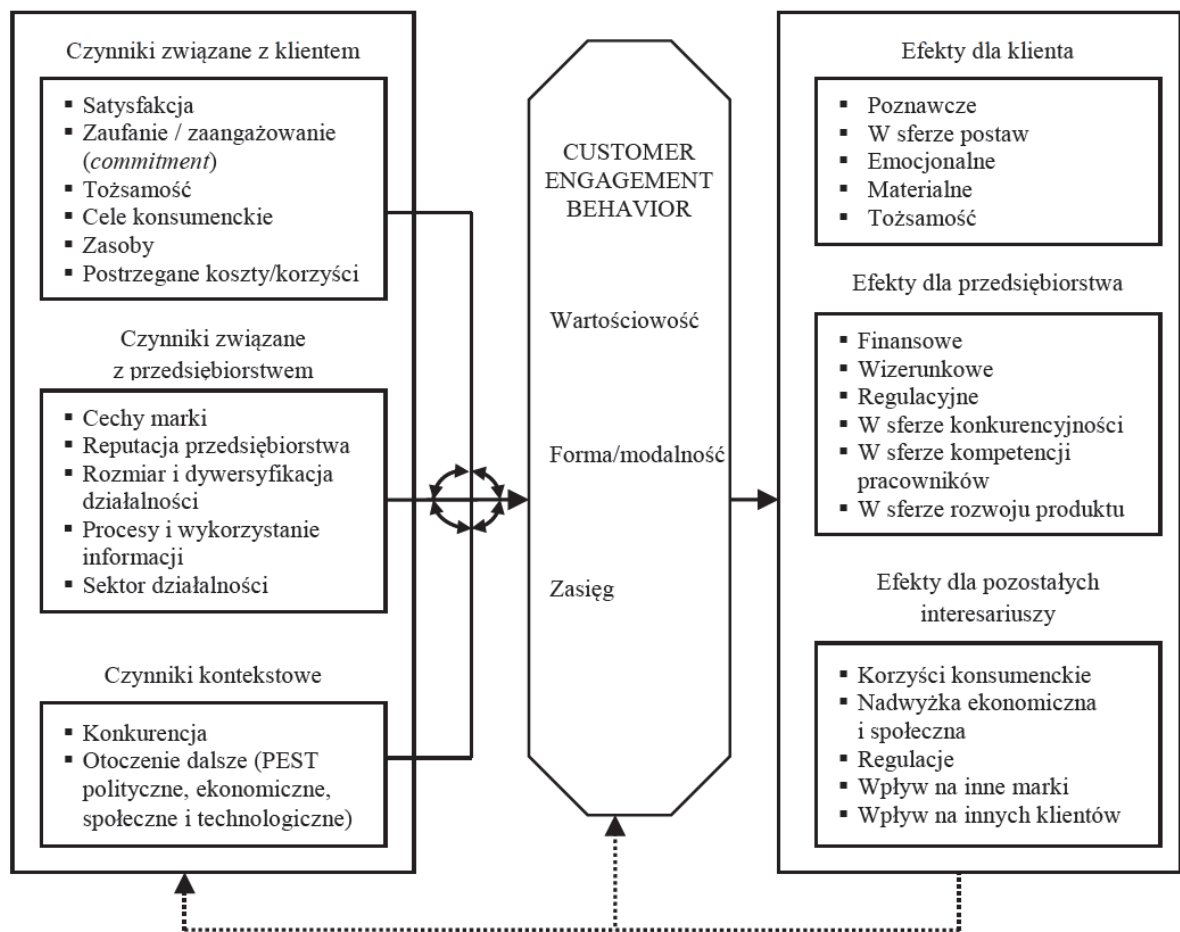
Rysunek I.3. Antecedencje i konsekwencje CE według Vivek, Beatty i Morgana (Model 1)



Źródło: Żyminkowska, K., Żyminkowski, T., Angażowanie (się) klientów we współtworzenie wartości – formy, uwarunkowania i efekty, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 2016, nr 459, s. 105, opracowano na podstawie: Vivek S., Beatty S., Morgan M., Customer Engagement: Exploring Customer Relationships Beyond Purchase, *Journal of Marketing Theory and Practice*, 2012, Vol. 20, No. 2, s. 133.

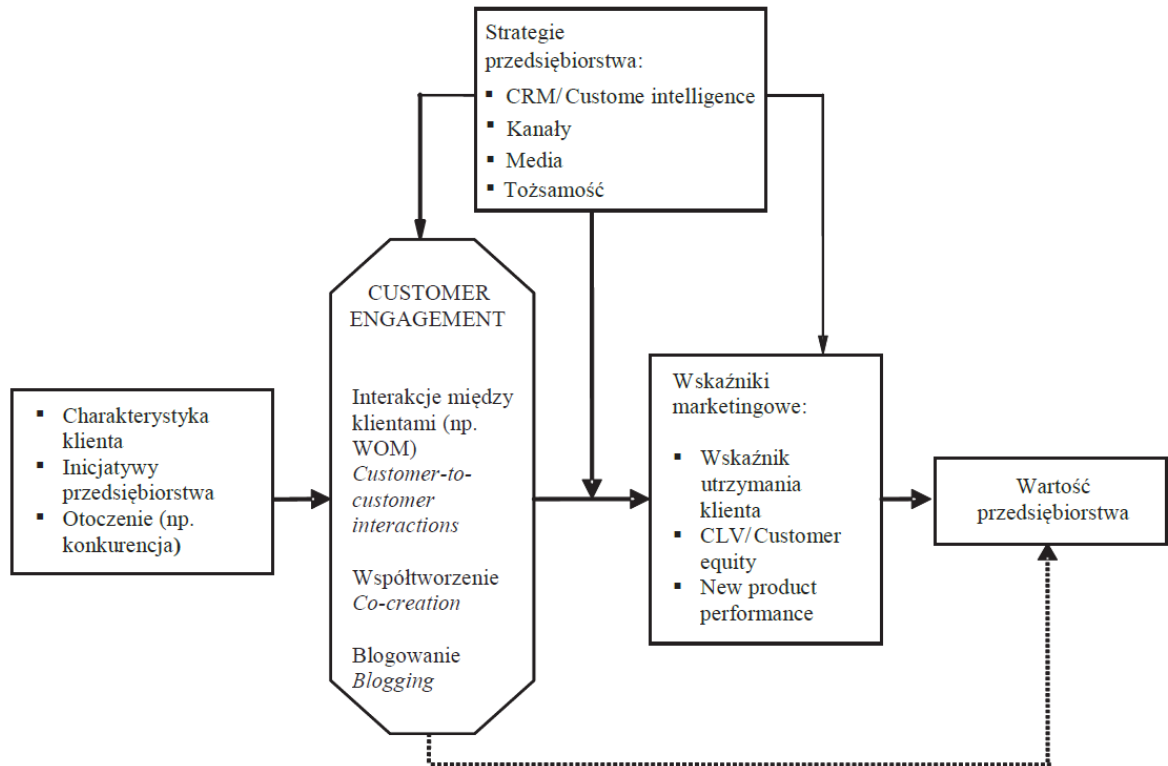
¹³² Żyminkowska K., Żyminkowski T., Angażowanie (się) klientów we współtworzenie wartości – formy, uwarunkowania i efekty, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 2016, nr 459, s. 103-120.

Rysunek I.4. Antecedencje i konsekwencje CEB według van Doorn, Lemon, Mittal, Nass, Pick, Pirner, Verhoef (Model 2)



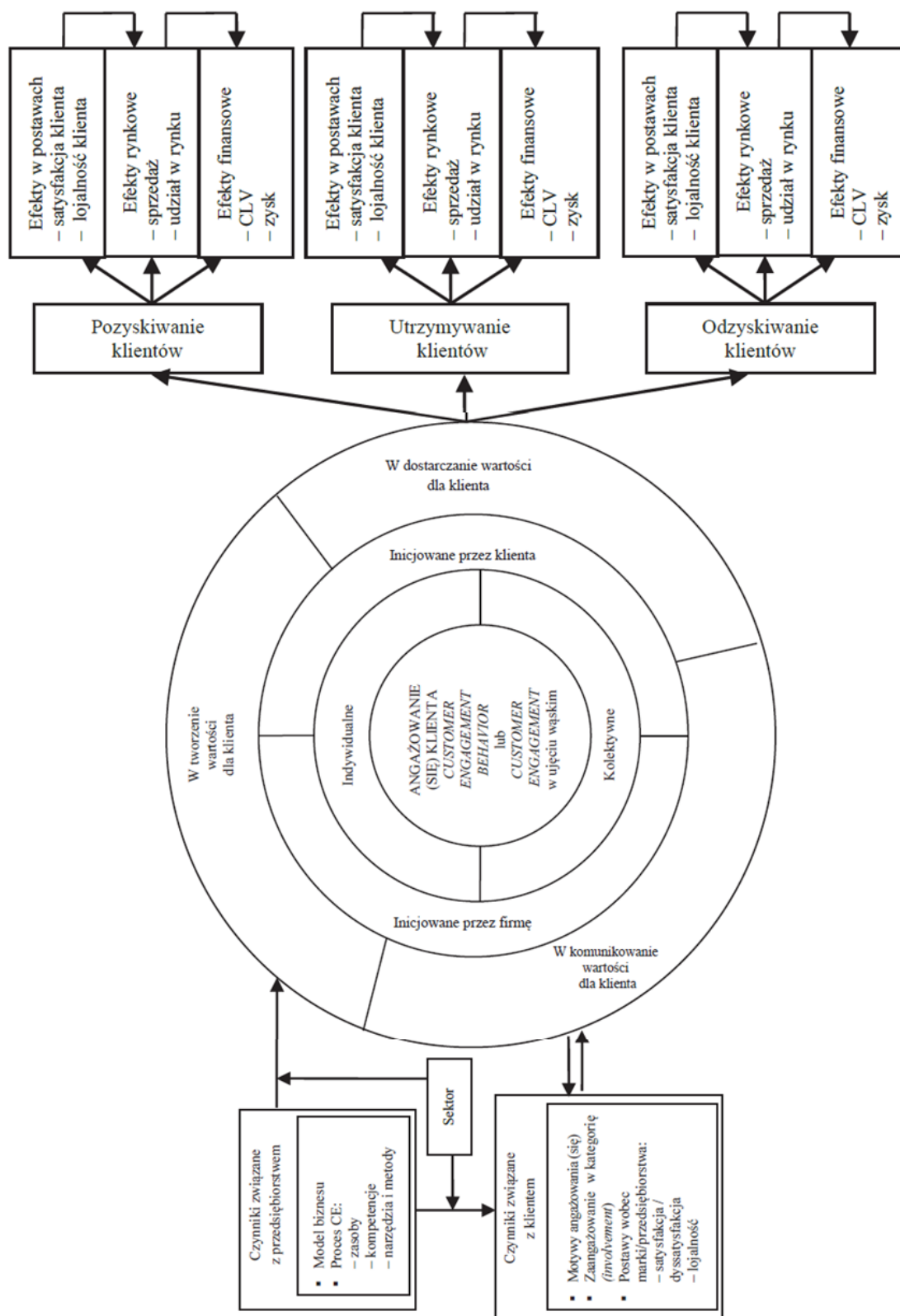
Źródło: Żyminkowska K., Żyminkowski T., Angażowanie (się) klientów we współtworzenie wartości – formy, uwarunkowania i efekty, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 2016, nr 459, s. 107, opracowano na podstawie: Van Doorn J., Lemon K.N., Mittal V., Nass S., Pick D., Pirner P., Verhoef P.C., Customer Engagement Behavior: Theoretical Foundations and Research Directions, *Journal of Service Research*, 2010, Vol. 13, No. 3, s. 256.

Rysunek I.5. Model koncepcyjny CE według Verhoefa, Reinartza i Kraffta (Model 3)



Źródło: Żyminkowska K., Żyminkowski T., Angażowanie (się) klientów we współtworzenie wartości – formy, uwarunkowania i efekty, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 2016, nr 459, s. 110, opracowano na podstawie: Verhoef P., Reinartz W., Krafft M., Customer Engagement as a New Perspective in Customer Management, *Journal of Service Research*, 2010, Vol. 13, No. 3, s. 249

Rysunek I.6. Model koncepcyjny CE według Żyminkowskiej i Żyminkowskiego (Model 4)



Źródło: Żyminkowska K., Żyminkowski, T., Angażowanie (się) klientów we współtworzenie wartości – formy, uwarunkowania i efekty, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 2016, nr 459, s. 114

Przedsiębiorstwo poprzez zarządzanie zaangażowaniem konsumentów (CE) zarówno w zakresie aktywności inicjowanych przez siebie (angażowanie klientów), jak i aktywności inicjowanych przez samych klientów (angażowanie się klientów) może uzyskiwać określone korzyści¹³³ „w zakresie zarządzania portfelem klientów (pozyskiwanie, utrzymywanie i odzyskiwanie), i ich uporządkowanie zgodnie z sekwencją łańcucha produktywności marketingu (efekty widoczne w postawach klienta, efekty rynkowe oraz efekty finansowe)”.¹³⁴

W dorobku literatury znajdziemy różne skale pomiarowe dotyczące zjawiska zaangażowania konsumentów. Dotyczą one zaangażowania w kategorię produktową i markę, w reklamę, w zakup, co wskazuje na wielowątkowość prezentowanego zjawiska. Wybrane skale zaprezentowano w poniższej tabeli.

Tabela I.4. Wybrane skale mierzące zaangażowanie konsumenta

Nazwa skali	Autorzy	Opis skali	Zastosowanie
Elementy zaangażowania (<i>Components of Involvement</i> – CP)	J.L. Lastovicka i D.M. Gardner (1978)	Dwa podstawowe komponenty zaangażowania – normatywna istotność produktu oraz przywiązanie do marki; skala składa się z 22 stwierdzeń w 7-stopniowej skali Likerta	Pomiar zaangażowania w kategorię produktową lub markę
Profile zaangażowania konsumenta (<i>Consumer Involvement Profiles</i> – CIP)	G. Laurent i J.-N. Kapferer (1985)	Pięć podstawowych elementów zaangażowania: postrzegana ważność i ryzyko związane z kategorią produktu, subiektywnie postrzegane prawdopodobieństwo dokonania złego wyboru marki, wartość symboliczna produktu, hedonistyczna wartość produktu, zainteresowanie kategorią produktu; skala składa się z 16 stwierdzeń na 5-stopniowej skali Likerta	Pomiar zaangażowania w kategorię produktową, markę lub zakup
Wskaźnik trwałego zaangażowania	P.H. Bloch, D.L. Sherrell i	Trwałe zaangażowanie jest rozumiane jako stałe zainteresowanie kategorią produktu lub marką; skala	Pomiar zaangażowania w kategorię

¹³³ Żyminkowska K., Żyminkowski T., Angażowanie (się) klientów we współtworzenie wartości – formy, uwarunkowania i efekty, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 2016, nr 459, s. 103-120.

¹³⁴ Ibidem, s. 119.

(<i>Enduring Involvement Index</i> – EII)	N.M. Ridgway (1986)	składa się z 5 stwierdzeń mierzonych 7-stopniową skalą Likerta	produktową lub markę
Nowy profil zaangażowania (<i>New Involvement Profile</i> – NIP)	K. Jain, N. Srinivasan (1990)	Podejście nawiązujące do profili zaangażowania konsumenta, pięć elementów zaangażowania: istotność, przyjemność, znaczenie, waga ryzyka i prawdopodobieństwo ryzyka; skala składa się z 15 stwierdzeń na 7-stopniowej skali Likerta	Pomiar zaangażowania w kategorię produktową lub markę
Wskaźnik osobistego zaangażowania (<i>Personal Involvement Inventory</i> – PII)	J.L. Zaichkowsky (1985)	Zaangażowanie definiowane jako postrzegana istotność obiektu oparta na potrzebach, wartościach i zainteresowaniach konsumenta. Skala zawiera 20 par pojęć wbudowanych w 7-stopniową skalę dyferencjału semantycznego	Pomiar zaangażowania w kategorię produktową, markę lub zakup
Wskaźnik osobistego zaangażowania w reklamę (<i>Personal Involvement Inventory for Advertising</i> – PIIA)	J.L. Zaichkowsky (1994)	Uproszczona skala PII przystosowana do pomiaru zaangażowania w reklamę; skala składa się z 10 stwierdzeń na 7-stopniowej skali dyferencjału semantycznego	Pomiar zaangażowania w reklamę
Inteligencja produktu (<i>Product Intelligence</i> – PI)	S.A. Rijsdijk, E.J. Hultink, A. Diamantopoulos (2007)	Inteligencja produktu składa się z 6 wymiarów: autonomii, umiejętności uczenia się, reaktywności, zdolności do kooperacji, interakcji, osobowości. Skala opiera się na 26 stwierdzeniach na 7-stopniowej skali Likerta	Pomiar zaangażowania w kategorię produktową
Skala zaangażowania w zakup (<i>Purchase Decision</i>)	B. Mittal (1989, 1995)	Zaangażowanie jest definiowane jako zakres zainteresowania konsumenta podjęciem decyzji o zakupie danego produktu. Skala opiera się na 4 stwierdzeniach opisanych dualnymi frazami w 7-stopniowej skali	Pomiar zaangażowania w zakup

Involvement – PDI)			
Siatka zaangażowania FCB (<i>FCB Involvement Grid</i>)	B. T. Ratchford (1987)	Zmodyfikowana siatka FCB (firmy konsultingowej Foote, Cone & Belding), oparta na 3 stwierdzeniach opisanych dualnymi frazami na 7-stopniowej skali	Pomiar zaangażowania w zakup

Źródło: Tkaczyk J., Poziom zaangażowania konsumenta w zakup produktu a skłonność do generowania przekazów w komunikacji nieformalnej, *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 2015, nr 236, s. 156-157; opracowano na podstawie Bearden W.O., Netemeyer R.G., *Handbook of Marketing Scales: Multi-item Measures for Marketing and Consumer Behavior Research*, 2019, <https://scholar.google.pl/scholar?hl=pl&q=hanbook+of+marketing+scales&btnG=&lr=#1>, (dostęp: 15.02.2015).

I.3.3. Wpływ osobowości konsumenta na jego zaangażowanie

Badania związane z zaangażowaniem konsumentów są prowadzone w różnych dziedzinach życia społecznego, uwzględniają często aspekt psychologiczny. W modelu marek opartym na psychologicznej analizie konsumentów wyróżniono trzy poziomy zaangażowania konsumenta: przedmiotowy, egocentryczny i społeczny (*object-centered, self-centered and social*) oraz pięć procesów: identyfikacja, doświadczanie, integracja, oznaczanie i łączenie.¹³⁵ Zaprezentowany na rysunku I.7 model uwzględnia istotne cechy marek takie, jak:

- możliwość objęcia jedną marką różnych produktów lub ich kategorii,
- przekazywanie informacji o marce odbywa się poprzez stymulację wielozmysłową,
- marki mogą tworzyć relacje między sobą,
- marki mogą być cenione jako symbole kulturowe,
- konsumenci mogą organizować społeczności wokół marek¹³⁶.

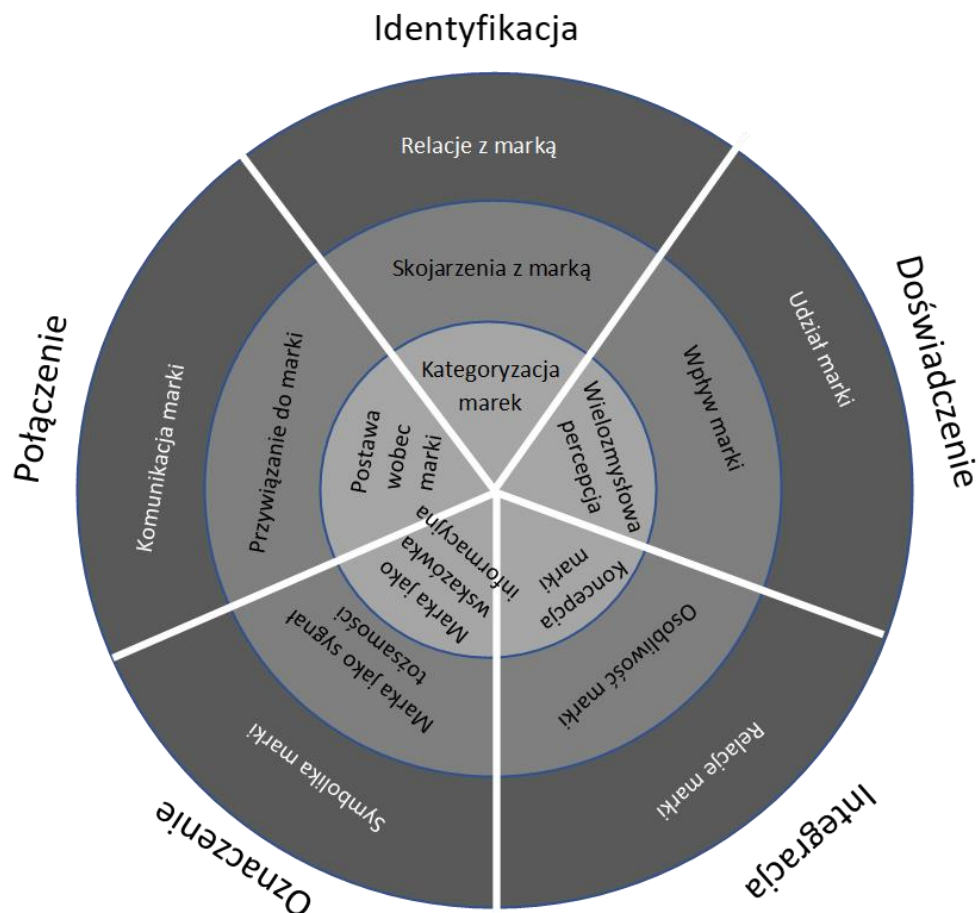
W modelu zaprezentowano trzy warstwy, które odzwierciedlają poziomy psychologicznego zaangażowania konsumenta w marki ze względu na różne potrzeby, motyw i cele. Najbardziej wewnętrzna warstwa reprezentuje zaangażowanie podmiotowe, skoncentrowane na obiekcie i ukierunkowane na jego funkcje, to znaczy, że konsument zdobywa informacje o marce w celu uzyskania użytecznych korzyści z jej posiadania. Warstwa środkowa reprezentuje zaangażowanie skoncentrowane na sobie (egocentryczne). Marka jest tu postrzegana jako mająca osobiste znaczenie dla konsumenta. Warstwa zewnętrzna z kolei przedstawia społeczne zaangażowanie w markę, w którym jest ona postrzegana z perspektywy

¹³⁵ Schmitt B., The consumer psychology of brands, *Journal of Consumer Psychology*, 2012, Vol. 22, No. 1, s. 7-17.

¹³⁶ Ibidem.

interpersonalnej i społeczno-kulturowej oraz zapewniającej poczucie wspólnoty. Znaczenie marki dla konsumenta rośnie wraz ze zmianą położenia od środka na zewnątrz modelu.¹³⁷

Rysunek I.7. Model marki w psychologii konsumenta



- Zaangażowanie przedmiotowe
- Zaangażowanie egocentryczne
- Zaangażowanie społeczne

Źródło: Schmitt B., The consumer psychology of brands, *Journal of Consumer Psychology*, 2012, Vol. 22, No. 1, s. 9

Twórcy modelu określili pięć procesów zachodzących w relacji konsument-marka. Co istotne procesy te nie są liniowe i mogą zachodzić w różnej kolejności. Proces identyfikacji w zależności od poziomu zaangażowania psychologicznego konsumenta dotyczy przede wszystkim kategoryzacji, skojarzeń z marką lub relacji między markami. Obejmuje on

¹³⁷ Ibidem.

poszukiwanie, eksponowanie i gromadzenie informacji o marce, jej kategoriach i markach pokrewnych. Doświadczenie to proces zmysłowego postrzegania marki przez konsumenta. Proces doświadczenia obejmuje odczucia w stosunku do marki oraz doświadczenia, których konsument może poszukiwać w kontakcie z marką. W procesie integracji z kolei konsumenci łączą informacje o marce i podsumowują je w postaci ogólnej koncepcji marki, osobowości lub relacji z marką. Oznaczanie, czyli nadawanie znaczenia marce powoduje, że może ona działać jako wskazówka informacyjna, element tożsamości osobistej lub symbol kulturowy.¹³⁸

Aktywność konsumentów wiąże się z doświadczeniem pozytywnych i negatywnych emocji w codziennym życiu. Doświadczenie pozytywnych emocji powoduje rozszerzenie zakresu reakcji behawioralnych jednostki i zwiększa jej otwartość na nowe informacje. Niska aktywność konsumentów może wynikać z negatywnego oddziaływania, jak również negatywnego postrzegania samego siebie przez konsumenta.¹³⁹

Wpływ na angażowanie się klienta ma bez wątpienia jego osobowość. Prowadzone w Polsce w 2017 r. badania dotyczące zaangażowania klientów (próba: 1140 respondentów) wskazują na ciekawe związki osobowości klienta i jego zaangażowania w działalność przedsiębiorstwa.¹⁴⁰ „Osobowość klienta należy uznać za determinantę jego angażowania się w relację z przedsiębiorstwem/marką. Wiedza o osobowości klientów pozwala przedsiębiorstwom lepiej dopasować strategię działania ukierunkowaną na pozyskanie wiedzy od klientów. Wiedza ta służy rozwojowi nowych projektów oraz udoskonalaniu dotychczasowych, a także modyfikacji licznych procesów w przedsiębiorstwie (np. obsługi klienta, reklamacji). Identyfikacja osobowości klientów tworzących poszczególne typy klientów wyodrębnione ze względu na poziom ich angażowania się pozwala inicjować i motywować angażowanie się tych klientów w preferowaną przez nich formę.”¹⁴¹ Wnioski z tych badań przedstawiono w tabeli I.5.

¹³⁸ Ibidem.

¹³⁹ Hibbard J.H., Mahoney E., Toward a theory of patient and consumer activation, *Patient Education and Counseling*, 2010, Vol. 78, No. 3, s. 377-381.

¹⁴⁰ Kucia M., Osobowość jako determinanta angażowania się klientów, *Handel Wewnętrzny*, 2018, nr 4 (375), s. 166-175.

¹⁴¹ Ibidem.

Tabela I.5. Wpływ osobowości klienta na angażowanie się w działalność przedsiębiorcy

Nazwa grupy / Typ osobowości (udział w grupie badanych)	Kluczowe cechy w relacji z przedsiębiorstwem	Kanały komunikacji	Motywacja do zaangażowania
Widzowie / introwertycy (28,3%)	- nie angażują się w relacje, - nie wyrażają opinii i nie komentują, - nie zgłaszają nowych projektów ani propozycji zmian do istniejących produktów lub usług, - nie zgłaszają propozycji związanych z rozwojem nowego produktu, - tylko w placówkach handlowych są nieco bardziej skłonni do wyrażenia opinii, - nie angażują się w sieci.	- opinie i uwagi formułują raczej w bezpośrednich rozmowach z najbliższym otoczeniem bądź pracownikami sklepu, - nie są skłonni do wyrażania opinii w Internecie, - nie poszukują bezpośredniego kontaktu z przedsiębiorcą / producentem, - nie są zainteresowani udziałem w wydarzeniach poszerzających ich wiedzę lub umiejętności, - czasem tylko biorą udział w wydarzeniach organizowanych przez przedsiębiorcę w celach rozrywkowych, choć i to ma charakter wyjątkowy.	- motywację stanowią korzyści materialne (darmowy produkt, rabat), - dla większości tych osób wynagrodzenie finansowe nie stanowi zachęty do wyrażenia opinii bądź zgłoszenia pomysłu, - motywacji nie stanowią również korzyści niematerialne o charakterze społecznym, poznawczym czy hedonistycznym.
Recenzenci / Ambiwertycy - osoby o cechach	- wyrażają opinie i zgłaszają propozycje zmian, ale przede wszystkim w zakresie czynników,	- opiniują i oceniają produkty i firmy zarówno w Internecie, jak i w	- motywację stanowią korzyści materialne (darmowy produkt,

ekstrawertyków, jak i introwertyków (37,8%)	które w sposób bardzo bezpośredni wpływają na użyteczność produktu (np. trwałość, niezawodność, efektywność i wydajność produktu bądź wygoda użytkowania), związanych z warunkami zakupu (np. cena produktu, promocja, dostępność w placówkach handlowych, zakup w Internecie), bądź realizacją zamówienia i obsługą klienta (np. szybkość realizacji zamówienia, reklamacje, jakość obsługi klienta), - nie uczestniczą w działaniach firmy, dzięki którym mogą stać się współtwórcami produktów i innych elementów marki, - jest to grupa wewnętrznie dość zróżnicowana, bez skrajnych opinii.	rozmowach ze znajomymi, rodziną, czy pracownikami sklepu, - przez Internet oceniają produkty na skali punktowej, bądź umieszczają opinie na forach internetowych czy stronie sklepu internetowego, - rzadziej dodają komentarz do istniejących już w Internecie opinii innych konsumentów, - nie wychodzą z inicjatywą bezpośredniego kontaktu z przedsiębiorstwem w celu przekazania swoich uwag i opinii, - chętnie biorą udział w wydarzeniach nastawionych na rozrywkę bądź poszerzenie ich wiedzy.	rabat) jak również wynagrodzenie finansowe, - Z grupy korzyści niematerialnych większe znaczenie mają dla nich korzyści poznawcze (np. zdobycie większej ilości informacji) i hedonistyczne (np. rozrywka, przyjemne doświadczenia z marką), nie zaś społeczne (np. przynależność do społeczności marki) czy symboliczne (np. polepszenie statusu społecznego).
Kreatorzy / Ekstrawertycy (33,9%)	- chętnie wyrażają opinie i komentują, - chętnie zgłaszają propozycje zmian i nowe projekty do firm,	- opinię wyrażają zarówno w Internecie, jak i poza nim, - z własnej inicjatywy kontaktują się z producentami za pośrednictwem	- silnie motywują ich korzyści finansowe (rabaty, zniżki, wynagrodzenie finansowe),

	- mają tendencję do spontanicznego wypowiedziania się, - łatwo nawiązują relacje ze sprzedawcami, są wobec nich ufni, - cechuje ich niecierpliwość i szybkie, impulsywne działanie, - zgłaszane przez nich propozycje i uwagi dotyczą zarówno rozwoju i użyteczności produktu, marketingu i promocji oraz realizacji zamówień i obsługi klienta, - chętnie działają w sieciach, np. na portalach społecznościowych.	Internetu w celu przekazania opinii na temat produktów, - nie podejmują raczej inicjatywy kontaktu z producentem przy wykorzystaniu innego kanału niż Internet, - w zakresie udziału w wydarzeniach / akcjach firmy, dzięki którym są współtwórcami produktów i innych elementów marki (np. działań promocyjnych), biorą udział w tych organizowanych przez Internet, - w działaniach poza Internetem wybierają jedynie te wydarzenia, które zapewniają im rozrywkę, bądź dzięki którym poszerzają swoją wiedzę i umiejętności, - nie biorą udziału w takich wydarzeniach, które służą pozyskaniu wiedzy od klienta.	- zachętę do angażowania stanowią również korzyści o charakterze materialnym (darmowy produkt), jak i niematerialnym (społeczne, poznawcze, hedonistyczne, symboliczne).
--	---	--	--

Źródło: Kucia M., Osobowość jako determinanta angażowania się klientów, *Handel Wewnętrzny*, 2018, nr 4 (375), s. 166-175

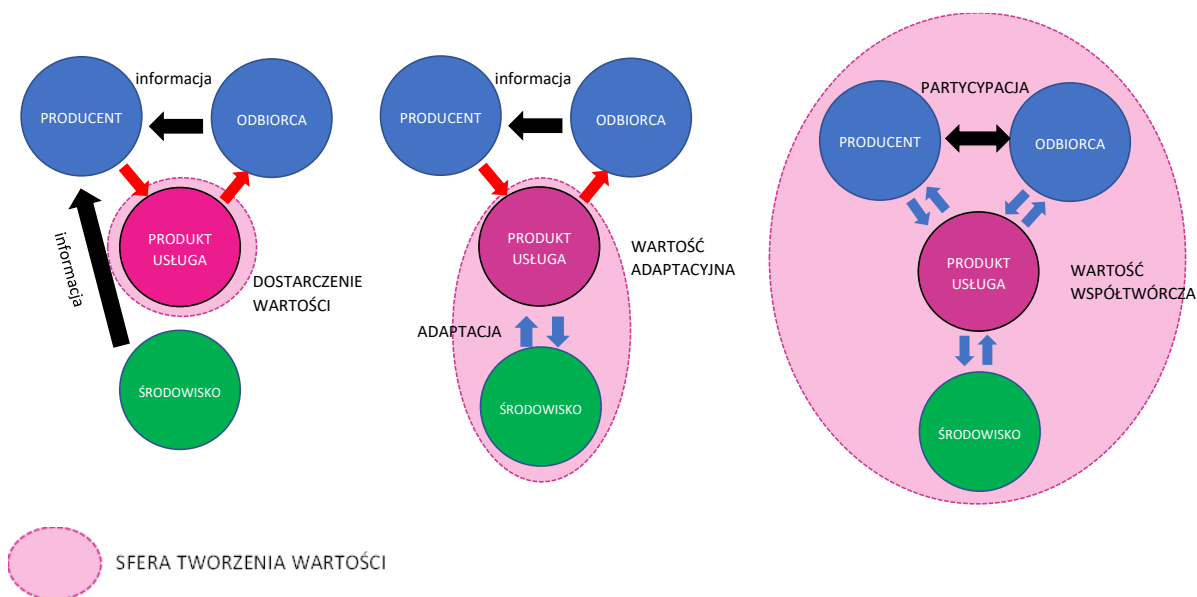
I.4. Współtworzenie

I.4.1. Współtworzenie wartości

Współtworzenie wartości definiowane jest jako interaktywne wyjaśnianie wartości pomiędzy dostawcą a klientem. Wartość jest postrzegana poprzez ustalenie zarówno celu, jak i wykorzystania danego dobra w oparciu o znajomość produktu lub usługi. Postrzeganie produktu i informacje o nim są istotne dla budowania wartości. Jednak badacze wskazują, że informacja o postrzeganiu wartości bywa ukryta i zróżnicowana. Identyfikując i rozumiejąc asymetrię informacji poznawczych wśród zainteresowanych stron, projektant jest w stanie poprawić mechanizm współtworzenia wartości.¹⁴²

K. Ueda, T. Takenaka, J. Vańcza i L. Monostori¹⁴³ zaproponowali w oparciu o syntezę emergentną wyróżnienie trzech stadiów rozwoju związanych z tworzeniem wartości (rysunek I.8.).

Rysunek I.8. Klasyfikacja tworzenia wartości



Źródło: Ueda K., Takenaka T., Vańcza J., Monostori L., Value creation and decision-making in sustainable society, *CIRP Annals – Manufacturing Technology*, 2009, No. 58, s. 692

W cytowanym artykule dokonano rozróżnienia trzech modeli dotyczących tworzenia wartości:

¹⁴² Abe S., Tsutsui Y., Mitake Y., Sholihah M., Hara N., Shimomura Y., An Asymmetry Analysis Method to Support Value Co-creation in Product/Service Design, *Procedia CIRP*, 2019, Vol. 84, s. 442-446.

¹⁴³ Ueda K., Takenaka T., Vańcza J., Monostori L., Value creation and decision-making in sustainable society, *CIRP Annals – Manufacturing Technology*, 2009, No. 58, s. 681–700.

Model I – wartość dostarczona. W tym modelu producenci i usługodawcy są definiowani niezależnie od ich wartości, a strony transakcji funkcjonują w zamkniętym systemie, cele i środowisko są jasno określone. Wyzwaniem w tym modelu jest znalezienie optymalnego rozwiązania ze względu na istniejącą dużą liczbę wykonalnych opcji. Do podjęcia decyzji ważne jest opracowanie skutecznych i solidnych metod poszukiwania optymalnego rozwiązania. Ten model może mieć zastosowanie do produktów wytwarzanych masowo lub rutynowych usług.

Model II – wartość adaptacyjna. Model ten przewiduje, że można określić wartość dla producenta lub usługodawcy oraz klienta, którego cel jest zdefiniowany. System jest tu jednak otwarty, a środowisko się zmienia, co utrudnia jego przewidywanie. Wskazano dwa rodzaje zmian środowiskowych: zmiany przypisane do klientów (np. różnicowanie preferencji lub wpływów społecznych) oraz zmiany przypisane do producentów (np. zmiany technologii i zasobów). Rozwiązaniem dla tak postawionego problemu jest strategia adaptacyjna, oparta na uczeniu się i dostosowywaniu. Model ten ma zastosowanie do zorientowanych na klienta producentów i dostawców usług reagujących na zmieniające się preferencje klienta.

Model III – wartość współtworzona. Wartość dla producenta lub usługodawcy ani dla klienta nie może być określona samodzielnie. Dostrzega się istotność obustronnych relacji, ponieważ w tym podejściu producenci i klienci są wzajemnie nierozłączni pod względem tworzenia wartości. Środowisko w tym modelu jest otwarte, cele klienta mogą być niejednoznaczne i nie można się o nich dowiedzieć z wyprzedzeniem. Problemem do rozwiązania w tym modelu jest współtworzenie wartości oraz idąca za nim trudność w kontrolowaniu tej wartości i standardu usługi lub produktu. Autorzy rekomendują, aby w tym modelu usługę lub produkt traktować jako mający swoje własne przeznaczenie oraz samoorganizujące się struktury. Temu modelowi tworzenia wartości może odpowiadać oprogramowanie typu *open source* i tworzenie otwartych baz danych wiedzy.¹⁴⁴

Na łamach *Journal of Business Research* w 2016 r.¹⁴⁵ ukazał się artykuł dokonujący szerokiego przeglądu literatury poświęconej współtworzeniu wartości. Przegląd ten pozwala na usystematyzowanie dokonań naukowych w tym zakresie i jest cennym punktem wyjścia do rozważań na temat współtworzenia wartości. Autorzy dokonali podziału literatury w zakresie współtworzenia na cztery klastry (tabela I.6): 1) współtworzenie wartości jako logika biznesowa (*co-creation as a business logic*); 2) współtworzenie i rozwój nowego

¹⁴⁴ Ibidem.

¹⁴⁵ Alves H., Fernandes C., Mário Raposo M., Value co-creation: Concept and contexts of application and study, *Journal of Business Research*, 2016, Vol. 69, No. 5, s. 1626-1633.

produktu/usługi (*co-creation and new product/service development*); 3) doświadczenia ze współtworzeniem i lojalność (*co-creative experiences and loyalty*); 4) współtworzenie i relacje (*co-creation and relationships*).

Tabela I.6. Przegląd literatury na temat współtworzenia wartości

Klaster 1 - współtworzenie wartości jako logika biznesowa	Klaster 2 - współtworzenie i rozwój nowego produktu/usługi
Logika biznesowa związana ze współtworzeniem odnosi się w tym podejściu do logiki usług. Następuje wymiana w celu uzyskania dostępu do zasobów (możliwości, potencjału i wiedzy), które mają potencjalną wartość i poprawiają wyniki przedsiębiorstw poprzez procesy współtworzenia. Wskazuje się na relacje pomiędzy aktorami tego procesu oraz na kontekst wpływający na współtworzenie wartości, ponieważ zasoby mogą mieć lub nie mieć wartości dla konkretnego aktora. Literatura: Ballantyne D., Varey R.J., The service-dominant logic and the future of marketing, <i>Service Management</i>, 2008, Vol. 36, s. 11–14. Chandler J.D., Vargo S.L., Contextualization and value-in-context: How context frames exchange, <i>Marketing Theory</i>, 2011, Vol. 11, No. 1, s. 35–49. Edvardsson B., Tronvoll B., Gruber T., Expanding understanding of service exchange and value co-creation : A social construction approach, <i>Journal of the Academy of Marketing Science</i>, 2011, Vol. 39, s. 327–339. Fyrberg A., Juriado R., What about interaction? Networks and brands as integrators within service-dominant logic, <i>Journal of Service Management</i>, 2009, Vol. 20, No. 3–4, s. 420–432. George G., Bock A.J., The business model in practice and its implications for entrepreneurship research, <i>Entrepreneurship Theory and Practice</i>, 2011, Vol. 35, No. 1, s. 83–111. Grönroos C., Ravald A., Service as business logic: Implications for value creation and marketing, <i>Journal of Service Management</i>, 2011, Vol. 22, No. 1, s. 5–22. Grönroos C., Value co-creation in service logic: A critical analysis, <i>Marketing Theory</i>, 2011, Vol. 11, No. 3, s. 279–301. Grönroos C., Voima P., Critical service logic: Making sense of value creation and co-creation, <i>Journal of the Academy of Marketing Science</i>, 2013, Vol. 41, No. 2, s. 133–150.	W ramach tego klastra wskazuje się na podejście, w którym współtworzenie jest źródłem wiedzy na rzecz innowacji w zakresie rozwoju nowych produktów i usług, odnosząc się do sposobu, w jaki użytkownicy jako innowatorzy mogą być ostatecznymi konsumentami, przedsiębiorcami lub pośrednikami pomiędzy kolejnymi konsumentami. Podnosi się tu również aspekt innowacyjnego środowiska, w którym technologie ułatwiają udział i zaangażowanie konsumenta we współtworzenie wartości. Literatura: Bogers M., Afuah A., Bastian B., Users as innovators: A review, critique, and future research directions, <i>Journal of Management</i>, 2010, Vol. 36, No. 4, s. 857–875. Bolton R., Saxena-Iyer S., Interactive services: A framework, synthesis and research directions, <i>Journal of Interactive Marketing</i>, 2009, Vol. 23, No. 1, s. 91–104. Bonsu S.K., Darmody A., Co-creating second life market-consumer cooperation in contemporary economy, <i>Journal of Macromarketing</i>, 2008, Vol. 28, No. 4, s. 355–368 Brodie R.J., Hollebeek L.D., Juric B., Ilic A., Customer engagement: Conceptual domain, fundamental propositions, and implications for research, <i>Journal of Service Research</i>, 2011, Vol. 14, No. 3, s. 252–271. Cova B., Dallı D., Working consumers: The next step in marketing theory?, <i>Marketing Theory</i>, 2009, Vol. 9, No. 3, s. 315–339. Fournier S., Avery J., The uninvited brand, <i>Business Horizons</i>, 2011, Vol. 54, No. 3, s. 193–207. Fueller J., Refining virtual co-creation from a consumer perspective, <i>California Management Review</i>, 2010, Vol. 52, No. 2, s. 98–122. Hoyer W.D., Chandy R., Dorotic M., Krafft M., Singh S.S., Consumer cocreation in new product development, <i>Journal of Service Research</i>, 2010, Vol. 13, No. 3, s. 283–296.

Heinonen K., Strandvik T., Mickelsson K.-J., Edvardsson B., Sundström E., Andersson P., A customer-dominant logic of service, <i>Journal of Service Management</i>, 2010, Vol. 21, No. 4, s. 531–548. Lee S.M., Olson D.L., Trimi S., Co-innovation: Convergenomics, collaboration, and co-creation for organizational values, <i>Management Decision</i>, 2012, Vol. 50, No. 5, s. 817–831. Michel S., Brown S.W., Gallan A.S., Service-logic innovations: How to innovate customers, not products, <i>California Management Review</i>, 2008, Vol. 50, No. 3, s. 49-65. Moller K., Rajala R., Westerlund M., Service innovation myopia? A new recipe for customer-provider value creation, <i>California Management Review</i>, 2008, Vol. 50, No. 3, s. 31-48. Ng I.C.L., Maull R., Yip N., Outcome-based contracts as a driver for systems thinking and service-dominant logic in service science: Evidence from the defence industry, <i>European Management Journal</i>, 2009, Vol. 27, No. 6, s. 377–387. Ostrom A.L., Bitner M.J., Brown S.W., Burkhard K.A., Goul M., Smith-Daniels V., Demirkan, H.; Rabinovich, E., Moving forward and making a difference: Research priorities for the science of service, <i>Journal of Service Research</i>, 2010, Vol. 13, No. 1, s. 4–36. Payne A.F., Storbacka K., Frow P., Managing the co-creation of value, <i>Journal of the Academy of Marketing Science</i>, 2008, Vol. 36, No. 1, s. 83–96. Spohrer J., Maglio P.P., The emergence of service science: Toward systematic service innovations to accelerate co-creation of value, <i>Production and Operations Management</i>, 2008, Vol. 17, No. 3, s. 238–246. Vargo S.L., Lusch R.F., It's all B2B... and beyond: Toward a systems perspective of themarket, <i>Industrial Marketing Management</i>, 2011, Vol. 40, No. 2, s. 181–187. Vargo S.L., Maglio P.P., Akaka M.A., On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective, <i>European Management Journal</i>, 2008, Vol. 26, No. 3, s. 145–152. Zhang X., Chen R., Examining the mechanism of the value co-creation with customers, <i>International Journal of Production Economics</i>, 2008, Vol. 116, s. 242–250.	Kohler T., Matzler K., Fueller J., Avatar-based innovation: Using virtual worlds for real-world innovation, <i>Technovation</i>, 2009, Vol. 29, No. 6–7, s. 395–407. Kozinets R.V., Hemetsberger A., Schau H.J., The wisdom of consumer crowds collective innovation in the age of networked marketing, <i>Journal of Macromarketing</i>, 2008, Vol. 28, No. 4, s. 339–354. Kristensson P., Matthing J., Johansson N., Key strategies for the successful involvement of customers in the co-creation of new technology-based services, <i>International Journal of Service Industry Management</i>, 2008, Vol. 19, No. 4, s. 474–491. Matthing J., Sanden B., Edvardsson B., New service development: Learning from and with customers, <i>International Journal of Service Industry Management</i>, 2004, Vol. 15, No. 5, s. 479–498. Nambisan S., Baron R.A., Interactions in virtual customer environments: Implications for product support and customer relationship management, <i>Journal of Interactive Marketing</i>, 2007, Vol. 21, No. 2, s. 42–62. Nambisan S., Baron R.A., Virtual customer environments: Testing a model of voluntary participation in value co-creation activities, <i>Journal of Product Innovation Management</i>, 2009, Vol. 26, No. 4, 2009, s. 388–406. Oliveira P., von Hippel E., Users as service innovators: The case of banking services, <i>Research Policy</i>, 2011, Vol. 40, No. 6, s. 806–818. Potts, J.; Hartley, J.; Banks, J.; Burgess, J.; Cobcroft, R.; Cunningham, S.; Montgomery, L., Consumer co-creation and situated creativity, <i>Industry and Innovation</i>, 2008, Vol. 15, No. 5, s. 459–474. Shaw G., Bailey A., Williams A., Aspects of service-dominant logic and its implications for tourism management: Examples from the hotel industry, <i>Tourism Management</i>, 2011, Vol. 32, No. 2, s. 207–214. Thrift N., Re-inventing invention: New tendencies in capitalist commodification, <i>Economy and Society</i>, 2006, Vol. 35, No. 2, s. 279–306. Witell L., Kristensson P., Gustafsson A., Löfgren M., Idea generation: customer co-creation versus traditional market research techniques, <i>Journal of Service Management</i>, 2011, Vol. 22, No. 2, s. 140–159. Zwass V., Co-creation: Toward a taxonomy and an integrated research perspective, <i>International Journal of Electronic Commerce</i>, 2010, Vol. 15, No. 1, s. 11–48.
Klaster 3 - doświadczenia ze współtworzeniem i lojalność Ta część literatury odnosi się do doświadczeń w zakresie współtworzenia konsumentów, zwłaszcza w odniesieniu do koprodukcji usług. Wyróżnia się dwa komponenty:	Klaster 4 - współtworzenie i relacje To podejście koncentruje się na relacjach między firmami i ich klientami (B2B i B2C) oraz na projektowaniu tych relacji w celu uzyskania zasobów i korzyści, które zwiększają wartość.

1) <i>value-in-use</i> – gdzie wartość kreowana jest poprzez konsumpcję, korzystanie z usług 2) <i>co-production</i> – gdzie angażuje się konsumenta w produkcję danej usługi. Konsument jest w tym klastrze definiowany jako prosument, który łączy aktywność fizyczną, wysiłek umysłowy i doświadczenia społeczno-psychologiczne w produkcji własnych produktów. Literatura: Arnould E., Animating the big middle, <i>Journal of Retailing</i>, 2005, Vol. 81, No. 2, s. 89–96. Dong B., Evans K.R., Zou S. The effects of customer participation in co-created service recovery, <i>Journal of the Academy of Marketing Science</i>, 2008, Vol. 36, s. 123–137. Edvardsson B., Enquist B., Johnston R., Cocreating customer value through hyperreality in the prepurchase service experience, <i>Journal of Service Research</i>, 2005, Vol. 8, No. 2, s. 149–161. Etgar M., A descriptive model of the consumer co-production process, <i>Journal of the Academy of Marketing Science</i>, 2008, Vol. 36, s. 97–108. Franke N., Schreier M., Product uniqueness as a driver of customer utility in mass customization, <i>Marketing Letters</i>, 2008, Vol. 19, No. 2, s. 93–107. Liu Y., The long-term impact of loyalty programs on consumer purchase behaviour and loyalty, <i>Journal of Marketing</i>, 2007, Vol. 71, No. 4, s. 19–35. Norton M.I., Mochon D., Ariely D., The IKEA effect: When labor leads to love, <i>Journal of Consumer Psychology</i>, 2012, Vol. 22, No. 3, s. 453–460. Xie C., Bagozzi R.P., Troye S.V., Trying to prosume: Toward a theory of consumers as co-creators of value, <i>Journal of the Academy of Marketing Science</i>, 2008, Vol. 36, No. 1, s. 109–122.	Wskazuje się, że przedsiębiorcy chcąc tworzyć wartości ze swoim klientami powinni dostarczać okazji do budowania emocji, poznania oraz działania. Doświadczenie to generuje wartość tylko wtedy, gdy nie istnieje odizolowanie produkcji od konsumpcji. Podstawowy czynnik współtworzenia wynika z interakcji pomiędzy firmą a klientem. Literatura: Cheung M.-S., Myers M.B., Mentzer J.T., Does relationship learning lead to relationship value? A cross-national supply chain investigation, <i>Journal of Operations Management</i>, 2010, Vol. 28, No. 6, s. 472–487. Cova B., Salle R., Marketing solutions in accordance with the S-D logic: Cocreating value with customer network actors, <i>Industrial Marketing Management</i>, 2008, Vol. 37, No. 3, s. 270–277. Payne A., Storbacka K., Frow P., Knox S., Co-creating brands: Diagnosing and designing the relationship experience, <i>Journal of Business Research</i>, 2009, Vol. 62, No. 3, s. 379–389. Pitelis C.N., Teece D.J., The (new) nature and essence of the firm, <i>European Management Review</i>, 2009, Vol. 6, No. 1, s. 5–15. Sharma A., Sheth J.N., Web-based marketing — The coming revolution in marketing thought and strategy, <i>Journal of Business Research</i>, 2004, Vol. 57, No. 7, s. 696–702. Sheth J.N., Sisodia R.S., Sharma A., The antecedents and consequences of customer-centric marketing, <i>Journal of the Academy of Marketing Science</i>, 2000, Vol. 28, No. 1, s. 55–66. Tynan C., McKechnie S., Chhuon C., Co-creating value for luxury brands, <i>Journal of Business Research</i>, 2010, Vol. 63, No. 11, s. 1156–1163.
---	--

Źródło: opracowano na podstawie: Alves H., Fernandes C., Mário Raposo M., Value co-creation: Concept and contexts of application and study, *Journal of Business Research*, 2016, Vol. 69, No. 5, s. 1626-1633

Wskazuje się na zależności pomiędzy tworzeniem wartości dla dostawcy usług i dla klienta. Tworzenie wartości dla dostawcy usług, w szczególności wartość niepieniężną (np. zwiększoną reputację), powinno poprzedzić generowanie wartości dla klienta (np. rozwiązanie problemu biznesowego). Wzajemne relacje stron, ich wiedza i profesjonalizm

oraz motywacja sprzyjają współtworzeniu wartości dla obu stron¹⁴⁶. Dobre relacje pomiędzy stronami zachęcają również do aktywności prosumenckich¹⁴⁷.

Wyniki badań dotyczące współtworzenia wartości w atrakcjach dla zwiedzających dziedzictwo kulturowe pokazują, że pozytywne i otwarte relacje pomiędzy kierownictwem obiektów i lokalnymi interesariuszami są korzystne dla procesu współtworzenia. Zaangażowanie interesariuszy we współtworzenie wartości buduje autentyczne, angażujące doświadczenia. W badaniu zwrócono również uwagę na aspekt mentalny, konkludując, że sposób myślenia osób tworzących wartość ma duży wpływ na proces jej współtworzenia.¹⁴⁸ Biorąc pod uwagę pozytywne wnioski wynikające ze współtworzenia wartości, firmy powinny nauczyć się jak właściwie zarządzać tym procesem. Partycypacja klientów pozytywnie wpływa na ich satysfakcję oraz na postrzeganą przez nich wartość. Pozytywne postrzeganie przez klientów procesu współtworzenia wartości wpływa na poziom zaangażowania klientów oraz na wartość marki.¹⁴⁹

Badania branży turystycznej i hotelarsko-gastronomicznej wskazują na istnienie pozytywnej korelacji pomiędzy trzema czynnikami: współtworzenie wartości, zaangażowanie się w zachowania obywatelskie, zadowolenie gości. Związek ten wyjaśnia się wykorzystując teorię wymiany społecznej. Firmy wykorzystując ten fenomen coraz częściej umożliwiają współtworzenie wartości w celu skorzystania z przejawów zachowań obywatelskich klientów, takich jak wystawienie opinii, marketing szeptany, pomoc innym klientom oraz większa tolerancja w przypadku mniej satysfakcjonujących przyszłych usług.¹⁵⁰

Badania pokazują, że firmy usługowe i produkcyjne powinny stosować inne instrumenty służące angażowaniu klientów. Choć wskazuje się, że zarówno producenci jak i usługodawcy osiągają pozytywne efekty operacyjne i finansowe poprzez umożliwienie współtworzenia wartości, to korzyści te wśród usługodawców są bardziej wyraźne. Firmy usługowe odnoszą korzyści z zaangażowania się w dialog z klientami, podczas gdy producenci

¹⁴⁶ Chih Y.-Y., Zwikael O., Restubog S.L.D., Enhancing value co-creation in professional service projects: The roles of professionals, clients and their effective interactions, *International Journal of Project Management*, 2019, Vol. 37, No. 5, s. 599-615.

¹⁴⁷ Baruk A., Prosumeric activity of contemporary final purchasers vs. their relationships with offerors, *Zeszyty Naukowe SGGW. Polityki Europejskie, Finanse i Marketing*, 2020, nr 24 (73), s. 7-19.

¹⁴⁸ Mijneer C.L., Gamble J.R., Value co-creation at heritage visitor attractions: A case study of Gladstone's Land, *Tourism Management Perspectives*, 2019, Vol. 32, Art. 100567.

¹⁴⁹ González-Mansilla O., Berenguer-Contró G., Serra-Cantalops A., The impact of value co-creation on hotel brand equity and customer satisfaction, *Tourism Management*, 2019, Vol. 75, s. 51-65.

¹⁵⁰ Assiouras I., Skourtis G., Giannopoulos A., Buhalis D., Koniordos M., Value co-creation and customer citizenship behavior, *Annals of Tourism Research*, 2019, Vol. 78, Art. 102742.

wykazują pozytywny wpływ zwiększonej interakcji i większej ilości opcji wyboru.¹⁵¹ Analizy współtworzenia wartości z perspektywy różnych teorii dotyczących usług dokonała Anne Vorre Hansen¹⁵²; tabela I.7. prezentuje podsumowanie tego przeglądu.

Tabela I.7. Podejścia do tworzenia usług – różnice w odniesieniu do podstaw teoretycznych

Podejście	Nurt badawczy	Obszar analizy	Rola konsumenta / rola przedsiębiorstwa
<i>Service Dominant Logic (S-D logic)</i>	Koncentracja na sieci	Interakcje pomiędzy aktorami a systemem	aktor / aktor
<i>Customer Dominant Logic (C-D logic)</i>	Koncentracja na konsumentach	Rzeczywistość konsumenta	osoba / facylitator
<i>Service logic</i>	Koncentracja na przedsiębiorstwie	Połączona sfera konsumenta i przedsiębiorstwa	twórca i współtwórca / facylitator

Źródło: Hansen A.V., Value co-creation in service marketing: A critical (re)view, *International Journal of Innovation Studies*, 2019, Vol. 3, No. 4, s. 79

Rola konsumenta w każdej z przywołanych perspektyw we współtworzeniu pozwala nakreślić ramy teoretyczne do dalszego analizowania zagadnienia:

Service Dominant Logic (S-D logic) – w tym ujęciu klient jest aktorem jako integrator wiedzy i działań innych aktorów. Mówimy tu o równoważnej relacji. Aktorzy wspólnie uczestniczą w tworzeniu wartości, wspólnie dokonują oceny, tworzenia i określania wartości. Spotkania i relacje dostawcy usług oraz klienta są rozumiane jako procesy przekazywania wiedzy.¹⁵³

Customer Dominant Logic (C-D logic) – w tym ujęciu tworzenie wartości sprowadza się *stricto* do perspektywy klienta. Dostawca usług staje się tu facylitatorem, który może zostać zaproszony do procesu tworzenia wartości, ale nie musi w nim uczestniczyć. Jest to uzależnione

¹⁵¹ Zaborek P., Mazur J., Enabling value co-creation with consumers as a driver of business performance: A dual perspective of Polish manufacturing and service SMEs, *Journal of Business Research*, 2019, Vol. 104, s. 541-551.

¹⁵² Hansen A.V., Value co-creation in service marketing: A critical (re)view, *International Journal of Innovation Studies*, 2019, Vol. 3, No. 4, s. 73-83

¹⁵³ a) Koskela-Huotari K., Vargo S.L., Why service-dominant logic?, [w:] Vargo S.L., Lusch R.F. (red.), *The SAGE Handbook of Service-Dominant Logic*, SAGE Publications Inc, London 2018, s. 40-57; b) Wieland H., Koskela-Huotari K., Vargo S.L., Extending actor participation in value creation: an institutional view, *Journal of Strategic Marketing*, 2015, Vol. 24, No. 3-4, s. 210-226; c) Lusch R.F., Vargo S.L., An overview of service-dominant logic, [w:] R Vargo S.L., Lusch R.F. (red.), *The SAGE Handbook of Service-Dominant Logic*, SAGE Publications Inc, London 2018; d) Lusch R.F., Vargo S.L., *Service-dominant Logic: Premises, Perspectives, Possibilities*, Cambridge University Press, Cambridge 2014.

od klienta. W literaturze podkreśla się, iż tworzenie wartości odbywa się w bezpośrednich interakcjach pomiędzy klientem a przedsiębiorcą, w tym obszarze przedsiębiorca może wpływać na proces tworzenia wartości klienta.¹⁵⁴

Service logic – ta logika nie wskazuje na równorzędną rolę konsumenta i przedsiębiorcy. W tym nurcie przedsiębiorstwa muszą bardziej koncentrować się na swoim kliencie i dochodzeniu jego potrzeb, aby lepiej dostarczać mu wartość. Jednak poddaje się pod dyskusję fakt, że najczęściej firmy opierają się na pewnej statystyce dotyczącej zaobserwowanych w przeszłości zachowań klientów, co nie zawsze musi pozwalać na uchwycenie pełnego spektrum różnorodności ich potrzeb.¹⁵⁵

I.4.2. Współtworzenie produktów i usług

Współtworzenie (koprodukcja) definiowane jest jako konstruktywne uczestnictwo w procesie tworzenia i dostarczania produktów i usług¹⁵⁶, czyli wspólna produkcja, w której klienci i pracownicy współdziałają i są włączeni w ten proces¹⁵⁷. Z tej perspektywy klient staje się aktywnym uczestnikiem pracy organizacji¹⁵⁸.

Włączenie konsumentów w proces tworzenia produktów i usług pozwala przedsiębiorcy lepiej zrozumieć wymagania klientów¹⁵⁹, ponieważ znacząco ułatwia pozyskanie od nich cennych informacji¹⁶⁰. Wpływa to pozytywnie na jakość produktów i usług poprzez ich lepsze

¹⁵⁴ a) Grönroos C., Value co-creation in service logic: a critical analysis, *Marketing Theory*, 2011, Vol. 11, No. 3, s. 279-301; Grönroos C., On value and value creation in service: a management perspective, *Journal of Creating Value*, 2017, Vol. 3, No. 2, s. 125-141; b) Grönroos C., Service logic revisited: who creates value? And who co-creates?, *European Business Review*, 2008, Vol. 20, No. 4, s. 298-314; c) Grönroos C., Voima P., Critical service logic: making sense of value creation and co-creation, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2013, Vol. 41, No. 2, s. 133-150; d) Anker T.B., Sparks L., Moutinho L., Grönroos C., Consumer dominant value creation: A theoretical response to the recent call for a consumer dominant logic for marketing, *European Journal of Marketing*, 2015, Vol. 49, No. 3/4, s. 532-560.

¹⁵⁵ a) Heinonen K., Strandvik T., Voima P., Customer dominant value formation in service, *European Business Review*, 2013, Vol. 25, No. 2, s. 104-123; b) Heinonen K., Strandvik T., Reflections on customers' primary role in markets, *European Management Journal*, 2017, Vol. 36, No. 1, s. 1-11.

¹⁵⁶ Auh S., Bell S.J., McLeod C.S., Shih E., Co-production and customer loyalty in financial services, *Journal of Retailing*, 2007, Vol. 83, No. 3, s. 359-370.

¹⁵⁷ Bendapudi N. and Leone R.P., Psychological implications of customer participation in co-production, *Journal of Marketing*, 2003, Vol. 67, No. 1, s. 14-28.

¹⁵⁸ Lengnick-Hall C.A., Claycomb C., Inks L.W., From recipient to contributor: examining customer roles and experienced outcomes, *European Journal of Marketing*, 2000, Vol. 34, No. 3/4, s. 359-383.

¹⁵⁹ Wu L.W., Lii Y.S., Wang C.Y., Managing innovation through co-production in interfirm partnering, *Journal of Business Research*, 2015, Vol. 68, No. 11, s. 2248-2253.

¹⁶⁰ a) Lengnick-Hall C.A., Claycomb C., Inks L.W., From recipient..., op. cit.; b) van Beuningen J., de Ruyter K., Wetzels M., Streukens S., Customer self-efficacy in technology-based self-service: assessing between- and withinperson differences, *Journal of Service Research*, 2009, Vol. 11, No. 4, s. 407-428.

dostosowanie do potrzeb konsumentów¹⁶¹ i skłonność klientów do lepszej oceny produktów i usług¹⁶².

Ze względu na odmiennosc pomiędzy produktami i usługami ocenia się, że współtworzenie w usługach ma szersze zastosowanie, ponieważ odbywa się zawsze (choćby na etapie świadczenia usługi, gdzie stroną zaangażowaną jest również konsument). Klienci są ważnymi uczestnikami świadczenia usługi i często wnoszą cenny wkład w postaci pomysłów na jej ulepszenie¹⁶³.

Proces tej współpracy redefiniuje tradycyjne role przedsiębiorców i konsumentów¹⁶⁴. Po obu stronach występuje nastawienie na interakcje. Konsumenci i pracownicy współpracują ze sobą w celu dostarczenia produktów i usług lepszej jakości i uczą się od siebie nawzajem¹⁶⁵. Wymaga to wysiłku i poświęcenia czasu przez obie strony¹⁶⁶. Można powiedzieć, że z tej perspektywy konsumenci stają się po części „pracownikami”¹⁶⁷. Trzeba mieć na uwadze, że zaangażowani w proces współtworzenia konsumenci mogą formułować wyższe oczekiwania w stosunku do produktu lub usługi¹⁶⁸.

Jednak na uwagę zasługuje fakt, że koprodukcja może wymagać wysiłku i być jednocześnie przyjemna¹⁶⁹. Ze względu na złożoność powiązań dotyczących współtworzenia i satysfakcji klienta w 2021 r. przeprowadzono badania¹⁷⁰ mające na celu opracowanie i przetestowanie modelu złożonych mechanizmów satysfakcji klienta, poddając analizie korzyści i koszty dla klientów i pracowników. W badaniu wykazano, że radość z koprodukcji

¹⁶¹ Claycomb C., Lengnick-Hall C.A., Inks L.W., The customer as a productive resource: a pilot study and strategic implications, *Journal of Business Strategies*, 2001, Vol. 18, No. 1, s. 47–69.

¹⁶² Millissa F.Y., Cheung W.M. To, Customer involvement and perceptions: The moderating role of customer co-production, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 2011, Vol. 18, No. 4, s. 271–277.

¹⁶³ a) Claycomb C., Lengnick-Hall C.A., Inks L.W., The customer..., op. cit.; b) Andreu L., Sanchez I., Mele C., Value co-creation among retailers and consumers: new insights into the furniture market, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 2010, Vol. 17, No. 4, s. 241–250.

¹⁶⁴ Wu L.W., Lii Y.S., Wang C.Y., Managing innovation through co-production in interfirm partnering, *Journal of Business Research*, 2015, Vol. 68, No. 11, s. 2248–2253.

¹⁶⁵ Jung J.H., Yoo J., The effects of deviant customer-oriented behaviors on service friendship: the moderating role of co-production, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 2019, Vol. 48, s. 60–69

¹⁶⁶ a) Mills P.K., Morris J.H., Clients as ‘partial’ employees of service organizations: role development in client participation, *Academy of Management Review*, 1986, Vol. 11, No. 4, s. 726–735; b) Lengnick-Hall C.A., Customer contributions to quality: a different view of the customer-oriented firm, *Academy of Management Review*, 1996, Vol. 21, No. 3, s. 791–824; c) Bettencourt L.A., Customer voluntary performance: customers as partners in service delivery, *Journal of Retailing*, 1997, Vol. 73, s. 383–406; d) Auh S., Bell S.J., McLeod C.S., Shih E., Co-production..., op. cit.

¹⁶⁷ Stokburger-Sauer N.E., Scholl-Grissemann U., Teichmann K., Wetzels M., Value cocreation at its peak: the asymmetric relationship between coproduction and loyalty, *Journal of Service Management*, 2016, Vol. 27, No. 4, s. 563–590.

¹⁶⁸ Ibidem.

¹⁶⁹ Wu L.-W., Rouyer E., Wang C.-Y., Value co-creation or value co-destruction: co-production and its double-sided effect, *International Journal of Bank Marketing*, 2022, Vol. 40, No. 4, s. 842–864.

¹⁷⁰ Ibidem.

i wysiłek związany z obsługą zwiększają współtworzenie wartości, natomiast intensywność koprodukcji i stres zawodowy zwiększają współniszczenie (*co-destruction*) wartości. Autorzy badania przyjmują, że współniszczenie wartości to wspólne niszczenie lub obniżenie wartości spowodowane przez usługodawców i klientów w procesie interakcji.¹⁷¹ Zwraca się również uwagę na problem zachowań destrukcyjnych w przestrzeni on-line, kiedy to współtworzenie może przynieść odmienny od zakładanego skutek. Zdarza się, że konsumenci wyśmiewają jakąś inicjatywę lub wnoszą destrukcyjny wkład do dyskusji. Dodatkowo może to przyciągać naśladowców lub osoby kibicujące takim zachowaniom. Badania wykazały, że istotne dla przeciwdziałania takiemu zjawisku jest zapewnienie poczucie sprawstwa konsumentom, dzięki czemu jest mniej prawdopodobne, że przyłączą się, kiedy zobaczą innych współtwórców angażujących się w dewiacyjne lub destrukcyjne zachowania.¹⁷²

Badania zachowań prosumenckich prowadzonych dla innych rynków wskazują na wciąż jeszcze niskie zaangażowanie konsumentów w powstawanie produktu. Wnioski z badań prowadzonych na rynku usług finansowych wskazują, że najpopularniejszą formą jest prosumpcja o charakterze informacyjnym. Konsumenci dość chętnie dzielą się informacjami pomiędzy sobą. Nie przejawiają już jednak tak dużej aktywności w zakresie kontaktowania się z podmiotem świadczącym usługi w celu przekazania swoich sugestii. Tylko nieliczna grupa konsumentów angażuje się w samodzielne wykreowanie usługi dostosowanej do ich osobistych potrzeb.¹⁷³ Jednocześnie prosumpcja jest zjawiskiem, które wynika ze zmiany preferencji konsumentów i odejścia od tradycyjnego podziału aktywności na rolę odbiorcy i rolę dostawcy.¹⁷⁴ Warto podkreślić, że dla konsumentów w tych relacjach szczególnie ważne znaczenie mają niematerialne korzyści, obejmujące nabycie nowej wiedzy i umiejętności oraz budowanie relacji z innymi osobami.¹⁷⁵

I.4.3. Metody rozwoju nowego produktu uwzględniające współtworzenie

Tematyka pracy koncentruje się na rozwoju nowego produktu (rysunek I.9), dlatego też pominięte zostają całościowe rozważania dotyczące cyklu życia produktu. Zagadnienie to

¹⁷¹ Wu L.-W., Rouyer E., Wang C.-Y., Value co-creation or value co-destruction: co-production and its double-sided effect, *International Journal of Bank Marketing*, 2022, Vol. 40, No. 4, s. 842-864.

¹⁷² Schweitzer F., Mai R., Does one rotten apple always spoil the barrel? The role of perceptions of empowerment when consumers observe destructive others in online co-creation activities, *Journal of Business Research*, 2022, Vol. 152, s. 436-446.

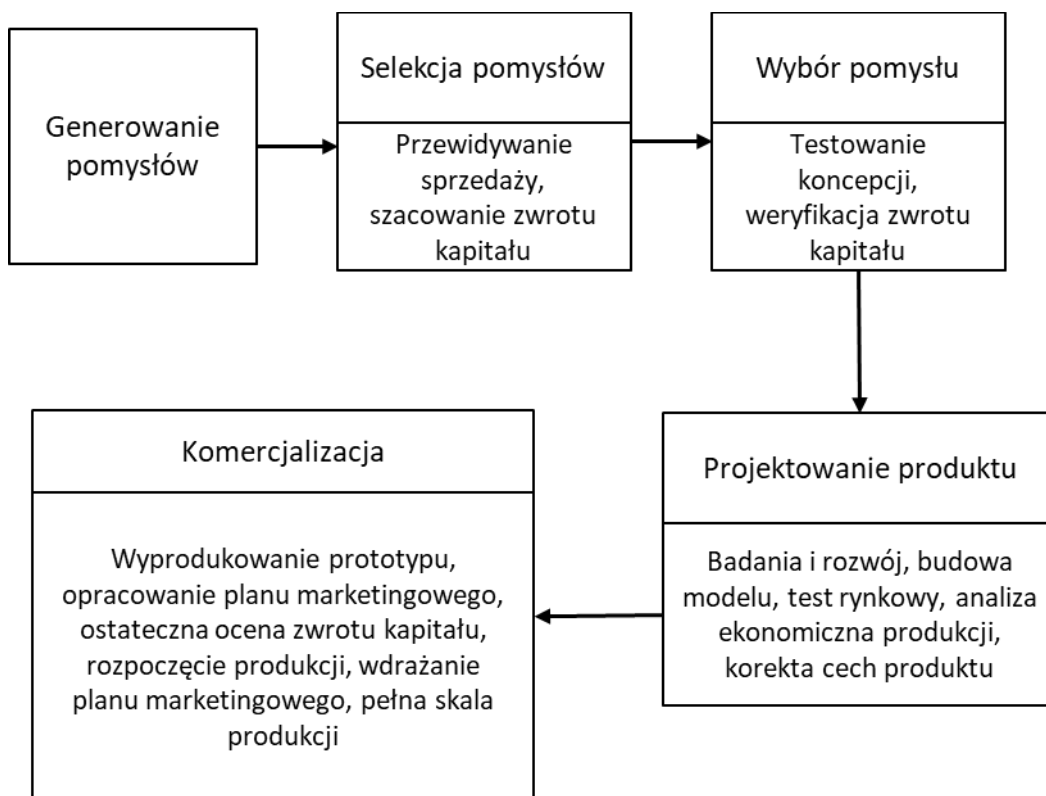
¹⁷³ Kieźel E., Smyczek S., Model zachowań prosumenckich konsumentów na rynku usług finansowych, *Konsumpcja i Rozwój*, 2013, tom 5, nr 2, s. 94-107.

¹⁷⁴ Baruk A.I., Współdziałanie nabywców finalnych z oferentami a preferencje dotyczące środowiska tej współpracy i osiąganych dzięki niej korzyści, *Przegląd Organizacji*, 2021, nr 5, s. 11-19.

¹⁷⁵ Ibidem.

będzie przedmiotem analizy tylko w zakresie, w jakim powiązane jest z rozwojem nowych produktów i wprowadzaniem ich na rynek. Nie jest również zakresem pracy analiza form organizacyjnych rozwoju produktu.

Rysunek I.9. Proces rozwoju nowego produktu



Źródło: Michalski E., *Marketing. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 206

W literaturze¹⁷⁶ wskazywane są następujące metody generowania pomysłów na nowy produkt: 1) analiza potrzeb nabywców, 2) sporządzenie listy atrybutów produktu, 3) analiza zależności komplementarnej istniejących produktów, 4) identyfikacja potrzeb nabywców, 5) burza mózgów, 6) analiza morfologiczna, 7) inicjatywy pracowników, 8) analiza produktów konkurentów.

G. Baran¹⁷⁷ przedstawił w oparciu o pracę Prahalada i Ramaswamy'ego zestawienie podstawowych cech tworzenia wartości w modelu tradycyjnym i modelu współtworzenia. Jako główne cechy pierwszego modelu wskazano:

1. Cała wartość jest tworzona wewnątrz organizacji.

¹⁷⁶ Michalski E., *Marketing. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 207-208.

¹⁷⁷ Baran G., *Marketing współtworzenia wartości z klientem jako instrument tworzenia innowacji*, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 2017, nr 458, s. 12.

2. Podstawą wartości są produkty i usługi.
3. Klienci reprezentują popyt na to, co oferuje firma.

Z kolei przy współtworzeniu wyróżniono następujące cechy:

1. Wartość współtworzą klient i organizacja.
2. Podstawą wartości są doświadczenia współtworzenia.
3. Aktywną rolę w doświadczeniu współtworzenia odgrywają poszczególne osoby.

Badania dotyczące zaangażowania konsumentów poszerzają naszą perspektywę w zakresie współtworzenia wartości w relacji klient-klient (C2C). Społeczne zaangażowanie pozwala na tworzenie wartości.

Zgodnie z badaniami zorientowanymi na usługi, klienci i dostawcy współtworzą wartość w wyniku przejścia od firmowego i produktowego podejścia do tworzenia wartości, które koncentruje się na spersonalizowanych doświadczeniach marki. Ponadto relacje właścicieli marek, ich klientów oraz członków ich sieci współtworzą „doskonałą” propozycję wartości.¹⁷⁸

W szeroko zakrojonym badaniu dotyczącym 243 firm różnej wielkości z 14 różnych branż potwierdzono, że udział klientów w tworzeniu produktu jest pozytywnie skorelowany z osiąganymi przez produkty wynikami; wskazano również, że efekt ten jest pochodną innowacyjności. W badaniu zwrócono uwagę na jeszcze jeden istotny rezultat, a mianowicie, że wyniki te są uwarunkowane zdolnościami firmy do rozpoznania wartości nowych informacji, ich przyswojenia i zastosowania w celach komercyjnych. Przedsiębiorstwa o wysokich zdolnościach absorpcyjnych mogą zyskać więcej na zaangażowaniu swoich klientów w rozwój nowych produktów niż przedsiębiorstwa, które nie posiadają tej kompetencji.¹⁷⁹

Współtworzenie treści z klientami angażuje ich do rozpowszechniania propozycji wartości marki.¹⁸⁰ Współtworzenie przez klientów nowych produktów lub usług może co do zasady zwiększyć sukces oferty. Jednak badania wskazują również na pewien istotny aspekt,

¹⁷⁸ Tynan C., McKechnie S., Chhuon C., Co-creating value for luxury brands, *Journal of Business Research*, 2010, Vol. 63, No. 11, s. 1156-1163.

¹⁷⁹ Morgan T., Obal M., Anokhin S., Customer participation and new product performance: Towards the understanding of the mechanisms and key contingencies, *Research Policy*, 2018, Vol. 47, No. 2, s. 498-510.

¹⁸⁰ Koivisto E., Mattila P., Extending the luxury experience to social media – User-Generated Content co-creation in a branded event, *Journal of Business Research*, 2020, Vol. 117, s. 570-578.

który może mieć wpływ na ten „sukces”. Relacja pomiędzy współtworzeniem z klientami a wydajnością nowych produktów zależy od kultury organizacyjnej i jakości komunikacji.¹⁸¹

Niekiedy współtworzenie produktów przez klientów przedstawia się jako proces wymagający wieloaspektowych negocjacji i kompromisów. W literaturze proponowane są mechanizmy prowadzenia takich negocjacji. Klienci są reprezentowani przez „głównego użytkownika”. W ten sposób prowadzone są negocjacje pomiędzy głównym użytkownikiem a projektantem.¹⁸²

Sposób, w jaki uczestnicy tworzą wspólne zrozumienie nowych produktów, jest wskaźnikiem jakości współtworzenia tych produktów. Badania pokazują czynniki wpływające na tworzenie wspólnego zrozumienia na trzech różnych poziomach: na poziomie uczestnika, projektu i firmy.¹⁸³ Należy zatem zadbać o właściwy przepływ informacji oraz zaplanować czas niezbędny wszystkim uczestnikom procesu współtworzenia na zapoznanie się z nimi oraz stworzenie warunków do ugruntowania informacji pomiędzy tymi uczestnikami. „Kiedy uczestnicy doświadczają inspirującego, wewnętrznie motywującego, angażującego i zabawnego doświadczenia współtworzenia, uczestniczą w nim bardziej intensywnie.”¹⁸⁴

Coraz częściej zwraca się uwagę na współtworzenie wartości za pomocą mediów społecznościowych pomiędzy klientami indywidualnymi a organizacjami biznesowymi w procesie rozwoju nowych produktów. Badania prowadzone w tym zakresie sugerują, że efekt transferu wiedzy oraz zdolność absorpcyjna mają znaczący wpływ na mechanizmy współtworzenia i efektywność takiego procesu.¹⁸⁵

Badania przeprowadzone na 296 węgierskich firmach pokazują, że zaangażowanie klientów częściowo przekłada się na sukces finansowy przedsiębiorstwa. Wskazano ponadto, że sukces rynkowy jest w pełni związany z zaangażowaniem klientów.¹⁸⁶

¹⁸¹ Tseng F.-M., Chiang L.-L., Why does customer co-creation improve new travel product performance?, *Journal of Business Research*, 2016, Vol. 69, No. 6, s. 2309-2317.

¹⁸² Por.: a) Altun K., Dereli T., Baykasoğlu A., Development of a framework for customer co-creation in NPD through multi-issue negotiation with issue trade-offs, *Expert Systems with Applications*, 2013, Vol. 40, No. 315, s. 873-880; b) Altun K., von Zedtwitz M., Dereli T., Multi-issue negotiation in quality function deployment: Modified Even-Swaps in new product development, *Computers & Industrial Engineering*, 2016, Vol. 92, s. 31-49.

¹⁸³ Kleinsmann M., Buijs J., Valkenburg R., Understanding the complexity of knowledge integration in collaborative new product development teams: A case study, *Journal of Engineering and Technology Management*, 2010, Vol. 27, No. 1-2, s. 20-32.

¹⁸⁴ Kohler T., Fueller J., Stieger D., Matzler K., Avatar-based innovation: Consequences of the virtual co-creation experience, *Computers in Human Behavior*, 2011, Vol. 27, No. 1, s. 160-168.

¹⁸⁵ Zhang H., Gupta S., Sun W., Zou Y., How social-media-enabled co-creation between customers and the firm drives business value? The perspective of organizational learning and social Capital, *Information & Management*, 2020, Vol. 57, No. 3, Art. 103200.

¹⁸⁶ Keszey T., Biemans W., Sales-marketing encroachment effects on innovation, *Journal of Business Research*, 2016, Vol. 69, No. 9, s. 3698-3706.

Z kolei na przykładzie jednej z amerykańskich marek odzieżowych opisano, jak przy udziale klientów prognozuje się popyt na nowe produkty. Metoda zmniejszania wskaźnika niepowodzeń nowych produktów opiera się na idei włączenia klientów w proces innowacji. Rozpoczyna się on od otwartego wezwania do udziału społeczności projektantów i hobbystów do przedstawienia nowej koncepcji produktu. Następnie na forach internetowych śledzi się reakcje i oceny innych konsumentów, prowadzi się również badania opinii publicznej. Koncepcja produktu jest przedstawiana społeczności klientów do oceny. Produkt zostaje zaakceptowany do produkcji i rozpoczęcia sprzedaży tylko wtedy, gdy liczba zainteresowanych konsumentów przekroczy minimalny próg.¹⁸⁷ Czy to dobra metoda? W przypadku instytucji kultury można stwierdzić, że dość kontrowersyjna. Jednak zaangażowanie konsumentów na dużą skalę w rozwój nowych produktów i procesów produkcyjnych, może pozwolić sprostać dwóm wyzwaniom: 1) zdolność do szybkiego określenia potrzeb i preferencji różnych segmentów rynku; 2) zdolność do szybkiego i elastycznego reagowania na te potrzeby. Z sukcesem wykorzystywane są do tego narzędzia informatyczne. Jednak należy stworzyć narzędzie, które będzie bardziej angażujące niż ankiety i kwestionariusze, np. poprzez wykorzystanie cech charakterystycznych dla gier. „Klient jako współtwórca produktów jest wielkim wyzwaniem dla całego przemysłu produkującego produkty konsumenckie. Projektowanie, wytwarzanie i dostarczanie masowych zindywidualizowanych produktów konsumenckich musi nie tylko spełniać preferencje klienta, ale także być wytwarzane w sposób ekonomiczny i zrównoważony.”¹⁸⁸

Innowacje i zmiany stały się głównymi zagadnieniami w agendzie zarówno komercyjnych, nienastawionych na zysk organizacji rządowych, jak i lokalnych organizacji publicznych i są uważane za kluczowe dla naszej przyszłości. „Równocześnie z rosnącym uznaniem potrzeby zmian systemowych rośnie presja finansowa na instytucje kulturalne finansowane ze środków publicznych ze względu na napięte budżety publiczne. Należy znaleźć sposób, aby prywatne przedsiębiorstwa i instytucje kulturalne mogły opracować wzajemnie korzystne systemy wsparcia w celu promowania trwałych zmian społecznych we wszystkich dziedzinach.”¹⁸⁹

¹⁸⁷ Piller F.T., Lindgens R.E., Customer co-creation: moving beyond market research to reduce the risk in new product development (chapter 10), [w:] Horne L. (red.), *New Product Development in Textiles*, Woodhead Publishing, Sawston 2012, <https://doi.org/10.1533/9780857095190.2.175>, s. 175-189.

¹⁸⁸ Jreissat M., Isaev S., Moreno M., Makatsoris C., Consumer Driven New Product Development in Future Re-Distributed Models of Sustainable Production and Consumption, *Procedia CIRP*, 2017, Vol. 63, s. 698-703.

¹⁸⁹ Ernst D., Esche C., Erbslöh U., The art museum as lab to re-calibrate values towards sustainable development, *Journal of Cleaner Production*, 2016, Vol. 1351, s. 1446-1460.

Badanie skoncentrowane na roli instytucji kultury w inspirowaniu i ułatwianiu zmian kulturowych w kierunku zrównoważonego rozwoju zostało przeprowadzone w Van Abbemuseum, muzeum sztuki współczesnej w Eindhoven w Holandii; koncentruje się ono na tym, jak muzeum może znaleźć sposoby na produktywnie uzupełnienie innowacji biznesowych i programów zrównoważonego rozwoju. W tym finansowanym ze środków publicznych muzeum od 2004 r. przeprowadzono wiele różnych eksperymentów w zakresie programowania artystycznego i mediacji publicznej, mających na celu pogłębienie i odnowienie jego celów i znaczenia. Na szczególną uwagę zasługuje projekt zrealizowany w 2014 r. oparty o ideę "sztuka jako narzędzie – muzeum jako laboratorium" (*"art as tool – museum as lab"*). Miał on na celu ułatwienie wdrożenia zrównoważonej innowacji społecznej. Składał się z czterech etapów: 1) propozycja wartości, 2) tworzenie wartości, 3) przechwytywanie wartości, 4) test użytkownika wiodącego. To biznesowe podejście zostało celowo wybrane, aby stworzyć środowisko "uczenia się przez działanie". Podstawowym celem było opracowanie przez pracowników muzeum nowego podejścia do tworzenia wartości oraz nauczenie się nowych sposobów działania, aby skutecznie zaangażować nową grupę docelową: liderów, decydentów i moderatorów zmian.¹⁹⁰

Ciekawe spojrzenie na połączenie procesów projektowania usług z tworzeniem sztuki zaprezentowano w 2018 r. Mianowicie wskazano korzystną zarówno dla sektora kultury, jak i przedsięwzięć biznesowych, relację dla połączenia tych procesów. Wykazano, że:

1. Przekształcenie każdej formy procesu tworzenia sztuki w ofertę usług może pomóc firmom pracować z ich klientami i współtworzyć z nimi zrównoważoną wartość.
2. Myślenie artystyczne zachęca do tworzenia programów praktycznych i uczenia się w oparciu o problemy, które są korzystne dla edukacji na rzecz zrównoważonego rozwoju.
3. Należy opracować więcej programów tworzenia i uczenia się sztuki dla obywateli i społeczności w celu powiązania myślenia artystycznego ze zmianą zachowań społecznych.
4. Połączenie procesów tworzenia sztuki z projektowaniem usług może wzmocnić współtworzenie wartości.¹⁹¹

W ramach badań terenowych prowadzonych w mieście Santarcangelo di Romagna (Włochy) przeanalizowano rewitalizację nieczynnego kamieniołomu, gdzie stowarzyszenie

¹⁹⁰ Ibidem.

¹⁹¹ Chen C.-W., Incorporating artistic thinking into sustainability, *Journal of Cleaner Production*, 2018, Vol. 198, s. 1007-1012.

artystów Mutoid Waste Company stworzyło park rozrywki z dziełami sztuki wykonanymi z materiałów z recyklingu. Badaniu poddano proces administracyjny prowadzony od końca lat dziewięćdziesiątych, obecne postrzeganie wartości tego obszaru i jego ewentualny rozwój w przyszłości. Wskazano na korzyści wynikające z oddolnego podejścia angażującego różnych interesariuszy poprzez narzędzie planowania urbanistycznego dostosowane do danego miejsca pod względem ochrony krajobrazu, rewitalizacji miast, dobrobytu społeczności oraz materialnych i niematerialnych efektów zewnętrznych. Zaangażowanie różnych zainteresowanych stron wyzwala zrównoważony proces współtworzenia wartości. W omawianym przykładzie działania rewitalizacyjne rozpoczęły się jako proces oddolny, jednak zaangażowanie na kolejnych etapach wszystkich stron przyniosło dobre efekty.¹⁹²

Jako punkt w dyskusji należy przytoczyć również badania, które pokazują, że ograniczenie na pewnych etapach koprodukcji może ostatecznie przełożyć się na poprawę jakości produktu końcowego. Dotyczy to bardzo kreatywnych przedsięwzięć.¹⁹³ Dlatego też ważne jest uwzględnienie w całym procesie roli i potrzeb konsumenta, a także przeanalizowanie, w których fazach projektowania zaangażowanie klienta może przynieść najlepsze efekty, a które fazy mogą zostać przeprowadzone bez jego bezpośredniego udziału. Tak jak przedsiębiorstwo kształtujące doświadczenie klienta musi zarządzać wszystkimi punktami kontaktu¹⁹⁴ związanymi ze świadczoną usługą¹⁹⁵, tak też w zakresie włączania konsumentów w proces projektowania usług niezbędne jest zdefiniowanie tych punktów oraz przemyślane i umiejętne zarządzanie nimi.

W badaniach podejmuje się pewną polemikę z metodami segmentacji klientów, szczególnie w kontekście występowania w przedsiębiorstwie grup interesu o różnej sile. Zwraca się uwagę, że segmentacja ma co do zasady na celu wsparcie ogólnej propozycji wartości firmy. Jednak w niektórych badaniach¹⁹⁶ wskazuje się, że może ona również ograniczyć dążenie do bycia bardziej zorientowanym na klienta. Przejrzystość, współtworzenie wartości, zindywidualizowana segmentacja i empatia są sugerowane jako czynniki

¹⁹² Cerquetti M., Nanni C., Vitale C., Managing the landscape as a common good? Evidence from the case of “Mutonia” (Italy), *Land Use Policy*, 2019, Vol. 87, Art. 104022.

¹⁹³ Lehrer M., Ordanini A., DeFillippi R., Miozzo M., Challenging the orthodoxy of value co-creation theory: A contingent view of co-production in design-intensive business services, *European Management Journal*, 2012, Vol. 30, No. 6, s. 499-509.

¹⁹⁴ Punkt kontaktu z klientem to wszystkie integracje klienta z firmą, do których dochodzi przed zakupem, w trakcie i po zakupie. Dotyczy to byłych, obecnych i przyszłych klientów.

¹⁹⁵ Dhebar A., Toward a compelling customer touchpoint architecture, *Business Horizons*, 2013, Vol. 56, No. 2, s. 199-205.

¹⁹⁶ Kannisto P., “I’M NOT A TARGET MARKET”: Power asymmetries in market segmentation, *Tourism Management Perspectives*, 2016, Vol. 20, s. 174-180.

rekompensujące niekorzystną różnicę sił w przedsiębiorstwie i budowania długoterminowych relacji z klientami.

Badanie mające na celu zrozumienie doświadczeń związanych z usługami, w których współtworzenie odgrywa ważną rolę, przeprowadzono na 276 zwiedzających muzea w Londynie. W ramach tego badania zidentyfikowano dwa segmenty odwiedzających:

- 1) emocjonalny, charakteryzujący się niższym stopniem współtworzenia, równomiernie rozłożony według wieku i narodowości,
- 2) racjonalny, wykazujący wyższy stopień współtworzenia, obejmujący głównie młodszych i krajowych gości.

Wskazano na istotne różnice pomiędzy tymi dwoma segmentami w zakresie takich zmiennych jak: satysfakcja, lojalność, doświadczenie płynące z usługi muzealnej, emocje i chęć do płacenia wyższych cen lub za większą liczbę usług.¹⁹⁷

Innowacyjne możliwości tworzenia treści przekształcają dziedzictwo archeologiczne w cenne zasoby turystyki kreatywnej, które mogą być wykorzystane do zwiększenia atrakcyjności rynkowej lokalnych produktów i zasobów poprzez ich tematykę i kreatywne opowiadanie historii. Badanie dotyczące współtworzenia dziedzictwa archeologicznego w ramach zanikających stanowisk w Portugalii wykazało, że współtworzenie jest skutecznym sposobem na tworzenie wartościowych doświadczeń.¹⁹⁸

Badanie dotyczące sposobu, w jaki organizacje *non-profit*, takie jak galerie sztuki, uczestniczą we współtworzeniu wartości dla odwiedzających (klientów), dostawców i innych interesariuszy oraz w jaki sposób procesy te mogą być konceptualizowane w ramach logiki usług, wskazuje na cztery formy tworzenia wartości: finansową, dzielenia się wiedzą, społeczną i kulturową oraz zawodową. Australijskie galerie sztuki mają silną orientację na zwiedzających i stosują procesy współtworzenia skoncentrowane na wzbogacaniu doświadczenia zwiedzających. Jednak wskazuje się, że barierą w tworzeniu wartości jest brak wiedzy z zakresu badań marketingowych i użytecznych danych o odwiedzających. Dogłębne badania odwiedzających mogą pomóc w stworzeniu bardziej wciągających i konkurencyjnych doświadczeń.¹⁹⁹

¹⁹⁷ Ruiz-Alba J.L., Nazarian A., Rodríguez-Molina M.A., Andreu L., Museum visitors' heterogeneity and experience processing, *International Journal of Hospitality Management*, 2019, Vol. 78, s. 131-141.

¹⁹⁸ Ross D., Saxena G., Participative co-creation of archaeological heritage: Case insights on creative tourism in Alentejo, Portugal, *Annals of Tourism Research*, 2019, Vol. 79, Art. 102790.

¹⁹⁹ Williams M., Biggemann S., Tóth Z., Value creation in art galleries: A service logic analysis, *Australasian Marketing Journal*, 2020, Vol. 28, No. 1, s. 47-56.

Właściciele atrakcji, menedżerowie, badacze turystyki, a co najważniejsze, faktyczni i potencjalni odwiedzający byli zaangażowani we wspólny proces *rebrandingowy*, dotyczący marki lokalnej atrakcji turystycznej na Florydzie. Wykorzystano narzędzie aktywnie angażujące konsumentów i uwzględniające ich perspektywę.²⁰⁰ Studium pokazuje pewne innowacyjne podejścia metodologiczne w zakresie gromadzenia danych i analizy, które mogą pomóc w podejmowaniu decyzji w ramach badań nad współtworzeniem marki.

Interakcje pomiędzy członkami rodziny stanowią ważny element zaangażowania w obiekty turystyczne, prowadzący do zwiększenia wartości dodanej. Zidentyfikowano siedem praktyk, poprzez które rodziny angażują się w atrakcje turystyczne, w tym: przyswajanie, interakcje, dzielenie się informacjami, wyjaśnianie, konstruowanie znaczenia, konkutowanie i odchodzenie. Rodziny kojarzą te praktyki z efektami doświadczenia: łączeniem, tworzeniem wspomnień, rozrywką i uczeniem się.²⁰¹

Głównymi determinantami innowacyjności doświadczenia turystycznego postrzeganej przez jego uczestników są: poziom współtworzenia, autentyczność, potencjalne negatywne zdarzenia, takie jak nieoczekiwane długie kolejki oraz efekty niespodzianki np. w postaci nieoczekiwanych prezentów. W ramach badania²⁰² przeanalizowano wpływ tych czynników na oczekiwania klientów, zamiar zakupu i gotowość do płacenia. Potwierdzono pozytywną korelację pomiędzy wszystkimi determinantami a dwoma czynnikami: oczekiwaniami i zamiarem zakupu. Natomiast gotowość do płacenia nie zmienia się znacząco pod wpływem analizowanych zmiennych. Wyniki badań dotyczące produktów turystycznych i rozrywkowych wskazują na zróżnicowanie wpływu czterech wymiarów wartości danego doświadczenia (tj. atmosfery, zabawy, „zwrotu z inwestycji” i doskonałości usług) na postawę współtworzenia. Postawy współtwórcze, czyli interakcja, dzielenie się wiedzą i postawy reaktywne, wpływają również na dobrowolne zachowania wobec marki.²⁰³ Zwraca się uwagę na konieczność rozszerzenia koncepcji współtworzenia doświadczeń turystycznych o doświadczenia związane z fizycznym obiektem turystycznym, środowiskiem lokalnym oraz kulturowym aspektem turystyki.²⁰⁴

²⁰⁰ Kim H., Stepchenkova S., Babalou V., Branding destination co-creatively: A case study of tourists' involvement in the naming of a local attraction, *Tourism Management Perspectives*, 2018, Vol. 28, s. 189-200.

²⁰¹ Melvin J., Winklhofer H., McCabe S., Creating joint experiences – Families engaging with a heritage site, *Tourism Management*, 2020, Vol. 78, Art. 104038.

²⁰² Veréb V., Azevedo A., A quasi-experiment to map innovation perception and pinpoint innovation opportunities along the tourism experience journey, *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 2019, Vol. 41, s. 208-218.

²⁰³ Ahn J., Lee C.-K., Back K.-L., Schmitt A., Brand experiential value for creating integrated resort customers' co-creation behaviour, *International Journal of Hospitality Management*, 2019, Vol. 81, s. 104-112.

²⁰⁴ Suntikul W., Jachna T., The co-creation/place attachment nexus, *Tourism Management*, 2016, Vol. 52, s. 276-286.

Badania roli społeczności lokalnej w odnowie miejsc prowadzone w Szkocji (dotyczące zaangażowania społecznego w regenerację stacji kolejowych pod nazwą „Adoptuj stację”) pokazało, że współtworzenie pozwala mieszkańcom budować lub odbudowywać istnienie społeczności lokalnej. Poczucie własności i upodmiotowienia ułatwia proces tworzenia znaczenia dla danego miejsca, a korzyści z takiego zaangażowania mogą rozprzestrzeniać się na inne obszary.²⁰⁵

Wyniki badań pokazują, że rozszerzenie modelu opartego o teorię planowanych zachowań (*theory of planned behavior – TPB*) o doświadczenie współtworzenia może mieć znaczenie dla intencji konsumentów co do ponownego skorzystania z oferty turystycznej. „Zachowania współtwórcze turystów odgrywają rolę moderującą pomiędzy samym doświadczeniem a czynnikami wewnętrznymi klientów (postrzegana wartość, zapamiętywalnością i nastawieniem)”.²⁰⁶

Wyniki badań powinny zachęcić zarządzających atrakcjami dziedzictwa kulturowego do uznania, że priorytety w zakresie rozrywki i konserwacji nie stanowią alternatywy, lecz są komplementarne i można je pogodzić z aktywnym zaangażowaniem zwiedzających, tworząc ich własne doświadczenia związane z usługami. Wskazuje się, że nie musi dochodzić do naruszenia dziedzictwa aby przyciągać odwiedzających. W oparciu o badanie ankietowe przeprowadzone w ponad 184 obiektach dziedzictwa kulturowego w Anglii, Walii i Irlandii Północnej oraz na próbie 109 tys. respondentów wykazano, że wiedza odwiedzających nie ma większego wpływu na odczucie przyjemności przez odwiedzającego ani na jego zachowania. Natomiast zadowolenie zwiedzających wynika ze współtworzenia na terenie obiektu zabytkowego.²⁰⁷

Procesy współtworzenia przyczyniają się do budowania postaw obywatelskich i demokratycznych oraz do promowania turystyki kreatywnej. Technologie cyfrowe mogą odegrać rolę we współtworzeniu miasta, ożywiając zarówno jego tkankę materialną, jak i społeczno-kulturową, poprzez procesy współtworzenia z udziałem różnych interesariuszy. Stymulują one większe zaangażowanie zarówno mieszkańców jak i turystów, tworząc lepszą

²⁰⁵ Hamilton K., Alexander M., Organic community tourism: a co-created approach, *Annals of Tourism Research*, 2013, Vol. 42, s. 169-190.

²⁰⁶ Meng B., Cui M., The role of co-creation experience in forming tourists' revisit intention to home-based accommodation: Extending the theory of planned behaviour, *Tourism Management Perspectives*, 2020, Vol. 33, Art. 100581.

²⁰⁷ Calver S.J., Page S.J., Enlightened hedonism: Exploring the relationship of service value, visitor knowledge and interest, to visitor enjoyment at heritage attractions, *Tourism Management*, 2013, Vol. 39, s. 23-36.

synergię dla miasta. Dodatkowo włączenie technologii może sprawiać, że działania stają się bardziej interaktywne i zabawne, przez co również bardziej angażujące.²⁰⁸

Obecne rozumienie "inteligentnych miast" (*smart cities*) sugeruje, aby postawić ludzi w centrum uwagi, aktywnie angażując obywateli we współtworzenie innowacyjnych usług miejskich. Mimo że korzyści płynące z procesów uczestnictwa w zarządzaniu miastami są dobrze znane, nadal powszechna jest niska otwartość na nie, co może w znacznym stopniu ograniczać skuteczność interwencji. W jednym ze szwajcarskich miast, w którym widoczna była niechęć wobec procesów partycypacyjnych, postanowiono przeprowadzić pewien eksperyment, którego celem było współtworzenie aplikacji mającej wspomagać zmianę zachowań ukierunkowaną na ograniczenie ruchu samochodowego. Eksperyment uruchomił zbiorowy proces uczenia się wśród jego uczestników (mieszkańców i przedstawicieli administracji), rozwinęła się również otwarta i wieloaspektowa dyskusja. Bezpieczna „przestrzeń laboratorium” sprzyjała wzmocnieniu wzajemnego zaufania między obywatelami i decydentami politycznymi, otwierając możliwości przyjęcia praktyk partycypacyjnych również w przyszłych procesach decyzyjnych.²⁰⁹

Współtworzenie pomiędzy turystami i dostawcami usług turystycznych ma kluczowe znaczenie dla tworzenia twórczych doświadczeń i dostarczania niezapomnianych wrażeń.²¹⁰ Badania w zakresie wykorzystania rozszerzonej rzeczywistości (*augmented reality – AR*) w muzeach wskazują na jej pozytywny wpływ na wzbogacenie doświadczenia klienta. Konieczne jest jednak lepsze zrozumienie zarówno przez naukowców, jak i kadrę zarządzającą, jak skutecznie współtworzyć wartość poprzez zaangażowanie różnych zainteresowanych stron i ich wzajemne relacje. Podkreśla się potrzebę identyfikacji ról i interakcji interesariuszy muzeum.²¹¹

Konsumenci są gotowi wykorzystywać swoje własne zasoby kulturowe, które są wspomagane przez zasoby dostarczane przez przedsiębiorców, do realizacji swoich osobistych potrzeb i wspólnych projektów.²¹²

²⁰⁸ Marques L., Borba C., Co-creating the city: Digital technology and creative tourism, *Tourism Management Perspectives*, 2017, Vol. 24, s. 86-93.

²⁰⁹ Cellina F., Castri R., Simão J.V., Granato P., Co-creating app-based policy measures for mobility behavior change: A trigger for novel governance practices at the urban level, *Sustainable Cities and Society*, 2020, Vol. 53, Art. 101911.

²¹⁰ Ross D., Saxena G., Correia F., Deutz P., Archaeological tourism: A creative approach, *Annals of Tourism Research*, 2017, Vol. 67, s. 37-47.

²¹¹ Serravalle F., Ferraris A., Vrontis D., Thrassou A., Christofi M., Augmented reality in the tourism industry: A multi-stakeholder analysis of museums, *Tourism Management Perspectives*, 2019, Vol. 32, Art. 100549.

²¹² Arnould E., Animating the big middle, *Journal of Retailing*, 2005, Vol. 81, No. 2, s. 89-96.

Badania dotyczące współtworzenia, które zostało zdefiniowane jako subiektywne przeżycie turysty na miejscu, obejmujące aktywne uczestnictwo i interakcję, wskazuje, że współtworzenie znacząco wpływa na uwagę i zaangażowanie, a także, że wyższy poziom uwagi i zaangażowania przekłada się na możliwość zapamiętania i uczenia się.²¹³

Niektórzy badacze wskazują, że rozczarowani konsumenci, którzy kiedyś tworzyli odnoszące sukcesy marki, również je niszczyli. Szczególnie przy silnych związkach z marką i wysoką identyfikacją z firmą.²¹⁴ Wspólne działania mieszkańców mogą z jednej strony być bardzo pozytywne i faktycznie współtworzyć markę miasta. Z drugiej strony niektóre badania identyfikują również zagrożenie związane ze „współdestrukcją” marki miasta przez jego mieszkańców.²¹⁵

I.4.4. Przegląd wybranych przypadków z rynku kultury

Tradifon

W Szwajcarii jako element rozpoczynający konsultacje aktualizacji listy „żywych tradycji”, szczególnie w kontekście zgłaszanych zastrzeżeń, że utworzona w 2012 r. lista odnosi się głównie do tradycji ludowych, pomijając tradycje miejskie, stworzono narzędzie zwane „tradifonem” w celu zbierania opinii od mieszkańców i angażowania ich w tworzenie produktów kultury. „Tradifon” jest pewnego rodzaju wideofonem, mobilnym urządzeniem ustawianym w miejscach często odwiedzanych (np. centra handlowe, urzędy, biblioteki).

Biuro Groenlandbasel, które stworzyło „tradifon” określiło go jako: „słuchawka, rezonator, automat fotograficzny, melodia przyszłości, urządzenie dźwiękowe, gramofon, wehikuł czasu, miniaturowe kino, megafon, klakson, pochłaniacz opinii, kabina wyborcza, kontener, beczka, walizka z kruchą zawartością”²¹⁶.

Użytkownicy mogą obejrzeć video o wybranych tradycjach miejskich, jak i nagrać w formie audio swoje propozycje do wprowadzenia na listę żywych tradycji. Następnie te propozycje są oceniane przez ekspertów. Opinię można pozostawić również na kartkach

²¹³ Campos A.C., Mendes J., do Valle P.O., Scott N., Co-creating animal-based tourist experiences: Attention, involvement and memorability, *Tourism Management*, 2017, Vol. 63, s. 100-114.

²¹⁴ Warren A., Gibson C., Subcultural enterprises, brand value, and limits to financialized growth: The rise and fall of corporate surfing brands, *Geoforum*, 2017, Vol. 86, s. 177-187.

²¹⁵ Vallaster C., von Wallpach S., Zenker S., The interplay between urban policies and grassroots city brand co-creation and co-destruction during the refugee crisis: Insights from the city brand Munich (Germany), *Cities*, 2018, Vol. 80, s. 53-60.

²¹⁶ Kosłowski S., Bliższe spojrzenie na kulturę miejską. Wystawy jako fora przedstawiające współczesność [w:] Kwiecińska M. (red. nauk.), *Niematerialne dziedzictwo miasta. Muzealizacja, ochrona, edukacja*, Muzeum Historyczne Miasta Krakowa, Kraków 2016, s. 180.

pocztowych. Tradifon został dodatkowo wykorzystany podczas tworzenia wystaw. Mieszkańcy mogli nagrać swoje skojarzenia z danym rytuałem, następnie wybrane określenia zostały włączone do wystawy.²¹⁷

Stapferhaus

Stapferhaus w Lenzburg w Szwajcarii to założona w 1960 r. instytucja poruszająca w swoich wystawach ciekawe wyzwania życia współczesnego. Instytucja nie posiada kolekcji dzieł materialnych, dlatego wypracowała swoją autorską misję „konfrontacji idei” zachęcając do dyskusji na temat problemów współczesnego świata. Przykłady wystaw organizowanych przez Stapferhaus:

- 1) Wystawa „*Matter of Faith. An Exhibition for Believers and Non-Believers*” [Kwestia wiary. Wystawa dla wierzących i niewierzących] (2006) – odwiedzający przy wejściu na wystawę podejmowali decyzję (pewną deklarację) wybierając drzwi dla „wierzących” albo drzwi dla „niewierzących”.
- 2) Wystawa „*Nonstop. The Fast Pace of Life*” [Bez ustanku. Szybkie tempo życia] (2009) – celem było pozbawienie możliwości sprawdzenia przez zwiedzających, która jest godzina. Przed wejściem pozostawiali zegarki, telefony, etc. Były one chowane do specjalnego sejfu, którego jedna strona była przezroczysta i widoczna z wystawy, dzięki temu pozostawiony sprzęt stawał się jednocześnie eksponatem.
- 3) Wystawa „*Money. Beyond Good and Evil*” [Pieniądze. Poza dobrem i złem] (2014) – kasa biletowa wyjątkowo została umieszczona w ostatniej części ekspozycji. Po zwiedzeniu wystawy odwiedzający decydował, ile zapłaci za bilet.²¹⁸

Muzeum Migracji w Londynie

Muzeum Migracji w Londynie wskazuje jako jeden z kluczowych aspektów swojego istnienia zaangażowanie społeczności w jego rozwój na wszystkich etapach. Podkreśla się fakt tworzenia muzeum przez i dla ludzi. Strona internetowa zachęca do czynnego udziału. Celem pracowników jest docieranie do odbiorców, szukanie i weryfikowanie pomysłów, które następnie są włączane do oferty muzeum. Muzeum przeprowadziło np. konkurs dla zespołów uczniowskich na projekt wystawy w Muzeum Migracji. W literaturze podkreśla się, że w tej

²¹⁷ Ibidem, s. 178-184.

²¹⁸ Kosłowski S., *Stadtleben unter der Lupe. Ausstellungen als Foren der Gegenwartsvergegenwärtigung*, [w:] Rupprecht I., Stäbler W., Wapenhensch S. (red.), *Der Spiegel der Stadtkultur. Stadtmuseen vor neuen Herausforderungen*, Münchner Stadtmuseum, München 2016, s. 65-71.

placówce znakomicie realizowane jest nowe podejście do muzealnictwa, a kadra muzeum to profesjonaliści, którzy dostrzegają istotę współpracy z różnymi grupami i jednostkami, w tym również zapraszają ich do współtworzenia przestrzeni muzealnej. Jest to ciekawy przykład przemiany w pojmowaniu muzeum jako strefy dynamicznej, otwartej na aktywności i współpracę z osobami i podmiotami zewnętrznymi.²¹⁹

Biblioteka w Aarhus

Ciekawym przykładem zastosowania myślenia projektowego w sektorze kultury jest biblioteka Dokk1 w duńskim mieście Aarhus²²⁰. Kluczową wytyczną przy projektowaniu biblioteki było to, że ma być ona miejscem dla ludzi, a nie tylko dla książek. Zdecydowano się zatem na zastosowanie partycypacyjnego podejścia przy jej projektowaniu i budowie. Uznano, że należy współtworzyć przestrzeń z użytkownikami, słuchać ich potrzeb oraz testować innowacyjne pomysły. Dzięki takiemu podejściu przesunięto punkt ciężkości z zasobów (książek) na obywateli.

Wnioski płynące od personelu biblioteki zaangażowanego w proces myślenia projektowego przy przygotowywaniu oferty są bardzo optymistyczne. Pracownicy wskazują, że nauczyli się projektować usługi; dowiedzieli się wielu nowych rzeczy o użytkownikach i sposobach korzystania przez nich z biblioteki dzięki wywiadam oraz prototypowaniu i testowaniu; odkryli, że problem czasami tkwi w sposobie oferowania danej usługi, a nie w niej samej; poznali nowe metody koncentracji na zachowaniach użytkowników i dzięki temu odkryli, że najważniejszym źródłem informacji nie są dane demograficzne, takie jak wiek czy płeć. Z przedstawionego powyżej opisu wynika, że pracownicy zobaczyli bardzo istotne korzyści płynące z takiego sposobu projektowania usług. Biblioteka Dokk1 nadal wykorzystuje te narzędzia w swojej codziennej działalności. Dzięki włączeniu użytkowników w proces tworzenia oferty wzrosło poczucie własności społecznej oraz ich zaangażowanie na rzecz biblioteki.

²¹⁹ Walter M., Migration Museum Project [w:] Kwiecińska M. (red. nauk.), *Niematerialne dziedzictwo miasta. Muzealizacja, ochrona, edukacja*, Muzeum Historyczne Miasta Krakowa, Kraków 2016, s. 191-201.

²²⁰ Dokk1: *Współtworzenie jako nowy sposób pracy w bibliotekach*, <http://web-1b-1ebsohost-1com-1002d1dw107f2.han3.lib.uni.lodz.pl/ehost/detail/detail?vid=0&sid=b9747164-0178-4156-a08b-fd658f09cb54%40sessionmgr103&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtG12ZQ%3D%3D#AN=125533825&db=lxh> (dostęp: 24.09.2019).

I.4.5. Crowdsourcing

W tej części skoncentrowano się na udziale klientów w procesie rozwoju produktu poprzez praktyki *crowdsourcingu*. Przeanalizowano badania dotyczące związku między nowatorstwem pomysłów pochodzących z tłumu a decyzjami firm o ich przyjęciu. Zyskujące coraz większą uwagę naukowców i praktyków pozyskiwanie nowych pomysłów z tłumu stanowi zmianę podejścia do innowacji. Firmy angażują klientów w generowanie pomysłów, aby utrzymać swoją przewagę konkurencyjną, korzystając z mądrości tłumu. Jednym ze sposobów, w jaki organizacje starają się usprawnić proces rozwoju nowych produktów, jest wykorzystanie mądrości tłumów poprzez docieranie do różnych społeczności w poszukiwaniu pomysłów na produkty i usługi. W ostatnich latach coraz więcej firm zaczęło wykorzystywać kreatywny potencjał społeczności użytkowników do napędzania swoich nowych produktów.

Zwraca się jednak uwagę, że włączenie *crowdsourcingu* do procesu rozwoju nowego produktu może stanowić wyzwanie dla menedżerów i kierowników zarządzających tym procesem. Z badania²²¹ dotyczącego uchwycenia wewnętrznej perspektywy menedżerów i kierowników zarządzających procesem tworzenia nowych produktów wynika, że wkład od wewnętrznych „tłumów” (pracowników) jest zwykle wykorzystywany w procesie identyfikowania możliwości i opracowywania koncepcji przed przystąpieniem do formalnego procesu opracowywania produktu, natomiast pomysły wygenerowane na zewnątrz są zazwyczaj wykorzystywane w większym stopniu na etapie komercjalizacji. Pomysły generowane na zewnątrz zazwyczaj skutkowały rozszerzeniem linii produktów i stopniowym ich udoskonalaniem, a nie radykalnymi innowacjami. Wskazuje się na pewne bariery operacyjne związane z wykorzystaniem wiedzy pochodzącej od „tłumu”, takie jak brak formalnego procesu i infrastruktury dla *crowdsourcingu*, brak zgodności pomiędzy budżetowaniem i harmonogramem projektu a działaniami *crowdsourcingu* oraz niejasna odpowiedzialność za zarządzanie i walidację pomysłów. Podnosi się też, że platformy internetowe, które są wykorzystywane do *crowdsourcingu* (np. media społecznościowe), mogą nie być postrzegane jako wiarygodne narzędzia do generowania pomysłów. W związku z tym pomysły pochodzące „od tłumu” są nadal uważane za uzupełnienie bardziej tradycyjnych badań rynku i cieszą się mniejszym zaufaniem niż pomysły wewnętrzne.²²²

²²¹ Zahay D., Hajli N., Sihi D., Managerial perspectives on crowdsourcing in the new product development process, *Industrial Marketing Management*, 2018, Vol. 71, s. 41-53.

²²² Ibidem.

W literaturze wskazuje się cztery kategorie *crowdsourcingu*: wewnętrzny; społecznościowy; otwarty; poprzez pośrednika.²²³ Badania istotne dla zrozumienia decyzji firm o przyjęciu pomysłu pochodzącego z *crowdsourcingu* opublikowano w 2018²²⁴. Podkreśla się w nich konieczność wypracowania metod efektywnego zarządzania pozyskiwaniem pomysłów w celu rozwoju i ulepszania nowych produktów lub usług. Ocena wykonalności danego pomysłu wewnątrz firmy jest kluczowym czynnikiem wpływającym na podjęcie decyzji o jego przyjęciu do wdrożenia.

W jednych z nowszych badań (2020) w zakresie *crowdsourcingu* postanowiono przeanalizować, jak ludzie reagowali na działania wymagające zbiorowego zaangażowania przed erą Internetu. Z analizy, w jaki sposób ludzie byli zmotywowani do wsparcia odbudowy dziedzictwa kulturowego zniszczonego podczas powodzi we Florencji w 1966 r., wyprowadzono cztery główne czynniki, które motywowały ludzi do przekazywania datków: 1) wezwanie do udziału, 2) media, 3) *influencerów* oraz 4) pamięć o mieście. Kluczowe znaczenie ma to, jak zainicjować kampanię "*crowdsourcing*" na rzecz odbudowy dziedzictwa kulturowego, kto wniesie lub najprawdopodobniej wniesie swój wkład i jak zmotywować ludzi do wniesienia tego wkładu.²²⁵ Zwraca się uwagę, że to, co leży u podstaw zaangażowania w procesie *crowdsourcingowym*, to rodzaj relacji istniejących pomiędzy jego uczestnikami²²⁶.

Wyniki badań sugerują, że realizacja działań *crowdsourcingowych* wpływa na elementy istniejącego modelu biznesowego i wymaga przemyślenia pod kątem funkcji marketingowej. Pomimo pewnych ograniczeń organizacyjnych i obaw, *crowdsourcing* generuje relacje *win-win*, tworząc wartość zarówno dla firm, jak i klientów. Wyniki badań ujawniają jednak dwie negatywne reakcje konsumentów na praktyki *crowdsourcingowe*, tj. poczucie wyzysku i bycia oszukany.²²⁷ Część autorów dokonuje również analizy działalności *crowdsourcingowej* z etycznego punktu widzenia. Podnoszone są kwestie ewentualnego wyzysku oraz braku mechanizmów dotyczących ochrony praw osób zaangażowanych w *crowdsourcing*, w szczególności dotyczące własności i dostępu do informacji i wiedzy wygenerowanych dzięki *crowdsourcingowi* oraz dobra uczestników i wynikających z tego

²²³ Simula H., Ahola T., A network perspective on idea and innovation crowdsourcing in industrial firms, *Industrial Marketing Management*, 2014, Vol. 43, No. 3, s. 400-408.

²²⁴ Chan K.W., Li S.Y., Zhu J.J., Good to Be Novel? Understanding How Idea Feasibility Affects Idea Adoption Decision Making in Crowdsourcing, *Journal of Interactive Marketing*, 2018, Vol. 43, s. 52-68.

²²⁵ Kumar P., Crowdsourcing to rescue cultural heritage during disasters: A case study of the 1966 Florence Flood, *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 2020, Vol. 43, Art. 101371.

²²⁶ Hedges M., Dunn S., Roles and communities (Chapter 5), [w:] Hedges M., Dunn S., *Academic Crowdsourcing in the Humanities*, Chandos Publishing, Sawston 2018, s. 71-85. <https://doi.org/10.1016/C2015-0-04363-5>.

²²⁷ Djelassi S., Decoopman I., Customers' participation in product development through crowdsourcing: Issues and implications, *Industrial Marketing Management*, 2013, Vol. 42, No. 5, s. 683-692.

obowiązków organizatorów procesu. Wskazuje się jednak, że *crowdsourcing* może być etyczny z uwagi na to, że możemy go uznać za formę badań partycypacyjnych.²²⁸

W badaniu²²⁹ prowadzonym dla japońskiej marki Muji porównano rzeczywiste wyniki rynkowych produktów wytwarzanych dzięki pomysłom użytkowników z tymi wytwarzanymi przez projektantów. Okazało się, że przychody ze sprzedaży produktów pochodzących od użytkowników oraz marże tych produktów były kilkukrotnie wyższe niż przychody i marże produktów generowanych przez projektantów. Dodatkowo produkty pochodzące od użytkowników dłużej utrzymywały się na rynku niż ich odpowiedniki pochodzące od projektantów. „Wyniki te wyraźnie sprzyjają zmianie paradygmatu zidentyfikowanego w badaniach marketingowych i przemawiają do menedżerów rozważających włączenie pomysłów użytkowników w proces rozwoju nowych produktów.”²³⁰

Crowdsourcing został też użyty jako sposób na zaangażowanie lokalnej ludności w zarządzanie krajobrazem. W Danii zaangażowano na szeroką skalę społeczność do analizy zdjęć lotniczych z lat 1930-1990 pod kątem zmian krajobrazu. Zastosowanie takiego podejścia w generowaniu danych oznacza, że szersza publiczność jest zaangażowana zarówno w tworzenie danych, jak i w dyskusję na temat zaobserwowanych zmian. Wskazuje się na korzyści płynące z takiego podejścia:

- a) tworzenie pomostu komunikacyjnego pomiędzy "abstrakcyjną" wiedzą naukową o zmianach krajobrazu a postrzeganiem lokalnej przestrzeni, w której żyją ludzie;
- b) stworzenie warunków do demokratycznego procesu uczenia się i dzięki temu lepszego rozumienia kwestii naszego wpływu na otaczające nas środowisko.²³¹

Jak już kilkukrotnie podkreślono, rozwój technologii cyfrowych i dostęp do Internetu rozszerzyły możliwości związane z pozyskiwaniem wiedzy od konsumentów. Naukowcy analizują oraz proponują różne modele obliczeniowe i aplikacje *storytellingowe*, które napędzają zaangażowanie społeczeństwa i współpracę organizacji kulturalnych. Wskazuje się na istotność nie tylko samego narzędzia (np. aplikacji) pod kątem akceptacji przez użytkowników, ale również jego powiązanie z towarzyszącą mu strategią i planowaniem

²²⁸ Hedges M., Dunn S., Ethical issues in humanities crowdsourcing (Chapter 7), [w:] Hedges M., Dunn S., *Academic Crowdsourcing in the Humanities*, Chandos Publishing, 2018, s. 105-125. <https://doi.org/10.1016/C2015-0-04363-5>.

²²⁹ Nishikawa H., Schreier M., Ogawa S., User-generated versus designer-generated products: A performance assessment at Muji, *International Journal of Research in Marketing*, 2013, Vol. 30, No. 2, s. 160-167.

²³⁰ Ibidem, s. 160.

²³¹ Svenningsen S.R., Brandt J., Christensen A.A., Dahl M.C., Dupont H., Historical oblique aerial photographs as a powerful tool for communicating landscape changes, *Land Use Policy*, 2015, Vol. 43, s. 82-95.

polityki.²³² Pojawienie się mediów społecznościowych rzuciło wyzwanie firmom, które do tej pory w zasadzie były jedynymi twórcami przekazów marketingowych. Użytkownicy, świadomie i celowo oraz nieświadomie, stają się ambasadorami produktów i marek poprzez tworzenie i rozpowszechnianie treści na ich temat. Może to budzić pewne wątpliwości wewnątrz przedsiębiorstwa, ponieważ jest to obszar pozostający poza kontrolą firmy. Obawy co do obniżenia jakości mogą nieco łagodzić badania²³³ dotyczące materiałów zamieszczanych przez klientów w Internecie. Co do zasady na ocenę wiarygodności danego źródła nie wpływa jego jakość techniczna (np. jakość nagrania). Filmy wideo generowane przez użytkowników są oceniane wyżej niż filmy generowane przez agencje bez względu na ich jakość techniczną.

Interakcje online znacząco wpływają na późniejsze generowanie pomysłów przez klientów. Co ciekawe, wcześniejsze uczestnictwo w generowaniu pomysłów wzmacnia na przyszłość relację klienta z firmą w zakresie kolejnych pomysłów, osłabia jednak relację klient-klient.²³⁴

I.4.6. Design thinking

Wykorzystanie *design thinking* (myślenia projektowego) w doświadczeniach związanych z kulturą i turystyką może osiągać dobre rezultaty, dodatkowo może mieć walor aplikacyjny dla innych tego typu instytucji i miejsc.²³⁵

W ramach koncepcji współtworzenia, produkt i usługa jako takie przestały być uznawane za wartość. W nowym podejściu wartością są doświadczenia klienta, których on sam jest współtwórcą. Analizując zaprezentowane opracowania oraz uwzględniając trendy rynkowe można zauważyć, że nie chodzi już o sam produkt, ale o rozwiązanie konkretnego problemu klienta albo zaspokojenie jego konkretnej potrzeby. W zakresie koncepcji rozwoju nowego produktu podejście takie przejawia się w metodyce *design thinking*. Kładzie ona bowiem nacisk na empatyczne spojrzenie na klienta i zrozumienie jego potrzeb.

²³² Psomadaki O.I., Dimoulas C.A., Kalliris G.M., Paschalidis G., Digital storytelling and audience engagement in cultural heritage management: A collaborative model based on the Digital City of Thessaloniki, *Journal of Cultural Heritage*, 2019, Vol. 36, s. 12-22.

²³³ Hautz J., Füller J., Hutter K., Thürridl C., Let Users Generate Your Video Ads? The Impact of Video Source and Quality on Consumers' Perceptions and Intended Behaviors, *Journal of Interactive Marketing*, 2014, Vol. 28, No. 1, s. 1-15.

²³⁴ Chan K.W., Li S.Y., Zhu J.J., Fostering Customer Ideation in Crowdsourcing Community: The Role of Peer-to-peer and Peer-to-firm Interactions, *Journal of Interactive Marketing*, 2015, Vol. 31, s. 42-62.

²³⁵ Hlee S., Yhee Y., Chung N., Koo C., Service Innovation by Design Thinking Methods: A Case of Seoul Children's Grand Park (SCGP), *E-review of Tourism Research*, 2019, Vol. 17, No. 2, s. 271-291.

Design thinking można zdefiniować jako „badawcze podejście do rozwiązywania problemów, które zawiera i równoważy analityczne i kreatywne procesy myślowe”²³⁶. W literaturze²³⁷ etapy projektowania w metodyce *design thinking* prezentowane są na kilka sposobów; jednak zasadniczo można wyróżnić następujące fazy: 1) zrozumienie / empatyzacja, 2) definiowanie problemu, 3) ideacja / generowanie pomysłów, 4) prototypowanie, 5) testowanie, 6) wdrożenie. W ramach *design thinking* pracuje interdyscyplinarny zespół, który wspólnie wypracowuje innowacyjne rozwiązanie danego problemu. *Design thinking* pozwala na tworzenie i projektowanie wspólnie z klientami, a nie tylko dla nich. Metoda wpisuje się w trendy związane z budowaniem z klientami relacji jeden na jeden, *kastomizacją* i klientocentryzmem. W ramach angażowania użytkowników w proces tworzenia produktu lub usługi niezwykle ważne jest uświadomienie sobie, że pytanie użytkownika o jego potrzeby jest niewystarczające. Należy prowadzić obserwacje, angażować użytkowników w działania, i testować wymyślane rozwiązania. Kluczowym elementem związanym ze spełnieniem oczekiwań klienta jest określenie jego potrzeb już na etapie projektowania produktu lub usługi, które zamierzamy wprowadzić na rynek. Choć takie podejście wymaga czasu i zaangażowania oraz otwartości na przyjęcie punktu widzenia klienta, to wydaje się, że warto ten wysiłek poczynić, ponieważ korzyści z takiego działania zdecydowanie mogą przewyższyć jego koszty. Możemy wykreować sytuację „win-win”, kiedy wygrywa i instytucja kultury, i jej klient.

Korzyści te są już wyraźnie dostrzegane w sektorze prywatnym. Badania pokazują, że w opinii zdecydowanej większości menedżerów współtworzenie wartości z klientami prowadzi między innymi do: wzrostu satysfakcji klientów, zwiększenia powtarzalności zakupów, poprawy jakości produktów i usług, wzrostu rekomendacji wśród konsumentów.²³⁸ Wszystkie te aspekty są również istotne z perspektywy usług świadczonych przez instytucje kultury.

W literaturze²³⁹ wskazuje się na rosnącą rolę klienta jako źródła wiedzy dla przedsiębiorstwa, w tym szczególnie w procesie tworzenia produktu. Poznanie doświadczeń klienta związanych z dostarczaniem produktem lub usługą daje przewagę

²³⁶ Ingle B.R., *Design Thinking dla przedsiębiorców i małych firm: potęga myślenia projektowego w codziennej pracy*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2015, s. 16.

²³⁷ Por.: a) Liedtka J., Ogilvie T., *Designing for Growth: A Design Thinking Tool Kit for Managers*, Columbia Business School Publishing, Nowy Jork 2011; b) Brown T., Wyatt J., *Design Thinking for Social Innovation*, *Stanford Social Innovation Review, Development Outreach*, 2010, Vol. 12, No. 1, s. 29-43; c) Ingle B.R., *Design...*, op. cit.

²³⁸ Łaskiewicz A., Value Creation by Engaging Customers in the Process of Product and Business Design in a Virtual Environment, *Handel Wewnętrzny*, 2018, nr 4(375), tom II, s. 165.

²³⁹ Sobolewska S., Pozyskiwanie i wykorzystanie wiedzy klienta - możliwości i ograniczenia, *Studia i Materiały Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Wiedzą*, 2011, Vol. 50, s. 155-166.

konkurencyjną w zakresie lepszego spełnienia potrzeb klienta. Powodem tego może być zmieniający się rynek i nowe trendy związane z marketingiem kolejnej generacji. W dobie globalizacji, informatyzacji i wysokich zdolności produkcyjnych zwraca się uwagę na to, że gdyby producenci i usługodawcy wiedzieli, czego chcą klienci, to oferowaliby tylko takie produkty i usługi, które wychodzą naprzeciw tym oczekiwaniom²⁴⁰.

Rekomenduje się włączenie danych dotyczących mediów społecznościowych do badań konsumenckich. Brak wykorzystania mediów społecznościowych może skutkować większymi wydatkami na rozwój produktu w porównaniu z wykorzystaniem wyłącznie tradycyjnych narzędzi do badań konsumenckich i badań produktów. Co ważniejsze, badacze mogą stracić spostrzeżenia, które są trudne do uzyskania za pomocą tradycyjnych narzędzi badawczych.²⁴¹

1.5. Uwarunkowania decyzji dotyczących portfela produktów

Dzisiejszym wyzwaniem dla przedsiębiorstw, ale również dla instytucji kultury jest skuteczne zarządzanie portfelem produktów, polegające na dokonywaniu strategicznych wyborów co do dostarczanych produktów i świadczonych usług, rynków, stosowanych technologii i modeli działalności. Wiąże się to ściśle z zasobami, które mamy do dyspozycji i dążeniem do tego, aby jak najskuteczniej je wykorzystać. Zarządzanie portfelem produktów ma na celu optymalizację wykorzystania zasobów, jakimi dysponujemy. W tym zakresie instytucje kultury wydają się nie być w innej sytuacji niż przedsiębiorstwa, ponieważ każda ze stron ma ograniczoną ilość zasobów, którą może wykorzystywać. Inne może być natomiast podejście do osiągniętych wyników i określenie wskaźników efektywności danej działalności.

Zarządzanie portfelem produktów kieruje nie tylko projektowaniem nowych produktów, ale również decyzjami o rewizji, aktualizacji lub zaprzestaniu produkcji i komercjalizacji produktów, które są obecnie produkowane i sprzedawane. Zarządzanie portfelem produktów pozwala firmom lepiej oceniać, wybierać i przydzielać zasoby do różnych produktów zarówno w zakresie projektowania, jak i wdrażania.²⁴² Zwraca się uwagę na trzy główne obszary zarządzania portfelem produktów w kontekście jego różnorodności. Po pierwsze relacja kosztów i korzyści w odniesieniu do utrzymywania różnorodności produktów. Z drugiej strony podkreśla się, że różnorodność portfela produktów jest istotna

²⁴⁰ Florea N.V., Tănăsescu D.A., Duică A., Enabling Customer-Centricity and Relationship Management Using Net Promoter Score, *Valahian Journal of Economic Studies*, 2018, Vol. 9., No. 2, s. 115–126.

²⁴¹ Carr J., Decreton L., Qin W., Rojas B., Rossochacki T., Wen Yang Y., Social media in product development, *Food Quality and Preference*, 2015, Vol. 40, Part B, s. 354-364.

²⁴² Jugend D., Leoni J.N., Product Portfolio Management in Brazilian Technology-based Companies: Case Studies in Medium and Large Companies, *Procedia Manufacturing*, 2015, Vol. 3, s. 6528-6535.

dla klientów. Po trzecie zaleca się branie pod uwagę działalności konkurencji ze względu na to, że większość podmiotów działa na rynkach konkurencyjnych.²⁴³

„Strategia produktowa łączy się z rozwojem nowych produktów poprzez zarządzanie nowym portfelem produktów. Ten dynamiczny proces decyzyjny odnosi się do kwestii związanych z wdrażaniem strategii, polegających na określeniu, jakie nowe pomysły produktowe należy realizować i jakie są ich względne priorytety.”²⁴⁴ Zwraca się uwagę na rolę zarządzania portfelem produktów jako środka zarządzania wydajnością i efektywnością. Wskazuje się konieczność systematycznego definiowania portfela produktów.²⁴⁵

Analiza praktyk zarządzania portfelem produktów pokazuje, że w procesie podejmowania decyzji dotyczących portfela produktów na realizację celów w zakresie wyników mają znaczący wpływ praktyki związane z formalizacją, systematyzowaniem i przejrzystością. Firmy wskazują również na trudności, jakie napotykają w osiągnięciu zbalansowanego portfela produktów i jako jeden z głównych powodów tej trudności wskazują koncentrację i ponoszenie dużych wysiłków przedsiębiorstwa na rozwój nowych, innowacyjnych produktów.²⁴⁶

„Wspólne zarządzanie produktami ma znaczący pozytywny wpływ na całkowity zysk, zmniejszając ilość wykorzystanego kapitału obrotowego na jeden produkt.”²⁴⁷ Decyzje dotyczące zarządzania portfelem mają znaczący wpływ na wyniki na każdym etapie cyklu życia produktu. Określając i nadając priorytety zrównoważonym portfelom należy stosować spójne kryteria. Zarządzanie portfelem produktów pozwala na lepszą dystrybucję zasobów.²⁴⁸

Nawet badania dotyczące działalności *stricte* biznesowej (spółek w USA w końcu lat 90. XX w.) wykazały, że stosowanie metod strategicznych wraz z podejściami *scoringowymi* daje najlepsze portfele, natomiast metody finansowe dają gorsze wyniki portfelowe. Jednym z czynników sukcesu zdefiniowanym w ramach tych badań jest wskazanie, że znacznie lepsze

²⁴³ Sadeghi A., Zandieh M., A game theory-based model for product portfolio management in a competitive market, *Expert Systems with Applications*, 2011, Vol. 38, No. 7, s. 7919-7923.

²⁴⁴ McNally R.C., Durmusoglu S.S., Calantone R.J., Harmancioglu N., Exploring new product portfolio management decisions: The role of managers' dispositional traits, *Industrial Marketing Management*, 2009, Vol. 38, No. 1, s. 127-143.

²⁴⁵ Arto Tolonen A., Shahmarichatghieh M., Harkonen J., Haapasalo H., Product portfolio management – Targets and key performance indicators for product portfolio renewal over life cycle, *International Journal of Production Economics*, 2015, Vol. 170, Part B, s. 468-477.

²⁴⁶ Jugend D., da Silva S.L., Salgado M.H., Miguel P.A.C., Product portfolio management and performance: Evidence from a survey of innovative Brazilian companies, *Journal of Business Research*, 2016, Vol. 69, No. 11, s. 5095-5100.

²⁴⁷ Seifert R.W., Tancrez J.-S., Biçer I., Dynamic product portfolio management with life cycle considerations, *International Journal of Production Economics*, 2016, Vol. 171, Part 1, s. 71-83.

²⁴⁸ Ramalingam P.S., Muthunayagam S., Medical device portfolio cleanup (chapter 9), [w:] Srinivasan P., Shanmugam T., Chokkalingam L., Bakthavachalam P. (red.), *Trends in Development of Medical Devices*, Academic Press, Cambridge 2020, s. 155-176. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-820960-8.00012-5>.

wyniki osiągają przedsiębiorstwa stosujące bardziej formalną, jednoznaczną metodę zarządzania swoim portfelem. Polegają one na jasnych, dobrze zdefiniowanych procedurach, konsekwentnie stosują metodę portfelową do wszystkich przedsięwzięć.²⁴⁹

Planowanie portfela produktów uznawane jest zatem za kluczową decyzję, przed którą stoją wszystkie firmy z różnych branż. Ma ono na celu wybór niemalże optymalnego zestawu produktów i określenie oferty na rynku docelowym. W literaturze wskazuje się na pewien problem z tym związany dotyczący niepewności wynikającej z natury nowych produktów.²⁵⁰ Wybór nowego portfela produktów jest decyzją podejmowaną w oparciu o wielokryteriowe analizy. Ustalenie tych kryteriów nie jest zadaniem łatwym i jednoznacznym ze względu na niepewność i złożoność związaną z projektami rozwoju nowych produktów. Proponuje się wykorzystanie następujących kryteriów przy tej ocenie: kryteria związane z marketingiem, kryteria związane z zespołem projektowym, kryteria związane z wydajnością projektu, kryteria związane z ryzykiem i kryteria związane ze strategią.²⁵¹ Wskazuje się, że bardziej płaskie struktury hierarchiczne wspierają proces uczenia się i podejmowania decyzji, a tym samym zwiększają szybkość rozwoju, co pozwala na budowanie i rozszerzanie optymalnego portfela produktów.²⁵² W literaturze opisany został model wspólnego podejmowania decyzji. Prezentuje go rysunek I.10.

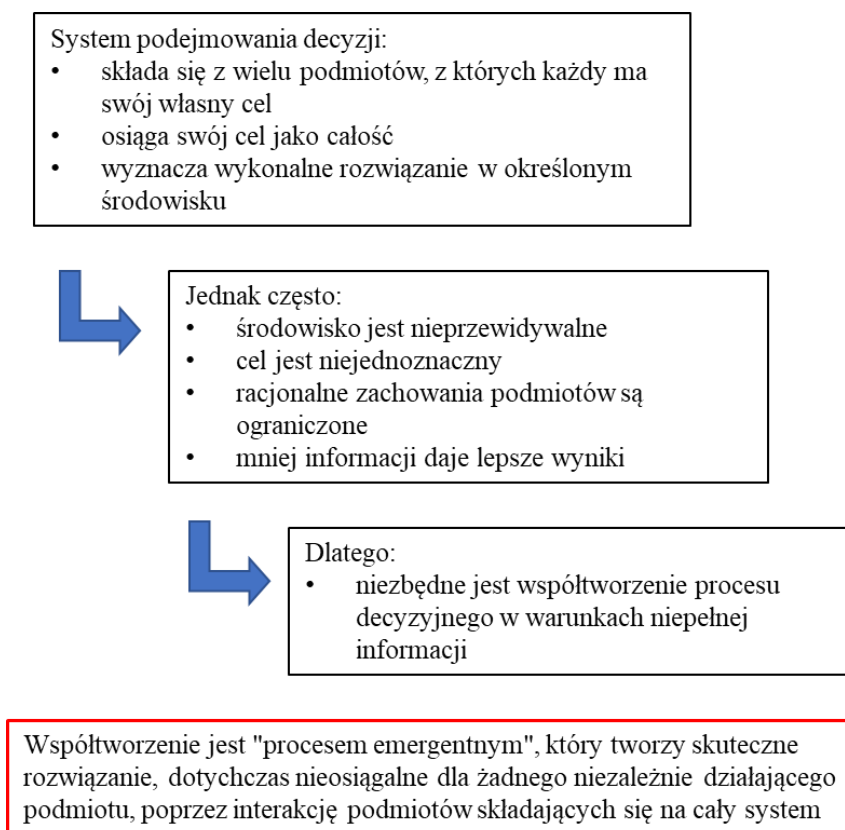
²⁴⁹ Cooper R.G., Edgett S.J., Kleinschmidt E.J., New product portfolio management: practices and performance, *Journal of Product Innovation Management*, 1999, Vol. 16, No. 4, s. 333-351.

²⁵⁰ Jiao J.(R.), Zhang Y., Wang Y., A heuristic genetic algorithm for product portfolio planning, *Computers & Operations Research*, 2007, Vol. 34, No. 6, s. 1777-1799.

²⁵¹ Relich M., Pawlewski P., A fuzzy weighted average approach for selecting portfolio of new product development projects, *Neurocomputing*, 2017, Vol. 231, s. 19-27.

²⁵² Schmitt R., Heine I., Jiang R., Giedziella F., Basse F., Voet H., Lu S., On the future of ramp-up management, *CIRP Journal of Manufacturing Science and Technology*, 2018, Vol. 23, s. 217-225.

Rysunek I.10. Model współtwórczego podejmowania decyzji



Źródło: Ueda K., Takenaka T., Vañca J., Monostori L., Value creation and decision-making in sustainable society, *CIRP Annals – Manufacturing Technology*, 2009, Vol. 58, s. 691

Współtwórcze podejmowanie decyzji jest zbiorowym procesem decyzyjnym, który tworzy efektywne rozwiązanie jako całość poprzez wzajemne oddziaływanie pomiędzy różnymi czynnikami.

I.6. Podsumowanie

1. Literatura dostarcza wielu rozstrzygnięć teoretycznych i wyników badań empirycznych związanych z zaangażowaniem konsumentów i współtworzeniem. Coraz częściej opracowania dotyczące zagadnień marketingowych w sektorze kultury poruszają tematykę orientacji rynkowej, angażowania zwiedzających i ich roli w tworzeniu oferty.
2. Orientacja na klienta obejmuje wiele obszarów działalności: obsługę klienta, budowanie jego satysfakcji, włączanie klientów w proces tworzenia produktów i usług, sprzedaż produktów. Wszystkie te obszary wymagają przemyślanej strategii i zarządzania nimi.
3. Badania wskazują na złożoną, wielowymiarową i dynamiczną naturę zaangażowania konsumentów, które może w różnym czasie pojawiać się na różnych poziomach intensywności, odzwierciedlając tym samym różne stany zaangażowania. Proces

zaangażowania konsumentów obejmuje szereg podprocesów, takich jak dzielenie się, współtworzenie, uczenie się, wspieranie i socjalizację.

4. Głównymi determinantami decydującymi o tym, czy zaangażowanie konsumentów może być wdrożone z powodzeniem, są: ogólna strategia organizacji, jej struktura organizacyjna i kultura. Czynnikiem niezbędnym do zaangażowania konsumentów jest zaufanie do organizacji, jednocześnie zaangażowanie wpływa na wzrost zaufania i na większą lojalność.
5. Widoczna jest rosnąca rola konsumentów w działalności dostawców produktów i usług, przejawia się ona głównie w obszarze kreowania treści w mediach społecznościowych. Konsument coraz częściej staje się również współtwórcą, aktywnym uczestnikiem procesu projektowania produktów i usług.
6. Generalnie współtworzenie z konsumentami zarówno w zakresie wartości jak i produktów i usług przynosi pozytywne efekty. Jednak przystępując do takich działań warto mieć świadomość wysiłku, jaki musi zostać wniesiony przez przedsiębiorstwo czy podmiot kultury i ich pracowników.
7. W dzisiejszym świecie, w projektowaniu produktu nie chodzi już o sam produkt tylko o rozwiązanie konkretnego problemu klienta lub o zaspokojenie jego konkretnej potrzeby.
8. Korzystanie z metod *crowdsourcingowych* oraz *design thinking* wpływa na budowanie przewagi konkurencyjnej również w sferze kultury, dzięki korzystaniu z mądrości tłumu i koncentracji na potrzebach końcowego odbiorcy.
9. Zarządzanie portfelem produktów pozwala lepiej oceniać, wybierać i przydzielać zasoby do różnych produktów zarówno w zakresie projektowania, jak i wdrażania. Bardziej płaskie struktury hierarchiczne wspierają proces uczenia się i podejmowania decyzji, a tym samym zwiększają szybkość rozwoju, co pozwala na budowanie i rozszerzanie optymalnego portfela produktów.

Rozdział II Specyfika produktu na rynku kultury

Ze względu na konieczność uwzględnienia specyfiki rynku kultury w kontekście analizowanych zagadnień marketingowych w rozdziale przedstawiono charakterystykę tego rynku, ze szczególnym uwzględnieniem roli muzeów i instytucji paramuzealnych, oraz odniesiono się do definicji produktu na rynku kultury i doświadczenia klienta związanego z korzystaniem z oferty kulturalnej. Dokonano przeglądu zagadnień związanych z zachowaniami konsumentów na rynku kultury oraz ich wpływu na zaangażowanie w działalność instytucji kultury. W ostatniej części rozdziału przeanalizowano uwarunkowania, które wpływają na kształtowanie oferty w instytucjach kultury. Rozdział stanowi przegląd literatury dotyczący przedstawionych zagadnień i służy za tło teoretyczne dla badań empirycznych prezentowanych w dalszej części pracy.

II.1. Charakterystyka rynku kultury

Analizując zagadnienia dotyczące rynku kultury należy wyjść od definicji rynku jako takiego. W literaturze występuje mnogość definicji rynku. Na potrzeby pracy podążono za definicją sformułowaną przez Jerzego Hausnera, zgodnie z którą „rynek to w istocie niezwykle skomplikowany układ społecznych zachowań i relacji, ukształtowany na bazie wcześniejszych form gospodarowania i ciągle się kształtujący w powiązaniu z innymi, równie złożonymi mechanizmami społecznymi, takimi jak państwo, kultura czy społeczeństwo obywatelskie. Każdy z tych mechanizmów, o ile zachowuje względną odrębność i autonomię, zazębia się z innymi mechanizmami i pośredniczy w relacjach między nimi. W ten sposób wpływa na ich kształt i sam się pod takim wpływem kształtuje.”²⁵³ Zgodnie z tą perspektywą rynek to układ wielu powiązań i relacji będący w nieustającym procesie transformacji. Rynek to przestrzeń, w której dochodzi do wymiany dóbr.

W definiowaniu rynku kultury wszystkie te cechy pozostają aktualne, są one jednak dostosowane do jego specyfiki. Możemy zatem uznać, że „rynek kultury jest faktem zarówno społecznym, jak i ekonomicznym. Występuje na nim wymiana dóbr i usług, rządzi nim prawo popytu i podaży. Wszystkie te kategorie mają jednak swoje specyficzne odrębności, dlatego też rynek kultury jest rynkiem o szczególnym charakterze i cechach wyjątkowych. Występuje na nim wielość podmiotów zarówno po stronie podaży, jak i popytu, co wpływa na ich wzajemne

²⁵³ Hausner J., *Rozwój społeczno-gospodarczy*, [w:] Hausner J., Karwinska A., Purchla J. (red. nauk.), *Kultura a rozwój*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2013, s. 36.

relacje oraz różnorodność oferowanych produktów i usług.”²⁵⁴ Sektor kultury jest przestrzenią podlegającą dynamicznym zmianom, przybierającą rozmaite formy i aktywności rozszerzające się na nowe obszary. „Sektor kultury: w perspektywie najszerszej: zbiór podmiotów prowadzących działalność kulturalną, dla których jest ona podstawowym celem funkcjonowania (Knaś 2012); w perspektywie węższej: część sektora kultury i sektora kreatywnego, w ramach której tworzone są konsumpcyjne dobra i usługi kultury, będące dla związanej z nimi działalności celem samym w sobie (Głowacki 2013).”²⁵⁵

David Throsby²⁵⁶ przyjmując definicję kultury w sensie funkcjonalnym, a więc takim, w którym o działaniach kulturowych mówimy w kontekście generowania produktów i usług, zastanawia się nad odróżnieniem produktów i usług kulturalnych od „zwykłych” dóbr. Formułuje on definicję dóbr kultury opierając się o pewne cechy, które odróżniają je od „zwykłych” dóbr. Są to: wymaganie kreatywności dla stworzenia takiego dobra, generowanie i przekazywanie treści symbolicznych oraz przypisanie im cech własności intelektualnej. Dodatkowo podkreśla, że „dobra kultury ucieleśniają lub generują wartość kulturową i ekonomiczną podczas, gdy „zwykłe” dobra ekonomiczne mają jedynie wartość ekonomiczną”²⁵⁷. Nie przeceniając ekonomicznego znaczenia przemysłów kultury David Throsby wskazuje, że mają one wpływ na rozwój gospodarczy i wymienia kilka świadczących o tym czynników:

- „zmieniające się wzory konsumpcji oraz rosnące realne dochody skutkują sekularnym wzrostem popytu na dobra i usługi kulturalne,
- przemysły kultury są ważnymi dostawcami treści dla nowo rozwijających się technologii informacyjnych i komunikacyjnych,
- przemysły kultury sprzyjają generowaniu kreatywnych myśli i ekspresji twórczej, które są istotne dla procesów innowacji i zmiany technologicznej,

²⁵⁴ Iwaszkiewicz M., (we współpracy z Okupnik M.), Uwarunkowania i odrębności w zarządzaniu podmiotami na rynku kultury, *Zarządzanie w kulturze*, 2008, tom 9, s. 9-16.

²⁵⁵ Kosińska O., Sektor kultury w Polsce. Organizacja, finanse, otoczenie [w:] Pluszyńska A., Konior A., Gawel Ł. (red. nauk.), *Zarządzanie w kulturze. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2020, s. 26; źródła przywołane w tekście: Knaś P., *Sektor kultury. Ujęcie instytucjonalne i znaczenie gospodarcze*, 2012, <http://badania-w-kulturze.mik.krakow.pl/2012/02/22/sektor-kultury-ujecie-instytucjonalne-i-znaczenie-gospodarcze/index.html> (dostęp: 12.02.2020) oraz Głowacki J., *Przemysły kreatywne i ich wpływ na gospodarkę*, 2013, https://bon.edu.pl/media/book/pdf/Przemysly_kreatywne_i_ich-JG.pdf (dostęp: 28.03.2020).

²⁵⁶ Throsby D., *Ekonomia i kultura*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2010, s. 141-142.

²⁵⁷ Ibidem, s. 142

- przemysły kultury mogą mieć poważny wpływ na poziom zatrudnienia i w miarę swojego rozwoju pomóc w absorpcji siły roboczej zwalnianej z upadających sektorów gospodarki.”²⁵⁸

Throsby analizując kwestie powiązań kultury i ekonomii stworzył model przemysłów kultury w formie okręgów. Model koncentruje się wokół źródła, którym jest twórcza idea i rozszerza się w kolejnych warstwach, gdy idea ta poprzez połączenie z kolejnymi nakładami tworzy coraz większą gamę dóbr.²⁵⁹ Ukazał tym samym, jak działalność kulturalna może się rozszerzać i jak wiąże się i przenika z innymi rynkami.

„Warunkiem funkcjonowania rynku kultury, tak jak każdego rynku, jest występowanie po stronie podażowej podmiotów oferujących przedmioty wymiany (w tym wypadku są to dobra i usługi kultury), a po stronie popytowej odbiorców oferty kulturalnej, którzy mają środki finansowe na zakup produktów sfery kultury.”²⁶⁰ Czynniki zdefiniowanymi przez Magdalenę Sobocińską wpływającymi na rynek kultury i jego strukturę są:

- „działania podejmowane przez instytucje kultury, których efektem jest ich oferta rynkowa;
- zachowania konsumentów kultury;
- działania i produkty firm spoza sektora kultury, których konsumpcja, podobnie jak produktów rynku kultury, odbywa się w czasie wolnym;
- procesy globalizacji oraz integracji europejskiej;
- polityka państwa, w tym polityka kulturalna.”²⁶¹

Charakterystykę sektora kultury w Polsce z uwzględnieniem podziału dotyczącego całego rynku na trzy sektory przedstawiła Olga Kosińska w tekście „Sektor kultury w Polsce. Organizacja, finanse, otoczenie.”²⁶² Pierwszy sektor to instytucje kultury prowadzone przez państwo lub samorząd, czyli publiczne instytucje kultury. Sektor drugi obejmuje organizacje kultury prowadzone przez podmioty prywatne. Z kolei sektor trzeci to działalność kultury prowadzona przez organizacje pozarządowe. Porównanie cech instytucji kultury działających w trzech sektorach gospodarki prezentuje poniższa tabela.

²⁵⁸ Ibidem, s. 122.

²⁵⁹ Ibidem, s. 103-105.

²⁶⁰ Sobocińska M., *Zachowania nabywców na rynku dóbr i usług kultury*, PWE, Warszawa 2008, s. 19.

²⁶¹ Ibidem, s. 19.

²⁶² Kosińska O., *Sektor kultury w Polsce. Organizacja, finanse, otoczenie* [w:] Pluszyńska A., Konior A., Gawel Ł. (red. nauk.), *Zarządzanie w kulturze. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2020, s. 25-37.

Tabela II.1. Porównanie cech działalności kulturalnej w trzech sektorach gospodarki

PUBLICZNY	PRYWATNY	OBYWATELSKI
Cechy i wartości, którymi kierują się organizacje w sektorach:		
wartości tradycyjne wiedza akademicka	wartości nowoczesne wiedza pragmatyczna	wartości społeczne pamięć / doświadczenie wspólnoty
budowanie tożsamości bazowanie na elitach	wliczanie ryzyka elity przywódcze w biznesie	angażowanie społeczne równy dostęp – interes społeczny
instytucjonalność muzea, biblioteki, domy kultury, teatry, filharmonie przeszłość	organizacja biznesowa firmy, agencje przemysłu kultury przyszłość	ruch stowarzyszenia, fundacje, kluby teraźniejszość
W działaniu:		
profesjonalizm w sferze kultury wysoki poziom rutyny	profesjonalne standardy zarządzania innowacja	nowe standardy w działaniu eksperyment społeczny
Pojmowanie kultury:		
dzieło wartość sama w sobie	produkt inwestycja ekonomiczna, miejsca pracy	proces narzędzie zmiany społecznej
Zagrożenia / deformacje:		
sklerotyczność, utrata celu biurokratyzacja	komercjalizacja, banał uproszczenie	propaganda, ideologizacja amatorstwo

Źródło: Kieliszewski, P., Próba przejścia do rynkowego modelu zarządzania publiczną instytucją kultury na przykładzie Teatru Muzycznego w Poznaniu, *Prakseologia*, 2015, Vol. 157/2, s. 283.

Z tej perspektywy prezentowana praca dotyczy przede wszystkim sektora pierwszego. Badania oraz wdrożenie realizowane były w instytucjach publicznych. Jednak wnioski w zakresie wykorzystania angażowania konsumentów w projektowanie oferty mogą być przydatne i podlegać aplikacji we wszystkich trzech sektorach.

Z punktu widzenia przepisów prawa obowiązujących w Polsce należy zauważyć, że działalność kulturalna, zgodnie z ustawą z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej (t.j. Dz. U. z 2018 r. poz. 1983; z 2019 r. poz. 115, 730), polega na tworzeniu, upowszechnianiu i ochronie kultury. Instytucje kultury są tworzone przez ministrów oraz kierowników urzędów centralnych (państwowe instytucje kultury), przez jednostki samorządu terytorialnego (samorządowe instytucje kultury), podmioty prywatne

(prywatne instytucje kultury). Podmiot powołujący instytucję jest jej organizatorem. Instytucje kultury mogą być też współtworzone przez wymienione podmioty w każdej konfiguracji (wspólne instytucje kultury). Instytucje kultury posiadają osobowość prawną i są wpisane do odpowiedniego rejestru prowadzonego przez organizatora. Zgodnie z art. 2 przywołanej ustawy „formami organizacyjnymi działalności kulturalnej są w szczególności: teatry, opery, operetki, filharmonie, orkiestry, instytucje filmowe, kina, muzea, biblioteki, domy kultury, ogniska artystyczne, galerie sztuki oraz ośrodki badań i dokumentacji w różnych dziedzinach kultury.”

Ustawa w art. 11 ust. 2 wyróżnia szczególny rodzaj instytucji kultury – instytucję artystyczną. Jest to instytucja powołana do prowadzenia działalności artystycznej w dziedzinie teatru, muzyki, tańca, z udziałem twórców i wykonawców, w szczególności: teatry, filharmonie, opery, operetki, orkiestry symfoniczne i kameralne, zespoły pieśni i tańca oraz zespoły chóralskie. Ze względu na specyfikę produktu na rynku kultury oraz przyjętą definicję tego produktu w pracy nie koncentruję się na działalności prowadzonej przez instytucje artystyczne. Kluczowy obszar zainteresowania dotyczy bowiem działalności wystawienniczej oraz edukacji kulturalnej, a zatem w relacji do ustawowej definicji działalności kulturalnej – upowszechniania kultury.

Rodzajem instytucji kultury są muzea. Zostały one uregulowane w odrębnym akcie prawnym, ustawie z dnia 21 listopada 1996 r. o muzeach (Dz. U. z 2019 r. poz. 917). Zgodnie z definicją legalną sformułowaną w art. 1. muzeum jest jednostką organizacyjną nienastawioną na osiągnięcie zysku, której celem jest gromadzenie i trwała ochrona dóbr naturalnego i kulturalnego dziedzictwa ludzkości o charakterze materialnym i niematerialnym, informowanie o wartościach i treściach gromadzonych zbiorów, upowszechnianie podstawowych wartości historii, nauki i kultury polskiej oraz światowej, kształtowanie wrażliwości poznawczej i estetycznej oraz umożliwianie korzystania ze zgromadzonych zbiorów. Szczegółowe cele realizowane przez muzea określa art. 2 ustawy:

- 1) gromadzenie zabytków w statutowo określonym zakresie;
- 2) katalogowanie i naukowe opracowywanie zgromadzonych zbiorów;
- 3) przechowywanie gromadzonych zabytków w warunkach zapewniających im właściwy stan zachowania i bezpieczeństwo, oraz magazynowanie ich w sposób dostępny do celów naukowych;
- 4) zabezpieczanie i konserwację zbiorów oraz, w miarę możliwości, zabezpieczanie zabytków archeologicznych nieruchomych oraz innych nieruchomych obiektów kultury materialnej i przyrody;

- 5) urządzanie wystaw stałych i czasowych;
- 6) organizowanie badań i ekspedycji naukowych, w tym archeologicznych;
- 7) prowadzenie działalności edukacyjnej;
- 8) popieranie i prowadzenie działalności artystycznej i upowszechniającej kulturę;
- 9) udostępnianie zbiorów do celów edukacyjnych i naukowych;
- 10) zapewnianie właściwych warunków zwiedzania oraz korzystania ze zbiorów i zgromadzonych informacji;
- 11) prowadzenie działalności wydawniczej.

W niniejszej pracy skoncentrowano się na: działalności związanej z urządzaniem wystaw stałych i czasowych, prowadzeniu działalności edukacyjnej, popieraniu i prowadzeniu działalności upowszechniającej kulturę, udostępnianiu zbiorów do celów edukacyjnych, zapewnianiu właściwych warunków zwiedzania oraz korzystania ze zbiorów i zgromadzonych informacji.

Poniżej zaprezentowano podstawowe pojęcia zgodnie z definicjami stosowanymi przez Główny Urząd Statystyczny²⁶³.

Tabela II.2. Definicje stosowane przez GUS

Podmiot kultury
Nazwa angielska: <i>Cultural entity</i>
Definicja: państwowa lub samorządowa instytucja kultury lub inna jednostka prowadząca działalność kulturalną.
Instytucja kultury
Nazwa angielska: <i>Cultural institution</i>
Definicja: państwowa lub samorządowa osoba prawna, dla której działalność kulturalna jest podstawowym celem statutowym (niestanowiącym jednocześnie działalności gospodarczej), prowadzona w szczególności w formie: muzeów, biur wystaw artystycznych, galerii i centrów sztuki, bibliotek, domów i ośrodków kultury, świetlic i klubów.
Źródło definicji: ustawa z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej (Dz. U. z 2012 r. poz. 406, z późn. zm.)
Muzeum
Nazwa angielska: <i>Museum</i>
Definicja: jednostka organizacyjna, nienastawiona na osiągnięcie zysku, której celem jest sprawowanie opieki nad zabytkami, informowanie o wartościach i treściach gromadzonych zbiorów, upowszechnianie podstawowych wartości historii, nauki i kultury polskiej oraz

²⁶³ Definicje pochodzą ze słownika pojęć zamieszonego na stronie GUS: <https://stat.gov.pl/metainformacje/slownik-pojec/pojecia-stosowane-w-statystyce-publicznej/> (dostęp 27.07.2021).

światowej, kształtowanie wrażliwości poznawczej i estetycznej oraz umożliwianie kontaktu ze zbiorami.
Instytucja paramuzealna
Nazwa angielska: <i>Institution related to museum</i>
Definicja: Jednostka organizacyjna niebędąca muzeum, nienastawiona na osiągnięcie zysku, której celem jest trwała ochrona dóbr kultury, nauki i techniki oraz przyrody, którą uznaje się za posiadającą charakter muzealny. Zgodnie z rekomendowaną przez UNESCO klasyfikacją Międzynarodowej Rady ds. Muzeów (<i>ICOM – International Council of Museums</i>) instytucją paramuzealną może być: ogród zoologiczny (wszystkie jego formy takie, jak akwaria, terraria, itp.), ogród botaniczny, rezerwat przyrody (udostępniany zwiedzającym w sposób rejestrowany, na ogół prezentujący również zestaw zbiorów lub opracowane wystawy tematyczne; w szczególności są to: groty, jaskinie, akweny, parki), pomnik historii (zabytek) lub inna jednostka – m.in. planetarium, miasteczko czy centrum nauki i techniki, a także niebędąca muzeum ekspozycja stała ukazująca osiągnięcia, odkrycia i ciekawostki z dziedziny historii, archeologii, kultury, przyrody, techniki, itp.
Wystawiennictwo
Nazwa angielska: <i>Exhibiting</i>
Definicja: sztuka prezentowania (eksponowania) dzieł sztuki, przedmiotów, towarów, dokumentów, zjawisk, idei.
Ekspozycja
Nazwa angielska: <i>Exposition</i>
Definicja: każdorazowe wystawienie w różnych miejscach tego samego zestawu eksponatów pod tym samym tytułem. Wystawa eksponowana tylko w jednym miejscu stanowi tylko jedną ekspozycję.
Wystawa
Nazwa angielska: <i>Exhibition</i>
Definicja: zorganizowane na czas określony udostępnianie dla publiczności (osób zwiedzających) zestawu dzieł sztuki lub eksponatów muzealnych, objętych odpowiednim tytułem. Jeden tytuł stanowi jedną wystawę.
Zwiedzający
Nazwa angielska: <i>Visitor</i>
Definicja: osoba, która odwiedziła muzeum, prezentowaną odrębnie wystawę muzealną lub inną wystawę bądź zabytek, której obecność zarejestrowano na podstawie biletu wstępu lub w inny sposób.

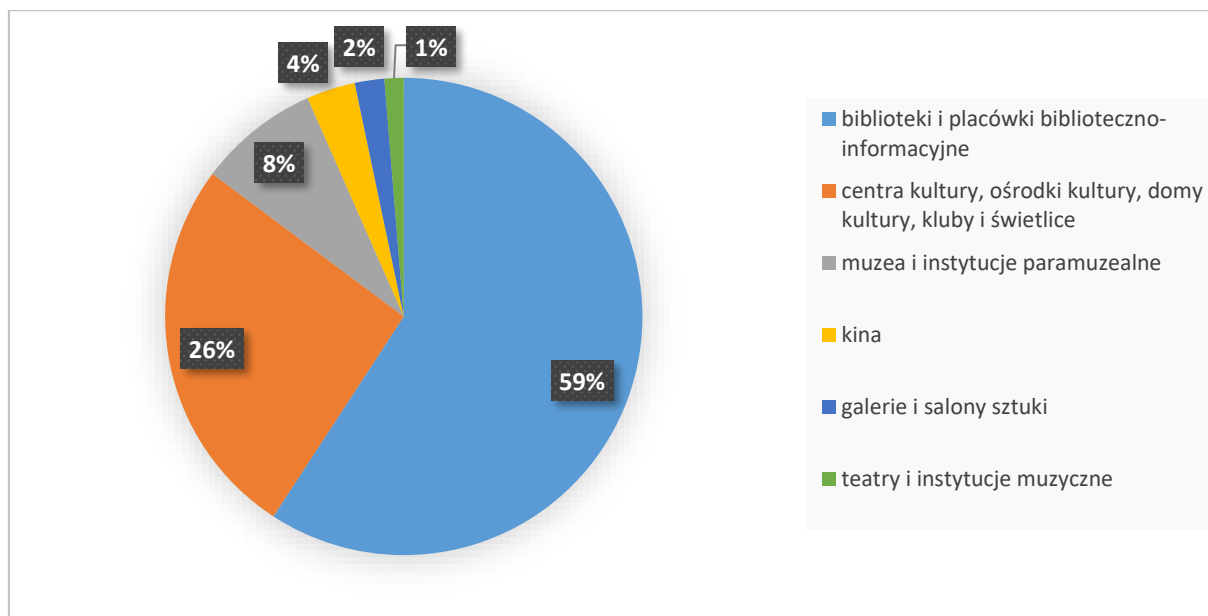
Źródło: Opracowano na podstawie: <https://stat.gov.pl/metainformacje/slownik-pojec/pojecia-stosowane-w-statystyce-publicznej/> (dostęp 27.07.2021)

Na polskim rynku²⁶⁴ w 2020 r. było 15.509 podmiotów działających w obszarze kultury. Najliczniejszą grupę (59,2%) stanowiły biblioteki i placówki biblioteczno-informacyjne,

²⁶⁴ Dane statystyczne prezentowane w tej części pochodzą z następujących raportów GUS (dostęp: 20.01.2022 i 17.03.2022):

a następnie centra kultury, domy kultury, ośrodki kultury, kluby i świetlice (26,0%). Muzea i instytucje paramuzealne stanowiły 8,2% ogólnej liczby podmiotów działających w obszarze kultury (patrz wykres II.1). Średnio na województwo przypadało 80 takich jednostek.

Wykres II.1. Struktura podmiotów działających w obszarze kultury w 2020 r.



Źródło: *Kultura w 2020 r.*, Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Krakowie, Ośrodek Statystyki i Kultury, Warszawa, Kraków 2021, s. 111, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/kultura/kultura-w-2020-roku,2,18.html> (dostęp: 19.01.2022).

Uwzględniając specyfikę projektowania oferty w różnych instytucjach kultury (muzea, teatry, domy kultury, biblioteki, kina, etc.), do analizy wytypowano instytucje kultury

1. *Kultura w 2013 r.*, Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Krakowie, Ośrodek Statystyki i Kultury; Warszawa, Kraków 2014, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/kultura/kultura-w-2013-r,2,11.html>
2. *Kultura w 2014 r.*, Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Krakowie, Ośrodek Statystyki i Kultury; Warszawa, Kraków 2015, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/kultura/kultura-w-2014-r,2,12.html>
3. *Kultura w 2015 r.*, Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Krakowie, Ośrodek Statystyki i Kultury; Warszawa, Kraków 2016, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/kultura/kultura-w-2015-roku,2,13.html>
4. *Kultura w 2016 r.*, Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Krakowie; Warszawa, Kraków 2017, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/kultura/kultura-w-2016-roku,2,14.html>
5. *Kultura w 2017 r.*, Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Krakowie, Ośrodek Statystyki i Kultury; Warszawa, Kraków 2018, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/kultura/kultura-w-2017-roku,2,15.html>
6. *Kultura w 2018 r.*, Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Krakowie, Warszawa, Kraków 2019, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/kultura/kultura-w-2018-roku,2,16.html>
7. *Kultura w 2019 r.*, Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Krakowie, Warszawa, Kraków 2020, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/kultura/kultura-w-2019-roku,2,17.html>
8. *Kultura w 2020 r.*, Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Krakowie, Warszawa, Kraków 2021, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/kultura/kultura-w-2020-roku,2,18.html>

prowadzące działalność wystawienniczą, czyli posiadające ekspozycję i prowadzące jednocześnie działalność kulturalno-edukacyjną.

Kryteria te spełniają następujące jednostki:²⁶⁵

- **Muzeum** – instytucja kultury, której celem jest gromadzenie i trwała ochrona dóbr naturalnego i kulturalnego dziedzictwa ludzkości o charakterze materialnym i niematerialnym, informowanie o wartościach i treściach gromadzonych zbiorów, upowszechnianie podstawowych wartości historii, nauki i kultury polskiej oraz światowej, kształtowanie wrażliwości poznawczej i estetycznej oraz umożliwianie korzystania ze zgromadzonych zbiorów.
- **Paramuzeum** – jednostka organizacyjna zbliżona swoim charakterem do muzeum, której celem jest trwała ochrona dóbr kultury, nauki i techniki oraz przyrody. Do instytucji paramuzealnych zaliczamy: ogrody zoologiczne, ogrody botaniczne, rezerваты przyrody i parki kulturowe (o ile – oprócz udostępniania zwiedzającym – prowadzą także działalność wystawienniczą) oraz inne jednostki obejmujące, m.in. planetaria, centra nauki i techniki, a także niebędące muzeami ekspozycje stałe przedstawiające osiągnięcia, odkrycia i ciekawostki z dziedziny historii, archeologii, kultury, przyrody, techniki, itp.

Analizując dane dotyczące liczby działających muzeów i oddziałów muzealnych można zaobserwować wzrost liczby takich jednostek oraz rozwój ich oferty. W latach 2013-2020 ich liczba wzrosła o 13% i to uwzględniając zmianę metodologiczną wprowadzoną w 2020 r.²⁶⁶. W roku 2013 w Polsce działały 822 muzea (łącznie z oddziałami), w 2016 r. było ich 944, a na koniec 2020 r. – 932. W okresie 2013-2019 podwoiła się liczba paramuzeów. Ponadto należy odnotować bardzo istotny, ponad dwukrotny, kolejny wzrost liczby paramuzeów w roku 2020 w stosunku do roku 2019 (i to przy odliczeniu różnic związanych ze zmianami metodologicznymi GUS, o których mowa w przypisie). W roku 2013 działało 81 instytucji paramuzealnych, w 2016 r. było ich 113, natomiast w 2020 r. – 345 (po odjęciu ogrodów

²⁶⁵ W oparciu o raport: *Kultura w 2016 r.*, Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Krakowie, Ośrodek Statystyki i Kultury; Warszawa, Kraków, 2017, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/kultura/kultura-w-2016-roku,2,14.html> (dostęp: 17.05.2018)

²⁶⁶ Uwaga: począwszy od danych za 2020 r. do muzeów zaliczane są wyłącznie jednostki, które działają w oparciu o uzgodniony z ministrem właściwym do spraw kultury i ochrony dziedzictwa narodowego statut bądź regulamin, zgodnie z art. 6 ustawy z dnia 21 listopada 1996 r. o muzeach (Dz. U. z 2012 r. poz. 987, z późn. zm.). W związku z tym, w tablicach z danymi zaszły istotne zmiany w liczbach muzeów i instytucji paramuzealnych, a w konsekwencji w liczbie organizowanych imprez. Jednostki, które działają bez uzgodnionego z ministrem właściwym do spraw kultury i ochrony dziedzictwa narodowego statutu bądź regulaminu zostały zaliczone do instytucji paramuzealnych.

zoologicznych i botanicznych – 290 podmiotów). Zmiany w strukturze własności instytucji paramuzealnych wskazują, że za znaczny ich wzrost w roku 2020 odpowiadają nowe podmioty utworzone głównie przez sektor prywatny. W 2020 r. 67% instytucji należało do sektora publicznego, podczas gdy w roku 2019 udział ten wynosił 76,4%. Widoczny jest znaczący wzrost liczby podmiotów prowadzących działalność wystawienniczą i w oparciu o nią działalność edukacyjną.

Tabela II.3. Działalność muzeów i paramuzeów

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Muzea i ich oddziały								
Muzea i oddziały muzealne	822	844	926	945	949	945	959	932
Wystawy czasowe, w tys.	4 968	4 935	5 159	5 392	5 707	5 476	4 996	3 000
Wystawy stałe, w tys.	2 009	2 230	2 386	2 530	2 636	2 704	2 677	2 445
Zwiedzający, w tys.	29 044	30 609	33 271	36 331	37 503	38 124	40 218	16 629
Paramuzea								
Paramuzea	81	71	96	113	125	125	157	345
Wystawy czasowe	299	232	266	344	471	571	601	761
Wystawy stałe	95	70	152	171	485	228	248	548
Zwiedzający, w tys.	8 500	9 243	11 232	12 169	11 890	12 882	14 025	9 007

Źródło: opracowanie własne na podstawie:

1. *Kultura w 2013 r.*, Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Krakowie, Ośrodek Statystyki i Kultury; Warszawa, Kraków 2014, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/kultura/kultura-w-2013-r-2,11.html> (dostęp: 20.01.2022)
2. *Kultura w 2014 r.*, Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Krakowie, Ośrodek Statystyki i Kultury; Warszawa, Kraków 2015, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/kultura/kultura-w-2014-r-2,12.html> (dostęp: 20.01.2022)
3. *Kultura w 2015 r.*, Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Krakowie, Ośrodek Statystyki i Kultury; Warszawa, Kraków 2016, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/kultura/kultura-w-2015-roku,2,13.html>
4. *Kultura w 2016 r.*, Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Krakowie; Warszawa, Kraków 2017, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/kultura/kultura-w-2016-roku,2,14.html>
5. *Kultura w 2017 r.*, Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Krakowie, Ośrodek Statystyki i Kultury; Warszawa, Kraków 2018, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/kultura/kultura-w-2017-roku,2,15.html> (dostęp: 20.01.2022)
6. *Kultura w 2018 r.*, Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Krakowie, Warszawa, Kraków 2019, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/kultura/kultura-w-2018-roku,2,16.html> (dostęp: 20.01.2022)
7. *Kultura w 2019 r.*, Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Krakowie, Warszawa, Kraków 2020, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/kultura/kultura-w-2019-roku,2,17.html> (dostęp: 20.01.2022)
8. *Kultura w 2020 r.*, Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Krakowie, Warszawa, Kraków 2021, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/kultura/kultura-w-2020-roku,2,18.html> (dostęp: 20.01.2022)

Liczba wystaw stałych i czasowych zmienia się w czasie, co prezentuje tabela II.3. Zarówno w muzeach jak i paramuzeach rośnie liczba zwiedzających. Wyjątkiem jest rok 2020, czyli pierwszy rok pandemii Covid-19. W roku 2019 łączna liczba zwiedzających przekroczyła 44 mln, w roku 2020 – 25 mln. Największą frekwencją w Polsce (tabela II.4) może pochwalić się Muzeum Łazienki Królewskie w Warszawie (ponad 4 mln). Na drugim miejscu pod względem liczby zwiedzających jest Muzeum Pałacu Króla Jana III w Wilanowie (ponad 1,3 mln).

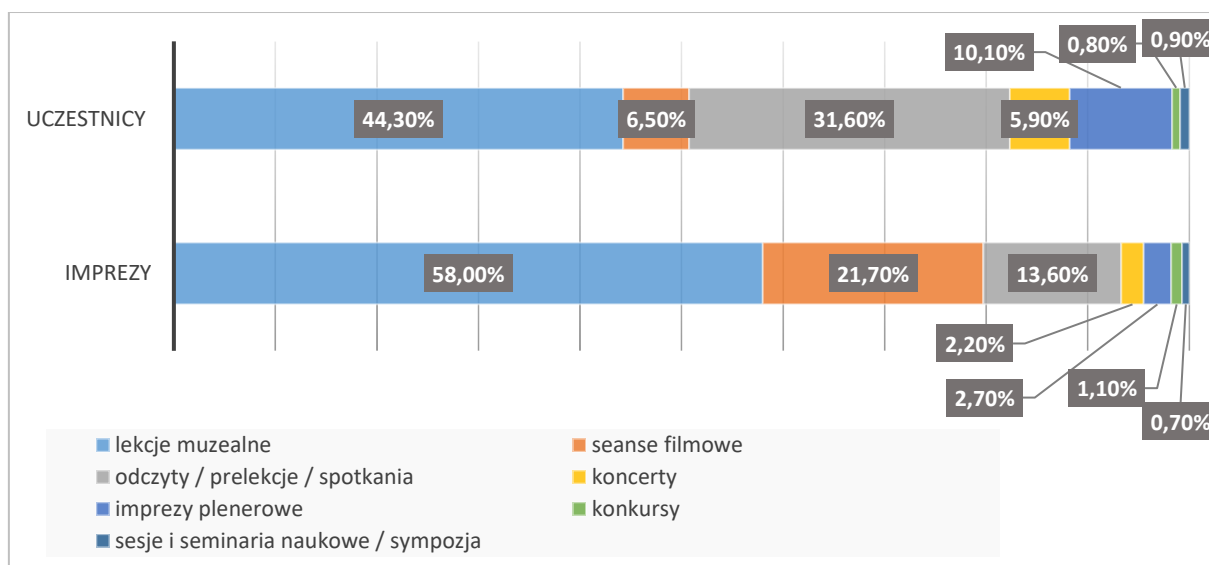
Tabela II.4. Lista 10 muzeów w Polsce o najwyższej frekwencji w 2020 r.

L.p.	Muzeum	Liczba zwiedzających
1	Muzeum Łazienki Królewskie w Warszawie ^{ab}	4 023 417
2	Muzeum Pałacu Króla Jana III w Wilanowie	1 334 234
3	Zamek Królewski na Wawelu – Państwowe Zbiory Sztuki ^a	635 290
4	Muzeum Żup Krakowskich Wieliczka	582 782
5	Państwowe Muzeum Auschwitz-Birkenau w Oświęcimiu	502 060
6	Muzeum Narodowe w Warszawie ^a	420 614
7	Muzeum Zamkowe w Malborku ^a	352 170
8	Zamek Królewski w Warszawie - Muzeum	337 451
9	Muzeum Historyczne Miasta Krakowa ^a	333 973
10	Muzeum Narodowe w Krakowie	264 258

^a Łącznie z oddziałem/oddziałami; ^b Dane częściowo szacunkowe

Źródło: *Kultura w 2020 r.*, Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Krakowie, Warszawa, Kraków 2021, s. 152. <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/kultura/kultura-w-2020-roku,2,18.html> (dostęp: 17.03.2022).

Wykres II.2. Struktura działalności oświatowej muzeów i ich oddziałów w 2020 r.



Źródło: *Kultura w 2020 r.*, Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Krakowie, Warszawa, Kraków 2021, s. 89. <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/kultura/kultura-w-2020-roku,2,18.html> (dostęp: 17.03.2022).

Poza działalnością wystawienniczą muzea prowadzą również różne formy działalności edukacyjnej (wykres II.2). Zaliczamy do nich: lekcje muzealne, seanse filmowe, odczyty, prelekcje, spotkania, koncerty, imprezy plenerowe, sesje i seminaria naukowe, sympozja. W 2020 r. muzea zorganizowały 48,9 tys. imprez i zajęć, w których uczestniczyło 7,1 mln osób (w 2019 r. odpowiednio 155,3 tys. i 8 mln). Najpopularniejszą formą były lekcje muzealne, których zorganizowano 28,4 tys. (w 2019 r. – 80,9 tys.). Instytucje paramuzealne również prowadzą działalność edukacyjną. W 2020 r. zorganizowały łącznie 15,3 tys. imprez i zajęć (27,7 tys. w 2019 r.), w których uczestniczyło 567,5 tys. osób (2 mln w 2019 r.).

Podsumowując przytoczone dane statystyczne należy uznać, że w tej grupie podmiotów istnieje znaczny potencjał w zakresie projektowania nowej oferty. Uwagę zwraca również różnorodność form aktywności muzeów i paramuzeów. Ta właśnie cecha wyróżnia instytucje tradycyjne od instytucji hybrydowych, czyli nowej generacji instytucji kultury, nauki i rozrywki, które stosują innowacyjne rozwiązania dotyczące wystawiennictwa, edukacji i działalności rozrywkowej.²⁶⁷ Tomasz Domański zwraca uwagę, że dla tradycyjnych instytucji w świetle rosnącej konkurencji wyzwaniem staje się znalezienie równowagi pomiędzy zakorzenioną formułą organizacji a potrzebą orientacji rynkowej. Podczas gdy nowa generacja instytucji hybrydowych musi budować mocne podstawy dla swojej orientacji rynkowej, a jednocześnie utrzymywać wysoką wartość dla działalności kulturalnej.²⁶⁸

Coraz częściej zarówno w literaturze, jak i wśród organizatorów i zarządzających instytucjami kultury dostrzega się potencjał rynkowy tego sektora. Już na początku lat 90. XX wieku Rada Sztuki Wielkiej Brytanii opracowała "Narodową strategię dla sztuki"²⁶⁹, w której wskazała kluczowe elementy marketingu istotne dla organizacji kultury na całym świecie:

1. Należy poprawić rozumienie narzędzi marketingowych i udowodnić naukowo, co działa, a co nie.
2. Należy wypracować spójne podejście do analizy rynku w celu poprawy wiedzy o obecnej i potencjalnej publiczności.

²⁶⁷ Domański T., New generation cultural and scientific institutions — dilemmas and strategic challenges, [w:] Domański T. (red.), *The Role of Cultural Institutions and Events in the Marketing of Cities and Regions*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016, s. 167-180.

²⁶⁸ Ibidem, s. 167-180.

²⁶⁹ Arts Council of Great Britain, *National Strategy for the Arts*, ACGB, 1992, za: Hill E., O'Sullivan C., O'Sullivan T., *Creative Arts Marketing*, wyd. 2, Routledge, London 2003, s. 6.

3. Organizacje kulturalne i artystyczne muszą skupić się na kliencie (komunikacja i obsługa) również z perspektywy wewnętrznej.
4. Należy uwzględnić konieczność poprawy infrastruktury i zasobów dla marketingu (finansowych, ludzkich i technicznych).²⁷⁰

„Marketing sztuki jest zintegrowanym procesem zarządzania, który postrzega wzajemnie satysfakcjonujące relacje wymiany z klientami jako drogę do osiągnięcia celów organizacyjnych i artystycznych.”²⁷¹ Zgodnie z tą definicją wokół konsumenta harmonizowane są wszystkie działania organizacji kultury. Organizacja kultury przejmująca perspektywę marketingową dba o to, aby wprowadzać odbiorcę w cały proces, od jego początkowych faz projektowania aż po jego kulminacyjną fazę, czyli np. spektakl, wystawę czy wydarzenie.²⁷²

Po analizie ewolucji teorii marketingu kultury E. Hill, C. O’Sullivan, T. O’Sullivan dochodzą do wniosku, że „współczesne rozumienie marketingu ujawnia więcej podobieństw niż różnic pomiędzy marketingiem komercyjnym a marketingiem sztuki. Oba muszą równoważyć potrzeby organizacji i klientów, oba muszą brać pod uwagę szeroki wachlarz interesariuszy obok bezpośredniego klienta, i oba skupiają się na tworzeniu i utrzymywaniu długoterminowych relacji o wzajemnej wartości. Zamiast odrzucać marketing jako płytkie ustępstwo na rzecz populizmu czy mody, organizacje artystyczne mogą skorzystać z jego twórczej wartości jako strategicznej perspektywy planowania i działania.”²⁷³ Kierujący muzeami stoją przed wyzwaniem utrzymania wyróżniającego się zbioru, będącego przedmiotem badań, ekspozycji, konserwacji i edukacji, a z drugiej strony podnoszeniem popularności i konkurencyjności kierowanej przez nich jednostki. Zbiory w muzeach były i są stawiane na pierwszym miejscu. Jednak coraz częściej zwraca się uwagę, że istnieją one po to, aby służyć społeczeństwu.²⁷⁴

T. Smoleń wskazuje, że „stosowanie efektywnych działań marketingowych przez instytucje oferujące produkty kultury wymaga zrozumienia specyfiki samych produktów, które stanowią punkt wyjścia formułowania strategii marketingowych i doboru adekwatnych do nich narzędzi oddziaływania na konsumentów. Konieczne jest również wskazanie potrzeb zaspokajanych przez potencjalnych konsumentów produktami kultury, oczekiwań grup

²⁷⁰ Hill E., O’Sullivan C., O’Sullivan T., *Creative Arts Marketing*, wyd. 2, Routledge, London 2003, s. 6.

²⁷¹ Ibidem, s. 1.

²⁷² Ibidem, s. 2.

²⁷³ Ibidem, s. 4.

²⁷⁴ Kotler N., Kotler P., Can Museums be All Things to All People?: Missions, Goals, and Marketing’s Role, *Museum Management and Curatorship*, 2000, Vol. 18, No. 3, s. 271-287.

potencjalnych nabywców wobec oferty, a także właściwości tych odbiorców.”²⁷⁵ M. Sobocińska podkreśla konieczność dostosowania koncepcji marketingowych do specyfiki rynku kultury i formułuje przesłanki adaptacji i wdrażania koncepcji marketingowych do strefy kultury²⁷⁶, które przedstawia poniższa tabela.

Z perspektywy prezentowanych w pracy zagadnień każda z zaprezentowanych koncepcji marketingowych znajduje swoje uzasadnienie do wdrożenia, na szczególną uwagę zasługują jednak koncepcje: marketingu relacji, marketingu doświadczeń i marketingu wartości.

Tabela II.5. Przesłanki adaptacji i wdrażania koncepcji marketingowych do strefy kultury

Typ koncepcji	Przesłanki adaptacji i wdrażania koncepcji marketingu do strefy kultury
Klasyczna koncepcja marketingu	• główną przesłanką wdrażania koncepcji marketingu w obszarze kultury jest potrzeba zwiększenia zakresu uczestnictwa w kulturze • modyfikacja klasycznej koncepcji marketingu, wynikająca z funkcji spełnianych przez strefę kultury, wyraża się w sformułowaniu zasady, zgodnie z którą rolą marketingu jest znalezienie właściwych odbiorców dla produktów kreowanych przez twórców, a nie tworzenie produktów zgodnie z oczekiwaniami klientów • ściśle związane z orientacją rynkową rozumienie zachowań uczestników kultury i ich uwarunkowań pozwala instytucjom kultury na osiąganie celów, gdyż nie tylko odbiorca potrzebuje twórców i ich dzieł, ale również twórcy potrzebują odbiorców • dążenie do budowania zadowolenia klienta nie stoi w sprzeczności z wysoką jakością artystyczną dzieł
Koncepcja marketingu strategicznego	• na poziomie ministerstw lub regionów formułowane są wieloletnie strategie rozwoju dotyczące wprost strefy kultury i jej dziedzin, a także strategie rozwoju kraju / regionu, w których znajdują się odniesienia do strefy kultury • występuje duży potencjał tej koncepcji z punktu widzenia zarządzania podmiotami sektora kreatywnego, a w szczególności transnarodowymi korporacjami medialnymi zaliczonymi do przemysłów kultury • istnieje potrzeba dokonywania segmentacji rynku ze względu na wzrost zróżnicowania zachowań uczestników kultury • wdrażanie założeń koncepcji marketingu strategicznego przez instytucje kultury może zwiększać ich szanse w poszukiwaniu sponsorów, którzy oczekują uwzględnienia w zarządzaniu instytucją kultury długiego horyzontu czasowego • specyfika sfery kultury wyrażająca się w dążeniu do współpracy wielu teatrów, muzeów i innych rdzennych dziedzin kultury sprawia, że istnieje potrzeba modyfikacji założeń koncepcji marketingu strategicznego w zakresie zastępowania kategorii walki konkurencyjnej kategorią współpracy czy też kooperacji
Koncepcja marketingu relacji	• instytucje kultury funkcjonują w ramach sieci relacji tworzonych z aktualnymi i przyszłymi artystami oraz innymi pracownikami, uczestnikami kultury, przedsiębiorstwami występującymi np. w roli sponsorów, mecenasów, innymi

²⁷⁵ Smoleń T., Produkt kultury – charakterystyka marketingowa, *Zeszyty Naukowe / Akademia Ekonomiczna w Krakowie*, 2006, tom 53, nr 720, s. 99.

²⁷⁶ Sobocińska M., *Uwarunkowania i perspektywy rozwoju orientacji rynkowej w podmiotach sfery kultury*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2015, s. 89-92.

	instytucjami kultury, władzami miast / regionów / kraju, różnego typu szkołami, przedstawicielami mediów, wolontariuszami • ze względu na rolę kultury i partycypacji kulturalnej zarówno z perspektywy jednostki, jak i grup społecznych istnieje potrzeba traktowania udziału w kulturze nie jako incydentalnego aktu, lecz ważnego elementu stylu życia • wielu artystów odczuwa potrzebę tworzenia i pogłębiania relacji z odbiorcami kultury, stającymi się ich fanami • rozwój sfery kultury jest immanentnie związany z podnoszeniem jakości oferty jako kategorii stanowiącej jeden z fundamentów marketingu relacji • w kontekście zagrożeń związanych z niskim poziomem uczestnictwa w kulturze istnieje konieczność adaptacji założeń koncepcji marketingu relacji do specyfiki sfery kultury, która wynika z tego, że ciągle oprócz potrzeby pogłębiania relacji z lojalnymi uczestnikami kultury duże znaczenie odgrywa pozyskanie nowych odbiorców, którzy dotychczas w kulturze nie uczestniczyli
Koncepcja marketingu usług	• usługi kulturalne wymieniane są w klasyfikacji usług i posiadają ich typowe cechy, takie jak: niematerialność, nietrwałość, niejednorodność, nierozdzielność procesu ich kreowania i konsumpcji oraz nierozdzielność usługi z osobą wykonawcy • poszerzenie „4P” o kolejne trzy instrumenty: o proces usługowy, ludzi oraz materialne artefakty jest adekwatne także do sfery kultury • sfera kultury podlega serwicyzacji, a wyrazem tego jest wprowadzenie różnego typu usług nie tylko przez instytucje świadczące usługi, ale również przez podmioty zajmujące się wytwarzaniem dóbr kultury
Koncepcja marketingu terytorialnego	• rozwój miast i regionów nie jest możliwy z pominięciem ich funkcji kulturalnej • dobra i usługi kreowane przez instytucje kultury są subproduktem produktu terytorialnego • rozwój oferty tworzonej przez instytucję kultury jest istotny z punktu widzenia potrzeb mieszkańców, turystów, inwestorów, stanowiących istotne grupy docelowe – adresatów działań z zakresu marketingu terytorialnego • z perspektywy procesów kreowania marek miejsc rośnie znaczenie komunikacji przez kulturę
Koncepcja marketingu wartości	• aktywa marketingowe, a w tym np. marka oraz wynikająca z relacji lojalność odbiorców, stanowią istotne kategorie nie tylko dla biznesu, ale również dla instytucji kultury, których głównym celem nie jest osiągnięcie zysku • w sferze kultury funkcjonują również prywatne podmioty, dla których cel marketingu można rozpatrywać w kontekście dostarczania wartości dla właścicieli
Koncepcja marketingu doświadczeń	• doznania i doświadczenia są wpisane w procesy kreacji oraz odbioru sztuki • stosowanie założeń koncepcji marketingu doświadczeń zwiększa wartość i atrakcyjność oferty kreowanej przez podmioty zaliczane do strefy kultury dla jej odbiorców i pozwala oddziaływać na wiele zmysłów podczas różnych kontaktów odbiorcy z instytucją kultury • wdrażanie koncepcji marketingu doświadczeń w sferze kultury przekłada się na wzrost kapitału symbolicznego osiąganego przez konsumenta • wdrażanie koncepcji marketingu doświadczeń przekłada się na estetyzację działań podejmowanych na etapie komunikacji i dostarczania wartości • przenoszenie założeń koncepcji marketingu doświadczeń na grunt sztuki bez uwzględnienia jej specyfiki grozi nadmiernym rozwojem kultury opartej na <i>eventach</i>

Źródło: Sobocińska M., *Uwarunkowania i perspektywy rozwoju orientacji rynkowej w podmiotach sfery kultury*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2015, s. 91-92

Muzea wciąż gromadzą, zabezpieczają i prezentują artefakty w celach niezarobkowych, związanych z nauką i rozrywką. Mamy jednak do czynienia ze zmianami kreującymi nowe rodzaje działalności, które służą przyciągnięciu różnych grup odbiorców, co z kolei przyczynia się „do ich przyszłej równowagi ekonomicznej i społecznej.”²⁷⁷ W zmieniających się czasach dawne wartości muzealnictwa są kwestionowane, a nowy nacisk kładzie się na relacje między muzeum a publicznością. Muzea mają dziś możliwość przekraczania istniejących granic i wprowadzenia zmian, aby umożliwić szersze, bardziej „inkluzywne podejście do bardziej inkluzywnego społeczeństwa”.²⁷⁸ Otwarcie muzeów na świecie na społeczeństwo spowodowało radykalne zmiany w praktyce muzealnej. Obecnie celem nie jest już tylko udostępnianie eksponatów, ale także kontakt z publicznością. Zgodnie z tym poglądem muzea starają się dotrzeć do szerszej publiczności, zapewniając jej możliwość spersonalizowanego korzystania z informacji i aktywnego tworzenia treści w zabawny i interaktywny sposób.²⁷⁹ Nie do przecenienia są tu media społecznościowe, które pozwalają na stałą komunikację i interakcję z publicznością. Analizując przypadki ważnych muzeów w Australii, Ameryce i Europie, widać, że media społecznościowe (Facebook, Twitter, Flickr, LinkedIn) stały się podstawowym narzędziem komunikacji dla ekspozycji i innych aktywności muzealnych, podkreślając ich edukacyjny i rozrywkowy wymiar.²⁸⁰

Omówione w poniższej tabeli przykłady świadczą o zmianie w sposobie interakcji muzeów z publicznością. Już w pierwszym dziesięcioleciu XX w. na świecie istniały dowody na to, że media społecznościowe mogą być wykorzystywane do:

- a) tworzenia nowych modeli uczestnictwa i informacji zwrotnej,
- b) promowania działalności muzeów,
- c) zwiększania autentyczności i wiarygodności muzeum,
- d) kształtowania treści wystawy.²⁸¹

Jednak wciąż jeszcze potencjał ten nie jest wykorzystywany w wystarczającym stopniu. Kształtowanie świadomości instytucji kultury co do tych form interakcji z publicznością jest wciąż bardzo potrzebne.

²⁷⁷ Barron P., Leask A., Visitor engagement at museums: Generation Y and ‘Lates’ events at the National Museum of Scotland, *Museum Management and Curatorship*, 2017, Vol. 32, No. 5, s. 473-490, DOI: 10.1080/09647775.2017.1367259.

²⁷⁸ Hooper-Greenhill E., Changing Values in the Art Museum: Rethinking Communication and Learning, *International Journal of Heritage Studies*, 2000, Vol. 6, No. 1, s. 9-31, DOI:10.1080/135272500363715.

²⁷⁹ Marakos P., Museums and Social Media: Modern Methods of Reaching a Wider Audience, *Mediterranean Archaeology & Archaeometry*, 2014, Vol. 14, No. 4, s. 75–81.

²⁸⁰ Ibidem.

²⁸¹ Ibidem.

Tabela II.6. Wykorzystanie mediów społecznościowych przez muzea na świecie (wybrane przykłady)

Australian Museum w Sydney W ramach jednej z wystaw czasowych („All About Evil”, 2006) stworzono grupę na FB, aby sprawdzić czy stanie się ona miejscem dyskusji i generowania kontentu. W pierwszych trzech tygodniach grupa liczyła 200 członków i stała się forum aktywności i dyskusji pomiędzy jej członkami a personelem muzeum oraz pomiędzy samymi członkami. W ocenie muzeum użycie mediów społecznościowych jest efektywnym sposobem włączenia się w aktywny dialog z publicznością. Na podstawie: Jensen B., Kelly L., Exploring Social Media for Front-End Evaluation, <i>Exhibitionist</i>, 2009, Vol. 28, No. 2, s. 19-25; Kelly L., The Impact of Social Media on Museum Practice, [w:] <i>Proceedings of the Social Media and Museum Education Workshop</i>, 2009, s. 1-14, http://australianmuseum.net.au/document/The-Impact-of-Social-Media-onMuseum-Practice (dostęp 18.02.2014).	Powerhouse Museum of Australia w Sydney Starszy kurator obserwatorium będącego częścią Powerhouse Museum of Australia zareagował w mediach społecznościowych na plotkę dotyczącą wyjątkowej bliskości Ziemi i Marsa. W ten sposób rozpoczęty został dialog, dzięki któremu wzmocniono wiarygodność wiedzy pochodzącej z muzeum. Wpłynęło to pozytywnie na interakcję z publicznością i jej doświadczenie kontaktu z muzeum oraz na autorytet muzeum. Na podstawie: Russo A., Watkins J., Kelly L., Chan S., Social media and cultural interactive experiences in museums, <i>Nordic Museology</i>, 2007, Vol. 1, s. 19-29.
--	--

Currier Museum of Art w Manchesterze	Smithsonian Institution w Washingtonie
Podczas otwarcia wystawy „The Secret Life of Art: Mysteries of the Museum Revealed” (2010), muzeum poprosiło gości, aby swoje przemyślenia na temat otwarcia i samej wystawy zamieścili na Twitterze. Pomogło to nie tylko nagłośnić informacje o wystawie, ale również wpłynęło na większą świadomość istnienia konta muzeum na Twitterze. W ciągu czterech miesięcy, w ciągu których wystawa była otwarta dla publiczności, liczba obserwujących muzeum na Twitterze wzrosła o 49%, liczba polubień strony na Facebooku zwiększyła się o 24%, a ponad 700 osób zapisało się do listy e-mailowej muzeum. Na podstawie: Stern A., <i>How the Currier Museum is using social media</i>, 2011, http://www.socialbrite.org/2011/05/05/how-the-currier-museum-is-usingsocial-media/, (dostęp: 15.02.2014).	Od wielu lat wykorzystuje <i>crowdsourcing</i> i treści generowane przez użytkowników. Pierwszym przykładem takiej akcji w latach 50. XIX wieku było zaangażowanie wolontariuszy z całych Stanów Zjednoczonych do zbierania obserwacji zjawisk pogodowych. Pomogło to w tworzeniu wzorców pogodowych i map. Instytucja wykorzystwała również media społecznościowe (2009), aby zaangażować społeczeństwo i pomóc zidentyfikować kilka kobiet na fotografiach z początku XX wieku, które zamieszczono na portalu Flickr. W wyniku tych prac zidentyfikowano i zweryfikowano w wiarygodnych źródłach 4 z 8 kobiet. Jednocześnie zwiększono liczbę odbiorców Archiwum Smithsonian oraz dzięki Flickr Commons udało się zwiększyć ruch i zasoby Science Service Finding Aid. Na podstawie: Olson E., <i>Smithsonian Uses Social Media to Expand Its Mission</i>, 2011, http://www.nytimes.com/2011/03/17/arts/design/smithsonian-expands-itsreach-through-social-media-and-the-public.html, (dostęp: 15.02.2014).

Źródło: opracowano na podstawie Marakos P., *Museums and Social Media: Modern Methods of Reaching a Wider Audience*, *Mediterranean Archaeology & Archaeometry*, 2014, Vol. 14, No. 4, s. 75–81

Dostęp do nowych technologii rewolucjonizuje sposób komunikacji i interakcji z konsumentami, a instytucje kultury nie są tu wyjątkiem. Wykorzystują one różne narzędzia komunikacji cyfrowej, aby ulepszyć doświadczenie użytkownika i wygenerować większy ruch odwiedzających. Analiza połączonego wpływu stron internetowych, sieci społecznościowych i społeczności wirtualnych przeprowadzona w 17 międzynarodowych muzeach wykazała, że sieci społecznościowe i społeczności wirtualne razem odgrywają znaczącą rolę w odwiedzinach w muzeach.²⁸² Z kolei badanie przeprowadzone w Polsce w 2018 roku na próbie 1021 konsumentów oferty kulturalnej ujawniły, że aktywności on-line użytkowników mediów społecznościowych mają wpływ na świadomość marki instytucji kultury oraz na postrzeganie

²⁸² Fernandez-Lores S., Crespo-Tejero N., Fernández-Hernández R., Driving traffic to the museum: The role of the digital communication tools, *Technological Forecasting and Social Change*, 2022, Vol. 174, art. 121273, <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121273>.

jej jakości, równocześnie nie wykazały ich wpływu na lojalność wobec marki instytucji kultury²⁸³.

Neil Kotler i Philip Kotler²⁸⁴ oceniają, że bez względu na powód, dla którego muzea skupiają się na publiczności (np. dotacja publiczna i odpowiedzialność, konieczność generowania dochodów, presja na włączenie nowych grup), szukają one sposobów dotarcia do szerszej publiczności, nawiązania więzi społecznych i skutecznego konkurowania z alternatywnymi dostawcami usług rekreacyjnych i edukacyjnych. Muzea kilkadziesiąt lat temu zadowolą się dotarciem do małej, wąskiej i samodzielnie wybranej publiczności. Ich wąskie programowe ukierunkowanie w przeszłości (tj. skupienie się na zbiorach i działalności naukowej i zawodowej) odzwierciedlało ich małą i stosunkowo jednolitą bazę odbiorców. Dziś muzea nie tylko docierają do szerszej publiczności i budują popyt wśród nowych grup, ale proaktywnie projektują aranżacje, usługi i oferty, które będą generować satysfakcję i pozytywne efekty dla zwiedzających.”²⁸⁵

„Ekonomika kultury pomaga dostrzec w polskich instytucjach kultury właściwą rangę innowacyjności i przedsiębiorczości w działaniach ekonomicznych.”²⁸⁶ Szerzej zagadnienie to prezentuje w formie przeglądu literatury oraz badań nad przedsiębiorczością w instytucjach kultury Wojciech Witkowski.²⁸⁷ Instytucje kultury, pomimo że nie są wprost nastawione na zysk, to mają cele strategiczne, operacyjne, społeczne i ekonomiczne. W związku z tym posiadają potencjał do aplikowania do nich narzędzi funkcjonujących na rynku *stricte* komercyjnym²⁸⁸. Udostępnianie i upowszechnianie kultury w omawianym w pracy zakresie działalności wystawienniczej i edukacyjnej instytucji kultury bez wątpienia podlega prawom rynku.

Analizując zaproponowane w dalszej części pracy modele wdrożeniowe należy pamiętać, że nie ma jednego uniwersalnego podejścia do każdego produktu czy usługi na rynku

²⁸³ a) Wróblewski Ł., Bilińska-Reformat K., Grzesiak M., Wpływ potencjału internetowego tłumu na kapitał marki instytucji kultury, *Przegląd Organizacji*, 2020, Vol. 9, Issue 5, s. 35-44, doi:10.33141/po.2020.05.05; b) Wróblewski Ł., Rola i znaczenie aktywności online użytkowników mediów społecznościowych w kształtowaniu wizerunku instytucji kultury, *Zarządzanie w Kulturze: Gry wizerunków w przestrzeni kultury*, 2019, Vol. 22, s. 221–239, DOI 10.4467/20843976ZK.19.014.10531.

²⁸⁴ Kotler N., Kotler P., Can Museums be All Things to All People?: Missions, Goals, and Marketing's Role, *Museum Management and Curatorship*, 2000, Vol. 18, No. 3, s. 271-287.

²⁸⁵ Ibidem.

²⁸⁶ Witkowski W., Ekonomika kultury i zasady budowania innowacyjnej przedsiębiorczości w instytucjach kultury w Polsce, [w:] Brzozowska A., Kłobukowski P. (red. nauk.), *Przedsiębiorczość: technologia i ludzie*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2015, s. 139.

²⁸⁷ Ibidem, s. 129-145.

²⁸⁸ Por. Wasilewski W., Prerequisites for Using the Balanced Scorecard in Cultural Institutions, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 2013, nr 290, s. 136–144.

kultury, nawet w omawianym tu obszarze wystawienniczym i oferty edukacji kulturalnej. Każda instytucja i miejsce mają swoją specyfikę, swoje grupy klientów i konsumentów. Do tego dochodzi jeszcze szeroki kontekst historyczny i polityczny. Dlatego konieczne jest indywidualne, krytyczne podejście do rozwiązywania konkretnych problemów.

II.2. Definicja produktu na rynku kultury

W literaturze wskazuje się na dwa przeciwstawne podejścia do produktu. Pierwsze określa produkt jako zbiór elementów, z których się składa. Drugie uznaje, że produkt to funkcjonalności i jakość, które zapewniają nabywcy satysfakcję i dostarczają mu korzyści. Podobnie punkty widzenia na produkt na rynku kultury są bardzo różnorodne. Z jednej strony mamy grupę skupiającą się na obiektach, zabytkach i ich ochronie, materialnych (rzeźby, obrazy, zabytki techniki) i niematerialnych (tradycje ludowe) dobrach kultury; z drugiej – grupę skoncentrowaną na wynikach ekonomicznych, społecznych i politycznych.²⁸⁹

Zgodnie z definicją Philipa Kotlera produkt to: „wszystko, co może zostać zaoferowane na rynku w celu zaspokojenia jakiejś potrzeby”, jako przykłady wskazano: „dobra fizyczne, usługi, przeżycia, wydarzenia, osoby, miejsca, organizacje, informacje oraz idee”²⁹⁰. Natomiast Eugeniusz Michalski definiuje produkt jako „skierowany na rynek wytwór ludzkiej pracy, mogący wzbudzić zainteresowanie nabywcy, który może go kupić, użyć lub skosztować w celu zaspokojenia swoich potrzeb i pragnień”²⁹¹. „Jakość produktu oznacza stopień lub standard doskonałości lub zdolności do zaspokojenia szczególnych potrzeb i wymagań nabywców.”²⁹²

Spróbujmy przełożyć te definicje uwzględniając specyfikę rynku kultury. Ashworth²⁹³ wskazuje na 4 współgrające ze sobą elementy, których współistnienie jest konieczne dla powstania produktu dziedzictwa:

- 1) istnienie zasobu,
- 2) interpretacja (wybór, kombinacja i tworzenie pakietów z tych zasobów),
- 3) powstanie różnorodnych produktów dziedzictwa,
- 4) istnienie różnych rynków, na potrzeby których tworzy się te produkty.

²⁸⁹ Por. Ashworth G., *Planowanie dziedzictwa*, Międzynarodowe Centrum Kultury, Kraków 2015, s. 6-13.

²⁹⁰ Kotler P., *Marketing*, Wyd. "Rebis", Poznań 2005, s. 409.

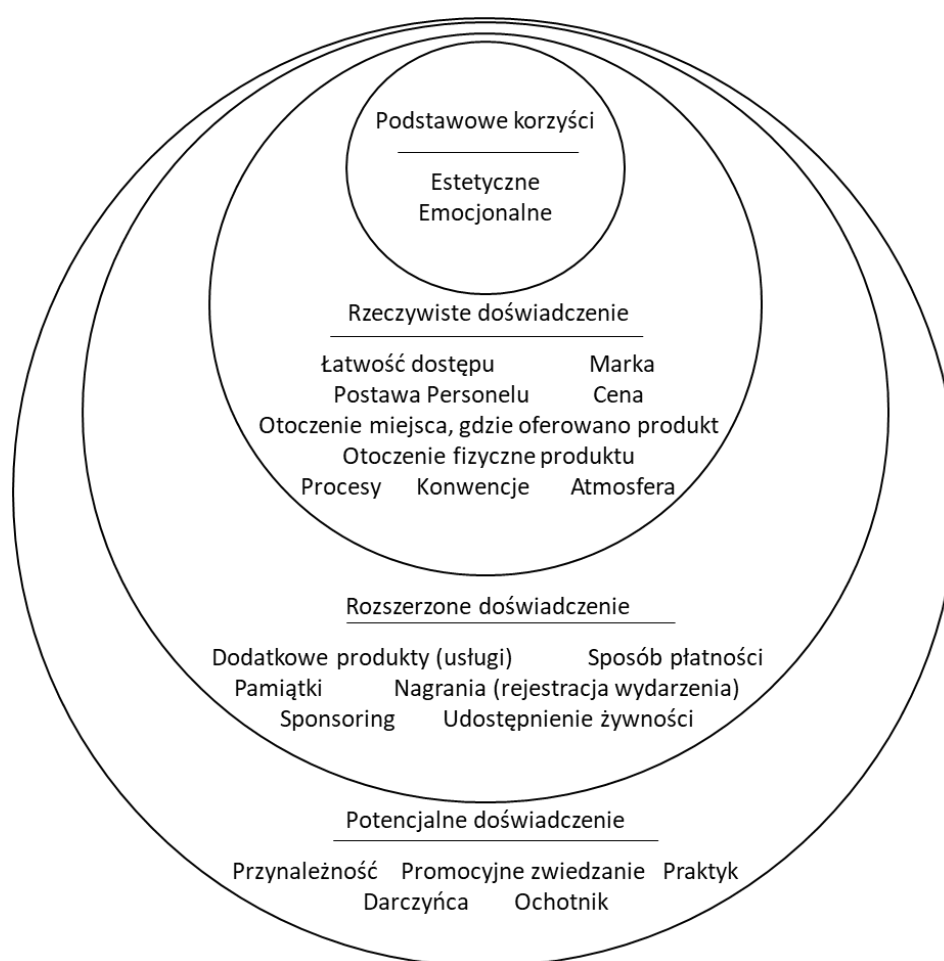
²⁹¹ Michalski E., *Marketing. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 167.

²⁹² Ibidem, s. 168.

²⁹³ Ashworth G., *Planowanie...*, op. cit., s. 148.

L. Hill, C. O'Sullivan i T. O'Sullivan²⁹⁴ prezentują produkt kultury w formie okręgów obejmujących cztery poziomy (rysunek II.1). Wewnątrz znajduje się rdzeń produktu, odpowiadający za podstawowe korzyści. Następnie mówimy o rzeczywistym doświadczeniu, które obejmuje m.in. takie cechy jak łatwość dostępu, postawa personelu, cena, atmosfera. Kolejny krąg koncentruje się na rozszerzonym doświadczeniu związanym z dodatkowymi produktami i usługami, systemem płatności, sponsoringiem. Wszystko zamyka potencjalne doświadczenie, które może wiązać się z korzystaniem z produktu, zogniskowane wokół budowania społeczności dla danej oferty kulturalnej.

Rysunek II.1. Produkt kultury



Źródło: Hill L., O'Sullivan C., O'Sullivan T., *Creative Arts Marketing*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford 1997, s. 106, cyt. za: Smoleń T., Produkt kultury – charakterystyka marketingowa, *Zeszyty Naukowe / Akademia Ekonomiczna w Krakowie*, 2006, tom 53, nr 720, s. 89

²⁹⁴ Hill L., O'Sullivan C., O'Sullivan T., *Creative Arts Marketing*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford 1997, s. 106, cyt. za: Smoleń T., Produkt kultury – charakterystyka marketingowa, *Zeszyty Naukowe / Akademia Ekonomiczna w Krakowie*, 2006, tom 53, nr 720, s. 89.

Nina Gałuszka przyjęła, że „produkt kultury, dziedzictwa cechuje się wyjątkowością, unikalnością i brakiem modyfikacji, ma pierwotną wartość, co jest jego podstawą i wyróżnikiem (zabytkowy drewniany pałac, pomnik przyrody itd.)²⁹⁵. Wydaje się, że w kontekście wymogów współczesności takie określenie produktu kultury jest zdecydowanie zbyt wąskie.

Anna Pluszyńska oraz Marcin Laberschek wskazują następującą definicję: „produkt kultury: dobra materialne, usługi oraz osoby, miejsca, doznania, wydarzenia i wszystko to, co może być oferowane na rynku w celu zaspokojenia potrzeb ludzkich, takich jak: rozrywka, relaks, edukacja, emocje, estetyka czy chęć posiadania”.²⁹⁶ W innym tekście Marcin Laberschek definiuje produkt kultury jako „wszelkie materialne i niematerialne wytwory, u podstaw których tkwi artystyczny, kreatywny i duchowy potencjał człowieka. Mogą to być: utwory muzyczne, rzeźby, książki, czasopisma, programy telewizyjne czy też wydarzenia artystyczne jako całość (np. festiwale muzyczne, konkursy literackie). Przykładów produktów kultury jest bardzo wiele, a ich lista jest otwarta i ustawicznie się powiększa. Oprócz bowiem tradycyjnie pojmowanych kategorii artystycznych coraz częściej dołączają nowe, które związane są z twórczością wykorzystującą możliwości, jakie stwarzają nowe technologie. Do produktów kultury coraz częściej zalicza się także wytwory kreatywne z kręgu mody, dizajnu, architektury czy też reklamy.”²⁹⁷

Analizę produktu kultury z perspektywy koncepcji marketingu mix przedstawili Anna Pluszyńska oraz Marcin Laberschek²⁹⁸, definiując marketing mix organizacji kultury jako „kompozycję czterech podstawowych elementów marketingowych (produktu, ceny, dystrybucji i promocji), pozwalających na sprawne i profesjonalne funkcjonowanie organizacji kultury w otoczeniu.”²⁹⁹ Przywoływani Autorzy wskazują, że marketing kultury powinien być postrzegany jako aktywność, która służy głębszej współpracy pomiędzy artystami, organizacjami kultury oraz publicznością, co ma na celu dążenie do „wzajemnych korzyści, przy jednoczesnym budowaniu długotrwałej relacji opartej na zaufaniu i poszanowaniu swoich racji.”³⁰⁰

²⁹⁵ Gałuszka N., *Turystyka dziedzictwa. Poradnik dla organizacji pozarządowych* (pod redakcją B. Kazior i D. Zaręby), Biblioteka Partnerstwa, Kraków 2008, s. 35.

²⁹⁶ Pluszyńska A., Laberschek M., *Marketing w organizacjach kultury. Zastosowanie koncepcji marketingu mix na przykładach*, [w:] Pluszyńska A., Konior A., Gawel Ł. (red. nauk.), *Zarządzanie w kulturze. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2020, s. 183.

²⁹⁷ Laberschek M., *Identyfikacja pól wartości produktu kultury*, *Zarządzanie w Kulturze*, 2017, nr 18, z. 3, s. 286-287.

²⁹⁸ Patrz: Pluszyńska A., Laberschek M., *Marketing...*, op. cit., s. 182-195

²⁹⁹ Ibidem, s. 183.

³⁰⁰ Ibidem, s. 194.

Produkty i usługi kultury zaspokajają potrzeby i pragnienia publiczności. Ponieważ te ostatnie podlegają ciągłej zmianie i aktualizacji, pojawia się konieczność ciągłej otwartości na zmiany w kierunku ich zaspokojenia. Wymaga to wysiłku od instytucji kultury i powoduje określone implikacje w ich działaniach i decyzjach, wskazane w publikacji „Creative Arts Marketing”:

- „Elementy produktu muszą być stale weryfikowane pod kątem ich przydatności dla odbiorców.
- Należy podjąć trudne decyzje o porzuceniu inicjatyw, które przestały odpowiadać potrzebom nowych segmentów odbiorców w kolejnych cyklach życia produktu.
- W przeciwnym razie będą one bezużytecznie pochłaniać czas i zasoby, które mogłyby być lepiej wykorzystane gdzie indziej.
- Organizacja musi koncentrować się na zmianach w środowisku zewnętrznym.
- W biznesie, który w tak dużym stopniu polega na swoich pracownikach reprezentujących produkt, ich umiejętności i postawy muszą być dostosowane do zmieniających się okoliczności poprzez autentyczne zaangażowanie w szkolenia i rozwój.”³⁰¹

Magdalena Sobocińska³⁰² wskazując, że specyfika rynku kultury wynika z funkcji, jakie pełnią produkty kultury oraz zachowania odbiorców oferty instytucji kultury, opracowała na podstawie „Słownika pojęć i tekstów kultury” oraz artykułu „Światła na widownię” zestaw takich funkcji (tabela II.7).

Tabela II.7. Rodzaje funkcji dóbr i usług kultury

Funkcje	Istota funkcji
Estetyczna	produkty sfery kultury umożliwiają konsumentowi osiągnięcie przyjemności, satysfakcji z kontaktu z atrakcyjną pod pewnym względem formą; jest to możliwe, jeżeli odbiorca zaakceptuje estetykę, którą proponuje twórca; działanie tej funkcji przejawia się w uaktywnieniu estetycznym, pogłębieniu wrażliwości konsumentów dóbr i usług kultury; w kształtowaniu wrażliwości odbiorców ważną rolę odgrywa wychowanie estetyczne, które umożliwia krytyczną ocenę i wartościowanie zjawisk artystycznych

³⁰¹ Hill E., O’Sullivan C., O’Sullivan T., *Creative Arts Marketing*, wyd. 2, Routledge, London 2003, s. 140.

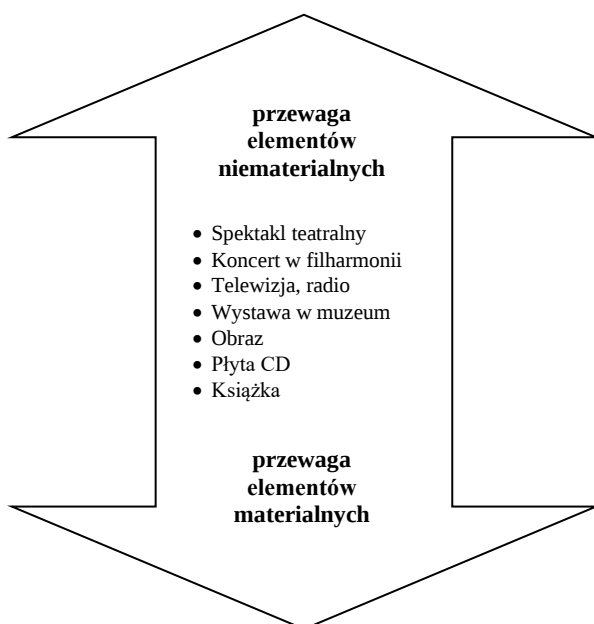
³⁰² Sobocińska M., *Zachowania nabywców na rynku dóbr i usług kultury*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s. 15.

Komunikacyjna	dobra i usługi kultury, pełniąc funkcję komunikacyjną ułatwiają porozumiewanie się ludzi; z jednej strony wzorce komunikacyjne są naśladowane i odtwarzane w filmie, w teatrze, a z drugiej – sztuka tworzy odrębne konwencje komunikacji, które w swoisty sposób budują związek między nadawcą a odbiorcą; ponadto „powiedzonka” z filmów, książek stają się także niekiedy składnikiem kodu językowego
Impresywna	poprzez funkcję impresywną dobra i usługi kultury oddziałują na odbiorcę, wywołując reakcję emocjonalną, a czasami także zmieniając postawy i zachowania; w sytuacji, w której twórca wyrażając swój światopogląd, co często łączy się z krytyką społeczną, polityczną, zamierza kształtować postawy, funkcja ta przyjmuje postać ideologii
Poznawcza	pełniące funkcję poznawczą dobra i usługi kultury służą ukazywaniu rzeczywistości jako jej odbicie; w związku z tym podobieństwo świata przedstawionego w książkach, filmach do rzeczywistości może być źródłem wiedzy historycznej, etnograficznej, psychologicznej
Integracyjna	produkty sfery kultury, które pełnią funkcję integracyjną, wytwarzają poczucie wspólnoty konsumentów z innymi odbiorcami, w konsekwencji wytwarza się więc dzięki wspólnemu uczestnictwu w kulturze; powstała więc ma podwójne znaczenie, jeżeli dotyczy nie tylko relacji odbiorca-odbiorca, ale także twórca-odbiorca
Dydaktyczna	teksty kultury ukazują wzorce i negatywne przykłady bohaterów, postaw, zachowań i zawierają swego rodzaju wskazówki postępowania; pełnienie funkcji dydaktycznej oznacza, że odbiorca staje się obiektem działań wychowawczych
Ludyczna	dobra i usługi kultury, które pełnią funkcję ludyczną, są kreowane przede wszystkim z myślą o dostarczeniu odbiorcy rozrywki, zabawy; niejednokrotnie sprawia to, iż mniejsze znaczenie mają wtedy pozostałe funkcje
Terapeutyczna	produkty kultury pełniąc funkcję terapeutyczną, dają odbiorcy możliwość zapomnienia o problemach; poprzez identyfikowanie się z fikcyjnymi bohaterami jednostka może realizować swoje pragnienia bycia kimś innym; funkcja terapeutyczna przejawia się także tym, że uczestnictwo w kulturze może być dla niektórych odbiorców formą odpoczynku

Źródło: Sobocińska M., *Zachowania nabywców na rynku dóbr i usług kultury*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s. 14-15; tabela opracowana na podstawie: *Słownik pojęć i tekstów kultury*, pod red. E. Szczęsnej, WSiP, Warszawa 2002, s. 79-82; Zimnica-Kuzioła E., *Światła na widownię. Socjologiczne studium publiczności teatralnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2003, s. 130-145

Produkty kultury składają się z elementów materialnych i niematerialnych. W zależności od produktu możemy analizować różny stopień jego nasycenia tymi dwoma rodzajami elementów.

Rysunek II.2. Przykładowe produkty rynku kultury o różnym udziale elementów materialnych i niematerialnych



Źródło: Sobocińska M., *Zachowania nabywców na rynku dóbr i usług kultury*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s. 25. Rysunek opracowany na podstawie: Payne A., *Marketing usług*, PWE, Warszawa 1997, s. 22

Jak możemy odczytać z zaprezentowanego powyżej rysunku, wystawy plasują się mniej więcej w połowie skali w zakresie udziału w nich elementów materialnych i niematerialnych. Zajęcia edukacyjne znajdowałyby się zdecydowanie po stronie przewagi elementów niematerialnych.

W 2017 r. opracowano schemat produktu kultury złożony z trzech pól wartości (tabela II.8) odnoszących się do symbolicznych korzyści: użyteczności, spekulacji i estetyki³⁰³. Pola te dotyczą warstw niematerialnych. Wskazano, jakie wartości symboliczne odpowiadają za to, że produkty kultury są doceniane przez klientów. Autor dodaje również, że „przez zgłębienie tego, co „ukryte” w produkcie, uzyskać można wewnętrzny portret nabywcy; utworzyć nie tyle personę, ile profil jej uświadomionych i nieuświadomionych potrzeb, pragnień, wartości etc.”³⁰⁴

³⁰³ Laberschek M., Identyfikacja pól wartości produktu kultury, *Zarządzanie w Kulturze*, 2017, nr 18, z. 3, s. 283–305.

³⁰⁴ Ibidem, s. 283.

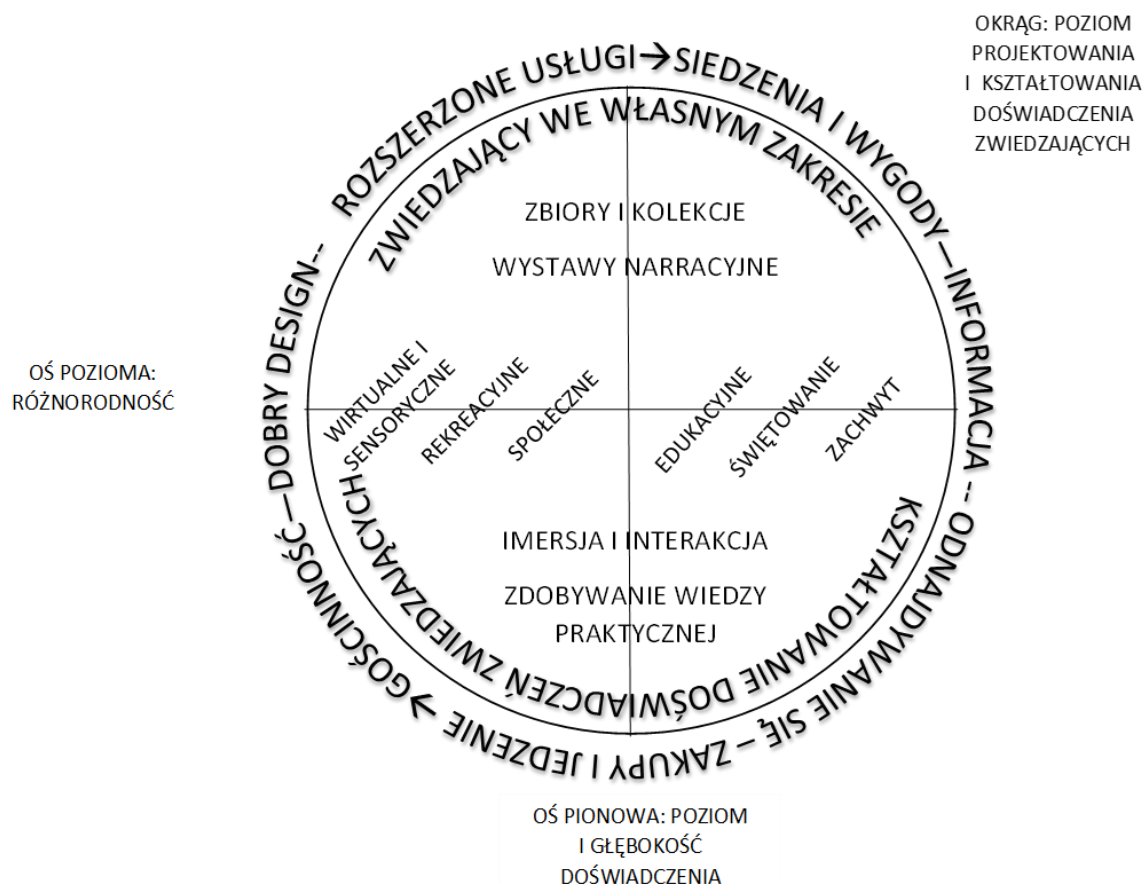
Tabela II.8. Pola wartości produktu kultury

Pole	Opis	Świadomość
Pole użyteczności	Nawiązuje do „użytkowej”, czy też „materialnej” płaszczyzny produktu. Dotyka symbolicznych znaczeń produktu, które jawią się w świadomości konsumenta, a które wiążą się z jego osobistymi korzyściami, jakich dozna, gdy spożytkuje produkt. Pytanie konsumenta: „Dlaczego z mojego punktu widzenia produkt ten jest dla mnie wartościowy?”	Pola odnoszą się do świadomych obszarów jaźni człowieka, który może zupełnie świadomie określić to, dlaczego jeden produkt jest bardziej wartościowy niż inny.
Pole spekulacji	Związane jest ze „społeczną” czy „kulturową” przestrzenią. Odnosi się do symbolicznych znaczeń ujawniających się w świadomości konsumenta, które wiążą się z jego osobistymi korzyściami, których jednak dozna w innej sytuacji: gdy stanie się użytkownikiem społecznej wartości produktu. Pytanie konsumenta: „Dlaczego ze społecznego punktu widzenia produkt ten jest dla mnie wartościowy?”	
Pole estetyki	W świadomości odbiorcy produktu kultury nie pojawiają się jego czytelne znaczenia. Nie potrafi on sprecyzować, dlaczego produkt jest dlań wartościowy, jakie przedstawia korzyści. Nieokreślone „coś” przyciąga jednak jego uwagę (albo przeciwnie, wzbudza niechęć). Na płaszczyźnie doświadczenia estetycznego odbiorca może jedynie stwierdzić: „Z pewnego powodu produkt ten jest dla mnie wartościowy”. Ten powód ma jednak wymiar wieloznaczny. Można go odczuć, ale nie sprecyzować.	Pole umiejscowione jest poza świadomością człowieka.

Źródło: tabela opracowana na podstawie cytatów z tekstu Laberschek M., Identyfikacja pól wartości produktu kultury, *Zarządzanie w Kulturze*, 2017, nr 18, z. 3, s. 283–305

Wymogi współczesności nakazują nam myśleć już nie tylko o produkcie samym w sobie, ale zdecydowanie szerzej o całościowym doświadczeniu związanym z obcowaniem z ofertą kulturalną. Poniższy rysunek przedstawia wymiary doświadczenia muzealnego, obrazując, z jak skomplikowanym i wielowątkowym zagadnieniem mamy tu do czynienia.

Rysunek II.3. Wymiary doświadczenia muzealnego



Źródło: Kotler N., Kotler P., Can Museums be All Things to All People?: Missions, Goals, and Marketing's Role, *Museum Management and Curatorship*, 2000, Vol. 18, No. 3, s. 280

Przedstawia on trzy wymiary doświadczenia związanego ze zwiedzaniem muzeum. Oś pozioma wskazuje zakres doświadczeń zwiedzających obejmujący doświadczenia wizualne i sensoryczne, związane z rekreacją, społeczne, edukacyjne oraz związane ze świętowaniem i zachwytem. Oś pozioma określa poziomy doświadczenia muzealnego od dość biernego po aktywny. Okrąg prezentuje poziom kształtowania doświadczenia klienta, poprzez dodawanie różnych elementów do oferowanych usług, które służą ułatwieniu i wzmocnieniu doświadczenia muzealnego dla szerszej publiczności³⁰⁵.

Wyzwaniem dla instytucji funkcjonujących na rynku kultury jest konieczność przełamywania stereotypów dotyczących ich ofert. Z jednej strony postrzegane są jako miejsca

³⁰⁵ Kotler N., Kotler P., Can Museums be All Things to All People?: Missions, Goals, and Marketing's Role, *Museum Management and Curatorship*, 2000, Vol. 18, No. 3, s. 271-287.

nudne, staroświeckie, z drugiej oczekuje się, że ich oferta będzie zupełnie nieodpłatna, lub przynajmniej „tania”.

Pomimo wskazanych trudności i wątpliwości w zakresie stosowania w sektorze kultury modeli zarządzania portfelem produktów przyjętych w biznesie, warto mieć ich świadomość i brać je pod uwagę kształtując ofertę. W literaturze wskazuje się również powody, dla których wykorzystanie tych modeli jako pomocy w planowaniu oferty kulturalnej może znajdować swoje uzasadnienie:

- „czyni założenia jasnymi,
- zachęca do kwantyfikacji,
- ułatwia zrozumienie sposobu, w jaki program pasuje do siebie,
- umożliwia wyraźne zmierzenie przewidywanej pracy organizacji w odniesieniu do jej misji i priorytetów,
- pomaga zidentyfikować luki w świadczeniach.”³⁰⁶

Zbyt wygórowane oczekiwania co do potencjału ekonomicznego produktu na rynku kultury wiążą się z szeregiem trudności, które możemy sklasyfikować w następujący sposób:

1) Model drzwi obrotowych

Wiele instytucji kultury przyjmuje, że potrzeby i motywy różnych typów użytkowników nie mają znaczenia.³⁰⁷

2) Model nieoczekiwanych zysków

Przyjmuje się założenie, że oferta kulturalna nie ma celów gospodarczych i będzie istnieć bez względu na popyt. W takim ujęciu wszelkie przychody traktowane są jako nadzwyczajny zysk, w takim rozumieniu, że są czymś mile widzianym, ale jednak dodatkowym i niekoniecznym do funkcjonowania instytucji.³⁰⁸

3) Model samofinansowania

Oczekiwania organizatorów w zakresie samofinansowania się działalności kulturalnej.

4) Nieadekwatności ustroju publicznych instytucji kultury do aktualnych wyzwań.

³⁰⁶ Hill E., O’Sullivan C., O’Sullivan T., *Creative Arts Marketing*, wyd. 2, Routledge, London 2003, s. 145.

³⁰⁷ Por. Sīmansone I. Z. (kierownik projektu), *NEMO Working Group, Muzea i przemysły kreatywne (praca w toku)*, 2017, <https://www.nck.pl/badania/raporty/raport-muzea-i-przemysly-kreatywne> (dostęp 20.10.2018).

³⁰⁸ Por. Ashworth G., Prawdziwy potencjał, ukryte problemy. Opowieść o pięciu miastach Europy Środkowej i ich dziedzictwie, [w:] Ashworth, G., *Planowanie dziedzictwa*, Międzynarodowe Centrum Kultury, Kraków 2015, s. 66.

„Formy organizacyjne takiej działalności winny ewoluować w kierunku rynkowym, prokonsumenckim, a nawet prosumenckim, co nie musi wykluczać artyzmu i wyrafinowania tego rodzaju twórczości.”³⁰⁹

Nie można również nie docenić roli, jaką odgrywa odbiorca w ostatecznym kształtowaniu produktu, a raczej szerzej doświadczenia w ramach oferty kulturalnej. „Produktem jest doświadczenie tworzone przez interpretację, a zatem każda grupa użytkowników ma do czynienia z innym produktem, mimo że użytkuje go w tej samej przestrzeni i za pomocą tych samych zasobów.”³¹⁰ Instytucje kultury realizując projekty kreatywnego doświadczenia dziedzictwa kultury, komunikują się z klientem za pomocą niekonwencjonalnych form i kanałów, w ciekawy, często zabawny sposób wciągają odbiorcę w swoje aktywności. Charakteryzują się również otwartością na działania twórcze zarówno pracowników, jak i klientów.³¹¹ Budowanie doświadczenia klienta, które pozwala zaangażować i pokazać wartości płynące z nowych rozwiązań, może przynieść wymierne efekty w postaci zaangażowanego środowiska pracy, bardziej zadowolonych i utożsamiających się z marką klientów, kreatywnych i chętnych do działania pracowników, ale również pozwoli opracować nowe modele biznesowe, poprawić komunikację we wszystkich punktach styku, projektować nowe i innowacyjne rozwiązania w strefie oferowanej, jak też organizacyjnej.³¹²

Punkty styku konsumentów z marką lub ofertą instytucji kultury powinny przekładać się na budowanie doświadczenia. Konieczne jest zarówno zarządzanie punktami styku w świecie rzeczywistym (m.in. przestrzeń instytucji, dojazd, parking, pracownicy), jak również w świecie wirtualnym (m.in. strony internetowe, media społecznościowe) i wykorzystywanie synergii pomiędzy tymi światami (*crossmarketing, crossmedia*).³¹³

O budowaniu doświadczenia klienta i zarządzaniu wartością dla klienta w instytucjach teatralnych i filharmoniach pisze Wioletta Krawiec zestawiając wartości proponowane przez instytucje kultury z oczekiwaniami uczestników kultury.³¹⁴

³⁰⁹ Kieliszewski P., Próba przejścia do rynkowego modelu zarządzania publiczną instytucją kultury na przykładzie Teatru Muzycznego w Poznaniu, *Prakseologia*, 2015, Wol. 157/2, s. 273.

³¹⁰ Ashworth, G., *Prawdziwy...*, op. cit., s. 66.

³¹¹ Krawiec W., Kreatywność jako determinanta tworzenia wartości i pogłębiania doświadczeń jej odbiorców, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 2018, nr 529, s. 129-139.

³¹² Ibidem, s. 137.

³¹³ Krawiec W., Szymańska K., Marketing doświadczeń w instytucjach teatralnych na przykładzie Teatru Lalek Arlekin w Łodzi, *Handel Wewnętrzny*, 2016, nr 2, s. 255-256.

³¹⁴ Zob. Krawiec W., *Zarządzanie wartością dla klienta a marketing doświadczeń w instytucjach kultury. Działania współczesnego teatru i filharmonii*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2020.

II.3. Zachowania klientów i konsumentów na rynku kultury

Zachowania konsumentów (odbiorców doświadczenia) są determinowane przez proponowane im usługi i dobra kulturalne, ich profile psychologiczne, społeczne i demograficzno-ekonomiczne, działania marketingowe oraz rozwój technologii informatycznych.³¹⁵ Nie bez znaczenia jest również sytuacja ekonomiczna, która przekłada się na wydatki na kulturę, a tym samym na sposób korzystania z niej.³¹⁶ Widoczne są zmiany zachowań konsumentów, które wynikają zarówno z użytkowania mediów społecznościowych, usług mobilnych, zmian w stylu życia, jak i działań samych przedsiębiorstw.³¹⁷ Czynniki te wpływają również na współczesne postrzeganie kultury oraz uczestnictwo w kulturze.³¹⁸

Ważną rolę w kształtowaniu zachowań współczesnych gospodarstw domowych pełni czas wolny. A zwiększona ilość czasu wolnego zwiększa konsumpcję.³¹⁹ W omawianym temacie szczególnie istotną rolę odgrywa ilość czasu wolnego, którą człowiek może zagospodarować zgodnie ze swoją swobodną decyzją. W tej bowiem grupie znajdują się elementy wpływające na rozwój człowieka (edukacja, udział w kulturze, sport, rekreacja, etc.).

Poniżej zaprezentowano piramidę potrzeb zaadaptowaną przez L. Hill, C. O'Sullivan oraz T. O'Sullivan³²⁰ do doświadczenia produktu kultury. Aby możliwe było realizowanie potrzeb wyższego rzędu, związanych z rozwojem, bezwzględnie konieczne jest zadbanie przez instytucje kultury o potrzeby związane z wygodą, komfortem, bezpieczeństwem i dostępem.

³¹⁵ Krawiec W., Szymańska K., Marketing..., op. cit., s. 256

³¹⁶ Kosiada-Sylburska M., Bryła P., Zależność między wybranymi wskaźnikami makroekonomicznymi a wydatkami gospodarstw domowych na kulturę w Polsce w latach 2000-2017, *Studia Prawno-Ekonomiczne*, 2019, tom CXII, s. 285-301.

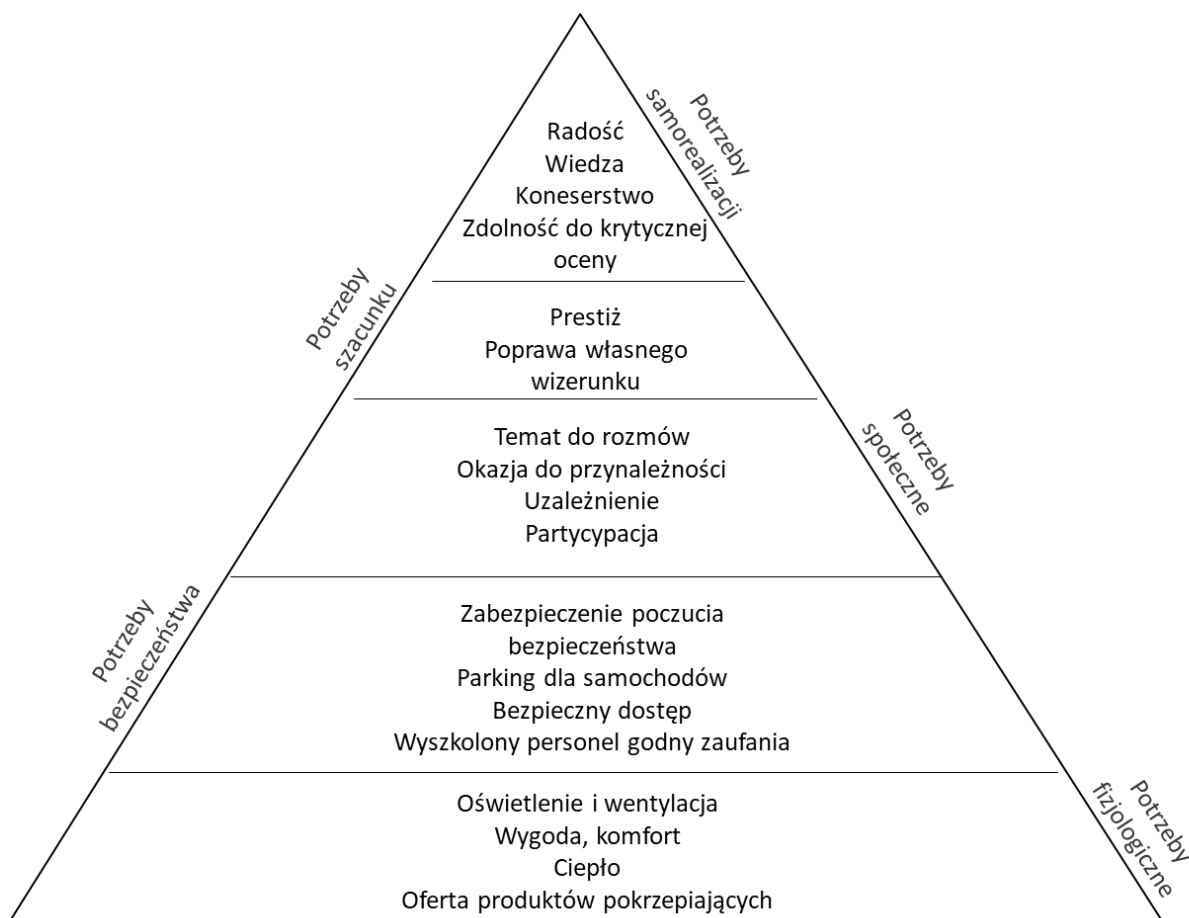
³¹⁷ Bartosik M., *Zachowania konsumentów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2018.

³¹⁸ Żabińska T., Turystyka kreatywna. Koncepcja i możliwości rozwoju w Polsce, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 2012, nr 258, s. 260-270.

³¹⁹ Bywalec Cz., *Ekonomika i finanse gospodarstw domowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 55-58.

³²⁰ Hill L., O'Sullivan C., O'Sullivan T., *Creative Arts Marketing*, Butterworth-Heinemann, Oxford 1997, s. 119, cyt. za: Smoleń T., Produkt kultury – charakterystyka marketingowa, *Zeszyty Naukowe / Akademia Ekonomiczna w Krakowie*, 2006, tom 53, nr 720, s. 94.

Rysunek II.4. Hierarchia potrzeb A. Masłowa zaadaptowana do doświadczenia produktów kultury



Źródło: Hill L., O'Sullivan C., O'Sullivan T., *Creative Arts Marketing*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford 1997, s. 119, cyt. za: Smoleń T., Produkt kultury – charakterystyka marketingowa, *Zeszyty Naukowe / Akademia Ekonomiczna w Krakowie*, 2006, tom 53, nr 720, s. 94

Z badań przeprowadzonych w Polsce wynika, że czynniki wpływające na satysfakcję odbiorców z wizyty w muzeum to przede wszystkim: liczba i stan eksponatów; sposób ich ekspozycji, dopasowanie oferty muzeum do indywidualnych zainteresowań oraz, w dalszej kolejności, zachowanie personelu muzealnego i ogólna atmosfera muzeum (m.in. brak tłumów, cisza i spokój, możliwość kontemplacji). Respondenci zwracają również uwagę na kwestie praktyczne związane z wizytą w muzeum, są to możliwość zakupu biletu online, wygoda zaparkowania samochodu oraz w przypadku osób posiadających dzieci – udogodnienia dla rodziców.³²¹

³²¹ Macalik J., Komunikacja marketingowa polskich muzeów w opinii ich publiczności – wnioski z badań empirycznych, *Zarządzanie w Kulturze*, 2019, tom 20, nr 4, s. 481.

Joanna Macalik³²² określiła kluczowe trendy, które znajdują swoje odzwierciedlenie u konsumentów kultury z perspektywy wyzwań dla muzeów. Prezentuje je poniższa tabela.

Tabela II.9. Preferencje współczesnego konsumenta i trendy w jego zachowaniu a wyzwania dla muzeów

Cechy konsumenta	Wyzwanie dla muzeów
podleganie wielu różnorodnym bodźcom	• konieczność przebicia się z ofertą przez <i>clutter</i> reklamowy • konieczność budowania spójnego i trwałego wizerunku instytucji muzealnej, w tym konsekwentnej identyfikacji wizualnej • konieczność dostarczenia odbiorcom unikalnych bodźców
brak czasu	• dostosowanie godzin i dni otwarcia do potrzeb zwiedzających • organizacja krótkich, intensywnych spotkań, ekspozycji możliwych do zwiedzania w krótszym niż przeciętnie czasie • możliwość połączenia zwiedzania z posiłkiem, odpoczynkiem, spędzeniem czasu z rodziną i przyjaciółmi
poszukiwanie intensywnych wrażeń	• nawiązywanie organizowanymi ekspozycjami do ważnych, aktualnych tematów społecznych • łączenie zwiedzania ekspozycji z udziałem w grach, symulacjach, rekonstrukcjach historycznych itp. • poszukiwanie nowych metod prezentacji eksponatów • tworzenie czasowych ekspozycji tematycznych dopasowanych do zainteresowań wybranych grup odbiorców
digitalizacja życia codziennego	• wprowadzenie kiosków multimedialnych, kodów QR, aplikacji mobilnych • digitalizacja zbiorów
nowe formy komunikacji	• rozbudowana i zgodna z kryteriami <i>usability</i> strona internetowa • używanie do komunikacji z odbiorcami mediów społecznościowych, mailingów, kampanii internetowych
wysoka świadomość konsumencka	• racjonalne i uczciwe budowania oferty • wykształcenie mechanizmów lojalności odbiorców (zniżki, programy lojalnościowe, karnety)
nastawienie na efekt, skutek	• podkreślenia walorów edukacyjnych ekspozycji i wydarzeń organizowanych przez muzeum • umożliwianie na terenie muzeum relaksu i rozrywki

³²² Macalik J., Współczesny odbiorca masowy jako wyzwanie dla usług muzealnych, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 2014, nr 354, s. 51–60, <https://doi.org/10.15611/pn.2014.354.05>.

indywidualizm	• umożliwianie zwiedzania w sposób indywidualny, preferowany przez odbiorcę • umożliwianie odbiorcom współdecydowania o ekspozycjach czasowych, wydarzeniach, eventach
---------------	--

Źródło: Macalik J., Współczesny odbiorca masowy jako wyzwanie dla usług muzealnych, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 2014, nr 354, s. 54-55

W tabeli wyróżniono te wyzwania, którym w znacznej mierze odpowiadają zagadnienia prezentowane w niniejszej pracy. Dotyczą one wprowadzania rozwiązań w zakresie współdecydowania o ofercie, racjonalnego i uczciwego budowania tej oferty, poszukiwania wspólnie z odbiorcami nowych form prezentacji oraz odpowiadania na ich potrzeby zarówno w zakresie organizacyjnym, ułatwiającym korzystanie z oferty, jak i tematycznym.

Spójrzmy również na klientów i konsumentów oferty kulturalnej z perspektywy teorii dyfuzji innowacji. E. Hill, C. O'Sullivan, T. O'Sullivan³²³ dokonali adaptacji teorii Everetta M. Rogersa³²⁴ w zakresie podziału społeczeństwa na pięć grup w zależności od ich skłonności do popierania nowych idei lub nowych produktów. Proces zaprezentowano na poniższym wykresie.

Wykres II.3. Proces dyfuzji (zaadaptowany od Rogersa, 1962)



Źródło: Hill E., O'Sullivan C., O'Sullivan T., *Creative Arts Marketing*, wyd. 2, Routledge, London 2003, s. 40

³²³ Hill E., O'Sullivan C., O'Sullivan T., *Creative Arts Marketing*, wyd. 2, Routledge, London 2003, s. 40-42.

³²⁴ Rogers E., *Diffusion of Innovations*, The Free Press, New York 1962.

Poniżej przedstawiono opis poszczególnych grup zaczerpnięty z E.M. Rogersa³²⁵ oraz E. Hill, C. O'Sullivan, T. O'Sullivan³²⁶:

1. **Innowatorzy** - stanowią mniej niż 3 procent populacji, ze względu na zamożność mogą sobie pozwolić na bycie pierwszymi w korzystaniu z nowych produktów czy usług. Są selektywni i mają nastawienie na własny wizerunek. Mają dużą tolerancję na ryzyko; są raczej podekscytowani niż zaniepokojeni perspektywą tego, co nieznane.
2. **Wcześni naśladowcy** – to mniej odważna grupa od innowatorów, wchodzi na rynek po nich. Są wykształceni i pewni siebie, otwarci na nowe idee. Zazwyczaj są już zainteresowani dziedziną, w której wprowadzana jest innowacja. Na przykład pierwsi odbiorcy form tańca współczesnego będą pochodzić z istniejącej publiczności tanecznej. Pozyskanie tej grupy jest kluczowe dla wdrożenia innowacji. Jeśli oni nie skorzystają z usługi kulturalnej, nie ma szans, by zadziałał najpopularniejszy kanał komunikacji w kulturze, jakim jest marketing szeptany (obecnie również rozszerzony na media społecznościowe). Istnieje ścisła korelacja między tą grupą a liderami opinii, czyli osobami, których postawy i zachowania wpływają na członków ich grup społecznych i rodzinnych.
3. **Wczesna i późna większość** – to większość klientów, zachęcona przykładem wczesnych naśladowców, staje się skłonna przyjąć pomysł do realizacji. Łącznie grupy te stanowią ponad dwie trzecie całego rynku. Wczesna większość to ludzie stateczni i należący do klasy średniej. Członkowie późnej większości są starsi i bardziej tradycyjni w swoich wartościach, co czyni ich naturalnie konserwatywnymi. Niechętnie podchodzą do innowacji, ale w końcu się do nich przekonują, gdy wszyscy inni to zrobią.
4. **Maruderzy** – znajdują się na peryferiach świata sztuki, ale w końcu zdają sobie sprawę, że doświadczenie sztuki ma im coś wyjątkowego do zaoferowania i zaczynają korzystać z oferty kulturalnej.
5. **Nieadaptujący** – bez względu na to, jaki produkt lub usługa jest rozważana, nadal będzie istniała grupa ludzi, do których nigdy nie dotrze. W sztuce "wrogim" segmentem społeczeństwa są zdecydowani nieadaptujący. Być może próbowali oni sztuki i uznali ją za niewystarczającą, albo też ich samoocena lub kultura osobista zniechęciły ich do tej perspektywy. Zwłaszcza dla sektora subsydiowanego osoby niechętnie sztuce stanowią dylemat, ponieważ już przyczyniły się do jej rozwoju poprzez podatki krajowe

³²⁵ Rogers E., *Diffusion of Innovations*, The Free Press, New York 1962, s. 252-278.

³²⁶ Hill E., O'Sullivan C., O'Sullivan T., *Creative Arts Marketing*, wyd. 2, Routledge, Londyn 2003, s. 40-42.

i lokalne. Może się zdarzyć, na przykład, że dzień otwarty teatru przyciąga ludzi, którzy nigdy nie wrócą na widownię, ale ich doświadczenie zostało wzbogacone przez kontakt z działalnością artystyczną.

Na wzorce uczestnictwa w kulturze wpływ mają czynniki: społeczne, osobiste, psychologiczne³²⁷, które przedstawiono w tabeli II.10.

Tabela II.10. Czynniki wpływające na wzorce uczestnictwa w kulturze

Czynniki społeczne	• uwarunkowania kulturowe • wpływ grup odniesienia (rodzina, znajomi, współpracownicy) • klasa społeczna
Czynniki osobiste	• dochody • poziom wykształcenia oraz w mniejszym stopniu: • wiek • płeć
Czynniki psychologiczne	• percepcja • przekonania i postawy • osobowość • motywacja

Źródło: Opracowano na podstawie: Hill E., O'Sullivan C., O'Sullivan T., *Creative Arts Marketing*, wyd. 2, Routledge, London 2003, s. 43-48

Autorzy³²⁸ opisali również, w jaki sposób podejmowana jest decyzja o skorzystaniu z oferty kultury i kto tę decyzję podejmuje. Wskazali następujące role w podjęciu decyzji o uczestnictwie w wydarzeniu:

- **Inicjator** to osoba, która jako pierwsza proponuje wizytę w galerii, muzeum lub wyjście do teatru.
- Rada osoby wywierającej wpływ (**influencer**) ma znaczenie w ocenie alternatyw, a jej opinia jest ceniona przez innych członków grupy.
- **Osoba decydująca** dokonuje ostatecznego wyboru miejsca i czasu.
- **Kupujący** realizuje transakcję zakupu biletów.
- **Uczestnik** bierze udział w wydarzeniu.³²⁹

³²⁷ Ibidem, s. 43-48.

³²⁸ Ibidem, s. 49-54.

³²⁹ Ibidem, s. 53.

Wszystkie wskazane role mogą być skupione w jednej osobie. Najczęściej jednak proces decyzyjny jest bardziej złożony, dlatego sugeruje się, że instytucje kultury muszą dostrzegać wszystkie osoby biorące udział w procesie podejmowania decyzji oraz rozumieć ich wpływ na ostateczny wybór.³³⁰

Proces podejmowania decyzji zakupu przez konsumenta został zobrazowany przez Magdalenę Sobocińską (rysunek II.5), która wskazuje na ukształtowanie potrzeby, uwarunkowania uczestnictwa w kulturze, motywacje oraz etapy podejmowania decyzji.

Czynniki wpływające na proces podejmowania decyzji, który prowadzi do uczestnictwa rodziny w programie kulturalnym to aspiracje, wcześniejsze doświadczenia i role matek.³³¹ Na decyzję dotyczącą odwiedzin danego muzeum wpływ mają:

- a) indywidualne zainteresowania (71%),
- b) rekomendacja rodziny lub znajomych (38%),
- c) informacje w mediach (31%),
- d) marka muzeum (30%),
- e) reklama (13%),
- f) informacje otrzymywane bezpośrednio od danego muzeum, np. poprzez *newsletter*, *mailing*, media społecznościowe (8%).³³²

Wśród źródeł, z których respondenci dowiadują się o ofercie muzeów, dominują media cyfrowe, następnie opinie znajomych lub rodziny, a w dalszej kolejności informacje uzyskane w stacjonarnej informacji turystycznej miasta, które odwiedzają, media tradycyjne (prasa, telewizja i radio) zamykają stawkę. Biorąc pod uwagę, jak ważna jest rekomendacja, warto zauważyć, że aż 92% ankietowanych przynajmniej raz poleciło muzeum lub wystawę znajomym lub rodzinie.³³³

Wśród narzędzi marketingowych wpływających najsilniej na odczucie potrzeby skorzystania z centrum nauki wskazano rekomendację znajomych (52,5%), reklamę telewizyjną (31,6%), rekomendację rodziny (26,6%), reklamę w portalu społecznościowym (18,7%) oraz banery, plakaty, reklamę na przystankach (15,7%)³³⁴. Z kolei w znalezieniu oferty centrów nauki jako najbardziej przydatne respondenci oceniają: reklamę telewizyjną (31,3%),

³³⁰ Ibidem, s. 54.

³³¹ Soerjoatmodjo G.W.L., Kaihatu V.A.M., Family Decision-Making Process on Cultural Heritage Appreciation in AkhirPekan@MuseumNasional, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 2016, Vol. 222, s. 539-547.

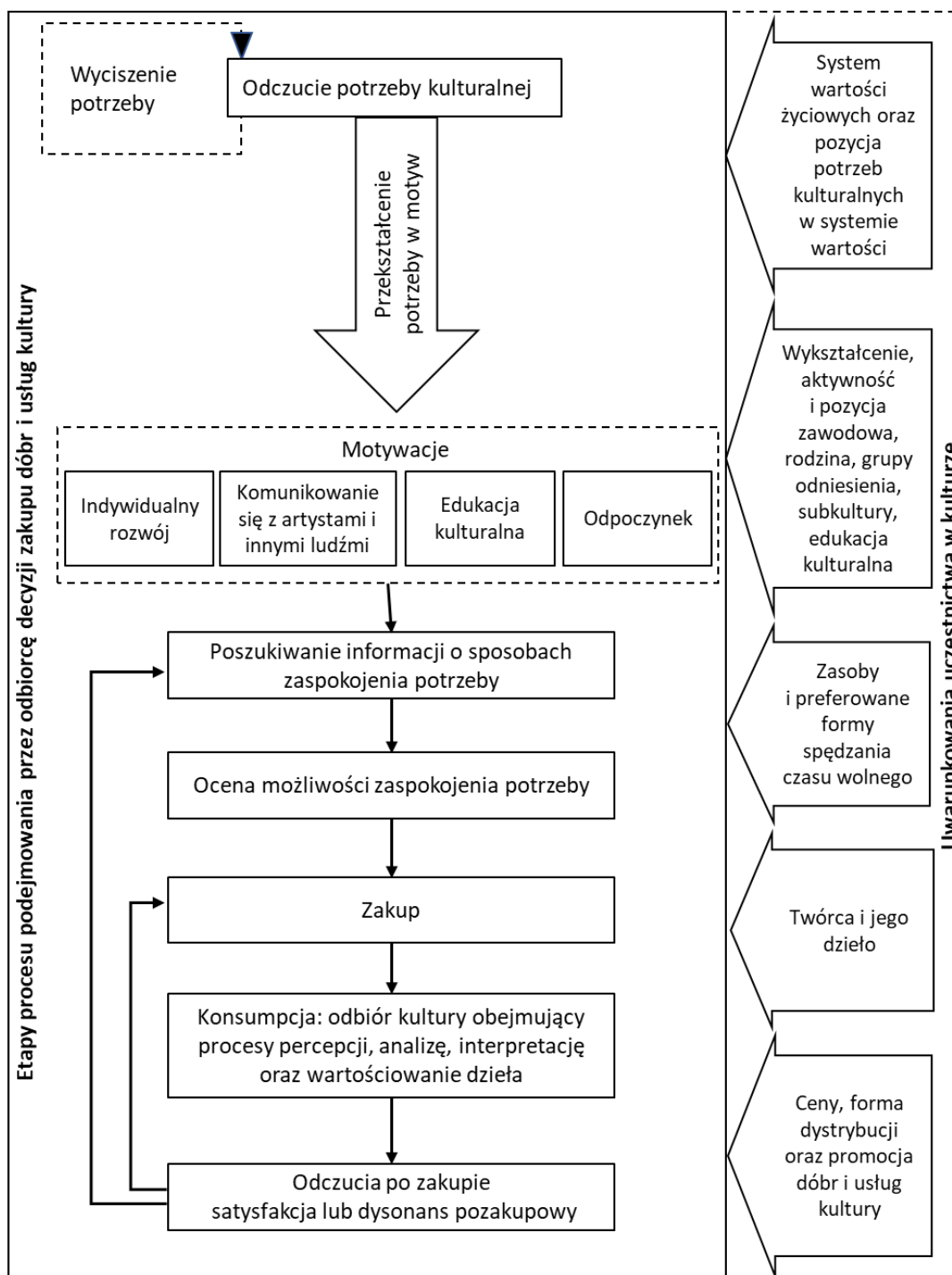
³³² Macalik J., Komunikacja marketingowa polskich muzeów w opinii ich publiczności – wnioski z badań empirycznych, *Zarządzanie w Kulturze*, 2019, tom 20, nr 4, s. 481-482.

³³³ Ibidem, s. 481-482.

³³⁴ Gotwald B., *Komunikacja marketingowa w środowisku omnikanalowym. Potrzeby i zachowania konsumentów na rynku centrów nauki*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2020, s. 102.

rekomendację znajomych (27,2%), informację w wyszukiwarce (21,8%) oraz reklamę w portalu społecznościowym (21%).³³⁵

Rysunek II.5. Proces podejmowania decyzji zakupu przez konsumenta dóbr i usług kultury



Źródło: Sobocińska M., *Zachowania nabywców na rynku dóbr i usług kultury*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s. 127

³³⁵ Ibidem, s. 104.

Konsumenci oferty kulturalnej wskazują, że najważniejszym czynnikiem marketingowym wpływającym na wybór przez nich oferty jest produkt; mniejsze znaczenie mają cena, promocja i lokalizacja³³⁶. Satysfakcja i lojalność konsumenta wobec podmiotu udostępniającego ofertę kultury są efektem jego poczucia bliskości w różnych wymiarach: fizycznym (dogodna lokalizacja, godziny otwarcia instytucji), psychologicznym (więź emocjonalna, postawy klienta) i wirtualnym (dostępność w Internecie)³³⁷. Konsumenci dóbr i usług kultury wskazują na następujące powody uczestnictwa w kulturze: rozwój własnej osobowości, chęć odprężenia się, rozrywka, sposób na spędzenie czasu ze znajomymi³³⁸, a ich dobrostan psychiczny jest powiązany z zaangażowaniem w doświadczenie kulturalne³³⁹.

Nie bez znaczenia są przyzwyczajenia konsumentów związane z korzystaniem z usług i kupowaniem produktów poza rynkiem kultury. W zakresie komunikacji marketingowej uwzględnić należy przyzwyczajenie konsumentów do wykorzystywania różnych kanałów w celu wejścia w interakcje z dostawcą oferty (kanał rzeczywisty i mobilny). Omnikanalowość w kontekście centrów nauki w Polsce została przedstawiona w pracy Beaty Gotwald³⁴⁰, która wyróżniła trzy grupy: omnikanalowców, multikanalowców i monokanalowców. Pierwsza grupa jest przyzwyczajona do korzystania w kilku kanałach w tym samym czasie i swobodnego przełączania się między nimi. Multikanalowcy z kolei korzystają z wielu kanałów, jednak bez logicznego powiązania między nimi. Wykorzystują różne kanały do poszukiwania różnych, niepowiązanych ze sobą treści. Trzecia grupa jest przywiązana do korzystania z jednego urządzenia, które wykorzystuje do pozyskiwania informacji i komunikacji.³⁴¹

Wrażenia towarzyszące aktywnościom kulturalnym Polaków były analizowane w ramach badania segmentacyjnego uczestników kultury³⁴² (patrz wykres II.4). Widoczne są istotne różnice w postrzeganiu na tym tle wyjść do muzeum. Najwięcej respondentów po wizycie w muzeum uznało, że pożytecznie spędziło czas (60%) oraz dowiedziało się czegoś

³³⁶ Sobocińska M., *Zachowania nabywców na rynku dóbr i usług kultury*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s. 108.

³³⁷ Ibidem, s. 110-111.

³³⁸ Ibidem, s. 96-98.

³³⁹ Fan Y., Luo J. M., Impact of generativity on museum visitors' engagement, experience, and psychological well-being, *Tourism Management Perspectives*, 2022, Vol. 42, art. 100958, <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2022.100958>.

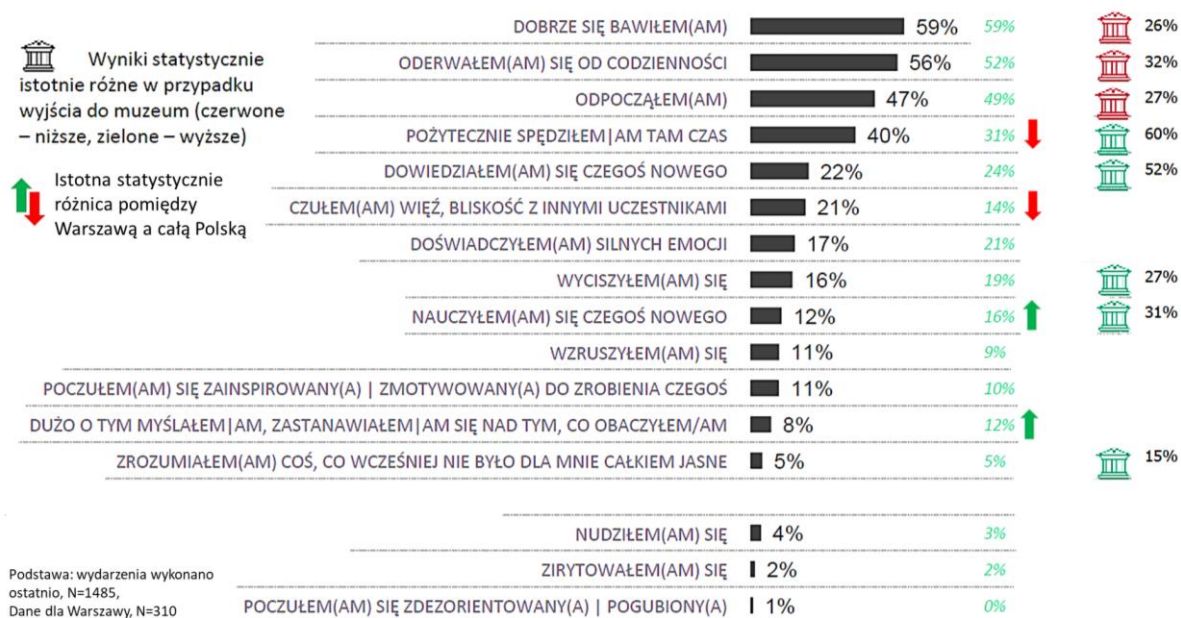
³⁴⁰ Gotwald B., *Komunikacja marketingowa w środowisku omnikanalowym. Potrzeby i zachowania konsumentów na rynku centrów nauki*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2020.

³⁴¹ Ibidem, s. 89-90.

³⁴² Muzeum Historii Polski, Muzeum Historii Żydów Polskich POLIN, Narodowy Instytut Fryderyka Chopina / Smartscope, *Badanie segmentacyjne uczestników kultury*, 2017, <https://nck.pl/badania/raporty/raport-badanie-segmentacyjne-uczestnikow-kultury> (dostęp: 08.08.2018).

nowego (52%). Muzea wypadają słabiej od całości aktywności kulturalnej w obszarze pozwalającym na oderwanie się od codzienności, odpoczynek i dobrą zabawę.

Wykres II.4. Wrażenia towarzyszące aktywnościom kulturalnym



Źródło: Muzeum Historii Polski, Muzeum Historii Żydów Polskich POLIN, Narodowy Instytut Fryderyka Chopina / Smartscope, *Badanie segmentacyjne uczestników kultury*, 2017, s. 87. <https://nck.pl/badania/raporty/raport-badanie-segmentacyjne-uczestnikow-kultury> (dostęp: 08.08.2018).

Polscy respondenci uważają muzea za ciekawe i wartościowe, jednak odbierają atmosferę w nich panującą jako nieprzyjazną, a same muzea jako nieprzyjemne.³⁴³ Joanna Macalik wskazuje tu na „pewnego rodzaju dysonans, skłaniający do dalszej diagnozy czynników, ważnych z punktu widzenia *museum experience* – doświadczenia muzealnego.”³⁴⁴

Dostrzegane są już pewne symptomy transformacji roli konsumenta w funkcjonowaniu instytucji kultury z postawy biernej do aktywnej³⁴⁵. Choć rola widza wciąż jest dominująca, to widoczna jest coraz aktywniejsza postawa konsumentów kultury, którzy chcą stawać się współtwórcami oferty. Konsument chce posiadać wpływ na ofertę i oczekuje, że będzie ona dostosowana do jego potrzeb.³⁴⁶

³⁴³ Macalik J., *Komunikacja...*, op. cit., s. 479

³⁴⁴ Ibidem, s. 479.

³⁴⁵ Por. Dellaert B.G.C., *The Consumer Production Journey: Marketing to Consumers as Co-producers in the Sharing Economy*, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2019, Vol. 47, s. 238–254.

³⁴⁶ Kosiada-Sylburska M., *Dlaczego konsumenci angażują się w przygotowanie usług w muzeach? Wstęp do badań*, [w:] Borodako K. (red.), *Turystyka w okresie pandemii*, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań 2021, s. 219–227.

Segmentacja klientów w oparciu o dane metryczkowe i o podział na 2 grupy klientów (indywidualnych i klientów grupowych, w ramach których szczególną kategorię stanowią szkoły) jest częstym modelem przyjmowanym przez instytucje kultury. Szczególnie na analizę danych we wskazany sposób pozwalają systemy sprzedaży biletów, z których łatwo pozyskać te dane. Warto jednak zwrócić uwagę, że w literaturze oraz w różnego rodzaju raportach opracowano typologię i segmentację klientów, która może być bardzo przydatna dla instytucji kultury.

Pierwsza z typologii, którą chciałabym zaprezentować, jest oparta głównie o to, czym dla obiorców jest uczestnictwo w kulturze, autorstwa Magdaleny Sobocińskiej³⁴⁷, w ramach której wyodrębniono 3 grupy: miłośnicy kultury; zorientowani na edukację oraz poszukujący odpoczynku. Kolejnym przykładem są badania segmentacyjne uczestników kultury³⁴⁸ przeprowadzone w 2016 roku przez Smartscope na wspólne zlecenie Muzeum Historii Żydów Polskich POLIN, Muzeum Historii Polski oraz Narodowego Instytutu Fryderyka Chopina (tabela II.11). Przygotowano klasyfikację uczestników kultury uwzględniając ich potrzeby, wydatki na cele kulturalne i sposoby spędzania wolnego czasu. W oparciu o zebrane dane wyróżniono następujące grupy: Ludowi Tradycjoniści, Aspirujący *Mainstream*, Wycofani, Przymusowi Domatorzy, Zdobywcy Wiedzy, Młodzi Uciekinierzy, Konsumenci Kultury Instytucjonalnej, Sensualni oraz Poprawni Konformiści.

Tabela II.11. Segmenty uczestników kultury

Segment	Opis segmentu	Udział segmentu w populacji uczestników kultury
Ludowi Tradycjoniści	- Wybierają niewymagające formy kultury: festyn, piknik, koncert na świeżym powietrzu. Ich ulubiony gatunek muzyczny to disco-polo. - Częściej starsi, gorzej wykształceni, mieszkańcy wsi. - Potrzeby dotyczące czasu wolnego to odpoczynek i bycie z innymi. - Potencjalnie zainteresowani dużymi bezpłatnymi imprezami typu piknik, najlepiej niedaleko ich miejsca zamieszkania. - Główny przekaz powinien koncentrować się na tradycji i rodzinie.	23%

³⁴⁷ Sobocińska M., *Zachowania...*, op. cit., s. 142-153

³⁴⁸ Muzeum Historii Polski, Muzeum Historii Żydów Polskich POLIN, Narodowy Instytut Fryderyka Chopina / Smartscope, *Badanie...*, op. cit.

	Najlepsze kanały komunikacji to tradycyjne media, a zwłaszcza lokalne źródła informacji (plakaty, prasa lokalna, WOM).	
Aspirujący <i>Mainstream</i>	- Wybierają aktywności zaspokajające różnorodne potrzeby rodziny. Chodzą do kina, zwiedzają zabytki, biorą udział w festynach, imprezach plenerowych, odwiedzają zoo – w sumie tych aktywności jest dużo (dotyczy to również kultury domowej). - Częściej młodszy, przeciętnie wykształceni, mieszkańcy miast, rodziny z dziećmi. - Mają różnorodne motywacje: zdobywanie wiedzy, spędzanie czasu razem, przeżywanie, ale także zabawa, wypoczynek. - Zainteresowani uniwersalnymi atrakcjami, ofertą dla rodzin, interaktywnym i multimedialnym zwiedzaniem. - Główny przekaz powinien koncentrować się na różnorodności („każdy u nas coś znajdzie”), odwoływać się zarówno do wartości poznawczych, jak i rozrywki. - Najlepsze kanały komunikacji to Internet (Facebook) i prasa.	21%
Wycofani	- Segment ludzi pasywnych o niskiej motywacji do uczestnictwa w kulturze. Jeśli deklarują jakieś potrzeby, to dotyczą one odpoczynku i wspólnego czasu z rodziną i znajomymi. Rzadko wychodzą i jeżeli już, to wybierają festyn, zoo, kino lub koncert. Wolą zostać w domu i oglądać telewizję. - To osoby starsze, słabiej wykształcone, mieszkańcy wsi. - Potencjalnie niska efektywność działań przede wszystkim ze względu na małą aktywność kulturalną segmentu. - Ewentualna komunikacja powinna dotyczyć odpoczynku, lekkiej rozrywki z innymi. - Kanały komunikacji to głównie media tradycyjne i lokalne.	12%
Przymusowi Domatorzy	- Deklarują wiele potrzeb związanych z kulturą, ale i tak siedzą w domu. Angażują się głównie w aktywności domowe: programy kulturalne, czytają książki i prasę. Rzadko wychodzą – jeśli już to do biblioteki lub na festyn. Równocześnie to co ich wyróżnia, to zdecydowane otwarcie na uczestnictwo w różnych aktywnościach, także w kulturze niemasowej (balet, wykład, musical). - Osoby w średnim wieku, nieco częściej ze wsi. - Z jednej strony chcą odpocząć, spędzić czas z rodziną i znajomymi, ale z drugiej oczekują wybiecia z codziennego rytmu, nowych przeżyć, wzruszeń. - Trafi do nich przekaz, który pokaże, jak zerwać z rutyną – ale w bezpieczny sposób. Komunikacja powinna podkreślać wyjątkowość, ekskluzywność tematyki prezentowanej przez muzeum, ale nie w sposób dystansujący („elitarność dla każdego”).	12%

	Kanały komunikacji to: WOM i Internet.	
Zdobywcy Wiedzy	- Wybierają aktywności, które umożliwiają zdobywanie wiedzy i doświadczanie przeżyć: zwiedzanie historycznych miejsc, parki tematyczne, skanseny, rekonstrukcje historyczne, ale także muzea. - Częściej młodszy, lepiej wykształceni, mieszkańcy miast. Częściej też mają dzieci, z którymi uczestniczą w kulturze. - Nastawieni na wiedzę i zdobywanie nowych wrażeń; pragmatyczni, traktujący kulturę użytecznie. - Potencjalnie zainteresowani rekonstrukcjami, interaktywnym zwiedzaniem i tematami odwołującymi się do historii. - Główny przekaz powinien koncentrować się na wartościach poznawczych i nowoczesnej, interaktywnej formie zwiedzania („wiedza przez doświadczenie”). - Najlepsze kanały komunikacji to Internet, ewentualnie prasa.	11%
Młodzi Uciekinierzy	- Kultura to dla nich możliwość oderwania od codzienności i zanurzenia we własnym świecie. Chodzą do kina, na pikniki, festyny, koncerty, zwiedzają historyczne budynki, ale częściej angażują się w kulturę domową: dużo czytają i dużo czasu spędzają przed komputerem (gry / Internet). - To osoby młodsze, lepiej wykształcone, mieszkańcy średnich i dużych miast. - Zaangażują się tylko, jeśli dana aktywność jest dopasowana do ich zainteresowań. - Przyciągnięcie ich wymagałoby bardzo atrakcyjnej i nowoczesnej formy – nie tyle multimedialnej i interaktywnej (choć większość spodziewa się takiego zwiedzania), ale umożliwiającej „zanurzenie”, doświadczenie czegoś osobiście, na własnej skórze – i to ten aspekt powinien być przede wszystkim komunikowany. - Kanały komunikacji to Internet, zwłaszcza <i>social media</i>.	8%
Konsumenci Kultury Instytucjonalnej	- To trzon uczestnictwa w kulturze. Najczęściej ze wszystkich segmentów chodzą do opery, galerii sztuki, filharmonii, teatru, na balet. Ale to nie tylko kultura wysoka – to także kino, koncerty, muzea. - Segment aktywny mimo nieco starszego wieku; to osoby znacznie lepiej wykształcone, mieszkańcy średnich i dużych miast. - Nie mają specyficznych potrzeb związanych z czasem wolnym, ale to, co wyróżnia ten segment, to sposób ich zaspokajania: oni wybierają kulturę. - Komunikacja powinna podkreślać „kulturalny” charakter wyjścia do muzeum („kulturalny człowiek musi tu być”), możliwość uczestnictwa w czymś wyjątkowym, nie dla każdego. Bliższy jest im przekaz	7%

	odwołujący się do historii jednostek, niż historii wspólnot, narodów. • Preferują tradycyjne kanały komunikacji: prasę, radio, ale także Internet.	
Sensualni	• Nastawieni na emocje, przeżycia i poszukiwanie wewnętrznego wzbogacenia, równocześnie poszukują tych przeżyć w dość tradycyjnych aktywnościach (to nie odbiorcy alternatywy). Dużo wychodzą, najczęściej do bibliotek, centrów kultury, na koncerty, do kina lub by poznać. A jeszcze częściej z kultury korzystają w domu: czytając, oglądając sztuki teatralne, słuchając koncertów, sami również tworzą (najczęściej piszą). • Nieco częściej mężczyźni, osoby starsze, mieszkańcy miast. To dojrzały uczestnicy kultury, którzy znają swoje preferencje i je realizują. • Mimo głębokiego zainteresowania treściami kulturalnymi, w tym segmencie muzeum nie jest instytucją kultury pierwszego wyboru. Do muzeum mogą ich przyciągnąć wystawy czasowe, tematyczne, których profil stwarza okazję do refleksji, przeżyć, pogłębionego poznania i zrozumienia. • Należy się z nimi komunikować poprzez Internet i prasę (zwłaszcza poświęconą tematyce kultury).	3%
Poprawni Konformiści	• W kulturze uczestniczą „przy okazji”. Wybierają aktywności, które robią inni w ich otoczeniu, chcą po prostu zapisać wolny czas – a przy okazji chętnie zrobią zakupy. Wybierają festyny, imprezy plenerowe, kino, zoo, koncerty. W domu głównie oglądają TV (w tym czasem także programy kulturalne). • Są nieco starsi, nieco gorzej wykształceni, mieszkańcy małych i średnich miast. Ich potrzeby koncentrują się na byciu poprawnym („co ludzie powiedzą”) i walce z nudą. • Ze względu na małą aktywność kulturalną segmentu trudno będzie do nich dotrzeć z komunikacją. • Ewentualny przekaz powinien podkreślać wygodę, dostępność, łatwość zwiedzania, zredukować dystans między odbiorcą a „poważną instytucją”, akcentować codzienny, powszechny charakter wizyty w muzeum (<i>social proof</i>). • Kanały komunikacji to głównie radio, WOM, ale także Internet.	3%

Źródło: Muzeum Historii Polski, Muzeum Historii Żydów Polskich POLIN, Narodowy Instytut Fryderyka Chopina / Smartscope, *Badanie segmentacyjne uczestników kultury*, 2017, <https://nck.pl/badania/raporty/raport-badanie-segmentacyjne-uczestnikow-kultury> (dostęp: 8.08.2018)

W badaniach Agaty Niemczyk zaproponowano klasyfikację uczestników turystyki kulturowej w oparciu o typologię McKercher - Du Cros w kontekście polskim, na podstawie

badan przeprowadzonych na turystach odwiedzających Kraków. Określono 5 głównych skupisk: "Celowe", "Przypadkowe", "Zwiedzanie", "Incydentalne" i "Doraźne". Stwierdzono również, że motywy uczestnictwa w turystyce kulturowej opierają się na dwóch wymiarach, znaczeniu kultury dla odwiedzającego oraz prezentacji kultury w miejscu docelowym. Turysta "celowy" okazał się najliczniejszy, wskazując tym samym na znaczenie motywu kulturowego jako determinanty podróży w tej próbie.³⁴⁹

W badaniu prowadzonym na zlecenie Urzędu m.st. Warszawy przez Danae Sp. z o.o. + Realizacja Sp. z o.o. w 2017 r.³⁵⁰, podzielono warszawianki i warszawiaków na następujące segmenty:

1. Tradycyjni Nieuczestnicy – 22%. Mało aktywni w sferze kultury oprócz oglądania filmów i seriali. Bardzo rzadko są zainteresowani innymi dziedzinami sztuki. Filmy i seriale oglądają przeważnie w telewizji. W niewielkim stopniu korzystają z dostępu do kultury przez Internet. Sztukę traktują jako dziedzinę odrębną od codziennego życia. Religia jest dla nich ważniejsza od zabawy.
2. Masowi Konsumenci – 18%. Konsumenci kultury masowej. Zazwyczaj wybierają treści, które nie wzbudzają w nich większego zaangażowania. Bierni odbiorcy. Lubią zaszyć się w domowym zaciszu, ściągając za darmo filmy czy seriale z Internetu. Ich kontakt z kulturą polega głównie na oglądaniu filmów i seriali oraz szczególnie częstym słuchaniu muzyki. Nie przejawiają zainteresowania mniej popularnymi dziedzinami sztuki.
3. Odkrywcy – 12%. Zaangażowani widzowie filmów i seriali oraz słuchacze różnych gatunków muzycznych. Uczestnicy koncertów i seansów filmowych. Dość licznie zainteresowani również wystawami, pomimo że dotychczas uczestniczyli w nich bardzo rzadko, a także przedstawieniami. Wydarzenia kulturalne cenią szczególnie jako szansę poznania czegoś nowego. Kontakt z dziełami kultury często zmienia ich sposób myślenia lub porusza emocje.
4. Konwencjonalni Bibliofile – 11%. Interesują się głównie popularnymi treściami. Najchętniej sięgają po literaturę, bywają na przedstawieniach i wystawach, natomiast kompletnie stronią od muzyki. Są jednak gotowi poszerzać swoje doświadczenia z kulturą artystyczną. Akceptują podejmowanie przez artystów aktualnych problemów

³⁴⁹ Niemczyk A., Cultural tourists: "An attempt to classify them", *Tourism Management Perspectives*, 2013, Vol. 5, s. 24-30.

³⁵⁰ Miasto Stołeczne Warszawa, *Aktywność kulturalna warszawiaków. Segmentacja. Podsumowanie na podstawie wyników badania uczestnictwa w kulturze w 2017 roku*, 2018, http://kulturalna.um.warszawa.pl/Broszura_Segmentacja_e.pdf (dostęp: 28.01.2022).

społecznych. Natomiast przedstawienia i wystawy rzadko zmieniają ich sposób myślenia lub poruszają emocje.

5. Niewzruszone (opiekują się dziećmi) – 9%. Brakuje im powodu do głębszego zaangażowania się w uczestnictwo w kulturze. Kultura ich nie porusza. Dają jej do tego niewiele okazji, zajęte obowiązkami zawodowymi i nauką. Tylko w niewielkim stopniu zapoznają ze sztuką dzieci, którymi się opiekują.
6. Superkulturalni – 9%. „Wszystkożerni” konsumenci oferty kulturalnej. Wrażliwi na sztukę. Kontakt z nią często wpływa na ich emocje, a także zmienia sposób myślenia. Uczestniczą w wydarzeniach kulturalnych przede wszystkim, żeby poznać coś nowego. Wciąż nienasycony – pragną zwiększać aktywność we wszystkich dziedzinach. Dotknięci mordęgą wyboru między fajnym a jeszcze fajniejszym. Nie ustępują innym warszawiakom częstotliwością kontaktów z najbardziej powszechnymi dziedzinami sztuki. Natomiast w dziedzinach mniej popularnych biorą udział znacznie częściej niż pozostali. Są wszystkożerni wobec dziedzin, gatunków i form korzystania z kultury artystycznej. W ciągu ostatniego roku podobnie wielu Superkulturalnych oglądało filmy i słuchało muzyki, co odwiedziło wystawę. Podobnie wielu oglądało seriale, co czytało książki.
7. Towarzyscy Nieuczestnicy – 7%. Oglądają filmy i seriale oraz słuchają muzyki. Niektórych interesuje jeszcze literatura. Natomiast pozostałe rodzaje sztuki mogłyby dla nich nie istnieć. Telewizor i radio towarzyszą im szczególnie często. Rzadko korzystają z dostępu do kultury przez Internet. Nie bywają w salach teatralnych, kinowych ani koncertowych. Nie ma wśród nich osób zajmujących się własną twórczością. Szczególnie ważne są dla nich relacje z innymi. Chętnie rozmawiają o obejrzanych filmach. Jeżeli coś mogłoby ich zachęcić do udziału w wydarzeniach kulturalnych, to prawdopodobnie względy towarzyskie.
8. Dzieciosterowne (opiekują się dziećmi) – 5%. Wielbicielki filmu i literatury. Wszystkożerne muzycznie. Muzyka, filmy i książki wpływają na ich sposób myślenia i emocje. Z większości dziedzin sztuki korzystają co najmniej tak samo często, jak pozostali warszawiacy. Wolałyby znacznie częściej, niż im się to udaje, chodzić na wystawy i oglądać przedstawienia. Stosunkowo wiele z nich chciałoby znaleźć czas również na własną twórczość lub udział w zajęciach artystycznych. Angażują swoje dzieci w to, co same lubią. Zarazem same są przez nie mobilizowane do korzystania z kultury.

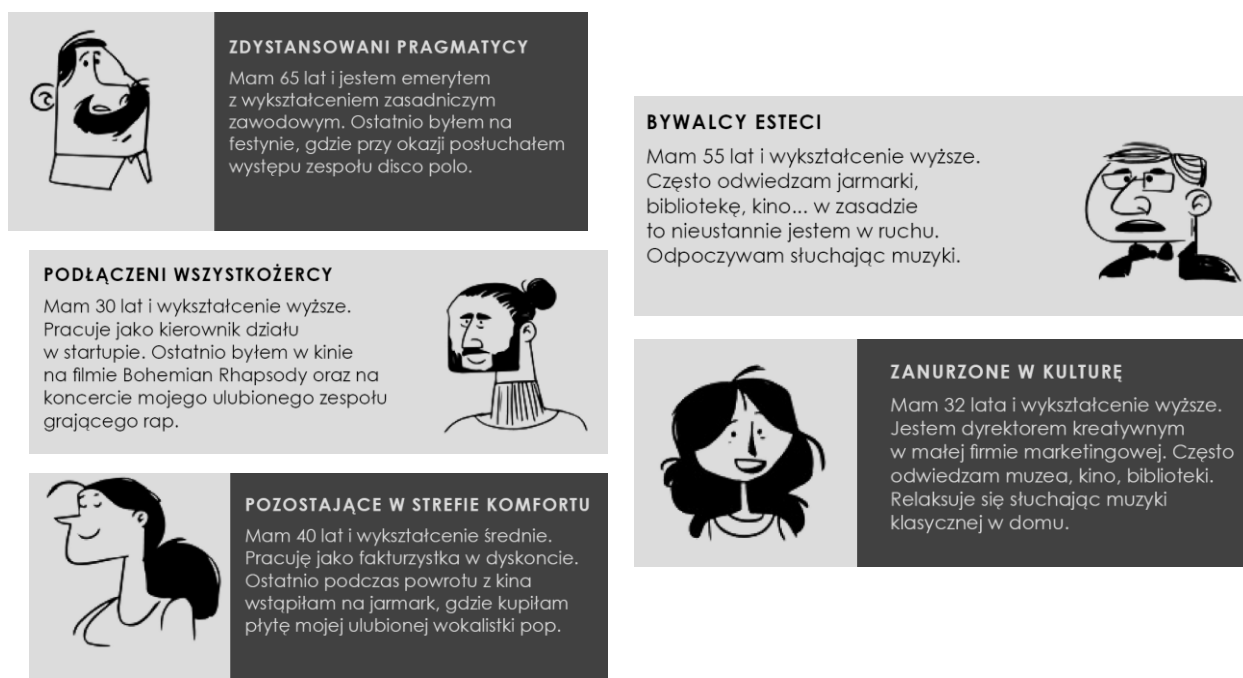
9. Kulturalne Specjalistki (opiekują się dziećmi) – 4%. Angażują się w wiele różnych dziedzin kultury artystycznej. Poświęcają czas również na szereg innych aktywności. Są wciąż zajęte, ale zainteresowane dalszym pogłębianiem kontaktu ze sztuką. Bywalczyńie instytucji kultury. W uczestnictwo w kulturze artystycznej chętnie włączają dzieci.
10. Indywidualni Koneserzy – 3%. Mało zaangażowani w popularne dziedziny sztuki, takie jak filmy i seriale. Natomiast ponadprzeciętnie w elitarne, takie jak przedstawienia, również operowe i baletowe. Skłonni do wybierania mniej popularnych gatunków. Często korzystają ze „zdalnego” dostępu do sztuki, być może z oszczędności. Chętnie uprawiają własną twórczość oraz biorą udział w zajęciach i kursach artystycznych. Odbioru sztuki nie wiążą z relacjami społecznymi, które – jak deklarują – nie mają dla nich szczególnego znaczenia.³⁵¹

W 2018 roku na zlecenie Narodowego Centrum Kultury³⁵² zidentyfikowano i opisano 5 segmentów uczestników kultury: zdystansowani pragmatycy; podłączeni wszystkożercy; pozostający w strefie komfortu; bywalcy esteci; zanurzeni w kulturze. Szczegóły przedstawiono na rysunku II.6.

³⁵¹ Miasto Stołeczne Warszawa, *Aktywność kulturalna warszawiaków. Segmentacja. Podsumowanie na podstawie wyników badania uczestnictwa w kulturze w 2017 roku*, 2018, http://kulturalna.um.warszawa.pl/Broszura_Segmentacja_e.pdf (dostęp: 28.01.2022).

³⁵² Narodowe Centrum Kultury / Centrum Badania Opinii Społecznej, *Kogo (nie)interesuje kultura instytucjonalna. Segmentacja uczestników kultury*, 2019, <https://nck.pl/badania/aktualnosci/segmentacja-uczestnikow-kultury> (dostęp: 28.01.2022).

Rysunek II.6. Pięć segmentów uczestników kultury



Źródło: Narodowe Centrum Kultury / Centrum Badania Opinii Społecznej, *Kogo (nie)interesuje kultura instytucjonalna. Segmentacja uczestników kultury*, 2019, <https://nck.pl/badania/aktualnosci/segmentacja-uczestnikow-kultury> (dostęp: 28.01.2022)

Z perspektywy prezentowanego tematu warto sięgnąć do typologii Johna H. Falka³⁵³, która dotyczy odwiedzających muzea. Wyróżniono 5 typów: odkrywcy; facylitatorzy (dbający o innych); profesjonaliści / hobbisci; poszukiwacze wrażeń; potrzebujący regeneracji. Zaprezentowano je w poniższej tabeli.

Tabela II.12. Pięć typów odwiedzających muzea wg Johna H. Falka

Odkrywcy Zwiedzający, którzy kierują się ciekawością i są ogólnie zainteresowani zawartością muzeum. Oczekują, że znajdą coś, co przyciągnie ich uwagę i pobudzi do nauki. <i>„Pamiętam, że pomyślałem, że chciałbym znów nauczyć się podstaw nauk ścisłych, takich jak biologia i tym podobne rzeczy. (...) Pomyślałem [przed przyjściem], że nie dowiesz się wszystkiego, ale na pewno nauczysz się kilku rzeczy.”</i>
Facylitatorzy (dbający o innych) Odwiedzający, którzy są zmotywowani społecznie. Ich wizyta koncentruje się przede wszystkim na umożliwieniu zdobycia doświadczenia i nauki innym osobom z towarzyszącą im grupy społecznej.

³⁵³ Falk J.H., *Understanding Museum Visitors' Motivations and Learning*, https://slks.dk/fileadmin/user_upload/dokumenter/KS/institutioner/museer/Indsatsomraader/Brugerundersoegelse/Artikler/John_Falk_Understanding_museum_visitors__motivations_and_learning.pdf (dostęp: 28.01.2022).

„[Przyjechałem], żeby dać dzieciom szansę zobaczenia, jak wyglądało wczesne życie (...) To dobry sposób na spędzenie czasu z rodziną w niekomercyjny sposób. Zawsze wiele się uczą”.

Profesjoniści / hobbyści

Zwiedzający, którzy czują ścisły związek między treścią muzeum a swoimi pasjami zawodowymi lub hobbystycznymi. Ich wizyty są zazwyczaj motywowane chęcią zaspokojenia konkretnego celu związanego z treścią.

„Zaczynam budowę zbiornika rafowego z wodą słoną, więc bardzo interesuję się życiem morskim. Mam nadzieję, że uda mi się zebrać kilka pomysłów [tutaj w akwarium]”.

Poszukiwacze wrażeń

Zwiedzający, którzy są zmotywowani do odwiedzenia muzeum, ponieważ postrzegają je jako ważny cel podróży. Ich satysfakcja wynika przede wszystkim z samego faktu, że „już tam byli i to zrobili”.

„Przyjechaliśmy z zagranicy i szukaliśmy czegoś fajnego, co nie zajęłoby nam całego dnia. To wydawało się dobrym pomysłem; w końcu jesteśmy w Los Angeles i ktoś nam powiedział, że to miejsce właśnie zostało otwarte i jest naprawdę fajne”.

Potrzebujący regeneracji

Zwiedzający, którzy szukają przede wszystkim wrażeń kontemplacyjnych, duchowych lub regenerujących. Traktują muzeum jako schronienie przed codzienną pracą lub jako potwierdzenie swoich przekonań religijnych.

„Lubię muzea sztuki. Są bardzo ciche i relaksujące, tak różne od hałasu i bałaganu panującego w innych częściach miasta”.

Źródło: Falk J.H., *Understanding Museum Visitors' Motivations and Learning*, https://slks.dk/fileadmin/user_upload/dokumenter/KS/institutioner/museer/Indsatsomraader/Brugerundersogelse/Artikler/John_Falk_Understanding_museum_visitors__motivations_and_learning.pdf (dostęp: 28.01.2022), s. 116

Segmentacja odwiedzających muzea uwzględniająca ich motywację została opracowana na podstawie badań prowadzonych w Edynburgu. Wyróżniono 10 segmentów i zwrócono uwagę, że cechy i motywacje poszczególnych segmentów powinny być brane pod uwagę przy przygotowywaniu kampanii promocyjnych dotyczących oferty w muzeach³⁵⁴.

Już w latach 90. ubiegłego wieku krytykowano podejście przyjmowania cech społeczno-demograficznych do segmentacji rynku i budowania w oparciu o to działań

³⁵⁴ Prentice R., Davies A., Beeho A., Seeking Generic Motivations for Visiting and Not Visiting Museums and Like Cultural Attractions, *Museum Management and Curatorship*, 1997, Vol. 16, No. 1, s. 45-70.

marketingowych³⁵⁵. Ten trend jest jednak widoczny do dzisiaj w badanych przeze mnie instytucjach, a pamiętajmy, że to i tak instytucje wykazujące się na polskim rynku ponadprzeciętną orientacją na klienta. „Niewątpliwie, jeśli chcemy dokonywać dobrych zmian w zakresie uczestnictwa Polaków w kulturze i poszerzać ich kompetencje kulturowe, konieczne jest stworzenie sensownego systemu zbierania danych, opartego na diagnozie, monitoringu, ewaluacji i dialogu z teorią oraz upowszechnianiu dobrych praktyk i dostosowywaniu ich do lokalnych warunków działania.”³⁵⁶ Skoncentrowanie działań na odbiorcach nie jest możliwe bez sprawnie działającego systemu przepływu informacji w instytucji kultury, który zapewnia zarządzanie relacjami z nabywcami uwzględniając ich indywidualne cechy i preferencje³⁵⁷.

Warto zwrócić uwagę na jeszcze kilka trendów związanych ze zmianami zachowań klientów i konsumentów w odniesieniu do oferty kulturalnej.

Ian Yeoman przewidywał, że już w latach 20. XXI wieku nastąpi kluczowa zmiana w zachowaniach uczestników wydarzeń kulturalnych w kierunku ”społeczeństwa bez wieku”. Zgodnie z tym założeniem, wiek nie będzie już przeszkodą przy wyborze wydarzenia, a normą dla pokolenia *Baby Boomer* stanie się wybór uczestnictwa w aktywnościach, które mogą być uważane za atrakcyjne tylko dla młodszych grup zwiedzających, takich jak generacja Y.³⁵⁸

Następny trend dotyczy ekologii i zrównoważonego rozwoju³⁵⁹. Wciąż niewiele wiadomo o proekologicznych zachowaniach zwiedzających muzea. W badaniu z 2018 r. przeanalizowano proces podejmowania decyzji o wyborze muzeów odpowiedzialnych ekologicznie. Wykazano, że zaproponowany model zawierał wystarczający poziom mocy wyjaśniającej dla prośrodowiskowych intencji odwiedzających, oraz że rola pożądanego zaangażowania w podejmowaniu decyzji była maksymalna, gdy poziom emocjonalnego zaangażowania był wysoki i gdy postrzegana nieekologiczna atrakcyjność alternatywy była niska.³⁶⁰

Kolejną kwestią jest korzystanie z nowych technologii. Odbiorcy doświadczeń muzealnych wspomaganych przez AR (*augmented reality* – rozszerzoną rzeczywistość) są skłonni płacić więcej. Efekt ten można wyjaśnić za pomocą psychologicznego mechanizmu

³⁵⁵ Ibidem, s. 67.

³⁵⁶ Janicka-Olejek E., Uczestnictwo Polaków w kulturze w świetle aktualnych raportów, *Studia BAS*, 2016, nr 2(46), s. 74.

³⁵⁷ Sobocińska M., *Zachowania...*, op. cit., s. 62.

³⁵⁸ Yeoman I., A Futurist's Thoughts on Consumer Trends Shaping Future Festivals and Events, *International Journal of Event and Festival Management*, 2013, Vol. 4, No. 3, s. 249–260.

³⁵⁹ Wróblewski Ł., Gaio A., Rosewall E., Sustainable Cultural Management in the 21st Century, *Sustainability*, 2019, 11(17), 4665, <https://doi.org/10.3390/su11174665>.

³⁶⁰ Heesup H., Wansoo K., Sanghyeop L., Stimulating visitors' goal-directed behavior for environmentally responsible museums: Testing the role of moderator variables, *Journal of Destination Marketing & Management*, 2018, Vol. 8, s. 290–300.

wyobrażeń mentalnych.³⁶¹ Dodatkowo badanie przeprowadzone w mocno nasyconym technologiami Muzeum Wina (la Cité du Vin) w Bordeaux wskazuje, że technologie cyfrowe wspierają personalizację doświadczeń turystycznych, oraz że pasywne i aktywne technologie mają różny wpływ na doświadczenie społeczne odwiedzających. Technologie, które wymagają od odwiedzających aktywnego uczestnictwa, dają możliwość werbalnych i fizycznych interakcji z innymi odwiedzającymi. Z kolei technologie pasywne, dostarczające zwiedzającym treści rekreacyjnych i artystycznych bez konieczności wchodzenia przez nich w interakcje z technologią, mają tendencję do wykluczania interakcji społecznych.³⁶² Ciekawe wyniki badania dotyczące stron internetowych, które symulują konsumpcję doświadczeń (np. wizyty w muzeach) opublikowano w 2019 r. Odkryto, że choć motywacją do stosowania stron w stylu VR (*virtual reality* – wirtualnej rzeczywistości) jest zachęcenie ludzi do konsumpcji doświadczenia w rzeczywistości, takie strony w porównaniu z tradycyjnymi mogą zniechęcać do przyszłej konsumpcji. Jeśli podobieństwo doświadczenia realnego i wirtualnego jest zbyt duże, wywołuje to negatywny efekt dotyczący chęci odwiedzenia realnego miejsca. Ten negatywny efekt odwraca się w przypadku doświadczeń, w których postrzegane podobieństwo było niskie.³⁶³

Zwraca się również uwagę na ryzyka związane z wkraczaniem reguł gry rynkowej do sfer życia dotychczas opierających się komercjalizacji. Wzorce ekspansywnego konsumpcjonizmu oraz komercjalizacji różnych sfer życia wywołują skutki ekonomiczne, społeczne, kulturowe i psychologiczne, które są przedmiotem badań. Wskazuje się również na nowe zjawiska zwiastujące zmiany w zachowaniach konsumentów (takie jak np. konsumpcja kolaboratywna – *sharing economy*³⁶⁴, *freeganizm*³⁶⁵, *smart shopping*³⁶⁶, *slow*

³⁶¹ He Z., Wu L., Li X. (R.), When art meets tech: The role of augmented reality in enhancing museum experiences and purchase intentions, *Tourism Management*, 2018, Vol. 68, s. 127-139.

³⁶² Ponsignon F., Derbaix M., The impact of interactive technologies on the social experience: An empirical study in a cultural tourism context, *Tourism Management Perspectives*, 2020, Vol. 35, Art. 100723.

³⁶³ Deng X., Unnava H. R., Lee H., "Too true to be good?" when virtual reality decreases interest in actual reality, *Journal of Business Research*, 2019, Vol. 100, s. 561-570.

³⁶⁴ Konsumpcja kolaboratywna – *sharing economy* oznacza ekonomię współdzielenia, w której konsumenci mają możliwość wypożyczenia dóbr należących do innych; dostęp jest nową formą posiadania, konsumenci nie muszą już być właścicielami dóbr, aby z nich korzystać. Źródło: Zgiep Ł., *Sharing economy jako ekonomia przyszłości*, *Myśl Ekonomiczna i Polityczna*, 2014, nr 4 (47), s. 193-205.

³⁶⁵ *Freeganizm* to antykonsumpcyjny styl życia, którego nazwa pochodzi od słów *free* (wolny) i *veganism* (weganizm); zasady osób kierujących się filozofią działania to: odzyskiwanie odpadów, minimalizacja ilości produkowanych odpadów, korzystanie z ekologicznego transportu, samowystarczalność i ograniczenie pracy. Najbardziej rozpoznawalną praktyką *freegan* jest korzystanie z produktów, które zostały wyrzucone przez innych, a nadają się do przygotowania posiłku i jego spożycia. Źródło: Rostek A., Zalega T., *Freeganizm – trend czy styl życia?*, *Handel Wewnętrzny*, 2015, nr 5 (358), s. 262–279.

³⁶⁶ *Smart shopping* to podejście konsumentów, których celem jest minimalizacja czasu, pieniędzy lub energii w celu uzyskania hedonicznej lub użytecznej wartości w życiu. Źródło: Green Atkins K., Kim Y., *Smart shopping: conceptualization and measurement*, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 2012, Vol. 40, No. 5, s. 360-375. <https://doi.org/10.1108/09590551211222349>.

*life*³⁶⁷, *simple living*³⁶⁸).³⁶⁹ Stanowi to bez wątpienia wyzwanie dla instytucji kultury, których nie powinno się tracić z pola widzenia projektując ofertę.

II.4. Zaangażowanie konsumentów w sektorze kultury

Uczestnictwo w kulturze rozumiane jako „żywy, aktywny udział człowieka w tych obszarach życia, które on sam odczuwa jako „kulturę” (...) Uczestnictwo polega więc na własnym wyborze i na własnej ekspresji”³⁷⁰. Chodzi tu zatem o chęć włączenia się i udziału, a nie tylko socjologiczne ujęcie udziału w kulturze (czyli korzystanie z kina, teatru, muzeum, etc.). Wojciech Kłosowski³⁷¹ wskazuje również, że uczestnictwo i dostęp nie są pojęciami symetrycznymi i nie można mówić o podziale odpowiedzialności polegającym na tym, że instytucja kultury tworzy ofertę (czyli odpowiada za dostęp), a ludzie dbają o własne uczestnictwo w kulturze. Nie może być tu mowy o symetrii, ponieważ „dostęp do kultury, za którym nie poszłoby uczestnictwo, to nie połowa sukcesu, tylko cała porażka”³⁷². Sam dostęp z tej perspektywy jest bezwartościowy, jeśli instytucje nie potrafią zadbać o to, aby ktoś na ten dostęp odpowiedział. Celem działań animacyjnych nie jest skłonienie ludzi, aby polubili to, co oferują im instytucje kultury. Celem tych działań jest zainicjowanie procesu dialogu i włączenia publiczności do współtworzenia.³⁷³ „Szerokie doświadczenia instytucji kultury na świecie pokazują, że między bajki należy włożyć obawy przed „spłyceniem” repertuaru [oferty] wskutek otwarcia się na taki dialog. Ludzie nie po to rozpoczynają rozmowę ze swoim muzeum, by żądać przerobienia go na supermarket z tandetną kulturą; ludzie chcą tylko lepszego muzeum, a więc w najogólniejszym sensie tego samego, co muzealnicy.”³⁷⁴

Wykorzystanie metody współtworzenia pozwala na zmianę perspektywy, spojrzenie na oferowane przez instytucje kultury produkty z perspektywy konsumenta. Budowanie relacji

³⁶⁷ *Slow life* oznacza styl życia w wolniejszym tempie, takie działanie ma na celu odzyskanie kontroli nad własnym życiem oraz własną tożsamością, a także jest narzędziem „wzbogacania” czasu codziennego. Źródło: Kramarczyk J., *Życie we własnym rytmie. Socjologiczne studium slow life w dobie społecznego przyspieszenia*, rozprawa doktorska, Uniwersytet Adama Mickiewicza, Poznań 2019, <http://hdl.handle.net/10593/24377> (dostęp: 17.06.2022).

³⁶⁸ *Simple living* oznacza praktyki, które promują prostotę w stylu życia, do których zalicza się: ograniczanie liczby posiadanych dóbr, mniejsze uzależnienie od technologii i usług oraz wydawanie mniejszej ilości pieniędzy. Źródło: Mróz B., *Odwrót od konsumpcjonizmu?: nowe tendencje w zachowaniach współczesnych konsumentów*, *Marketing i Rynek*, 2015, 2(8(CD)), s. 439-446.

³⁶⁹ Mróz B., *Wszystko na sprzedaż? Pułapki i manowce konsumpcjonizmu*, *Psychologia Ekonomiczna*, 2015, nr 7, s. 25-36.

³⁷⁰ Kłosiński W., *Kierunek kultura. W stronę żywego uczestnictwa w kulturze*, Mazowieckie Centrum Kultury i Sztuki, Warszawa 2011, s. 43.

³⁷¹ Ibidem, s. 50.

³⁷² Ibidem, s. 50.

³⁷³ Ibidem, s. 53-55.

³⁷⁴ Ibidem, s. 54.

z klientami pozwala na osiągnięcie stanu, w którym obie strony wygrywają, zarówno organizacja jak i klient. Każda ze stron może realizować swoje cele dzięki drugiej stronie, a nie jej kosztem. Takie podejście w sektorze kultury nabiera szczególnego znaczenia.

Partycypacja społeczna jest pożądanym trendem w docieraniu do publiczności instytucji kultury oraz budowaniu jej lojalności.³⁷⁵ W wytycznych dla statystyki kultury określonych przez UNESCO w 2009 r. partycypację w kulturze określono jako „konsumpcję i działania podejmowane w danej społeczności, odzwierciedlające jej jakość życia, tradycje i wierzenia. W zakres tego pojęcia należy włączyć uczestnictwo w formalnych wydarzeniach, takich jak wizyta w kinie, na koncercie, ale też nieformalne działania organizowane przez społeczność, amatorskie produkcje artystyczne czy czytanie książek. (...) Partycypacja w kulturze może być czynna i bierna. Dotyczy zarówno tych, którzy słuchają muzyki, jak i tych, którzy ją tworzą.”³⁷⁶

W badaniach prezentowanych szeroko w literaturze polskiej i zagranicznej³⁷⁷ potwierdzono zasadność stosowania procesów partycypacyjnych oraz włączania obywateli w ramach zarządzania działalnością instytucji kultury.³⁷⁸ W ramach prezentowanej rozprawy skoncentrowano się na części tego szerokiego spektrum partycypacji polegającego na włączeniu publiczności w proces projektowania oferty w instytucjach kultury. Prezentowane zagadnienie wpisuje się w marketing relacji, którego cechą jest budowanie więzi pomiędzy odbiorcami a instytucją kultury, poprzez dążenie do zrozumienia odbiorcy i jego potrzeb oraz współpracy z odbiorcą³⁷⁹. Bez wątpienia działania zarządcze muzeów ukierunkowane na uczestnictwo, interakcję i odpowiedzialność wymagają ulepszeń.³⁸⁰

Badania doświadczenia w muzeum, w którym współtworzenie odgrywa ważną rolę, pokazują znaczące różnice pomiędzy segmentami klientów: emocjonalnym (o niższym stopniu

³⁷⁵ Anders-Morawska J., Partycypacyjne praktyki z zakresu sztuki jako element zarządzania widownią w kontekście rozwoju miasta kreatywnego [w:] Domański T. (red. nauk.), *Strategie budowania marki i rozwoju handlu. Nowe trendy i wyzwania dla marketingu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź-Warszawa 2020, s. 85.

³⁷⁶ UNESCO, *The 2009 UNESCO Framework for Cultural Statistics*, Montreal, 2009, s. 45, cyt. za: Anders-Morawska J., Partycypacyjne..., op. cit., s. 88.

³⁷⁷ a) Hryniewicz J. (red.), *Společności lokalne u progu przemian ustrojowych*, Uniwersytet Warszawski, Instytut Gospodarki Przestrzennej, Warszawa 1990; b) Lewenstein B., *Wspólnota społeczna a uczestnictwo lokalne*, Instytut Stosowanych Nauk Społecznych Uniwersytet Warszawski, Warszawa 1999; c) Warowicki M., Woźniak Z. (red.), *Aktywność obywatelska w rozwoju społeczności lokalnej. Od komunikacji do współpracy*, MUNICIPIUM, Warszawa 2001; d) Kurczewski J. (red.), *Lokalne społeczności obywatelskie*, Ośrodek Badań Społecznych ISNS Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2003; e) Gawkowska A., Gliński P., Kościński A. (red.), *Teorie wspólnotowe a praktyka społeczna. Obywatelskość, Polityka, Lokalność*, IFIS PAN, Warszawa 2005; za: Kowalik W., Matlak M., Nowak A., Noworól K., Noworól Z., *Kultura lokalnie. Między uczestnictwem w kulturze a partycypacją w zarządzaniu*, Małopolski Instytut Kultury, Kraków 2011, s. 12.

³⁷⁸ Kowalik W., Matlak M., Nowak A., Noworól K., Noworól Z., *Kultura...*, op. cit., s. 12.

³⁷⁹ Otto J., *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, C.H. Beck, Warszawa 2004, s. 35-43.

³⁸⁰ Moreno-Mendoza H., Santana-Talavera A., Boza-Chirino J., Perception of governance, value and satisfaction in museums from the point of view of visitors. Preservation-use and management model, *Journal of Cultural Heritage*, 2020, Vol. 41, s. 178-187.

współtworzenia, równo rozłożony według wieku i narodowości) i racjonalnym (wyższy stopień współtworzenia, młodszy i krajowi goście) w odniesieniu do takich zmiennych, jak satysfakcja, lojalność, doświadczenie usług, emocje, pozytywne nastawienie i gotowość do zapłacenia więcej za oferowane usługi.³⁸¹

Umiejętność skutecznego zarządzania relacjami z klientami daje organizacjom turystycznym również w branży muzealnej możliwość zwiększenia ich wartości i uzyskania przewagi konkurencyjnej. Badając klientów 6 najważniejszych muzeów w Hong Kongu wykazano, że nowe usługi oferowane przez muzea zwiększają doświadczenie zwiedzających i ich zamiar ponownego odwiedzenia muzeum.³⁸² Spędzenie większej ilości czasu w muzeum i przewidywanie przez zwiedzającego treści, z którymi się spotka, może wpłynąć na jego zadowolenie z wizyty. Poziom uwagi spada w przypadku krótkich wizyt i gdy treść nie jest przewidywana. Odwiedzający, którzy podążają uporządkowaną ścieżką, jak również ci, którzy oczekują określonych treści, są bardziej usatysfakcjonowani. Podążanie wolną trasą zmniejsza zadowolenie, przy czym zwiedzający stosują proces samoregulacji i dostosowują czas spędzony w muzeum do poziomu satysfakcji.³⁸³

Wyniki analizy 10 lat dyskusji na forach internetowych dotyczących pięciu europejskich muzeów sugerują natomiast, że wahania w postrzeganiu marki odpowiadały zmianom w liczbie odwiedzających muzea, oraz że w celu przyciągnięcia większej liczby zwiedzających, menedżerowie muzeów powinni skupić się na zwiększeniu ilości postów w sieci i bogactwa informacji generowanych przez użytkowników wokół marki, a nie na kontrolowaniu ogólnego pozytywnego lub negatywnego wydźwięku postów.³⁸⁴ Technologie informacyjne dają muzeom duże możliwości tworzenia bardziej angażujących doświadczeń dla zwiedzających. Wiele muzeów zdecydowało się zaadaptować technologie *podcastingu*, aby zapewnić bardziej interesującą i efektywną kosztowo ofertę wycieczek audio. Badania pokazują, że wprowadzenie podcastów jest oceniane jako wzbogacające zwiedzanie

³⁸¹ Ruiz-Alba J.L., Nazarian A., A. Rodríguez-Molinac M.A., Andreu L., Museum visitors' heterogeneity and experience processing, *International Journal of Hospitality Management*, 2019, Vol. 78, s. 131-141.

³⁸² Siu N.Y.M., Zhang T.J.F., Dong P., Kwan H.Y., New service bonds and customer value in customer relationship management: The case of museum visitors, *Tourism Management*, 2013, Vol. 36, s. 293-303.

³⁸³ Carmen A., Carmen C., Garrido M.J., A journey through the museum: Visit factors that prevent or further visitor satiation, *Annals of Tourism Research*, 2018, Vol. 73, s. 48-61.

³⁸⁴ Fronzetti Colladon A., Grippa F., Innarella R., Studying the association of online brand importance with museum visitors: An application of the semantic brand score, *Tourism Management Perspectives*, 2020, Vol. 33, Art. 100588.

muzeum. Jednak kompetencje cyfrowe zwiedzających wpływają na postawy wobec nowo pojawiających się technologii internetowych.³⁸⁵

Ułatwienia w korzystaniu z usług muzeum mają pozytywny wpływ na postrzeganie inwestycji w relacje, a wysiłek włożony przez muzeum w budowanie relacji ma pozytywny i znaczący wpływ na lojalność.³⁸⁶

Przytoczone powyżej przykłady pokazują, jak szerokiego spektrum zagadnień dotyczą badania nad angażowaniem odbiorców w instytucjach kultury. Choć ilość perspektyw jest znacząca, to instytucje kultury w Polsce wciąż jeszcze wydają się nie dostrzegać w wystarczającym stopniu korzyści płynących z partycypacyjnego podejścia, z postawienia człowieka w centrum uwagi oraz z poznania i wyjścia naprzeciw jego potrzebom. A przecież budowanie doświadczenia klienta, które pozwala zaangażować i pokazać wartości płynące z nowych rozwiązań, może przynieść wymierne efekty w postaci zaangażowanego środowiska pracy, bardziej zadowolonych i utożsamiających się z marką klientów, kreatywnych i chętnych do działania pracowników, ale również pozwolić opracować nowe modele biznesowe, poprawić komunikację we wszystkich punktach styku z firmą, projektować nowe i innowacyjne rozwiązania w zakresie oferty i organizacji.³⁸⁷

Badania prowadzone w Polsce, Litwie i Islandii³⁸⁸ pokazują bardzo niski stopień angażowania odwiedzających w działalność instytucji kultury. W Polsce 18,9% badanych muzeów (n=36) przeprowadza ankiety albo organizuje grupy fokusowe z konsumentami kilka razy w roku, 13,5% – raz w roku, natomiast 37,8% nie robi tego nigdy. Tylko 3 z 24 badanych litewskich muzeów przeprowadza ankiety albo organizuje grupy fokusowe z konsumentami kilka razy w roku. Po 8 robi to raz w roku lub rzadziej niż raz w roku, natomiast 5 – nie robi tego nigdy. Na Islandii tylko 1 z 23 badanych muzeów prosi konsumentów o wyrażenie opinii częściej niż raz w roku, 4 z nich – raz w roku, a 8 nie robi tego nigdy. Ponad połowa polskich muzeów na pytanie o powody braku prowadzenia ankiet lub grup fokusowych z konsumentami odpowiedziało, że ich nie potrzebuje. Prawie 43% muzeów w Polsce wskazało na brak środków finansowych. Nieco inaczej przedstawiają się wyniki badań wśród muzeów z całej Europy.

³⁸⁵ Kang M., Gretzel U., Perceptions of museum podcast tours: Effects of consumer innovativeness, Internet familiarity and podcasting affinity on performance expectancies, *Tourism Management Perspectives*, 2012, Vol. 4, s. 155-163.

³⁸⁶ Recuero Virto N., Gomez Punzón J., Blasco López M.F., Figueiredo J., Perceived relationship investment as a driver of loyalty: The case of Conimbriga Monographic Museum, *Journal of Destination Marketing & Management*, 2019, Vol. 11, s. 23-31.

³⁸⁷ Krawiec W., Kreatywność jako determinanta tworzenia wartości i pogłębiania doświadczeń jej odbiorców, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 2018, nr 529, s. 137.

³⁸⁸ Šimansone I. Z. (kierownik projektu), *NEMO Working Group, Muzea i przemysły kreatywne (praca w toku)*, 2017, <https://www.nck.pl/badania/raporty/raport-muzea-i-przemysly-kreatywne> (dostęp 20.10.2018).

Ponad 50% muzeów wskazało jako przyczynę nieprzeprowadzania takich badań brak środków finansowych. Około 30% nie widzi takiej potrzeby. Na skomplikowane procedury zwróciło uwagę co czwarte badane muzeum.³⁸⁹

Badania przeprowadzone przez Wioletę Krawiec w teatrach i filharmoniach w Polsce pokazują, że instytucje te nie realizują co do zasady regularnych badań marketingowych oczekiwań widzów lub słuchaczy względem oferty produktowej. W badanej próbie (n=39) 12 instytucji wskazało, że prowadzi takie badania, pozostałych 27 nie robi tego. Badano również obszary działalności teatrów i filharmonii, w których mogą uczestniczyć klienci. 28 spośród 39 badanych instytucji potwierdziło, że klienci nie mają wpływu na ich działania. Z badanej grupy jedna filharmonia wskazała, że klienci mogą uczestniczyć w opracowaniu scenariusza przedstawienia, wydarzenia lub koncertu oraz jedna filharmonia poinformowała, że mogą angażować się w decydowanie o obsadzie danego przedstawienia, wydarzenia lub koncertu. W badanej grupie 4 teatry potwierdziły, że odbiorcy mogą angażować się w planowanie bieżącego zakończenia przedstawienia, wydarzenia lub koncertu na przykład poprzez utwór na bis lub wybór wariantu zakończenia spektaklu. W jednym teatrze odbiorcy mają również możliwość wyboru miejsca wystawienia przedstawienia (na przykład: przedstawienie w plenerze)³⁹⁰.

Z badania „Kultura lokalnie. Między uczestnictwem w kulturze a partycypacją w zarządzaniu”³⁹¹ wynika, że:

1. Mieszkańcy mają możliwość zgłaszania sugestii dotyczących oferty oraz pomysłów na nowe formy działalności instytucji kultury.
2. Pracownicy instytucji deklarowali jej otwartość na uwagi i sugestie ze strony społeczności lokalnej.
3. W instytucjach kultury istnieje świadomość konieczności wyjścia z inicjatywą zachęcającą do partycypacji; nie przekłada się to jednak na podejmowanie działań polegających na zaproszeniu do dyskusji różnych środowisk i grup społecznych;
4. Powodem braku angażowania społeczności przez instytucje jest obawa przed krytyką i negatywną oceną oraz niechęć do ingerowania osób z zewnątrz w jej pracę.³⁹²

³⁸⁹ Ibidem.

³⁹⁰ Krawiec W., *Zarządzenie wartością dla klienta a marketing doświadczeń w instytucjach kultury. Działania współczesnego teatru i filharmonii*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2020, s. 152-157.

³⁹¹ Kowalik W., Matlak M., Nowak A., Noworól K., Noworól Z., *Kultura...*, op. cit.

³⁹² Ibidem, s. 81-85.

Autorzy raportu wskazują jednocześnie, że brakuje „opartego na jasnych zasadach modelu uczestnictwa mieszkańców w konsultowaniu lub podejmowaniu decyzji”³⁹³. Podkreślają, że ważnym narzędziem partycypacji społeczności w procesie decyzyjnym jest diagnoza preferencji odbiorców oraz ewaluacja prowadzonych działań, co przyczynia się do dostosowania oferty do potrzeb społeczności.³⁹⁴

Najciekawsze wnioski z badania związane z tematyką prezentowanej pracy dotyczące zbiorowości gminy scharakteryzowanej jako posiadająca „stosunkowo dużą instytucję kultury o szerokim profilu działalności” przedstawiają się następująco³⁹⁵:

1. Zdaniem respondentów o sposobie działania i programie instytucji kultury powinni decydować głównie mieszkańcy, kierownik instytucji oraz wszyscy pracownicy instytucji. Rada gminy i przedstawiciele lokalnych stowarzyszeń wymieniani są na dalszych miejscach.
2. Zgłaszanie propozycji i sugestii dotyczących oferty jest głównym sposobem oddziaływania na instytucję wskazywanym przez respondentów.
3. Ponad połowa respondentów aktywnie włączyłaby się w proces współdecydowania o działalności instytucji kultury, gdyby istniała taka możliwość.³⁹⁶

Autorzy podsumowują, że „badana zbiorowość, niezależnie od rzeczywistego zaangażowania, wykazuje zatem dużą chęć partycypacji w tworzeniu oferty i wpływaniu na funkcjonowanie ośrodka. Widoczna jest tu także świadomość celu istnienia instytucji i jej przeznaczenia, co wyraża się w podkreśleniu roli mieszkańców jako najważniejszego podmiotu decyzyjnego.”³⁹⁷ W celu analizy tych wątków dotyczących mniejszych ośrodków warto zapoznać się z całością raportu.

Te wyniki wypadają niezwykle interesująco, gdy zestawimy je z badaniem prowadzonym wśród 750 prezesów (CEO) globalnych przedsiębiorstw, z którego wynika, że aż 36% nowych pomysłów na produkty generowanych jest przez konsumentów (wykres II.5). Dodatkowo menedżerowie firm dostrzegają szereg korzyści płynących ze współtworzenia wartości w procesie projektowania produktu z klientami (wykres II.6.). Potencjał w tym zakresie tylko w niewielkim stopniu jest obecnie wykorzystywany przez instytucje prowadzące działalność muzealną w Polsce.

³⁹³ Ibidem, s. 83.

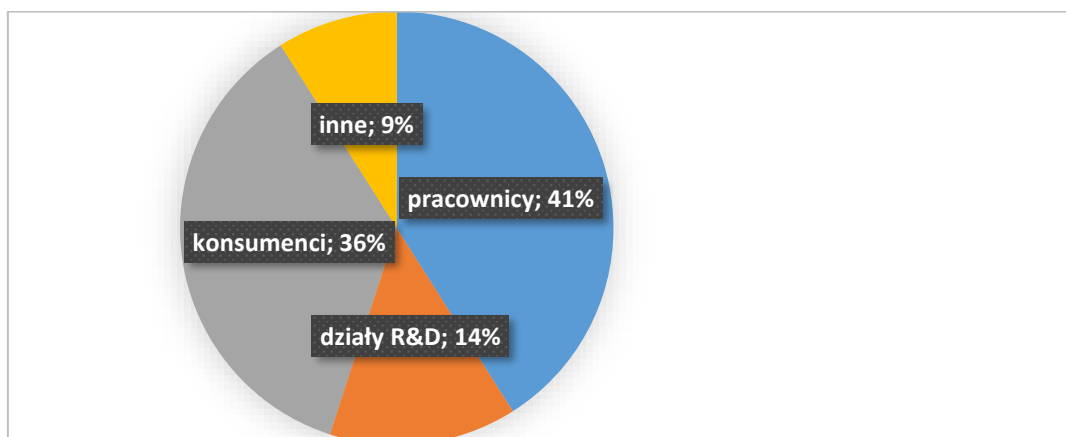
³⁹⁴ Ibidem, s. 84.

³⁹⁵ Ibidem, s. 119.

³⁹⁶ Ibidem, s. 121-122.

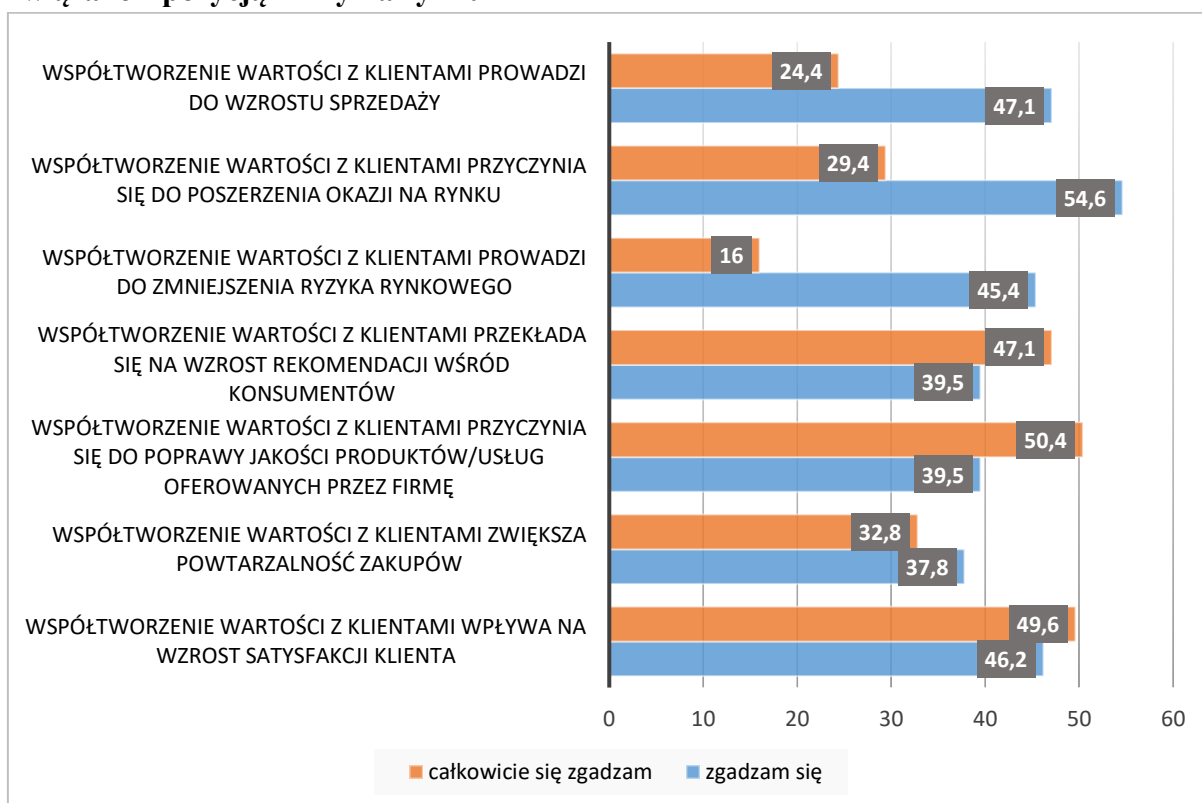
³⁹⁷ Ibidem, s. 121-122.

Wykres II.5. Źródła generowania nowych pomysłów



Źródło danych: Gürbüz E., Theory of New Product Development and Its Applications, [w:] Oflazoglu S. (red.), *Marketing*, IntechOpen, London 2018, <http://dx.doi.org/10.5772/intechopen.74527>.

Wykres II.6. Korzyści ze współtworzenia wartości z konsumentami – opinie menedżerów dotyczące wpływu współtworzenia wartości z konsumentami na poszczególne obszary związane z pozycją firmy na rynku



Źródło danych: Łaskiewicz A., Value Creation by Engaging Customers in the Process of Product and Business Design in a Virtual Environment, *Handel Wewnętrzny*, 2018, tom II, nr 4(375), s. 165

Procesy partycypacji wpływają na otwartość instytucji kultury na różnorodność oraz wpływają tym samym na poszerzenie publiczności poza tę „tradycyjną”³⁹⁸. Jedną z głównych konsekwencji wdrażania projektów partycypacji społecznej w instytucjach kultury jest wzmacnianie tych instytucji dzięki większemu wsparciu ze strony społeczeństwa i instytucji publicznych, a także większej kreatywności w ramach procesu decyzyjnego³⁹⁹.

Istnieją różne stopnie uczestnictwa publiczności. Sterner⁴⁰⁰ odniósł się do pięciu stopni zaproponowanych wcześniej przez Brown, Novak-Leonard i Gilbride⁴⁰¹: *spectator* (widz), *enhanced engagement* (rozszerzone zaangażowanie), *crowdsourcing*, *co-creation* (współtworzenie) oraz *audience as artist* (publiczność jako artysta). Każda z nich wymaga innej uwagi i większego scedowania władzy w dyskursie instytucji na publiczność⁴⁰².

W literaturze wskazuje się na trzy główne czynniki wpływające na zaangażowanie zwiedzających. Stanowią je: wcześniejsza wiedza, motywacja oraz kapitał kulturowy. Czynniki te zostały zaprezentowane w poniższej tabeli.

Tabela II.13. Czynniki stymulujące zaangażowanie zwiedzających

Rodzaj czynnika	Opis	Autorzy
Wcześniejsza wiedza	Obeznanie, wiedza specjalistyczna, w tym wiedza i umiejętności oraz dotychczasowe doświadczenie związane z danym miejscem	Baloglu, 2001; Gursoy & McCleary, 2004; Ho et al., 2012; Kerstetter & Cho, 2004; Mitchell & Dacin, 1996; Moore & Lehmann, 1980; Park & Lessig, 1981; Prentice, 2004a

³⁹⁸ a) Sterner B. L., The Story Slam Model: Leveraging Autobiography in Participatory Arts for Audience Diversification, *Journal of Arts Management Law and Society*, 2016, Vol. 46, No. 5, s. 274–281; b) Werner B.L., Hayward J., Larouche C., Measuring and Understanding Diversity is not So Simple: How Characteristics of Personal Identity Can Improve Museum Audience Studies, *Visitor Studies*, 2014, Vol. 17, No. 2, s. 191–206; c) Ayala I., Cuenca-Amigo M., Cuenca J., Examining the state of the art of audience development in museums and heritage organisations: a systematic literature review, *Museum Management and Curatorship*, 2020, Vol. 35, No. 3, s. 306–327

³⁹⁹ Jancovich L., Breaking Down the Fourth Wall in Arts Management: The Implications of Engaging Users in Decision-Making, *International Journal of Arts Management*, 2015, Vol. 18, No. 1, s. 14–28.

⁴⁰⁰ Sterner B.L., The Story Slam Model: Leveraging Autobiography in Participatory Arts for Audience Diversification, *Journal of Arts Management Law and Society*, 2016, Vol. 46, No. 5, s. 274–281, DOI:10.1080/10632921.2016.1229641.

⁴⁰¹ Brown A.S., Novak-Leonard J.L., Gilbride S., *Getting in on the Act: How Arts Groups are Creating Opportunities for Active Participation*, James Irvine Foundation, San Francisco 2011.

⁴⁰² Strachan A., Mackay L., Veiled Practice: Reflecting on Collaborative Exhibition Development Through the Journey of One Potentially Contentious Object, *Museum Management and Curatorship*, 2013, Vol. 28, No. 1, s. 73–90, DOI:10.1080/09647775.2012.754981.

Różnorodne motywacje	Samoekspresja, samorealizacja, wizerunek własny, atrakcyjność grupy, przyjemność, satysfakcja, rekreacja i rozwój osobisty	Ballantyne et al., 2011; Baloglu & Uysal, 1996; Black, 2005; Falk et al., 2011; Iso-Ahola, 1982; Kolar & Zabkar, 2010; Park & Yoon, 2009; Prentice, 2004b; Stebbins, 2009
Kapitał kulturowy	Pochodzenie społeczne, nagromadzenie doświadczeń w udziale w kulturze, gusta, edukacja	Bourdieu, 1984; Holt, 1998; Peterson, 2005; Stringfellow et al., 2013

Źródło: Taheri B., Jafari A., O’Gorman K., Keeping your audience: Presenting a visitor engagement scale, *Tourism Management*, 2014, Vol. 42, s. 322.

Źródła wskazane w tabeli:

1. Baloglu S., Image variations of Turkey by familiarity index: informational and experiential dimensions, *Tourism Management*, 2001, Vol. 22, s. 127-133.
2. Gursoy G., McCleary K.W., An integrative model of tourist’s information search behavior, *Annals of Tourism Research*, 2004, Vol. 31, No. 2, s. 353-373.
3. Ho C.I., Lin M.H., Chen H.-M., Web users’ behavioural patterns of tourism information search: from online to offline, *Tourism Management*, 2012, Vol. 33, No. 6, s. 1468- 1482.
4. Kerstetter D., Cho M.-H., Prior knowledge, credibility and information search, *Annals of Tourism Research*, 2004, Vol. 31, No. 4, s. 961-985.
5. Mitchell A., Dacin P., The assessment of alternative measures of consumer expertise, *Journal of Consumer Research*, 1996, Vol. 23, s. 219-239.
6. Moore W., Lehmann D., Individual differences in search behavior for a nondurable, *Journal of Consumer Research*, 1980, Vol. 7, s. 296-307.
7. Park C.W., Lessig V.P., Familiarity and its impact on consumer decision biases and heuristics, *Journal of Consumer Research*, 1981, Vol. 8, No. 2, s. 223-231.
8. Prentice R., Tourist familiarity and imagery, *Annals of Tourism Research*, 2004a, Vol. 31, No. 4, s. 923-945.
9. Ballantyne R., Packer J., Falk J., Visitors’ learning for environmental: testing short- and long-term impacts of wildlife tourism experiences using structural equation modelling, *Tourism Management*, 2011, Vol. 32, No. 6, s. 1243-1252.
10. Baloglu S., Uysal M., Market segments of push and pull motivations: a canonical correlation approach, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 1996, Vol. 8, No. 3, s. 32-38.
11. Black G., *The engaging museum: Developing museums for visitor involvement*, Routledge, London 2005.
12. Falk J.H., Dierking L. D., Adams M., Living in a learning society: museums and free-choice learning, [w:] Macdonald S. (red.), *A companion to museum studies*, Blackwell Publishing, Oxford 2011, s. 323-339.
13. Iso-Ahola S. E., Toward a social psychological theory of tourism motivation: a rejoinder, *Annals of Tourism Research*, 1982, Vol. 9, No. 2, s. 256-262.
14. Kolar T., Zabkar V., A consumer-based model of authenticity: an oxymoron or the foundation of cultural heritage marketing?, *Tourism Management*, 2010, Vol. 31, No. 5, s. 652-664.
15. Park D.-B., Yoon, Y.-S., Segmentation by motivation in rural tourism: a Korean case study, *Tourism Management*, 2009, Vol. 30, No. 1, s. 99-108.
16. Prentice R., Tourist motivation and typologies, [w:] Lew A.A., Hall M.C., Williams M.A. (red.), *A companion to tourism*, Blackwell Publishing, Oxford 2004b, s. 498-509.
17. Stebbins R., *Leisure and consumption: Common ground / separate worlds*, Palgrave, Londyn 2009.
18. Bourdieu P., *Distinction: A social critique of the judgment of taste*, Harvard University Press, Cambridge, MA, 1984.
19. Holt D. B., Does cultural capital structure American consumption?, *Journal of Consumer Research*, 1998, Vol. 25, No. 1, s. 1-25.

20. Peterson R.A., Problems in comparative research: the example of omnivorousness, *Poetics*, 2005, Vol. 33, No. 5-6, s. 257-282.
21. Stringfellow L., McLaren A., Maclean M., O’Gorman K., Conceptualizing taste: food, culture and celebrities, *Tourism Management*, 2013, Vol. 37, s. 77-85.

W ramach badań opublikowanych w 2014 roku prowadzonych w Muzeum Kelvingrove w Glasgow analizowano związek pomiędzy poziomem zaangażowania zwiedzających a wymienionymi czynnikami. Udokumentowano silny predykcyjny wpływ wcześniejszej wiedzy na poziom zaangażowania. Dostarczono również dowodów empirycznych na związek pomiędzy posiadanym kapitałem kulturowym a zaangażowaniem podczas pobytu w muzeum. W trakcie badania wyróżniono dwie podskale motywacji: „rekreacyjną” dotyczącą doświadczeń opartych na przyjemności i „refleksyjną” dotyczącą kwestii osobistych, samorealizacji i tożsamości. Wykazano związek pomiędzy zaangażowaniem a motywacją rekreacyjną zwiedzających i – co może wydać się zaskakujące – wyniki ujawniły, że motywacja refleksyjna nie miała żadnego istotnego wpływu na zaangażowanie w trakcie wizyty w muzeum (należy jednak uwzględnić fakt, że Autorzy wskazują na ograniczenie dotyczące uogólnień ze względu na specyfikę muzeum, w którym prowadzone było badanie).⁴⁰³

W oparciu o przegląd literatury, wywiady prowadzone z konsumentami oraz menedżerami w instytucjach kultury określono następujące rodzaje angażowania w projektowanie oferty, rozwój nowego produktu lub modyfikację istniejących:

- 1) WIDZ – korzystanie z oferty instytucji kultury, udział w organizowanych przez instytucję kultury wydarzeniach,
- 2) OPINIODAWCA – opiniowanie, recenzowanie skierowane do instytucji kultury, wykorzystywane są różne kanały komunikacji,
- 3) RECENZENT – opiniowanie, wyrażanie opinii, oceny skierowane do innych klientów i konsumentów za pośrednictwem różnych kanałów komunikacji,
- 4) WSPÓŁTWÓRCA – współudział w tworzeniu produktu, usługi, funkcjonalności produktu, marketingu, obsługi klienta.

Z racji zakresu pracy nie analizuję udziału publiczności jako artysty. Nie dotykam tu bowiem tworzenia dzieł sztuki, a projektowania oferty, jaką jest wystawa (na której oczywiście dzieła sztuki mogą być prezentowane) czy działalność edukacyjna.

Każda ze wskazanych grup wymaga innego budowania relacji i zarządzania nimi. Wątek ten został szerzej przedstawiony w kolejnych rozdziałach prezentujących badania empiryczne oraz model wdrożenia.

⁴⁰³ Taheri B., Jafari A., O’Gorman K., Keeping your audience: Presenting a visitor engagement scale, *Tourism Management*, 2014, Vol. 42, s. 321-329.

W literaturze naukowej dostrzega się coraz częstsze angażowanie odbiorców w tworzenie wystaw. Przegląd badań empirycznych nad partycypacyjnym rozwojem wystaw, w odniesieniu do metod, stopnia uczestnictwa, przesłanek, przeszkód i czynników ułatwiających został opublikowany w 2015 r. na łamach *Museum Management and Curatorship*⁴⁰⁴. W artykule tym, inspirując się spektrum zaangażowania użytkownika opracowanym przez Carmel, Whitaker i George⁴⁰⁵, zaproponowano trzy kategorie zaangażowania w tworzenie wystaw w muzeach odnoszące się do poziomu uczestnictwa (tabela II.14).

Tabela II.14. Kategorie zaangażowania

Kategoria zaangażowania	Poziom uczestnictwa	Opis
konsultacyjne	niski	• uczestnicy zewnętrzni dostarczają i otrzymują informacje w związku z procesem rozwoju wystawy • uczestnicy są przydzielani do określonych przez muzeum zadań • uczestnicy są zapraszani do przyjęcia określonych ról lub zadań, inicjatorem i prowadzącym projekt pozostaje muzeum • mimo włączenia uczestników zewnętrznych w rzeczywistości wywierają oni ograniczony wpływ na decyzje muzeum
reprezentacyjne	średni	• uczestnicy zewnętrzni komentują lub wybierają wcześniej zdefiniowane artefakty, koncepcje, produkty lub projekty • muzeum konsultuje się z uczestnikami • uczestnicy udzielają rad i sugestii pracownikom muzeum w projekcie prowadzonym przez muzeum • uczestnicy zewnętrzni rozumieją proces, ich opinie są traktowane poważnie i są informowani o tym, jak przyczynili się do końcowego rezultatu
konsensualne	wysoki	• uczestnicy zewnętrzni biorą odpowiedzialność za decyzje dotyczące całego procesu, w który są zaangażowani i mają na niego wpływ • muzeum inicjuje projekt

⁴⁰⁴ Patrz: Mygind L., Hällman A.K., Bentsen P., Bridging gaps between intentions and realities: a review of participatory exhibition development in museums, *Museum Management and Curatorship*, 2015, Vol. 30, No. 2, s. 117-137.

⁴⁰⁵ Carmel E., Whitaker R.D., George J.F., PD and Joint Application Design: A Transatlantic Comparison, *Communications of the ACM*, 1993, Vol. 36, No. 6, s. 40-48.

		• muzeum dzieli się decyzjami z uczestnikami zewnętrznymi • muzeum pozwala uczestnikom artykułować ich potrzeby i życzenia, zachęcając ich do aktywnego zaangażowania w proces rozwoju
--	--	---

Źródło: opracowano na podstawie: Mygind L., Hällman A.K, Bentsen P., Bridging gaps between intentions and realities: a review of participatory exhibition development in museums, *Museum Management and Curatorship*, 2015, Vol. 30, No. 2, s. 122-123

Przedstawione powyżej kategorie zaangażowania należy rozumieć jako uproszczone. W rzeczywistości pomiędzy tymi trzema kategoriami istnieje kontinuum zróżnicowanych podejść w odniesieniu do wpływu i zaangażowania uczestników zewnętrznych w rozwój wystaw w muzeach.⁴⁰⁶

Autorzy określili uwarunkowania, które mogą mieć charakter sprzyjający lub zniechęcający do zaangażowania odbiorców zewnętrznych w tworzenie wystawy. Wskazano między innymi na:

- a) aspekty kulturowe dotyczące: języka, form pracy, procedur i organizacji muzeum,
- b) poziom i formę kontroli muzeum nad projektem,
- c) cechy uczestników i ich przygotowanie do podjęcia takiej współpracy,
- d) sposób zarządzania sporami między uczestnikami zewnętrznymi a muzealnikami.⁴⁰⁷

Jako kluczowe czynniki wpływające na powodzenie partycypacyjnego podejścia do projektowania wystaw wskazano:

- 1) faktyczne nastawienie i chęć muzeum do włączenia uczestników w powstawanie wystawy,
- 2) określenie przez muzeum, jak wiele jest w rzeczywistości możliwe, w zależności od finansowania, czasu, chęci ze strony różnych szczebli organizacyjnych muzeum,
- 3) stworzenie wspólnej i neutralnej przestrzeni zarówno dla pracowników muzeum, jak i uczestników zewnętrznych,
- 4) uwzględnienie uwarunkowań kulturowych i motywacji uczestników zewnętrznych,
- 5) poziom organizacyjny muzeum.⁴⁰⁸

⁴⁰⁶ Mygind L., Hällman A.K, Bentsen P., Bridging..., op. cit., s. 123.

⁴⁰⁷ Ibidem, s. 134-135.

⁴⁰⁸ Ibidem, s. 135.

Z szerokiego przeglądu literatury opublikowanego w 2020 r.⁴⁰⁹ wynika, że aby muzea i pozostałe organizacje zajmujące się dziedzictwem odniosły sukces w zakresie bliskiej współpracy ze społecznością, konieczne jest podjęcie dwóch kroków:

- 1) poznanie swojej publiczności, które prowadzi do jej lepszego zrozumienia,
- 2) wdrożenie potrzebnych zmian wewnątrz organizacji, które może obejmować różne aspekty: poprawę dostępności fizycznej⁴¹⁰; akceptację trudności, jakie te zmiany za sobą pociągają⁴¹¹; dostosowanie sposobu informowania różnych odbiorców⁴¹²; oraz wzmacnianie kompetencji profesjonalistów pracujących w muzeach np. poprzez szkolenia⁴¹³.

Przygotowując programy angażujące odbiorców warto pamiętać, że muzea potrzebują swoich partnerów społecznych o wiele bardziej niż partnerzy społeczni muzea. Takie podejście pozwala spojrzeć na własną działalność przez pryzmat korzystających z usług oraz innych interesariuszy. Dodatkowo warto mieć na uwadze, że zarówno partnerzy społeczni jak i odbiorcy usług są tego doskonale świadomi i mówią "Wy, wasza organizacja, potrzebujecie nas bardziej niż my was"⁴¹⁴.

Instytucja kultury chcąc angażować odbiorców musi zadbać o stworzenie odpowiednich warunków. Główne potrzeby konsumentów w tym zakresie można sklasyfikować w czterech obszarach: relacje z instytucją, wiarygodność instytucji, dostęp do informacji, forma badań i angażowania konsumentów (patrz tabela II.15).⁴¹⁵

⁴⁰⁹ Ayala I., Cuenca-Amigo M., Cuenca J., Examining the state of the art of audience development in museums and heritage organisations: a systematic literature review, *Museum Management and Curatorship*, 2020, Vol. 35, No. 3, s. 306-327.

⁴¹⁰ Bloxam E., Ancient Quarries in Mind: Pathways to a More Accessible Significance, *World Archaeology*, 2011, Vol. 43, No. 2, s. 149–166, DOI:10.1080/00438243.2011.579481.

⁴¹¹ Strachan A., Mackay L., Veiled Practice: Reflecting on Collaborative Exhibition Development Through the Journey of One Potentially Contentious Object, *Museum Management and Curatorship*, 2013, Vol. 28, No. 1, s. 73–90, DOI:10.1080/09647775.2012.754981.

⁴¹² Fomichova O. S., Fomichov V. A., A New Paradigm for Constructing Children-Oriented Web-Sites of Art Museums., *Technology and Society*, 2003, Vol. 6, No. 3, s. 24–29.

⁴¹³ Papathanasiou-Zuhr D., Anastasios V., Design and Delivery of a Novel EQF Professional Profile in the Heritage Sector: The Approach of the South East Europe Territorial Cooperation Project "SAGITTARIUS", *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 2015, Vol. 188, s. 53–56, DOI:10.1016/j.sbspro.2015.03.338.

⁴¹⁴ Lynch B. T., Custom-made reflective practice: can museums realise their capabilities in helping others realise theirs?, *Museum Management and Curatorship*, 2011, Vol. 26, No. 5, s. 441-458, DOI: 10.1080/09647775.2011.62173.1

⁴¹⁵ Kosiada-Sylburska M., Dlaczego konsumenci angażują się w przygotowanie usług w muzeach? Wstęp do badań, [w:] Borodako K. (red.), *Turystyka w okresie pandemii*, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań 2021, s. 219-227.

Tabela II.15. Uwarunkowania chęci konsumentów do angażowania się w działalność instytucji kultury

Relacje – dialog z odbiorcami, budowanie relacji – budowanie grup wsparcia – szczerłość i zaufanie są ważnymi czynnikami wpływającymi na zaangażowanie konsumentów – świadectwa tego, że udział konsumentów ma realny wpływ na funkcjonowanie tej instytucji – docenienie osób zaangażowanych, informowanie o tym, że pewne zmiany są dzięki nim	Wiarygodność – realna chęć zaangażowania odbiorców i wdrożenia zmian – konsekwencja w działaniu instytucji – konsultowanie przez instytucje różnych zmian z odbiorcami – widoczny efekt wprowadzanych zmian – instytucje powinny dbać o to, żeby szybko wprowadzać zmiany
Dostęp do informacji – informacja o badaniu powinna być skierowana do szerokiego grona, aby jak najwięcej osób mogło się o tym dowiedzieć – w przestrzeni muzealnej (realnej i cyfrowej) powinny znaleźć się informacje, że jakieś rozwiązanie powstało dzięki zaangażowaniu konsumentów – poprawa dostępu do informacji o szeroko rozumianej działalności instytucji kultury (obecnie zdobycie informacji wymaga sporo trudu) – informowanie osób, które są na miejscu w danej instytucji o możliwościach zaangażowania (te osoby wykazały już pewną aktywność i zainteresowanie) – szybka reakcja na zapytania oraz dzielenie się informacjami z odbiorcami	Forma – atrakcyjna forma przeprowadzenia badań – dobrze przygotowane i przeprowadzone badania – instytucje nie powinny płacić za udział w badaniach – wszyscy pracownicy instytucji powinni być poinformowani o badaniach, tak aby ich uczestnicy nie czuli się „intruzami” – przekazanie informacji, jak wiedza płynąca z warsztatu zostanie wykorzystana, jak i kiedy uwagi uczestników zostaną wprowadzone i wykorzystane

Źródło: Kosiada-Sylburska M., Dlaczego konsumenci angażują się w przygotowanie usług w muzeach? Wstęp do badań, [w:] Borodako K. (red.), *Turystyka w okresie pandemii*, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań 2021, s. 224

Współpraca i angażowanie nie może mieć miejsca bez skutecznej komunikacji pomiędzy stronami. Konieczne jest zadbanie o ten aspekt. Implikacje dla zaangażowania z perspektywy komunikacji i typów interakcji zaprezentowano w poniższej tabeli.

Tabela II.16. Implikacje dla zaangażowania z perspektywy komunikacji i typów interakcji

Rodzaj interakcji	Forma komunikacji	Opis interakcji	Typowe narzędzia / kanały	Rezultaty / implikacje dla zaangażowania
Brak interakcji	Informacja	Pojedyncza interakcja, komunikacja jednokierunkowa, brak lub ograniczone dostrzeganie zmian w czasie. • Uczestnicy oddzieleni od siebie (lokalizacja i czas), czyli asynchroniczne doświadczenia. • Brak możliwości odpowiedzi.	• Wyświetlanie informacji. • Przesyłka pocztowa, email, publikacje w mediach, reklama, materiały informacyjne.	• Informacja i wiedza. • Brak zaangażowania. • Brak dowodów na zmianę zachowań.
Poziom 1 interakcji	Rzecznictwo (<i>advocacy</i>) - uproszczona komunikacja dwukierunkowa	Niska interakcja, komunikacja jednokierunkowa, niska częstotliwość, ograniczona zmiana w czasie. • Pojedyncza/ograniczona iteracja. • Zaproszenie do odpowiedzi, ale nie skutkujące kontynuacją komunikacji.	• Media społecznościowe np. posty na Facebook; <i>Tweet/Retweet</i> • <i>AI/Chatboty</i>	• Reakcje "ślepej uliczki", takie jak polubienie strony lub <i>retweet</i>. • Podziękowanie i uznanie. • Brak widocznych zmian w zachowaniu. • Niskie zaangażowanie - prawdopodobnie symboliczne.
Poziom 2 interakcji	Rzecznictwo (<i>advocacy</i>) - dwukierunkowa komunikacja	Mała liczba iteracji, komunikacja dwukierunkowa, średnia częstotliwość, ograniczona zmiana w czasie. • Lobbying/agitacja na rzecz wcześniej ustalonych decyzji • Ograniczona iteracja • Zbieżność w czasie • Zaproszenie do reakcji, ale niekoniecznie skutkujące kontynuacją komunikacji	• Rozmowa (w cztery oczy i online)	• Argumentacja, dyskusja i debata w celu uzyskania poparcia dla jednej z opcji • Najbardziej przydatna w epizodycznym zaangażowaniu wokół jakiejś kwestii

Poziom 3 interakcji	Połączenie / epizodyczny	Średni zakres interakcji, koncentracja na komunikacji, średnia częstotliwość, zmiana w czasie. • Spotkanie / działanie • Poszukiwanie / znajdowanie • Powtarzane / trwające do danego punktu końcowego • Wynikająca z tego zmiana może być bardzo widoczna (behawioralna)	• Publiczne rozważania • Konsultacje wokół wdrażania istniejących, niepodlegających negocjacji decyzji	• Wspólne wypracowywanie punktów widzenia i rozwiązań problemów • Istotne dla zaangażowania epizodycznego powiązanego z zaangażowaniem relacyjnym
Poziom 4 interakcji	Połączenie / relacyjny	Wysoka iteracja, skoncentrowana na komunikacji, może mieć niską częstotliwość, zmiana w czasie • Rozmowa / dzielenie się • Powtarzalne / ciągłe • Inwestycja (emocjonalna / finansowa / fizyczna itp.) w jej podtrzymywanie • Nie zawsze skoncentrowane na decyzji	• <i>World Cafe</i>* • <i>Charrettes</i>**	• Współtworzenie nowej wiedzy • Rozwój, utrzymanie i wzmocnienie pozytywnego, wspólnego spojrzenia na siebie nawzajem • Ważne w zaangażowaniu relacyjnym

Źródło: Johnston K.A., Lane A.B., Communication with intent: A typology of communicative interaction in engagement, *Public Relations Review*, 2021, Vol. 47, Art. 101925, s. 21-22

**World Cafe* to ustrukturyzowany proces konwersacyjny służący do dzielenia się wiedzą. Metoda, wykorzystuje nieformalne, kawiarniane otoczenie, aby uczestnicy mogli zbadać problem, omawiając go w małych grupach przy stolikach. Dyskusja odbywa się w kilku rundach po 20-30 minut, a kawiarniana atmosfera ma na celu umożliwienie prowadzenia bardziej zrelaksowanych i otwartych rozmów oraz zabrania głosu wszystkim uczestnikom.⁴¹⁶

***Charrettes (Design Charrette)* to intensywne, praktyczne warsztaty, które gromadzą ludzi z różnych dziedzin i środowisk wraz z członkami społeczności w celu zbadania opcji projektowych dla danego obszaru. Charrette różni się od tradycyjnego procesu konsultacji społecznych tym, że opiera się na projektowaniu.⁴¹⁷

⁴¹⁶ <https://www.involve.org.uk/resources/methods/world-cafe> (dostęp 20.02.2022)

⁴¹⁷ <https://www.involve.org.uk/resources/methods/design-charrettes> (dostęp 20.02.2022)

Badania dotyczące współtworzenia doświadczeń w muzeach prowadzone w Polsce w 2017 r. wykazały, że dla kreowania doświadczeń udział zwiedzających w ich współtworzeniu ma fundamentalne znaczenie. Kluczowe jest więc angażowanie zwiedzających i tworzenie warunków do ich aktywnego uczestnictwa podczas wizyty.⁴¹⁸

Dla pogłębienia tematu związanego z koprodukcją wystaw warto zapoznać się z przeglądem 20 studiów przypadku muzeów z Wielkiej Brytanii opracowanym przez Sue M. Davies⁴¹⁹. Analiza dotyczy zaangażowania podmiotów zewnętrznych, czyli ekspertów, konsumentów oraz współpracy z innymi muzeami. W tych 20 studiach przypadku „strony zewnętrzne” były zaangażowane w różny sposób. Niekiedy zaangażowanie to ograniczało się do jednorazowej interakcji, np. wyrażenia opinii w ramach grupy fokusowej lub napisania propozycji tematu wystawy. W innych przypadkach zaangażowanie było znacznie bardziej złożone i długotrwałe oraz miało większy wpływ na końcową wystawę.⁴²⁰

II.5. Uwarunkowania kształtowania oferty instytucji kultury

„Świadome kształtowanie oferty muzeum, przy wsparciu badań marketingowych oraz analizowaniu zmieniających się potrzeb współczesnego konsumenta, jest kluczem do sukcesu placówki muzealnej, która – w nowoczesnym świecie – wcale nie musi rezygnować z realizacji swojej statutowej misji chronienia dziedzictwa kulturowego.”⁴²¹ W literaturze wskazuje się, że organizacje kulturalne zorientowane na odbiorców powinny zajmować się następującymi obszarami: miejsce, technologie cyfrowe, budowanie potencjału oraz aktywne zaangażowanie i współtworzenie⁴²². Justyna Anders-Morawska powołując się na publikację A. Bollo, C. Da Milano, A. Gariboldi, Ch. Torch i in. opisuje wskazane obszary w poniższy sposób: „Miejsce to obszar działania dotyczący tych projektów i strategii organizacji kultury, które są silnie uzależnione od fizycznego wymiaru produktu marketingowego kultury. Celem jest

⁴¹⁸ Nowacki M., Kruczek Z., Experience marketing at Polish museums and visitor attractions: the co-creation of visitor experiences, emotions and satisfaction, *Museum Management and Curatorship*, 2020, Vol. 36, No. 1, s. 1-20, DOI: 10.1080/09647775.2020.1730228.

⁴¹⁹ Davies S.M., The co-production of temporary museum exhibitions, *Museum Management and Curatorship*, 2010, Vol. 25, No. 3, s. 305-321, DOI: 10.1080/09647775.2010.498988.

⁴²⁰ Ibidem.

⁴²¹ Macalik J., Współczesny odbiorca masowy jako wyzwanie dla usług muzealnych, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 2014, nr 354, s. 59.

⁴²² Bollo A., Da Milano C., Gariboldi A., Torch Ch., we współpracy z Carnelli L., Karlsson G.L., Schiavone C., Georgadze N., Study on Audience Development – How to pace audience at the centre of cultural organizations, European Commission Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture Directorate D – Culture and Creativity Unit D2 – Creative Europe, Bruksela 2017, cyt. za: Anders-Morawska J., Partycypacyjne praktyki z zakresu sztuki jako element zarządzania widownią w kontekście rozwoju miasta kreatywnego [w:] Domański T. (red. nauk.), *Strategie budowania marki i rozwoju handlu. Nowe trendy i wyzwania dla marketingu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź-Warszawa 2020, s. 104.

wzbudzenie poczucia współwłasności widowni w odniesieniu do fizycznej przestrzeni, w której są tworzone doświadczenia kulturalne. Technologie cyfrowe to obszar działania, który za pomocą nowoczesnych metod komunikowania ma za zadanie dotarcie do nowych widowni i budowanie zaangażowania. Budowanie potencjału to rodzaj strategii silnie powiązanych z rozwojem tych obszarów marketingu mix, które dotyczą czynnika ludzkiego i procesów. Zwiększanie roli pracowników, rozwój ich umiejętności, kompetencji i zdolności przywódczych są kluczowymi czynnikami zmiany wewnętrznej, która może oddziaływać na zmiany zachowań odbiorców. Aktywne współtworzenie i partycypacja dotyczą działań wpisujących się w różnorodne formy angażowania widowni – od badania preferencji, konsultacji, przez współdecydowanie o kształcie repertuaru aż po nowe formy uczestnictwa w tworzeniu sztuki.”⁴²³

Wartością przyświecającą przedsiębiorcom jest nowoczesność, patrzenie w przyszłość. Natomiast w instytucjach kultury bazuje się wciąż na wartościach bardziej konserwatywnych, przywiązaniu do tradycji, sceptycznym nastawieniu do nowych trendów.⁴²⁴ To, bez czego nie można wyobrazić sobie żadnej działalności biznesowej, w polskich muzeach w zasadzie nie jest podejmowane.⁴²⁵ Przyczyn braku refleksji nad znaczeniem marketingu w polskich instytucjach kultury upatruje się w pozostawaniu przez lata w realiach gospodarki socjalistycznej. Jednak trudno przyjąć to wytłumaczenie biorąc pod uwagę, że zmiany ustrojowe zaszły już ponad 30 lat temu.⁴²⁶ Na niedosyt badań i literatury związanych z marketingowym działaniem instytucji kultury w Polsce w relacji do innych przykładów zagranicznych wskazuje Łukasz Gawęł w tekście „Strategie marketingowe w muzeach”⁴²⁷.

Potencjał dotyczący wdrażania rozwiązań zorientowanych na klienta oraz angażujących odbiorców w projektowanie oferty jest zróżnicowany w zależności od uwarunkowań danej instytucji kultury. Poniższa tabela prezentuje typy muzeów ze względu na poziom ich relacji z otoczeniem.

⁴²³ Anders-Morawska J., *Partycypacyjne...*, op. cit., s. 104

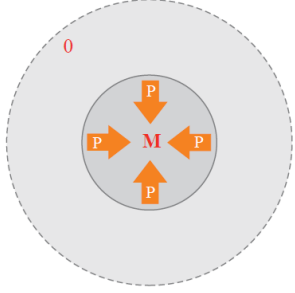
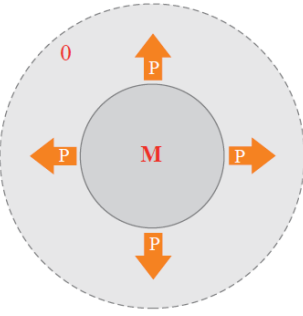
⁴²⁴ Kieliszewski, P., *Próba przejścia do rynkowego modelu zarządzania publiczną instytucją kultury na przykładzie Teatru Muzycznego w Poznaniu*, *Prakseologia*, 2015, Vol. 157/2, s. 271-301.

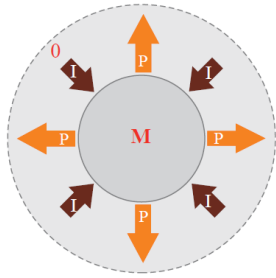
⁴²⁵ Gawęł Ł., *Strategie marketingowe w muzeach*, *Zarządzanie w kulturze*, 2019, nr 20, z. 4, s. 490.

⁴²⁶ Ibidem, s. 495.

⁴²⁷ Ibidem, s. 489–502.

Tabela II.17. Relacje muzeów z otoczeniem społecznym

Kategoria muzeum	Opis	Wizualizacja relacji z otoczeniem M – muzeum, P – program merytoryczny, I – informacja na temat odbiorców oferty, O – otoczenie społeczne
muzeum wsobne	• nastawione na trwanie • brak perspektywy rozwoju relacji z otoczeniem • program merytoryczny kreowany w oderwaniu od realnych potrzeb czy oczekiwań otoczenia • słabe informowanie otoczenia o działalności instytucji • wykorzystywanie jedynie utartych kanałów komunikacji • brak potrzeby zdobywania wiedzy na temat odbiorców	
muzeum otwarte	• muzeum otwarte, szukające porozumienia z otoczeniem • szeroka informacja o prowadzonej działalności • korzystanie z różnych kanałów informacji • różnorodna i bogata oferta (wystawy, program edukacyjny, koncerty, projekcje filmowe, spotkania autorskie, sklep muzealny, kawiarnia, itp.) • budowanie społeczności wokół muzeum, stale obecnej, znajdującej różne powody przychodzenia do muzeum • dobrze przygotowane kampanie promocyjne, materiały audiowizualne, materiały komunikacji wizualnej	

muzeum społecznie zaangażowane	• wejście w autentyczną relację z odbiorcami • rozeznanie, kim są odbiorcy muzeum, jakie są ich oczekiwania, aspiracje, potrzeby, jakie mają kompetencje kulturowe, jakie mają wykształcenie, z jakiej oferty kulturalnej korzystają i jak często to robią, czy przychodzą do muzeum sami, czy w towarzystwie itd. • wdrożenie programu stałych i powtarzalnych badań ilościowych i jakościowych swoich odbiorców • włączenie uzyskanych wyników w proces zarządzania zmianą	
--------------------------------	---	---

Źródło: opracowano na podstawie Gawęł Ł., Strategie marketingowe w muzeach, *Zarządzanie w kulturze*, 2019, nr 20, z. 4, s. 492-494, rysunki: s. 493, 494, 496.

Takiego potencjału możemy poszukiwać w muzeach o cechach muzeum otwartego i muzeum społecznie zaangażowanego. Tego typu instytucje zostały wytypowane do badania w ramach prezentowanej pracy.

Łukasz Gawęł obala obawy związane z korzystaniem z biznesowych metod w instytucjach kultury. Wskazuje, że „muzea nie muszą się zmieniać ze względu na zmieniające się otoczenie społeczne. One po prostu są częścią tego środowiska, więc zmiany są naturalne i nie wypływają z chęci „dostosowania się do wymogów współczesności”, ale z naturalnego procesu zmiany rzeczywistości, w której żyjemy. Właściwa jest więc odwrotna perspektywa: muzea, które nie ulegają zmianie, nie ewoluują, stają się obcą strukturą, nienaturalną w otoczeniu, z którego wyrosły.”⁴²⁸ Przyjmuje on perspektywę, zgodnie z którą marketing kultury jako dwustronna relacja służy zarówno instytucjom, jak i ich klientom, przyczyniając się do ich wzajemnego rozwoju.⁴²⁹

„Instytucja powinna mieć swoją wyrazistość, powinna być identyfikowalna i rozpoznawalna jako miejsce, co do którego wiemy, czego oczekiwać. (...) Instytucja kultury nie powinna być populistyczna, ale wyrazista, w tym sensie, by jej tożsamość przyciągała widzów, a sama instytucja była otwarta na propozycje modyfikacji z ich strony.”⁴³⁰

⁴²⁸ Ibidem, s. 496.

⁴²⁹ Ibidem, s. 501.

⁴³⁰ Krajewski M., Instytucje kultury a uczestnicy kultury. Nowe relacje. Przykład: MS2 w Łodzi, [w:] Śliwa M. (red.), *Strategie dla kultury. Kultura dla rozwoju. Zarządzanie strategiczne instytucją kultury*, Małopolski Instytut Kultury, Kraków 2011, s. 35.

Wiedza marketingowa jest szczególnie dobrze dostosowana do wspierania celów i zadań instytucji kultury dotyczących czynników zewnętrznych, publiczności i otoczenia (np. budowanie publiczności, poprawa doświadczeń muzealnych, zwiększenie sprzedaży, rozwój konkurencyjnych programów).⁴³¹ Odpowiadając na pytanie „*Can museums be all things to all people?*” („Czy muzea mogą być wszystkim dla wszystkich?”) autorzy⁴³² artykułu wskazali szereg narzędzi i technik marketingowych, które mogą pomóc muzeom w osiągnięciu ich celów w zakresie relacji z konsumentami. Wymieniono łącznie 8 pozycji, w tym 4 odnoszące się do koncepcji marketingu mix:

- 1) badania, w tym analiza otoczenia i konkurencji, ocena organizacji, badania publiczności i rynku;
- 2) techniki segmentacji różnych grup odbiorców, *targetowanie* grup, które muzeum chce przyciągnąć, i pozycjonowania muzeum jako dostarczającego korzyści poszukiwanych przez grupy docelowe;
- 3) marketing usług i relacji, którego celem jest stworzenie bliskich więzi z grupami docelowymi (w przypadku muzeów są to powtórne wizyty zwiedzających);
- 4) planowanie strategiczne, czyli długofalowe działanie, dzięki któremu muzeum wizualizuje i planuje swoją przyszłość oraz ustala priorytety;
- 5) rozwój produktu, w tym zarządzanie istniejącymi produktami, jak i generowanie nowych;
- 6) dystrybucja, czyli sposoby, w jakie muzeum może szeroko rozpowszechniać swoją ofertę, poza murami muzeum;
- 7) promocja, na którą składają się narzędzia reklamy, *public relations*, marketingu bezpośredniego, które komunikują ofertę różnym grupom docelowym;
- 8) polityka cenowa, czyli ustalanie opłat za różne oferty muzealne, które pozwolą zwiększyć liczbę odbiorców i dochody.⁴³³

Uwarunkowania dotyczące kształtowania oferty w instytucjach kultury możemy klasyfikować w różny sposób. Pierwszy podział dotyczy uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych. Zewnętrzne obejmują głównie relacje z konsumentami i klientami, organizatorem, sponsorami, konkurencją oraz innymi grupami interesu. Wewnętrzne dotyczą

⁴³¹ Kotler N., Kotler P., *Can Museums be All Things to All People?: Missions, Goals, and Marketing's Role, Museum Management and Curatorship*, 2000, Vol. 18, No. 3, s. 285.

⁴³² Ibidem, s. 271-287.

⁴³³ Ibidem, s. 285-287.

kwalifikacji i nastawienia zarządzających oraz pracowników instytucji kultury, posiadanych zasobów finansowych, lokalowych, technicznych, organizacyjnych. Część uwarunkowań wewnętrznych, jak np. posiadane zasoby, wynika wprost z uwarunkowań zewnętrznych, czyli np. przyznanie odpowiedniego finansowania przez organizatora. Dlatego też bardziej zasadne wydaje się przyjęcie podziału ze względu na rodzaj czynnika wpływającego na kształtowanie oferty i rozpatrywanie go przez pryzmat uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych.

Czynniki programowe. Programowy zakres działalności instytucji kultury określony jest w statucie przyjętym przez jej organizatora. Zapisy statutów mają jednak najczęściej charakter dość ogólny i nie rozstrzygają szczegółów dotyczących oferty programowej. Wskazują obszary tematyczne i formy działania. Opracowanie szczegółowego programu działania w układzie wieloletnim i rocznym pozostaje w sferze decyzji zarządzających instytucją kultury. Udział pracowników jest tu uzależniony od zasad przyjętych przez kierujących instytucją. Może być marginalny i obejmować wykonanie zadań zaprogramowanych przez kierownictwo lub znaczący – branie udziału w formułowaniu planu programowego i szczegółowego planu działania.

Potrzeby konsumentów. Jeden z warunków skutecznego zarządzania wskazanych przez Petera Druckera to orientacja zarządzania na zadowoleniu klienta, czyli na najistotniejszym, podstawowym i ostatecznym rezultacie działalności.⁴³⁴ Potrzeby konsumentów powinny być jednym z kluczowych czynników branych pod uwagę przy podejmowaniu decyzji w zakresie kształtowania oferty przez instytucje kultury. Potrzeby klientów należy badać i analizować. Wiedzę w tym zakresie można pozyskiwać zarówno ze źródeł wtórnych, jak i własnych badań. Wzięcie tego czynnika pod uwagę wiąże się ze sporym wysiłkiem organizacyjnym instytucji, ale dobre rozeznanie potrzeb pozwala wyjść im naprzeciw. Warto tu uwzględnić różne segmenty klientów i grupy docelowe, do których kierowana jest oferta, ponieważ potrzeby te mogą być znacząco różne w zależności od zbiorowości odbiorców.

Grupa docelowa / segment klientów. Grupa docelowa, do której kierowana jest oferta, powinna być punktem wyjścia do pracy nad samą ofertą, oczywiście w obszarze programowym danej instytucji. Określenie grupy docelowej, kontekst już istniejącej oferty dla tej grupy w instytucji, jak również uwzględnienie oferty zewnętrznych podmiotów konkurujących o czas wolny analizowanej grupy docelowej są istotnymi elementami, które powinno się brać pod uwagę. Zagadnienie to wiąże się ściśle z poprzednim czynnikiem i koniecznością odkrycia

⁴³⁴ Gawel Ł., Strategie marketingowe w muzeach, *Zarządzanie w kulturze*, 2019, nr 20, z. 4, s. 489–502.

potrzeb tej konkretnej grupy. Narzędziami tu wykorzystywanymi mogą być np. opracowane dla danej instytucji persony uosabiające odbiorców z danej grupy docelowej.

Podmiot decyzyjny. W instytucjach kultury przyjęte są zróżnicowane struktury organizacyjne. Stopień demokratyzacji podejmowania decyzji również się różni, jest on jednak najczęściej uzależniony od postawy i decyzji osoby zarządzającej daną instytucją kultury.

Uwarunkowania finansowe. Jednym z ważnych czynników dotyczących kształtowania oferty są ograniczenia budżetowe. Koszty świadczenia danej usługi muszą odpowiadać tym ograniczonym możliwościom finansowym, ponieważ często w warunkach polskich, nie mogą być one pokryte w pełni z przychodów z opłat od końcowych odbiorców.

Dostępność zespołu. Dostępność zespołu wiąże się bezpośrednio z zasobami finansowymi instytucji. Planując i przygotowując ofertę konieczne jest uwzględnienie organizacji pracy i możliwości takiego jej zaplanowania, aby nowy element oferty mógł zostać wdrożony. Ma to swoje implikacje dla odpowiedniego zarządzania portfelem produktów.

Kompetencje zespołu. Kompetencje zespołu są czynnikiem determinującym możliwości pracy danej instytucji kultury. Przekładają się one na kwestie programowe, finansowe (pozyskiwanie finansowania z różnych źródeł), współpracę z innymi podmiotami, ale również na kwestie dostępności i bezpieczeństwa.

Możliwości lokalowe i techniczne. Decyzja o wprowadzaniu nowej oferty lub jej zmiany wiąże się z koniecznością rozstrzygnięcia co do dostępności i odpowiedniości miejsca, w którym dana usługa ma być realizowana. Konieczne jest uwzględnienie kwestii technicznych związanych np. z instalacją elektryczną lub możliwością zamontowania ekspozycji w wymyślony przez zespół, kreatywny sposób.

Doświadczenia związane z inną ofertą. Podczas podejmowania decyzji o nowej ofercie bądź modyfikacji oferty istniejącej brane są pod uwagę wcześniejsze doświadczenia organizacji związane z ofertą już świadczoną albo realizowaną w przeszłości. Wówczas mówimy o organizacji uczącej się. Pozwala to unikać już wcześniej popełnionych błędów i wyciągać wartościowe wnioski do dalszego kształtowania oferty.

W następnym rozdziale opisano te czynniki w kontekście analizowanego studium przypadku instytucji kultury „EC1 Łódź – Miasto Kultury” w Łodzi, natomiast w rozdziale dotyczącym modelu wdrożeniowego sformułowano rekomendacje, w jaki sposób w zakresie poszczególnych czynników wzmocnić orientację instytucji kultury na klienta.

II.6. Podsumowanie

1. Rynek kultury ma wymiar społeczny i ekonomiczny. Dochodzi na nim do wymiany dóbr i usług, występuje na nim podaż i popyt. Te cechy są analogiczne do istoty rynku jako takiego; wzbogacane są o te dotyczące wartości kulturowej i wielości podmiotów w tym twórców i artystów. Throsby stworzył model przemysłów kultury w formie okręgów, koncentrujący się wokół źródła, którym jest twórcza idea i rozszerzający się w kolejnych warstwach, gdy idea poprzez połączenie z kolejnymi nakładami tworzy coraz większą gamę dóbr.
2. Produkt kultury jest złożoną strukturą, która obejmuje nie tylko podstawowe korzyści dla konsumenta, ale również tworzenie rzeczywistego i rozszerzonego doświadczenia, a nawet doświadczenia potencjalnego. Produkty i usługi kultury zaspokajają potrzeby i pragnienia publiczności. Ponieważ te ostatnie podlegają ciągłej zmianie i aktualizacji, pojawia się konieczność ciągłej otwartości na zmiany w kierunku ich zaspokojenia, co wymaga wysiłku od instytucji kultury i powoduje określone implikacje w ich działaniach i decyzjach.
3. Uwarunkowania funkcjonowania instytucji kultury regulują w Polsce przepisy, w tym przede wszystkim ustawa z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej, zgodnie z którą działalność kulturalna polega na tworzeniu, upowszechnianiu i ochronie kultury. Zgodnie z definicjami GUS instytucja kultury to państwowa lub samorządowa osoba prawna, dla której działalność kulturalna jest podstawowym celem statutowym (niestanowiącym jednocześnie działalności gospodarczej), prowadzona w szczególności w formie: muzeów, biur wystaw artystycznych, galerii i centrów sztuki, bibliotek, domów i ośrodków kultury, świetlic i klubów.
4. Ze względu na wytypowanie do badań w ramach niniejszej pracy instytucji kultury prowadzących działalność wystawienniczą, czyli posiadających ekspozycję i prowadzących jednocześnie działalność kulturalno-edukacyjną, szerzej omówiono definicje muzeów i paramuzeów. W tej grupie instytucji, stanowiącej 8% podmiotów działających w sektorze kultury w Polsce, istnieje znaczny potencjał w zakresie projektowania nowej oferty. Uwagę zwraca różnorodność form aktywności muzeów i paramuzeów.
5. Widoczne są zmiany zachowań konsumentów kultury, z których wyprowadzić można szereg wyzwań dla muzeów i paramuzeów: m.in. konieczność wprowadzania rozwiązań w zakresie współdecydowania o ofercie, racjonalnego i uczciwego budowania tej oferty,

poszukiwania wspólnie z odbiorcami nowych form prezentacji oraz odpowiadania na ich potrzeby zarówno w zakresie organizacyjnym, ułatwiającym korzystanie z oferty, jak i tematycznym.

6. Uczestnicy kultury mają zróżnicowane potrzeby, a ich zachowania są warunkowane wielopłaszczyznowo poprzez dostępne usługi i dobra kulturalne i idące za tym działania marketingowe oraz uwarunkowania psychologiczne, społeczne i demograficzno-ekonomiczne konsumentów. Dlatego tak ważna jest znajomość grup odbiorców. Przydatne narzędzie do tego stanowi segmentacja konsumentów. Literatura przedmiotu oraz badania dostarczają wielu informacji na ten temat.
7. Uwzględnienie w działaniach instytucji kultury uwarunkowań rynkowych oraz przyjęcie perspektywy marketingowej prowadzi do harmonizowania wokół konsumenta wszystkich działań organizacji. Wykorzystanie metody współtworzenia pozwala na zmianę perspektywy, spojrzenie na oferowane przez instytucje kultury produkty z perspektywy konsumenta. Budowanie relacji z klientami pozwala na osiągnięcie stanu, w którym obie strony wygrywają, zarówno organizacja, jak i klient.
8. Mimo iż badania prowadzone na świecie wykazują pozytywne efekty angażowania konsumentów kultury, to w Polsce instytucje kultury wciąż jeszcze wydają się nie dostrzegać w wystarczającym stopniu korzyści płynących z partycypacyjnego podejścia, z postawienia człowieka w centrum uwagi oraz z poznania i wyjścia naprzeciw jego potrzebom.
9. W ramach prezentowanej rozprawy skoncentrowano się na części tego szerokiego spektrum partycypacji polegającej na włączeniu publiczności w proces projektowania oferty w instytucjach kultury. Wpisuje się ono w marketing relacji, którego cechą jest budowanie więzi pomiędzy odbiorcami a instytucją kultury, poprzez dążenie do zrozumienia odbiorcy i jego potrzeb oraz współpracy z odbiorcą.
10. Zaangażowanie w projektowanie oferty kultury jest zagadnieniem wielowymiarowym; instytucja musi uwzględnić szereg uwarunkowań w zakresie swojej wiarygodności, budowania relacji z odbiorcami, dostępu do informacji oraz dobrego przygotowania procesu. Nie bez znaczenia są również cechy konsumenta związane z wcześniejszą wiedzą i doświadczeniami, jego motywacja oraz kapitał kulturowy. Zaangażowanie może mieć różny poziom od niskiego po pełne oddanie decyzji publiczności. W wyniku prowadzonych prac wyróżniono następujące formy angażowania w rozwój produktu kultury: widz, opiniodawca, recenzent, współtwórca.

11. Na kształtowanie oferty w instytucjach kultury wpływa szereg uwarunkowań takich, jak czynniki programowe, potrzeby konsumentów, segment klientów, podmiot decyzyjny, uwarunkowania finansowe, dostępność i kompetencje zespołu, możliwości lokalowe i techniczne, doświadczenia związane z inną ofertą.

Rozdział III Studium przypadku wdrożenia koncepcji orientacji na klienta w „EC1 Łódź – Miasto Kultury” w Łodzi.

W tej części pracy przedstawiono studium przypadku instytucji kultury „EC1 Łódź – Miasto Kultury” w Łodzi, w której realizowany jest doktorat wdrożeniowy. Ma ono na celu zobrazowanie przemian, które zachodzą w organizacji oraz prezentację praktyk związanych z włączeniem konsumentów w projektowanie oferty. Dodatkowo uwzględniono perspektywę pracowników EC1 w kontekście wdrażania strategii orientacji na klienta prezentując wyniki badania ankietowego oraz wnioski z wywiadów z osobami kierującymi marketingiem w EC1 na przestrzeni lat. Rozdział stanowi tło do przygotowania, w oparciu o przedstawione w kolejnym rozdziale wyniki badań empirycznych, modelu wdrożenia angażowania konsumentów w projektowanie oferty w instytucjach kultury realizujących działalność wystawienniczą i edukacyjną.

III.1. Informacje ogólne na temat „EC1 Łódź – Miasto Kultury” w Łodzi

„EC1 Łódź – Miasto Kultury” w Łodzi to stosunkowo młoda instytucja kultury powołana do życia w 2008 r. przez Miasto Łódź we współpracy z Fundacją Sztuki Świata, której założycielami byli Marek Żydowicz, Andrzej Walczak i David Lynch. Po zakończeniu współpracy pomiędzy miastem a fundacją i podpisaniu umowy ze stroną rządową, EC1 stała się wspólną samorządową instytucją kultury współprowadzoną przez miasto Łódź oraz Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego (na mocy umowy w sprawie prowadzenia jako wspólnej Instytucji Kultury pod nazwą „EC1 Łódź – Miasto Kultury” w Łodzi, zawartej w dniu 22 września 2015 r. w Łodzi pomiędzy Ministrem Kultury i Dziedzictwa Narodowego a Miastem Łódź oraz zgodnie ze zmienionym Statutem Instytucji Kultury pod nazwą „EC1 Łódź – Miasto Kultury” w Łodzi, który wszedł w życie dnia 1 stycznia 2016 r. na mocy uchwały nr XVIII/408/15 Rady Miejskiej w Łodzi z dnia 7 października 2015 r. zmieniającej uchwałę w sprawie utworzenia i nadania statutu Instytucji Kultury pod nazwą „EC1 Łódź – Miasto Kultury” w Łodzi). EC1 jest wpisana do Rejestru Instytucji Kultury, prowadzonego przez Miasto Łódź pod numerem RIK/2/2008). Podstawą funkcjonowania „EC1 Łódź – Miasto Kultury” w Łodzi jest m.in. art. 21 ustawy z dnia 25 października 1991 o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej (t.j. Dz.U z 2012 poz. 406).

Zgodnie z zapisami §5 ust. 1 Statutu „EC1 Łódź – Miasto Kultury” w Łodzi, przedmiotem działalności instytucji jest tworzenie i upowszechnianie kultury, w szczególności

poprzez prowadzenie ośrodka kulturalno-edukacyjnego i ekspozycyjnego. Do zadań „EC1 Łódź – Miasto Kultury” w Łodzi należy przede wszystkim zapewnienie oferty kulturalnej określonej w statucie instytucji, obejmującej, w szczególności:

1) utworzenie i prowadzenie na terenie kompleksu budynków EC-1 Wschód Narodowego Centrum Kultury Filmowej, działającego i wyodrębnionego jako specjalistyczny oddział Instytucji, realizującego swoje cele poprzez:

- a) upowszechnianie i popularyzację kultury filmowej poprzez organizację wystaw, przeglądów i innych przedsięwzięć o zasięgu krajowym i międzynarodowym,
- b) prowadzenie wieloaspektowej działalności edukacyjnej dotyczącej historii filmu polskiego i światowego, estetyki filmowej i środków wyrazu, społecznych funkcji filmu,
- c) prezentację dorobku polskiej i światowej kinematografii, między innymi poprzez prowadzenie pokazów i prezentacji multimedialnych, w tym również w kinie sferycznym;

2) prowadzenie na obszarze kompleksu budynków EC1 Zachód interaktywnego Centrum Nauki i Techniki poprzez:

- a) zachowanie i kultywowanie industrialnego dziedzictwa obiektów EC1 Zachód,
- b) dokumentowanie i upamiętnianie myśli technicznej,
- c) popularyzowanie wiedzy na temat zjawisk fizycznych i chemicznych,
- d) popularyzowanie wiedzy z zakresu nauki i techniki, zwłaszcza w zakresie procesów wytwarzania i przetwarzania energii,
- e) prowadzenie działalności edukacyjnej w zakresie nauk przyrodniczych,
- f) popularyzowanie wiedzy współczesnej, w tym obrazowanie i prezentację postępów wiedzy i nauki oraz rozwoju ludzkich umiejętności,
- g) prowadzenie działalności wystawienniczej, zarówno w formie ekspozycji stałych i czasowych, przybliżających i obrazujących dorobek nauk przyrodniczych, jak również wybranych dyscyplin z zakresu nauk humanistycznych i społecznych;

3) prowadzenie działań oraz podejmowanie inicjatyw zmierzających do adaptacji budynków EC1 Południowy Wschód do nowych funkcji kulturalnych, społecznych oraz edukacyjnych, w celu prowadzenia w tych obiektach:

- a) działalności promocyjnej i edukacyjnej w zakresie sztuki komiksu oraz narracji interaktywnej,
- b) promocji, popularyzacji i badania nowych mediów i rozwiązań multimedialnych,
- c) działań w zakresie budowania zainteresowania tematyką mediów interaktywnych

i kultury cyfrowej.

4) organizacja lub wspieranie, współdziałanie i koordynacja wszelkich innych wydarzeń kulturalnych niezwiązanych z działaniami opisanymi powyżej, w szczególności poprzez:

- a) organizowanie festiwali, wystaw i innych przedsięwzięć kulturalnych;
- b) nawiązywanie kontaktów i wymianę dorobku kulturalnego z partnerami krajowymi i zagranicznymi;
- c) upowszechnianie nauki, sztuk plastycznych, muzycznych, działań multimedialnych i audiowizualnych;
- d) prowadzenie działalności edukacyjnej w zakresie kultury i dziedzictwa narodowego;
- e) wspieranie i promocję twórców;
- f) produkcję i koprodukcję filmów oraz innych produkcji audiowizualnych;
- g) udzielanie kompleksowego wsparcia produkcjom audiowizualnym;
- h) prowadzenie działalności naukowo-badawczej w zakresie badania i studiów nad dorobkiem kulturowym w zakresie myśli technicznej, nauk przyrodniczych oraz kultury filmowej i audiowizualnej.

Zgodnie z zapisami Statutu, „EC1 Łódź – Miasto Kultury” w Łodzi może prowadzić dodatkową działalność odpłatną, a w szczególności w zakresie:

- 1) wykonywania ekspertyz i opracowań;
- 2) wykonywania specjalistycznych urządzeń, eksponatów i ich elementów;
- 3) usług konserwatorskich i napraw specjalistycznych urządzeń, eksponatów i ich elementów;
- 4) wynajmu, dzierżawy lub innych form udostępniania składników majątku ruchomego i nieruchomego oraz praw i wartości niematerialnych;
- 5) działalności reklamowej i promocyjnej;
- 6) działalności szkoleniowej, organizowania kursów, wykładów oraz innych podobnych form takiej aktywności;
- 7) organizacji przedsięwzięć kulturalnych, rozrywkowych;
- 8) prowadzenia działalności wydawniczej;
- 9) realizacji przedsięwzięć zleconych (okolicznościowych, otwartych i zamkniętych, okresowych lub doraźnych oraz innego rodzaju podobnych przedsięwzięć).

Opisywana instytucja kultury jest zlokalizowana w centrum Łodzi w bezpośrednim sąsiedztwie dworca Łódź Fabryczna, w odległości 10 minut spacerem od ul. Piotrkowskiej.

Mieści się ona w kompleksie budynków dawnej Elektrowni Łódzkiej, przekształconej następnie na elektrociepłownię EC1. Kiedy w 2000 r. wyłączono z użycia elektrociepłownię, budynki oraz teren sukcesywnie niszczały. Po przejęciu nieruchomości przez miasto Łódź przygotowano rewitalizację kompleksu i przekształcenie go na cele kulturalno-artystyczne. Projekt rewitalizacji dawnej elektrowni EC1 stanowi jeden z fundamentów programu Nowe Centrum Łodzi, przyjętego przez Radę Miejską w Łodzi uchwałą nr XVII/279/07 z dnia 28 sierpnia 2007 r., a następnie zmodyfikowanego uchwałami nr XLV/840/12 z dnia 4 lipca 2012 r., i nr XII/241/15 z dnia 20 maja 2015 r. i realizowanego poprzez zróżnicowane działania inwestorów publicznych (miasto Łódź, PKP PLK) i prywatnych. Głównym celem programu jest zagospodarowanie zdegradowanego obszaru, znajdującego się w centralnej strefie miasta z przewagą zwartej zabudowy mieszkaniowej i powiązanie go z centrum w aspekcie przestrzennym, funkcjonalnym, kulturowym, komunikacyjnym. Dla większości terenów przewidzianych w tym obszarze wprowadza się nowe funkcje, które nawiązują do tradycji miasta, ale przede wszystkim wpisują się w jego potrzeby rozwojowe. Wymienione elementy wpływają na specyficzny charakter tego przedsięwzięcia, w kontekście jego zakwalifikowania jako przedsięwzięcia rewitalizacyjnego. Obszar objęty programem to prawie 100 ha terenu, który podzielony został na trzy strefy:

- strefa 1 (około 40 ha) to teren z dominującą funkcją kulturalną, z zachowaniem funkcji pozwalających na całodobowe „życie” tego obszaru. Projekt rewitalizacji elektrowni EC1 realizowany jest w ramach strefy 1, podobnie jak drugie kluczowe na tym obszarze przedsięwzięcie – przebudowa dworca Łódź Fabryczna wraz z jego otoczeniem;
- strefa 2 (około 30 ha) to obszar, na którym docelowo będą realizowane przedsięwzięcia o charakterze komercyjnym z uwzględnieniem programów rewitalizacyjnych, mających na celu zachowanie historycznej tkanki miejskiej;
- strefa 3 (około 30 ha) to obszar gęstej zabudowy historycznej z przełomu XIX i XX wieku, w postaci kwartałów wielkomiejskich wymagających intensywnej rewitalizacji i uzupełnień. Na tym obszarze dominuje funkcja mieszkaniowa.

Zgodnie z założeniami twórców programu, jego realizacja pozwoli m.in. osiągnąć takie cele, jak:

- stworzenie systemu bezpiecznych i atrakcyjnych przestrzeni publicznych, łączących ulicę Piotrkowską, wzdłuż historycznej osi ulicy Traugutta poprzez Rynek NCL, pasaż Witolda Knychalskiego z Placem Dąbrowskiego,

- twórcze wykorzystanie unikatowej, zabytkowej tkanki urbanistycznej przełomu XIX i XX wieku,
- zmiana funkcji i rewitalizacja terenów przemysłowych i kolejowych,
- zachowanie istotnych elementów tkanki urbanistycznej stanowiących o tożsamości i historii tego obszaru,
- aktywizacja gospodarcza z wyłączeniem produkcji przemysłowej,
- tworzenie nowych miejsc pracy,
- wzmocnienie funkcji metropolitalnych,
- wzmocnienie funkcji kulturalnej.

Skala działań tylko w obszarze rewitalizacji i wprowadzenia nowych funkcji na teren EC1 jest tak duża, że prace zostały podzielone na etapy. Poniższa tabela prezentuje największe projekty inwestycyjne realizowane przez instytucję kultury.

Tabela III.1. Projekty realizowane w celu rozwoju funkcji i usług "EC1 Łódź - Miasto Kultury" w Łodzi

Tytuł projektu	Lata realizacji	Koszt całkowity / dofinansowanie ze środków UE	Zakres projektu
Rewitalizacja EC-1 i jej adaptacja na cele kulturalno-artystyczne	2008-2015	259,5 mln zł / 82,6 mln zł	Rewitalizacja obiektów EC-1 Wschód oraz EC-1 Zachód.
Aranżacja i wykonanie ekspozycji i wyposażenia Centrum Nauki i Techniki w Łodzi	2016-2018	44,5 mln zł / 18,4 mln zł	Wykonanie wystaw stałych w formie ścieżek dydaktycznych w Centrum Nauki i Techniki.
Narodowe Centrum Kultury Filmowej – rozwój funkcji i usług „EC1 Łódź – Miasto Kultury” w Łodzi	2016-2023	37,2 mln zł / 25,8 mln zł	Zakup sprzętu i wyposażenia na potrzeby NCKF oraz EC1, w tym wykonanie wystawy Kino Polonia.
Rewitalizacja EC-1 Południowy Wschód	2017-2022	34,4 mln zł / 23,5 mln zł	Rewitalizacja i wyposażenie obiektu EC1 Południowy Wschód na cele Centrum Komiksu i Narracji Interaktywnej.
Poszerzenie oferty kulturalno-edukacyjnej Narodowego Centrum Kultury Filmowej	2021-2023	25,6 mln zł / 17,7 mln zł	Roboty budowlane oraz wyposażenie NCKF w zakresie sal kinowych oraz wystawy stałej Materia Kina.
Rozwój funkcji wystawienniczo-	2016-2021	21,6 mln zł / 13,8 mln zł	Roboty budowlane oraz wyposażenie CNiT w celu

edukacyjnych Centrum Nauki i Techniki w Łodzi wraz z zapleczem warsztatowym			utworzenia nowej oferty dla dzieci w wieku 3-10 lat oraz stworzenie w EC1 warsztatu technicznego do serwisowania i budowy wystaw.
---	--	--	---

Źródło: Dokumenty wewnętrzne „EC1 Łódź – Miasto Kultury” w Łodzi

Pierwszym projektem była „Rewitalizacja EC-1 i jej adaptacja na cele kulturalno-artystyczne”, współfinansowana przez Unię Europejską z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego i z budżetu miasta Łodzi. W ramach projektu zrewitalizowano obiekty EC-1 Wschód i EC-1 Zachód (rysunek III.1) oraz zagospodarowano przestrzeń publiczną. Dzięki projektowi osiągnięto fazę operacyjną organizacji, po zagospodarowaniu przestrzeni oraz umożliwieniu realizacji w niej działalności statutowej.

Rysunek III.1. Obiekty EC-1 Wschód oraz EC-1 Zachód



Źródło: Materiały „EC1 Łódź – Miasto Kultury” w Łodzi

Działalność instytucji kultury finansowana jest z różnych źródeł. Przy czym największą część przychodów przeznaczaną na nakłady inwestycyjne stanowią środki pochodzące z dofinansowań z Unii Europejskiej, zarówno te rozdysponowywane na szczeblu krajowym (Program Operacyjny Infrastruktura i Środowisko 2014-2020) jak i regionalnym (Regionalny Program Operacyjny Województwa Łódzkiego 2007-2013 oraz 2014-2020) oraz z dotacji celowych z miasta Łodzi. Natomiast największą część przychodów pokrywającą koszty operacyjne stanowią: środki z dotacji podmiotowej miasta Łodzi, środki z dotacji podmiotowej

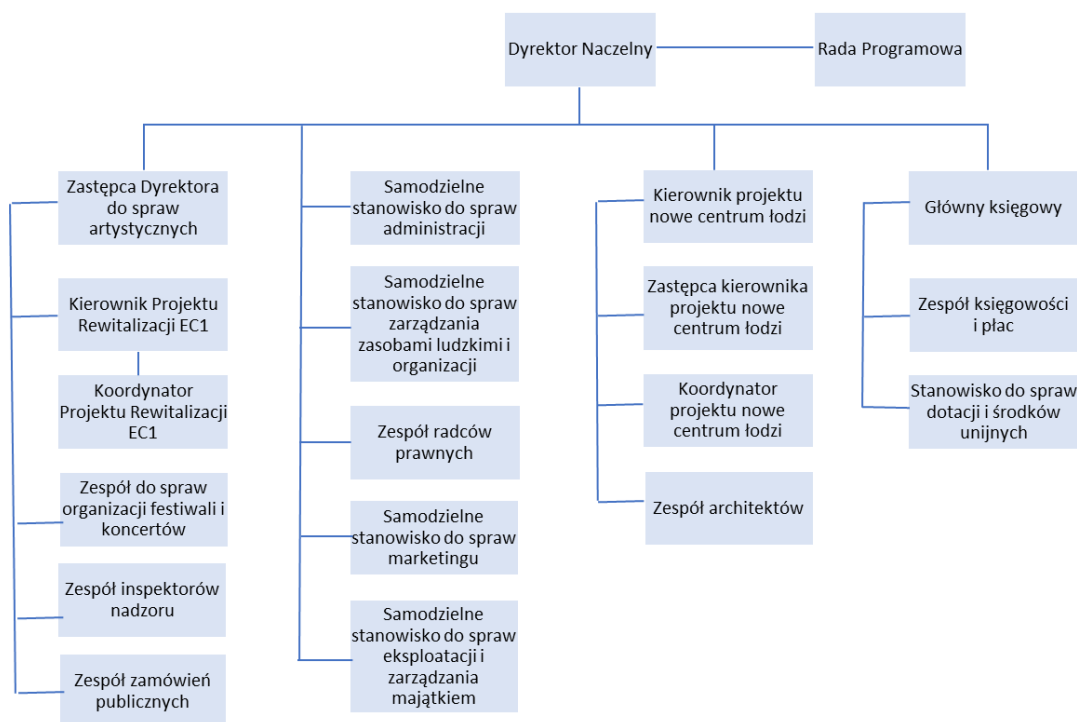
Ministra oraz przychody własne (przychody ze sprzedaży biletów oraz przychody z działalności komercyjnej).

III.2. Zmiany struktury organizacyjnej jako przejaw orientacji na klienta

Analizując prezentowany przypadek instytucji kultury warto zwrócić uwagę na przekształcenia struktury organizacyjnej EC1 na przestrzeni lat. Były one spowodowane przede wszystkim kwestiami związanymi z realizacją procesu inwestycyjnego. Szczególnie w pierwszym okresie funkcjonowania instytucji w latach 2008-2015 w zasadniczej części jej działalność sprowadzała się do realizacji robót budowlanych oraz przygotowania do zamówienia wyposażenia. Od roku 2016 uruchomiono pierwszą regularną działalność operacyjną otwierając bardzo nowoczesne planetarium. Następnym dużym przełomem było uruchomienie działalności Centrum Nauki i Techniki w 2018 r., poprzedzone dużą wystawą czasową otwartą w 2017 r. „Leonardo da Vinci. Energia umysłu”. Jednocześnie przy tych dwóch dużych aktywnościach związanych ze świadczeniem usług, w dalszym ciągu prowadzony jest proces inwestycyjny w związku z projektami wskazanymi w tabeli III.1. Celem tych działań jest uruchamianie kolejnych elementów oferty EC1.

Początkowo struktura organizacyjna EC1 wyglądała w następujący sposób:

Rysunek III.2. Schemat organizacyjny z 2008 r.

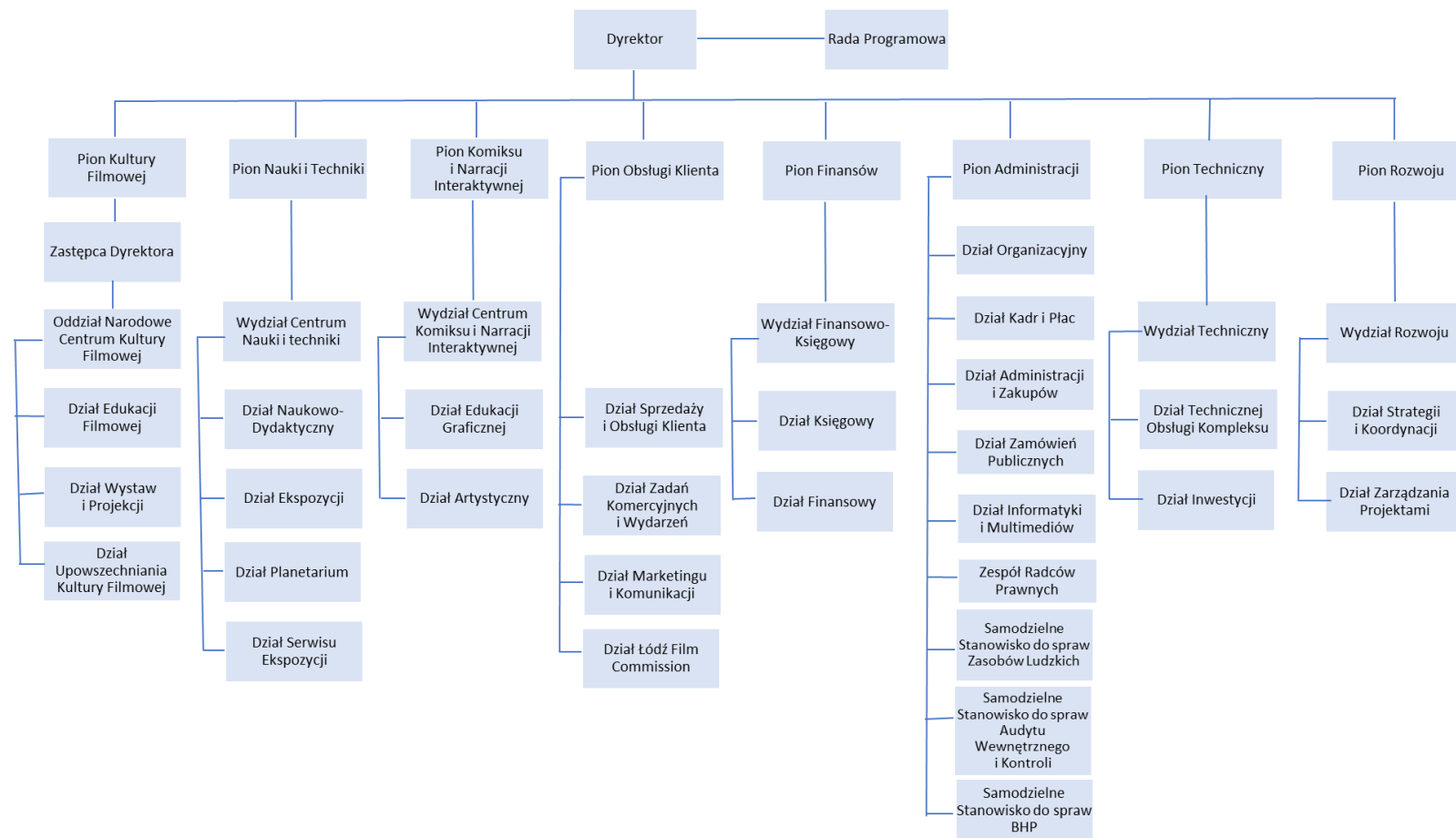


Źródło: Zarządzenie Nr 11/2008 z dnia 7 października 2008 r. Dyrektora Naczelnego „EC1 Łódź – Miasto Kultury” w Łodzi w sprawie wprowadzenia Regulaminu organizacyjnego „EC1 Łódź – Miasto Kultury” w Łodzi

W 2015 r. w związku z zakończeniem największego projektu zawierającego przede wszystkim w swoim zakresie roboty budowlane oraz w związku z uruchamianiem pierwszej działalności operacyjnej zmieniono strukturę organizacyjną (rysunek III.3).

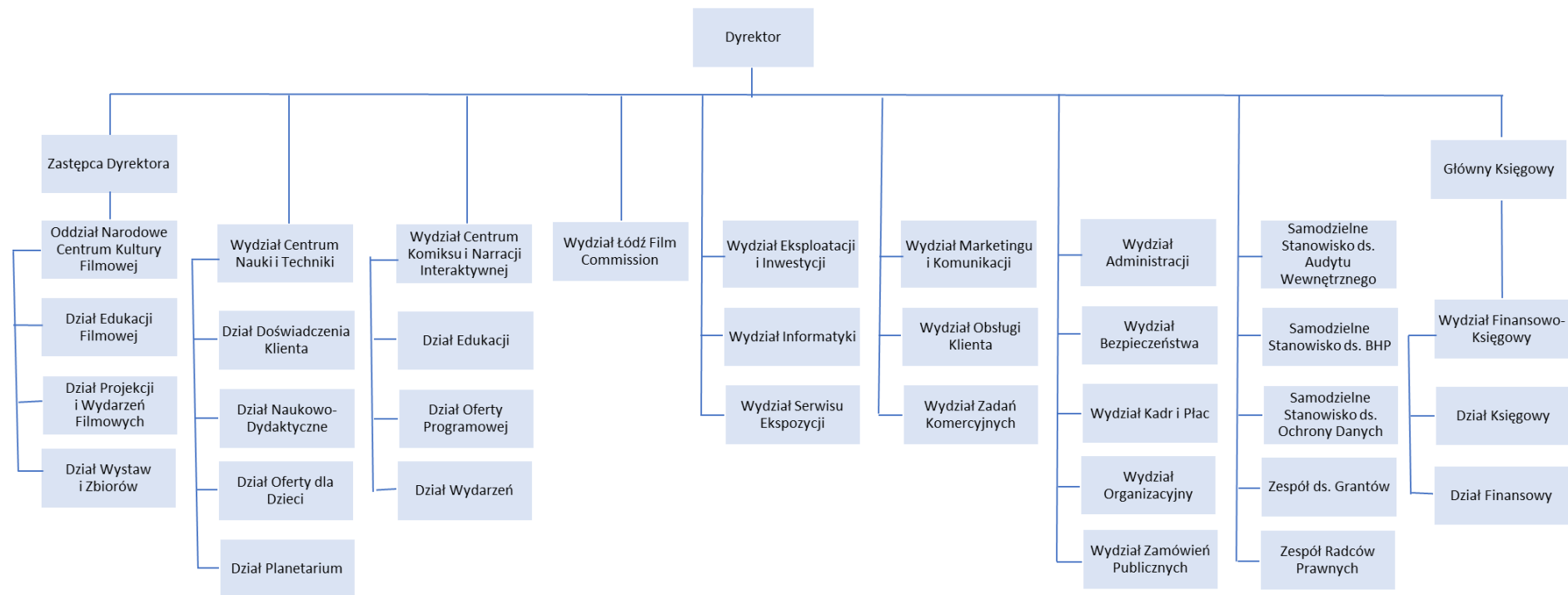
Następne poważne zmiany zaszły w roku 2021, kiedy organizacja osiągnęła pierwszą dojrzałość w zakresie prowadzenia działań operacyjnych, świadczenia usług i obsługi klienta (rysunek III.4).

Rysunek III.3. Schemat organizacyjny z 2015 r.



Źródło: Zarządzenie Nr 23/2015 z dnia 27 listopada 2015 r. Dyrektora „EC1 Łódź – Miasto Kultury” w Łodzi w sprawie wprowadzenia Regulaminu organizacyjnego „EC1 Łódź – Miasto Kultury” w Łodzi

Rysunek III.4. Schemat organizacyjny z 2021 r.



Źródło: Zarządzenie Nr 15/2021 z dnia 7 maja 2021 r. Dyrektora „EC1 Łódź – Miasto Kultury” w Łodzi w sprawie wprowadzenia Regulaminu organizacyjnego „EC1 Łódź – Miasto Kultury” w Łodzi

Na przedstawionych powyżej rysunkach III.2, III.3 i III.4 wskazano najważniejsze zmiany struktury organizacyjnej, pominięto te, które miały charakter mniej kluczowy bądź miały charakter porządkowy i nie mają znaczenia dla prezentowanej rozprawy.

Analizując rozwój organizacyjny EC1 z perspektywy prezentowanego tematu zasadne wydaje się skoncentrowanie na strukturze Centrum Nauki i Techniki, ponieważ jest to ta część instytucji, która co prawda do września 2021 r. prowadziła jeszcze jeden z dużych projektów inwestycyjnych, ale miała już w tym czasie i ma obecnie najbardziej rozbudowaną ofertę dla końcowych odbiorców i najdłużej realizuje działalność w tym obszarze.

Kluczowe zmiany dotyczyły tu podziału wewnętrznego w Centrum Nauki i Techniki i oznaczały porzucenie podejścia skoncentrowanego na produkcji a skoncentrowaniu osi podziału zadań w zespole na grupach docelowych, dla których realizowana jest oferta. W rezultacie powołano: Dział Oferty dla Dzieci (dzieci 3-10 lat, ich rodzice i opiekunowie, nauczyciele przedszkolni i wczesnoszkolni, klasy I-III szkół podstawowych i przedszkola), Dział Naukowo-Dydaktyczny (grupy szkolne z klas IV-VIII szkół podstawowych oraz klasy ze szkół ponadpodstawowych, nauczyciele i wychowawcy tych grup) oraz Dział Doświadczenia Klienta (klienci indywidualni i klienci specjaliści). Dodatkowo podział grup docelowych odnosi się również do segmentów klientów, a nie jedynie do danych metrykalnych. Szczególnie dotyczy to segmentacji klientów indywidualnych w zespole doświadczenia klienta.

III.3. Charakterystyka oferty

Jak opisano powyżej EC1 jest instytucją, która z jednej strony prowadzi już pełnowartościową pracę operacyjną, obsługuje klientów, z drugiej strony wciąż trwają procesy inwestycyjne i znaczna część oferty nie jest jeszcze szczegółowo zaprojektowana. Na podstawie już istniejącej oferty oraz statutu instytucji ofertę można podzielić na następujące główne rodzaje działalności:

1. Wystawy stałe

W Centrum Nauki i Techniki działają trzy wystawy stałe: Przetwarzanie energii, Rozwój wiedzy i cywilizacji oraz Makro – mikro świat. W ramach Narodowego Centrum Kultury Filmowej obecnie (2022 r.) realizowana jest jedna z wystaw – Kino Polonia, natomiast dwie kolejne są zaprojektowane i w niedługim czasie będą wdrażane (to wystawy Materia kina oraz Mechaniczne oko). Również wystawa stała będzie częścią przygotowującego się do otwarcia w 2023 r. Centrum Komiksu i Narracji Interaktywnej. Jak widać, wystawy stałe stanowią i będą stanowić znaczącą część działalności EC1.

2. Wystawy czasowe

Instytucja kultury realizuje również wystawy czasowe. Są to wystawy o różnej skali i zasięgu. Największe dwie wystawy powstałe przy międzynarodowej współpracy i poświęcone były wybitnym wynalazkom („Leonardo da Vinci. Energia umysłu”) oraz sztuce komiksowej i filmowej („Sztuka DC – Świt Superbohaterów”). Realizowane są również wystawy czasowe o mniejszej skali: jak np. „Tajemnice pyłków” czy „Bez końca. Dialogi Krzysztofa Kieślowskiego”. Poniżej zaprezentowano plakaty dotyczące tych wystaw.

Rysunek III.5. Plakaty wybranych wystaw czasowych



Źródło: materiały „EC1 Łódź – Miasto Kultury” w Łodzi

3. Zajęcia edukacyjne, warsztaty, laboratoria, cykle, wieczory dla dorosłych, gry

Oferta edukacyjna EC1 jest bardzo rozbudowana, chociaż dzisiaj składa się głównie z oferty dostarczanej przez pion Centrum Nauki i Techniki. Zajęcia edukacyjne kierowane są zarówno do dzieci i młodzieży szkolnej (Zajęcia z klasą, Laboratoria), osób indywidualnych w różnym wieku (Wieczory dla Dorosłych, Akademia Naukowa CNiT, Popołudnia Odkrywców). Oferta jest zróżnicowana pod kątem sposobu interakcji z odbiorcami.

Swoje projekty edukacyjne w mniejszej skali prowadzi również Narodowe Centrum Kultury Filmowej. Ten obszar działalności zarówno w zakresie filmu, jak i komiksu oraz gier komputerowych będzie mocno rozwijany, ponieważ trwają obecnie prace inwestycyjne polegające na wykończeniu i wyposażeniu pracowni warsztatowych w obu centrach.

4. Pokazy w planetarium i kinie 3D (popularnonaukowe, rozrywkowe, artystyczne)

Ważną częścią działalności EC1 jest Planetarium. Jak wspomniano powyżej była to pierwsza część oferty udostępniona publiczności. Nowoczesne pod względem technologicznym oraz merytorycznym Planetarium dostarcza następujące rodzaje oferty: pokazy na żywo, filmy, pokazy rozrywkowe – koncerty połączone z efektami wizualnymi, koncerty na żywo, pokazy artystyczne dotyczące produkcji *fulldome*⁴³⁵. Wszystkie elementy oferty o charakterze popularnonaukowym bez względu na to, czy jest to cały pokaz prowadzony na żywo czy film, poprzedzone są wprowadzeniem prezentera, a publiczność ma możliwość interakcji i zadawania pytań oraz udziału w dyskusji. Uzupełnieniem oferty jest kino sferyczne 3D, w którym wyświetlane są filmy popularnonaukowe jako uzupełnienie doświadczenia konsumentów odwiedzających ekspozycję w Centrum Nauki i Techniki.

5. Koncerty

EC1 jest współorganizatorem koncertów zarówno mających charakter *stricto* rozrywkowy (np. Letnie Brzmienia 2021), jak również bardziej artystycznych realizacji.

6. Festiwale

Największy festiwal komiksu w Polsce jest współorganizowany przez EC1; jest to coroczny Międzynarodowy Festiwal Komiksu i Gier. W roku 2020 wyjątkowo odbyła się edycja *online*. Impreza przyciąga kilkanaście tysięcy fanów w każdym roku.

7. Półkolonie

W okresie letnich wakacji i zimowych ferii Centrum Nauki i Techniki prowadzi półkolonie dla dzieci w wieku 7-12 lat. Oferta ta cieszy się bardzo dużym zainteresowaniem. Podczas półkolonii realizowane są różnorodne zajęcia edukacyjne, kreatywne, ruchowe

⁴³⁵ Obraz wyświetlany na kopule, który w połączeniu z dźwiękiem tworzy immersyjne środowisko pozwalające zatopić się z doświadczeniem. Na kopule prezentowane są animacje komputerowe, nagrania wideo lub kombinacja tych technik.

i artystyczne; dzieci odwiedzają Planetarium i kino 3D, bibliotekę; mają zapewnioną całodzienną opiekę wykwalifikowanej kadry oraz wyżywienie.

8. Oferta *online* dla klientów indywidualnych i dla szkół

Pandemia Covid-19 i zamknięcie w jej rezultacie instytucji kultury dla odwiedzających spowodowała szybki rozwój usług dostępnych *online*. W pierwszym etapie pracowano na prostych scenariuszach i nagraniach wykonywanych w domach przedstawicieli zespołu. Z czasem przygotowywane materiały stały się bardziej profesjonalne. Uruchomiono platformę do sprzedaży oferty *online* (są to składające się z różnych aktywności pakiety edukacyjne do samodzielnej realizacji w domu). Prowadzono również warsztaty *online* dla klientów indywidualnych oraz cykl dla szkół „Zajęcia z klasą *online*”.

9. Wynajem powierzchni

EC1 dysponuje powierzchniami mającymi charakter *stricte* komercyjny, przeznaczonymi na wynajem: sklepik, kawiarnia, restauracje. Ponadto posiada duże powierzchnie, które w zależności od potrzeb mogą pełnić funkcje zarówno kulturalne, jak i komercyjne, np. Hala maszyn – największa sala w EC1 o powierzchni prawie 900 m², gdzie odbywały się duże wystawy czasowe, miały miejsce premiery filmowe („Powidoki”), ale również wynajmowana jest na różnego rodzaju kongresy czy imprezy zewnętrzne niemające programowego związku z działalnością instytucji kultury.

III.4. Projektowanie oferty w „EC1 Łódź – Miasto Kultury” w Łodzi – metody i ocena ich skuteczności

W EC1 wykorzystywane są różne narzędzia zapewniające uwzględnienie potrzeb konsumentów w projektowaniu oferty. Najważniejsze przykłady takich działań opisano poniżej.

W EC1 wdrażane są również sukcesywnie nowe metody pracy, a osoby odpowiedzialne za przygotowanie oferty zobowiązane są uwzględniać potrzeby klienta. Co ważne, choć jest to proces długotrwały i wymagający zmian na fundamentalnym poziomie, coraz częściej to robią.

W roku 2019 w EC1 przystąpiono do opracowania strategii. Określono główne założenia strategiczne, wśród których wskazano między innymi: konieczność podjęcia działań związanych z orientacją na klienta, uporządkowaniem portfela produktów oraz angażowaniem społeczności w działalność instytucji. Powołany został zespół strategiczny. W prace zespołu włączone są wszystkie najważniejsze osoby w organizacji, tj. dyrekcja, główny księgowy,

menedżerowie odpowiedzialni za rozwój oraz za poszczególne centra merytoryczne świadczące usługi kultury. Jako podstawową metodę pracy nad strategią wykorzystano zasady sformułowane przez K. Obłoję⁴³⁶.

W ramach pracy nad strategią wykorzystano schemat modelu biznesowego stworzony przez A. Osterwalder'a i Y. Pigneur'a (*business canvas model*)⁴³⁷. Pracownicy organizacji zostali przeszkoleni w zakresie stosowania tego modelu, następnie w formie warsztatów opracowywali modele biznesowe dla obecnych i przyszłych produktów instytucji. Wykorzystanie tego schematu ocenić można bardzo pozytywnie. Dziewięć wskazanych w nim elementów fundamentalnych (segmenty klientów, propozycja wartości, kanały, relacje z klientami, strumień przychodów, kluczowe zasoby, kluczowe działania, kluczowi partnerzy i struktura kosztów) w pełni odpowiada opisowi produktów dostarczanych przez instytucję kultury. Zastosowanie tego modelu pozwoliło na zmianę perspektywy na perspektywę klienta, co ocenić można bardzo pozytywnie w kontekście orientowania działalności instytucji na klienta.

Do analizy portfela produktów postanowiono wykorzystać macierz Boston Consulting Group. W trakcie prac oceniono jednak, że wykorzystanie tego narzędzia bez jego szczegółowego dostosowania do specyfiki produktu na rynku kultury nie prowadzi do osiągnięcia zakładanego celu. Kluczową barierą jest wykorzystanie kryterium rentowności do oceny produktów. Narzędzie to może mieć pewien potencjał do korzystania z niego na analizowanym rynku, jednak konieczne jest opisanie w inny sposób kryterium „rentowność”. Nie jest to przedmiotem rozprawy doktorskiej, dlatego też wątek ten nie jest dalej tu analizowany, oceniam jednak, że jest to ciekawe zagadnienie do podjęcia nowych, kolejnych badań.⁴³⁸

W przygotowaniach oferty EC1 wykorzystywane są dostępne badania i raporty. Nie ma w strukturze EC1 jednostki, która systemowo zbierałaby i analizowała dane w obszarach, które są ważne dla działalności instytucji kultury. Poszczególne komórki organizacyjne robią to w ramach własnych potrzeb. Często też dane poszukiwane są wówczas, gdy są potrzebne do konkretnego zagadnienia. Znaczna część wiedzy pochodzi z badań wtórnych dotyczących

⁴³⁶ a) Obłój K., *Pasja i dyscyplina strategii. Jak z marzeń i decyzji zbudować sukces firmy*, PARP, Poltext, Warszawa 2013; b) Obłój K., *Praktyka strategii firmy. Jak zarządzać przeszłością, radzić sobie z teraźniejszością i tworzyć przyszłość*, Poltext, Warszawa 2017.

⁴³⁷ Osterwalder A., Pigneur Y., *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, Wiley, Hoboken 2010.

⁴³⁸ Propozycję wykorzystania macierzy BCG w sektorze kultury opisano w: Hill E., O'Sullivan C., O'Sullivan T., *Creative Arts Marketing*, wyd. 2, Routledge, Londyn 2003, s. 140-145.

zarówno rynku kultury, jak i innych obszarów działalności. Badania własne dotyczą potrzeby znalezienia odpowiedzi na konkretne problemy przy przygotowywaniu oferty. Główną barierą do prowadzenia badań własnych w EC1 jest budżet. Wśród pracowników znajduje się dość liczne grono pracowników naukowych, którzy mają wystarczająco duże kompetencje do prowadzenia badań i kierowania nimi. Jednak najczęściej ze względu na inne obowiązki nie mają wystarczająco dużo czasu na działalność w tym obszarze. Badania własne związane z przygotowywaniem oferty EC1 opisano w kolejnych punktach.

Transformacja organizacji ze zorientowanej na procesach wewnętrznych lub na produktach w organizację zorientowaną na klienta jest długotrwała i wymaga zaangażowania na różnych poziomach. Początkowo docelowych odbiorców włączano do prac nad przygotowaniem oferty na końcowym etapie. Ekspozycja przygotowana w Centrum Nauki i Techniki była wymyślona, zaprojektowana i realizowana przez zespół fachowców po stronie EC1, zewnętrznych wykonawców i ekspertów. Odbiorcy zostali włączeni dopiero na etapie końcowym, gdy ekspozycja w zasadzie była już gotowa i zainstalowana. Kluczowym celem wykonanego wówczas testowania było sprawdzenie, czy wszystko właściwie działa. Nie analizowano w podejściu systemowym, jakie są potrzeby odbiorców i nie testowano na tamtym etapie, czy realizacja tych potrzeb zostanie zapewniona dzięki przygotowywanej nowej wystawie.

Metoda *Design Thinking* była wykorzystywana wielokrotnie. Była ona podstawowym założeniem podczas projektowania oferty dla dzieci (co zostało szczegółowo opisane poniżej). Wykorzystano ją również podczas przygotowywania programu edukacyjnego towarzyszącego wystawie czasowej „Sztuka DC. Świt Superbohaterów”. Pracownicy znający pracę z wykorzystaniem tej metody przedstawili jej założenia reszcie zespołu projektowego i prowadzili proces jako facylitatorzy. Co ważne, pozostała część zespołu zaakceptowała metodę i szybko wdrożyła się w nowy sposób pracy i myślenia o przygotowaniu oferty.

W Centrum Nauki i Techniki opracowane zostały persony odpowiadające poszczególnym segmentom klientów. Na tym etapie określono 5 person odpowiadających najpopularniejszym grupom odbiorców oferty Centrum Nauki i Techniki, są to: rodzina, para, seniorka, nauczycielka i singielka. Każda z person została opisana wg następującej listy informacji: imię (nazwisko), wiek, płeć, status, miejsce zamieszkania, zawód, dochód, opis osobowości, motywacja, cele, frustracje, marki, z których korzysta, wzorce, do których dąży. Przy każdej z person znalazła się również informacja o dotychczasowych sposobach korzystania z oferty CNIT oraz kanałach komunikacji, z których korzysta. Narzędzie to jest wykorzystywane podczas projektowania oferty.

Mimo podejmowania szeregu aktywności związanych z oceną potrzeb konsumentów oraz wykorzystywania narzędzi, które są bardziej charakterystyczne dla biznesu niż instytucji kultury w Polsce, należy stwierdzić, że ich stosowanie nie ma charakteru systemowego, wynika przede wszystkim z potrzeby znalezienia rozwiązania jakiegoś problemu lub wprowadzenia nowej formy aktywności. Ich wdrażanie zależy najczęściej od zespołu projektowego, przed którym postawiono dane zadanie.

III.4.1. Strefa dla dzieci – Ulica Żywiołów

Kolejne duże przedsięwzięcie związane z przygotowaniem oferty, które wymagało znacznego czasu oraz znacznych nakładów finansowych stanowił projekt przygotowania oferty dla najmłodszych odbiorców, który został uruchomiony w 2016 r. Zdefiniowano lukę w ofercie EC1 w zakresie niewystarczającego jej dostosowania dla odbiorcy w wieku 3-10 lat i postanowiono ją wypełnić. Etap koncepcyjny projektu był złożony, rozłożony w czasie i angażujący różnorodne zasoby. Jednak od samego początku tego projektu było jasne dla zespołu, że potrzeby konsumentów stanowią kluczową kwestię, którą należy brać pod uwagę wymyślając, projektując i dostarczając ofertę. Oczywiście inne czynniki nie mogły pozostawać zlekceważone; na projekt wpływały również kwestie ograniczeń budżetowych, technicznych, organizacyjnych, formalno-prawnych, harmonogramowych i innych.

Na etapie koncepcyjnym EC1 przygotowało wewnętrznie wstępny zarys oferty. Bazowano w dużej mierze na raportach i analizach dotyczących potrzeb dzieci oraz ich opiekunów, jak również potrzeb nauczycieli i wychowawców grup przedszkolnych i wczesnoszkolnych. Do pracy nad stworzeniem koncepcji biznesowej zaproszeni zostali zewnętrznymi konsultanci. W postępowaniu przetargowym wyłoniona została firma Deloitte, która odpowiadała za przygotowanie modelu biznesowego oraz programu funkcjonalno-użytkowego. W ramach podwykonawstwa firma Deloitte współpracowała z firmą odpowiedzialną za projektowanie usług i doświadczeń klienta oraz z biurem architektonicznym. Wynikało to z warunków przetargowych postawionych przez EC1. Można ocenić, że przyniosło to bardzo dobre efekty, ponieważ już na wstępnym etapie projektowania uwzględniono potrzeby odbiorców, a ich opinie zostały wzięte pod uwagę podczas przygotowywania koncepcji. W całym okresie projektowania i realizacji projektu na poszczególnych etapach decyzyjnych włączano odbiorców i uwzględniano ich zdanie. Cały proces został szczegółowo opisany w kolejnych akapitach.

W ramach pracy, z racji prezentowanego tematu koncentruję się na kwestiach związanych z projektowaniem oferty, nie wchodząc w szczegóły dotyczące przygotowywania robót budowlanych czy kwestie analizy finansowej i prawnej.

Prace na początkowym etapie dotyczyły przygotowania 3 wariantów oferty dla wskazanej grupy docelowej. Następnie po wyborze jednej z opcji rozpoczęto bardziej zaawansowane prace nad dopracowaniem oferty. Kluczowe źródła danych stanowiły badania zastane oraz badania przeprowadzone na tym etapie przez firmę odpowiedzialną za projektowanie doświadczeń z dziećmi w wieku 3-10 lat oraz ich opiekunami. Zebrane w ten sposób opinie pozwalające na wgląd w świat odbiorców i na ich podstawie określone motywacje, potrzeby i problemy, stały się główną osią, wokół której podejmowano decyzje co do wdrożenia konkretnej propozycji.

Należy zaznaczyć, że proces ten przebiegał bardzo demokratycznie, powołany przez dyrektora EC1 zespół projektowy wyposażony został w bardzo szerokie kompetencje decyzyjne co do przygotowywanej oferty. W zasadzie jedynym kluczowym punktem wymagającym zatwierdzenia przez dyrektora instytucji oraz przez prezydenta miasta był wybór wariantu spośród trzech wypracowanych przez zespół projektowy.

Efektem tego etapu prac było opracowanie programu funkcjonalno-użytkowego oraz przygotowanie analizy organizacyjno-biznesowej funkcjonowania strefy dla dzieci. Te dokumenty stały się podstawą do opracowania wniosku aplikacyjnego o dofinansowanie projektu ze środków Unii Europejskiej. Z formalnego punktu widzenia były to również dokumenty wystarczające do przeprowadzenia przetargu na wybór wykonawcy strefy dla dzieci.

Jednakże realizując podejście projektowania zorientowane na konsumenta, postanowiono zrealizować jeszcze etap pośredni pozwalający na zaprojektowanie produktu i usługi w możliwie szczegółowy sposób. Kontynuowano prace z firmą zajmującą się projektowaniem doświadczeń i wspólnie w ramach prac warsztatowych opracowano koncepcję wykonawczo-organizacyjną dla oferty. Na tym etapie przygotowano propozycję konkretnych stanowisk edukacyjnych (eksponatów). Przygotowana w taki sposób koncepcja była testowana z grupą docelową (dziećmi, rodzicami, nauczycielami) oraz konsultowana dodatkowo z ekspertami od potrzeb rozwojowych i edukacyjnych dzieci. Proces testowania i prototypowania przebiegał w następujący sposób.⁴³⁹

⁴³⁹ Opis pochodzi z dokumentów własnych EC1.

Badanie prowadzone było na początku 2018 r. Osobą kierującą i prowadzącą badanie w EC1 była dr Beata Gotwald, pracownik EC1 oraz Uniwersytetu Łódzkiego. Przeprowadzono dwa rodzaje badań – ilościowe w oparciu o kwestionariusz ankiety, z pytaniami-skalamami oraz pytaniami otwartymi w celu określenia ogólnych preferencji w odniesieniu do aranżacji strefy dla dzieci, a także – jakościowe, w formie wywiadu indywidualnego pogłębionego, realizowanego w oparciu o dyspozycję do wywiadu oraz w formie metody delfickiej, zmodyfikowanej do potrzeb badania.

W cyklu prototypowania i testowania badaniem objęto: ekspertów, rodziców i nauczycieli oraz dzieci. W pierwszym etapie badania zastosowano dobór przypadkowy, w drugim zaś – celowy. W odniesieniu do rodziców, nauczycieli i dzieci, kryterium dostępu do badania było zgłoszenie za pośrednictwem formularza *online*. Dodatkowo, w odniesieniu do etapu badań jakościowych, rodzice musieli posiadać dzieci w wieku 3-10 lat, nauczyciele musieli pracować w klasach I-III szkoły podstawowej lub przedszkolu, zaś dzieci musiały być w wieku 5-10 lat. Zrezygnowano z badania dzieci młodszych z uwagi na problematyczność realizacji testowania. Ekspertów wyłoniono na podstawie doboru celowego, uwzględniając ich dotychczasową aktywność oraz doświadczenie.

Wyniki badania opisano w podziale na trzy podstawowe obszary: aranżacja przestrzeni, motywy dominujące w zakresie organizacji przestrzeni, ocena poszczególnych eksponatów (zarówno objętych, jak i nieobjętych prototypowaniem).

Celem badania było określenie preferencji konsumentów w zakresie oferty wystawy stałej i czasowej Strefy dla dzieci. Postawiono następujące pytania szczegółowe:

1. Jakie są preferencje konsumentów w odniesieniu do identyfikacji wizualnej Strefy dla dzieci?
2. Jakie są potrzeby konsumentów w zakresie organizacji funkcjonowania wnętrza (aranżacja, kolorystyka, rozmieszczenie eksponatów itp.)?
3. Jakie są potrzeby konsumentów w odniesieniu do eksponatów umieszczanych w przestrzeni Strefy dla dzieci?

Badanie prowadzono przy użyciu metod badawczych w postaci wywiadu i obserwacji.

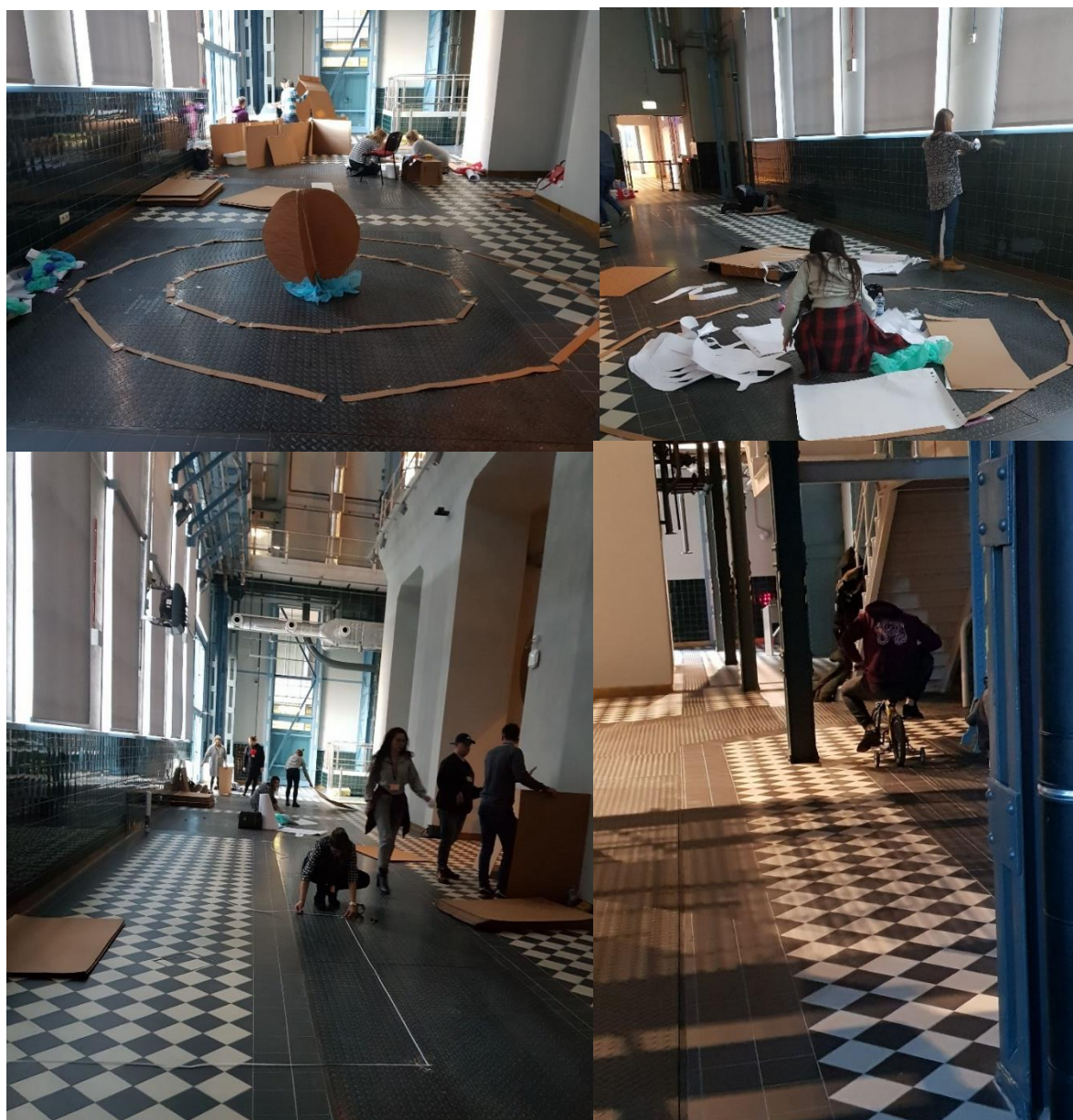
Próba badawcza składała się z 20 osób dorosłych (będących klientami) oraz 10 dzieci (będących konsumentami oferty strefy dla dzieci). Przyjęto następujące liczebności grup badanych:

- rodzice dzieci w wieku 3-6 lat – 5 osób,
- rodzice dzieci w wieku 7-10 lat – 5 osób,
- nauczyciele przedszkolni – 5 osób,

- nauczyciele klas I-III – 5 osób,
- dzieci w wieku 6-10 lat – 10 osób.

Rekrutacja badanych została przeprowadzona za pośrednictwem strony internetowej EC1.

Rysunek III.6. Zdjęcia z testowania na etapie prototypów



Źródło: Materiały „EC1 Łódź – Miasto Kultury” w Łodzi

Część pierwsza badania poświęcona była diagnozie potrzeb konsumentów w odniesieniu do rozmieszczenia w przestrzeni stanowisk / eksponatów oraz elementów aranżacji w celu optymalnego jej wykorzystania. W tej części eksplorowane były przede wszystkim pierwsze dwa pytania badawcze. Wywiady indywidualne pogłębione

przeprowadzone zostały na podstawie materiału inspiracyjnego. Respondenci zostali zaproszeni w celu przeprowadzenia wywiadów do „EC1 Łódź – Miasto Kultury”. Wyniki badań, zebrane w formie rekomendacji zostały przekazane wykonawcy scenariuszy.

Kolejnym etapem badań było przeprowadzenie wywiadów indywidualnych pogłębionych w oparciu o dyspozycje, które obejmowały diagnozę opinii dorosłych oraz dzieci, szczególnie w zakresie działania i funkcji poszczególnych eksponatów. Materiał stymulacyjny miał formę 3D i został zrealizowany na podstawie schematów eksponatów. Dzieci oraz dorośli (zarówno rodzice, jak i nauczyciele) testowali zaproponowane rozwiązania przy udziale i wsparciu moderatora. Zdjęcia z tego etapu przedstawia rysunek III.6.

W związku z realizacją badań, w których podmiotem badania uczyniono dzieci, zadbano o etykę oraz prawne zabezpieczenie realizowanego procesu badawczego. Dzieci biorące udział w badaniu odpowiadały na pytania w obecności opiekuna prawnego (np. rodzica), który wcześniej wyraził zgodę na takowe badanie oraz znał jego cel i zakres. Pomimo udziału w badaniu samego dziecka, opiekun był obecny podczas całego procesu badawczego. Zadbano w ten sposób o komfort psychiczny zarówno dziecka, jak i opiekuna. Dziecko brało udział w badaniu w sposób bezpośredni, opiekun zaś siedział w miejscu umożliwiającym oglądanie przebiegu badania, jednak bez możliwości bezpośredniego wpływu na zachowania i odpowiedzi badanego dziecka.

Wnioski opracowane na podstawie badań zostały przekazane wykonawcy scenariuszy dla wystawy stałej i czasowej w strefie dla dzieci w celu udoskonalenia przekazanych koncepcji.

Dopiero tak przygotowana koncepcja, scenariusze oraz program funkcjonalno-użytkowy stały się opisem zamówienia, na podstawie którego realizowana była inwestycja. Kluczowe w tych pracach było podporządkowanie rozstrzygnięć przestrzennych i budowlanych koncepcji programowej i funkcjonalnej, a nie odwrotnie.

Na kolejnym etapie prac przewidziano również testowanie z końcowymi odbiorcami. Celem tego testowania (prowadzonego w lipcu 2021 r.) było zweryfikowanie, czy wykonana ekspozycja jest dostępna i przyjazna dla odbiorców oraz zidentyfikowanie tych elementów, które wymagają dodatkowo poprawy lub zmiany.

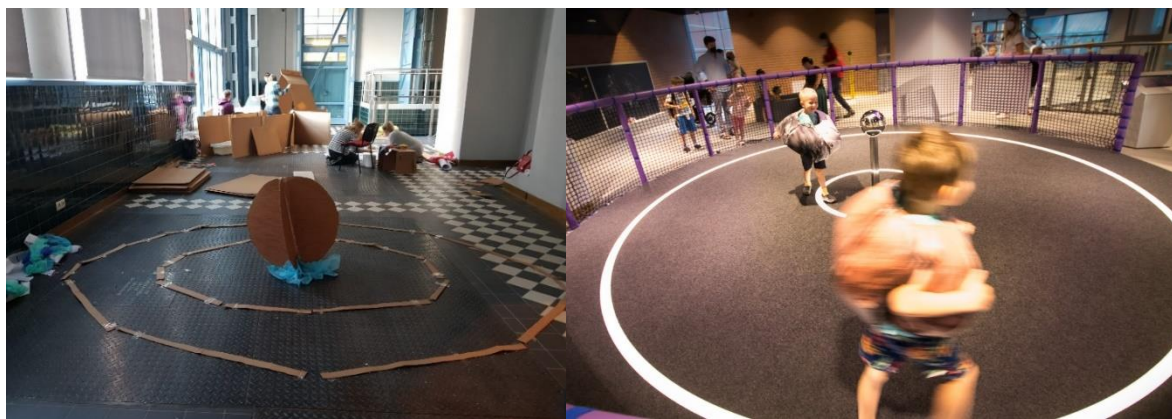
Testowanie prowadzone było przy wykorzystaniu metody obserwacji oraz ankiety. Pracownicy EC1 obserwowali testerów podczas korzystania z oferty i uzupełniali kartę obserwacji. Dodatkowo rodzice, opiekunowie i nauczyciele poproszeni zostali o wypełnienie kwestionariuszy ankiet.

W testowaniu brali udział klienci indywidualni oraz grupowi: indywidualni – 140 dzieci oraz 140 opiekunów, przedszkola – 160 dzieci oraz 23 opiekunów. Zebrano 53 kwestionariusze ankiet od odbiorców indywidualnych oraz 15 od opiekunów przedszkolnych. Na tym etapie nie udało się przetestować klas szkolnych, ponieważ ze względu na cykl inwestycji testowanie wypadło w wakacje. Badanie wymagało dużego zaangażowania po stronie pracowników EC1, każdego z trzech dni było to po 11-12 osób pełniących rolę obserwatorów.

Zgromadzone tymi dwoma metodami dane zostały poddane analizie przez zespół projektowy EC1 oraz wykonawcę projektu i ekspozycji. Ustalono zmiany, które należy wprowadzić przed otwarciem ekspozycji. Dodatkową korzyścią z testowania dla EC1 było zebranie wielu cennych spostrzeżeń dotyczących nie tylko samych elementów ekspozycji wymagających modyfikacji, ale świadczenia usługi, organizacji pracy oraz obsługi klientów.

Poniższy rysunek prezentuje eksponat (Bieg po orbicie) na etapie prototypowania i testowania oraz jego końcową formę na ekspozycji.

Rysunek III.7. Eksponat – bieg po orbicie – porównanie z testowania eksponatów na etapie prototypowania z docelowym eksponatem



Źródło: Materiały „EC1 Łódź – Miasto Kultury” w Łodzi

III.4.2. Nowe instrukcje na eksponatach w Centrum Nauki i Techniki

Zespół Centrum Nauki i Techniki dostrzegł, że dla znacznej grupy gości instrukcje na eksponatach na wystawie poświęconej zagadnieniom z fizyki nastroczają sporo trudności. W oparciu o zbierane sukcesywnie opinie od gości za pośrednictwem animatorów pracujących na ekspozycji oraz wiedzę i doświadczenie pracowników zespołu zostały przygotowane nowe instrukcje. Jednak zanim zostały one wymienione, postanowiono sprawdzić, czy potrzeby gości zostały w tym zakresie spełnione. 23 sierpnia 2020 przeprowadzono testowanie. Zaproszenie

do bycia testerem było zamieszczone na stronie internetowej oraz na Facebooku EC1. W testowaniu wzięło udział 17 osób (początkowo zakładano 15), które podzielono na 5 grup. Każda grupa miała swojego opiekuna (obserwatora) ze strony CNiT. Realizowana była obserwacja w oparciu o kartę obserwacji stanowiącą dyspozycję dla obserwatora. Testerzy mogli też sporządzać notatki i prowadzić zapiski, które na koniec mogli przekazać testerowi, ale ostatecznie nikt nie prowadził notatek, a raczej dochodziło do dzielenia się swoją opinią wyrażaną ustnie, którą zapisywał obserwator. Materiały zdjęciowe z testowania przedstawia rysunek III.8.

Sformułowano specjalny komunikat, w którym zaprezentowano testerom najważniejsze kwestie związane z realizowanym projektem. Określono, dlaczego Centrum Nauki i Techniki przeprowadza testowanie, co do tej pory przygotowali pracownicy CNiT, do jakich zadań potrzebni są testerzy. Ważną częścią przekazu było to, że:

- „Możemy i chcemy współdziałać z naszymi Gośćmi”
- „Zmieniamy i udoskonalamy się dla Was. Możecie pomóc nam sprawdzić, czy zmiany, które proponujemy spełniają Wasze potrzeby, czy instrukcje są czytelne i ułatwiają korzystanie z naszych fascynujących eksponatów, czy tłumaczą ważne zjawiska w sposób dla Was zrozumiały i ciekawy. Wnioski z tych testów wdrożymy, zanim finalne instrukcje zamieścimy na stałe na ekspozycji. Możecie być częścią tego tworzenia, Wasz wkład jest dla nas ważny.”

Po testowaniu testerzy zostali zaproszeni na zwiedzanie w ramach podziękowań za ich wkład i poświęcony czas.

Rysunek III.8. Zdjęcia z testowania instrukcji



Źródło: materiały własne

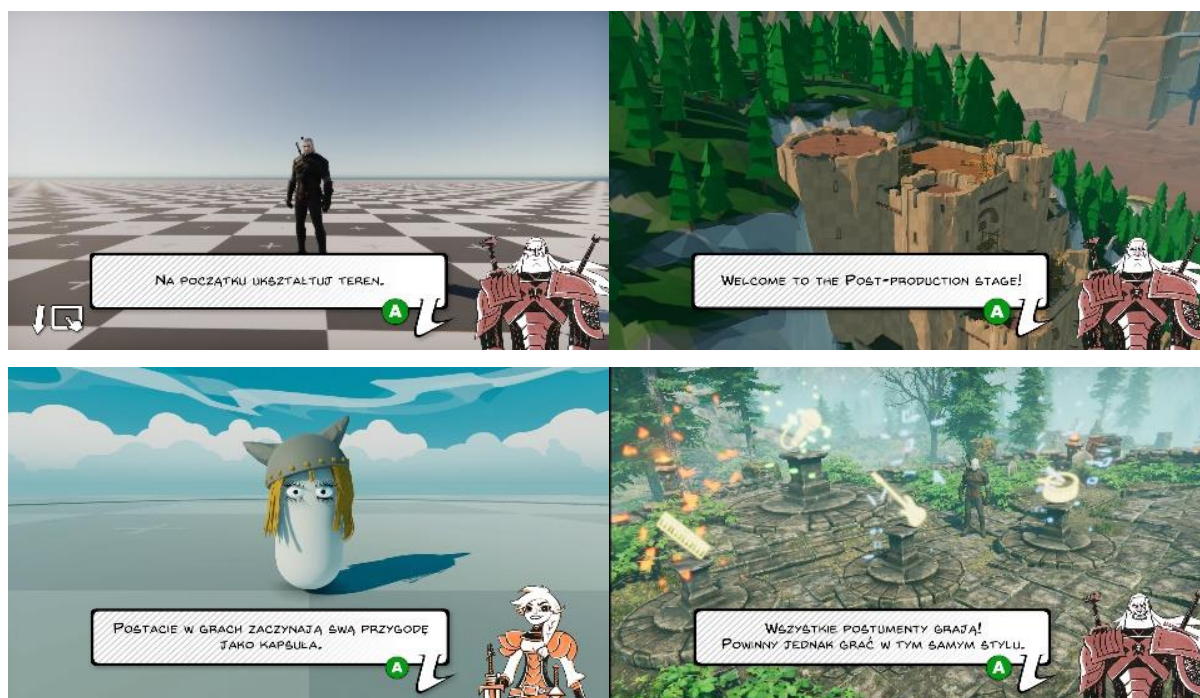
III.4.3. Gra w Centrum Komiksu i Narracji Interaktywnej

Jedną z form oferty w Centrum Komiksu i Narracji Interaktywnej będzie gra wideo mająca na celu zapoznanie zwiedzających z kulisami procesu tworzenia gier wideo. To tak zwana gra o tworzeniu gier. Cele edukacyjne będą realizowane za pomocą eksploracji środowiska interaktywnego osadzonego w świecie gry Wiedźmin 3: Dziki Gon (CD Projekt RED 2015). Gra składa się z siedmiu elementów obejmujących wszystkie etapy związane z tworzeniem gry, są to: prototyp, postać, środowisko gry, narracja interaktywna, udźwiękowienie, testowanie, postprodukcja. Poprzez wykorzystanie uproszczonych narzędzi, odbiorca może zobaczyć, jak przebiega tworzenie prawdziwej gry komputerowej. Jako domknięcie doświadczenia zwiedzającego (ale już poza samą grą) przygotowano stanowisko pod nazwą „Pomysł na grę (*elevator pitch*)”, gdzie zwiedzający może nagrać swoją wypowiedź obejmującą zwięzły opis pomysłu na grę, który stanowi integralną część dokumentacji gry (*Game Design Document*). Po wybraniu opcji (np. „nagraj swój pomysł na grę”) pojawia się filmik wyjaśniający, czym jest *elevator pitch*, wraz z listą elementów, które powinien zawierać: tytuł, gatunek, czas i miejsce akcji (*setting*), platforma, to, co wyróżnia dany pomysł.

Przy tworzeniu gry EC1 nawiązała współpracę z firmą CD Projekt RED oraz współpracuje z doświadczonym deweloperem, którego zadaniem jest stworzenie gry. Już podczas przygotowywania umowy uznano, że konieczne jest włączenie odbiorców w proces tworzenia gry i przewidziano testy prowadzone w etapach po poszczególnych kamieniach milowych podczas jej tworzenia. Szczegółową procedurę opisano w umowie. W uproszczeniu można powiedzieć, że za testowanie – przygotowanie, rekrutowanie testerów, zbieranie opinii i obserwację, formułowanie wniosków – odpowiada EC1. Wykonawca odpowiada za stronę techniczną, dostarczenie sprzętu i oprogramowania w trakcie testowania oraz za testowanie gry z profesjonalnymi graczami. Poglądowe ujęcia z gry prezentuje rysunek III.9.

Testy odbyły się w formie grup fokusowych w pięciu etapach. Na niektórych etapach gra testowana była wewnętrznie, poprzez zaangażowanie pracowników EC1. Jednak były to osoby niezwiązane z tworzeniem tego projektu, a zatem mogły pełnić funkcję ostatecznego odbiorcy. Na innych etapach zapraszano również osoby z zewnątrz.

Rysunek III.9. Zrzuty ekranu z gry



Źródło: Materiały „EC1 Łódź – Miasto Kultury” w Łodzi

W trakcie testowania wykorzystano metodę obserwacji w oparciu o kartę obserwacji oraz wywiady grupowe. Testy pozwoliły nie tylko na wyeliminowanie błędów, które możemy określić jako techniczne, ale również na formułowanie wniosków dotyczących wprowadzenia rozwiązań bardziej dogodnych i zrozumiałych dla końcowego odbiorcy, np. w zakresie czasu rozgrywki poszczególnych etapów, formułowania instrukcji, systemu nagradzania gracza.

III.4.4. Sprint – udoskonalenie strony internetowej Centrum Nauki i Techniki EC1

W celu rozwiązania problemu dotyczącego nieczytelnych i trudno dostępnych informacji na stronie internetowej Centrum Nauki i Techniki wykorzystano metodę pięciodniowego sprintu opisaną przez Johna Knappa, Johna Zeratskyego i Bradena Kowitza⁴⁴⁰. Metoda ta, chociaż bardzo absorbująca (6-osobowy zespół projektowy pracujący przez 5 pełnych dni z rzędu), okazała się bardzo skuteczna. Wyłączenie z innych obowiązków kilku pracowników wiązało się z koniecznością przeorganizowania pracy poszczególnych zespołów, jednak pozwoliło to na bardzo szybkie wypracowanie efektywnego rozwiązania, do wdrożenia natychmiast. Pozwoliło stworzyć zaangażowany zespół nastawiony na cel, który w trakcie

⁴⁴⁰ Knapp J., Zeratsky J., Kowitz B., *Pięciodniowy sprint. Rozwiązywanie trudnych problemów i testowanie pomysłów*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2017.

pracy nie był rozpraszany innymi aktywnościami i nie tracił energii na przełączanie uwagi pomiędzy różnymi zadaniami.

III.4.5. Porównanie poszczególnych działań włączających klientów i konsumentów podjętych przez EC1 przy przygotowywaniu oferty

W ramach analizy studium przypadku EC1 dokonano oceny wybranych działań podejmowanych przez EC1 angażujących konsumentów w projektowanie produktów i usług (tabela III.2 i wykres III.1). Wytypowano pięć kryteriów oceny, które dotyczyły:

- 1) trudności przygotowania danego działania (przygotowania narzędzia badawczego, przeszkolenie zespołu, rekrutacji uczestników),
- 2) ilości pracy wykonanej przez zespół EC1 w trakcie danego działania (liczba zaangażowanych pracowników, czas działania),
- 3) pracy wykonanej w zakresie analizy danych zebranych podczas badania / działania,
- 4) kosztów związanych z podjęciem danego działania (koszty zlecenia, wynagrodzenie podwykonawcy, nie uwzględniano tu kosztów pracy etatowych pracowników EC1 – ten zakres znajduje odzwierciedlenie w trzech powyższych punktach),
- 5) uzyskanych wyników i przydatności wniosków dla przygotowywanej oferty.

Przyjęto skalę pięciopunktową, gdzie „1” oznaczało najniższą ocenę, a „5” – najwyższą.

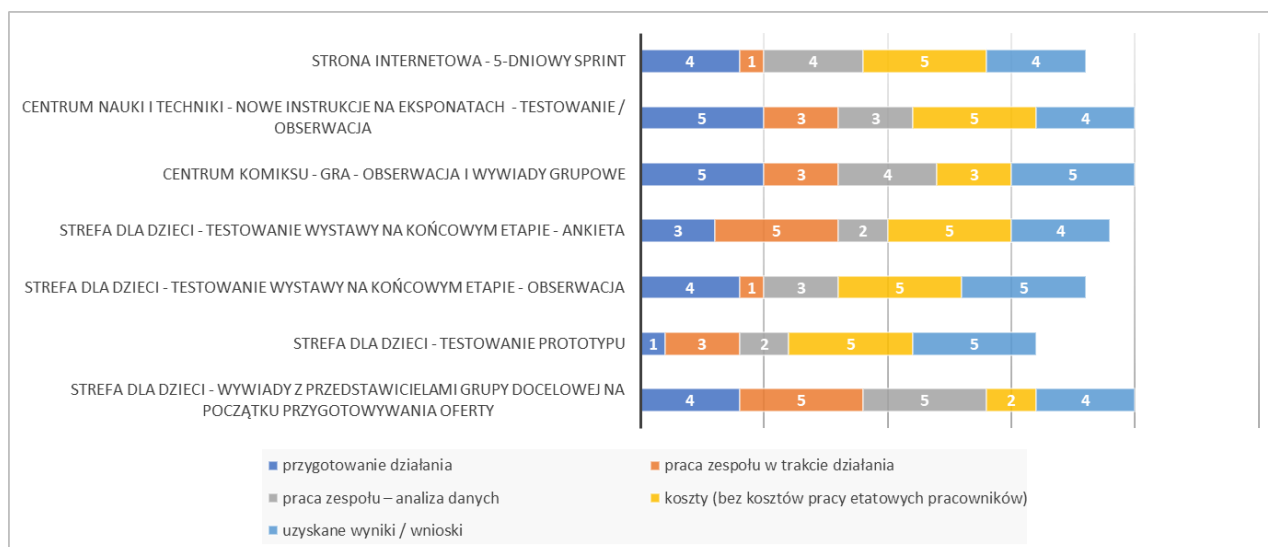
Tabela III.2. Ocena poszczególnych działań włączających klientów i konsumentów podjętych przez EC1 przy przygotowywaniu oferty pod kątem wykorzystanych zasobów i uzyskanych efektów

Działanie	przygotowanie działania	praca zespołu w trakcie działania	praca zespołu – analiza danych	koszty (bez kosztów pracy etatowych pracowników)	uzyskane wyniki / wnioski
<i>skale</i>	<i>1- trudne 5 - łatwe</i>	<i>1 - wymaga dużo pracy 5 – wymaga mało pracy</i>	<i>1- wymaga dużo pracy 5 – wymaga mało pracy</i>	<i>1 – wysokie 5 - niskie</i>	<i>1 – mało wnoszące 5 – dużo wnoszące</i>
strefa dla dzieci - wywiady z przedstawicielami grupy docelowej na początku przygotowywania oferty	4	5	5	2	4
strefa dla dzieci - testowanie prototypu	1	3	2	5	5

strefa dla dzieci - testowanie wystawy na końcowym etapie – obserwacja	4	1	3	5	5
strefa dla dzieci - testowanie wystawy na końcowym etapie – ankieta	3	5	2	5	4
centrum komiksu – gra – obserwacja i wywiady grupowe	5	3	4	3	5
centrum nauki i techniki – nowe instrukcje na ekspонатach – testowanie / obserwacja	5	3	3	5	4
strona internetowa – 5-dniowy sprint	4	1	4	5	4

Źródło: opracowanie własne

Wykres III.1. Porównanie poszczególnych działań włączających klientów i konsumentów podjętych przez EC1 przy przygotowywaniu oferty (punktacja)



Źródło: opracowanie własne

Ocena wskazanych działań nie może być jednoznaczna. Warto za każdym razem przeanalizować sytuację, z jaką mamy do czynienia, i dobrać odpowiednie narzędzie. Warto zwrócić uwagę na zasoby, którymi możemy dysponować w danym zakresie. Najważniejszym kryterium brany pod uwagę powinny być rezultaty, jakie chcemy osiągnąć i możliwość uzyskania odpowiedzi na pytania, które chcemy zadać. O ile prototypowanie wystawy

kosztowało dużo czasu i wysiłku po stronie zespołu EC1, o tyle prototypowanie zmian na stronie internetowej czy prototypowanie usługi nie musi być tak czasochłonne. Przedstawiona powyżej ocena wskazuje, jakie zasoby były niezbędne do wykonania aktywności angażującej konsumentów w projektowanie oferty. Nie służy ona wyborowi najlepszego rozwiązania, a porównaniu różnych możliwości w zależności od sytuacji i zasobów, które mamy w dyspozycji.

III.5. Strategia marketingowa EC1

W tej części pracy oparto się przede wszystkim na własnych obserwacjach wynikających z wieloletniej pracy w EC1 oraz na wywiadach przeprowadzonych z osobami kierującymi marketingiem w EC1.

W EC1 zatrudnione są trzy osoby pełniące funkcję kierowników marketingu obecnie lub w przeszłości (od roku 2015). Można zatem uznać, że badanie miało charakter pełny, ponieważ we wcześniejszym okresie nie były w zasadzie prowadzone działania marketingowe. Przeprowadzono z nimi wywiady mające na celu ocenę strategii marketingowej. Rozmówcy zostali poproszeni o scharakteryzowanie strategii marketingowej EC1, ocenę realizacji strategii orientacji na klienta w EC1 oraz o wskazanie najważniejszych czynników wpływających na kształtowanie oferty w EC1. Wywiady przeprowadzone zostały w drugiej połowie 2021 r. i miały charakter swobodny, realizowane były w oparciu o dyspozycję wywiadu.

Osoby kierujące marketingiem potwierdzają, że nie istnieje spisany dokument stanowiący całościową strategię marketingową dla EC1. W EC1 rozbudowywana jest oferta, a działania marketingowe stanowią odpowiedź na tę sytuację. Organizacja posługuje się planem promocji i pewnymi ogólnymi założeniami, których jednak nawet w sensie nieformalnym nie można by uznać za strategię.

W 2017 r. przy zaangażowaniu zewnętrznej agencji, opracowano jedynie dokument – strategię marketingową dla Centrum Nauki i Techniki. Dyspozycje z tej strategii były wykorzystywane w działaniach promujących CNiT przed jego otwarciem i w pierwszym okresie funkcjonowania. Obecnie straciły już aktualność.

EC1 definiuje się jako miejsce „mądrego i wartościowego spędzania czasu” i komunikacja jest budowana wokół tego hasła. Na początku (w 2015 r.) wypracowany został slogan „Energia wiedzy”. Z czasem i z rozwojem poszczególnych części oferty EC1, slogan ten jest bardziej dopasowany do działalności Centrum Nauki i Techniki (wraz z Planetarium i Ulicą Żywiołów) niż pozostałych centrów i oferty komercyjnej EC1.

EC1 posiada również wypracowaną identyfikację wizualną. Zarówno dla marki EC1, jak i poszczególnych marek wchodzących w skład EC1, czyli Centrum Nauki i Techniki,

Planetarium, Ulica Żywiółów, Centrum Komiksu i Narracji Interaktywnej, Narodowe Centrum Kultury Filmowej, Łódź Film Commission. Logotypy marek przedstawia rysunek III.10. Osoby kierujące marketingiem uznają, że EC1 stanowi markę parasolową. Celem jest promowanie każdego z poszczególnych centrów, ale jednocześnie dostrzegana jest „siła parasolowej strategii komunikacji, kiedy klientom oferowanych jest więcej propozycji”⁴⁴¹. Prezentowane jest podejście, że szeroka oferta daje klientom szansę wyboru i skomponowania własnej ścieżki spędzenia całego dnia w EC1.

Rysunek III.10. Logotypy marek EC1



od lewej góra: „EC1 Łódź Miasto Kultury” w Łodzi, Centrum Komiksu i Narracji Interaktywnej, Łódź Film Commission, Narodowe Centrum Kultury Filmowej; dół: Centrum Nauki i Techniki, Ulica Żywiółów, Planetarium
 Źródło: Materiały „EC1 Łódź – Miasto Kultury” w Łodzi

W CNiT opracowano propozycję wartości oraz określono cechy wyróżniające ofertę pozwalające na weryfikację wiarygodności tej propozycji – dla całości oferty, jak i poszczególnych jej składowych. Podobnie w ramach oferty dla dzieci – Ulica Żywiółów. Wciąż nie opracowano takich wytycznych dla pozostały składowych oferty EC1. Wymaga to od organizacji pilnych prac i działań.

Wykorzystywane są różne narzędzia komunikacji. Początkowo były to głównie działania PR-owe, podejmowane „bezkosztowo”. Celem było przyciągnięcie lokalnych i ogólnopolskich mediów. Organizowano, jeszcze przed uruchomieniem działalności operacyjnej, różne wydarzenia, aby przyciągnąć uwagę i przyszłych odbiorców na teren EC1. Promowano się również poprzez udział w różnych ogólnopolskich plebiscytach oraz targach.

⁴⁴¹ Cytaty pochodzą z przeprowadzonych wywiadów z osobami kierującymi marketingiem w EC1.

Zdobywano rozmaite nagrody i wyróżnienia, które pozwalały zaistnieć na arenie ogólnopolskiej (np. Certyfikat Polskiej Organizacji Turystycznej, laur pierwszego z 7 Nowych Cudów Polski magazynu *National Geographic Traveler* 2016, Certyfikat Produktu Turystycznego Roku 2021).

Podczas organizacji wystawy czasowej „Leonadro da Vinci. Energia umysłu” po raz pierwszy podjęto współpracę z agencją reklamową. Co ciekawe kryteria wynagrodzenia agencji były zdeterminowane o uzyskane wskaźniki frekwencyjne. Kampania zdobyła szereg nagród i wyróżnień⁴⁴².

EC1 wykorzystuje również reklamę zewnętrzną (*outdoor*) głównie o zasięgu lokalnym (rys. III.11) oraz korzysta z kanałów miasta Łodzi, takich jak strona internetowa, media społecznościowe oraz wydawana od 2021 r. gazeta Łódź.pl.

Rysunek III.11. Plakat Ulicy Żywiołów – przykład reklamy *outdoor* wykorzystywanej przez EC1



Źródło: Materiały „EC1 Łódź – Miasto Kultury” w Łodzi

⁴⁴² <https://lodz.wyborcza.pl/lodz/7,35136,23582918,on-ma-to-cos-geniusz-celebryta-ulubieniem-obu-plci.html> (dostęp: 2.11.2022).

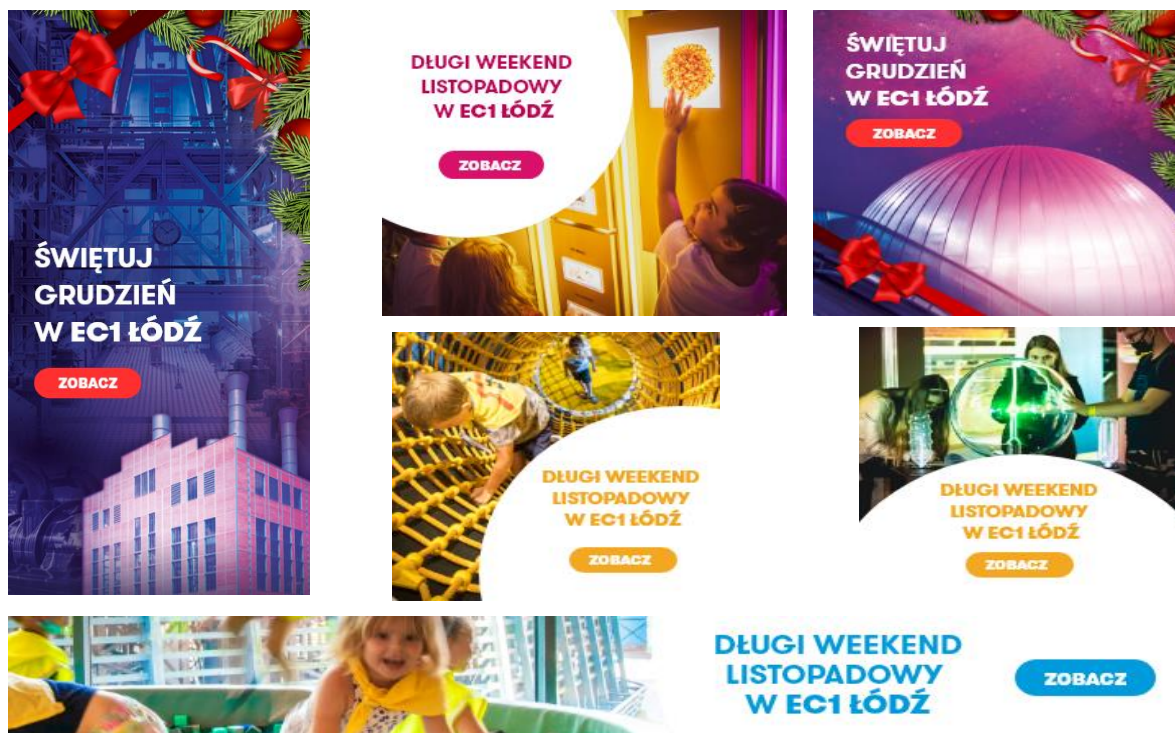
<https://www.iab.org.pl/aktualnosci/pokazujemy-jak-zwyciezac-w-digitalu-zobacz-kampanie-odrodzenie-leonarda-zdobywce-2-statuetek-na-mixx-awards-2018/> (dostęp 03.01.2022).

<https://nowymarketing.pl/a/19456,odrodzenie-leonarda-w-ec1-jak-sprzedac-72-tys-biletow-na-wystawe-case-study> (dostęp 03.01.2022).

Oferta dla szkół promowana była poprzez bezpośrednie relacje ze szkołami; pracownicy EC1 odwiedzali dyrektorów szkół i nauczycieli z łódzkiego rynku, przedstawiając przygotowaną dla nich ofertę. W tym obszarze wykorzystywany jest również mailing z ofertą skierowaną dla tej grupy docelowej.

Od 2020 r. w EC1 zaczęto intensywnie rozbudowywać własne kanały w mediach społecznościowych. Głównie wykorzystywany jest Facebook, a na kolejnym miejscu Instagram. Zapoczątkowano również wykorzystanie usług Google Ads. Sporadycznie używany jest również kanał radiowy, artykuły w prasie oraz podjęto pierwsze próby użycia reklamy typu *display*, mającej na celu przyciągnięcie uwagi odbiorców strony internetowej. Przykłady banerów reklamowych zaprezentowane są na rysunku III.12. Jako obszary do rozwoju wskazuje się współpracę z serwisami specjalistycznymi wybranymi w oparciu o segment odbiorców – np. serwisy przeznaczone dla rodziców i opiekunów w zakresie oferty Ulicy Żywiółów.

Rysunek III.12. Banery reklamowe wykorzystywane przez EC1 jako przykłady reklamy typu *display*



Źródło: Materiały „EC1 Łódź – Miasto Kultury” w Łodzi

Podjęmowane są również działania związane z wykorzystywaniem danych dotyczących poszczególnych grup docelowych, bazuje się na statystykach pochodzących z Google Analytics oraz Facebooka. Analizowane jest, z których kanałów odbiorcy trafiają na strony EC1. Dzięki tym danym określa się, które grupy są najbardziej zainteresowane. Rozwiązania te wymagają jednak dalszego rozwoju i bardziej metodycznego podejścia zarówno co do zbierania danych jak i ich dystrybucji w ramach organizacji. Pewnym niewykorzystanym punktem wydaje się niewystarczające przekazywanie wiedzy pozyskanej dzięki tym narzędziom przez przedstawicieli działu marketingu do osób zajmujących się *de facto* przygotowaniem oferty w poszczególnych centrach tematycznych EC1. Do wdrożenia jest rozwiązanie, które pozwoli lepiej zintegrować poszczególne części organizacji posiadające określone wycinki informacji na temat klientów i konsumentów (obsługa klienta, marketing, działy odpowiedzialne za zaprojektowanie i świadczenie usługi).

Nie zostały również określone wskaźniki pomiaru efektywności podejmowanych działań marketingowych, co nie pozwala podejmować w pełni uzasadnionych decyzji co do kształtowania kampanii oraz prowadzi do pewnych napięć w samej organizacji, pomiędzy przedstawicielami różnych pionów organizacyjnych.

III.6. Strategia orientacji na klienta w EC1

W zakresie oceny orientacji na klienta w EC1 przeprowadzono badania dwójakiego rodzaju. Po pierwsze ankietę wśród wszystkich pracowników, po drugie wywiady z osobami, które obecnie lub w przeszłości pełniły funkcję kierownika marketingu. Oparto się również na obserwacjach prowadzonych przez autorkę pracy. Celem badań była ocena orientacji na klienta w ramach funkcjonowania EC1.

III.6.1. Ankieta wśród pracowników EC1

Badanie miało na celu poznanie opinii pracowników EC1 w zakresie orientacji instytucji kultury na klienta oraz ich własnych doświadczeń w tym zakresie. Skoncentrowano się tu na jednostkach, czyli pracownikach EC1, i na diagnozie oraz analizie ich przekonań, co do konieczności podejmowania działań nakierowanych na klientów korzystających z oferty EC1. Biorąc pod uwagę dwa (z czterech) odpowiadające temu zakresowi czynniki związane z praktyczną realizacją zasady orientacji na klienta wynikające z wymagań dla systemu

zarządzania jakością⁴⁴³ analizie poddano świadomość pracowników co do tego, jak ważne jest spełnianie wymagań klientów oraz czy w procesach projektowania i realizacji oferty rozpoznaje się i uwzględnia wymagania klientów. Przy badaniu kompetencji orientacji na klienta, którego wyniki opublikowano w 2015 r.⁴⁴⁴, weryfikowano, czy osoby zakładające działalność gospodarczą są przekonane o znaczeniu klienta dla firmy, czy wykazują nastawienie na rozpoznanie i zaspokojenie jego potrzeb, oraz jakie działania w tym zakresie planują podejmować. Zdefiniowano, że nastawienie na aktywne rozpoznawanie potrzeb klienta i zaspokajanie ich świadczą, że dana osoba ma wysoko ocenianą kompetencję „orientacja na klienta”⁴⁴⁵. Ponadto do warunków skutecznego wdrażania strategii orientacji na klienta należy zaliczyć to, że każdy pracownik musi dokładnie znać klienta i jego potrzeby. Dotyczy to zarówno personelu bezpośrednio obsługującego klientów jak i pracowników działów oddalonych od klienta.⁴⁴⁶ Biorąc pod uwagę powyższe, sformułowano następujące **pytanie badawcze**: Jak pracownicy EC1 oceniają konieczność uwzględnienia potrzeb klienta podczas projektowania oferty? oraz **hipotezy badawcze**:

- H7⁴⁴⁷** Występują różnice w ocenie konieczności uwzględniania potrzeb klienta pomiędzy pracownikami poszczególnych pionów organizacyjnych.
- H8** Pracownicy, którzy uważają, że uwzględnienie potrzeb klientów jest istotne, posiadają wystarczające informacje na temat tych potrzeb.
- H9** Pracownicy dostrzegają wartość w pytaniu klientów o zdanie podczas wprowadzania zmian i ulepszeń.
- H10** Młodszy pracownicy częściej biorą pod uwagę potrzeby klienta podczas przygotowywania oferty niż ich starsi koledzy.

Wykorzystano metodę ankiety. Opracowany został kwestionariusz ankiety zawierający 18 pytań, w tym 2 pytania otwarte oraz 5 pytań o charakterze metryczkowym. Pytania metryczkowe dotyczyły płci, wieku, czasu pracy w EC1, komórki organizacyjnej, w której

⁴⁴³ Brzozowski T., Oczekiwania i zadowolenie klienta jako wyznacznik kierunków doskonalenia znormalizowanych systemów zarządzania, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu: Orientacja na klienta jako kryterium doskonałości*, 2011, tom 43, nr 151, s. 58.

⁴⁴⁴ Pawłowska A., "Kompetencja" orientacja na klienta u osób zakładających działalność gospodarczą oraz jej znaczenie dla procesu inwestowania w rozwój pracowników, *Problemy Zarządzania*, 2015, nr 13.1(2), s. 170-182.

⁴⁴⁵ Ibidem, s. 170-182

⁴⁴⁶ Pawłowska B., Witkowska J., Nieżurawski L., *Nowoczesne koncepcje strategii orientacji na klienta*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 156-157.

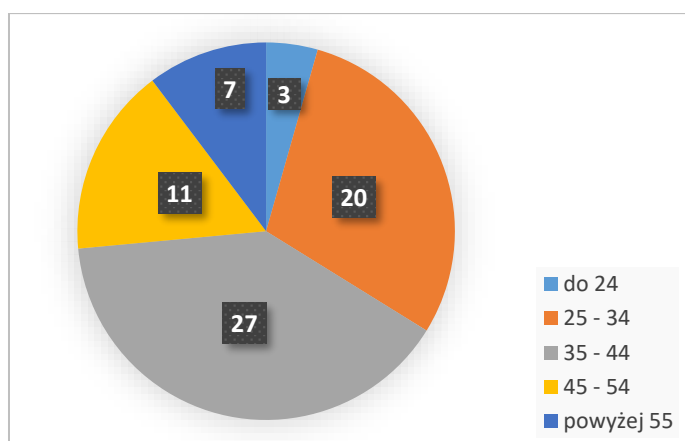
⁴⁴⁷ Numeracja hipotez odpowiada ich całościowej prezentacji we wstępie. Kluczową częścią pracy są badania konsumentów, stąd dotyczące ich hipotezy zostały ponumerowane od 1 do 6, natomiast hipotezy dotyczące badania pracowników – 7-10.

zatrudniony jest pracownik, oraz czy respondent pełni funkcję kierowniczą. Poza pytaniami otwartymi, odpowiedzi na wszystkie pozostałe pytania były wymagane. Zmienne mają charakter jakościowy i są mierzone na skali nominalnej lub na skali porządkowej. Skala pomiarowa zastosowana w badaniu to pięciostopniowa skala Likerta; w niektórych pytaniach do tej skali dodano opcję „nie dotyczy”. Badanie prowadzone było techniką CAWI⁴⁴⁸ w dniach 28 lipca 2021 – 31 sierpnia 2021. Link do kwestionariusza ankiety został wysłany pocztą elektroniczną na adres służbowy do wszystkich pracowników EC1 (poza dyrektorem oraz autorką badania). Badanie miało charakter pełny i obejmowało 171 osób. Uzyskano odpowiedzi od 68 osób, co stanowi prawie 40% wszystkich zaproszonych do udziału w badaniu. Wyniki przeanalizowano przy wykorzystaniu programu IBM SPSS Statistics wersja 25.

III.6.1.1. Charakterystyka próby badawczej

Próba badawcza liczy 68 osób. Największa grupa respondentów (39,7%) znajdowała się w przedziale wiekowym pomiędzy 35 lat a 44 lata. Najmniej licznie reprezentowani byli najmłodsi pracownicy, do 24 roku życia (4,4%) – patrz wykres III.2. Znajduje to odzwierciedlenie w strukturze zatrudnienia w EC1. Jeśli chodzi o płeć, to respondenci mogli wybrać odpowiedzi z następujących opcji: kobieta, mężczyzna, odmowa odpowiedzi. Odpowiednio uzyskano następujące wyniki: 33 (48,5%), 28 (41,2%) oraz 7 (10,3%). W badaniu wzięło udział 14 kierowników i 54 osoby niezajmujące stanowiska kierowniczego.

Wykres III.2. Wiek respondentów (liczba wskazań)



Źródło: opracowanie własne

⁴⁴⁸ Technika zbierania informacji przy wykorzystaniu kwestionariusza ankiety w formie elektronicznej, dostępnego dla respondentów przez Internet.

Komórki organizacyjne w ramach EC1 zostały podzielone na 5 grup. Podział został dokonany w oparciu o rodzaj realizowanych zadań, występowanie kontaktu z klientem oraz w zakresie komórek bezpośrednio realizujących usługi kultury w oparciu o stan zaawansowania pracy operacyjnej (stąd rozdzielenie grup 1 i 2 wskazanych w poniższej tabeli).

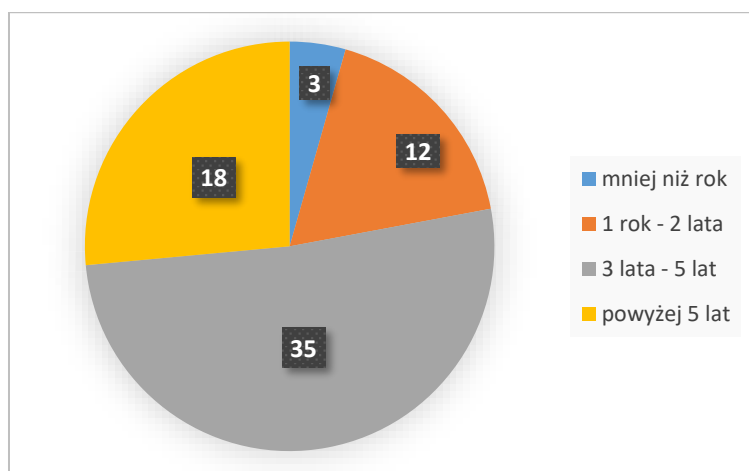
Tabela III.3. Komórki organizacyjne w ramach EC1

L.p.	Nazwa komórki organizacyjnej	Liczba respondentów
1	Centrum Nauki i Techniki (CNIT)	27
2	Narodowe Centrum Kultury Filmowej, Centrum Komiksu i Narracji Interaktywnej oraz Łódź Film Commission (NCKF, CKiNI, WŁFC)	11
3	Wydział Administracji, Wydział Bezpieczeństwa, Wydział Kadr i Płac, Wydział Organizacyjny, Wydział Zamówień Publicznych, Samodzielne stanowisko ds. audytu wewnętrznego, BHP, Samodzielne stanowisko ds. ochrony danych osobowych, Zespół ds. Grantów, Zespół Radców Prawnych, Wydział Finansowo-Księgowy. (WA, WB, WKP, WO, WZP, SAW, SBHP, SOD, ZGR, ZRP, WFK)	19
4	Wydział Marketingu i Komunikacji, Wydział Obsługi Klienta, Wydział Zadań Komercyjnych. (WMiK, WOK, WZK)	5
5	Wydział Eksploatacji i Inwestycji, Wydział Informatyki, Wydział Serwisu Ekspozycji. (WEI, WINF, WSE)	6

Źródło: opracowanie własne

W badaniu najliczniej reprezentowane były osoby pracujące w EC1 od 3 do 5 lat (51,5%). W dalszej kolejności byli to pracownicy związani z EC1 dłużej niż 5 lat (26,5%) i od roku do dwóch lat (17,6%). Najmniejszą grupą byli pracownicy zatrudnieni poniżej 1 roku (4,4%). Wyniki przedstawiono na wykresie III.3.

Wykres III.3. Czas pracy w EC1 (liczba wskazań)

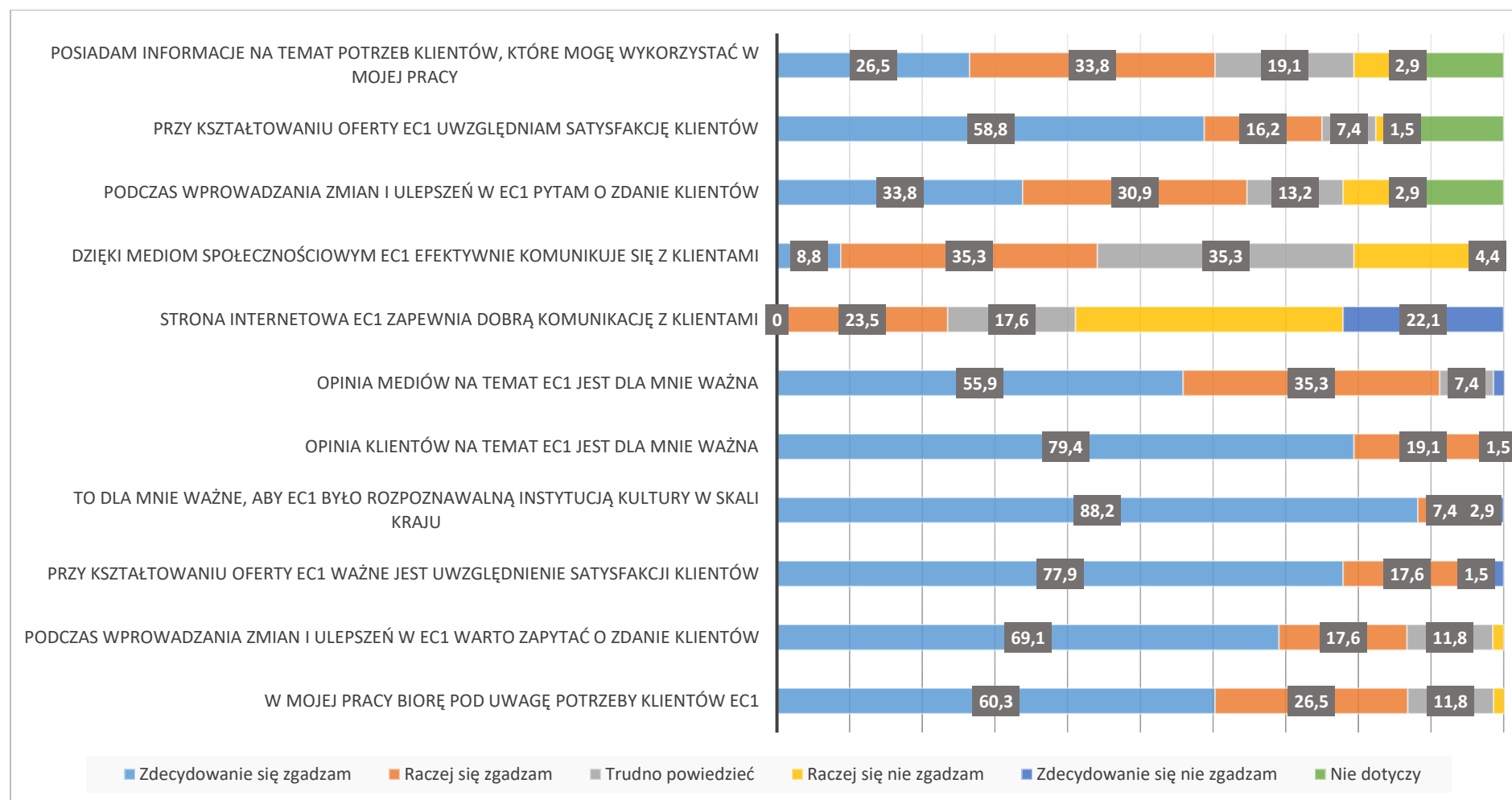


Źródło: opracowanie własne

III.6.1.2. Wyniki

Opinia klientów jest ważna aż dla 98,5% respondentów. Mniejsze, ale również istotne znaczenie ma opinia mediów na temat EC1 (91,2% twierdzących odpowiedzi). 86,8% osób deklaruje, że w swojej pracy bierze pod uwagę potrzeby klientów, jednocześnie 60,3% uważa, że posiada wystarczające informacje na temat tych potrzeb, równocześnie 8,8% wskazuje na brak informacji w tym obszarze. Pracownicy zaznaczają, że należy pytać o zdanie klientów, uwzględniać ich potrzeby oraz satysfakcję z usług kultury świadczonych przez EC1. 75% respondentów deklaruje, że już obecnie przy kształtowaniu oferty EC1 uwzględnia satysfakcję klientów. W zakresie strategii orientacji na klienta pracownicy EC1 zdecydowanie najgorzej oceniają stronę internetową oraz media społecznościowe. Szczegółowe odpowiedzi przedstawiono na wykresie III.4.

Wykres III.4. Orientacja na klienta w EC1 (w procentach)



Źródło: opracowanie własne

W celu zweryfikowania H7 (Występują różnice w ocenie konieczności uwzględniania potrzeb klienta pomiędzy pracownikami poszczególnych pionów organizacyjnych) porównano, w jakim stopniu subpopulacje rozróżnione w oparciu o komórkę organizacyjną EC1, w której zatrudniony jest respondent, biorą w swojej pracy pod uwagę potrzeby klienta.

Analizie poddano zmienne:

- a. Komórka organizacyjna EC1.
- b. W mojej pracy biorę pod uwagę potrzeby klientów EC1.

W badaniu występuje 5 subpopulacji. Ponieważ zmienne mają charakter jakościowy i są mierzone na skali nominalnej wybrano test chi-kwadrat. Jednak po przeprowadzaniu tego testu okazało się, że aż 75% komórek (15) ma liczebność oczekiwaną mniejszą od 5. Kombinacje wariantów w tym układzie okazały się na tyle rzadkie, że założenie testu chi-kwadrat nie zostało spełnione. Dlatego też przeprowadzono dokładny test Fishera. Jednak w tym celu konieczne było zagregowanie danych, aby tabela krzyżowa miała wymiary 2x2. Przyjęto następujące założenia do agregowania danych:

- komórki organizacyjne podzielono na *front office* i *back office* (2 subpopulacje)⁴⁴⁹.
- odpowiedzi na skali Likerta – „zdecydowanie się zgadzam” i „raczej się zgadzam” – określono jako „Tak”, natomiast odpowiedzi „trudno powiedzieć” i „raczej się nie zgadzam” jako „Nie lub trudno powiedzieć”. Nie występowały odpowiedzi „zdecydowanie się nie zgadzam”.

W teście Fishera badano następujące hipotezy:

H0: zmienne są niezależne

H1: zmienne nie są niezależne

dla $\alpha = 0,05$

Wynik: $p = 0,01$, $p < \alpha$

Odrzucono H0 i przyjęto H1. Wykazano zatem, że istnieje istotna statystycznie zależność pomiędzy tym, czy ankietowani pracują w pionie *front office* czy *back office*, a tym, czy w swojej pracy biorą pod uwagę potrzeby klientów. Tym samym H7 została potwierdzona.

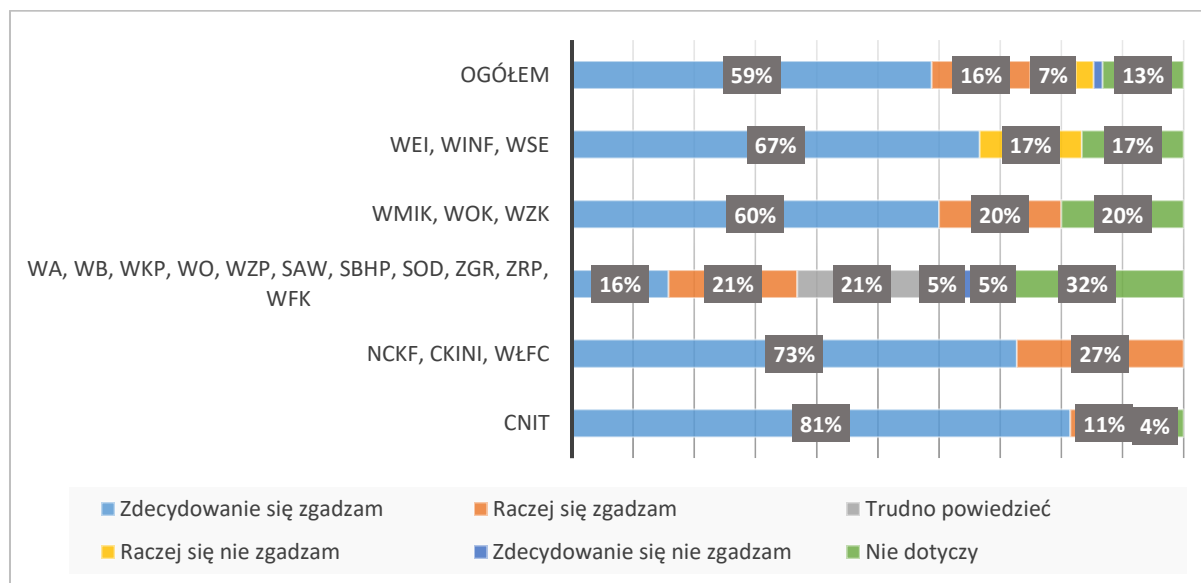
⁴⁴⁹ Komórki organizacyjne zostały podzielone na dwie subpopulacje uwzględniając kryterium kontaktu z klientami i konsumentami. Komórki mające taki kontakt (Centrum Nauki i Techniki, Narodowe Centrum Kultury Filmowej, Centrum Komiksu i Narracji Interaktywnej, Łódź Film Commission, Wydział Marketingu i Komunikacji, Wydział Obsługi Klienta, Wydział Zadań Komercyjnych) określono jako *front office*, a niemające (Wydział Administracji, Wydział Bezpieczeństwa, Wydział Kadr i Płac, Wydział Organizacyjny, Wydział Zamówień Publicznych, Samodzielne stanowisko ds. audytu wewnętrznego, BHP, Samodzielne stanowisko ds. ochrony danych osobowych, Zespół ds. Grantów, Zespół Radców Prawnych, Wydział Finansowo-Księgowy, Wydział Eksploatacji i Inwestycji, Wydział Informatyki, Wydział Serwisu Ekspozycji) – *back office*.

Ma to znaczenie dla zarządzania organizacją, ponieważ bez wątpienia sposób realizacji usług dla klientów zależy w ogólnych rozrachunku zarówno od *front office*, jak i *back office*.

Dodatkowo warto zwrócić uwagę, że zespoły bezpośrednio świadczące usługi kultury (CNIT, NCKF, CKINI i WŁFC) w największym stopniu zgadzały się ze stwierdzeniem, że przy kształtowaniu oferty uwzględniają satysfakcję klienta (wykres nr III.5) oraz biorą pod uwagę potrzeby klientów (wykres nr III.6). Choć, co nie jest zaskoczeniem, można odnotować, że w tym drugim przypadku aż 100% odpowiedzi w pionie marketingu i sprzedaży brzmiało „zdecydowanie się zgadzam” (n=5).

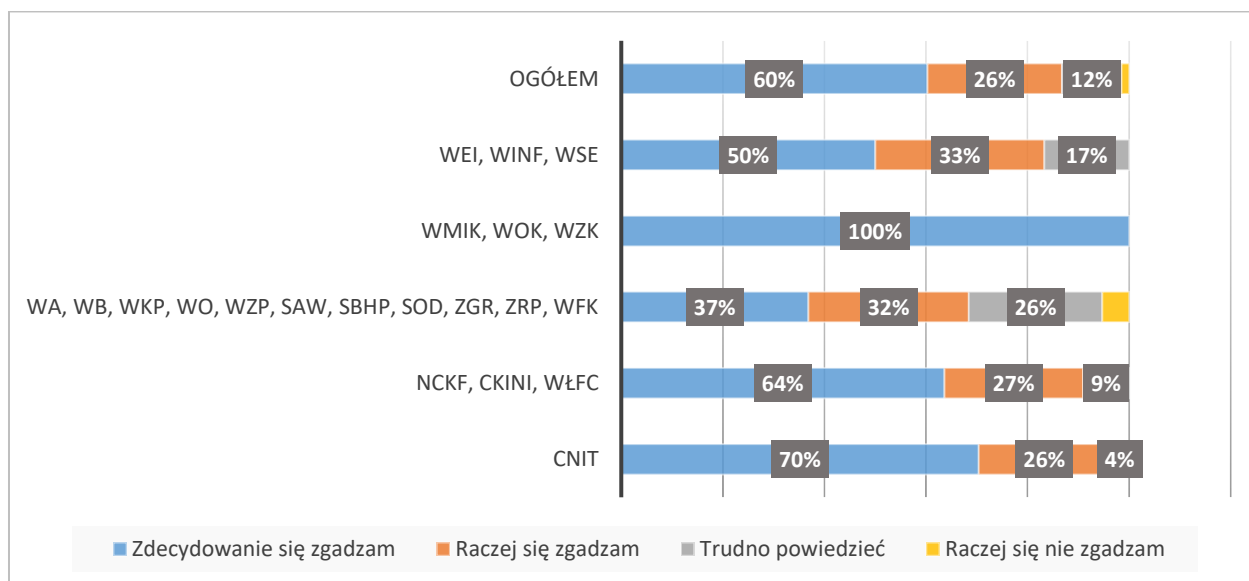
Jednocześnie te wartości były najmniej istotne dla zespołów *back office*, szczególnie widoczne jest to w grupie komórek zajmujących się administracją, księgowością, zamówieniami publicznymi, obsługą prawną. Co ciekawe, wysoki odsetek twierdzących odpowiedzi występuje w pionie technicznym (WEI, WINF, WSE). Może to wynikać głównie z faktu, że do czerwca 2021 komórka organizacyjna zajmująca się serwisem ekspozycji była częścią Centrum Nauki i Techniki, do pionu technicznego została wydzielona dopiero na miesiąc przed prowadzonym badaniem.

Wykres III.5. Przy kształtowaniu oferty EC1 uwzględniam satysfakcję klientów



Źródło: opracowanie własne

Wykres III.6. W mojej pracy biorę pod uwagę potrzeby klientów EC1



Źródło: opracowanie własne

Analiza wykazała istotne statystycznie występowanie współzależności następujących par zmiennych (tabela III.4):

- Wiek – W mojej pracy biorę pod uwagę potrzeby klientów EC1.
- Wiek – Posiadam informacje na temat potrzeb klientów, które mogę wykorzystać w mojej pracy.
- Posiadam informacje na temat potrzeb klientów, które mogę wykorzystać w mojej pracy. – W mojej pracy biorę pod uwagę potrzeby klientów EC1.

Tabela III.4. Korelacje wybranych zmiennych

			W mojej pracy biorę pod uwagę potrzeby klientów EC1	Podczas wprowadzania zmian i ulepszeń w EC1 warto zapytać o zdanie klientów	To dla mnie ważne, aby EC1 było rozpoznawalną instytucją kultury w skali kraju	Opinia klientów na temat EC1 jest dla mnie ważna	Opinia mediów na temat EC1 jest dla mnie ważna	Posiadam informacje na temat potrzeb klientów, które mogę wykorzystać w mojej pracy	Wiek	Płeć	Stanowisko kierownicze	Czas pracy w EC1
rho Spearmana	W mojej pracy biorę pod uwagę potrzeby klientów EC1	Współczynnik korelacji	1,000	0,244*	0,228	0,238	0,081	0,490**	-0,375**	0,072	0,151	-0,160
		Istotność (dwustronna)		0,045	0,061	0,050	0,513	0,000	0,002	0,559	0,220	0,192
		N	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68
	Podczas wprowadzania zmian i ulepszeń w EC1 warto zapytać o zdanie klientów	Współczynnik korelacji	0,244*	1,000	0,295*	0,292*	0,269*	0,263*	-0,163	-0,058	0,110	-0,132
		Istotność (dwustronna)	0,045		0,015	0,016	0,027	0,030	0,185	0,641	0,370	0,284
		N	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68
	To dla mnie ważne, aby EC1 było rozpoznawalną instytucją kultury w skali kraju	Współczynnik korelacji	0,228	0,295*	1,000	0,515**	0,500**	0,158	-0,193	-0,178	-0,041	-0,076
		Istotność (dwustronna)	0,061	0,015		0,000	0,000	0,198	0,116	0,145	0,737	0,536
		N	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68
	Opinia klientów na temat EC1 jest dla mnie ważna	Współczynnik korelacji	0,238	0,292*	0,515**	1,000	0,504**	0,216	-0,232	0,102	-0,007	-0,154
		Istotność (dwustronna)	0,050	0,016	0,000		0,000	0,076	0,056	0,410	0,957	0,211
		N	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68
	Opinia mediów na temat EC1 jest dla mnie ważna	Współczynnik korelacji	0,081	0,269*	0,500**	0,504**	1,000	0,090	-0,035	-0,009	-0,205	-0,063
		Istotność (dwustronna)	0,513	0,027	0,000	0,000		0,468	0,775	0,940	0,093	0,611
		N	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68

Posiadam informacje na temat potrzeb klientów, które mogę wykorzystać w mojej pracy	Współczynnik korelacji	0,490**	0,263*	0,158	0,216	0,090	1,000	-0,293*	-0,036	-0,035	-0,212
	Istotność (dwustronna)	0,000	0,030	0,198	0,076	0,468		0,015	0,771	0,774	0,083
	N	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68
Wiek	Współczynnik korelacji	-0,375**	-0,163	-0,193	-0,232	-0,035	-0,293*	1,000	-0,116	-0,116	0,402**
	Istotność (dwustronna)	0,002	0,185	0,116	0,056	0,775	0,015		0,348	0,347	0,001
	N	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68
Płeć	Współczynnik korelacji	0,072	-0,058	-0,178	0,102	-0,009	-0,036	-0,116	1,000	-0,071	0,032
	Istotność (dwustronna)	0,559	0,641	0,145	0,410	0,940	0,771	0,348		0,566	0,798
	N	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68
Stanowisko kierownicze	Współczynnik korelacji	0,151	0,110	-0,041	-0,007	-0,205	-0,035	-0,116	-0,071	1,000	-0,175
	Istotność (dwustronna)	0,220	0,370	0,737	0,957	0,093	0,774	0,347	0,566		0,154
	N	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68
Czas pracy w EC1	Współczynnik korelacji	-0,160	-0,132	-0,076	-0,154	-0,063	-0,212	0,402**	0,032	-0,175	1,000
	Istotność (dwustronna)	0,192	0,284	0,536	0,211	0,611	0,083	0,001	0,798	0,154	
	N	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68

* Korelacja istotna na poziomie 0,05 (dwustronnie),

** Korelacja istotna na poziomie 0,01 (dwustronnie)

Źródło: opracowanie własne, IBM SPSS Statistics

W ramach testowania H8 analizie poddano następujące zmienne:

- a. Posiadam informacje na temat potrzeb klientów, które mogę wykorzystać w mojej pracy.
- b. W mojej pracy biorę pod uwagę potrzeby klientów EC1.

W teście istotności związku między zmiennymi ciągłymi badano następujące hipotezy:

H0: zmienne są niezależne

H1: zmienne nie są niezależne

dla $\alpha = 0,05$

Wynik: $p < 0,001$, $p < \alpha$

Odrzucono H0 i przyjęto H1. Wykazano zatem, że istnieje istotna statystycznie zależność pomiędzy deklarowanym posiadaniem informacji na temat potrzeb klientów, które pracownik może wykorzystać w pracy a tym, czy dany respondent bierze w swojej pracy pod uwagę potrzeby klientów EC1.

Wartość współczynnika korelacji ($\rho = 0,490$) wskazuje na dodatni związek pomiędzy zmiennymi, czyli respondenci, którzy twierdząco odpowiadali na pytanie o posiadane informacje, potwierdzali również branie pod uwagę potrzeb klientów podczas wykonywanej pracy. W literaturze⁴⁵⁰ wskazuje się na następujące przedziały służące ocenie siły tego związku: wartości korelacji od 0 do 0,3 oznaczają słaby związek, od 0,3 do 0,5 – związek umiarkowany, silny natomiast wartości od 0,5 do 1 – związek silny lub bardzo silny. W analizowanej sytuacji możemy uznać, że związek jest umiarkowany w stronę silnego. Tym samym hipotezę H8 można uznać za potwierdzoną.

Do przetestowania hipotezy H10 wzięto pod uwagę następujące zmienne:

- a. Wiek.
- b. W mojej pracy biorę pod uwagę potrzeby klientów EC1.

Test istotności związku między zmiennymi ciągłymi

H0: zmienne są niezależne

H1: zmienne nie są niezależne

$\alpha = 0,05$

Wynik: $p < 0,002$, $p < \alpha$

⁴⁵⁰ a) Sobczyk M., *Statystyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN S.A., Warszawa 2007, s. 238-239, 244;
b) Jażdżewska I., *Statystyka. Podręcznik dla studentów turystyki i rekreacji*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2019, s. 162.

Odrzucono H_0 i przyjęto H_1 . Wykazano zatem, że istnieje istotna statystycznie zależność pomiędzy wiekiem pracownika, a tym, czy bierze on w swojej pracy pod uwagę potrzeby klientów EC1. Co ciekawe, korelacja z drugą zmienną nie ma znaczenia statystycznego w przypadku czasu pracy w EC1.

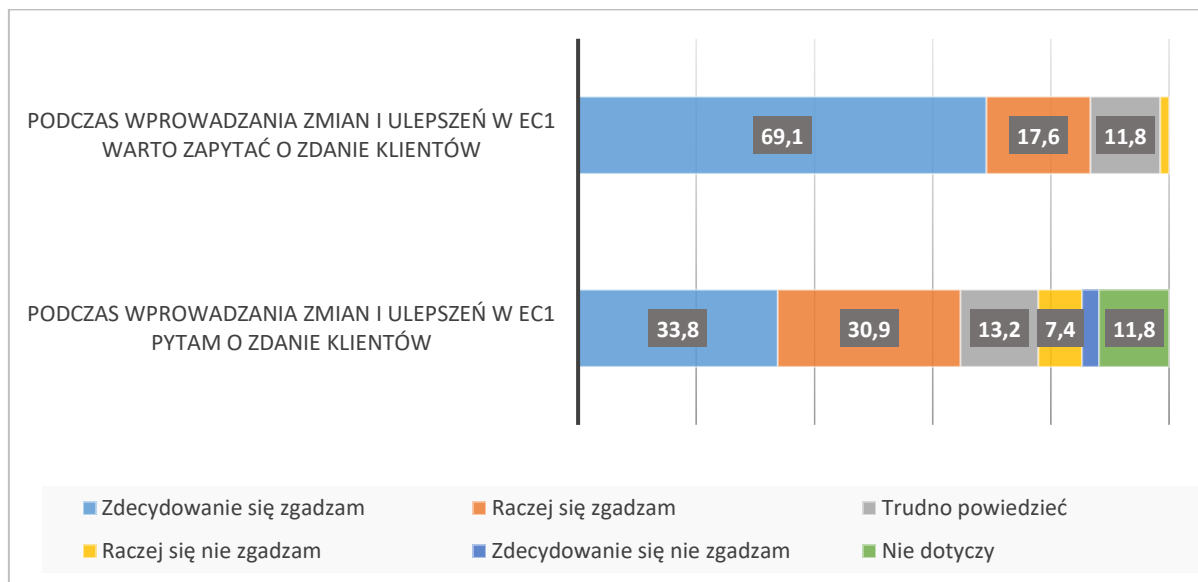
Wartość współczynnika korelacji ($\rho = -0,375$) wskazuje na ujemny związek pomiędzy zmiennymi. Biorąc pod uwagę wartości przypisane zmiennym podczas kodowania stwierdzono, że im starsi pracownicy, tym bardziej zgadzają się z koniecznością uwzględniania potrzeb klientów w ramach wykonywanej przez nich pracy. Siła tego związku jest umiarkowana. Tym samym hipoteza H_{10} nie została potwierdzona.

Dla zweryfikowania H_9 (Pracownicy dostrzegają wartość w pytaniu klientów o zdanie podczas wprowadzania zmian i ulepszeń) przeanalizowano odpowiedzi respondentów dla następujących twierdzeń:

- Podczas wprowadzania zmian i ulepszeń w EC1 warto zapytać o zdanie klientów
- Podczas wprowadzania zmian i ulepszeń w EC1 pytam o zdanie klientów

Wyniki przedstawiono na poniższym wykresie.

Wykres III.7. Pytanie o zdanie klientów podczas wprowadzania zmian w EC1



Źródło: opracowanie własne

Na pytanie dotyczące stanu aktualnego można było wybrać odpowiedź „nie dotyczy”, natomiast na pytanie dotyczące oceny przydatności pytania o zdanie klientów przy wprowadzaniu zmian lub ulepszeń, nie było takiej możliwości. Wyniki pokazują, że 86,7% respondentów uważa, że warto pytać o zdanie klientów. 64,7% deklaruje,

że wprowadzając zmiany lub ulepszenia pyta o zdanie klientów. Porównywalna liczba respondentów wskazała w obu pytaniach odpowiedź „Trudno powiedzieć” (11,8% oraz 13,2%). Żaden z respondentów nie odpowiedział, że zdecydowanie się nie zgadza z twierdzeniem, że podczas wprowadzania zmian i ulepszeń w EC1 warto zapytać o zdanie klientów.

Uzyskane wyniki pozwalają na potwierdzenie hipotezy H9 i wskazują, że pracownicy EC1 dostrzegają wartość w pytaniu klientów o zdanie podczas wprowadzania zmian i ulepszeń.

III.6.2. Wywiady z kierownikami marketingu w EC1

Szefowie marketingu dostrzegają istotną transformację w zakresie orientacji na klienta, szczególnie w Centrum Nauki i Techniki, co nie jest zaskakujące, bo to ta część organizacji prowadzi obecnie najszersze działania związane ze świadczeniem usług kultury.

Wskazuje się, że w początkowym okresie organizacja wpadła w „pułapkę sukcesu”, jaką było uruchomienie Planetarium. Cieszyło się ono (i wciąż cieszy) bardzo dużym zainteresowaniem i pozytywnymi opiniami odwiedzających. Cała promocja oferty była realizowana przy znikomym budżecie. Sukcesu tego nie powtórzyła jednak wystawa w Centrum Nauki i Techniki otwarta w 2018 r. Po pierwsze dla tej oferty zbyt wysoko zawieszono poprzeczkę związaną z oczekiwaną frekwencją, po drugie wydaje się, że nie dostrzeżono odmiennego charakteru tej oferty i innych potrzeb klientów i konsumentów, na które powinna odpowiadać w porównaniu do Planetarium. Tego błędu nie powtórzono przygotowując ofertę dla najmłodszych odbiorców, czyli podczas projektowania i realizacji Ulicy Żywiołów. Dostrzegane są jednak pewne ryzyka związane z ofertą NCKF i CKINI, gdzie orientacja na klienta nie jest jeszcze w pełni przyjętym podejściem.

Osoby kierujące marketingiem dostrzegają, że w Centrum Nauki i Techniki zaczęto rozmawiać z klientem, prowadzić badania wśród odbiorców, robić ewaluację podejmowanych działań, analizować potrzeby odbiorców.

Przygotowując kampanię promocyjną wskazują, że punktem wyjścia jest grupa docelowa, dla której przygotowywana jest oferta danego centrum. Analizowane są również opinie wystawiane przez konsumentów w Google i na Facebooku, co służy lepszemu przygotowaniu reklamy. Respondenci zwracali również uwagę na bardzo duży potencjał rekomendacyjny, zarówno realizowany poprzez Internet, jak i osobiście przez korzystających z oferty EC1.

W Centrum Nauki i Techniki opracowany i wdrożony został standard realizacji usługi. Został on wypracowany wspólnie z zespołem opiekunów i opiekunek zwiedzających, odpowiedzialnych za jego stosowanie.

Z ważnych elementów zmieniono również nazwy stanowisk, na których zatrudniane są osoby pracujące na ekspozycji. Wcześniej występowało stanowisko „opiekun ekspozycji”. Wprowadzono stanowiska referentów i specjalistów (pamiętajmy, że instytucje kultury mogą zatrudniać na stanowiskach wymienionych we właściwym rozporządzeniu i nie mają tu dowolności). W materiałach wewnętrznych używana jest nazwa stanowiska „opiekun / opiekunka zwiedzającego”. Ten drobny element pokazuje przeniesienie punktu ciężkości z samej wystawy na odbiorcę tej wystawy. W rozmowach wskazano, że tak, jak transformacja zaszła w Centrum Nauki i Techniki, to dość podobnie musi zadziać się na poziomie całej organizacji. W wywiadach na ten fakt zwracają również uwagę rozmówcy, wskazując, że oferta jest „coraz lepiej dopasowana i coraz ciekawsza, dlatego że gdzieś indziej zaczęliśmy widzieć wartość, którą przynosimy”⁴⁵¹. Początkowo taką wartością była sama wystawa, zespół ją obsługujący był nastawiony na miejsce, a nie na odwiedzających, przybierał dość bierną postawę. „Obecnie to jest coś innego, wystawa stała się sceną.”⁴⁵². Zespół opiekunek i opiekunów zwiedzających zajmuje się teraz tym, aby zapewnić dobre doświadczenie osobom, które pojawią się w Centrum Nauki i Techniki. Wartością są ludzie, relacje, wydarzenia i spotkania, czyli to, co pozwala spędzić czas, bo „wartością stał się właśnie czas i uwaga”⁴⁵³.

Wskazano również, że konieczne jest przygotowanie systemu, zgodnie z którym weryfikuje się, jakie są bóle klientów, jakie potrzeby i co wymaga najpilniejszych działań na poziomie całej organizacji. Rekomenduje się przyjęcie wskaźnika NPS⁴⁵⁴ jako stałego narzędzia oceny lojalności klientów. Wskazuje się również na konieczność zaangażowania najważniejszych osób w organizacji do tego celu.

III.7. Uwarunkowania decyzji dotyczących kształtowania oferty EC1

Poniżej przedstawiono kluczowe czynniki wpływające na kształtowanie oferty w EC1 (tabela III.5).

⁴⁵¹ Cytaty pochodzą z przeprowadzonych wywiadów z osobami kierującymi marketingiem w EC1.

⁴⁵² Cytaty pochodzą z przeprowadzonych wywiadów z osobami kierującymi marketingiem w EC1.

⁴⁵³ Cytaty pochodzą z przeprowadzonych wywiadów z osobami kierującymi marketingiem w EC1.

⁴⁵⁴ Wskaźnik NPS został pierwszy raz wykorzystany w EC1 (w CNiT) w 2021 r. podczas oceny oferty Wieczory dla dorosłych.; szerzej to narzędzie zostało omówione w rozdziale V.

Tabela III.5. Czynniki wpływające na kształtowanie oferty w EC1

Klasyfikacja czynnika	Opis
programowe	Obszary działalności EC1 zostały określone w Statucie, są to film, komiks i narracje interaktywne, nauka i technika. Oferta programowa EC1 jest zatem bardzo szeroka. Przy podejmowaniu decyzji o kształtowaniu oferty jest jednym z czynników dominujących, ale ze względu na jej szeroki zakres trudno byłoby uznać, że stanowi ograniczenie.
potrzeby konsumentów	Potrzeby konsumentów są jednym z kluczowych czynników branych pod uwagę przy podejmowaniu decyzji w zakresie kształtowania oferty. Grupa docelowa, do której kierowana jest oferta jest punktem wyjścia do pracy nad samą ofertą, oczywiście w obszarze programowym EC1.
grupa docelowa	Określenie grupy docelowej, do której kierowana jest oferta oraz kontekst już istniejącej oferty w instytucji dla tej grupy oraz oferty zewnętrznych podmiotów konkurujących o czas wolny grupy docelowej. W CNiT zostały opracowane persony dla poszczególnych segmentów klientów, ułatwiające projektowanie oferty.
trendy	Analizowane są aktualne trendy zarówno w zakresie poruszanych zagadnień jak i metod pracy z poszczególnymi grupami docelowymi.
podmiot decyzyjny	Należy ocenić, że poszczególne zespoły odpowiadające za przygotowanie oferty mają bardzo dużo swobody w jej kształtowaniu. Inicjatywa pochodzi najczęściej oddolnie od zespołu lub od osoby kierującej danym zespołem. Na najwyższym poziomie decyzyjnym w instytucji kultury, to jest u dyrektora, jest tylko komunikowana lub zatwierdzana. Wdrożenie oferty, która wiąże się ze znacznymi nakładami finansowymi wymaga zatwierdzenia przez dyrektora i głównego księgowego oraz najczęściej również przez organizatora instytucji (miasto Łódź) jako podmiotu podejmującego decyzję o sfinansowaniu danej działalności (np. w przypadku rozpoczęcia nowej inwestycji – wystawa stała, sale warsztatowe – lub realizacji dużej wystawy czasowej).
finansowe	Jednym z ważnych czynników dotyczących kształtowania oferty są ograniczenia budżetowe. EC1 świadczy jedynie usługi i ofertę odpłatną. Jednocześnie koszty świadczenia danej usługi muszą odpowiadać możliwościom finansowym, które są ograniczone.
dostępność zespołu	Dostępność zespołu wiąże się bezpośrednio z zasobami finansowymi instytucji. Planując i przygotowując ofertę konieczne jest uwzględnienie organizacji pracy i możliwości takiego jej zaplanowania, aby nowy element oferty mógł zostać wdrożony.
kompetencje zespołu	Kompetencje zespołu są czynnikiem determinującym podejmowaną w ramach działalności EC1 tematykę wystaw czy zajęć edukacyjnych. Propozycje oferty, które pochodzą od zespołu, najczęściej są bardzo mocno osadzone w kompetencjach poszczególnych osób, co nie jest zaskakujące (np. zainteresowanie botaniką – zgłaszane tematy w tym obszarze).
lokalowe	Decyzja o wprowadzaniu nowej oferty lub jej zmiany wiąże się z koniecznością rozstrzygnięcia co do dostępności i odpowiedności

	miejsca, w którym dana usługa ma być realizowana. Choć EC1 dysponuje bardzo dużymi powierzchniami, to zdarza się, że są one zajęte przez inne aktywności albo nie są adekwatne dla danego rodzaju oferty (np. sala audytoryjna na przeprowadzenie warsztatów).
doświadczenia związane z inną ofertą	Podczas podejmowania decyzji o nowej ofercie bądź modyfikacji oferty istniejącej brane są pod uwagę wcześniejsze doświadczenia organizacji związane z ofertą już świadczoną albo realizowaną w przeszłości.

Źródło: opracowanie własne

W odniesieniu do wywiadów przeprowadzonych z szefami marketingu, należy podkreślić, że nie wskazują oni jednoznacznie czynników wpływających na kształtowanie oferty. Można to uzasadniać faktem, iż za programowanie oferty odpowiadają w pełni szefowie poszczególnych centrów tematycznych. To tam zapada decyzja co do tematyki, formy, grupy docelowej, ceny, etc. w zakresie przygotowania oferty EC1.

III.8. Podsumowanie

1. „EC1 Łódź – Miasto Kultury” w Łodzi to stosunkowo młoda instytucja kultury powołana do życia w 2008 r., a prowadząca działalność operacyjną związaną ze świadczeniem usług kultury od roku 2016. EC1 przeszła kilka przekształceń własnościowych, obecnie organizatorami instytucji są Miasto Łódź i Minister Kultury i Dziedzictwa Narodowego. W zakresie działalności EC1 prowadzi Centrum Nauki i Techniki, Centrum Komiksu i Narracji Interaktywnej oraz Narodowe Centrum Kultury Filmowej, z tego w przypadku dwóch ostatnich podmiotów wciąż prowadzone są głównie prace inwestycyjne.
2. Oferta instytucji jest szeroka obejmuje m.in. wystawy stałe, wystawy czasowe, różnorodne zajęcia edukacyjne, pokazy w planetarium i kinie 3D, koncerty, festiwale, półkolonie, ofertę online dla klientów indywidualnych i dla szkół oraz ofertę komercyjną, w tym głównie najem powierzchni.
3. W EC1 podjęto szereg działań kierujących organizację w stronę klienta, między innymi zmieniono strukturę organizacyjną Centrum Nauki i Techniki uwzględniając grupy odbiorców oferty, prowadzone są szkolenia personelu oraz wykorzystywane różne narzędzia zapewniające uwzględnienie potrzeb konsumentów w projektowaniu oferty. Wdrażane są również sukcesywnie nowe metody pracy, a osoby odpowiedzialne za przygotowanie oferty zobowiązane są uwzględniać potrzeby klienta.
4. Zaprezentowano przegląd metod projektowania oferty EC1 zorientowanego na konsumenta i dokonano oceny efektywności tych metod uwzględniając pięć głównych

kryteriów. Przedstawione porównanie może być bardzo przydatne przy doborze metod pracy w innych instytucjach, szczególnie przy zdiagnozowaniu przez nie, co chcą osiągnąć i jakimi zasobami dysponują. Najważniejszym kryterium przy doborze metod powinny być rezultaty, jakie chcemy osiągnąć i możliwość uzyskania odpowiedzi na pytania, które chcemy zadać.

5. EC1 nie ma przyjętego dokumentu, który stanowiłby strategię marketingową. Wykorzystywany jest szeroki wachlarz narzędzi komunikacyjnych. Działania marketingowe podejmowane są często *ad hoc*. Przynosi to pewne rezultaty, ale wymaga uporządkowania, systemowego i strategicznego podejścia.
6. Konieczne jest wprowadzenie pomiarów efektywności dla działań marketingowych.
7. Przed EC1 stoi wyzwanie stworzenia systemu wymiany informacji pomiędzy poszczególnymi pionami organizacyjnymi dla bardziej efektywnego wykorzystywania posiadanej wiedzy przy kształtowaniu oferty oraz przy planowaniu kampanii marketingowych.
8. Zaszła transformacja z koncentracji na produkcie (wystawie) na koncentrację na człowieku. Zmiana ta, pomimo że dość szybko wdrożona, nie jest jeszcze absolutna i nie obejmuje wszystkich komórek organizacyjnych w EC1. Dla swojej skuteczności i trwałości wymaga transformacji całej organizacji.
9. Orientacja na klienta najbardziej widoczna jest wśród przedstawicieli marketingu oraz Centrum Nauki i Techniki. Wyniki badania przeprowadzone wśród pracowników wskazują, że potrzeby klientów są dla nich ważne, biorą je pod uwagę i chcą to robić nadal.
10. Hipotezy badawcze oraz ich ocena zostały przedstawione w tabeli III.6.

Tabela III.6. Ocena hipotez

Nr hipotezy	Hipoteza	Wynik
H7	Występują różnice w ocenie konieczności uwzględniania potrzeb klienta pomiędzy pracownikami poszczególnych pionów organizacyjnych.	potwierdzona
H8	Pracownicy, którzy uważają, że uwzględnienie potrzeb klientów jest istotne, deklarują, że posiadają wystarczające informacje na temat tych potrzeb.	potwierdzona
H9	Pracownicy dostrzegają wartość w pytaniu klientów o zdanie podczas wprowadzania zmian i ulepszeń.	potwierdzona
H10	Młodszy pracownicy częściej biorą pod uwagę potrzeby klienta podczas przygotowywania oferty niż ich starsi koledzy.	odrzucona

Źródło: opracowanie własne

Rozdział IV Ocena stopnia wdrożenia koncepcji orientacji na klienta w procesie rozwoju produktów instytucji kultury w Polsce – wyniki badań własnych

W rozdziale zaprezentowano wyniki badań empirycznych dotyczących wdrożenia w instytucjach kultury prowadzących działalność wystawienniczą i edukacyjną koncepcji orientacji na klienta w procesie projektowania usług kultury. W pierwszej części rozdziału przedstawiono wyniki wywiadów z menedżerami odpowiedzialnymi za projektowanie oferty. W drugiej części – wyniki ankiety skierowanej do konsumentów tej oferty. Takie podejście pozwala na uchwycenie zarówno perspektywy z wewnątrz instytucji kultury, jak i perspektywy konsumentów w zakresie ich dotychczasowych doświadczeń z aktywnościami w instytucji kultury oraz ich nastawienia do włączenia się w proces projektowania oferty kulturalnej.

IV.1. Indywidualne wywiady z menedżerami instytucji kultury

IV.1.1. Metodyka badania i próba badawcza

Do badania wytypowano 10 instytucji, które są muzeami lub instytucjami paramuzealnymi (centrami kultury i nauki) działającymi w Polsce. Podstawowym kryterium doboru celowego, który zastosowano w badaniu były dotychczasowe działania i doświadczenia instytucji w zakresie realizacji zadań angażujących konsumentów w ich działalność (patrz tabela IV.1). Z przeglądu literatury zaprezentowanego we wcześniejszych rozdziałach wynika, że w Polsce jest wciąż niewiele instytucji, które angażują swoich odbiorców i przejawiają cechy orientacji na klienta. W związku z tym uznano, że dobór losowy nie mógłby być zastosowany w takim badaniu, ponieważ prawdopodobieństwo, że choć jedna instytucja w tak dobranej próbie będzie mieć doświadczenia w badanym obszarze było minimalne. Dlatego też w oparciu o przegląd działalności muzeów i paramuzeów do próby badawczej wytypowano: Muzeum Narodowe w Krakowie, Polin – Muzeum Historii Żydów Polskich w Warszawie, Centralne Muzeum Włókiennictwa w Łodzi, Centrum Historii Zajezdnia we Wrocławiu, Muzeum Józefa Piłsudskiego w Sulejówku, Muzeum Sztuki w Łodzi, Centrum Nauki Experyment w Gdyni, Muzeum Miasta Gdyni, Muzeum Archeologiczne i Etnograficzne w Łodzi, Centrum Nowoczesności Młyn Wiedzy w Toruniu.

Tabela IV.1. Próba badawcza wraz z uzasadnieniem wyboru danej instytucji kultury

Nazwa i lokalizacja	Opis działalności instytucji uzasadniający wybór do próby badawczej
Muzeum Narodowe w Krakowie	Wykorzystano tam metodę <i>Design Thinking</i> do budowania przestrzeni nowej wystawy, nowa odsłona Galerii Sztuki XX i XXI wieku.
Polin – Muzeum Historii Żydów Polskich w Warszawie	Wystawa dla dzieci „W Polsce króla Maciusia. 100-lecie odzyskania niepodległości” projektowana była przy zaangażowaniu konsumentów. Co ciekawe, widoczna jest w Polin zmiana osi narracyjnej dotyczącej podejścia do wystaw. Pierwsza z wystaw czasowych w muzeum zatytułowana "Jak zrobić muzeum?" odnosiła się w zasadzie przede wszystkim do projektu, budynku, projektowania wystawy; odbiorca nie był widoczny. Ciekawe wydaje się zatem zgłębienie, co sprawiło zmianę w podejściu Polin do zaangażowania konsumentów.
Centralne Muzeum Włókiennictwa w Łodzi	Organizowano tam warsztat „Zaprojektuj muzeum”, angażując odbiorców oferty w przygotowanie zmian w przestrzeni muzealnej, aby stała się ona bardziej przestępna i przyjazna.
Centrum Historii Zajeżdźnia we Wrocławiu	Realizuje projekty włączające wolontariuszy oraz świadków historii w przygotowywanie „niezwykłych” lekcji historii. Zaproszenie konsumentów do współtworzenia projektu „Opowiadam Wrocław”.
Muzeum Józefa Piłsudskiego w Sulejówku	Prowadzi badania publiczności, w oparciu o które przygotowuje ofertę edukacyjną. Dodatkowo muzeum wykorzystuje również technikę ECHOCAST do współpracy i poznawania potrzeb odbiorców.
Muzeum Sztuki w Łodzi	Posiada doświadczenie w partycypacyjnej realizacji wystaw. Przykładem jest wystawa realizowana w ramach międzynarodowego projektu Translocal. Museum as a Toolbox. W ramach projektu stawiano pytania o muzeum przyszłości, jego funkcję, formę, a nawet sens istnienia muzeum w ogóle. Jak pisze muzeum na swojej stronie internetowej: „Jest to również próba spojrzenia na potencjał swoich kolekcji pod kątem poszukiwania nowych rodzajów komunikacji z widzami, angażujących publiczność w niespotykanym dotąd stopniu. Stąd też tytuł łódzkiej ekspozycji – FIND ART – wskazujący na eksplorowanie niestandardowych sposobów kontaktu ze sztuką.” ⁴⁵⁵

⁴⁵⁵ <https://msl.org.pl/find-art/> (dostęp: 22.03.2021).

Centrum Nauki Experyment w Gdyni	Centrum nauki prowadzi działalność o nieco odmiennym charakterze od działalności muzealnej. Oferowanie licznych zajęć edukacyjnych i aktywności włączających publiczność. Experyment prowadzi badania potrzeb nauczycieli przygotowując swoją ofertę.
Muzeum Miasta Gdyni w Gdyni	W oryginalny sposób działa i angażuje swoich odbiorców nie tylko w murach muzeum, ale również w przestrzeni miejskiej, czasem zupełnie nieoczywistej, jak galeria handlowa. Realizując wystawy korzysta z zasobów dostarczanych przez publiczność.
Muzeum Archeologiczne i Etnograficzne w Łodzi	Organizuje na nowo swój dział edukacyjny z nastawieniem na potrzeby odbiorców i budowanie relacji z nimi.
Centrum Nowoczesności Młyn Wiedzy w Toruniu	Prowadzi działalność o nieco odmiennym charakterze od działalności muzealnej. Oferowanie licznych zajęć edukacyjnych i aktywności włączających publiczność.

Źródło: opracowanie własne

Próba badawcza obejmuje Centrum Nowoczesności Młyn Wiedzy w Toruniu. Jednak mimo wcześniejszego wyrażenia zgody na przeprowadzenie wywiadu, ostatecznie do niego nie doszło ze względu na brak kontaktu ze strony instytucji, mimo kilkukrotnych prób. W rezultacie wywiady zrealizowano w pozostałych dziewięciu wymienionych instytucjach.

W wytypowanych do badania instytucjach do udziału w wywiadzie zapraszani byli menedżerowie odpowiedzialni za projektowanie oferty. Były to osoby na stanowisku dyrektora, wicedyrektora lub kierownika komórki zajmującej się wystawami, edukacją lub marketingiem. Osoby, z którymi prowadzone były wywiady miały wieloletnie doświadczenie na zajmowanym stanowisku, od 4 do 13 lat, w badanej instytucji; tylko jedna z osób biorących udział w wywiadzie była nowym pracownikiem badanej instytucji kultury i zajmowała swoje stanowisko krócej niż rok. Wywiady prowadzone były w okresie maj – grudzień 2021 r.

Charakterystyka badanych instytucji na podstawie odpowiedzi udzielonych przez respondentów:

1. Centrum Nauki Experyment w Gdyni

Podstawową ofertą jest udostępnianie wystawy interaktywnej, która jest określana jako narzędzie do edukacji nieformalnej. Centrum definiuje się jako możliwość mądrze spędzonego

wolnego czasu i miejsce działań edukacyjnych, które mają na celu oddziaływać na odbiorcę na różnych poziomach.

Centrum prowadzi szereg działań edukacyjnych skierowanych do szkół i przedszkoli, do rodzin i do klientów indywidualnych. Zajęcia dla szkół i przedszkoli odbywają się w 3 formach: stacjonarnej w Experymencie, *online* oraz wyjazdowej w szkołach i przedszkolach. Podejmuje również działania dla starszej młodzieży i dla młodych dorosłych poprzez włączenie studentów w komunikację naukową.

Centrum podejmuje również szereg działań w przestrzeni miejskiej, co jest ściśle związane ze współpracą z organizatorem, czyli władzami Gdyni (np. podczas Gdynia Air Show organizowana jest Akademia Młodego Lotnika albo podczas zawodów Ironman powstaje strefa o fizyce w sporcie). Widać ściśle pozytywną współpracę pomiędzy centrum a organizatorem.

2. Muzeum Archeologiczne i Etnograficzne w Łodzi

Muzeum to głównie oferta wystawiennicza, wystawy stałe i czasowe. Muzeum działa w siedzibie głównej oraz w oddziałach (skansen). Wystawy czasowe organizowane są nie tylko w muzeum, ale również w innych instytucjach i miejscach. Muzeum wypożycza również zbiory do innych jednostek.

Ponadto muzeum prowadzi działalność edukacyjną skierowaną do grup przedszkolnych i szkolnych na wszystkich etapach edukacji oraz do studentów i osób dorosłych. Są to lekcje muzealne, zajęcia dla rodzin, otwarte spotkania pasjonatów, spotkania specjalistyczne, oprowadzanie z przewodnikiem.

3. Muzeum Miasta Gdyni

Wystawa stała poświęcona jest historii Gdyni – „Gdynia Dzieło Otwarte”. Do tego muzeum organizuje wystawy czasowe, w tym również w ramach cykli jak np. Polskie Projekty, Polscy Projektanci. Muzeum prowadzi działalność wydawniczą, do większości wystaw wydawane są katalogi. Powstają również materiały filmowe.

W ramach działań edukacyjnych prowadzone są tradycyjne lekcje muzealne, różnorodne warsztaty, projekcje filmowe, spotkania z ciekawymi osobami, zarówno w formie wykładów, jak i debat. Pakiet działań edukacyjnych prowadzony jest zarówno w siedzibie muzeum, jak i w przestrzeni miejskiej (spacery miejskie, mural). Muzeum wychodzi poza swoje mury zdecydowanie odważnie i posiada przestrzeń wystawienniczą w Galerii Handlowej Klif w Gdyni. W muzeum odbywają się również promocje książek oraz działalność wokół alternatywnej sceny muzycznej.

Muzeum ściśle współpracuje z organizatorem, czyli władzami miasta Gdyni.

4. Muzeum Józefa Piłsudskiego w Sulejówku

To młode muzeum historyczne, wciąż jeszcze w trakcie działań inwestycyjnych, prowadzące działalność operacyjną w ramach wystawy stałej od kilku miesięcy. Dla zwiedzających dostępna jest wystawa stała, którą można zwiedzać samodzielnie, z przewodnikiem lub z audioprzewodnikiem. Dostępne są również oprowadzania po terenie całego kompleksu muzealnego.

Dla szkół przygotowano ofertę zajęć, jednak ze względu na pandemię nie mogła ona wystartować w formie stacjonarnej. Udostępniono więc ofertę zajęć *online*. W okresie pandemii stworzona została również oferta *webinarów* dla osób dorosłych. Ofertę edukacyjną dla gości indywidualnych i rodzin stanowią lekcje muzealne, warsztaty, oprowadzanie angażujące, zajęcia terenowe i lekcje *online*. Dodatkowo dla rodzin realizowany jest program warsztatów rodzinnych w formule „warsztatowni”, co pozwala na łączenie edukacji historycznej z majsterkowaniem. Zgodnie z założeniami muzeum, oferta oparta jest na dialogu, poprzez wykorzystanie z jednej strony pedagogiki konstruktywistycznej, a z drugiej strony metod interpretacji dziedzictwa, dzięki temu gość muzeum w pełni uczestniczy w procesie edukacyjnym.

Muzeum realizuje różne programy, między innymi Klub Nauczyciela Historii skupiający 500 nauczycieli z całej Polski oraz Młodzieżowa Rada Muzeum – program działań lokalnych skierowany do mieszkańców Sulejówka, oparty na wolontariacie długoterminowym.

5. Muzeum Sztuki w Łodzi

Muzeum Sztuki w Łodzi zajmuje się sztuką nowoczesną i współczesną, choć ma także dział dotyczący sztuki dawnej, czyli tej do końca XIX wieku. To, co charakteryzuje muzeum, to praca z kolekcją polegająca na aktualizowaniu jej współczesnego wymiaru. Muzeum umieszcza zabytki artystyczne we współczesnych kontekstach dotyczących aktualnej wiedzy i problemów. „Wzmaga to w związku z tym u widza pewnego rodzaju krytyczne myślenie związane z reinterpretacją dziedzictwa przeszłości i reinterpretacją swoich sądów dotyczących teraźniejszości.”⁴⁵⁶ W muzeum dostępne są wystawy stałe i czasowe w trzech lokalizacjach.

Muzeum stara się dotrzeć z działaniami edukacyjnymi do maksymalnie różnorodnej widowni komunikując się z nią jej własnym językiem. W ramach działalności dość rzadko realizowane są oprowadzania, częstszą formą są różnego rodzaju warsztaty, działania warsztatowe z pogranicza ćwiczeń warsztatu happeningu, performansu i innych aktywności sprzyjających uruchomieniu kreatywnego potencjału widza.

⁴⁵⁶ Cytat z wywiadu.

Wykorzystywane w działalności edukacyjnej muzeum metody to konstruktywizm pedagogiczny, pedagogika twórczości i teoria inteligencji wielorakich.

6. Polin – Muzeum Żydów Polskich w Warszawie

Polin to nowoczesne muzeum historyczne. Prowadzi różnorodną działalność, nie ogranicza się tylko do wystaw. Dysponuje wystawą stałą i organizuje wystawy czasowe.

Prowadzi działania edukacyjne i programy angażujące wolontariuszy. Specyfiką pracy muzeum z publicznością jest to, że jego oferta jest skierowana nie tylko do Polaków i warszawiaków, ale również bardzo znacząca grupa docelowa pochodzi spoza granic Polski.

7. Muzeum Narodowe w Krakowie

Muzeum dysponuje wystawami stałymi oraz realizuje wiele wystaw czasowych. „Wystawy są kierowane do właściwie nieusystematyzowanej grupy konsumentów, tylko do szerokiego grona odbiorców.”⁴⁵⁷

W ramach oferty edukacyjnej prowadzone są warsztaty, lekcje muzealne, oprowadzania, spacer, szkolenia dla edukatorów czy osób oprowadzających. W czasie pandemii działalność edukacyjna przeniosła się do Internetu, co w zasadzie wykluczyło seniorów.

W muzeum odbywają się także spotkania autorskie oraz różnego rodzaju konkursy powiązane z wystawami (konkursy plastyczne, konkursy wiedzy, etc.).

8. Centralne Muzeum Włókiennictwa w Łodzi

To muzeum interdyscyplinarne, obejmujące wiele dziedzin dotyczących sztuki i historii. Muzeum posiada zarówno wystawę stałą, jak również organizuje wystawy czasowe. Prezentowane wystawy są bardzo różnorodne; oprócz działalności wystawienniczej duży nacisk kładzie się na działalność edukacyjną.

9. Centrum Historii Zajezdnia we Wrocławiu

Instytucja zajmuje się powojenną historią Wrocławia oraz ziem zachodnich i północnych zarówno prowadząc badania, jak i popularyzując tę historię. Obszary działalności to wystawy (stała i czasowe), zajęcia edukacyjne i aktywizacja społeczności lokalnej. Centrum opiera się na zbieraniu świadectw historycznych i świadków historii. Utrzymuje relacje z grupą około tysiąca takich osób.

Organizowane są również różne wydarzenia rozrywkowe na placu przed centrum kierowane głównie do lokalnej społeczności (np. pchli targ, gry dla dzieci, kino letnie).

⁴⁵⁷ Cytat z wywiadu.

Dodatkowo prowadzony jest program wolontariacki, łączący pokolenie młodsze z tym najstarszym.

Wszystkie instytucje ujęte w próbie badawczej dysponują wystawami stałymi i czasowymi, prowadzą działalność edukacyjną oraz różnorodne aktywności ukierunkowane na odbiorców.

IV.1.2. Wiedza o konsumentach oferty i ich potrzebach

Liczba wskazywanych grup odbiorców wahała się od 3 do 10. Mediana dla wskazań wynosi 5. W czterech z dziewięciu podmiotów grupy odbiorców scharakteryzowano używając opisu szerszego niż wiek, etap edukacji, miejsce zamieszkania, przychodzenie z grupą lub indywidualnie. Wskazano na cechy danej grupy i jej potrzeby, których świadomość w tych jednostkach istnieje i jest uwzględniana przy świadczeniu oferty. Typy odbiorców wskazywane przez respondentów ujęto w tabeli IV.2.

Cytat z wywiadu: „Nie wiem, czy na kolejnym etapie (...) nie trzeba będzie sobie odpowiedzieć jednak na to pytanie, jakie grupy są teraz najważniejsze? Bo trochę niestety tak jest, że jak się jest dla wszystkich, to nie jest się dla nikogo. W tym sensie, że trudno zbudować ofertę dla wszystkich. Tak się wydaje, że instytucje muszą w pewnym momencie sobie powiedzieć, że jednak są dla wszystkich, ale mają pewne grupy, które są w naturalny sposób dla nich najważniejsze.”

Tabela IV.2. Typy odbiorców wskazane przez respondentów

Typy odbiorców	Liczba wskazań
Grupa szkolna	8
Rodzina z dzieckiem / z dziećmi	6
Klient indywidualny, osoba dorosła	6
Senior	5
Turysta	5
Grupa przedszkolna	3
Wycieczka zorganizowana, turystyczna	3
Pasjonat tematu	2
Grupa studentów	1
Nastolatek, młodzież	1
Grupa dobrze zorganizowanych turystów indywidualnych, mających szczegółowo zaplanowany pobyt, oczekujących niebanalnego	1

przeżycia i chcących się nimi pochwalić znajomym	
Kobieta	1
Młody człowiek, student lub tuż po studiach	1
Osoba z niepełnosprawnością	1
Osoba w wieku 30-40 lat	1
Profesjonalista, muzealnik, naukowiec	1
Darczyńca	1
Nauczyciel	1
Społeczność lokalna	1
Stała publiczność	1

Źródło: opracowanie własne na podstawie wywiadów

W tym miejscu wyjaśnienia wymaga pewna kwestia terminologiczna. W kwestionariuszu wywiadu używane są określenia „klient” i „konsument”, jednak w trakcie wywiadów część respondentów wskazywała wprost, że takie określenia ich zdaniem nie są właściwe dla odbiorców oferty kulturalnej. Niektórzy nie odnosili się do tego wprost, ale sami używali określeń: publiczność, odbiorca, gość, zwiedzający, społeczność. Część używała określeń „klient” i „konsument” bez żadnych ograniczeń. Jeśli w trakcie wywiadu okazało się, że respondent wykazuje dużą wrażliwość na słowa „klient” lub „konsument”, w dalszej części używałam w wywiadzie analogicznych określeń bardziej adekwatnych w ocenie respondenta do rynku kultury. Nie ma to jednak wpływu na wyniki i analizę danych. Pokazuje jedynie konieczność formułowania przekazu do grupy zarządzającej w instytucjach kultury w sposób elastyczny, nie prowokując ich poprzez używanie określeń, które uważają za komercyjne i niewłaściwe dla kultury.

Badane instytucje są wciąż na początku drogi w zakresie zbierania danych i pozyskiwania wiedzy na temat swoich odbiorców. Każda z nich podejmuje pewnego rodzaju działania w tym zakresie, jednak nie są to zwykle rozwiązania systemowe i systematyczne.

Przegląd metod pozyskiwania informacji na temat klientów instytucji kultury przedstawia się następująco:

1. W badanych instytucjach kultury zbiera się dane frekwencyjne pochodzące z systemu sprzedaży biletów. Pozwalają one określić rodzaj i ilość sprzedanych biletów. To podstawowe informacje dotyczące tego, ile osób przyszło na wystawę lub zajęcia edukacyjne, jakie bilety zostały sprzedane (normalne, rodzinne, grupowe, ulgowe), skąd pochodzą klienci (kraj, województwo). Zwraca się uwagę, że nawet ustalenie, skąd odwiedzający przyjeżdżają, jest problemem, bo zgodnie z regulacjami dotyczącymi

- ochrony danych osobowych nie można pobierać danych nadmiarowych w stosunku do procesu i konieczne jest uzyskanie odrębnej zgody.
2. Podobne dane dotyczące opisu demograficznego klientów zbierane są podczas zapisów na zajęcia albo w trakcie zajęć. Dotyczą one głównie: wieku, płci, miejsca zamieszkania. Goście są również niekiedy pytani, skąd dowiedzieli się o danej ofercie.
 3. Ewaluacja zajęć po ich przeprowadzeniu prowadzona jest zarówno dla grup szkolnych, (wówczas pytania kierowane są do nauczyciela), jak i do klientów indywidualnych. Padają pytania o ocenę wydarzenia i przyszłe interesujące publiczność tematy. Nie wykorzystuje się tu usystematyzowanych narzędzi badawczych i analizy, to raczej rozmowa, zaproszenie do dialogu i jakościowa ocena wniosków z niej wynikających.
 4. W kilku badanych instytucjach prowadzone są ankiety. Mają one różny standard i częstotliwość realizacji. Najczęściej to krótkie ankiety, które publiczność może wypełnić po udziale w jakimś wydarzeniu, wystawie lub zajęciach. Dostępne są przy kasach albo rozdawane podczas wydarzenia. Zdarza się, że w ankietowanie publiczności zaangażowani są wolontariusze, których zadaniem jest zachęcenie do wypełnienia ankiety lub przeprowadzenie ankiety z klientem. Większość tych ankiet prowadzonych jest od czasu do czasu, bez systemowego podejścia do zbierania i analizy danych. Systematycznie ankiety mające na celu ocenę satysfakcji i potrzeby określonych grup prowadzi tylko jedna z badanych instytucji. W ramach akcji wolontariackiej rozsyłana jest ankieta internetowa do szkół, bibliotek, nauczycieli, którzy brali udział w akcji i zbierane są informacje na temat ich oceny tego przedsięwzięcia.
 5. Jedna instytucja prowadziła bardzo zaawansowane badania segmentacyjne, które dotyczyły nie tylko odbiorców oferty tej instytucji, ale ogólnie odbiorców kultury w Polsce oraz badania jakościowe na temat doświadczenia klienta na wystawach stałych i czasowych. Zdecydowanie wyróżnia się ona w badanej grupie w zakresie ilości i jakości prowadzonych badań.
 6. Tylko jedna instytucja wskazała, że pozyskuje informacje o odwiedzających prowadząc obserwacje na ekspozycji. Zespół jest przeszkolony metodą ECHOCAST⁴⁵⁸ (szkolenie

⁴⁵⁸ „ECHOCAST, czyli European Cultural Heritage Organizations Customer Awareness Staff Training, to program wypracowany w wyniku międzynarodowego projektu realizowanego w latach 2003–2006, w którym uczestniczyły instytucje kultury i ośrodki uniwersyteckie z wielu krajów europejskich. Na grunt polski przenosili go specjaliści z kilku ośrodków Polski. Instytucją wiodącą jest Muzeum Pałacu Króla Jana III w Wilanowie. W efekcie powstały materiały szkoleniowe, przeznaczone do podnoszenia kwalifikacji zawodowych pracowników instytucji kultury, którzy mają bezpośredni kontakt z odwiedzającymi.”, źródło: https://ecs.gda.pl/title,JAK_ANGAZOWAC_PUBLICZNOSC_%7C_program_ECHOCAST_dla_instytucji_kultury,pid,8,oid,62,cid,1087.html (dostęp 14.03.2022).

dotyczące doskonałej obsługi zwiedzającego, którego ważnym elementem jest zachęcenie personelu do inicjowania rozmów z odwiedzającymi i pytanie ich o wrażenia i potrzeby). Instytucja, w której stosowana jest ta metoda, ocenia, że obserwacje na ekspozycji oraz rozmowy z gośćmi to dla niej ważne źródło informacji o odwiedzających.

7. Tylko jeden z respondentów wskazał, że biorą udział w badaniach zewnętrznych (np. NIMOZ⁴⁵⁹), co daje pewną wiedzę o ich publiczności, co prawda w szerszym kontekście, ale to też ocenione zostało jako ważne.
8. Mniej popularne formy zbierania informacji o odbiorcach to:
 - a. wyłożenie książki pamiątkowej, do której mogą się oni swobodnie wpisać,
 - b. utworzenie „miejsca *feedbacku*”, gdzie można napisać i pozostawić swoją refleksję po odwiedzaniu wystawy,
 - c. przygotowanie specjalnej tablicy, gdzie każdy przychodzący może indywidualnie odznaczyć się, z jakiego jest rejonu Polski, w jakim jest wieku, jakiej jest płci oraz skąd się dowiedział o instytucji.

Respondenci widzą potrzebę wzmocnienia wiedzy na temat odbiorców ich oferty. Jednak jak dotąd nie prowadzą systematycznych badań w zaplanowany i systemowy sposób. Mają one raczej charakter działań *ad hoc*. Tylko jedna z badanych instytucji zbiera dane bardziej systemowo, ma do tego odpowiednio wysoki budżet i specjalną komórkę organizacyjną. Badane instytucje nie korzystają również (poza jedną) z już istniejących danych z raportów dotyczących rynku kultury, zachowań konsumentów, etc. To duża strata, ponieważ sporo wiedzy w tym zakresie jest już dostępnej i można na jej podstawie formułować wnioski istotne dla danej instytucji kultury.

Respondenci wskazują na trudności związane z przygotowaniem narzędzi, brakiem środków finansowych i możliwości organizacyjnych.

Pozytywnie można ocenić postawę respondentów co do chęci i widzenia potrzeby pozyskiwania takiej wiedzy. Dostrzegają istniejące braki i chcą je uzupełnić. Wartościowe są deklaracje co do chęci prowadzenia wspólnych badań przez kilka instytucji, co pozwoli obniżyć koszty i pozyskać dające się uogólniać wyniki. Instytucje są jednak wciąż jeszcze na początku tej drogi.

⁴⁵⁹ Narodowy Instytut Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów, <https://www.nimoz.pl/>.

IV.1.3. Zmiany w zachowaniach i potrzebach konsumentów oraz w ich nastawieniu do działalności instytucji kultury

Respondenci wskazali na szereg zmian w zakresie potrzeb i zachowań konsumentów oferty kulturalnej, które obserwują w swojej pracy na przestrzeni lat. Dotyczą one przede wszystkim większej świadomości i wiedzy publiczności, bardziej aktywnej postawy oraz zmian wynikających z transformacji cyfrowej, ale również obniżenia pewnych kompetencji dotyczących odbioru sztuki.

Odbiorcy są coraz bardziej świadomi, po co przychodzą do instytucji kultury, są również coraz bardziej wymagający. Odbiorca nie jest już tylko widzem, chce być osobą zaangażowaną, aktywną, działającą. Z biegiem lat publiczność coraz chętniej przyjmuje aktywizujące formy pracy w instytucji kultury. Spada zainteresowanie formami podawczymi, a rośnie formami aktywizującymi, takimi jak warsztat. Zdaniem respondentów można powiedzieć, że odbiorcy stają się bardziej śmiali w odbiorze sztuki. Mają potrzebę bardziej aktywnego zwiedzania, nie chcą być bierni. Przejawiają również większą otwartość i posiadają „naturalną chęć” do dzielenia się swoimi pomysłami i wrażeniami. W instytucjach kultury rozwija się wolontariat, a wolontariusze zaczynają pełnić ważną rolę. Wcześniej nie było to zbyt popularne.

W zakresie kompetencji publiczności respondenci dostrzegają zmiany dwójakiego rodzaju. Po pierwsze większa dostępność do wiedzy wśród konsumentów, co przekłada się na aktywniejszą postawę i wyższe oczekiwania co do doświadczenia korzystania z oferty kulturalnej. Kiedyś muzeum było „oknem na świat”, ponieważ nie było tak wielu materiałów (tekstów, filmów, zdjęć), więc ludzie przychodzili do muzeum po wiedzę. Obecnie przychodzą po coś więcej, potrzebują jakiegoś przeżycia, wywołania emocji, doświadczenia czegoś zaskakującego. Mają również większe niż kiedyś potrzeby w zakresie różnego rodzaju wydarzeń i działalności edukacyjnej. Z drugiej strony kompetencje dotyczące edukacji ogólnej dzieci i młodzieży na każdym poziomie kształcenia maleją, poziom kompetencji dotyczący czytania sztuki jest dużo niższy. Na przestrzeni kilkunastu lat spadła również sprawność motoryczna u dzieci.

Zmieniły się oczekiwania odbiorców co do konieczności zapewnienia podstawowych potrzeb niezwiązanych bezpośrednio z działalnością kulturalną. Przykładem mogą być oczekiwania, że w instytucji kultury będzie kawiarnia, restauracja, miejsce do wypoczynku, parking. Młodsze pokolenie potrzebuje łatwego i szybkiego dostępu, np. nie dzwonią do instytucji kultury, tylko kontaktują się przez Internet i oczekują natychmiastowej reakcji. Transformacja cyfrowa sprawia również, że wszystkie narzędzia stosowane przez instytucje

kultury muszą nadążać za współczesnością (np. konieczność przebudowy archaicznych stron internetowych).

Odbiorcy mają większą potrzebę pochwalenia się, że korzystają z oferty instytucji kultury, chcą się podzielić tym doświadczeniem ze swoimi znajomymi i rodziną.

Kilku respondentów wskazało ogólnie na zmiany zachowań w wyniku pandemii, ale ponieważ nie jest to obszar badawczy w tej pracy, zagadnienie nie było pogłębiane.

IV.1.4. Sposób kształtowania oferty

W wypowiedziach respondentów dotyczących kształtowania oferty w ich instytucjach kultury wskazywali oni na następujące uwarunkowania: uwarunkowania programowe (5 wskazań), potrzeby konsumentów (5), grupy docelowe (1), trendy (1), podmiot decyzyjny (8), uwarunkowania finansowe (1), dostępność zespołu (1), kompetencje zespołu (3), uwarunkowania lokalowe (2), doświadczenia związane z inną ofertą (1).

Uwarunkowania programowe

Programuje się w odniesieniu do specyfiki danej jednostki (np. nauka, etnografia, awangarda), a punktem wyjścia dla oferty w muzeum jest kolekcja, którą muzeum posiada.

Respondenci zwracali uwagę, że w ich programach są pewne stałe punkty jak lekcje muzealne czy warsztaty muzealne. Program edukacyjny jest w większości instytucji bardzo ściśle powiązany z wystawami czasowymi.

Cykl programowy wyznaczają albo części roku – perspektywa roczna, półroczna albo pewne święta i rocznice istotne w zakresie działalności danej jednostki. W niektórych jednostkach ogólny plan działalności jest ustalany w długiej, nawet trzyletniej perspektywie, a następnie uszczegóławiany na poziomie planu rocznego.

Również wydarzenia zewnętrzne (niemające charakteru imprez komercyjnych i zamkniętych) korzystające z przestrzeni w instytucjach kultury są oceniane pod kątem ich zgodności z programem danej jednostki.

Potrzeby konsumentów

Analiza potrzeb konsumentów w oparciu o segmentację dokonywana jest tylko w jednej jednostce. Większość badanych instytucji działa dość intuicyjnie.

Respondenci wskazują, że oferta tworzona jest w odpowiedzi na potrzeby nauczycieli, którzy realizują swoje programy szkolne.

Jeśli instytucja posiada grono stałych odbiorców jakiejś oferty, to przy wprowadzaniu nowych zajęć, testuje je z tą grupą i dopasowuje ofertę do jej potrzeb. Cieszy fakt testowania oferty, jednak posiadanie cały czas tej samej grupy testującej, dość jednorodnej, może powodować, że oferta jest doskonale skrojona tylko dla tej grupy i nie dochodzi do rozszerzenia zainteresowania ofertą danej jednostki.

Prowadzi się też rozmowy z rodzicami czy fundacjami w celu ustalenia, jakich ich zdaniem zajęć dla określonych grup brakuje w danej okolicy i jakie są potrzeby tych grup.

Niekiedy instytucje odpowiadają wprost na zapotrzebowanie złożone przez jakąś grupę odbiorców, np. zamówienie konkretnego tematu, prośba o poprowadzenie zajęć online dla szkoły polonijnej, etc. Te elementy niekiedy wchodzi do stałej oferty.

Niepowodzeń niektórych swoich projektów instytucje upatrują w braku dobrego rozeznania co do potrzeb klientów.

Grupy docelowe

Instytucje diagnozują swoje grupy docelowe jako m.in. nauczyciele, szkoły, rodziny z dziećmi, seniorzy. Punktem wyjścia do przygotowania oferty jest określenie, kto będzie jej odbiorcą, jednak w ramach sformułowania grup docelowych na tym podstawowym poziomie.

Tylko jedna instytucja wybiera strategiczne grupy docelowe zdefiniowane na podstawie segmentacji i projektuje ofertę w oparciu o ich potrzeby i z uwzględnieniem sposobu spędzania wolnego czasu. Ciekawym rozwiązaniem w trakcie planowania danego programu jest przeprowadzenie warsztatów dla kuratorów i innych osób, które zajmują się programem, w ramach którego opowiada się o segmentacji, o grupach docelowych i ich potrzebach, o tym, czym się interesują. W ten sposób tworzy się wspólną bazę wiedzy wszystkich osób zaangażowanych w przygotowywanie oferty.

Trendy

Jedna z osób udzielających wywiadu wskazała, że analizuje kwestie tego, co aktualnie dzieje się na świecie i jakie są trendy w obszarze danej tematyki.

Podmiot decyzyjny

W badanych instytucjach kwestie związane z podmiotem decyzyjnym w zakresie przygotowania oferty uregulowane są w bardzo zróżnicowany sposób. Od najbardziej scentralizowanego systemu, gdzie wszystkie decyzje co do programu ustalane są przez dyrektora instytucji, po całkowicie oddolne inicjatywy pracowników, które oczywiście

wymagają zatwierdzenia i koordynacji, ale podejście do przygotowania oferty można ocenić jako „demokratyczne”.

Oczywiście pośrodku tych dwóch skrajnych systemów są te, które podejmują decyzje w poszczególnych działach w ramach struktury organizacyjnej i ich kierowników (np. dział wystaw odpowiada za wystawy, a dział edukacyjny za program uzupełniający) oraz poprzez interdyscyplinarne zespoły projektowe, w skład których wchodzi pracownicy i kierownicy z różnych komórek organizacyjnych, a niekiedy również osoby spoza instytucji (np. kurator, grafik, aranżer). W niektórych instytucjach funkcjonują kolegia lub zespoły programowe, które rozstrzygają o kwestiach programu z poziomu bardziej ogólnego i wyznaczają 2-3-letnią perspektywę działalności.

Uwarunkowania finansowe

Na ten rodzaj uwarunkowań wskazała tylko jedna z osób, podkreślając, że część programu i oferty musi odpowiadać warunkom pozyskanego na realizację projektu finansowania zewnętrznego i założonych w projekcie wskaźników.

Dostępność zespołu

Na etapie projektowania oferty dochodzi do pewnego rodzaju optymalizacji, aby nie powielać zadań administracyjno-organizacyjnych. Np. wskazano, że wydarzenia i zajęcia edukacyjne organizowane są jako cykle, a nie pojedyncze akcje, co pozwala ograniczyć prace administracyjne.

Kompetencje zespołu

Planowane działania są dostosowane do kompetencji zespołu pracującego w danej instytucji kultury. W trakcie pracy dba się o budowanie tych kompetencji np. poprzez szkolenia (dot. segmentacji klientów), spotkania ewaluacyjne, w oparciu o które wyciągane są wnioski na przyszłość.

Respondenci wskazywali również, że w związku z pandemią Covid-19 i koniecznością zmiany podejścia do oferty świadczonej przez instytucje kultury, zespoły nabyły nowe kompetencje. Po pierwsze kompetencje związane z pracą *online* i pracą z kamerą i mikrofonem, po drugie zespoły stały się bardziej elastyczne, nauczyły się szybciej podejmować decyzje i szybciej reagować na zmieniające się uwarunkowania.

Uwarunkowania lokalowe

Przygotowując ofertę analizuje się dostępność przestrzeni w ramach instytucji. Rozstrzygnięcia te wpływają na przygotowanie harmonogramu wydarzeń wewnętrznych oraz umożliwienie działalności podmiotom z zewnątrz, np. różnym inicjatywom społecznym, które bazują na infrastrukturze instytucji kultury.

Doświadczenia związane z inną ofertą

Prace nad ofertą są poprzedzane analizą aktywności z poprzednich lat, brane są pod uwagę wnioski z ewaluacji. Ewaluacja oferty prowadzona jest w zróżnicowany sposób. Najczęściej nie ma ona bardzo usystematyzowanego charakteru, podobnie jak przy badaniach i wiedzy pozyskiwanej przez instytucje kultury na temat swoich klientów. Instytucje jednak wykazują się dużą otwartością na wnioski płynące z dotychczasowych doświadczeń. Zmiany w ofercie dokonywane są często w trakcie jej udostępniania, np. nieco zmieniany jest scenariusz zajęć albo sposób komunikacji danej wystawy. Niektóre zespoły prowadzą ewaluację na zakończenie poszczególnych projektów i wnioski z tej analizy stanowią bazę do projektowania w przyszłości.

Ewaluacja nie jest zagadnieniem prostym, wymaga podejścia systemowego, świadomości, co możemy i chcemy dzięki niej osiągnąć, ale – co najważniejsze – zaufania i otwartości wśród zespołu pracującego w instytucji oraz współpracującego z instytucją.

IV.1.5. Studia przypadków działań angażujących konsumentów w badanych instytucjach kultury

Poniższa tabela prezentuje aktywności podejmowane przez badane instytucje angażujące odbiorców w projektowanie oferty.

Tabela IV.3. Aktywności podejmowane przez badane instytucje angażujące odbiorców w projektowanie oferty z uwzględnieniem roli konsumenta i kategorii zaangażowania

Rodzaj oferty	Opis	Rola konsumenta	Kategoria zaangażowania ⁴⁶⁰
wystawa	Zbieranie artefaktów i historii od ludzi spoza muzeum.	współtwórca	konsultacyjne
wystawa	Publiczność uczestniczyła partycypacyjnie w procesie kuratorskim. Została sformułowana grupa, która w roli kuratora przygotowała wystawę.	współtwórca	konsensualne
wystawa	Przygotowano partycypacyjną wystawę; młode osoby (około 17-18 lat) na zasadzie wolontariatu formalnie zostały kuratorami wystawy. Przeszły cały proces od selekcji prac z kolekcji (jedna praca została nawet wypożyczona od artysty), przez zaprojektowanie aranżacji wystawy. Młodzi kuratorzy uczestniczyli również w fizycznym procesie jej przygotowywania, czyli malowali sale wystawiennicze, pisali teksty kuratorskie, opracowywali ulotkę, itd. W trakcie wystawy także sami po niej oprowadzali.	współtwórca	konsensualne
wystawa	Na rok przed otwarciem wystawy, zaproszono dzieci z dwóch klas i przeprowadzono pewne doświadczenie polegające na: po pierwsze, czytaniu tekstów kuratorskich i ustaleniu z dziećmi, co jest dla nich niezrozumiałe, i po drugie, przeprowadzono symulowane doświadczenie, aby zaobserwować, na co dzieci dobrze reagują, a na co nie. Instytucja działała tu przy wsparciu agencji badawczej, która niejako z zewnątrz dokonała analizy całego wydarzenia i pomogła instytucji w sformułowaniu wniosków do wdrożenia.	opiniodawca	reprezentacyjne
wystawa	W trakcie prac nad przygotowaniem wystawy wykorzystano metodę <i>Design Thinking</i> . Pomocne było to, że osoby spoza instytucji realizujące projekt aranżacyjny, znały i stosowały tę metodę w innych swoich pracach. W przedsięwzięcie nie byli	opiniodawca (bez reprezentacji)	konsultacyjne

⁴⁶⁰ Na podstawie kategorii zaangażowania w tworzenie wystaw w muzeach opracowanych przez Mygind L., Hällman A.K, Bentsen P. (Bridging gaps between intentions and realities: a review of participatory exhibition development in museums, *Museum Management and Curatorship*, 2015, Vol. 30, No. 2, s. 117-137), odnoszących się do poziomu uczestnictwa inspirowane się spektrum zaangażowania użytkownika opracowanym przez Carmel E., Whitaker R. D., George J. F. (PD and Joint Application Design: A Transatlantic Comparison, *Communications of the ACM*, 1993, Vol. 36, No. 6, s. 40-48). Patrz: podrozdział II.4.

	bezpośrednio zaangażowani odbiorcy, ale przedstawiciele zespołu projektowego reprezentowali ich interesy i potrzeby.		
wystawa	Wybrano stałą grupę dzieci i młodzieży. Rekrutacja była dość skomplikowanym procesem, poza zgłoszeniem prowadzone były spotkania z dziećmi, młodzieżą i ich rodzicami, aby przedstawić cały proces i upewnić się, że te osoby są gotowe na poważne zaangażowanie. Następnie wybrana grupa rozpoczęła aktywności w ramach projektu. W pierwszym roku każde dziecko zrobiło swój autorski katalog do wystawy, który był alternatywną ścieżką zwiedzania z jego własną interpretacją prac, które wybrało. W drugim roku grupa dzieci i młodzieży miała przygotować swoją wystawę. Był tylko jeden warunek, że na niej muszą się znaleźć prace z kolekcji muzeum. Poza tym była pełna dowolność. Do projektu zaangażowani byli również eksperci z muzeum oraz zewnątrz, którzy szkolili grupę młodych twórców wystawy oraz ich wspierali. Powstała wystawa, która cieszyła się dużym zainteresowaniem odbiorców, szczególnie w grupie wiekowej jej twórców.	współtwórca	konsensualne
wystawa (projekt w planach, przerwany przez pandemię)	Projekt angażujący seniorów w opowiadanie o wystawie. W zamyśle zaplanowane były warsztaty uczące seniorów krótkich wystąpień, jak opowiedzieć o jakiejś ciekawostce i jak to nagrać. W projekt zaangażowani są wolontariusze, których zadaniem jest wesprzeć seniorów w tym zakresie. Celem było stworzenie żywej historii jako części wystawy.	współtwórca	konsensualne
oprowadzanie po wystawie	Instytucja stworzyła pakiet oprowadzań tematycznych i specjalnych po wystawie. Jednak w trakcie świadczenia tej oferty, okazało się, że konsumenci mają potrzebę oprowadzania bardziej ogólnego, stanowiącego bardziej generalne spojrzenie na daną problematykę, w związku z tym przeformułowano scenariusze oprowadzania.	opiniodawca	konsultacyjne
oprowadzanie po wystawie	Dzieci biorą udział w zajęciach na temat oprowadzania po wystawie, na których są przygotowywane, jak opowiedzieć o jakimś obiekcie. Następnie dzieci te oprowadzają po muzeum, a każde dziecko opowiada o innym obiekcie.	współtwórca	reprezentacyjne

oprowadzanie po wystawie (działanie planowane)	Dziecko jako osoba oprowadzająca po wystawie, opowiadająca o obiektach muzealnych według własnego ich odbioru. Idea powstała we współpracy z rodzicami.	współtwórca	konsensualne
przygotowanie przestrzeni / oferty dla dzieci	W trakcie przygotowywania sali do zajęć dla najmłodszych zapytano tę grupę, jaka dla nich jest idealna sala dziecięca. Zapytano również o to rodziców. Wnioski zostały wdrożone w projekcie.	opiniodawca	reprezentacyjne
oferta dla określonej grupy (młode mamy)	Przygotowanie propozycji, wstępnej oferty i zaproszenie mam do korzystania z niej i zgłaszania swoich propozycji co do zaspokajania swoich potrzeb i bieżącego kształtowania oferty.	współtwórca	konsensualne
zajęcia dla szkół	Organizowanie spotkań online z nauczycielami, budowanie w ten sposób relacji oraz określanie potrzeb tej grupy.	opiniodawca	konsultacyjne
zajęcia edukacyjne dla rodziny	Współdziałanie ze społecznością, stali klienci korzystający z oferty dla rodzin z dziećmi. Stworzenie warunków do otwartej rozmowy, dyskusji, zbudowanie relacji, które pozwalają na wspólne określenie potrzeb i oczekiwań co do oferty.	opiniodawca	reprezentacyjne
projekty oddolne, społeczne	Angażowanie społeczności lokalnej we współtworzenie pewnych projektów. Zapraszanie ich do tego, żeby realizowali swoje własne projekty w oparciu o zasoby instytucji kultury.	współtwórca	konsensualne
projekt społeczny, oddolny	Społeczność skupiona w ramach ciała doradczego instytucji postanowiła zrealizować całociowy projekt z wprowadzeniem dodatkowego ciekawego elementu (gry karcianej). Grupa ta przy wsparciu profesjonalnych pracowników muzeum zaplanowała i przeprowadziła cały projekt.	współtwórca	konsensualne
projekty oddolne	Zaproszono społeczność lokalną do zgłaszania się ze swoimi projektami, które musiały być zaplanowane pod kątem zadań i budżetu. Pracownicy instytucji wybierali najciekawsze i wykonalne. Taki projekt trafiał do realizacji. Osoby zgłaszające projekt organizowały go od początku do końca, a instytucja odpowiadała jedynie za część	współtwórca	konsensualne

	finansową, czyli rozliczała koszty i nadzorowała wszystkie wydatki. Organizacja wydarzenia należała do wykonawcy.		
powołanie ciała doradczego	Powołanie ciał doradczych w ramach działań danej instytucji: rada młodzieżowa, klub nauczyciela, etc.	recenzent, opiniodawca	konsultacyjne
analiza opinii od odbiorców oferty	Analiza informacji zamieszczanych przez odbiorców oferty na forach, w mediach społecznościowych, w ankietach, etc. i uwzględnianie wniosków podczas projektowania oferty.	recenzent, opiniodawca	konsultacyjne
kampania reklamowa / komunikacja	Partycypacyjna kampania reklamowa, w której osoby z publiczności były autorami komunikatów. Osoby te również wybrały dzieła z kolekcji i przy tych dziełach zostały sfotografowane. Zdjęcia i komunikaty tych osób zostały użyte w reklamach na billboardach.	współtwórca	konsensualne
komunikacja	W związku z trudną tematyką historyczną przeprowadzono warsztat z młodzieżą, która opowiadała o wydarzeniach historycznych. Na podstawie ich wypowiedzi przygotowano komunikację wystawy i towarzyszącego jej programu edukacyjnego.	współtwórca	reprezentacyjne
aplikacja internetowa	Prowadzono trójstronny proces współtworzenia. Pracownicy instytucji, agencji technicznej oraz grupa młodzieży w trakcie warsztatów wymyślali, jaką aplikację chcieliby mieć w muzeum.	współtwórca	konsensualne
gra planszowa	Pracownicy instytucji przygotowali grę planszową. Początkowo była ona testowana wewnętrznie. Następnie przygotowano prototypy i zaproszono kilka grup z zewnątrz do testowania. Przeprowadzono ankietę i w oparciu o opinię testerów wprowadzono pewne ulepszenia do gry.	opiniodawca	konsultacyjne

Źródło: opracowanie własne na podstawie wywiadów

Respondenci generalnie uznali, że angażowanie konsumentów w działalność instytucji kultury jest celowa i istotna. Stojąca za tym argumentacja obejmowała głównie kwestie związane z adresowaniem oferty do określonej grupy odbiorców i tym, aby oferta realnie odpowiadała oczekiwaniom i potrzebom ludzi, a nie tylko potrzebom wyobrażonym. Wskazywano na to, że to, co robi instytucja kultury, może być bardziej przystępne i zrozumiałe. Sprowadzało się to zatem do poznania własnej publiczności oraz pozyskania wiedzy o niej i jej potrzebach.

W wywiadach powiedziano:

- „Potrzeby odbiorców powinny uzasadniać to, co robimy. Uważam, że w momencie, kiedy nie będziemy wychodzić naprzeciw tym potrzebom, nie będziemy przyciągać do nas zwłaszcza młodych pokoleń.”
- „Należy słuchać odbiorców, bo nie jesteśmy nimi i nie wiemy, czego potrzebują.”
- „Instytucja kultury jest dla odbiorców. Ważne, aby oni się tutaj dobrze czuli, lubili tu spędzać czas, przychodzili po coś, czym są zainteresowani.”
- „Muzeum nie jest składem obiektów, ale instytucją, która ma zobowiązania wobec gości, wobec publiczności, wobec tych, którzy do niego przychodzą. Dla tu i teraz żyjących te warsztaty mają powstawać, cała ta działalność jest dla nich.”

Ważna jest również decyzyjność instytucji kultury w zakresie tego, na jakie potrzeby jest w stanie odpowiedzieć, jak również, na które chce odpowiedzieć. W jednym z wywiadów wskazano, że „angażowanie publiczności w życie muzeum jest istotne, ale to nie musi oznaczać angażowania się muzeum w życie publiczności. Chodzi o pewnego rodzaju negocjacje między potrzebami publiczności a potrzebami muzeum, jeśli w ogóle takie są. Programowanie oferty muzeum w jak najszerszym rozumieniu nie może być doraźną publicystyczną odpowiedzią na zapotrzebowanie”.

Co ważne respondenci nie upatrywali zagrożenia dla jakości oferty we włączeniu publiczności w jej tworzenie. Podkreślali, że odpowiedzialność za program i utrzymanie odpowiedniego standardu, to zadanie, o które musi zadbać profesjonalny personel instytucji kultury.

Wszystkie badane instytucje zamierzają podejmować działania i rozwijać obszar związany z angażowaniem konsumentów w ich działalność. Przy czym 8 z 9 odpowiedzi było w tym zakresie bardzo jednoznacznych ze wskazaniem konkretnych obszarów, np. program

dla społeczności lokalnej, uruchomienie profesjonalnych badań, realizacja wystaw na zasadach partycypacyjnych.

Badane instytucje kultury wykorzystują różne sposoby poszukiwania konsumentów do współpracy. Często narzędzia te są uzależnione od konkretnego przedsięwzięcia. Najczęściej wskazywane kanały to media społecznościowe oraz „poczta pantoflowa”. Stosowane są również ogłoszenia na stronie internetowej instytucji oraz w prasie. Do szkół rozsyłany jest *mailing*. Mniej popularnymi formami są ulotki, ogłoszenia w radiu i telewizji. Jedna z instytucji korzysta również z poczty tradycyjnej, jednak należy docenić fakt, że jest to kanał komunikacji dobrany bardzo dobrze dla grona odbiorców, z którymi w ten sposób się komunikuje. W przypadku badań zleczanych przez instytucje, za rekrutację respondentów odpowiada agencja badawcza.

Badane instytucje kultury nie płacą konsumentom angażującym się w ich działalność. Niektóre instytucje stosują pewne formy wynagrodzenia w postaci darmowych wejść na wystawy czy wydarzenia, gadżetów, publikacji, sprzętu dla szkoły. Jednak nie jest to przedstawiane jako motywator do aktywności, a traktowane raczej jako forma wyrażenia wdzięczności za poświęcony czas, podzielenie się wiedzą i podjęcie pewnych aktywności w ramach działalności instytucji kultury.

Jeśli badania prowadzone są na zlecenie przez zewnętrzny podmiot badawczy, to wówczas podmiot ten jest wynagradzany i on odpowiada również za wynagrodzenie respondentów, np. uczestników grup fokusowych.

IV.1.6. Korzyści i ograniczenia związane z angażowaniem konsumentów

Analiza potrzeb i warunków, jakie musi spełnić instytucja, aby konsumenci chętnie angażowali się w jej działalność, pokrywa się z badaniami wstępnymi prowadzonymi wśród konsumentów⁴⁶¹. Uwarunkowania te zostały sklasyfikowane w czterech obszarach: relacje z instytucją, wiarygodność instytucji, dostęp do informacji, forma badań i angażowania konsumentów.

Korzyści płynące z angażowania konsumentów w działalność instytucji wskazane przez respondentów można podzielić na cztery obszary dotyczące:

- 1) oferty kulturalnej,
- 2) tworzenia więzi między instytucją i jej pracownikami a konsumentami,

⁴⁶¹ Kosiada-Sylburska M., Dlaczego konsumenci angażują się w przygotowanie usług w muzeach? Wstęp do badań, [w:] Borodako K. (red.), *Turystyka w okresie pandemii*, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań 2021, s. 219-227.

3) rozwoju publiczności,

4) podnoszenia kompetencji zarówno pracowników instytucji kultury jak i konsumentów.

Zaprezentowano je w poniższej tabeli.

Tabela IV.4. Kategorie korzyści płynących z angażowania konsumentów w działalność instytucji kultury

Oferta	Więź
• bardziej atrakcyjna oferta, dostosowana do danej grupy i odpowiadająca na jej realne potrzeby • projektowanie oferty w oparciu o realne zmiany pod wpływem klientów • lepsza edukacja • wgląd w to, co interesuje publiczność • otwarcie instytucji na to, co się współcześnie dzieje w świecie oraz otwartość na zmiany	• budowanie wiarygodności instytucji • budowanie poczucia sprawczości u odbiorców • tworzenie się więzi między instytucją a odbiorcami • lepsza identyfikacja konsumentów-współtwórców (a nie tylko „widzów”) z ofertą i instytucją • budowanie poczucia, że instytucja kultury należy również do odbiorców
Rozwój publiczności	Kompetencje
• zwiększenie zasięgu dotarcia do odbiorców, m.in. poprzez marketing szeptany, który w przypadku tej oferty jest ważnym kanałem komunikacji • budowanie i poszerzanie grona odbiorców • zwiększenie frekwencji i poprawa sytuacji finansowej instytucji	• budowanie wśród publiczności tolerancji i wrażliwości na sztukę • większa wrażliwość instytucji na otoczenie • przełamanie ograniczeń związanych z formatowaniem ludzi pracujących w instytucji dzięki dostrzeżeniu innych punktów widzenia, przełamanie schematycznego myślenia • poszerzanie słownika, jakim dysponuje instytucja, poszerzanie wiedzy, którą produkuje muzeum • podnoszenie kompetencji pracowników instytucji kultury i odbiorców w zakresie prowadzenia dyskusji, ustalania kompromisów, podejmowania wspólnych decyzji

Źródło: opracowanie własne na podstawie wywiadów

W wywiadach podkreślano obustronne korzyści płynące z angażowania konsumentów w działalność instytucji. Tę myśl oddaje między innymi następujący cytat z wywiadu: „Myślę, że to jest korzyść obopólna. Mamy ciekawsze, bardziej osobiste treści, ale też bardziej zaangażowanych odbiorców. Odbiorców, którzy potem są naszymi ambasadorami”.

Ograniczenia i trudności związane z zaangażowaniem konsumentów w kształtowanie oferty instytucji kultury w oparciu o przeprowadzone wywiady zostały skategoryzowane i zaprezentowane w poniższej tabeli.

Tabela IV.5. Ograniczenia i trudności związane z zaangażowaniem konsumentów w kształtowanie oferty instytucji kultury

Kategoria	Opis
Zasoby	• ograniczenia finansowe, brak funduszy na przeprowadzenie badań • niewystarczająca liczba pracowników, zbyt mało czasu nawet na standardową działalność • brak zespołu, który ma kompetencje w tym obszarze i może się nim zająć • ograniczenia techniczne, architektoniczne
Kompetencje	• niewłaściwie przeprowadzone badania • niskie kompetencje zespołów pracujących w instytucjach kultury w zakresie angażujących form pracy z odbiorcami i prowadzenia badań • konieczne zaangażowanie profesjonalistów od badań
Brak ustalonych zasad	• brak ustalonego zakresu, który podlega uzgodnieniom, oraz decyzji, czy to forma konsultacji czy wspólnego wypracowania decyzji • pytanie odbiorców o sprawy, których i tak nie można albo nie chce się zmienić, co może ich tylko zniechęcić do zaangażowania • traktowanie osób, które są chętne, żeby się zaangażować, jako reprezentatywnej próby dla całego społeczeństwa • robienie ewaluacji lub badań, ale niewyciąganie z tego żadnych realnych wniosków przekładających się na zmiany w instytucji kultury • brak uzgodnionej wewnętrznie w instytucji deklaracji przed badaniem, co z jego wynikami zamierza się zrobić • wprowadzenie formy plebiscytu zamiast poważnej rozmowy, dialogu pomiędzy stronami

Nastawienie do zmian	• niechęć do naruszenia <i>status quo</i> po stronie instytucji i jej pracowników • niechęć po stronie konsumentów; liczba osób, które w realny sposób chcą się angażować, choć rośnie, wciąż nie jest tak duża • przyzwyczajenia publiczności do biernej postawy • brak otwartości instytucji na zmiany • kuratorzy nie są w pełni gotowi na taką formę pracy • wciąż konserwatywne podejście do przygotowania wystaw zakorzenione w instytucjach kultury, skupione na czymś zainteresowaniu naukowym albo pomyśle kuratora, brak podejścia problemowego do tworzenia wystaw • elitarność muzeum, przekonanie, że muzeum jest tylko i wyłącznie dla osób dobrze wykształconych
Uwarunkowania zewnętrzne	• regulacje prawne dotyczące ochrony muzealiów oraz szerzej dostępu do zasobów instytucji kultury • kwestie formalne i podatkowe • ograniczenia systemowe w edukacji, wypychanie przedmiotów artystycznych ze szkół, co przekłada się na mniejsze zainteresowanie sztuką i kulturą, bo są to tematy nieznane

Zródło: opracowanie własne na podstawie wywiadów

Analiza tych uwarunkowań w zakresie przedstawienia modelu wdrożenia zaangażowania konsumentów w projektowanie oferty w instytucjach kultury została przedstawiona w kolejnym rozdziale.

IV.2. Wyniki ankiety realizowanej wśród konsumentów

IV.2.1. Metodyka badania

Do badania konsumentów wykorzystano metodę ankiety. Opracowany został kwestionariusz zawierający 18 pytań, w tym 1 pytanie otwarte oraz 5 pytań o charakterze metryczkowym. Pytania metryczkowe dotyczyły płci, wieku, miejsca zamieszkania, statusu oraz wykształcenia respondenta. Wszystkie odpowiedzi, poza opisowymi, były obowiązkowe, w bazie danych nie występują więc braki danych. Zmienne mają charakter jakościowy i są mierzone na skali nominalnej lub na skali porządkowej.

W oparciu o przegląd literatury i wcześniejsze badania sformułowano następujące hipotezy badawcze:

- H1 Nie występują istotne różnice w ocenie poszczególnych zmiennych dotyczących zaangażowania przez respondentów w różnym wieku.
- H2 Pomiędzy kobietami a mężczyznami nie występują istotne różnice w ocenie poszczególnych zmiennych dotyczących zaangażowania.
- H3 Osoby, które uważają, że konsultacje są potrzebne, chętniej się zaangażują i poświęcą więcej czasu.
- H4 Większa częstotliwość korzystania z wystaw jest pozytywnie skorelowana z zainteresowaniem powstawaniem wystaw i lojalnością wobec instytucji wystawienniczych.
- H5 Większa częstotliwość korzystania z edukacji kulturalnej jest pozytywnie skorelowana z zainteresowaniem, jak wymyślane są zajęcia edukacyjne i lojalnością wobec tej oferty w konkretnej instytucji.
- H6 Istnieje pozytywny związek pomiędzy chęcią posiadania przez respondentów większego wpływu na ofertę kulturalną a oceną potrzeby wprowadzania zmian i konsultacji oferty.

Bardziej szczegółowy opis hipotez wraz z odniesieniem do literatury oraz wcześniejszych badań i ich operacjonalizacja zostały przedstawione w dalszej części pracy.

Badanie prowadzone było techniką CAWI i PAPI w dniach od 16 stycznia do 22 kwietnia 2022 r. Łącznie zebrano 376 kompletnych kwestionariuszy, w tym odpowiedzi poprzez kwestionariusz internetowy udzieliło 329 osób, a w wersji papierowej 47 osób. Wydrukowane kwestionariusze ankiety były dostępne w kasach „EC1 Łódź – Miasto Kultury” w Łodzi oraz rozdane uczestnikom kilku wydarzeń z prośbą o wypełnienie. Dodatkowo w mediach społecznościowych oraz na stronie internetowej EC1 została opublikowana informacja o prowadzonym badaniu z prośbą o wypełnienie kwestionariusza. Instytucje kultury, w których prowadzone były wywiady z menedżerami, również zostały poproszone o dystrybucję informacji o prowadzonej ankiecie w swoich kanałach. Link do ankiety został udostępniony na Facebooku na stronach: „Łódź pełna kultury”⁴⁶² i „Stowarzyszenie Społeczeństwo i Nauka SPIN”⁴⁶³ oraz w grupach o tematyce dotyczącej kultury i wystaw: Wydarzenia kulturalne, spektakle, imprezy, koncerty w Krakowie; Mądrze o Edukacji; Ekspozeo – o tworzeniu wystaw nie tylko muzealnych; Warsztaty i wydarzenia kulturalne w Krakowie; Kultura i sztuka – wydarzenia w województwie śląskim; Kultura i Sztuka

⁴⁶² <https://www.facebook.com/LodzPelnaKultury>

⁴⁶³ <https://www.facebook.com/StowarzyszenieSPIN>

w Gdyni; Kultura i Sztuka; Kultura, sztuka i rozrywka; Praktycy Kultury; Kultura w sieci; Badacze Kultury; Kultura w kwarantannie.

Przed rozpoczęciem właściwego badania przeprowadzono pilotaż na grupie 10 osób, w wyniku którego niektóre pozycje w kwestionariuszu zostały zmodyfikowane. Uwagi zgłoszone w ramach pilotażu nie miały istotnego charakteru dla koncepcji badania. Wprowadzone zmiany miały przede wszystkim na celu wyjaśnienie sformułowań użytych w pytaniach i zwiększenie czytelności kwestionariusza.

Wyniki przeanalizowano przy wykorzystaniu programu IBM SPSS Statistics wersja 27. Do prezentacji wyników wykorzystano również program Microsoft Excel (wersja 365).

IV.2.2. Charakterystyka próby badawczej

W badaniu wzięło udział 376 respondentów. W badanej grupie najliczniej (prawie 32%) reprezentowane były osoby w przedziale wiekowym 35-44 lat, kolejne pod względem liczebności grupy wiekowe to 45-54 lat (21,5%) oraz 25-34 lat (17,6%) – patrz tabela IV.6. W próbie znalazły się tylko 2 osoby z najmłodszej grupy wiekowej (15-17 lat). W badaniu uczestniczyło 290 kobiet (77,1%) i 86 mężczyzn (22,9%).

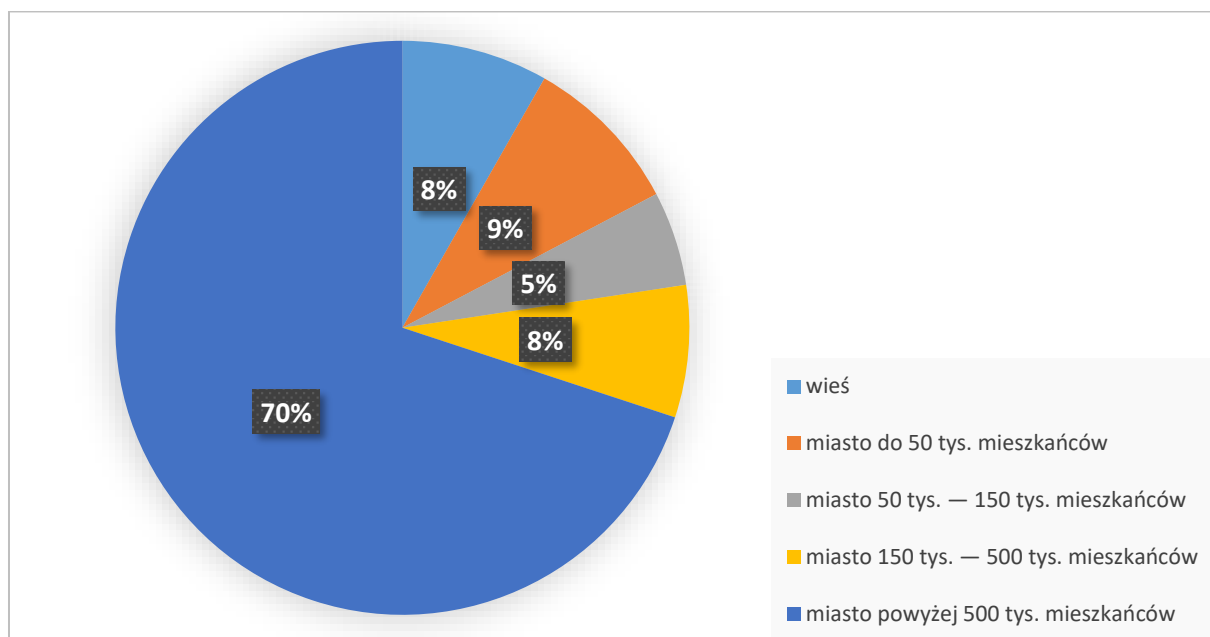
Tabela IV.6. Wiek respondentów w próbie badawczej

Wiek	Liczba osób	Procent	Procent skumulowany
15-17	2	0,5	0,5
18-24	42	11,2	11,7
25-34	66	17,6	29,3
35-44	120	31,9	61,2
45-54	81	21,5	82,7
55-64	24	6,4	89,1
65 i więcej	41	10,9	100,0
Ogółem	376	100,0	

Źródło: opracowanie własne

70% respondentów to mieszkańcy największych miast, powyżej pół miliona mieszkańców. Pozostałe 30% respondentów rozkłada się dość równomiernie według podziału ze względu na miejsce zamieszkania (od 5% do 9%), wykres IV.1.

Wykres IV.1. Miejsce zamieszkania (wg wielkości miejscowości)



Źródło: opracowanie własne

Wśród respondentów najliczniejszą grupę stanowiły osoby z wyższym wykształceniem (78,2%). W następnej kolejności były to osoby z wykształceniem średnim (18,9%). Osoby z wykształceniem podstawowym i zawodowym stanowiły łącznie mniej niż 3% respondentów. Najwięcej badanych to osoby deklarujące swój status jako pracujący (276 osób), kolejna najbardziej liczna grupa to emeryci i renciści (50 osób). Dane przedstawia poniższa tabela.

Tabela IV.7. Aktualny status respondentów

Status	Liczba osób	Procent
uczeń	12	3,2
student	31	8,2
pracujący	276	73,4
bezrobotny	3	0,8
na rencie / emeryturze	50	13,3
inny	4	1,1
Ogółem	376	100,0

Źródło: opracowanie własne

IV.2.3. Korzystanie z oferty kulturalnej

Wśród respondentów najliczniejsza grupa przynajmniej raz w roku ogląda film w kinie – 89%, korzysta z edukacji kulturalnej (warsztatów, wykładów, prelekcji i spotkań) – 72%,

uczestniczy w przedstawieniu teatralnym – 70% i ogląda wystawę w muzeum – 70%. Wystawę w centrum nauki minimum raz na rok odwiedza 54%. Raz w miesiącu lub częściej niż raz w miesiącu 24% respondentów chodzi do kina, a 19% uczestniczy w zajęciach edukacji kulturalnej. Najmniejszym zainteresowaniem cieszą się koncerty w filharmonii, opera i balet. Dane przedstawiono w tabeli IV.8.

Tabela IV.8. Korzystanie z oferty kulturalnej przez respondentów w próbie badawczej

	Częściej niż raz w miesiącu	Raz w miesiącu	Raz na dwa miesiące	3-5 razy w roku	Raz na pół roku	Raz na rok	Rzadziej niż raz na rok	Nigdy
Seans filmowy w kinie	6%	18%	15%	22%	18%	10%	10%	1%
Przedstawienie w teatrze	3%	3%	10%	16%	18%	19%	25%	5%
Opera lub balet	1%	1%	3%	6%	7%	15%	41%	27%
Wystawa w muzeum	3%	5%	7%	19%	16%	19%	25%	5%
Wystawa w centrum nauki	2%	1%	5%	5%	16%	25%	35%	11%
Wystawa w innym miejscu	2%	4%	4%	12%	17%	22%	30%	9%
Koncert w filharmonii	1%	2%	4%	6%	7%	13%	39%	30%
Koncert rozrywkowy	2%	2%	8%	15%	16%	19%	30%	8%
Edukacja kulturalna	11%	8%	12%	14%	11%	16%	17%	10%

Źródło: opracowanie własne. Kolory komórek zostały nadane poprzez funkcję formatowania warunkowego dostępną w programie Microsoft Excel (wersja 365). Formatowanie zostało wykonane w ramach poszczególnych wierszy. Skala kolorów w kierunku czerwonego oznacza mniejszy udział odpowiedzi w danym wierszu, natomiast w stronę zielonego – większy.

Dla porównania w poniższej tabeli przedstawiono dane z raportu GUS „Uczestnictwo ludności w kulturze w 2019 roku”⁴⁶⁴.

⁴⁶⁴ GUS, *Uczestnictwo ludności w kulturze w 2019 roku*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/kultura/uczestnictwo-ludnosci-w-kulturze-w-2019-roku,6,3.html> (dostęp 17.05.2022).

Tabela IV.9. Korzystający z oferty podmiotów kultury w roku 2019 i 2014 w procentach

Rodzaj oferty	2014	2019	2019 osoby z wykształceniem wyższym	2019 osoby z wykształceniem średnim
muzeum w kraju	19,9	26,7	46,0	26,0
teatr/przedstawienia teatralne	15,5	20,2	40,4	18,6
koncerty (inne niż filharmoniczne)	13,5	19,0	34,4	19,4
dom kultury, klub lub ośrodek kultury	12,3	14,5	18,9	16,6
galeria sztuki w kraju	8,8	10,0	19,6	9,7
filharmonia/ koncert muzyki klasycznej	6,0	8,3	19,1	6,5
przedstawienia operowe / operetki	5,3	5,8	12,9	5,1
przedstawienia baletowe lub taneczne	4,4	5,7	12,8	5,2

Źródło: opracowano na podstawie danych GUS, *Uczestnictwo ludności w kulturze w 2019 roku*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/kultura/uczestnictwo-ludnosci-w-kulturze-w-2019-roku,6,3.html>, s. 70-71 (dostęp 17.05.2022).

Zgodnie z danymi GUS najczęściej odwiedzanymi podmiotami kultury są muzea, w 2014 odwiedziła je w Polsce co piąta osoba, a w 2019 już więcej niż co czwarta, a wśród osób z wyższym wykształceniem prawie połowa (46%). W próbie badawczej wystawy w muzeach odwiedza przynajmniej raz w roku 70% respondentów. Do teatru w 2019 r. poszło 20% wszystkich Polaków i ponad 40% Polaków z wyższym wykształceniem. Z kolei 70% osób z próby badawczej bierze udział w przedstawieniu teatralnym minimum raz w roku.

Poniższa tabela wskazuje porównanie częstotliwości korzystania z oferty kulturalnej w populacji generalnej oraz w próbie badawczej.

Tabela IV.10. Częstotliwość korzystania z oferty kultury w próbie badawczej na tle ogółu Polaków, w procentach

Rodzaj oferty	GUS, 2019	GUS, 2019 osoby z wykształceniem wyższym	próba badawcza (osoby korzystające z oferty minimum raz w roku)
seans filmowy w kinie	61,2	b/d	89,4
muzeum w kraju	26,7	46,0	70,0
teatr/przedstawienia teatralne	20,2	40,4	70,0
koncerty (inne niż filharmoniczne)	19,0	34,4	61,5
filharmonia/ koncert muzyki klasycznej	8,3	19,1	32,0
przedstawienia operowe / balet	5,7-5,8	12,8-12,9	32,5

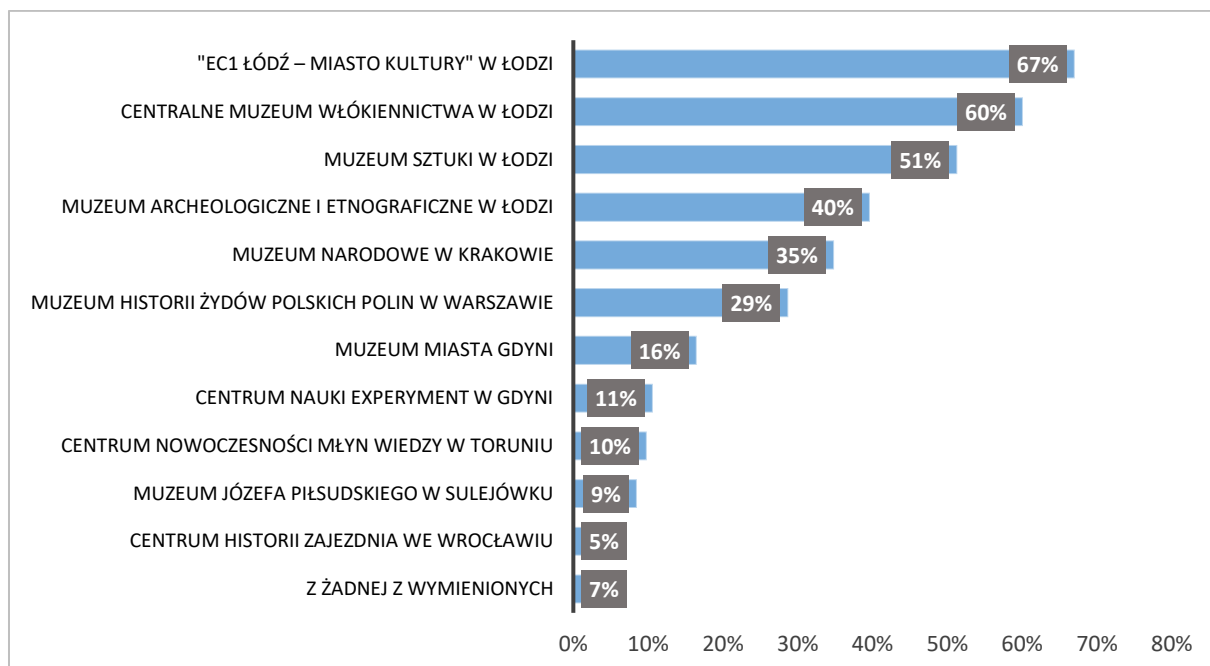
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych oraz danych GUS, *Uczestnictwo ludności w kulturze w 2019 roku*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/kultura/uczestnictwo-ludnosci-w-kulturze-w-2019-roku,6,3.html>, s. 18, 70-71 (dostęp 17.05.2022).

Porównując dane GUS dotyczące całej populacji Polaków z próbą badawczą, dostrzegana jest nadreprezentacja osób uczestniczących w kulturze wśród respondentów prezentowanego badania. Uszeregowanie różnych rodzajów ofert od najpopularniejszych do najmniej popularnych w obu grupach pozostaje w zasadzie takie samo. Większy udział osób korzystających z oferty kulturalnej w próbie badawczej nie jest zaskakujący, ponieważ badanie odbywało się w instytucjach kultury oraz z wykorzystaniem mediów społecznościowych instytucji kultury i stron dotyczących oferty kulturalnej. Było to zgodne z założeniem, że to głównie do „już korzystających z kultury” kierowane są działania angażujące ich w projektowanie oferty. Stąd również w próbie badawczej wysoka reprezentacja osób z wyższym wykształceniem oraz kobiet.

Respondenci zostali poproszeni o wskazanie instytucji kultury, z oferty której kiedykolwiek korzystali (wykres IV.2). Lista instytucji odpowiada badaniu prowadzonemu wśród menedżerów odpowiedzialnych za projektowanie oferty (patrz: badanie menedżerów w poprzedniej części rozdziału) i instytucji, w której realizowane jest wdrożenie (EC1). W próbie badawczej 67% osób odwiedziło „EC1 Łódź – Miasto Kultury” w Łodzi. Licznie reprezentowane były również osoby odwiedzające Centralne Muzeum Włókiennictwa w Łodzi (60%), Muzeum Sztuki w Łodzi (51%) oraz Muzeum Archeologiczne i Etnograficzne w Łodzi (40%). Z instytucji zlokalizowanych poza Łodzią najwięcej respondentów odwiedziło Muzeum

Narodowe w Krakowie (35%) oraz Muzeum Historii Żydów Polskich POLIN w Warszawie (29%). Z oferty żadnej ze wskazanych instytucji kultury nie korzystało nigdy 6,5% respondentów.

Wykres IV.2. Z oferty których z wymienionych instytucji kiedykolwiek skorzystałeś / skorzystałaś? (możliwość wyboru wielu odpowiedzi)



Źródło: opracowanie własne

IV.2.4. Wiek i płeć a zaangażowanie

Wychodząc od tezy Iana Yeomana⁴⁶⁵ (omówionej szerzej w rozdziale II) dotyczącej „społeczeństwa bez wieku”, co skutkować będzie zacieraniem się różnic w przygotowywaniu oferty kultury dla poszczególnych grup wiekowych oraz oceny czynników takich, jak wiek i płeć jako mających mniejszy wpływ na uczestnictwo w kulturze⁴⁶⁶ w badaniu postawiono hipotezy o braku istotnych różnic w postrzeganiu zaangażowania w relacji do wieku i płci respondentów.

H1 – Nie występują istotne różnice w ocenie poszczególnych zmiennych dotyczących zaangażowania przez respondentów w różnym wieku.

⁴⁶⁵ Yeoman I., A Futurist's Thoughts on Consumer Trends Shaping Future Festivals and Events, *International Journal of Event and Festival Management*, 2013, Vol. 4, No. 3, s. 249–260.

⁴⁶⁶ Hill E., O'Sullivan C., O'Sullivan T., *Creative Arts Marketing*, wyd. 2, Routledge, Londyn 2003, s. 43-48.

Tę hipotezę zoperacjonalizowano w następujący sposób:

- H1a – Wiek respondentów nie ma znaczenia dla oceny zmiennej „Jestem ciekawa / ciekawy zdania innych o danej ofercie instytucji kultury” (7E /14)⁴⁶⁷
- H1b – Wiek respondentów nie ma znaczenia dla oceny zmiennej „Dzielę się z innymi moją opinią na temat oferty instytucji kultury, z których korzystam” (7F/14)
- H1c – Wiek respondentów nie ma znaczenia dla oceny zmiennej „Chętnie zaangażowałabym / zaangażowałbym się w projektowanie oferty w instytucji kultury” (7G/14)
- H1d – Wiek respondentów nie ma znaczenia dla oceny zmiennej „Chciałabym / Chciałbym mieć większy wpływ na ofertę kulturalną” (11C/14)
- H1e – Wiek respondentów nie ma znaczenia dla oceny zmiennej „Chętniej zaangażowałabym / zaangażowałbym się w projektowanie oferty poprzez media społecznościowe lub stronę internetową niż stacjonarnie, na miejscu w instytucji kultury.” (11D/14)
- H1f – Wiek respondentów nie ma znaczenia dla oceny zmiennej „Ile czasu byłabyś gotowa / byłbyś gotowy poświęcić na zaangażowanie w projektowanie oferty w muzeum lub centrum nauki?” (12/14)

Do testowania grup pod względem wieku wykorzystano test nieparametryczny Kruskala-Wallisa dla prób niezależnych.

Tabela IV.11. Podsumowanie testu hipotez z grupy H1

L.p.	Hipoteza zerowa	Istotność ^{a,b}
1	Rozkład „Jestem ciekawa / ciekawy zdania innych o danej ofercie instytucji kultury” jest taki sam dla kategorii Wiek.	0,196
2	Rozkład „Dzielę się z innymi moją opinią na temat oferty instytucji kultury, z których korzystam” jest taki sam dla kategorii Wiek.	0,080
3	Rozkład „Chętnie zaangażowałabym / zaangażowałbym się w projektowanie oferty w instytucji kultury” jest taki sam dla kategorii Wiek.	0,436
4	Rozkład „Chciałabym / Chciałbym mieć większy wpływ na ofertę kulturalną” jest taki sam dla kategorii Wiek.	0,454
5	Rozkład „Chętniej zaangażowałabym / zaangażowałbym się w projektowanie oferty poprzez media społecznościowe lub stronę	0,242

⁴⁶⁷ W nawiasach podano nr pytań z kwestionariusza ankiety.

	internetową niż stacjonarnie, na miejscu w instytucji kultury” jest taki sam dla kategorii Wiek.	
6	Rozkład „Ile czasu byłabyś gotowa / byłbyś gotowy poświęcić na zaangażowanie w projektowanie oferty w muzeum lub centrum nauki?” jest taki sam dla kategorii Wiek.	0,600
a. Poziom istotności wynosi 0,05.		
b. Przedstawiono istotność asymptotyczną.		

Źródło: opracowanie własne przy wykorzystaniu SPSS Statistica

Test nie wykazał znacznych różnic pomiędzy grupami (tabela IV.11). Nie występują istotne statystycznie różnice w podpopulacjach podzielonych ze względu na wiek. Wszystkie hipotezy z grupy H1 zostały zweryfikowane pozytywnie.

Te same zmienne przeanalizowano pod kątem odpowiedzi w podpopulacjach podzielonych ze względu na płeć.

H2 – Pomiedzy kobietami a mężczyznami nie występują istotne różnice w ocenie poszczególnych zmiennych dotyczących zaangażowania.

Tę hipotezę zoperacjonalizowano w następujący sposób:

H2a – Płeć respondentów nie ma znaczenia dla oceny zmiennej „Jestem ciekawa / ciekawy zdania innych o danej ofercie instytucji kultury” (7E /15)

H2b – Płeć respondentów nie ma znaczenia dla oceny zmiennej „Dzielę się z innymi moją opinią na temat oferty instytucji kultury, z których korzystam” (7F/15)

H2c – Płeć respondentów nie ma znaczenia dla oceny zmiennej „Chętnie zaangażowałabym / zaangażowałbym się w projektowanie oferty w instytucji kultury” (7G/15)

H2d – Płeć respondentów nie ma znaczenia dla oceny zmiennej „Chciałabym / Chciałbym mieć większy wpływ na ofertę kulturalną” (11C/15)

H2e – Płeć respondentów nie ma znaczenia dla oceny zmiennej „Chętniej zaangażowałabym / zaangażowałbym się w projektowanie oferty poprzez media społecznościowe lub stronę internetową niż stacjonarnie, na miejscu w instytucji kultury.” (11D/15)

H2f – Płeć respondentów nie ma znaczenia dla oceny zmiennej „Ile czasu byłabyś gotowa / byłbyś gotowy poświęcić na zaangażowanie w projektowanie oferty w muzeum lub centrum nauki?” (12/15)

Do testowania grup pod względem płci wykorzystano test Chi-kwadrat.

Tabela IV.12. Podsumowanie testu hipotez z grupy H2

L.p.	Hipoteza zerowa	Istotność a,b
1	Rozkład „Jestem ciekawa / ciekawy zdania innych o danej ofercie instytucji kultury” jest taki sam dla kategorii Płeć.	0,729
2	Rozkład „Dzielę się z innymi moją opinią na temat oferty instytucji kultury, z których korzystam.” jest taki sam dla kategorii Płeć.	0,517
3	Rozkład „Chętnie zaangażowałabym / zaangażowałbym się w projektowanie oferty w instytucji kultury” jest taki sam dla kategorii Płeć.	0,249
4	Rozkład „Chciałabym / Chciałbym mieć większy wpływ na ofertę kulturalną.” jest taki sam dla kategorii Płeć.	0,830
5	Rozkład „Chętniej zaangażowałabym / zaangażowałbym się w projektowanie oferty poprzez media społecznościowe lub stronę internetową niż stacjonarnie, na miejscu w instytucji kultury.” jest taki sam dla kategorii Płeć.	0,132
6	Rozkład „Ile czasu byłabyś gotowa / byłbyś gotowy poświęcić na zaangażowanie w projektowanie oferty w muzeum lub centrum nauki?” jest taki sam dla kategorii Płeć.	0,301
a. Poziom istotności wynosi 0,05.		
b. Przedstawiono istotność asymptotyczną (dwustronną).		

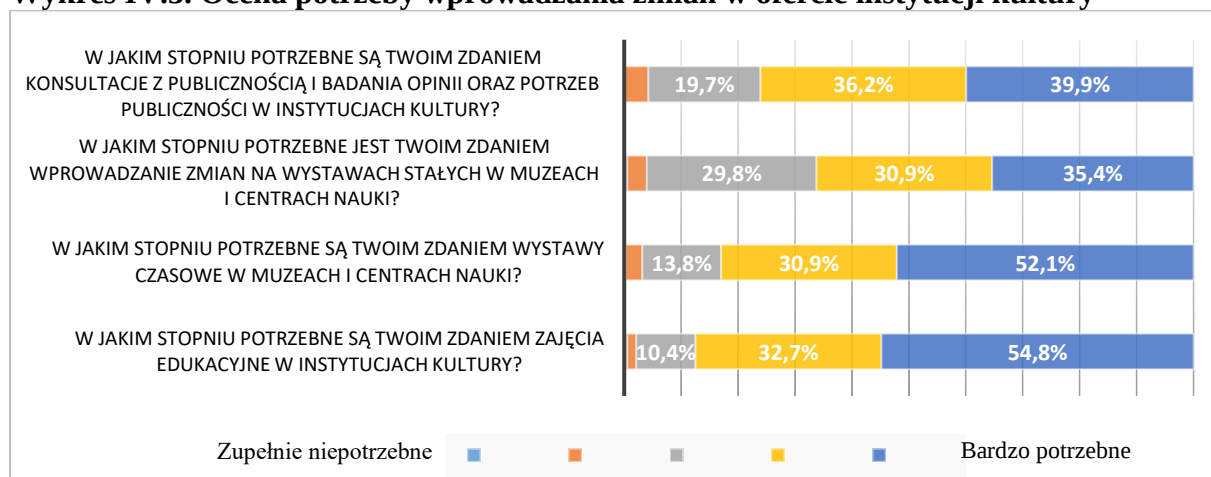
Źródło: opracowanie własne przy wykorzystaniu SPSS Statistica

Test nie wykazał znacznych różnic pomiędzy grupami (tabela IV.12). Hipotezy z grupy H2 uznaje się za potwierdzone. Stwierdzono zatem, że nie występują istotne statystycznie różnice w podpopulacjach podzielonych ze względu na płeć.

IV.2.5. Zaangażowanie respondentów w projektowanie oferty

Respondenci bardzo wysoko oceniają potrzebę organizacji wystaw czasowych w muzeach i centrach nauki oraz zajęć edukacyjnych w instytucjach kultury. Jako potrzebne lub bardzo potrzebne zajęcia edukacyjne ocenia 87,5% respondentów, natomiast wystawy czasowe – 83%. Zdaniem 76,1% istnieje konieczność prowadzenia konsultacji z publicznością i badania jej opinii i potrzeb. Wyniki przedstawiono na poniższym wykresie.

Wykres IV.3. Ocena potrzeby wprowadzania zmian w ofercie instytucji kultury



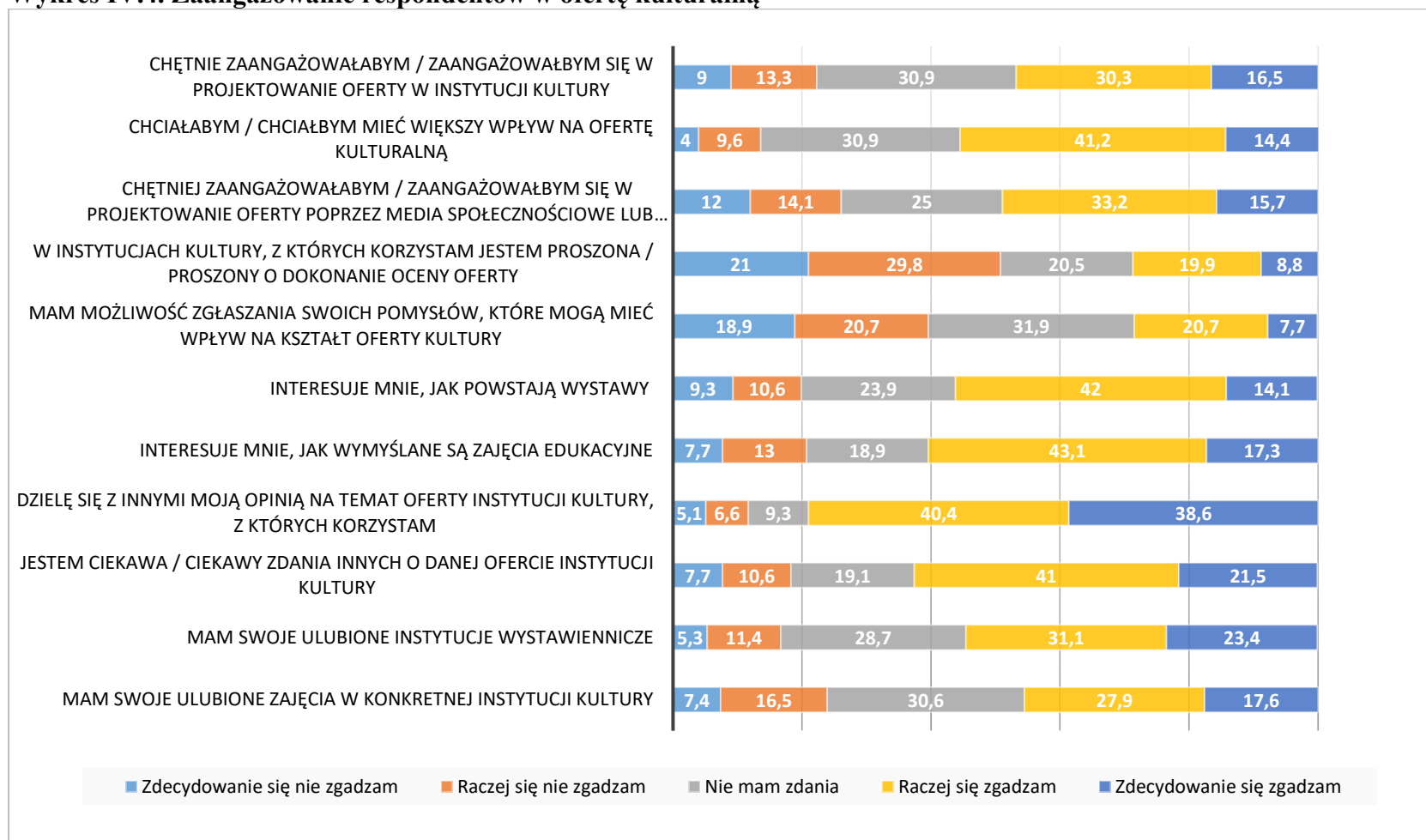
Źródło: opracowanie własne

56% respondentów jest zainteresowanych tym, jak powstają wystawy, a ponad 60% tym, jak wymyślane są zajęcia edukacyjne w instytucjach kultury. Żadną z kategorii nie jest zainteresowanych 20%. W projektowanie oferty w instytucji kultury chętnie zaangażowałoby się 47% respondentów, 31% nie ma na ten temat zdania, a pozostała grupa nie włączyłaby się w taką aktywność. Ponad 55% respondentów chciałaby mieć większy wpływ na ofertę kulturalną, a 31% nie ma na ten temat zdania.

Niespełna 28% jest proszona o dokonanie oceny oferty w instytucjach kultury, z których korzysta. Podobna grupa ocenia, że ma możliwość zgłaszania swoich pomysłów, które mogą wpłynąć na kształtowanie oferty kulturalnej. Jednak przeszło 50% respondentów nie jest proszona o ocenę oferty, a prawie 40% uważa, że nie ma możliwości zgłaszania swoich pomysłów odnośnie do oferty kultury.

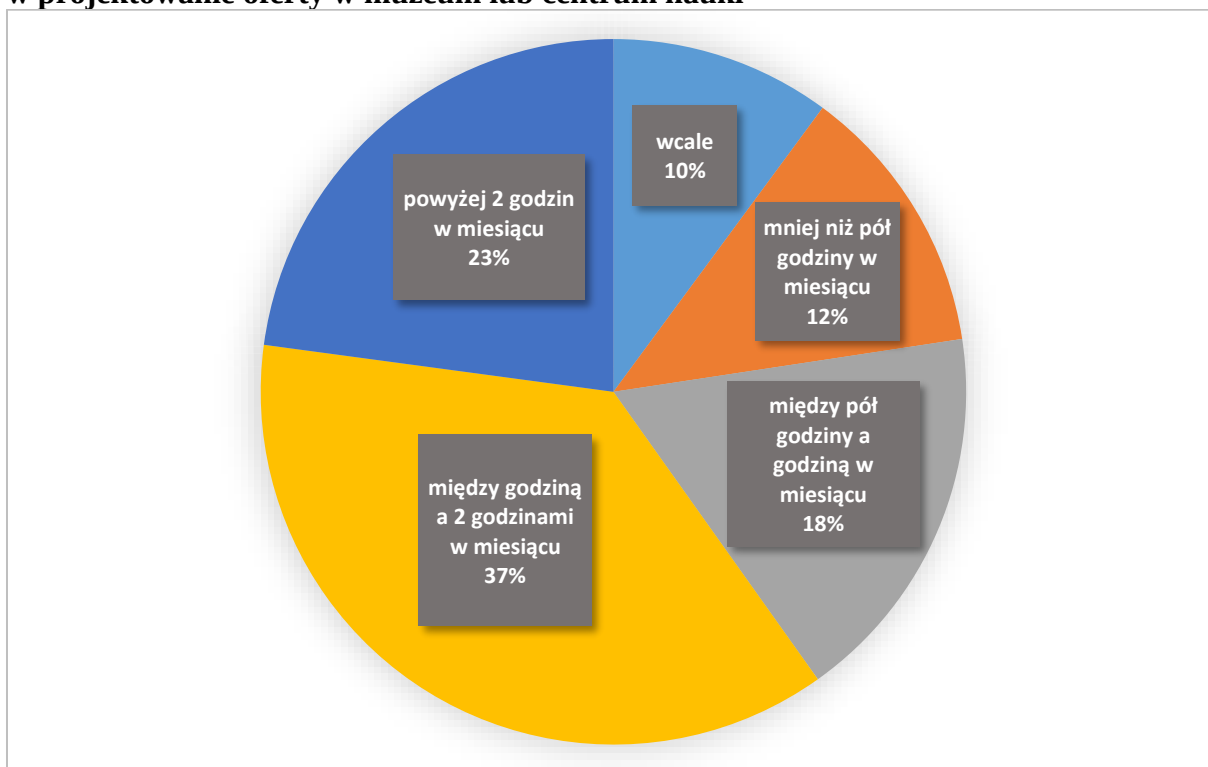
W badanej grupie aż 139 osób byłoby gotowych poświęcić w miesiącu czas pomiędzy godziną a 2 godzinami, aby zaangażować się w projektowanie oferty w muzeum lub centrum nauki. 86 osób byłoby gotowych poświęcić ponad 2 godziny w miesiącu, a 38 nie poświęciłoby na to swojego czasu. Co interesujące, aż 60% badanych jest w stanie poświęcić co najmniej godzinę w miesiącu na taką aktywność. Szczegółowe wyniki przedstawiono na wykresach poniżej.

Wykres IV.4. Zaangażowanie respondentów w ofertę kulturalną



Źródło: opracowanie własne

Wykres IV.5. Ilość czasu, jaką gotowi są poświęcić respondenci na zaangażowanie w projektowanie oferty w muzeum lub centrum nauki



Źródło: opracowanie własne

Na tym etapie zweryfikowano hipotezy w zakresie powiązania zmiennych takich, jak chęć osobistego zaangażowania w projektowanie oferty, ocena potrzeby prowadzenia przez instytucje kultury konsultacji z publicznością oraz czas, jaki respondent byłby w stanie poświęcić na taką aktywność. Wiąż pomiędzy odbiorcami a instytucją kultury i współpraca pomiędzy nimi jest częścią koncepcji marketingu relacji⁴⁶⁸. W tym kontekście uwzględniono wnioski z badania zbiorowości gminy, w której funkcjonuje duża instytucja kultury o szerokim profilu działalności⁴⁶⁹ (co jest spójne z próbą badawczą), które wykazały dużą chęć partycypacji w tworzeniu oferty i wpływaniu na funkcjonowanie instytucji. Ponad połowa respondentów aktywnie włączyłaby się w proces współdecydowania o działalności instytucji kultury, gdyby istniała taka możliwość.

H3 - Osoby, które uważają, że konsultacje są potrzebne, chętniej się zaangażują i poświęcą więcej czasu.

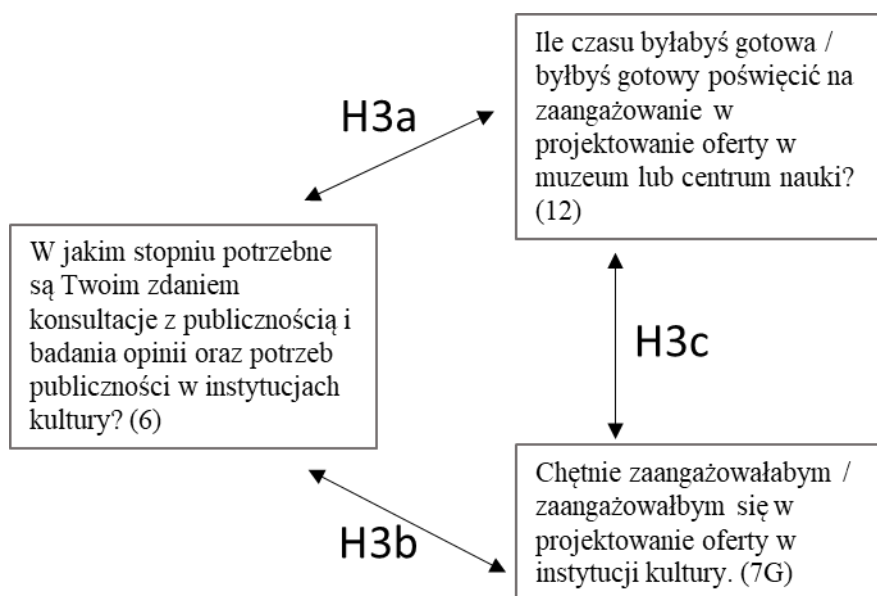
⁴⁶⁸ Otto J., *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, C.H. Beck, Warszawa 2004, s. 35-43.

⁴⁶⁹ Kowalik W., Matlak M., Nowak A., Noworól K., Noworól Z., *Kultura lokalnie. Między uczestnictwem w kulturze a partycypacją w zarządzaniu*, Małopolski Instytut Kultury, Kraków 2011, s. 121-122.

Hipotezę H3 zoperacjonalizowano badając związek pomiędzy następującymi zmiennymi (graficznie zaprezentowaną ją na rysunku IV.1):

- W jakim stopniu potrzebne są Twoim zdaniem konsultacje z publicznością i badania opinii oraz potrzeb publiczności w instytucjach kultury? (6),
- Chętnie zaangażowałabym / zaangażowałbym się w projektowanie oferty w instytucji kultury. (7G),
- Ile czasu byłabyś gotowa / byłbyś gotowy poświęcić na zaangażowanie w projektowanie oferty w muzeum lub centrum nauki? (12).

Rysunek IV.1. Operacjonalizacja hipotezy H3



Źródło: Opracowanie własne.

Do oceny hipotezy H3 wykorzystano współczynnik korelacji rang Spearmana (tabela IV.13).

Tabela IV.13. Korelacje w ramach hipotezy H3

			W jakim stopniu potrzebne są Twoim zdaniem konsultacje z publicznością i badania opinii oraz potrzeb publiczności w instytucjach kultury?	Chętnie zaangażowałabym / zaangażowałbym się w projektowanie oferty w instytucji kultury
rho Spearmana	Chętnie zaangażowałabym / zaangażowałbym się w projektowanie oferty w instytucji kultury	Współczynnik korelacji	0,227**	--
		Istotność (dwustronna)	0,000	.
		N	376	376
	Ile czasu byłabyś gotowa / byłbyś gotowy poświęcić na zaangażowanie w projektowanie oferty w muzeum lub centrum nauki?	Współczynnik korelacji	0,125*	0,429**
		Istotność (dwustronna)	0,015	0,000
		N	376	376

*p<0,05, **p<0,01

Źródło: opracowanie własne przy wykorzystaniu SPSS Statistica

Współczynnik korelacji wykazał pozytywny, istotny statystycznie związek w ramach H3a, H3b i H3c. Zatem H3 została zweryfikowana pozytywnie.

Osoby, które deklarują większą chęć zaangażowania się w projektowanie oferty w instytucjach kultury byłyby gotowe poświęcić więcej swojego czasu na zaangażowanie się w projektowanie takiej oferty i jednocześnie uważają, że konsultacje z publicznością i badanie opinii oraz potrzeb publiczności w instytucjach kultury są potrzebne. Jednak związek między zmiennymi oceniającymi potrzebę konsultacji a deklarowanym czasem, który respondent mógłby poświęcić, jest dość słaby ($\rho=0,125$). Związek pomiędzy chęcią osobistego zaangażowania a ilością deklarowanego czasu jest umiarkowany w stronę silnego ($\rho=0,429$).

IV.2.6. Wystawy i oferta edukacyjna instytucji kultury – ocena zaangażowania

Punktem wyjścia do przeprowadzenia analizy związanej z zaangażowaniem konsumentów w wystawy oraz edukację kulturalną była skala *Personal Involvement Inventory* (PII) wg Zaichowsky⁴⁷⁰, w ramach której w czynnikach dodatkowych uwzględniono

⁴⁷⁰ a) Zaichowsky J.L., Measuring the Involvement Construct, *Journal of Consumer Research*, 1985, Vol. 12, s. 341-352; b) Bearden W.O., Netemeyer R.G., *Handbook of Marketing Scales: Multi-item Measures for*

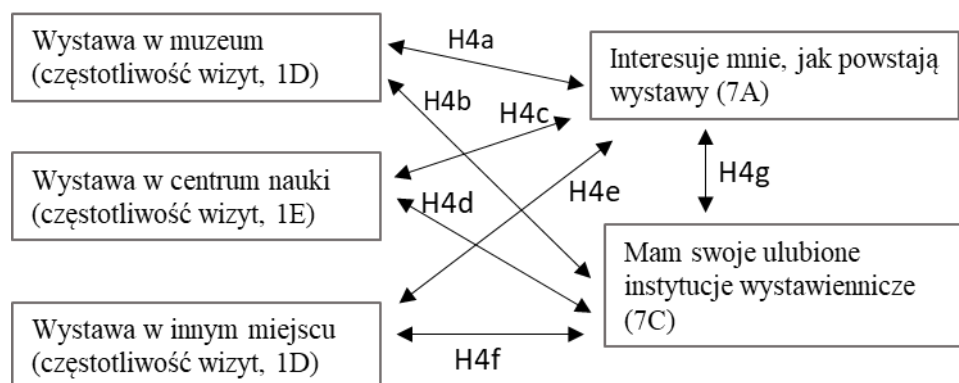
zainteresowanie konkretnym produktem na etapie jego wytwarzania oraz preferencji co do marki produktu. Wykorzystując tę analogię ocenie poddano korelację częstotliwości korzystania z oferty z zainteresowaniem jej powstawaniem oraz lojalnością do instytucji kultury. Dostępne są dowody na to, że lojalność wobec danej oferty lub marki oraz zaangażowanie konsumentów są powiązane, a zaangażowani konsumenci wykazują zwiększoną lojalność, więź emocjonalną i przywiązanie do marki⁴⁷¹. Sformułowano zatem następujące hipotezy badawcze:

H4 Większa częstotliwość korzystania z wystaw jest pozytywnie skorelowana z zainteresowaniem powstawaniem wystaw i lojalnością wobec instytucji wystawienniczych.

H5 Większa częstotliwość korzystania z edukacji kulturalnej jest pozytywnie skorelowana z zainteresowaniem, jak wymyślane są zajęcia edukacyjne, i lojalnością wobec tej oferty w danej instytucji.

Poniższy schemat prezentuje operacjonalizację hipotezy H4.

Rysunek IV.2. Operacjonalizacja hipotezy H4



Źródło: Opracowanie własne

Marketing and Consumer Behavior Research, Sage Publications, Thousand Oaks, London, New Delhi, 1999, s. 193-195.

⁴⁷¹ a) Bowden J.L.H., The Process of Customer Engagement – A Conceptual Framework, *Journal of Marketing Theory*, 2009, Vol. 17, No. 1, s. 65; b) Coelho P.S., Rita P., Santos Z.R., On the relationship between consumer-brand identification, brand community, and brand loyalty, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 2018, Vol. 43, s. 101-110; c) Brodie R.J., Ilic A., Juric B., Hollebeek L., Consumer engagement in a virtual brand community: An exploratory analysis, *Journal of Business Research*, 2013, Vol. 66, No. 1, s. 105-114; d) Yoshida M., Gordon B.S., Nakazawa M., Shibuya S., Fujiwara N., Bridging the gap between social media and behavioral brand loyalty, *Electronic Commerce Research and Applications*, 2018, Vol. 28, s. 208-218.

Tabela IV.14. Korelacje w ramach hipotezy H4

			Wystawa w muzeum	Wystawa w centrum nauki	Wystawa w innym miejscu	Interesuje mnie, jak powstają wystawy
rho Spearmana	Interesuje mnie, jak powstają wystawy	Współczynnik korelacji	0,196**	0,063	0,197**	--
		Istotność (dwustronna)	0,000	0,223	0,000	.
		N	376	376	376	376
	Mam swoje ulubione instytucje wystawiennicze	Współczynnik korelacji	0,340**	0,123*	0,237**	0,302**
		Istotność (dwustronna)	0,000	0,017	0,000	0,000
		N	376	376	376	376

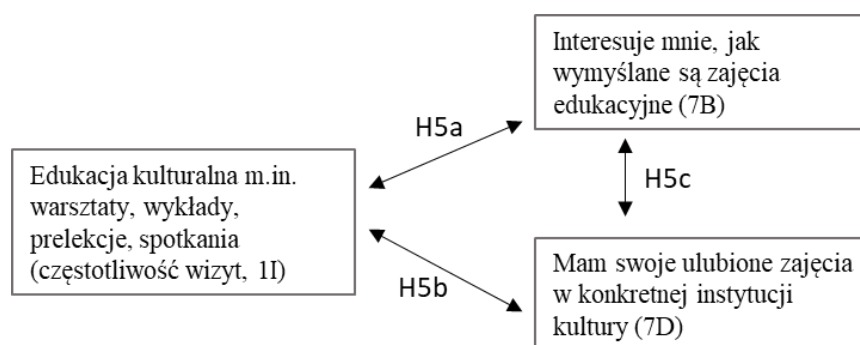
*p<0,05, **p<0,01

Źródło: opracowanie własne przy wykorzystaniu SPSS Statistica

Analiza korelacji rang Spearmana (tabela IV.14) wykazała, że istnieje istotny statystycznie pozytywny związek we wszystkich analizowanych relacjach zmiennych poza jedną (H4c). Potwierdzone zostały zatem hipotezy: H4a, H4b, H4d, H4e, H4f i H4g. Hipoteza H4c została zweryfikowana negatywnie.

Analogiczną analizę przeprowadzono dla edukacji kulturalnej w ramach hipotezy H5 (rysunek IV.3).

Rysunek IV.3. Operacjonalizacja hipotezy H5



Źródło: opracowanie własne

Tabela IV.15. Korelacje w ramach hipotezy H5

			Edukacja kulturalna (m.in. warsztaty, wykłady, prelekcje, spotkania)	Interesuje mnie, jak wymyślane są zajęcia edukacyjne
rho Spearmana	Interesuje mnie, jak wymyślane są zajęcia edukacyjne	Współczynnik korelacji	0,177**	--
		Istotność (dwustronna)	0,001	.
		N	376	376
	Mam swoje ulubione zajęcia w konkretnej instytucji kultury	Współczynnik korelacji	0,263**	0,300**
		Istotność (dwustronna)	0,000	0,000
		N	376	376

*p<0,05, **p<0,01

Źródło: opracowanie własne przy wykorzystaniu SPSS Statistica

Analiza korelacji rang Spearmana (tabela IV.15) wykazała, że istnieje istotny statystycznie pozytywny związek we wszystkich analizowanych relacjach zmiennych. A zatem hipotezy H5a, H5b i H5c zostały potwierdzone.

IV.2.7. Częstotliwość korzystania z oferty jako determinanta zaangażowania

Podążając dalej tą ścieżką analizy zbadano również korelację pomiędzy częstotliwością korzystania z różnej oferty kulturalnej a chęcią większego wpływu na tę ofertę i oceną potrzeby wprowadzania w niej zmian i prowadzenia konsultacji z publicznością oraz deklarowanej ilości czasu, jaką respondent byłby skłonny poświęcić na swoje zaangażowanie w projektowanie oferty w muzeach lub centrach nauki. Wyniki ujęto w tabeli IV.16.

Tabela IV.16. Częstotliwość korzystania z oferty jako determinanta zaangażowania

			Chciałabym / Chciałbym mieć większy wpływ na ofertę kulturalną.	W jakim stopniu potrzebne są Twoim zdaniem zajęcia edukacyjne w instytucjach kultury?	W jakim stopniu potrzebne są Twoim zdaniem wystawy czasowe w muzeach i centrach nauki?	W jakim stopniu potrzebne jest Twoim zdaniem wprowadzanie zmian na wystawach stałych w muzeach i centrach nauki?	W jakim stopniu potrzebne są Twoim zdaniem konsultacje z publicznością i badania opinii oraz potrzeb publiczności w instytucjach kultury?	Ile czasu byłabyś gotowa / byłbyś gotowy poświęcić na zaangażowanie w projektowanie oferty w muzeum lub centrum nauki?
rho Spearmana	Seans filmowy w kinie	Współczynnik korelacji	0,070	0,068	0,103*	0,022	0,053	0,111*
		Istotność (dwustronna)	0,175	0,191	0,047	0,677	0,307	0,031
		N	376	376	376	376	376	376
	Przedstawienie w teatrze	Współczynnik korelacji	0,199**	0,232**	0,125*	0,007	0,028	0,078
		Istotność (dwustronna)	0,000	0,000	0,015	0,896	0,592	0,132
		N	376	376	376	376	376	376
	Opera lub balet	Współczynnik korelacji	0,139**	0,241**	0,152**	0,072	0,023	0,013
		Istotność (dwustronna)	0,007	0,000	0,003	0,161	0,657	0,799
		N	376	376	376	376	376	376
	Wystawa w muzeum	Współczynnik korelacji	0,179**	0,131*	0,303**	0,055	0,030	0,214**

		Istotność (dwustronna)	0,001	0,011	0,000	0,286	0,556	0,000
		N	376	376	376	376	376	376
	Wystawa w centrum nauki	Współczynnik korelacji	0,149**	0,114*	0,172**	0,057	0,013	0,128*
		Istotność (dwustronna)	0,004	0,027	0,001	0,274	0,798	0,013
		N	376	376	376	376	376	376
	Wystawa w innym miejscu	Współczynnik korelacji	0,182**	0,171**	0,238**	0,044	0,078	0,158**
		Istotność (dwustronna)	0,000	0,001	0,000	0,396	0,131	0,002
		N	376	376	376	376	376	376
	Koncert w filharmonii	Współczynnik korelacji	0,144**	0,157**	0,152**	0,053	0,039	0,020
		Istotność (dwustronna)	0,005	0,002	0,003	0,306	0,447	0,694
		N	376	376	376	376	376	376
	Koncert rozrywkowy	Współczynnik korelacji	0,116*	0,160**	0,095	0,087	0,130*	0,100
		Istotność (dwustronna)	0,025	0,002	0,066	0,092	0,011	0,053
		N	376	376	376	376	376	376
	Edukacja kulturalna (m.in. warsztaty, wykłady, prelekcje, spotkania)	Współczynnik korelacji	0,186**	0,183**	0,127*	0,070	0,017	0,216**
		Istotność (dwustronna)	0,000	0,000	0,014	0,173	0,740	0,000
		N	376	376	376	376	376	376

** Korelacja istotna na poziomie 0,01 (dwustronnie).

* Korelacja istotna na poziomie 0,05 (dwustronnie).

Źródło: opracowanie własne przy wykorzystaniu SPSS Statistica

Tabela IV.17. Korelacje w ramach hipotezy H6

		Chciałabym / Chciałbym mieć większy wpływ na oferę kulturalną.	Ile czasu byłabyś gotowa / byłbyś gotowy poświęcić na zaangażowanie w projektowanie oferty w muzeum lub centrum nauki?	W jakim stopniu potrzebne są Twoim zdaniem zajęcia edukacyjne w instytucjach kultury?	W jakim stopniu potrzebne są Twoim zdaniem wystawy czasowe w muzeach i centrach nauki?	W jakim stopniu potrzebne jest Twoim zdaniem wprowadzanie zmian na wystawach stałych w muzeach i centrach nauki?
rho Spearmana	Ile czasu byłabyś gotowa / byłbyś gotowy poświęcić na zaangażowanie w projektowanie oferty w muzeum lub centrum nauki?	Współczynnik korelacji	0,290**	--		
		Istotność (dwustronna)	0,000	.		
		N	376	376		
	W jakim stopniu potrzebne są Twoim zdaniem zajęcia edukacyjne w instytucjach kultury?	Współczynnik korelacji	0,241**	0,153**	--	
		Istotność (dwustronna)	0,000	0,003	.	
		N	376	376	376	
	W jakim stopniu potrzebne są Twoim zdaniem wystawy czasowe w muzeach i centrach nauki?	Współczynnik korelacji	0,170**	0,094	0,476**	--
		Istotność (dwustronna)	0,001	0,070	0,000	.
		N	376	376	376	376
	W jakim stopniu potrzebne jest Twoim zdaniem wprowadzanie zmian na wystawach stałych w muzeach i centrach nauki?	Współczynnik korelacji	0,107*	-0,010	0,202**	0,317**
		Istotność (dwustronna)	0,038	0,847	0,000	0,000
		N	376	376	376	376
	W jakim stopniu potrzebne są Twoim zdaniem konsultacje z publicznością i badania opinii oraz potrzeb publiczności w instytucjach kultury?	Współczynnik korelacji	0,246**	0,125*	0,340**	0,215**
		Istotność (dwustronna)	0,000	0,015	0,000	0,000
		N	376	376	376	376

*p<0,05, **p<0,01

Źródło: opracowanie własne przy wykorzystaniu SPSS Statistica

Respondenci częściej korzystający z oferty kulturalnej chcieliby mieć na nią większy wpływ. Związek ten nie został potwierdzony jedynie w przypadku osób korzystających z seansów filmowych w kinach (brak istotnego związku statystycznego). We wszystkich pozostałych parach zmiennych związek ten jest pozytywny o dość słabym nasileniu, nie przekraczającym wartości $\rho=0,2$. Jednocześnie, co ciekawe, nie występuje istotny statystycznie związek pomiędzy częstotliwością korzystania z oferty kulturalnej a oceną potrzeby prowadzenia w instytucjach kultury konsultacji z publicznością i badania opinii oraz potrzeb publiczności⁴⁷². W zakresie oceny czasu, który respondenci są gotowi przeznaczyć na włączenie się w projektowanie oferty w muzeach i centrach nauki, co nie jest zaskakujące, badanie korelacji ujawniło istotny statystycznie związek pomiędzy częstotliwością korzystania z oferty muzeów i centrów nauki. Związek ten jest pozytywny⁴⁷³, jednak dość słaby. W przypadku pozostałej oferty (poza kinem) wyniki nie pokazują istotnego związku pomiędzy zmiennymi.

Rola konsumenta również na rynku kultury podlega transformacji. Chce on przyjmować coraz aktywniejszą postawę wobec działalności instytucji kultury⁴⁷⁴. Indywidualizm konsumentów wymaga umożliwiania im współdecydowania o ofercie kultury⁴⁷⁵. Z kolei wyniki wcześniejszych badań prowadzonych na innych rynkach wykazały, że zaangażowani konsumenci przejawiają pozytywne postawy wobec marki⁴⁷⁶ oraz większe upodmiotowienie⁴⁷⁷. Konsumenci coraz wyraźniej postrzegają swoją rolę jako współdecydentów w zakresie działania i programu instytucji kultury⁴⁷⁸. W tabeli IV.17 przedstawiono powiązanie między zmiennymi w zakresie chęci posiadania większego wpływu na ofertę kulturalną a potrzebą wprowadzania zmian i konsultacji tej oferty. Weryfikacji poddano hipotezę:

⁴⁷² Poza koncertem rozrywkowym.

⁴⁷³ Wartość ρ wskazana w tabeli jest ujemna ze względu na przypisane wartości dla zmiennej częstotliwość, gdzie 1 oznaczało największą częstotliwość (częściej niż raz w miesiącu) a 8 – najmniejszą (nigdy), z kolei w skali Likerta przypisano wartość 1 – dla odpowiedzi „zdecydowanie się nie zgadzam” a 5 – dla „zdecydowanie się zgadzam”.

⁴⁷⁴ Kosiada-Sylburska M., *Dlaczego...*, op. cit., s. 219-227.

⁴⁷⁵ Macalik, J., *Współczesny odbiorca masowy jako wyzwanie dla usług muzealnych*, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 2014, nr 354, s. 54-55.

⁴⁷⁶ Coelho P.S., Rita P., Santos Z.R., On the relationship between consumer-brand identification, brand community, and brand loyalty, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 2018, Vol. 43, s. 101-110.

⁴⁷⁷ Brodie R.J., Ilic A., Juric B., Hollebeek L., Consumer engagement in a virtual brand community: An exploratory analysis, *Journal of Business Research*, 2013, Vol. 66, No. 1, s. 105-114.

⁴⁷⁸ Kowalik W., Matlak M., Nowak A., Noworól K., Noworól Z., *Kultura...*, op. cit., s. 121-122.

H6 Istnieje pozytywny związek pomiędzy chęcią posiadania przez respondentów większego wpływu na ofertę kulturalną a oceną potrzeby wprowadzania zmian i konsultacji oferty.

Hipotezę tę zoperacjonalizowano poprzez analizę korelacji następujących par zmiennych:

- H6a „Chciałabym / Chciałbym mieć większy wpływ na ofertę kulturalną” (11C)”
i „Ile czasu byłabyś gotowa / byłbyś gotowy poświęcić na zaangażowanie w projektowanie oferty w muzeum lub centrum nauki?” (12)
- H6b „Chciałabym / Chciałbym mieć większy wpływ na ofertę kulturalną” (11C)
i „W jakim stopniu potrzebne są Twoim zdaniem zajęcia edukacyjne w instytucjach kultury?” (3)
- H6c „Chciałabym / Chciałbym mieć większy wpływ na ofertę kulturalną” (11C)
i „W jakim stopniu potrzebne są Twoim zdaniem wystawy czasowe w muzeach i centrach nauki?” (4)
- H6d „Chciałabym / Chciałbym mieć większy wpływ na ofertę kulturalną” (11C)
i „W jakim stopniu potrzebne jest Twoim zdaniem wprowadzanie zmian na wystawach stałych w muzeach i centrach nauki?” (5)
- H6e „Chciałabym / Chciałbym mieć większy wpływ na ofertę kulturalną” (11C)
i „W jakim stopniu potrzebne są Twoim zdaniem konsultacje z publicznością i badania opinii oraz potrzeb publiczności w instytucjach kultury?” (6)

We wszystkich analizowanych parach wykazano istotny związek statystyczny pomiędzy zmiennymi. Związek ten jest pozytywny o słabym lub umiarkowanym stopniu, co zaprezentowano w tabeli IV.17. Tym samym hipoteza H6 została potwierdzona.

IV.2.8. Motywacja do zaangażowania

W celu opracowania badania w zakresie motywacji odwołano się do badania wstępnego⁴⁷⁹ opisanego bardziej szczegółowo w poprzednim rozdziale oraz uwzględniono założenia i wyniki badań dotyczących skali pomiarowej dotyczącej zaangażowania zwiedzających⁴⁸⁰ przy uwzględnieniu faktu, że badany jest zakres związany z projektowaniem oferty a nie zaangażowaniem podczas zwiedzania.

⁴⁷⁹ Kosiada-Sylburska M., Dlaczego..., op. cit., s. 219-227.

⁴⁸⁰ Taheri B., Jafari A., O’Gorman K., Keeping your audience: Presenting a visitor engagement scale, *Tourism Management*, 2014, Vol. 42, s. 321-329.

Najbardziej motywującym czynnikiem w ocenie respondentów do ich włączenia się w projektowanie oferty w instytucjach kultury jest szansa na poznanie i nauczenie się czegoś nowego (82% respondentów odpowiedziało, że raczej się zgadza lub zdecydowanie się zgadza). Kolejnym najwyżej ocenianym czynnikiem jest pozytywne nastawienie do instytucji (76,4%). Respondenci byłiby również ciekawi, na czym polega projektowanie oferty (70,7%), oraz chcieliby mieć możliwość udoskonalenia oferty (70,5%). Duże znaczenie ma również dobre przygotowanie instytucji kultury do prowadzenia konsultacji lub badań (68,3%).

Na zapewnienie potrzeb społecznych związanych z chęcią bycia częścią społeczności oraz z zachęceniem przez kogoś bliskiego do takiej aktywności wskazuje odpowiednio 59,3% oraz 56,7% respondentów. Potrzeby takie, jak poczucie realnego wpływu na ofertę, chęć przedstawienia swoich pomysłów oraz możliwość pochwalenia się udziałem w przygotowaniu oferty rodzinie i znajomym są ważne odpowiednio dla 62,5%, 55,9% i 47,6% respondentów.

W zakresie korzyści materialnych z takiej aktywności prawie 70% respondentów byłaby zmotywowana, gdyby mogła otrzymać bilety, gadżety lub *vouchery*, natomiast 38,5% motywowałoby wynagrodzenie finansowe.

Szczegółowe wyniki dotyczące motywacji przedstawiono w poniższej tabeli.

Tabela IV.18. Motywacja do zaangażowania w projektowanie oferty kultury

	Zdecydowanie się nie zgadzam	Raczej się nie zgadzam	Nie mam zdania	Raczej się zgadzam	Zdecydowanie się zgadzam
Chęć przedstawienia swoich pomysłów	32	45	89	147	63
%	8,5	12,0	23,7	39,1	16,8
Poczucie realnego wpływu na tę ofertę	29	26	86	152	83
%	7,7	6,9	22,9	40,4	22,1
Pozytywne nastawienie do instytucji	21	13	55	174	113
%	5,6	3,5	14,6	46,3	30,1
Dobre przygotowanie instytucji do prowadzenia konsultacji lub badań	24	14	81	155	102
%	6,4	3,7	21,5	41,2	27,1
Możliwość udoskonalenia oferty	23	11	77	165	100
%	6,1	2,9	20,5	43,9	26,6
Możliwość otrzymania wynagrodzenia (pieniędzy)	52	52	127	81	64

%	13,8	13,8	33,8	21,5	17,0
Możliwość otrzymania korzyści rzeczowej (biletów, gadżetów, voucherów)	26	23	64	166	97
%	6,9	6,1	17,0	44,1	25,8
Byłabym ciekawa / byłbym ciekaw, na czym to polega	26	20	64	175	91
%	6,9	5,3	17,0	46,5	24,2
Zachęcenie mnie przez kogoś z rodziny lub znajomych	33	32	98	150	63
%	8,8	8,5	26,1	39,9	16,8
Chęć bycia częścią społeczności	27	36	90	139	84
%	7,2	9,6	23,9	37,0	22,3
Szansa na poznanie, nauczenie się czegoś nowego	19	12	37	160	148
%	5,1	3,2	9,8	42,6	39,4
Możliwość pochwalenia się rodzinie i znajomym, że miałam / miałem udział w przygotowaniu oferty	49	53	95	125	54
%	13,0	14,1	25,3	33,2	14,4

Źródło: opracowanie własne przy wykorzystaniu SPSS Statistica. Kolory komórek zostały nadane poprzez funkcję formatowania warunkowego dostępną w programie Microsoft Excel (wersja 365). Formatowanie zostało wykonane w ramach poszczególnych wierszy. Skala kolorów w kierunku czerwonego oznacza mniejszy udział odpowiedzi w danym wierszu, natomiast w stronę zielonego – większy.

W odpowiedziach opisowych na pytania otwarte dotyczących czynników, które wpłynęłyby na chęć respondenta do zaangażowania zamieszczono 106 wpisów, z tego 86 odpowiedzi dotyczyło motywacji. Część wpisów powieliła pozycje z listy wyboru, w zakresie ciekawości, możliwości wpływu na ofertę, chęci uatrakcyjniania oferty, gratyfikacji za udział w projektowaniu, nauczenia się lub zrobienia czegoś nowego, dobrego przygotowania instytucji oraz chęci podzielenia się pomysłami i doświadczeniem. Ponadto respondenci wskazali na następujące czynniki, które zachęciłyby ich do zaangażowania w projektowanie oferty w instytucjach kultury:

- 1) dogodny termin spotkań, łatwa dostępność miejsca lub forma dająca możliwość podjęcia aktywności w dowolnym czasie (12 wskazań),

- 2) chęć poznania innych ludzi (7),
- 3) ciekawy temat lub osobiste zainteresowanie obszarem działalności instytucji (6),
- 4) możliwość bliższego kontaktu z kulturą lub twórcami (5),
- 5) możliwość wykazania się w tworzeniu czegoś nowego i chęć rozwoju (5),
- 6) pozytywna atmosfera i mili pracownicy w instytucji kultury (4),
- 7) satysfakcja, że wzięło się w tym udział i szansa na zrobienie czegoś dla siebie (4),
- 8) chęć zrobienia czegoś dla innych (4),
- 9) poczucie sprawczości społecznej (3),
- 10) wskazanie respondenta jako współtwórcy (2),
- 11) możliwość poznania opinii innych osób (2),
- 12) chęć spędzenia miło czasu (2),
- 13) pozytywne doświadczenia z udziału w innych tego typu inicjatywach (1),
- 14) informacja, jak zostaną zaprezentowane wyniki takiej współpracy i jak zostaną wprowadzone w życie (1),
- 15) koniec pandemii (1),
- 16) kreatywna zachęta ze strony instytucji kultury (1),
- 17) podniesienie znaczenia nauczycieli w świadomości społeczeństwa (1),
- 18) dostępność dla osób z niepełnosprawnościami na zupełnie bazowym poziomie umożliwiającym im kontakt z instytucją kultury (1).

Weryfikacji poddano, czy występuje związek czynników motywujących do zaangażowania w działalność instytucji kultury (pytanie 8) z wiekiem (14) i wykształceniem respondentów (18). Wyniki testu przedstawia poniższa tabela.

Tabela IV.19. Motywacja do zaangażowania a wiek i wykształcenie⁴⁸¹

rho Spearmana	Chęć przedstawienia swoich pomysłów	Współczynnik korelacji	Wiek	Wykształcenie
		Istotność (dwustronna)	-0,131*	-0,069
		N	376	376
	Poczucie realnego wpływu na tę ofertę	Współczynnik korelacji	-0,125*	-0,037
		Istotność (dwustronna)	0,015	0,471
		N	376	376

⁴⁸¹ Ujemny wynik współczynnika rho oznacza, że im młodszy respondenci, tym dany czynnik motywuje ich bardziej.

Pozytywne nastawienie do instytucji	Współczynnik korelacji	0,002	-0,001
	Istotność (dwustronna)	0,975	0,987
	N	376	376
Dobre przygotowanie instytucji do prowadzenia konsultacji lub badań	Współczynnik korelacji	0,030	0,021
	Istotność (dwustronna)	0,561	0,678
	N	376	376
Możliwość udoskonalenia oferty	Współczynnik korelacji	-0,012	0,045
	Istotność (dwustronna)	0,809	0,387
	N	376	376
Możliwość otrzymania wynagrodzenia (pieniędzy)	Współczynnik korelacji	-0,223**	-0,012
	Istotność (dwustronna)	0,000	0,819
	N	376	376
Możliwość otrzymania korzyści rzeczowej (biletów, gadżetów, voucherów)	Współczynnik korelacji	-0,082	0,040
	Istotność (dwustronna)	0,111	0,441
	N	376	376
Byłabym ciekawa / byłbym ciekaw, na czym to polega	Współczynnik korelacji	-0,068	-0,061
	Istotność (dwustronna)	0,190	0,240
	N	376	376
Zachęcenie mnie przez kogoś z rodziny lub znajomych	Współczynnik korelacji	0,032	-0,041
	Istotność (dwustronna)	0,542	0,424
	N	376	376
Chęć bycia częścią społeczności	Współczynnik korelacji	0,230**	-0,027
	Istotność (dwustronna)	0,000	0,606
	N	376	376
Szansa na poznanie, nauczenie się czegoś nowego	Współczynnik korelacji	0,056	-0,062
	Istotność (dwustronna)	0,277	0,234
	N	376	376
Możliwość pochwalenia się rodzinie i znajomym, że miałam / miałem udział w przygotowaniu oferty	Współczynnik korelacji	-0,008	-0,054
	Istotność (dwustronna)	0,871	0,294
	N	376	376

** Korelacja istotna na poziomie 0,01 (dwustronnie).

* Korelacja istotna na poziomie 0,05 (dwustronnie).

Źródło: opracowanie własne przy wykorzystaniu SPSS Statistica

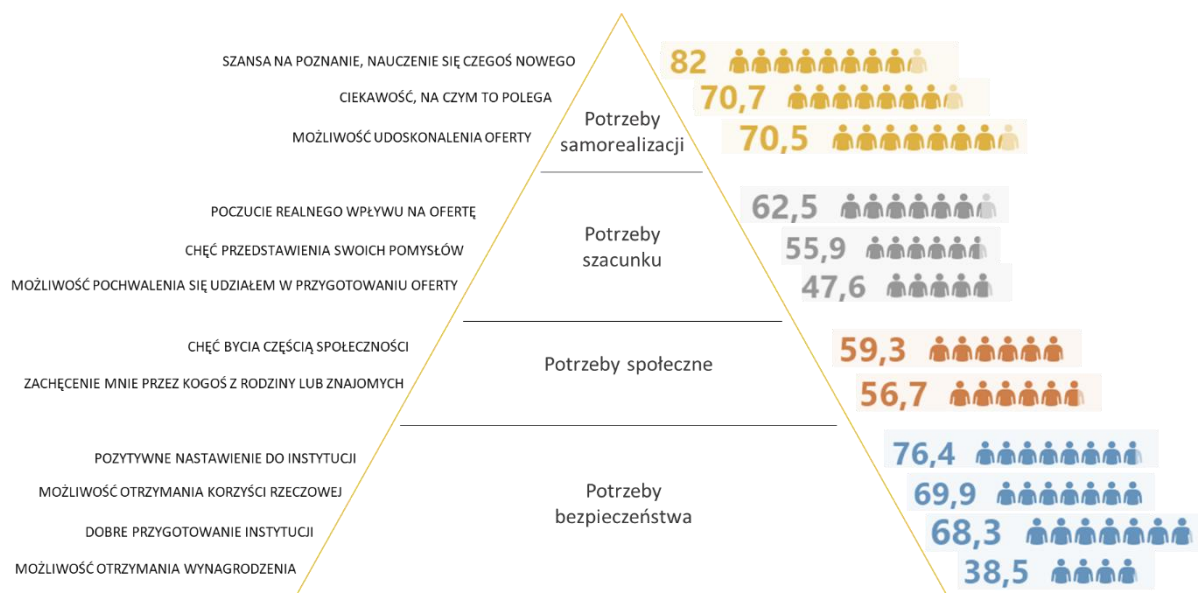
W zakresie powiązania motywacji z wiekiem respondentów istotny statystycznie związek wystąpił w przypadku czterech czynników:

- 1) chęć przedstawienia swoich pomysłów ($\rho=-0,131$),
- 2) poczucie realnego wpływu na tę ofertę ($\rho=-0,125$),
- 3) możliwość otrzymania wynagrodzenia (pieniędzy) ($\rho=-0,223$),
- 4) chęć bycia częścią społeczności ($\rho=0,230$).

Wynika z tego, że młodszych respondentów bardziej motywuje samorealizacja, czyli w tym przypadku poczucie realnego wpływu na ofertę oraz chęć przedstawienia swoich pomysłów, natomiast starszych respondentów chęć przynależności do społeczności. Co ciekawe motywacja zewnętrzna związana z możliwością otrzymania pieniędzy ma większe znaczenie dla młodszych konsumentów.

Motywacja do zaangażowania została również poddana analizie pod kątem zaspokajanych dzięki tym aktywnościom potrzeb konsumentów oferty kulturalnej (rysunek IV.4). W tym celu wykorzystano hierarchię potrzeb A. Masłowa zaadaptowaną już wcześniej do doświadczenia produktów kultury⁴⁸² (patrz rozdział II).

Rysunek IV.4. Piramida potrzeb dotycząca zaangażowania konsumentów kultury



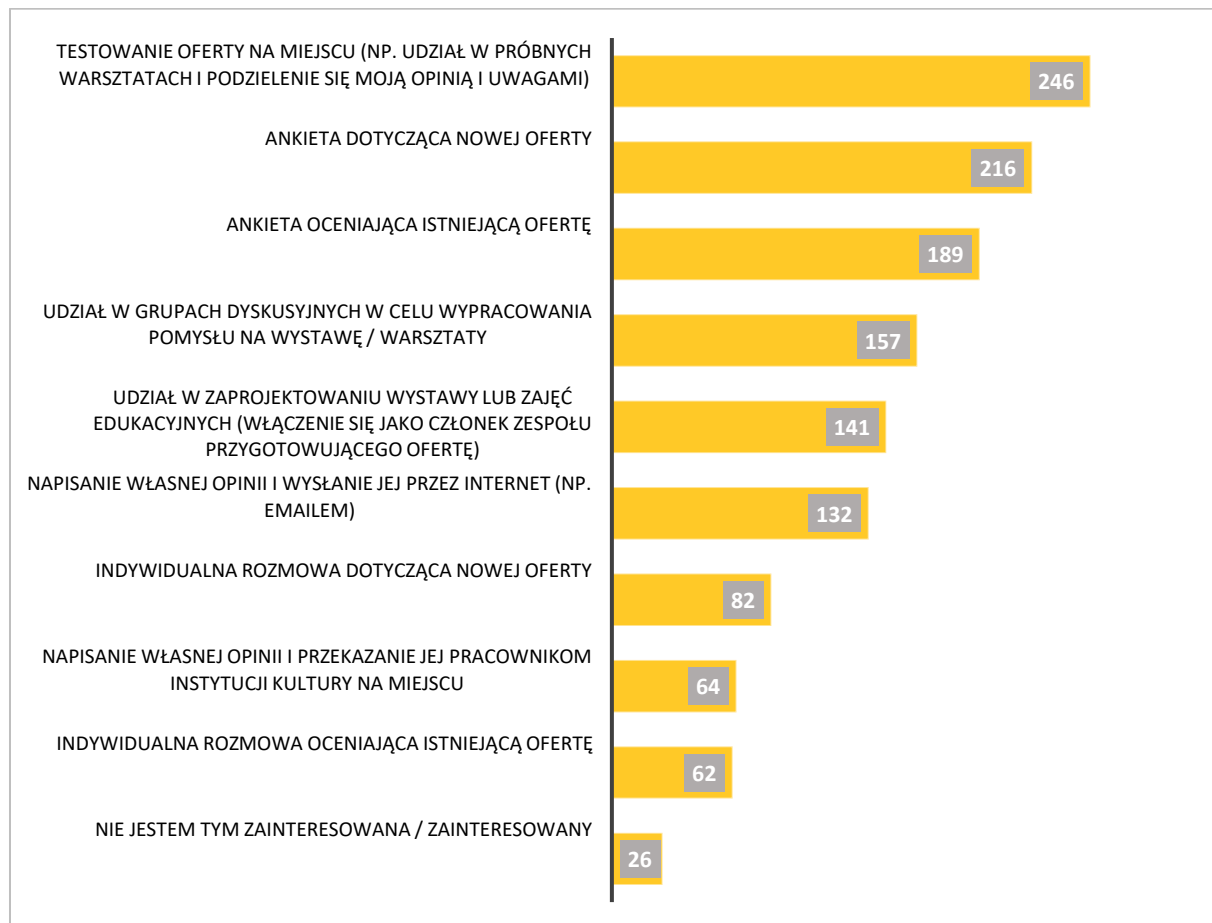
Źródło: opracowanie własne

⁴⁸² Hill L., O'Sullivan C., O'Sullivan T., *Creative Arts Marketing*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford 1997, s. 119, cyt. za: Smoleń, T., Produkt kultury – charakterystyka marketingowa, *Zeszyty Naukowe / Akademia Ekonomiczna w Krakowie*, 2006, tom 53, nr 720, s. 94.

IV.2.9. Forma zaangażowania

Najpopularniejsza forma zaangażowania w projektowanie oferty w instytucjach kultury to testowanie oferty, chęć udziału w którym wskazało 65,4% respondentów. Popularnością cieszyły się również ankiety dotyczące nowej oferty (57,4%) oraz oceniające istniejącą ofertę (50,3%). Również aktywności, które wymagają od respondentów poświęcenia znacznej ilości czasu i poważniejszego zaangażowania, były wskazywane dość często. Chęć udziału w grupach dyskusyjnych w celu wypracowania pomysłu na wystawę lub warsztaty deklarowało prawie 42% respondentów, natomiast wejście w rolę członka zespołu przygotowującego ofertę wybrało prawie 38%. Dość popularną formą według wskazań respondentów jest również napisanie własnej opinii i wysłanie jej przez Internet np. emailiem (35%). Formy cieszące się mniejszym zainteresowaniem to indywidualne wywiady dotyczące zarówno nowej jak i istniejącej oferty oraz napisanie opinii i pozostawienie jej na miejscu pracownikowi instytucji kultury (od 16,5% do 21,8%). 26 osób wskazało, że nie jest tym zainteresowane (niecałe 7%). Wykres IV.6 prezentuje wyniki dotyczące wszystkich badanych form zaangażowania.

Wykres IV.6. Preferowane formy zaangażowania (możliwość wyboru dowolnej liczby odpowiedzi), liczba wskazań



Wykorzystując test statystyczny Chi-kwadrat, dokonano oceny wyboru formy zaangażowania (10) w poszczególnych grupach wiekowych respondentów (14). Ze względu na małą liczebność ($n=2$) grupa z przedziału wieku 15-17 lat została wyłączona z analizy. Różnice istotne statystycznie występują w przypadku następujących form zaangażowania (tabela IV.20):

- 1) udział w grupach dyskusyjnych w celu wypracowania pomysłu na wystawę / warsztaty,
- 2) indywidualna rozmowa oceniająca istniejącą ofertę,
- 3) napisanie własnej opinii i przekazanie jej pracownikom instytucji kultury na miejscu,
- 4) udział w zaprojektowaniu wystawy lub zajęć edukacyjnych (włączenie się jako członek zespołu przygotowującego ofertę);
i odpowiedzi:
- 5) nie jestem zainteresowana / zainteresowany.

Respondenci byli również pytani o już podejmowane aktywności w relacjach z instytucjami kultury (wykres IV.7). Najpopularniejszą aktywnością jest polubienie postu instytucji kultury (79%) oraz śledzenie profilu instytucji kultury (76,3%) w mediach społecznościowych. Więcej niż połowa respondentów kiedykolwiek udostępniła post instytucji kultury, otrzymała od instytucji kultury wiadomość email oraz wypełniła ankietę internetową na prośbę instytucji kultury. Najmniej popularnymi formami aktywności są udział w testowaniu oferty, instalowanie aplikacji oraz korzystanie z czatu w kontakcie z instytucją kultury. Można zakładać, że wynika to głównie z niewielkiej dostępności tego typu narzędzi po stronie instytucji kultury. Analiza odpowiedzi dla podpopulacji podzielonych ze względu na wiek (tabela IV.21) ujawniła istotne statystycznie różnice w odniesieniu prawie do wszystkich analizowanych zmiennych, poza odpowiedziami dotyczącymi wypełniania ankiety przez Internet lub na miejscu w instytucji kultury. Nie wykazano natomiast takich różnic analizując odpowiedzi kobiet i mężczyzn. Jedynie w odpowiedziach dotyczących udostępniania postów instytucji kultury w mediach społecznościowych ujawniono istotną statystycznie zależność dla zmiennej płeć (tabela IV.22).

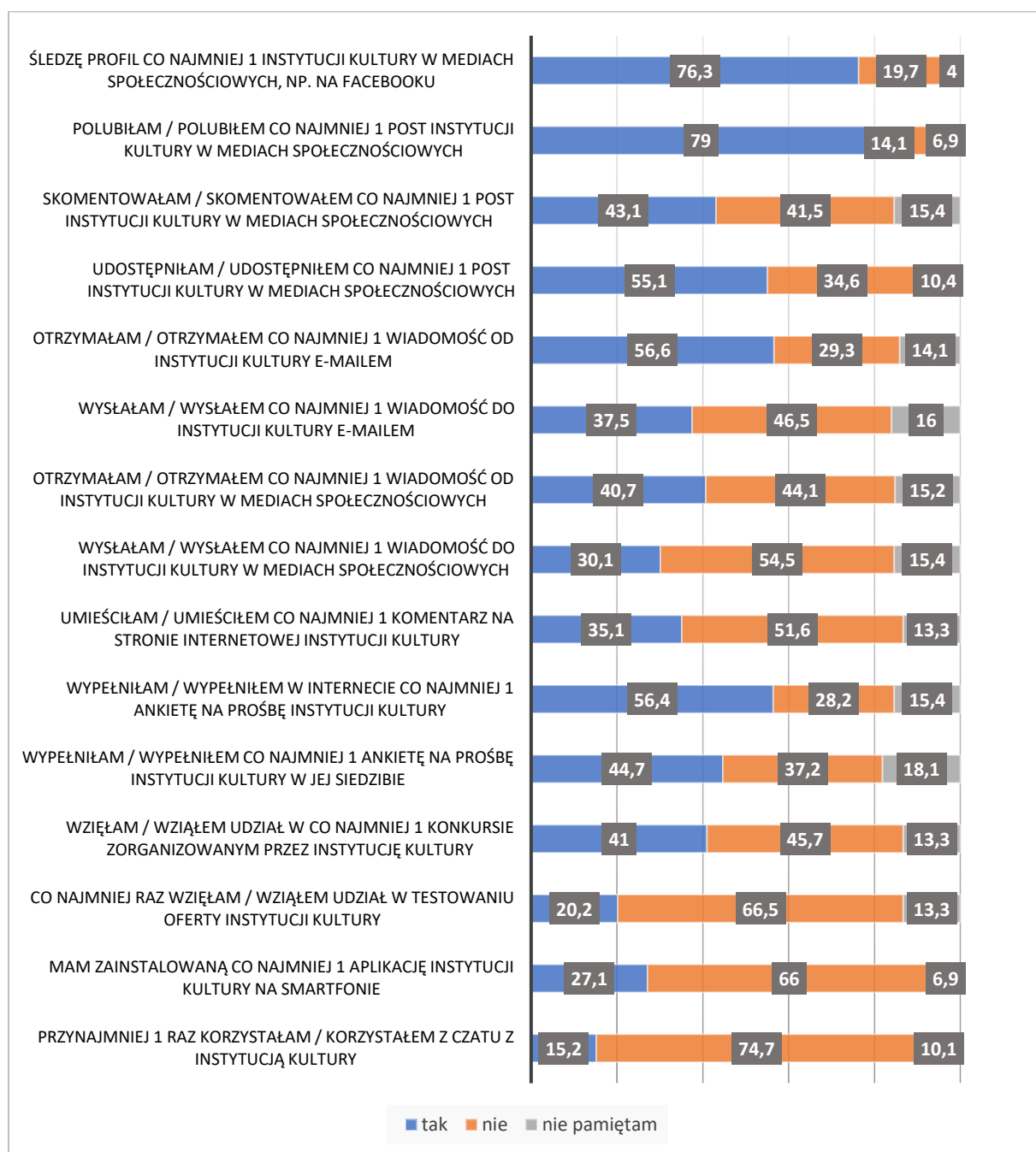
Tabela IV.20. Formy zaangażowania a wiek respondentów

Forma zaangażowania			Wiek (bez grupy 15-17)						Ogółem
Istotność asymptomatyczna (dwustronna)			18-24	25-34	35-44	45-54	55-64	65 i więcej	
Ankieta dotycząca nowej oferty 0,723	nie	Liczebność	19	26	51	39	8	15	158
		%	45,2%	39,4%	42,5%	48,1%	33,3%	36,6%	42,2%
	tak	Liczebność	23	40	69	42	16	26	216
		%	54,8%	60,6%	57,5%	51,9%	66,7%	63,4%	57,8%
Ankieta oceniająca istniejącą ofertę 0,900	nie	Liczebność	21	32	57	44	10	21	185
		%	50,0%	48,5%	47,5%	54,3%	41,7%	51,2%	49,5%
	tak	Liczebność	21	34	63	37	14	20	189
		%	50,0%	51,5%	52,5%	45,7%	58,3%	48,8%	50,5%
Udział w grupach dyskusyjnych w celu wypracowania pomysłu na wystawę / warsztaty 0,007	nie	Liczebność	16	35	81	53	14	19	218
		%	38,1%	53,0%	67,5%	65,4%	58,3%	46,3%	58,3%
	tak	Liczebność	26	31	39	28	10	22	156
		%	61,9%	47,0%	32,5%	34,6%	41,7%	53,7%	41,7%
Indywidualna rozmowa dotycząca nowej oferty 0,230	nie	Liczebność	29	53	94	62	23	31	292
		%	69,0%	80,3%	78,3%	76,5%	95,8%	75,6%	78,1%
	tak	Liczebność	13	13	26	19	1	10	82
		%	31,0%	19,7%	21,7%	23,5%	4,2%	24,4%	21,9%
Indywidualna rozmowa oceniająca istniejącą ofertę 0,007	nie	Liczebność	29	55	103	63	24	38	312
		%	69,0%	83,3%	85,8%	77,8%	100,0%	92,7%	83,4%
	tak	Liczebność	13	11	17	18	0	3	62
		%	31,0%	16,7%	14,2%	22,2%	0,0%	7,3%	16,6%
Napisanie własnej opinii i przekazanie jej pracownikom instytucji kultury na miejscu	nie	Liczebność	28	51	103	70	21	37	310
		%	66,7%	77,3%	85,8%	86,4%	87,5%	90,2%	82,9%
	tak	Liczebność	14	15	17	11	3	4	64

0,027		%	33,3%	22,7%	14,2%	13,6%	12,5%	9,8%	17,1%
Napisanie własnej opinii i wysłanie jej przez Internet (np. email) 0,120	nie	Liczebność	20	40	79	58	18	27	242
		%	47,6%	60,6%	65,8%	71,6%	75,0%	65,9%	64,7%
	tak	Liczebność	22	26	41	23	6	14	132
		%	52,4%	39,4%	34,2%	28,4%	25,0%	34,1%	35,3%
Testowanie oferty na miejscu (np. udział w próbnych warsztatach i podzielenie się moją opinią i uwagami) 0,054	nie	Liczebność	10	17	41	29	11	21	129
		%	23,8%	25,8%	34,2%	35,8%	45,8%	51,2%	34,5%
	tak	Liczebność	32	49	79	52	13	20	245
		%	76,2%	74,2%	65,8%	64,2%	54,2%	48,8%	65,5%
Udział w zaprojektowaniu wystawy lub zajęć edukacyjnych (włączenie się jako członek zespołu przygotowującego ofertę) 0,023	nie	Liczebność	18	35	83	54	16	28	234
		%	42,9%	53,0%	69,2%	66,7%	66,7%	68,3%	62,6%
	tak	Liczebność	24	31	37	27	8	13	140
		%	57,1%	47,0%	30,8%	33,3%	33,3%	31,7%	37,4%
Nie jestem zainteresowana / zainteresowany 0,017	nie	Liczebność	42	66	108	71	23	38	348
		%	100,0%	100,0%	90,0%	87,7%	95,8%	92,7%	93,0%
	tak	Liczebność	0	0	12	10	1	3	26
		%	0,0%	0,0%	10,0%	12,3%	4,2%	7,3%	7,0%
Ogółem		Liczebność	42	66	120	81	24	41	374
		%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Źródło: opracowanie własne przy wykorzystaniu SPSS Statistica

Wykres IV.7. Aktywności respondentów w kontaktach z instytucjami kultury (w procentach)



Źródło: opracowanie własne

Tabela IV.21. Aktywności w kontaktach z instytucjami kultury w podziale na wiek respondentów

		Wiek (bez grupy 15-17)						Ogółem
		18-24	25-34	35-44	45-54	55-64	65 i więcej	
Śledzę profil co najmniej 1 instytucji kultury w mediach społecznościowych, np. na Facebooku	nie / nie pamiętam	19.0%	28.8%	13.3%	30.9%	29.2%	31.7%	23.5%
	tak	81.0%	71.2%	86.7%	69.1%	70.8%	68.3%	76.5%
	Chi-kwadrat p=0,025							
Polubiłam / Polubiłem co najmniej 1 post instytucji kultury w mediach społecznościowych	nie / nie pamiętam	11.9%	21.2%	13.3%	27.2%	29.2%	34.1%	20.9%
	tak	88.1%	78.8%	86.7%	72.8%	70.8%	65.9%	79.1%
	Chi-kwadrat p=0,019							
Skomentowałam / Skomentowałem co najmniej 1 post instytucji kultury w mediach społecznościowych	nie / nie pamiętam	83.3%	66.7%	48.3%	48.1%	58.3%	53.7%	56.7%
	tak	16.7%	33.3%	51.7%	51.9%	41.7%	46.3%	43.3%
	Chi-kwadrat p=0,001							
Udostępniłam / Udostępniłem co najmniej 1 post instytucji kultury w mediach społecznościowych	nie / nie pamiętam	81.0%	59.1%	31.7%	35.8%	25.0%	51.2%	44.7%
	tak	19.0%	40.9%	68.3%	64.2%	75.0%	48.8%	55.3%
	Chi-kwadrat p<0,001							
Otrzymałam / Otrzymałem co najmniej 1 wiadomość od instytucji kultury e-mailem	nie / nie pamiętam	61.9%	45.5%	51.7%	28.4%	20.8%	36.6%	43.0%
	tak	38.1%	54.5%	48.3%	71.6%	79.2%	63.4%	57.0%
	Chi-kwadrat p<0,001							
Wysłałam / Wysłałem co najmniej 1 wiadomość do instytucji kultury e-mailem	nie / nie pamiętam	83.3%	72.7%	65.0%	58.0%	37.5%	39.0%	62.3%
	tak	16.7%	27.3%	35.0%	42.0%	62.5%	61.0%	37.7%
	Chi-kwadrat p<0,001							
Otrzymałam / Otrzymałem co najmniej 1 wiadomość od instytucji kultury w mediach społecznościowych	nie / nie pamiętam	78.6%	72.7%	60.0%	48.1%	41.7%	46.3%	59.1%
	tak	21.4%	27.3%	40.0%	51.9%	58.3%	53.7%	40.9%
	Chi-kwadrat p=0,001							

Wysłałam / Wysłałem co najmniej 1 wiadomość do instytucji kultury w mediach społecznościowych	nie / nie pamiętam	90.5%	72.7%	71.7%	61.7%	58.3%	63.4%	70.1%
	tak	9.5%	27.3%	28.3%	38.3%	41.7%	36.6%	29.9%
	Chi-kwadrat p=0,017							
Umieściłam / Umieściłem co najmniej 1 komentarz na stronie internetowej instytucji kultury	nie / nie pamiętam	88.1%	78.8%	60.8%	55.6%	45.8%	58.5%	64.7%
	tak	11.9%	21.2%	39.2%	44.4%	54.2%	41.5%	35.3%
	Chi-kwadrat p<0,001							
Wypełniłam / Wypełniłem w Internecie co najmniej 1 ankietę na prośbę instytucji kultury	nie / nie pamiętam	52.4%	42.4%	44.2%	40.7%	41.7%	41.5%	43.6%
	tak	47.6%	57.6%	55.8%	59.3%	58.3%	58.5%	56.4%
	Chi-kwadrat p=0,882							
Wypełniłam / Wypełniłem co najmniej 1 ankietę na prośbę instytucji kultury w jej siedzibie	nie / nie pamiętam	73.8%	45.5%	59.2%	51.9%	50.0%	48.8%	55.1%
	tak	26.2%	54.5%	40.8%	48.1%	50.0%	51.2%	44.9%
	Chi-kwadrat p=0,063							
Wzięłam / Wziąłem udział w co najmniej 1 konkursie zorganizowanym przez instytucję kultury	nie / nie pamiętam	57.1%	75.8%	57.5%	48.1%	58.3%	63.4%	59.4%
	tak	42.9%	24.2%	42.5%	51.9%	41.7%	36.6%	40.6%
	Chi-kwadrat p=0,033							
Co najmniej raz wzięłam / wzięłem udział w testowaniu oferty instytucji kultury	nie / nie pamiętam	83.3%	93.9%	79.2%	72.8%	70.8%	73.2%	79.7%
	tak	16.7%	6.1%	20.8%	27.2%	29.2%	26.8%	20.3%
	Chi-kwadrat p=0,021							
Mam zainstalowaną co najmniej 1 aplikację instytucji kultury na smartfonie	nie / nie pamiętam	76.2%	81.8%	75.8%	72.8%	58.3%	56.1%	73.0%
	tak	23.8%	18.2%	24.2%	27.2%	41.7%	43.9%	27.0%
	Chi-kwadrat p=0,037							
Przynajmniej 1 raz korzystałam / korzystałem z czatu z instytucją kultury	nie / nie pamiętam	92.9%	92.4%	87.5%	81.5%	70.8%	73.2%	85.0%
	tak	7.1%	7.6%	12.5%	18.5%	29.2%	26.8%	15.0%
	Chi-kwadrat p=0,012							

Źródło: opracowanie własne przy wykorzystaniu SPSS Statistica

Tabela IV.22. Aktywności w kontaktach z instytucjami kultury w podziale na płeć respondentów

		Płeć		Ogółem
		kobieta	mężczyzna	
Śledzę profil co najmniej 1 instytucji kultury w mediach społecznościowych, np. na Facebooku	nie / nie pamiętam	21.4%	31.0%	23.5%
	tak	78.6%	69.0%	76.5%
	Chi-kwadrat p=0,069			
Polubiłam / Polubiłem co najmniej 1 post instytucji kultury w mediach społecznościowych	nie / nie pamiętam	19.7%	25.0%	20.9%
	tak	80.3%	75.0%	79.1%
	Chi-kwadrat p=0,288			
Skomentowałam / Skomentowałem co najmniej 1 post instytucji kultury w mediach społecznościowych	nie / nie pamiętam	55.2%	61.9%	56.7%
	tak	44.8%	38.1%	43.3%
	Chi-kwadrat p=0,273			
Udostępniłam / Udostępniłem co najmniej 1 post instytucji kultury w mediach społecznościowych	nie / nie pamiętam	40.3%	59.5%	44.7%
	tak	59.7%	40.5%	55.3%
	Chi-kwadrat p=0,002			
Otrzymałam / Otrzymałem co najmniej 1 wiadomość od instytucji kultury e-mailem	nie / nie pamiętam	42.4%	45.2%	43.0%
	tak	57.6%	54.8%	57.0%
	Chi-kwadrat p=0,645			
Wysłałam / Wysłałem co najmniej 1 wiadomość do instytucji kultury e-mailem	nie / nie pamiętam	60.7%	67.9%	62.3%
	tak	39.3%	32.1%	37.7%
	Chi-kwadrat p=0,233			
Otrzymałam / Otrzymałem co najmniej 1 wiadomość od instytucji kultury w mediach społecznościowych	nie / nie pamiętam	59.0%	59.5%	59.1%
	tak	41.0%	40.5%	40.9%
	Chi-kwadrat p=0,927			

Wysłałam / Wysłałem co najmniej 1 wiadomość do instytucji kultury w mediach społecznościowych	nie / nie pamiętam	71.0%	66.7%	70.1%
	tak	29.0%	33.3%	29.9%
	Chi-kwadrat p=0,442			
Umieściłam / Umieściłem co najmniej 1 komentarz na stronie internetowej instytucji kultury	nie / nie pamiętam	63.8%	67.9%	64.7%
	tak	36.2%	32.1%	35.3%
	Chi-kwadrat p=0,493			
Wypełniłam / Wypełniłem w Internecie co najmniej 1 ankietę na prośbę instytucji kultury	nie / nie pamiętam	44.8%	39.3%	43.6%
	tak	55.2%	60.7%	56.4%
	Chi-kwadrat p=0,367			
Wypełniłam / Wypełniłem co najmniej 1 ankietę na prośbę instytucji kultury w jej siedzibie	nie / nie pamiętam	54.8%	56.0%	55.1%
	tak	45.2%	44.0%	44.9%
	Chi-kwadrat p=0,855			
Wzięłam / Wziąłem udział w co najmniej 1 konkursie zorganizowanym przez instytucję kultury	nie / nie pamiętam	57.6%	65.5%	59.4%
	tak	42.4%	34.5%	40.6%
	Chi-kwadrat p=0,195			
Co najmniej raz wzięłam / wziąłem udział w testowaniu oferty instytucji kultury	nie / nie pamiętam	80.7%	76.2%	79.7%
	tak	19.3%	23.8%	20.3%
	Chi-kwadrat p=0,367			
Mam zainstalowaną co najmniej 1 aplikację instytucji kultury na smartfonie	nie / nie pamiętam	74.8%	66.7%	73.0%
	tak	25.2%	33.3%	27.0%
	Chi-kwadrat p=0,138			
Przynajmniej 1 raz korzystałam / korzystałem z czatu z instytucją kultury	nie / nie pamiętam	84.5%	86.9%	85.0%
	tak	15.5%	13.1%	15.0%
	Chi-kwadrat p=0,584			

Źródło: opracowanie własne przy wykorzystaniu SPSS Statistica

IV.3. Podsumowanie

1. Przeprowadzono badanie w formie wywiadów indywidualnych z przedstawicielami 9 muzeów i centrów nauki (Muzeum Narodowe w Krakowie, Polin – Muzeum Historii Żydów Polskich w Warszawie, Centralne Muzeum Włókiennictwa w Łodzi, Centrum Historii Zajezdnie we Wrocławiu, Muzeum Józefa Piłsudskiego w Sulejówku, Muzeum Sztuki w Łodzi, Centrum Nauki Experyment w Gdyni, Muzeum Miasta Gdyni, Muzeum Archeologiczne i Etnograficzne w Łodzi) oraz ankietę (n=376) z konsumentami oferty tych instytucji kultury oraz oferty „EC1 Łódź – Miasto Kultury” w Łodzi.
2. Badane instytucje dostrzegają konieczność uwzględniania potrzeb konsumentów w projektowaniu oferty, są jednak wciąż na początku drogi w zakresie zbierania danych i pozyskiwania wiedzy na temat swoich odbiorców. Brakuje rozwiązań systemowych dotyczących zbierania informacji o konsumentach i zarządzania tymi informacjami wewnątrz instytucji. Najpopularniejszymi obecnie formami pozyskiwania informacji o konsumentach są dane frekwencyjne pochodzące z systemu sprzedaży biletów, opis demograficzny klientów zbierany jest podczas zapisów na zajęcia albo w trakcie zajęć, ewaluacja zajęć poprzez rozmowę z odbiorcami po ich zakończeniu, ankiety. Respondenci wskazują na trudności związane z przygotowaniem narzędzi, brakiem środków finansowych i możliwości organizacyjnych.
3. Dostrzegane są zmiany zachowań konsumentów oferty kulturalnej, odbiorcy są bardziej świadomi, po co przychodzą do instytucji kultury, chcą korzystać z aktywnego zwiedzania i innych aktywnych form kontaktu z kulturą, potrzebują wywołania emocji i doświadczenia czegoś zaskakującego.
4. Badane instytucje kultury podejmują działania angażując konsumentów w różnych formach: projektowanie i realizacja wystaw, oprowadzanie po wystawie, przygotowanie oferty dla konkretnej grupy, projekty oddolne i społeczne, przygotowanie aplikacji mobilnej oraz w zakresie kształtowania komunikacji. Tym aktywnościom można przypisać różne kategorie zaangażowania od konsultacyjnego poprzez reprezentacyjne aż do konsensualnego.
5. Korzyści płynące z angażowania konsumentów w działalność instytucji zostały ujęte w czterech kategoriach dotyczących oferty kulturalnej, tworzenia więzi między instytucją i jej pracownikami a konsumentami, rozwoju publiczności oraz podnoszenia kompetencji pracowników i konsumentów.
6. W próbie badawczej konsumentów 67% osób odwiedziło „EC1 Łódź – Miasto Kultury” w Łodzi. Licznie reprezentowane były również osoby odwiedzające Centralne Muzeum

Włókiennictwa w Łodzi (60%), Muzeum Sztuki w Łodzi (51%) oraz Muzeum Archeologiczne i Etnograficzne w Łodzi (40%). Z instytucji zlokalizowanych poza Łodzią najwięcej respondentów odwiedziło Muzeum Narodowe w Krakowie (35%) oraz Muzeum Historii Żydów Polskich POLIN w Warszawie (29%). Z oferty żadnej ze wskazanych instytucji kultury nie korzystało nigdy 6,5% respondentów.

7. Respondenci poproszeni o ocenę czynników motywujących ich do włączenia się w projektowanie oferty w instytucjach kultury najwyżej ocenili: szansę na poznanie i nauczenie się czegoś nowego (82%), pozytywne nastawienie do instytucji (76,4%), ciekawość, na czym polega projektowanie oferty (70,7%), możliwość jej udoskonalenia (70,5%) oraz dobre przygotowanie instytucji kultury do prowadzenia konsultacji lub badań (68,3%).
8. Najpopularniejsze formy zaangażowania w projektowanie oferty kultury to testowanie oferty (chęć udziału zgłosiło 65,4%) i ankiety dotyczące nowej oferty (57,4%) oraz oceniające istniejącą ofertę (50,3%). Aktywności, które wymagają od respondentów poświęcenia znacznej ilości czasu i poważniejszego zaangażowania również cieszyły się zainteresowaniem, a chęć udziału w grupach dyskusyjnych w celu wypracowania pomysłu na wystawę lub warsztaty oraz wejście w rolę członka zespołu przygotowującego ofertę wskazało odpowiednio 42% i 38% respondentów. Za tymi odpowiedziami idzie również deklaracja poświęcenia swojego czasu na udział w projektowaniu oferty.
9. Hipotezy badawcze oraz ich ocena zostały przedstawione w tabeli IV.23.
10. Istnieje poważny potencjał po stronie muzeów i centrów nauki oraz po stronie konsumentów do wdrażania strategii orientacji na klienta w procesie rozwoju oferty kulturalnej. Wymaga to jednak pewnego wysiłku, szczególnie po stronie instytucji, i podjęcia decyzji o systemowym wdrażaniu takich rozwiązań.

Tabela IV.23. Ocena hipotez

Nr hipotezy	Hipoteza	Wynik
H1	Nie występują istotne różnice w ocenie poszczególnych zmiennych dotyczących zaangażowania przez respondentów w różnym wieku.	potwierdzona w całości
H1a	Wiek respondentów nie ma znaczenia dla oceny zmiennej „Jestem ciekawa / ciekawy zdania innych o danej ofercie instytucji kultury” (7E /14)	potwierdzona
H1b	Wiek respondentów nie ma znaczenia dla oceny zmiennej „Dzielę się z innymi moją opinią na temat oferty instytucji kultury, z których korzystam” (7F/14)	potwierdzona
H1c	Wiek respondentów nie ma znaczenia dla oceny zmiennej „Chętnie zaangażowałabym / zaangażowałbym się w projektowanie oferty w instytucji kultury” (7G/14)	potwierdzona
H1d	Wiek respondentów nie ma znaczenia dla oceny zmiennej „Chciałabym / Chciałbym mieć większy wpływ na ofertę kulturalną” (11C/14)	potwierdzona
H1e	Wiek respondentów nie ma znaczenia dla oceny zmiennej „Chętniej zaangażowałabym / zaangażowałbym się w projektowanie oferty poprzez media społecznościowe lub stronę internetową niż stacjonarnie, na miejscu w instytucji kultury.” (11D/14)	potwierdzona
H1f	Wiek respondentów nie ma znaczenia dla oceny zmiennej „Ile czasu byłabyś gotowa / byłbyś gotowy poświęcić na zaangażowanie w projektowanie oferty w muzeum lub centrum nauki?” (12/14)	potwierdzona
H2	Pomiędzy kobietami a mężczyznami nie występują istotne różnice w ocenie poszczególnych zmiennych dotyczących zaangażowania.	potwierdzona w całości
H2a	Płeć respondentów nie ma znaczenia dla oceny zmiennej „Jestem ciekawa / ciekawy zdania innych o danej ofercie instytucji kultury” (7E /15)	potwierdzona
H2b	Płeć respondentów nie ma znaczenia dla oceny zmiennej „Dzielę się z innymi moją opinią na temat oferty instytucji kultury, z których korzystam” (7F/15)	potwierdzona
H2c	Płeć respondentów nie ma znaczenia dla oceny zmiennej „Chętnie zaangażowałabym / zaangażowałbym się w projektowanie oferty w instytucji kultury” (7G/15)	potwierdzona
H2d	Płeć respondentów nie ma znaczenia dla oceny zmiennej „Chciałabym / Chciałbym mieć większy wpływ na ofertę kulturalną” (11C/15)	potwierdzona
H2e	Płeć respondentów nie ma znaczenia dla oceny zmiennej „Chętniej zaangażowałabym / zaangażowałbym się w projektowanie oferty poprzez media społecznościowe lub stronę internetową niż stacjonarnie, na miejscu w instytucji kultury.” (11D/15)	potwierdzona
H2f	Płeć respondentów nie ma znaczenia dla oceny zmiennej „Ile czasu byłabyś gotowa / byłbyś gotowy poświęcić na zaangażowanie w projektowanie oferty w muzeum lub centrum nauki?” (12/15)	potwierdzona

H3	Osoby, które uważają, że konsultacje są potrzebne, chętniej się zaangażują i poświęcą więcej czasu.	potwierdzona w całości
H3a	Występuje pozytywny związek pomiędzy zmiennymi: - W jakim stopniu potrzebne są Twoim zdaniem konsultacje z publicznością i badania opinii oraz potrzeb publiczności w instytucjach kultury? (6), - Ile czasu byłabyś gotowa / byłbyś gotowy poświęcić na zaangażowanie w projektowanie oferty w muzeum lub centrum nauki? (12).	potwierdzona
H3b	Występuje pozytywny związek pomiędzy zmiennymi: - W jakim stopniu potrzebne są Twoim zdaniem konsultacje z publicznością i badania opinii oraz potrzeb publiczności w instytucjach kultury? (6), - Chętnie zaangażowałabym / zaangażowałbym się w projektowanie oferty w instytucji kultury. (7G)	potwierdzona
H3c	Występuje pozytywny związek pomiędzy zmiennymi: - Chętnie zaangażowałabym / zaangażowałbym się w projektowanie oferty w instytucji kultury. (7G), - Ile czasu byłabyś gotowa / byłbyś gotowy poświęcić na zaangażowanie w projektowanie oferty w muzeum lub centrum nauki? (12).	potwierdzona
H4	Większa częstotliwość korzystania z wystaw jest pozytywnie skorelowana z zainteresowaniem powstawaniem wystaw i lojalnością wobec instytucji wystawienniczych.	potwierdzona w części (poza H4c)
H4a	Większa częstotliwość korzystania z wystaw w muzeum jest pozytywnie skorelowana z zainteresowaniem procesem powstawania wystaw.	potwierdzona
H4b	Większa częstotliwość korzystania z wystaw w muzeum jest pozytywnie skorelowana z lojalnością wobec instytucji wystawienniczych.	potwierdzona
H4c	Większa częstotliwość korzystania z wystaw w centrum nauki jest pozytywnie skorelowana z zainteresowaniem procesem powstawania wystaw.	odrzucona
H4d	Większa częstotliwość korzystania z wystaw w centrum nauki jest pozytywnie skorelowana z lojalnością wobec instytucji wystawienniczych.	potwierdzona
H4e	Większa częstotliwość korzystania z wystaw w innym miejscu niż muzeum i centrum nauki jest pozytywnie skorelowana z zainteresowaniem procesem powstawania wystaw.	potwierdzona
H4f	Większa częstotliwość korzystania z wystaw w innym miejscu niż muzeum i centrum nauki jest pozytywnie skorelowana z lojalnością wobec instytucji wystawienniczych.	potwierdzona
H4g	Zainteresowanie procesem powstawania wystaw jest pozytywnie skorelowane z lojalnością wobec instytucji wystawienniczych.	potwierdzona

H5	Większa częstotliwość korzystania z edukacji kulturalnej jest pozytywnie skorelowana z zainteresowaniem, jak wymyślane są zajęcia edukacyjne i lojalnością wobec tej oferty w konkretnej instytucji.	potwierdzona w całości
H5a	Większa częstotliwość korzystania z zajęć edukacji kulturalnej jest pozytywnie skorelowana z zainteresowaniem procesem powstawania takiej oferty.	potwierdzona
H5b	Większa częstotliwość korzystania z zajęć edukacji kulturalnej jest pozytywnie skorelowana z lojalnością wobec konkretnej oferty.	potwierdzona
H5c	Zainteresowanie procesem powstawania oferty edukacji kulturalnej jest pozytywnie skorelowane z lojalnością wobec konkretnej oferty.	potwierdzona
H6	Istnieje pozytywny związek pomiędzy chęcią posiadania przez respondentów większego wpływu na ofertę kulturalną a oceną potrzeby wprowadzania zmian i konsultacji oferty.	potwierdzona w całości
H6a	Występuje pozytywny związek pomiędzy zmiennymi: • „Chciałabym / Chciałbym mieć większy wpływ na ofertę kulturalną” (11C)” • „Ile czasu byłabyś gotowa / byłbyś gotowy poświęcić na zaangażowanie w projektowanie oferty w muzeum lub centrum nauki?” (12)	potwierdzona
H6b	Występuje pozytywny związek pomiędzy zmiennymi: • „Chciałabym / Chciałbym mieć większy wpływ na ofertę kulturalną” (11C) • „W jakim stopniu potrzebne są Twoim zdaniem zajęcia edukacyjne w instytucjach kultury?” (3)	potwierdzona
H6c	Występuje pozytywny związek pomiędzy zmiennymi: • „Chciałabym / Chciałbym mieć większy wpływ na ofertę kulturalną” (11C) • „W jakim stopniu potrzebne są Twoim zdaniem wystawy czasowe w muzeach i centrach nauki?” (4)	potwierdzona
H6d	Występuje pozytywny związek pomiędzy zmiennymi: • „Chciałabym / Chciałbym mieć większy wpływ na ofertę kulturalną” (11C) • „W jakim stopniu potrzebne jest Twoim zdaniem wprowadzanie zmian na wystawach stałych w muzeach i centrach nauki?” (5)	potwierdzona
H6e	Występuje pozytywny związek pomiędzy zmiennymi: • „Chciałabym / Chciałbym mieć większy wpływ na ofertę kulturalną” (11C) • „W jakim stopniu potrzebne są Twoim zdaniem konsultacje z publicznością i badania opinii oraz potrzeb publiczności w instytucjach kultury?” (6)	potwierdzona

Źródło: opracowanie własne

Rozdział V Model wdrożenia projektowania zorientowanego na klienta w zakresie rozwoju produktu w sektorze kultury

W tej części zaprezentowano model wdrożenia projektowania zorientowanego na klienta w zakresie rozwoju produktu uwzględniający specyfikę rynku kultury. Odniesiono się do drogi, jaką musi pokonać muzeum lub paramuzeum w celu przekształcenia się w instytucję zorientowaną na klienta, wskazując na kluczowe uwarunkowania w zakresie propozycji wartości, przywództwa, zmian procedur i struktury oraz sposobów oceny swojej działalności. Takie podejście wynika przede wszystkim z faktu, że orientacja na klienta musi przejawiać się we wszystkich aspektach działalności organizacji, a nie jedynie w zakresie projektowania produktów i usług, co opisano szerzej w rozdziale I. Jako modelowe wskazano również rozwiązania wdrożone przez „EC1 Łódź – Miasto Kultury” w Łodzi oraz zidentyfikowano czynniki sukcesu i uwarunkowania konieczne do zaangażowania konsumentów w rozwój produktu w sektorze kultury. Model stanowi zwieńczenie prac w zakresie teoretycznym i empirycznym w ramach prezentowanej rozprawy.

Model został opracowany w oparciu o przegląd literatury i badań zaprezentowany w rozdziałach I i II oraz analizę studium przypadku dotyczącą „EC1 Łódź – Miasto Kultury” w Łodzi przy uwzględnieniu wyników własnych badań empirycznych prezentujących wielorakie perspektywy (konsumentów, menedżerów w instytucjach kultury odpowiedzialnych za projektowanie oferty, pracowników EC1 i osób zarządzających marketingiem w EC1), co zostało szerzej omówione w rozdziałach III i IV. Przystępując do pracy nad wprowadzeniem do modelu rozwiązań sprzyjających zaangażowaniu konsumentów warto pamiętać, że tylko część konsumentów będzie zaangażowana. Większość z nich nastawiona będzie nadal na konsumowanie, a nie na angażowanie się (por. zagadnienia omówione w podpunkcie I.3.3).

V.1. Ścieżka wdrożenia przez instytucje kultury strategii orientacji na klienta

Przejsie od strategii orientacji na produkcie do strategii orientacji na klienta wymaga podjęcia szeregu powiązanych ze sobą kroków w kluczowych obszarach działalności organizacji i przełamania pewnych barier organizacyjnych. Potencjalne przeszkody na drodze do strategii orientacji na klienta zostały zdefiniowane w 4 obszarach organizacyjnych: kulturze,

procesach, strukturze oraz wskaźnikach finansowych⁴⁸³. A zatem działania powinny skoncentrować się na przełamaniu lub zmniejszeniu tych barier.

Model zaprezentowany przez Shah, Rust, Parasuraman, Staelin, Day⁴⁸⁴ stał się inspiracją do opracowania modelu przekształcenia instytucji kultury skoncentrowanej na zbiorach i usługach kultury do instytucji skoncentrowanej na kliencie. W zaproponowanym przeze mnie modelu dokonano pewnego uzupełnienia dotyczącego interesariuszy instytucji kultury ze szczególnym uwzględnieniem organizatorów instytucji⁴⁸⁵, którzy w polskim systemie w znacznej mierze finansują funkcjonowanie instytucji kultury i chociażby poprzez uchwalanie jej statutu rozstrzygają o kwestiach programowych na najbardziej ogólnym poziomie. Dodatkowo zmodyfikowany został obszar dotyczący wskaźników finansowych, ponieważ, jak wiadomo, głównym celem działalności instytucji kultury nie jest osiągnięcie zysku. Wprowadzono kategorię dotyczącą wyników, które powinny być oceniane za pomocą odpowiednio dobranych wskaźników, uzgodnionych przez kierownictwo instytucji z organizatorem.

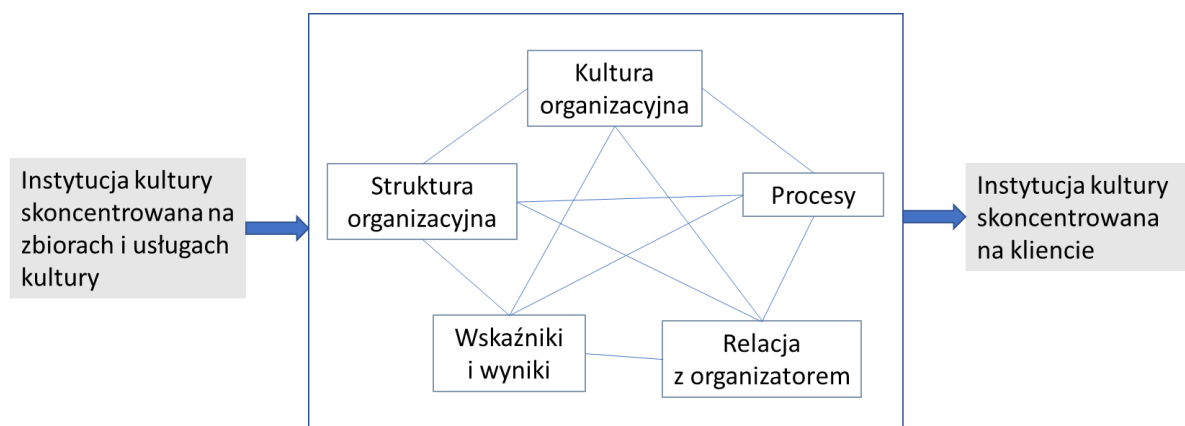
W zakresie przygotowania modelu analizowano również bariery formalne. Ostatecznie nie włączono ich bezpośrednio do modelu ze względu na to, że kwestie związane m.in. z ochroną i zabezpieczeniem zbiorów, stosowanie przepisów prawa zamówień publicznych, wymogi zachowania dyscypliny finansowej, kwestie fiskalne stanowią uwarunkowanie zewnętrzne, na które instytucja kultury nie ma wpływu. Przyjmuje się je zatem jako uwarunkowania środowiska formalno-prawnego, w którym funkcjonuje instytucja.

⁴⁸³ Shah D, Rust R.T., Parasuraman A., Staelin R., Day G.S., The Path to Customer Centricity, *Journal of Service Research*, 2006, Vol. 9, No. 2, s. 113-124.

⁴⁸⁴ Ibidem, s. 113-124.

⁴⁸⁵ Podobny zabieg został wykonany przy definiowaniu orientacji rynkowej instytucji kultury dokonanej przez Camarero i Garrido; patrz: Camarero C., Garrido M.J., The Influence of Market and Product Orientation on Museum Performance, *International Journal of Arts Management*, 2008, Vol. 10, No. 2, s. 14-26.

Rysunek V.1. Ścieżka wdrożenia przez instytucje kultury strategii orientacji na klienta



Źródło: opracowanie własne, zainspirowane Shah D., Rust R.T., Parasuraman A., Staelin R., Day G.S., The Path to Customer Centricity, *Journal of Service Research*, 2006, Vol. 9, No. 2, s. 113-124

Warto mieć na względzie wyniki audytów nieudanych prób wprowadzania zmian w organizacjach biznesowych, w ramach których zidentyfikowano następujące przeszkody:

- 1) brak przywództwa,
- 2) kultura podejrzliwości wobec pomysłów odbiegających od *status quo*,
- 3) niepokój i zamieszanie w kierownictwie związane z inicjowaniem zmian,
- 4) brak poczucia pilności podejmowania działań,
- 5) niedoskonałość systemu komunikacji powodująca brak dostępu kierownictwa do istotnych informacji.⁴⁸⁶

Wdrożenie powinno być całościowe, obejmować wszystkie wskazane na rysunku V.1. obszary, które wzajemnie się przenikają i oddziałują na siebie. Jednak pamiętać należy, że takie wdrożenie jest procesem długotrwałym, można i należy rozłożyć je w czasie. A rozpoczęcie procesu zmian w jednym z obszarów poprzez ich wzajemne powiązania przynieść może rezultaty również w innych sferach.

Kultura organizacyjna jest jednym z najbardziej odpornych na zmiany obszarów. Wynika to z faktu jej złożoności i wielowymiarowości. Dotyczy ona nie tylko zasad ustalonych w danej instytucji, ale też postaw i wartości kierownictwa, pracowników i przedstawicieli organizatora. Centralną wartością, która powinna skupiać całość organizacji, jest to, że każda decyzja zaczyna się od myślenia o kliencie oraz możliwościach osiągnięcia korzyści dla organizacji⁴⁸⁷. Ta korzyść powinna być zdefiniowana na poziomie strategicznym instytucji

⁴⁸⁶ Shah D., Rust R.T., Parasuraman A., Staelin R., Day G.S., The Path..., op. cit., s. 119.

⁴⁸⁷ Ibidem, s. 113-124.

poprzez przyjęte wskaźniki – zagadnienie to będzie jeszcze szerzej omówione w dalszej części opracowania. Z tak postrzeganej centralnej wartości wyprowadzić można bardziej praktyczną zasadę, zgodnie z którą pracownicy znają swoich klientów i ich potrzeby, posiadają o nich informacje, dzielą się informacjami, dzięki temu mogą wejść w rolę „rzeczników klienta”⁴⁸⁸.

W kontekście przeprowadzonych badań (zaprezentowanych w rozdziale IV) ważnym czynnikiem angażującym konsumentów jest wiarygodność instytucji kultury. Jednym z czynników budujących tę wiarygodność są zachowania i postawy pracowników, które powinny przejawiać lojalność wobec klientów, nastawienie na otwarte relacje i chęć zaspokojenia ich potrzeb w sposób, jaki oni tego potrzebują.

Te postawy i wartości dla sukcesu przemiany instytucji w zorientowaną na klienta przejawiać muszą kierownicy i pracownicy wszystkich zespołów, również tych, które nie mają bezpośrednio kontaktu z klientem i nie zajmują się świadczeniem usług. Dotyczy to działów dbających m.in. o jakość techniczną obiektu, czystość, ochronę, rozliczenia. Wszystkie one muszą znać i rozumieć filozofię działania, aby wspierać procesy wprowadzanych zmian i w rezultacie być gotowymi na odpowiedzenie na potrzeby konsumentów instytucji kultury. W tym zakresie zmiany mogą być najtrudniejsze. Rozpocząć się muszą od decyzji na najwyższym szczeblu organizacji i znalezieniu konsensusu z organizatorem.

Kluczowe jest wsparcie dla dokonywania zmian w zespołach pracowników poprzez szkolenia i wprowadzenie nowych form pracy i komunikacji pomiędzy pracownikami i zespołami. Korzystne z tej perspektywy jest również spłaszczanie struktur organizacyjnych i tworzenie prawdziwych zespołów projektowych, w których role nie są powiązane bezpośrednio z rolami w strukturze organizacyjnej. To skomplikowana przemiana, ponieważ prowadzić może do powstawania konfliktów personalnych i strukturalnych wewnątrz organizacji. Jednak rolą kierownictwa jest zadbanie o tworzenie warunków do rozwiązywania takich ewentualnych konfliktów poprzez otwartą komunikację, szkolenie personelu i jasne ustalenia podziału zadań i odpowiedzialności.

Idealna organizacja zorientowana na klienta zakłada, że wszystkie działania funkcjonalne są zintegrowane i dopasowane w celu dostarczenia najwyższej wartości dla klienta. Jest to przeciwieństwo typowej firmy produktocentrycznej, która jest zorganizowana wokół silosów funkcjonalnych i zdefiniowana przez kategorie produktów lub ich typy.⁴⁸⁹

⁴⁸⁸ Ibidem, s. 113-124.

⁴⁸⁹ Ibidem, s. 113-124.

Zmiana struktury organizacyjnej instytucji kultury w kwestii formalnej nie jest zabiegiem skomplikowanym. Wymaga najczęściej (w zależności od zapisów statutu) wydania zarządzenia przez dyrektora instytucji i uzgodnienia tych zmian z organizatorem. Dość popularnym podziałem organizacyjnym w muzeach i paramuzeach jest występowanie działów wystaw, działów wydarzeń, działów edukacji, działów zbiorów, etc. Podziały zadań zespołów ze względu na segmenty klientów nie są często spotykane. Jednak przekształcenie zespołu np. na dział edukacyjny zajmujący się klientem grupowym, czyli szkołami i przedszkolami, dział oferty dla dzieci, zajmujący się kształtowaniem oferty dla dzieci oraz rodzin z dziećmi, dział doświadczenia klienta indywidualnego, po pierwsze pozwala skoncentrować uwagę pracowników na poszczególnych grupach odbiorców, lepiej ich poznać, projektować ofertę uwzględniając konkretne potrzeby danej grupy, po drugie w kontekście świadczonych usług kultury zasoby materialne stają się jedynie „sceną”⁴⁹⁰ do ich realizacji, a uwypuklona zostaje rola konsumenta i pracownika instytucji kultury.

Jednak pamiętajmy, że zmiana struktury organizacyjnej „na papierze” jest tylko przypieczętowaniem podjętych decyzji, za którymi musi stać przekonanie kierownictwa i pracowników do takich nowych wciąż w muzeach i paramuzeach, nietypowych rozwiązań. Jednak jak pokazuje przykład EC1, szczególnie Centrum Nauki i Techniki (transformację struktury organizacyjnej opisano w rozdziale III), takie rozwiązania są możliwe do implementacji w sektorze kultury i przynoszą wymierne rezultaty.

Kluczowym wyzwaniem związanym z procesami zorientowanymi na klienta jest rozwijanie umiejętności optymalnego dopasowania wymagań klienta do konkretnej usługi⁴⁹¹. Dlatego też tak ważnym punktem jest segmentacja klientów i myślenie o potrzebach konkretnych odbiorców podczas projektowania usług oraz przygotowywania strategii komunikacyjnej dotyczącej konkretnych segmentów. Tematyka segmentacji konsumentów kultury została szerzej omówiona w rozdziale II. Muzea i centra nauki muszą zacząć uwzględniać fakt transformacji roli klienta z biernej w kierunku aktywnej⁴⁹² i w taki sposób kształtować punkty kontaktowe ze swoimi odbiorcami. Można zakładać, że dzisiejszy konsument oczekuje takiej samej jakości świadczenia usługi (np. obsługi przy zakupie biletu, kontakcie z pracownikiem muzeum), jaki ma zapewniony w innych obszarach, w których funkcjonuje, na przykład realizując zakupy przez Internet z całą gamą udogodnień

⁴⁹⁰ Określenie zapożyczone od jednego z pracowników Centrum Nauki i Techniki EC1.

⁴⁹¹ Day G.S., Creating a Superior Customer-Relating Capability, *MIT Sloan Management Review*, 2003, Vol. 44, No. 3, s. 77-82.

⁴⁹² Kosiada-Sylburska M., *Dlaczego...*, s. 219-227.

i spersonalizowanych rozwiązań oraz natychmiastową reakcją na kontakt. Znajduje to odzwierciedlenie w wynikach badań zaprezentowanych na wykresach IV.6 i IV.7.

Z tej perspektywy przyjrzeć się trzeba również procesom zachodzącym w obszarze marketingu w instytucji kultury. Niestety można zaobserwować, że działania marketingowe zbyt często ograniczają się tylko do pewnej sfery marketingu, jaką jest promocja. Powstają raczej jednoroczne plany marketingowe, niż poważne strategie marketingowe determinujące w dłuższej perspektywie i całościowo działania muzeum czy paramuzeum.

Przeglądu i dostosowania wymagają również procesy związane z projektowaniem oferty i uruchamianiem działań angażujących konsumentów w działalność instytucji kultury. W tym zakresie mamy szereg metod, z których możemy skorzystać. Jak wynika z badania przeprowadzonego wśród konsumentów oferty kultury, którego wyniki przedstawiono w podrozdziale IV.2, są oni otwarci na różne formy włączania ich w proces projektowania. Formy cieszące się największym zainteresowaniem to testowanie oferty i wypełnienie ankiet dotyczących nowej oferty oraz oceniających istniejącą ofertę. Popularnością cieszą się także aktywności, które wymagają od respondentów poświęcenia znacznej ilości czasu i poważniejszego zaangażowania, takie jak udział w grupach dyskusyjnych w celu wypracowania pomysłu na wystawę lub warsztaty, czy nawet wejście w rolę członka zespołu przygotowującego ofertę. Potwierdzają to deklaracje konsumentów w zakresie ilości czasu, jaki są gotowi przeznaczyć na tego typu działalność. Motywacja konsumentów też musi być wzięta pod uwagę. Najbardziej motywujące czynniki to szansa nauczenia się czegoś nowego, pozytywne nastawienie do instytucji, ciekawość dotycząca procesu projektowania oferty oraz chęć udoskonalenia oferty. Po stronie instytucji pozostaje ponadto stworzenie najbardziej dogodnych warunków dla takiego zaangażowania poprzez dbanie o własną wiarygodność, relacje z konsumentami, przepływ informacji oraz dobre przygotowanie do podjęcia takich działań.

Każda organizacja, w tym również muzeum i paramuzeum, powinna mieć określone cele i wskaźniki pomiaru wyników. W tym punkcie ważne jest, aby odpowiedzieć sobie na pytanie, co jest dla danej instytucji wyznacznikiem sukcesu (np. liczba odwiedzających, liczba wprowadzonych nowych programów edukacyjnych dla szkół, poszerzenie publiczności, satysfakcja i lojalność klientów). Ustalając wskaźniki należy pamiętać, aby były one konkretne i wymierne oraz dotyczyły tych obszarów, które mogą być kontrolowane przez instytucję i na które instytucje mają wpływ. Tylko w taki sposób będziemy w stanie nimi zarządzać.

W Centrum Nauki i Techniki został próbnie wykorzystany wskaźnik NPS, który został nieco uproszczony do skali 5-punktowej, a ankieta zawierała również inne pytania, a nie tylko

to dotyczące skłonności polecenia oferty przez konsumenta jego rodzinie lub znajomym. Wskaźnik NPS, który opiera się na odpowiedziach klientów na jedno pytanie: „Na ile prawdopodobne jest, że poleciłbyś [firmę X] przyjacielowi lub koledze?”⁴⁹³, został zaproponowany przez F.F. Reichhelda w roku 2003 na łamach *Harvard Business Review*⁴⁹⁴. W EC1 zapytaliśmy „Czy poleciłaby Pani / poleciłby Pan udział w Wieczorze dla Dorosłych swoim znajomym lub rodzinie?”. W klasycznym ujęciu odpowiedzi na pytanie są udzielane w skali od 0 do 10. Klienci udzielający odpowiedzi z najwyższą notą 9 lub 10 to promotorzy, odpowiedzi 7 lub 8 udzielają obojętni, natomiast osoby przyznające 6 i mniej punktów to krytycy. NPS oblicza się jako różnicę między promotorami i krytykami i dzieli przez całkowitą wielkość próby, czyli w uproszczeniu: $NPS (\%) = \% \text{ Promotorów} - \% \text{ Krytyków}$.

Zaletą tego wskaźnika jest bez wątpienia prostota. Jednak NPS jest krytykowany jako predyktor wzrostu sprzedaży⁴⁹⁵. Warto wiedzieć o tych zastrzeżeniach decydując się na jego zastosowanie, jednak w przypadku działalności instytucji kultury ważniejsze wydają się kwestie związane z satysfakcją i lojalnością klientów.

Wskaźnik NPS był również weryfikowany w zakresie jego zastosowania w sektorze publicznym.⁴⁹⁶ Ustalono, że daje on porównywalne wyniki do bardziej złożonych pomiarów reputacji i musi zostać dostosowany do kontekstu sektora publicznego. Co ciekawe, wskazano na pewne różnice występujące pomiędzy grupami obojętnych i krytyków. W przypadku usług publicznych obojętni podejmowali częściej aktywności promujące daną usługę niż zniechęcające do skorzystania z niej. Zaproponowano nawet włączenie ich do grupy promotorów. Co więcej, ustalono, że w zakresie organizacji sektora publicznego, wielu krytyków jest skłonnych do przedstawiania pomysłów na to, jak należy zmienić organizację.⁴⁹⁷

Innym przykładem zapytania o gotowość rekomendacji jakiegoś doświadczenia jest badanie satysfakcji studentów z udziału w europejskim programie Erasmus pozwalającym na realizację części programu studiów na innej niż macierzysta uczelni. Studenci zostali zapytani, czy poleciłiby udział w takim doświadczeniu swoim znajomym⁴⁹⁸.

⁴⁹³ Reichheld F.F., The one number you need to grow, *Harvard Business Review*, 2003, Vol. 81, No. 12, s. 50.

⁴⁹⁴ Ibidem, s. 46–54.

⁴⁹⁵ Przeglądu i porównania badań w zakresie wpływu NPS na wzrost sprzedaży dokonali: Baehre S., O'Dwyer M., O'Malley L., Lee N., The use of Net Promoter Score (NPS) to predict sales growth: insights from an empirical investigation, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2022, Vol. 50, s. 67–84.

⁴⁹⁶ Luoma-aho V., Canel M.J., Hakola J., Public sector reputation and netpromoter score, *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 2021, Vol. 18, s. 419–446.

⁴⁹⁷ Ibidem.

⁴⁹⁸ Bryła P., Self-reported Effects of and Satisfaction with International Student Mobility: A Large-scale Survey among Polish Former Erasmus Students, *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 2015, Vol. 191, s. 2074–2082.

Wskaźnik NPS jest tu tylko jedną z możliwych opcji do zastosowania. Istnieje wiele innych miar, które mogą być wykorzystane⁴⁹⁹. Kluczowe jest jednak ich dostosowanie do specyfiki rynku, na którym działają instytucje wystawiennicze. Wymaga to dodatkowych pogłębionych badań koncepcyjnych oraz testowania wskaźników dla omawianego rynku. Przyszłe badania w tym zakresie byłyby bardzo przydatne zarówno w warstwie teoretycznej jak i praktycznej.

Biorąc ponadto pod uwagę, że mierzenie NPS wymaga tego, aby konsument skorzystał z oferty, krąg badanych jest ograniczony. W literaturze wskazuje się, że pomiary wskaźników aktywności cyfrowej, takie jak np. czas spędzony na stronach internetowych lub mobilnych, wyszukiwane hasła lub głębokość wyszukiwania, mogą być bardzo przydatne do pomiaru skuteczności działań organizacji w czasie, gdy potencjalni klienci szukają informacji lub się uczą.⁵⁰⁰ To zagadnienie nie jest jednak przedmiotem rozprawy, więc nie jest tu szerzej omawiane.

Budowanie relacji z interesariuszami jest odrębnym i szerokim zagadnieniem. Z perspektywy prezentowanego tematu skoncentrowano się przede wszystkim na relacji z interesariuszem, jakim jest organizator instytucji. Organizator odgrywa szczególną rolę, ponieważ finansuje działalność instytucji, przez co może również wpływać formalnie (poprzez uchwalanie statutu, podpisanie umów o przyznanie dotacji celowych) i nieformalnie na działalność instytucji. Kluczowe jest zakontraktowanie z organizatorem działań w kierunku transformacji instytucji skoncentrowanej na klienta, ponieważ konsekwencją tego są rozstrzygnięcia omówione wyżej, w zakresie struktury organizacyjnej, finansowania zmian w procesach i szkoleń pracowników, przyjęcia nowych wskaźników do raportowania wyników instytucji kultury. Może to wychodzić również naprzeciw zgłaszanym przez organizatorów potrzebom w kierunku ustalenia takich narzędzi, które z jednej strony umożliwiają organizatorowi sprawowanie kontroli, z drugiej strony nie powodują odebrania instytucji kultury swobody w podejmowanych przez nią działaniach⁵⁰¹.

⁴⁹⁹ Gigliotti A, Meyers J, Morgan N.A., Pingitore G., Rego L.L., NPS Not the Only Way, *Marketing News*, 2007, Vol. 41, No. 15, s. 48-52.

⁵⁰⁰ Moorman C., Lemon K., CX RX: Innovating and Competing on Customer Experience, *Marketing News*, 2020, Vol. 54, No. 2, s. 48-53.

⁵⁰¹ Rudolf W., *Zarządzanie publiczne w lokalnym sektorze kultury*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2020, s. 151.

V.2. Wdrożenie w instytucji kultury projektowania zorientowanego na klienta w zakresie rozwoju produktu

W ramach wdrożenia projektowania zorientowanego na klienta w zakresie rozwoju produktu w „EC1 Łódź – Miasto Kultury” w Łodzi podjęto działania w czterech obszarach, które można sklasyfikować następująco: kwestie strategiczne, struktura organizacyjna, rozwój wiedzy i kompetencji, badanie potrzeb i opinii konsumentów.

Na poziomie strategicznym wypracowane zostały założenia uwzględniające koncepcję orientacji na klienta. Obecnie trwają prace nad przygotowaniem strategii dla EC1. Dokonano również rewizji struktury organizacyjnej, w ramach której za kryterium podziału komórek organizacyjnych wewnątrz Centrum Nauki i Techniki przyjęto poszczególne grupy odbiorców oferty, co skutkowało odejściem od silosowego podziału skoncentrowanego na produktach EC1.

Obszar rozwoju wiedzy i kompetencji jest wieloaspektowy. Po pierwsze, przeprowadzono i nadal prowadzi się szkolenia zespołu w zakresie metod projektowania usług zorientowanych na klienta. Po drugie, zainicjowano na szerszą skalę badania potrzeb konsumentów na etapie przygotowania i ewaluacji oferty. W najbliższym czasie realizowany będzie wspólny projekt Centrum Nauki i Techniki z Katedrą Metod i Technik Badań Społecznych Wydziału Ekonomiczno-Socjologicznego Uniwersytetu Łódzkiego, którego celem jest realizacja badań dotyczących oferty Centrum Nauki i Techniki EC1 z perspektywy konsumentów z uwzględnieniem szeregu obszarów, takich jak otoczenie instytucji (parking, oznakowanie), przestrzeń wewnątrz budynku i wystawy, personel kas, ochrony, merytoryczny, kanały komunikacji, etc. Po trzecie, podejmowane są aktywności związane z prototypowaniem i testowaniem z konsumentami rozwiązań poprawiających całościowe doświadczenie konsumenta oraz dotyczących bezpośrednio oferty.

Dokładniejszy opis oraz przykłady podejmowanych działań zostały zaprezentowane w rozdziale III. W tym rozdziale znajduje się również przegląd metod dotyczących projektowania usług w centrum nauki wraz z oceną ich efektywności.

Po stronie instytucji jest również tworzenie dogodnych warunków do zaangażowania konsumentów w jej działalność, w tym w szczególności w projektowanie oferty. Uwarunkowania dotyczące większego zaangażowania konsumentów wskazane przez menedżerów zajmujących się projektowaniem oferty kultury (wyniki zaprezentowano

w podrozdziale IV.1.) pokrywają się w zasadzie z opinią konsumentów wyrażoną w ramach badań wstępnych⁵⁰² (omówionych w rozdziale III) i dotyczą 4 głównych obszarów:

- 1) wiarygodności instytucji,
- 2) relacji konsument-instytucja,
- 3) dostępu do informacji,
- 4) dobrego przygotowania do aktywności włączających konsumentów w działalność instytucji kultury.

Jak już podkreślono, wdrożenie projektowania zorientowanego na konsumenta jest procesem skomplikowanym, wielowymiarowym i wieloetapowym. Podsumowując przeprowadzone prace, sformułowano zatem listę czynników sukcesu dla angażowania klientów w projektowanie produktu w sektorze kultury:

- 1) wdrożenie strategii orientacji na klienta,
- 2) przyjęcie w całej organizacji wartości i przejawianie postaw zorientowanych na klienta,
- 3) zaakceptowanie faktu utraty pełnej kontroli nad procesem projektowania oferty,
- 4) przyzwolecie na popełnianie błędów, które są częścią takiego procesu,
- 5) przeszkolony i dobrze przygotowany personel, otwarty na potrzeby i opinie konsumentów,
- 6) wiedza na temat konsumentów oferty w danej instytucji pochodząca zarówno z badań dotyczących całego rynku, segmentacji, jak i badań własnych,
- 7) poświęcanie przez personel odpowiedniej ilości czasu na kontakty z konsumentami,
- 8) podejmowanie mniejszych, ale również dobrze przemyślanych i przygotowanych, inicjatyw związanych z angażowaniem konsumentów (testowanie oferty, ankiety, prototypowanie) jako „jaskółek” całościowych zmian,
- 9) zapewnienie przez organizatora i kierownictwo wystarczających zasobów, aby możliwa była realizacja zadań, wymagających poświęcenia więcej czasu i uwagi przez pracowników zajmujących się projektowaniem i świadczeniem usług.

Przystępując do wdrożenia strategii orientacji na klienta warto zadać sobie następujące pytania:⁵⁰³

1. Jak duży wysiłek wkładamy w ujawnianie wiedzy posiadanej przez społeczność?
2. Jak dalece jesteśmy skłonni rozluźnić swój autorytet i w jakich obszarach wiedzy?

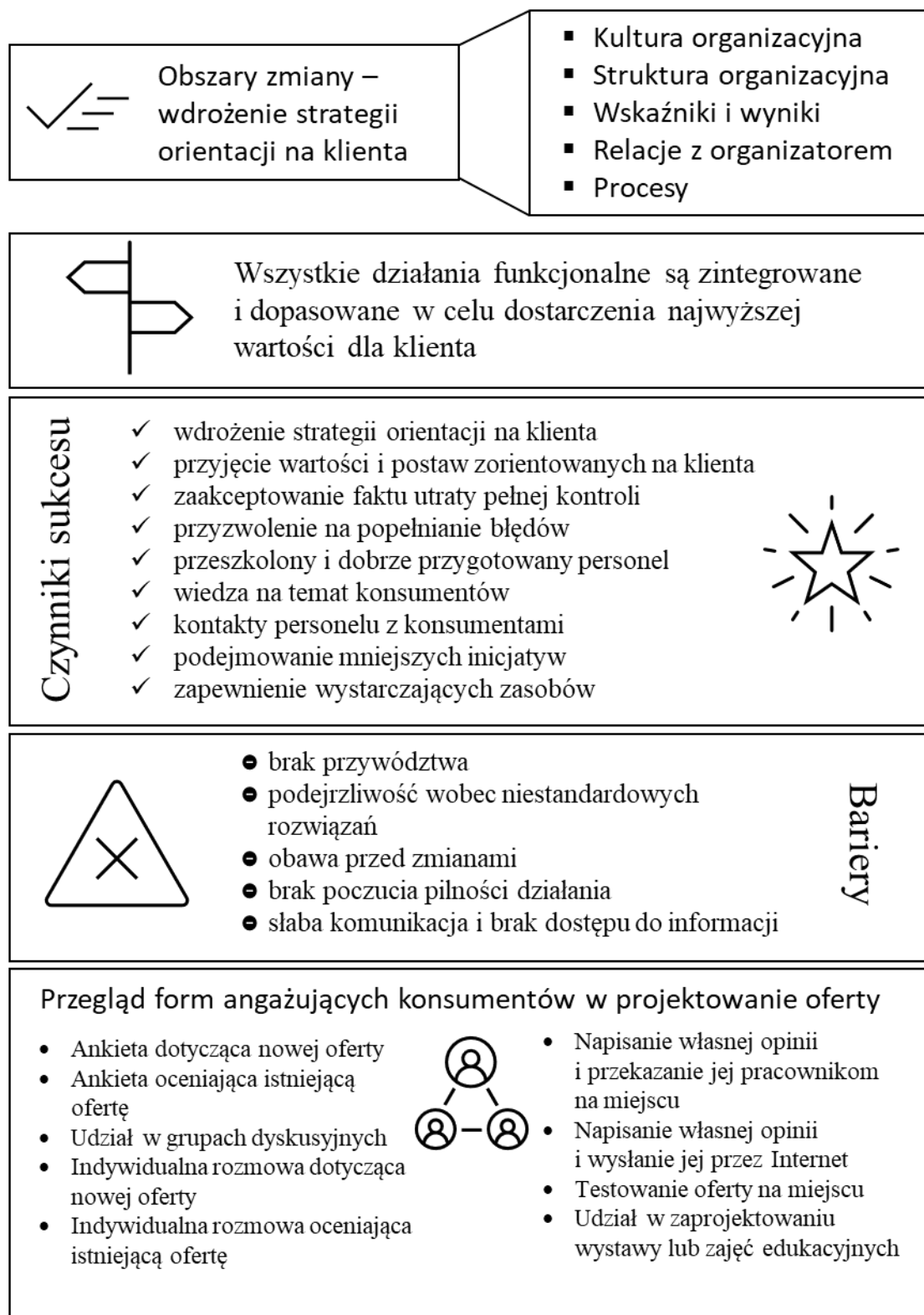
⁵⁰² Kosiada-Sylburska M., Dlaczego..., op. cit., s. 219-227

⁵⁰³ Russo A. Watkins J., Kelly L., Chan. S., Social media and cultural interactive experiences in museums, *Nordic Museology*, 2007, Vol. 1, s. 22, <http://www.nordiskmuseologi.org/English/ANGELINA%20RUSSO.pdf>.

3. W jakim stopniu jesteście gotowi promować wiedzę społeczności, a niekiedy przedłożyć ją nad swoją własną?

Szczerą odpowiedź na nie powoli nam zdefiniować, gdzieś jesteśmy jako organizacja i przygotować bardziej dostosowany do naszych potrzeb plan działania. Należy bowiem mieć na względzie, że zaproponowany model wdrożenia strategii orientacji na klienta w muzeach i paramuzeach stanowi zbiór wytycznych, które mogą doprowadzić do istotnej zmiany w postrzeganiu konsumentów i ich roli w działalności instytucji kultury. Jednak przystępując do wdrażania zmiany w tym zakresie trzeba zdawać sobie sprawę, że konkretny plan działania w każdej instytucji będzie się nieco różnił ze względu na specyficzne uwarunkowania danej jednostki. Warto zatem takie wdrożenie poprzedzić diagnozą obszarów w instytucji, w których powinny być wdrożone zmiany i ich doprecyzowaniu, a następnie przygotować w oparciu o zaprezentowany model szczegółową ścieżkę przekształcenia muzeum czy centrum nauki w instytucję zorientowaną na klienta. Podejście, które uwzględnia specyfikę danej instytucji, jej historię, program, dotychczasowe osiągnięcia, posiadane zasoby, pozwoli osiągnąć najlepsze wyniki w zakresie takiego wdrożenia. Schemat wdrożenia przedstawiono na poniższym rysunku.

Rysunek V.2. Zaangażowanie konsumentów w rozwój produktów instytucji kultury jako przykład realizacji strategii orientacji na klienta – schemat wdrożenia



Źródło: opracowanie własne

V.3. Podsumowanie

1. Przedstawiono model wdrożenia projektowania zorientowanego na klienta w zakresie rozwoju produktu uwzględniający specyfikę rynku kultury. Takie wdrożenie stanowi integralną część wprowadzania strategii orientacji na klienta.
2. Przyjęcie przez instytucję kultury strategii orientacji na klienta wymaga wprowadzenia zmian w wielu obszarach działalności: wartościach, strukturze organizacyjnej, procesach, ocenie wyników, relacji z organizatorem.
3. Jako najpoważniejsze do pokonania przeszkody wskazuje się: brak przywództwa, istnienie kultury podejrzliwości wobec pomysłów odbiegających od *status quo*, niepokój i zamieszanie w kierownictwie towarzyszące nowym inicjatywom, brak poczucia pilności podejmowania działań, brak dostępu kierownictwa do istotnych informacji.
4. Konieczne jest stworzenie po stronie instytucji odpowiednich warunków do zaangażowania konsumentów w zakresie dbałości o wiarygodność instytucji, relacje z konsumentami, dostęp do informacji i dobre przygotowanie procesu.
5. Podsumowując najważniejsze cechy i warunki instytucji na drodze do wdrożenia proponowanych rozwiązań sformułowano czynniki sukcesu.
6. Zaprezentowane rozwiązanie, jak każde rozwiązanie modelowe, wymaga przełożenia na konkretny plan działania dostosowany do specyfiki danego muzeum, paramuzeum lub centrum nauki.

Zakończenie

Literatura dostarcza wielu rozstrzygnięć teoretycznych i wyników badań empirycznych związanych z zaangażowaniem konsumentów i współtworzeniem. Coraz częściej opracowania dotyczące zagadnień marketingowych w sektorze kultury poruszają tematykę orientacji rynkowej, angażowania zwiedzających i ich roli w tworzeniu oferty. Rynek kultury tak, jak inne rynki, podlega ciągłym zmianom, wynikającym między innymi ze zmieniających się potrzeb odbiorców, większej dostępności do usług kultury, większego uczestnictwa w kulturze, zmian związanych z możliwościami współpracy i finansowania działalności przez instytucje kultury. Rynek kultury nie jest i nie może być oderwany od innych sfer życia, ponieważ ten sam konsument w jednej sytuacji jest konsumentem oferty kulturalnej, w innej – oferty dostępnej w sklepach internetowych, konsumentem w restauracji czy klientem banku. Przyzwyczajony jest zatem do wysokich standardów obsługi klienta oraz dostosowanych do jego potrzeb i preferencji produktów i usług.

Przegląd literatury dotyczącej badań nad orientacją rynkową w organizacjach kulturalnych wskazuje na trzy zasadnicze osie analizy:

- 1) identyfikacja i zaspokajanie potrzeb klientów w sposób przewyższający konkurencję;
- 2) przenikanie kultury organizacyjnej tak, aby wszyscy zaangażowani pracownicy przyczyniali się do osiągnięcia celów marketingowych organizacji;
- 3) poprawa wyników ekonomicznych i społecznych organizacji.

Zorientowanie na rynek w kontekście muzeów jest wynikiem czterech elementów składowych orientacji na zwiedzającego lub konsumenta, orientacji na darczyńcę, orientacji na konkurenta oraz koordynacji międzyfunkcjonalnej⁵⁰⁴. Tak rozumiana kultura organizacyjna przyczynia się do tego, aby wszystkie osoby tworzące organizację były zorientowane na rynek w celu osiągnięcia satysfakcji konsumenta. Istnieje pozytywny i znaczący związek pomiędzy orientacją rynkową a ekonomicznymi i społecznymi wynikami muzeów (badanie prowadzone wśród 276 muzeów hiszpańskich i francuskich). Wykazano statystycznie, że związek pomiędzy orientacją rynkową a wynikami jest znaczący, oraz że najlepiej na poprawę wyników muzeów przekładają się innowacje technologiczne i organizacyjne.⁵⁰⁵ W organizacjach, w których

⁵⁰⁴ Camarero C., Garrido M.J., The Influence of Market and Product Orientation on Museum Performance, *International Journal of Arts Management*, 2008, Vol. 10, No. 2, s. 14–26.

⁵⁰⁵ Camarero C., Garrido M.J., The role of technological and organizational innovation in the relation between market orientation and performance in cultural organizations, *European Journal of Innovation Management*, 2008, Vol. 11, No. 3, s. 413–434.

w planach marketingowych uwzględniono działania uwarunkowane potrzebami rynku, wykształciła się wewnętrzna kultura orientacji rynkowej⁵⁰⁶. Wyniki badań dotyczące współtworzenia wartości w atrakcjach dla zwiedzających dziedzictwo kulturowe pokazują, że pozytywne i otwarte relacje pomiędzy kierownictwem obiektów i lokalnymi interesariuszami są korzystne dla procesu współtworzenia. Zaangażowanie interesariuszy we współtworzenie wartości buduje autentyczne, angażujące doświadczenia. Sposób myślenia osób tworzących wartość ma duży wpływ na proces współtworzenia wartości.⁵⁰⁷

Zaangażowanie konsumentów jest wielowymiarową koncepcją obejmującą wymiar poznawczy, emocjonalny i behawioralny, odgrywa kluczową rolę w procesie budowania długotrwałych relacji z obopólnymi korzyściami. Zaangażowani konsumenci wykazują zwiększoną lojalność, satysfakcję, upodmiotowienie, więź emocjonalną, zaufanie i przywiązanie do marki. W oparciu o rozważania teoretyczne przedstawione w rozdziałach I i II oraz analizę studium przypadku wdrożenia koncepcji orientacji na klienta w „EC1 Łódź – Miasto Kultury” w Łodzi dokonaną w rozdziale III przeprowadzono badania empiryczne mające na celu analizę uwarunkowań i form zaangażowania konsumentów w projektowanie produktów na rynku kultury. Przeprowadzono badania w następujących grupach:

- menedżerowie odpowiedzialni za projektowanie oferty w muzeach lub paramuzeach, które posiadają pewne doświadczenia związane z angażowaniem odbiorców w ich działalność,
- konsumenci oferty w instytucjach kultury, z menedżerami których przeprowadzono wywiady, oraz instytucji „EC1 Łódź – Miasto Kultury” w Łodzi,
- pracownicy „EC1 Łódź – Miasto Kultury” w Łodzi,
- osoby odpowiedzialne za działania marketingowe w „EC1 Łódź – Miasto Kultury” w Łodzi.

Ze względu na podejmowane już działania włączające konsumentów, do próby badawczej wytypowano: Muzeum Narodowe w Krakowie, Polin – Muzeum Historii Żydów Polskich w Warszawie, Centralne Muzeum Włókiennictwa w Łodzi, Centrum Historii Zajezdnia we Wrocławiu, Muzeum Józefa Piłsudskiego w Sulejówku, Muzeum Sztuki w Łodzi, Centrum Nauki Experyment w Gdyni, Muzeum Miasta Gdyni, Muzeum Archeologiczne i Etnograficzne w Łodzi, Centrum Nowoczesności Młyn Wiedzy w Toruniu.

Najważniejsze wnioski z badań uwzględniające różne perspektywy ujęto na rysunku 4.

⁵⁰⁶ Gainer B., Padanyi P., Applying the marketing concept to cultural organisations: An empirical study of the relationship between market orientation and performance, *International Journal of Nonprofit & Voluntary Sector Marketing*, 2002, Vol. 7, No. 2, s. 182.

⁵⁰⁷ Mijnheer C.L., Gamble J.R., Value co-creation at heritage visitor attractions: A case study of Gladstone's Land, *Tourism Management Perspectives*, 2019, Vol. 32, Art. 100567.

Rysunek 4. Kluczowe wnioski

Perspektywa menedżerów

1. Menedżerowie instytucji kultury dostrzegają konieczność uwzględniania potrzeb konsumentów w projektowaniu oferty.
2. Podejmowane są różne działania angażujące konsumentów, m.in.: projektowanie i realizacja wystaw, oprowadzanie po wystawie, przygotowania oferty dla konkretnej grupy, projekty oddolne i społeczne, przygotowanie aplikacji mobilnej oraz w zakresie kształtowania komunikacji
3. Najpopularniejszymi formami pozyskiwania informacji o konsumentach są dane frekwencyjne, opis demograficzny, ewaluacja zajęć, ankiety. Brakuje rozwiązań systemowych dotyczących zbierania informacji o konsumentach i zarządzania tymi informacjami wewnątrz instytucji.
4. Korzyści płynące z angażowania konsumentów zostały ujęte w czterech kategoriach: wytworzenie więzi pomiędzy instytucją a konsumentami, rozwój publiczności, podnoszenie kompetencji pracowników i konsumentów.
5. Wskazano na trudności związane z przygotowaniem narzędzi, brakiem środków finansowych i możliwości organizacyjnych.

Perspektywa konsumentów

1. Konsumenti wskazują na wysoką chęć do zaangażowania się w działania instytucji kultury, chcą mieć wpływ na jej ofertę i są skłonni poświęcić swój wolny czas na podjęcie działań uatrakcyjniających ofertę kultury (H3 i H6).
2. Najpopularniejszymi motywatorami do zaangażowania dla konsumentów są: szansa na poznanie i nauczenie się czegoś nowego, pozytywne nastawienie do instytucji, ciekawość, na czym polega projektowanie oferty, możliwość jej udoskonalenia oraz dobre przygotowanie instytucji kultury do prowadzenia konsultacji lub badań.
3. Kluczowe warunki, które powinny być spełnione do zaangażowania konsumentów, zostały sklasyfikowane w czterech obszarach: relacje z instytucją, wiarygodność instytucji, dostęp do informacji, forma badań i angażowania konsumentów.
4. Lojalność konsumentów wobec instytucji oraz częste korzystanie z oferty kultury pozytywnie wpływa na ich zaangażowanie (H4 i H5).
5. Nie wykazano istotnego związku pomiędzy wiekiem i płcią konsumentów, a ich nastawieniem do zaangażowania w działalności instytucji kultury (H1 i H2).

Perspektywa pracowników

1. Pracownicy instytucji kultury dostrzegają konieczność uwzględniania potrzeb klienta w swojej pracy, widoczna jest jednak różnica w ocenie tego elementu przez pracowników różnych pionów organizacyjnych i w różnym wieku (H7 i H10).
2. Pracownicy, którzy uważają, że uwzględnienie potrzeb klientów jest istotne, deklarują, że posiadają wystarczające informacje na temat tych potrzeb (H8).
3. Pracownicy oceniają, że warto ponieść wysiłek związany z pytaniem klientów o zdanie podczas wprowadzania zmian i ulepszeń (H9).

Perspektywa wdrożeniowa

1. Strategia powinna wskazywać na rolę konsumenta w instytucji kultury. Odzwierciedleniem tego powinny być ustalenia w strategii marketingowej.
2. Wzmocnienie strategii orientacji na klienta w instytucjach kultury wymaga działań w obszarach: kultury organizacyjnej, strategii, procesów, wskaźników i relacji z organizatorem.
3. Transformacja z koncentracji na ofercie do koncentracji na kliencie jest złożonym i długookresowym wyzwaniem. Wysiłek jednak z tym związany przekłada się na osiągnięcie lepszych wyników. Świadomość tego istnieje zarówno po stronie kierownictwa, pracowników jak i konsumentów.

Źródło: opracowanie własne

Poruszane zagadnienie dotyczące projektowania oferty kultury zorientowanej na konsumenta oraz szerzej orientacji instytucji na klienta stanowi wciąż nowe wyzwanie w zakresie zarządzania w sektorze kultury w Polsce. Wyniki badań dotyczących angażowania konsumentów w tworzenie produktu na rynku kultury z perspektywy menedżerów instytucji, pracowników, szefów marketingu i – co najistotniejsze – samych konsumentów stanowią nie tylko oryginalny wkład w rozwiązanie problemu naukowego, ale również mają implikacje praktyczne dla tego sektora rynku. W innowacyjny sposób podjęto zagadnienie orientacji na klienta w instytucjach kultury, wypełniając pewną lukę w literaturze przedmiotu. Do tej pory w Polsce nie przeprowadzono szeroko zakrojonych badań dotyczących projektowania oferty, które uwzględniałyby zarówno perspektywę menedżerów i pracowników instytucji kultury, jak i konsumentów oferty kulturalnej. Można zatem ocenić, że przeprowadzony proces analizy teoretycznej i wyniki przeprowadzonych badań oraz propozycja modelu wdrożenia ma znaczenie dla rozwoju dyscypliny naukowej poprzez sformułowanie nowych wniosków w zakresie form, korzyści i ograniczeń zaangażowania konsumentów w projektowanie oferty w zakresie działalności ekspozycyjnej i kulturalno-edukacyjnej w instytucjach kultury w Polsce. Metody projektowania produktu angażujące konsumentów opisane w literaturze dla działalności komercyjnej zostały w nowatorski sposób poddane analizie i weryfikacji z perspektywy możliwości ich wykorzystania w instytucjach kultury.

Naukowe opracowanie tematu, a następnie przeniesienie go na grunt praktyczny otwiera pole do wdrożenia nowoczesnych rozwiązań w zarządzaniu instytucjami kultury. Innowacyjne myślenie o ofercie dostarczanej przez instytucje kultury pozwoli tym instytucjom operować na coraz bardziej konkurencyjnym rynku spędzania wolnego czasu przy jednoczesnym zachowaniu walorów kulturowych oraz bez uszczerbku dla jakości prezentowanych treści kulturalnych. Wyniki prac stanowią również źródło wiedzy dla praktyków zajmujących się projektowaniem oferty i stawiających sobie za cel wdrożenie takiego podejścia do projektowania oferty w sektorze kultury, które zwiększa satysfakcję klienta.

Wypracowany model wdrożenia, choć dotyczy oferty instytucji prowadzących działalność wystawienniczą i kulturalno-edukacyjną, posiada spory potencjał do jego wykorzystania również przez inne instytucje kultury.

Ocenić można, że mimo pewnych trudności i ograniczeń angażowanie konsumentów może przynieść instytucji kultury wymierne korzyści. Jak wskazano we wstępie jest to sytuacja, w której obie strony wygrywają. Instytucja tworzy ofertę odpowiadającą na potrzeby rynku, na którym działa, a konsumenci chcą mieć lepszą i dopasowaną do siebie propozycję. Pojawiające się niekiedy obawy o to, że oferta straci na swojej jakości, są istotne, ale wydaje

się, że przy świadomym zarządzaniu procesem przez instytucję, nie stanowią poważnego zagrożenia. Dodatkowo trudno wyobrazić sobie, aby konsumentom korzystającym z oferty instytucji kultury, a to oni najchętniej się angażują, zależało na tym, aby obniżyć jej potencjał i walor dostarczanej przez nią oferty. W mojej ocenie można przyjąć, że zależy im na muzeum czy innym centrum kultury, które lubią i z oferty którego chętnie korzystają. Instytucje nie do końca jeszcze wiedzą, jak działać w tym obszarze. Wyrazić można nadzieję, że przedłożona praca będzie jednym z elementów, które im to ułatwią i pozwolą zainicjować transformację w kierunku instytucji zorientowanej na klienta.

Analizując wyniki przeprowadzonych w ramach rozprawy badań należy mieć na względzie również ich ograniczenia. Po pierwsze, do badania wytypowane zostały instytucje, które uprzednio prowadziły już pewne działania włączające konsumentów w swoją działalność. Zatem można założyć, że w tych organizacjach pewna przemiana już się rozpoczęła albo idea orientacji na klienta przyświecała im od samego powołania jednostki. Kolejne badania warto byłoby przeprowadzić na bardziej przekrojowej próbie instytucji kultury. Należy również pamiętać, że ankietowani byli konsumenci kultury, którzy wykazują się sporą aktywnością, zgodnie z założeniem, że to ta grupa będzie najmocniej i najchętniej się angażować, i że warto w pierwszym kroku skupić się na działaniach z tą społecznością. Kolejne badania powinny dotyczyć osób z założenia mniej zaangażowanych. W tym celu warto odnieść się do segmentacji klientów i powiązać kwestie dotyczące zaangażowania z poszczególnymi grupami odbiorców oferty kulturalnej. Rozszerzenie próby badawczej mogłoby ujawnić pewne korelacje, które w dość wąskiej grupie najbardziej zaangażowanych konsumentów nie zostały wykazane. Wyników badań konsumentów nie należy uogólniać na całą populację, a nawet nie powinno się stosować uogólnienia na wszystkich korzystających z kultury instytucjonalnej. Ponadto dalszych badań wymaga określenie pakietu mierników sukcesu dla instytucji kultury i stworzenie schematów do ich pomiaru tak, aby umożliwić instytucjom wymierną i dostosowaną do ich zakresu działalności ocenę ich wyników. Również analiza od strony badawczej kryteriów opłacalności wprowadzenia zmiany oferty kultury byłaby pomocna dla podjęcia decyzji o rozpoczęciu takiej transformacji, co mogłoby być wykorzystane przez kierownictwo instytucji do komunikacji do wewnątrz, ale również na zewnątrz w relacji do innych interesariuszy, w tym głównie organizatora. Przystępując do wdrożenia modelu należy uwzględnić jego ograniczenia omówione w podrozdziale V.2.

Podsumowując należy stwierdzić, że występuje duży potencjał w samych instytucjach i wśród konsumentów do włączenia ich w działalność instytucji, w tym w szczególności

prezentowane badania wykazały ten potencjał w zakresie współtworzenia oferty kulturalnej, biorąc pod uwagę satysfakcję konsumentów.

Bibliografia

Książki

1. Anders-Morawska J., Partycypacyjne praktyki z zakresu sztuki jako element zarządzania widownią w kontekście rozwoju miasta kreatywnego, [w:] Domański T. (red. nauk.), *Strategie budowania marki i rozwoju handlu. Nowe trendy i wyzwania dla marketingu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź-Warszawa 2020.
2. Ashworth G., *Planowanie dziedzictwa*, Międzynarodowe Centrum Kultury, Kraków 2015.
3. Bartosik M., *Zachowania konsumentów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2018.
4. Bearden W.O., Netemeyer R.G., *Handbook of Marketing Scales: Multi-item Measures for Marketing and Consumer Behavior Research*, Sage Publications, Thousand Oaks, London, New Delhi, 1999.
5. Bergman T., *Exhibiting Patriotism: Creating and Contesting Interpretations of American Historic Sites*, Routledge, Walnut Creek 2012.
6. Black G., *The engaging museum: Developing museums for visitor involvement*, Routledge, London 2005.
7. Booms B., Bitner M. J., Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firms, [w:] Donnelly J.H., George W.R. (red.), *Marketing of Services*, American Marketing Association, Michigan 1981, s. 47–51.
8. Bourdieu P., *Distinction: A social critique of the judgment of taste*, Harvard University Press, Cambridge, MA, 1984.
9. Brown A. S., Novak-Leonard J. L., Gilbride S., *Getting in on the Act: How Arts Groups are Creating Opportunities for Active Participation*, James Irvine Foundation, San Francisco 2011.
10. Bryson C., Clarifying the concept of student engagement, [w:] Bryson C. (red.), *Understanding and developing student engagement*, Routledge, Abingdon-Oxon 2014, s. 17–18.
11. Bywalec Cz., *Ekonomika i finanse gospodarstw domowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.
12. Cerrato P., Halamka J., Patient and Consumer Engagement, [w:] Cerrato P., Halamka J., *Realizing the Promise of Precision Medicine: The Role of Patient Data, Mobile Technology, and Consumer Engagement*, Academic Press, Cambridge 2018, <https://doi.org/10.1016/C2016-0-01772-2>, s. 183-193.
13. Colbert F., *Marketing culture and the arts*, HEC Montréal, Carmelle and Rémi Marcoux Chair in Arts Management, Montreal 2012.
14. Domański, T., New generation cultural and scientific institutions — dilemmas and strategic challenges, [w:] Domański, T. (red.), *The Role of Cultural Institutions and Events in the Marketing of Cities and Regions*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016, s. 167-180.
15. Falk J. H., Dierking L. D., Adams M., Living in a learning society: museums and free-choice learning, [w:] Macdonald S. (red.), *A companion to museum studies*, Blackwell Publishing, Oxford 2011, s. 323-339.
16. Gałuszka N., *Turystyka dziedzictwa. Poradnik dla organizacji pozarządowych* (pod redakcją: Kazior B., Zaręby D.), Biblioteka Partnerstwa, Kraków 2008.
17. Gawkowska A., Gliński P., Kościński A. (red.), *Teorie wspólnotowe a praktyka społeczna. Obywatelskość, Polityka, Lokalność*, IFIS PAN, Warszawa 2005.
18. Gottschalk I., *Kulturökonomik: Probleme, Fragestellungen und Antworten*, Springer VS, Wiesbaden 2016.

19. Gotwald B., *Komunikacja marketingowa w środowisku omnikanalowym. Potrzeby i zachowania konsumentów na rynku centrów nauki*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2020.
20. Gürbüz E., *Theory of New Product Development and Its Applications*, [w:] Oflazoglu S. (red.), *Marketing*, IntechOpen, London 2018, <http://dx.doi.org/10.5772/intechopen.74527>.
21. Hausner, J., *Rozwój społeczno-gospodarczy*, [w:] Hausner J., Karwinska A., Purchla J. (red. nauk.), *Kultura a rozwój*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2013.
22. Hedges M., Dunn S., *Crowds past, present and future (Chapter 9)*, [w:] Hedges M., Dunn S., *Academic Crowdsourcing in the Humanities*, Chandos Publishing, Sawston 2018, <https://doi.org/10.1016/C2015-0-04363-5>, s. 147-158.
23. Hedges M., Dunn S., *Roles and communities (Chapter 5)*, [w:] Hedges M., Dunn S., *Academic Crowdsourcing in the Humanities*, Chandos Publishing, Sawston 2018, <https://doi.org/10.1016/C2015-0-04363-5>, s. 71-85.
24. Hill E., O'Sullivan C., O'Sullivan T., *Creative Arts Marketing*, wyd. 2, Routledge, London 2003.
25. Hill L., O'Sullivan C., O'Sullivan T., *Creative Arts Marketing*, Butterworth-Heinemann, Oxford 2006.
26. Hill L., O'Sullivan C., O'Sullivan T., *Creative Arts Marketing*, Butterworth-Heinemann, Oxford 1997.
27. Hryniewicz J. (red.), *Spoločności lokalne u progu przemian ustrojowych*, Uniwersytet Warszawski, Instytut Gospodarki Przestrzennej, Warszawa 1990.
28. Ingle B.R., *Design Thinking dla przedsiębiorców i małych firm: potęga myślenia projektowego w codziennej pracy*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2015.
29. Jażdżewska I., *Statystyka. Podręcznik dla studentów turystyki i rekreacji*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2019.
30. Kłosiński W., *Kierunek kultura. W stronę żywego uczestnictwa w kulturze*, Mazowieckie Centrum Kultury i Sztuki, Warszawa 2011.
31. Knapp J., Zeratsky J., Kowitz B., *Pięciodniowy sprint. Rozwiązywanie trudnych problemów i testowanie pomysłów*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2017.
32. Kolb B.M., *Marketing for cultural organisations. New strategies for attracting audiences to classical music, dance, museums, theatre and opera*, Cengage Learning EMEA, London 2005.
33. Kosiada-Sylburska M., *Dlaczego konsumenci angażują się w przygotowanie usług w muzeach? Wstęp do badań*, [w:] Borodako K. (red.), *Turystyka w okresie pandemii*, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań 2021, s. 219-227.
34. Kosińska O., *Sektor kultury w Polsce. Organizacja, finanse, otoczenie* [w:] Pluszyńska A., Konior A., Gawel Ł. (red. nauk.), *Zarządzanie w kulturze. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2020.
35. Koskela-Huotari K., Vargo S.L., *Why service-dominant logic?*, [w:] Vargo S.L., Lusch R.F. (red.), *The SAGE Handbook of Service-Dominant Logic*, SAGE Publications Inc, London 2018, s. 40-57.
36. Kosłowski S., *Bliższe spojrzenie na kulturę miejską. Wystawy jako fora przedstawiające współczesność* [w:] Kwiecińska M. (red. nauk.), *Niematerialne dziedzictwo miasta. Muzealizacja, ochrona, edukacja*, Muzeum Historyczne Miasta Krakowa, Kraków 2016, s. 178-184.
37. Kosłowski S., *Stadtleben unter der Lupe. Ausstellungen als Foren der Gegenwartsvergegenwärtigung*, [w:] Rupprecht I., Stäbler W., Wapenhensch S. (red.), *Der Spiegel der Stadtkultur. Stadtmuseen vor neuen Herausforderungen*, Münchner Stadtmuseum, München 2016, s. 65-71.
38. Kotler P., Keller K., *Marketing Management*, Pearson, Upper Saddle River, NJ 2006.
39. Kotler P., *Marketing*, Wyd. "Rebis", Poznań 2005.

40. Kowalik W., Matlak M., Nowak A., Noworól K., Noworól Z., *Kultura lokalnie. Między uczestnictwem w kulturze a partycypacją w zarządzaniu*, Małopolski Instytut Kultury, Kraków 2011.
41. Krajewski M., Instytucje kultury a uczestnicy kultury. Nowe relacje. Przykład: MS2 w Łodzi, [w:] Śliwa M. (red.), *Strategie dla kultury. Kultura dla rozwoju. Zarządzanie strategiczne instytucją kultury*, Małopolski Instytut Kultury, Kraków 2011.
42. Krawiec W., *Zarządzenie wartościami dla klienta a marketing doświadczeń w instytucjach kultury. Działania współczesnego teatru i filharmonii*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2020.
43. Krowicki P., Konceptualizacja pojęcia customer engagement, [w:] Lisiński M., Dzieńdziora J. (red.), *Współczesne uwarunkowania zarządzania organizacjami w kontekście badań młodych naukowców*, Wydawnictwo Naukowe Akademii WSB, Dąbrowa Górnicza 2021.
44. Kucharski J., *Kultura na rynku. Wybrane zagadnienia z zarządzania, marketingu i ekonomiki w sferze kultury*, Wydawnictwo WAM, Kraków 2017.
45. Kurczewski J. (red.), *Lokalne społeczności obywatelskie*, Ośrodek Badań Społecznych ISNS Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2003.
46. Lewenstein B., *Wspólnota społeczna a uczestnictwo lokalne*, Instytut Stosowanych Nauk Społecznych Uniwersytet Warszawski, Warszawa 1999.
47. Liedtka J., Ogilvie T., *Designing for Growth: A Design Thinking Tool Kit for Managers*, Columbia Business School Publishing, New York 2011.
48. Lusch R.F., Vargo S.L., An overview of service-dominant logic, [w:] R Vargo S.L., Lusch R.F. (red.), *The SAGE Handbook of Service-Dominant Logic*, SAGE Publications Inc, London 2018.
49. Lusch R.F., Vargo S.L., *Service-dominant Logic: Premises, Perspectives, Possibilities*, Cambridge University Press, Cambridge 2014.
50. McCarthy E.J., *Basic Marketing: A Managerial Approach*, Richard D. Irwin, Inc., Madison 1960.
51. Michalski E., *Marketing. Podręcznik Akademicki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
52. Niestrój R., Rynkowa wartość strategii produktu, [w:] Czubała A. (red.), *Marketingowe strategie budowania wartości przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2006.
53. Obłój K., *Pasja i dyscyplina strategii. Jak z marzeń i decyzji zbudować sukces firmy*, PARP, Poltext, Warszawa 2013.
54. Obłój K., *Praktyka strategii firmy. Jak zarządzać przeszłością, radzić sobie z teraźniejszością i tworzyć przyszłość*, Poltext, Warszawa 2017.
55. Osterwalder A., Pigneur Y., *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, Wiley, Hoboken 2010.
56. Otto J., *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, C.H. Beck, Warszawa 2004.
57. Patterson P., Yu T., de Ruyter K. Understanding Customer Engagement in Services, *Advancing Theory, Maintaining Relevance, Proceedings of ANZMAC 2006 Conference*, Queensland University of Technology, School of Advertising, Marketing and Public Relations, Brisbane 2006, s. 493-494.
58. Pawłowska B., Witkowska J., Nieżurawski L., *Nowoczesne koncepcje strategii orientacji na klienta*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2015.
59. Piller F.T., Lindgens R.E., Customer co-creation: moving beyond market research to reduce the risk in new product development (chapter 10), [w:] Horne, L. (red.), *New Product Development in Textiles*, Woodhead Publishing, Sawston 2012, <https://doi.org/10.1533/9780857095190.2.175>, s. 175-189.

60. Pluszyńska A., Laberschek M., Marketing w organizacjach kultury. Zastosowanie koncepcji marketingu mix na przykładach, [w:] Pluszyńska A., Konior A., Gawęł Ł. (red. nauk.), *Zarządzanie w kulturze. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2020.
61. Prentice R., Tourist motivation and typologies, [w:] Lew A. A., Hall M. C., Williams M. A. (red.), *A companion to tourism*, Blackwell Publishing, Oxford 2004, s. 498-509.
62. Ramalingam P.S., Muthunayagam S., Medical device portfolio cleanup (chapter 9), [w:] Srinivasan P., Shanmugam T., Chokkalingam L., Bakthavachalam P. (red.), *Trends in Development of Medical Devices*, Academic Press, Cambridge 2020, <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-820960-8.00012-5>, s. 155-176.
63. Rampersad, H.K., *Authentic Personal Brand Coaching; Entrepreneurial Leadership Brand Coaching for Sustainable High Performance*, Information Age Publishing, Charlotte 2015.
64. Rampersad, H.K., *Authentic Personal Branding: A new blueprint for building and aligning a powerful leadership brand*, Information Age Publishing, Charlotte 2009.
65. Rogers E., *Diffusion of Innovations*, The Free Press, New York 1962.
66. Rudolf W., *Zarządzanie publiczne w lokalnym sektorze kultury*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2020.
67. Samis P.S., Michaelson M., *Creating the Visitor-Centered Museum*, First edition, Routledge, London 2017.
68. Serrell B., *Judging Exhibitions: A Framework for Assessing Excellence*, Left Coast Press, Walnut Creek 2006.
69. Smoleń T., Rola marketingu w kreowaniu popytu na dobra kultury, [w:] Duliniec E., Garbarski L., Mazur J., Strzyżewska M., Wrzosek W. (red.), *Ekspansja czy regres marketingu?*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2006.
70. Sobczyk M., *Statystyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN S.A., Warszawa 2007.
71. Sobocińska M., *Uwarunkowania i perspektywy rozwoju orientacji rynkowej w podmiotach strefy kultury*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2015.
72. Sobocińska M., Wyzwania dla rynku kultury w kontekście procesów integracyjnych, [w:] Karwowski J. (red.), *Polski konsument i przedsiębiorstwo na jednolitym europejskim rynku*, Wydawnictwo printshop Artur Piskala, Szczecin 2005.
73. Sobocińska M., *Zachowania nabywców na rynku dóbr i usług kultury*, PWE, Warszawa 2008.
74. Stebbins R., *Leisure and consumption: Common ground / separate worlds*, Palgrave, Londyn 2009.
75. Szromnik A., *Marketing dziedzictwa kulturowego – obiekt zabytkowy na rynku*, Wydawnictwo: C.H. Beck, Warszawa 2022
76. Throsby D., *Ekonomia i kultura*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2010.
77. Villeneuve P., Love A.R., *Visitor-Centered Exhibitions and Edu-Curation in Art Museums*, Maryland, Rowman & Littlefield Publishers, Lanham 2017.
78. Walter M., Migration Museum Project [w:] Kwiecińska M. (red. nauk.), *Niematerialne dziedzictwo miasta. Muzealizacja, ochrona, edukacja*, Muzeum Historyczne Miasta Krakowa, Kraków 2016, s. 191-201.
79. Warowicki M., Woźniak Z. (red.), *Aktywność obywatelska w rozwoju społeczności lokalnej. Od komunikacji do współpracy*, Municipium, Warszawa 2001.
80. Witkowski W., *Ekonomia kultury i zasady budowania innowacyjnej przedsiębiorczości w instytucjach kultury w Polsce*, [w:] Brzozowska A., Kłobukowski P. (red. nauk.), *Przedsiębiorczość: technologia i ludzie*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2015.
81. Wróblewski Ł. (red.), *Marketingowe oraz społeczne aspekty zarządzania w kulturze*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2017.

82. Zafer A.S., *Authentic Customer Centricity. A Journey Towards Sustainable Customer Experience*, Information Age Publishing, Charlotte 2015.
83. Zimnica-Kuzioła E., *Światła na widownię. Socjologiczne studium publiczności teatralnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2003.

Artykuły

1. Abe S., Tsutsui Y., Mitake Y., Sholihah M., Hara N., Shimomura Y., An Asymmetry Analysis Method to Support Value Co-creation in Product/Service Design, *Procedia CIRP*, 2019, Vol. 84, s. 442-446.
2. Ahmad W., Sun J., Modeling consumer distrust of online hotel reviews, *International Journal of Hospitality Management*, 2018, Vol. 71, s. 77-90.
3. Ahn J., Lee C.-K., Back K.-L., Schmitt A., Brand experiential value for creating integrated resort customers' co-creation behaviour, *International Journal of Hospitality Management*, 2019, Vol. 81, s. 104-112.
4. Altun K., Dereli T., Baykasoğlu A., Development of a framework for customer co-creation in NPD through multi-issue negotiation with issue trade-offs, *Expert Systems with Applications*, 2013, Vol. 40, No. 315, s. 873-880.
5. Altun K., von Zedtwitz M., Dereli T., Multi-issue negotiation in quality function deployment: Modified Even-Swaps in new product development, *Computers & Industrial Engineering*, 2016, Vol. 92, s. 31-49.
6. Alves H., Fernandes C., Mário Raposo M., Value co-creation: Concept and contexts of application and study, *Journal of Business Research*, 2016, Vol. 69, No. 5, s. 1626-1633.
7. Andreu L., Sanchez I., Mele C., Value co-creation among retailers and consumers: new insights into the furniture market, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 2010, Vol. 17, No. 4, s. 241-250.
8. Anila S., Inclusion Requires Fracturing, *Journal of Museum Education*, 2017, Vol. 42, No. 2, s. 108-119.
9. Anker T.B., Sparks L., Moutinho L., Grönroos C., Consumer dominant value creation: a theoretical response to the recent call for a consumer dominant logic for marketing, *European Journal of Marketing*, 2015, Vol. 49, No. 3/4, s. 532-560.
10. Arnould E., Animating the big middle, *Journal of Retailing*, 2005, Vol. 81, No. 2, s. 89-96.
11. Arto Tolonen A., Shahmarichatghieh M., Harkonen J., Haapasalo H., Product portfolio management – Targets and key performance indicators for product portfolio renewal over life cycle, *International Journal of Production Economics*, 2015, Vol. 170, Part B, s. 468-477.
12. Assiouras I., Skourtis G., Giannopoulos A., Buhalis D., Koniordos M., Value co-creation and customer citizenship behavior, *Annals of Tourism Research*, 2019, Vol. 78, Art. 102742.
13. Auh S., Bell S.J., McLeod C.S., Shih E., Co-production and customer loyalty in financial services, *Journal of Retailing*, 2007, Vol. 83, No. 3, s. 359-370.
14. Ayala I., Cuenca-Amigo M., Cuenca J., Examining the state of the art of audience development in museums and heritage organisations: a systematic literature review, *Museum Management and Curatorship*, 2020, Vol. 35, No. 3, s. 306-327.
15. Baehre S., O'Dwyer M., O'Malley L., Lee N., The use of Net Promoter Score (NPS) to predict sales growth: insights from an empirical investigation, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2022, Vol. 50, s. 67-84.
16. Bal A.S., Weidner K., Hanna R., Mills A.J., Crowdsourcing and brand control, *Business Horizons*, 2017, Vol. 60, No. 2, s. 219-222.

17. Ballantyne D., Varey R.J., The service-dominant logic and the future of marketing, *Service Management*, 2008, Vol. 36, s. 11–14.
18. Ballantyne R., Packer J., Falk J., Visitors' learning for environmental: testing short- and long-term impacts of wildlife tourism experiences using structural equation modelling, *Tourism Management*, 2011, Vol. 32, No. 6, s. 1243-1252.
19. Baloglu S., Image variations of Turkey by familiarity index: informational and experiential dimensions, *Tourism Management*, 2001, Vol. 22, s. 127-133.
20. Baloglu S., Uysal M., Market segments of push and pull motivations: a canonical correlation approach, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 1996, Vol. 8, No. 3, s. 32-38.
21. Baran G., Marketing współtworzenia wartości z klientem jako instrument tworzenia innowacji, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 2017, nr 458, s. 9-22.
22. Barron P., Leask A., Visitor engagement at museums: Generation Y and 'Lates' events at the National Museum of Scotland, *Museum Management and Curatorship*, 2017, Vol. 32, No. 5, s. 473-490, DOI: 10.1080/09647775.2017.1367259.
23. Baruk A. I., Iwanicka A., Aktywność prosumpcyjna polskich nabywców na rynku dóbr konsumpcyjnych, *Handel Wewnętrzny*, 2016, nr 3, s. 38–39.
24. Baruk A., Prosumeric activity of contemporary final purchasers vs. their relationships with offerors, *Zeszyty Naukowe SGGW, Polityki Europejskie, Finanse i Marketing*, 2020, nr 24 (73), s. 7-19.
25. Baruk A. I., Współdziałanie nabywców finalnych z oferentami a preferencje dotyczące środowiska tej współpracy i osiągniętych dzięki niej korzyści, *Przegląd Organizacji*, 2021, nr 5, s. 11-19.
26. Bendapudi N. and Leone R.P., Psychological implications of customer participation in co-production, *Journal of Marketing*, 2003, Vol. 67, No. 1, s. 14-28.
27. Bettencourt L.A., Customer voluntary performance: customers as partners in service delivery, *Journal of Retailing*, 1997, Vol. 73, s. 383–406.
28. Bloxam E., Ancient Quarries in Mind: Pathways to a More Accessible Significance, *World Archaeology*, 2011, Vol. 43, No. 2, s. 149–166, DOI:10.1080/00438243.2011.579481.
29. Bogers M., Afuah A., Bastian B., Users as innovators: A review, critique, and future research directions, *Journal of Management*, 2010, Vol. 36, No. 4, s. 857–875.
30. Boguszewicz-Kreft M., Doświadczenie jako propozycja wartości dla klienta, *Zeszyty Naukowe. Polityki Europejskie, Finanse i Marketing*, 2010, nr 3(52), s. 81–83.
31. Bolton R., Saxena-Iyer S., Interactive services: A framework, synthesis and research directions, *Journal of Interactive Marketing*, 2009, Vol. 23, No. 1, s. 91–104.
32. Bonsu S.K., Darmody A., Co-creating second life market-consumer cooperation in contemporary economy, *Journal of Macromarketing*, 2008, Vol. 28, No. 4, s. 355–368.
33. Bowden J.L.H., The Process of Customer Engagement – A Conceptual Framework, *Journal of Marketing Theory*, 2009, Vol. 17, No. 1, s. 63-74.
34. Brodie R.J., Hollebeek L.D., Juric B., Ilic A., Customer Engagement – Conceptual Domain, Fundamental Propositions, and Implications for Research, *Journal of Service Research*, 2011, Vol. 14, No. 3, s. 252-271.
35. Brodie R.J., Ilic A., Juric B., Hollebeek L., Consumer engagement in a virtual brand community: An exploratory analysis, *Journal of Business Research*, 2013, Vol. 66, No. 1, s. 105-114.
36. Brown T., Wyatt J., Desing Thinking for Social Innovation, *Stanford Social Innovation Review, Development Outreach*, 2010, Vol. 12, No. 1, s. 29-43.

37. Bryła P., Creating and Delivering Value for Consumers of Healthy Food – a Case Study of Organic Farma Zdrowia S.A., *Journal of Management and Business Administration. Central Europe*, 2017, Vol. 25, No. 4, s. 55-74.
38. Bryła P., Self-reported Effects of and Satisfaction with International Student Mobility: A Large-scale Survey among Polish Former Erasmus Students, *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 2015, Vol. 191, s. 2074-2082.
39. Brzozowski T., Oczekiwania i zadowolenie klienta jako wyznacznik kierunków doskonalenia znormalizowanych systemów zarządzania, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu: Orientacja na klienta jako kryterium doskonałości*, 2011, tom 43, nr 151, s. 57-63.
40. Calder B.J., Malthouse E.C., Schaedel U., An Experimental Study of the Relationship between Online Engagement and Advertising Effectiveness, *Journal of Interactive Marketing*, 2019, Vol. 23, No. 4, s. 321-331.
41. Calver S.J., Page S.J., Enlightened hedonism: Exploring the relationship of service value, visitor knowledge and interest, to visitor enjoyment at heritage attractions, *Tourism Management*, 2013, Vol. 39, s. 23-36
42. Camarero C., Garrido M.J., The role of technological and organizational innovation in the relation between market orientation and performance in cultural organizations, *European Journal of Innovation Management*, 2008, Vol. 11, No. 3, s. 413-434.
43. Camarero, C.; Garrido, M. J., The Influence of Market and Product Orientation on Museum Performance, *International Journal of Arts Management*, 2008, Vol. 10, No. 2, s. 14–26.
44. Campos A.C., Mendes J., do Valle P.O., Scott N., Co-creating animal-based tourist experiences: Attention, involvement and memorability, *Tourism Management*, 2017, Vol. 63, s. 100-114.
45. Carmel E., Whitaker R.D., George J.F., PD and Joint Application Design: A Transatlantic Comparison, *Communications of the ACM*, 1993, Vol. 36, No. 6, s. 40-48.
46. Carmen A., Carmen C., Garrido M.J., A journey through the museum: Visit factors that prevent or further visitor satiation, *Annals of Tourism Research*, 2018, Vol. 73, s. 48-61.
47. Carr J., Decreton L., Qin W., Rojas B., Rossochacki T., Wen Yang Y., Social media in product development, *Food Quality and Preference*, 2015, Vol. 40, Part B, s. 354-364.
48. Cellina F., Castri R., Simão J.V., Granato P., Co-creating app-based policy measures for mobility behavior change: A trigger for novel governance practices at the urban level, *Sustainable Cities and Society*, 2020, Vol. 53, Art. 101911.
49. Cermak D.S.P., File K.M., Prince R.A., Customer Participation in Service Specification and Delivery, *Journal of Applied Business Research*, 1994, Vol. 10, No. 2, s. 90-100.
50. Cerquetti M., Nanni C., Vitale C., Managing the landscape as a common good? Evidence from the case of “Mutonia” (Italy), *Land Use Policy*, 2019, Vol. 87, Art. 104022.
51. Chan K.W., Li S.Y., Zhu J.J., Fostering Customer Ideation in Crowdsourcing Community: The Role of Peer-to-peer and Peer-to-firm Interactions, *Journal of Interactive Marketing*, 2015, Vol. 31, s. 42-62.
52. Chan K.W., Li S.Y., Zhu J.J., Good to Be Novel? Understanding How Idea Feasibility Affects Idea Adoption Decision Making in Crowdsourcing, *Journal of Interactive Marketing*, 2018, Vol. 43, s. 52-68.
53. Chandler J.D., Vargo S.L., Contextualization and value-in-context: How context frames exchange, *Marketing Theory*, 2011, Vol. 11, No. 1, s. 35–49.
54. Chathoth P.K., Ungson G.R., Altinay L., Chan E.S.W., Harrington R., Okumus F., Barriers affecting organisational adoption of higher order customer engagement in tourism service interactions, *Tourism Management*, 2014, Vol. 42, s. 181-193.
55. Chen C.-W., Incorporating artistic thinking into sustainability, *Journal of Cleaner Production*, 2018, Vol. 198, s. 1007-1012.

56. Cheung M.-S., Myers M.B., Mentzer J.T., Does relationship learning lead to relationship value? A cross-national supply chain investigation, *Journal of Operations Management*, 2010, Vol. 28, No. 6, s. 472–487.
57. Chih Y.-Y., Zwikael O., Restubog S.L.D., Enhancing value co-creation in professional service projects: The roles of professionals, clients and their effective interactions, *International Journal of Project Management*, 2019, Vol. 37, No. 5, s. 599-615.
58. Claycomb C., Lengnick-Hall C.A., Inks L.W., The customer as a productive resource: a pilot study and strategic implications, *Journal of Business Strategies*, 2001, Vol. 18, No. 1, s. 47–69.
59. Coelho P.S., Rita P., Santos Z.R., On the relationship between consumer-brand identification, brand community, and brand loyalty, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 2018, Vol. 43, s. 101-110.
60. Cooper, R.G., Edgett, S.J., Kleinschmidt, E.J., New product portfolio management: practices and performance, *Journal of Product Innovation Management*, 1999, Vol. 16, No. 4, s. 333-351.
61. Cova B., Dalli D., Working consumers: The next step in marketing theory?, *Marketing Theory*, 2009, Vol. 9, No. 3, s. 315–339.
62. Cova B., Salle R., Marketing solutions in accordance with the S-D logic: Cocreating value with customer network actors, *Industrial Marketing Management*, 2008, Vol. 37, No. 3, s. 270–277.
63. Davies S.M., The co-production of temporary museum exhibitions, *Museum Management and Curatorship*, 2010, Vol. 25, No. 3, s. 305-321, DOI: 10.1080/09647775.2010.498988.
64. Davis S.W, Horváth C., Gretry A., Belei N., Say what? How the interplay of tweet readability and brand hedonism affects consumer engagement, *Journal of Business Research*, 2019, Vol. 100, s. 150-164.
65. Day G.S., Creating a Superior Customer-Relating Capability, *MIT Sloan Management Review*, 2003, Vol. 44, No. 3, s. 77-82.
66. De Almeida S.O., Scaraboto D., Dos Santos Fleck J.P., Dalmoro M., Seriously Engaged Consumers: Navigating Between Work and Play in Online Brand Communities, *Journal of Interactive Marketing*, 2018, Vol. 44, s. 29-42.
67. Delińska L., Koncepcja marketingu doświadczeń w nowych mediach, *Zarządzanie i Finanse*, 2017, tom 15, nr 1, s. 82.
68. Dellaert B.G.C., The Consumer Production Journey: Marketing to Consumers as Co-producers in the Sharing Economy, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2019, Vol. 47, s. 238–254.
69. Deng X., Unnava H. R., Lee H., “Too true to be good?” when virtual reality decreases interest in actual reality, *Journal of Business Research*, 2019, Vol. 100, s. 561-570.
70. Dessart L., Pitardi V., How stories generate consumer engagement: An exploratory study, *Journal of Business Research*, 2019, Vol. 104, s. 183-195.
71. Dhebar A., Toward a compelling customer touchpoint architecture, *Business Horizons*, 2013, Vol. 56, No. 2, s. 199-205.
72. DiCindio C., Driven by Curiosity: Creating Opportunities for Exploration on Guided Tours in Art Museums, *Art Education*, 2020, Vol. 73, No. 2, s. 43-48.
73. Dijkmans C., Kerkhof P., Beukeboom C.J., A stage to engage: Social media use and corporate reputation, *Tourism Management*, 2015, Vol. 47, s. 58-67.
74. Djelassi S., Decoopman I., Customers' participation in product development through crowdsourcing: Issues and implications, *Industrial Marketing Management*, 2013, Vol. 42, No. 5, s. 683-692.
75. Dong B., Evans K.R., Zou S. The effects of customer participation in co-created service recovery, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2008, Vol. 36, s. 123–137.
76. Edvardsson B., Enquist B., Johnston R., Cocreating customer value through hyperreality in the prepurchase service experience, *Journal of Service Research*, 2005, Vol. 8, No. 2, s. 149–161.

77. Edvardsson B., Tronvoll B., Gruber T., Expanding understanding of service exchange and value co-creation : A social construction approach, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2011, Vol. 39, s. 327–339.
78. Ernst D., Esche C., Erbslöh U., The art museum as lab to re-calibrate values towards sustainable development, *Journal of Cleaner Production*, 2016, Vol. 1351, s. 1446-1460.
79. Etgar M., A descriptive model of the consumer co-production process, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2008, Vol. 36, s. 97–108.
80. Fan Y., Luo J. M., Impact of generativity on museum visitors' engagement, experience, and psychological well-being, *Tourism Management Perspectives*, 2022, Vol. 42, Art. 100958, <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2022.100958>.
81. Fernandez-Lores S., Crespo-Tejero N., Fernández-Hernández R., Driving traffic to the museum: The role of the digital communication tools, *Technological Forecasting and Social Change*, 2022, Vol. 174, Art. 121273, <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121273>.
82. Florea N.V., Tănăsescu D.A., Duică A., Enabling Customer-Centricity and Relationship Management Using Net Promoter Score, *Valahian Journal of Economic Studies*, 2018, Vol. 9., No. 2, s. 115–126.
83. Flores J.I.A., Torres N.H.J., El estado del arte de la orientación al mercado en las organizaciones culturales, *Contaduría y Administración*, 2014, Vol. 59, No. 1, s. 259-282.
84. Fomichova O. S., Fomichov V. A., A New Paradigm for Constructing Children-Oriented Web-Sites of Art Museums., *Technology and Society*, 2003, Vol. 6, No. 3, s. 24–29.
85. Foster M.M., Earl P.E., Haines T.P., Mitchell G.K., Unravelling the concept of consumer preference: Implications for health policy and optimal planning in primary care, *Health Policy*, 2010, Vol. 97, No. 2-3, s. 105-112.
86. Fournier S., Avery J., The uninvited brand, *Business Horizons*, 2011, Vol. 54, No. 3, s. 193-207
87. Franke N., Schreier M., Product uniqueness as a driver of customer utility in mass customization, *Marketing Letters*, 2008, Vol. 19, No. 2, s. 93–107.
88. Fronzetti Colladon A., Grippa F., Innarella R., Studying the association of online brand importance with museum visitors: An application of the semantic brand score, *Tourism Management Perspectives*, 2020, Vol. 33, Art. 100588.
89. Fueller J., Refining virtual co-creation from a consumer perspective, *California Management Review*, 2010, Vol. 52, No. 2, s. 98–122.
90. Fyrberg A., Juriado R., What about interaction? Networks and brands as integrators within service-dominant logic, *Journal of Service Management*, 2009, Vol. 20, No. 3–4, s. 420–432.
91. Gainer B., Padanyi P., Applying the marketing concept to cultural organisations: An empirical study of the relationship between market orientation and performance, *International Journal of Nonprofit & Voluntary Sector Marketing*, 2002, Vol. 7, No. 2, s. 182-193.
92. Gainer B., Padanyi P., The relationship between market-oriented activities and market-oriented culture: implications for the development of market orientation in nonprofit service organizations, *Journal of Business Research*, 2005, Vol. 58, No. 6, s. 854-862.
93. Gangale F., Mengolini A., Onyeji I., Consumer engagement: An insight from smart grid projects in Europe, *Energy Policy*, 2013, Vol. 60, s. 621-628.
94. Gawęł Ł., Strategie marketingowe w muzeach, *Zarządzanie w kulturze*, 2019, nr 20, z. 4, s. 489–502.
95. George G., Bock A.J., The business model in practice and its implications for entrepreneurship research, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2011, Vol. 35, No. 1, s. 83–111.
96. Gigliotti A, Meyers J, Morgan N.A., Pingitore G., Rego L.L., NPS Not the Only Way, *Marketing News*, 2007, Vol. 41, No. 15, s. 48-52.

97. González-Mansilla O., Berenguer-Contrí G., Serra-Cantalops A., The impact of value co-creation on hotel brand equity and customer satisfaction, *Tourism Management*, 2019, Vol. 75, s. 51-65.
98. Green Atkins K., Kim Y., Smart shopping: conceptualization and measurement, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 2012, Vol. 40, No. 5, s. 360-375. <https://doi.org/10.1108/09590551211222349>.
99. Gregor B., Gotwald B., Chances and Challenges for Contemporary Business – from Human-Centred Design Philosophy to Omnichannel Environment, *Handel Wewnętrzny*, 2018, nr 5(376), s. 73-80.
100. Grönroos C., Ravald A., Service as business logic: Implications for value creation and marketing, *Journal of Service Management*, 2011, Vol. 22, No. 1, s. 5–22.
101. Grönroos C., Service logic revisited: who creates value? And who co-creates?, *European Business Review*, 2008, Vol. 20, No. 4, s. 298-314.
102. Grönroos C., Value co-creation in service logic: a critical analysis, *Marketing Theory*, 2011, Vol. 11, No. 3, s. 279-301.
103. Grönroos C., On value and value creation in service: a management perspective, *Journal of Creating Value*, 2017, Vol. 3, No. 2, s. 125-141.
104. Grönroos C., Voima P., Critical service logic: Making sense of value creation and co-creation, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2013, Vol. 41, No. 2, s. 133–150.
105. Gursoy G., McCleary K. W., An integrative model of tourist's information search behavior, *Annals of Tourism Research*, 2004, Vol. 31, No. 2, s. 353-373.
106. Hall-Phillips A., Park J., Chung T-L., Anaza N.A., Rathod S.R., I (heart) social ventures: Identification and social media engagement, *Journal of Business Research*, 2016, Vol. 69, No. 2, s. 484-491.
107. Hamilton K., Alexander M., Organic community tourism: a co-created approach, *Annals of Tourism Research*, 2013, Vol. 42, s. 169-190.
108. Hanna R., Rohm A., Crittenden V.L., We're all connected: The power of the social media ecosystem, *Business Horizons*, 2011, Vol. 54, No. 3, s. 265-273.
109. Hansen A.V., Value co-creation in service marketing: A critical (re)view, *International Journal of Innovation Studies*, 2019, Vol. 3, No. 4, s. 73-83.
110. Hautz J., Füller J., Hutter K., Thüridl C., Let Users Generate Your Video Ads? The Impact of Video Source and Quality on Consumers' Perceptions and Intended Behaviors, *Journal of Interactive Marketing*, 2014, Vol. 28, No. 1, s. 1-15.
111. He Z., Wu L., Li X. (R.), When art meets tech: The role of augmented reality in enhancing museum experiences and purchase intentions, *Tourism Management*, 2018, Vol. 68, s. 127-139.
112. Heesup H., Wansoo K., Sanghyeop L., Stimulating visitors' goal-directed behavior for environmentally responsible museums: Testing the role of moderator variables, *Journal of Destination Marketing & Management*, 2018, Vol. 8, s. 290-300.
113. Heinonen K., Strandvik T., Mickelsson K.-J., Edvardsson B., Sundström E., Andersson P., A customer-dominant logic of service, *Journal of Service Management*, 2010, Vol. 21, No. 4, s. 531–548.
114. Heinonen K., Strandvik T., Reflections on customers' primary role in markets, *European Management Journal*, 2017, Vol. 36, No. 1, s. 1-11.
115. Heinonen K., Strandvik T., Voima P., Customer dominant value formation in service, *European Business Review*, 2013, Vol. 25, No. 2, s. 104-123.
116. Hibbard J.H., Mahoney E., Toward a theory of patient and consumer activation, *Patient Education and Counseling*, 2010, Vol. 78, No. 3, s. 377-381.

117. Hirschman E.C., Aesthetics, Ideologies and the Limits of the Marketing Concept, *Journal of Marketing*, 1983, Vol. 47, No. 3, s. 45-55.
118. Hlee S., Yhee Y., Chung N., Koo C., Service Innovation by Design Thinking Methods: A Case of Seoul Children's Grand Park (SCGP), *E-review of Tourism Research*, 2019, Vol. 17, No. 2, s. 271-291.
119. Ho C. I., Lin M. H., Chen H.-M., Web users' behavioural patterns of tourism information search: from online to offline, *Tourism Management*, 2012, Vol. 33, No. 6, s. 1468-1482.
120. Hollebeek L.D., Srivastavac R.K., Chen T., S-D logic-informed customer engagement: integrative framework, revised fundamental propositions, and application to CRM, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2016, Vol. 47, s. 163–164.
121. Hollebeek L.D., Demystifying Customer Brand Engagement – Exploring the Loyalty Nexus, *Journal of Marketing Management*, 2011, Vol. 27, No. 7/8, s. 785-807.
122. Hollebeek L.D., Exploring Customer Brand Management – Definition and Themes, *Journal of Strategic Marketing*, 2011, Vol. 19, No. 7, s. 555-573.
123. Holt D. B., Does cultural capital structure American consumption? *Journal of Consumer Research*, 1998, Vol. 25, No. 1, s. 1-25.
124. Hooper-Greenhill E., Changing Values in the Art Museum: Rethinking Communication and Learning, *International Journal of Heritage Studies*, 2000, Vol. 6, No. 1, s. 9-31, DOI:10.1080/135272500363715.
125. Howcroft B., Hamilton R., Hewer P., Customer Involvement and Interaction in Retail Banking: An Examination of Risk and Confidence in the Purchase of Financial Products, *Journal of Services Marketing*, 2007, Vol. 21, No. 7, s. 481-491.
126. Hoyer W.D., Chandy R., Dorotic M., Krafft M., Singh S.S., Consumer cocreation in new product development, *Journal of Service Research*, 2010, Vol. 13, No. 3, s. 283–296.
127. Hsieh S.H., Chang A., The Psychological Mechanism of Brand Co-creation Engagement, *Journal of Interactive Marketing*, 2016, Vol. 33, s. 13-26.
128. Iso-Ahola S. E., Toward a social psychological theory of tourism motivation: a rejoinder, *Annals of Tourism Research*, 1982, Vol. 9, No. 2, s. 256-262.
129. Iwaszkiewicz M., (we współpracy z Okupnik M.), Uwarunkowania i odrębności w zarządzaniu podmiotami na rynku kultury, *Zarządzanie w kulturze*, 2008, tom 9, s. 9-16.
130. Izquierdo C.C., Samaniego M.J.G, How alternative marketing strategies impact the performance of Spanish museums, *Journal of Management Development*, 2007, Vol. 26, No. 9, s. 809-831.
131. Jaakkola E., Alexande M., The role of customer engagement behavior in value co-creation. A service system perspective, *Journal of Service Research*, 2015, Vol. 17, No. 3, s. 247-261.
132. Jancovich L., Breaking Down the Fourth Wall in Arts Management: The Implications of Engaging Users in Decision-Making, *International Journal of Arts Management*, 2015, Vol. 18, No. 1, s. 14–28.
133. Janicka-Olejnik E., Uczestnictwo Polaków w kulturze w świetle aktualnych raportów, *Studia BAS*, 2016, nr 2(46), s. 74.
134. Janiszewska K., Implikacje doświadczania marki w zachowaniach konsumentów, *Konsumpcja i Rozwój*, 2014, nr 1, s. 67.
135. Jaworski B. J., Kohli A. K., Market orientation: Antecedents and consequences, *Journal of Marketing*, 1993, Vol. 57, No. 3, s. 53-70.
136. Jiao J.(R.), Zhang Y., Wang Y., A heuristic genetic algorithm for product portfolio planning, *Computers & Operations Research*, 2007, Vol. 34, No. 6, s. 1777-1799.
137. Johnston K.A., Lane A.B., Communication with intent: A typology of communicative interaction in engagement, *Public Relations Review*, 2021, Vol. 47, Art. 101925.

138. Jreissat M., Isaev S., Moreno M., Makatsoris C., Consumer Driven New Product Development in Future Re-Distributed Models of Sustainable Production and Consumption, *Procedia CIRP*, 2017, Vol. 63, s. 698-703.
139. Jugend D., da Silva S.L., Salgado M.H., Miguel P.A.C., Product portfolio management and performance: Evidence from a survey of innovative Brazilian companies, *Journal of Business Research*, 2016, Vol. 69, No. 11, s. 5095-5100.
140. Jugend D., Leoni J.N., Product Portfolio Management in Brazilian Technology-based Companies: Case Studies in Medium and Large Companies, *Procedia Manufacturing*, 2015, Vol. 3, s. 6528-6535.
141. Jung J.H., Yoo J., The effects of deviant customer-oriented behaviors on service friendship: the moderating role of co-production, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 2019, Vol. 48, s. 60-69.
142. Kang M., Gretzel U., Perceptions of museum podcast tours: Effects of consumer innovativeness, Internet familiarity and podcasting affinity on performance expectancies, *Tourism Management Perspectives*, 2012, Vol. 4, s. 155-163.
143. Kannisto P., "I'M NOT A TARGET MARKET": Power asymmetries in market segmentation, *Tourism Management Perspectives*, 2016, Vol. 20, s. 174-180.
144. Kara A., Spillan J.E., DeShields Jr. O.W., An empirical investigation of the link between market orientation and business performance in nonprofit service providers, *Journal of Marketing Theory & Practice*, 2004, Vol. 12, No. 2, s. 59-72.
145. Kerstetter D., Cho M.-H., Prior knowledge, credibility and information search, *Annals of Tourism Research*, 2004, Vol. 31, No. 4, s. 961-985.
146. Keszey T., Biemans W., Sales–marketing encroachment effects on innovation, *Journal of Business Research*, 2016, Vol. 69, No. 9, s. 3698-3706.
147. Kieliszewski, P., Próba przejścia do rynkowego modelu zarządzania publiczną instytucją kultury na przykładzie Teatru Muzycznego w Poznaniu, *Prakseologia*, 2015, Vol. 157/2, s. 271-301.
148. Kieźel E., Smyczek S., Model zachowań prosumenckich konsumentów na rynku usług finansowych, *Konsumpcja i Rozwój*, 2013, tom 5, nr 2, s. 94–107.
149. Kim E., Drumwright M., Engaging consumers and building relationships in social media: How social relatedness influences intrinsic vs. extrinsic consumer motivation, *Computers in Human Behavior*, 2016, Vol. 63, s. 970-979.
150. Kim H., Stepchenkova S., Babalou V., Branding destination co-creatively: A case study of tourists' involvement in the naming of a local attraction, *Tourism Management Perspectives*, 2018, Vol. 28, s. 189-200.
151. Kleinsmann M., Buijs J., Valkenburg R., Understanding the complexity of knowledge integration in collaborative new product development teams: A case study, *Journal of Engineering and Technology Management*, 2010, Vol. 27, No. 1–2, s. 20-32.
152. Kletchka D.C., Toward Post-Critical Museologies in U.S. Art Museums, *Studies in Art Education*, 2018, Vol. 59, No. 4, s. 297-310.
153. Kohler T., Matzler K., Fueller J., Avatar-based innovation: Using virtual worlds for real-world innovation, *Technovation*, 2009, Vol. 29, No. 6–7, s. 395–407.
154. Kohler T., Fueller J., Stieger D., Matzler K., Avatar-based innovation: Consequences of the virtual co-creation experience, *Computers in Human Behavior*, 2011, Vol. 27, No. 1, s. 160-168.
155. Kohli A.K., Jaworski B.J., Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications, *Journal of Marketing*, 1999, Vol. 54, No. 2, s. 1-18.
156. Koivisto E., Mattila P., Extending the luxury experience to social media – User-Generated Content co-creation in a branded event, *Journal of Business Research*, 2020, Vol. 117, s. 570-578.

157. Kolar T., Zabkar V., A consumer-based model of authenticity: an oxymoron or the foundation of cultural heritage marketing? *Tourism Management*, 2010, Vol. 31, No. 5, s. 652-664.
158. Kotler N., Kotler P., Can Museums be All Things to All People?: Missions, Goals, and Marketing's Role, *Museum Management and Curatorship*, 2000, Vol. 18, No. 3, s. 271-287.
159. Kosiada-Sylburska M., Bryła P., Zależność między wybranymi wskaźnikami makroekonomicznymi a wydatkami gospodarstw domowych na kulturę w Polsce w latach 2000-2017, *Studia Prawno-Ekonomiczne*, 2019, tom CXII, s. 285-301.
160. Kozinets R.V., Hemetsberger A., Schau H.J., The wisdom of consumer crowds collective innovation in the age of networked marketing, *Journal of Macromarketing*, 2008, Vol. 28, No. 4, s. 339-354.
161. Krawiec W., Kreatywność jako determinanta tworzenia wartości i pogłębiania doświadczeń jej odbiorców, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 2018, nr 529, s. 137.
162. Krawiec W., Szymańska K., Marketing doświadczeń w instytucjach teatralnych na przykładzie Teatru Lalek Arlekin w Łodzi, *Handel Wewnętrzny*, 2016, nr 2, s. 254-265.
163. Kreps G.L., Neuhauser L., Artificial intelligence and immediacy: Designing health communication to personally engage consumers and providers, *Patient Education and Counseling*, 2013, Vol. 92, No. 2, s. 205-210.
164. Kristensson P., Matthing J., Johansson N., Key strategies for the successful involvement of customers in the co-creation of new technology-based services, *International Journal of Service Industry Management*, 2008, Vol. 19, No. 4, s. 474-491.
165. Kucia, M., Osobowość jako determinanta angażowania się klientów, *Handel Wewnętrzny*, 2018, nr 4 (375), s. 166-175.
166. Kujur F., Singh S., Engaging customers through online participation in social networking sites, *Asia Pacific Management Review*, 2017, Vol. 22, No. 1, s. 16-24.
167. Kumar P., Crowdsourcing to rescue cultural heritage during disasters: A case study of the 1966 Florence Flood, *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 2020, Vol. 43, Art. 101371.
168. Laberschek M., Identyfikacja pól wartości produktu kultury, *Zarządzanie w Kulturze*, 2017, nr 18, z. 3, s. 283-305.
169. Lauterborn B., New Marketing Litany: 4Ps Passé: C-Words Take Over, *Advertising Age*, 1990, Vol. 41, s. 26.
170. Łaskiewicz A., Value creation by engaging customers in the process of product and business design in a virtual environment, *Handel Wewnętrzny*, 2018, tom II, nr 4(375), s. 160-168.
171. Lee S.M., Olson D.L., Trimi S., Co-innovation: Convergenomics, collaboration, and co-creation for organizational values, *Management Decision*, 2012, Vol. 50, No. 5, s. 817-831.
172. Lee S.M., Ungson G.R., Russo M.V., What determines an engaging website?: An empirical study of website characteristics and operational performance, *Journal of High Technology Management Research*, 2011, Vol. 22, No. 1, s. 67-79.
173. Lehrer M., Ordanini A., DeFillippi R., Miozzo M., Challenging the orthodoxy of value co-creation theory: A contingent view of co-production in design-intensive business services, *European Management Journal*, 2012, Vol. 30, No. 6, s. 499-509.
174. Lengnick-Hall C.A., Claycomb C., Inks L.W., From recipient to contributor: examining customer roles and experienced outcomes, *European Journal of Marketing*, 2000, Vol. 34, No. 3/4, s. 359-383.
175. Lengnick-Hall C.A., Customer contributions to quality: a different view of the customer-oriented firm, *Academy of Management Review*, 1996, Vol. 21, No. 3, s. 791-824.
176. Lin T.-G., Shih H.-L., Lee C.-T., Hsieh H.-Y., Chen Y.-Y., Liu C.-K., Omni-Learning XR Technologies and Visitor-Centered Experience in the Smart Art Museum, *2018 IEEE*

- International Conference on Artificial Intelligence and Virtual Reality (AIVR)*, 2019, s. 258-261, doi: 10.1109/AIVR.2018.00061.
177. Liu L., Lee M.K.O., Liu R., Chen J., Trust transfer in social media brand communities: The role of consumer engagement, *International Journal of Information Management*, 2018, Vol. 41, s. 1-13.
 178. Liu Y., The long-term impact of loyalty programs on consumer purchase behaviour and loyalty, *Journal of Marketing*, 2007, Vol. 71, No. 4, s. 19–35.
 179. Lizardo O., Skiles S., Cultural consumption in the fine and popular arts realms, *Sociology Compass*, 2008, Vol. 2, No. 2, s. 485-502, doi.org/10.1111/j.1751-9020.2008.00101.x.
 180. Luoma-aho V., Canel M.J., Hakola J., Public sector reputation and netpromoter score, *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 2021, Vol. 18, s. 419–446.
 181. Lynch B. T., Custom-made reflective practice: can museums realise their capabilities in helping others realise theirs?, *Museum Management and Curatorship*, 2011, Vol. 26, No. 5, s. 441-458, DOI: 10.1080/09647775.2011.621731.
 182. Macalik J., Komunikacja marketingowa polskich muzeów w opinii ich publiczności – wnioski z badań empirycznych, *Zarządzanie w Kultury*, 2019, tom 20, nr 4, s. 471-488.
 183. Macalik J., Współczesny odbiorca masowy jako wyzwanie dla usług muzealnych, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 2014, nr 354, s. 51–60.
 184. Marakos, P., Museums and Social Media: Modern Methods of Reaching a Wider Audience, *Mediterranean Archaeology & Archaeometry*, 2014, Vol. 14, No. 4, s. 75–81.
 185. Marques L., Borba C., Co-creating the city: Digital technology and creative tourism, *Tourism Management Perspectives*, 2017, Vol. 24, s. 86-93.
 186. Martínez-López F.J., Anaya-Sánchez R., Molinillo S., Aguilar-Illescas R., Esteban-Millat I., Consumer engagement in an online brand community, *Electronic Commerce Research and Applications*, 2017, Vol. 23, s. 24-37.
 187. Matthing J., Sanden B., Edvardsson B., New service development: Learning from and with customers, *International Journal of Service Industry Management*, 2004, Vol. 15, No. 5, s. 479–498.
 188. Maynard M.T., Falcone E.C., Petersen K.J., Fugate B.S., Bonney L., Conflicting paradigms in manufacturing and marketing decisions: The effects of situational awareness on team performance, *International Journal of Production Economics*, 2020, Vol. 230, Art. 107801.
 189. McNally R.C., Durmusoglu S.S., Calantone R.J., Harmancioglu N., Exploring new product portfolio management decisions: The role of managers' dispositional traits, *Industrial Marketing Management*, 2009, Vol. 38, No. 1, s. 127-143.
 190. Melvin J., Winklhofer H., McCabe S., Creating joint experiences – Families engaging with a heritage site, *Tourism Management*, 2020, Vol. 78, Art. 104038.
 191. Meng B., Cui M., The role of co-creation experience in forming tourists' revisit intention to home-based accommodation: Extending the theory of planned behaviour, *Tourism Management Perspectives*, 2020, Vol. 33, Art. 100581.
 192. Michel S., Brown S.W., Gallan A.S., Service-logic innovations: How to innovate customers, not products, *California Management Review*, 2008, Vol. 50, No. 3, s. 49-65.
 193. Mijnheer C.L., Gamble J.R., Value co-creation at heritage visitor attractions: A case study of Gladstone's Land, *Tourism Management Perspectives*, 2019, Vol. 32, Art. 100567.
 194. Millissa F.Y., Cheung W.M. To, Customer involvement and perceptions: The moderating role of customer co-production, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 2011, Vol. 18, No. 4, s. 271-277.
 195. Mills P.K., Morris J.H., Clients as 'partial' employees of service organizations: role development in client participation, *Academy of Management Review*, 1986, Vol. 11, No. 4, s. 726–735.

196. Mitchell A., Dacin P., The assessment of alternative measures of consumer expertise, *Journal of Consumer Research*, 1996, Vol. 23, s. 219-239.
197. Moller K., Rajala R., Westerlund M., Service innovation myopia? A new recipe for customer-provider value creation, *California Management Review*, 2008, Vol. 50, No. 3, s. 31-48.
198. Moore W., Lehmann D., Individual differences in search behavior for a nondurable, *Journal of Consumer Research*, 1980, Vol. 7, s. 296-307.
199. Moorman C., Lemon K., CX RX: Innovating and Competing on Customer Experience, *Marketing News*, 2020, Vol. 54, No. 2, s. 48-53.
200. Moreno-Mendoza H., Santana-Talavera A., Boza-Chirino J., Perception of governance, value and satisfaction in museums from the point of view of visitors. Preservation-use and management model, *Journal of Cultural Heritage*, 2020, Vol. 41, s. 178-187.
201. Morgan T., Obal M., Anokhin S., Customer participation and new product performance: Towards the understanding of the mechanisms and key contingencies, *Research Policy*, 2018, Vol. 47, No. 2, s. 498-510.
202. Mróz B., Odwrót od konsumpcjonizmu?: nowe tendencje w zachowaniach współczesnych konsumentów, *Marketing i Rynek*, 2015, nr 2(8(CD)), s. 439-446.
203. Mróz B., Wszystko na sprzedaż? Pułapki i manowce konsumpcjonizmu, *Psychologia Ekonomiczna*, 2015, nr 7, s. 25-36.
204. Mumford J., Gray D., Consumer engagement in alternative energy-Can the regulators and suppliers be trusted?, *Energy Policy*, 2010, Vol. 38, No. 6, s. 2664-2671.
205. Mygind L., Hällman A.K., Bentsen P., Bridging gaps between intentions and realities: a review of participatory exhibition development in museums, *Museum Management and Curatorship*, 2015, Vol. 30, No. 2, s. 117-137.
206. Nambisan S., Baron R.A., Interactions in virtual customer environments: Implications for product support and customer relationship management, *Journal of Interactive Marketing*, 2007, Vol. 21, No. 2, s. 42-62.
207. Nambisan S., Baron R.A., Virtual customer environments: Testing a model of voluntary participation in value co-creation activities, *Journal of Product Innovation Management*, 2009, Vol. 26, No. 4, s. 388-406.
208. Narver J.C., Slater S.F., The effect of a market orientation on business profitability, *Journal of Marketing*, 1990, Vol. 54, No. 4, s. 20-35.
209. Ng I.C.L., Maull R., Yip N., Outcome-based contracts as a driver for systems thinking and service-dominant logic in service science: Evidence from the defence industry, *European Management Journal*, 2009, Vol. 27, No. 6, s. 377-387.
210. Niemczyk A., Cultural tourists: "An attempt to classify them", *Tourism Management Perspectives*, 2013, Vol. 5, s. 24-30.
211. Nishikawa H., Schreier M., Ogawa S., User-generated versus designer-generated products: A performance assessment at Muji, *International Journal of Research in Marketing*, 2013, Vol. 30, No. 2, s. 160-167.
212. Norton M.I., Mochon D., Ariely D., The IKEA effect: When labor leads to love, *Journal of Consumer Psychology*, 2012, Vol. 22, No. 3, s. 453-460.
213. Nowacki M., Kruczek Z., Experience marketing at Polish museums and visitor attractions: the co-creation of visitor experiences, emotions and satisfaction, *Museum Management and Curatorship*, 2020, Vol. 36, No. 1, s. 1-20, DOI: 10.1080/09647775.2020.1730228.
214. Oliveira P., von Hippel E., Users as service innovators: The case of banking services, *Research Policy*, 2011, Vol. 40, No. 6, s. 806-818.

215. Ostrom A.L., Bitner M.J., Brown S.W., Burkhard K.A., Goul M., Smith-Daniels V., Demirkan, H.; Rabinovich, E., Moving forward and making a difference: Research priorities for the science of service, *Journal of Service Research*, 2010, Vol. 13, No. 1, s. 4–36.
216. Papathanasiou-Zuhrt D., Anastasios V., Design and Delivery of a Novel EQF Professional Profile in the Heritage Sector: The Approach of the South East Europe Territorial Cooperation Project “SAGITTARIUS”, *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 2015, Vol. 188, s. 53–56, DOI:10.1016/j.sbspro.2015.03.338.
217. Parent M., Plangger K., Bal A., The new WTP: Willingness to participate, *Business Horizons*, 2011, Vol. 54, No. 3, s. 219–229.
218. Park C. W., Lessig V. P., Familiarity and its impact on consumer decision biases and heuristics, *Journal of Consumer Research*, 1981, Vol. 8, No. 2, s. 223–231.
219. Park D.-B., Yoon, Y.-S., Segmentation by motivation in rural tourism: a Korean case study, *Tourism Management*, 2009, Vol. 30, No. 1, s. 99–108.
220. Park M., Im H., Kim H.-Y., “You are too friendly!” The negative effects of social media marketing on value perceptions of luxury fashion brands, *Journal of Business Research*, 2020, Vol. 117, s. 529–542.
221. Pawłowska A., "Kompetencja" orientacja na klienta u osób zakładających działalność gospodarczą oraz jej znaczenie dla procesu inwestowania w rozwój pracowników, *Problemy Zarządzania*, 2015, nr 13.1(2), s. 170–182.
222. Payne A., Storbacka K., Frow P., Knox S., Co-creating brands: Diagnosing and designing the relationship experience, *Journal of Business Research*, 2009, Vol. 62, No. 3, s. 379–389.
223. Payne A.F., Storbacka K., Frow P., Managing the co-creation of value, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2008, Vol. 36, No. 1, s. 83–96.
224. Peterson R.A., Problems in comparative research: the example of omnivorosity, *Poetics*, 2005, Vol. 33, No. 5–6, s. 257–282.
225. Pitelis C.N., Teece D.J., The (new) nature and essence of the firm, *European Management Review*, 2009, Vol. 6, No. 1, s. 5–15.
226. Ponsignon F., Derbaix M., The impact of interactive technologies on the social experience: An empirical study in a cultural tourism context, *Tourism Management Perspectives*, 2020, Vol. 35, Art. 100723.
227. Potts, J.; Hartley, J.; Banks, J.; Burgess, J.; Cobcroft, R.; Cunningham, S.; Montgomery, L., Consumer co-creation and situated creativity, *Industry and Innovation*, 2008, Vol. 15, No. 5, s. 459–474.
228. Prentice R., Davies A., Beeho A., Seeking Generic Motivations for Visiting and Not Visiting Museums and Like Cultural Attractions, *Museum Management and Curatorship*, 1997, Vol. 16, No. 1, s. 45–70.
229. Prentice R., Tourist familiarity and imagery, *Annals of Tourism Research*, 2004, Vol. 31, No. 4, s. 923–945.
230. Psomadaki O.I., Dimoulas C.A., Kalliris G.M., Paschalidis G., Digital storytelling and audience engagement in cultural heritage management: A collaborative model based on the Digital City of Thessaloniki, *Journal of Cultural Heritage*, 2019, Vol. 36, s. 12–22.
231. Raïes K., Mühlbacher H., Gavard-Perret M.-L., Consumption community commitment: Newbies' and longstanding members' brand engagement and loyalty, *Journal of Business Research*, 2015, Vol. 68, No. 12, s. 2634–2644.
232. Recuero Virto N., Gomez Punzón J., Blasco López M.F., Figueiredo J., Perceived relationship investment as a driver of loyalty: The case of Conimbriga Monographic Museum, *Journal of Destination Marketing & Management*, 2019, Vol. 11, s. 23–31.

233. Reichheld F.F., The one number you need to grow, *Harvard Business Review*, 2003, Vol. 81, No. 12, s. 46–54.
234. Relich M., Pawlewski P., A fuzzy weighted average approach for selecting portfolio of new product development projects, *Neurocomputing*, 2017, Vol. 231, s. 19-27.
235. Rosenthal B., Brito E.P.Z., How virtual brand community traces may increase fan engagement in brand pages, *Business Horizons*, 2017, Vol. 60, No. 3, s. 375-384.
236. Ross D., Saxena G., Participative co-creation of archaeological heritage: Case insights on creative tourism in Alentejo, Portugal, *Annals of Tourism Research*, 2019, Vol. 79, Art. 102790.
237. Ross D., Saxena G., Correia F., Deutz P., Archaeological tourism: A creative approach, *Annals of Tourism Research*, 2017, Vol. 67, s. 37-47.
238. Rostek A., Zalega T., Freeganizm – trend czy styl życia?, *Handel Wewnętrzny*, 2015, nr 5 (358), s. 262–279.
239. Ruiz-Alba J.L., Nazarian A., A. Rodríguez-Molinac M.A., Andreu L., Museum visitors' heterogeneity and experience processing, *International Journal of Hospitality Management*, 2019, Vol. 78, s. 131-141.
240. Rupik K., Zastosowanie koncepcji customer engagement w branży odzieżowej, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, nr 875, *Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu*, 2015, nr 41, t. 1, s. 141-154.
241. Russo A. Watkins J., Kelly L., Chan. S., Social media and cultural interactive experiences in museums, *Nordic Museology*, 2007, Vol. 1, s. 22, <http://www.nordiskmuseologi.org/English/ANGELINA%20RUSSO.pdf>.
242. Sadeghi A., Zandieh M., A game theory-based model for product portfolio management in a competitive market, *Expert Systems with Applications*, 2011, Vol. 38, No. 7, s. 7919-7923.
243. Sanders M.R., Kirby J.N., Consumer Engagement and the Development, Evaluation, and Dissemination of Evidence-Based Parenting Programs, *Behavior Therapy*, 2012, Vol. 43, No. 2, s. 236-250.
244. Schamari J., Schaefer T., Leaving the Home Turf: How Brands Can Use Webcare on Consumer-generated Platforms to Increase Positive Consumer Engagement, *Journal of Interactive Marketing*, 2015, Vol. 30, s. 20-33.
245. Schmitt R., Heine I., Jiang R., Giedziella F., Basse F., Voet H., Lu S., On the future of ramp-up management, *CIRP Journal of Manufacturing Science and Technology*, 2018, Vol. 23, s. 217-225.
246. Schmitt, B., The consumer psychology of brands, *Journal of Consumer Psychology*, 2012, Vol. 22, No. 1, s. 7-17.
247. Schweitzer F., Mai R., Does one rotten apple always spoil the barrel? The role of perceptions of empowerment when consumers observe destructive others in online co-creation activities, *Journal of Business Research*, 2022, Vol. 152, s. 436-446.
248. Seifert R.W., Tancrez J.-S., Biçer I., Dynamic product portfolio management with life cycle considerations, *International Journal of Production Economics*, 2016, Vol. 171, Part 1, s. 71-83.
249. Serravalle F., Ferraris A., Vrontis D., Thrassou A., Christofi M., Augmented reality in the tourism industry: A multi-stakeholder analysis of museums, *Tourism Management Perspectives*, 2019, Vol. 32, Art. 100549.
250. Shah D, Rust R.T., Parasuraman A., Staelin R., Day G.S., The Path to Customer Centricity, *Journal of Service Research*, 2006, Vol. 9, No. 2, s. 113-124.
251. Sharma A., Sheth J.N., Web-based marketing — The coming revolution in marketing thought and strategy, *Journal of Business Research*, 2004, Vol. 57, No. 7, s. 696–702.
252. Sharma R., Alavi S., Ahuja V., Generating trust using Facebook-A study of 5 online apparel brands, *Procedia Computer Science*, 2017, Vol. 122, s. 42-49.

253. Shaw G., Bailey A., Williams A., Aspects of service-dominant logic and its implications for tourism management: Examples from the hotel industry, *Tourism Management*, 2011, Vol. 32, No. 2, s. 207–214.
254. Sheth J.N., Sisodia R.S., Sharma A., The antecedents and consequences of customer-centric marketing, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2000, Vol. 28, No. 1, s. 55–66.
255. Simula H., Ahola T., A network perspective on idea and innovation crowdsourcing in industrial firms, *Industrial Marketing Management*, 2014, Vol. 43, No. 3, s. 400–408.
256. Siu N.Y.M., Zhang T.J.F., Dong P., Kwan H.Y., New service bonds and customer value in customer relationship management: The case of museum visitors, *Tourism Management*, 2013, Vol. 36, s. 293–303.
257. Smoleń T., Produkt kultury – charakterystyka marketingowa, *Zeszyty Naukowe / Akademia Ekonomiczna w Krakowie*, 2006, tom 53, nr 720, s. 87–100.
258. Sobolewska S., Pozyskiwanie i wykorzystanie wiedzy klienta - możliwości i ograniczenia, *Studia i Materiały Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Wiedzą*, 2011, tom 50, s. 155–166.
259. Soerjoatmodjo G.W.L., Kaihatu V.A.M., Family Decision-Making Process on Cultural Heritage Appreciation in AkhirPekan@MuseumNasional, *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 2016, Vol. 222, s. 539–547.
260. Spohrer J., Maglio P.P., The emergence of service science: Toward systematic service innovations to accelerate co-creation of value, *Production and Operations Management*, 2008, Vol. 17, No. 3, s. 238–246.
261. Sterner B.L., The Story Slam Model: Leveraging Autobiography in Participatory Arts for Audience Diversification, *Journal of Arts Management Law and Society*, 2016, Vol. 46, No. 5, s. 274–281, DOI:10.1080/10632921.2016.1229641.
262. Stokburger-Sauer N.E., Scholl-Grissemann U., Teichmann K., Wetzels M., Value cocreation at its peak: the asymmetric relationship between coproduction and loyalty, *Journal of Service Management*, 2016, Vol. 27, No. 4, s. 563–590.
263. Strachan A., Mackay L., Veiled Practice: Reflecting on Collaborative Exhibition Development Through the Journey of One Potentially Contentious Object, *Museum Management and Curatorship*, 2013, Vol. 28, No. 1, s. 73–90, DOI:10.1080/09647775.2012.754981.
264. Stringfellow L., Maclaren A., Maclean M., O’Gorman K., Conceptualizing taste: food, culture and celebrities, *Tourism Management*, 2013, Vol. 37, s. 77–85.
265. Suntikul W., Jachna T., The co-creation/place attachment nexus, *Tourism Management*, 2016, Vol. 52, s. 276–286.
266. Svenningsen S.R., Brandt J., Christensen A.A., Dahl M.C., Dupont H., Historical oblique aerial photographs as a powerful tool for communicating landscape changes, *Land Use Policy*, 2015, Vol. 43, s. 82–95.
267. Taheri B., Jafari A., O’Gorman K., Keeping your audience: Presenting a visitor engagement scale, *Tourism Management*, 2014, Vol. 42, s. 321–329.
268. Thrift N., Re-inventing invention: New tendencies in capitalist commodification, *Economy and Society*, 2006, Vol. 35, No. 2, s. 279–306.
269. Tkaczyk J., Poziom zaangażowania konsumenta w zakup produktu a skłonność do generowania przekazów w komunikacji nieformalnej, *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 2015, nr 236, s. 156–157.
270. Tronvoll B., Brown S.W., Gremler D.D., Edvardsson B., Paradigms in service research, *Journal of Service Management*, 2011, Vol. 22, No. 5, s. 560–585.
271. Tseng F.-M., Chiang L.-L., Why does customer co-creation improve new travel product performance?, *Journal of Business Research*, 2016, Vol. 69, No. 6, s. 2309–2317.

272. Tynan C., McKechnie S., Chhuon C., Co-creating value for luxury brands, *Journal of Business Research*, 2010, Vol. 63, No. 11, s. 1156–1163.
273. Ueda K., Takenaka T., Va'ncza J., Monostori L., Value creation and decision-making in sustainable society, *CIRP Annals – Manufacturing Technology*, 2009, Vol. 58, s. 681–700.
274. Uzunoğlu E., Türkel S., Akyar B.Y., Engaging consumers through corporate social responsibility messages on social media: An experimental study, *Public Relations Review*, 2017, Vol. 43, No. 5, s. 989-997.
275. Vallaster C., von Wallpach S., Zenker S., The interplay between urban policies and grassroots city brand co-creation and co-destruction during the refugee crisis: Insights from the city brand Munich (Germany), *Cities*, 2018, Vol. 80, s. 53-60.
276. Van Beuningen J., de Ruyter K., Wetzels M., Streukens S., Customer selfefficacy in technology-based self-service: assessing between- and withinperson differences, *Journal of Service Research*, 2009, Vol. 11, No. 4, s. 407–428.
277. Van Doorn J., Lemon K.N., Mittal V., Nass S., Pick D., Pirner P., Verhoef P.C., Customer Engagement Behavior: Theoretical Foundations and Research Directions, *Journal of Service Research*, 2010, Vol. 13, No. 3, s. 259-266.
278. Van Noort G., Willemsen L., Online Damage Control: The Effects of Proactive Versus Reactive Webcare Interventions in Consumer-generated and Brand-generated Platforms, *Journal of Interactive Marketing*, 2012, Vol. 26, No. 3, s. 131–140.
279. Vargo S.L., Lusch R.F., It's all B2B... and beyond: Toward a systems perspective of the market, *Industrial Marketing Management*, 2011, Vol. 40, No. 2, s. 181–187.
280. Vargo S.L., Maglio P.P., Akaka M.A., On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective, *European Management Journal*, 2008, Vol. 26, No. 3, s. 145–152.
281. Veréb V., Azevedo A., A quasi-experiment to map innovation perception and pinpoint innovation opportunities along the tourism experience journey, *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 2019, Vol. 41, s. 208-218.
282. Verhoef P.C., Reinartz W.J., Krafft M., Customer Engagement as a New Perspective in Customer Management, *Journal of Service Research*, 2010, Vol. 13, No. 3, s. 248-250.
283. Viera A., Zade L., Montiel de Shuman A.A., Bowyer E., Day of the Dead Ofrendas: from family program to visitor-centered exhibition with the supported interpretation (SI) model, *Museum Management & Curatorship*, 2020, Vol. 35, No. 1, s. 57-70.
284. Villaespesa E., Álvarez A., Visitor journey mapping at the Museo Nacional Thyssen-Bornemisza: bringing cross-departmental collaboration to build a holistic and integrated visitor experience, *Museum Management & Curatorship*, 2020, Vol. 35, No. 2, s. 125-142.
285. Vinerean S., Opreana A., Țichindelean M., Analyzing Consumer Engagement Programs from the Perspective of a Qualitative Research of Marketing Executives, *Procedia Economics and Finance*, 2014, Vol. 16, s. 621-630.
286. Vivek S.D., Beatty S.E., Morgan R.M., Customer Engagement – Exploring Customer Relationships Beyond Purchase, *Journal of Marketing Theory and Practice*, 2012, Vol. 20, No. 2, s. 122-146.
287. Voss G., Montoya-Weiss M., Voss Z.G., Aligning Innovation with Market Characteristics in the Nonprofit Professional Theater Industry, *Journal of Marketing Research*, 2006, Vol. 43, No. 2, s. 296-302.
288. Voss G.B., Voss Z.G., Strategic Orientation and Firm Performance in an Artistic Environment, *Journal of Marketing*, 2000, Vol. 64, No. 1, s. 67-83.
289. Warren A., Gibson C., Subcultural enterprises, brand value, and limits to financialized growth: The rise and fall of corporate surfing brands, *Geoforum*, 2017, Vol. 86, s. 177-187.

290. Wasilewski W., Prerequisites for Using the Balanced Scorecard in Cultural Institutions, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 2013, nr 290, s. 136–144.
291. Werner B. L., Hayward J., Larouche C., Measuring and Understanding Diversity is not So Simple: How Characteristics of Personal Identity Can Improve Museum Audience Studies, *Visitor Studies*, 2014, Vol. 17, No. 2, s. 191–206.
292. Wiechoczek J., Kieźel M., Zaangażowanie (się) konsumentów a kształtowanie innowacji w sferze produktu i komunikacji marketingowej, *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 2018, nr 357, s. 165-182.
293. Wieland H., Koskela-Huotari K., Vargo S.L., Extending actor participation in value creation: an institutional view, *Journal of Strategic Marketing*, 2015, Vol. 24, No. 3–4, s. 210-226.
294. Williams M., Biggemann S., Tóth Z., Value creation in art galleries: A service logic analysis, *Australasian Marketing Journal*, 2020, Vol. 28, No. 1, s. 47-56.
295. Witell L., Kristensson P., Gustafsson A., Löfgren M., Idea generation: customer co-creation versus traditional market research techniques, *Journal of Service Management*, 2011, Vol. 22, No. 2, s. 140–159.
296. Woodruff A., The museum can be visitor-centered: an intern's reflection, *Reflective Practice*, 2018, Vol. 19, No. 2, s. 179-192.
297. Wróblewski Ł., Rola i znaczenie aktywności online użytkowników mediów społecznościowych w kształtowaniu wizerunku instytucji kultury, *Zarządzanie w Kulturze: Gry wizerunków w przestrzeni kultury*, 2019, Vol. 22, s. 221–239, DOI 10.4467/20843976ZK.19.014.10531.
298. Wróblewski Ł., Bilińska-Reformat K., Grzesiak M., Wpływ potencjału internetowego tłumu na kapitał marki instytucji kultury, *Przegląd Organizacji*, 2020, Vol. 9, Issue 5, s. 35-44, doi:10.33141/po.2020.05.05.
299. Wróblewski Ł., Gaio A., Rosewall E., Sustainable Cultural Management in the 21st Century, *Sustainability*, 2019, 11(17), 4665, <https://doi.org/10.3390/su11174665>.
300. Wu L.W., Lii Y.S., Wang C.Y., Managing innovation through co-production in interfirm partnering, *Journal of Business Research*, 2015, Vol. 68, No. 11, s. 2248-2253.
301. Wu L.-W., Rouyer E., Wang C.-Y., Value co-creation or value co-destruction: co-production and its double-sided effect, *International Journal of Bank Marketing*, 2022, Vol. 40, No. 4, s. 842-864.
302. Wu J., Fan S., Zhao J.L., Community engagement and online word of mouth: An empirical investigation, *Information & Management*, 2018, Vol. 55, No. 2, s. 258-270.
303. Xie C., Bagozzi R.P., Troye S.V., Trying to prosume: Toward a theory of consumers as co-creators of value, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2008, Vol. 36, No. 1, s. 109–122.
304. Yeoman I., A Futurist's Thoughts on Consumer Trends Shaping Future Festivals and Events, *International Journal of Event and Festival Management*, 2013, Vol. 4, No. 3, s. 249–260.
305. Yoshida M., Gordon B.S., Nakazawa M., Shibuya S., Fujiwara N., Bridging the gap between social media and behavioral brand loyalty, *Electronic Commerce Research and Applications*, 2018, Vol. 28, s. 208-218.
306. Żabińska, T., Turystyka kreatywna. Koncepcja i możliwości rozwoju w Polsce, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 2012, nr 258, s. 260-270.
307. Zaborek P., Mazur J., Enabling value co-creation with consumers as a driver of business performance: A dual perspective of Polish manufacturing and service SMEs, *Journal of Business Research*, 2019, Vol. 104, s. 541-551.
308. Zahay D., Hajli N., Sihi D. Managerial perspectives on crowdsourcing in the new product development proces, *Industrial Marketing Management*, 2018, Vol. 71, s. 41-53.

309. Zaichkowsky J.L., Measuring the Involvement Construct, *Journal of Consumer Research*, 1985, Vol. 12, s. 341-352.
310. Zgiep Ł., Sharing economy jako ekonomia przyszłości, *Myśl Ekonomiczna i Polityczna*, 2014, nr 4 (47), s. 193-205.
311. Zhang X., Chen R., Examining the mechanism of the value co-creation with customers, *International Journal of Production Economics*, 2008, Vol. 116, s. 242–250.
312. Zhang H., Gupta S., Sun W., Zou Y., How social-media-enabled co-creation between customers and the firm drives business value? The perspective of organizational learning and social Capital, *Information & Management*, 2020, Vol. 57, No. 3, Art. 103200.
313. Zwass V., Co-creation: Toward a taxonomy and an integrated research perspective, *International Journal of Electronic Commerce*, 2010, Vol. 15, No. 1, s. 11–48.
314. Żyminkowska, K., Żyminkowski, T., Angażowanie (się) klientów we współtworzenie wartości – formy, uwarunkowania i efekty, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 2016, nr 459, s. 103-120.

Źródła internetowe

1. Bearden W.O., Netemeyer R.G., *Handbook of Marketing Scales: Multi-item Measures for Marketing and Consumer Behavior Research*, 2019 <https://scholar.google.pl/scholar?hl=pl&q=hanbook+of+marketing+scales&btnG=&lr=#1>, (dostęp: 15.02.2015).
2. Deloitte, pod kierownictwem Hughes C., Customer-centricity. Embedding it into your organisation's DNA, 2014, https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ie/Documents/Strategy/2014_customer_centricity_deloitte_ireland.pdf (dostęp: 22.10.2020).
3. *Dokk1: Współtworzenie jako nowy sposób pracy w bibliotekach*, <http://web-1b-1ebsohost-1com-1002d1dw107f2.han3.lib.uni.lodz.pl/ehost/detail/detail?vid=0&sid=b9747164-0178-4156-a08b-fd658f09cb54%40sessionmgr103&bdata=JnNpdGU9ZWWhvc3QtbGl2ZQ%3D%3D#AN=125533825&db=lxh> (dostęp: 24.09.2019).
4. Falk J.H., *Understanding Museum Visitors' Motivations and Learning*, https://slks.dk/fileadmin/user_upload/dokumenter/KS/institutioner/museer/Indsatsomraader/Brunderundersoegelse/Artikler/John_Falk_Understanding_museum_visitors__motivations_and_learning.pdf (dostęp: 28.01.2022).
5. Głowacki J., *Przemysły kreatywne i ich wpływ na gospodarkę*, 2013, https://bon.edu.pl/media/book/pdf/Przemysly_kreatywne_i_ich-JG.pdf (dostęp: 28.03.2020).
6. Główny Urząd Statystyczny, *Słownik pojęć*, <https://stat.gov.pl/metainformacje/sloownik-pojec/pojecia-stosowane-w-statystyce-publicznej/> (dostęp 27.07.2021)
7. Główny Urząd Statystyczny, *Uczestnictwo ludności w kulturze w 2019 roku*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/kultura/uczestnictwo-ludnosci-w-kulturze-w-2019-roku,6,3.html> (dostęp: 17.05.2022).
8. Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Krakowie, *Kultura w 2018 r.*, Warszawa, Kraków 2019, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/kultura/kultura-w-2018-roku,2,16.html> (dostęp: 19.01.2022).
9. Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Krakowie, *Kultura w 2019 r.*, Warszawa, Kraków 2020, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/kultura/kultura-w-2019-roku,2,17.html> (dostęp: 19.01.2022).

10. Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Krakowie, *Kultura w 2020 r.*, Warszawa, Kraków 2021, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/kultura/kultura-w-2020-roku,2,18.html> (dostęp: 19.01.2022).
11. Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Krakowie, Ośrodek Statystyki i Kultury, *Kultura w 2013 r.*, Warszawa, Kraków 2014, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/kultura/kultura-w-2013-r,2,11.html> (dostęp: 19.01.2022).
12. Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Krakowie, Ośrodek Statystyki i Kultury, *Kultura w 2014 r.*, Warszawa, Kraków 2015, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/kultura/kultura-w-2014-r,2,12.html> (dostęp: 19.01.2022).
13. Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Krakowie, Ośrodek Statystyki i Kultury, *Kultura w 2015 r.*, Warszawa, Kraków 2016, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/kultura/kultura-w-2015-roku,2,13.html> (dostęp: 19.01.2022).
14. Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Krakowie, Ośrodek Statystyki i Kultury, *Kultura w 2017 r.*, Warszawa, Kraków 2018, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/kultura/kultura-w-2017-roku,2,15.html> (dostęp: 19.01.2022).
15. Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Krakowie, *Kultura w 2016 r.*, Warszawa, Kraków 2017, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/kultura/kultura-w-2016-roku,2,14.html> (dostęp: 19.01.2022).
16. Gorbachev A., Vinogradov V., *Customer insights for the new product development: Posti palvelut Oy*, 2018, <http://search-1ebscohost-1com-100000eae912.han3.lib.uni.lodz.pl/login.aspx?direct=true&db=edsair&AN=edsair.od.....1319.fe0b9c240b1c8ecc267b388af4628a1e&lang=pl&site=eds-live> (dostęp: 19.06.2020).
17. https://ecs.gda.pl/title,JAK_ANGAZOWAC_PUBLICZNOSC_%7C_program_ECHOCAST_dla_instytucji_kultury,pid,8,oid,62,cid,1087.html (dostęp: 14.03.2022).
18. <https://lodz.wyborcza.pl/lodz/7,35136,23582918,on-ma-to-cos-geniusz-celebryta-ulubiencom-obu-plci.html> (dostęp: 03.01.2022).
19. <https://msl.org.pl/find-art/> (dostęp: 22.03.2021).
20. <https://nowymarketing.pl/a/19456,odrodzenie-leonarda-w-ec1-jak-sprzedac-72-tys-biletow-na-wystawie-case-study> (dostęp: 03.01.2022).
21. <https://www.iab.org.pl/aktualnosci/pokazujemy-jak-zwyciezac-w-digitalu-zobacz-kampanie-odrodzenie-leonarda-zdobywce-2-statuetek-na-mixx-awards-2018/> (dostęp: 03.01.2022).
22. <https://www.involve.org.uk/resources/methods/design-charrettes> (dostęp: 20.02.2022).
23. <https://www.involve.org.uk/resources/methods/world-cafe> (dostęp: 20.02.2022).
24. Instytut Gallupa, <http://www.gallup.com/services/169331/customer-engagement.aspx> (dostęp: 22.10.2020).
25. Kletchka D.C., *Reconsidering the Art Museum in the 21st Century* | TEDxPSU [nagranie video], 04.04.2016, <https://www.youtube.com/watch?v=iTdZn78u6pI> (dostęp: 22.06.2020).
26. Knaś P., *Sektor kultury. Ujęcie instytucjonalne i znaczenie gospodarcze*, 2012, <http://badania-w-kulturze.mik.krakow.pl/2012/02/22/sektor-kultury-ujecie-instytucjonalne-i-znaczenie-gospodarcze/index.html> (dostęp: 12.02.2020).
27. Kramarczyk J., *Życie we własnym rytmie. Socjologiczne studium slow life w dobie społecznego przyspieszenia*, rozprawa doktorska, Uniwersytet Adama Mickiewicza, Poznań 2019, <http://hdl.handle.net/10593/24377> (dostęp: 17.06.2022).
28. Miasto Stołeczne Warszawa, *Aktywność kulturalna warszawiaków. Segmentacja. Podsumowanie na podstawie wyników badania uczestnictwa w kulturze w 2017 roku*, 2018, http://kulturalna.um.warszawa.pl/Broszura_Segmentacja_e.pdf (dostęp: 28.01.2022).
29. Muzeum Historii Polski, Muzeum Historii Żydów Polskich POLIN, Narodowy Instytut Fryderyka Chopina / Smartscope, *Badanie segmentacyjne uczestników kultury*, 2017,

- <https://nck.pl/badania/raporty/raport-badanie-segmentacyjne-uczestnikow-kultury> (dostęp: 8.08.2018).
30. Narodowe Centrum Kultury / Centrum Badania Opinii Społecznej, *Kogo (nie)interesuje kultura instytucjonalna. Segmentacja uczestników kultury*, 2019, <https://nck.pl/badania/aktualnosci/segmentacja-uczestnikow-kultury> (dostęp: 28.01.2022).
 31. Simansone I. Z. (kierownik projektu), NEMO Working Group, *Muzea i przemysły kreatywne (praca w toku)*, 2017, <https://www.nck.pl/badania/raporty/raport-muzea-i-przemysly-kreatywne> (dostęp: 20.10.2018).
 32. Zwegat Z.E., *Diversity, Inclusion, and the Visitor-Centered Art Museum: A Case Study of the Columbus Museum of Art*, 2019, <http://search-1ebscohost-1com-100000eaedd49.han3.lib.uni.lodz.pl/login.aspx?direct=true&db=ddu&AN=6B30BA9636229BD1&lang=pl&site=eds-live> (dostęp: 21.06.2020).
 33. 博物館の利用者主体の教育論構築にむけて：異文化理解を促す学習論の紹介と提案（第Ⅱ部 展示における表象） Additional Title: *For Construction of Visitor Centered Theory of Museum Education: Introduction and Proposal of Learning Theory Inspiring the Cross-cultural Understanding (Part II. Different Cultures Represented in Exhibits)*, 2016, <http://search-1ebscohost-1com-100000eaedd49.han3.lib.uni.lodz.pl/login.aspx?direct=true&db=edsoai&AN=edsoai.ocn998124703&lang=pl&site=eds-live> (dostęp: 21.06.2020).

Inne

1. Materiały tekstowe i graficzne oraz dokumenty „EC1 Łódź – Miasto Kultury” w Łodzi.
2. Ustawa z dnia 21 listopada 1996 r. o muzeach (Dz. U. z 2019 r. poz. 917).
3. Ustawa z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej (t.j. Dz. U. z 2018 r. poz. 1983; z 2019 r. poz. 115, 730).
4. Zarządzenie Nr 11/2008 z dnia 7 października 2008 r. Dyrektora Naczelnego „EC1 Łódź – Miasto Kultury” w Łodzi w sprawie wprowadzenie Regulaminu organizacyjnego „EC1 Łódź – Miasto Kultury” w Łodzi.
5. Zarządzenie Nr 15/2021 z dnia 7 maja 2021 r. Dyrektora „EC1 Łódź – Miasto Kultury” w Łodzi w sprawie wprowadzenie Regulaminu organizacyjnego „EC1 Łódź – Miasto Kultury” w Łodzi.
6. Zarządzenie Nr 23/2015 z dnia 27 listopada 2015 r. Dyrektora „EC1 Łódź – Miasto Kultury” w Łodzi w sprawie wprowadzenie Regulaminu organizacyjnego „EC1 Łódź – Miasto Kultury” w Łodzi.

Spis tabel

Numer i tytuł tabeli	Nr strony
Tabela 1. Porównanie paradygmatów ochrony, konserwacji i dziedzictwa wg Anhworth'a	13
Tabela I.1. Porównanie podejścia produktocentrycznego z podejściem klientocentrycznym	30
Tabela I.2. Zaangażowanie konsumentów (<i>customer engagement</i> , CE) i wybrane kategorie pokrewne	48
Tabela I.3. Ujęcia <i>customer engagement</i>	51
Tabela I.4. Wybrane skale mierzące zaangażowanie konsumenta	57
Tabela I.5. Wpływ osobowości klienta na angażowanie się w działalność przedsiębiorcy	62
Tabela I.6. Przegląd literatury na temat współtworzenia wartości	67
Tabela I.7. Podejścia do tworzenia usług – różnice w odniesieniu do podstaw teoretycznych	71
Tabela II.1. Porównanie cech działalności kulturalnej w trzech sektorach gospodarki	101
Tabela II.2. Definicje stosowane przez GUS	103
Tabela II.3. Działalność muzeów i paramuzeów	107
Tabela II.4. Lista 10 muzeów w Polsce o najwyższej frekwencji w 2020 r.	108
Tabela II.5. Przesłanki adaptacji i wdrażania koncepcji marketingowych do strefy kultury	111
Tabela II.6. Wykorzystanie mediów społecznościowych przez muzea na świecie (wybrane przykłady)	114
Tabela II.7. Rodzaje funkcji dóbr i usług kultury	120
Tabela II.8. Pola wartości produktu kultury.	123
Tabela II.9. Preferencje współczesnego konsumenta i trendy w jego zachowaniu a wyzwania dla muzeów	129
Tabela II.10. Czynniki wpływające na wzorce uczestnictwa w kulturze	132
Tabela II.11. Segmenty uczestników kultury	137
Tabela II.12. Pięć typów odwiedzających muzea wg Johna H. Falka	144
Tabela II.13. Czynniki stymulujące zaangażowanie zwiedzających	155
Tabela II.14. Kategorie zaangażowania	158
Tabela II.15. Uwarunkowania chęci konsumentów do angażowania się w działalność instytucji kultury	161
Tabela II.16. Implikacje dla zaangażowania z perspektywy komunikacji i typów interakcji	162
Tabela II.17. Relacje muzeów z otoczeniem społecznym	166
Tabela III.1. Projekty realizowane w celu rozwoju funkcji i usług "EC1 Łódź - Miasto Kultury" w Łodzi	178
Tabela III.2. Ocena poszczególnych działań włączających klientów i konsumentów podjętych przez EC1 przy przygotowywaniu oferty pod kątem wykorzystanych zasobów i uzyskanych efektów	199
Tabela III.3. Komórki organizacyjne w ramach EC1	208
Tabela III.4. Korelacje wybranych zmiennych	214
Tabela III.5. Czynniki wpływające na kształtowanie oferty w EC1	220
Tabela III.6. Ocena hipotez	222
Tabela IV.1. Próba badawcza wraz z uzasadnieniem wyboru danej instytucji kultury	224
Tabela IV.2. Typy odbiorców wskazane przez respondentów	229
Tabela IV.3. Aktywności podejmowane przez badane instytucje angażujące odbiorców w projektowanie oferty z uwzględnieniem roli konsumenta i kategorii zaangażowania	238
Tabela IV.4. Kategorie korzyści płynących z angażowania konsumentów w działalność instytucji kultury	244

Tabela IV.5. Ograniczenia i trudności związane z zaangażowaniem konsumentów w kształtowanie oferty instytucji kultury	245
Tabela IV.6. Wiek respondentów w próbie badawczej	248
Tabela IV.7. Aktualny status respondentów	249
Tabela IV.8. Korzystanie z oferty kulturalnej przez respondentów w próbie badawczej	250
Tabela IV.9. Korzystający z oferty podmiotów kultury w roku 2019 i 2014 w procentach	251
Tabela IV.10. Częstotliwość korzystania z oferty kultury w próbie badawczej na tle ogółu Polaków, w procentach	252
Tabela IV.11. Podsumowanie testu hipotez z grupy H1	254
Tabela IV.12. Podsumowanie testu hipotez z grupy H2	256
Tabela IV.13. Korelacje w ramach hipotezy H3	261
Tabela IV.14. Korelacje w ramach hipotezy H4	263
Tabela IV.15. Korelacje w ramach hipotezy H5	264
Tabela IV.16. Częstotliwość korzystania z oferty jako determinanta zaangażowania	265
Tabela IV.17. Korelacje w ramach hipotezy H6	267
Tabela IV.18. Motywacja do zaangażowania w projektowanie oferty kultury	270
Tabela IV.19. Motywacja do zaangażowania a wiek i wykształcenie	272
Tabela IV.20. Formy zaangażowania a wiek respondentów	277
Tabela IV.21. Aktywności w kontaktach z instytucjami kultury w podziale na wiek respondentów	280
Tabela IV.22. Aktywności w kontaktach z instytucjami kultury w podziale na płeć respondentów	282
Tabela IV.23. Ocena hipotez	286

Spis rysunków

Numer i tytuł rysunku	Nr strony
Rysunek 1. Proces powstawania wystawy	12
Rysunek 2. Strategie wprowadzania w organizacji zasady klientocentryczności	16
Rysunek 3. Plan badawczy	21
Rysunek 4. Struktura pracy	24
Rysunek I.1. Podejście zorientowane na klienta wg Gallupa	32
Rysunek I.2. Zrzuty ekranu: na górze prototypu aplikacji, po środku prototypu mapy podróży, na dole aplikacji z opiniami od odwiedzających	36
Rysunek I.3. Antecedencje i konsekwencje CE według Vivek, Beatty i Morgana (Model 1)	53
Rysunek I.4. Antecedencje i konsekwencje CEB według van Doorn, Lemon, Mittal, Nass, Pick, Pirner, Verhoef (Model 2)	54
Rysunek I.5. Model koncepcyjny CE według Verhoefa, Reinartza i Kraffa (Model 3)	55
Rysunek I.6. Model koncepcyjny CE według Żyminkowskiej i Żyminkowskiego (Model 4)	56
Rysunek I.7. Model marki w psychologii konsumenta	60
Rysunek I.8. Klasyfikacja tworzenia wartości	65
Rysunek I.9. Proces rozwoju nowego produktu	75
Rysunek I.10. Model współtwórczego podejmowania decyzji	96
Rysunek II.1. Produkt kultury	118
Rysunek II.2. Przykładowe produkty rynku kultury o różnym udziale elementów materialnych i niematerialnych	122
Rysunek II.3. Wymiary doświadczenia muzealnego	124
Rysunek II.4. Hierarchia potrzeb A. Masłowa zaadaptowana do doświadczenia produktów kultury	128
Rysunek II.5. Proces podejmowania decyzji zakupu przez konsumenta dóbr i usług kultury	134
Rysunek II.6. Pięć segmentów uczestników kultury	144
Rysunek III.1. Obiekty EC-1 Wschód oraz EC-1 Zachód	179
Rysunek III.2. Schemat organizacyjny z 2008 r.	180
Rysunek III.3. Schemat organizacyjny z 2015 r.	182
Rysunek III.4. Schemat organizacyjny z 2021 r.	183
Rysunek III.5. Plakaty wybranych wystaw czasowych	185
Rysunek III.6. Zdjęcia z testowania na etapie prototypów	193
Rysunek III.7. Ekspонат – bieg po orbicie – porównanie z testowania eksponatów na etapie prototypowania z docelowym eksponatem	195
Rysunek III.8. Zdjęcia z testowania instrukcji	196
Rysunek III.9. Zrzuty ekranu z gry	198
Rysunek III.10. Logotypy marek EC1	202
Rysunek III.11. Plakat Ulicy Żywiółów – przykład reklamy <i>outdoor</i> wykorzystywanej przez EC1	203
Rysunek III.12. Banery reklamowe wykorzystywane przez EC1 jako przykłady reklamy typu <i>display</i>	204
Rysunek IV.1. Operacjonalizacja hipotezy H3	260
Rysunek IV.2. Operacjonalizacja hipotezy H4	262
Rysunek IV.3. Operacjonalizacja hipotezy H5	263
Rysunek IV.4. Piramida potrzeb dotycząca zaangażowania konsumentów kultury	274
Rysunek V.1. Ścieżka wdrożenia przez instytucje kultury strategii orientacji na klienta	291
Rysunek V.2. Zaangażowanie konsumentów w rozwój produktów instytucji kultury jako przykład realizacji strategii orientacji na klienta – schemat wdrożenia	300
Rysunek 4. Kluczowe wnioski	304

Spis wykresów

Numer i tytuł wykresu	Nr strony
Wykres II.1. Struktura podmiotów działających w obszarze kultury w 2020 r.	105
Wykres II.2. Struktura działalności oświatowej muzeów i ich oddziałów w 2020 r.	108
Wykres II.3. Proces dyfuzji (zaadaptowany od Rogersa, 1962)	130
Wykres II.4. Wrażenia towarzyszące aktywnościom kulturalnym	136
Wykres II.5. Źródła generowania nowych pomysłów	154
Wykres II.6. Korzyści ze współtworzenia wartości z konsumentami – opinie menedżerów dotyczące wpływu współtworzenia wartości z konsumentami na poszczególne obszary związane z pozycją firmy na rynku	154
Wykres III.1. Porównanie poszczególnych działań włączających klientów i konsumentów podjętych przez EC1 przy przygotowywaniu oferty (punktacja)	200
Wykres III.2. Wiek respondentów (liczba wskazań)	207
Wykres III.3. Czas pracy w EC1 (liczba wskazań)	209
Wykres III.4. Orientacja na klienta w EC1 (w procentach)	210
Wykres III.5. Przy kształtowaniu oferty EC1 uwzględniam satysfakcję klientów	212
Wykres III.6. W mojej pracy biorę pod uwagę potrzeby klientów EC1	213
Wykres III.7. Pytanie o zdanie klientów podczas wprowadzania zmian w EC1	217
Wykres IV.1. Miejsce zamieszkania (wg wielkości miejscowości)	249
Wykres IV.2. Z oferty których z wymienionych instytucji kiedykolwiek skorzystałeś / skorzystałaś? (możliwość wyboru wielu odpowiedzi)	253
Wykres IV.3. Ocena potrzeby wprowadzania zmian w ofercie instytucji kultury	257
Wykres IV.4. Zaangażowanie respondentów w ofertę kulturalną	258
Wykres IV.5. Ilość czasu, jaką gotowi są poświęcić respondenci na zaangażowanie w projektowanie oferty w muzeum lub centrum nauki	259
Wykres IV.6. Preferowane formy zaangażowania (możliwość wyboru dowolnej liczby odpowiedzi), liczba wskazań	275
Wykres IV.7. Aktywności respondentów w kontaktach z instytucjami kultury (w procentach)	279

Załączniki

- 1) Kwestionariusz do wywiadu z menedżerami w instytucjach kultury (badanie nr 1).
- 2) Kwestionariusz ankiety dla konsumentów oferty kultury (badanie nr 2).
- 3) Kwestionariusz ankiety dla pracowników „EC1 Łódź – Miasto Kultury” w Łodzi (badanie nr 3).
- 4) Dyspozycja wywiadu z osobami kierującymi marketingiem w „EC1 Łódź – Miasto Kultury” w Łodzi (badanie nr 4).

Załącznik nr 1

Kwestionariusz do wywiadu z menedżerami w instytucjach kultury.

1. Proszę o scharakteryzowanie oferty Państwa instytucji.
2. Kim są typowi klienci Państwa instytucji?
3. Czy zbierają Państwo informacje na temat swoich klientów? Jakie? W jaki sposób?
4. Jaka jest Pana/i rola w tej instytucji? Od kiedy jest Pan/i związany/a z tą instytucją?
5. W jaki sposób komunikują się Państwo ze swoimi klientami?
6. Czy Państwa instytucja ma stronę internetową? Jeśli tak, to czy publikowane są na niej opinie lub oceny konsumentów? Czy ma funkcje interaktywne np. formularz do zadawania pytań, ankiety itp.?
7. Czy Państwa firma ma swój profil w mediach społecznościowych? Jeśli tak, to czy użytkownicy mogą reagować na Państwa posty np. "polubienia" na FB? Czy mogą umieszczać swoje komentarze pod Państwa komunikatami? Czy Państwa instytucja odpowiada na te komentarze?
8. Czy mają Państwo program lojalnościowy dla stałych klientów?
9. W jaki sposób ustalane są ceny Państwa usług i biletów?
10. Czy różnicują Państwo ceny swoich usług w zależności od typu klienta, np. zniżki dla seniorów?
11. W jaki sposób kształtowana jest oferta instytucji kultury? Jak pracują Państwo nad nową ofertą?
12. Czy i jaki sposób uaktualnianie Państwo istniejącą ofertę? Czy i jak prowadzona jest ewaluacja?
13. Jak określcie Państwo potrzeby klientów / czy są one istotne przy kształtowaniu oferty?
14. W jaki sposób angażujecie Państwo konsumentów (w projektowanie oferty / w inne obszary)?
15. Proszę opowiedzieć o jakimś przykładzie zaangażowania konsumentów w działalność instytucji. Co to było? Jak przebiegało?
16. Czy to jest celowe, aby angażować konsumentów w działalność instytucji kultury? Dlaczego?
17. Jak szukacie Państwo konsumentów do współpracy w ramach działalności instytucji? Jakich kanałów są wykorzystywane?
18. Jakie są korzyści płynące z angażowania konsumentów w działalność instytucji?
19. Jakie są ograniczenia zaangażowania konsumentów w kształtowanie oferty instytucji kultury?

20. Czy konsumenci są wynagradzani za swoje zaangażowanie? W jaki sposób?
21. Jakie potrzeby konsumentów w zakresie ich zaangażowania dostrzegacie Państwo?
22. Biorąc pod uwagę Państwa doświadczenia, jakie należy stworzyć warunki, aby konsumenci angażowali się w działalność instytucji?
23. Czy na przestrzeni lat obserwujecie Państwo jakieś zmiany w zachowaniach / potrzebach konsumentów i w ich nastawieniu do działalności instytucji kultury?
24. Czy zamierzacie Państwo dalej rozwiać obszar związany z angażowaniem konsumentów, w jakich zakresach działalności?
25. Czy chciałaby Pani / chciałby Pan coś jeszcze dodać lub uzupełnić?

Projektowanie oferty w instytucjach kultury.

Celem badania jest ocena zaangażowania odbiorców oferty kulturalnej w projektowanie wystaw i zajęć edukacyjnych w muzeach i centrach nauki. Wyniki mają pomóc w lepszym zrozumieniu potrzeb odbiorców oferty kulturalnej i stworzeniu modelu włączania ich w projektowanie oferty w instytucjach kultury.

Badania są realizowane w ramach doktoratu wdrożeniowego na Uniwersytecie Łódzkim.

Ankieta jest całkowicie anonimowa.

Ankieta jest przeznaczona dla osób, które ukończyły 15 rok życia.

Jeśli ankieta wypełniana jest na telefonie, prosimy o zwrócenie uwagi, że na jednym ekranie mogą nie wyświetlić się wszystkie kolumny z opcjami odpowiedzi (np. w pytaniach 1, 7, 8, 11).

Konieczne jest wówczas przesunięcie widoku w prawo.

1. Jak często korzystasz z oferty instytucji kultury? (wybierz jedną odpowiedź w każdym wierszu)

	Częściej niż raz w miesiącu	Raz w miesiącu	Raz na dwa miesiące	3-5 razy w roku	Raz na pół roku	Raz na rok	Rzadziej niż raz na rok	Nigdy
Seans filmowy w kinie								
Przedstawienie w teatrze								
Opera lub balet								
Wystawa w muzeum								
Wystawa w centrum nauki								
Wystawa w innym miejscu								
Koncert w filharmonii								
Koncert rozrywkowy								
Edukacja kulturalna (m.in. warsztaty, wykłady, prelekcje, spotkania)								

2. Z oferty, których z wymienionych instytucji, kiedykolwiek skorzystałaś / skorzystałeś? (można zaznaczyć dowolną liczbę odpowiedzi)

- EC1 Łódź – Miasto Kultury w Łodzi
- Centralne Muzeum Włókiennictwa w Łodzi
- Muzeum Sztuki w Łodzi
- Muzeum Archeologiczne i Etnograficzne w Łodzi
- Muzeum Miasta Gdyni
- Centrum Nauki Experyment w Gdyni
- Muzeum Józefa Piłsudskiego w Sulejówku
- Muzeum Historii Żydów Polskich Polin w Warszawie
- Muzeum Narodowe w Krakowie
- Centrum Historii Zajezdnia we Wrocławiu
- Centrum Nowoczesności Młyn Wiedzy w Toruniu
- Z żadnej z wymienionych

3. W jakim stopniu potrzebne są Twoim zdaniem zajęcia edukacyjne w instytucjach kultury? Wybierz odpowiedź na skali.

Zupełnie niepotrzebne 1 2 3 4 5 Bardzo potrzebne

4. W jakim stopniu potrzebne są Twoim zdaniem wystawy czasowe w muzeach i centrach nauki? Wybierz odpowiedź na skali.

Zupełnie niepotrzebne 1 2 3 4 5 Bardzo potrzebne

5. W jakim stopniu potrzebne jest Twoim zdaniem wprowadzanie zmian na wystawach stałych w muzeach i centrach nauki? Wybierz odpowiedź na skali

Zupełnie niepotrzebne 1 2 3 4 5 Bardzo potrzebne

6. W jakim stopniu potrzebne są Twoim zdaniem konsultacje z publicznością i badania opinii oraz potrzeb publiczności w instytucjach kultury? Wybierz odpowiedź na skali

Zupełnie niepotrzebne 1 2 3 4 5 Bardzo potrzebne

7. Proszę zaznaczyć, w jakim stopniu zgadzasz się z tymi stwierdzeniami.

	zdecydowanie się nie zgadzam	raczej się nie zgadzam	nie mam zdania	raczej się zgadzam	zdecydowanie się zgadzam
Interesuje mnie, jak powstają wystawy					
Interesuje mnie, jak wymyślane są zajęcia edukacyjne					

Mam swoje ulubione instytucje wystawiennicze					
Mam swoje ulubione zajęcia w konkretnej instytucji kultury					
Jestem ciekawa / ciekawy zdania innych o danej ofercie instytucji kultury					
Dzielę się z innymi moją opinią na temat oferty instytucji kultury, z których korzystam.					
Chętnie zaangażowałabym / zaangażowałbym się w projektowanie oferty w instytucji kultury					

8. Co sprawia / sprawiłoby, że chciałabyś / chciałbyś włączyć się w działania instytucji kultury związane z projektowaniem oferty*?

* projektowanie oferty rozumiane jest między innymi jako udział w przedstawianiu pomysłów na zajęcia edukacyjne, wystawy, konsultowanie przygotowywanej oferty, dogodnych terminów i form spotkań i zajęć, udział w testach przed wprowadzeniem oferty dla szerokiego grona odbiorców.

	zdecydowanie się nie zgadzam	raczej się nie zgadzam	nie mam zdania	raczej się zgadzam	zdecydowanie się zgadzam
Chęć przedstawienia swoich pomysłów					
Poczucie realnego wpływu na tę ofertę					
Pozytywne nastawienie do instytucji					
Dobre przygotowanie instytucji do prowadzenia					

konsultacji lub badań					
Możliwość udoskonalenia oferty					
Możliwość otrzymania wynagrodzenia (pieniędzy)					
Możliwość otrzymania korzyści rzeczowej (biletów, gadżetów, voucherów)					
Byłabym ciekawa / byłbym ciekaw, na czym to polega					
Zachęcenie mnie przez kogoś z rodziny lub znajomych					
Chęć bycia częścią społeczności					
Szansa na poznanie czegoś nowego, nauczenie się czegoś					
Możliwość pochwalenia się rodzinie i znajomym, że miałam / miałem udział w przygotowaniu oferty					

9. Jakie inne czynniki by na to wpłynęły?

.....

10. Jaka formę Twojego zaangażowania w projektowanie oferty instytucji kultury byś preferowała / preferował? Można wybrać dowolną liczbę odpowiedzi.

- Ankieta dotycząca nowej oferty
- Ankieta oceniająca istniejącą ofertę
- Udział w grupach dyskusyjnych w celu wypracowania pomysłu na wystawę / warsztaty
- Indywidualna rozmowa dotycząca nowej oferty
- Indywidualna rozmowa oceniająca istniejącą ofertę

- Napisanie własnej opinii i przekazanie jej pracownikom instytucji kultury na miejscu
- Napisanie własnej opinii i wysłanie jej przez Internet (np. email)
- Testowanie oferty na miejscu (np. udział w próbnych warsztatach i podzielenie się swoją opinią i uwagami)
- Udział w zaprojektowaniu wystawy lub zajęć edukacyjnych (włączenie się jako członek zespołu przygotowującego ofertę)
- Nie chciałabym / nie chciałbym się angażować.
- Inne (jakie?).....

11. Proszę zaznaczyć, w jakim stopniu zgadzasz się z tymi stwierdzeniami.

	zdecydowanie się nie zgadzam	raczej się nie zgadzam	nie mam zdania	raczej się zgadzam	zdecydowanie się zgadzam
Mam możliwość zgłaszania pomysłów, które mogą mieć wpływ na kształt oferty kultury.					
W instytucjach kultury, z których korzystam, jestem proszona / proszony o dokonanie oceny oferty.					
Chciałabym / Chciałbym mieć większy wpływ na ofertę kulturalną.					
Chętniej zaangażowałabym / zaangażowałbym się w projektowanie oferty poprzez media społecznościowe lub stronę internetową niż stacjonarnie, na miejscu w instytucji kultury.					

12. Ile czasu byłąbyś gotowa / byłbyś gotowy poświęcić na zaangażowanie w projektowanie oferty w muzeum lub centrum nauki?

- wcale
- mniej niż pół godziny w miesiącu
- między pół godziny a godziną w miesiącu
- między godziną a 2 godzinami w miesiącu
- powyżej 2 godzin w miesiącu

13. Proszę określić, czy podejmowałaś / podejmowałeś kiedykolwiek następujące działania dotyczące instytucji kultury (galerii, teatrów, muzeów, kin, filharmonii, opery, bibliotek, centrów nauki, itp.)

Działanie	Tak	Nie	Nie pamiętam
Śledzę profil co najmniej 1 instytucji kultury w mediach społecznościowych, np. na Facebooku			
Polubiłam / Polubiłem co najmniej 1 post instytucji kultury w mediach społecznościowych			
Skomentowałam / Skomentowałem co najmniej 1 post instytucji kultury w mediach społecznościowych			
Udostępniłam / Udostępniłem co najmniej 1 post instytucji kultury w mediach społecznościowych			
Otrzymałam / Otrzymałem co najmniej 1 wiadomość od instytucji kultury e-mailem			
Wysłałam / Wysłałem co najmniej 1 wiadomość do instytucji kultury e-mailem			
Otrzymałam / Otrzymałem co najmniej 1 wiadomość od instytucji kultury w mediach społecznościowych			
Wysłałam / Wysłałem co najmniej 1 wiadomość do instytucji kultury w mediach społecznościowych			
Umieściłam / Umieściłem co najmniej 1 komentarz na stronie internetowej instytucji kultury			
Wypełniłam / Wypełniłem w Internecie co najmniej 1 ankietę na prośbę instytucji kultury			
Wypełniłam / Wypełniłem co najmniej 1 ankietę na prośbę instytucji kultury w jej siedzibie			
Wzięłam / Wziąłem udział w co najmniej 1 konkursie zorganizowanym przez instytucję kultury			

Co najmniej raz wzięłam / wzięłam udział w testowaniu oferty instytucji kultury			
Mam zainstalowaną co najmniej 1 aplikację instytucji kultury na smartfonie			
Przynajmniej 1 raz korzystałam / korzystałem z czatu z instytucją kultury.			

14. Wiek

- 15-17
- 18-24
- 25-34
- 35-44
- 45-54
- 55-64
- 65 i więcej

15. Płeć

- kobieta
- mężczyzna
- inna

16. Miejsce zamieszkania (wielkość miejscowości)

- wieś
- miasto do 50 tys. mieszkańców
- miasto 50 tys. — 150 tys. mieszkańców
- miasto 150 tys. — 500 tys. mieszkańców
- miasto powyżej 500 tys. mieszkańców

17. Aktualny status

- uczeń
- student
- pracujący
- bezrobotny
- na rencie/emeryturze
- inny, jaki?

18. Wykształcenie

- podstawowe
- zawodowe
- średnie
- wyższe

Ankieta - "EC1 Łódź - Miasto Kultury" w Łodzi

Szanowni Państwo,

badanie realizowane jest w ramach mojej rozprawy doktorskiej dotyczącej angażowania klientów w projektowanie oferty w instytucjach kultury.

Badanie jest całkowicie anonimowe i przeprowadzane zgodnie ze standardami dla badań naukowych. Wypełnienie kwestionariusza zajmie około 10 minut.

Udzielone przez Państwa odpowiedzi będą bardzo dużym wkładem w prowadzone przeze mnie badania, dlatego będę wdzięczna za podzielenie się Państwa opinią i poświęcenie chwili na wypełnienie tej ankiety.

Z wyrazami szacunku,

Magdalena Kosiada-Sylburska

1. W mojej pracy biorę pod uwagę potrzeby klientów EC1.

- Zdecydowanie się zgadzam
- Raczej się zgadzam
- Trudno powiedzieć
- Raczej się nie zgadzam
- Zdecydowanie się nie zgadzam się

2. Podczas wprowadzania zmian i ulepszeń w EC1 pytam o zdanie klientów.

- Zdecydowanie się zgadzam
- Raczej się zgadzam
- Trudno powiedzieć
- Raczej się nie zgadzam
- Zdecydowanie się nie zgadzam się
- Nie dotyczy

3. Podczas wprowadzania zmian i ulepszeń w EC1 warto zapytać o zdanie klientów.

- Zdecydowanie się zgadzam
- Raczej się zgadzam
- Trudno powiedzieć
- Raczej się nie zgadzam
- Zdecydowanie się nie zgadzam się

4. Przy kształtowaniu oferty EC1 uwzględniam satysfakcję klientów.

- Zdecydowanie się zgadzam
- Raczej się zgadzam
- Trudno powiedzieć
- Raczej się nie zgadzam
- Zdecydowanie się nie zgadzam się
- Nie dotyczy

5. Przy kształtowaniu oferty EC1 ważne jest uwzględnienie satysfakcji klientów.

- Zdecydowanie się zgadzam
- Raczej się zgadzam
- Trudno powiedzieć
- Raczej się nie zgadzam
- Zdecydowanie się nie zgadzam się

6. To dla mnie ważne, aby EC1 było rozpoznawalną instytucją kultury w skali kraju.

- Zdecydowanie się zgadzam
- Raczej się zgadzam
- Trudno powiedzieć
- Raczej się nie zgadzam
- Zdecydowanie się nie zgadzam się

7. Opinia klientów na temat EC1 jest dla mnie ważna.

- Zdecydowanie się zgadzam
- Raczej się zgadzam
- Trudno powiedzieć
- Raczej się nie zgadzam
- Zdecydowanie się nie zgadzam się

8. Opinia mediów na temat EC1 jest dla mnie ważna.

- Zdecydowanie się zgadzam
- Raczej się zgadzam
- Trudno powiedzieć
- Raczej się nie zgadzam
- Zdecydowanie się nie zgadzam się

9. Posiadam informacje na temat potrzeb klientów, które mogę wykorzystać w mojej pracy.

- Zdecydowanie się zgadzam
- Raczej się zgadzam
- Trudno powiedzieć
- Raczej się nie zgadzam
- Zdecydowanie się nie zgadzam się
- Nie dotyczy

10. Strona internetowa EC1 zapewnia dobrą komunikację z klientami.

- Zdecydowanie się zgadzam
- Raczej się zgadzam
- Trudno powiedzieć
- Raczej się nie zgadzam
- Zdecydowanie się nie zgadzam się

11. Dzięki mediom społecznościowym EC1 efektywnie komunikuje się z klientami.

- Zdecydowanie się zgadzam
- Raczej się zgadzam

- Trudno powiedzieć
- Raczej się nie zgadzam
- Zdecydowanie się nie zgadzam się

12. W jaki sposób EC1 może zwiększyć rolę opinii klientów w projektowaniu oferty?

.....

13. Proszę o wskazanie przykładów wpływu opinii klientów na kształtowanie dotychczasowej oferty EC1.

.....

14. Wiek

- do 24
- 25-34
- 35-44
- 45-54
- powyżej 55

15. Płeć

- Kobieta
- Mężczyzna
- Odmowa odpowiedzi

16. Stanowisko kierownicze

- Tak
- Nie

17. Komórka organizacyjna w EC1

- WMiK, WOK, WZK
- CNIT
- NCKF, CKiNI, WŁFC
- WA, WB, WKP, WO, WZP, SAW, SBHP, SOD, ZGR, ZRP, WFK
- WEI, WINF, WSE

18. Czas pracy w EC1

- mniej niż rok
- 1 rok – 2 lata
- 3 lata – 5 lat
- powyżej 5 lat

Załącznik nr 4

Dyspozycja wywiadu z osobami kierującymi marketingiem w „EC1 Łódź – Miasto Kultury”
w Łodzi

1. Proszę o scharakteryzowanie strategii marketingowej EC1.
2. Czy Pana / Pani zdaniem w EC1 realizowana jest strategia orientacji na klienta?
Proszę o przedstawienie uzasadnienia.
3. Jakie są najważniejsze czynniki wpływające na kształtowanie oferty w EC1?