

Wioletta Krawiec, Kamila Szymańska
Uniwersytet Łódzki

Marketing doświadczeń w instytucjach teatralnych na przykładzie Teatru Lalek Arlekin w Łodzi

Streszczenie

W artykule dokonano analizy działań instytucji kulturalnych (teatrów) wykorzystujących marketing doświadczeń oraz ocenę zarządzania doświadczeniem klienta w budowaniu ich doznań. Za przykład wdrażanych działań z tego obszaru marketingu posłużył Teatr Lalek Arlekin z Łodzi. Opisano wybrane działania Teatru, wskazując jednocześnie punkty styku tych działań z budowanym doświadczeniem u jego odbiorcy. Zwrócono również uwagę na spójność tych działań z przyjętą strategią organizacji. Artykuł stanowi studium przypadku. Ocena działań omawianego przypadku została ograniczona do analizy treści informacji dostępnych na stronach www oraz portalach społecznościowych.

Słowa kluczowe: marketing doświadczeń, zarządzanie doświadczeniem konsumenta, instytucje kulturalne (teatry), projektowanie doświadczenia, przykład zastosowania.

Kody JEL: M00, M14, Z11

Wstęp

Każdego roku obniża się realna średnia liczba widzów przypadająca na jeden spektakl w polskim teatrze (Połacki 2011). Malejąca liczba widzów teatrów jest spowodowana m.in. zjawiskiem pojawiania się coraz większej liczby scen teatralnych oraz wystawianych przedstawień. W związku z tym działania polskich teatrów powinny być skierowane bezpośrednio do potencjalnego i dotychczasowego odbiorcy, aby przez strategię wzmocnienia wizerunku, uczynić teatr bardziej rozpoznawalnym. Realizacji tych celów sprzyja trend na marketing doświadczeń. Obecnie klient poszukuje wrażeń i doświadczeń, które powinien zapewnić mu kontakt z marką czy instytucją. W artykule opisano jak instytucje kulturalne (teatry) wykorzystują marketing doświadczeń oraz ocenę umiejętnego zarządzania doświadczeniem klienta w budowaniu ich doznań. W artykule przytoczono przykład działań Teatru Lalek Arlekin w Łodzi, jednocześnie zwracając uwagę na spójność podejmowanych działań teatru w kwestii budowania doznań odbiorców zgodnie z przyjętą strategią instytucji.

Działalność kulturalna w teatrach a marketing doświadczeń

Począwszy od roku 2000 można zaobserwować wzrost liczby głównie teatrów prywatnych. Wraz z tym zjawiskiem zaszły zmiany zarządzania instytucją, a w szczególności or-

ganizacji ich działalności w realizacji założonych celów. Zaczęto dokładniej zwracać uwagę na widza, jego zmieniające się potrzeby i oczekiwania. Najbardziej zauważalne są zmiany w takich obszarach jak: spójność wizerunkowa, budowanie marki, segmentacja widzów, prowadzenie badań marketingowych. Widoczne jest również nasilenie wykorzystywania bardziej nowoczesnych form promocji, szczególnie w obszarze komunikacji internetowej, np. YouTube'a, portali społecznościowych, blogów itp. (Pawlicka 2014). Ale także instytucje kulturalne w coraz bardziej ciekawy sposób proponują klientom różne eventy np. wystrój przystanku komunikacji miejskiej nawiązujący do jakiegoś ważnego wydarzenia teatru. Zmiany na rynku przyczyniają się do zmian organizacyjnych w instytucjach kulturalnych, ale również współczesne koncepcje marketingu nie pozostają bez znaczenia. Jedną z nich jest marketing doświadczeń, który odzwierciedla założenia nowej ery doznań i doświadczeń. Zgodnie z tym nurtem, konsumenci poszukują czegoś więcej niż dobrych jakościowo produktów, usług czy znanych marek. Instytucje zmuszone są do przedefiniowania oferty i działań w kierunku tworzenia zdolności do generowania niezapomnianych doznań, które konsument odbiera na poziomie zmysłowym, emocjonalnym, intelektualnym, behawioralnym oraz relacyjnym (Schmitt 1999). Należy jednocześnie mieć na uwadze, że doświadczenie, zarówno powiązane z markami, jak i z codziennym życiem, składa się z dwóch wymiarów, które tworzą jego cztery rodzaje. Według Pine i Gilmore (1998), konsumenci pragną być stymulowani (estetyka), zabawiani (rozrywka), edukowani (edukacja) i zdobywani (ucieczka). Wymienione cztery typy doświadczenia oparto na wymiarach uczestnictwa i więzi. Pierwszy wymiar może być zarówno bierny, jak i aktywny. W biernym człowiek nie ma absolutnie wpływu na przebieg wydarzeń, np. publiczność na koncercie w filharmonii. Natomiast aktywny w pełni współkieruje doświadczeniem, np. sporty indywidualne – narciarstwo. Drugim wymiarem jest więź z otoczeniem, która powstaje oraz relacje w środowisku, które doświadczenie buduje. Doświadczenia mogą prowadzić do pełnego zaangażowania, czyli absorpcji lub do całkowitego pochłonięcia, czyli immersji (Posmyk 2014).

Pojawia się zatem pytanie, czy teatry (instytucje kulturalne) potrafią w sposób systemowy i zaplanowany działać tak, by dostarczać klientom przeżyć i doznań pożądaných przez nich i takich, za które gotowi są płacić lub uczestniczyć w nich?

Zadaniem teatrów zatem jest zdobycie umiejętności budowania oraz zarządzania doświadczeniem swoich klientów (CEM)¹. Głównym obszarem CEM jest zaprojektowanie doświadczenia, które „uwodzi” odbiorcę w sposób ciągły i ciekawy.

Projektowanie doświadczenia w instytucjach kulturalnych (np. teatrach)

Współcześnie każdy punkt zetknięcia uczestników kultury z marką instytucji czy jej działaniami powinien przekładać się na budowanie doświadczenia. Punkty te tak samo odnoszą się do świata realnego (*off-line*: ulica, budynek, czy jego wnętrze, pracownicy itp.),

¹ CEM – *Customer Experience Management*. Na CEM składają się definiowanie strategii marki/ firmy, projektowanie doświadczeń klientów, audyt doświadczeń klientów, zewnętrzna komunikacja marki, budowanie spójności organizacyjnej; <http://www.e-c.com.pl/filozofia/cem> [dostęp: 06.11.2015].

jak i wirtualnego (*on-line*: strony www, portale społecznościowe, blogi, serwisy informacyjne itp.). W tych miejscach umieszczane są różnego rodzaju bodźce (np. odpowiednio przygotowane treści, formy treści nacechowane pozytywnie, bądź negatywnie) i wdrożone w „życie” za pomocą określonego narzędzia (aplikacji, gry, konkursu, reklamy, usługi itp.), które mają wpływ na budowanie doświadczenia (doznania) jej użytkowników. Należy zaznaczyć, że te dwa „życia” instytucji kulturalnej w spójny sposób powinny się wzajemnie przenikać i w przemyślany sposób uzupełniać (*crossmarketing, crossmedia*).

Proces projektowania doświadczenia jest zależny od wielu czynników, ale do najważniejszych można zaliczyć: strategiczny cel marki/instytucji kulturalnej (np. teatru); badanie potrzeb, oczekiwań i zachowań odbiorców doświadczenia; podział odbiorców doświadczenia na grupy; określenie motywów/bodźców wywołujących pożądane doświadczenie (pozytywne i negatywne) oraz uczestnictwo w wydarzeniach kulturalnych; wybór narzędzia/-i niosącego/-cych doświadczenie i miejsca ich eksponowania; efekt końcowy oczekiwany przez firmę i zgodny z założonym celem firmy.

Strategiczny cel instytucji kulturalnej może obejmować szeroki wachlarz działań na różnych obszarach kontaktu instytucji z jego odbiorcą (*off-line* i *on-line*). Najczęściej jednak dotyczą one prezentacji oferty kulturalnej, budowania wizerunku instytucji, podtrzymywania komunikacji z rynkiem i klientem docelowym. Zatem celem instytucji kulturalnej powinno być skomponowanie takiego zestawu działań wykorzystujących różne narzędzia, które pozwolą odbiorcy na przeżycie optymalnego i realnego doznania. Na tym etapie niezbędna jest umiejętność zarządzania doświadczeniem swoich klientów (CEM). Instytucje kulturalne muszą łączyć w sposób holistyczny wiele obszarów działalności swojej instytucji i jej pracowników, aby uzyskać zamierzony efekt.

Badanie potrzeb, oczekiwań odbiorców doświadczenia instytucji kulturalnych wymaga śledzenia rynku w celu określenia czynników i ich hierarchii wartości życiowych. Znajomość tych czynników jest istotna, ponieważ przekłada się w dużej mierze na zachowania konsumentów. Zachowania te wynikają z proponowanych konsumentom usług i dóbr kulturalnych, profili psychologicznych, społecznych i demograficzno-ekonomicznych odbiorców doświadczenia, działań marketingowych oraz z rozwoju technologii informatycznej.

Szczególną rolę w zachowaniach konsumentów kulturalnych odgrywają jego potrzeby, gdyż od ich uświadomienia rozpoczyna się proces podejmowania decyzji zakupowych (Kieźel 2000). Jednak zaznaczyć trzeba, że potrzeby kulturalne są zaliczane do potrzeb wyższego rzędu (wg piramidy A. Masłowa) (Masłow 2006) oraz że rozwój psychologiczny człowieka zmienia ważność tych potrzeb. W związku z tym osoba będąca na wyższym etapie rozwoju przykładać będzie większą wagę do potrzeb wyższego rzędu. Natomiast hierarchia potrzeb może być różna w ramach poszczególnych grup społecznych. Nie wszystkie potrzeby kulturowe zostają zaspokojone. Czynnikiem ograniczającym może być np. niewielka ilość czasu wolnego konsumenta lub oferta kulturowa niedostosowana do odbiorcy czy też ograniczenia finansowe.

Opierając się na literaturze z obszaru marketingu doświadczeń, można odnieść się do klasyfikacji opracowanej przez Shaw, tzw. piramidy potrzeb doświadczeń konsumenta,

w obrębie której ukazano hierarchię ważności zdobywanych przez odbiorcę doznań (Shaw 2005). Piramida ta składa się z dwóch poziomów. W pierwszym dominuje aspekt fizyczny, natomiast w drugim przeważa aspekt emocjonalny. Aspekt fizyczny wymagany jest dla zaistnienia pozytywnego doświadczenia. Nie przekłada się to jednak na jego niezapomniany charakter. Istotną rolę odgrywa druga grupa aspektów emocjonalnych. Elementy emocjonalne pozwalają na różnicowanie oferty i kreowanie intensywnych doznań. Niemniej jednak należy pamiętać, aby zadbać o aspekt fizyczny po to, aby mógł zaistnieć aspekt emocjonalny.

Zestawiając zaprezentowane powyżej piramidy potrzeb wartości życiowych i doświadczeń, można dojść do wniosku, że to właśnie potrzeby wyższego rzędu w dużej mierze są odbierane na najwyższym stopniu emocjonalnym. Dlatego też są długo pamiętane i pożądane przez jego odbiorcę.

Podział odbiorców doświadczenia (grupy odbiorców) wymaga opisanie profili i uwzględnienia ich potrzeb i oczekiwań. W celu opisanie odbiorców kultury można posłużyć się typologią konsumentów dóbr i usług kultury zaproponowaną przez Sobocińską (2008). Wyodrębniła ona miłośników kultury, klientów zorientowanych na edukację oraz poszukujących odpoczynku (Sobocińska 2008).

Miłośnicy kultury uczestnictwo w kulturze traktują jako formę rozwoju indywidualnego i komunikowania się z twórcami, artystami oraz innymi ludźmi. Dla tej grupy klientów kontakt z dobrami i usługami kultury jest formą doznań intelektualnych i emocjonalnych. Wynika to z ich potrzeb kulturalnych, które zajmują relatywnie wysoką pozycję w ich hierarchii wartości życiowych. Grupy te cechują się wysoką intensywnością oraz dużą częstotliwością uczestnictwa. Korzystają z wielu usług świadczonych przez różnego typu instytucje kultury (teatr, opera operetka, filharmonia, muzeum, kino). Ponadto są to osoby, które pogłębiają swoje doznania przez nabywane przedmioty przypominające o udziale w wydarzeniu, tj. katalog wystawy, albumy, programy teatralne, książki, płyty z muzyką filmową. Miłośnicy kultury nie uzależniają uczestniczenia w wydarzeniach kulturalnych od swojego wolnego czasu, np. urlopu. Wynika to z ich motywacji i postaw konsumenckich. Dla nich ważniejsze jest przesłanie dzieła i jego treść niż komfort oglądania spektaklu czy słuchania muzyki. Mają skłonność do uczestniczenia w kulturze za pośrednictwem urządzeń informatycznych, np. dobrowolne współtworzenie dzieła przez Internet – pisanie książki *on-line* wspólnie z autorem i innymi czytelnikami. Miłośnicy kultury to jednostki wymagające i posiadające zróżnicowane wachlarz oczekiwań.

Drugą grupę stanowią osoby, dla których powodem uczestnictwa w wydarzeniach kulturalnych jest forma edukacji kulturalnej. Potrzeby kulturalne stanowią w tej grupie niższy poziom w ich hierarchii wartości życiowych, niż to występuje u miłośników kultury. Jednak ta grupa konsumentów posiada większe odczucie pełniejszego zaspokojenia potrzeb kulturalnych (edukację), które przekładają się na częstotliwość uczestniczenia w wydarzeniach kulturalnych. W znacznie mniejszym stopniu ta grupa korzysta z różnych typów instytucji świadczących usługi kulturalne. Chodzi do kina, na wystawy, natomiast rzadko do opery czy operetki. Ich wydatki na zakup przedmiotów przypominających o wydarzeniu kulturalnym są sporadyczne. W tej grupie wolny czas przekłada się na zwiększenie uczestnictwa

w różnych wydarzeniach. Podczas wyboru wydarzenia biorą pod uwagę nie tylko dzieło i jego treść, ale również komfort oraz miejsce wydarzenia. Ta grupa odbiorców jest również bardzo wrażliwa na wszelkiego rodzaju promocje.

Trzecim typem konsumenta są osoby, które uczestnictwo w kulturze rozumieją jako formę rozrywki, odpoczynku. Jest to ich sposób ucieczki od problemów. Potrzeby kulturalne tej grupy zajmują niską pozycję w ich hierarchiach wartości życia i są odczuwane z niższą intensywnością. Mniejsza jest również potrzeba kontaktu z kulturą. Ograniczają swoją aktywność kulturalną do wyjścia do kina. Decyzje zakupowe tej grupy konsumentów są w dużym stopniu zależne od ceny, miejsca, w którym będzie odbywać się wydarzenie kulturalne. Nie posiadają również nawyku kupowania przedmiotów przypominających o udziale w tym wydarzeniu. Ta grupa przejawia większe zainteresowanie wydarzeniami kulturalnymi w wolnym czasie. Konsumenty ci postrzegają siebie jako osoby tradycyjne.

Z zaprezentowanej typologii konsumentów kulturalnych wynika, że różnią się między sobą nie tylko ze względu na cechy społeczno-demograficzne, lecz także ze względu na intensywność odczuwania potrzeb kulturalnych, hierarchię wartości, motywacje uczestnictwa w kulturze, jak i zwyczaje związane z konsumpcją produktów oferowanych przez instytucje kultury oraz poszukiwane korzyści. Jednak zaznaczyć należy, że w polu zainteresowania m.in. teatrów, będą głównie miłośnicy kultury oraz skoncentrowani edukacyjnie.

Określenie motywów (bodźców) wywołujących pożądane doświadczenie oraz uczestnictwo w wydarzeniach kulturalnych wymaga określenia, które bodźce i w jaki sposób oddziałują na odbiorcę (np. kobietę, mężczyznę, dziecko). Motywacje uczestnictwa w kulturze różnicują się chociażby ze względu na płeć. Kobiety częściej niż mężczyźni uczestniczą w kulturze w celu komunikowania się z innymi ludźmi oraz dbania o rozwój indywidualny, natomiast dla mężczyzn aktywność kulturalna częściej związana jest z odpoczynkiem oraz edukacją (Sobocińska 2008).

W literaturze przedmiotu S. Nyecka i M. Bergadaa wyodrębniły rodzaje motywacji uczestnictwa w kulturze, tj.: odpoczynek, edukacja kulturalna, indywidualny rozwój, komunikowanie się z twórcami, aktorami, innymi ludźmi (Mazurek-Łopacińska 1997). Klasyfikację tę potwierdzają również badania przeprowadzone w polskiej kulturze przez Sobocińską (2003-2005)².

Określenie motywów/bodźców wywołujących pożądane doświadczenie wymaga również podziału bodźców na wywołujące pozytywne, jak i negatywne doświadczenia. Ze względu na to, że doświadczenia mają złożoną strukturę i subiektywny charakter, możliwe jest łączenie doznań o podobnych cechach i podejmowanie próby ich wywołania przez określone działania. Schmitt (1999) w tym celu opracował koncepcję modułarną, w obrębie której wymienia pięć elementów budujących i rozwijających doświadczenie odbiorców. Należą do nich:

- moduł zmysłów (sensoryczny) – wszelkie narzędzia oddziałujące na zmysły ludzi (węch, słuch, dotyk, smak i wzrok), np. korytarze nawiązujące do charakteru wysta-

² Badania sfinansowane ze środków KBN w ramach projektu promotorskiego nr 2 H02C 096 24 na lata 2003-2005, kierownik projektu prof. dr hab. K. Mazurek-Łopacińska.

wianej sztuki, świece na korytarzach, rozsiewany zapach, ubrania obsługi nawiązujące do sztuki itp.;

- moduł uczuć (emocjonalny) – pobudzający uczucia klientów w odniesieniu do marki lub instytucji np. hasła reklamowe wywołująca emocje w postaci radości, dumy, gniewu, strachu, zazdrości itp.;
- moduł opinii i sądów (intelektualny) – skierowany na pobudzanie wśród klientów innowacyjnego myślenia. Niezbędne jest w tym celu rozpoznanie opinii i myśli klienta oraz jego zainteresowań. Niekonwencjonalne sposoby promocji sztuki czy teatru (np. wywołanie zaintrygowania, zaskoczenia, prowokacji), zmuszają odbiorcę do kreatywnego myślenia i wywołują zaangażowanie w postaci np. poszukania w innych źródłach informacji na ten temat, zalogowania się do portalu, pójście po kupon do kasy itp.;
- moduł zachowań (behawioralny) – skierowany na interakcje z innymi klientami i fizyczne doświadczanie, np. profesjonalna obsługa, atmosfera instytucji kulturalnej, możliwość napięcia się dobrej kawy, możliwość spotkania się z artystami itp.;
- moduł relacji (relacyjny) – odnosi się do wszystkich opisanych powyżej doświadczeń. Klienci są w relacji z innymi klientami oraz rzeczami przez wytworzone u nich doświadczenie osobiste, np. strona www teatru, odsłona w portalach społecznościowych przyczyniła się do tego, że ktoś stanie się uczestnikiem klubu dyskusyjnego, użytkownikiem karty lojalnościowej, fanem artysty, sztuki itp.

Kolejnym krokiem jest wybór narzędzi niosących doświadczenie i miejsca ich ekspozycji. Wybór narzędzia zależy od grupy docelowej, ale również od akcji mającej wywołać zaangażowanie się odbiorcy. Proces zaangażowania wynika zazwyczaj z wachlarza wielu bodźców podanych za pośrednictwem spójnie opracowanego zestawu nośników, narzędzi i ich różnych form, które mają wpływ na zachowanie konsumenta oraz zdobywane doświadczenia. Określenie wrażeń (impresja), które odnosi klient, przenosi się na jego emocje (pozytywne, negatywne), zapisywane w pamięci długotrwałej (tzw. proces kodowania wspomnień). Emocje natomiast generują postawę względem obiektu, a to przekłada się na jego akceptację bądź unikanie (Skowronek 2012).

Wśród narzędzi wpływających na doświadczenie człowieka możemy wymienić te, które w sposób stały spełniają swoje podstawowe funkcje, głównie o charakterze pomiarowym i relacyjnym (tj. statystyki portalu; aplikacja rejestracji użytkowników; zapytania o usługi i produkty; publiczny adres emailowy instytucji itp.) oraz te, których podstawowe funkcje i wykorzystanie są zależne od instytucji i wymagań rynku (tj. gry; konkursy; debaty, spotkania z artystami, ubiór pracownika zgodnie z okolicznościami wydarzenia itd.).

Wybór miejsca ekspozycji bodźców budujących doświadczenie jest dość istotny, gdyż wpływa na deklarowaną częstość uczestnictwa w kulturze. W zależności od grupy konsumentów ich dobór powinien być utożsamiany z profilem jednostki. Instytucje kulturalne eksponują swoje wartości wykorzystując tradycyjny sposób komunikowania się z odbiorcą przez radio, telewizję czy Internet. Ale coraz częściej próbują w sposób niekonwencjonalny wywołać zainteresowanie, np. przez wychodzenie na ulice i granie fragmentów sztuki, wystrój przystanku autobusowego nawiązującego do scenografii granej sztuki czy granie sztuki w plenerze, ale w miejscach, których treść sztuki pasuje do miejsca itp.

Coraz silniej przez instytucje kulturalne (w tym teatry) wykorzystywana jest przestrzeń wirtualna – przez filmy na YouTube, na własnych stronach instytucji, serwisach informacyjnych, przez portale społecznościowe (w tym głównie FB, Twitter, Pinterest), blogi budujące siłę marki instytucji, ale również budujące relacje osób zaangażowanych w życie marki.

Efekt końcowy oczekiwany przez instytucję kulturalną to przede wszystkim zbudowanie doświadczenia i zatrzymanie przy instytucji kulturalnej doświadczonych. Odczuwanie radości lub smutku, który zostanie zapamiętany na długo w pamięci jego odbiorcy i będzie czynnikiem mającym wpływ na kolejne decyzje klienta i instytucji. Instytucja kulturalna może odnieść sukces, jeżeli potrafi nawiązać z użytkownikiem niepowtarzalną więź opartą na autentycznym przeżyciu (Palmer 2010). Jednak oczekiwany efekt jest możliwy dzięki holistycznemu działaniu instytucji kulturalnej we wszystkich jej obszarach tzn. wewnątrz i na zewnątrz organizacji.

Budowanie doświadczenia klienta na przykładzie Teatru Lalek Arlekin w Łodzi

Wybór teatru, jako *case study*, jest celowy i podyktowany tematem artykułu. Ocena działań marketingowych Teatru Arlekin w Łodzi nawiązujących do nurtu ery doznań i doświadczeń została ograniczona do analizy wybranych treści informacji dostępnych na stronach www, portalach społecznościowych oraz wniosków na podstawie własnych obserwacji działalności Teatru w realnym świecie. Ograniczono się do analizy przyjętej strategii instytucji, grupy docelowej oraz pojedynczych działań prowadzonych w obszarze komunikowania się z odbiorcą.

Strategicznym celem teatru Arlekin jest dążenie do zaspokojenia oczekiwań wielbicieli sztuki lalkowej³. Arlekin nie ustaje w doskonaleniu starych i poszukiwaniu nowych rozwiązań technicznych i środków wyrazu artystycznego. Teatr próbuje przybliżyć dzieciom powszechnie znane bajki w sposób nowoczesny. W ofercie Teatru znajdują się przedstawienia w tradycyjnych technikach lalkowych, działania łączące pracę z lalką z grą w tzw. „żywym planie”, ale przede wszystkim spektakle wykonywane marionetkami zawieszonymi na długich 2,5 metrowych niciach. Oprócz działalności *stricte* scenicznej Arlekin prowadzi także działania edukacyjne i warsztatowe. Grupą odbiorców Teatru Arlekin są dzieci, ale również oferta teatru kierowana jest do dorosłych odbiorców sztuki.

Teatr Arlekin wykorzystuje dobrodziejstwo marketingu doświadczeń w wielu różnych płaszczyznach swojej działalności. Jednak najbardziej widoczne obszary budowania doznań są widoczne na „ścieżce” komunikacji, budowania relacji z klientem, komunikowania swoich wartości jako marki Teatru. Zakres ich eksponowania obejmuje środowisko wirtualne (*on-line*), ale także rzeczywiste (*off-line*). Zaznaczyć należy, że Teatr Arlekin

³ Informacje o Teatrze Arlekin pochodzą ze strony www teatru, prasy internetowej oraz własnych obserwacji w realnym świecie (obserwacja wdrażanych działań), <http://www.teatrarlekin.pl> [dostęp: 20.10.2015].

umiejętnie łączy obydwie te środowiska i tym samym w spójny sposób realizuje swoje cele wynikające z przyjętej strategii organizacyjnej, tzn. innowacyjność, niekonwencjonalność w podejściu do świadczonych usług, korzystając przy tym z nowych rozwiązań technologicznych.

Wykorzystywanym nośnikiem doznań w środowisku *on-line* jest m.in. strona www Teatru, portal społecznościowy (FB), serwisy informacyjne. Natomiast w środowisku *off-line* za nośniki doznań służą pracownicy, budynek i otoczenie Teatru (np. ulica, dworce kolejowe itp.).

W celu zaangażowania odbiorcy w życie instytucji, Teatr Arlekin opracowuje działania, które pozwalają na autentyczne przeżycia. Zaliczyć do nich możemy np. konkursy fotografii teatralnej, konkursy plastyczne, przebrania pracowników, parady po ulicach miasta, warsztaty niekonieczne wynikające z oferty produktowej, spotkania z artystami, w centrach kultury, parkach, szkołach itp.

Jednym z przykładów angażowania otoczenia w życie Teatru Arlekin jest konkurs plastyczny pt. *Mój anioł*. W ramach tego konkursu Teatr głównie zaprasza do zabawy uczniów szkół podstawowych województwa łódzkiego. Zadanie konkursowe dotyczy stworzenia ilustracji (dowolną techniką), inspirowanej wystawą autorstwa Inez Krupińskiej pt. *A jak Arlekin*. *A jak Anioł*, eksponowaną w Teatrze Lalek Arlekin. W ramach tej akcji istnieje jeszcze realna szansa przyciągnięcia odbiorcy do obejrzenia wspomnianej wystawy w siedzibie Teatru, a tym samym istnieje możliwość zderzenia się z uzupełniającymi doznaniem, jakie może spowodować np. wystrój miejsca wystawy, personel przygotowany na przekazanie informacji, możliwość poznania techniki wykonania dzieła itp. Jeżeli jednak potencjalny uczestnik konkursu nie może udać się na wystawę, Teatr daje możliwość obejrzenia jej za pośrednictwem własnej strony www i tą drogą przystąpienia do konkursu. Teatr wykorzystuje elementy nawiązujące do budowania doznań, np. wpływa na zmysły, tj. wzrok, istnieje również szansa odczuwania emocji pozytywnych lub negatywnych, np. radości, dumy, zazdrości. W sposób niekonwencjonalny pobudza innowacyjne myślenie. Zmusza odbiorcę do kreatywnego myślenia i wywołuje zaangażowanie np. poszukanie informacji w różnych źródłach, pójście do siedziby Teatru, zgłoszenie się do konkursu w określonym terminie itp. Dzięki konkursowi istnieje szansa zbudowania środowiska wirtualnego za pośrednictwem portalu CzasDzieci.pl. Na jego łamach nawet po konkursie można długo jeszcze dyskutować o konkursie czy Teatrze. Tego typu działania mają pozytywny wpływ na wizerunek instytucji a w szczególności na budowanie silnej marki.

Nie bez znaczenia są też nagrody, które stanowią bodziec w zachowaniach odbiorców konkursu. Jednak należy zaznaczyć, że nagroda rzeczowa nie jest największym motywatorem angażowania się w tego typu akcje. Większą siłę mają czynniki niematerialne wynikające z potrzeb psychologicznych uczestnika konkursu, np. estetyka, edukacja, emocje zabawa. W ramach tej akcji Teatr nawiązuje do modułów budowania doświadczeń, tj. sensorycznego, emocjonalnego, intelektualnego i relacyjnego. Dzięki tego typu działaniom Teatr zapewnia sobie dotarcie do grup odbiorców, na których z perspektywy strategii najbardziej im zależy, tzn. uczniów, nauczycieli i osób, którym zależy na ujawnianiu własnych zdolności oraz chcących w ciekawy sposób spędzać swój wolny czas.

Innym działaniem nawiązującym do marketingu doświadczeń jest np. warsztat dla dorosłych pt. Laboratorium artystyczne Fokus na... Inez! Nawiązuje on również do wystawy prac Inez Krupińskiej, w ramach której ogłoszono konkurs dla młodego pokolenia. Uczestnicy tego warsztatu są edukowani i zabawiani, gdyż omawiane są na nich rzeźby, lalki aniołów i „przestrzenne ilustracje” do kart Tarota, a następnie uczestnicy warsztatów zapraszani są do wykonania swojego anioła w towarzystwie kuratorki wystawy dr Joanny Hrk. W ramach tych warsztatów pobudzone są obszary poczucia estetyki. Natomiast powodem uczestniczenia dorosłych osób może być chęć ucieczki, czyli oderwania się od obowiązków życia codziennego. Poza tym istnieje możliwość poznania nowych ludzi, którzy mają podobne zainteresowania a tym samym za ich pośrednictwem w dłuższej perspektywie budowania stałych i realnych relacji z odbiorcą działań Teatru, jak i między jej uczestnikami.

Aby pogłębiać doznania swoich widzów Teatr Arlekin zaskakuje swojego klienta w sposób niekonwencjonalny, np. z okazji Międzynarodowego Dnia Postaci z Bajek Teatr zamiast biletek wystawił wróżki, a zamiast kasjerki był wilk i Czerwony Kapturek. W szatni straszły smoki (FB 2015).

Teatr Arlekin wychodzi również do odbiorców na ulicę prezentując np. paradę festiwalową na ulicy Piotrkowskiej w Łodzi. Parada ta otwierała Międzynarodowy Festiwal Sztuki Animacji Anim Art. Na czele podążały mażoretki z Centrum Zajęć Pozaszkolnych, a tuż za nimi orkiestra dęta pracowników MPK. Za nimi artyści – szcudlarze, akrobaci, klauni. W dalszej kolejności wolontariusze (z Grupy Teatralnej „Lustro”, VI LO w Łodzi i gimnazjum z Łowicza) wystąpili w strojach scenicznych. Ogniem zionęła Arlekinowska Smoczyca Niunia i jej kuzyn – Czerwony Smok. W korowodzie dumnie kroczyły konie, pełniące służbę w Sekcji Konnej Straży Miejskiej (FB 2015).

Ten sposób podejścia do odbiorcy pozwala nie tylko przyciągnąć widza do Teatru, ale również buduje jego wizerunek w oczach mieszkańców i gości Łodzi.

Innym niekonwencjonalnym pomysłem zwrócenia uwagi na Teatr Arlekin był happening zapowiadający I Międzynarodowy Festiwal Animacji Anim Art, który odbył się na dworcu Łódź Kaliska (Cymkiewicz 2015). Aktorzy ubrani w stroje sceniczne poruszali się między podróżnymi po peronach, wyskakiwali z pociągów stojących na peronach, zaglądali przez szyby do pociągów w celu przywitania się z podróżnymi itp. Podróżni oczekujący na pociąg byli zaskakiwani, czasami przestraszeni (gdy nagle wielka głowa potwora zagląda do pociągu itp.), zabawiani. Ten sposób wyjścia do ludzi pokazuje, jak w ciekawy sposób można pokazać swoją działalność i utrwalić się w świadomości odbiorcy dłużej niż np. standardowa ulotka, czy plakat.

Podsumowanie

Instytucja kulturalna wykorzystująca w swoich działaniach marketing doświadczeń musi nie tylko wzbudzić emocje, ale sprawić, by klient w nią się zaangażował z własnej woli. W analizowanym przykładzie zwrócono uwagę na najbardziej widoczne elemen-

ty działań Teatru Arlekin w obszarze marketingu doświadczeń. Autorki świadome są braków materiału. Jednak koncentracja na analizie wybranych celowo trzech kategorii daje podstawę do wnioskowania, że Teatr rozwija się w sposób zaplanowany i spójny z własną misją. Analiza ta utwierdza w przekonaniu, że istnieje zainteresowanie ze strony uczestników angażujących się w proponowane przez Teatr działania. W tym obszarze niewątpliwie przydatne byłoby przytoczenie wyników badań przeprowadzonych wśród odbiorców działań Teatru, jak również wśród jego kierownictwa. Badania pod tym kątem są już prowadzone, a prezentację wyników autorki planują w kolejnych opracowaniach naukowych.

Bibliografia

- Cymkiewicz Ł. (2015), *AnimArt w Łodzi. Festiwal Teatru Arlekin*, <http://lodz.naszemiasto.pl/arttykul/animart-w-lodzi-festiwal-teatru-arlekin-zdjecia,3510963,artgal,t,id,tm.html> [dostęp: 16.09.2015].
- FB (Facebook) (2015), <https://www.facebook.com/teatrarlekin> [dostęp: 19.10.2015; 05.11.2015].
- Kieźel E. (2000), *Rynkowe zachowania konsumentów*, Akademia Ekonomiczna, Katowice.
- Maslow A.H. (2006), *Motywacja i osobowość*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Mazurek-Łopacińska K. (1997), *Kultura w gospodarce rynkowej. Problemy adaptacji marketingu*, Akademia Ekonomiczna, Warszawa-Wrocław.
- Palmer A. (2010), *Customer experience management: a critical review of an emerging idea*, "Journal of Services Marketing", Vol. 24, Iss. 3.
- Płoski P. (2011), *Przemiany organizacyjne teatru w Polsce w latach 1989-2009*, http://www.kongreskultury.pl/library/File/RaportTeatr/teatr_raport_w.pelna%281%29.pdf [dostęp: 29.06.2011].
- Pawlicka K. (2014), *Innowacje rozwiązania organizacyjne w zarządzaniu działalnością teatrów w Polsce po roku 1989*, (w:) Łodziana-Grabowska J., Wiktor J.W. (red.), *Koncepcje zarządzania i marketingu w sferze kultury. Projektowanie, implementacja i kontekst skuteczności działań*, CeDeWu, Warszawa.
- Pine B.J., Gilmore J.H. (1998), *Welcome to the Experience Economy*, "Harvard Business Review", No. 4.
- Posmyk A. (2014), *Marketing doświadczeń – 7 rzeczy, które koniecznie musisz wiedzieć*, <http://info.mergeto.pl/2014/01/marketing-doswiadczen-rzeczy-ktore-powinienes-wiedziec/> [dostęp: 29.01.2014].
- Schmitt B.H. (1999), *Experiential Marketing*, "Journal of Marketing Management", No. 15.
- Shaw C. (2005), *Revolutionize Your Customer Experience*, Palgrave Macmillan, New York.
- Skowronek I. (2012), *Marketing doświadczeń. Od doświadczeń klientów do wizerunku firmy*, Poltext, Warszawa.
- Sobocińska M. (2008), *Zachowania nabywców na rynku dóbr i usług kultury*, PWE, Warszawa.
- Statystyczny widz teatru jest kobietą*, http://www.portalplock.pl/pl/334_informacje/10251_statystyczny_widz_teatru_jest_kobieta.html [dostęp: 05.08.2015].
- Teatr Arlekin, <http://www.teatrarlekin.pl> [dostęp: 08.11.2015].

Marketing Experience in the Theatre Institutions on the Example of *Arlekin* [Harlequin] Puppet Theatre in Lodz

Summary

Article aims to analyse the activities of cultural institutions (theatres) using marketing experience and assessment of management experience in building their customer experience. As an example of actions implemented in this area of marketing there was used *Arlekin* [Harlequin] Puppet Theatre in Lodz. The authors described some actions carried out by Theatre, indicating the points of contact of these activities with expertise built in its recipient. Attention was also paid to the consistency of those actions with the adopted organisation's strategy. The article provides a case study of that theatre. The rating of this case study has been limited to the content analysis of the information available on websites and social media.

Key words: marketing experience, CEM (Customer Experience Management), cultural institutions, designing experience, case study.

JEL codes: M00, M14, Z11

Маркетинг опыта в театральных заведениях на примере Театра кукол «Арлекин» в Лодзи

Резюме

В статье провели анализ действий культурных заведений (театров), использующих маркетинг опыта, а также оценку управления опытом клиента в формировании его ощущений. В качестве примера внедряемых действий из этой области послужил Театр кукол «Арлекин» из Лодзи. Описали избранные действия театра, указывая одновременно точки соприкосновения этих действий с формируемым опытом у их адресата. Обратили тоже внимание на совокупность этих действий с принятой стратегией организации. Статья – анализ конкретного случая. Оценку действий обсуждаемого случая ограничили к анализу содержания информации, доступной на вебсайтах и в социальных сетях.

Ключевые слова: маркетинг опыта, управление опытом потребителя, культурные заведения (театры), проектирование опыта, пример применения.

Коды JEL: M00, M14, Z11

Artykuł nadesłany do redakcji w styczniu 2016 roku

© All rights reserved

Afiliacja:

dr Wioletta Krawiec
dr Kamila Szymańska

Uniwersytet Łódzki
Wydział Zarządzania
Katedra Marketingu

ul. Matejki 22/26

90-237 Łódź

tel.: 42 635 52 05

e-mail: wkrawiec@unilodz.pl

e-mail: szymanska.km@gmail.com