

*Krystyna Iwińska – Knop
Kamila Szymańska
Uniwersytet Łódzki*

Wartość dla klienta jako podstawa budowania pozycji konkurencyjnej kin studyjnych

CUSTOMER VALUE AS A FUNDAMENT OF BUILDING COMPETITIVE POSITION OF ARTS CINEMAS

Celem artykułu jest zaprezentowanie znaczenia właściwie skonstruowanej wiązki wartości dla klienta jako fundamentu budowania pozycji konkurencyjnej kin niszowych na konkurencyjnym rynku zdominowanym przez kulturę popularną. Biorąc pod uwagę, że „głównym produktem” kin każdego typu są pojedyncze projekcje lub maratony filmowe, kina niszowe muszą przede wszystkim koncentrować się na eksponowaniu swojej unikalności, która w umyśle klienta jawi się jako atrakcyjna. Niszowe instytucje filmowe nie mogą jednak popadać w żadną ze skrajności – ani koncentrować się wyłącznie na oczekiwaniach widzów, ani na „ochronie” studyjności ponad wszystko. Analizie poddano korzyści, jakie kina studyjne chcą dostarczać swoim klientom, ich wpływ na konstruowanie oferty, sposoby komunikowania wartości, a także stopień zaawansowania współpracy z klientem i podmiotami zewnętrznymi w procesie współtworzenia wartości. Podstawę empiryczną opracowania stanowią badania empiryczne przeprowadzone w 2014 r. wśród pracowników i właścicieli polskich kin studyjnych.

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

Wprowadzenie

Zarządzanie wartością dla klienta na rynku niszowych usług kulturalnych nie stanowiło dotychczas przedmiotu zainteresowań badaczy marketingowych. Tymczasem biorąc pod uwagę sytuację rynkową w jakiej znajdują się instytucje kulturalne istnieje pilna potrzeba podjęcia studiów odnoszących się do rozpoznania potrzeb klientów, aby identyfikować oczekiwane przez nich wartości. Nie wystarcza już intuicja menedżerów, ich doświadczenie i potoczna wiedza o rynku. Współczesny rynek (również kultury) jest areną dynamicznych przemian związanych z rozwojem nowoczesnych technologii i komunikacji. Klienci są bardziej wymagający i zmieniają swoje postawy z biernych na aktywne. Stawia to podmioty działające na rynku w trudnej sytuacji sprostania wymogom procesów rozwojowych. Szczególnie instytucje kulturalne na rynkach niszowych (np. kina studyjne) muszą uznać, że ich sukces rynkowy wynika z połączenia wielu umiejętności zarządczych. Obserwacje funkcjonowania tych podmiotów potwierdzają, że niszowe instytucje kulturalne mają świadomość, że praktycznie niemożliwym jest zbudowanie ich wyraźnej przewagi konkurencyjnej nad masowymi instytucjami filmowymi i że mogą jedynie starać się utrzymać i rozwijać swoją pozycję.. Biorąc jednak pod uwagę presję bezpośredniej konkurencji istnieje konieczność

tworzenia własnej unikalnej koncepcji działania. Trudno jest poszukiwać przewagi różnicującej na poziomie flagowego produktu (projekcji), a także pozostałych standardowych działań marketingowych ujętych w klasycznym instrumentarium marketingowym. W tych warunkach najważniejszym narzędziem konkurowania staje się unikalna wartość dla klienta, wynikająca zarówno ze specyfiki kina niszowego, jak i możliwości budowania trwałych relacji z nabywcami. Jest ona kreowana głównie przez postępowanie personelu, organizację procesu świadczenia usług oraz przestrzeni konsumpcji¹.

Celem artykułu jest identyfikacja źródeł wartości dla klienta oferowanych przez kina studyjne, sposobów ich dostarczania i komunikowania traktując je jako główne źródło budowania przewagi konkurencyjnej.

Metodyka badań

Realizacji tak zdefiniowanego celu posłużyły badania empiryczne przeprowadzone wśród pracowników polskich kin studyjnych i lokalnych. Zastosowano metodę ankiety internetowej z wykorzystaniem elektronicznego kwestionariusza w postaci pliku przesyłanego e – mailem do respondentów, którymi byli specjaliści ds. marketingu lub właściciele kin niszowych. Badania zrealizowano na pełnej próbie 204 jednostek, które w dniu rozpoczęcia badań (15 października 2014 r.) należały do Sieci Kin Studyjnych i Lokalnych. Otrzymano 41 poprawnie wypełnionych kwestionariuszy (zwrotność: 20,1%). Wśród analizowanych kin najwięcej (41,46%) było jednostek działających w miastach do 50 tys. mieszkańców, a 31,71% placówek działało w miastach liczących powyżej 500 tys. mieszkańców. 60,98% spośród tych kin istnieje na rynku kultury od ponad 10 lat. Długi okres funkcjonowania podmiotów sprzyja pozyskaniu wiedzy odnośnie rozumienia otoczenia biznesu i zachodzących zmian, a biorąc pod uwagę ogólnopolską skalę badań oraz ich kompleksowość można wnioskować o wiarygodności wyników i ich dużej wartości poznawczej. Jako uzupełniające potraktowano wyniki analogicznych badań przeprowadzonych wśród pracowników kin studyjnych i lokalnych w 2011 r. (badania na pełnej próbie 141 kin należących do Sieci Kin Studyjnych i Lokalnych., otrzymano 78 poprawnie wypełnionych kwestionariuszy co oznaczało zwrotność: 55,32%).

Postawiono 2 hipotezy badawcze:

1. Niszowe instytucje kulturalne potrafią zdefiniować oczekiwane przez klientów wartości oraz dostosować narzędzia komunikacji do ich zwyczajów informacyjnych
2. Badania marketingowe w niewielkim zakresie stanowią podstawę procesów decyzyjnych odnośnie kreowania wartości dla klienta

¹ B. Kolny ., Kreowania wartości dla klientów przez podmioty świadczące usługi zagospodarowujące czas wolny, [w:] M. Awdziej ., G. Mazurek, P. de Pourbaix (red.), Marketingowe sposoby kreowania wartości dla klienta, Handel Wewnętrzny, maj – czerwiec 2013, tom II, s. 50, E. Naumann, Creating Customer Value. The Linkage between Customer Value, Customer Satisfaction, Customer Loyalty, and Profitability, http://doczine.com/bigdata/1/1370270992_53ba515f7a/0225.pdf [data pobrania: 28.08.2013 r.]

Wartość dla klienta na rynku usług kulturalnych - kontekst literaturowy

Pojęcie wartości dla klienta ma już ponad 60-letnią historię, kiedy to P. Drucker wprowadził je do literatury z zakresu zarządzania². Od tej pory pojawiło się bardzo dużo definicji, których konotacja jest zróżnicowana.³

Najczęściej wykorzystywane ekonomiczne spojrzenie na wartość dla klienta pozwala na ujęcie jej jako relacji między kosztami a korzyściami z konsumpcji⁴ lub jako kosztu mierzonego ceną⁵. Niektórzy autorzy przesuwają punkt ciężkości na zróżnicowane korzyści dla klienta (ekonomiczne, jakościowe, poznawcze czy okołosprzedażowe)⁶. Pogłębiając te rozważania Woodall⁷ podkreśla, że tak rozumiane korzyści dla klienta można podzielić jeszcze na korzyści „bieżące” (wynikające z samej trzypoziomowej koncepcji produktu) oraz rezultaty finalne w postaci np. własnego rozwoju, budowania swojego wizerunku w oczach własnych i otoczenia, itd., które nabywca odczuwa nawet po zakończeniu konsumpcji dobra (czyli np. po wyjściu z kina).

Korzyści dla klienta mają charakter zindywidualizowany wynikający z różnego ich postrzegania przez klientów, co stanowi trudność w kreowaniu wartości i procesie dostosowawczym podmiotów.⁸

Wartość dla klienta jest też silnie związana z pojęciem postrzeganej użyteczności⁹. Użyteczność tę można rozpatrywać na czterech poziomach¹⁰:

- Forma – związana z materialnymi cechami produktu lub warunkami świadczenia usług (np. wystrojem, klimatem, komfortem przebywania w instytucji kultury);

² P. Drucker, *Praktyka zarządzania*, Wyd. MT Biznes Sp. z o.o, Warszawa 2005, s.71.

³ Por. m.in. M. Szymura-Tyc, *Marketing we współczesnych procesach tworzenia wartości dla klienta i przedsiębiorstwa*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2005, s. 74; A. Sagan (red.), *Wartość dla klienta w układach rynkowych*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011, s. 31 -34.

⁴ I. Rutkowski, *Marketingowe koncepcje wartości*, *Marketing i Rynek 2 / 2006*, s. 3.

⁵ D. Throsby (przekład: O. Siara), *Ekonomia i kultura*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2010, s. 31.

⁶ K. Przybyłowski .S.W. Hartley, R.A. Kerin. W. Rudelius, *Marketing*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998, s. 15, za: B. Kolny, *Kreowania wartości dla klientów przez podmioty świadczące usługi zagospodarowujące czas wolny*, [w:] M. Awdziej, G. Mazurek, P. de Pourbaix (red.), *Marketingowe sposoby kreowania wartości dla klienta*, *Handel Wewnętrzny*, maj – czerwiec 2013, tom II, s. 49.

⁷ Woodall T., *Conceptualising 'Value for the Customer': A Structural, Attributional and Dispositional Perspective*, *Academy of Marketing Science Review* 2003, Vol. 12, 14, <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.195.8733&rep=rep1&type=pdf> [data pobrania: 10.02.2015 r.]

⁸ M. Dobb (przekład: W. Rączkowska), *Teorie wartości i podziału od Adama Smitha: ideologia a teoria ekonomii*, PWE, Warszawa 1976, s. 41, za: D. Throsby (przekład: O. Siara), *Ekonomia i kultura*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2010, s. 32 – 34.

⁹ V. Zeithaml ., *Consumer Perception of Price, Quality and Value: a Means –End Model and Synthesis of Evidence*, *Journal of Marketing* 1988, No. 52 (3), 14, za: S. Smyczek, *Kreowanie a dostarczanie wartości dla klienta poprzez sieci w sektorze usług*, [w:] M. Awdziej, G. Mazurek, P. de Pourbaix (red.), *Marketingowe sposoby kreowania wartości dla klienta*, *Handel Wewnętrzny*, maj – czerwiec 2013, tom II, s. 95.

¹⁰ W.J. Byrnes ., *Management and the Arts*, Elsevier / Focal Press, Burlington 2009, 350 – 351, za: T. Smoleń, *Marketing w tworzeniu wartości dla klienta na rynku dóbr kultury – na przykładzie oferty muzeum*, [w:] L. Garbarski, M. Krzyżanowska (red.), *Istota i uwarunkowania kreowania wartości przez marketing*, *Handel Wewnętrzny*, maj – czerwiec 2013, tom I, s. 264 – 265.

- Czas – mająca związek z czasem świadczenia usług (np. propozycje wieczorne dla osób dorosłych i młodzieżowe w godzinach zajęć lekcyjnych lub pozalekcyjnych);
- Miejsce – użyteczność w tym wypadku dotyczy lokalizacji instytucji i może odnosić się do jej stałego miejsca funkcjonowania (lokalizacji na mapie miasta), jak i np. możliwości uczestnictwa w seansach plenerowych;
- Posiadanie (własność) – możliwość nabycia produktu i korzystania z niego również poza instytucją. Ta użyteczność w odniesieniu do kina jest niemożliwa do wypracowania.

Unikalność kin studyjnych znajduje zatem swoje odbicie przede wszystkim w użyteczności na poziomie formy i miejsca konsumpcji usługi kulturalnej.

Ravald i Gronroos¹¹ podkreślają, że istotnym fundamentem budowania pozycji konkurencyjnej jest rozwijanie relacji z klientami. To połączenie relacji (i indywidualnego traktowania klienta) oraz atrakcyjnej kompozycji „wartości usługi” przekłada się na autentyczną lojalność wobec marki instytucji, a także, co wysoce prawdopodobne, na rekomendowanie usług tej instytucji filmowej innym potencjalnym klientom. Kształtuje to również zwiększoną tolerancję na jednorazowe słabości w zakresie świadczenia usług (np. dłuższy czas oczekiwania na opóźniający się seans) czy „mało efektowne” działania promocyjne.

Patrząc nieco bardziej szczegółowo na wartość dla klienta płynącą z usługi kulturalnej, można wyróżnić tu korzyści: funkcjonalno – instrumentalne (związane z cechami wytworów kultury np. ambitną tematyką oraz „klimatem kina”), hedonistyczno – poznawcze (dotyczące kreacji emocji, doświadczeń i rozwoju intelektualnego konsumenta), symboliczno – ekspresyjne (zarówno przez nostalgię do „dawnych kin”, jaki i budowanie własnego wizerunku miłośnika prawdziwej sztuki filmowej) oraz ekonomiczne (mające związek z porównaniem wiązki korzyści z ceną biletu i innymi obszarami „pozafinansowych” kosztów)¹². Chociaż w procesie zarządzania wartością dla klienta należy przede wszystkim nastawić się na słuchanie głosu klienta, kina studyjne nie mogą sobie pozwolić na „popadanie w tę skrajność”, aby nie zbliżyć się za bardzo do podmiotów upowszechniających kulturę popularną. Powinny one zatem wciąż pamiętać o unikalnych wartościach „wnętrza” kina studyjnego, a zatem takich jego wyróżniających cechach jak ambitny repertuar, cisza, atmosfera koncentracji na prezentowanych treściach czy chociażby unikanie oferowania usług typowych dla kultury masowej. Takie pielęgnowanie „wartości studyjnych” i umiejętne integrowanie ich z odpowiadaniem na potrzeby klienta pozwala na osiągnięcie celu organizacji¹³ w postaci upowszechniania najbardziej wartościowych poznawczo dzieł filmowych i

¹¹ A. Ravald, Ch. Gronroos, The Value Concept and Relationship Marketing, *European Journal of Marketing* 1996, No. 30 (2), za: S. Smyczek, Kreowanie a dostarczanie wartości dla klienta poprzez sieci w sektorze usług, [w:] M. Awdziej, G. Mazurek, P. de Pourbaix (red.), *Marketingowe sposoby kreowania wartości dla klienta*, Handel Wewnętrzny, maj – czerwiec 2013, tom II, s. 96.

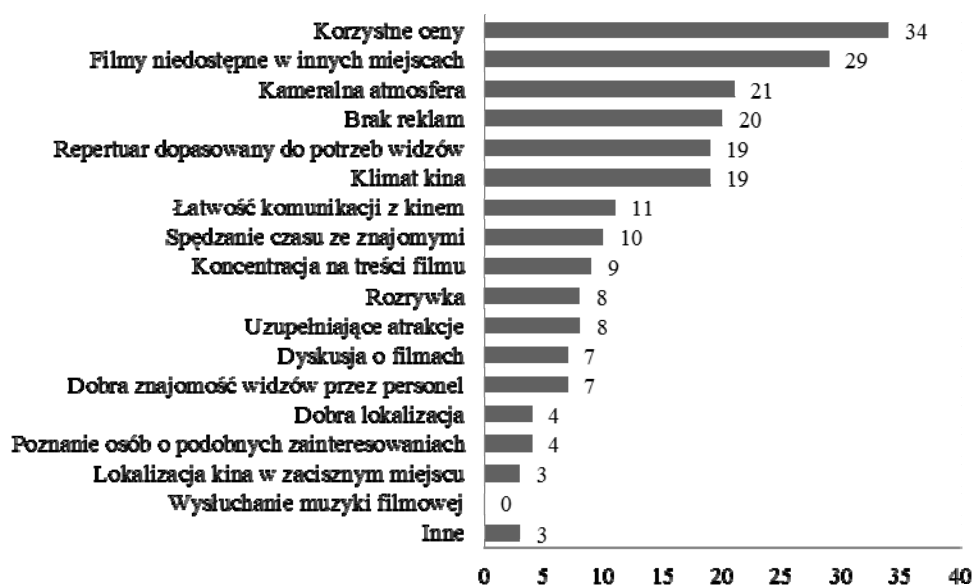
¹² J.B. Smith, M. Colgate, Customer Value Creation: A Practical Framework, *Journal of Marketing Theory and Practice* 2007, Vol. 15, No. 1, za: M. Łapczyński, Wartość dla klienta – przegląd wybranych koncepcji z ostatniego dwudziestolecia, [w:] Sz. Figiel (red.), *Marketing w realiach współczesnego runku. Strategie i działania marketingowe*, PWE, Warszawa 2010, s. 73 – 74.

¹³ I. Świątek – Barylska, Zarządzanie przez wartości – szansa czy konieczność dla współczesnych organizacji?, [w:] M. Romanowska, P. Wachowiak (red.), *Koncepcje i narzędzia zarządzania strategicznego*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2006, s. 24 – 25.

edukacji filmowej młodego (choć również dojrzałego) widza¹⁴. Ponadto można przypuszczać, że ta skłonność do zachowania „czystej formy usługi kinowej” (która nie wkraczałaby stricte w strefę potocznie rozumianej rozrywki) jest próbą budowania przewagi konkurencyjnej na pozycjonowaniu wstecznym jako sposobie wyróżnienia na tle konkurencji w postaci kin masowych¹⁵.

Wartość i źródła wartości dla klienta w kinach studyjnych

W porównaniu z masowymi instytucjami kulturalnymi, kina studyjne posiadają znacznie większy potencjał różnicowania i tworzenia unikalnych kompozycji korzyści dla klienta.



Wykres 1. Obszary wartości dla klienta kin studyjnych (w liczbie kin)
Źródło: Badania własne

Ankietowani w 82,93% przypadków wyrażali przekonanie, że najważniejszą korzyścią dla klienta kina niszowego są niskie ceny biletów. Niemniej jednak traktowanie ceny jako jedynego fundamentu budowania pozycji rynkowej nie kreuje prawdziwej lojalności gdyż ta ostatnia w tej sytuacji ma jedynie charakter rzekomy i nietrwały¹⁶.

¹⁴ FilMOTEKA Narodowa, Działy, Sieć Kin Studyjnych i Lokalnych, <http://www.fn.org.pl/page/index.php?str=130> [data dostępu: 9.02.2015 r.]

¹⁵ H. Mruk, B. Stępień, Tworzenie wartości dla klienta z perspektywy konsumentów i przedsiębiorstw, PWE, Warszawa 2013, s. 36.

¹⁶ K. Mazurek – Łopacińska, Zachowania nabywców i ich konsekwencje marketingowe, PWE, Warszawa 2003, s. 105, G.S. Day, A Two – Dimensional Concept of Brand Loyalty, Journal of Advertising Research,

Menedżerowie zdają sobie sprawę z iluzoryczności takiego działania, dlatego też starają się wzbogacić pakiet wartości o korzyści unikalne dla kin studyjnych: filmy niedostępne w innych miejscach (oceniane jako ważne przez 70,73% badanych), kameralną atmosferę (51,22%), brak reklam (48,78%) oraz klimat kina (46,34%). Według badanych, cennym obszarem korzyści jest także możliwość dopasowania repertuaru do potrzeb widzów (46,34% wskazań), nawet do bardzo wąskich zdefiniowanych segmentów rynku. Wyniki analogicznych badań z 2011 r. pokazują, że cena jako najważniejszy spodziewany obszar wartości dla klienta zyskała na znaczeniu na przestrzeni ostatnich trzech lat. Wraz z pogarszaniem się sytuacji ekonomicznej Polaków oraz dość dużą skalą bezrobocia jej istotność rośnie. Jako najcenniejsze postrzegano wówczas unikalne cechy kin niszowych, dopasowanie oferty do indywidualnych preferencji (w 2014 r. również wysoko lokowane) oraz możliwość koncentracji na prezentowanych podczas seansu treściach.

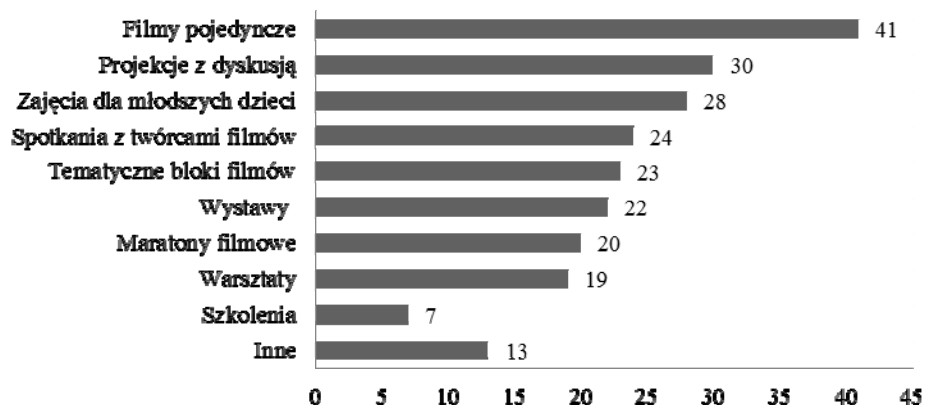
Oczekiwania widzów kin studyjnych wobec przygotowanej dla nich wiązki wartości mogą być ukształtowane przez cechy tychże widzów. Próbę ich identyfikacji podjęto w badaniach empirycznych zrealizowanych w 2011 r. na próbie 1186 klientów kin niszowych.¹⁷ Wśród respondentów większość (62,65%) stanowiły kobiety. Najliczniejszą grupę badanych stanowili młodzi dorośli (20 – 29 lat) oraz inne osoby dorosłe (do 49 lat) – łącznie 74,29%. Badani najczęściej pochodzili z dużych miast powyżej 500 tys. mieszkańców (25,72%) lub małych miejscowości do 50 tys. mieszkańców (23,95%). 55,14% badanych miało wykształcenie wyższe, a 35,08% średnie. Ankietowani pracownicy kin najczęściej przypisywali im takie cechy jak: duża samodzielność w poszukiwaniu informacji o ofercie, otwartość na dialog z personelem, większy potencjał lojalności nabywczej oraz znacząca świadomość własnych potrzeb i preferencji filmowych.

Wyniki przeprowadzonych badań pokazały, że największym zróżnicowaniem i nasileniem oczekiwań charakteryzują się osoby w przedziale wiekowym od 20 do 29 lat. Najbardziej wymagający byli ankietowani mieszkający w największych miastach, które doceniają klimat kina i możliwość koncentracji na unikalnych treściach. Ich oczekiwania mogą wynikać ze zmęczenia codziennym stylem życia i wielkomiejskim hałasem.

W procesie budowania przewagi konkurencyjnej ważne jest jednak nie tylko poprawne zidentyfikowanie pożądaných obszarów wartości dla klienta, ale również skonstruowanie oferty repertuarowej adekwatnej do oczekiwań i wpływającej na satysfakcję klienta.

Semptember 1969, s. 29 – 35, za: K. Mazurek – Łopacińska, *Zachowania nabywców i ich konsekwencje marketingowe*, PWE, Warszawa 2003, s. 105.

¹⁷ Badania stanowiły drugą część projektu badawczego K. Szymańskiej dotyczącego zarządzania wartością dla klienta w kinach studyjnych. Badania przeprowadzono techniką wywiadu opartego o ustandaryzowany kwestionariusz w skali ogólnopolskiej (w siedzibach 78 kin). Udział w badaniu wzięli respondenci, którzy w dniu realizacji badania byli obecni w kinie.

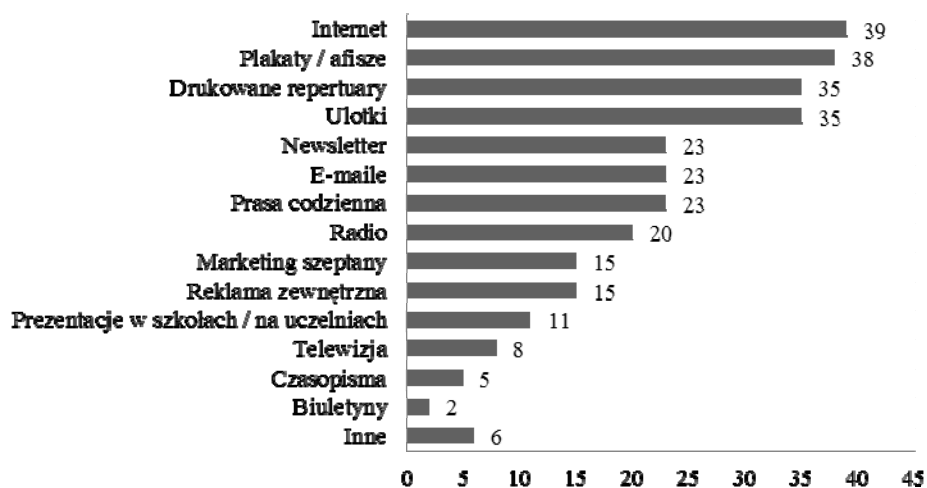


Wykres 2. Oferta kin studyjnych jako wiązka źródeł wartości dla klienta (w liczbie kin)
Źródło: Badania własne.

Wszyscy respondenci wyrazili przekonanie, że największy potencjał do kumulowania wartości dla klienta mają pojedyncze projekcje, które były także najczęściej wybierane przez badanych z wszystkich grup wiekowych. Jednakże tego typu oferta nie ma charakteru unikalnego, jest bowiem oferowana również przez kina masowe. Dlatego też 73,17% analizowanych jednostek rozbudowało swoją ofertę o pokazy z dyskusją, a 68,29% prowadzi również zajęcia dla młodszych dzieci (np. w wieku szkolnym). Badani widzowie w wieku 20 – 29 lat eksponują modę na kina niszowe, ponieważ deklaruwali oni największą otwartość na zróżnicowane rodzaje usług. Kina studyjne, aby umocnić swoją pozycję konkurencyjną na rynku kultury, powinny wzbogacać swoją ofertę o takie szczególne propozycje jak wystawy o tematyce filmowej, warsztaty, itd. Należy zwrócić uwagę, że menedżerowie kin masowych monitorują rynek, doceniają kreatywność kin niszowych w tym względzie i wykorzystują ich doświadczenia. Odpowiedni dobór obszarów wartości dla klienta oraz jej źródeł skutkuje większym prawdopodobieństwem budowania pozycji konkurencyjnej (w skali całego rynku kultury) i przewagi konkurencyjnej (na rynku kin o charakterze studyjnym). Przeprowadzone badania pokazują jednak, że jedynie 39,02% analizowanych jednostek posiada doświadczenie w gromadzeniu informacji o oczekiwaniach widzów, z czego 31,25% prowadzi je raz na pół roku. Na tym tle pozytywnie wyróżniają się 4 kina które takie badania prowadzą częściej niż raz w miesiącu. Zaangażowanie w prowadzenie badań oczekiwań jest niestety coraz mniejsze w porównaniu z rokiem 2011, w którym realizację takich badań deklaruowało 42,3%. Można zatem wnioskować, że pracownikom kin niszowych brakuje wiedzy odnośnie badań marketingowych oraz ich znaczenia dla podejmowania decyzji dotyczących rozwoju instytucji. Jednocześnie aż 65,85% ankietowanych przyznało, że ich kino nigdy nie badało satysfakcji klientów, a tylko niektóre prowadzą je raz na kwartał lub po każdym seansie. Jest to ważne, bowiem tylko systematyczna analiza opinii nabywców może pomóc w doskonaleniu wiązki wartości dla klienta. Tymczasem w 2011 r. 52,6% respondentów wskazywało, że ich kino prowadzi badania satysfakcji –

zatem również w tym obszarze można dostrzec negatywne tendencje spadkowe. Można zatem zgodzić się z wnioskiem Dobiegały – Korony,¹⁸ że w procesie budowania wartości dla klienta nabywca wciąż zbyt rzadko jest traktowany jako równorzędny partner biznesowy i w zasadzie jego zadanie jest sprowadzane do bycia adresatem wiązki korzyści, nie zaś do roli współtwórcy spodziewanych korzyści. Jak twierdzą Prahalad i Ramaswamy współtworzenie wartości wraz z klientami jest jedną z dobrze rokujących perspektyw rozwoju marketingu¹⁹. Tego typu postępowanie wymaga jednak daleko idących zmian w systemach zarządzania oraz reorganizacji struktur organizacyjnych.. W koncepcji współtworzenia wartości z klientami na pierwszy plan wysuwa się ocena użyteczności usług dokonana przez klientów. W coraz większym stopniu współtworzą oni wartość w interakcjach z firmą za pomocą rozwijanego dla nich środowiska doświadczeń polegającego na urzeczywistnianiu wartości poprzez zaangażowanie klientów w zdarzenia będące podstawą ich doświadczeń np. oglądanie filmu w kinie, udział w imprezie sportowej²⁰.

Oczywistym miernikiem pozycji konkurencyjnej jest liczba pozyskanych i stałych klientów danej instytucji kulturalnej. Dlatego też kina niszowe powinny, podobnie jak inne podmioty, wybierać odpowiednie kanały komunikacji z nabywcami, aby budować świadomość oferowanej wiązki wartości.



Wykres 3. Nośniki i narzędzia komunikowania wartości dla klienta w kinach studyjnych (w liczbie kin)

Źródło: Badania własne.

¹⁸ B. Dobiegała – Korona, Wyzwania w budowie wartości klienta, [w:] S. Makarski, M. Grzybek (red.), Perspektywy rozwoju marketingu. Teoria – pomiar – zarządzanie - dydaktyka, Handel Wewnętrzny, wrzesień – październik 2012, tom I, s. 53.

¹⁹ C.K. Prahalad, V. Ramaswamy, Co-Opting Customer Competence, Harvard Business Review, 2000, No.1, s.79.

²⁰ G. Baran, Marketing współtworzenia wartości z klientem, [w:] J. Otto, Ł. Sułkowski (red.), Metody zarządzania marketingowego, Difin, Warszawa, 2014, s. 119 – 120.

Na przestrzeni lat 2011 - 2014 nadal podstawowym instrumentem komunikacji dla podmiotów rynkowych pozostaje Internet, a jego rola w tym procesie się zwiększa (74,5% w roku 2011 do 95,1% w roku 2014). Nadal ogromne znaczenie ma serwis społecznościowy Facebook (90,24% deklaracji respondentów). Za systematycznym wykorzystywaniem social media przemawia przede wszystkim możliwość podtrzymania dialogu z obecnymi i potencjalnymi nabywcami usług. Niemniej jednak, na drugim miejscu pod względem popularności znajdują się takie tradycyjne narzędzia jak plakaty (popularne wśród 92,68% analizowanych podmiotów), drukowane repertuary i inne ulotki (po 85,37%). Narzędzia te są wybierane przede wszystkim z dwóch powodów – niskiego kosztu wytworzenia (jako, że budżet marketingowy kin studyjnych jest często bardzo mały) oraz „intuicyjnego” powiązania tych narzędzi z komunikacją marketingową instytucji kultury. Jednocześnie należy zwrócić uwagę, że badani widzowie w przedziale wiekowym od 20 do 39 lat wyraźnie preferują korzystanie z Internetu oraz plakatów i afiszy, a pozostałe narzędzia są mniej więcej tak samo popularne we wszystkich grupach wiekowych. Połączenie tradycyjnych i nowoczesnych kanałów komunikacji jest więc zatem koniecznością podejmowanych działań promocyjnych.

Indywidualizacja wiązki wartości dla klienta

Chociaż mogłoby się wydawać, że widzowie kin studyjnych posiadają wiele wspólnych cech (np. umiejętność docenienia ambitnego kina, oczekiwanie ciszy i atmosfery koncentracji na treści filmu), to jednak widzowie nie są grupą homogeniczną i można ją podzielić na mniejsze segmenty. Kryterium podziału może być tu wiek, okoliczności odwiedzin w kinie studyjnym (np. dzieci z rodzicami, młodzież szkolna, seniorzy w ramach zajęć dodatkowych Uniwersytetu Trzeciego Wieku), doświadczenia związane z konsumpcją usług kulturalnych, rozrywkowych i rekreacyjnych czy wpływ grupy społecznej. Tymczasem kreowanie poczucia, że wiązka wartości odpowiada oczekiwaniom konkretnego widza z pewnością przyczynia się do umacniania pozycji konkurencyjnej danego podmiotu.

Aby dopasować wiązkę wartości do potrzeb indywidualnego klienta, pracownicy kin studyjnych mogą rejestrować z jakich elementów usług korzystają poszczególni, głównie stali, nabywcy. Podejmowanie takich działań zadeklarowało 21,95% respondentów. Można zatem przypuszczać, że pozostałe analizowane jednostki komponują ofertę na podstawie obserwacji lub „bieżącego” swobodnego dialogu z widzami lub w oparciu o własne doświadczenie i intuicję właściciela oraz innych pracowników filmowej instytucji kulturalnej.

Badani mają świadomość jak ważny dla ich instytucji jest lojalny klient – łącznie 75,61% analizowanych podmiotów utrzymuje kontakty z już pozyskanymi widzami, a 64,52% z nich robi to systematycznie. Blisko połowa jednostek posiada informacje o liczbie swoich lojalnych klientów, a 43,9% kin prowadzi „sformalizowany” program lojalnościowy.

Współtworzenie wartości dla klienta z podmiotami zewnętrznymi

W procesie budowania wartości dla klienta, którego efektem jest utrwalanie i zwiększanie pozycji konkurencyjnej kina studyjnego, niszowa instytucja filmowa powinna być otwarta na współpracę z podmiotami zewnętrznymi. Z takiego rozwiązania korzysta 51,22% kin reprezentowanych przez respondentów (w 2011 r. współpracę z podmiotami zewnętrznymi deklarowało 71,8% ówczesnych respondentów). Niezmiennie (na przestrzeni ostatnich trzech lat) najczęściej do współtworzenia wartości zapraszają one inne kina studyjne (26,83% wszystkich deklaracji badanych), co wskazuje na fakt, że instytucje tego typu stawiają sobie za cel umacnianie pozycji rynkowej „wszystkich kin niszowych”, nie zaś koncentrację wyłącznie na „własnym sukcesie”. Nieco mniej (21,95%) respondentów deklaruje współpracę z niefilmowymi uczelniami wyższymi oraz urzędami miasta (19,51%). Polskie kina studyjne powinny być bardziej otwarte na nawiązywanie tego typu biznesowych relacji partnerskich, które stanowią jeden z fundamentów kształtowania pozycji niszowej instytucji kultury na rynku. Zaawansowana i wieloaspektowa współpraca podmiotów zewnętrznych (np. kilku lokalnych kin przy prowadzeniu festiwalu filmowego) może bowiem zaowocować, dzięki efektowi synergii, powstaniem bardziej rozbudowanej i heterogenicznej wiązki korzyści dla klienta, której żadna z tych instytucji nie byłaby w stanie samodzielnie stworzyć i zaoferować²¹.

Wysnuto przypuszczenie, że istnienie kina studyjnego w ramach domu kultury może przyczynić się do łatwiejszego kształtowania jego pozycji konkurencyjnej na rynku. Może ono uzyskać wówczas wsparcie w zakresie komunikacji marketingowej czy budowania świadomości marki kina (poprzez „transfer świadomości i wizerunku marki” większej i bardziej zróżnicowanej wewnętrznie instytucji kulturalnej). 60,98% analizowanych podmiotów działa w strukturach domu kultury. Najwięcej (31,71%) respondentów stwierdziło, że trudno im jednoznacznie ocenić czy działalność w ramach ośrodka kultury sprzyja utrzymaniu się na rynku, ale tylko nieco mniej (29,27%) ankietowanych stwierdziło, że taka zależność jest raczej prawdopodobna. Ogólnie rzecz biorąc, łącznie 51,22% badanych pracowników uważa, że tego typu trwała współpraca z domem kultury sprzyja utrwalaniu i zabezpieczeniu ich pozycji konkurencyjnej.

Podsumowując należy stwierdzić, że dość umiejętne identyfikowanie, tworzenie i komunikowanie wartości dla klienta znalazło przełożenie na fakt, że 51,22% podmiotów zauważa co miesiąc, iż odwiedza ich więcej widzów stałych niż nowych, chociaż 41,46% instytucji nie potrafi tego jednoznacznie stwierdzić. Jednocześnie najwięcej (46,34%) podmiotów w skali ostatniego roku zauważyło wzrost liczby klientów, a 31,71% odnotowało naprzemienny wzrost i spadek ich liczby. Można zatem powiedzieć, że dzięki świadomemu zarządzaniu wartością dla klienta pozycja rynkowa tychże kin

²¹ P.F. Nunes, S.F. Dull, P.D. Lynch, When two brands are better than one, Accenture, Outlook 2003, Number 1, http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/outlook_crm.pdf [data dostępu: 9.02.2015 r.], za: M.K. Witek – Hajduk, Kreowanie wartości przedsiębiorstwa i wartości dla klienta jako cele co – branding, [w:] L. Garbarski, M. Krzyżanowska (red.), Istota i uwarunkowania kreowania wartości przez marketing, Handel Wewnętrzny, maj – czerwiec 2013, tom I, s. 168.

systematycznie się umacnia. Dane z 2014 r. pokazują, że w skali całego roku kina studyjne odwiedziło łącznie blisko 5 mln wielbicieli sztuki filmowej²².

Podsumowanie

Na współczesnym rynku usług filmowych w Polsce, który jest wciąż jeszcze zdominowany przez kina masowe (np. typu „multipleks”) małe kina studyjne nieustannie muszą chronić i w miarę możliwości również umacniać swoją pozycję rynkową. Fundamentem jej budowania jest unikalna wiązka wartości dla klienta będąca efektem umiejętnego zintegrowania oczekiwań widzów i specyfiki kin studyjnych. Po zidentyfikowaniu korzyści dla klienta, które kino niszowe może i chce mu dostarczyć można dopiero przystąpić do projektowania oferty złożonej z propozycji mających największy potencjał kumulowania wartości oraz komunikowania wartości w sposób oczekiwany przez widza. Badane polskie kina studyjne wydają się być świadome korzyści, których najczęściej oczekują ich klienci (głównie ekonomicznych i unikalnych dla kina) oraz możliwych źródeł wartości (a zatem tradycyjnych projekcji i innych wydarzeń kulturalnych). Jako narzędzia komunikowania wartości wybierają one zarówno nośniki nowoczesne (w tym głównie Internet i social media), jak i bardziej tradycyjne. Słabością tych instytucji jest jednak wciąż niezbyt systematyczny dialog z widzem, którego znaczenia są one jednak świadome. Należy bowiem pamiętać, że chociaż idea studyjności jest niezwykle ważna w czasach popkultury, to gwarantem utrzymania się na rynku jest zwiększająca się liczba stałych i prawdziwie lojalnych klientów, którzy będą się angażować w przekonywanie konsumentów do akceptacji oferowanej wartości przez kina studyjne.

Literatura

- Baran G, Marketing współtworzenia wartości z klientem, [w:] Otto J., Sułkowski Ł. (red.), Metody zarządzania marketingowego, Difin, Warszawa 2014.
- Byrnes W.J., Management and the Arts, Elsevier / Focal Press, Burlington 2009, za: Smoleń T., Marketing w tworzeniu wartości dla klienta na rynku dóbr kultury – na przykładzie oferty muzeum, [w:] Garbarski L., Krzyżanowska M. (red.), Istota i uwarunkowania kreowania wartości przez marketing, Handel Wewnętrzny, maj – czerwiec 2013, tom I.
- Day G.S., A Two – Dimensional Concept of Brand Loyalty, Journal of Advertising Research, Semptember 1969, za: Mazurek – Łopacińska K., Zachowania nabywców i ich konsekwencje marketingowe, PWE, Warszawa 2003.
- Dobb M. (przekład: Rączkowska W.), Teorie wartości i podziału od Adama Smitha: ideologia a teoria ekonomii, PWE, Warszawa 1976, za: Throsby D. (przekład: Siara O.), Ekonomia i kultura, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2010.
- Drucker P., Praktyka zarządzania, Wyd. MT Biznes Sp. z o.o, Warszawa 2005.
- Dobiegała – Korona B., Wyzwania w budowie wartości klienta, [w:] Makarski S., Grzybek M. (red.), Perspektywy rozwoju marketingu. Teoria – pomiar – zarządzanie - dydaktyka, Handel Wewnętrzny, wrzesień – październik 2012, tom I.

²² Gazeta Wyborcza, Gazeta.pl Film, Zmierzch małych kin w dobie multipleksów? Nic z tego. I to dzięki...
polskim filmom, 20.01.2015,
http://film.gazeta.pl/nowy_film/1,134866,17245776,Male_kina_radza_sobie_calkiem_niezle_Bo_zachecaja.html [data dostępu: 8.02.2015 r.]

Filmoteka Narodowa, Działy, Sieć Kin Studyjnych i Lokalnych, <http://www.fn.org.pl/page/index.php?str=130> [data dostępu: 9.02.2015 r.]

Gazeta Wyborcza, Gazeta.pl Film, Zmierzch małych kin w dobie multipleksów? Nic z tego. I to dzięki... polskim filmom, 20.01.2015, http://film.gazeta.pl/nowy_film/1,134866,17245776,Male_kina_radza_sobie_calkiem_niezle_Bo_zachecaja.html [data dostępu: 8.02.2015 r.]

Kolny B., Kreowania wartości dla klientów przez podmioty świadczące usługi zagospodarowujące czas wolny, [w:] Awdziej M., Mazurek G., De Pourbaix P. (red.), Marketingowe sposoby kreowania wartości dla klienta, Handel Wewnętrzny, maj – czerwiec 2013, tom II.

Mazurek – Łopacińska K., Zachowania nabywców i ich konsekwencje marketingowe, PWE, Warszawa 2003.

Mruk H., Stępień B., Tworzenie wartości dla klienta z perspektywy konsumentów i przedsiębiorstw, PWE, Warszawa 2013.

Multikino, Poranki 12:00 luty, <http://multikino.pl/pl/wydarzenia/dzieci/poranki-12-00-luty> [data dostępu: 8.02.2015 r.]

Naumann E., Creating Customer Value. The Linkage between Customer Value, Customer Satisfaction, Customer Loyalty, and Profitability, http://doczine.com/bigdata/1/1370270992_53ba515f7a/0225.pdf [data pobrania: 28.08.2013 r.]

Nunes P.F., Dull S.F., Lynch P.D., When two brands are better than one, Accenture, Outlook 2003, Number 1, http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/outlook_crm.pdf [data dostępu: 9.02.2015 r.], za: Witek – Hajduk M.K., Kreowanie wartości przedsiębiorstwa i wartości dla klienta jako cele co – branding, [w:] Garbarski L., Krzyżanowska M. (red.), Istota i uwarunkowania kreowania wartości przez marketing, Handel Wewnętrzny, maj – czerwiec 2013, tom I.

Prahalad C.K., Ramaswamy V., Co-Opting Customer Competence, Harvard Business Review, 2000, No. 1.

Przybyłowski K., Hartley S.W., Kerin R.A., Rudelius W., Marketing, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998, za: Kolny B., Kreowania wartości dla klientów przez podmioty świadczące usługi zagospodarowujące czas wolny, [w:] Awdziej M., Mazurek G., De Pourbaix P. (red.), Marketingowe sposoby kreowania wartości dla klienta, Handel Wewnętrzny, maj – czerwiec 2013, tom II.

Ravald A., Gronroos Ch., The Value Concept and Relationship Marketing, European Journal of Marketing 1996, No. 30 (2), za: Smyczek S., Kreowanie a dostarczanie wartości dla klienta poprzez sieci w sektorze usług, [w:] Awdziej M., Mazurek G., De Pourbaix P. (red.), Marketingowe sposoby kreowania wartości dla klienta, Handel Wewnętrzny, maj – czerwiec 2013, tom II.

Rutkowski I., Marketingowe koncepcje wartości, Marketing i Rynek 2 / 2006.

Sagan A. (red.), Wartość dla klienta w układach rynkowych, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011.

Sieć Kin Studyjnych i Lokalnych, Kina, <http://www.kinastudyjne.pl/kina.html> [data dostępu: 8.02.2015 r.]

Smith J.B., Colgate M., Customer Value Creation: A Practical Framework, Journal of Marketing Theory and Practice 2007, Vol. 15, No. 1, za: M. Łapczyński, Wartość dla klienta – przegląd wybranych koncepcji z ostatniego dwudziestolecia, [w:] Figiel Sz. (red.), Marketing w realiach współczesnego runku. Strategie i działania marketingowe, PWE, Warszawa 2010.

Szymura-Tyc M., Marketing we współczesnych procesach tworzenia wartości dla klienta i przedsiębiorstwa, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2005.

Świątek – Barylska I., Zarządzanie przez wartości – szansa czy konieczność dla współczesnych organizacji?, [w:] Romanowska M., Wachowiak P. (red.), Koncepcje i narzędzia zarządzania strategicznego, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2006.

Throsby D. (przekład: Siara O.), *Ekonomia i kultura*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2010.

Woodall T., Conceptualising 'Value for the Customer': A Structural, Attributional and Dispositional Perspective, *Academy of Marketing Science Review* 2003, Vol. 12, 14, <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.195.8733&rep=rep1&type=pdf> [data pobrania: 10.02.2015 r.]

Zeithaml V., Consumer Perception of Price, Quality and Value: a Means –End Model and Synthesis of Evidence, *Journal of Marketing* 1988, No. 52 (3), za: Smyczek S., Kreowanie a dostarczanie wartości dla klienta poprzez sieci w sektorze usług, [w:] Awdziej M., Mazurek G., De Pourbaix P. (red.), *Marketingowe sposoby kreowania wartości dla klienta*, *Handel Wewnętrzny*, maj – czerwiec 2013, tom II.

Summary

The purpose of the article is a presentation of a properly defined set of values for the customer - as a fundament of building competitive advantage for niche cinemas in the market, which is extensively dominated by the popular culture. Considering, that the "main product" of cinemas are singular shows or film marathons, niche cinemas need to concentrate on exposing their uniqueness, which appears attractive in customers' minds. Niche cinemas cannot go to extremes though- concentrate only on viewers' expectations or protecting their arts character at any price.

The analysis of benefits, which can be expected by the clients, their influence on the what's on offer, ways of communicating the value and the degree of involving customer and external parties in creating the value. Empirical basis are empirical studies conducted in 2014 among employees and owners of Polish arts cinemas.

Key words: customer value, benefit for the customer, culture, arts cinema, value management, value communication

Informacja o Autorach:

Prof. nadzw. dr hab. Krystyna Iwińska Knop

Dr Kamila Szymańska

Uniwersytet Łódzki,

Wydział Zarządzania, Katedra Marketingu

ul. Matejki 22 / 26

90 – 237 Łódź

e-mail: kiwinska@uni.lodz.pl, szymanska.km@gmail.com