



Strategija. Efektyvumas. Vertė

# Muziejų ir bibliotekų rinkodaros veiklos ekspertinis tyrimas

PROJEKTAS

Lietuvos Respublikos kultūros ministro valdymo srities įstaigų  
(muziejų ir bibliotekų) rinkodaros vertinimas ir rekomendacijos  
rinkodaros strategijų vystymui

2017, Vilnius

Muziejų ir bibliotekų rinkodaros veiklos ekspertinis tyrimas yra sudėtinė projekto „Lietuvos Respublikos kultūros ministro valdymo srities įstaigų (muziejų ir bibliotekų) rinkodaros vertinimas ir rekomendacijos rinkodaros strategijų vystymui“ (toliau – Projekto) dalis. Tyrimo tikslas – pagilinti ir papildyti kitais metodais surinktą informaciją apie Lietuvos muziejų ir bibliotekų rinkodarą, siekiant išsiaiškinti veiklos vykdymo kontekstą, pagrindines aktualijas ir jų įtaką rinkodaros veiklai, labiausiai paplitusias rinkodaros praktikas, su rinkodara susijusius poreikius.

Tyrimo metu buvo siekiama atlikti interviu su visų Lietuvos Respublikos kultūros ministro valdymo srities muziejų ir bibliotekų atstovais (vadovais arba asmenimis, atsakingais už įstaigos rinkodaros / komunikacijos / ryšių su visuomene veiklą) pagal Projekto paraiškoje pateiktą sąrašą.

Interviu su ekspertais buvo vykdomi susitikus gyvai arba telefonu pagal iš anksto paruoštas interviu gaires (pusiau struktūruotas interviu). Interviu gaires sudarė 16 klausimų, suskirstytų į 4 dalis: rinkodaros veiklos planavimas, rinkodaros veiklos įgyvendinimas ir organizavimas, personalas, jo įgūdžiai ir poreikių dalis.

Tyrimo metu surinkta informacija toliau naudojama įgyvendinant kitas Projekto veiklas – rengiant muziejų ir bibliotekų rinkodaros veiklos palyginimo sistemą rengiant leidinį „Rinkodaros planavimo, organizavimo gairės“.



Projektas dalinai finansuojamas Kultūros rėmimo fondo lėšomis pagal programą „Kultūros tyrimai“ (projekto nr. 04-005-01-02-24)

Vykdytojai:



LIETUVOS NACIONALINĖ  
MARTYNO MAŽVYDO  
BIBLIOTEKA



## Istaigos, į kurių atstovus kreiptasi dėl interviu



### PIRMINĖ TIKSLINĖ MUZIEJŲ GRUPĖ:

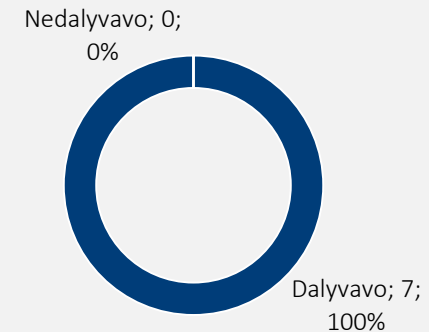
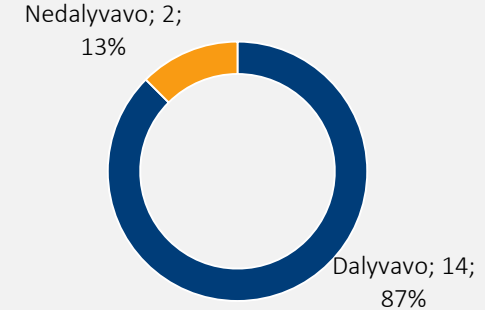
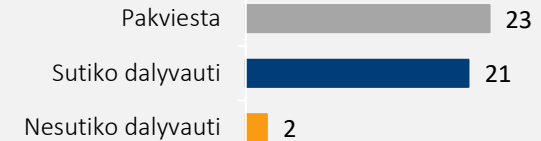
1. Lietuvos nacionalinis muziejus
2. Lietuvos dailės muziejus
3. Nacionalinis muziejus Lietuvos Didžiosios Kunigaikštystės valdovų rūmai
4. Nacionalinis M. K. Čiurlionio dailės muziejus
5. Kauno IX forto muziejus
6. Lietuvos aviacijos muziejus
7. Lietuvos etnokosmologijos muziejus
8. Lietuvos jūrų muziejus
9. Lietuvos liaudies buities muziejus
10. Lietuvos švietimo istorijos muziejus
11. Lietuvos teatro, muzikos ir kino muziejus
12. Maironio lietuvių literatūros muziejus
13. Šiaulių „Aušros“ muziejus
14. Trakų istorijos muziejus
15. Valstybinis Vilniaus Gaono žydų muziejus
16. Žemaičių muziejus „Alka“



### PIRMINĖ TIKSLINĖ BIBLIOTEKŲ GRUPĖ:

1. Lietuvos nacionalinė Martyno Mažvydo biblioteka
2. Vilniaus apskr. Adomo Mickevičiaus viešoji biblioteka
3. Kauno apskr. viešoji biblioteka
4. Klaipėdos apskr. Ievos Simonaitytės viešoji biblioteka
5. Panevėžio apskr. Gabrielės Petkevičaitės-Bitės viešoji biblioteka
6. Šiaulių apskr. Povilo Višinskio viešoji biblioteka
7. Lietuvos aklųjų biblioteka

## Dalyvavimas apklausoje



Pusiau struktūruoto interviu forma pasirinkta siekiant išlaikyti tyrimui aktualų fokusą, tačiau tuo pačiu sudaryti galimybes įvertinti kitus, dažniausiai ne visai akivaizdžius veiksnius, svarbius tiriamai problemai. Pusiau struktūruotas interviu remiasi interviu planu (interviu gairėmis), kuriame numatyti konkretūs klausimai ir iš anksto apgalvota jų pateikimo seka, tačiau pokalbio metu užduodami papildomi, tikslinamieji klausimai, kurie papildo ir pagilina tyrimo metu surinktą informaciją.

## Ekspertinio interviu planas

Rinkodaros veiklos planavimas	Rinkodaros veiklos organizavimas ir įgyvendinimas	Rinkodaros personalas	Su rinkodara susiję poreikiai / lūkesčiai
<ul style="list-style-type: none"><li>• 6 klausimai</li><li>• Siekiama išsiaiškinti, kokiam periodui, koku valdymo lygmeniu, kaip sistemingai planuojama įstaigos rinkodaros veikla, kaip ji integruota į bendrą planavimo sistemą</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 5 klausimai</li><li>• Siekiama išsiaiškinti, kokios rinkodaros priemonės taikomos, ar jos derinamos prie tikslinių auditorijų, ar vystomi prekių ženklai, ar atliekami vartotojų tyrimai, kaip vertinamas rinkodaros veiksmų efektyvumas</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 3 klausimai</li><li>• Siekiama išsiaiškinti rinkodaros vietą organizacijos struktūroje, kiek šiai veiklai skiriama žmogiškųjų išteklių, kokia rinkodaros specialistų kvalifikacija, ar pakanka žinių, kokie poreikiai ir apribojimai</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 2 klausimai</li><li>• Siekiama išsiaiškinti įstaigų lūkesčius ir poreikius, susijusius su Projekto metu kuriamais instrumentais: rinkodaros veiklos palyginimo sistema ir rinkodaros rekomendacijomis / gairėmis.</li></ul>

Dalis pašnekovų pageidavo, kad būtų užtikrintas anonimiškumas, todėl ataskaitoje rezultatai pateikiami apibendrintai, neįvardijant konkrečių įstaigų ar pavyzdžių, kurie leistų identifikuoti įstaigą. Tai suteikė galimybių pasiekti aktyvesnį ekspertų dalyvavimą tyrime ir gauti atviresnius atsakymus.

Nors Projekte muziejai ir bibliotekos yra apjungti, praktiškai tai dvi skirtingos įstaigų grupės. Jos skiriasi savo veiklos specifika, tikslinėmis auditorijomis ir patys įstaigų atstovai mato nedaug muziejų ir bibliotekų sąlyčio ar palyginamumo taškų, todėl muziejų ir bibliotekų atstovų interviu rezultatai pateikiami atskirai.

Ataskaitoje, kur įmanoma, įvardijama, ar išryškėjusi praktika yra dominuojanti tarp tyrime dalyvavusių įstaigų. Jei vienos vyraujančios praktikos nėra, siekiama identifikuoti, kokie sutinkami kiti elgsenos variantai. Tačiau reikėtų turėti omenyje, kad šiuo tyrimu nesiekama daryti kiekybinių apibendrinimų – tikslas yra identifikuoti ryškiausias tendencijas.

Rezultatai pateikiami nuosekliai pagal interviu gairių klausimus apibendrinant labiausiai paplitusias rinkodaros veiklos praktikas, kylančias problemas ir jų priežastis. Koncentruojamasi į daugumos nuomonę (-es), mažiau dėmesio skiriant išimčių aprašymui. Čia svarbu paminėti, kad nors muziejų grupė yra gana homogeniška, iš visumos ryškiai išsiskiria 2 įstaigos – Nacionalinis muziejus Lietuvos Didžiosios Kunigaikštystės valdovų rūmai ir Lietuvos jūrų muziejus, – kurios gali būti laikomos muziejų rinkodaros sektoriaus lyderėmis.

Bibliotekų grupėje įstaigų esama mažiau, todėl kai kuriais atvejais sunkiau išvelgti vyraujančias praktikas. Be to, skirtingai nei muziejų grupėje, bibliotekų sektoriuje labai aiški jų hierarchinė struktūra. Nevienodas įstaigų statusas dar labiau apsunkina apibendrinimus. Tačiau, atsiribojant nuo formalių skirtumų, bibliotekų grupėje pagal interviu metu surinktą informaciją apie vykdomą rinkodaros veiklą, jos aktyvumą, priemonių įvairovę išsiskiria didžiosios bibliotekos – Lietuvos nacionalinė Martyno Mažvydo biblioteka ir Kauno apskrities viešoji biblioteka.

## K1: *Ar jūsų įstaigoje yra parengtas ilgalaikis strateginis planas (3+ metų)?*

---



### Muziejai

Pagal veiklos planavimą galima išskirti 3 muziejų grupes: 1) muziejai-asignavimų valdytojai – šioje grupėje visos įstaigos privaloma tvarka turi parengtą 3 m. strateginį planą; 2) muziejai, kuriems strateginis planas neprivalomas, bet rengiamas pačių iniciatyva (savarankiškai ar su išorinių konsultantų pagalba); 3) muziejai, kurie savo veiklą planuoja metams.

Kalbant apie ilgalaikį planavimą ne kartą nuskambėjo gana skeptiška nuomonė apie muziejų (ne asignavimų valdytojų) galimybes realiai įgyvendinti ilgalaikius tikslus ir iš to kylančias abejones įstaigos strateginio planavimo prasmingumu (*...galima suplanuoti daug ką, tačiau tai ir lieka popieriuje; planas kasmet koreguojamas pagal situaciją*). Tai siejama su neadekvačiu „nuleistu“ biudžetu ir kartais politinio lygmens tęstinumo, nuoseklumo stoka.



### Bibliotekos

Bibliotekų grupėje tik viena įstaiga yra asignavimų valdytoja ir jai taikomas reikalavimas rengti 3 m. strateginį veiklos planą; kitoms įstaigoms tokio reikalavimo nėra. Nepaisant to, apie pusė kalbintų bibliotekų atstovų teigė, kad jų įstaigoje ilgalaikis – nuo 3 m. iki 10 m. periodo – planas ar jį atitinkantis dokumentas (pvz., veiklos gairės) yra. Likusi bibliotekų dalis laikosi LR Kultūros ministerijos nustatyto metinio planavimo ciklo ir kasmet rengia metinius veiklos planus.

K2: *Ar įstaigoje yra parengtas rinkodaros strateginis planas (3+ metų) / Rinkodaros strateginis planas yra bendro plano dalis ar atskiras dokumentas? Koks ryšys tarp šių dokumentų?*



### Muziejai

Daugumos muziejų strategijose, jeigu tokios yra, rinkodara nėra integruota. Labiausiai paplitusi praktika – taktinis planavimas. Tiesa, yra kelios išimtys, kai pašnekovai teigė, kad įstaiga turi arba šiuo metu rengia ilgalaikį rinkodaros planą.

Pašnekovų teigimu, ryškiausia aplinkybė, ribojanti strateginį rinkodaros planavimą, – finansavimas. Nėra prielaidų tęstinei veiklai, nes su komunikacija, viešaisiais ryšiais susijusios išlaidos finansuojamos vykdam projektus. Valstybės skiriamų ir įstaigos uždirbamų lėšų vos pakanka būtinosioms išlaidoms ir, dažnu atveju, rinkodara nėra didžiausia problema ar prioritetas. Iš kitos pusės, dauguma pašnekovų mato tęstinės viešinimo veiklos poreikį ir potencialią naudą didinant įstaigos žinomumą, formuojant įvaizdį, pritraukiant vartotojus, todėl šiam tikslui stengiasi išnaudoti visas pasitaikančias progas.



### Bibliotekos

Praktiškai nė viena biblioteka neturi strateginio rinkodaros plano (nesvarbu, tai būtų atskiras dokumentas ar strateginio plano dalis) – *nėra tokio reikalavimo, nes neskiriama lėšų*. Tačiau pažangiausiose įstaigose ima ryškėti pastangos pereiti nuo fragmentiško taktinio požiūrio į rinkodarą / komunikaciją prie labiau integruoto strateginio vertinimo (pvz., 2 didžiosios bibliotekos šiuo metu ruošiasi arba jau rengia strateginį su bendru planu susietą rinkodaros dokumentą).

Vieno interviu metu buvo išsakytas komentaras, kad terminas „rinkodara“ yra labiau verslo, o biudžetinėms įstaigoms labiau tinka „viešieji ryšiai“ (*tas pats, kas rinkodara, tik be pinigų*). Tai buvo galima jausti daugelyje interviu – terminas „rinkodara“ neįprastas ir paprastai pakeičiamas terminais „komunikacija“, „viešieji ryšiai“.

### K3: Ar įstaigoje yra rengiami (parengti) ir įgyvendinami rinkodaros veiksmų planai (labiau trumpalaikis veiksmų planas, pvz., 1–2 metų)?

---



#### Muziejai

Pagal taktinį planavimą muziejai pasiskirstę į dvi beveik lygias grupes:

- dalis sudaro 0,5–1,5 metų įstaigos viešinimo planus, kuriuose integruojamos projektinės komunikavimo veiklos;
- kita dalis tokių apibendrintų planų nerengia, viską daro *pagal poreikį* ir pagal įgyvendinamų projektų planus (komunikacija paprastai vykdoma tik įgyvendinant projektus); tokiu atveju sprendimai dėl viešinimo apimties, papildomo finansavimo ir pan. priimami kiekvienu atveju atskirai.

Muziejų grupėje (išskyrus 2 atvejus) rinkodaros veikla paprastai neidentifikuojama, o kalbama apie komunikaciją ar viešinimą, nes dažnai tuo apsiriboja rinkodaros veikla (*Rinkodaros planas iš esmės yra tik komunikacijos veiksmai. Viskas yra per viešinimą.*).



#### Bibliotekos

Bibliotekų grupėje situacija labai panaši kaip ir muziejuose:

- dalis įstaigų, vedamos vidinio poreikio, rengia taktinius viešinimo planus, kuriuose numato kas, kaip, kada bus komunikuojama; paprastai tai metiniai ar trumpesnio laikotarpio (pusmečio, ketvirtiniai) planai;
- kita dalis bibliotekų integruotų rinkodaros ar komunikacijos planų neturi (*Nerengiami, nes stinga lėšų*); veiklos dėliojamos tik pagal projektus gavus lėšų ir pagal juose numatytus viešinimo planus (pvz., rinkodaros planas „europiniams“ projektams, Lietuvos kultūros tarybos projektams ir pan.); tokia komunikacinė veikla labiau išskaidyta ir žinutės centre paprastai yra trumpalaikis objektas – projektas / renginys ar pan.



### K4: *Ar planuojant rinkodaros veiklą dalyvauja organizacijos aukščiausio lygio vadovai, vadovų komanda ar rinkodaros specialistai / Kas rengia rinkodaros planus?*

---



#### Muziejai

Vadovybės įsitraukimas į rinkodaros planavimą dažniausiai priklauso nuo to, kiek tai susiję su įstaigos lėšomis, vadovų požiūriu į komunikacijos svarbą, iš dalies – įstaigos dydžiu. Praktiškai dažniausiai muziejų aukščiausio lygio vadovai dalyvauja rinkodaros sprendimų ir planų sudarymo procese. Jų vaidmuo dvejopas: dalis tiesiogiai ir aktyviai dalyvauja dëliojant pačias veiklas (ką, už kokias lėšas daryti), ypač kai tai susiję su įstaigos lėšomis; kita dalis įsitraukia tik galutiniame etape – detalius planus ir konkrečias iniciatyvas parengia komunikacijos skyriai / specialistai ir projektų kuratoriai, o aukščiausio lygio vadovybė peržiūri, teikia pastabas ir tvirtina. Rečiau, bet tokių atvejų taip pat pasitaiko, į rinkodarą žiūrima kaip į atskirų projektų sudėtinę dalį, todėl *kas koordinuoja projektą, tas organizuoja ir viešinimo veiklas.*



#### Bibliotekos

Dažniausiai bibliotekose rinkodaros veiklą planuoja, organizuoja ir įgyvendina su viešiniu susiję skyriai arba yra sudarytos formalios ar neformalios rinkodaros / komunikacijos grupės. Nėra dominuojančios praktikos, kiek šiame procese dalyvauja aukščiausio lygio vadovai, – tai priklauso nuo įstaigos: vienoje vadovybė dalyvauja aktyviai, kitose laikomasi pozicijos *administracija proceso neprižiūri, tik tvirtina galutinį rezultatą.*

Palyginti su muziejais, bibliotekose jaučiamas aiškesnis funkcijų atskyrimas ir specializacija (greičiausiai dėl turimų gausesnių žmogiškųjų išteklių veiklos planavimas ir organizavimas sistemiškesnis, mažiau pagrįstas atskirais atvejais, reikalaujantis menkesnio vadovų įsitraukimo į taktinius sprendimus.

### K5: *Ar turite rinkodaros biudžetą (su aiškiu jo paskirstymu skirtingoms veikloms)?*

---



#### Muziejai

Dauguma įstaigų atskiro biudžeto rinkodarai neturi (tik vienas pašnekovas teigė, kad rinkodarai nustatytas orientacinis procentas nuo biudžeto – 5–7 %). Komunikacija vykdoma beveik išimtinai projektų lėšomis, tačiau net šiuo atveju dažniausiai tenka mažinti planuojamas viešinio išlaidas, nes Lietuvos kultūros taryba paprastai patvirtinta 70–80 % projekto paraiškoje nurodytos sumos. Išskirtiniais atvejais, jeigu projektas / įvykis įstaigai labai svarbus ir reikšmingas, muziejus svarsto galimybes prisidėti ar įgyvendinti komunikaciją savo lėšomis, tačiau daugumos galimybės labai ribotos. Dalis muziejų didesniems renginiams įgyvendinti pritraukia privačius rėmėjus, naudojami barteriniais mainais. Tačiau bendras vyraujantis projektinis finansavimas lemia fragmentuotą komunikaciją ir nesudaro sąlygų tęstinei rinkodaros veiklai.



#### Bibliotekos

Bibliotekose, analogiškai kaip ir muziejuose, atskiro biudžeto rinkodarai nėra, viešinio veiklos vykdomos iš projektinių lėšų. Vienas pašnekovas atkreipė dėmesį, kad pastaruosius 2 metus susiduriama su situacija, kai labai dažnai Lietuvos kultūros tarybos finansuojamuose projektuose yra išbraukiamos su viešiniu susijusios sąmatos eilutės. Panašaus turinio komentarus išsakė ir ne vienas muziejų atstovas. Pašnekovų teigimu, toks požiūris klaidingas, nes *produktas, kad ir koks geras būtų, be viešinio nepasieks auditorijos, nesusilauks žinomumo.*

Pašnekovų teigimu, darbas su minimaliu biudžetu išmokė dirbti ekonomiškai, pasitelkti kūrybiškumą (*visuomenė viskuo persisotinusi, reikia būti labai kūrybiškiems, kad išsiskirtume šiame informacijos sraute*), bet tam reikia labai daug laiko ir žmogiškųjų išteklių.

### K6: *Ar planavimas yra sistemingas (yra aiškus metinis planavimo ciklas)?*

---



#### Muziejai

Bendras veiklos planavimo ciklas daugelyje muziejų yra aiškus – pagal įstaigai galiojančius reikalavimus, planavimo metodiką. Aiškiausias planavimo ciklas yra muziejuose-asignavimų valdytojuose, nes yra tiesiogiai susijęs su valstybės biudžeto planavimu. Įstaigos, kurios nėra asignavimų valdytojai, vadovaujasi LR Kultūros ministerijos nustatytais reikalavimais teikti metinius veiklos planus.

Reikalavimų dėl rinkodaros planavimo ar planų teikimo nėra, kaip ir planingo biudžeto šiai veiklai, todėl daugumoje muziejų rinkodaros veikla sistemingai neplanuojama: atskiri rinkodaros planai nerengiami, o pati veikla išskaidyta renginiais / projektais (dėl projekcinio finansavimo) arba sudaromi tik trumpalaikiai veiklų įgyvendinimo planai (pvz., Ryšių su visuomene skyriaus veiklos planas).



#### Bibliotekos

Bibliotekose situacija panaši kaip ir muziejuose – bendras planavimo ciklas yra aiškus, įstaigos laikosi mažiausiai metinio (dalis ir ilgesnio laikotarpio) veiklos planavimo periodiškumo, rengiamos metinės veiklos ataskaitos, kuriose apžvelgiami nuveikti darbai.

Rinkodaros veiklos planavimas yra nesistemingas, nes *biudžete nėra lėšų, nėra garantijos laimėti (projektų finansavimą)*. Dažniausiai planavimas taktinis ir tik tada, kai įstaiga laimi projektų finansavimo konkursus.

**K7: Kokias rinkodaros ir komunikacijos priemones naudojate (spausdintos reklamos, lankstinukai, reklama socialinėje erdvėje, bendradarbiavimas su žiniasklaidos priemonėmis ar pan.)?**



### Muziejai

Turint omenyje, kad didžioji dalis muziejų rinkodarai lėšų neskiria arba skiria minimalų biudžetą, įstaigos siekia maksimaliai išnaudoti visas prieinamas nemokamas komunikavimo su auditorijomis priemones. Kaip viena patogiausių ir efektyviausių priemonių dažnai minėtas „Facebook“ socialinis tinklas; be to, išnaudojama internetinė svetainė, rengiami spaudos pranešimai, palaikomi ryšiai su žiniasklaida, informacija platinama per partnerius (TIC, kitus muziejus ir pan.), įgyvendinamos kitų formų partnerystės (pvz., bendros akcijos, žaidimai), nišinėms auditorijoms naudojama tiesioginė rinkodara. Įgyvendinant didesnius projektus, paprastai būna numatytos ir mokamos viešinimo priemonės, dažniausiai internetiniai skydeliai, lauko reklama, tradicinė žiniasklaida – TV, spauda, radijas.



### Bibliotekos

Bibliotekose situacija labai panaši – daugeliu atvejų pagrindiniai kasdienės komunikacijos kanalai yra nemokami ir atitinka pagrindinius muziejų naudojamus komunikacijos kanalus: socialiniai tinklai, žiniasklaida, įstaigos internetinė svetainė, informacijos platinimas per partnerius. Nišinėms auditorijoms taikomos asmeninės rinkodaros priemonės (laiškai, kvietimai ir pan.). Kai kurios bibliotekos aktyviai naudoja turinio rinkodarą, naujienlaiškius, tinklaraščius, kuria vaizdo reportažus, mobiliąsias programėles. Esant galimybėms, išskirtiniams renginiams viešinti pasirenkama mokama reklama tradicinėje žiniasklaidoje, reklama internete, viešajame transporte. Vienas pašnekovas susidariusią situaciją apibendrino taip: *...mes mokame ekonomiškai dirbti, taupyti pinigus ir pasitelkti kūrybiškumą, bet tam reikia labai daug laiko ir žmogiškųjų išteklių.*

# Dažniausiai minėtos naudojamos rinkodaros priemonės

NEMOKAMOS PRIEMONĖS



MOKAMOS PRIEMONĖS

„Facebook“ socialinio tinklo patrauklumą lemia galimybė užmegzti ilgalaikį ryšį su tiksline auditorija, suformuoti lojalių sekėjų ratą ir be didelių investicijų ar techninių žinių, operatyviai, norimu dažnumu skelbti svarbią informaciją besidomintiems asmenims. Ne vieno interviu metu nuskambėjo pastebėjimas, kad gana patraukli galėtų būti mokama „Facebook“ reklama, tačiau didžiausia kliūtis yra tai, kad biudžetinėms įstaigoms sudėtinga sklandžiai apmokėti už paslaugas.

### K8: *Ar segmentuojate klientus į grupes / tikslines auditorijas?*

---



#### Muziejai

*De facto* muziejai savo lankytojus segmentuoja (ne visada tai daro turėdami aiškų tikslą) – skirtingiems segmentams taiko vis kitokią kainodarą, naudoja skirtingus komunikacijos kanalus, siūlo specifinių paslaugų. Deja, pats segmentavimas taikomas pasyviai – labiau reaguojama į natūraliai išsiskiriančias grupes (ryškiausios: moksleiviai, senjorai, užsieniečiai, pavieniai lankytojai) arba dėl muziejaus specifikos aiškias nišines auditorijas (pvz., pilotai, menininkai, žydų tautybės asmenys ir pan.), rečiau apie vartotojų segmentus kalbama strateginiame kontekste – susiejant su įstaigos tikslais, keliant konkrečius tikslus skirtinguose segmentuose, išskiriant prioritetingas auditorijas, jas profiliuojant ir pan. Tokią situaciją galima paaiškinti tuo, kad vyrauja taktinė rinkodara.



#### Bibliotekos

Bibliotekose ryškiausi segmentai: plačioji visuomenė ir bibliotekininkai. Tokį skirstymą lemia bibliotekoms priskirtos funkcijos, viena jų – apskričių bibliotekos yra metodiniai centrai žemesnio hierarchinio lygio bibliotekoms. Plačioji visuomenė paprastai detalizuojama atsižvelgus į poreikių skirtumus, bet tokių aiškių segmentų kaip muziejų grupėje neišryškėjo. Dažniausiai minėtas pjūvis – amžius, be to, pasitelkiami ir kiti kriterijai (teritorija, pomėgiai, tematikos ir pan.). Didesnė pašnekovų dalis neišskyrė pagrindinių ar prioritetingų segmentų (galbūt tik labiau akcentavo jaunimo segmentą) – stengiamasi dirbti su visomis auditorijomis, tačiau *jų labai daug, todėl neišėina lygiavertiškai paskirstyti savo dėmesio visoms*. Tik viena įstaiga konkrečiai įvardijo segmentą – startuolių bendruomenę, – į kurį siekia koncentruotis.

## Muziejai



### MOKSLEIVIAI

(kai kur išplečiama, apimant ikimokyklinio amžiaus vaikus, studentus)



### PAVIENIAI LANKYTOJAI

(rečiau – šeimos; kartais konkretizuojama, pvz., moki 40+ m. auditorija, ieškanti kokybės; suaugusieji, besidomintys menu, istorija ir kt.)



### SENJORAI



### UŽSIENIEČIAI



### SPECIFINĖ AUDITORIJA

(pvz., pilotai, menininkai, žydų tautybės asmenys ir pan.)

#### Kiti segmentai / auditorijos

savoriai, rėmėjai, verslo klientai, organizacijos, mokyklos, partneriai, žiniasklaida ir kt.

## Bibliotekos



### PLAČIOJI VISUOMENĖ

- Vaikai, jaunimas, senjorai
- Sveiki / turintys negalią
- Gyvenamoji vieta
- Veiklos sritis (pvz., pedagogai)
- Menininkų bendruomenė (fotografai, muzikantai, aktoriai, rašytojai)
- ir kt.



### BIBLIOTEKININKAI

- NMMB yra metodinės veiklos ir šių darbų koordinavimo nacionalinis centras;
- apskrities viešosios bibliotekos yra apskrities viešųjų bibliotekų metodikos, bibliografijos ir informacijos centrai.

#### Kiti segmentai / auditorijos

savoriai, instituciniai vartotojai / partneriai, verslas, organizacijos ir kt.

K9: *Ar vystomi prekės ženklai – įstaigos prekės ženklas / paslaugų, produktų prekės ženklai? Ar tokius turite / vystote?*

---



### Muziejai

Be kelių išimčių, daugelyje muziejų prekės ženklai nevystomi. Tai nestebina, nes vyraujant projektiniam finansavimui nėra tęstinės komunikacinės veiklos. Nepaisant to, viešinant projektines veiklas stengiamasi išlaikyti asociacijas su įstaiga viešinant logotipą. Tiesa, prekės ženklas dažniausiai suprantamas kaip grafinė jo išraiška, mažiau dėmesio skiriant turinio daliai (pozicionavimui, įvaizdžio formavimui, žinutės vientisumui ir pan.). Be logotipų, kaip vieną iš prekės ženklo vystymo priemonių keletas muziejų atstovų įvardijo renginius (*renginiai – muziejaus vizitinė kortelė, misijiniai renginiai*). Muziejuose, kurie fiziškai išsidėstę per kelias vietas, susiduriama su iššūkiu – ar juos komunikuoti kaip atskirus vienetus (visuomenėje jie dažniausiai suvokiami kaip atskiri), ar apjungti po vienu muziejaus „skėčiu“.



### Bibliotekos

Kadangi tyrime dalyvavo nedidelis bibliotekų skaičius, sunku įžvelgti dominuojančias prekės ženklų vystymo tendencijas, tačiau galima išskirti 3 įstaigų grupes:

- bibliotekos, kurios jau dabar bando kryptingai vystyti prekės ženklą, turi įvardiję esminius komunikavimo elementus, gaires, kuria atskirus prekės ženklus nevienkartiniams, svarbiems produktams ir pan.;
- bibliotekos, kurios šiuo metu neužsiima aktyvia ženklo daru, tačiau apie tai galvoja arba veikla yra pradėta (turi kai kuriuos elementus, pvz., pozicionavimo dalykus), bet dar neišplėtoti;
- bibliotekos, kurios ženklo daru neužsiimama – *trūksta specifinių žinių, kaip tai daryti, ir žmonių, kurie tuo užsiimtų.*



### K10: *Ar atliekate vartotojų poreikių tyrimus / tiriame jų pasitenkinimą teikiamomis paslaugomis?*

---



#### Muziejai

Didesnė muziejų dalis stengiasi kokia nors forma gauti grįžtamąjį ryšį iš lankytojų – dalis vartotojų tyrimus atlieka reguliariai (kelis kartus per metus), bet dažniau tyrimai atliekami kartą per kelerius metus arba pagal poreikį (pvz., kritus lankomumui, pasklidus neigiamiems atsiliepimams).

Muziejuose, kuriuose vartotojų tyrimai nevykdomi, paprastai būna sudarytos sąlygos lankytojui palikti nuomonę / atsiliepimą, bet šios informacijos analizė neatliekama. Dažniausiai apsiribojama lankytojų stebėjimu ir fiksavimu.

Kai kurie mažesni muziejai, kuriuose nėra didelio lankytojų srauto, grįžtamajam ryšiui gauti efektyviai išnaudoja salės darbuotojų / konsultantų, tiesiogiai bendraujančių su lankytojais, surinktą informaciją. Tokiais atvejais formaliai tyrimai neatliekami, bet informacija pateikiama nuolat.



#### Bibliotekos

Tarp kalbintų bibliotekų atstovų tik vienas pašnekovas teigė, kad vartotojų tyrimai jų įstaigoje reguliariai nevykdomi (tik vykdant projektus). Visose kitose tyrime dalyvavusiose bibliotekose vartotojų tyrimai atliekami sistemingai, yra atskiras tyrėjo / sociologo etatas. Tai lemia profesionalesnį (palyginti su muziejais) tyrimų veiklos pobūdį – taikomos įvairesnės metodikos, atliekami kiekybiniai ir kokybiniai tyrimai. Didžiąją dalį tyrimų bibliotekos vykdo vidiniais ištekliais, tačiau pasitaiko pavienių atvejų (jei turi finansavimą iš projektinių lėšų), kai tyrimo paslaugos įsigyjamos iš trečiųjų šalių.

Įstaigų atstovai teigė, kad vartotojų tyrimai suteikia daugybę paslaugų gerinimo ar naujų paslaugų idėjų, bet ne visas idėjas pati biblioteka gali įgyvendinti (pvz., dėl to, kad nevaldo LIBIS duomenų).

### K11: *Kaip vertinate įstaigos rinkodaros veiklos efektyvumą? Kokius rodiklius paprastai pasitelkiate rinkodaros veiklos efektyvumo vertinimui?*

---



#### Muziejai

Daugumoje muziejų rinkodaros efektyvumas atskirai neanalizuojamas ar vertinamas specialiais rodikliais (*nėra tokios atskiros veiklos, tai atskirai ir nevertinama; iš patirties žinome, kas veikia, kas ne*). Tačiau praktiškai visi pašnekovai teigė, kad rinkodaros rezultatą geriausia atspindi lankytojų skaičius. Be to, kadangi komunikacijai aktyviai naudojamas internetas, stebimi svetainių lankomumo, socialinių tinklų rodikliai (sekėjai, „Patinka“, „Dalyvausiu“ renginyje paspaudimai ir pan.). Retais atvejais, paprastai kai naudojami mokami viešinio kanalai, efektyvumui įvertinti pasitelkiami reklamos monitoringo duomenys. Muziejaus pajamos daugumoje įstaigų nelaikomos tinkamu rodikliu (nes nekomerciniai tikslai), tačiau keli pašnekovai biudžeto pokyčių įvardijo kaip vieną iš rinkodaros efektyvumo rodiklių.



#### Bibliotekos

Bibliotekų atstovai dažniausiai minėjo, kad rinkodaros arba, tiksliau, viešinio veiklos efektyvumo vertinimui naudoja žiniasklaidos monitoringą (paprastai atlieka vidiniais ištekliais). Monitoringo išsamumas skiriasi – vienos įstaigos apsiriboja baziniais rodikliais (pvz., paminėjimai) arba naudoja išvestinius žinomumo rodiklius; rečiau, bet pasitaiko atveju, kai atliekama išsamesnė analizė – vertinama, kiek išsiųstas pranešimas sugeneravo paskelbimų ir kaip tai atsispindėjo lankomumo rodikliuose. Kiti paplitę rodikliai: pačios bibliotekos, jos internetinės svetainės lankomumas, virtualių paslaugų naudojimas, socialinių tinklų rodikliai. Kai kurios bibliotekos į analizę integruoja kokybinių tyrimų rezultatus (pvz., analizuojami vartotojų atsiliepimai, pasitenkinimas paslaugomis, kiek atsižvelgta į vartotojų poreikio tyrimus ir pan.).

## K12: *Ar turite struktūrinį padalinį skirtą rinkodaros veiklos organizavimui, įgyvendinimui?*



### Muziejai

Iš 14-os tyrimo dalyvavusių muziejų tik 4-iose yra atskiras rinkodaros / ryšių su visuomene / komunikacijos padalinys. Dalyje muziejų ši funkcija kaip papildoma veikla priskirta kitiems skyriams (pvz., Kultūros veiklos, Lankytojų aptarnavimo, Edukacijos sk.), tačiau dažniausiai ši veikla išskaidyta ir pagrindinis viešinimo darbas vyksta projektų lygmeniu. Viešinimo veiklą įgyvendina skirtingi, konkrečius projektus kuriojantys asmenys. Vienas pašnekovas šią situaciją apibendrina taip: *Rinkodaros veiklai išvystyti nėra prielaidų – struktūriškai nėra tokio padalinio, nėra išskirtos funkcijos... nors rinka diktuoja, kad reikėtų.* Kita vertus, vieno muziejaus vadovas išsakė nuomonę, kad nėra prasmės tokioms veikloms skirti atskirą žmogų – *rinkodara turėtų būti integruota kiekvieno darbuotojo galvoje, stengiantis pritraukti daugiau lankytojų.*



### Bibliotekos

Konkrečiai rinkodaros specialistų / pareigybių tyrime dalyvavusiose bibliotekose nėra; yra komunikacijos, viešinimo specialistai. Tik vienas pašnekovas teigė, kad pradėtos procedūros tokiai pareigybei įsteigti ir greitu metu rinkodaros specialistas bus. Kalbant apie atskirą struktūrinį padalinį komunikacijai ar viešinimui, tarp bibliotekų vienos dominuojančios praktikos nėra: dalis atskiro struktūrinio padalinio šioms veikloms neturi, tačiau paprastai yra bent vienas viešinimu užsiimantis darbuotojas; kai kuriose įstaigose ši funkcija kaip papildoma priskirta kita veikla užsiimantiems skyriams (pvz., Renginių, Regiono bibliotekų ir kultūros vadybos sk.); tik pora bibliotekų turi atskirus struktūrinius padalinius komunikacijai / ryšiams su visuomene, tačiau, pašnekovų teigimu, realiai jų veikla neapsiriboja vien komunikacija (leidyba, ekspozicijos).

### K13: *Kiek žmonių / etatų užsiima rinkodaros veiklos organizavimu ir jos vykdymu?*

---



#### Muziejai

Kalbant apie rinkodarai skiriamus žmogiškuosius išteklius, situacija priklausomai nuo muziejaus gali labai skirtis. Dalis muziejų vieno už komunikaciją ar rinkodarą atsakingo asmens, kuriam tai būtų pagrindinė funkcija, neturi. Tokia situacija dažniausiai yra muziejuose, kur trūksta etatų ir vienas darbuotojas yra atsakingas už kelias veiklas arba kur komunikacija vykdoma išskirtinai per projektus. Kita vertus, nemažai pašnekovų teigė, kad jų įstaigoje yra asmuo, atsakingas už šią sritį. Tiesa, daugeliu atvejų tai ne rinkodaros, o komunikacijos ar ryšių su visuomene specialistas (-ai). Praktiškai paprastai tiesiogiai komunikavimo veikla užsiima 1 darbuotojas, o dar keletas įsitraukia fragmentiškai; nors yra įstaigų, kuriose, pašnekovų teigimu, komunikavimo srityje dirba 3, 4 ar net 5 darbuotojai.



#### Bibliotekos

Visose tyrime dalyvavusiose bibliotekose yra darbuotojai, užsiimantys ryšių su visuomene / komunikacijos veiklomis. Daugumoje įstaigų tiesiogiai šią veiklą organizuoja 2–3 darbuotojai. Kaip ir muziejų atveju, paprastai tai komunikacijos arba ryšių su visuomene specialistai (nors kartais šiai kategorijai priskiriami dizaineriai, dailininkai ar fotografai). Greitu metu vienoje bibliotekoje turėtų atsirasti ir rinkodaros specialistas (gautas LR Kultūros ministerijos patvirtinimas). Veikla dažniausiai apima viešinimo priemonių planavimą ir įgyvendinimą, tekstų ir vizualinių priemonių kūrimą, kasdienę internetinės svetainės, „Facebook“ paskyrų priežiūrą ir pan. Kartais dalis viešinimo veiklų, paprastai vykdomų pasitelkus projektus, yra subkontraktuojama.

### K14: *Kaip manote, ar už rinkodaros veiklą atsakingi darbuotojai turi reikiamas rinkodaros žinias ir įgūdžius? Kokių trūksta?*



#### Muziejai

Vertinant darbuotojų rinkodaros žinias, muziejuose situacija išsiskyrė. Dalis pašnekovų teigė, kad jų įstaigoje specialistai turi pakankamai žinių (reikiamą išsilavinimą) arba yra įgiję praktinių žinių (*labiau nei žinių trūksta laiko, žmonių*), nors *žinių niekada nebūna per daug, ypač apie naujoves, elektroninę rinkodarą ir kaip ją efektyviau panaudoti.*

Kita dalis pašnekovų akcentavo, kad trūksta bazinių žinių: *Žinių labai trūksta, jų žinios nuo seminario iki seminario. Išsilavinimas daugiausia menotyra, istorija, menininkai. Neturi jokių rinkodaros pagrindų, o svarbiau, komunikacijos; Veikla atliekama mėgėjiškai, trūksta bazinių žinių.* Kita vertus, muziejuose, ypač mažesniuose, dažna situacija, kai tas pats asmuo dirba kelis darbus (dažnai 2–3), todėl nėra tikslo turėti labai siauros kvalifikacijos darbuotojų.



#### Bibliotekos

Bibliotekų grupėje įstaigos taip pat pasiskirstė į 2 dalis: Vilniuje ir Kaune esančių bibliotekų atstovai vertino, kad jų viešųjų ryšių / komunikacijos specialistai (arba šiai veiklai vadovaujantys asmenys) turi reikiamą išsilavinimą ir kvalifikaciją. Kitose bibliotekose su rinkodara daugiausia dirba asmenys, įgiję kitų sričių išsilavinimą (pvz., humanitarai, filologai). Nors buvo pastebėjimų, kad veikla atliekama mėgėjiškai ir kai kur trūksta bazinių žinių, šias spragas iš dalies padeda užpildyti sukaupta darbinė patirtis, taip pat dalyvavimas viešųjų ryšių, bendradarbiavimo, atstovavimo sričių mokymuose. Be to, tyrimo metu nuskambėjo labai konkrečiai suformuluotas mokymų poreikis – *kaip parengti gerą ir aiškų bibliotekos rinkodaros planą, įtraukiant ir biudžeto planavimą (ilgalaikį ir trumpalaikį).*

### K15: *Kokiais rodikliais norėtumėte pasilyginti su kitomis tos pačios kultūros srities institucijomis?*



#### Muziejai

Nors keli pašnekovai teigė, kad stebi kai kurių muziejų rinkodaros veiklą, lyginamoji analizė nėra paplitusi. Kita vertus, dauguma sutiko, kad jeigu tokia informacija būtų lengvai prieinama, pasilyginti būtų naudinga. Tiesa, akcentuota, kad neaktualu lygintis su visais, įdomiausia, kaip veiklą vykdo panašūs muziejai. Tarp aktualių pasilyginimo rodiklių dažniausiai minėti lankytojų, paslaugų (ekskursijų, renginių, edukacinių užsiėmimų) skaičius, rinkodarai skiriamų lėšų dalis. Be šių, taip pat minėtas rinkodaros darbuotojų skaičius, šios veiklos aktyvumas, socialinių tinklų, „Google Analytics“ rodikliai, žiniasklaidos monitoringas ir kt.

Kalbant apie pasilyginimo rodiklius, ne vieno interviu metu nuskambėjo nuogąstavimas, kad užuot teikusi naudą, kuriama sistema gali tapti dar viena papildoma našta.



#### Bibliotekos

Bibliotekų grupėje, kalbant apie pasilyginimo rodiklius, pašnekovai kėlė klausimą – su kuo lygintis? Nuskambėjo nuomonės, kad nereikėtų lyginti skirtingų hierarchinių lygių bibliotekų arba Vilniaus ir kitų miestų bibliotekų ir pan. Kaip ir muziejų atveju, taip pat buvo nuogąstavimų, kad projekto rezultate neišsiplėstų atsiskaitymo rodiklių sąrašas (*Užsienio bibliotekos turi ~5 pagrindinius veiklos rodiklius, pagal kuriuos organizuoja veiklą ir atsiskaito savo savininkams. Mes turim ~35 rodiklius, pagal kuriuos turime organizuoti savo veiklą ir atsiskaityti ministerijai*).

Kalbant apie konkrečius rodiklius, dažniausiai buvo minėti tradiciniai lankomumo, viešinimui skirtų lėšų, rinkodaros darbuotojų, pasitelkiamų sklaidos kanalų rodikliai; domino rodikliai, kurie atspindėtų vartotojų pastangas ir rezultata (pvz., vartotojų pasitenkinimo indeksas ar pan.).

**K16: Ko tikėtumėtės iš rinkodaros strategijų vystymo rekomendacijų gido, kuris bus išleistas šio projekto pabaigoje? Ar turite pasiūlymų?**

---



### Muziejai

Kalbant apie tai, kokia informacija rinkodaros gairių leidinyje muziejams būtų aktualiausia, dažniausiai minėta bazinė teorija (išdėstyti pagrindiniai principai ir metodai), kad nesusijusio išsilavinimo žmogus suprastų, kas rinkodara yra (ir kas nėra), kaip šiuos principus taikyti praktiškai ir pan. Taip pat aktualūs konkretūs įrankiai (pvz., rinkodaros plano forma, tyrimų šablonai ar pan.) ir praktiniai patarimai dėl planavo, organizavimo. Dalis pašnekovų atkreipė dėmesį, kad vertinga būtų informacija apie rinkodaros / komunikacijos tendencijas, naujovių, populiarėjančių priemonių pristatymas, pavyzdžiai / patarimai, kaip efektyviau išnaudoti tradicines priemones ir pan. Kitas dažnai minėtas lūkestis – gairės turėtų būti ne bendrojo pobūdžio, o konkrečiai pritaikytos muziejų ir Lietuvos specifikai (kultūrinis produktas, minimalus biudžetas).



### Bibliotekos

Bibliotekų grupėje atstovai labiausiai akcentavo, kad rinkodaros gairės turėtų būtų pritaikomos praktiškai – *kuo praktiškesnės, tuo geriau*. Skirtingai nei muziejų grupėje, čia lūkesčiai konkretesni ir labai plataus spektro (tačiau dažnai kalbama apie siauresnę komunikacijos sritį, o ne pačią rinkodaros veiklą): nuo bazinės rinkodaros teorijos, komunikavimo priemonių įvairovės ir jų efektyvumo, esminių viešųjų ryšių principų, įstaigos atstovavimo ir bendravimo su tikslinėmis auditorijomis iki internetinės komunikacijos specifikos, konkrečių komunikacinių kampanijų tendencijų ar iki rinkodaros planavimo įrankių, veiklos įsivertinimo (analizės) gairių strategijos formavimui, rekomendacijų, kaip paskirstyti funkcijas, organizuoti veiklą ir pan.

Tiek muziejų, tiek bibliotekų grupėse rinkodara daugeliu atvejų suprantama siaurai – kaip komunikacija, viešinimas, ryšiai su visuomene. Gana ryški nuomonė, kad rinkodara platesne prasme netinkama nekomercinėms kultūrinėms paslaugoms, nes jų tikslas nėra pelnas; muziejų ir bibliotekų paslaugoms aktualiau komunikavimas ir viešinimas.

Tokia nuomonė iš dalies susiformavo dėl vyraujančio taktinio veiklos pobūdžio, kur keliami trumpalaikiai tikslai – paskleisti informaciją, pritraukti lankytojus į renginį ir pan. Strateginės rinkodaros elementai dažniausiai būna paviršutiniški – be aiškaus ilgalaikio tikslo / krypties, turinio (pvz., prekės ženklas dažnai sutapatinamas su grafine jo išraiška, retai kalbama apie pozicionavimą, tikslingą rinkotyra, strateginį segmentavimą).

Svarbų vaidmenį čia vaidina įstaigų rinkodarinė branda – rinkodaros specialistų kompetencijos, aukščiausios vadovybės palaikymas ir rinkodaros naudos / svarbos supratimas. Nuo to priklauso, kiek inertiškai vykdoma veikla ir kokios pastangos dedamos eliminuoti sisteminius apribojimus (pvz., įstaigos struktūra ir atsakomybės paskirstymas, rinkodaros finansavimo klausimai). Šiuo metu vyrauja situacija, kad rinkodara kaip funkcija nėra išskiriama, dažniau išskiriama komunikacija, tačiau sistemiškai neužtikrinamas veiklos tęstinumas (atsakomybės išsklaidytos, didžiąja dalimi projektinis finansavimas).

Tyrime dalyvavusios bibliotekos komunikacijos, rinkotyros srityse šiek tiek labiau pažengusios nei dauguma muziejų, tačiau tą galėjo nulemti faktas, kad tyrime dalyvavo aukščiausio hierarchinio lygio bibliotekos, kurios yra regionų metodiniai centrai, todėl natūraliai turi sukaupusios daugiau žinių ir kompetencijų. Tikėtina, kad miestų, rajonų viešosiose bibliotekose situacija gali būti artimesnė muziejų grupei. Iš kitos pusės, bibliotekų grupė yra homogeniškesnė ir aiški hierarchinė struktūra sudaro sąlygas efektyvesnei komunikacijai ir žinių sklaidai.





Strategija. Efektyvumas. Vertė

**UAB „Ekonominės konsultacijos ir tyrimai“**

J. Jasinskio g. 16 B, LT-03163 Vilnius

Tel.: (8-5) 252 6225

Faks.: (8-5) 252 6226

El. paštas: [ekt@ekt.lt](mailto:ekt@ekt.lt)

<http://www.ekt.lt>