



LIETUVOS MUZIKOS IR TEATRO AKADEMIJA
TEATRO IR KINO FAKULTETAS
MENO VADYBOS SKYRIUS

MENO VADYBOS MAGISTRANTŪROS PROGRAMA

JUDITA KAČINSKAITĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS RAŠTO DARBAS

LIETUVOS KULTŪROS CENTRŲ AUDITORIJOS PLĖTROS YPATUMAI	PECULIARITIES OF THE AUDIENCE DEVELOPMENT OF LITHUANIAN CULTURE CENTRES
--	---

Studentas _____

(parašas)

Darbo vadovas _____

(parašas)

Lekt. Laima Vilimienė

Vilnius

2020

SANTRAUKA LIETUVIŲ KALBA

Lietuvos muzikos ir teatro akademijos

Teatro ir kino fakulteto

Meno vadybos skyrius

Baigiamasis darbas: Lietuvos kultūros centrų auditorijos plėtros ypatumai

Autorius: Judita Kačinskaitė

Baigiamajame darbe nagrinėtos Lietuvos kultūros centrų auditorijos plėtros ypatybės. Darbe analizuojama problema – meno organizacijų konkurencijos kontekste, pagrindinis jų vartotojas yra auditorija, tad jos plėtra ir pritraukimas kultūros ir meno organizacijoje tampa viena svarbiausių ir plačiai nagrinėjamų rinkodaros dalių, o auditorijos plėtros įrankių išryškinimas ir pritaikymas būtinas ir turintis didelę įtaką įvairių meninių projektų egzistavimui.

Iškeltas tyrimo tikslas – analizuojant teorinius auditorijos plėtros pagrindus ir remiantis atliktu tyrimu, skirtu pažymėti Kultūros centrų auditorijos plėtros ypatybes, suformuluoti rekomendacijas kultūros centrams auditorijos plėtros tema. Tikslui pasiekti buvo naudojami mokslinės literatūros analizės ir kokybinio tyrimo metodai: pusiau struktūrizuotas interviu su kultūros centrų rinkodaros specialistais ar organizacijos vadovais.

Baigiamąjį magistrinį darbą sudaro trys dalys. Pirmoje ir antroje darbo dalyje išskiriama: teorinės rinkodaros ir auditorijos plėtros sampratos, pagrindiniai aspektai, bei priemonių ir metodų pritaikymas kultūros organizacijoje. Trečioje dalyje, pateikiama autorės atlikto kokybinio tyrimo analizė.

Remiantis moksline literatūra, nustatyta, kad rinkodaros įrankiai ir metodai panašūs į auditorijos plėtrai skirtus metodus. Išskirtos trys pagrindinės efektyvios auditorijos plėtros pritraukimo priemonės. Darbo rezultatai atskleidė, kad siekiant auditorijos plėtros būtina atlikti auditorijos tyrimus, įtraukti organizacijos darbuotojus siekti bendrų tikslų ir nusistatyti bei apsibrėžti edukacijos panaudojimo kryptį. Kultūros centrų tyrimas atskleidė, kad jų paslaugų kainodara ir funkcijos reglamentuojamos teisės aktais, bei priklausomos nuo organizacijos steigėjo. Taip pat pastebėta, kad organizacijos netaiko rinkodaros priemonių, retai vykdo auditorijos tyrimus, bei stokoja įgūdžių reikalingų norint aktyviai dalyvauti ekonominiame lauke. Atsižvelgus į šio darbo trečioje dalyje atlikto tyrimo rezultatus, suformuluotos auditorijos plėtros priemonių pritaikymo rekomendacijos kultūros centrams.

Pagrindinės sąvokos (5 – 8): rinkodara, auditorija, auditorijos plėtra, meno ir kultūros organizacija, kultūros centrai

SUMMARY

Lithuanian Academy of Music and Theatre
Faculty of Theatre and Cinema
Arts Management Department

Final thesis: Peculiarities of the Audience Development of Lithuanian Culture Centres.

Author: Judita Kačinskaitė

In the final thesis the peculiarities of audience development of cultural centres of Lithuania are analysed. The considered topic is: in the context of competition in art organizations, their the audience is the main user of Art organisations, so audience development became one of the most important and widely considered elements of marketing having a significant impact on existence of different art projects.

The aim of research is to formulate recommendations of audience development for cultural centres by analysing the theoretical questions of audience development and by performed audience expansion study designed to outline the cultural centres' audience development peculiarities. The method of qualitative study was used, semi-structured interviews with marketing specialists of cultural centres or organisation managers was carried out.

The final thesis for the Master's degree consists of three parts. The first and the second parts of the work contain the description of the main aspects of theoretic marketing and audience development as well as tools and methods application in cultural organisation. In the third part the qualitative research analysis performed by the author is given.

Pursuant to the academic literature it was found that the use of marketing tools and methods are similar to the tools of audience development. The main three means of effective audience development were identified. The work results revealed that to expand the audience it is necessary to carry out the audience study, to involve organisation employees to achieve common goals and to decide and define how to use education. The cultural centres' study revealed that prices for services and functions are ruled by laws and depend on the founder of organisation. It was also observed that organisations do not use marketing tools, study the audience rarely and lack the skills necessary to actively participate in the field of economics.

Considering the results of the study described in the third part of this work recommendations for the cultural centres' audience development methods application were formulated.

Keywords: (5 – 8): *marketing, audience, audience development, arts and culture organisation, culture centres*

TURINYS

IVADAS.....	1
1 RINKODAROS PRINCIPŲ TAIKYMAS KULTŪROS ORGANIZACIJOJE	3
1.1 Rinkodaros samprata kultūros organizacijoje.....	3
1.2 Rinkodaros principų taikymas kultūros organizacijoje.....	6
1.2.1 Kultūros organizacijų rinkos	8
1.2.2 Vartotojų elgsenos veiksniai.....	9
1.3 Strateginis rinkodaros planavimas kultūros organizacijoje	13
2 AUDITORIJOS PLĖTRA KULTŪROS ORGANIZACIJOJE	16
2.1 Auditorijos plėtros samprata	17
2.2 Auditorijos identifikavimas	20
2.3 Auditorijos plėtros tikslai.....	22
2.4 Auditorijos pritraukimo priemonės	23
2.5 Efektyvios auditorijos plėtros praktikos.....	27
2.5.1 Kultūros organizacijų darbuotojų bendradarbiavimo ypatybės.....	28
2.5.2 Auditorijos segmentavimo ypatybės	29
2.5.3 Vartotojų įtraukimas ir edukacija kultūros organizacijoje	32
3 AUDITORIJOS PLĖTROS ANALIZĖ KULTŪROS CENTRŲ KONTEKSTE.....	34
3.1 Auditorijos plėtros ypatumai Kultūros centrų praktikoje. Kokybinio tyrimo metodologija.....	34
3.1.1 Tyrimo metodų pagrindimas	35
3.2 Auditorijos plėtros ypatumai Kultūros centrų praktikoje. Kokybinio tyrimo metu gautų duomenų analizė.	35
3.2.1 Situacijos analizė	35
3.2.2 Organizacijos analizė.....	37
3.2.3 Rinkodaros specialisto veiklos funkcijų analizė kultūros centruose	37
3.2.4 Kultūros centrų auditorijos analizės ypatumai	39
3.2.5 Organizacijos rinkodaros analizė.....	42
3.2.6 Tyrimo esminių rezultatų apibendrinimas	45
IŠVADOS	47
PASIŪLYMAI	49
LITERATŪRA	51
PRIEDAI	55

IVADAS

Darbo temos problema ir aktualumas.

Darniam visuomenės egzistavimui ir gyvavimui, nepakanka ekonominio, socialinio aktyvumo. Labai svarbus ir kultūrinis veiksmas ir aktyvumas. Vykstant visuomenės pokyčiams, globalizacijai, pasaulio „mažėjimui“, kylant bendram gyvenimo lygiui vis labiau juntamas kultūrinio ir meninio pasitenkinimo poreikis. Modernioje, sparčiai besivystančioje visuomenėje, scenos meno paslaugos tapo lengvai prieinamos. Auganti kultūrinių produktų pasiūla padidino pasirinkimo galimybes. Tokia gausi meninių produktų pasiūla tampa iššūkiu kiekvienai organizacijai sudominti vartotoją. Šios problemos kontekste, vien sukurti produkto nepakanka. Produktas realizuojamas – naudojant jį. Kultūrinis laukas negali veikti vakuume. Meniniams sprendimams ir jų gyvavimui, naudojimui yra reikalinga kita labai svarbi sudedamoji dalis – auditorija. Organizacijoms tapo sudėtingiau pritraukti, sudominti ir išplėsti savo lankytojų ratą, nes meninių produktų pasirinkimo galimybės didelės (teatrai, kino centrai, koncertų salės, arenos ir kt.) Esant tokiai situacijai, tampa labai svarbu išsiaiškinti vartotojų poreikius, stiprinti ir didinti kultūros paslaugų vartojimą, pritraukti žiūrovą bei taikyti naujus auditorijos plėtros metodus.

Darbo temos pasirinkimą lėmė, susidūrimas su **problema**, kad meno organizacijų konkurencijos kontekste, auditorijos plėtra tapo viena svarbiausia ir plačiai nagrinėjama rinkodaros dalis, kuri turi didelę įtaką sėkmingam įvairių meninių projektų egzistavimui. Moksliniuose straipsniuose šis aspektas pastaraisiais metais tapo kone svarbiausia organizacijų vadybos dalimi, pažymima ir politiniame lygmenyje. Kultūros centrams labai svarbu pažinti, kokia yra dabartinė auditorija ir kokias tikslines grupes privalu pasiekti ir plėsti, bei kokius metodus tam naudoti. **Aktualu** ir svarbu pabrėžti, kad auditorijos plėtros samprata ir jos priemonių panaudojimo ypatumai nebuvo nagrinėjami Kultūros centrų kontekste. **Tyrimo objektas:** Lietuvos kultūros centruose naudojami auditorijos plėtros metodai. **Tyrimo tikslas** – atskleisti ir įvertinti Lietuvos kultūros centrų auditorijos plėtros ypatumus.

Tyrimo uždaviniai:

- 1) atlikus mokslinės literatūros analizę, pateikti rinkodaros ir auditorijos plėtros sąvokų ir metodų pagrindinius aspektus.
- 2) atlikti kokybinį tyrimą, siekiant išsiaiškinti auditorijos plėtros strategijų taikymą Lietuvos kultūros centruose.
- 3) pateikti auditorijos plėtros rekomendacijas Kultūros centrams.

Tyrimo metodologija: darbe analizuojami moksliniai užsienio ir lietuvių straipsniai, literatūra, monografijos, studijos, teisės aktai, įstatymai, atlikti tyrimai rinkodaros ir auditorijos plėtros tema. Tyrimui atlikti pasirinkta empirinio kokybinio tyrimo metodologija, pusiau struktūruotas interviu. Tyrimui pasirinkti atsitiktinės atrankos metu kultūros centrų rinkodaros specialistai, direktoriai, arba rinkodaros specialisto funkcijas atliekantys darbuotojai.

1 RINKODAROS PRINCIPŲ TAIKYMAS KULTŪROS ORGANIZACIJOJE

1.1 Rinkodaros samprata kultūros organizacijoje

Šiandien vis labiau susietame pasaulyje žmonės iš visų žemynų ir įvairių sluoksnių gali keistis idėjomis ir plėsti akiratį. Tai yra akivaizdus sparčios inovatyvių technologijų plėtros ir globalizacijos poveikis juntamas visoms ekonominėms, socialinėms ir kultūrinėms sritims. Šis poveikis vieniems sukuria galimybę tobulėti, mokytis, pritaikyti ir naudoti naujus metodus, kitiems sudėtingas iššūkis prisitaikyti, prie didėjančios konkurencijos, išorinių pokyčių. Kultūros ir meno organizacijos linkusios vadovautis ilga darbo metų sukaupta patirtimi, kuri dažnai būna neveiksminga, neįvertindamos, kad jų rinka, darbo specifika, poreikiai keičiasi. Knygoje *Vertės* (angl. *Value Migration*) aprašoma, kaip kas kelerius metus pakinta reikalavimai ir konkurencija telekomunikacijų, sveikatos apsaugos ar pramogų versle (Kotler, 2010, p. 17). Kaip teigia Kotleris (2010), spartėjant pasikeitimams, organizacijos, norinčios ir toliau klestėti, negali pasikliauti įprastomis praktikomis. Šis pokyčių aspektas tampa aktualus socialinėje, politinėje, kultūrinėje, ekonominėje organizacijos aplinkoje nagrinėjant jos organizacijos vadybą, bei rinkodarą. Šiame skyriuje apžvelgsime rinkodaros sampratos svarbiausių aspektų pritaikymą kultūros organizacijose.

Rinkodaros apraiškų ir praktikų aptinkama jau antikos eroje. Rinkodaros sąvoka anglų kalboje *marketing* kilęs iš lotynų kalbos žodžio *mercator* – pirkti, užmokėti (Kalanta, Naujokaitytė, 2017). Nors autorius Dudėnas (2006) pažymi, kad XIX a. viduryje jau buvo pradėti naudoti pagrindiniai rinkodaros principai ir metodai. Tačiau rinkodaros disciplinos atsiradimas ir profesionalios rinkodaros praktikos pradžia siejama su XX a. pradžia (Kalanta, Naujokaitytė, 2017). Rinkodaros sąvokos pradininkais laikomi amerikiečiai, pradėję gamybą tvarkyti industriniais metodais (Vijeikis, 2003, p. 11). Vystantis šiuolaikinei rinkodaros koncepcijai, rinkodara suvokiama ne tik kaip padidinti gaminių ar paslaugų paklausą. Rinkodara apima rinkos tyrimus, gamybinės ir komercinės veiklos valdymo filosofiją, strategiją ir taktiką, kuri nukreipta atskirų vartotojų ar jų grupių poreikiams patenkinti (Dudėnas, 2006). Dudėnas (2006), taip pat pažymi, kad ekonominėje literatūroje randama įvairių rinkodaros aiškinimų, kurie dažniausiai priklauso nuo rinkodaros aplinkos. Nagrinėjant mokslinę literatūrą, aptinkama, kad šiuolaikinės rinkodaros sąvokos skirtingų autorių traktavimas nežymiai skiriasi, 1 lentelėje pateikiami XXI a. kelių autorių rinkodaros apibrėžimai.

1 lentelė.

Rinkodaros apibrėžimai. Šaltinis: Parengta darbo autorės.

Apibrėžimas	Autorius
Rinkodara yra įmonių veiklos organizavimo ir valdymo sistema.	Juozas Vijeikis (Rinkodara: nuo klasikinės teorijos iki šiuolaikinio pritaikymo, 2003)
Rinkodara - prekių, paslaugų, organizacijų, žmonių, teritorijų ir idėjų paklausos numatymą, valdymą bei patenkinimą per mainus, užtikrinant organizacijos tikslų pasiekimą.	Romualdas Stankaitis (Rinkodaros principai, 2018)
Rinkodara yra veikla, institucijų rinkinys ir procesai, skirti kurti, bendrauti, pristatyti ir keistis pasiūlymais, kurie turi vertę klientams, partneriams ir visai visuomenei.	Amerikos rinkodaros asociacija [AMA] (2017)

Rinkodaros apibrėžimas kito, keičiantis ekonomikos laukui iš industrinės visuomenės į poindustrinę. Poindustrinė visuomenė - ekonomiškai aktyvių žmonių dauguma dirba paslaugų ir informacijos apdorojimo sektoriuose ir kurios plėtos svarbiausiais veiksniais tampa teorinės žinios ir politinio poveikio priemonės (Visuotinė Lietuvių enciklopedija, 2020). Nuo rinkodaros, kuri skatina pardavimus iki šių laikų rinkodaros sampratos – kuri nukreipta į vartotoją. Šiuolaikinės rinkodaros sampratą apibūdina kaip rinkos tyrimus, siekiančius išaiškinti kokių produktų nori vartotojas, paklausių produktų kūrimą, jų gamybą, kainų nustatymą, vartotojų skatinimą, siekiant kad jie nupirktų produktą, produkto pristatymą vartotojui, pirkėjų aptarnavimą bei nuolatinį informacijos rinkimą apie produkto gerąsias ir blogąsias savybes (Vijeikis, 2003, p. 13). Kaip pažymi Stankaitis (2018), rinkodara reikalauja orientuotis į vartotoją, tikslą ir vadovautis sisteminiu požiūriu. Abstrakčiai (primityviai) tariant rinkodara tai paklausos nustatymas. Numatyti, prognozuoti paklausą galima tik nuolat tiriant vartotojų poreikius, siekiant paruošti ir pateikti būtent tai, ko jiems labiausiai reikia, ko jie labiausiai pageidauja (Stankaitis, 2018). Rinkodaros pradininkai, amerikiečiai kas trejus metus peržiūri rinkodaros apibrėžimą ir jo pokyčius pasaulyje, todėl daugiausia ir remiamasi šios šalies ekonominiais reiškiniais, pripažintoms teorijomis ir terminologija (Vijeikis, 2003). Pastarieji rinkodarą apibrėžia, kaip veiklą, institucijų rinkinį ir procesus, skirtus komunikacijai su vartotojais, siekiant visapusiškos naudos kiekvienai šaliai.

Analizuojant pateiktus rinkodaros apibrėžimus, šiuolaikinę rinkodarą autoriai apibrėžia panašiai. Galima apibendrinti, kad rinkodara tai ekonominis instrumentas, kurio įrankių (tyrimų ir analizių) pagalba tenkinami vartotojų poreikiai sukuriantys terpę organizacijai gyvuoti.

Globalių transformacijų laikotarpiu, kai politikos įgyvendinimo procesuose susiduriama su jungčių fenomeno įtaka, pasaulinių organizacijų sprendimų poveikio visuotinumui, ypač svarbus tampa kultūros valdymo probleminis laukas (Pauliukevičiūtė, 2010, p. 61). Kultūrai tapus rinkos dalimi, ji turi gyventi pagal naujus dėsnius (Alperytė, 2007). Rinkodaros vaidmuo ir svarba kultūros ir meno įstaigose, kurių paskirtis yra ne pelno siekimas, o profesionalios kultūros ir meno kūrimas bei sklaida, dažnai vertinama priešingai (Kalanta, Naujokaitytė, 2017). Tačiau šiuolaikinės rinkodaros sąvokos apibrėžimų pasikeitimai iš pelno siekimo link vartotojų poreikių išryškinimo ir poreikių tenkinimo, tapo artima kultūros organizacijos strateginė veiklos dalimi, privertusi rinkodaros principus integruoti ir į kultūros lauką. Alperytė (2007, p. 80.) išskiria šiandieninių tarptautinių menų vadybos autoritetų, Milenos Dragičevič Šešič ir Branimiro Stoikovičiaus (2000), teiginius, jog kultūros sektoriui rinkodaros ir jos žinios reikalingi tam, kad atliktų mažiausiai penkias paskirtis:

- kultūros rinkos analizė, formuojant savitą veikimo politiką, kultūros įstaigos elgesio rinkoje sukūrimas, kultūros produkcijos (kultūros ir meno programų) paketo sudarymas rinkai;
- kultūringos publikos rato praplėtimas (potencialios publikos atsiradimas, informavimas apie konkrečias įstaigas, kultūros projektus ar meno kūrinius, nuodugnios ir išsamios informacijos suteikimas apie programas (autorius, atlikėjus, kūrinius), naudojantis įvairiais potencialios publikos pritraukimo metodais, siekiant laipsniškai paversti jas savo nuolatine publika;
- kultūros įstaigos siekis gauti kaip galima didesnes savarankiškas pajamas, siekiant išvengti priklausomybės nuo išorinių finansavimo šaltinių;
- savarankiškumo jausmo augimas, pasiekiamas ne tik įstaigos viduje atlikus darbus, bet ir visuomeninėje terpėje; įstaigos reputacijos ir įvaizdžio sustiprinimas;
- įstaigos darbo rezultatų, suteikiančių savigarbos jausmą, skatinančių atlyginimų augimą ir tolesnę motyvaciją dirbti, keliančių kolektyvo dvasią, panaudojimas siekiant didesnio įstaigos darbo efektyvumo.

Galime daryti išvadą, kad šių laikų rinkodara kultūros ir meno organizacijoje vaidina tokį pat svarbų vaidmenį, kaip ir bet kokioje kitoje verslo organizacijoje. Priimant šiuolaikinės rinkodaros koncepciją, kultūros ir meno organizacija, ne tik atlieka savo auditorijos tyrimus, bet ir didina vartotojų ratą, tiria ir nagrinėja poreikius, sukuria produktus, generuoja organizacijos pajamas, ugdo savarankiško gyvavimo terpę, bei ugdo ir šviečią visuomenę. Taip atliepdami Lietuvos Respublikos Kultūros politikos pagrindų įstatymo pagrindinių sąvokų apibrėžimą. Kultūros paslauga – kultūrinė, meninė ar pažintinė veikla, kuria teikiama nemateriali nauda ar

sukuriamas nematerialus produktas, tenkinantis viešuosius visuomenės kultūrinius poreikius ir interesus. (Lietuvos Respublikos kultūros ministerija, 2019, 2 str. 7 d.).

1.2 Rinkodaros principų taikymas kultūros organizacijoje

Nagrinėjant rinkodaros sampratą reikšmę šio skyriaus pirmoje dalyje, tapo aiški jos pritaikymo esmė ir kultūros organizacijai. Kitas svarbus etapas - išryškinti esminius rinkodaros principus ir jų pritaikymą kultūros organizacijai.

Siekiant, efektyvios rinkodaros funkcionavimo, svarbu suderinti ir suplanuoti daugelį rinkodaros valdymo priemonių. Kotleris (2010), išskiria penkis pagrindinius rinkodaros valdymo etapus, kuriuos pavaizduoja taip:

T ➤ STP ➤ RD ➤ D ➤ K

T – tyrimas (t.y. rinkos tyrimas)

STP – segmentacija, tikslinės auditorijos nustatymas ir pozicionavimas

RD – rinkodaros derinys (gaminys, kaina, vieta, skatinimas)

D – diegimas

K – kontrolė (grįžtamasis ryšys, rezultatų vertinimas, STP strategijos ar RD taktikos peržiūrėjimas ir (arba) tobulinimas).

Pasak, Kotlerio (2010) veiksminga rinkodara turi prasidėti nuo rinkos tyrimų (T), kurie atskleidžia skirtingus tikslinės auditorijos segmentus (S), tikslinės auditorijos nustatymą, ir paslaugos pozicionavimą (P), taip pat (STP) apima organizacijos rinkodaros strategiją, po to parengiamas taktinis rinkodaros planas (RD), kuris sudarytas iš produkto, kainos, vietos ir skatinimo veiksmų visumos. Kitas organizacijos žingsnis yra įdiegti (D) pasirinktą rinkodaros derinį, o paskutinis žingsnis - kontrolė (K) t.y. stebėjimas ir vertinimas, kaip veikia strategija ir taktikos.

Apibendrinant, Kotlerio (2010) siūlomą rinkodaros veiksmų taikymo modelį, darome išvadą, kad rinkos tyrimai, kuriuos Stankaitis (2018) apibūdina kaip analitinę rinkodaros funkciją, tai pirmas ir svarbiausias veiksmas, kurį organizacija turi atlikti, siekiant ištirti išorinę aplinką. Pritaikant šį modelį kultūros organizacijų kontekste rinkos tyrimai (T) apimtų, kitas meno organizacijas veikiančias toje pačioje aplinkoje (mieste, regione), jų dydį, pranašumus arba auditorijos kiekį ir dydį. Autorius, Juzefovičius (2015), pabrėžia, kad šių dienų kultūros rinka apima gaminamus kultūros produktus ir sparčiai plėtojamą paslaugas, bei sieja tai su kultūrinių ir kūrybinių industrijų veikla, kurių formavimo sąlygos priklauso nuo valstybės reguliuojamos

kultūros politikos. Papildant, pastarąjį autorių, galime teigti, kad ir institucinės kultūros organizacijos (kultūros centrai ir kt. organizacijos priklausančios valstybei ar savivaldoms) priklauso nuo reguliuojamos kultūros politikos, kartu sudarydamos kultūros rinką.

Nagrinėjant kultūros organizacijų kontekste (STP), sekantis veiksmas po pirmo etapo - segmentacija, nustačiusi keletą tikslinių vartotojų segmentų, organizacija pasirenka į kuriuos iš jų orientotis, bei kurie yra priimtini ir pasiekiami organizacijai. Ši tema plačiau nagrinėjama šio darbo 1.1.2 poskyryje. STP taip pat apima ir organizacijos paslaugų pozicionavimą pasirinktam segmentui. Pozicionavimas apima paslaugos užimamą vietą vartotojo sąmonėje, paslaugos suvokimo ir su juo susijusių asociacijų kūrimas siekiant jį išskirti iš konkurentų paslaugų (Buračas, 2021). Jeigu segmentas teikia pirmenybę profesionaliam menui, meno organizacija turi siekti suformuluoti organizacijos poziciją, atliepiant vartotojo lūkesčius.

Trečias veiksmas, apima tradicinį rinkodaros komplekso planavimą - 4P, kuris susideda iš pirmųjų anglišku žodžių reikšmės, kurias pasiūlė profesorius Jeronimas McCarthy, toliau transformuoja Kotleris (2010) ir kiti specialistai:

- Produktas (angl. *product*) – kultūros, meno paslauga ar prekė (koncertas, spektaklis, renginys, meno kūrinys, paveikslas ir pan.)
- Kaina (angl. *price*) - paslaugos kaina, kuri apima ir jos nustatymą, reguliavimą, nuolaidas.
- Vieta ir platinimas (angl. *place*) – apima veiklas, nuo vietos patogios vartotojui pasirinkimo iki pateikimo būdo (kultūros organizacijos pvz. koncertai „kiemuose“, parodos prekybos centruose ir pan.).
- Skatinimas (angl. *promotion*) – apima reklamos strategijas, pardavimų skatinimą, informavimą, pasiekimą ir darbą su tiksline auditorija.

Stankaitis (2018), pažymi, kad rinkodaros specialistai pasiūlė šį kompleksą pritaikyti paslaugų rinkodaros kontekste ir išplėsti jį iki 7P, pridėdami žmogiškąjį faktorių (angl. *people*), procesą (angl. *processes*) ir fizinę aplinką (angl. *physical evidences*).

Autorė, Alperytė (2007), cituodama kitus autorius, siūlo meno organizacijoms derinti 4C su 4C - vartotojo poreikiai ir norai (angl. *customer needs and want*), kaina kurią mokės vartotojas (angl. *cost to the costume*), patogumas (angl. *convenience*), komunikacija (angl. *communication*) (žr. 2 lentelėje).

2 lentelė.

„P“ ir „C“ komponentų santykis. Šaltinis: Kultūros rinkodara ir jos pritaikomumas kultūros įstaigų veikloje.

Alperytė 2018, p. 100.

Keturios „P“	Keturios „C“
Produktas/ prekė	Vartotojo poreikiai
Kaina	Vartotojo išlaidos
Platinimas	Patogumas
Rėmimas	Informavimas

Apibendrinant, 2 lentelę, galime daryti išvadą, kad rinkodara yra procesas, kurio metu suprantamas santykis tarp produkto ir jo kliento rinkodaros planavimo stadijose. Kuriant paslaugas kultūros organizacijai labai svarbu atkreipti dėmesį į vartotojo poreikius, kainą planuoti, pagal vartotojų išlaidas, pasirinkti reklamos būdus, platinimą, atliepiant į vartotojų lūkesčius. Kaip autorius Housevort (2017) pabrėžia, kad rinkodara ne galutinis produktas, kuris apima plakatus ir bendrinę reklamą, tai procesas apimantis rinkos, auditorijos, konkurentų, kurioje veikia organizacija, nagrinėjimą. Rinkodaros planavimas meno organizacijoms padeda užduoti tinkamus klausimus, rasti atsakymus ir nusistatyti tikslingus sprendimo būdus kurie priimtini tiek organizacijai tiek vartotojui, taip užmezgant tarpusavio ryšį.

1.2.1 Kultūros organizacijų rinkos

Rinkodaros apibrėžimas kilęs iš žodžio „rinkos“. Tad pagrindiniai rinkodaros elementai ir yra susiję su rinkomis, ir jų procesų visuma (Alperytė, 2008, p. 90). Bendras rinkos apibrėžimas rinkodaroje apibūdinamas kaip visuma esamų ir potencialių pirkėjų, siekiančių patenkinti savo poreikius pakeičiant ką nors vertinga su prekes ar paslaugas siūlančiais pardavėjais (Vijeikis, 2003, p. 23). Dudėnas (2006) rinkos apibrėžimą rinkodaroje papildo keliomis sąvokomis:

- esamų ir potencialių vartotojų poreikiai;
- įmonės pastangos šiuos poreikius patenkinti;
- rinkos segmentavimas;
- vartotojų elgesio tyrimas;
- konkurentų analizė.

Verslo organizacijų rinkos modelį neretai, galima pritaikyti ir kultūros organizacijų rinkai. Nors ilgą laiką kultūros sektoriaus įnašas į bendrą ekonomikoje kuriamą vertę buvo pakankamai nedidelis, tačiau pastaraisiais metais jis išaugo. Kultūros organizacijų rinkas sudaro esami ar potencialūs lankytojai, kurie tenkindami savo poreikius lankosi kultūros organizacijoje atnešdami joms pajamas. Nagrinėjant literatūrą, galima aptikti ir kritinio požiūrio į kultūros rinkos egzistavimą, apie kurį kalba menotyrininkas Virgilijus Kinčinitis (2013). Tačiau

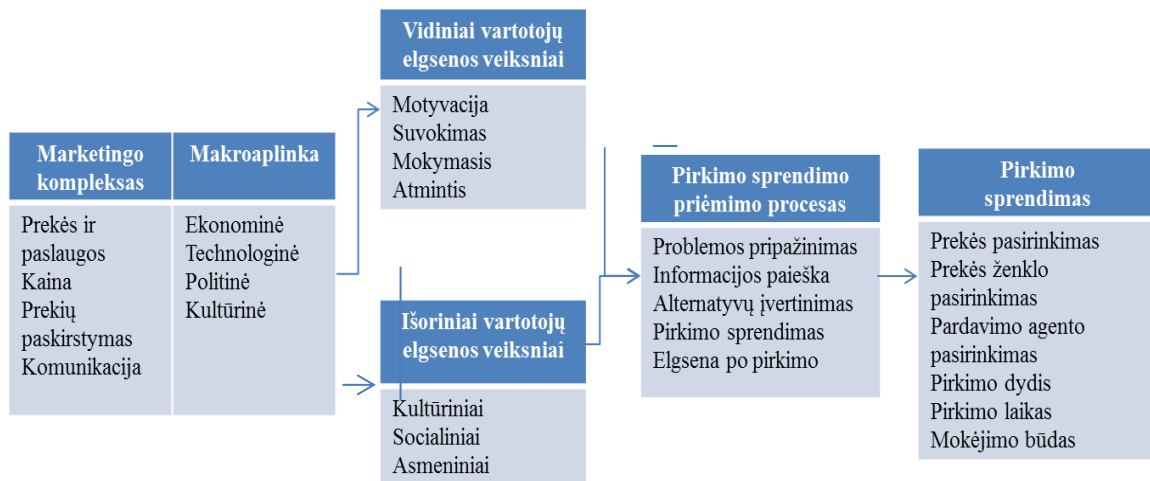
menotyrininkas, Kinčinitis (2013, p. 75) teigia, kad meno rinkas dabar būtina suvokti ne kaip prekių pardavimą, o labiau kaip ženklų gamybą ir jų srautą, kurį palaiko ir skatina kultūrinis žinojimas, estetišiai ir kultūriniai vartotojo įgūdžiai, prekės individualumas, teikiami unikalūs išgyvenimai.

Apibendrinant, galima teigti, kad menas šiais laikais neišgyventų be rinkos ir jos subjektų, o siekiant pritraukti lankytoją, vienas iš svarbių rinkodaros uždavinių tampa ištirti kultūros organizacijos rinką, kurioje gyvuoja, identifikuoti vartotoją, nustatyti ir atitikti vartotojo poreikius ir norus, išsiaiškinti vartotojo elgsenos motyvus lemiančius jų apsisprendimą, rinktis ar atsisakyti paslaugos.

1.2.2 Vartotojų elgsenos veiksniai

Veikiant rinkos sąlygomis, nepakanka intuicijos ar patirties (Stankaitis, 2018, p. 24). Autorius pažymi, kad svarbu turėti kiek galima daugiau informacijos, atspindinčios veiklos aplinką, rinkos subjektų elgseną. (Stankaitis, 2018). Pirkėjų poreikių patenkinimui tapus pagrindiniu rinkodaros uždaviniu, labai svarbu išmanyti pagrindines vartotojų charakteristikas ir elgseną pirkimo procese (Stankaitis, 2018). Vartotojo pirkimo elgsena nurodo galutinį vartotojo apsisprendimą pirkti ar nepirkti. Daugybė veiksnių, bei ypatingos vartotojo savybės daro įtaką asmeniui, jo sprendimų priėmimo procese: pirkimo įpročiai, pirkimo elgsena, prekės ženklas ar „no name“ prekė. Reiktų pažymėti, kad svarbiu aspektu vartotojo elgsenai tampa kultūra, subkultūra, socialinė klasė, narystės grupės, šeima, asmenybė, psichologiniai veiksniai. Taip pat jiems turi įtakos kultūrinės tendencijos, socialinė aplinka. Nustatydami veiksnius ir suprasdami jų įtaką vartotojui, organizacijos turi galimybę sukurti efektyvesnę rinkodaros strategiją, atitinkančią tikslinių vartotojų lūkesčius. Taip veiksmingiau organizacijos pateikia savo paslaugas vartotojams tinkamu būdu.

Pirmas svarbus dalykas su kuriuo tenka susidurti norint suprasti vartotojo pirkimo eigą yra vartotojų elgsenos modelis (žr. 1 paveiksle). Vartotojo suvokimui įtakos turi marketingo ir aplinkos veiksniai. Sprendimo priėmimą ir pirkimą galutiniai lemia vartotojo savybės ir psichologiniai veiksniai (Kotler, Keller 2007).



1 pav. Vartotojų elgsenos modelis. Šaltinis: Philip Kotler ir Kevin Lane Keller. Marketingo valdymo pagrindai 2007, p.114

Rinkodaros aplinką sudaro rinkodaros kompleksas ir nekontroliuojantys išoriniai aplinkos veiksniai, t. y. makroaplinka. Įvertinus, kad organizacijos veikia nuolat kintančioje aplinkoje, autoriai išskiria keturias makroaplinkos jėgas (žr. 1 pav.): ekonominė (pragyvenimo lygis, nedarbas, vartotojo pajamos ir pan.), technologinė (naujų technologijų atsiradimas ir pan.), politinė (visuomenės politinių struktūrų veiksniai), kultūrinė, kurios įtakoja vartotojo išorinius ir vidinius elgsenos veiksnius.

Vartotojų pirkimo elgesys rodo paslaugų pasirinkimą, pirkimą ir vartojimą, kad būtų patenkinti jų norai. Daugybė veiksnių, ypatumų ir savybių daro įtaką asmeniui, tai pirkimo įpročiai, pirkimo elgsena. Pirmiausiai vartotojas bando rasti prekę kokios jis nori, kuri jam naudinga ir priimtina pagal kainą. Galiausiai vartotojas analizuoja vyraujančių prekių kainą ir priima sprendimą dėl prekių, kurias jis turėtų vartoti (Mohamedas, 2016). Svarbu paminėti, kad pastarasis autorius, išskiria septynis pagrindinius klausimus, į kuriuos taip pat turi atsakyti organizacija norinti suvokti vartotojo elgesį: 1. Kas yra rinka ir kokia jų galia organizacijos atžvilgiu? 2. Ką jie perka? 3. Kodėl jie perka? 4. Kas užsiima pirkimu? 5. Kaip jie perka? 6. Kada jie perka? 7. Kur jie perka? Šie klausimai kyla, kalbant apie meno ir kultūros rinką ir jos segmentų pozicijas, kurie buvo aptarti šio darbo 1.2.1 ir 1.2.2. poskyriuose. Organizacijai atsakant į šiuos klausimus svarbu išryškinti įvairių faktorių lemiančių vartotojų elgseną charakteristikas.

Kitus veiksnius, kurios pažymi profesorius Mohamedas (2018), išskirstomi į socialinius, kultūrinius, ekonominius, psichologinius ir asmeninius faktorius (žr. 3 pav.). Kotleris ir Keller (2007) šiuos veiksnius sugrupuoja į išorinius ir vidinius vartotojų elgsenos veiksnius, kurie leidžia suprasti vartotojų poelgius, numatyti jų elgseną. Išoriniai veiksniai, kurie nulemia

elgseną, kyla iš visuomenės, kurioje individas gyvena. Išoriniai veiksniai apibrėžia individo priklausomybę kokiai nors grupei, bei priimtinos ir nepriimtinos elgsenos ribas (Dudėnas, 2006). Taip pat vartotojų elgsenai įtakos turi ir vidiniai veiksniai kurie tiesiogiai susiję su individo asmenybe, psichologiniais veiksniais. Pagrindiniai psichologiniai veiksniai, kuriuos autoriai, Kotleris ir Keller (2007) išskiria - motyvacija, suvokimas, pažinimas, mokymasis ir atmintis. Dudėnas (2006) išskiria keturis pagrindinius vidinius veiksnius: poreikis, suvokimas, patyrimas ir nuomonė.

Kotleris ir Keller (2007) pažymi, kad žmogaus elgesys yra jo mokymosi proceso rezultatas. Augant susikuria vertybės, suvokimas, poreikiai ir elgesio modeliai, socializacijos šeimoje ir kitoje supančioje aplinkoje rezultatas. Pagal autorių Mahometą (2018), išskiriami penki pagrindiniai veiksniai lemiantys vartotojų elgesį pateikiami lentelėje nr. 3.

3 lentelė.

Vartotojų elgesį lemiantys veiksniai Šaltinis: Dr. SA Mohamed Ali ir N Ramya (2018)

VEIKSNIAI LEMIANTYS VARTOTOJŲ ELGESĮ				
KULTŪRINIS	SOCIALINIS	ASMENINIS	PSICHOLOGINIS	EKONOMINIS
Kultūra	Šeima	Amžius	Motyvacija	Asmens pajamos
Subkultūra	Socialinė	Pajamos	Suvokimas	Šeimos pajamos
Socialinė	bendrija	Darbas	Žinios	Pajamų laukimas
klasė	Vaidmenys ir statusai	Gyvenimo stilius	Įsitikinimai ir požiūris	Likvidus turtas
		Asmenybė		Vyriausybės politika

Pirmas ir svarbiausias faktorius ir darantis didžiausią įtaką renkantis paslaugas yra asmens kultūra. Šis faktorius apima subkultūrą, socialinę klasę. Dudėnas (2006), pažymi, kad kultūra vartotojų elgseną veikia visose gyvenimo srityse. Tam tikru laikotarpiu kultūra gali keistis, nors pokyčiai būna lėti (Mohamed, 2018), nes kultūra yra giliai įsitvirtinusi žmonių elgesyje. Tad kuriant paslaugą yra labai svarbu išmanyti ir neperžengti kultūros ribos, o rinkodaros požiūriu yra lengviau dirbti tam tikroje kultūroje, nei bandyti ją pakeisti. Lietuvos statistikos departamento 2011 metų gyventojų surašymo duomenimis, išskiriamos lietuvių, lenkų, baltarusių tautos. Remiantis 2005 metų UNESCO konvencija, kurią 2006 metais ratifikavo Lietuva, pažymima, kad šios konvencijos tikslas yra apsaugoti ir skatinti kultūros

raiškos įvairovę, užtikrinti tai tarpvalstybiniu ir valstybiniu lygmeniu, bei skatinti ją įvairiomis kultūros raiškos formomis – meninio kūrimo, gamybos, platinimo ir kt. (LR Vyriausybės kanceliarijos Administracijos departamentas, 2006). Apibendrinus, darome išvadą, kad kultūros organizacijos turi ištirti aplink jas vyraujančias kultūras ir skatinti jų įtraukimą į menines veiklas.

Antras faktorius – socialinis. Pagal pateiktą 3 pav. matome išskirtus tris faktorius: šeima, socialinės bendrijos (referentinės grupės), vaidmenys ir statusai. Tai pačiai klasei priklausančys atstovai linkę elgtis panašiai, nei skirtingų klasių atstovai. 2017 metais. Lietuvoje atlikto tyrimo „Gyventojų dalyvavimas kultūroje ir pasitenkinimas kultūros paslaugomis“ buvo ištirta, kad kliūčių įsilieti į kultūrinį gyvenimą dažniau nemato vieniši žmonės, neturintys vaikų (Verikienė, Jonikova, Olšauskė, Kiškytė, Kijauskaitė, Blonskienė, 2017, 14 p.). Todėl kultūros organizacijų rinkodaros specialistai privalo atidžiai išnagrinėti savo auditorijos socialinį statusą, jų santykius, vaidmenis jose, jų vartojimo įpročius, bei imtis tinkamų priemonių, kad patrauktų tų socialinių klasių vartotojus, kuriems siekiama sukurti paslaugas arba kurti paslaugas pagal siekiamą auditorijos demografinį paveikslą.

Trečias faktorius, kurį autoriai išskiria – asmeninis. Svarbiausi asmeniniai veiksniai skirstomi į: amžių, užsiėmimą, pajamas, gyvenimo stilių ir asmenybę. Asmens amžius yra vienas iš svarbiausių asmeninių veiksnių turinčių įtakos pirkėjo elgesiui. Asmens gyvenimo stilių lemia vartotojų pinigai ir laikas. Jie gali būti varžomi šių veiksnių renkantis paslaugas, todėl labai svarbu sukurti paslaugas atsižvelgiant į vartotojo pajamas, o dėl dinamiško gyvenimo būdo, žmonėms nuolat trūkstant laiko, kurti paslaugas teikiančias patogumą. Taip pat prie asmeninio faktoriaus priskiriamas ir asmenybės faktorius, kuriam būdingas skirtingos psichologinės savybės. Šioms savybėms turi įtakos pastovios ir ilgalaikės reakcijos į aplinkos stimulus (Kotler, Keller 2007). Galime daryti išvadą, kad organizacijos paslaugų sėkmę lemia ir psichologinių veiksnių išmanymas.

Ketvirtas faktorius – psichologinis veiksnys. Autoriai, išskiria psichologinius veiksnius, kuriuos apibūdina, kaip vidinius vartotojų elgsenos veiksnius. Pagrindiniai psichologiniai veiksniai: motyvacija, suvokimas, pažinimas (žinios), įsitikinimai ir požiūris. Stankaitis (2018), pabrėžia, kad psichologinio lygmens veiksniai paprastai siejami su vartotojų poreikių hierarchija, jų žinojimo, įsisavinimo ir įsitikimų lygmeniu. Apie poreikių hierarchiją kalba amerikiečių mokslininkas, Abrahamas Maslovas, kuris išskyrė 5 poreikių grupes: fiziologinis, saugumo, socialinis, pagarbos ir saviraiškos. Humanistinės psichologijos pradininkas, Maslovas, teigė, kad šie poreikiai yra išdėstyti pagal hierarchiją nuo svarbiausio iki mažiau svarbaus. Apibendrinus darome išvadą, kad vartotojas pirmiausiai siekia patenkinti svarbiausius poreikius. Kai jie

patenkinti, tenkina kitus svarbius poreikius. Taikant, poreikių patenkinimą svarbu, kad teikiama paslauga, patenkintų pirminius ir svarbiausius poreikius, tuomet asmens motyvacija kyla, kitų poreikių patenkinimui. Atsižvelgus į šį faktą, darome prielaidą, kad kultūros organizacijos, paslaugų teikimo vietoje turi sudaryti galimybes vartotojui patenkinti pirminius fiziologinius, saugumo poreikius, kad suformuotų teigiamą požiūrį ir suvokimą apie teikiamą kultūros ar meno paslaugą, kas lemtų šio vartotojo sugrįžimą.

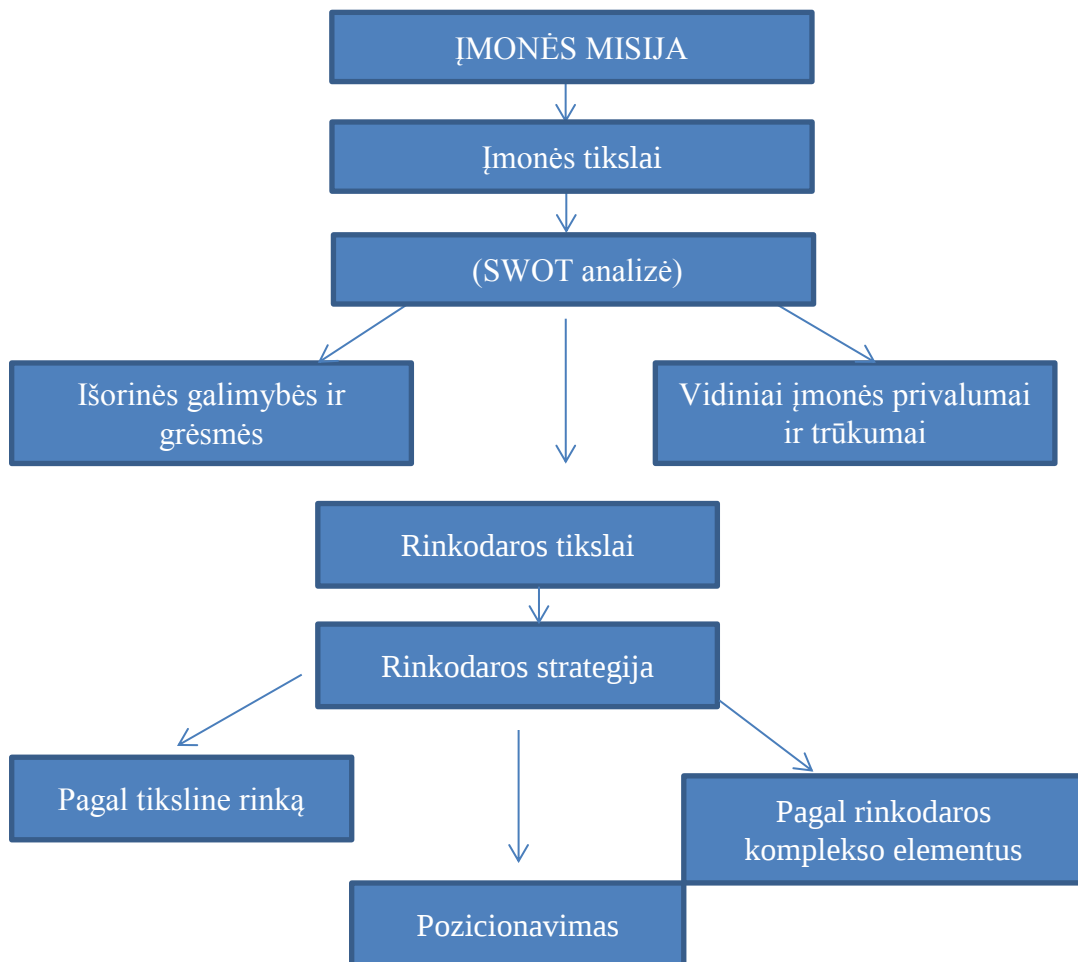
Penktas faktorius, kurį autorius Mohamedas (2018), išskiria - ekonominis veiksnys: asmens pajamos, bendros šeimos pajamos, pajamų lūkesčiai, taupymas, likvidus vartotojo turtas vartojimo kreditas, kiti ekonominiai veiksniai (verslo ciklai, vyriausybės politika, infliacija ir kt.). Šie veiksniai pasak autoriaus daro didžiausią įtaką vartotojo apsisprendimui, tačiau reikalaujantys papildomų resursų atliekant išsamesnius tyrimus, kas meno ir kultūros organizacijoms, turinčioms kitų įsipareigojimų sunkiai įgyvendinama.

Apibendrinant, darome išvadą, kad kultūros sektoriaus vartotojų elgesio analizė padeda įvertinti, kokie veiksniai turi įtakos renkantis kultūros paslaugas ar produktus bei į ką svarbu atsižvelgti, siekiant sudominti, pritraukti vartotoją. Taip pat, galime išskirti pagrindinius veiksniai, į kuriuos turi kreipti didesnę dėmesį kultūros organizacijos, bei kuriuos lengviau identifikuoti nenaudojant didelių finansinių resursų. Tai - asmens kultūra, šeimyninė padėtis, pajamos, išsilavinimas, socialinė padėtis. Šiuos faktorius galima identifikuoti atliekant auditorijos tyrimus, į apklausą įtraukiant socialines – demografines charakteristikas. Pagal gautus duomenis formuoti strateginius tikslus, sudaryti strateginį planą, įgyvendinti taktinius veiksmus pritaikytus pagal vartotojo elgesio modelius. Taip įgalinama organizacija numatyti ateitį ir pritaikyti ją prie vyraujančios auditorijos.

1.3 Strateginis rinkodaros planavimas kultūros organizacijoje

Kiekvienoje organizacijoje atliekama daug funkcijų, kurios visiškai ar bent iš dalies priskiriamos rinkodaros sričiai (Stankaitis, 2018, p. 61). Strateginis planavimas, vienas iš šių funkcijų. Strateginio planavimo, kaip metodo, reikšmė šiuolaikinės visuomenės kultūros sektoriuje sparčiai auga. Autoriai Bučinskas, Pauliukevičiūtė ir Raipa (2009) strateginio planavimo metodo taikymą Lietuvos kultūros organizacijose sieja su vadybinių kompetencijų ugdymu, nuolatine viešosios kultūrinės srities politikos analize, ir pabrėžia, kad pirmiausia reikia išanalizuoti šios strateginio planavimo teikiamą naudą, objektyviai įvertinti kultūros ir meno organizacijų galimybes, nustatant esminius tikslus ir veiklos kryptis. Strateginį organizacijos planą sudaro kelios sudedamosios dalys: misija, strateginiai tikslai, strateginis auditas, organizacijos stipriųjų ir silpnųjų pusių įvertinimas, galimybių ir grėsmių nustatymas SSGG (SWOT) tikslai ir strategijos (Dudėnas, 2006, p. 159). Bendroji organizacijos strategija ir

rinkodaros strategija daugelyje veiklos sričių sutampa (Stankaitis, 2018, p. 61). Pastaroji įvertina vartotojo poreikius ir juos derina prie organizacijos galimybių jiems įgyvendinti, padeda nustatyti įmonės misiją ir tikslus. Aiškiau įvertinti kaip veikia strateginis mechanizmas, padeda autorių Pranulio, Pajuodžio, Urbonavičiaus ir Virvilaitės (1999), siūloma įmonės strateginio planavimo schema (žr. 2 pav.)



2 pav. Įmonės strateginio planavimo schema. Šaltinis: V. Pranulis, A. Pajuodis, S. Urbonavičius, R. Virvilaitė, 1999, Marketingas, p. 328.

Kaip pažymėjo, pastarieji autoriai, pirmas žingsnis įsivardinti organizacijos misiją ir tikslus, atlikti perspektyvų tyrimą SSGG (SWOT). Nustačius organizacijos stiprybes, silpnybes, grėsmes ir galimybes, pagal jas formuoti organizacijos rinkodaros tikslą, strategiją ir taktikas. Autoriai, Bučinskas et al (2009) siūlo strateginio planavimo sampratą vertinti, kaip metodologiją, kurią pritaikius galima tikėtis efektyvesnės veiklos. Organizacijos strateginis planavimas ir rinkodaros strateginis planavimas glaudžiai siejasi, apibendrinant galime teigti, kad rinkodaros

tikslas turi būti formuluojamas siekiant įgyvendinti organizacijos misiją, o rinkodaros strategijas turi būti kuriamos atliepiant organizacijos iškeltus tikslus.

Kintant ekonominiams laukams, vartotojų požiūriui, keičiasi ir rinkodaros strategijos. Anuomet vyrausią kiekybinę rinkodaros strategiją keičia kokybinis požiūris kurį įtakoja vartotojai. Organizacijoms tampa svarbu taikyti naujus modelius. Pasak, Alperytės (2007) rinkodaros specialistai siūlo atlikti keturių žingsnių analizę prieš renkantis rinkodaros strategiją:

1. Pasirengti išsamų auditorijos aprašą ir įvertinti jos aktyvumą. Tai siūloma atlikti bilietų platinimo sistemos pagalba arba neturint lėšų, gyvu auditorijos stebėjimu ir vertinimu.
2. Išsiaiškinti iš kokių šaltinių vartotojas sužinojo apie organizaciją, ir kokia informacija jį labiausiai domina (pvz. straipsnis spaudoje, mokymo seminaras specializuota tematika, susitikimas su garsenybėmis ir pan.)
3. Sužinoti, kodėl lankytojas ištikimas organizacijai (atsakymai galimi įvairūs: geografinė padėtis, kaina, turinys, malonus personalas, aplinka ir pan.).
4. Įvertinti savo prieš tai taikomus rinkodaros planus ir išlaidas, išanalizuoti jų rezultatus.

Išanalizavus ir įvertinus šias siūlomas sritis, tikslinga taikyti naujus metodus. Vienas iš jų Ansoffo matrica, kuri naudojama planuojant bet kokią plėtrą (žr. 4 lentelę).

4 lentelė.

Ansoffo matric. Šaltinis: Alperytė I., 2008. Kultūros rinkodara ir jos pritaikomumas kultūros įstaigų veikloje. p. 111.

	Egzistuojantys produktai	Nauji produktai
Egzistuojanti rinka	I. Skverbimasis į rinka	III. Produkto kūrimas
Nauja rinka	II. Rinkos plėtra	IV. Diversifikacija

Analizuojant šią lentelę, matome, kad pirmas blokas siekia ugdyti esamą auditoriją, sekantis blokas – plečiame pirmąjį bloką papildomais segmentais, trečias – palaikome esamą auditoriją, tobulindami paslaugas, ketvirtas – kuriame naujus produktus, naujai auditorijai.

Apibendrinus darome išvadą, kad verslo įmonių strateginio planavimo įrankiai ir priemonės taip pat pritaikomos kultūros ir meno organizacijose. Tačiau yra labai svarbu įvertinti pokyčius šiame lauke ir juos pritaikyti. Kultūros sektoriui, kaip ir bet kokiam kitam verslo sektoriui yra svarbu prisitaikyti prie kintančių ekonominių sąlygų, bei įvertinti, kad kultūros sektorius duoda ne tik ekonominę naudą, bet ir kuria pridėtinę vertę visuomenei.

2 AUDITORIJOS PLĖTRA KULTŪROS ORGANIZACIJOJE

Lietuvai tapus Europos Sąjungos nare juntama didesnė globalizacijos įtaka ne tik ekonomikoje, bet ir socialiniame bei kultūriniame lauke. Lietuvos vyriausybė privalėjo priimti narystės įsipareigojimus, prisitaikyti prie Europos Sąjungos standartų ir taisyklių. Švietimo, aplinkosaugos ir kt., taip ir kultūros sritis įtraukiama į ES politikos dienotvarkę. Italų ekonomistas, Pier Luigi Sacco (2011), atstovaujantis Europos kultūros ekspertų tinklą, pranešime „Kultūra 3.0: naujos ES struktūrinių fondų programų perspektyvos 2014-2020 metas“, teigė, kad dabartinė Europos kultūros situacija keičiasi, ir tuos pokyčius sieja, su kultūrinės veiklos ir ekonominės pridėtinės vertės kūrimo santykiu. Sacco (2011), išskiria, kad naujųjų technologijų banga turėjo įtakos, perėjimui į naują kultūros etapą, kurį autorius pavadino – „Kultūra 3.0“. Kaip teigia, autorius, šio etapo kertinis akmuo - aktyvus kultūrinis dalyvavimas, neapsiribojantis pasyviu dalyvavimu, bet apimantis dalyvių įsitraukimą panaudojant savo įgūdžius (Sacco, 2011). Vykstant šiems pokyčiams, vyriausybei, tampa svarbu ne tik išsaugoti ir pabrėžti kultūros politikos tikslą – atnaujinti Lietuvos kultūros politikos modelį, kuris padėtų atskleisti, išsaugoti ir plėtoti visuomenės kultūrinį tapatumą ir kūrybinį potencialą (Lietuvos Respublikos Seimas, 2010), bet ir prisitaikyti prie kultūros lauko pokyčių. Šių pokyčių pritaikymą, jau galima įžvelgti 2019 metais patvirtintoje Lietuvos kultūros politikos strategijoje, kurios strateginis tikslas – darnios visuomenės ir gerovės kūrimui įtraukti kultūra (Lietuvos Respublikos Vyriausybė, 2019, 2 skyrius).

Darome išvadą, kad įgalinimas dalyvauti kultūroje - vienas iš svarbiausių kultūros politikos uždavinių. XXI amžiuje tampa svarbu kurti strategijas orientuotas į žmonių ir bendruomenių kultūrinių poreikių tenkinimą. Strateginis požiūris ypač svarbus meno ir kultūros organizacijoms, tiesiogiai atliekančioms kultūros sklaidos misiją: sudaryti galimybę visuomenei dalyvauti aukštos kokybės meno programose, pajvairinti, išplėsti ir pagilinti ryšius su bendruomene (Cannolly, P., Candy, H., M., 2001).

Galima teigti, kad kurdama ryšį su bendruomene, organizacija prisiima atsakomybę, už šių ryšių stiprinimą. Apie šį svarbų aspektą kalba ir M. M. Kaiserio (2013) tvarios organizacijos veiksmų ciklas. Kaiserio (2013) ciklas puikiai apibūdina svarbiausias tvarios organizacijos sudedamąsias dalis. Tai - menas kaip pagrindinė misija, rinkodara, šeima ir finansai. Tvari organizacija gyvuoja sukurdamą glaudžius ryšius su savo auditorija, sukurdamą „šeimos“ principu grįstus santykius. Kurdami tvarius organizacijos santykius, turime suvokti ir apsibrėžti auditorijos sampratą, bei atsiradimo kilmę. Šioje dalyje nagrinėjama ir palyginama auditorijos plėtros samprata, auditorijos identifikavimo priemonės ir pritraukimo metodai, jų pritaikymo galimybės kultūros ir meno organizacijoje.

2.1 Auditorijos plėtros samprata

Labai svarbu paminėti, kad globalizacijos laikotarpyje, pokyčiai vyksta itin sparčiai, todėl remtis istoriniais faktais būtų netikslinga, tačiau išanalizavus auditorijos sampratos kilmę, galima subjektyviai pritaikyti ją ir šiandienos kontekste. Išanalizavus auditorijos sampratą, auditorijos tyrimų svarbą, pritraukimo metodus tampa lengviau suvokti vykstančius pokyčius ir pritaikymo galimybes šių dienų auditorijos plėtros kontekste.

Žodis auditorija anglų kalboje (angl. *audience*) pirmą kartą paminėtas dar XIV a. Šis vertimas skambėjo kaip auditorijos suteikimas (angl. *giving an audience*). Vėlesnė reikšmė tapo klausytojų susirinkimas (angl. *assembly of listeners*) (Webster, J., Phalen, F., P. 2009). Žvelgiant istoriškai, auditorijos sąvoka buvo naudojama dar prieš rinkodaros sąvokos atsiradimą. Pagal Ringaudą Dudėną (2006) rinkodaros principai ir metodai buvo pradėti naudoti XIX a. viduryje, o XX a. pradžioje pradėtas dėstyti rinkodaros kursas Mičigano, Kalifornijos, Pensilvanijos ir kituose JAV universitetuose.

Analizuojant auditorijos reikšmės kilmę, galime daryti prielaidą, kad auditorijos apibūdinimo reikšmės pokyčiai glaudžiai siejasi su vyraujančia valstybės valdymo forma. Remiantis istorinio laikotarpio apibrėžimu, pirmasis žodžio, auditorija, panaudojimas aptinkamas XIV a., vėlyvųjų viduramžių epochoje, kai vyravo monarchinė valstybės valdymo forma ir pirminė reikšmė buvo taikoma suplanuotam susitikimui įvardyti – gauti audienciją ir reikšė klausytojų sambūrį (Siudikienė, 2012). Baigiantis viduramžių laikotarpiui keitėsi ir auditorijos apibūdinimo reikšmė į jau laisvesnę formą klausytojui. Žvelgiant per istorinę prizmę, pirmasis auditorijos apibūdinimas buvo pradėtas naudoti abstrakčiai apibūdinant tam tikro veiksmo dalyvius. Keičiantis valdymo formai į demokratinę atsiranda ir auditorijos sąvokos naudojimas rinkodaros kontekste. Pagal teoretiką, Filipą Kotlerį (2010), rinkodara suprantama, kaip visuomeninis procesas, kai prekių mainais vartotojai patenkina savo poreikius. Apibendrinus, galime teigti, kad valstybinis lygmuo turėjo įtaką auditorijos formavimuisi.

Auditorijos sampratos vystymuisi taip pat didelę reikšmę turėjo ir technologijos pokyčiai. Pasaulinio vystymosi akivaizdoje, auditorijos dalyviai tapo aikštingi. Tokie pokyčiai matomi ir XX amžiaus pradžioje, kuomet iškilo nauja auditorijos samprata, kuomet į auditoriją buvo žiūrima, kaip į žiniasklaidos priemonėmis sutelktų, nepažįstamų žmonių ratą, kuris lėmė pramonės ir politikos susidomėjimą (Webster, J., Phalen, F., P. 2009). Autoriai teigė, kad žiniasklaidos atsiradimas ir išplitimas darė žalingą poveikį įvairiems meno produktams bei privertė auditoriją trauktis į privačias erdves. Nors kaip teigia, Mishel (2015) XIX a. auditorija buvo labai aktyvi. Tačiau naujų technologijų atsiradimas sparčiai besivystanti šaka, kuri turi didelę įtaką visoms sritims ir šių dienų kontekste. Visuomenė turi platų spektrą pasirinkimų

laisvalaikio praleidimui, tokių kaip televizija, internetiniai portalai, vienu mygtuko paspaudimu galima spektaklį, filmą, koncertą pasižiūrėti neišėjus iš namų. Tai palengvino vartotojo kasdienybę, bet pasunkino meno organizacijų darbą, tapo sudėtingiau pritraukti ir sudominti vartotoją. Websteris ir kiti (2009) atkreipia dėmesį, kad auditorija yra ne natūraliai atsirandantys „faktai“ bet socialiniai kūriniai. Galime daryti išvadą, kad tai vienas svarbiausių kultūros ir meno organizacijų darbo rezultatų.

Įvairių autorių nagrinėjamas apibrėžimas aptinkamas, Jungtinėse Amerikos valstijose. Pirmasis vartojamas terminas „auditorijos plėtra“, pakeistas vartojant „auditorijos kūrimas“, kad nekiltų sąsajų su auditorijos didinimu (Webster, J., Phalen, F.P., 2009). Pastaruoju metu dažniau vartojama sąvoka „kultūrinis dalyvavimas“, kuris nurodo, kad menas yra interaktyvus, o ne pasyvus veiksmas.

Analizuojant mokslinę literatūrą, aptinkama, įvairių auditorijos plėtros apibrėžimų, bei nenuginčijamų faktų, kad kiekvienai, paslaugas teikiančiai organizacija yra svarbi auditorijos plėtra. Auditorijos plėtra, dar kitaip auditorijos ugdymas apima platų užduočių spektrą, skirtą auginti ir ugdyti auditorijos ratą. Kaip teigia, daktarė Siudikienė (2012): „Auditorijų studijos yra neatsiejamos nuo XIX a. pab. – XX a. politinės teorijos, socialinės filosofijos ir kultūros istorijos tradicijų, kurios daug dėmesio skyrė tokioms sąvokoms kaip *publika*, *minia*, *masė*, *masinė auditorija* aiškinti“. Nagrinėjant literatūrą, aptinkame, kad auditorijos samprata formavosi ilgą laiką, bei pastebime teoretikų nesutarimų, auditorijos apibrėžimo sąvokai apibūdinti ir šiandieniniame kontekste.

Meno rinkodaros knygų autorius, Keith Diggle (1984), teigia, kad auditorijos ugdymo meno rinkodaros praktikų tikslas yra pritraukti atitinkamą skaičių žmonių, iš įvairių socialinių sluoksnių, įvairesnės ekonominės padėties, amžiaus, kurie užmezgę kontaktą su menininku, pasiektų naudingiausių finansinių rezultatų suderintų su tikslo įgyvendinimu.

Rikas Rogersas (1998) praplėtė pastarąjį apibrėžimą, išryškindamas termino tikslų ir rezultatų diapazoną, apibūdindamas, auditorijos plėtrą, kaip esamos auditorijos palaikymas ir plėtimas, įtraukiant naujus dalyvius, didinant jų malonumą, pasitenkinimą, supratimą, pasitikėjimą visomis meno formomis. Rogersas (1998), auditorijos plėtros tikslus sieja su rinkodaros tikslu. Pastarasis, tikslas, tai - pasiekti pagrindinio organizacijos tikslo įgyvendinimą, nepaisant ar tai meninis, finansinis ar socialinis, ar šių junginys, skatinant bendrą auditorijos ir organizacijos augimą.

Knygos „Auditorijos plėtros gidas“ (2000), autorė, Maitland (2000) teigia, kad auditorijos plėtra yra suplanuotas, reikalaujantis laiko, procesas, kuris apima asmenų ir menininkų santykio kūrimą, bei reikalaujantis organizacijos darbuotojų pastangų. Taip pat, Maitland (2000) išskiria,

kad auditorijos plėtros samprata, labai skiriasi, nuo organizacijoje dirbančio darbuotojo kvalifikacijos. 2000 metais autorės atliktas tyrimas, parodė, kad švietimo darbuotojų, menininkų ir rinkodaros specialistų auditorijos plėtros suvokimas ir taikymas, skiriasi dėl skirtingų organizacijos tikslų siekimo. Kaip ir Rogersas (1998), autorė, Maitland (2000) apibendrina, kad auditorijos plėtra tai būdas pasiekti organizacijos meninių, finansinių ir socialinių tikslų įgyvendinimo.

Anglijos autorių teisių meno taryba (2004), auditorijos plėtrą, sutapatina su rinkodara ir apibūdina šią sąvoką, kaip veiklas, kurias imasi atlikti organizacija specialiai siekianti patenkinti esamų ir potencialių auditorijų poreikius, kurdama nuolatinį ryšius su auditorija. Minėtos veiklos apima rinkodaros, užsakymų, programavimo, švietimo, klientų aptarnavimo ir platinimo aspektus. (Arts Council England, 2004).

Vėliau šis apibrėžimas išplečiamas, papildant interaktyvumu. Austrijos tarybos, meno vadovų palaikymas (2005), auditorijos plėtrą apibūdina, kaip strateginį, dinamišką ir interaktyvų menų prieinamumo procesą, kurio tikslas – įtraukti asmenis ir bendruomenes į patirtį, mėgavimąsi dalyvavimu mene, meno vertinimą (įskaitant ir meno rinkodarą) (Australia Council, 2005).

Jungtinės Karalystės, auditorijos plėtros agentūra (angl. *The Audience agency*), nagrinėjamą terminą, apibūdina, kaip planuotą, visos organizacijos požiūrio į santykius su visuomenine išplėtimą, padedantis kultūros organizacijai pasiekti savo misiją, apimantis socialinį tikslą, finansinį tvarumą ir kūrybines ambicijas.

Didžiausia Jungtinės Karalystės kultūros strategijų ir tyrimų agentūra, Morris Hargreaves McIntyre, taip pat kaip ir pastaroji, apibrėžia, kad auditorijos plėtra yra nuolatinis, aktyviai valdomas procesas, kuriuo metu organizacija skatina kiekvieną dalyvį ir potencialų lankytoją ugdyti pasitikėjimą, žinias, patirtį ir įtraukimą per meno formas, išnaudojant visas jos galimybes, atliepiančias pačios organizacijos meninius, socialinius ir finansinius tikslus (Morris Hargreaves McIntyre).

Europos Asociacijos profesionalų bendrijos (ESAE) narė, ne pelno siekiančių organizacijų ir prekės ženklo strategijų kūrimo ekspertė, Benita Lips (2015), kelia klausimą, ar tik aktyvus ir apgalvotas procesas sukuria prasmingus ir ilgalaikius ryšius tarp žmonių ir meno organizacijų, bei teigia, kad strateginė auditorijos plėtra tai daugiau, nei lankytojų skaičiaus didėjimas. Atsakydama, į keliamą klausimą, autorė, papildė, kad auditorijos plėtra, tai bendruomenės atsakomybių kūrimas, įtraukimas, santykių su organizacija, jos paslaugomis ir darbuotojais palaikymas.

Europos Komisija (2015) teigia: „Auditorijos plėtra yra strateginis, dinamiškas ir interaktyvus procesas, kuriuo menai tampa prieinami. Jo tikslas – įtraukti asmenis ir bendruomenes į patirtį, mėgavimąsi, dalyvavimą mene ir jos vertinimą įvairiomis šiandien kultūros skleidėjams prieinamomis priemonėmis, pradedant skaitmeninėmis ir baigiant savanoryste, nuo bendro kūrimo iki partnerystių. Taip pat auditorijos plėtrą galima suprasti įvairiai, atsižvelgiant į jos tikslus ir tikslines grupes: didinti auditoriją, stiprinti santykius su esama auditorija, įvairinti auditoriją.“

Visi pateikti apibrėžimai parodo, kaip auditorijos plėtros koncepcija išsivystė, nuo veiksmų visiškai orientuotų į rinkodarą iki platesnės auditorijos plėtros vizijos, kuri apima įvairias priemones. Šiomis priemonėmis siekiama gilinti, stiprinti, praplėsti meno ir kultūros organizacijų santykius su įvairialype auditorija.

2.2 Auditorijos identifikavimas

Nagrinėjant literatūrą, ir suvokus bendrą auditorijos plėtros apibrėžimą, sekantis svarbus žingsnis - išryškinti svarbiausius auditorijos plėtros aspektus, nuo lankytojo identifikavimo, priežastis lemiančias pasirinkimą įsitraukti ar neįsitraukti į kultūrinį gyvenimą. Labai svarbu, suprasti ir žinoti visas auditorijos plėtros aspektus.

Viena svarbiausių organizacijos užduočių norint suprasti savo auditoriją - ją identifikuoti. Nustatyti, kokie yra jos lankytojai, kas juos motyvuoja, kokie jų tikslai ir lūkesčiai. Tik identifikavus vartotoją, jo elgesio motyvus, galima pritaikyti, konkrečiai vartotojui skirtus metodus, jį įtraukti ir sudominti.

Nagrinėjant Europos Komisijos užsakytą tyrimą „Studija apie Auditorijos plėtrą – kaip auditoriją pritraukti į kultūros organizacijų centrą“ (angl. *Study on Audience Development. How to place Audience at the centre of cultural organisations*) (2017) buvo nustatyti trys pagrindiniai auditorijos tipai (žr. lentelė nr. 5):

- auditorija pagal įprotį (angl. *Audience by Habit*);
- auditorija pagal pasirinkimą (angl. *Audience by Choice*);
- auditorija pagal nustebimą (angl. *Audience by Surprise*).

5 lentelė.

Auditorijos tipai. Šaltinis: sudaryta darbo autorės vadovaujantis Bollo A., Milano Da C., Gariboldi A., et. al. (2017) Study on Audience Development. How to place audiences at the centre of cultural organizations

Kategorija	Dalyviai
Auditorija pagal įprotį (įpročio auditorija) (<i>Audience by Habit</i>)	Asmenys įprastai dalyvaujantys kultūrinėje veikloje, neturintys ypatingų kliūčių dalyvauti.
Auditorija pagal pasirinkimą (<i>Audience by Choice</i>)	Neįpratę dalyvauti, arba retai įsitraukiantys į kultūrinį gyvenimą, dėl savo gyvenimo būdo, galimybių ar finansinių išteklių trūkumo.
Auditorija pagal nustebimą (<i>Audience by Surprise</i>)	Abejingi ar net priešišškai nusiteikę prieš kultūrinę veiklą, sunkiai pasiekiami, socialiai atskirti asmenys; būdingi bruožai: socialiniai atstumai, žemas išsilavinimas;

Šios trys auditorijos kategorijos ne tik leidžia segmentuoti, bet ir suprasti vartotoją. Nustačius auditorijos tipą, sekantis žingsnis, nustatyti, kokias priemones privalu taikyti, norint pasiekti konkrečios auditorijos tipą. Priemonių taikymas pagal auditorijos tipą, pagal Bollo et al (2017):

- auditoriją pagal įprotį (angl. *Audience by Habit*), gali pritraukti įvairūs edukaciniai užsiėmimai, kultūrinės veiklos, skonio auginimas kuriuos lanko jų bendraminčiai, draugai, kolegos,
- auditorija pagal pasirinkimą (angl. *Audience by Choice*), įtraukimo priemonės: įvairiomis strategijomis - edukacija, švietimas, išplėstinė rinkodara.
- auditorija pagal nustebimą (angl. *Audience by Surprise*), taikomos ilgalaikės, tyčinės ir tikslingos strategijos.

Atsižvelgiant į auditorijos tipus, akivaizdu, kad šie tipai kai kuriais atvejais gali sutapti, ribos tarp jų nėra apibrėžtos. Kaip teigia, autoriai Bollo et al (2017) šių tipų identifikavimas nesiekia, padėti organizacijai geriau suprasti auditorijos segmentus. Tai yra priemonė, skirta, auditorijos plėtos, pagilinio ir pajvairinimo strategijoms kurti. Minėta priemonė, skirta užmegzti skirtingus santykius, atsižvelgiant į skirtingus auditorijos tipus.

Taip pat, Bollo et al (2017), pažymi, kad kultūros organizacijos dažnai linkusios kreipti dėmesį tik į vieno tipo auditoriją, įprastai įgyvendindamos specialiai finansuojamus projektus, skirtus pritraukti sunkiai pasiekiamoms auditorijoms. Labai svarbu paminėti, kad toks požiūris yra klaidingas. Siekiant įgyvendinti Lietuvos kultūros politikos strateginį tikslą „darnios

visuomenės ir gerovės kūrimui įtrauki kultūra“, auditorijos plėtra turi orientuotis į daugialypę strategiją, kuri turi apimti įvairius auditorijos segmentus, taip pat skirti dėmesį esamoms ir būsimoms auditorijoms. Kaip rinkodaros guru Kotleris (2010) pabrėžia, kad svarbiu aspektu tampa ne tik rasti naują pirkėją, o išsaugoti ir stimuliuoti esamą.

2017 m. pagal Lietuvoje atliktą tyrimą „Gyventojų dalyvavimas kultūroje ir pasitenkinimas kultūros paslaugomis“ buvo nustatyta, kad nedalyvavimą kultūriniame gyvenime labiausiai lemia pačių gyventojų apsisprendimas, asmeninės priežastys. Tai sudaro apie 50 proc. visų apklaustųjų (laiko stoka 45 proc., sveikatos problemos 17 proc.). Dėl paslaugų kokybės ar prieinamumo trūkumo 15 proc. Lietuvos gyventojų (apklaustųjų) nedalyvauja kultūriniame gyvenime (per didelė kaina 36 proc., prastas paslaugų pasiekiamumas (sudėtinga nuvykti 16 proc., netinkamas kultūros įstaigų darbo laikas 5 proc., nepakanka informacijos 10 proc., ribotas pasirinkimas 10 proc., prasta kokybė kultūrinės veiklos vietovėje 6 proc.)). Ketvirtadaliui Lietuvos gyventojų 28 proc. kultūrinė veikla yra neįdomi, jie turi kitų interesų. Ir tik 7 proc. Lietuvos gyventojų neturi kliūčių įsitraukti į kultūrinį gyvenimą.

Remiantis prieš tai pateikto tyrimo, „Gyventojų dalyvavimas kultūroje ir pasitenkinimas kultūros paslaugomis“ duomenimis ir juos įvertinus pagal Bollo at al (2017) siūlomus auditorijos tipus, galime daryti išvadą, kad Lietuvoje auditorija pagal įprotį (angl. *Audience by Habit*) sudaro tik 7 proc., auditorija pagal pasirinkimą (angl. *Audience by Choice*) – sudaro 65 proc., ir auditorija pagal nustebimą (angl. *Audience by Surprise*) – 28 proc.

Įvertinus, minėto tyrimo rezultatus, galime daryti išvadą, kad labai svarbu, kad kultūros ir meno organizacijos nustatytų kokia auditorija vyrauja, bei išsiaiškintų kliūtis, kurios trukdo įsitraukti į kultūrinę veiklą.

2.3 Auditorijos plėtros tikslai

Atsižvelgiant į Europos Komisijos (2015) apibrėžimą, kad auditorijos plėtra yra strateginės, dinamiškas ir interaktyvus menų viešinimo procesas, labai svarbu meno ir kultūros organizacijai apsibrėžti siekiamus tikslus auditorijos plėtros atžvilgiu.

Nagrinėjant literatūrą, išryškiname, kad kiekvienai organizacijai, siekiančiai praplėsti savo auditoriją, pirmas žingsnis yra nustatyti pagrindinį organizacijos veiklos tikslą auditorijos atžvilgiu. „Kūrybiška Europa“ bendradarbiavimo projektų finansavimo programos prioritetuose, siūlo šiuos tikslus: auditorijos išplėtimas (angl. *widening audiences*), santykių gilinimas su auditorijomis (angl. *deepening relationship with audiences*), auditorijos diversifikavimas (angl. *diversifying audiences*). Lentelėje Nr. 6, pateikiami šių tikslų apibūdinimai.

6 lentelė

Organizacijos veiklos tikslai auditorijos atžvilgiu. Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis „Kūrybiška Europa“ programa

Išplėsti auditorijas (<i>widening audience</i>)	Pritraukti auditorijas, turinčias tą patį socialinį ir demografinį profilį, kaip esama auditorija
Gilinti santykį su auditorijomis (<i>deepening relationship with audiences</i>)	gerinti dabartinių auditorijų patirtį, paskatinti auditorijas atrasti panašias ar netgi kitokias, sudėtingesnes meno formas, taip puoselėjant lojalumą ir skatinant pasikartojančius apsilankymus;
Auditorijos diversifikavimas (<i>diversifying audiences</i>)	pritraukti lankytojus, turinčius kitokį socialinį ir demografinį profilį, taip pat įtraukiant lankytojus, kurie ankščiau nesidomėjo menais.

Nustačius auditorijos tikslus, ir tikslines savo auditorijas, organizacija, gali sistemingai ir konstruktyviai kurti tinkamas strategijas, minėtų tikslų įgyvendinimui. Taip pat, svarbu pabrėžti, kad įgyvendindama auditorijos plėtros strategiją, organizacija turi specialiai apmokyti savo darbuotojus atlikti būtent su auditorijos plėtra susijusias užduotis (Kūrybiška Europa).

2.4 Auditorijos pritraukimo priemonės

Auditorijos identifikavimas, tikslas, plėtros metodai ir pritaikymas, ganėtinai nauja mokslinė sritis, reikalaujanti tikslingo organizacijos veikimo modelio. Viena iš pirmųjų kultūros politikos tyrinėtojų Nobuko Kawashima, kuri sistemingai pradėjo nagrinėti auditorijos plėtrą 2000 metais, išskiria keturis pagrindinius „auditorijos įsitraukimo“ aspektus. Šie aspektai, išsiskiria tuo, kad dėmesys kreipiamas į produktus ir auditorijos grupes, o tarpusavyje šie aspektai glaudžiai siejasi. Keturi auditorijos plėtros tipai pagal autorę tai (žr. lentelė Nr. 7): kultūrinis įtraukimas (angl. *Culture Inclusion*), išplėstoji rinkodara (angl. *Extended Marketing*), skonio ugdymas (angl. *Taste Cultivation*) ir auditorijos edukacija (angl. *Audience Education*). Autorė pabrėžia, kad šie keturi apibrėžimai sudaryti diskusijų metu, nebūtinai naudojami atskirai, bet galima ir jų kombinacija.

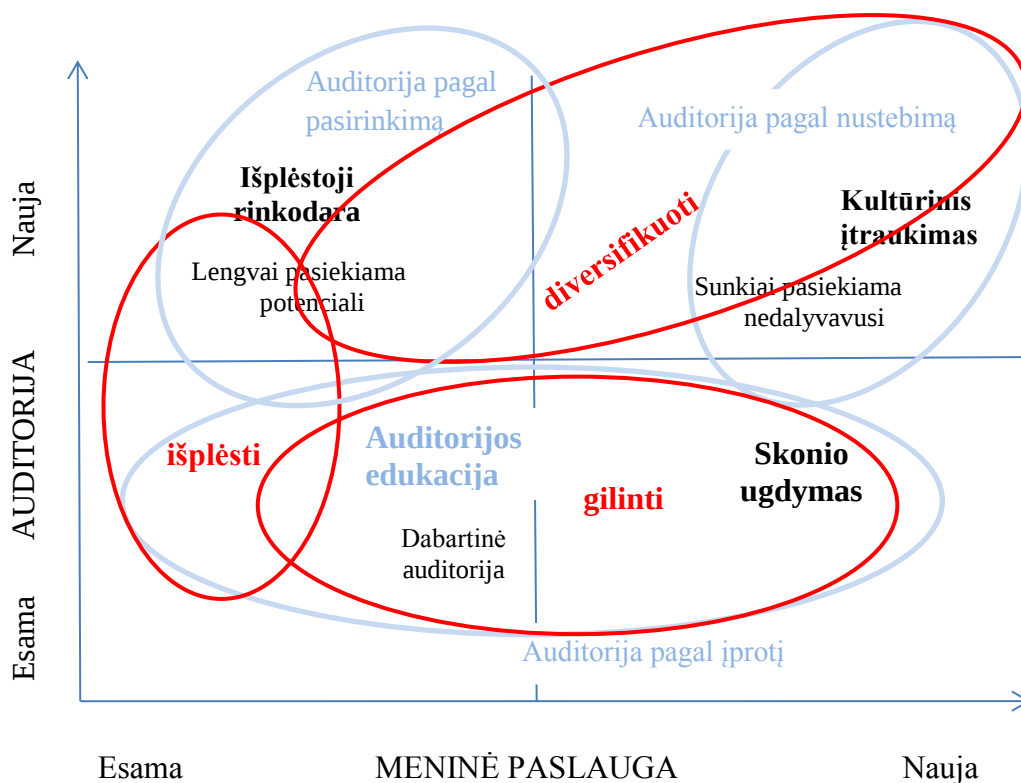
7 lentelė.

Auditorijos ugdymo tipai. Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis Kawashima (2000).

	Taikinys	Forma	Siekiamas tikslas (1)
Kultūrinis įtraukimas (<i>Culture Inclusion</i>)	Mažiausiai linkę lankyti žmonės, pvz., mažas pajamas gaunantys asmenys	Informacinė	Socialinė
Išplėstoji rinkodara (<i>Extended Marketing</i>)	Potencialus lankytojas, prarastas lankytojas	Siūlomas tas pats produktas, bet tobulinamas, kad atitiktų lankytojo tikslus	Finansinė, meninė
Skonio ugdymas (<i>Taste Cultivation</i>)	Esama auditorija	Įvedama į naujas skirtingas meno formas	Meninis, finansinis (ir švietėjiškas)
Auditorijos edukacija (<i>Audience Education</i>)	Esama auditorija	Siūlomas tas pats produktas, su edukacija	Švietėjiškas (ir finansinis)

Pastaba: (1) nurodo tik pagrindinį (-ius), bet neatmeta kitų.

Pagal pateiktą 7 lentelę, matome, kad skirtingam auditorijos tipui galima taikyti kitą pritraukimo metodą. Tai dar kartą įrodo, kad organizacijai labai svarbu ne tik išryškinti, kokia jų auditorija, bet ir išmanyti, konkrečios auditorijos pritraukimo metodą. Nagrinėjant pateiktus kultūros politikos tyrinėtojos Kawashima (2000) auditorijos plėtros tipus ir „Kūrybiškos Europos“ auditorijos pritraukimo tikslus, galima išvelgti daug sąsajų. Autoriai, Bollo et al (2017), siūlo juos grupuoti, taikant strateginio planavimo įrankį „Ansoff matrica“ rėmuose, siekiant skatinti auditorijos plėtros strategijų panaudojimo sistemingumo (žr. 3 pav.). Apie šio įrankio pritaikymą rinkodaros kontekste buvo kalbėta šio darbo pirmame skyriuje, 3 pav. pateikiamas šio įrankio pritaikymas, auditorijos plėtros kontekste.



3 pav. Auditorijos plėtros tikslai strategijoje. Šaltinis: versta darbo autorės remiantis Bollo A., Milano Da C., Gariboldi A., et. al. (2017). Study on Audience Development. How to place audiences at the centre of cultural organisations

Pateiktas 3 pav. parodo, kad pagrindiniai auditorijos plėtros tikslai, siūlomi „Kūrybiškos Europos“ programos, tikslingai pritaikoma strateginio planavimo rėmuose. Bollo et al (2017), apjungia organizacijos tikslus ir tikslines grupes, išryškinęs jų sąsajas (žr. 3 pav.). Matome (žr. 3 pav.), kad auditorijos išplėtimo tikslui pasiekti, didžiausias taikinys nukreiptas į esamas, pagal įprotį auditorijas, bei naujas auditorijas pagal pasirinkimą. Šių tikslų pasiekimui naudojamos auditorijos edukacijos ir išplėstinės rinkodaros įrankiais, orientuotais į meninį produktą, tačiau atsižvelgiant ir į auditorijos poreikius. Auditorijos gilinimo tikslui pasiekti, taikinys nukreiptas į esamas auditorijas, kurios yra labiausiai įsitraukusios, kurios jau turi susikurtus kultūrinius įpročius, vertina meninę veiklą, joms taikomi edukacijos ir skonio ugdymo įrankiai, sukuriant naujus potyrius, auginant naujo, nepatirto meno skonį, kurios atspirties taškas yra kultūrinis produktas. Auditorijos diversifikavimo tikslo pasiekimui, kaip pateikta 3 pav., pastebime, kad tai strategija skirta visiškai naujai auditorijai, kuri iš dalies yra susidūrusi su kultūriniu lauku, arba visiškai priešišškai nusiteikusi, neįsitraukusi į kultūrinį gyvenimą, joms naudojamos išplėstinės

rinkodaros ir kultūrinio įsitraukimo įrankiai. Kultūrinio įsitraukimo įrankis, pagal Maitland (2000), yra efektyviausia priemonė, kai ji siekiama per sistemą, kurioje atspirties taškas yra pačių dalyvių (auditorijos) poreikiai, interesai, patirtis ir žinių lygis. Autoriai, Bollo et al (2017), pabrėžia, kad pastarąją auditorijos kategoriją sunkiausia pritraukti ir tam reikalinga sisteminga, tikslinga ir ilgalaikė strategija. Maitland (2000) papildė, kad ši priemonė reikalauja ir finansinių investicijų, kurių grąža yra mažesnė, nei kitų minėtų priemonių. Ši auditorija taip pat išsiskiria, tuo, kad turi mažai galimybių dalyvauti menuose, dėl socialinės atskirties, žemo išsilavinimo ir finansinių galimybių stokos. Į šiuos aspektus, reiktų kreipti didžiausią dėmesį, norint šią auditoriją pritraukti. Auditorijos plėtros problematika kyla meno organizacijose, nes vyriausybinių kultūros organizacijų Lietuvoje finansavimas priklauso nuo steigėjo. Ir remiantis 2012 m. kultūros ir kūrybinių paslaugų savivaldybių kultūros įstaigose atliktu tyrimu, šios lėšos dažniausiai naudojamos darbo užmokesčiui, infrastruktūros išlaikymui ir mažiausia dalis organizacijos veiklai, kas daro įtaką, kad pastaroji dalis skiriama meninėms programoms įgyvendinti. Darome prielaidą, kad kultūros organizacijos neturi resursų kurti strategijas auditorijos pritraukimui arba gali taikyti tik vieną nediferencijuotą strategiją auditorijos plėtrai įvardintos problemos kontekste.

Nagrinėjant mokslinę literatūrą randama skirtingų įrankių ir priemonių skirtingoms auditorijoms pritraukti, kurias galima klasifikuoti įvairiai (Bollo et al, 2017). Bolo et al (2017, p. 15) atlikto tyrimo metu išskyrė keturias pagrindines veiksmų sritis, kurios yra pagrindinės priemonės kuriant auditorijos plėtros strategijas:

- Vieta – (angl. *Place*) nurodo tas kultūros organizacijos strategijas, kurios priklauso nuo vietos faktoriaus, kuriant ryšius ir santykius, bei remiasi fizinės vietos prekės ženklu. Siūloma skatinti auditorijos atsakomybę už kultūrinės vietos erdvę.
- Skaitmeninė (angl. *Digital*) – nurodo tas kultūros organizacijos strategijas, kurios remiasi skaitmenizavimu.
- Gebėjimų stiprinimas (angl. *Building capacity*) - nurodo tas kultūros organizacijos strategijas, kurios priklausomos nuo žmogiškojo faktoriaus, darbuotojų įgalinimo, jų įgūdžių, kompetencijų ir lyderystės ugdymu, bei suvokimas jog organizacijoje reikia pokyčių.
- Aktyvus dalyvavimas / bendras kūrimas (angl. *Active participation / co –creation*) - nurodo kultūros organizacijos strategijas, kurios orientuotos į įsitraukimo veiksmą.

Šios siūlomos veiksmų sritys nėra griežtai apibrėžtos. Siūloma jas kryžminti ar grupuoti kuriant auditorijos plėtros strategiją.

Apibendrinus, darome išvadą, kad labai svarbu kultūros organizacijai, planuojant auditorijos plėtros strategijas, įsivertinti finansines galimybes, turimus resursus, tuomet nusistatyti tikslus, tikslines auditorijas, kurias sieks pritraukti. Taip kultūros organizacija gali sistemingai ir konstruktyviai kurti tikslingai pritaikytas strategijas išsikeltiems organizacijos tikslams pasiekti, panaudojant turimus finansinius išteklius.

2.5 Efektyvios auditorijos plėtros praktikos

Norint sukurti, turėti ir išlaikyti auditoriją, organizacija privalo, ne tik identifikuoti savo auditoriją, bet ir sudaryti sistemingą auditorijos plėtros strategiją ir vystymo planą, pritaikytą pagal organizacijos galimybes. Nagrinėjant literatūrą, ne vienas autorius pabrėžia, kad kultūros organizacijų lankytojų skaičius mažėja. Šios problemos kontekste, darome prielaidą, kad būtina stiprinti meno organizacijų auditorijos plėtros gebėjimus. Įvertinus, kad auditorijos plėtra, tai sistemingas ir ilgalaikis procesas, būtina pažymėti, vyraujančių efektyvių auditorijos plėtros praktikų pritaikymą meno ir kultūros organizacijose.

Bamford ir Wimmeris (2012), teigia, kad Europos meno organizacijoms reikia sukurti holistiškesnę auditorijos plėtros strategiją, kuri sumažintų ribas tarp auditorijos ir menininkų. Europos kultūros ekspertų tinklas (2012) išskiria septynis veiksnius, lemiančius efektyvią ir kokybišką auditorijos plėtrą (žr. lentelė Nr. 8), kurioje pateikiami ir kitų autorių veiksniai.

8 lentelė.

Efektyvios auditorijos plėtros praktikos. Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Heather Maitland (2000)	Anne Bamford, Mischeal Wimmer (2012)	Bob Harlow (2014)
1. Pasirinkimas su kuo dirbti 2. Informacija apie savo tikslines grupes 3. Informacijos panaudojimas 4. Meninio renginio pasirinkimas 5. Projekto planavimas 6. Konsultacija 7. Projekto įgyvendinimas 8. Santykių palaikymas 9. Projekto įvertinimas	1. Edukacija (švietimas), 2. Informavimas ir prieinamumas, 3. Partnerystė, 4. Vartotojų įtraukimas, 5. Auditorijos segmentacija, 6. Kainodara, 7. Geografija (vieta)	1. Pripažinti, kad reikia pokyčių 2. Tikslinės auditorijos identifikavimas 3. Nustatyti, kokias kliūtis reikia pašalinti 4. Auditorijos tyrimai, skirti patikslinti poreikį 5. Mąstymas per santykius 6. Pateikti kelis įsitraukimo būdus. 7. Darbuotojų tikslų suderinimas su organizacijos strategija 8. Mokymasis iš klaidų 9. Pasirengimas sėkmei

Jungtinėse Amerikos valstijose, atliktas tyrimas „The Road to results: Effective Practice for Building Arts Audiences“ (2014), kurį atliko rinkodaros ekspertas, Bobo Harlov (angl. *Bob Harlow*) ir autoriai Maitland su Bakeriu 2000 metais atlikto tyrimo Škotijoje metu, išskyrė devynias sistemingas organizacijos praktikas lemiančias auditorijos plėtrą.

Apibendrinus pateiktos lentelės nr. 4., duomenis, pastebime daug sąsajų. Visų trijų pateiktų autorių vienas bendras pažymėtas svarbus aspektas, tai auditorijos segmentavimas, tik nustačius tiksline auditoriją, galima kurti į konkrečią grupę nukreiptą pritraukimo, sudominimo strategiją.

Autorių Maitland (2000) ir Harlov (2014), pateiktuose praktikose, aiškiai matomas rinkodaros elementų pritaikymas: auditorijos tyrimai, tikslų nusistatymas, kontrolė, įvertinimas. Autorė, Maitland (2000), pabrėžia, kad sėkmingos sėkmingi auditorijos ugdymo pagrindai yra panašūs į efektyvios rinkodaros elementus.

Taip pat, svarbus aspektas, kurį, Harlov (2014) išskiria - tai kad organizacijoje veikiantys skyriai turi bendradarbiauti, kad būtų parengtas vieningas, veiksmų planas, padėsiantis pritraukti kuo platesnę auditoriją. Maitland (2000), papildo, kad auditorijos plėtros strategijos veikia tik tuo atveju, jeigu jos yra ilgalaikės, ir prie jų bendro kūrimo prisideda visos suinteresuotos šalys.

Remiantis autoriais, nustatyta, kad organizacijos taikydamos kelias praktikas pasiekė geresnių rezultatų. Tai skatino užmegzti stipresnį ryšį su tiksline auditorija, išplėsti organizacijos veiklos spektrą, bei įveiklinti organizacijos darbuotojus (Harlov, 2014).

Apibendrinus duomenis, galime daryti išvadą, kad siekiant efektyvios auditorijos plėtros būtinas įstaigos darbuotojų tarpusavio bendradarbiavimas, organizacijos bendro tikslo nustatymas, auditorijos identifikavimas, segmentavimas, poreikių nustatymas, vartotojų įtraukimas bei edukacija.

2.5.1 Kultūros organizacijų darbuotojų bendradarbiavimo ypatybės

Siekiant efektyvios organizacijos auditorijos plėtros, labai svarbu išsiginčioti ir išryškinti, kokių tikslų tikimasi pasiekti. Autorės Maitland (2000), teigia, kad AEC atliktas tyrimas išryškino, kad meno organizacijos darbuotojų nuomonė apie auditorijos plėtrą buvo skirtinga. Ji išskyrė, kad edukatoriai linkę dėmesį skirti vartotojų ugdymui ir meno formai, vertindami kiekvieno dalyvio edukacinės patirties kokybę ir meno supratimą. Menininkai linkę labiau sutelkti dėmesį į tai, kad auditorija geriau suprastų jų kūrybą, stengdamiesi pritraukti daugiau įvairesnės auditorijos, neatsižvelgdami, kokiam auditorijos tipui kuriama paslauga, kokie siejami organizacijos tikslai ir neįvertindami rezultatų. Tuo tarpu rinkodaros specialistai, kaip

autorė pabrėžia, ieško priemonių naudingų pačiai meno organizacijai, siekia dirbti tiek su esama, tiek pritraukti naują, neįsitraukusią auditoriją. Jų naudojamos priemonės orientuotos į konkrečias žmonių grupes ir turinčios aiškius tikslus, nors ir rezultatai pasireiškia po ilgo laiko, tačiau dėl laiko stokos priemonių efektyvumo vertinimo ir stebėjimo neatlieka.

Autorius, Harlov (2014), kalbėdamas apie darbuotojų tikslų suderinimą su organizacijos strategija pažymi, kad privalu įtraukti ne tik autorės Maitland išskirtas specialybes, bet ir kitus organizacijos darbuotojus. Remiantis tyrimais, Harlov (2014), pažymi, kad įsitraukimui įtakos turi asmeninė darbuotojo nuomonė, kuri dažnai būna skeptiška, jų nuomone, kad auditorijos plėtra nėra reikalinga organizacijai ir toks požiūris sudaro kliūtis šios praktikos naudojimui. Tačiau, autorius pažymi, kad darbuotojų įsitraukimas padeda išsiaiškinti kryptį, padeda sukurti naujas priemones bei pagreitina sprendimų priėmimą. Taip pat apibūdina, kad darbuotojų įsitraukimui į auditorijos plėtrą įtakos turi organizacijos lyderis, vadovas.

Apibendrinus darome išvadą, kad pirmas žingsnis siekiant auditorijos plėtros, pasitelkiant organizacijos darbuotojus - įvertinti jų motyvaciją, ją skatinti, sudominti juos veikti kartu siekiant bendrų tikslų įgyvendinimo. Sekantis žingsnis, priimti ir vertinti noriai įsitraukti planuojančius darbuotojus. Nors darbuotojų auditorijos plėtros tikslai, priemonės yra skirtingos, jos laikomos vienodai pagrįstos, skirtumas išryškėja vertinant pasiektus auditorijos plėtros rezultatus, skirtingas požiūris nulemia skirtingų tikslų siekimą, ir skirtingą sėkmės suvokimą, kas sudaro terpę netikslingam lėšų paskirstymui. Todėl labai svarbu bendrai apsibrėžti siekiamus rezultatus, nusistatyti bendras taktikas ir apsibrėžti bendrus vertinimo kriterijus. Tai įrodo, kad formalus (sisteminis) planavimas įtraukiantis visus suinteresuotus darbuotojus yra būtinas, žvelgiant į organizacijos perspektyvą auditorijos plėtros atžvilgiu.

2.5.2 Auditorijos segmentavimo ypatybės

Auditorijos formavimas yra sunkus ir apgalvotas darbas (Harlov, 2018). Meno organizacijos dirbdamos globalioje visuomenėje susiduria su besikeičiančiais meno vertinimo iššūkiais ir augančia konkurencija. Išlaugus pasirinkimo galimybes, auditorija tapo aiškesnė ir siekiant ją pritraukti privalu įdėti daugiau pastangų. Todėl svarbu iširti savo auditoriją, ją identifikuoti, nustatyti kokia auditorija vyrauja ir kokie jos lūkesčiai, nustatyti jų kategorijas ir tikslines grupes. Tad auditorijos segmentavimas sekantis svarbus žingsnis siekiant efektyvios auditorijos plėtros.

Auditorijos segmentavimas – procesas pagal kurį žmones suskirstomi į panašius pogrupius pagal apsibrėžtą kriterijų: produkto naudojimą, demografinius rodiklius, psichologines savybes, bendravimo ypatumus ir žiniasklaidos priemonių naudojimą (Bamford, Wimmer 2012).

Identifikuodami savo organizacijos auditoriją ir įvertindami, kokie segmentai nesilanko organizacijose, galima kurti ir taikyti naujas pritraukimo priemones naujiems segmentams pasiekti taikant prieš tai poskyriuose aptartus pritraukimo metodus. Autorius, Harlov (2014), antrindamas kitiems autoriams pabrėžia auditorijos segmentavimo būtinumą, ir priduria, kad taip pat labai svarbu išryškinti kiekvienos naujos tikslinės grupės specifiką. Jis apibrėžia, kad nepakanka identifikuoti segmentus, bet taip pat svarbu išryškinti jų bruožus, kokie faktoriai lemia jų apsisprendimą, kokia būtent tiriamo segmento išskirtiniai bruožai. Taip pat labai svarbu organizacijai įvertinti, kad kiekvieno segmento skirtingi skoniai, suvokimas ir patyrimas, o naudojant strategiją „viskas tinka viskam“ labai klaidingas požiūris (Harlov, 2014). Organizacijos dažnai kuria produktus neįvertindamos, kad egzistuoja skirtingų lūkesčių turinčios auditorijos, kurios ateina dėl skirtingų priežasčių ir elgiasi skirtingai. Kad galėtume į juos reaguoti, organizacija turi sugebėti nustatyti ir suprasti reikšmingus skirtumus. Segmentavimas leidžia tai padaryti nuosekliai, padeda įvertinti šiuos skirtumus, parengti strategijas kurios įtrauktų konkrečią auditoriją, atsižvelgiant į tinkamą elgesį ir savybes, kurios jiems yra bendros, leidžia pasiekti platesnę ir skirtingesnę auditoriją dažniau ir ekonomiškiau. Auditorijos plėtros agentūra (angl. *The Audience agency*, 2020) siūlo organizacijai įsivertinti savo situaciją, ir naudoti šį segmentų kontrolinį sąrašą:

- Aktualus (angl. *Relevant*) segmentas lengvai identifikuojamas pagal dalykus į kuriuos gali reaguoti.
- Atskiriamas (angl. *Distinguishable*) – segmentas turi charakteristikas, kurias galima aiškiai pamatuoti ir atskirti nuo kitų segmentų.
- Didelis (angl. *Sizeable*) – segmentas pakankamai didelis, dėl kurio būtų naudinga dėti pastangas.
- Randamas (pasiekiamas) (angl. *Locatable*) – atpažinus segmentą, lengvai galima jį pasiekti.

Pagal pateiktą kontrolinį faktorių įvertinus segmentą, sekantis žingsnis organizacijai nusistatyti, kokius duomenis, ir kokia informacija reikalinga žinoti apie pasirinktą segmentą. Didžiosios Britanijos auditorijos plėtros agentūrą savo internetiniame puslapyje (<https://www.theaudienceagency.org/resources/guide-segmentation-made-simple>) pateikia šiuos kriterijus, kuriuos reiktų surinkti apie norimą segmentą (pateikta 9 lentelėje).

9 lentelė.

Segmentavimo kriterijai. Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis Auditorijos plėtros agentūra (angl. *The Audience agency*)

Elgesys	Demografija
Lankymo dažnumas Pirkimo lygis Bendravimo nuostatos	Amžius Socialinis statusas Gyvenimo etapas Šeimyninės padėtis
Geografinė	Požiūris
Gyvenama vieta Darbo vieta	Asmens interesai ir vertybės Gyvenimo būdo vertybės ir pasirinkimai Požiūris į kultūrą/ organizaciją

Penktoje lentelėje pateiktus duomenis siūloma surinkti, naudojantis bilietų pirkimo sistemomis, auditorijos apklausos metu ir kitais organizacijai prieinamais būdais. Tačiau, šių duomenų apdorojimas ir tikslingas naudojimas reikalauja papildomų finansinių resursų įdiegiant specializuotas programas, kurios šiuos duomenis susistemintų ir sugrupuotų pagal reikiamus kriterijus. Kaip buvo minėta prieš tai šio darbo skyrelyje, kultūros ir meno organizacijoms pritrūksta lėšų papildomoms veikloms įgyvendinti. Svarbu paminėti, kad užsienio kultūros rėmimo praktikoje aptinkamos finansavimo kryptys skirtos auditorijos plėtrai. Šias finansavimo programas skelbia: Anglijos autorių teisių meno taryba (Grants for the Arts, Arts Council England 2018), fondas „Wallis“ (The Walles Foundation, 2015). Lietuvos kultūros atveju, aptinkama nedaug, ir jos labiau taikomos kaip papildomi reikalavimai. Lietuvos kultūros rėmimo praktikoje randamos šios rėmimo galimybės: ES programos „Kūrybiška Europa“ 2014-2020“ MEDIA paprogramė skirta auditorijos plėtrai, kultūros kontekste ir „Kūrybiška Europa“ 2014-2020“ KULTŪRA paprogramės išskirtas europinio bendradarbiavimo siekiamas tikslas – skatinti auditorijos plėtrą.

Apibendrinus, užsienio praktiką, diegti ir taikyti įvairias auditorijos plėtros priemones organizacijoje itin reikšmingas procesas šių dienų kontekste, tačiau dar retai taikomas Lietuvos kultūros lauke dėl finansinių aspektų. Taip pat labai svarbu nepasiklysti žodžių labirintuose ir atskirti auditorijos segmentavimo ir auditorijos tyrimo apibrėžimus. Apibrėžiant šias sąvokas, svarbu pažymėti, kad auditorijos segmentavimas nurodo konkrečius auditorijos bruožus ir tipus, kuriuose galima sugrupuoti, o auditorijos tyrimai tai įrankis, šiuos bruožus surinkti.

2.5.3 Vartotojų įtraukimas ir edukacija kultūros organizacijoje

Vartotojų įtraukimas – pasaulinė bendro kūrimo įtraukiant vartotojus kurti bendrą meno produktą tendencija, kurią palengvino skaitmeninės technologijos (Bamford, Wimmer 2012). Įtraukdama visuomenės narius į kūrybinį procesą, organizacija praplečia savo veiklos spektrą, taip pritraukdama naujas auditorijas, bei sukurdamą naują rinką.

Autoriai pabrėždami, vartotojų įsitraukimo svarbą, pažymi, pagrindinę šios priemonės naudą, kad tokiu būdu įtraukta auditorija linkusi reklamuoti organizaciją taikant „sniego gniūžtės“ metodą „iš lūpų į lūpas“ (angl. *word of mouth*). Tyrimu įrodyta, kad beveik 90 proc. vartotojų yra linkę labiau tikėti eilinių žmonių rekomendacijomis nei mokama reklama (Remeika, 2013, p. 23). Darome išvadą, kad vartotojų įtraukimas į kūrybinį procesą yra efektyvus reklamos būdas, kuris nereikalauja didelių finansinių išteklių.

Bamford ir Wimmeris (2012), pažymi, kad savanorių įtraukimas taip pat viena iš galimų visuomenės įtraukimo į kūrybinį procesą priemonių. Ši priemonė pakelia intereso savivertę ir suteikia reikalingumo jausmą.

Kita svarbi priemonė tai edukacija, švietimas. Autorės Minkštimienė ir Stoškutė (2015), pastebi, jog edukacijos programos Lietuvos teatruose ir muziejuose mažai nagrinėta sritis šiuolaikiniame kultūros lauke. Autorės, pažymi, kad problema kyla, nes ši sritis dažniausiai priskiriama švietimo sistemai. Tačiau, išryškino, kad Europoje apie edukaciją kaip auditorijos plėtros priemonę pradėta kalbėti, dėl silpnėjančios meno ir kultūros edukacijos mokykloje. Ankstesniame skyriuje edukacijos svarbą auditorijos plėtros kontekste pabrėžė keli autoriai. Edukacija yra viena iš svarbiausių auditorijos plėtros priemonių, kurios esmė plėsti jauno žmogaus kultūrinį suvokimą ir auginti jį kaip būsimą lankytoją.

Kolektyvinėje monografijoje, autorės Minkštimienė ir Stoškutė (2015, p. 359) išskiria tris meno edukacijos sampratas:

- 1) formalus švietimo, bendrojo (pradinio, pagrindinio ir vidurinio) ugdymo programos dalis (t. y. meninio ugdymo disciplina, pvz., dailės, muzikos arba dramos pamokos),
- 2) formalųjį švietimą papildantį neformaliojo ugdymo dalis (pvz. meno mokyklose vykdomas ugdymas, taip pat šiai sampratai priskiriami dailės, muzikos arba dramos būreliai mokyklose, kultūros centruose ir kt.),
- 3) meno edukacinės programos, dažniausiai organizuojamos meno ir kultūros įstaigose (muziejuose, galerijose teatruose, viešosiose bibliotekose ir kt.).

Kaip pastebėta šiame poskyryje, organizacijos linkusios vertinti edukaciją kaip jaunos visuomenės švietimą, bet šiais laikais dažnai praktikuojama edukacija vyresnio amžiaus auditorijai. Edukacijos priemonių panaudojimas gali pasiūlyti labai asmenišką, išsamią meno

patirtį, interaktyvų procesą visoms amžiaus grupėms (Maitland, 2000). Ir jos pritaikymas įvairioms amžiaus grupėms gali padėti sukurti naują ar didesnę kultūros įstaigų auditoriją (Bamford, Wimmeris 2012). Valstybės turinčios stiprų identitetą gali prisidėti prie kultūros ir švietimo organizacijų bendradarbiavimo stiprinimo. Kultūros ir meno organizacijos pajvairina švietimo sąvoką, padaro ją patrauklesnę ir priimtinesnę jaunam žmogui (Bamford, Wimmeris 2012).

Apibendrinus darome išvadą, kad jauno žmogaus edukacija populiarina, ugdo, supažindina su profesionalia kultūra, įtraukdami jauną žmogų į dėtis ir ateityje, o vyresnio amžiaus asmeniui suteikia galimybę pagerinti patirtį, kokybę bei stiprinti ir gilinti santykį su menu.

3 AUDITORIJOS PLĖTROS ANALIZĖ KULTŪROS CENTRŲ KONTEKSTE.

Šiame skyriuje pristatoma atlikto tyrimo metodologija, jos panaudojimo pagrindimas, procesas, tyrimo rezultatai ir rezultatų apibendrinimas.

3.1 Auditorijos plėtros ypatumai Kultūros centrų praktikoje. Kokybinio tyrimo metodologija

Šio darbo tyrimo objektas – Lietuvos kultūros centrų auditorijos plėtros priemonės. Kokybiniam tyrimui atlikti pasirinktas pusiau struktūruotas interviu metodas, kurio metu apklausiami Lietuvos kultūros centruose dirbantys rinkodaros specialistai. Naudojantis kokybinio tyrimo interviu metodu, bandoma išaiškinti, kokias rinkodaros strategijas, auditorijos plėtros metodus, komunikacijos kanalais naudojami Lietuvos kultūros centrai. Surinkus tikslingus duomenis ir juos išnagrinėjus, norima išryškinti ypatumus, apibendrinti auditorijos plėtros priemones ir pateikti rekomendacijas Kultūros centrams.

Tyrimo dalyviai – atsitiktinės tikslinės atrankos metu atrinktų Lietuvos kultūros centrų rinkodaros specialistai (šias funkcijas atliekantys darbuotojai) arba organizacijos direktorius. Apklausoje dalyvavo septyniolika Lietuvos kultūros centrų.

Tyrimo procesas - tyrimo dalyviams buvo pateiktas iš anksto sudarytas klausimynas, o esant poreikiui papildytas interviu metu. Pusiau struktūruotą intervių sudarė 28 tiesioginiai klausimai nagrinėjamos temos kontekste ir du bendriniai klausimai, skirti išsiaiškinti respondento pareigas, organizacijos pavadinimą. Klausimai pateikti Priede Nr. 1. Tyrimas dėl susiklosčiusios pandeminės situacijos Lietuvoje, atliktas interviu internetu (el. paštu) metu. Tyrimas atliktas 2020 metų lapkričio – gruodžio mėnesiais. Interviu metu surinkti duomenys tvarkomi turinio analizės metodu. Negavus tyrimo dalyvių sutikimo skelbti jų ne nuasmenintus duomenis, iš tyrimo metu gautų duomenų buvo pašalinti visi elementai, leidžiantys identifikuoti kultūros centą. Ši informacija buvo koduojama ir žymima „X“. Interviu metu gauti duomenys pateikti Priede nr. 2. Pusiau struktūruotas interviu sudarytas iš keturių kategorijų: situacijos, organizacijos, auditorijos ir rinkodaros analizių, bei papildytas dvejais klausimais, kurie skirti darbuotojų įsitraukimui įvertinti. Struktūruoto interviu kategorijos išskaidytos į aštuonias subkategorijas: rinka ir jos subjektai, organizacijos veiklos formavimas, rinkodaros specialisto veiklos funkcijų analizė, auditorijos analizė, rinkodaros strategija, komunikacijos analizė, kainodaros analizė ir edukacija. Kokybinio tyrimo vykdyme dalyvavo trys didžiųjų miestų kultūros centrai, šeši mažųjų miestų kultūros centrai, šeši miestelių kultūros centrai, ir du rajono

kultūros centrui. Lentelėje Nr. 10 pateikti tikslūs kultūros centrui, gyventojų skaičius mieste ir darbuotojų skaičius organizacijoje.

3.1.1 Tyrimo metodų pagrindimas

Nagrinėjamos temos kontekste, tyrimui buvo reikalinga informacija, kurią suteikti galėjo tik Kultūros centruose dirbantis rinkodaros specialistas (šias pareigas atliekantis darbuotojas) arba įstaigos vadovas. Didžioji dalis kultūros centrų Lietuvoje yra biudžetinės įstaigos, jų pagrindiniai veiklos dokumentai yra pasiekiami, tačiau informacija apie naudojamą rinkodaros strategijas nėra viešai publikuojama, todėl buvo siekiama gauti kuo daugiau duomenų apie kiekvieno kultūros centro veiklą auditorijos plėtros ypatybėms nustatyti.

Reiktų paminėti, jog kokybinio tyrimo, pusiau struktūruoto interviu metodas pasirinktas, siekiant surinkti informatyvesnius duomenis, leidžiančius įsigilinti, suprasti, ir įvertinti rinkodaros strategijas, organizacijos veikimo principus orientuotus į auditorijos plėtrą.

Kultūros centrai - dažniausiai kelias funkcijas atliekanti įstaiga, kurios veiklą reglamentuoja įstatymai ir jų pavaldumas priklauso valstybei ar savivaldoms. Todėl, pasirinktas metodas suteikia galimybę surinkti reikiamą vidinę organizacijos informaciją.

3.2 Auditorijos plėtros ypatumai Kultūros centrų praktikoje. Kokybinio tyrimo metu gautų duomenų analizė.

Siekiant išsiaiškinti, kokios auditorijos plėtros priemonės naudojamos Kultūros centruose, buvo apklausti Kultūros centrų rinkodaros specialistai arba vadovai. Interviu klausimai suskirstyti pagal kategorijas: situacijos analizė, organizacijos analizė, auditorijos analizė ir organizacijos rinkodaros analizė. Kategorijų suskirstymu, siekiama apibendrinti ir rasti tarpusavio sąsajų. Literatūros analizės metu buvo išryškinta, kad organizacijai siekiančiai auditorijos plėtros, pritraukimo, būtinas bendras organizacijų darbuotojų darbas, siekiant išsiaiškinti šį faktą, buvo pateikti du papildomi klausimai, kurie nagrinėjami, tyrimo pabaigoje.

3.2.1 Situacijos analizė

Tyrimo dalyvavo 17 kultūros centrų. Visi tyrimo dalyviai, nurodė steigėją - miesto savivaldybę. Pagrindinis kultūros centrų finansavimo šaltinis yra savivaldybės skirtos lėšos. Kiti finansavimo šaltiniai – Lietuvos kultūros taryba, Lietuvos kultūros ministerija ir verslo institucijos ir asmeninės lėšos.

10 lentelė

Tyrimo dalyvių (kultūros centrų) demografiniai duomenys. Šaltinis: parengė darbo autorė remiantis Lietuvos statistikos departamento nuolatinių gyventojų skaičiaus pateiktais duomenimis ir tyrimo metu gautais atsakymais.

KATEGORIJA	Darbuotojų sk.	Gyventojų sk.	ORGANIZACIJA
Didieji miestai	43	292 789	Kauno kultūros centras
	68	101 854	Šiaulių kultūros centras
	52	85 318	Kultūros centras Panevėžio bendruomenių rūmai
Mažieji miestai	95	22 873	Tauragės kultūros centras
	30	16 141	Palangos kultūros ir jaunimo centras
	34	9 387	Prienų kultūros ir laisvalaikio centras
	24	8 692	Švenčionėlių miesto kultūros centras
	26	5 526	Kazlų Rūdos savivaldybės kultūros centras
	22	3 130	Rietavo savivaldybės kultūros centras
Miesteliai	10	1552	Gelgaudiškio kultūros centras
	9	1507	Tirkšlių kultūros centras
	11	1485	BĮ Lukšių kultūros centras
	9	844	Užvenčio kultūros centras
	10	596	Šaukėnų kultūros ir amatų centras
	11	533	Raguvos kultūros centras
Administraciniai teritoriniai vienetai	78	19 474	Kretingos rajono kultūros centras
	60	21 704	Šilalės rajono savivaldybės kultūros centras

Situacijos analizei atlikti, buvo užduodamas klausimas tyrimo dalyviams, apie konkurentus. Dešimt kultūros centrų iš septyniolikos kaip pagrindinį konkurentą, nurodo, miesto bibliotekas. Šis faktas įdomus tuo, kad abejoms organizacijoms pagal įstatymą, pavestos vykdyti skirtingos funkcijos. Bibliotekos vadovaujasi Lietuvos Respublikos bibliotekų įstatymu, kuriame reglamentuojama pagrindinė funkcija – informacijos sklaida kultūros, mokslo ir švietimo srityse. Antras pagrindinis konkurentas, pagal respondentų pateiktus atsakymus yra muziejai. Ši

konkurentą nurodė daugiau nei pusė respondentų. Kiti konkurentai - koncertų salės, teatrai, arena, kitos kultūros įstaigos. Pastarieji konkurentai nurodyti didžiųjų miestų kultūros centrų.

3.2.2 Organizacijos analizė

Organizacijos veiklos analizei atlikti, buvo išskiriamos šios subkategorijos: organizacijos veiklos tikslų analizė, personalo valdymas,

3.2.2.1 Organizacijos veiklos tikslų analizė

Respondentų buvo paprašyta įvardinti organizacijos tikslus. Šis klausimas pateiktas siekiant nustatyti, kokie organizacijos išsikelti pagrindiniai tikslai vykdant savo veiklą. Tyrimo dalyviai pateikė atsakymus, kuriuos suskirstyti į du segmentus: konkrečią informaciją ir abstrakčią.

Konkreči informacija – tai aiškūs konkretūs tikslai, vadovaujantis kultūros centrų įstatymu. Pateikiamas vieno iš respondentų atsakymas: „*IŠ NUOSTATŲ: 11. Kultūros centro veiklos tikslai: 11.1. puoselėti, kurti ir plėtoti etninę ir mėgėjų meno kultūrą bei tradicijas; 11.2. sudaryti sąlygas kiekvienam bendruomenės nariui dalyvauti kūrybinėje, meninėje veikloje; 11.3. pristatyti mėgėjų meno kolektyvų veiklą; 11.4. ugdyti, formuoti ir tenkinti visuomenės poreikį profesionaliam ir mėgėjų menui, etninei kultūrai*”.

Abstrakti informacija – tai neapibrėžta, bendrinė informacija. „*Tenkinti kultūros poreikius seniūnijos gyventojams*“. „*Tenkinti miestelio gyventojų kultūrinius poreikius*..

Apibendrinus, darome išvadą, kad vienas esminių kultūros sektoriaus bruožų, kuris išryškėja – jog organizacijos finansuojamos viešosiomis lėšomis, t.y. savivaldybių biudžeto, veikimas yra susijęs su viešaisiais interesais. Apibendrinus galime teigti, kad šie sektoriai užtikrina viešosios politikos ir piliečių poreikių atitikimą, aktyviai veikia, kuriant visuomenės gerovę, įgyvendindami teisinį kultūros reglamentavimą. Tačiau, įvertinus, kad LR kultūros centrų įstatymas griežtai nereguliuoja kultūros centrų veiklos pobūdžio ir organizavimo tvarkos, tam, kad juridinis asmuo būtų pripažintas kultūros centru, pakanka atitikti ne mažiau kaip dvi funkcijas iš minėto įstatymo (Lietuvos Respublikos Seimas. LR kultūros centrų įstatymas 5 str. 5 d).

3.2.3 Rinkodaros specialisto veiklos funkcijų analizė kultūros centruose

Tyrimo metu išryškėjo, vienas esminis faktas, kad didžioji dalis kultūros centrų Lietuvoje neturi atskiro rinkodaros specialisto etato. Iš tyrimo dalyvavusių 17 kultūros centrų, tik trys kultūros centrai Lietuvoje turi atskirą minėtą etatą ir vienas kultūros centras, turi specialistą, kuris šias funkcijas atlieka. Kituose kultūros centruose rinkodaros specialisto pareigas atlieka

pats įstaigos direktorius, arba kiti kultūros ir meno darbuotojai. Taip pat įdomus faktas, kad X kultūros centre šias funkcijas atlieka kasininkas. Taip pat svarbu paminėti, kad rinkodaros specialisto etatą turi didžiuosiuose miestuose, kuriuose gyvena daugiau nei 80 000 žmonių, įsikūrę kultūros centrai.

Siekiant išryškinti kokias veiklos sritis pastarieji specialistai vykdo, respondentų buvo paklausta, kokias funkcijas atlieka rinkodaros specialistas arba asmuo atliekantis šias funkcijas. Gauti atsakymai pasiskirstė į dvi dalis, kurias galima suskirstyti į dvi kategorijas:

- 1) daugiafunkcines – „*Reklamos sklaida, derybos su pardavimų vadybininkais, verslo sektoriaus atstovais, profesionaliomis koncertinėmis įstaigomis, meninių programų atranka ir kt.*“ [...] „*Organizuoja reklamos sklaidą regione: platina plakatus, viešina informaciją internete, derasi su tiksliniais vartotojais, bendruomenėmis, grupėmis*“;
- 2) vienos funkcijos: „*Parduoda bilietus*“, „*Tenkina kultūrinius poreikius*“.

Pagal duotus atsakymus, taip pat išryškėja, kad rinkodaros specialisto funkcijos nėra apibrėžtos, ir dažnu atveju jis tampa vadybininku: „*Renginių vadyba, turizmo vadyba*“. Darome išvadą, kad nesant konkrečiam rinkodaros specialisto funkcijų apibrėžimui, jis nekuria rinkodaros strategijų, bet vykdo rinkodaros taktikas „*Socialinių tinklų priežiūra, puslapio priežiūra, tekstų ruošimas, renginių viešinimas įvairiose platformose, dizaino darbų derinimas su grafikos dizaineriais, spaudos ruošimas, užsakymas ir pan.*“. Nagrinėjant respondentų atsakymus, galime daryti išvadą, kad kultūros centruose trūksta rinkodaros specialisto funkcijų konkretaus nustatymo ir apibrėžimo. Remiantis, 2019 m. tarptautinės agentūros „Paylab Data Research“ atlikto tyrimo išvadomis, rinkodaros specialistas turi gebėti tinkamai paruošti reklamos strategiją, išmanyti prekės ženklo valdymą, tikslinės auditorijos nustatymą ir rinkos tyrimus, bei įgalinti organizaciją veikti pagal rinkodaros strategiją, o taip pat prisitaikyti prie pokyčių, kurie atsiranda kartu su inovacijomis ir rinkos pokyčiais.

Siekiant išsiaiškinti, respondentų nuomonę, ar šios kvalifikacijos specialistas reikalingas kultūros centro organizacijoje, tyrimo metu buvo paklausta, ar yra poreikis turėti rinkodaros specialistą. Paaiškėjo, jog didesnė dalis kultūros centrų išreiškia teigiamą atsakymą. Taip pat išryškėjo, kad poreikis turėti organizacijose minėtą specialistą yra didelis, didžiųjų miestų kultūros centruose, tačiau svarbu pabrėžti, kad šešios organizacijos šio poreikio nejaučia. Pateikus klausimą, kokios priežastys neleidžia turėti šio specialisto, didžioji dalis apklaustųjų įvardijo: „*Lėšų trūkumas*“. Taip pat keli kultūros centrai įvardino kitą pagrindinę priežastį: „*Šiuo metu etatų trūkumas, tačiau neatmetame galimybės keisti organizacijos struktūrą*“. Įdomus faktas išryškėjęs, dėl etatų trūkumo tas, kad pateikus klausimą koks skaičius darbuotojų dirba tiriamosiose organizacijose, penkios tiriamos organizacijos atitiktų vidutinės įmonės

statusą, kadangi minėtose organizacijose dirba daugiau nei 50 darbuotojų, devynios organizacijos atitiktų mažos įmonės statusą, ir tik dvi organizacijos atitiktų labai mažos įmonės statusą. Darome išvadą, kad organizacijoms būtina peržiūrėti organizacijos struktūrą, ir objektyviai įvertinti turimas pareigybes ir jų sukuriama vertę organizacijai, bei pakeisti organizacijos struktūrą, kadangi rinkodara ir jos vykdymas reikalauja profesionalaus išmanymo. Tai reikalauja bendrųjų investicijų į žmogiškąjį kapitalą.

Darome išvadą, kad šios pareigybės, svarba dar neišryškėjo kultūros centruose. Regioniniuose kultūros centruose nėra poreikio arba nesudarytos galimybės turėti profesionalų specialistą, o pirmenybė teikiama meno darbuotojų etatams.

3.2.4 Kultūros centrų auditorijos analizės ypatumai

Organizacijos auditorijos analizei atlikti, respondentams buvo pateikti aštuoni klausimai, kurie siekė ištirti organizacijos požiūrį į esminius įrankius, kuriais siekiama ištirti savo tikslinę auditoriją, naudojamus metodus ir pritaikomumą.

Respondentų buvo paprašyta įvardinti savo auditorijos portretą. Atsakymai buvo įvairūs, nuo labai abstrakčių ir neapibrėžtų: „visos amžiaus grupės“, „bet kokio amžiaus, lyties, išsilavinimo asmuo“, „nuo 35-75 metų“; konkrečių: „50-60 m. dirbanti moteris ir 6-10 m. vaikas“, „Dirbanti moteris, 4-60 metų amžiaus moteris, turinti aukštąjį universitetinį išsilavinimą, gyvenanti Šilalės rajone“. Taip pat pasireiškė auditorijos segmentavimas pagal renginius: „Labai platus. Nuo Mariaus Pinigio ruošiamų judesio užsiėmimų kūdikiams iki renginių senjorams“. Iš šių pateiktų atsakymų galime daryti išvadą, kad ne visos organizacijos yra identifikavusios savo auditoriją. Tik šešios organizacijos aiškiai nustačiusios auditorijos portretą, likusios neįvardina konkretaus auditorijos apibūdinimo. Mokslinės literatūros analizės metu, buvo nustatyta, kad vienas esminių ir svarbiausių užduočių, siekiant efektyvios auditorijos plėtos – auditorijos identifikavimas ir segmentavimas. Auditorijos identifikavimas pasigendamas kultūros centruose.

Auditorijos analizei atlikti, respondentams buvo pateiktas klausimas, ar jie atlieka auditorijos tyrimus. Analizuojant gautus atsakymus, jie pasiskirstė į tris kategorijas: visiškai neatlieka: „Dar nevykdėme tokio tyrimo“, retai: „2013 metais buvo atliktas tyrimas. Tačiau yra poreikis vėl daryti“, reguliariai: „Vieną kartą per metus. 2020 m. kovo mėn.“. Pasiskirstymas tolygus, trečdalis neatlieka visai, kita trečdalio dalis labai retai ir trečia dalis reguliariai. Pasiteiravus, kokios priežastys lemia, kad tokio pobūdžio tyrimai neatliekami, išryškėjo trys priežastys: laiko planavimas: „Netelpame į laiko limitus su visais darbais“; finansinis aspektas „Lėšų stoka“; poreikio trūkumas: „Nėra poreikio“. Darome išvadą, kad organizacijos neįvertina

auditorijos tyrimo būtinumo. Nagrinėjant literatūrą, išryškinome, kad vienas iš efektyvios auditorijos pritraukimo priemonių yra auditorijos segmentavimas, kuris atliekamas auditorijos tyrimo pagalba. Taip pat labai svarbus momentas, atlikus tyrimą, gautus duomenis panaudoti tikslingai. Apibendrinus, galime teigti, kad organizacijos neišnaudoja šio auditorijos plėtros įrankio.

Trečias auditorijos analizei atlikti pateiktas klausimas: ar atsižvelgia į vartotojų poreikius, paprašyta pateikti pavyzdžių. Vienas iš tiriamų kultūros centrų: „*Taip. Deriname renginių laiką, pobūdį, bilietų kainas atsižvelgdami į klientų pageidavimus: daugumą renginių organizuojame nuo 19.00 val., organizuojame renginių įvairaus amžiaus žmonėms*“. Šis aspektas atsižvelgia į paslaugos kokybės ir prieinamumo gerinimą, kas pagal 2017 m. Lietuvoje atliktą tyrimą „Gyventojų dalyvavimas kultūroje ir pasitenkinimas kultūros paslaugomis“ sudaro 15 proc. Lietuvos gyventojų. Kitas kultūros centras, atsižvelgia į poreikius, pasiūlydami naują kultūrinę veiklą: „*Atsižvelgiant į kliento lūkesčius, pradėjome rengti kino vakarus, vasaros stovyklas vaikams, edukacines programas*“. Treti kultūros centrai atsižvelgia į poreikius analizuojant savo veiklą organizacijos viduje „*Nuolat kolektyvo rėmuose prieš ir po renginių darome refleksiją, kas buvo anąkart gerai, blogai, ką reikėtų keisti, kokia visuomenės nuomonė ir pan.*“, toks metodas padeda organizacijoms tobulinti renginio kokybę techniniu požiūriu, organizacinę struktūrą, nes organizacijos darbuotojai dažniausiai trūkumus įžvelgia tik savo darbo rėmuose. Įtraukiant į refleksiją lankytojus (auditoriją), renginio metu (arba po renginio) būtų gaunama konkretesnė ir aiškesnė informacija, kuri leistų matyti platesnį renginio kokybės vaizdą ir lankytojų lūkesčius.

Apibendrinus, šiuos klausimo atsakymus, galima teigti, kad organizacijos linkusios didesnę dėmesį kreipti į esamus lankytojus, bet ne ieškoti naujų lankytojų, kurie nesilanko kultūros veiklose pritraukimo.

Kultūros centrams buvo pateiktas klausimas, siekiant išsiaiškinti, kaip jie pritraukia naujus klientus, išryškėjo, kad organizacijos domisi naujovėmis: „*Stebime kultūros produktus teikiančias organizacijas, atrenkame menines programas, deramės dėl kainų, kviečiame į tikslinius renginius, ieškome pardavimų rinkoje naujovių.*“; keičia komunikacijos būdus: „*Skelbiame apie savo renginius, iniciatyvas žiniasklaidos priemonėmis*“; dėmesį sutelkia viešinimui: „*Maksimaliai išnaudojame visas reklamines pozicijas, didelį dėmesį skiriame viešinimui ir daug dirbame su bendruomene*“; veiklos diversifikavimu: „*Naujomis renginio formomis*“ [...] „*Prie 2 metus kultūros centre pradėjus veikti atvirai jaunimo erdvei, pradėjome daugiau bendrauti su jaunimu, atsižvelgiant į jų poreikius, pomėgius ir lūkesčius. Manytume, kad to pasekmė – surengta pirmoji jaunimo diena. Nauja tikslinė grupė – šeimos, auginančius*

mažamečius vaikus (sukūrėme Facebook grupę: tėvai – visuomeniniai patarėjai, kur konsultuojamės su tėvais dėl renginių dienų, patogaus laiko, programų pasirinkimo. Apibendrinus, galime daryti išvadą, kad trūksta organizacijose konkretaus pritraukimo plano, konkrečiam auditorijos tipui. Organizacijose taikomos bendros pritraukimo priemonės tiek esamiems tiek naujiems klientams.

Kultūros centrams buvo pateiktas klausimas, ar jie renka klientų duomenų bazę. Didžioji dalis respondentų atsakė neigiamai. Šis atsakymas parodo, kad organizacijos nelinkusios išnaudoti šią skaitmeninės rinkodaros priemonę. Pasiteiravus respondentų, kurie renka duomenų bazę, kokiomis priemonėmis jie tai atlieka, pasiskirstė į dvi kategorijas: „*Elektroninio pašto katalogų pagalba*“ [...] ir „*fiksuojame kiekvieno renginio lankomumą, darome atskirų amžiaus grupių ir socialiai jautrių grupių analizes*“. Abu variantai yra teisingi tik priklauso nuo renkamų duomenų informatyvumo. Kotleris ir Keller (2007) teigia, kad vartotojų duomenų bazėje kaupiama daugiau informacijos nei vartotojų adresų sąrašas, kurį paprastai sudaro vartotojo vardas, pavardė, adresas ir telefonų numeriai. Vartotojų duomenų bazėje renkami duomenys turėtų apimti informaciją apie vartotojo pirkimus, demografinius duomenis (amžius, pajamos, šeimos nariai, gimtadieniai), psichografiniai duomenys (veikla, pomėgiai, skonis), naudojamos komunikacinės priemonės ir kt. (Kotler, Keller 2007). Vartotojų duomenų bazės rinkimas labai svarbus organizacijai, kuri nori pažinti savo auditoriją (Kotler, Keller, 2007). Vartotojų duomenų bazė, suteikia dvejopą naudą: kaip komunikacijos priemonė teikiant informaciją apie organizacijos paslaugas ir pasiūlymus, bei padeda surinkti informaciją apie vartotoją.

Siekiant apibendrinti auditorijos analizę kultūros centruose, buvo pateiktas konkretus klausimas, į kokius klientus pastarieji orientuojasi. Šešiolika organizacijų nurodė: „*esamų klientų patenkinimą ir naujų klientų pritraukimą*“. Tik viena organizacija orientuojasi į naujų klientų pritraukimą. Tačiau apibendrinus, visus auditorijos analizės kategorijos gautus atsakymų duomenis galime teigti, kad organizacijos linkusios orientuotis tik į esamus klientus, nes analizuoja, esamų klientų lūkesčius, taiko joms pritaikytas komunikacines rinkodaros priemones. Darome išvadą, kad organizacijos labiau linkusios orientuotis į esamą auditoriją ir jų lūkesčių patenkinimą, bet nenaudoja jokių priemonių kad pritrauktų auditoriją kuri visiškai nesidomi kultūrinėmis paslaugomis, pagal autorius Bolo et al (2017) nustatytą auditorijos tipą - auditorija pagal nustebimą (angl. *Audience by Surprise*), kuriems dažniausiai kuriamos naujos paslaugos ir taikomos kultūrinio įtraukimo priemonės.

3.2.5 Organizacijos rinkodaros analizė

Organizacijos rinkodaros analizei atlikti, buvo išskiriamos trys subkategorijos: rinkodaros strategija, komunikacijos ir kainodaros analizė. Šia kategorija siekiama išsiaiškinti rinkodaros principų taikymą kultūros centrų veikloje nuo pamatų.

3.2.5.1 Rinkodaros strategija

Rinkodaros strategijos analizei atlikti, buvo pateikti keturi klausimai kultūros centrams (pateikti 1 Priede). Žvelgiant į nagrinėjamas organizacijas, svarbu buvo suprasti, organizacijų požiūrį į rinkodarą.

Šiam požiūriui išsiaiškinti buvo paprašyta, apibūdinti rinkodarą vienu sakiniu. Respondentų atsakymus galime suskirstyti į: šiuolaikinį požiūrį: „*Rinkos tyrimas, analizavimas, įmonės veiklos planavimas ir organizavimas*“ [...] „*kultūrinio produkto, turinčio paklausą sukūrimas ir reklama*“ [...] „*Tai kai išsiaiškini poreikius ir jų tenkinimui priimi tinkamus sprendimus, įgyvendinimo procesus, kurie padeda siekti įmonės tikslų, tinkamų sprendimų*“ [...] „*Rinkodara - tai įstaigos veiksmai, kuriais siekiama plėtoti abipusiai naudingus santykius su rinkos vartotojais. Sukurti ir pateikti rinkai vertingas paslaugas bei plėtot abipusiai naudingus santykius su rinkos vartotojais.*“ [...] „*Analizė, plėtra*“;

ir tradicinį (ankstesnis) požiūrį: „*Prekės ar idėjos vystymas ir jos pardavimas*“ [...] „*Priemonių sistema apimanti prekės ir paslaugos kelią nuo idėjos iki vartotojo*“, [...] „*Pardavimo strategijos organizavimas ir vykdymas*“, „*Pardavimo strategijos organizavimas*“ [...] „*Paslaugos ar prekės sukūrimas ir kuo didesnės auditorijos pasiekimas*“ [...] „*Lankytojų skatinimo strategijos organizavimas ir vykdymas*“.

Tęsiant rinkodaros nagrinėjimą organizacijose, buvo pasiteirauta, ar organizacija turi rinkodaros strategiją. Paaiškėjo, kad didžioji dalis organizacijų tokios strategijos neturi. Organizacijoms turinčioms strategijas buvo pateiktas klausimas, su kokiais iššūkiais susiduria, kurdami strategiją ir taktikas, įvardino: „*Maža auditorija, visur eina tie patys žiūrovai, nuolat reikia kurti arba pateikti kažką naujo „nematyto“*“ [...] „*Rinkodaros plano efektyvumo užtikrinimas*“. Pastarosios, strategiją kuria atsižvelgdamos į organizacijos finansines galimybes, auditorijos socialinį/ demografinį lauką, išsilavinimą, perkamąją galią, situacijos analizę, pokyčius, kultūros centro tikslus ir kt. Pasiteiravus organizacijų, kurios neturi rinkodaros strategijos, kokios priežastys trukdo turėti minėtą strategiją, buvo nustatytos trys priežastys: žmoniškųjų išteklių trūkumas, žinių trūkumas ir rinkodaros specialisto neturėjimas.

Darome išvadą, kad organizacijose nėra konkretaus rinkodaros apibrėžimo, o respondentai mažai įsigilinę į vyraujančią naują rinkodaros koncepciją, jos taikymą kultūros ir

meno organizacijose. Požiūris į tradicinį rinkodaros apibrėžimą, trukdo organizacijai pritaikyti naują rinkodaros sampratą, bei pasinaudoti jos priemonių pritaikymo nauda. Pirmoje šio darbo dalyje, nagrinėjant mokslinę literatūrą buvo padarytos išvados, kad rinkodara ir jos taikymas kultūros ir meno organizacijoms toks pat svarbus, kaip ir verslo organizacijai. Esamiems organizacijos darbuotojams trūksta žinių, ir kompetencijos rinkodaros strategijų kūrimui ir vykdymui, ir tam įtakos turi rinkodaros specialisto neturėjimas.

3.2.5.2 Komunikacijos analizė

Komunikacijos analizei atlikti, buvo pateikti du klausimai kultūros centrams (pateikti 1 Priede). Siekiant neatsilikti nuo naujausių tendencijų, labai svarbu auditorijas pasiekti jiems patogiais ir naudojamais kanalais. Apklausus organizacijas, pagal prioritetą išskirti šie pagrindiniai organizacijų komunikacijos kanalai (pateikta 11 lentelė): pagrindinis bendravimo su auditorija įrankis: socialiniai tinklai (Facebook, Instagram), antras pagal naudojimo dažnumą – dienraščiai (dažniausiai naudojami vietiniai, miesto laikraščiai), ir trečias pagal naudojimo dažnumą – radijas (vietinis miesto radijas), ketvirtas – respublikinė televizija respublikinė (šią priemonę, naudoja tik penki kultūros centrai), penktas – žurnalai.

11 lentelė.

Komunikacijos kanalų pasiskirstymas pagal kultūros centrų kategorijas. Šaltinis: parengė darbo autorė

Eil. nr.	Komunikacijos kanalas:	Visi kultūros centrai	Didžiųjų miestų kultūros centrai	Mažųjų miestų kultūros centrai	Miestelių kultūros centrai	Administraciniai teritoriniai vienetai
1.	Socialiniai tinklai (Facebook, Instagram)	17	3	6	6	2
2.	Dienraščiai	13	3	3	5	2
4.	Radija	6	0	2	3	1
5.	TV	5	2	1	2	0
6.	Žurnalai	2	0	1	0	1
7.	Kt.	5	2	3	0	0

Lentelėje nr. 11, kiti papildomi komunikacijos būdai yra miesto reklaminiai stendai ir ekranai, bei reklama „iš lūpų į lūpas“. Pagal vyraujančias tendencijas, galime teigti, kad organizacijos pasirenka tinkamas komunikacijos priemones. Tačiau, siekiant išsiaiškinti pasirinktų komunikacijos kanalų panaudojimo efektyvumą, reiktų gilesnio tyrimo šia tema.

3.2.5.3 Kainodaros analizė

Kaina – vienintelis marketingo komplekso elementas, nešantis pajamas (Kotler, Keller 2007). Siekiant išsiaiškinti kainodaros politiką, respondentams buvo pateikti du klausimai (pateikti 1 Priede). Respondentų buvo pasiteirauta, kaip sudaromos paslaugų kainos organizacijoje. Paaiškėjo, kad pati organizacija neturi didelės įtakos kainos sudarymo procese: „Pagal X rajono savivaldybės tarybos patvirtintus įkainius ir paslaugos įkainių apskaičiavimo formulę“, du kultūros centrai kainas sudaro naudodami formules: „Paslaugos savikaina + 20-50 proc.“, mažiausia dalis respondentų, atkreipdami dėmesį į lankytojus: „Atsižvelgus į klientų lūkesčius, Savivaldybės rekomendacijas, bendrą rajono žmonių pragyvenimo lygį, tyrimuose išsakytas pastabas“. Įgyvendinant kainų strategiją reikia sistemiškai „derinti“ kainas, atsižvelgiant į besikeičiančias išlaidas, pasiūlo ir paklausos santykį, konkurenciją ir t.t. (Stankaitis, 2018). Šis autoriaus pasiūlymas sunkiai pritaikomas kultūros ir meno organizacijoje, dėl institucinio veiklos reglamentavimo. Kainų nustatymas, ne visais atvejais priklauso pačios organizacijos kompetencijai. Bet koku atveju, galutinę kainos nustatymą tvirtina savivaldybės tarybos posėdyje. Nagrinėjant giliau kainodaros kontekste, respondentų paklausta, ar taiko lojalumo programas ir nuolaidas. Atsakymai pasiskirstė į tris kategorijas: didžioji dalis taiko nuolaidas, antra dalis netaiko ir trečia dalis taiko nuolaidas tik „Išimtiniais atvejais, didesnėms grupėms“. Kaip ir paslaugų kainos nustatymai, taip ir lojalumo programos ir nuolaidos turi būti patvirtintos tarybos posėdyje, kas apsunkina kultūros centrų kainodaros politiką.

Taip pat siekiant išsiaiškinti auditorijos plėtros priemonės – edukacijos, apibūdinimą organizacijoje, buvo paprašyta, tyrimo dalyvių įvardinti, kaip jie supranta edukacijos sąvoką. Gauti atsakymai didžiąja dalimi buvo vienodi: „Švietimas, lavinimas, auklėjimas“, kiti tai įvardino kaip „Pažintinius poreikius tenkinanti programa“, tretį „Kūrybinės dirbtuvės, kuriose renkasi konkrečia veikla suinteresuoti dalyviai“. Taip pat svarbu paminėti, kad visos tiriamos organizacijos, vykdo edukacinius užsiėmimus. Nors, tikslios ir išplėstinės kultūrinės edukacijos apibrėžties iki šiol nėra, tačiau, mūsų nagrinėjamos temos kontekste, šis terminas siekia, apibrėžti veiklas, kuriomis siekiama suteikti naujų žinių ir kultūrinių kompetencijų auditorijos tikslinėms grupėms, įskaitant ir tas, kurios nesidomi kultūrinėmis veiklomis ir socialiniu požiūriu yra silpnesnės, bei ugdyti jauną visuomenę domėtis kultūra. Remiantis minėtu edukacijos apibrėžimu, galime daryti išvadą, kad kultūros centrai orientuojasi į ugdymo įstaigoms suformuluotą edukacijos apibrėžimą bei taiko šią priemonę tik jaunos visuomenės pritraukimui. Toks požiūris sudaro kliūtis, kultūros centrams edukaciją naudoti, kaip auditorijos plėtros priemonę tikslinėms grupėms.

3.2.5.4 Organizacijos darbuotojų įsitraukimas

Literatūros analizės metu, buvo išryškintas vienas pagrindinių efektyvios auditorijos plėtros praktikų – organizacijos darbuotojų įsitraukimas į organizacijos veiklas. Todėl, respondentų buvo paprašyta įvertinti, kaip organizacijos veiklos skyriai dirba siekdami bendrų organizacijos tikslų įgyvendinimo. Apibendrinant duomenis, išryškėjo, kad organizacijos administravimo ir organizavimo skyriai labiausiai įsitraukia į organizacijos tikslų siekimą, o mažiausiai įsitraukia technikos ir ūkio skyriai. Kitas klausimas, siekė įvertinti, kaip organizacijos veiklos skyriai įsitraukia į veiklos viešinimui skirtas programas. Buvo nustatyta, kaip ir pastaruoju atveju labiausiai įsitraukia organizavimo skyrius, mažiausiai įsitraukia ūkio ir meno mėgėjų skyrius.

3.2.6 Tyrimo esminių rezultatų apibendrinimas

Apibendrinant atliktą tyrimą, tikslinga jį įvertinti nagrinėtos literatūros kontekste. Literatūros analizės metu buvo išskirtos trys pagrindinės efektyvios auditorijos plėtros praktikos: darbuotojų įsitraukimas į organizacijos tikslų siekimą, auditorijos segmentavimas, poreikių nustatymas, vartotojų įtraukimas ir edukacija.

Darbuotojų įsitraukimas:

Nustatyta, kad į organizacijos tikslų siekimą ir viešinimą linkę įsitraukti tik tiesiogiai su kultūros paslaugų kūrimu dirbantis personalas – kultūros vadybininkai, organizatoriai, mėgėjų meno skyriaus darbuotojai. O papildomas paslaugas teikiantys darbuotojai, ūkio ir technikos skyrius retais atvejais įsitraukia. Vadovaujantis garsiojo rusų teatro aktorius ir režisieriaus Konstantino Stanislavskio posakiu „teatras prasideda nuo rūbinės“ organizacijos turėtų įvertinti, kokios priežastys įtakoja darbuotojų neįsitraukimą, jas išanalizuoti ir priimti sprendimus, kaip šias priežastis pašalinti bei skatinti bendrą darbą. Darbuotojų įsitraukimas į organizacijos tikslų siekimą, yra vienas iš svarbiausių auditorijos plėtros praktikų, kurią siūlo naudoti autoriai Harlov (2014) ir Maitland (2000).

Auditorijos segmentavimas, poreikių tyrimas:

Buvo nustatyta, kad tokių tyrimų organizacijos nevykdo, arba vykdo labai retai. Nagrinėjant literatūrą buvo nustatyta, kad auditorijos segmentavimas, tyrimai taip pat yra viena svarbiausių auditorijos plėtros priemonių, kurios padeda suprasti vartotoją ir jo lūkesčius. Tokie tyrimai taip pat svarbūs tiriant ir vyraujančią rinką. Tik išryškinus šiuos faktorius, ir kuriant

pagal jų poreikius paslaugas, galima vartotoją pritraukti domėtis menu ir jo paslaugomis. Taip pat ištirta, kad organizacijos nelinkusios naudoti skaitmeninės rinkodaros įrankių – vartotojų duomenų bazės rinkimu. Pastarasis įrankis padeda tiesiogiai pasiekti vartotoją ir surinkti apie jį informaciją.

Vartotojų įsitraukimas ir edukacija:

Tyrimo metu paaiškėjo, kad visos kultūros organizacijos vykdo edukacines programas, kurios labiau orientuos į jaunos visuomenės švietimą ir lavinimą. Remiantis literatūros analizės metu išryškintą edukacijos funkciją, galime daryti išvadą, kad kultūros centrai orientuojasi į ugdymo įstaigoms suformuluotą edukacijos apibrėžimą. Toks požiūris sudaro kliūtis, išnaudoti edukacijos priemonę skatinant pritraukti naujus vartotojus.

IŠVADOS

1. Nagrinėjant mokslinę literatūrą, mokslinius straipsnius, tyrimus, studijas, teisės aktus ir įstatymus, pastebėta, kad kultūros sektoriui, kaip ir kitam verslo sektoriui yra svarbu prisitaikyti prie kintančių sąlygų, bei suvokti, kad jis ne tik kuria pridėtinę vertę visuomenei bet ir atneša ekonominę naudą. Šiame darbe buvo nagrinėjamas kultūros laukui būtinas aspektas – vartotojas, be kurio kultūros ir meno organizacijos praranda prasmę. Tik prisitaikius prie kintančių sąlygų, naudojant išbandytus metodus vadyboje ir rinkodaroje galimas kultūros organizacijų plėtojimas ir vartotojų pritraukimas. Priėmus faktą, kad kultūros ir meno organizacija tampa ekonomikos rinkos dalimi. Jos privalo įdiegti bei taikyti pastarosioms būdingus principus. Rinkodaros priemonių pritaikymas kultūros ir meno organizacijai ypač reikšmingas, kai kalbama apie šių organizacijų vartotojus. Objektyvus rinkodaros priemonių pritaikymas leidžia sistemingai ir tikslingai organizacijoms pasiekti vartotojus. Šiame darbe išryškinome, kad šiuolaikinės rinkodaros priemonės pritaikomos kultūros ir meno organizacijose, jeigu pastaroji siekia didinti vartotojų ratą, išsiaiškinti jų poreikius, ugdyti ir šviesti visuomenę. Išskyrėme pagrindinius rinkodaros aspektus, kuriuos galima pritaikyti kultūros ir meno organizacijai: rinkos tyrimai, segmentacija, vartotojų poreikių tyrimai, vartotojo elgesį lemiantys veiksniai, strateginė rinkodara.

Analizuojant literatūrą, išryškėjo, kad auditorijos plėtrai naudojamos priemonės glaudžiai siejasi su rinkodaros priemonėmis, randama sąsajų tarp siūlomų priemonių naudojimo. Šios sąsajos - rinkos tyrimai, kai tiriamos kitos meno organizacijos jų veikla ir pobūdis, auditorija ir dydis; segmentacija – auditorijos identifikavimas, demografinių, socialinių, psichologinių bruožų išryškinimas, rinkodaros strategijų kūrimas – auditorijos plėtros plano kūrimas. Taip pat svarbu pažymėti, kad auditorijos plėtros koncepcija išsivystė nuo rinkodaros veiksmų iki gilesnės auditorijos plėtros vizijos, kuri apima pagrindinius auditorijos plėtros tikslus: auditorijos išplėtimą, santykių gilinimą su auditorija, auditorijos diversifikavimą. Nagrinėjant literatūrą buvo aptarti trys auditorijos tipai (pagal įprotį, pasirinkimą, nustebimą), pažymėti jų išskirtiniai bruožai. Išryškinti keturi auditorijos ugdymo metodai: kultūrinis įtraukimas, išplėstoji rinkodara, skonio ugdymas, auditorijos edukacija. Bei šių priemonių tarpusavio junginiai ir naudojimo galimybės. Apibendrinant visus minėtus aspektus, ir literatūrą, buvo nustatyta, kad siekiant efektyvios auditorijos plėtros, organizacijai būtinas organizacijos darbuotojų bendro tikslo siekimas, auditorijos identifikavimas, segmentavimas, poreikių nustatymas, vartotojų įtraukimas ir edukacija. Darbe buvo analizuojama ir šių priemonių pritaikymas kultūros ir meno organizacijos veikloje.

2. Atliktas tyrimas kultūros centruose parodė, kad trūksta informacijos apie rinkodaros priemonių taikymo galimybes kultūros organizacijose. Taip pat, tyrimo metu nustatyta, kad rinkodaros sąvoka neapibrėžta, vertinama kritiškai, stokojama laiko rinkodaros strategijų kūrimui ir įgyvendinimui. Kultūros centrų veiklą reglamentuoja įvairūs įstatymai, bei jų pagrindinis steigėjas. Pastarieji turi ir teigiamų ir neigiamų savybių. Teigiamos savybės - steigėjas yra pagrindinis šių organizacijų finansavimo šaltinis. Tai sudaro galimybę organizacijoms savo veiklą ir paslaugas nukreipti kultūros politikos strateginiams planams įgyvendinti – teikti kultūrinės paslaugas visuomenei. Neigiamas aspektas - organizacijų kainodara, nuolaidų politika reglamentuojama teisės aktais, užkerta kelią greitai reaguoti į rinkos pokyčius. Taip pat nustatyta, kad organizacijos veiklos funkcijos perteklinės, jos siekdamos įgyventi visas kultūros centrams priskirtas funkcijas, stokoja laiko ir žinių kitų priemonių integravimui į organizacijos veiklą. Taip pat, atliktas tyrimas kultūros centruose parodė, kad organizacijos neįvertina rinkos, paviršutiniškai vertina kylančias konkurencines grėsmes, neatlieka auditorijos tyrimų, netaiko auditorijos segmentavimo priemonių, nerenka duomenų bazės. Neįvertindamos, kad kultūros sektorius tampa ekonomikos dalimi, netaiko ekonominiams subjektams naudojamų priemonių. Atliktas tyrimas, patvirtina kultūros sektoriaus darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo programos būtinumą. Ši programa, skatina tobulinti kultūros sektoriaus darbuotojų specialiąsias kompetencijas tokias kaip strateginis valdymas, auditorijų plėtra ir kt. (LR kultūros ministerija, 2020).

3. Išryškinus pagrindinius rinkodaros ir auditorijos plėtros aspektus, bei remiantis darbo autorės atliktu tyrimu Lietuvos kultūros centruose pateikti pasiūlymai: peržiūrėti organizacijos struktūrą, bei rasti galimybę sukurti rinkodaros specialisto etatą, įgalinti darbuotojus tobulinti specialiąsias kompetencijas, taikyti darbuotojų motyvacijos priemones, įtraukiant visus organizacijos darbuotojus į esminių organizacijos tikslų siekimą, pritaikyti pateiktus įrankius skirtus auditorijos tyrimams, segmentavimui atlikti.

PASIŪLYMAI

Įvertinus tyrimo rezultatus, pateikiami šie pasiūlymai kultūros centrų vadovams:

1. Atlikus tyrimą išryškėjo, kad kultūros centrų veikla stipriai reglamentuota įstatymais ir priklausoma nuo steigėjo, kadangi jis yra pagrindinis finansavimo šaltis. Neskaitant šio fakto, organizacijos struktūrą ir pareigybes nustatymas priklauso nuo įstaigos vadovo. Siūloma peržiūrėti organizacijos struktūrą ir perskirstyti kultūros centro darbuotojų pareigybes. Ir skirti 0,5 - 1,00 etato rinkodaros specialisto pareigybei sukurti.
2. Siekiant darbuotojų įsitraukimo į organizacijos tikslų bendrą siekimą, siūloma, skirti didesnę dėmesį darbuotojų kompetencijos ugdymui, nesusijusių su šių darbuotojų kvalifikacija. Skatinti, darbuotojus domėtis ir kitomis sritimis, pvz.: ūkio ir technikos specialistus, deleguoti į rinkodaros ar kt. seminarus. Siūloma du arba vieną kartą per metus (pagal finansines galimybes) organizuoti arba deleguoti organizacijos darbuotojus į seminarus kompetencijų tobulinimui rinkodaros srityje.
3. Siūloma įtraukti darbuotojus į kūrybinį procesą, išklausti jų pasiūlymus, rengti bendrus susirinkimus, taikyti „proto šturmo“ metodą susirinkimo metu, taip siekiant motyvuoti darbuotojus įsitraukti į bendro organizacijos tikslo siekimą. Siūloma pagal organizacijos veiklos pobūdį prieš planuojant naujus projektus ir paslaugas daryti visuotinį susirinkimą, į kurį kviešti dalyvauti visus organizacijos darbuotojus.
4. Atsižvelgiant, kad organizacijos neišnaudoja skaitmeninės rinkodaros įrankio – vartotojų duomenų bazės rinkimo, siūloma pradėti rinkti duomenų bazę priimtinais organizacijai būdais: fizinis - pateikti popierines duomenų anketas bilietų pardavimo vietose arba paslaugų teikimo vietose (prieš ir po projekto, renginio), skaitmeninis - internetiniame organizacijos puslapyje sukurti „Naujienlaiškių“ prenumeratos skiltį.
5. Įvertinus, kad organizacijos retai arba niekada nevykdo auditorijos tyrimų. Siūloma, reguliariai, vieną kartą į metus vykdyti esamos auditorijos poreikių tyrimus. Įvertinus šiuos duomenis, kurti strategijas joms pasiekti. Siūloma tyrimus pateikti vartotojų duomenų bazėje esantiems vartotojams, renginių metu, bilietų įsigijimo vietose, socialiniuose tinkluose (Facebook, Instagram). Socialinėje erdvėje vartotojams pateikti lengvai naudojamą anketą, kurią nemokamai galima sukurti Google Formos įrankiu pagalba (pridedama nuoroda https://www.google.com/intl/lt_lt/forms/about/).
6. Įvertinus, kad organizacijos linkusios naudotis socialinių tinklų komunikacijos kanalu „Facebook“. Siūloma pasinaudoti šios socialinės komunikacijos priemonės siūlomu įrankiu skirtu įvertinti auditorijos segmentus: pridedamas internetinis puslapis (

<https://www.facebook.com/business/insights/tools/audience-insights>). Naudojantis šiuo įrankiu, nustatyti tikslines auditorijas rinkoje.

7. Siūloma parengti auditorijos plėtros planą, pagal Didžiosios Britanijos auditorijos plėtros agentūros pateiktą - auditorijos plėtros vadovą (pridedama nuoroda: <<https://www.theaudienceagency.org/resources/guide-to-audience-development-planning>>).

LITERATŪRA

1. Alperytė, I. (2007). Kultūros rinkodara ir jos pritaikomumas kultūros įstaigų veikloje. Rinkodaros priemonių valdymas kultūros įstaigų veikloje: projekto „Lietuvos kultūros darbuotojų kvalifikacijos kėlimo plėtra“. P. 78-124.
2. American Marketing Association [AMA]. Prieiga per Internetą: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/> (žiūrėta 2020 11 24)
3. Arts Council England, (2004). Grants for the Arts. Prieiga per Internetą: <https://www.artscouncil.org.uk/document/audience-development-and-marketing-and-project-grants> (žiūrėta 2020 11 24)
4. Auditorijos plėtros agentūra (The Audience agency). Prieiga per Internetą: <https://www.theaudienceagency.org/> (žiūrėta 2020 11 24)
5. Australia Council, 2005. Support for the Arts Handbook. Prieiga per Internetą: www.ozco.gov.au/annualreport/ (žiūrėta 2020 11 24)
6. Bamford A., Wimmer M.,(2012). Audience building and the future Creative Europe Programme. European expert network on Culture (EENC) Short Report.
7. Bollo A., Milano Da C., Gariboldi A., et. al. (2017) Study on Audience Development. How to place audiences at the centre of cultural organisations. Final Report
8. Bučinskas, A., Pauliukevičiūtė, A., Raipa, A. (2009). Strateginis planavimas kultūros politikos įgyvendinimo kontekste. Tiltai Nr. 3. P. 1-15.
9. Buračas. R., Visuotinė lietuvių enciklopedija. Prieiga per internetą: <https://www.vle.lt/straipsnis/pozicionavimas/> (žiūrėta 2020 12 15)
10. Cambridge Dictionary. (2020) Cambridge University Press. Prieiga per Internetą: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/collector> (žiūrėta 2020 10 15)
11. Cannolly, P., Hinand Cady, M., (2001). Increasing Cultural Participation: An Audiance Development planning handbook for presenters, producers and their collaborators. Wallace-Reader's Digest Funds.
12. Diggle, K. (1984). Guide to Arts Marketing: The Principles and Practice of Marketing as They Apply to the Arts. London: Rihnegold.
13. Dudenas, R., (2006). Rinkodara. Šiaulių krašto vadybos, teisės ir kalbų kolegija: Lucilijus
14. Harlow, B. (2014). The Road to Results: Effective practices for building art audiences. New York: The Wallance Foundation
15. Houseworth, A., (2017). The Experts' Guide to Marketing the Arts. Americans for the Arts.
16. Juzefovičius, R. (2015). Istorinės atminties ir Lietuvos kultūros rinkodara. Tarpdalykiniai kultūros tyrimai. Nr. 2. P.10-22.

17. Kaiser, M., M. (2013). The Cycle. A practical approach to managing arts organizations. Brandeis University Press.
18. Kalanta, M., Naujokaitytė, R., Jasienė, G. et al (2017). Lietuvos teatrų rinkodara: būklė ir rekomendacijos. Vilnius
19. Kawashima, N. (2000). Research: Beyond the Division of Attenders vs Non-attenders: a study into audience development in policy and practice. University of Warwick: Centre for Cultural Policy Studies
20. Kinčinitis. V. (2013). Kultūros ir meno rinka pokyčių visuomenėje. Kultūros morfologija ir dinamika. Inter-studia humanitatis. Vilnius: BMK leidykla. Nr. 15. P. 69-84.
21. Kotler. P., Keller L., K., (2007). Marketingo valdymo pagrindai. Klaipėda: „Logitema“
22. Kotler, P. (2010). Rinkodara pagal Kotlerį: kaip sukurti sėkmę rinkoje ir joje dominuoti. Vilnius: Alma litera.
23. Kūrybiška Europa Kultūra. (2019). Bendradarbiavimo projektai. Prieiga per Internetą: <<http://kurybiskaeuropa.eu/kultura/bendradarbiavimo-projektai>> (žiūrėta 2020 10 14)
24. Lietuvos Nacionalinis kultūros centras. (2020). Prieiga per Internetą: <<https://www.lnkc.lt/go.php/lit/Kulturos-centrai/30>> (žiūrėta 2020 12 20)
25. Lietuvos oficialios statistikos portalas. (2020). Prieiga per Internetą: <https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?indicator=S3R166#/> (žiūrėta 2020 01 07)
26. Lietuvos Respublikos Kultūros ministerija. (2017) Gyventojų dalyvavimo kultūroje ir pasitenkinimo kultūros paslaugomis tyrimo ataskaita. Prieiga per Internetą: <<http://lrkm.lrv.lt/lt/teisine-informacija/tyrimai-ir-analizes/atlikti-tyrimai-analizes-galimybiu-studijos>> (žiūrėta 2020 10 27)
27. Lietuvos Respublikos Kultūros ministerija. Tolygios kultūrinės raidos įgyvendinimo regionuose tvarkos aprašas. (2018). Prieiga per Internetą: <<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/b428e8506f4011e89bb0cb50d0500eab?jfwid=q8i88lp51>> (žiūrėta 2020 10 27)
28. Lietuvos Respublikos Kultūros ministerija (2019). LR kultūros politikos pagrindų įstatymas. Prieiga per Internetą: <<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAP/d4dda730fbb111e993cb8c8daaf8ff8a>> (žiūrėta 2020 10 27)
29. Lietuvos Respublikos Seimas. (2004). LR kultūros centrų įstatymas. Prieiga per Internetą: <<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.238644>> (žiūrėta 2020 10 27)
30. Lietuvos Respublikos Seimas. (2010). Lietuvos kultūros politikos kaitos gairės. Prieiga per Internetą: <<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.377620>> (žiūrėta 2020 10 24)

31. Lietuvos Respublikos Seimas. (2020). Kultūros sektoriaus darbuotojų 2020–2022 metų kvalifikacijos tobulinimo programa. Prieiga per Internetą: https://e-seimas.lrs.lt/rs/legalact/TAD/a0ef9bb0789111eaa38ed97835ec4df6/#_ftnref3 (žiūrėta 2021 01 03)
32. Lipps, B., (2015), Culture Shift: Creative Leadership for Audience – Centric Performing Art Organisations.
33. Maitland, H., (2000), A Guide to Audience Development, 2 nd ed. London: Art Council of England.
34. Mihelj, S. (2015). Audience History as a history of Ideas: towards a transnational history. European Journal of Communication, 30 (1). P. 22-35
35. Minkštimienė, K. G., Stoškutė, N., (2015). Edukacija Lietuvos teatruose ir muziejuose. Kolektyvinė monografija: Komunikuoti kultūra: Institucijos, strategijos, auditorijos. Vytauto Didžiojo universitetas, Kaunas: Versus Aureus. P. 357-383.
36. Mohamed, SA Ali, Ramya, N. (2016). Factors affecting consumer buying behavior. International Journal of Applied Research. Nr. 2 (10). P. 76-80.
37. Morris Hargreaves McIntyre. Prieiga per Internetą: <https://mhminsight.com/articles/audience-development-2957> (žiūrėta 2020 11 24)
38. Paylab Date Research. (2019). What skills are most in demand among Marketing employees? Prieiga per Internetą: <https://www.paylab.com/newsroom/what-skills-are-most-in-demand-among-marketing-employees/50535> (žiūrėta: 2020 12 15)
39. Pauliukevičiūtė, A. (2010). Viešojo ir privataus sektoriaus partnerystė bei kultūros valdymas. Viešojo politika ir administravimas, Nr. 32. P. 61-73.
40. Pranulis, V., A. Pajuodis, A., Urbonavičius, S., Virvilaitė, R., (1999), Marketingas. Vilnius: Eugrimas
41. Remeika, A. (2013). Reklamos kampanijų kūrimas ir valdymas: pažingsniui nuo pradinio rinkos tyrimo iki reklamos poveikio įvertinimo. Klaipėda: VšĮ Socialinių mokslų kolegija
42. Rogers, R. (1998). Audience development, collaborations between Education and marketing. London: Arts Council of England
43. Sacco, L. P. (2011). Culture 3.0: A new perspective for the EU 2014-2020 structural funds programming. European expert network on Culture (EENC) Paper.
44. Siudikienė, D., (2012). Auditorijos sampratos paradigmų kaita. Informacijos mokslai. Komunikacijos mokslai. Vilnius: Vilniaus universitetas.
45. Staniškytė, J., (2013). Auditorijų plėtra: tarp teorinių koncepcijų ir Lietuvos teatro realybės. Filosofija Lietuvoje. II. Varia. P. 135-141.

46. Stankaitis, R. (2018). Rinkodaros pagrindai. Vilnius: Lietuvos edukologijos universiteto leidykla.
47. Verikienė, J., Jonikova, V., Olšauskė, D., et al., (2017). Gyventojų dalyvavimas kultūroje ir pasitenkinimas kultūros paslaugomis. Galutinė tyrimo ataskaita. (Lietuvos Respublikos kultūros ministerijos užsakomojo tyrimo ataskaita)
48. Vijeikis, J. (2003). Rinkodara: nuo klasikinės teorijos iki šiuolaikinio pritaikymo. Vilnius: Rosma.
49. Visuotinė Lietuvių Enciklopedija. Prieiga per Internetą: <https://www.vle.lt/straipsnis/poindustrine-visuomene/> (žiūrėta 2020 11 24)
50. Vyriausybės kanceliarijos Administracinis departamentas. (2006). Konvencija dėl kultūros raiškos įvairovės apsaugos ir skatinimo.
51. Webster, J., Phalen, F., P. 2009. The Mass Audiance, Rediscovering the Dominant Model. New York and London. Routledge.

PRIEDAI

1 priedas

Pusiaus struktūrizuoto interviu klausimai kultūros centrų rinkodaros specialistams arba organizacijų direktoriams

1. Kultūros centro pavadinimas _____
2. Nurodykite savo pareigų pobūdį _____

Kategorija	Subkategorija	Klausimas
Situacijos analizė	Rinka ir jos subjektai	1. Kokie yra jūsų pagrindiniai konkurentai?
Organizacijos analizė	Organizacijos veiklos formavimas	2. Kokie pagrindiniai jūsų įstaigos finansavimo šaltiniai? 3. Kokie jūsų organizacijos tikslai?
	Personalo valdymas	4. Kiek jūsų organizacijoje dirba darbuotojų? 5. Ar jūsų organizacijoje yra rinkodaros specialistas? Jei ne, kas šias funkcijas atlieka? 6. Ar yra poreikis jūsų organizacijoje turėti rinkodaros specialistą? 6.1. Kokios priežastys neleidžia turėti rinkodaros specialisto? 7. Kokias funkcijas rinkodaros specialistas (ar kitas asmuo atliekantis šias funkcijas) atlieka jūsų organizacijoje?
	Organizacijos lankomumo analizė	8. Kiek klientų sulaukia jūsų organizacija per metus? 9. Ar esate patenkinti esamu lankomumu?
Auditorijos analizė	Vartotojų identifikavimas	10. Koks yra jūsų organizacijos kliento portretas? 11. Ar atliekate auditorijos identifikavimo, poreikių tyrimus? Jei taip, kaip dažnai juos atliekate? Kada paskutinį kartą atlikote tyrimą? 11.1. Jei ne, kodėl neatliekate tokių tyrimų? Priežastys: Neturime poreikio, laiko stoka ir kt. 12. Ar atsižvelgiate į kliento lūkesčius? Kaip? Kokius pavyzdžius galite pateikti? 13. Kaip jūs pritraukiate naujus klientus? 14. Ar renkate klientų duomenų bazę? 15. Kokiomis priemonėmis plečiate auditorijos duomenų bazę? 16. Jūsų organizacija labiau orientuojasi į esamų klientų lūkesčių patenkinimą ar naujų klientų pritraukimą?
Organizacijos rinkodara	Rinkodaros strategija	17. Kas yra rinkodara? Vienu sakiniu apibūdinkite. 18. Ar jūsų organizacija turi rinkodaros strategiją? 19. Kuo vadovaudamiesi kuriate organizacijos strategiją? 20. Pagrindinės problemos kylančios formuojant rinkodaros strategijas ir taktikas?
	Komunikacijos analizė	20. Kokie pagrindiniai jūsų komunikacijos kanalai (TV, radijas, dienraščiai, žurnalai, soc. tinklai ir kt.)? 21. Kokias socialiniais tinklais naudojasi jūsų

		organizacija? Facebook, Instagram, Twitter? 22. Kokį procentą finansinių išteklių skiriate viešinimui? (nuo paslaugos bendros sąmatos)	
	Kainodaros analizė	23. Kaip sudaromos paslaugų kainos jūsų organizacijoje? 24. Ar taikote lojalumo programas, nuolaidas bilietams?	
		25. Ar jūsų organizacijoje vyksta edukaciniai užsiėmimai? 26. Kaip suprantate edukacijos sąvoką? Apibūdinkite vienu sakiniu.	
	Papildomi klausimai	27. Įvertinkite kaip, jūsų organizacijos skyriai dirba siekdami bendrų organizacijos tikslų įgyvendinimo?	
		Skyrius:	Vertinimas: Blogai, vidutiniškai, gerai, labai gerai, puikiai)
		Organizavimo Vadybininkų Meno mėgėjų Administravimo Techninio aptarnavimo Ūkio	
		28. Ar jūsų organizacijos darbuotojai įsitraukia į viešinimui skirtas programas? Asmeniškai, savo noru, prisideda prie sklaidos skatinimo. (Atsakymai:)	
		Skyrius:	Vertinimas: retai, kartais, taip, ne
		Organizavimo Vadybininkų Meno mėgėjų Administravimo Techninio aptarnavimo Ūkio	

Pusiau struktūrizuoto interviu klausimai kultūros centrų rinkodaros specialistams arba organizacijų direktoriams

Interviu metu gauti duomenys dėl konfidencialumo nuasmeninti, identifikuojami duomenys pažymėti „X“.

1. Kultūros centro atstovas nr. 1
2. Nurodykite savo pareigų pobūdį Organizacijos direktorius

Kategorija	Klausimas
Situacijos analizė	1. Kokie yra jūsų pagrindiniai konkurentai? Bibliotekos, muziejai, privatūs žaidimų kambariai, greta tik 6 km atstumu esantis Birštonas.
Organizacijos analizė	2. Kokie pagrindiniai jūsų įstaigos finansavimo šaltiniai? Miesto savivaldybė, Lietuvos kultūros taryba. 3. Kokie jūsų organizacijos tikslai? Iš NUOSTATŲ: 11. Kultūros centro veiklos tikslai: 11.1. puoselėti, kurti ir plėtoti etninę ir mėgėjų meno kultūrą bei tradicijas; 11.2. sudaryti sąlygas kiekvienam bendruomenės nariui dalyvauti kūrybinėje, meninėje veikloje; 11.3. pristatyti mėgėjų meno kolektyvų veiklą; 11.4. ugdyti, formuoti ir tenkinti visuomenės poreikį profesionaliam ir mėgėjų menui, etninei kultūrai. Strateginiai: 1. Sudaryti sąlygas žmogaus kūrybinei raiškai ir visapusiškai asmenybės raidai, plėtoti kultūrinės veiklos pasirinkimo galimybes vietos gyventojams bei atvykstantiems svečiams ir turistams; 2. Sukurti patrauklias ir saugias kultūrinės veiklos bei poilsio sąlygas; 3. Vykdyti kryptingą veiklą, siekiant X viešųjų ryšių stiprinimo, įvaizdžio gerinimo ir reklamos priemonių efektyvumo 4. Kiek jūsų organizacijoje dirba darbuotojų? 34. 5. Ar jūsų organizacijoje yra rinkodaros specialistas? Jei ne, kas šias funkcijas atlieka? Šiuo metu ne. 6. Ar yra poreikis jūsų organizacijoje turėti rinkodaros specialistą? Taip. 6.1. Kokios priežastys neleidžia turėti rinkodaros specialisto? Šiuo metu etatų trūkumas, tačiau neatmetame galimybės keisti organizacijos struktūrą. 7. Kokias funkcijas rinkodaros specialistas (ar kitas asmuo atliekantis šias funkcijas) atlieka jūsų organizacijoje? 5. Šias pareigas einantis darbuotojas vykdo šias funkcijas: 5.1. planuoja ir įgyvendina įvairias rinkodaros kampanijas bei renginius, padedančius didinti lankytojų skaičių X renginiuose ir mėgėjų meno kolektyvuose; 5.2. ieško papildomų finansavimo šaltinių 5.3. rengia reklaminius tekstus, kitas reklamos priemones; 5.4. bendradarbiauja su kitais kultūros ir meno darbuotojais, ieškant bendrų reklamos priemonių sprendimų, konsultuoja mėgėjų meno kolektyvų vadovus dėl kolektyvų veiklos viešinimo, patrauklumo didinimo; 5.5. taiko efektyvias priemones didinančias X kultūros ir laisvalaikio centro interneto svetainės lankytojų, socialinio tinklo Facebook sekėjų skaičių; 5.6. ieško netradicinių reklamos priemonių, taiko skirtingus

	komunikacijos kanalus; 5.7. savarankiškai atlieka ir/ar dalyvauja atliekant gyventojų kultūrinių poreikių tyrimus;
	8. Kiek klientų sulaukia jūsų organizacija per metus? Ar esate patenkinti esamu lankomumu? 48680. Ne.
Auditorijos analizė	9. Koks yra jūsų organizacijos kliento portretas? Šiuo metu - daugiausia moteris – virš 50 metų, pageidautina didinti – moteris/vyras, auginantis mažamečius vaikus, paaugliai ir jaunimas 14–29 m. 10. Ar atliekate auditorijos identifikavimo, poreikių tyrimus? Jei taip, kaip dažnai juos atliekate? Kada paskutinį kartą atlikote tyrimą? Jei ne, kodėl neatliekate tokių tyrimų? Išsamesnį, susijusį ne su vienu rūpimu klausimu, atlikome 2018 m. ir ruošiamės atlikti dabar. 11. Ar atsižvelgiate į kliento lūkesčius? Kaip? Kokius pavyzdžius galite pateikti? Atsižvelgiant į kliento lūkesčius, pradėjome rengti kino vakarus, vasaros stovyklas vaikams, edukacines programas. 12. Kaip jūs pritraukiate naujus klientus? Prieš 2 metus kultūros centre pradėjus veikti atvirai jaunimo erdvei, pradėjome daugiau bendrauti su jaunimu, atsižvelgti į jų poreikius, pomėgius ir lūkesčius. Manytume, kad to pasekmė – surengta pirmoji jaunimo diena. Nauja tikslinė grupė – šeimos, auginančios mažamečius vaikus (sukūrėme Facebook grupę: tėvai-visuomeniniai patarėjai, kur konsultuojamės su tėvais dėl renginių dienų, patogaus laiko, programų pasirinkimo. Ši veikla buvo pradėjusi visai neblogai megztis, tačiau karantinas gerokai pristabdė. 13. Ar renkate klientų duomenų bazę? Ne. 14. Kokiomis priemonėmis plečiate auditorijos duomenų bazę? Tiesioginės rinkodaros el. paštu ar telefonu nevykdome. Kaip ir minėjau anksčiau buriame tik grupes pagal interesus socialiniame tinkle Facebook. 15. Jūsų organizacija labiau orientuojasi į esamų klientų lūkesčių patenkinimą ar naujų klientų pritraukimą? Esamų klientų lūkesčių patenkinimą ir naujų klientų pritraukimą
Organizacijos rinkodara	16. Kas yra rinkodara? Vienu sakiniu apibūdinkite. Kultūrinio produkto, turinčio paklausą sukūrimas ir reklama. 17. Ar jūsų organizacija turi rinkodaros strategiją? Ne. 18. Kuo vadovaudamiesi kuriate organizacijos strategiją? Vadovaudamiesi nacionaline kultūros politika ir atsižvelgdami į apklausų duomenimis, netikėtai išryškėjusius klientų lūkesčius (mėginame suderinti). 19. Pagrindinės problemos kylančios formuojant rinkodaros strategijas ir taktikas? Rinkodaros žinių trūkumas.
	20. Kokie pagrindiniai jūsų komunikacijos kanalai (TV, radijas, dienraščiai, žurnalai, soc. tinklai ir kt.)? Socialiniai tinklai, vietos žiniasklaida. 21. Kokias socialiniais tinklais naudojasi jūsų organizacija? Facebook, Instagram, Twitter? Facebook. 22. Kokį procentą finansinių išteklių skiriate viešinimui? (nuo paslaugos bendros sąmatos) <10 proc.

	23. Kaip sudaromos paslaugų kainos jūsų organizacijoje? Pagal X rajono savivaldybės tarybos patvirtintus įkainius ir paslaugos įkainių apskaičiavimo formulę.	
	24. Ar taikote lojalumo programas, nuolaidas bilietams? Biudžetiniame sektoriuje tai sunkiai įsivaizduojama teisiškai.	
	25. Ar jūsų organizacijoje vyksta edukaciniai užsiėmimai? Kaip suprantate edukacijos sąvoką? Apibūdinkite vienu sakiniu. Taip. Pažintinius poreikius tenkinanti programa.	
Papildomi klausimai	26. Įvertinkite kaip, jūsų organizacijos skyriai dirba siekdami bendrų organizacijos tikslų įgyvendinimo?	
	Skyrius:	Vertinimas: Blogai, vidutiniškai, gerai, labai gerai, puikiai)
	Organizavimo Vadybininkų Meno mėgėjų Administravimo Techninio aptarnavimo Ūkio	Gerai
		Gerai
		Gerai
		Gerai
		Gerai
		Gerai
	27. Ar jūsų organizacijos darbuotojai įsitraukia į viešinimui skirtas programas? Asmeniškai, savo noru, prisideda prie sklaidos skatinimo.	
	Skyrius:	Vertinimas: retai, kartais, taip, ne
	Organizavimo Vadybininkų Meno mėgėjų Administravimo Techninio aptarnavimo Ūkio	Taip
		Taip
		Taip
		Ne
		Ne
		Ne

1. Kultūros centro atstovas nr. 2
2. Nurodykite savo pareigų pobūdį Rinkodaros specialistas

Kategorija	Klausimas
Situacijos analizė	1. Kokie yra jūsų pagrindiniai konkurentai? Koncertų salės, teatrai, muziejai.
Organizacijos analizė	2. Kokie pagrindiniai jūsų įstaigos finansavimo šaltiniai? Miesto savivaldybė, Lietuvos kultūros ministerija, Lietuvos kultūros taryba
	3. Kokie jūsų organizacijos tikslai? Kultūrinių veiklų organizavimas X miesto bendruomenei.
	4. Kiek jūsų organizacijoje dirba darbuotojų? 43
	5. Ar jūsų organizacijoje yra rinkodaros specialistas? Jei ne, kas šias funkcijas atlieka? Taip.
	6. Ar yra poreikis jūsų organizacijoje turėti rinkodaros specialistą? Taip.
	7. Kokias funkcijas rinkodaros specialistas (ar kitas asmuo

	atliekantis šias funkcijas) atlieka jūsų organizacijoje? Socialinių tinklų priežiūra, puslapio priežiūra, tekstų ruošimas, renginių viešinimas įvairiose platformose, dizaino darbų derinimas su grafikos dizaineriais, spaudos ruošimas, užsakymas ir pan.	
	8. Kiek klientų sulaukia jūsų organizacija per metus? Ar esate patenkinti esamu lankomumu? Apie 80 tūkst. Ne.	
Auditorijos analizė	9. Koks yra jūsų organizacijos kliento portretas? Labai platu. Nuo Mariaus Pinigio ruošiamų judesio užsiėmimų kūdikiams iki renginių senjorams. 10. Ar atliekate auditorijos identifikavimo, poreikių tyrimus? Jei taip, kaip dažnai juos atliekate? Kada paskutinį kartą atlikote tyrimą? Taip. Po vieną tyrimą į metus. 11. Ar atsižvelgiate į kliento lūkesčius? Kaip? Kokius pavyzdžius galite pateikti? Taip. Analizuojame apklausas, stengiamės inicijuoti lankytojų aktualesnius renginius metų bėgyje. 12. Kaip jūs pritraukiate naujus klientus? Išlaikydami santykį nuo profesionalaus iki mėgėjų meno, kviečiame įvairius kūrėjus supažindinti bendruomene su savomis veiklomis. 13. Ar renkate klientų duomenų bazę? Kokiomis priemonėmis plečiate auditorijos duomenų bazę? Taip. Fiksuojame kiekvieno renginio lankomumą, darome atskirų amžiaus grupių ir socialiai jautrių grupių analizes. 14. Jūsų organizacija labiau orientuojasi į esamų klientų lūkesčių patenkinimą ar naujų klientų pritraukimą? Naujų klientų pritraukimą ir esamų klientų patenkinimą	
Organizacijos rinkodara	15. Kas yra rinkodara? Vienu sakiniu apibūdinkite. Lankytojų skatinimo strategijos organizavimas ir vykdymas.	
	16. Ar jūsų organizacija turi rinkodaros strategiją? Taip.	
	17. Kokie pagrindiniai jūsų komunikacijos kanalai (TV, radijas, dienraščiai, žurnalai, soc. tinklai ir kt.)? Dienraščiai, socialiniai tinklai, radijas, Miesto ekranai, stendai ir pan.	
	18. Kokias socialiniais tinklais naudojasi jūsų organizacija? Facebook, Instagram, Twitter? Facebook, Instagram, LinkedIn.	
	19. Kokį procentą finansinių išteklių skiriate viešinimui? (nuo paslaugos bendros sąmatos) <10 proc.	
	20. Kaip sudaromos paslaugų kainos jūsų organizacijoje? Kainos tvirtinamos miesto tarybos posėdžiuose.	
Papildomi klausimai	21. Ar taikote lojalumo programas, nuolaidas bilietams? Taip	
	22. Ar jūsų organizacijoje vyksta edukaciniai užsiėmimai? Kaip suprantate edukacijos sąvoką? Apibūdinkite vienu sakiniu. Taip. Kūrybinės dirbtuvės, kuriose renkasi konkrečia veikla suinteresuoti dalyviai.	
	23. Įvertinkite kaip, jūsų organizacijos skyriai dirba siekdami bendrų organizacijos tikslų įgyvendinimo?	
	Skyrius:	Vertinimas: Blogai, vidutiniškai, gerai, labai gerai, puikiai)
	Organizavimo	Puikiai

	Vadybininkų Meno mėgėjų Administravimo Techninio aptarnavimo Ūkio	Puikiai
		Puikiai
		Puikiai
		Puikiai
		Puikiai
	24. Ar jūsų organizacijos darbuotojai išitraukia į viešinimui skirtas programas? Asmeniškai, savo noru, prisideda prie sklaidos skatinimo.	
	Skrydis:	Vertinimas: retai, kartais, taip, ne
	Organizavimo Vadybininkų Meno mėgėjų Administravimo Techninio aptarnavimo Ūkio	Taip
		Taip
		Taip
		Taip
		Taip
		Taip

1. Kultūros centro atstovas nr. 3
2. Nurodykite savo pareigų pobūdį Organizacijos direktorius

Kategorija	Klausimas
Situacijos analizė	1. Kokie yra jūsų pagrindiniai konkurentai? Bibliotekos.
Organizacijos analizė	2. Kokie pagrindiniai jūsų įstaigos finansavimo šaltiniai? Miesto savivaldybė, Lietuvos kultūros taryba
	3. Kokie jūsų organizacijos tikslai? Organizuoti kultūringo laisvalaikį ir pramogas X savivaldybėje gyvenantiems piliečiams
	4. Kiek jūsų organizacijoje dirba darbuotojų? 26
	5. Ar jūsų organizacijoje yra rinkodaros specialistas? Jei ne, kas šias funkcijas atlieka? Nėra. Šias funkcijas dalinasi direktorius, direktoriaus pavaduotoja organizaciniais reikalais, renginių organizatorė, renginių vadybininkė ir etnografė.
Auditorijos analizė	6. Ar yra poreikis jūsų organizacijoje turėti rinkodaros specialistą? Kokios priežastys neleidžia turėti rinkodaros specialisto? Taip. Kultūros centro aptarnaujama auditorija yra maža, todėl tokio specialisto mūsų etatų sąrašė nenumatyta.
	7. Kokias funkcijas rinkodaros specialistas (ar kitas asmuo atliekantis šias funkcijas) atlieka jūsų organizacijoje? Organizuoja reklamos sklaidą regione: platina plakatus, viešina informaciją internete, derasi su tiksliniais vartotojais, bendruomenėmis, grupėmis.
	8. Kiek klientų sulaukia jūsų organizacija per metus? Ar esate patenkinti esamu lankomumu? 7000 -10000. Ne.
Auditorijos analizė	9. Koks yra jūsų organizacijos kliento portretas? X savivaldybės demografinė pozicija yra nuo 40m. jaunimo iki 25m. čia yra 5-7%.

	10. Ar atliekate auditorijos identifikavimo, poreikių tyrimus? Jei taip, kaip dažnai juos atliekate? Kada paskutinį kartą atlikote tyrimą? Jei ne, kodėl neatliekate tokių tyrimų? Priežastys: Neturime poreikio, laiko stoka ir kt. Dar nevykdėme tokio tyrimo. Man pradėjus dirbti šiose pareigose, nebuvo toks tyrimas atliktas, o atsitikus COVID-19 pandemijos pasekmėms nėra galimybių tai įvykdyti. 11. Ar atsižvelgiate į kliento lūkesčius? Kaip? Kokius pavyzdžius galite pateikti? Neuvo vykdytas poreikio tyrimas. Ruošėmės, bet nespėjom. 12. Kaip jūs pritraukiate naujus klientus? Naujais renginiais, naujų atlikėjų vardais ir veidais 13. Ar renkate klientų duomenų bazę? Kokiomis priemonėmis plečiate auditorijos duomenų bazę? Taip. Elektroninio pašto katalogų pagalba 14. Jūsų organizacija labiau orientuojasi į esamų klientų lūkesčių patenkinimą ar naujų klientų pritraukimą? Esamų klientų lūkesčių patenkinimą ir naujų klientų pritraukimą	
Organizacijos rinkodara	15. Kas yra rinkodara? Vienu sakiniu apibūdinkite. Nesąmonė 16. Ar jūsų organizacija turi rinkodaros strategiją? Kuo vadovaudamiesi kuriate organizacijos strategiją? Taip. Atsižvelgiam į finansines galimybes, auditorijos socialinį/demografinį lauką, išsilavinimą, perkamąją galią. 17. Pagrindinės problemos kylančios formuojant rinkodaros strategijas ir taktikas? Maža auditorija, visur eina tie patys žiūrovai, nuolat reikia kurti arba pateikti kažką naujo "nematyto"	
	18. Kokie pagrindiniai jūsų komunikacijos kanalai (TV, radijas, dienraščiai, žurnalai, soc. tinklai ir kt.)? Socialiniai tinklai, VBS (Viena boba sakė). 19. Kokias socialiniais tinklais naudojasi jūsų organizacija? Facebook, Instagram, Twitter? Facebook. 20. Kokį procentą finansinių išteklių skiriate viešinimui? (nuo paslaugos bendros sąmatos) <10 proc.	
	21. Kaip sudaromos paslaugų kainos jūsų organizacijoje? Deriname paklausos ir pasiūlos balansą 22. Ar taikote lojalumo programas, nuolaidas bilietams? Taip	
	23. Ar jūsų organizacijoje vyksta edukaciniai užsiėmimai? Kaip suprantate edukacijos sąvoką? Apibūdinkite vienu sakiniu. Taip. Mokymas mokytis	
Papildomi klausimai	24. Įvertinkite kaip, jūsų organizacijos skyriai dirba siekdami bendrų organizacijos tikslų įgyvendinimo?	
	Skyrius:	Vertinimas: Blogai, vidutiniškai, gerai, labai gerai, puikiai)
	Organizavimo	Gerai
	Vadybininkų	Gerai
	Meno mėgėjų	Gerai
	Administravimo	Gerai

	Techninio aptarnavimo Ūkio	Gera
		Gera
	25. Ar jūsų organizacijos darbuotojai išitraukia į viešinimui skirtas programas? Asmeniškai, savo noru, prisideda prie sklaidos skatinimo.	
	Skyrius:	Vertinimas: retai, kartais, taip, ne
	Organizavimo	Taip
	Vadybininkų	Taip
	Meno mėgėjų	Taip
	Administravimo	Taip
	Techninio aptarnavimo Ūkio	Taip
		Taip

1. Kultūros centro atstovas nr. 4
2. Nurodykite savo pareigų pobūdį Organizacijos direktorius

Kategorija	Klausimas
Situacijos analizė	1. Kokie yra jūsų pagrindiniai konkurentai? Bibliotekos, muziejai, nevyriausybinės organizacijos, neformaliojo ugdymo institucijos
Organizacijos analizė	2. Kokie pagrindiniai jūsų įstaigos finansavimo šaltiniai? Miesto savivaldybė, Lietuvos kultūros taryba, Lietuvos kultūros ministerija, Lietuvos nacionalinis kultūros centras, verslo įmonės, asmeninės lėšos
	3. Kokie jūsų organizacijos tikslai? Kultūros centras yra savivaldybės biudžetinė įstaiga, kuri savo veikla puoselėja etninę kultūrą, mėgėjų meną, kuria įvairias menines, pramogines programas, plėtoja švietėjišką (edukacinę) veiklą, vykdo neformalųjį vaikų ir suaugusiųjų švietimą, kitaip tenkina rajono bendruomenės kultūrinius poreikius, organizuoja profesionalaus meno sklaidą, atstovauja rajoną Dainų šventėse, rajoniniuose, respublikiniuose, tarptautiniuose konkursuose, rengia rajono ir miesto masinius renginius.
	4. Kiek jūsų organizacijoje dirba darbuotojų? 78
	5. Ar jūsų organizacijoje yra rinkodaros specialistas? Jei ne, kas šias funkcijas atlieka? Ne, iš dalies visi kultūros ir meno darbuotojai Ar yra poreikis jūsų organizacijoje turėti rinkodaros specialistą? Kokios priežastys neleidžia turėti rinkodaros specialisto? Taip. Nėra DU fondo naujų etatų steigimui.
	6. Kokias funkcijas rinkodaros specialistas (ar kitas asmuo atliekantis šias funkcijas) atlieka jūsų organizacijoje? Reklamos sklaida, derybos su pardavimų vadybininkais, verslo sektoriaus atstovais, profesionaliomis koncertinėmis įstaigomis, meninių programų atranka ir kt.
	7. Kiek klientų sulaukia jūsų organizacija per metus? Ar esate patenkinti esamu lankomumu? 245000. Taip.

Auditorijos analizė	8. Koks yra jūsų organizacijos kliento portretas? Jei jaunimo renginys - mokinys nuo 7 iki 18 m., jei suaugusiųjų - moteris 30-70 metų. 9. Ar atliekate auditorijos identifikavimo, poreikių tyrimus? Jei taip, kaip dažnai juos atliekate? Kada paskutinį kartą atlikote tyrimą? Kodėl neatliekate tokių tyrimų? Ne. Netelpame į laiko limitus su visais darbais 10. Ar atsižvelgiate į kliento lūkesčius? Kaip? Kokius pavyzdžius galite pateikti? Taip. Anoniminės apklausos apie renginių poreikį, atsakymus rašo anketose ir įmeta po renginių į dėžutę. 11. Kaip jūs pritraukiate naujus klientus? Stebime kultūros produktus teikiančias organizacijas, atrenkame menines programas, deramės dėl kainų, kviečiame į tikslinius renginius, ieškome pardavimų rinkoje naujovių. 12. Ar renkate klientų duomenų bazę? Ne 13. Jūsų organizacija labiau orientuojasi į esamų klientų lūkesčių patenkinimą ar naujų klientų pritraukimą? Naujų klientų pritraukimą.	
Organizacijos rinkodara	14. Kas yra rinkodara? Vienu sakiniu apibūdinkite. Priemonių sistema, apimanti prekės ar paslaugos kelią nuo jos idėjos iki vartotojo. 15. Ar jūsų organizacija turi rinkodaros strategiją? Ne 16. Kokie pagrindiniai jūsų komunikacijos kanalai (TV, radijas, dienraščiai, žurnalai, soc. tinklai ir kt.)? Dienraščiai, socialiniai tinklai, žurnalai. 17. Kokias socialiniais tinklais naudojasi jūsų organizacija? Facebook, Instagram, Twitter? Facebook. 18. Kokį procentą finansinių išteklių skiriate viešinimui? (nuo paslaugos bendros sąmatos) <10 proc. 19. Kaip sudaromos paslaugų kainos jūsų organizacijoje? Tvirtina kainas steigėjas – savivaldybė. 20. Ar taikote lojalumo programas, nuolaidas bilietams? Taip. 21. Ar jūsų organizacijoje vyksta edukaciniai užsiėmimai? Kaip suprantate edukacijos sąvoką? Apibūdinkite vienu sakiniu. Taip. Asmenybės lavinimas, švietimas pateikiant patrauklias praktinio pažinimo veiklas.	
Papildomi klausimai	22. Įvertinkite kaip, jūsų organizacijos skyriai dirba siekdami bendrų organizacijos tikslų įgyvendinimo?	
	Skyrius:	Vertinimas: Blogai, vidutiniškai, gerai, labai gerai, puikiai)
	Organizavimo Vadybininkų Meno mėgėjų Administravimo Techninio aptarnavimo Ūkio	Gerai
		Gerai
		Vidutiniškai
		Gerai
		Gerai
	23. Ar jūsų organizacijos darbuotojai išitraukia į viešinimui skirtas programas? Asmeniškai, savo noru, prisideda prie sklaidos skatinimo.	
	Skyrius:	Vertinimas: retai, kartais, taip, ne

	Organizavimo Vadybininkų Meno mėgėjų Administravimo Techninio aptarnavimo Ūkio	Taip
		Taip
		Kartais
		Taip
		Retai
		Kartais

1. Kultūros centro atstovas nr. 5
2. Nurodykite savo pareigų pobūdį Organizacijos direktorius

Kategorija	Klausimas
Situacijos analizė	1. Kokie yra jūsų pagrindiniai konkurentai? Kiti rajono kultūros centrai.
Organizacijos analizė	2. Kokie pagrindiniai jūsų įstaigos finansavimo šaltiniai? Miesto savivaldybė, Lietuvos kultūros taryba, verslo įmonės, įstaigos uždirbamos lėšos.
	3. Kokie jūsų organizacijos tikslai? Teikti kokybiškas kultūrines paslaugas, profesionalaus meno sklaidą
	4. Kiek jūsų organizacijoje dirba darbuotojų? 10
	5. Ar jūsų organizacijoje yra rinkodaros specialistas? Jei ne, kas šias funkcijas atlieka? Ar yra poreikis jūsų organizacijoje turėti rinkodaros specialistą? Ne. Kultūrinės veiklos vadybininkė, turizmo administratorius, direktorius. Ne poreikio nėra.
Auditorijos analizė	6. Kokias funkcijas rinkodaros specialistas (ar kitas asmuo atliekantis šias funkcijas) atlieka jūsų organizacijoje? Renginių vadyba, turizmo vadyba, administracinis darbas.
	7. Kiek klientų sulaukia jūsų organizacija per metus? Ar esate patenkinti esamu lankomumu? Apie 30 tūkst. Taip.
	8. Koks yra jūsų organizacijos kliento portretas? Nuo 7 metų iki 99 metų, įvairaus išsilavinimo, dažniausiai moterys
	9. Ar atliekate auditorijos identifikavimo, poreikių tyrimus? Jei taip, kaip dažnai juos atliekate? Kada paskutinį kartą atlikote tyrimą? Vieną kartą per metus anketavimas. Poreikis nedidelis, laiko stoka atlikti daugiau.
	10. Ar atsižvelgiate į kliento lūkesčius? Kaip? Kokius pavyzdžius galite pateikti? Stebime savo klientus (turistus) gyvai ir kiekvienos ekskursijos metu stengiamės prisitaikyti prie jų poreikių. Renginių/koncertų lankytojus numanome ir iš anksto sudarome jiems programas. Paprastai stengiamės apimti įvairaus amžiaus ir išsilavinimo publiką. Taip dirbti leidžia patirtis:)
	11. Kaip jūs pritraukiate naujus klientus? Viešinimas tinkamoje vietoje ir laiku, o geriausia reklama yra kokybiškas darbas.
	12. Ar renkate klientų duomenų bazę? Ne.
	13. Jūsų organizacija labiau orientuojasi į esamų klientų lūkesčių patenkinimą ar naujų klientų pritraukimą?

	Esamų klientų lūkesčių patenkinimą ir naujų klientų pritraukimą	
Organizacijos rinkodara	14. Kas yra rinkodara? Vienu sakiniu apibūdinkite. Kelias nuo idėjos iki vartotojo. 15. Ar jūsų organizacija turi rinkodaros strategiją? Ne. 16. Kokie pagrindiniai jūsų komunikacijos kanalai (TV, radijas, dienraščiai, žurnalai, soc. tinklai ir kt.)? Iš lūpų į lūpas, Socialiniai tinklai, televizija, radijas, dienraščiai. 17. Kokias socialiniais tinklais naudojasi jūsų organizacija? Facebook, Instagram, Twitter? Facebook. 18. Kokį procentą finansinių išteklių skiriate viešinimui? (nuo paslaugos bendros sąmatos) <10 proc.	
	19. Kaip sudaromos paslaugų kainos jūsų organizacijoje? Paslaugos savikaina+20-50 proc. 20. Ar taikote lojalumo programas, nuolaidas bilietams? Kartais.	
	21. Ar jūsų organizacijoje vyksta edukaciniai užsiėmimai? Kaip suprantate edukacijos sąvoką? Apibūdinkite vienu sakiniu. Taip. Pamatyti, sužinoti, išmokti.	
Papildomi klausimai	22. Įvertinkite kaip, jūsų organizacijos skyriai dirba siekdami bendrų organizacijos tikslų įgyvendinimo?	
	Skyrius:	Vertinimas: Blogai, vidutiniškai, gerai, labai gerai, puikiai)
	Organizavimo Vadybininkų Meno mėgėjų Administravimo Techninio aptarnavimo Ūkio	Puikiai
		Puikiai
		Puikiai
		Puikiai
		Puikiai
	23. Ar jūsų organizacijos darbuotojai ištraukia į viešinimui skirtas programas? Asmeniškai, savo noru, prisideda prie sklaidos skatinimo.	
	Skyrius:	Vertinimas: retai, kartais, taip, ne
	Organizavimo Vadybininkų Meno mėgėjų Administravimo Techninio aptarnavimo Ūkio	Taip
		Taip
		Kartais
		Taip
		Kartais
		Kartais

1. Kultūros centro atstovas nr. 6
2. Nurodykite savo pareigų pobūdį Rinkodaros specialisto funkcijas atliekantis darbuotojas

Kategorija	Klausimas
Situacijos analizė	1. Kokie yra jūsų pagrindiniai konkurentai? Teatrai.
Organizacijos analizė	2. Kokie pagrindiniai jūsų įstaigos finansavimo šaltiniai? Miesto savivaldybė, verslo įmonės, Lietuvos kultūros ministerija, Lietuvos kultūros taryba

	3. Kokie jūsų organizacijos tikslai? X veikla orientuota į miesto gyventojų kultūrinių poreikių tenkinimą. Organizacijoje organizuojami renginiai jaunimui ir senjorams, šeimoms ir kolektyvams. Veikia įvairūs klubai ir būreliai, repetuoja ir koncertuoja mėgėjų meno kolektyvai. X siekiamybė, kad kultūra žmones pasiektų įvairia forma.
	4. Kiek jūsų organizacijoje dirba darbuotojų? Iki 60. 5. Ar jūsų organizacijoje yra rinkodaros specialistas? Jei ne, kas šias funkcijas atlieka? Ne, jo funkcijas kartais atlieka reklamos vadybininkas 6. Ar yra poreikis jūsų organizacijoje turėti rinkodaros specialistą? Kokios priežastys neleidžia turėti rinkodaros specialisto? Taip. Finansinės. 7. Kokias funkcijas rinkodaros specialistas (ar kitas asmuo atliekantis šias funkcijas) atlieka jūsų organizacijoje? Apklausų organizavimas, analizavimas, reklamos sklaida, bendravimas su spaudos ir televizijos atstovais.
	8. Kiek klientų sulaukia jūsų organizacija per metus? Ar esate patenkinti esamu lankomumu? ~150 000. Ne.
Auditorijos analizė	9. Koks yra jūsų organizacijos kliento portretas? Vyras ir moteris 26-50m, Aukštasis universitetinis ir aukštesnysis. 10. Ar atliekate auditorijos identifikavimo, poreikių tyrimus? Jei taip, kaip dažnai juos atliekate? Kada paskutinį kartą atlikote tyrimą? 1-2 kartus per metus. 2020m. kovo mėnuo 11. Ar atsižvelgiate į kliento lūkesčius? Kaip? Kokius pavyzdžius galite pateikti? Taip. 12. Kaip jūs pritraukiate naujus klientus? Renginių įvairovė. 13. Ar renkate klientų duomenų bazę? Ne. 14. Jūsų organizacija labiau orientuojasi į esamų klientų lūkesčių patenkinimą ar naujų klientų pritraukimą? Naujų klientų pritraukimą ir esamų klientų patenkinimą
Organizacijos rinkodara	15. Kas yra rinkodara? Vienu sakiniu apibūdinkite. Rinkos tyrimas, analizavimas, įmonės veiklos planavimas ir ja organizavimas. 16. Ar jūsų organizacija turi rinkodaros strategiją? Ne.
	17. Kokie pagrindiniai jūsų komunikacijos kanalai (TV, radijas, dienraščiai, žurnalai, soc. tinklai ir kt.)? Televizija, dienraščiai, socialiniai tinklai, gyva reklama, informaciniai stendai, internetinė svetainė. 18. Kokias socialiniais tinklais naudojasi jūsų organizacija? Facebook, Instagram, Twitter? Facebook, Instagram. 19. Kokį procentą finansinių išteklių skiriate viešinimui? (nuo paslaugos bendros sąmatos) <10 proc.
	20. Kaip sudaromos paslaugų kainos jūsų organizacijoje? Su miesto administracija suderinamos kainininko kainos
	21. Ar taikote lojalumo programas, nuolaidas bilietams?

	Išimtiniais atvejais, didesnėms grupėms.	
	22. Ar jūsų organizacijoje vyksta edukaciniai užsiėmimai? Kaip suprantate edukacijos sąvoką? Apibūdinkite vienu sakiniu. Ne. Edukacija tai auklėjimas, lavinimas ir švietimas.	
Papildomi klausimai	23. Įvertinkite kaip, jūsų organizacijos skyriai dirba siekdami bendrų organizacijos tikslų įgyvendinimo?	
	Skyrius:	Vertinimas: Blogai, vidutiniškai, gerai, labai gerai, puikiai)
	Organizavimo Vadybininkų Meno mėgėjų Administravimo Techninio aptarnavimo Ūkio	Gerai
		Gerai
		Gerai
		Gerai
		Gerai
		Gerai
	24. Ar jūsų organizacijos darbuotojai ištraukia į viešinimui skirtas programas? Asmeniškai, savo noru, prisideda prie sklaidos skatinimo.	
	Skyrius:	Vertinimas: retai, kartais, taip, ne
	Organizavimo Vadybininkų Meno mėgėjų Administravimo Techninio aptarnavimo Ūkio	Taip
		Taip
		Taip
		Taip.
		Retai
		Retai

1. Kultūros centro atstovas nr. 7
2. Nurodykite savo pareigų pobūdį Rinkodaros specialistas

Kategorija	Klausimas
Situacijos analizė	1. Kokie yra jūsų pagrindiniai konkurentai? Koncertų salės.
Organizacijos analizė	2. Kokie pagrindiniai jūsų įstaigos finansavimo šaltiniai? Miesto savivaldybė.
	3. Kokie jūsų organizacijos tikslai? Puoselėti etninę kultūrą, mėgėjų meną, kurti menines programas, plėtoti švietėjišką (edukacinę), pramoginę veiklą, kultūros paveldo ir kultūrinio turizmo sklaidą, tenkinti bendruomenės kultūrinius poreikius ir organizuoti profesionalaus meno sklaidą.
	4. Kiek jūsų organizacijoje dirba darbuotojų? 11.
	5. Ar jūsų organizacijoje yra rinkodaros specialistas? Jei ne, kas šias funkcijas atlieka? Ar yra poreikis jūsų organizacijoje turėti rinkodaros specialistą? Ne, kultūrinės veiklos vadybininkas. Ne.
	6. Kokias funkcijas rinkodaros specialistas (ar kitas asmuo atliekantis šias funkcijas) atlieka jūsų organizacijoje? Inicijuoja ir rengia įvairias viešųjų ryšių ir reklamos kampanijas ir

	akcijas, susijusias su Centro veikla, inicijuoja ir rengia įvairias viešųjų ryšių ir reklamos kampanijas ir akcijas, susijusias su Centro veikla.	
	7. Kiek klientų sulaukia jūsų organizacija per metus? Ar esate patenkinti esamu lankomumu? Iki 20 000. Taip.	
Auditorijos analizė	8. Koks yra jūsų organizacijos kliento portretas? Visos amžiaus grupės. 9. Ar atliekate auditorijos identifikavimo, poreikių tyrimus? Jei taip, kaip dažnai juos atliekate? Kada paskutinį kartą atlikote tyrimą? Ne. 10. Ar atsižvelgiate į kliento lūkesčius? Kaip? Kokius pavyzdžius galite pateikti? Taip, stengiamės išpildyti visus klientų lūkesčius 11. Kaip jūs pritraukiate naujus klientus? Viešinu, savo įvairiapuse kultūrine veikla. 12. Ar renkate klientų duomenų bazę? Ne. 13. Jūsų organizacija labiau orientuojasi į esamų klientų lūkesčių patenkinimą ar naujų klientų pritraukimą? Naujų klientų pritraukimą ir esamų klientų patenkinimą	
Organizacijos rinkodara	14. Kas yra rinkodara? Vienu sakiniu apibūdinkite. Tai kai išsiakini poreikius ir jų tenkinimui priimi tinkamus sprendimus, įgyvendinimo procesus, kurie padeda siekti įmonės tikslų. tinkamus sprendimus 15. Ar jūsų organizacija turi rinkodaros strategiją? Taip.	
	16. Kokie pagrindiniai jūsų komunikacijos kanalai (TV, radijas, dienraščiai, žurnalai, soc. tinklai ir kt.)? Televizija, dienraščiai, socialiniai tinklai, radijas. 17. Kokias socialiniais tinklais naudojasi jūsų organizacija? Facebook, Instagram, Twitter? Facebook.	
	18. Kokį procentą finansinių išteklių skiriate viešinimui? (nuo paslaugos bendros sąmatos) <10 proc.	
	19. Kaip sudaromos paslaugų kainos jūsų organizacijoje? Apskaičiuojamos visos sąnaudos, teikiame per savivaldybę, kur yra viskas derinama ir tvirtina Taryba. 20. Ar taikote lojalumo programas, nuolaidas bilietams? Taip.	
	21. Ar jūsų organizacijoje vyksta edukaciniai užsiėmimai? Kaip suprantate edukacijos sąvoką? Apibūdinkite vienu sakiniu. Taip. Tai yra užsiėmimas grupei žmonių, per kurį vyksta švietimas, lavinimas ir pan.	
Papildomi klausimai	22. Įvertinkite kaip, jūsų organizacijos skyriai dirba siekdami bendrų organizacijos tikslų įgyvendinimo?	
	Skyrius:	Vertinimas: Blogai, vidutiniškai, gerai, labai gerai, puikiai)
	Organizavimo Vadybininkų Meno mėgėjų Administravimo Techninio aptarnavimo Ūkio	Gera
		Gera
		Gera
		Labai gerai
		Gera
		Gera

	23. Ar jūsų organizacijos darbuotojai išitraukia į viešinimui skirtas programas? Asmeniškai, savo noru, prisideda prie sklaidos skatinimo.	
	Skrysius:	Vertinimas: retai, kartais, taip, ne
	Organizavimo	Taip
	Vadybininkų	Taip
	Meno mėgėjų	Taip
	Administravimo	Taip
	Techninio aptarnavimo	Taip
	Ūkio	Taip

1. Kultūros centro atstovas nr. 8
2. Nurodykite savo pareigų pobūdį Direktorius

Kategorija	Klausimas
Situacijos analizė	1. Kokie yra jūsų pagrindiniai konkurentai? Nėra.
Organizacijos analizė	2. Kokie pagrindiniai jūsų įstaigos finansavimo šaltiniai? Miesto savivaldybė, Lietuvos kultūros ministerija, Lietuvos kultūros taryba
	3. Kokie jūsų organizacijos tikslai? Tenkinti visuomenės kultūrinius poreikius, puoselėti etninę kultūrą, mėgėjų meną, kurti menines programas, plėtoti edukacinę veiklą, pramoginę veiklą, tenkinti bendruomenės kultūrinius poreikius, organizuoti profesionalaus meno sklaidą, įtraukti jaunimą į socialiai reikšmingą kultūrinę veiklą.
	4. Kiek jūsų organizacijoje dirba darbuotojų? 30 5. Ar jūsų organizacijoje yra rinkodaros specialistas? Jei ne, kas šias funkcijas atlieka? Taip. Turime.
	6. Kokias funkcijas rinkodaros specialistas (ar kitas asmuo atliekantis šias funkcijas) atlieka jūsų organizacijoje? Komunikacija, viešinimo strategija.
Auditorijos analizė	7. Kiek klientų sulaukia jūsų organizacija per metus? Ar esate patenkinti esamu lankomumu? Per 20 000. Taip.
	8. Koks yra jūsų organizacijos kliento portretas? Renginių ir funkcijų įvairovė apima visas amžiaus grupes.
	9. Ar atliekate auditorijos identifikavimo, poreikių tyrimus? Jei taip, kaip dažnai juos atliekate? Kada paskutinį kartą atlikote tyrimą? Kartą per metus. 2019 m.
	10. Ar atsižvelgiate į kliento lūkesčius? Kaip? Kokius pavyzdžius galite pateikti? Taip.
	11. Kaip jūs pritraukiate naujus klientus? Maksimaliai išnaudojamame visas reklamines pozicijas, didelį dėmesį skiriame viešinimui ir daug dirbame su bendruomene
	12. Ar renkate klientų duomenų bazę? Ne.
	13. Jūsų organizacija labiau orientuojasi į esamų klientų lūkesčių patenkinimą ar naujų klientų pritraukimą?

	Naujų klientų pritraukimą ir esamų klientų patenkinimą	
Organizacijos rinkodara	14. Kas yra rinkodara? Vienu sakiniu apibūdinkite. Procesas.	
	15. Ar jūsų organizacija turi rinkodaros strategiją? Kuo vadovaudamiesi kuriate organizacijos strategiją? Taip. Situacijos analize, stebėjimu, pokyčiais.	
	16. Kokie pagrindiniai jūsų komunikacijos kanalai (TV, radijas, dienraščiai, žurnalai, soc. tinklai ir kt.)? Televizija, radijas, dienraščiai, socialiniai tinklai, žurnalai.	
	17. Kokias socialiniais tinklais naudojasi jūsų organizacija? Facebook, Instagram, Twitter? Facebook, Instagram.	
	18. Kokį procentą finansinių išteklių skiriate viešinimui? (nuo paslaugos bendros sąmatos) <10 proc.	
Papildomi klausimai	19. Kaip sudaromos paslaugų kainos jūsų organizacijoje? Vertiname esamą situaciją ir paslaugos pobūdį	
	20. Ar taikote lojalumo programas, nuolaidas bilietams? Taip.	
	21. Ar jūsų organizacijoje vyksta edukaciniai užsiėmimai? Kaip suprantate edukacijos sąvoką? Apibūdinkite vienu sakiniu. Taip. Visų amžiaus grupių įtraukimas į jiems nepažįstamą kultūrinę veiklą.	
	22. Įvertinkite kaip, jūsų organizacijos skyriai dirba siekdami bendrų organizacijos tikslų įgyvendinimo?	
	Skyrius:	Vertinimas: Blogai, vidutiniškai, gerai, labai gerai, puikiai)
	Organizavimo Vadybininkų Meno mėgėjų Administravimo Techninio aptarnavimo Ūkio	Puikiai
		Puikiai
		Gera
		Puikiai
		Gera
	23. Ar jūsų organizacijos darbuotojai ištraukia į viešinimui skirtas programas? Asmeniškai, savo noru, prisideda prie sklaidos skatinimo.	
	Skyrius:	Vertinimas: retai, kartais, taip, ne
	Organizavimo Vadybininkų Meno mėgėjų Administravimo Techninio aptarnavimo Ūkio	Taip
		Taip
		Kartais
		Kartais
		Retai
		Retai

1. Kultūros centro atstovas nr. 9
2. Nurodykite savo pareigų pobūdį Organizacijos direktorius

Kategorija	Klausimas
Situacijos analizė	1. Kokie yra jūsų pagrindiniai konkurentai? Bibliotekos.
Organizacijos analizė	2. Kokie pagrindiniai jūsų įstaigos finansavimo šaltiniai? Miesto savivaldybė, verslo organizacijos.

	3. Kokie jūsų organizacijos tikslai? Suteikti galimybę kiekvienam gyventojui pagal jo sugebėjimus ir norus dalyvauti kultūros vertybių įsisavinimo ir jų kūrimo procese, rūpintis laisvalaikio įprasminimu, teikti įvairias kitas paslaugas ir t.t.
	4. Kiek jūsų organizacijoje dirba darbuotojų? 11. 5. Ar jūsų organizacijoje yra rinkodaros specialistas? Jei ne, kas šias funkcijas atlieka? Įstaigos vadovas. 6. Ar yra poreikis jūsų organizacijoje turėti rinkodaros specialistą? Kokios priežastys neleidžia turėti rinkodaros specialisto? Ne. Finansavimas. 7. Kokias funkcijas rinkodaros specialistas (ar kitas asmuo atliekantis šias funkcijas) atlieka jūsų organizacijoje? Atlieka visas pavestas funkcijas.
	8. Kiek klientų sulaukia jūsų organizacija per metus? Ar esate patenkinti esamu lankomumu? 9250. Taip.
Auditorijos analizė	9. Koks yra jūsų organizacijos kliento portretas? Nuo 35-75 metų. 10. Ar atliekate auditorijos identifikavimo, poreikių tyrimus? Jei taip, kaip dažnai juos atliekate? Kada paskutinį kartą atlikote tyrimą? Kodėl neatliekate tokių tyrimų? Ne. Lėšų stoka. 11. Ar atsižvelgiate į kliento lūkesčius? Kaip? Kokius pavyzdžius galite pateikti? Taip. 12. Kaip jūs pritraukiate naujus klientus? Skelbimais, kvietimais. 13. Ar renkate klientų duomenų bazę? Ne 14. Jūsų organizacija labiau orientuojasi į esamų klientų lūkesčių patenkinimą ar naujų klientų pritraukimą? Naujų klientų pritraukimą ir esamų klientų lūkesčių patenkinimą
Organizacijos rinkodara	15. Kas yra rinkodara? Vienu sakiniu apibūdinkite. Pardavimo strategijos organizavimas. 16. Ar jūsų organizacija turi rinkodaros strategiją? Kuo vadovaudamiesi kuriate organizacijos strategiją? Neturi. Į tradicijas, poreikį. 17. Pagrindinės problemos kylančios formuojant rinkodaros strategijas ir taktikas? Ne iki galo situacijos numatymas.
	18. Kokie pagrindiniai jūsų komunikacijos kanalai (TV, radijas, dienraščiai, žurnalai, soc. tinklai ir kt.)? Socialiniai tinklai, dienraščiai. 19. Kokias socialiniais tinklais naudojasi jūsų organizacija? Facebook, Instagram, Twitter? Facebook, Instagram 20. Kokį procentą finansinių išteklių skiriate viešinimui? (nuo paslaugos bendros sąmatos) <10 proc.
	21. Kaip sudaromos paslaugų kainos jūsų organizacijoje? Apskaičiuojama. 22. Ar taikote lojalumo programas, nuolaidas bilietams? Ne.

	23. Ar jūsų organizacijoje vyksta edukaciniai užsiėmimai? Kaip suprantate edukacijos sąvoką? Apibūdinkite vienu sakiniu. Taip. Švietimas, lavinimas, auklėjimas.	
Papildomi klausimai	24. Įvertinkite kaip, jūsų organizacijos skyriai dirba siekdami bendrą organizacijos tikslų įgyvendinimo?	
	Skyrius:	Vertinimas: Blogai, vidutiniškai, gerai, labai gerai, puikiai)
	Organizavimo Vadybininkų Meno mėgėjų Administravimo Techninio aptarnavimo Ūkio	Gerai
		Gerai
		Gerai
		Gerai
		Gerai
		Gerai
	25. Ar jūsų organizacijos darbuotojai įsitraukia į viešinimui skirtas programas? Asmeniškai, savo noru, prisideda prie sklaidos skatinimo.	
	Skyrius:	Vertinimas: retai, kartais, taip, ne
	Organizavimo Vadybininkų Meno mėgėjų Administravimo Techninio aptarnavimo Ūkio	Taip
		Taip
		Taip
		Taip
		Taip
		Taip

1. Kultūros centro atstovas nr. 10
2. Nurodykite savo pareigų pobūdį Organizacijos direktorius

Kategorija	Klausimas
Situacijos analizė	1. Kokie yra jūsų pagrindiniai konkurentai? Bibliotekos, muziejai.
Organizacijos analizė	2. Kokie pagrindiniai jūsų įstaigos finansavimo šaltiniai? Miesto savivaldybė, Lietuvos kultūros taryba.
	3. Kokie jūsų organizacijos tikslai? Puoselėjant etninę kultūrą, meno kolektyvų veiklą, tenkinti bendruomenės kultūrinius poreikius.
	4. Kiek jūsų organizacijoje dirba darbuotojų? 22
	5. Ar jūsų organizacijoje yra rinkodaros specialistas? Jei ne, kas šias funkcijas atlieka? Ne. Vadovas, kasininkas.
	6. Ar yra poreikis jūsų organizacijoje turėti rinkodaros specialistą? Kokios priežastys neleidžia turėti rinkodaros specialisto? Taip. Finansavimas.
Auditorijos analizė	7. Kokias funkcijas rinkodaros specialistas (ar kitas asmuo atliekantis šias funkcijas) atlieka jūsų organizacijoje? Parduoda bilietus.
	8. Kiek klientų sulaukia jūsų organizacija per metus? Ar esate patenkinti esamu lankomumu? Apie 30 tūkst. Taip, patenkinti.
Auditorijos analizė	9. Koks yra jūsų organizacijos kliento portretas? 50 - 60 m. dirbanti moteris ir 6 - 10 m. vaikas.

	10. Ar atliekate auditorijos identifikavimo, poreikių tyrimus? Jei taip, kaip dažnai juos atliekate? Kada paskutinį kartą atlikote tyrimą? 2013 m. buvo atliktas tyrimas. Tačiau yra poreikis vėl daryti, tik neturime laiko. 11. Ar atsižvelgiate į kliento lūkesčius? Kaip? Kokius pavyzdžius galite pateikti? Nuolat kolektyvo rėmuose prieš ir po renginių darome refleksiją, kas buvo anąkart gerai, blogai, ką reikėtų keisti, kokia visuomenės nuomonė ir pan. 12. Kaip jūs pritraukiate naujus klientus? Renginių įvairovė, teatralizuotais sprendimais, viešiniu, bendradarbiavimu su kitomis įstaigomis. 13. Ar renkate klientų duomenų bazę? Ne 14. Jūsų organizacija labiau orientuojasi į esamų klientų lūkesčių patenkinimą ar naujų klientų pritraukimą? Naujų klientų pritraukimą ir esamų klientų lūkesčių patenkinimą	
Organizacijos rinkodara	15. Kas yra rinkodara? Vienu sakiniu apibūdinkite. Paslaugos ar prekės sukūrimas ir kuo didesnės auditorijos pasiekimas. 16. Ar jūsų organizacija turi rinkodaros strategiją? Ne. 17. Kuo vadovaudamiesi kuriate organizacijos strategiją? Pagrindinės problemos kylančios formuojant rinkodaros strategijas ir taktikas? Į tradicijas, poreikį. Ne iki galo situacijos numatymas.	
	18. Kokie pagrindiniai jūsų komunikacijos kanalai (TV, radijas, dienraščiai, žurnalai, soc. tinklai ir kt.)? Socialiniai tinklai, laikraščiai, interneto svetainės. 19. Kokias socialiniais tinklais naudojasi jūsų organizacija? Facebook, Instagram, Twitter? Facebook, Instagram 20. Kokį procentą finansinių išteklių skiriate viešinimui? (nuo paslaugos bendros sąmatos) <10 proc.	
	21. Kaip sudaromos paslaugų kainos jūsų organizacijoje? Jos buvo suformuotos anksčiau, patvirtintos tarybos. Taip pat atsižvelgiama į rinkos kainas. 22. Ar taikote lojalumo programas, nuolaidas bilietams? Taip	
	23. Ar jūsų organizacijoje vyksta edukaciniai užsiėmimai? Kaip suprantate edukacijos sąvoką? Apibūdinkite vienu sakiniu. Taip. Mokymas(sis), ugdymas(is), lavinimas(is).	
	24. Įvertinkite kaip, jūsų organizacijos skyriai dirba siekdami bendrų organizacijos tikslų įgyvendinimo?	
Papildomi klausimai	Skrysius:	Vertinimas: Blogai, vidutiniškai, gerai, labai gerai, puikiai)
	Organizavimo	Labai gerai
	Vadybininkų	Gerai
	Meno mėgėjų	Labai gerai
	Administravimo	Labai gerai
	Techninio aptarnavimo	Gerai
	Ūkio	Gerai

	25. Ar jūsų organizacijos darbuotojai įsitraukia į viešinimui skirtas programas? Asmeniškai, savo noru, prisideda prie sklaidos skatinimo.	
	Skyrius:	Vertinimas: retai, kartais, taip, ne
	Organizavimo	Taip
	Vadybininkų	Kartais
	Meno mėgėjų	Taip
	Administravimo	Retai
	Techninio aptarnavimo	Kartais
	Ūkio	Kartais

1. Kultūros centro atstovas nr. 11
2. Nurodykite savo pareigų pobūdį Organizacijos direktorius

Kategorija	Klausimas
Situacijos analizė	1. Kokie yra jūsų pagrindiniai konkurentai? Bibliotekos, muziejai.
Organizacijos analizė	2. Kokie pagrindiniai jūsų įstaigos finansavimo šaltiniai? Miesto savivaldybė, Lietuvos kultūros taryba.
	3. Kokie jūsų organizacijos tikslai? Tenkinti miestelio gyventojų kultūrinius poreikius
	4. Kiek jūsų organizacijoje dirba darbuotojų? 10
	5. Ar jūsų organizacijoje yra rinkodaros specialistas? Jei ne, kas šias funkcijas atlieka? Nėra.
Auditorijos analizė	6. Ar yra poreikis jūsų organizacijoje turėti rinkodaros specialistą? Kokios priežastys neleidžia turėti rinkodaros specialisto? Taip. Nėra pakankamo finansavimo
	7. Kokias funkcijas rinkodaros specialistas (ar kitas asmuo atliekantis šias funkcijas) atlieka jūsų organizacijoje? Kultūrinių renginių organizatorius, direktorius.
	8. Kiek klientų sulaukia jūsų organizacija per metus? Ar esate patenkinti esamu lankomumu? 5000. Ne.
	9. Koks yra jūsų organizacijos kliento portretas? 13 - 72 m.
	10. Ar atliekate auditorijos identifikavimo, poreikių tyrimus? Jei taip, kaip dažnai juos atliekate? Kada paskutinį kartą atlikote tyrimą? Kodėl neatliekate tokių tyrimų Tyrimo neatlikome. Lėšų stoka.
	11. Ar atsižvelgiate į kliento lūkesčius? Kaip? Kokius pavyzdžius galite pateikti? Atsižvelgiame.
	12. Kaip jūs pritraukiate naujus klientus? Renginių įvairovė.
	13. Ar renkate klientų duomenų bazę? Ne
	14. Jūsų organizacija labiau orientuojasi į esamų klientų lūkesčių patenkinimą ar naujų klientų pritraukimą? Naujų klientų pritraukimą ir esamų klientų lūkesčių patenkinimą

Organizacijos rinkodara	15. Kas yra rinkodara? Vienu sakiniu apibūdinkite. Prekės ar idėjos vystymas ir jos pardavimas	
	16. Ar jūsų organizacija turi rinkodaros strategiją? Ne.	
	17. Kokie pagrindiniai jūsų komunikacijos kanalai (TV, radijas, dienraščiai, žurnalai, soc. tinklai ir kt.)? Dienraščiai, socialiniai tinklai.	
	18. Kokias socialiniais tinklais naudojasi jūsų organizacija? Facebook, Instagram, Twitter? Facebook.	
	19. Kokį procentą finansinių išteklių skiriate viešinimui? (nuo paslaugos bendros sąmatos) <10 proc.	
	20. Kaip sudaromos paslaugų kainos jūsų organizacijoje? Pagal tarybos sprendimą.	
Papildomi klausimai	21. Ar taikote lojalumo programas, nuolaidas bilietams? Ne.	
	22. Ar jūsų organizacijoje vyksta edukaciniai užsiėmimai? Kaip suprantate edukacijos sąvoką? Apibūdinkite vienu sakiniu. Taip. Užsiėmimas.	
	23. Įvertinkite kaip, jūsų organizacijos skyriai dirba siekdami bendrų organizacijos tikslų įgyvendinimo?	
	Skyrius:	Vertinimas: Blogai, vidutiniškai, gerai, labai gerai, puikiai)
	Organizavimo Vadybininkų Meno mėgėjų Administravimo Techninio aptarnavimo Ūkio	Vidutiniškai.
		Vidutiniškai.
		Vidutiniškai.
		Vidutiniškai.
		Vidutiniškai.
		Vidutiniškai.
	24. Ar jūsų organizacijos darbuotojai išitraukia į viešinimui skirtas programas? Asmeniškai, savo noru, prisideda prie sklaidos skatinimo.	
	Skyrius:	Vertinimas: retai, kartais, taip, ne
	Organizavimo Vadybininkų Meno mėgėjų Administravimo Techninio aptarnavimo Ūkio	Taip
		Taip
		Taip
		Taip
		Taip
		Taip

1. Kultūros centro atstovas nr. 12
2. Nurodykite savo pareigų pobūdį Rinkodaros specialistas

Kategorija	Klausimas
Situacijos analizė	1. Kokie yra jūsų pagrindiniai konkurentai? Teatrai, koncertų salės, bibliotekos, muziejai, arena.
Organizacijos analizė	2. Kokie pagrindiniai jūsų įstaigos finansavimo šaltiniai? Miesto savivaldybė.
	3. Kokie jūsų organizacijos tikslai? Kultūrinės, meninės, šviečiamosios (edukacinės) ir informacinės veiklos plėtojimas, neformaliojo ugdymo, meninių programų kūrimas, pramoginių programų vystymas, etninės kultūros, mėgėjų meno

	puoselėjimas, kultūros ir meno projektų inicijavimas, rengimas ir įgyvendinimas, profesionaliojo meno sklaida, kultūrinių bendruomenės poreikių ugdymas ir tenkinimas, kūrybinės saviraiškos užtikrinimas.
	4. Kiek jūsų organizacijoje dirba darbuotojų? 68 5. Ar jūsų organizacijoje yra rinkodaros specialistas? Jei ne, kas šias funkcijas atlieka? Yra 6. Kokias funkcijas rinkodaros specialistas atlieka jūsų organizacijoje? Organizuoja ir vykdo rinkodaros ir komunikacijos kampanijas, rengia informaciją žiniasklaidai, informuoja visuomenę apie Centro veiklą; atsako už teigiamo Centro įvaizdžio formavimo priemonių, nustatytų Centro direktoriaus įgyvendinimą; užtikrina nuolatinę informacijos apie Centro veiklą srautą žiniasklaidos priemonėms; tiria Centro veiklos efektyvumą: lankomumo analizę, lankytojų nuomonės apklausa, komunikacijos veiklų įgyvendinimo analizę ir kt.
	7. Kiek klientų sulaukia jūsų organizacija per metus? Ar esate patenkinti esamu lankomumu? 2020 m. - 73 tūkst., 2019 m. - 106 tūkst., 2018 m. - 112 tūkst. Ne.
Auditorijos analizė	8. Koks yra jūsų organizacijos kliento portretas? Bet kokio amžiaus, lyties, išsilavinimo asmuo 9. Ar atliekate auditorijos identifikavimo, poreikių tyrimus? Jei taip, kaip dažnai juos atliekate? Kada paskutinį kartą atlikote tyrimą? Atliekame. Vykdėme 2018 m. 10. Ar atsižvelgiate į kliento lūkesčius? Kaip? Kokius pavyzdžius galite pateikti? Atsižvelgėme. Išanalizavę duomenis, atsižvelgėme į klientų poreikius rinkdami renginių laiką, vietą, žanrą ir pat. 11. Kaip jūs pritraukiate naujus klientus? Skelbiame apie savo renginius, iniciatyvas žiniasklaidos priemonėse. 12. Ar renkate klientų duomenų bazę? Ne. 13. Jūsų organizacija labiau orientuojasi į esamų klientų lūkesčių patenkinimą ar naujų klientų pritraukimą? Naujų klientų pritraukimą ir esamų klientų lūkesčių patenkinimą.
Organizacijos rinkodara	14. Kas yra rinkodara? Vienu sakiniu apibūdinkite. Mes labiau vadovaujamės marketingo strategija. 15. Ar jūsų organizacija turi rinkodaros strategiją? Kuo vadovaudamiesi kuriate organizacijos strategiją? Taip. Klientų įtraukimo, analize, jų poreikiais, kultūros centro tikslais ir pan. 16. Pagrindinės problemos kylančios formuojant rinkodaros strategijas ir taktikas? Marketingo ir rinkodaros plano efektyvo užtikrinimas.
	17. Kokie pagrindiniai jūsų komunikacijos kanalai (TV, radijas, dienraščiai, žurnalai, soc. tinklai ir kt.)? Televizija, socialiniai tinklai, dienraščiai. 18. Kokias socialiniais tinklais naudojasi jūsų organizacija? Facebook, Instagram, Twitter? Facebook, Instagram 19. Kokį procentą finansinių išteklių skiriate viešinimui? (nuo

	paslaugos bendros sąmatos) <30 proc.	
	20. Kaip sudaromos paslaugų kainos jūsų organizacijoje? Skačiuojamos pagal nustatytą formulę.	
	21. Ar taikote lojalumo programas, nuolaidas bilietams? Taip	
Papildomi klausimai	22. Ar jūsų organizacijoje vyksta edukaciniai užsiėmimai? Kaip suprantate edukacijos sąvoką? Apibūdinkite vienu sakiniu. Taip. Edukacijos - tai kūrybiniai užsiėmimai, suteikiantys žinių, lavinantys kūrybiškumą.	
	23. Įvertinkite kaip, jūsų organizacijos skyriai dirba siekdami bendrų organizacijos tikslų įgyvendinimo?	
	Skyrius:	Vertinimas: Blogai, vidutiniškai, gerai, labai gerai, puikiai)
	Organizavimo Vadybininkų Meno mėgėjų Administravimo Techninio aptarnavimo Ūkio	Gerai
		Gerai
		Gerai
		Gerai
		Gerai
		Gerai
	24. Ar jūsų organizacijos darbuotojai ištraukia į viešinimui skirtas programas? Asmeniškai, savo noru, prisideda prie sklaidos skatinimo.	
	Skyrius:	Vertinimas: retai, kartais, taip, ne
	Organizavimo Vadybininkų Meno mėgėjų Administravimo Techninio aptarnavimo Ūkio	Taip
		Kartais
		Taip
		Taip
		Kartais
		Kartais

1. Kultūros centro atstovas nr. 13
2. Nurodykite savo pareigų pobūdį Organizacijos direktorius

Kategorija	Klausimas
Situacijos analizė	1. Kokie yra jūsų pagrindiniai konkurentai? Bibliotekos, muziejai.
Organizacijos analizė	2. Kokie pagrindiniai jūsų įstaigos finansavimo šaltiniai? Miesto savivaldybė, Lietuvos kultūros ministerija, Lietuvos kultūros taryba 3. Kokie jūsų organizacijos tikslai? Puoselėti etninę kultūrą, mėgėjų meną, kurti menines programas, plėtoti švietėjišką (edukacinę) veiklą, tenkinti bendruomenės kultūrinius poreikius, organizuoti profesionalaus meno sklaidą, Šilalės rajono gyventojų poilsį ir jaunimo laisvalaikį, teikti metodinę pagalbą seniūnijoms, švietimo įstaigoms kultūros renginių organizavimo klausimais, reprezentuoti rajono kultūrą Lietuvoje ir užsienyje.

	4. Kiek jūsų organizacijoje dirba darbuotojų? 60 5. Ar jūsų organizacijoje yra rinkodaros specialistas? Jei ne, kas šias funkcijas atlieka? Ne. Šias funkcijas atlieka Kultūros projektų vadovė 6. Ar yra poreikis jūsų organizacijoje turėti rinkodaros specialistą? Ne nėra. 7. Kokias funkcijas rinkodaros specialistas (ar kitas asmuo atliekantis šias funkcijas) atlieka jūsų organizacijoje? Rengia reklaminius tekstus, administruoja kultūros centro Facebook, ieško ir pritraukia rėmėjų, papildomų finansavimo šaltinių, rūpinasi meno kolektyvų veiklos viešinimu, atlieka taikomuosius kultūros srities tyrimus ir kt.
	8. Kiek klientų sulaukia jūsų organizacija per metus? Ar esate patenkinti esamu lankomumu? Apie 30 000. Taip.
Auditorijos analizė	9. Koks yra jūsų organizacijos kliento portretas? Dirbanti moteris, 4 - 60 metų amžiaus moteris, turinti aukštąjį universitetinį išsilavinimą gyvenanti Šilalės rajone. 10. Ar atliekate auditorijos identifikavimo, poreikių tyrimus? Jei taip, kaip dažnai juos atliekate? Kada paskutinį kartą atlikote tyrimą? 1 kartą per metus. 2020 m. kovo mėn. 11. Ar atsižvelgiate į kliento lūkesčius? Kaip? Kokius pavyzdžius galite pateikti? Taip. Deriname renginių laiką, pobūdį, bilietų kainas atsižvelgdami į klientų pageidavimus: Daugumą renginių organizuojame nuo 19.00 val., organizuojame renginių įvairaus amžiaus žmonėms. 12. Kaip jūs pritraukiate naujus klientus? Aktyvia reklama, įdomiais ir klientams aktualiais renginiais bei kt. kultūrine veikla 13. Ar renkate klientų duomenų bazę? Ne 14. Jūsų organizacija labiau orientuojasi į esamų klientų lūkesčių patenkinimą ar naujų klientų pritraukimą? Naujų klientų pritraukimą ir esamų klientų lūkesčių patenkinimą
Organizacijos rinkodara	15. Kas yra rinkodara? Vienu sakiniu apibūdinkite. Rinkodara - tai įstaigos veiksmai, kuriais siekiama plėtoti abipusiai naudingus santykius su rinkos vartotojais. Sukurti ir pateikti rinkai vertingas paslaugas bei plėtot abipusiai naudingus santykius su rinkos vartotojais į santykius. 16. Ar jūsų organizacija turi rinkodaros strategiją? Ne, nes žmogiškųjų išteklių trūkumas.
	17. Kokie pagrindiniai jūsų komunikacijos kanalai (TV, radijas, dienraščiai, žurnalai, soc. tinklai ir kt.)? Dienraščiai, socialiniai tinklai, radijas. 18. Kokias socialiniais tinklais naudojasi jūsų organizacija? Facebook, Instagram, Twitter? Facebook. 19. Koki procentą finansinių išteklių skiriate viešinimui? (nuo paslaugos bendros sąmatos) <10 proc.

Papildomi klausimai	20. Kaip sudaromos paslaugų kainos jūsų organizacijoje? Atsižvelgus į klientų lūkesčius, Savivaldybės rekomendacijas, bendrą rajono žmonių pragyvenimo lygį, tyrimuose išsakytas pastabas.	
	21. Ar taikote lojalumo programas, nuolaidas bilietams? Taip	
	22. Ar jūsų organizacijoje vyksta edukaciniai užsiėmimai? Kaip suprantate edukacijos sąvoką? Apibūdinkite vienu sakiniu. Taip. Edukacija - tai švietėjiška veikla.	
	23. Įvertinkite kaip, jūsų organizacijos skyriai dirba siekdami bendrų organizacijos tikslų įgyvendinimo?	
	Skyrius:	Vertinimas: Blogai, vidutiniškai, gerai, labai gerai, puikiai)
	Organizavimo Vadybininkų Meno mėgėjų Administravimo Techninio aptarnavimo Ūkio	Labai gerai
		Labai gerai
		Labai gerai
		Labai gerai
		Labai gerai
		Gerai
	24. Ar jūsų organizacijos darbuotojai įsitraukia į viešinimui skirtas programas? Asmeniškai, savo noru, prisideda prie sklaidos skatinimo.	
	Skyrius:	Vertinimas: retai, kartais, taip, ne
	Organizavimo Vadybininkų Meno mėgėjų Administravimo Techninio aptarnavimo Ūkio	Taip
		Taip
		Taip
		Taip
		Taip
		Kartais

1. Kultūros centro atstovas nr. 14
2. Nurodykite savo pareigų pobūdį Organizacijos direktorius

Kategorija	Klausimas
Situacijos analizė	1. Kokie yra jūsų pagrindiniai konkurentai? Bibliotekos.
Organizacijos analizė	2. Kokie pagrindiniai jūsų įstaigos finansavimo šaltiniai? Miesto savivaldybė, Lietuvos kultūros taryba, verslo organizacijos.
	3. Kokie jūsų organizacijos tikslai? Tenkinti vietos bendruomenės visų amžiaus grupių kultūros poreikius, išlaikyti ir tęsti krašto kultūrinės tradicijas, puoselėti regiono etnokultūrą, organizuoti mėgėjiško ir profesionalaus meno renginius bei teikti kitas kultūros paslaugas.
	4. Kiek jūsų organizacijoje dirba darbuotojų? 24 5. Ar jūsų organizacijoje yra rinkodaros specialistas? Jei ne, kas šias funkcijas atlieka? Nėra. Direktorius.
	6. Ar yra poreikis jūsų organizacijoje turėti rinkodaros specialistą? Ne.
	7. Kiek klientų sulaukia jūsų organizacija per metus? Ar esate patenkinti esamu lankomumu? 28 295. Taip

Auditorijos analizė	8. Ar atliekate auditorijos identifikavimo, poreikių tyrimus? Jei taip, kaip dažnai juos atliekate? Kada paskutinį kartą atlikote tyrimą? Ne. Nėra poreikio. 9. Ar atsižvelgiate į kliento lūkesčius? Kaip? Kokius pavyzdžius galite pateikti? Taip. 10. Ar renkate klientų duomenų bazę? Ne 11. Jūsų organizacija labiau orientuojasi į esamų klientų lūkesčių patenkinimą ar naujų klientų pritraukimą? Naujų klientų pritraukimą ir esamų klientų lūkesčių patenkinimą	
Organizacijos rinkodara	12. Kas yra rinkodara? Vienu sakiniu apibūdinkite. Pardavimo strategijos organizavimas ir vykdymas 13. Ar jūsų organizacija turi rinkodaros strategiją? Ne.	
	14. Kokie pagrindiniai jūsų komunikacijos kanalai (TV, radijas, dienraščiai, žurnalai, soc. tinklai ir kt.)? Dienraščiai, socialiniai tinklai. 15. Kokias socialiniais tinklais naudojasi jūsų organizacija? Facebook, Instagram, Twitter? Facebook. 16. Kokį procentą finansinių išteklių skiriate viešinimui? (nuo paslaugos bendros sąmatos) <10 proc.	
	17. Ar taikote lojalumo programas, nuolaidas bilietams? Ne.	
	18. Ar jūsų organizacijoje vyksta edukaciniai užsiėmimai? Kaip suprantate edukacijos sąvoką? Apibūdinkite vienu sakiniu. Taip. Tai tam tikra veikla, apimanti polemiką su dabartiniu pasauliu ir atverianti kiekvienam galimybę dalyvauti socialiniuose, kultūriniuose ir politiniuose procesuose.	
Papildomi klausimai	19. Įvertinkite kaip, jūsų organizacijos skyriai dirba siekdami bendrų organizacijos tikslų įgyvendinimo?	
	Skyrius:	Vertinimas: Blogai, vidutiniškai, gerai, labai gerai, puikiai)
	Organizavimo Vadybininkų Meno mėgėjų Administravimo Techninio aptarnavimo Ūkio	Puikiai
		Labai gerai.
		Puikiai
		Puikiai
		Puikiai
	20. Ar jūsų organizacijos darbuotojai išitraukia į viešinimui skirtas programas? Asmeniškai, savo noru, prisideda prie sklaidos skatinimo.	
	Skyrius:	Vertinimas: retai, kartais, taip, ne
	Organizavimo Vadybininkų Meno mėgėjų Administravimo Techninio aptarnavimo Ūkio	Taip
Taip		
Taip		
Taip		
Taip		
Taip		

1. Kultūros centro atstovas nr. 15
2. Nurodykite savo pareigų pobūdį Organizacijos direktorius

Kategorija	Klausimas
Situacijos analizė	1. Kokie yra jūsų pagrindiniai konkurentai? Bibliotekos, muziejai.
Organizacijos analizė	2. Kokie pagrindiniai jūsų įstaigos finansavimo šaltiniai? Miesto savivaldybė.
	3. Kokie jūsų organizacijos tikslai? Teikti kultūrinės paslaugas
	4. Kiek jūsų organizacijoje dirba darbuotojų? 95 5. Ar jūsų organizacijoje yra rinkodaros specialistas? Jei ne, kas šias funkcijas atlieka? Kultūros vadybininkas
	6. Ar yra poreikis jūsų organizacijoje turėti rinkodaros specialistą? Kokios priežastys neleidžia turėti rinkodaros specialisto? Taip. Nėra tam etato.
Auditorijos analizė	7. Kokias funkcijas rinkodaros specialistas (ar kitas asmuo atliekantis šias funkcijas) atlieka jūsų organizacijoje? Analizuoja, teikia pasiūlymus...
	8. Kiek klientų sulaukia jūsų organizacija per metus? Ar esate patenkinti esamu lankomumu? 30-40 tūkstančių. Taip
	9. Koks yra jūsų organizacijos kliento portretas? Įvairus
	10. Ar atliekate auditorijos identifikavimo, poreikių tyrimus? Jei taip, kaip dažnai juos atliekate? Kada paskutinį kartą atlikote tyrimą? Kas keli metai
Organizacijos rinkodara	11. Ar atsižvelgiate į kliento lūkesčius? Kaip? Kokius pavyzdžius galite pateikti? Atsižvelgiame.
	12. Kaip jūs pritraukiate naujus klientus? Ieškome vis naujų būdų.
	13. Ar renkate klientų duomenų bazę? Ne
	14. Jūsų organizacija labiau orientuojasi į esamų klientų lūkesčių patenkinimą ar naujų klientų pritraukimą? Naujų klientų pritraukimą ir esamų klientų lūkesčių patenkinimą
	15. Kas yra rinkodara? Vienu sakiniu apibūdinkite. Analizė, plėtra
	16. Ar jūsų organizacija turi rinkodaros strategiją? Neturime strategijos, analizuojame ir darome trumpalaikius sprendimus
	17. Pagrindinės problemos kylančios formuojant rinkodaros strategijas ir taktikas? Laikas.
	18. Kokie pagrindiniai jūsų komunikacijos kanalai (TV, radijas, dienraščiai, žurnalai, soc. tinklai ir kt.)? Dienraščiai, socialiniai tinklai, radijas.
	19. Kokias socialiniais tinklais naudojasi jūsų organizacija? Facebook, Instagram, Twitter? Facebook, Instagram
	20. Kokį procentą finansinių išteklių skiriate viešinimui? (nuo paslaugos bendros sąmatos) <10 proc.

	21. Kaip sudaromos paslaugų kainos jūsų organizacijoje? Skaičiuojant kaštus.	
	22. Ar taikote lojalumo programas, nuolaidas bilietams? Taip	
Papildomi klausimai	23. Ar jūsų organizacijoje vyksta edukaciniai užsiėmimai? Kaip suprantate edukacijos sąvoką? Apibūdinkite vienu sakiniu. Taip. Mokymasis.	
	24. Įvertinkite kaip, jūsų organizacijos skyriai dirba siekdami bendrų organizacijos tikslų įgyvendinimo?	
	Skyrius:	Vertinimas: Blogai, vidutiniškai, gerai, labai gerai, puikiai)
	Organizavimo Vadybininkų Meno mėgėjų Administravimo Techninio aptarnavimo Ūkio	Gerai
		Gerai
		Gerai
		Gerai
		Gerai
	25. Ar jūsų organizacijos darbuotojai įsitraukia į viešinimui skirtas programas? Asmeniškai, savo noru, prisideda prie sklaidos skatinimo.	
	Skyrius:	Vertinimas: retai, kartais, taip, ne
	Organizavimo Vadybininkų Meno mėgėjų Administravimo Techninio aptarnavimo Ūkio	Taip
		Kartais
		Kartais
		Taip
		Taip

1. Kultūros centro atstovas nr. 16
2. Nurodykite savo pareigų pobūdį Organizacijos direktorius

Kategorija	Klausimas
Situacijos analizė	1. Kokie yra jūsų pagrindiniai konkurentai? Kiti kultūros centrai.
Organizacijos analizė	2. Kokie pagrindiniai jūsų įstaigos finansavimo šaltiniai? Miesto savivaldybė.
	3. Kokie jūsų organizacijos tikslai? Tenkinti kultūros poreikius seniūnijos gyventojams.
	4. Kiek jūsų organizacijoje dirba darbuotojų? 9 darbuotojai.
	5. Ar jūsų organizacijoje yra rinkodaros specialistas? Jei ne, kas šias funkcijas atlieka? Ne. Direktorius.
	6. Ar yra poreikis jūsų organizacijoje turėti rinkodaros specialistą? Ne.
	7. Kokias funkcijas rinkodaros specialistas (ar kitas asmuo atliekantis šias funkcijas) atlieka jūsų organizacijoje? Tenkina kultūrinius gyventojų poreikius.
	8. Kiek klientų sulaukia jūsų organizacija per metus? Ar esate patenkinti esamu lankomumu? Gal 500. Ne.

Auditorijos analizė	9. Koks yra jūsų organizacijos kliento portretas? Kam virš 50 m. 10. Ar atliekate auditorijos identifikavimo, poreikių tyrimus? Jei taip, kaip dažnai juos atliekate? Kada paskutinį kartą atlikote tyrimą? Kodėl neatliekate tokių tyrimų? Neatliekame. Nėra poreikio. 11. Ar atsižvelgiate į kliento lūkesčius? Kaip? Kokius pavyzdžius galite pateikti? Taip kreipiame dėmesį į pageidavimus. 12. Kaip jūs pritraukiate naujus klientus? Nepataikaujame 13. Ar renkate klientų duomenų bazę? Ne 14. Jūsų organizacija labiau orientuojasi į esamų klientų lūkesčių patenkinimą ar naujų klientų pritraukimą? Esamų klientų lūkesčių patenkinimą ir naujų klientų pritraukimą.	
Organizacijos rinkodara	15. Kas yra rinkodara? Vienu sakiniu apibūdinkite. Priemonių sistema apimanti prekės ir paslaugos kelias nuo idėjos iki vartotojo. 16. Ar jūsų organizacija turi rinkodaros strategiją? Ne. 17. Pagrindinės problemos kylančios formuojant rinkodaros strategijas ir taktikas? Nuoširdus darbas.	
	18. Kokie pagrindiniai jūsų komunikacijos kanalai (TV, radijas, dienraščiai, žurnalai, soc. tinklai ir kt.)? Socialiniai tinklai. 19. Kokias socialiniais tinklais naudojasi jūsų organizacija? Facebook, Instagram, Twitter? Facebook. 20. Kokį procentą finansinių išteklių skiriate viešinimui? (nuo paslaugos bendros sąmatos) <10 proc.	
	21. Kaip sudaromos paslaugų kainos jūsų organizacijoje? Tvirtina savivaldybė. 22. Ar taikote lojalumo programas, nuolaidas bilietams? Taip.	
	23. Ar jūsų organizacijoje vyksta edukaciniai užsiėmimai? Kaip suprantate edukacijos sąvoką? Apibūdinkite vienu sakiniu. Taip. Galimybė išmokti.	
Papildomi klausimai	24. Įvertinkite kaip, jūsų organizacijos skyriai dirba siekdami bendrų organizacijos tikslų įgyvendinimo?	
	Skyrius:	Vertinimas: Blogai, vidutiniškai, gerai, labai gerai, puikiai)
	Organizavimo	Labai gerai.
	Vadybininkų	Gerai.
	Meno mėgėjų	Gerai
	Administravimo	Gerai
	Techninio aptarnavimo	Vidutiniškai
	Ūkio	Vidutiniškai
	25. Ar jūsų organizacijos darbuotojai išitraukia į viešinimui skirtas programas? Asmeniškai, savo noru, prisideda prie sklaidos skatinimo.	
	Skyrius:	Vertinimas: retai, kartais, taip, ne
	Organizavimo	Taip.
	Vadybininkų	Kartais.
	Meno mėgėjų	Kartais.

	Administravimo Techninio aptarnavimo Ūkio	Kartais.
		Kartais.
		Kartais.

1. Kultūros centro atstovas nr. 17
2. Nurodykite savo pareigų pobūdį Organizacijos direktorius

Kategorija	Klausimas
Situacijos analizė	1. Kokie yra jūsų pagrindiniai konkurentai? Koncertų salės
Organizacijos analizė	2. Kokie pagrindiniai jūsų įstaigos finansavimo šaltiniai? Miesto savivaldybė
	3. Kokie jūsų organizacijos tikslai? Meno mėgėjų kolektyvų meninė veikla, jų programų sklaida regione, dalyvavimas respublikinėse šventėse, konkursuose, kulinarinio paveldo ir etninės kultūros puoselėjimas
	4. Kiek jūsų organizacijoje dirba darbuotojų? 9 5. Ar jūsų organizacijoje yra rinkodaros specialistas? Jei ne, kas šias funkcijas atlieka? Ne 6. Ar yra poreikis jūsų organizacijoje turėti rinkodaros specialistą? Kokios priežastys neleidžia turėti rinkodaros specialisto? Taip. Lėšų trūkumas 7. Kokias funkcijas rinkodaros specialistas (ar kitas asmuo atliekantis šias funkcijas) atlieka jūsų organizacijoje? Administratorė rūpinasi kultūros centro reklama.
	8. Kiek klientų sulaukia jūsų organizacija per metus? Ar esate patenkinti esamu lankomumu? 1200. Taip.
Auditorijos analizė	9. Koks yra jūsų organizacijos kliento portretas? 30 - 70 10. Ar atliekate auditorijos identifikavimo, poreikių tyrimus? Jei taip, kaip dažnai juos atliekate? Kada paskutinį kartą atlikote tyrimą? 1 kartą per metus. balandžio mėn. 11. Ar atsižvelgiate į kliento lūkesčius? Kaip? Kokius pavyzdžius galite pateikti? Taip 12. Kaip jūs pritraukiate naujus klientus? Naujomis renginio formomis 13. Ar renkate klientų duomenų bazę? Ne 14. Jūsų organizacija labiau orientuojasi į esamų klientų lūkesčių patenkinimą ar naujų klientų pritraukimą? Esamų klientų lūkesčių patenkinimą ir naujų klientų pritraukimą
Organizacijos rinkodara	15. Kas yra rinkodara? Vienu sakiniu apibūdinkite. Strategija, organizavimas ir vykdymas
	16. Ar jūsų organizacija turi rinkodaros strategiją? Ne, nekuriame.
	17. Pagrindinės problemos kylančios formuojant rinkodaros strategijas ir taktikas? Neturime rinkodaros specialisto
	18. Kokie pagrindiniai jūsų komunikacijos kanalai (TV, radijas, dienraščiai, žurnalai, soc. tinklai ir kt.)? Dienraščiai, socialiniai tinklai
	19. Kokias socialiniais tinklais naudojasi jūsų organizacija?

	Facebook, Instagram, Twitter? Facebook.	
	20. Kokį procentą finansinių išteklių skiriate viešinimui? (nuo paslaugos bendros sąmatos) <10 proc.	
	21. Kaip sudaromos paslaugų kainos jūsų organizacijoje? Pagal patvirtintas taisykles	
	22. Ar taikote lojalumo programas, nuolaidas bilietams? Taip	
Papildomi klausimai	23. Ar jūsų organizacijoje vyksta edukaciniai užsiėmimai? Kaip suprantate edukacijos sąvoką? Apibūdinkite vienu sakiniu. Taip. Auklėjimas, lavinimas, švietimas	
	24. Įvertinkite kaip, jūsų organizacijos skyriai dirba siekdami bendrų organizacijos tikslų įgyvendinimo?	
	Skyrius:	Vertinimas: Blogai, vidutiniškai, gerai, labai gerai, puikiai)
	Organizavimo Vadybininkų Meno mėgėjų Administravimo Techninio aptarnavimo Ūkio	Vidutiniškai
		Vidutiniškai
		Gerai
		Gerai
		Vidutiniškai
		Vidutiniškai

LIETUVOS MUZIKOS IR TEATRO AKADEMIJA

BAIGIAMOJO DARBO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

2020 m. sausio 13 d.

Patvirtinu, kad mano baigiamasis darbas (tema) „Lietuvos kultūros centrų auditorijos plėtros ypatumai“, yra parengtas savarankiškai.

1. Šiame darbe pateikta medžiaga nėra plagijuota, tyrimų duomenys yra autentiški ir nesuklastoti.
2. Tiesiogiai ar netiesiogiai panaudotos kitų šaltinių ir/ar autorių citatos ir/ar kita medžiaga pažymėta literatūros nuorodose arba įvardinta kitais būdais.
3. Kitų asmenų indėlio į parengtą baigiamąjį darbą nėra.
4. Jokių įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs (-usi).
5. Su pasekmėmis, nustačius plagijavimo ar duomenų klastojimo atvejus, esu susipažinęs(-usi) ir joms neprieštarauju.



(Parašas)

JUDITA KAČINSKAITĖ

(Vardas, pavardė)