

Rinkodara muziejaus veikloje: muziejų situacijos analizė kultūros paslaugų rinkoje

Autoriai nenori veltis į diskusijas, kuri sąvoka „rinkodara“ ar „marketingas“ labiau tinkama lietuviškai auditorijai. Autoriai savo praktikoje ir šiame straipsnyje naudoja marketingo sąvoką – ji jiems daugeliu atveju yra priimtinesnė nei terminas „rinkodara“.

Kalbant apie marketingo apibrėžimus jų yra daug bei įvairių, dauguma jų pabrėžia vartotojų poreikių išaiškinimą ir pelningą jų patenkinimą.

Didžiosios Britanijos marketingo institutas pateikia šį marketingo apibrėžimą: „Marketingas yra vadybos procesas, kuriuo išsiaiškinamos, numatomos ir efektyviai bei pelningai patenkinamos pirkėjų reikmės“.

Amerikos marketingo asociacija pateikia šį apibrėžimą: „Marketingas yra prekių, idėjų ir paslaugų sumanymo, kainų nustatymo, rėmimo ir paskirstymo planavimo bei vykdymo procesas siekiant sukurti mainus ir patenkinti individų ir organizacijų tikslus“.

Artimesnis muziejų kontekste galėtų būti šis apibrėžimas, kurį 1991 m. pateikė P. Lewis: **Marketingas yra valdymo procesas, kuris apibrėžia muziejaus arba galerijos misiją bei nusako efektyvų vartotojų identifikavimą, įvertinimą bei jų patenkinimą.**

Marketingo sritis svarbi tuo, kad tiesiogiai apima muziejaus ar kitos organizacijos, įmonės kontaktavimo su aplinka (lankytojai = klientai ir konkurentai (kitos panašius klientų poreikius tenkinančios paslau-

gos) klausimus. Taigi marketingo, kaip vadybos proceso įrankių rinkinio, panaudojimas – tai sprendimai apie tai, ką ir kaip rinkai siūlyti ir kaip tą siūlymo procesą užbaigti iki logiškos pabaigos – pardavimo. Vertinant marketingo veiklos tikslinių auditorijų įvairovę galima vadovautis Wally Olins pateikiama auditorijų schema.



Konkretūs marketingo veiksmai labai priklauso nuo įmonės veiklos srities: baldų gamybos įmonė, restoranas, leidykla, kaimo turizmo sodyba ir mažmeninė parduotuvė, muziejus ar ligoninė daro daugybę skirtingų veiksmų, todėl kalbėti apie visoms šioms įmonėms „teisingą“ marketingo veiksmų rinkinį tiesiog nelogiška. Tad šioje muziejų marketingo veiklos apžvalgoje nebus stengiamasi surašyti receptų kiekvieno tipo muziejui ir kiekvienai jo veiklos situacijai. Tikslas kitoks – muziejų specialistams parodyti marketingo logika pagrįstas mastymo kryptis ir būdus, o jie patys puikiausiai pasirinks tinkamiausius. Taip galima elgtis todėl, kad nors ir labai įvairi muziejų veikla, kartais išoriškai labai besiskirianti nuo verslo, kuriame susiformavo marketingas, kaip vadybos koncepcija, vis tiek turi marketingo ir pardavimo srityse svarbių bendrų principų, pasireiškiančių produkto kūrimo, kainodaros, komunikacijos ir kitose veiklose.

Pasiūlymo vertė

Daugelis verslo įmonių savo veiklą yra pradėjusios nuo to, ką geriausiai sugeba arba kuo nori užsiimti jų steigėjai ir vadovai (atkreipkite dėmesį į muziejų atsiradimo ir formavimosi istorijas). Tai neabejotinai svarbu, nes atspindi ne tik aplinkos interesus, bet ir vidinius išteklius (gebėjimus, žinias). Tačiau kalbant apie marketingo sritį tenka atsigręžti ir į įmonės išorę – rinką bei jos savybes. **Kitaip tariant, svarbu ne tik mokėti ką nors pagaminti (muziejuje išaugoti, išeksponuoti, aprašyti ar kitaip įgyvendinti jo misiją), bet ir tai, kiek šio darbo rezultatas reikalingas jo galimiems pirkėjams bei vartotojams. Taigi tenka kalbėti apie organizacijos pasiūlymą aplinkai (rinkai) ir to pasiūlymo vertę atskiroms auditorijos grupėms.**

Įmonės nuolat kontaktuoja su rinka. Tipinis rinkos pasiūlymas – tam tikrų prekių ar paslaugų rinkinys už atitinkamą kainą. Pirkėjai (vartotojai) teigiamai reaguoja į tuos pasiūlymus, kuriuos savo atžvilgiu laiko vertingais. Taigi plačiausia prasme įmonės marketingo veiksmai – tai veiksmai, kuriais siekiama sukurti bei vartotojams pasiūlyti tam tikrą vertę. Pabrėžtina, kad į vertės sampratą įtraukiamas ne vien kokybės ir kainos santykis – čia vartotojui svarbi visa gauta nauda (emocijos, patogumas, kt.) ir visi patirti kaštai (laiko, pastangų).

Vertės samprata sietina su klientų **pasitenkinimu**. Jį lemia gautos vertės palyginimas su **lūkesčiais**. Klientai nebus patenkinti, jei gaus mažiau vertės, nei jie tikisi, nors prekių kokybė ir kaina bus patrauklios.

Taigi marketingo strategijos kūrimas prasideda nuo to, ką įmonė ar organizacija siūlo rinkai. O tai – ne vien marketingo, bet ir visos įmonės strategijos klausimas. Todėl prieš aptariant marketingo strategiją reikia suvokti visos įmonės strategiją.

Kad ir kaip būtų paradoksalu, dažnai veiklos sėkmės pagrindą sudaro gana abstraktūs dalykai: bendra idėja ir jos siekimo kelias. Kaip tik tokie abstraktesnio ir ilgalaikio pobūdžio sprendimai ilgam tampa įmonės veiklos pagrindu. Juos galima apibūdinti įvairiais ter-

minais – įmonės **vertybėmis, vizija, misija, organizacine kultūra** ir kt. Muziejų atveju dažnai daugumą svarbių sprendimų galima gauti išsamiai aptariant misiją.

Bet kokios organizacijos veiklos strategijos kūrimas drauge reiškia ir konkuravimo galimybių numatymą. Bet kuri įmonė ar organizacija savo pasirinktoje rinkoje labai retai yra vienintelė. Teiginys „konkurentų neturime“ dažniausiai yra neteisingas, o konkurencinių jėgų nežinojimas įmonei ar organizacijai gali sukelti nemenkų problemų, pavyzdžiui, galima netekti įprastų finansavimo lėšų ar šaltinių dėl naujų muziejinių ar kitokių kultūrinių projektų. Todėl reikėtų aiškiai apibrėžti keletą sąvokų ir pagalvoti, kokią reikšmę jos turi muziejaus veikloje.

Konkurencija tarp įmonių ar organizacijų pirmiausia pasireiškia kaip konkurencija tarp jų prekių ir paslaugų. Skiriamos kelios tarp prekių vykstančios konkurencijos rūšys: **konkurencija vienos prekių rūšies viduje (horizontalioji konkurencija), konkurencija tarp prekių rūšių (vertikalią konkurencija) ir visuotinė (bendroji) konkurencija** ¹

Horizontalioji konkurencija – tai varžymasis tarp tų patį pirkėjo poreikį tenkinančių vienos rūšies prekių. Šios rūšies konkurencija labai paplitusi ir aiškiai pastebima. Retai pasitaiko, kad tokio tipo konkurentai liktų nepastebėti, todėl netikslinga ją išsamiau aptarinėti.

Vertikalią konkurencija – tai varžymasis tarp tuos pačius pirkėjo poreikius tenkinančių skirtingų prekių rūšių. Ši konkurencijos rūšis labai svarbi ir kartais sunkiai pastebima. Tą patį poreikį gali patenkinti visiškai skirtingos rūšies prekės ar paslaugos. Stebint vien panašias prekes gaminančius konkurentus ne visada pavyksta tinkamai įvertinti ir išoriškai nepanašių prekių svarbą. Sunku nepastebėti, kad vietoj sviesto galima vartoti margariną ar vietoj mėsos valgyti žuvį. Tačiau dėl laisvalaikio pramogų srityje konkuruoja labai skirtingos paslaugos – nuo muziejaus ar trečiojo amžiaus universiteto, restorano ar kaimo turizmo sodybų iki sporto klubų ar vandens pramogų parkų. Kompiuterinio ryšio priemonės gali visiškai išstumti fakso aparato naudojimą, o internetinis laikraštis – įprastą, internetinis muziejaus puslapis gali patenkinti istorinių žinių badą net neužsukus į muziejų. Naujos prekės ir paslaugos nedažnai keičia pačius vartotojų poreikius, tačiau gali gerokai pakeisti su jų tenkinimu susijusį elgesį ir įpročius. **Taip įpročių nebeatitinkančios prekės ar paslaugos neišvengiamai pralaimi konkurencinėje kovoje, tai galioja ir muziejų veiklai.**

Prekės tarpusavyje konkuruoja net tada, kai jos iš esmės yra skirtingos. Jų konkuravimo sritis – kliento pinigai (biudžetas), dėl jo visos ir varžosi. Tai jau visuotinės konkurencijos požymis.

Visuotinė konkurencija – visų rinkoje siūlomų prekių varžymasis dėl pirkėjų joms įsigyti skirtų piniginių lėšų.

Net ir labiausiai pasiturinčių pirkėjų ištekliai, pirmiausia laikas

Kurkime ateities muziejų drauge!

ir piniginės lėšos, visada yra riboti. Išleidęs pinigus vienoms prekėms kitų jis turi atsisakyti. Todėl dėl pirkėjo pinigų tarpusavyje konkuruoja visos prekės ir jas gaminančios įmonės, tarp jų – ir kultūros paslaugas teikiančios organizacijos. Vertinant muziejaus ar galerijos konkurenciją galima pasinaudoti žemiau pateikta konkurencijos formų lentele. Ji neišsemia visų galimų formų, tačiau gali pasitarnauti kaip šios srities apmąstymų postūmis.

Norų konkurencija	Bendra konkurencija
Kokį troškimą aš noriu patenkinti?	Kokiu būdu aš noriu gauti estetinių pojūčių?
Darbas. Sportas. Namų ruoša. Pasilinksminimas. Mokymasis. Kita.	Televizija namuose. Menas per vaizdo grotuvą. Meno peržiūra internetu. Kinas. Domėjimasis menu viešosiose vietose.
Formos konkurencija	Įstaigos konkurencija
Kokia meno forma mane domina?	Į kokį muziejų aš noriu eiti?
Teatras. Simfoninis koncertas. Roko koncertas. Šokio spektaklis. Muziejus. Atvirame ore surengta paroda.	Didelis muziejus miesto centre. Mažesnis šalia esantis muziejus. Universiteto meno galerija. Privati galerija.

Šios konkurencijos įtaką praktine prasme ypač jaučia mažiau pasiturintys pirkėjai, kuriems nuolat tenka rinktis vienas prekes atsisakant kitų. **Taigi konkuruojant dėl pirkėjo pinigų verta galvoti ir apie tai, ar klientas ryšis atsisakyti kokių nors kitų prekių ar paslaugų dėl mūsų įmonės – muziejaus pasiūlymo.**

Marketingo strategijos elementai ir planavimas

Bendrą įmonės strategiją sudaro daugelis sudedamųjų dalių, kurias galima vadinti atskiromis strategijomis. Daugumai įmonių svarbiausios gamybos, personalo, finansų, marketingo bei pardavimo strategijos. Marketingo strategijos planavimas pagrįstas visos įmonės strateginiais sprendimais pradedant nuo aplinkos bei organizacijos vidinių išteklių vertinimo, misijos ir tikslų formulavimo.

STRATEGINĖ RINKOS PLANAVIMO SISTEMA

Aplinkos analizė

Vidinė aplinka
Rinkos aplinka
Įstatyminė aplinka
Konkurencinė aplinka
Makro aplinka

Vidinių išteklių analizė

(stipriųjų ir silpnųjų pusių analizė)

Misijos ir tikslų formulavimas

Misija
Uždaviniai
Tikslai

Strategijos formulavimas

ORGANIZACINĖ STRUKTŪRA

SISTEMŲ STRUKTŪRA

Marketingo informacinė sistema
Marketingo planavimo sistema
Marketingo kontrolės sistema



Strateginio marketingo planavimo procesas

Marketingo tikslus ir siekimo strategiją lemia visos įmonės strateginio lygmens klausimai. Toliau keliami marketingo tikslai – išmatuojamais kiekybiniais rodikliais nusakytos marketingo srities užduotys, kurias numatoma įvykdyti per numatytą laikotarpį. O marketingo strategija – tai nuosekliai išdėstytų ir tarpusavyje suderintų marketingo veiksmų visuma, nukreipta pasiekti numatytus ilgalaikius marketingo tikslus.

Marketingo planas prasideda nuo marketingo tikslų numatymo. Skirtingai nei visos įmonės veiklos tikslai, marketingo tikslai apima tik marketingo sritį.

Kadangi tik labai išimtiniais atvejais įmonė gali savo rinką laikyti visus vartotojus, tikslinės rinkos pasirinkimas šiais laikais neatsiejamas nuo prieš tai atliekamo rinkos segmentavimo. Segmentavimo tikslas – suskaidyti rinką į pagal tam tikrus požymius panašias dalis siekiant tinkamiausias jų pasirinkti savo tikslinę rinką. Todėl rinkos segmentavimas – tai rinkos skaidymas į dalis, kurių nariai tarpusavyje panašūs tam tikro kriterijaus atžvilgiu ir kurios vienodai reaguoja į marketingo veiksmus.

Segmentavimo pagrindu atliekamas tikslinės rinkos pasirinkimas – vienas iš labai svarbių marketingo sprendimų. Šį sprendimą labiausiai lemia segmentų patrauklumo veiksniai: segmentų dydis, augimas, prieinamumas marketingo priemonėmis. Tačiau būtina atsižvelgti ir į tai, kiek ir kokių konkurentų jau atakuoja kiekvieną segmentą, kokias galimybes išsiskirti iš konkurentų organizacija turi kiekviename iš segmentų.

Pasirinkus tikslinę rinką būtina suformuluoti tokį pasiūlymą, kurį šios rinkos atstovai laikytų skirtingu nuo konkuruojančių pasiūlymų. Būtent tuo pagrįstas pozicionavimas, reiškiantis skirtingo nuo konkurentų įvaizdžio kūrimą pirkėjo (vartotojo) sąmonėje. Teigiama, kad vartotojo sąmonėje susiformuoja apibendrintos nuomonės apie prekes (prekių ženklus ir vardus) – pozicijos. Pozicija gali susidaryti bei kisti ir savaime, be jokių tikslingų įmonės pastangų. Taip atsitinka dėl įprastų įmonės ar organizacijos veiksmų, jos prekių ar paslaugų savybių, apie kurias vartotojai susidaro nuomonę. Pozicijos kinta dėl to, kad informacija nuolat papildoma, o dalis anksčiau turėtos pamirštama. Tokie savaiminiai pozicijų formavimosi procesai organizacijai nebūtinai palankūs, todėl siekiama pozicijas kurti ir valdyti planingai, t.y. pozicionuoti.

Nereikėtų manyti, kad pozicionavimo klausimai muziejui yra pernelyg sudėtingi ar nereikalingi. Kiekvieno muziejaus vadovybė neišvengiamai turi sau ir savo darbuotojams aiškiai suformuluoti, ką visa savo veikla muziejus nori pasakyti pasirinktai rinkai (auditorijai). **Pozicionavimas – tai to paties teiginio pasakymas rinkai ir atitinkamos nuomonės formavimas, pageidaujamo įvaizdžio kūrimas.**

Pozicionavimas – didelio kūrybingumo reikalaujantis darbas. Daugelis prekių ir paslaugų pozicionuojamos pagal jų vartojimą, t.y. pagal jų savybes ar duodamą naudą. Kitais atvejais pabrėžiamos ne pasiūlymo, o prekių ar paslaugų vartotojo savybės, tokiu būdu pozicionuojant pagal vartotoją. Dar kita galimybė – akcentuoti prekės

ir vartotojo sąveiką, vartojimo aplinkybes ir specifiką. Rečiau pozicionuojama tiesiogiai lyginant savo pasiūlymą su konkurento prekėmis ar paslaugomis, muziejuose šio principo taikymas abejotinas. Šį pozicionavimo būdų vardijimą galima tęsti, nes vykęs pozicionavimas gali remtis bet kuria idėja, kuri pasiūlymą vartotojo požiūriu išskiria iš kitų konkuruojančių variantų. Pradėdami šią veiklą konkrečiame muziejuje galite pasinaudoti žemiau pateikiama mąstymo schema – klausimynu:

POZICIONAVIMAS: KAS MES ESAME SKIRTINGOSE RINKOSE?

- Kokią vietą švietimo rinkoje turi užimti muziejus, kiek tai susiję su vaikų darželiais, mokyklomis, kolegijomis ir universitetais?
- Kaip muziejus turi save pozicionuoti poilsio ir laisvalaikio rinkoje?
- Kokį vaidmenį muziejus turi vaidinti kaip visuomeninė terpė, kurioje žmonės susitinka ir bendrauja?
- Kokį vaidmenį muziejus turi vaidinti kaip vieta, kurioje pažymima bendruomenės istorija, paveldas ir iškeliamas bendruomenės savivargbos jausmas?
- Kokį vaidmenį muziejus turi vaidinti ugdant įgūdžius ir skelbiant pagrindines mokslo, istorijos, meno koncepcijas ir idėjas?

Paskutinis žingsnis kuriant nuoseklią marketingo strategiją – atskirų marketingo komplekso elementų funkcinių strategijų pasirinkimas. Naudojant įprastą marketingo komplekso schemą marketingo veiksmas ir sprendimai skirstomi į keturias grupes – marketingo komplekso elementus. Tai:

1. Marketingo komplekso elementas prekė, apimantis veiksmus ir sprendimus asortimento, kokybės, prekių vardų naudojimo klausimais.
2. Marketingo komplekso elementas kaina, apimantis veiksmus ir sprendimus prekių kainų nustatymo ir adaptavimo klausimais.
3. Marketingo komplekso elementas paskirstymas, apimantis veiksmus ir sprendimus paskirstymo kanalų, paskirstymo intensyvumo, paskirstymo sistemos kontrolės ir logistikos procesų valdymo klausimais.
4. Marketingo komplekso elementas rėmimas, apimantis veiksmus ir sprendimus komunikavimo su rinką, reklamos bei skatinimo pirkti srityje.

Aiškiausiai marketingo strategijos ir konkrečių veiksmų visuma atsispindi marketingo planuose, kurie dažniausiai rengiami metams.

Strateginiai muziejų marketingo iššūkiai

Apibrėžiant muziejų marketingo veiklos specifiką pirmiausia svarbu paminėti, kad muziejų veikla sparčiai kinta. Vertinant šiuos pokyčius galime išskirti tris veiksmų grupes, susijusias su strateginiais muziejų iššūkiais, turinčiais įtakos jų veiklos pokyčiams. **Strateginiai muziejų iššūkiai** šiandien susiję su sparčiai kintančia muziejų misija ir identitetu, tikslinės auditorijos pokyčiais bei muziejų veiklos finansavimo užtikrinimu.

Peržiūrint muziejų misiją ir vertinant išskirtinumo galimybes muziejų marketingo specialistai pastaruoju metu svarsto tokius klausimus

Kurkime ateities muziejų drauge!

mus:

- Kaip muziejų veikla artėja prie sparčiai besikeičiančių visuomenės interesų ir poreikių?
- Kokį produktą ar paslaugą šiandien parduoda muziejai?
- Ar muziejai yra tokie pat paslaugų teikėjai kaip ir kitas paslaugas teikiančios organizacijos?
- Ar muziejai yra nišinės paslaugos teikėjai ar turi eiti į mases?
- Ar tikslinei auditorijai svarbi muziejų edukacinė misija?
- Ar muziejų veikla yra turizmo, laisvalaikio praleidimo, pramogų industrijos dalis?

S. E. Weilas, apibūdindamas muziejų veiklos pokyčius ir iššūkius, pabrėžė, kad pastaruoju metu muziejai patiria didelį viešojo sektoriaus įstaigų spaudimą, ypač vertinant muziejų finansavimo galimybes, siekiant teikti viešąsias paslaugas, kurių nesūlo kitos organizacijos. Todėl šis autorius rekomenduoja muziejams atsakyti į šiuos klausimus:

- Kokius uždavinius siekia įgyvendinti muziejai ir kokie rezultatai faktiškai pasiekiami?
- Kaip vertinti muziejų pasiekiamus rezultatus ir veiklą?
- Ar muziejų misija ir tikslai yra realistiški ir pasiekiami, turint galvoje išteklius?
- Ar muziejų misija įgyvendinama efektyviai (geresni rezultatai ir mažesni kaštai nei kitose organizacijose)?
- Kuo muziejaus pasiūlymas išskirtinis bei kokią specifinę naudą duoda bendruomenei lyginant su kitomis organizacijomis?

Apibūdinant antrąjį muziejų veiklos iššūkį, susijusį su tikslinės auditorijos pokyčiais, paminėtina, kad vienas svarbiausių muziejų tikslų yra auditorijos pritraukimas, formavimas ir išlaikymas. Šį tikslą būtų galima išskaidyti į tris pagrindinius uždavinius:

- pritraukti potencialių lankytojų, kurių dauguma niekada nesilankė muziejuose, tarp jų didinant muziejaus žinomumą bei

patrauklumą;

- skatinti lankytojus ir toliau reguliariai lankyti muziejuose plėtojant vartotojams patrauklų paslaugų portfelį;
- sėkmingai konkuruoti su kitais laisvalaikio praleidimo paslaugų teikėjais.

Apibūdinant minėtus uždavinius būtų galima išskirti tokius pagrindinius iššūkius, susijusius su muziejų auditorijos pokyčiais:

- būdai ir priemonės, kaip pasiekti ir pritraukti niekada nesilankiusių (didžioji dalis);
- auditorijos diversifikavimas pasiekiant specifines tikslines grupes;
- skatinimo veiksmai siekiant atsitiktinių lankytojų apsilankymo reguliarumo bei nuolatinių vartotojų įtraukimo į muziejų veiklą (narystė ir pan.);
- patrauklių programų bei paslaugų komplekso parengimas ir plėtra siekiant garantuoti didesnį apsilankančiųjų pasitenkinimą;
- bendradarbiauti su turizmo ir apgyvendinimo paslaugų teikėjais, su vietos bei nacionalinėmis valdžios institucijomis siekiant patekti tarp turistų lankomiausių objektų.

Apibūdinant dar vieną iš muziejų veiklos iššūkių, susijusį su muziejų veiklos finansavimo užtikrinimu, galima išskirti šiuos veiksnius:

- poreikis plėtoti muziejų programas ir paslaugas lemia didesnį žmogiškųjų išteklių bei patalpų poreikį (ar jų papildomai taikyti bei įrengti);
- platesnis tikslinių auditorijų pasiekimas paprastai reikalauja didesnių laiko ir piniginių sąnaudų;
- plėtojant edukacinį muziejų vaidmenį atsiranda poreikis investuoti į gana brangias technologijas (elektroninės informacijos pateikimo technologijos, kompiuteriai, kita kompiuterinė įranga, programinė įranga, skaitmeninės technologijos);
- didelis lėšų poreikis siekiant didinti užimamą muziejų vaidmenį visuomenėje.

IŠNAŠOS

¹ Marketingo literatūroje jos kartais vadinamos atitinkamai komercinės, funkcinės ir rūšinės konkurencijos tipais.

NAUDOTA LITERATŪRA

1. „Smulkaus ir vidutinio verslo valdymo žinynas“. Lietuvos verslo darbdavių konfederacijos užsakymu parengė ir išleido UAB „Verslo žinios“ ir UAB „Ekonominės konsultacijos ir tyrimai“.
2. McLean F. Marketing the Museum. Routledge. Taylor & Francis Group. London, 2005.
3. Kotler N., Kotler P. Museum Strategy and Marketing: Designing missions, Building audiences, Generating revenues and resources. Jossey-Bass. A Wiley Imprint: San Francisco, 1998;
4. Pranulis V., Pajuodis A. ir kt. Marketingas. Vilnius: The Baltic Press, antras papildytas leidimas, 2000.

