

Ryšių su visuomene principai muziejų vadyboje

Tekstą pagal **Mariekes Burgers** paskaitų konspektą, skaitytą seminare „Ryšiai su visuomene Lietuvos muziejų vadyboje“, 2001 m. spalio 15 -17 d., parengė **Daina Kamarauskienė**, Nacionalinio M.K.Čiurlionio dailės muziejaus direktoriaus pavaduotoja informacijai, švietimui ir ryšiams su visuomene.

- Kas tai yra ryšiai su visuomene?
- Ryšių su visuomene priemonės
- Ryšių su visuomene sistema
- Žiniasklaidos kampanija
- Ryšių su visuomene planas
- Rinkodara
- Muziejaus rinka
- Muziejaus SWOT
- Paramos paieška
- Nuo ko pradėti ieškoti rėmėjų?

Pasaulinė muziejų praktika jau praėjusio amžiaus viduryje pasuko keliu, vedančiu į suartėjimą su lankytoju ir prisitaikymą prie jo reikmių. Muziejus tampa ne tik paveldo saugotoju, bet vykdo vis daugiau naujų funkcijų. Jis yra kartu ir švietimo įstaiga, ir pramogų, laisvalaikio vieta. Muziejus atsiduria paslaugų sferos rinkoje, ir dėmesys lankytojui tampa jo išlikimo sąlyga. Todėl ryšiai su visuomene įgauna vis didesnę svarbą.



Seminaro „Ryšiai su visuomene muziejų vadyboje“, vykusio 2001 m. spalio 15-17 dienomis, pratybos



Seminaro „Ryšiai su visuomene muziejų vadyboje“ dalyviai

1. Kas tai yra ryšiai su visuomene?

Pasaulyje priimta trumpai vadinti - PR (*Public Relations*). Tai muziejaus sąlytis su specifinėmis visuomenės grupėmis arba konkrečiais asmenimis siekiant abipusės naudos ir savitarpio supratimo, sudominant juos pozityviomis istorijomis.

Ryšių su visuomene sėkmės formulė yra labai paprasta: **kokybė pasiekama tada, kai įspūdis yra didesnis nei lūkesčiai**. Žmonės ateina į muziejų kaip ir į bet kurią kitą

instituciją, atsinešdami savo susikurtą įvaizdį ir turėdami kažkokių lūkesčių. Tai labai konkrečiai suinteresuota žmonių grupė, kadangi ateina pasiryžę išleisti tam tikrą pinigų sumą ir tam skirti savo laiką. Jeigu lankytojas nusivilia - tai jau didelė problema, nes gražinti jo pasitikėjimą ir sulaukti čia grįžtant yra labai sunku. Kad išvengtume nesusipratimų, reikia iš anksto išsiaiškinti, kas yra pas mus ateinantys žmonės, iš kokios aplinkos, ko jie tikisi, kokie jų išpūdžiai (kad ir kaip kartais nesinorėtų to girdėti). Gauti šiuos duomenis padeda nuolatinės (būtent - nuolatinės) lankytojų apklausos ar kitokiais metodais atliekami tyrimai (atsiliepimų knygos, nugirstų replikų fiksavimas, lankytojų elgesio stebėjimas). Norint patenkinti lankytojų lūkesčius, svarbu viskas, pradedant aplinka, pačiu pastatu, interjeru. Tik 30 proc. savo laiko žiūrovas skiria objektams, t.y. ekspozicijoms apžiūrėti, likusius 70 proc. laiko lankytoją reikia užimti. Tuo metu jis perka muziejaus suvenyrus, leidinius, ilsisi rekreacinėse zonose, sėdi kavinėje. Jeigu visų šių komponentų muziejuje nėra, jis išeis nusivylęs, nes mintyse buvo skyręs vizitui daugiau laiko ir daugiau pinigų. Kaip beatrodys keista, tačiau ekspozicija, jos apžiūrėjimas sudaro, deja, tik trečdalį visų lankytojo interesų rato.

2. Ryšių su visuomene priemonės

Ryšiai su visuomene - tai visos priemonės, kuriomis yra aukštinama įstaiga ir kurių pagalba siekiama kontaktų su lankytoju, rėmėju, partneriu. Šios priemonės apima netiesioginę ir tiesioginę reklamą, viešumą, rinkodarą ir paramos paiešką.

Netiesioginė reklama skirta neapibrėžtam lankytojų ratui, nesirenkant jokios specialios tikslinės grupės. Ši reklama skleidžiama įvairiais būdais tikintis, kad suinteresuoti asmenys ją pastebės arba bus pritraukiamos naujos grupės. Tai yra visa vaizdo ir garso, spausdintinė medžiaga - skrajutės, lankstukai, brošiūros, atvirutės, plakatai, - televizijos ir radijo reklama, įėjimo bilietai, logotipai, muziejaus darbuotojų indentifikavimo kortelės, reklama ant muziejaus transporto, muziejaus prekių maišeliai, suvenyrai. Netiesioginė reklama yra ir geri atsiliepimai apie įstaigą, išpūdžiai, kuriais lankytojas dalinasi su draugais, kaimynais, ir pozityvūs straipsniai spaudoje, kokybiškos parodos, išpūdingi susitikimai, įžymių žmonių vizitai ir t.t.

Ryšių su visuomene darbuotojo багаže turi būti visas rinkinys priemonių, reikalingų bendrauti su spauda. Jis rengia informaciją, oficialias kalbas, iliustracijas spaudai, metines ataskaitas, palaiko nuolatinį ryšius su žiniasklaida (skambina, kviečia, vaišina, sveikina juos svarbiomis progomis), organizuoja spaudos konferencijas.

Tiesioginė reklama skirta aiškiai apibrėžtai, jūsų numatytai konkrečiai interesantų grupei. Ji apima laiškus, skirtus konkrečiam adresatui, specialius antspaudus, pakvietimus, muziejaus naujienų laikraščius muziejaus bičiuliams ir partneriams, televizijos rinką ir tikslines duomenų bazes. Tiesioginėje reklamoje yra svarbus tikslinis paslaugos pardavimas, kai tam tikrai grupei skiriamos dovanos, premijos, nuolaidos, specialūs čekiai ir pan. Kiekvienai, su paslaugos pardavimu susijusiai priemonei, galioja ypatingi reikalavimai. Pavyzdžiui, gaminant muziejaus reklaminių lankstuką, būtina numatyti, kur jis bus platinamas, į ką jis bus įdėtas. Nuo to priklausys, kur turi būti svarbiausi akcentai, kad, sakykime, aukštas dėklas neuždengtų pavadinimo ar logotipo. Dideli plakatai yra efektingi, jeigu jie platinami metro, mieste. Bet dėl vietos stokos jų atsisakys viešbučiai, turizmo informacijos centrai. Rengiant reklaminių leidinių, reikia apeliuoti į žmonių jausmus, tad tekste galėtų būti naudojami emocionalūs posakiai, epitetai, tačiau tekstas neturi viršyti 100 žodžių, kadangi leidinys skirtas ne specialistams, o pirmai pažinčiai ir turi sukelti norą apsilankyti muziejuje ar pasinaudoti jo siūloma paslauga. Tokiame leidinyje efektyviai veikia skambūs

pavadinimai, intriguojančios antraštės (pvz.: „Galėsite patys tapti archeologais“, „Per menininko petį stebėsite, kaip gimsta kūrinys“). Labai svarbu tinkamai parinkti iliustracijas. Visuomet patraukliau atrodo leidinys, kuriame greta daiktų, eksponatų atsiranda ir žmonės. Negalima rinktis nuotraukų vien su vaikais, nes atrodys, kad muziejus skirtas tik mažyliams. Didžiausias emocijas sukelia „laimingos šeimos“ arba „laimingos poros“ įvaizdis. Tačiau tekstai ir iliustracijos neturi užgožti informacijos: kaip jus surasti, kada dirbate, kiek kainuoja bilietas ir pan.



Leidiniuose, reklamoje svarbu atrasti ir įvardyti išskirtinę muziejaus poziciją. Tam parinkite įspūdingus apibūdinimus: „labiausiai lankomas istorijos muziejus šalyje“, „saugantis turtingiausius baldų rinkinius“, „atspindintis naujausius mokslo laimėjimus“. Pagal tai, ką lankytojas gaus atvykęs, galima sugalvoti kitas teksto pozicijas: „Ramiam susimąstymui“, „Besimokantiems visą gyvenimą“, „Muziejus, kuriame visada linksma“. Kiekviename muziejuje galima atrasti unikalių taškų, kurie padarytų jus išskirtiniais, kadangi pasiskelbti būti turtingiausiu, didžiausiu, labiausiai lankomu, populiariausiu yra pavojinga. Taip reklamuotis galite tik tada, kai tikrai turite neginčijamų faktų ir jie greitai nesikeis. Todėl visuomet geriau atrasti tik jūsų muziejui būdingų bruožų, kurie nesidubliuotų su kita įstaiga. Pavyzdžiui, vienas Danijos muziejus, skirtas žvejybai, savo reklamą sukūrė remdamasis nepaprastai nemaloniu kvapu, tyrančiu ekspozicijoje. Tuo tikslu buvo sukurti ir specialūs dvokiantys suvenyrai, ir muziejaus leidinyje patrynus pirštu pažymėtas vietas, galima buvo pajusti gendančios žuvies tvaiką.

Kiekvienoje srityje galima ir reikia ieškoti naujų, nestandartinių sprendimų. Tai gali būti muziejaus bilietai su loterija arba specialios nuolaidos nuolatiniams lankytojams. Taikant naujoves, be abejo, pasitaiko ir klaidų, ir nesėkmių. Pavyzdžiui, vienai parodai buvo išleistas prabangus katalogas ir su leidėju buvo susitarta, kad ant knygos žymeklio bus atspausdinta lankytojų apklausos anketa, kurią užpildžius ir atsiuntus, bus gaunama 10 proc. nuolaida į parodą. Visas katalogo tiražas buvo išpirktas, tačiau anketas atsiuntė tik 10 žmonių. Šios naujovės sumanytojai nepagalvojo, kad katalogo skaitytojas ir yra parodos lankytojas, kuris nesuinteresuotas į parodą ateiti antrą kartą.

Reklamos sistema veikia, jeigu įstaiga klesti ir gali pasiūlyti tikrai kokybišką „prekę“. Tačiau ką daryti per krizę? Tokiu atveju reklama gali ne padėti, o pakenkti. Tuomet reikia siekti, kad apie muziejų geriau pasakotų tarpininkai (pvz., žurnalistai), nes jūsų reklama gali nepatikėti. Pirmiausia reikia išsiaiškinti, koks mūsų įvaizdis visuomenėje, kaip mes atrodome sau ir kitiems. Būtina iš karto šalinti blogybes. Pavyzdžiui, jeigu sužinome, kad lankytojai neateina, nes yra per brangu, tamsu ar niūru, darbuotojai elgiasi nesvetingai, - panaikiname geram įvaizdžiui trukdančius dalykus. Tik greita reakcija į lankytojų pastabas gali sustabdyti blogėjančią įvaizdį. Iš patirties žinome, kad gera istorija pasakojama penkiems, o bloga - dešimčiai sutiktų žmonių.

Viešumas - tai įvairiausiomis priemonėmis pristatoma muziejaus matoma ir nematoma veikla. Viešumas yra būtinas, kadangi muziejai vis dar neatsikrato įvaizdžio kaip uždaros, gąsdinančios lobių saugyklos, kurių mistiniai darbuotojai slepiasi savo darbo kabinetuose, o tie, kuriuos sutinkame ekspozicijose, yra griežti ramybės sergėtojai. Interneto duomenų bazės, kokybiška informacija, aptarnaujančio personalo išvaizda ir elgesys, demokratiška, betarpiška atmosfera - viešumo garantas. Bendrauti su potencialiu lankytoju dabar yra daug galimybių: internetas, jo svetainės, elektroninis paštas, elektroninė leidyba. Ryšiai su visuomene atsispindi ir išorės reklamoje, ir muziejaus vizualia apipavidalinime. Tai rodyklės, logotipai ant muziejaus fasadų, vėliavos, tentai, transparantai, skelbimų, afišų stulpai ir standai, neoninės iškabos.

Plati ryšių su visuomene veiklos sritis apima ne tik išorės, bet ir vidaus ryšius, taip pat ryšius su darbuotojais įstaigos viduje. Tai svarbus veiksnys. Tik darnus, vieningai dirbantis, puikiai žinantis įstaigos misiją, kolektyvas yra pajėgus patenkinti lankytojų lūkesčius. Todėl itin svarbu, kad kiekviena darbuotojų grandis, tiek ir tų, kurie tiesiogiai susiduria su lankytoju, tiek tų, kurie rengia projektus muziejaus viduje, būtų gerai informuoti apie tai, kas vyksta muziejuje. Šiam tikslui gali padėti vidaus laikraštis, spaudos apžvalgos, susirinkimai, seminarai, instrukcijos darbuotojams, elgesio vadovas. Dirbant labai svarbu žinoti visas vidines ir išorines grupes, su kuriomis tenka bendrauti. Vidines grupes sudaro muziejaus ar direktorių taryba, darbuotojai, savanoriai, laikinai dirbantieji pagal sutartį, buvusieji darbuotojai, darbuotojų šeimos, nuolatiniai konsultantai. Juos visus reikia nuolatos informuoti, kas artimiausiu laiku muziejuje vyks, kas jame yra svarbiausia. Jiems reikia skirti specialius renginius, apdovanojimus, kiekvienas jų darbas, laimėjimas turi būti pastebėtas ir įvertintas, jie turi jaustis, kad yra reikalingi savo įstaigai. Šioje srityje direktoriaus ir PR darbuotojo pozicija turi būti itin vieninga ir kryptinga. Išorinės grupės, su kuriomis reikia taipogi nuolatos bendrauti, - tai kaimynai, partneriai, jūsų patalpų nuomininkai (kavinių, suvenyrų parduotuvių), respublikos, apskrities, miesto valdžia, politikai, fondai, rėmėjai, spauda, turizmo informacijos centrai ir turizmo agentūros, draugijos, mokymo įstaigos.

3. Ryšių su visuomene sistema

Ją galima apibūdinti kaip judėjimą ratu, pradedant tyrimais, analize, pereinant į konkrečias programas, vertinimą ir vėl grįžtant prie tyrimų.

Tyrimai turi padėti išsiaiškinti, kas yra jūsų lankytojas, iš kokių šaltinių jis sužino apie jus. Pagal 2000 metais atliktą Danijos muziejų lankytojų apklausą, paaiškėjo, kad informaciją apie muziejų 51 proc. lankytojų randa laikraščiuose, 46 proc. jų sužino iš radijo ir televizijos, net 41 proc. potencialių lankytojų pasikliauna draugų, pažįstamų rekomendacijomis, turistams skirtais leidiniais naudojasi 24 proc., turizmo informacijos biuro rekomendacijomis - 22-24 proc., iš plakatų sužino 15-20 proc., iš interneto - 7-8 proc. respondentų. Šis pavyzdys rodo, į ką turi atkreipti dėmesį muziejaus vadovybė ir ryšių su visuomene

specialistai, rinkdamiesi geriausias ir efektyviausias informacijos apie muziejų skleidimo būdus.

Tyrimų analizė padeda pasirinkti veiksmingiausią kelią. Paslaugas teikiančiai įstaigai viešumas yra labai svarbus, todėl naudotinas kiekvienas informacijos šaltinis, tačiau tyrimai padeda planuoti investicijas ir apsispręsti, ar geriau skirti dėmesį ir lėšas televizijos reklamai, ar rengti leidinį, ar spausdinti plakata.

Kai yra surinkti ir išanalizuoti duomenys, pradedamos kurti konkrečios programos. Nereiktų pamiršti, kad būtina turėti duomenų bazę, kuri turi būti nuolatos atnaujinama ir tikslinama: pavardės, pareigos, adresai, telefonai. Duomenų bazėje turi išsiskirti vidinės ir išorinės grupės, žiniasklaidos atstovai, rėmėjai ir t.t. Žiniasklaidos skiltyje būtina išskirti programas, sistemingai informuojančias apie kultūros renginius, ir specifines laidas (pvz., vaikų ar šeimų), taip pat dienraščius, savaitraščius ir ilgesnės trukmės leidinius. Visa tai padės laiku parengti informaciją ir numatyti, kada ją pateikti. Jeigu dienraščiui nusiųsite informaciją prieš mėnesį ar prieš dvi savaites, ji paprasčiausiai užsimirš, tačiau jei televizijos darbuotojams pranešite apie renginį tik išvakarėse, jie neatvyks, nes išvykos planuojamos iš anksto, aparatūra užsakoma taip pat anksčiau ir t.t. Tad savo duomenų bazėje privalote turėti informaciją, kam ir kada patogiausiai pateikti žinias.

Jeigu jau apsisprendėte dėl programos ir pasirinkote potencialiai suinteresuotas tikslines grupes, galima rengti informaciją spaudai. Iš kiekvieno įvykio, ar tai būtų paroda, ar nauja vaikų programa, ar atnaujinta ekspozicija, ar nuolaidų sistema, reikia parengti intriguojančią pozityvią istoriją. Kiekviena informacija spaudai turi remtis vadinamąją **AIDA** (angl. k.) **formule**. **A** (*attention*) - dėmesys, **I** (*interest*) - susidomėjimas, **D** (*desire*) - troškimas, **A** (*action*) - veiksmas. Dėmesį galima patraukti geru pavadinimu, išradinga antrašte, kuri gali skirtis nuo renginio pavadinimo. Sudominti reikia raiškiai, bet glaustai papasakota istorija, kurioje skaitytojas gautų atsakymus į klausimus: kas? kaip? kada? kur? Troškimą ateiti į jūsų siūlomą renginį ar parodą gali sužadinti, kai yra siūloma kas nors labai neįprasto, specialaus (ypatingi renginiai, programos šeimoms ir pan.). Veiksmą skatina pasiūla, kuri sudomina materialiai: nuolaida, loterija, dovanojami plakatai, 10 pirmųjų gauna katalogą ar parodos suvenyrus.

4. Žiniasklaidos kampanija

Ji planuojama, kai rengiamos konkrečios programos, ir paprastai apima 4 etapus. **I etapas.** Numatoma, kada ir kam bus siunčiama informacija, parengiamos nuotraukos. Informacijos gavėjui turi būti labai aišku, kas siuntė žinią ir į ką galima kreiptis papildomos informacijos apie renginį (atstovą spaudai, kuratorių, direktorių).

II etapas. Dieną prieš renginį arba prieš spaudos konferenciją būtina paskambinti, priminti ir paklausti, ar atvyks. Rengiant spaudos konferenciją, reikia numatyti arba sužinoti, kas kalbės ir žurnalistams pateikti tiksliai kalbėtojų pavardes, pareigas. Spaudos konferencija negali užtrukti ilgiau nei valandą, nes paprastai žurnalistai per dieną turi suspėti ne į vieną renginį ir skuba parengti medžiagą į naują numerį ar dienos žinias. Jeigu turite tikrai kokybiškos medžiagos (plakatus, katalogų, lankstukų), parenkite dovanų paketus žurnalistams.

III etapas. Rengiamasi atidarymui, prezentacijai. Jeigu tik leidžia sąlygos, reikia paruošti įspūdingą atidarymą, surasti įdomius arba labai įžymius žmones, kurie kalbės per atidarymą ir juos „parduoti“ spaudai. Pavyzdžiui, viename Danijos muziejuje atidarant impresionizmo parodą, į iškilmes buvo pakviestas visiems gerai žinomas kino režisierius, kuris kalbėjo apie šviesos svarbą mene. Galima išrinkti vertingiausias eksponatus ir siūlyti specifinėms lankytojų grupėms: kurie iš jų gali sudominti specialistus, kurie - vaikus, šeimas, o kurie -

mokytojus.

IV etapas. Įvertinamas įvykis. Tai gali būti aptarimas su darbuotojais, spaudos apžvalga ar lankytojų apklausa.

Tačiau dirbant su žiniasklaida, reikia žinoti, kad žurnalistų ir žiūrovų rinka nebūtinai turi sutapti. Kartais parodos idėja yra per daug sudėtinga. Ją galima perduoti lankytojams gidų, parodos vadovo, išplėstinių etikečių pagalba, bet neįmanoma sudominti žurnalistų, kuriems reikia labai koncentruotos ir stubbinančios informacijos. Todėl kartais tenka kurti specialius „kabliukus“, už kurių „užkibtų“ žiniasklaidos atstovai.

5. Ryšių su visuomene planas

Prieš pradėdant dirbti su muziejaus nauju projektu, reikia susidaryti nuoseklų ryšių su visuomene planą. Pirmiausia turi būti **iškeliamas tikslas**. Ko mes norime pasiekti? Ar pritraukti daugiau lankytojų, sudominti naujas žiūrovų grupes, pakeisti muziejaus įvaizdį, ar padaryti taip, kad tokios televizijos laidos, kaip „Dviračio žynios“, kurios iki šiol nesidomėjo muziejumi, atkreiptų į jį dėmesį? Rengiantis pristatyti savo tikslą, galima rinktis vieną iš jau įprastų „raktinių“ žodžių: *įdomus, smagus, neįprastas, vertas diskusijų, turiningas, sensacingas, provokuojantis, modernus, netikėtas...*

Renkami instrumentai, kuriais naudosimės. Planuojama, kiek bus netiesioginės reklamos, kiek laidų televizijoje, radijuje, kas rašys straipsnius, kiek gaminsime plakatų, kur juos platinsime ir t.t.

Apibrėžiame visas įmanomas **tikslines grupes**. Svarstome, kam būtent bus įdomus ir naudingas šis projektas. Pavyzdžiui, rengiant parodą „Vaikai. Žaidimai. Mokykla“, galima orientuotis į darželius, mokyklas, žurnalus ir vaikų laidas, Švietimo ministeriją ir Švietimo skyrių, motinas, auginančias vaikus namuose, šeimas, vaikų maisto produktų, vaikiškų drabužių, vitaminų gamintojus, psichologus, vaikų kavines ir pan. Numatomas veiklos **terminų planas**. Kada ir kiek laiko skirsime rėmėjų paieškai, kada ir kokio pobūdžio bus atidarymas, kokie bus plakatai, pakvietimai ir kada juos platinsime.

6. Rinkodara

Rinkodara yra darbo strategija, kuri apima analizę, planavimą ir programų, kurios skatina tam tikras grupes ar individus naudoti jūsų siūlomą „produktą“, įdiegimą. Jeigu lankytojas ateina į muziejų, jau įvyksta sandėris. Lankytojas atiduoda savo laiką ir lėšas, o jūs siūlote jam savo paslaugas ir intelektualų darbą. Todėl labai svarbu, kad žiūrovo lūkesčiai būtų patenkinti, nes dar niekam nepavyko blogos prekės parduoti du kartus. Tačiau muziejus irgi turi savo misiją ir savo lūkesčių, todėl būtina tirti rinką, kad abipusiai interesai būtų patenkinti.

Kaip atlikti tyrimus?

- Išsiaiškinti, kas yra mūsų lankytojas, koks jo amžius, lytis, kuo domisi, ką veikia?
- Sužinoti lankytojo nuomonę. Kas jam patiko ar nepatiko, ar lengvai rado muziejų, ar paslaugūs muziejaus darbuotojai, ar jie rekomenduos čia apsilankyti savo draugams? Ką jie mano apie kainas, kavinę, suvenyrų parduotuvę?
- Lyginant su kitais muziejais, kitais turizmo objektais, užsienio šalimis, išsiaiškinti, kokios grupės nesilanko jūsų institucijoje.

Atlikus tyrimus, vėlgi būtina analizuoti norint apsispręsti, ką konkrečiomis sąlygomis galima pakeisti. Kartais lengvabūdiškai atmetame visas klaidų pataisas, nes neturime pakankamai lėšų. Tačiau dažnai situacija yra paprastesnė nei įsivaizduojame. Pavyzdžiui, jeigu išsiaiškinome, kad mūsų lankytojai yra pagyvenę žmonės, gal tereikia padidinti etiketažo

šriftą, o jeigu lankosi daug šeimų su vaikais, galgi reikia papildyti ekspoziciją vienu kitu eksponatu, kuris būtų itin įdomus mažajam lankytojui. Gal verta surasti patalpą, kurioje jaunos mamos galėtų pakeisti mažyliams vystyklus ar susitarti su kūdikius nešiojamų krepšių gamintoju, kad krepšius nuomuotų muziejaus lankytojams.

Turėdami tyrimų duomenis, lengviau argumentuosite savo reikalavimus ne tik muziejaus valdžiai, bet galėsite racionaliau pateikti savo prašymus rėmėjams.

7. Muziejaus rinka

Tai labai plati sritis, apimanti kultūrinį turizmą, įvairias švietimo formas ir institucijas, istorinius paminklus, pramogų verslą, dovanas ir suvenyrus, visuomeninį maitinimą, tyrimus atliekančias institucijas, kolekcininkus, socialines ir visuomenines tarnybas, šeimų, verslininkų ir kas asociacijas, draugijas, savanorius, laisvalaikį ir poilsį, klubus, regionų, respublikos renginius, patalpų nuomą specialiams renginiams.

Rinka apima 6 pozicijas (sutrumpintai 6P), jos atitinka ir muziejaus specifika. Tai yra: produktas, visuomenė, kaina, vieta, pardavimas ir darbuotojai (anglų k. *product, public, price, place, promotion, people*).

Muziejaus produktas yra viskas, ką mes sukuriame ir siūlome savo lankytojui: parodos, ekspozicijos, paskaitos, filmai, ekskursijos, leidiniai, muziejaus renginiai.

Visuomenė, arba mūsų pirkėjas, gali būti ne tik lankytojas, bet ir potencialiai suinteresuotos grupės, kurias galima paversti muziejaus lankytojais, specialios grupės (pvz., neįgalieji), etninės, skirtingų kalbų grupės, grupiniai ir individualūs lankytojai.

Kaina atspindi muziejaus kainų politiką. Kam skiriamos nuolaidos, kokiems objektams galima didinti kainas, kas gali lankytis nemokamai, kokie turi būti muziejaus bičiulių klubo nario mokesčiai? Tai turi būti spendžiama kiekvienoje įstaigoje individualiai. Siekiant išlaikyti muziejaus įvaizdį ir neprarasti nuolatinių lankytojų, kartais tenka daryti netgi finansiškai nuostolingus sprendimus (pvz., paskirti nemokamą dieną, specialias nuolaidas).

Vieta - pastatas, jo dislokacija rinkoje yra labai svarbi. Visiems aktualu, ar muziejus lengvai pasiekiamas, koku transportu, ar yra automobilių stovėjimo aikštelė. Jeigu jus surasti sunku, reikia stengtis, kad miesto planuose, turistinių objektų žemėlapiuose muziejus būtų pažymėtas. Atvykęs lankytojas turi lengvai orientuotis, pavadinimas turi patvirtinti, kad jis yra toje vietoje, kurios ieško. Įėjimas, kasa, ekspozicijos pradžia turi būti aiškiai nurodyta, kad nesukeltų diskomforto tiems, kurie nedrįsta paklausti darbuotojų. Dažnai negalime daryti įtakos jau sukurtam muziejaus interjerui, tačiau turime stengtis, kad nuorodos, drabužinė, tualetai būtų patogūs, kad būtų sukurtos informacinės, rekreacinės zonos, kurios formuoja įstaigos atmosferą. Jeigu tik įžengus į pastatą mus pasitinka ranka rašyti skelbimai, nuvytusios puokštės, nevalyti langai, blogas apšvietimas, kasoje arbatą verdančios darbuotojos, nereikia tikėtis, kad lankytojas norės čia pasilikti.

Pardavimas. Tai visos priemonės ir būdai, siekiant „parduoti“ muziejaus paslaugas. Svarbu tikslingai pasirinkti auditoriją, komunikavimo su ja būdą, kad muziejaus siūloma paslauga pasiektų vartotoją, jį suintriguotų ir pritrauktų.

Darbuotojų pasirengimas yra itin svarbus tai grupei, kuri tiesiogiai susiduria su lankytoju. Todėl aktualu, kad bent keli lankytojus pasitinkantys žmonės (kasininkas, durininkas, rūbininkas) galėtų bendrauti keliomis kalbomis. Aptarnaujantis personalas turi būti įsisegę firmines korteles, kuriose nurodyta ne tik vardas, pavardė, bet ir kokiomis kalbomis jie kalba. Muziejaus uniforma, paslaugumas ir geranoriškumas yra būtini, bet, deja, ne visuomet egzistuojantys aptarnavimo elementai. Dažnai manoma, kad parduotuvių, kino teatrų, kavinių aptarnavimo principai yra visiškai skirtingi negu muziejų, tačiau smarkiai klystama.

Muziejus priklauso aptarnavimo sferai ir dėsniai čia yra tokie pat. Žinoma, jis skiriasi nuo produktų rinkos. Paslaugų sferos specifika yra ta, kad naudotojas ir teikėjas bendrauja tiesiogiai, ir reakcija bei kontaktas yra akivaizdžiai juntamas. Todėl paprasta taisyklė, kad paslaugos naudotojas yra svarbesnis nei paslaugos teikėjas, turi būti stimulu renkant darbuotojus ar juos mokant. Lankytojas nori jaustis laukiamas ir saugus.

8. Muziejaus SWOT

Norint išsiaiškinti muziejaus poziciją, kokią nišą paslaugų rinkoje jis galėtų užimti, būtina išnagrinėti visus išorės ir vidaus veiksnius, atlikti vadinamąją **SWOT** (*angl. k.*) analizę. **S** (*strengths*) - stiprybės, **W** (*Weaknesses*) - silpnybės, **O** (*opportunities*) - galimybės, **T** (*threats*) - grėsmės. Taip išsamiai savo įstaigą gali išnagrinėti kartu visi kolektyvo nariai: aptarti, kokios yra jūsų stipriosios ir silpnosios savybės, lyginant su visos Lietuvos, su panašaus profilio, su mieste esančiais muziejais ir kitomis paslaugų rinkai priklausančiomis institucijomis. Gali paaiškėti, kad turite labai daug gerų specialistų, tačiau lankytojų skaičius yra labai mažas; kad didžiausią lankytojų grupę sudaro 50-ies metų amžiaus moterys, o jūs neturite, ką joms pasiūlyti; kad saugote unikalią kolekciją, bet neturite patalpų jai eksponuoti ir pan. Išnagrinėjus savo intelektualius ir finansinius išteklius, galima spręsti, kokios galimybės jums atsiveria. Pavyzdžiui, surengti muziejaus specialistų konkursą nestandartinėms ekspozicijoms arba parodoms, kurių temos būtų aktualios moterims, sukurti. Gal verta atsisakyti mažiau populiaros ekspozicijos ir jos vietoje eksponuoti patį vertingiausią rinkinį. Kiekvienai situacijai spręsti tikrai atsiranda nemažai galimybių. Grėsmės nužymi galimas arba jau esamas krizes. Tarkime, daug jaunų specialistų bėga iš muziejaus, ieškodami pelningesnio darbo, labai mažas biudžetas neleidžia muziejui išsilaikyti rinkoje, dėl skurdo lankytojai nebegali nusipirkti bilietų ir kt. Vėlgi ieškome galimybių spręsti šias problemas arba aptariame, kaip joms užbėgti už akių, jeigu tai yra dar tik menama grėsmė.

Kuriant rinkodaros planą, būtina pasidaryti turimų produktų išklotinę ir patikrinti, kurios grandys yra pačios silpniausios. Tam galima naudoti lentelę:

Iš šio pavyzdžio matyti, kad nieko negalime pasiūlyti studentams, pensininkams ir specialistams. Todėl rengiant rinkodaros planą, reikia numatyti, ką įmanoma organizuoti šioms lankytojų grupėms, kokias dar grupes galime prisivilioti ir koku būdu tai darysi.

9. Paramos paieška

Ryšiai su visuomene apima ir papildomų lėšų paiešką, darbą su rėmėjais ir fondais. Specialiausias lėšas galima papildyti įvairiais būdais. Pati paprasčiausia ir mažiausiai pastangų reikalaujanti forma - tai įvairūs fondai, valstybinės finansavimo programos. Šis paramos ieškojimo būdas anglų kalba vadinamas *fundraising*. Rašomas projektas ir siunčiamas į atitinkamą fondą. Čia tik reikia gerai žinoti vieno ar kito fondo prioritetus, reikalavimus ir stengtis pakreipti projektą reikiama linkme. Papildomų lėšų gali padėti susirasti labdaros vakarai, aukos (pvz., lankytojas perka simbolinį aukotojo ženklą, atvirutę, plytą), klubai (pvz., verslininkų klubo nariai moka mokestį, už kurį vieną dieną per mėnesį gali muziejų lankyti nemokamai, gali organizuoti pietus ir svečių priėmimus, žinoma, už savo lėšas, gauti pakvietimų į uždarus renginius), programos mokykloms, specialios atrakcijos turistams (pvz., juos pasitinka riteriai su šarvais ar barokine suknele apsirengusi gidė, už papildomą mokestį jie gali išgerti arbatos, pasimėgauti naminiu pyragu uždaroje lankytojams terasoje). Parduotuvės, kavinės nuomininkai taipogi papildo jūsų biudžetą.

Sunkiausias darbas yra rėmėjų paieška (anglų k. *sponsorship*). Rėmimas yra verslo sutartis, tai - ne labdara, ne aukos, tai konkrečių ryšių ir išpareigojimų rinka, kurioje galioja griežtos taisyklės. Ryšių rinka yra dar sudėtingesnė nei produktų rinka. Muziejaus rėmimo specifika reikalauja kitokių sprendimų. Muziejus niekada negalės konkuruoti su sportu, su masiniais renginiais, kurių žiūrovų ratas yra milžiniškas, tačiau renginių lygis nėra aukštas. Todėl rėmėjas bus visai nesuinteresuotas, jeigu tegalėsite pasiūlyti atspausti jo firmos logotipą. Jiems yra paprasčiau užsisakyti kokią nori reklamą ir platinti, kur jiems atrodo tikslinga. Kartais remiama tam tikra sritis, norint pakeisti savo įvaizdį. Pavyzdžiui, „Ford“ gamykla rėmė Steffi Graft, kadangi norėjo sugriauti įvaizdį, kad „Ford“ automobiliai skirti tik senukams.

Ką gali pasiūlyti muziejus? Aukštą lygį, neįprastą aplinką, pasiekti dar rėmėjų neatrastas tikslines grupes, o kartais gali padėti net kurti naują rėmėjų įvaizdį. Nors muziejų auditorija yra negausi, tačiau ji apima labai skirtingas socialines grupes - nuo princo iki bohemos atstovų. Todėl būtina kaupti nuotraukas, spaudos iškarpas, kuriose atsispindi svarbūs jūsų svečiai, garsenybės. Rengiantis susitikti su rėmėjais, reikia gerai pasiruošti. Jeigu pas jus vyksta reikšmingos parodos, renginiai, labai tikslinga kaupti apie tai visą įmanomą medžiagą: straipsnius, kiek buvo radijo, televizijos laidų, kokie išleisti plakatai, leidiniai, kiek lankytojų, kas dalyvavo atidaryme. Tai puikus argumentas rėmėjui, norint įtikinti, kad esate veiklus partneris. Jeigu jau pavyko pasirašyti sutartį, reikia nepamiršti, kad darbas tik prasideda. Rėmėjai nori reklamuoti savo rėmimą, todėl planuojant rėmėjų paiešką, reikia iš karto numatyti, kiek tam skirsite savo darbo laiko. Ir nereikia turėti iliuzijų, kad visus jums skirtus pinigus panaudosite tam, kam prašėte. Dalis jų turės būti skirta darbui su rėmėjais. Jiems reikia dėmesio, todėl teks rengti specialius vakarus, susitikimus su aukšto rango specialistais prie vyno taurės, reikės jiems gaminti kalėdines atvirutes su geriausiu jūsų eksponatu. Rekomenduotina ant stalo nuolat turėti kortelę „Ką šiandien padariau rėmėjams?“. Jeigu televizijos laida rodo rėmėją, dalyvaujantį atidaryme - paskambinkite; gavote naują, brangų eksponatą - pakvieskite rėmėją jo apžiūrėti; pradėjote įdomias vaikų programas - siūlykite nemokamai aptarnauti rėmėjo ir jo firmos darbuotojų vaikus, o jei rengiate prabangų kalėdinį koncertą, - vieną iš koncertų skirkite rėmėjams.

Tačiau, nors ir ieškote lėšų, nereikia pamiršti savo vertės ir kainos. Jūs esate tolygūs partneriai, todėl turite kovoti už savo sąlygas. Jeigu matote, kad dėl rėmėjų užgaidų muziejų teks paversti vestuvių ir gimtadienių sale, jeigu rėmėjo vėliava plevėsuos greta muziejaus, klaidindama lankytojus, jeigu jis savo įstaigą sumanys papuošti geriausiais XVII a. sidabro gaminiais iš muziejaus rinkinių, nedvejodami atmeskite tokią sutartį.

Bendraujant su rėmėjais, yra labai svarbūs muziejaus vidaus ryšiai, kadangi mažiausios smulkmenos gali sugriauti jūsų mėnesio pastangas. Jeigu rėmėjas atvyko pas jus, ir muziejaus budintysis aprėkė jį, klausdamas, kur eina be leidimo, jeigu išsiuntėte sekretorę kavos, ir ji pusvalandžiui dingo, jeigu neturite, kur pakabinti apsiausto, - rėmėjas gali labai suabejoti, ar nori dirbti su jumis. Kiekvienas kontaktas yra absoliučiai individualus ir labai žmogiškas, todėl reikia numatyti visus įmanomus bendravimo nesklaidumus. Jeigu nežinote, ar jis vedęs, geriau neklauskite, kaip laikosi jo žmona.

Kiekviena sutartis su rėmėju yra individuali, čia nepavyks parengti visiems tinkamo standarto, kadangi turėsite aptarti visas detales, atsiskaitymo specifika, galiojimo terminus. Juk pasižadėję atspausti rėmėjų logotipą muziejaus leidiniuose, nenorite to daryti penkerius metus.

Kas dažniausiai remia muziejus? Tie, kurie nori neįprastų pasilinksminimų (ekskursijos, puotos netradicinėje aplinkoje su publika, kurios jie neturi galimybės pažinti iš arti: žymiais

menininkais, aktorais, mokslininkais); tie, kurie nori pakliūti į spaudą, nori ką nors gero ir įdomaus padaryti savo darbuotojams. Kartais gali sutapti muziejaus ir rėmėjo įvaizdis, tai gali padėti abipusei reklamai. Labiausiai remiami stambūs projektai: statybos, salės įrengimas, didžiulė tarptautinė paroda.

Nuo ko pradėti rėmėjų ieškoti?

Atlikti tyrimus, išsiaiškinti, kokie yra rėmėjų prioritetai, koks jų metinis pelnas, ar augo jis per pastaruosius metus ir pan. Suraskite tuos, kurių įvaizdis yra panašus, kurie gali būti suinteresuoti muziejaus rinka. Išsiaiškinkite, ar firma, į kurią rengiatės kreiptis, turi rėmimo strategiją. Pasiruoškite lankytojų išklotinę: kiek ir kas jie yra. Bendraukite su Pramonės ir prekybos rūmais, kad gautumėte jums reikiamą informaciją, sekite spaudą. Kartais skandalai, kilę spaudoje, gali pasiūlyti jums idėją, kaip išgelbėti žlungantį potencialių rėmėjų vardą. Paramos reikia stengtis ieškoti savo mieste, savo apskrityje, nes visiems yra svarbi bendruomenės idėja. Sužinokite, kas tarpusavyje konkuruoja, nes kelios konkuruojančios firmos nerems. Kada jau apsisprendėte į ką kreipsitės, - skambinkite ir klauskite, kas yra atsakingas už rėmimą, sužinokite tikslų vardą, pavardę, pareigas. Tuomet parenkite informaciją apie save: koks jūsų statusas, kokia misija, kaip esate finansuojami, nurodykite kitus rėmėjus arba kitus finansavimo šaltinius. Įdėkite efektingą iliustraciją, lankstuką, ką nors, kas iš karto patrauktų dėmesį. Nurodykite, kas bus projekto žiūrovas, kiek paroda truks, kiek numatote lankytojų, kur platinsite reklamą, kiek laiko turėsite radijo ar televizijos eteryje, koku tiražu bus leidžiamas katalogas, lankstukas, plakatas, ką numatote kviesti į atidarymą ar pristatymą. Svarbu nurodyti, kur žadate paminėti rėmėjus. Būtina parodyti, kiek investuojate į projektą patys. Kuo daugiau rasime rėmėjų, tuo ateityje bus lengviau. Gal rėmėjai domėsis, kur jie galės rengti konferenciją, vakarėlį, todėl turėkite tų patalpų nuotraukas. Rašant laišką, reikia nurodyti, kad po dviejų savaitių skambinsite pasiteirauti, ir tą būtina padaryti laiku. Netgi neįvykus sandėriui, nereikia bijoti į tą pačią firmą kreiptis kitais metais, žinoma, jeigu nepadarėte esminių klaidų. Laikykitės principo: niekada negalima žadėti to, ko negalėsite ištesėti, nežadinkite vilčių, siūlykite tik labai realius dalykus ir niekada neleiskite jiems pasijusti apgautais - tai yra biznis. Kita vertus, nesijauskite elgeta, jūs su rėmėju esate partneriai ir leiskite tai pajusti rėmėjui.

Svarbus darbo su rėmėjais veiksnys - visą lėšų paieškos strategiją parengia muziejaus ryšių su visuomene specialistas, tačiau su rėmėju bendrauti ir derėtis turi direktorius. Dirbant ryšių su visuomene srityje nereikia pamiršti esminės taisyklės - ryšiai bus tikrai naudingi ir pasieksite norimų rezultatų, jeigu paversite juos labai asmeniškais ryšiais. Jus turi pažinti žiniasklaidos atstovai, fondų darbuotojai, rėmėjai, muziejaus darbuotojai. Skambinkite, rašykite laiškus, žiūrėkite į juos kaip į bičiulius ar partnerius, sveikinkite, apdovanokite tik jiems skirtu dėmesiu.

Grįžtamasis ryšis tikrai atsiras, ir jus tikrai lydės sėkmė.

<http://www.muziejai.lt/Informacija/>