



LIETUVOS
TEATRŲ
RINKODARA:
BŪKLĖ IR
REKOMENDACIJOS

2017 | VILNIUS





Tyrimo autoriai

Marius Kalanta* (rinkodaros būklė ir rekomendacijos, bendras tyrimo dizainas)
Rita Naujokaitytė* (rinkodaros būklė ir rekomendacijos, bendras tyrimo dizainas)

Gintė Jasienė** (eksperimentinė intervencija)
Milda Laužikaitė** (eksperimentinė intervencija, bendras tyrimo dizainas)

Kristina Savickienė*** (bendras tyrimo dizainas)
Aistė Ulubey*** (bendras tyrimo dizainas)

* *Tyrėjas / tyrėja, rinkodaros ekspertas / ekspertė*

** *Asociacija „Kūrybinės jungtys“*

*** *Menų agentūra „Artscape“*

Pagalba renkant ir analizuojant kiekybinius duomenis

Rūta Matulaitienė, UAB „Inspired Communications“ rinkos tyrimų skyrius
Donata Pūplinskaitė, UAB „Inspired Communications“ rinkos tyrimų skyrius
Arijus Kirdeikis, UAB „Inspired Communications“ skaitmeninės rinkodaros skyrius
Miglė Grigaitė, UAB „Inspired Communications“ rinkos tyrimų skyrius
Vilija Šetkutė, UAB „Inspired Communications“ rinkos tyrimų skyrius

Tyrimo organizatoriai

Menų agentūra „Artscape“
Asociacija „Kūrybinės jungtys“

Tyrimo partneriai

KOG rinkodaros ir komunikacijos mokslų institutas
UAB „Inspired Communications“

Tyrimą finansavo Lietuvos kultūros taryba

Skelbiant, cituojant ar kitaip naudojant šio tyrimo rezultatus, metodus, duomenis ir rekomendacijas, nuoroda į autorystę yra būtina

TYRIMO AUTORIŲ BIOGRAFIJOS >

////////////////////

Gintė Jasienė, psichologė, turinti daugiau nei 15 metų patirtį organizacijų vystymo ir patirtinio ugdymo srityse dirbant su verslo, švietimo ir socialinėmis organizacijomis. Bendradarbiauja su asociacija „Kūrybinės jungtys“ įgyvendinant inovacijų diegimo projektus. Interesų sritys – kompetencijų ugdymo inovacijos, socialinių pokyčių fasilitavimas.

////////////////////

Milda Laužikaitė, kūrybiško mokymosi programų kūrėja. Magistro studijas baigė Maastrichto universitete, Nyderlanduose, programa: „Menas ir paveldas: politika, valdymas ir ugdymas“. Būdamą nacionalinio projekto „Kūrybinės partnerystės“ iniciatorė ir vadovė, pritaikydama pasaulyje pripažintą programą Lietuvoje, dirbdama įvairiuose šios programos lygmenyse, nuo mokyklos-kūrėjo partnerystės iki strateginio visos programos valdymo, sukauė didelę patirtį. Nuo 2016 m. Milda yra asociacijos „Kūrybinės jungtys“ vadovė, inicijuoja kūrybines partnerystes su mokyklomis, kultūros ir socialinio lauko organizacijomis, kuria ir įgyvendina inovatyvias kūrybiško mokymosi programas, palaiko ir skleidžia kultūros ir kūrybingumo priemonę visuomenei idėjas.

////////////////////

Marius Kalanta, socialinių mokslų daktaras, sociologas, vienas iš KOG rinkodaros ir komunikacijos mokslų instituto steigėjų. Moksliniai interesai – vartotojų elgsenos psichologiniai, socialiniai ir kultūriniai veiksniai, rinkodaros komunikacijos veikimo modeliai. Turi 14 metų projektų valdymo ir strateginio planavimo patirtį rinkodaros komunikacijos srityje.

////////////////////

Rita Naujokaitytė, rinkodaros ir komunikacijos profesionalė, sociologė, turinti daugiau nei 14 metų rinkodaros ir komunikacijos strategijos, tyrimų ir projektų valdymo patirties. Interesų sritys – prekės ženklo strategija ir vystymas, rinkodaros institucinis vaidmuo organizacijose, rinkodaros komunikacija ir jos inovacijos.



Lietuvos teatrų rinkodara: būklė ir rekomendacijos	2
Tyrime vartojamų sąvokų žodynas	5
Ivadas	6
1. Tyrimo metodai	8
2. Lietuvos teatrų rinkodaros būklė	16
2.1. Teatrų rinkodara lyginamojoje perspektyvoje	16
2.2. Rinkodaros struktūra ir organizavimas	21
2.3. Rinkodaros žmogiškieji resursai ir kompetencijos	23
2.4. Rinkodaros strategija	26
2.5. Rinkodaros biudžetas	29
2.6. Kainodara ir pardavimų skatinimas	30
2.7. Rinkos segmentavimas ir plėtra	32
2.8. Komunikacijos priemonės	33
2.9. Skaitmeninė rinkodara	36
2.10. Rinkodaros efektyvumas ir rezultatų vertinimas	38
2.11. Nuostatos apie rinkodarą	40
2.12. Bendradarbiavimas ir santykiai su kultūros politikos institucijomis	43
3. Teatrų rinkodaros gerinimo rekomendacijos	44
4. Eksperimentinės intervencijos kokybinė analizė	48
4.1. Intervencijos procesų atvejo studijos	48
4.2. Teatruose įgyvendinti pokyčiai susiję su skirtingomis rinkodaros sritimis	51
4.3. Faktoriai įtakoję rinkodaros tobulinimą	52
4.4. Eksperimentinės intervencijos analizės apibendrinimas	54
Tyrimo išvados	56
Literatūra	58
1 priedas. Teatrų apklausos anketa	59
2 priedas. Tyrime dalyvavusių teatrų charakteristikos	64
3 priedas. Pusiau struktūruoto interviu su teatrų rinkodaros specialistais gairės	65
4 priedas. Lankytojų apklausos anketa	67
5 priedas. Teatro lauko ekspertų fokusuotos grupės diskusijos gairės	69
6 priedas. Teatrų lankytojų apklausos respondentų charakteristikos	71
7 priedas. Intervencijos klausimynas	72
8 priedas. Intervencinės dalies planavimo ir dokumentavimo forma	73

TYRIME NAUDOJAMŲ SĄVOKŲ ŽODYNAS

Deskriptyvios fenomenologinės analizės dėmesio centre – gyvas patyrimas ir jo užfiksavimas, nesistengiant interpretuoti. Išskirtini keturi deskriptyvios fenomenologinės analizės etapai: (1) transkribuoto teksto skaitymas siekiant suprasti prasmę; (2) prasminių vienetų identifikavimas; (3) psichologinės svarbos prasminiams vienetams priskyrimas; (4) prasminių vienetų sintezavimas, individualių struktūruotų patirties aprašymų parengimas ir vieno bendro struktūruoto aprašymo išgryninimas.

Kūrybinės partnerystės – tai partnerystės tarp kultūros institucijų arba kūrybos sektoriaus profesionalų ir kitų sektorių (tai, pvz., švietimas, verslas, tyrimai, socialinis sektorius, viešasis sektorius ir t. t.), kurios padeda perduoti įkvėpimą ir gebėjimus tarp sektorių. Šių partnerystės dėmesio centre – kūrybiniai gebėjimai ir įsitvirtinusių institucinių, mąstymo ribų peržengimas. Svarbus kūrybinių partnerystės bruožas – jos ne tik pritraukia resursus ir asmenis su skirtingais gebėjimais ir unikaliu mąstymu, bet ir leidžia atsirasti naujoms veikloms.

Nacionalinis teatras – pagal Lietuvos Respublikos profesionaliojo scenos meno įstatymą profesionaliojo scenos meno įstaigos yra Lietuvos nacionalinis operos ir baleto teatras, Lietuvos nacionalinis dramos teatras ir Nacionalinis Kauno dramos teatras, kurių paskirtis – įgyvendinti valstybės politiką profesionaliojo scenos meno srityje: savo kūrybine veikla pristatyti visuomenei iškiliausius nacionalinius ir užsienio operos, baleto, dramos ir muzikos meno pasiekimus, reprezentuoti aukštos meninės vertės kūrybą, formuoti

Lietuvos kultūros įvaizdį, nuosekliai plėtoti tarptautinę kūrybinę partnerystę, ugdyti profesionaliajam scenos menui imlią visuomenę ir užtikrinti profesionaliojo scenos meno prieinamumą visoms šalies visuomenės grupėms. Nacionalinių teatrų steigėja ir savininkė – Lietuvos valstybė.

Nevalstybinis teatras – kitos profesionaliojo scenos meno įstaigos, kurios Lietuvos Respublikos profesionaliojo scenos meno įstatyme apibrėžiamos kaip kiti Lietuvos Respublikoje įsteigti juridiniai asmenys, tokių juridinių asmenų ar kitoje Europos ekonominės erdvės valstybėje įsteigtų juridinių asmenų ar kitų organizacijų padaliniai, Lietuvos Respublikoje pripažinti profesionaliojo scenos meno įstaigomis – teatrais, kurie įgyvendina jų steigimo dokumentuose nustatytus tikslus. Nevalstybinių teatrų steigėjai gali būti fiziniai ir (ar) juridiniai asmenys. Plačiau žr. Lietuvos Respublikos profesionaliojo scenos meno įstatymą.

Rinkodara – tai priemonių sistema, apimanti prekės ar paslaugos kelią nuo jos idėjos ir sukūrimo iki galutinio prekės ar paslaugos vartotojo. Remiantis klasikine rinkodaros teorijomis, pagrindiniai rinkodaros elementai yra: 1) prekės ar paslaugos, atitinkančios vartotojų poreikius, sukūrimas; 2) prekės ar paslaugos kainos nustatymo principai; 3) pateikimo ar pardavimo būdo ir vietos pasirinkimas; 4) pristatymas potencialiems vartotojams: prekės ženklo sukūrimas, rinkodaros komunikacija.

Rinkodaros komunikacija – sistemingas prekės ar paslaugos pristatymas potencialiems vartotojams ar jų grupėms siekiant informuoti apie prekę ar paslaugą ir (arba) ją parduoti. Rinkodaros komunikacijos būdai: viešoji arba tiesioginė į vartotoją nukreipta reklama, viešieji ryšiai, renginiai, rėmimo projektų įgyvendinimas, tiesioginiai paslaugos pristatymai ir pardavimai ir kt.

Savivaldybės teatras – profesionaliojo scenos meno įstaiga, kurios paskirtis – padėti įgyvendinti valstybės politiką profesionaliojo scenos meno srityje: pristatyti visuomenei klasikinio ir šiuolaikinio profesionaliojo scenos meno kūrinius, sudaryti sąlygas regiono profesionaliojo scenos meno autoriams ir atlikėjams pristatyti visuomenei savo kūrybą, ugdyti visuomenės

poreikį profesionaliajam scenos menui ir užtikrinti profesionaliojo scenos meno prieinamumą visoms šalies visuomenės grupėms. Savivaldybės teatro steigėja ir savininkė yra savivaldybė. Plačiau žr. Lietuvos Respublikos profesionaliojo scenos meno įstatymą. Tyrime savivaldybės teatrais taip pat laikomi teatrai, kuriems suteiktas miesto teatro statusas.

Skaitmeninė rinkodara – informavimas apie prekę ar paslaugą, jos pristatymas ir (arba) pardavimas vartotojams internete, elektroniniu paštu ar naudojan-tis kitomis informacinėmis ir ryšio technologijomis.

Teatras – Lietuvos Respublikos profesionaliojo scenos meno įstatymo nustatyta tvarka profesionaliojo scenos meno įstaiga pripažintas Lietuvos Respublikoje įsteigtas juridinis asmuo (plačiau žr. Lietuvos Respublikos profesionaliojo scenos meno įstatymą).

Teatro laukas apima platų veikėjų ratą – tiek teatrų viduje, tiek išorėje, kurių pozicija suteikia jiems galią formuoti formalias ir neformalias teatrų veiklos sąlygas, meniškumo kriterijus, resursų paskirstymą ir pan. Tyrime teatro laukui priskiriami kultūros politiką formuojantys ir įgyvendinantys veikėjai, kultūros vadybininkai, teatrų ir kultūros centrų rinkodaros specialistai ir vadovai, teatro kritikai.

Teatro rinkodara šiame tyrime apibrėžiama kaip profesionaliojo scenos meno įstaigos (teatro) pasitelkiamų priemonių sistema, apimanti teatro meno produktų kelią nuo jų sukūrimo iki pristatymo teatro lankytojams (auditorijoms) rinkodaros ir komunikacijos priemonėmis, siekiant tenkinti teatro auditorijų poreikius ir vykdyti teatro auditorijų plėtrą.

Valstybinis teatras – profesionaliojo scenos meno įstaiga, kurios paskirtis – įgyvendinti valstybės politiką profesionaliojo scenos meno srityje: formuoti savitą profesionaliojo scenos meno kryptį ir pristatyti Lietuvoje ir užsienyje aukštos meninės vertės klasikinio ir šiuolaikinio profesionaliojo scenos meno kūrinius, ugdyti visuomenės poreikį profesionaliajam scenos menui, užtikrinti profesionaliojo scenos meno prieinamumą visoms šalies visuomenės grupėms. Valstybinio teatro steigėja ir savininkė – Lietuvos valstybė. Plačiau žr. Lietuvos Respublikos profesionaliojo scenos meno įstatymą.

[IVADAS]

Rinkodaros samprata

Rinkodaros apraiškų ir praktikų aptinkama jau Antikos eroje, tačiau rinkodaros sąvokos (angl. marketing, žodžio kilmė iš lotynų k. žodžio mercor – pirkti, užmokėti) ir rinkodaros disciplinos atsiradimas švietimo sistemoje bei profesionalios rinkodaros praktikos pradžia siejama su XX a. pradžia. Šiuolaikiniai rinkodaros teorijų autoriai pateikia gausybę sąvokos apibrėžimų, kuriuos apibendrinus rinkodarą galima vadinti sisteminga veikla arba priemonių sistema, apimančia prekės ar paslaugos, tenkinančios žmonių poreikius, kelią nuo jos sukūrimo iki galutinio vartotojo.

Rinkodaros priemonių sistema apima platų veiklų ir disciplinų spektrą: potencialių vartotojų poreikių tyrimą ir supratimą, produkto (paslaugos) idėjos sukūrimą, prekės ženklo ir įvaizdžio suformavimą, vertės vartotojui ir kainos už vertę nustatymą, sistemingą veiksmų ir investicijų planavimą bei jų efektyvumo ir ekonominės grąžos analizę, prekės (paslaugos) pristatymą vartotojui pasitelkus tradicines ir netradicines komunikacijos ir pardavimo priemones. Galiausiai – vartotojų patirties įsigijus prekę (paslaugą) vertinimą bei tolesnį prekės (paslaugos) vystymą ir tobulinimą, atsižvelgiant į vartotojų poreikius.

Rinkodaros disciplina akademinėje švietimo sistemoje įtvirtinta kaip ekonomikos mokslų, taikomojoje praktikoje – kaip verslo vadybos dalis. Nenuostabu, kad rinkodara dėl tiesioginės kilmės iš žmonių ekonominių, prekybos ir gamybos santykių itin svarbų vaidmenį vaidina verslo organizacijų veikloje. Bemaž kiekvienoje verslo įmonėje struktūriškai įtvirtinta rinkodaros (dar vadinama marketingo) funkcija.

Rinkodaros svarba kultūros ir teatro srityje

Rinkodaros vaidmuo ir svarba kultūros ir meno įstaigose, kurių paskirtis yra ne pelno siekimas, o profesionaliosios kultūros ir meno kūrimas bei sklaida, dažnai vertinama priešingai. Viena vertus, pripažįstamas rinkodaros poreikis pritraukiant bei plečiant kultūros ir meno įstaigų auditorijas, užtikrinant kūrinių sklaidą visuomenėje. Kita vertus, rinkodara neretai atribojama nuo kūrybos, kūrybinio proceso baiminantis, kad kūrinys gali tapti pernelyg komerciniu, kad jo vertė dėl pataikavimo masinės auditorijos skoniui gali būti devaluota.

Rinkodaros veikla kultūros ir meno organizacijose gali būti tiek reikšminga, kiek jų veikloje aptinkama rinkodaros objektų. Profesionalūs kultūros ir meno kūriniai, objektai ar reiškiniai gali būti prilyginami produktui, kuris kuriamas ir pristatomas tikslinėms visuomenės ar meno mėgėjų auditorijoms, siekiant tenkinti visuomenės poreikius, auditorijų lūkesčius, jas sudominti konkrečiu meno kūriniu ar reiškiniu. Maža to, tikslinės kultūros ir meno mėgėjų auditorijos turi galimybę rinktis iš kultūros ir meno kūrinių bei renginių gausos, todėl kultūros ir meno institucijoms, kūrėjams ypač svarbu pateikti savo kūrybą kaip savią, unikalią, formuoti kūrėjo ar įstaigos įvaizdį ir taip sudominti tikslines auditorijas, skatinti jų lojalumą, pritraukti naujų. Visi išvardyti procesai yra kultūros ir meno rinkodaros objektas.

Lietuvos kultūros ir konkrečiai teatrų rinkos kontekste rinkodaros aktualumas išryškėja įvertinus mažėjančią šalies gyventojų skaičių, vadinasi, ir mažėjančią teatrų auditoriją, ir per pastarąjį dešimtmetį išaugusią profesionaliosios bei mėgėjiškos kultūros ir meno kūrinių, renginių įvairovę. Taip pat augančią ne tik vidinę, bet ir išorinę konkurenciją su kultūros ir pramogų renginiais, vykstančiais užsienio rinkose. Visa tai įvertinus rinkodaros kaip integralios kultūros ar meno organizacijos struktūrinės dalies svarba ir veiklos įtaka turėtų augti.

Teatrų kontekste rinkodara suvokiama kaip sisteminga priemonių visuma, apimanti teatro įvaizdžio formavimą ir teatro produkto (scenos meno kū-

rinio) kelią nuo jų sukūrimo iki pristatymo teatro lankytojams (auditorijoms) rinkodaros komunikacijos priemonėmis, siekiant tenkinti teatro auditorijų poreikius ir vykdyti teatro auditorijų plėtrą.

Rinkodaros svarba vertinant profesionalių teatrų kontekstą yra įvairialypė. Lietuvos Respublikos profesionaliojo scenos meno įstatyme apibrėžta valstybės ir savivaldybių įsteigtų profesionaliojo scenos meno teatrų (nacionalinių, valstybinių, savivaldybių) paskirtis ir tikslai, apimantys įpareigojimus „savo kūrybine veikla pristatyti visuomenei iškiliausius nacionalinius ir užsienio teatro meno pasiekimus, reprezentuoti aukštos meninės vertės kūrybą, formuoti Lietuvos kultūros įvaizdį, <...> formuoti savią profesionaliojo scenos meno kryptį, užtikrinti profesionaliojo scenos meno prieinamumą visoms šalies visuomenės grupėms“. Šių teatrų grupių kontekste rinkodara svarbi formuojant bendrą šalies teatro įvaizdį, savią meno kryptį, pritraukiant įvairias lankytojų auditorijas.

Nevalstybinių teatrų, kurie nėra finansuojami valstybės ar savivaldybių biudžeto lėšomis (išskyrus Lietuvos Kultūros tarybos finansuojamus konkrečius teatrų projektus ar veiklą) grupei rinkodaros priemonių sistema padeda spręsti teatro ekonominio egzistavimo iššūkius, efektyviai pritraukti specifines siauras lankytojų auditorijas, kurti išskirtinę lankytojų patirtį, padedančią sudominti potencialius lankytojus.

Plačiąja prasme rinkodaros svarba teatrų ir kultūros srityje turėtų būti vertinama atsižvelgiant ne tik į konkrečių kultūros įstaigų įvaizdžio gerinimo ar auditorijų pritraukimo problematiką, tačiau ir į visos šalies kultūros ir konkrečiai Lietuvos teatrų įvaizdžio formavimą ir gerinimą.

Tyrimo aktualumas

Lietuvos teatrų rinkodaros tyrimo autoriai – rinkodaros ekspertų ir tyrėjų grupė, menų agentūra „Artscape“ ir asociacija „Kūrybinės jungtys“ – rinkodarą teatrų veikloje supranta kaip itin svarbią ir integralią organizacijų veiklos dalį, padedančią joms užtikrinti ir didinti teatro meno ir kultūros plačiąja prasme prieinamumą visuomenei, efektyviai išnaudoti teatrų infras-

truktūrą ir išteklius. Efektyvi ir kokybiniu požiūriu pažangi rinkodara gerina tiek konkrečios organizacijos, tiek ir visos šalies teatrų ir kultūros įstaigų įvaizdį.

Remiantis rinkodaros teorija ir praktika, siekiant sėkmingai ir efektyviai įgyvendinti organizacijos tikslus, rinkodaros veikla turi būti inicijuota ankstyvojoje produkto ar paslaugos (teatro atveju – scenos meno kūrinio) kūrimo stadijoje, reikia atsižvelgti į tikslinės auditorijos poreikius ir lūkesčius, šiuos poreikius tenkinti, produktą ar paslaugą tinkamai pristatyti tikslinėms auditorijoms ir, gavus grįžtamąjį ryšį, produktą ar paslaugą toliau tobulinti, teikti naujus auditorijos poreikius tenkinančius pasiūlymus. Tyrime analizuojamas šis rinkodaros veikimo ciklas teatruose, siekiamą nustatyti teatrų rinkodaros ypatumus, patiriamas problemas ir tobulintinas sritis, teikiamos praktinės rekomendacijos, padėsiančių gerinti teatrų rinkodaros veiklų efektyvumą.

Šis tyrimas – pirmasis tokio pobūdžio Lietuvoje. Jis inicijuotas siekiant išsamiai ištirti profesionaliųjų teatrų rinkodaros bazę ir jos efektyvumą. Tyrimo autoriai didelį dėmesį skyrė tyrimo rezultatams, praktiniam jų taikymui. Dėl to sudarant tyrimo modelį siekta ne tik atlikti teatrų rinkodaros bazės analizę, bet ir pateikti praktines rinkodaros efektyvumo gerinimo rekomendacijas, pabandyti dalį jų, pasitelkiant eksperimentines intervencijas pagal programos „Kūrybinės partnerystės“ principus, praktiškai įgyvendinti.

Siekiant ne tik kiekybiškai ir kokybiškai įvertinti teatrų rinkodaros praktiką, bet ir pateikti rekomendacijas, kaip gerinti teatrų rinkodaros efektyvumą, numatyti tokie Lietuvos teatrų lauko išsamios empirinės analizės lygmenys:

- 34 profesionaliųjų teatrų rinkodaros organizavimo ir rinkodaros veiklų kiekybinis tyrimas, 5 teatrų kokybinis tyrimas;
- teatro lauko veikėjų (kultūros politikos formuotojų ir įgyvendintojų, teatro kritikų, kultūros vadybininkų, teatrų vadovų ir rinkodaros specialistų) nuostatų apie rinkodarą tyrimas;
- teatrų lankytojų patirties ir nuostatų tyrimas (N=624);

- eksperimentinės intervencijos 5 teatruose, kuriois siekta spręsti konkrečias šių teatrų rinkodaros problemas, sukurti ir išbandyti inovatyvius sprendimus, tobulinti profesinius gebėjimus.

Šio teatrų rinkodaros tyrimo rezultatai kultūros ir ypač teatro lauko veikėjams bus vertingi keletu aspektų:

- tyrimo praktinės rekomendacijos bus naudingos tobulinant įvairių Lietuvos teatrų rinkodaros veiklos organizavimą, pravers didinant rinkodaros efektyvumą;
- tyrime atliktos eksperimentinės intervencijos atskleidžia, su kokiomis problemomis teatrai susiduria gerindami savo rinkodarą, pateikiamos rekomendacijos, kaip jas spręsti;
- tyrimo metodika specialiai adaptuota kultūros srities tyrimams, tad gali būti taikoma tiriant kitų kultūros įstaigų rinkodarą;
- tyrime pateikiamos rekomendacijos akcentuoja glaudesnę teatro lauko institucinių veikėjų (teatrų, teatrų steigėjų ir kt.) bendradarbiavimą, pateikia įžvalgų, kaip šis bendradarbiavimas galėtų būti stiprinamas.

Kiti tyrimai

Kultūros įstaigų rinkodara ir konkrečiai teatrų rinkodara Lietuvoje iki šiol nebuvo išsamiai ir sistemškai tyrinėta. Vis dėlto pastaraisiais metais atlikti du tyrimai, apėmę atskiras teatrų rinkodaros sritis. „Gyventojų dalyvavimo kultūroje ir pasitenkinimo kultūros paslaugomis tyrimas“ empiriškai tirtas teatro ir kitų kultūros produktų vartojimas ir vartotojų pasitenkinimas jais, sudaryta kultūros vartotojų tipologija (SIC, ESTEP, 2014). Daugiau teatrų rinkodaros organizavimui ir vykdymoms veikloms dėmesio skirta „Kultūros ir meno institucijų veiklos vertinimo ir valdymo modelio galimybių studijoje“ (ESTEP, 2015 [2014]). Joje analizuotas nacionalinių ir LR kultūros ministerijai pavaldžių kultūros ir meno įstaigų – muziejų, bibliotekų, teatrų ir koncertinių įstaigų – valdymas ir veikla, šių įstaigų rinko-

dara tirta ilgalaikio planavimo, rinkodaros strategijos, organizacinės struktūros, vykdomų lankytojų poreikių ir pasitenkinimo tyrimų aspektais. Tačiau kadangi teatrų rinkodara tebuvo vienas tyrimo objektas iš kelių, tyrimo duomenys apie ją nėra išsamūs.

Tyrimo objektas

Lietuvos teatrų rinkodaros bazė – funkcionuojanti rinkodaros sistema, apimanti šiuos susijusius komponentus: organizacijos požiūrį į rinkodarą, organizacinę struktūrą, žmogiškuosius ir materialius išteklius, rinkodaros tikslus, strategiją ir taktiką, pasitelkiamą rinkodaros ir komunikacijos priemonių arsenalą, pasiekiamus rezultatus.

Tyrimo tikslai

1. Ištirti Lietuvos teatrų rinkodaros būklę.
2. Pateikti teatrų rinkodaros gerinimo rekomendacijas.
3. Praktiškai įgyvendinti teigiamus rinkodaros pokyčius konkrečiuose teatruose.

Tyrimo uždaviniai

1. Ištirti, kokia teatrų rinkodaros situacija: rinkodaros valdymas, skiriami resursai, keliami tikslai, vykdomos rinkodaros praktikos, pasiekiamas efektyvumas.
2. Teatrus palyginti tarpusavyje atsižvelgiant į vykdomą rinkodarą, išryškinti skirtumus ir paaikškinti juos lemiančius veiksniai.
3. Išanalizuoti gerąsias teatrų rinkodaros praktikas.
4. Nustatyti platesnio teatro ir kultūros lauko veikėjų nuostatas apie rinkodarą.
5. Parengti teatrų rinkodaros efektyvumo gerinimo rekomendacijas.
6. Patikrinti rekomendacijų praktinį pritaikomumą.

Tyrimo turinys

Tyrimo ataskaitą sudaro įvadas, keturios dalys

ir išvados. Pirmoje tyrimo dalyje pristatomi tyrime naudoti duomenų rinkimo (teatrų rinkodaros specialistų ir lankytojų struktūruotos anketinės apklausos ir pusiau struktūruoto interviu su teatrų rinkodaros specialistais ir teatro lauko veikėjais) ir analizės (aprašomosios statistikos, sudėtinių indeksų, klasterinės analizės, kokybinių interviu analizės ir eksperimentinės intervencijos) metodai. Antroje dalyje analizuojama Lietuvos teatrų rinkodaros būklė, pateikiami tyrimo rezultatai lyginamojoje perspektyvoje, atsižvelgiant į svarbiausias teatrų rinkodaros sritis. Trečioje dalyje pateikiamos teatrų rinkodaros gerinimo rekomendacijos. Ketvirtoje dalyje pristatomi eksperimentinės intervencijos, kurią vykdant atrinktuose teatruose kai kurias rekomendacijas bandyta įgyvendinti praktiškai, rezultatai. Išvadose apibendrinami svarbiausi tyrimo atradimai ir pasiūlymai.

Tyrimas vykdytas nuo 2016 m. balandžio 1 d. iki 2017 m. lapkričio 30 d.

1 TYRIMO METODAI

Įgyvendinant tyrimo uždavinius – išanalizuoti teatrų rinkodaros būklę, paaiškinti ją formuojančius veiksnius ir pateikti teatrų rinkodaros gerinimo rekomendacijas – pasitelktas mišrus kiekybinių ir kokybinių tyrimo metodų rinkinys. Juos taikant siekta gauti tiek visą teatrų lauką apibendrinančias išvadas, tiek pažinti konkrečių pasirinktų teatrų rinkodaros praktikas. Tyrimo empirinė medžiaga rinkta ir analizuota trimis etapais. Pirmajame etape kiekybiškai tirta Lietuvos teatrų rinkodaros būklė. Antrajame etape, pasitelkus kokybinius tyrimo metodus, tirtos teatro lauko suinteresuotų grupių – teatrų vadovų ir rinkodaros specialistų, teatrų kritikų, teatrų steigėjų, kontroliuojančių institucijų ir teatrų lankytojų – nuostatos apie tea-

trų rinkodarą, toliau išsamiau analizuota kelių teatrų rinkodara. Trečiajame etape, taikant kūrybinių partnerysčių metodą, atrinktuose teatruose praktiškai taikytos rinkodaros gerinimo rekomendacijos. Toliau kiekvieno etapo uždaviniai ir duomenų rinkimo bei analizės metodai pristatomi išsamiau.

PIRMASIS TYRIMO ETAPAS

Pirmajame tyrimo etape siekta išsiaiškinti Lietuvos teatrų rinkodaros būklę ir suskirstyti teatrus į grupes pagal jų taikomų rinkodaros praktikų panašumą. Kelti šie klausimai: ar teatras turi su rinkodara susijusių organizacinių pajėgumų? kokie tikslai numatyti rinkodaros specialistui, kam jis atskaitingas? kokių tikslų siekiama taikant rinkodarą? kokie rinkodaros ciklo etapai įgyvendinami, pavyzdžiui, ar rinkodara pasitelkiama repertuaro formavimo etape; ar tiria rinką (rinkos dydį, lankytojų lūkesčius, pasitenkinimą ir pan.), ar vykdo lankytojų srauto ir bilietų pardavimų skaičiaus prognozavimą, ar turi teatro prekių ženklo (reputacijos, įvaizdžio) strategiją, ar turi konkuruojimo su kitais teatrais ar kultūrinės produkcijos tiekėjais strategiją, ar vykdo teatro renginių viešinimo veiklas, ar matuoja rinkodaros priemonių efektyvumą? kokias rinkodaros priemones įgyvendina? kaip ir kokiais kriterijais remiantis vykdo rinkodaros priemonių atranką? kokias priemones laiko paveikiomis ir kokias ne? kaip nustato bilietų kainas? kokias rinkodaros priemones įgyvendina savo jėgomis, kokioms rinkodaros priemonėms samdo tiekėjus iš šalies? koku būdu skiriami finansiniai ir nefinansiniai rinkodaros resursai?

Pirmojo etapo duomenys

Pirmojo etapo duomenys gauti iš trijų šaltinių: struktūruotos anketinės apklausos; teatrų elektroninės rinkodaros ir pardavimo kanalų techninių charakteristikų vertinimo; teatrų elektroninės rinkodaros ir pardavimo kanalų panaudojimo ekspertinio vertinimo. Toliau pateikiamas minėtų metodų pasirinkimo pagrindimas, metodų aprašymas ir pagrindinės duomenų rinkimo proceso charakteristikos.

Šiame tyrimo etape anketinės apklausos metodas leido gauti išsamius, palyginamus, kiekybinius ir reprezentatyvius duomenis apie Lietuvos teatrų rinkodarą. Tai – efektyvus ir lengvai prieinamas metodas, tuo tarpu alternatyvūs informacijos apie teatrų rinkodarą šaltiniai Lietuvoje neprieinami: teatrai specializuotų ataskaitų apie savo rinkodaros būklę nerengia, LR kultūros ministerijai teikiamoje ataskaitose rinkodara neišskiriama. Vis dėlto anketinės apklausos metodas turi svarbų ribotumą – subjektyvumo grėsmę, nes teatrų darbuotojai, vertindami savo teatrų rinkodarą ir apie ją pateikdami duomenis, gali neturėti pilnos informacijos arba pateikti „pagražintą“ informaciją. Į šį duomenų patikimumą mažinančią ribotumą analizuojant duomenis stengtasi atsižvelgti – pirmenybė teikta ne teatrų rinkodaros atskirų charakteristikų lyginimui, bet kompozicinio indekso sudarymui ir teatrų lyginimui pagal indekso reikšmes.

1 lentelė. Teatrų interneto svetainių skaitmeninės rinkodaros techninių parametru apibrėžimas

Parametras	Kas tai yra?
<i>Meta Title</i> ir <i>Meta Description</i> (SEO charakteristikos) naudojimas	SEO charakteristikos – tai svarbiausios metrikos, padedančios nustatyti, kaip lengva, pasitelkiant paieškos įrankius, pavyzdžiui, <i>Google</i> , svetainę surasti internete. Teatrų svetainėse tikrintas titulinis ir vienas vidinis puslapis, analizuota, ar paieškos raktažodžiai atitinka šių puslapių turinį, šie raktažodžiai lyginti su <i>Meta Description</i> ir <i>Meta Title</i> tekstais.
<i>Google Analytics</i> ir <i>Google Tag Manager</i> naudojimas	Tai yra pagrindiniai vartotojų srautų ir jų veiksmų svetainėje matavimo skaitmeniniai įrankiai. <i>Google Analytics</i> leidžia matuoti, kiek lankytojų apsilanko svetainėje, kaip kokybiškai ja naudojasi, kokius veiksmus atlieka. Jei teatro svetainėje nėra įdiegtas <i>Google Analytics</i> įrankis, vadina si, teatras nerenka ir neanalizuoja informacijos apie savo svetainės lankomumą ir lankytojų patirtį. <i>Google Tag Manager</i> įrankio naudojimas identifikuoja, kad teatras aktyviai analizuoja vartotojų veiksmus svetainėje, turi išsikėlęs konkrečius skaitmeninės rinkodaros tikslus, seka ir matuoja jų progresą.
Socialinės žiniasklaidos integracija į svetainę	Šiuolaikinė skaitmeninė rinkodara reikalauja, kad organizacijos prisitaikytų prie vartotojų ir pateiktą informaciją jiems patogiu ir prieinamu būdu. Jei teatras turi paskyrą socialinėje žiniasklaidoje, tačiau iš teatro svetainės ji nepasiekia ma, vadinasi, trūksta integracijos ir tai laikytina trūkumu iš vartotojo patirties perspektyvos.
Greitai atsiveriantis svetainės puslapis	Kuo greičiau atsiveria svetainės puslapis, tuo vartotojų patirtis geresnė. Dėl to <i>Google</i> tokiai svetainei suteikia aukštesnį vertinimą. Tai bazinis, bet labai svarbus parametras. Iš sparčiai atsiveriančio puslapio galima spręsti, kad svetainės programinis kodas tvarkingas, vaizdo medžiagos dydis tinkamas. Todėl kiekvieno svetainės valdytojo tikslas – pasirūpinti, kad svetainės puslapis atsivertų greitai ir be trikdžių.

Pasinaudojimas e. komercija	Renginių kalendoriaus, galimybių bilietus pirkti internetu ir užsisakyti naujienlaiškį techninių-funkcinių savybių vertinimas.
Svetainės palaikymas mobiliuosiuose įrenginiuose	Kadangi šiuo metu daugiau nei 50 proc. visų paieškų per <i>Google</i> ir <i>Facebook</i> atliekama mobiliaisiais įrenginiais, jiems nepritaikytos svetainės praranda didelę dalį savo potencialių klientų. Vienas iš svarbiausių reikalavimų, norint užimti aukštą poziciją <i>Google</i> paieškos rezultatuose, yra svetainės mobilumas.

Tyrimo anketą sudarė 22 klausimai, iš jų 13 uždarytų klausimų (tarp jų 10 daugybinio pasirinkimo) ir 9 atviri klausimai. Tyrimo anketa pateikiama 1 priede. Sudarant anketą atlikti du pusiau struktūruoti interviu su teatrų rinkodarą gerai išmanančiais teatro lauko veikėjais, taip siekiant susidaryti pirminį vaizdą apie teatrų rinkodarą ir formuluoti aktualesnius anketos klausimus.

Anketa adresuota konkrečiam teatro rinkodaros vadovui arba vadybininkui, o jei teatre tokių pareigybių nėra – teatro vadovui. Anketa parengta pasinaudojus elektroninių apklausų įrankiais, tada paskelbta elektroninių apklausų platformoje. Adresatams išsiųstas elektroninis laiškas su nuoroda į anketą, prašoma ją elektroniniu būdu užpildyti.

Anketa išsiųsta visoms profesionaliu scenos meno teatru pripažintoms įstaigoms, kurių Lietuvoje atliekant tyrimą buvo 45. Anketos pildymas skatinamas šiomis priemonėmis: su dar anketos neužpildžiusiais po kelių dienų susisiekti telefonu, dalies teatrų prašymu siųstas pakartotinis kvietimas, po to dar kartą raginta telefonu. Pritaikius skatinimo priemones gauta reali tyrimo imtis – 34 teatrai (76 proc.). 11 teatrų tyrime nedalyvavo ir anketos neužpildė, iš jų: 5 žadėjo dalyvauti, bet nedalyvavo; 2 dalyvauti atsisakė, neįvardydami konkrečių motyvų; 1 dalyvauti atsisakė motyvuodamas tuo, kad rinkodaros nevykdo, nes tam neturi resursų; su 3 teatrais nepavyko susisiekti. Tyrime dalyvavusių teatrų charakteristikos pateiktos 2 priede.

2 lentelė. Skaitmeninės rinkodaros kanalų techninio vertinimo kintamieji ir galimos įgyti reikšmės

Kintamieji	Galimos reikšmės
<i>Meta Title</i> ir <i>Meta Description</i> (SEO charakteristikos) naudojimas	Taip / ne
<i>Google Analytics</i> ir <i>Google Tag Manager</i> naudojimas	Taip / ne
Socialinės žiniasklaidos integracija į svetainę	Taip / ne
Svetainės puslapio atsidarymo greitis	Sek.
Pasinaudojimas e. komercija	Taip / ne
Svetainės palaikymas mobiliuosiuose įrenginiuose	Taip / ne

Kiti du šiame tyrimo etape taikyti metodai (teatrų skaitmeninės rinkodaros ir pardavimo kanalų techninių charakteristikų ir panaudojimo vertinimo) leido objektyviai ištirti kokius, kokia apimtimi ir kaip kompetentingai teatrai išnaudoja skaitmeninės rinkodaros ir pardavimo kanalus: interneto svetaines, socialinės žiniasklaidos paskyras, bilietų pardavimo priemones ir pan. Atliekant techninių charakteristikų vertinimą atsižvelgta į šešis skaitmeninės rinkodaros parametrus: SEO (angl. *Search Engine Optimisation*) charakteristikos *Meta title* ir *Meta description*, įrankių *Google Analytics* ir *Google Tag Manager* naudojimas, socialinės žiniasklaidos integracija į svetainę, svetainės puslapio atsidarymo greitis, elektroninės komercijos taikymas ir svetainės palaikymas mobiliuosiuose įrenginiuose. Parametrai vertinti ir lyginti Lietuvos prekių ir paslaugų skaitmeninės rinkodaros kontekste. Detalesnis parametru išaiškinimas pateiktas 1 lentelėje, o galimos įgyti reikšmės – 2 lentelėje.

3 lentelė. Skaitmeninės rinkodaros kanalų ekspertinio vertinimo kintamieji ir galimos įgyti reikšmės

Kintamieji	Galimos reikšmės
Interneto svetainės dizainas, funkcionalumas ir pateikiamos informacijos aktualumas	
Svetainė atitinka naujausius dizaino reikalavimus?	Taip / iš dalies / ne
Svetainė nuolat atnaujinama: pateikta informacija ir naujienos yra aktualios?	Taip / iš dalies / ne
Svetainė yra ne tik informacijos, bet ir rinkodaros kanalas: patrauklus naujų spektaklių pristatymas, reklamos, premjerų anonsai?	Taip / iš dalies / ne
Yra spektaklių fotografijų galerija?	Taip / ne
Yra spektaklius pristatanti vaizdo medžiaga?	Taip / ne
Ar patogus spektaklių kalendorius?	Taip / iš dalies / ne
Prie spektaklio aprašymo pateikiamos visos jo demonstravimo datos?	Taip / ne
Ar yra galimybė lankytojams palikti atsiliepimą apie spektaklį, jį įvertinti arba yra atsiliepimų iš <i>Facebook</i> įskiepis?	Taip / ne
Ar yra galimybė užsisakyti naujienlaiškį el. paštu?	Taip / ne
Ar susisiekti su teatru lengva ir patogiu? (taip – nurodytas telefonas, adresas ir e. kontaktai; ne – nurodytas tik telefonas ir / arba adresas)	Taip / ne
Bilietų įsigijimo elektroniniais ir neelektroniniais kanalais patogumas	
Ar svetainėje pateikia informacija, kaip pakeisti bilieto datą ar spektaklį?	Taip / ne

Ar kasa dirba darbo dienomis po 18 val.?	Taip / ne
Svetainėje galima įsigyti bilietus į spektaklius arba yra veikianti nuoroda į bilietų platintojo svetainę?	Taip / ne
Ar yra galimybė už bilietą sumokėti per bankinę jungtį arba bankine kortele?	Taip / ne
Ar teikiama „dovanų kupono“ arba „bilieto-dovanos“ paslauga?	Taip / ne
Ar yra galimybė bilietus rezervuoti, iš karto už juos nemokėti?	Taip / ne
Pasinaudojimas <i>Facebook</i> ir kitais socialiniais tinklais	
Paskyra nuolat atnaujinama: pateikta informacija ir naujienos yra aktualios?	Taip / iš dalies / ne
Paskyroje naudojamos priemonės auditorijai (sekėjams) pritraukti, įsitraukimui skatinti: konkursai, vaizdo medžiaga ir pan.?	Taip / ne
Ar yra galimybė įrašyti atsiliepimą apie spektaklį?	Taip / ne
Ar svetainėje reaguojama į lankytojų diskusijas, atsakoma į klausimus?	Taip / iš dalies / ne
Ar naudojama kitais socialiniais tinklais (<i>Twitter</i> , <i>Instagram</i> ir pan.)?	Taip / ne

Atliekant skaitmeninės rinkodaros ir pardavimo kanalų ekspertinį vertinimą siekta išsiaiškinti, kaip ir kokias rinkodaros ir pardavimo palengvinimo veiklas teatrai įgyvendina skaitmeninėje (savo interneto svetainėse, socialinių tinklų paskyrose) ir neelektroninėse erdvėse. Vertinta trim aspektais (visas vertintų kintamųjų sąrašas pateikiamas 3 lentelėje): 1) interneto svetainės dizainas, funkcionalumas ir pateikiamos informacijos aktualumas; 2) bilietų įsigijimo elektroniniais ir neelektroniniais kanalais patogumas; 3) „*Facebook*“ ir kitų socialinių tinklų panaudojimas. Vertinant kreiptas dėmesys į tai, ar teatro interneto svetainė patogiu naudotis, ar ji yra funkcionali ir aktuali; ar svetainėje pateikiamos priemonės, galinčios lankytojams padėti pasirinkti spektaklius, pavyzdžiui, spektaklio scenų vaizdo medžiaga, patogus kalendorius; ar stengiamasi sumažinti lankytojų riziką pateikiant informaciją, kaip jau įsigijus bilietą pakeisti spektaklio datą ar netgi patį spektaklį; kokios pasitelkiamos pirkimą lengvinančios priemonės, pavyzdžiui, bilietų rezervacija, pirkimas ir apmokėjimas internete; ar lengva su teatru susisiekti elektroninėmis komunikacijos priemonėmis; ar suteikiama galimybė spektaklių lankytojams vertinti spektaklius, ar skatinamos diskusijos apie juos; ar skatinamas lankytojų lojalumas. Vertinimą atliko tyrimo grupės ekspertai R. Naujokaitytė ir M. Kalanta.

Pirmojo etapo duomenų analizė

Pirmojo etapo duomenys analizuoti taikant aprašomosios statistikos, sudėtinių rodiklių (angl. *composite measures*) statistikos ir klasterinės analizės metodus. Toliau kiekvienas metodas pristatomas išsamiau.

Aprašomosios statistikos metodas, ko gero, yra pats paprasčiausias ir dažniausiai naudojamas kiekybinių socialinių tyrimų metodas. Šį metodą pasitelkus tyrime identifikuota, kokiai daliai teatrų būdingi tam tikri rinkodaros bruožai, pavyzdžiui, tam tikrų rinkodaros ar komunikacijos priemonių naudojimas, tam tikros rinkodaros kompetencijos, tam tikrų metodų panaudojimas rinkodaros efektyvumui vertinti ir pan.

Sudėtinių rodiklių statistikos metodas leidžia tiriama atvejus (pvz., teatrus) palyginti tarpusavyje turint didelį savybių (kintamųjų) skaičių. Šiuo tikslu sudaromas pagal pasirinktas savybes tiriama atvejus reprezentuojantis indeksas (angl. *composite index*). Gali būti sudaromi ir keli sudėtiniai indeksai. Kadangi tyrime teatrų rinkodara analizuojama aštuoniose srityse – rinkodaros kompetencijų, komunikacijos priemonių, skaitmeninės rinkodaros, rinkos segmentavimo ir plėtros, kainodaros ir pardavimų skatinimo, rinkodaros strategijos, rinkodaros efektyvumo ir organizacijos nuostatų, buvo sudaryti aštuoni kiekvienai sričiai atstovaujantys sudėtiniai indeksai. Indeksams sudaryti naudoti anketinės apklausos ir teatrų skaitmeninės rinkodaros bei pardavimo kanalų vertinimo duomenys. Kintamųjų skaičius indeksuose yra nuo 1 iki 20 (žr. 4 lent.). Visi kintamieji perkoduoti į dvinarius ir trinarius kintamuosius, atitinkamai įgyjusius reikšmes 0 arba 1 ir 0, 0,5 arba 1. Indeksų aprašymas pateikiamas žemiau.

- **Rinkodaros kompetencijų indeksas** atskleidžia teatrų rinkodaros kompetencijų lygį. Indeksas apima teatrų rinkodaros specialistų išsilavinimo artingumą rinkodaros sričiai, jų profesinės patirties trukmę, dalyvavimą tęstiniame rinkodaros kvalifikacijų tobulinime, rinkodarai skirtą organizacinę struktūrą, teatrų administracinio ir meninio personalo įsitraukimą į rinkodarą, naudojimąsi išo-

rinių rinkodaros specialistų (pvz., tekstų rašytojų, dizainerių, reklamos kūrėjų, žiniasklaidos planuotojų, ryšių su visuomene specialistų, visuomenės nuomonės tyrėjų) paslaugomis, vertinimą, ar rinkodaros kompetencijos ir rinkodaros resursai yra pakankami. Aukšta indekso reikšmė rodo, kad teatras pasižymi tinkama rinkodara, ją teatre įgyvendina kvalifikuoti vidiniai ir išoriniai rinkodaros specialistai. Žema indekso reikšmė rodo, kad teatre rinkodarą vykdančių specialistų rinkodaros kompetencijos nėra aukštos, rinkodara teatre nėra savarankiška funkcija, išoriniai rinkodaros specialistai pasitelkiami retai arba visai nepasitelkiami.

- **Komunikacijos priemonių indeksas** parodo naudojamų rinkodaros priemonių spektrą. Indeksas apima teatrų pasitelkiamų rinkodaros ir komunikacijos priemonių įvairovę ir jų atrankos principus, santykių su žiniasklaida palaikymą, bendradarbiavimą rinkodaros srityje su kitomis organizacijomis. Aukšta indekso reikšmė reiškia, kad teatras pasitelkia didelę rinkodaros ir komunikacijos priemonių įvairovę, jų atranką vykdo kvalifikuotai ir patikimais metodais, aktyviai eksperimentuoja. Žema indekso reikšmė rodo, kad pasitelkiama nedaug priemonių, jos atsirenkamos išimtinai pagal žemą kainą ar prieinamumą, retai išbandomos naujovės.
- **Skaitmeninės rinkodaros indeksas** parodo naudojamų skaitmeninės rinkodaros priemonių spektrą ir jų techninę kokybę. Indeksas apima teatrų interneto svetainių funkcionalumą, socialinių tinklų panaudojimą, skaitmeninių rinkodaros priemonių techninę kokybę ir bilietų įsigijimo patogumą. Aukšta indekso reikšmė reiškia, kad teatras skaitmeninės rinkodaros priemones išnaudoja plačiai ir kokybiškai. Žema indekso reikšmė rodo, kad skaitmeninės rinkodaros priemonių teikiamos galimybės neišnaudojamos.
- **Rinkos segmentavimo ir plėtros indeksas** atskleidžia teatrų pastangas pažinti ir formuoti savo tikslinę rinką. Indeksas apima teatrų tikslinės auditorijos apibrėžimą ir vykdomas auditorijos plėtros priemones. Aukšta indekso reikšmė reiškia, kad teatras tiksliai apibrėžia savo esamą ar potencialią

tikslinę auditoriją, tikslingomis priemonėmis ją formuoja ir plečia. Žema indekso reikšmė rodo, kad teatras negali apibrėžti savo tikslinės auditorijos arba ją apibrėžia gana aptakiai, kaip „visas geros valios žmonės“, visai netaiko arba taiko nedaug auditorijos plėtros priemonių.

- **Kainodaros ir pardavimų skatinimo indeksas** parodo, kokiais principais vadovaudamiesi teatrai nustato bilietų kainas. Aukšta indekso reikšmė reiškia, kad teatras naudoja aktyvią kainodarą ir nustatydamas bilietų kainas atsižvelgia į lankytojų skaičių, jų perkamąją galią, spektaklio kokybinius rodiklius ir iki spektaklio likusį laiką. Žema indekso reikšmė rodo, kad teatro bilietų kainodara nėra aktyvi, ji mažai priklauso nuo konkrečių rinkos sąlygų.
- **Rinkodaros strategijos indeksas** atskleidžia, ar teatras turi įvaizdžio ir lankytojų pritraukimo strategiją, kokios ji trukmės. Aukšta indekso reikšmė rodo, kad teatras turi ilgalaikę strategiją, apimančią daugiau nei vieną sezoną. Žema indekso reikšmė rodo, kad teatras visai neturi įvaizdžio ir lankytojų pritraukimo strategijos.
- **Rinkodaros efektyvumo indeksas** parodo, kokius tikslus teatras kelia rinkodarai ir kaip nustato jų įgyvendinimo sėkmę. Aukšta indekso reikšmė reiškia, kad teatras formuluoja tinkamus rinkodaros tikslus (pvz., didinti teatro patrauklumą, gerinti įvaizdį, mažinti lankytojų jautrumą bilietų kainai, pritraukti naujų lankytojų), o rezultatus vertina kvalifikuotais ir patikimais metodais (pvz., samdo rinkos tyrimų bendrovę, savo jėgomis atlieka lankytojų tyrimus ar sprendžia pagal parduotą bilietų skaičių). Žema indekso reikšmė rodo, kad teatras visai nekelia aiškių rinkodaros tikslų, rinkodaros veiksmų rezultatus dažniausiai vertina intuityviai, o ne pasitelkiant patikimus metodus ir kvalifikuotus specialistus.

Organizacijos nuostatų indeksas atskleidžia, kokiomis nuostatomis apie rinkodarą vadovaujasi teatro administracija ir meno kūrėjai, ar teatras reaguoja į kitų teatrų gerąsias praktikas, visuomenės aktualijas ir lankytojų atsiliepimus bei pasiūlymus. Aukšta indek-

so reikšmė reiškia, kad teatro administracija ir meno kūrėjai pripažįsta rinkodaros svarbą, rinkodaros specialistai įtraukiami sudarant repertuarą, teatras aktyviai mokosi iš kitų teatrų geros praktikos pavyzdžių, reaguoja į visuomenės aktualijas ir lankytojų nuomonę. Žema indekso reikšmė rodo, kad teatro administracijos ir meno kūrėjų nuostatos apie rinkodarą nėra palankios, rinkodaros specialistai neįtraukiami sudarant repertuarą, teatras menkai reaguoja į visuomenės aktualijas ir lankytojų nuomonę.

4 lentelė. Indeksų kintamųjų skaičius ir svoris suminiame indekse

Indeksas	Kintamųjų skaičius	Svoris bendrame indekse
Rinkodaros kompetencijų indeksas	20	20 proc.
Komunikacijos priemonių indeksas	17	10 proc.
Skaitmeninės rinkodaros indeksas	29	15 proc.
Rinkos segmentavimo ir plėtros indeksas	5	10 proc.
Kainodaros ir pardavimų skatinimo indeksas	10	10 proc.
Strategijos indeksas	1	5 proc.
Rinkodaros efektyvumo indeksas	14	20 proc.
Organizacijos nuostatų indeksas	7	10 proc.

Siekiant sudaryti galimybę indeksus tarpusavyje lyginti ir taikyti tolesnės statistinės analizės veiksmus, galutinės indeksų reikšmės standartizuotos, kad patektų į diapazoną nuo 1 iki 100. Toliau iš minimų aštuonių kiekvieną teatrų rinkodaros sritį reprezentuojančių indeksų, juos susumavus, sudarytas suminis teatrų rinkodaros indeksas. Sudarant šį indeksą remtasi prielaida, kad teatrų rinkodaros sričių svarba galutiniam rinkodaros rezultatui yra nevienoda, tad ir teatrų rinkodaros sričių indeksų svoris suminiame indekse turėtų būti nevienodas. Rinkodaros kompetencijoms, rinkodaros efektyvumui ir skaitmeninės rinkodaros priemonėms skirtas didesnis prioritetas, tad šioms sritims suteiktas 15–20 proc. svoris suminiame indekse. Šis svoris priskirtas ekspertinio vertinimo būdu ir pateikiamas 4 lentelės dešiniajame stulpelyje.

Suminis teatrų rinkodaros indeksas suteikia galimybę visus tyrime dalyvavusius teatrus suranguoti ir, vadinas, pateikti teatrų sąrašą pagal jų rinkodaros kokybę. Vis dėlto toks rangavimas atliekamas nebus dėl subjektyvumo paklaidos: dauguma tyrimo duomenų surinkta anketinės apklausos būdu, o tai neišvengiamai lemia tam tikrą atsakymų subjektyvumą. Dėl šios priežasties rinkodaros kokybės skirtumai, ypač nedideli, tarp konkrečių teatrų ne visada būtų pagrįsti.

Klasterinės analizės metodas leidžia tiriamus atvejus pagal pasirinktus požymius suskirstyti į grupes taip, kad kiekvienos grupės atvejų panašumas būtų būdingas tik tai grupei. Taigi klasterinė analizė yra geras tiriamų atvejų klasifikavi-

mo metodas, leidęs Lietuvos teatrus suklasifikuoti pagal jų svarbiausių rinkodaros sričių būklę. Tyrime klasterinė analizė atlikta taikant K-vidurkių klasterizavimo algoritmą (angl. *K-means clustering*) – vieną populiariausių nehierarchinių klasterizavimo metodų. Teatrai klasterizuoti pagal aštuonis aukščiau apibrėžtus indeksus. Siekiant nustatyti teatrų klasterių skaičių, atlikti 26 testai, iš kurių didžioji dalis testų (13 ir 4) rekomendavo naudoti atitinkamai du arba tris klasterius. Atlikus klasterizavimą pagal abi rekomendacijas apsisota ties trimis klasteriais kaip reprezentuojančias daugiau teatrų rinkodaros ypatybių.

ANTRASIS TYRIMO ETAPAS

Antrajame tyrimo etape kelti du uždaviniai: 1) išsamiau susipažinti su rinkodaros aspektu pažangių teatrų patirtimi; 2) sužinoti teatro lauko suinteresuotųjų grupių nuostatas apie teatrų rinkodarą. Toliau pateikiami kiekvienam uždaviniui pasiekti taikyti metodai ir pagrindinės jų charakteristikos.

Antrojo etapo duomenys

Igyvendinant pirmą uždavinį atrinkti penki rinkodaros aspektu pažangūs teatrai. Pažangumo kriterijumi laikyta pirmajame tyrimo etape sudaryto teatrų rinkodaros indekso už vidurkį aukštesnė reikšmė. Atrenkant teatrus taip pat siekta maksimalios įvairovės atsižvelgiant į teatro statusą (nacionalinis, valstybinis, savivaldybės, nevalstybinis), scenos meno žanrą (dramos, šokio, muzikinis, lėlių-objektų) ir geografinę vietovę (sostinės, didmiesčio – Kauno, Klaipėdos, Šiaulių arba Panevėžio; regioninis – apskričių arba rajonų centruose įsikūrę teatrai). Ne visi šiame tyrimo etape kviešti teatrai sutiko dalyvauti. Atrinktų ir sutikusių dalyvauti teatrų charakteristikos pateiktos 5 lentelėje.

5 lentelė. Antrajame tyrimo etape atrinktų teatrų charakteristikos ir lankytojų apklausos imtis

Teatro kodas	Teatro statusas	Scenos meno žanras	Regioniškumas	Lankytojų tyrimo imtis
T1	Nacionalinis	Dramos	Sostinės	N=209
T2	Savivaldybės	Dramos	Regioninis	N=171
T3	Valstybinis	Dramos	Didmiesčio	Lankytojų apklausos duomenų nepateikė
T4	Nevalstybinis	Dramos	Sostinės	N=150
T5	Savivaldybės	Šokio	Didmiesčio	N=94

Apie kiekvieno atrinkto teatro rinkodaros patirtį sužinota iš dviejų šaltinių: teatrų rinkodaros specialistų ir teatrų lankytojų. Šios dvi grupės leido suprasti, kaip

konkreto teatro rinkodarą mato ją vykdančias specialistas ir kaip – to teatro spektaklių lankytojai. Su teatrų rinkodaros specialistais (teatrų rinkodaros skyrių vadovais arba, jei tokio skyriaus nėra, rinkodarą vykdančiais vadybininkais) atlikti pusiau struktūruoti interviu pagal iš anksto pateiktas temas (žr. 3 priedą). Interviu atlikti rinkodaros specialistų darbo vietose. Kiekvienas interviu truko 1,5–2,5 val., interviu įrašyti, vėliau transkribuoti. Su teatrų lankytojais, gavus teatrų rinkodaros specialistų sutikimą ir jiems koordinuojant procesą, atlikta anketinė apklausa. Anketos (žr. 4 priedą) dalintos prieš spektaklį, per pertrauką ir po spektaklio, lankytojų buvo prašoma patiemis jas užpildyti ir grąžinti apklausos atlikėjams arba palikti sutartoje vietoje. Lankytojų apklausų realios imtys pateiktos 5 lentelėje. Interviu atlikti 2017 m. vasario – balandžio mėnesiais, lankytojų apklausos – 2017 m. kovo – birželio mėnesiais. Apklaustų lankytojų demografinės charakteristikos pateiktos 6 priede.

Įgyvendinant antrą uždavinį – sužinoti teatro lauko suinteresuotų grupių nuostatas apie teatrų rinkodarą – surengta fokusuotos grupės diskusija ir atliktas vienas pusiau struktūruotas interviu. Fokusuotos grupės diskusijos ir interviu dalyviai atrinkti taip, kad reprezentuotų maksimalią teatro lauko pozicijų įvairovę: kultūros politikos formavimą ir įgyvendinimą, teatrų administravimą ir rinkodarą, kultūros vadybą. Fokusuotoje grupėje dalyvavo 5 dalyviai, interviu – 2 dalyviai (duomenys apie dalyvius pateikti 6 lentelėje). Dalyviams iš anksto pateiktos diskusijos ir interviu gairės (žr. 5 priedą). Fokusuotos grupės diskusija ir interviu atlikti 2017 m. vasario – kovo mėnesiais. Diskusija, trukusi ilgiau nei 2 val., ir interviu, trukęs ilgiau nei 1 val., įrašyti, vėliau transkribuoti.

6 lentelė. Fokusuotos grupės diskusijos ir interviu dalyvių duomenys

Dalyvio kodas	Dalyvio pozicija teatro lauke
FGD1	Teatro kritikas, kultūros politikos įgyvendintojas
FGD2	Kultūros vadybininkė, scenos menų centro administracijos atstovė
FGD3	Kultūros vadybininkų asociacijos atstovė, teatro komunikacijos specialistė
FGD4	Kultūros vadybininkė, valstybinio teatro rinkodaros specialistė
FGD5	Nacionalinio dramos teatro administracijos atstovė
I1 ir I2	Kultūros politiką formuojančios LR Vyriausybės įstaigos už teatrų sritį atsakingos specialistės

Antrojo etapo duomenų analizė

Interviu su teatrų rinkodaros specialistais analizuoti pagal aštuonias tematinės kategorijas, pagal jas interviu sukoduoti: naudojamos rinkodaros priemonės, naudojamos rinkos segmentavimo ir plėtros priemonės, rinkodaros strategija, teatro administracijos ir meno kūrėjų nuostatos apie rinkodarą, rinkodaros organizavimas

teatre, rinkodaros finansiniai resursai, santykiai su kitais teatrais ir steigėjais, gerosios praktikos pavyzdžiai. Kiekvieno teatro lankytojų apklausos duomenys analizuoti atskirai, pateikiant aprašomąją statistiką apie lankytojų lankymosi teatre dažnį, motyvaciją, teatro aplinkos ir spektaklio turinio patirties vertinimą, informacijos apie teatrą šaltinius ir pan. Teatrų lauko ekspertų fokusuotos grupės diskusijos ir interviu duomenys analizuoti atsižvelgiant į keturias tematinės kategorijas, pagal kurias diskusija ir interviu sukoduoti: teatro rinkodaros svarba, teatrų rinkodaros Lietuvoje vertinimas, teatrų rinkodaros specialistų kompetencijos ir teatrų rinkodaros vystymosi paskatos.

TREČIASIS TYRIMO ETAPAS

Trečiajame tyrimo etape kelti du uždaviniai: 1) sukurti eksperimentinę intervenciją, bandant praktiškai tobulinti teatrų pasirinktas ir pirmose tyrimo dalyse įvardytas rinkodaros sritis; 2) sužinoti, su kokiais jiems reikšmingais dalykais susiduria teatrai, bandantys praktiškai tobulinti savo rinkodarą, į ką svarbu atkreipti dėmesį šiame procese. Toliau pateikiami kiekvienam uždaviniui pasiekti taikyti metodai ir pagrindinės jų charakteristikos.

Įgyvendinant pirmąjį uždavinį penkiuose teatruose buvo atliekamos intervencijos pagal programos „Kūrybinės partnerystės“ principus. Tai organizacijos ir kūrybinio sektoriaus profesionalų kryptingas, struktūruotas bendradarbiavimo procesas, siekiant sukurti inovacijas organizacijos veikloje ir tobulinti darbuotojų kompetencijas. Atliekant intervenciją buvo tyrinėjama konkreto teatro rinkodaros situacija, įvardijami konkretūs iššūkiai, formuluojami intervencijos tikslai, įgyvendinamas jiems spręsti skirtas inovacijų kūrimo ir mokymosi procesas, formuojami uždaviniai ir rekomendacijos ateičiai.

„Kūrybinių partnerystės“ programos principai, kaip intervencijos metodas, buvo pasitelkti dėl priežasčių, kurios aptariamoms žemiau.

1. Rinkodara šiame tyrime suprantama kaip sistema, apimanti organizacijoje egzistuojančias nuostatas apie rinkodarą, organizacinę struktūrą, žmogiškuosius ir materialinius išteklius, strategiją ir taktiką, pasitelkiamas rinkodaros ir komunikacijos priemonės, grįžtamąjį ryšį. Eksperimentinei intervencijai šiame tyrime svarbus reikalavimas – pajėgumas dirbti šiais įvairiais lygmenimis, atsižvelgiant į konkretaus teatro patiriamus iššūkius. „Kūrybinių partnerystės“ procesas pagrįstas įsižiūrėjimu į organizacijos situaciją, konkrečių iššūkių tyrinėjimu platesniame organizacijos ir jos aplinkos kontekste. „Kūrybinių partnerystės“ procesas sukuria erdvę organizacijos darbuotojų grupės darbui lygiu santykiu, taip sudarydamas sąlygas peržengti įsitvirtinusias pareigybių, funkcijų, hierarchijų ribas, kritiškai peržiūrėti įvairius organizacijos veiklos aspektus.
2. „Kūrybinių partnerystės“ principais pagrįsta intervencija yra orientuota į realius organizacijos veiklos pokyčius. Tai tiesiogiai siejasi su esminiu tyrimo intervencijai keliamu uždaviniu – praktiškai įgyvendinti rekomendacijas. Atliekant

intervenciją sukuriama saugi, legitimi erdvė tirti, eksperimentuoti, šalia individualios ir kolektyvinės rizikos atsiranda galimybė mokytis iš galimų nesėkmių. Mokymasis vyksta ir inovacijos sukuriamos tiek individualiame, tiek organizacijos, tiek santykio su aplinka lygmenyse.

3. „Kūrybinių partnerysčių“ principais pagrįsta intervencija siūlo struktūruotą procesą konkrečioms organizacijos problemoms tirti ir spręsti. Tas procesas unikalus, kuriamas sąveikoje su organizacijos darbuotojais. Tai leidžia jį taikyti įvairiose rinkodaros kokybės ir efektyvumo situacijose, būdingose tose organizacijose.
4. Vieni tyrimo iniciatorių – asociacija „Kūrybinės jungtys“ – turi gilų programos „Kūrybinės partnerystės“ praktinį žinojimą, nuolat dirba pagal šios programos metodologiją ir telkia praktikų bendruomenę. Programos poveikis ir efektyvumas pagrįstas tyrimais, atliktais Lietuvoje, Jungtinėje Karalystėje ir kitose šalyse. Kūrybinių partnerysčių modelių efektyvumą kuriant pokyčius įvairių sektorių organizacijose yra įvardijusi ir rekomendacijas juos taikyti pateikusi ES atvirojo koordinavimo metodo darbo grupė.
5. Eksperimentinis pobūdis – „Kūrybinių partnerysčių“ principus asociacija „Kūrybinės jungtys“ neseniai pradėjo taikyti dirbdama su kultūros organizacijomis, tad intervencija yra eksperimentinė, įdomi kaip dar netyrinėtas reiškinys.

Metodo taikymas Lietuvoje

„Kūrybinių partnerysčių“ programa Lietuvoje buvo įgyvendinama kaip nacionalinio lygmens intervencija, orientuota į kūrybingumo ugdymą mokyklose, įtraukiant kultūros ir kūrybinio sektoriaus profesionalus į tęstines struktūruotas partnerystes su mokyklomis. Ši programa Lietuvoje buvo įgyvendinama 2011–2015 metais, ji buvo pagrįsta to paties pavadinimo programos, veikusios Jungtinėje Karalystėje (Anglijoje) 2002–2011 metais, metodologija ir patirtimi. Šios programos teigiamas poveikis ugdymui plačiai nagrinėtas Jungtinėje Karalystėje, Lietuvoje ir kitose šalyse. Lietu-

voje atlikti tyrimai parodė, kad programa sukuria sisteminius, po intervencijos išliekančius pokyčius organizacijoje, keičia programoje dalyvaujančiųjų nuostatas ir elgesį, ugdo su kūrybingumu susijusius gebėjimus. Lietuvoje įgyvendintoje programos versijoje didelis dėmesys buvo skiriamas mokytojų kūrybiško darbo gebėjimams ugdyti. Kaip darbuotojų profesinio tobulėjimo programa, „Kūrybinės partnerystės“ pasižymi tuo, kad darbuotojai mokosi savo darbo vietoje sprenddami jiems aktualius iššūkius, bendradarbiaudami tarpusavyje, šį mokymosi procesą fasilituojant kūrybinio sektoriaus profesionalams.

Kūrybingumas šios programos kontekste suprantamas holistiškai, kaip nuostatų ir vidinių dispozicijų, įgūdžių, elgesio visuma, įgalinanti tikslingai veikti, spręsti problemas pasitelkiant vaizduotę, tyrinėjant, bendradarbiaujant, rizikuojant ir įveikiant sunkumus, nuolat tobulinant praktinius įgūdžius. „Kūrybinių partnerysčių“ programa remiasi G. Claxton ir jo kolegų išplėtotu penkių kūrybiško mąstymo įpročių (angl. *5 habits of mind*) modeliu.

„Kūrybinių partnerysčių“ programą Lietuvoje įgyvendinusi komanda ir kūrėjai įkūrė asociaciją „Kūrybinės jungtys“ – praktikos bendruomenę, siekiančią ugdyti organizacijų kūrybinį raštingumą. Nuo 2016 m. „Kūrybinės jungtys“ bendradarbiavimo su kultūros organizacijomis procese pradėjo taikyti „Kūrybinių partnerysčių“ programos principus. Taip atsirado programa „Atvirumo menas“, skirta įvairioms kultūros organizacijoms, orientuota į organizacijos sąsajų su auditorijomis stiprinimą. Ji išlaikė esminius programos „Kūrybinės partnerystės“ principus, kurie aktualūs kuriant inovacijas organizacijos lygmeniu, stiprinant ryšius su aplinka, sudarant sąlygas darbuotojų profesiniam tobulėjimui. Tokį modelio perkėlimą – iš mokyklų į kultūros institucijas, paskatino ES lygmeniu inicijuotas kūrybinių partnerysčių modelių tyrimas.

Metodo taikymas ES

Kūrybinės partnerystės bendras principas aprašytas ES šalių narių ekspertų parengtame informaciniame leidinyje „Politikos vadovas dėl kūrybinių partne-

rysčių skatinimo“. Kūrybinė partnerystė apibūdinama kaip partnerystė tarp kultūros institucijų arba kūrybos sektoriaus profesionalų ir kitų sektorių (pv., švietimo, verslo, mokslo, socialinio ar viešojo sektoriaus ir t. t.), kuri padeda perduoti įkvėpimą ir gebėjimus iš vieno sektoriaus į kitą. Šių partnerysčių dėmesio centre – kūrybiniai gebėjimai ir įsitvirtinusių institucinių, mąstymo ribų peržengimas. Svarbus kūrybinių partnerysčių bruožas – jos ne tik suburia skirtingus gebėjimus, mąstymo būdus ir resursus, bet ir leidžia atsirasti naujiems darbo būdams, metodams. Įvairios kūrybiniame sektoriuje taikomos praktikos išbandomos kituose kontekstuose, su partneriais iš kitų veiklos sričių, tad dirbant bendrai įgyjamos visiems naujos prasmės ir tikslai.

Leidinyje „Politikos vadovas dėl kūrybinių partnerysčių skatinimo“ analizuojami įvairūs kūrybinių partnerysčių modeliai ir pastebima, kad yra esminių panašumų, kaip partnerystės kuriamos ir įgyvendinamos. Šie panašumai išryškėja šiuose struktūriniuose partnerysčių elementuose: procesuose, valdyme, finansavime, iššūkiuose ir vertinime.

ES šalių narių ekspertai siūlo taikyti kūrybines partnerystes kaip didelio poveikio nebrangius įrankius, kurie gali padėti spręsti aktualius ES šalyse iššūkius – gerinti mokinių kompetencijas, kurti labiau įtraukiančias mokymosi erdves, didinti įmonių inovacinius pajėgumus, spręsti aplinkosaugos problemas ir t. t.

Gerai struktūruotų, sėkmingų kūrybinių partnerysčių poveikis pastebimas įvairiuose lygmenyse:

- asmeniniame (dažniausiai socialinių, kognityvinių, emocinių, kūrybinių gebėjimų srityse);
- organizaciniame (geresnės kokybės arba naujos paslaugos ir produktai; sustiprėję komandinio darbo gebėjimai, geresnė aplinka spręsti problemas);
- socialiniame (didesnis atvirumas aplinkai, įprastų ribų peržengimas įtraukiant daugiau šalių į problemų sprendimo procesą, stiprinant esamus ryšius su aplinka ir kuriant naujus tinklus; geresnis savo auditorijų pažinimas);
- profesinis kūrėjų tobulėjimas (partnerystės kaip nauja profesinės veiklos kryptis, naujų gebėjimų ugdymas).

Metodo taikymas teatruose vykdamas eksperimentinę intervenciją

Žemiau pateikiami „Kūrybinių partnerysčių“ principai, kuriais remiasi programa „Atvirumo menas“ ir jos pagrindu atliktos intervencijos teatruose.

- Intervencija sudaryta iš diagnostikos ir planavimo, įgyvendinimo, vertinimo etapų. Juos įgyvendinant įsižiūrima į problemas ir galimybes, sutariama dėl tikslų, tyrinėjamos įvairios perspektyvos, išbandomi nauji veikimo būdai, daromos išvalgos, teikiamos rekomendacijos pokyčių įtvirtinimui, formuluojami nauji klausimai.
- Vienos organizacijos projekte dalyvauja darbuotojų grupė, kūrybos agentas ir kuriantis praktikas. Darbuotojai kviečiami skirti savo dėmesį ir laiką, aktyviai veikti, mokytis iš patirties. Kūrybos agentas – intervencijos organizacijoje strategas, padedantis darbuotojams kritiškai tyrinėti savo situacijas, iššūkius, įsivardyti projekto tikslus, prižiūrintis praktiko darbą ir atliekantis intervencijos vertinimą. Kuriantis praktikas prisijungia planavimo pabaigoje ir veda įgyvendinimo etapą. Nepriklausomai nuo vaidmens, kūrėjai dirba su organizacijos darbuotojais kaip jų mokymosi ir kūrybos proceso fasilitatoriai, kuriantys į įsivardytų problemų sprendimą orientuotą, visus įtraukiantį, patyriminį, refleksyvų mokymosi ir kūrybos procesą. Tas procesas unikalus, kuriamas konkrečiai situacijai.
- Organizacijos projekte dalyvauti atrenkamos – jos teikia paraišką, vėliau vertinama jų atitiktis programos kriterijams.
- Kūrybinio sektoriaus profesionalai yra parengti dirbti pagal „Kūrybinių partnerysčių“ principus, turi darbo partnerystėje su organizacijomis patirties. Šio tyrimo intervencijai kūrybos agentais atrinkti ne-teatro srities profesionalai, kurių darbas glaudžiai susijęs su rinkodara. Kuriantys praktikai buvo parenkami pagal diagnostiniame etape nustatytą organizacijos problematiką ir poreikius.
- Vykstant projektui surinkti duomenys fiksuojami projektų planavimo, refleksijos ir vertinimo for-

moje. Formoje užkoduoti esminiai struktūriniai intervencijos elementai: sesijų skaičius, poveikio lygmenys (individualus, organizacijos, auditorijų), intervencijos struktūra, kiekvienos sesijos bazinė struktūra.

- Prieš intervencijų pradžią vyksta įvadinis susitikimas, kuriame dalyvauja kūrybos agentai ir dalyvaujančių organizacijų atstovai. Jame pristatomi projekto tikslai ir principai, kartu tyrinėjama projekto poveikio teritorija, vystoma bendra kalba. Šio tyrimo intervencijos etapo įvadiniam susitikime tyrėjai pristatė tyrimo pirmojo ir antrojo etapų pirminius rezultatus, įvardijo identifikuotas teatrų rinkodaros problemines sritis. Dalyvaujantiems teatrams buvo pasiūlyta projekto metu susitelkti į vieną iš pasiūlytų rinkodaros sričių.
- Projekto valdymą, kuravimą ir kokybės priežiūrą atlieka projektą kuruojanti komanda – vykdo dalyvių atranką ir palaiko su jais ryšį, teikia grįžtamąjį ryšį, konsultuoja, padeda spręsti kylančius iššūkius, atlieka procesų stebėseną ir vertinimą.

Intervencijos procesas teatre

Su teatro darbuotojų grupe dirbo du kūrybinio sektoriaus profesionalai: kūrybos agentas ir kuriantis praktikas. Vykdamas partnerystę tyrinėjama konkreti teatro problema, susijusi su viena iš pirmose tyrimo dalyse įvardytų teatro rinkodaros sričių. Intervencijos teatruose apėmė tris etapus.:

1. Diagnostika, problemos artikuliacija, planavimas. Pradžioje kūrybos agentas su teatro darbuotojais įvardija problemą, atlieka pradinį tyrimą (gilinasi į problemos kontekstą, teatro misiją, tikslus, produktus, resursus, auditorijas), patikslina problemą ir suformuluoja projekto tikslą. Kūrybos agentas pasiūlo projekto strategiją. Atsižvelgiant į projekto poreikius teatrui priskiriamas kuriantis praktikas. Visi kartu planuoja veiklas.
2. Įgyvendinimas. Kuriantis praktikas kartu su teatro darbuotojų grupe įgyvendina projektą, kūrybos agentas prižiūri, teikia konsultacijas, kai reikia, įsitraukia.

3. Refleksija ir vertinimas. Kūrybos agentas moderuoja viso proceso refleksiją ir įsivertinimą, tuo pagrindu planuojama, ką teatras pritaikys, darys kitaip ateityje.

Teatrų atranka pagal tyrėjų grupės nustatytus kriterijus vykdyta 2017 m. balandžio – gegužės mėnesiais. Įvadinis susitikimas Vilniuje su visų dalyvaujančių teatrų atstovais įvyko 2017 m. gegužės mėnesį. Vėliau, 2017 m. gegužės – lapkričio mėnesiais, su teatro darbuotojų grupėmis surengta 10–12 kūrėjų sesijų (kiekvienos sesijos trukmė – 3 val.).

Eksperimentinis intervencinis etapas įgyvendintas penkiuose teatruose. Teatrai pasirinkti atsižvelgiant į šiuos kriterijus:

- įvairumas pagal statusą (valstybinis / municipalinis / nevalstybinis), žanrą (dramos / šokio), regioniškumą (sostinės / didmiesčių / regiono);
- geografinė dalyvaujančių teatrų įvairovė;
- teatro vadovas pritaria ir mato poreikį organizacijai dalyvauti;
- organizacija yra atvira, imli pokyčiams arba joje vyksta reorganizacija;
- yra bent vienas darbuotojas, atsakingas už rinkodarą, pasirengęs bendradarbiauti su kūrėjais ir, esant poreikiui, įtraukti kitus teatro darbuotojus.

Eksperimentinės dalies kokybinis tyrimas

Dirbant pagal programos „Kūrybinės partnerystės“ principus teatrų įgyta pasirinktų rinkodaros aspektų tobulinimo patirtis analizuota taikant kokybinius tyrimo metodus. Apie kiekvieno atrinkto teatro rinkodaros tobulinimo eksperimentinę patirtį sužinota iš dviejų šaltinių: teatrų rinkodara užsiimančių administracijos darbuotojų ir su teatrais dirbusių kūrybos agentų bei kuriančių praktikų.

Su teatrų rinkodara užsiimančiais teatro darbuotojais (po vieną iš kiekvieno teatro) atlikti pusiau struktūruoti interviu pagal iš anksto pateiktas temas (žr. 7 priedą). Su kiekvienu darbuotoju atlikti po du interviu. Pirmasis – pasibaigus intervencijos planavimo

etapui, kuriame buvo artikuliuojama problema ir planuojami tolimesni veiksmai; antrasis – jau pasibaigus intervencijai. Interviu buvo atliekami telefonu, įrašyti, vėliau transkribuoti.

Kūrybos agentai ir kuriantys praktikai vykstant projektui pildė „Projekto intervencinės dalies planavimo ir dokumentacijos formą“ (žr. 8 priedą), fiksuodami projekto tyrinėjimo sritį, pradinę situaciją, kiekvienos įvykusios sesijos procesą ir joje nagrinėtas temas, taip pat projekto rezultatus ir poveikį. Su kūrybos agentais atlikti pusiau struktūruoti interviu pasibaigus planavimo etapui. Visi interviu atlikti 2017 m. liepos – lapkričio mėnesiais.

Interviu su teatrų rinkodara užsiimančiais darbuotojais analizuoti naudojant deskriptyvios fenomenologijos metodą (Giorgi, Giorgi, 2003; Langdridge, 2007). Kiekvienas transkribuotas interviu apie teatro rinkodaros tobulinimo patirtį projekte analizuotas, išgryninant jo prasminius vienetus, atmetant specifškumą ir patirties dubliavimąsi. Reikšmingi prasminiai vienetai sintezuojami ir kuriamas individualus fenomenologinis teatro patirties aprašymas. Apibendrinant visų teatrų fenomenologinius patirties aprašymus kuriamas vienas apibendrinantis aprašymas, kuriame reprezentuojama tiriamo reiškinių esmė. Vėliau j patirtį ir išgrynintus aspektus pažvelgta skirtingais pjūviais, atsižvelgiant į pirmuosiuose tyrimo etapuose tyrinėtas teatrų rinkodaros sritis ir sugeneruotus pastebėjimus. Kūrybos agentų ir kuriančių praktikų užpildytos projekto planavimo ir dokumentavimo formos ir su kūrybos agentais atlikti interviu buvo analizuojami, iš jų renkama medžiaga, padedanti tiksliai įvardyti, kokios konkrečios priemonės ir veikimo būdai buvo naudojami intervencijoje, kaip projekto rezultatus vertino kiti projekto dalyviai.

2 LIETUVOS TEATRŲ RINKODAROS BŪKLĖ

Šioje dalyje pristatomi pirmojo ir antrojo tyrimo etapų rezultatai, atskleidžiantys Lietuvos teatrų rinkodaros pagrindinius bruožus. Šie bruožai bus identifikuoti ir vėliau analizuojami taikant visus „Tyrimo metodų“ dalyje pirmajam ir antrajam tyrimo etapams numatytus duomenų rinkimo ir analizės metodus.

Ši dalis sudaryta taip, kad nuo apibendrintų įžvalgų apie bendrą teatrų rinkodaros būklę būtų nuosekliai pereinama prie specifinių žinių apie konkrečius teatrų rinkodaros aspektus. Visoje dalyje pagrindinis atskaitos taškas ir analizės vienetas bus aštuonios teatrų rinkodaros sritys: rinkodaros kompetencijos, komunikacijos priemonės, skaitmeninės rinkodaros priemonės, rinkos segmentavimas ir plėtra, kainodara ir pardavimų skatinimas, strategija, rinkodaros efektyvumas ir organizacijos nuostatos. Vadovaujantis minėta struktūra pirmiausia bus išskirti ir tarpusavyje lyginami apibendrinti teatrų rinkodaros bruožai – tiek svarbiausiose teatrų rinkodaros srityse, tiek apskritai. Šie bruožai leis tyrime dalyvavusius teatrus suskirstyti į grupes pagal jų rinkodaros kokybę. Tolesniuose skyriuose bus koncentruojamasi į atskirų teatrų rinkodaros sričių specifines detales siekiant ne tik konstatuoti tam tikrą situaciją, bet ir suprasti jos priežastis.

2.1. TEATRŲ RINKODARA LYGINAMOJOJE PERSPEKTYVOJE

Pagrindinis tyrimo rodiklis, į kurį atsižvelgiant vertinama teatrų rinkodaros būklė, yra teatrų rinkodaros indeksas (jo sandara pateikta „Tyrimo metodų“ skyriuje). Sudarytas tiek teatrų atskirų rinkodaros sričių (rinkodaros kompetencijoms, komunikacijos priemonėms, skaitmeninės rinkodaros priemonėms, rinkos segmentavimui ir plėtrai, kainodarai ir pardavimų

skatinimui, strategijai, rinkodaros efektyvumui ir organizacijos nuostatoms), tiek suminis indeksas.

Teatrų rinkodaros sričių būklė

Tirtų teatrų atskirų rinkodaros sričių vidutinis indeksas išryškino gan skirtingas situacijas (7 lent., antras stulpelis iš kairės). Kai kuriose rinkodaros srityse teatrų rezultatai gana aukšti ir tai reiškia, kad teatrai šiose srityse gerai realizuoja rinkodaros suteikiamas galimybes ir turi palankias sąlygas tai daryti. Čia ypač išsiskiria trys sritys: kainodaros ir pardavimų skatinimo, rinkodaros priemonių bei rinkos segmentavimo ir plėtros. Jose vidutinis indeksas atitinkamai yra 57,9, 54,4 ir 53,8. Tai apibendrintai leidžia teigti, kad teatrai taiko aktyvią ir lanksčią bilietų kainodarą, bilietų kainas nustato atsižvelgdami į lankytojų socialiai ar geografiškai nulemtą perkamąją galią ir spektaklio kokybinius rodiklius, pavyzdžiui, pjesės aktualumą ar režisieriaus žinomumą, taiko apimties, išankstinės rezervacijos ar paskutinės minutės nuolaidas. Taip pat aukštos indekso reikšmės rodo, kad teatrai gana gerai pažįsta savo esamą ar potencialią tikslinę auditoriją, pasitelkia nemažai ir įvairių priemonių ją formuoti ir plėsti, išnaudoja platų komunikacijos kanalų ir formų spektrą, nebijo eksperimentuoti ir išbandyti naujovių.

Išsiskiria ir kitos trys sritys, kuriose indekso reikšmės gana žemos. Tai – organizacijos nuostatos, rinkodaros kompetencijos ir rinkodaros efektyvumas. Šių sričių indekso reikšmės atitinkamai yra 32,5, 39,8 ir 43,2. Palyginti su kitomis sritimis, santykinai žema indekso reikšmė rodo, kad šiose srityse dar daug neišnaudoto rinkodaros potencialo, o sąlygos jį išnaudoti ne visada palankios. Neišnaudotas potencialas ryškiausias asmeninėse ir organizacinėse rinkodaros

kompetencijose: teatrų rinkodaros specialistams trūksta specializuotų rinkodaros žinių ir įgūdžių, rinkodaros vieta teatrų organizacinėje struktūroje neaiški ir neapibrėžta. Asmeninių ir organizacinių kompetencijų nepakankamumas gana tiesiogiai nurodo į tai, kad teatrai nekelia aiškių rinkodaros tikslų, o rinkodaros veiksmų efektyvumą vertina ne pasitelkdami patikimus metodus ir kvalifikuotus specialistus, o intuityviai. Ne visada palankias sąlygas maksimaliai išnaudoti rinkodaros potencialą žymi tam tikros nepalankios teatrų administracijos ir meno kūrėjų nuostatos apie rinkodarą ir rinkodaros įgyvendinimą: nepavyksta pasiekti balanso tarp rinkodaros ir meno, rinkodara per vėlai įtraukiama į kūrybos procesą, rinkodaros funkcija, įskaitant asmenines kompetencijas, atsakomybę ir organizacinius pajėgumus, suprantama kaip antraeilė.

7 lentelė. Teatrų rinkodaros indeksų statistika

Indeksas	Vidurkis (N=34)	Standartinis nuokrypis	Maksimali reikšmė	Minimali reikšmė
Rinkodaros kompetencijų indeksas	39,8	13,4	72	18
Komunikacijos priemonių indeksas	54,4	13,2	79	32
Skaitmeninės rinkodaros indeksas	49,1	21,6	95	4
Rinkos segmentavimo ir plėtros indeksas	53,8	25,6	100	10
Kainodaros ir pardavimų skatinimo indeksas	57,9	15,3	79	25
Strategijos indeksas	50,0	47,7	100	0
Rinkodaros efektyvumo indeksas	43,2	20,8	81	2
Organizacijos nuostatų indeksas	32,5	16,4	71	0
Suminis teatrų rinkodaros indeksas (sričių pasvertų indeksų suma, žr. 4 lent.)	46,3	12,4	66	16

Kitas svarbus klausimas – kaip šios rinkodaros sričių indeksų reikšmės pasiskirsto tarp teatrų. Į šį klausimą padeda atsakyti indekso standartinio nuokrypio bei maksimalios ir minimalios indekso reikšmės rodikliai. Standartinis nuokrypis parodo, kaip teatrų konkretaus indekso reikšmės nukrypsta nuo vidurkio. Jei nukrypsta pastebimai, vadinasi, indekso reikšmių įvairovė didelė, standartinis nuokrypis taip

pat didelis. Jei nedaug, vadinasi, indekso reikšmės „glaudžiasi“ aplink vidurkį, standartinis nuokrypis nedidelis. Žinoma, tiek didelis, tiek mažas standartinis nuokrypis nereiškia, kad nėra nuo vidurkio stipriai nutolusių reikšmių, tačiau didelio nuokrypio atveju jos dažnesnės nei mažo nuokrypio atveju.

Standartinio nuokrypio bei maksimalios ir minimalios reikšmės rodikliai leidžia pateikti keletą svarbių įžvalgų. Mažiausią standartinį nuokrypį turi komunikacijos priemonių ir rinkodaros kompetencijų indeksai, nors pavieniai teatrai įgyja ir labai aukštas, ir gana nedideles reikšmes (žr. maksimalios ir minimalios reikšmės rodiklius). Tai rodo, kad daugumos teatrų šių indeksų reikšmės arti vidurkio. Vadinasi, dauguma teatrų pasitelkia panašų komunikacijos priemonių arsenalą ir pasižymi panašiomis rinkodaros kompetencijomis. Įvairovė tarp teatrų nėra didelė. Turėdami omenyje, kad komunikacijos priemonių indekso vidurkis, kaip analizuota aukščiau, gana aukštas, galime teigti, kad dauguma teatrų su savo esamais ir potencialiais lankytojais komunikuoja plačiai ir inovatyviai. Jei rinkodaros kompetencijų indekso vidurkis gana žemas, vadinasi, dauguma teatrų susiduria su panašiomis rinkodaros kompetencijų trūkumo problemomis. Organizacinių nuostatų indekso standartinis nuokrypis taip pat žemas ir tai, atsižvelgiant į žemą santykinį indekso vidurkį, kaip analizuota aukščiau, rodo, kad daugumos teatrų rinkodara susiduria su vienokiomis ar kitokiomis nepalankiomis administracijos ir meno kūrėjų nuostatomis.

Aukščiausiu standartiniu nuokrypiu, 47,7, beveik artimu vidurkiui, pasižymi rinkodaros strategijos indeksas, atskleidžiantis teatrų strateginį požiūrį į rinkodarą. Šiuo aspektu teatrų įvairovė didžiausia: nuo teatrų, turinčių labai konkrečią ilgalaikę rašytinę įvaizdžio ir lankytojų pritraukimo strategiją, iki teatrų, tokios strategijos visai neturinčių, arba turinčių tik trumpalaikę strategiją ar tik numanomą, kitiems teatro darbuotojams verbaliai komunikuojamą, teatro įkūrėjo ar režisieriaus viziją. Rinkos segmentavimo ir plėtros, skaitmeninės rinkodaros bei rinkodaros efektyvumo indeksų standartinis nuokrypis taip pat gana didelis. Vadinasi, šiose srityse teatrų įvairovė didelė.

Bendra teatrų rinkodaros būklė

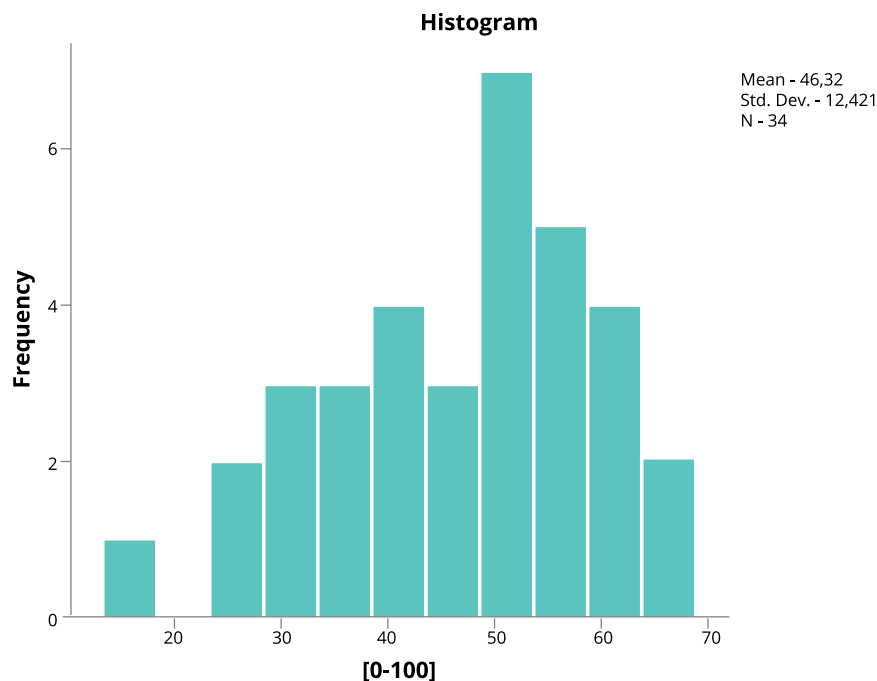
Analizuojant ne atskirų sričių, bet bendrą teatrų rinkodaros būklę, pasitelkti du metodai: sudarytas suminis teatrų rinkodaros indeksas ir atlikta klasterinė analizė. Abu metodai išsamiau aprašyti „Tyrimo metodų“ dalyje, čia paminėtina tik tai, kad suminis rinkodaros indeksas sudarytas ir klasterinė analizė atlikta naudojant teatrų rinkodaros sričių indeksus (7 lent.), tačiau juos pasvėrus pagal kiekvienos srities svarbą galutiniam rinkodaros rezultatui (4 lent.). Svarbesnėmis laikytos rinkodaros kompetencijos, rinkodaros efektyvumas ir skaitmeninės rinkodaros priemonės – šioms trims sritims suteiktas 55 proc. svoris suminiame indekse. Tokiu būdu suminis indeksas leidžia užčiuopti sistemingą, nuoseklų ir šiuolaikišką teatrų požiūrį į rinkodarą, demonstruojamą individualių specialistų įgūdžių, adekvačios organizacinės struktūros, rinkodaros matymo kaip disciplinos, leidžiančios išma-

tuojamomis priemonėmis siekti pagrindinių organizacijos tikslų.

Suminis teatrų rinkodaros indeksas atskleidžia visuminę teatrų rinkodaros situaciją. Kuo indekso reikšmė didesnė, tuo teatro rinkodara kokybiškesnė, atitinkanti jai keliamus reikalavimus. Ir priešingai, kuo indekso reikšmė mažesnė, tuo teatro rinkodaros kokybė, ypač rinkodaros sistemiškumo, nuoseklumo ir šiuolaikiškumo aspektais, žemesnė. Tokiu atveju, žinoma, rinkodaros gerinimo potencialas didesnis.

Lietuvos teatrų suminio rinkodaros indekso reikšmės gerokai varijuoja. Tai matyti 1 paveiksle pateiktoje histogramoje, kurios horizontali ašis žymi teatrų įgytų indekso reikšmių diapazoną, o vertikali – teatrų, turinčių tam tikro diapazono indekso reikšmę, skaičių. Tai reiškia, kad teatrų įvairovė pagal rinkodaros kokybę didelė, ir ši įvairovė didesnė į žemesnės, o ne į aukštesnės kokybės pusę (tą demonstruoja histogramos nuožulnumas į kairę). Net septynių teatrų indekso reikšmė svyruoja apie 50. Ši reikšmė artima visų tirtų teatrų vidurkiui – 46,3 (7 lentelės apatinė eilutė). Dviejų teatrų indekso reikšmė didžiausia – 66, vieno teatro mažiausia – 16. Vidurkiui artimas ir už jį aukštesnes suminio indekso reikšmes turi 21 teatras. Skirtumai tarp jų nėra labai dideli. Šių teatrų rinkodara neabejotinai turi daug kokybiškos rinkodaros bruožų. 13 teatrų suminis indeksas nesiekia vidurkio, o skirtumai tarp jų ypač dideli. Šių teatrų rinkodaros kokybė nėra aukšta, o kai kurių teatrų – gana žema.

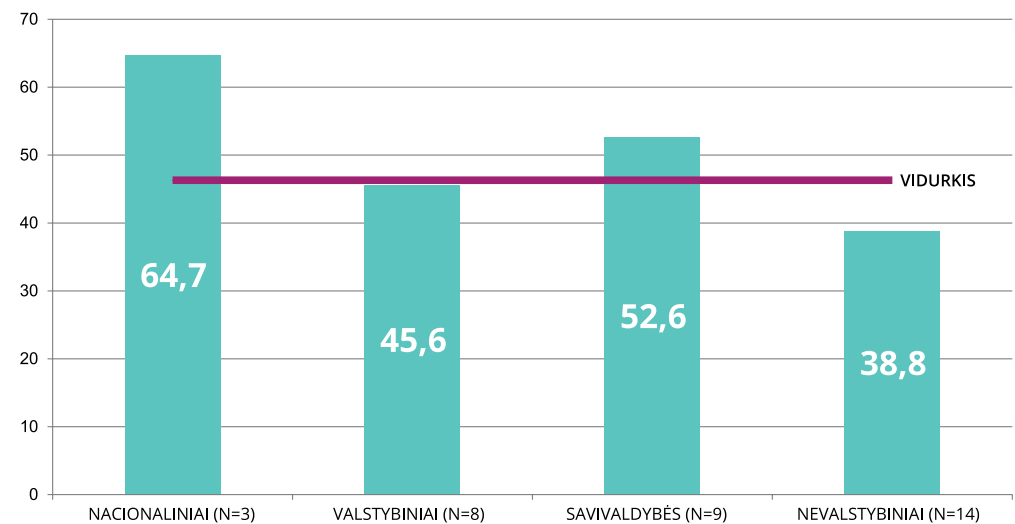
1 pav. Suminio teatrų rinkodaros indekso pasiskirstymas



Kyla klausimas, kaip, atsižvelgiant į tam tikras objektyvias teatrų charakteristikas, keičiasi suminio rinkodaros indekso reikšmė. Pavyzdžiui, gana įprasta manyti, kad sostinės teatrai yra pažangesni, arba kad nacionaliniai ar valstybiniai teatrai, dažnai turintys didesnius organizacinius resursus, galėtų vykdyti geresnę rinkodarą. Ar tikrai taip yra?

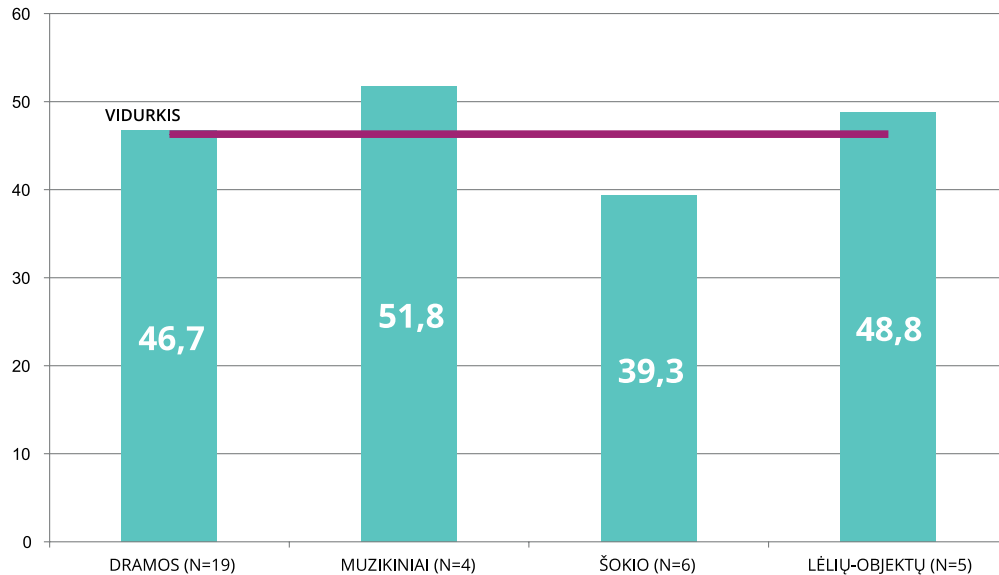
Iš tiesų nacionalinių teatrų rinkodara išsiskiria ir skirtumai akivaizdūs daugelyje rinkodaros sričių (2 pav.). Tai lemia ir nacionalinio statuso suteikiamos išskirtinės veiklos sąlygos, ir didesni organizaciniai bei finansiniai resursai, aiškesnė organizacijų struktūra, didesnės kompetencijos. Taip pat akivaizdu, kad valstybės ar savivaldybių materialinė ar simbolinė (pavyzdžiui, suteikiant miesto teatro statusą) parama prisideda prie teatrų rinkodaros kokybės: nevalstybinių teatrų vidutinė rinkodaros kokybė žemesnė.

2 pav. Suminio teatrų rinkodaros indekso vidurkis pagal teatrų statusą



Vėlgi, nors skirtumai nedideli, pagal žanrą santykinai kokybiškesne rinkodara pasižymi muzikiniai ir lėlių-objektų teatrai. Tarp šių teatrų nėra nei vieno su ypač žema suminio indekso reikšme. Tuo tarpu net trijų – pusės tirtų – šokio teatrų indekso reikšmė yra apie 30, tad ir jų indekso vidurkis žemesnis (3 pav.).

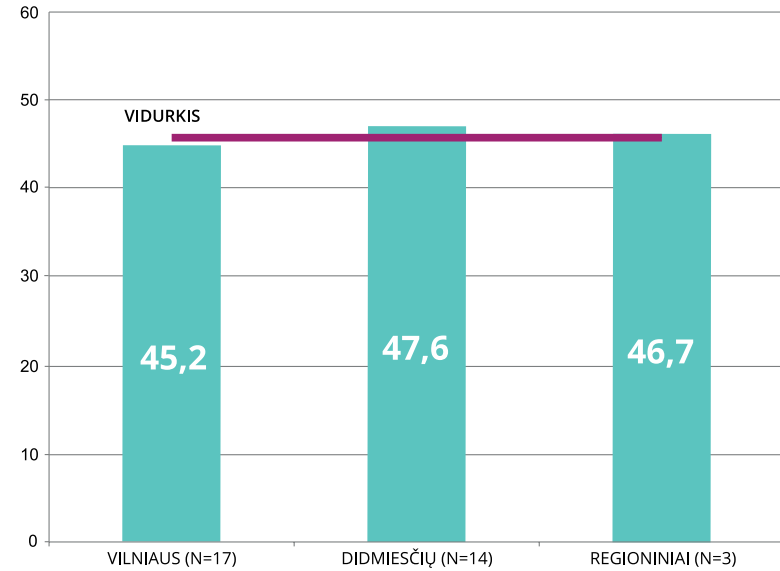
3 pav. Suminio rinkodaros indekso vidurkis pagal teatrų žanrą



Kalbant apie teatrų geografiją reikia pažymėti, kad skirtumų tarp Vilniaus ir kitų regionų nėra (4 pav.). Suminio indekso vidurkiai Vilniaus, didmiesčių (Kauno, Klaipėdos, Šiaulių ir Panevėžio) ir regionų (pvz., Alytaus) teatruose yra praktiškai vienodi ir artimi bendram vidurkiui. Tai rodo, kad teatrų galimybes rinkodarą vykdyti kokybiškai, kaip ir ją vykdyti nesėkmingai, nepriklauso nuo geografinės vietovės. Vilniuje – didžiausioje ir turtingiausioje teatrų rinkoje, yra ir stipriai, ir menkai išplėtotą rinkodarą turinčių teatrų. Tas pats pasakytina ir apie didmiesčių bei regionų teatrus. Vadinas, teatrų rinkodaros kokybę lemia ne rinkos dydis, bet kiti išoriniai ir vidiniai veiksniai, pavyzdžiui, valstybės parama, palankios nuostatos, kompetencijos, organizacinė struktūra ir pan.

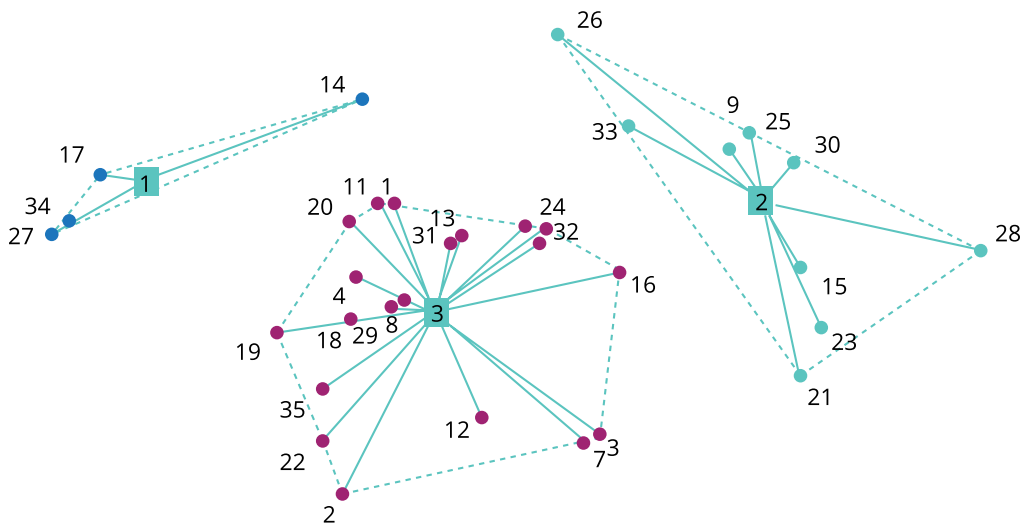
Analizuoti teatrų rinkodarą naudojant vidutines indeksų reikšmes paranku, nes, kaip teigta aukščiau, jos atskleidžia bendrąsias tendencijas. Vis dėlto, norint susidaryti kompleksinį ir kartu apibendrintą vaizdą, vidurkių nepakanka. Šiuo tikslu atlikta teatrų rinkodaros sričių pasvertų indeksų klasterinė analizė, leidusi teatrus sugrupuoti pagal jų rinkodaros būklę.

4 pav. Suminio rinkodaros indekso vidurkis pagal regioną



Tiriant duomenis išskirtos trys teatrų grupės (klasteriai), jos pavaizduotos 4 paveiksle. Teatrus žymi žali, mėlyni ir raudoni taškai, šalia kiekvieno taško pateiktas teatro kodas (žr. 2 priedą). Kiekviena grupė turi centrą, jį žymi grupės numeris kvadratyje (1, 2, 3). Teatrų suskirstymo logika remiasi mažiausio atstumo iki klasterių centrų principu (paveiksle atstumą rodo linija tarp teatrų ir centro). Tai reiškia, kad konkrečiai grupei priklausančius teatrus, atsižvelgiant į visus parametrus, tarpusavyje sieja panašumas, kitaip tariant, jie mažiau panašūs į kitų grupių teatrus. Žinoma, įvairovė grupės viduje išlieka ir ją žymi skirtingi teatrų atstumai iki grupės centro, tačiau vidinė įvairovė, palyginti su įvairove tarp skirtingų grupių, vis tiek yra mažesnė. 1 grupę sudaro 4 teatrai, 2 grupę – 9 ir 3 grupę – 21 teatras.

5 pav. Teatru grupės pagal rinkodaros būklę



Žvelgiant į šias teatrų grupes kyla trys svarbūs klausimai: 1) kokie teatrai priklauso šioms grupėms? 2) kokie rodikliai lėmė, kad būtų taip teatrai pasiskirstę į grupes? 3) kuo šios trys teatrų grupės skiriasi tarpusavyje? Atsakymas į pirmą klausimą pateiktas 8 lentelėje. 1 grupėje dominuoja nacionaliniai teatrai, tai yra lemiantis jų priskyrimo šiai grupei veiksnys. 1 grupei taip pat priskirtas vienas savivaldybės teatras. 2 ir 3 grupių sudėtis mišri tiek pagal žanrą, tiek pagal geografinę vietovę, tačiau ne pagal statusą: 2 grupei nepriskirtas nei vienas savivaldybės teatras.

8 lentelė. Teatru grupių sudėtis

Grupė	Teatru pasiskirstymas pagal statusą	Teatru pasiskirstymas pagal žanrą	Teatru pasiskirstymas pagal regioną
1 grupė	3 nacionaliniai 1 savivaldybės	3 dramos 1 muzikinis	2 Vilniaus 2 didmiesčių
2 grupė	4 valstybiniai 5 nevalstybiniai	5 dramos 3 šokio 1 muzikinis	5 Vilniaus 4 didmiesčių
3 grupė	6 valstybiniai 8 savivaldybės 7 nevalstybiniai	11 dramos 3 šokio 5 lėlių-objektų 2 muzikiniai	10 Vilniaus 8 didmiesčių 3 regioniniai

Atsakant į antrą klausimą, analizuota, kokie rodikliai lėmė teatrų priskyrimą vienai iš trijų grupių. Tai atskleidžia teatrų grupių koreliacija su teatrų rinkodaros sričių indeksu (9 lent.). Interpretuojant koreliacijos koeficientą svarbūs du aspektai: koreliacijos dydis ir koreliacijos statistinis reikšmingumas. Kuo koreliacija didesnė, tuo konkretus indeksas svarbesnis teatrus skirstant į grupes, tuo pasiskirstymas grupėmis akivaizdžiau reprezentuoja ir pasiskirstymą pagal konkretų indeksą. Jei koreliacija statistiškai reikšminga, vadinasi, indekso svarba grupavimui nustatyta patikimai, jei nereikšminga – indekso svarbos grupavimui patikimai nustatyti nepavyko.

9 lentelė. Teatru rinkodaros sričių indekso koreliacija su teatrų grupėmis

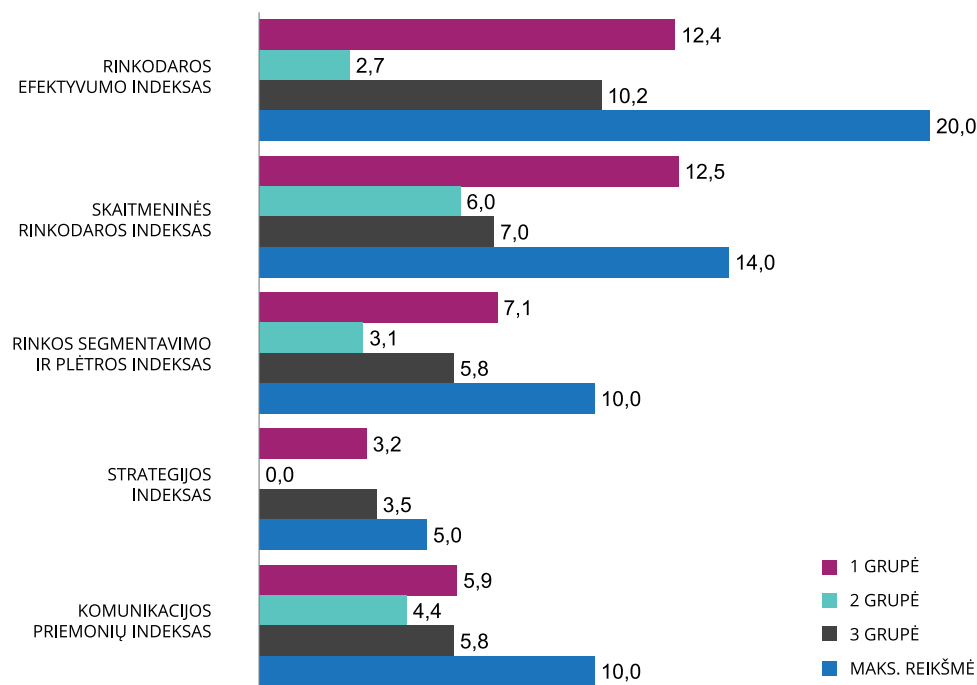
Indeksas	Indekso įtaka grupavimui (koreliacija)
Rinkodaros efektyvumo indeksas	0,79***
Skaitmeninės rinkodaros indeksas	0,42***
Rinkos segmentavimo ir plėtros indeksas	0,54***
Strategijos indeksas	0,52***
Komunikacijos priemonių indeksas	0,4***
Kainodaros ir pardavimų skatinimo indeksas	0,23
Rinkodaros kompetencijų indeksas	0,21
Organizacijos nuostatų indeksas	0,16
*** statistiškai reikšminga prie 0,05	

Grupuojant teatrus reikšminga penkių (iš aštuonių) indeksų įtaka. Iš jų didžiausią įtaką turėjo rinkodaros efektyvumo, rinkos segmentavimo ir plėtros bei strategijos indeksai. Skaitmeninės rinkodaros ir komunikacijos priemonių indekso įtaka, nors ir šiek tiek mažesnė, bet vis tiek ženkli. Vadinasi, šiose srityse skirtumai tarp teatrų yra dideli ir dėsningi.

Trečio klausimo objektas – teatrų grupių skirtumai. Skirtumus tarp teatrų grupių atskleidžia šioms grupėms reikšmingą įtaką darančių 5 jau minėtų indeksų reikšmių vidurkių palyginimas (6 pav.). Paveiksle taip pat pateikta maksimali galima indekso reikšmė, žyminti tam tikrą idealią rinkodaros būklę konkrečioje srityje. Skirtumas tarp šios maksimalios reikšmės ir teatrų grupių vidurkių parodo egzistuojantį kiekvienos grupės rinkodaros gerinimo potencialą. 1 teatrų grupė išsiskiria aukščiausiomis beveik visų, išskyrus rinkodaros strategijos, indeksų vidutinėmis reikšmėmis. Vienoje srityje – skaitmeninės rinkodaros – vidutinis skirtumas tarp 1 grupės ir kitų grupių teatrų ypač ženklus. Pastarojoje srityje 1 grupės teatrai labiausiai priartėjo prie maksimalios galimos reikšmės. Kitose srityse – rinkodaros efektyvumo, rinkos segmentavimo ir plėtros ar komunikacijos priemonių – skirtumai nedideli. 3 grupė daugelyje sričių gana artima 1 grupei, tačiau nuo pastarosios

gerokai atsilieka skaitmeninės rinkodaros ir rinkodaros efektyvumo srityse. Tuo tarpu 2 grupė visose srityse pasižymi mažesnėmis nei kitų grupių vidutinėmis indekso reikšmėmis, o vienoje srityje, rinkodaros strategijos, šios grupės vidutinis indeksas lygus 0. Nors kai kuriose srityse 2 grupė nuo kitų grupių atsilieka gana nedaug, tačiau rinkodaros efektyvumo bei rinkos segmentavimo ir plėtros sričių skirtumai ypač dideli.

6 pav. Vidutinis pasvertas indeksas grupėse



Apibendrinant teatrų grupių tarpusavio skirtumus reikia pažymėti, kad 3 grupė, būdama didžiausia, reprezentuoja įprastą, labiausiai paplitusią teatrų rinkodaros situaciją. Čia rinkodara suprantama kaip efektyvus ir patikimas priemonių rinkinys, susidedantis iš tradicinių komunikacijos, kainodaros ir rinkos plėtros priemonių, pasitelkiamas siekiant organizacijos tikslų. Tačiau šios grupės rinkodarą palyginus su maksimaliomis reikšmėmis, matyti ryškus jos gerinimo potencialas. Į 3 grupę daugeliu atžvilgių panaši 1 teatrų grupė pasižymi šiek tiek aukštesne rinkodaros kokybe, šios grupės teatrai ypač daug dėmesio skiria šiuolaikinėms skaitmeninės rinkodaros priemonėms. 2 grupei priskirti teatrai, akivaizdu, taikydami įprastas rinkodaros priemones susiduria su sunkumais. Jie rinkodarą vykdo ne todėl, kad suvokia jos svarbą, bet daugiau iš inercijos, vadovaudamiesi paplitusia praktika.

2.2. RINKODAROS STRUKTŪRA IR ORGANIZAVIMAS

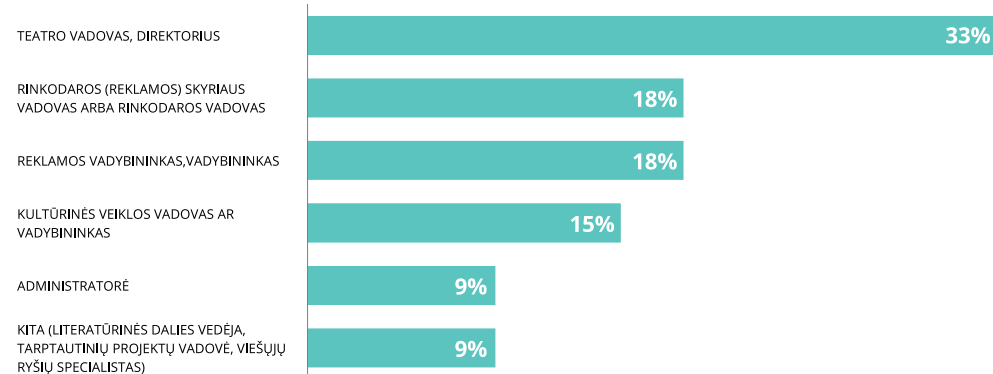
Rinkodaros struktūra ir pareigybės

Rinkodaros vaidmenį ir svarbą organizacijoje (tiek kultūros, tiek verslo srityje) atspindi rinkodaros funkcijų ir pareigybių (-ės) vieta organizacijos struktūroje. Jei rinkodaros (*marketingo*, reklamos, komunikacijos, viešųjų ryšių) pareigybės ir (ar) struktūrinis vienetas yra aiškiai apibrėžti, tokiu atveju rinkodaros funkcijų reikalingumas ir svarba toje organizacijoje yra aiškiai suvokti, organizacija turi aiškiai rinkodaros funkciją, kurią pati nustatė atsižvelgdama į savo tikslus ir verslo modelį. Tais atvejais, kai rinkodaros (*marketingo*, reklamos, komunikacijos, viešųjų ryšių) pareigybės ir (ar) struktūrinis vienetas nėra aiškiai apibrėžti, galima daryti išvadą, kad organizacijoje rinkodaros funkcija nėra svarbi arba nėra įgyvendinama sistemingai.

Analizuojant visų 45 tyrimo metu Lietuvoje veikusių teatrų organizacinę struktūrą ir pareigybes, skelbiamas teatrų interneto svetainėse, devynių teatrų struktūros ir pareigybių apraše aptinkamos nuorodos į rinkodarą: rinkodaros skyrius, rinkodaros vadovas, rinkodaros vadybininkas ir pan. Dar devynių teatrų struktūroje aptinkamos „reklamos vadybininko“, „viešųjų ryšių“, „atstovo spaudai“ pareigybės. Tačiau dvidešimt septyniuose teatruose rinkodaros, reklamos, viešųjų ryšių ar komunikacijos pareigybės nėra įvardijamos. Taigi daugiau nei pusėje Lietuvoje veikiančių profesionalių teatrų rinkodaros funkcija nėra tiesiogiai įvardyta.

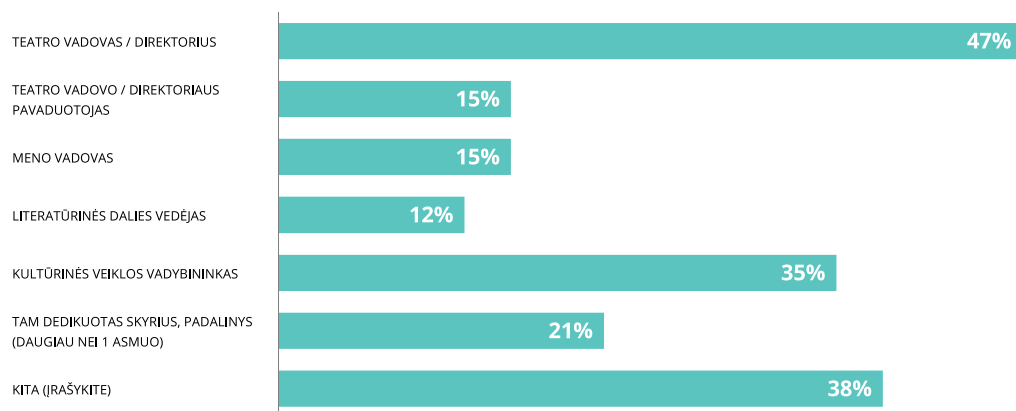
Adresuojant teatrams skirtą tyrimo anketą buvo prašoma, kad ją pildytų už rinkodarą atsakingi teatro darbuotojai. Tai suteikė papildomos informacijos apie už rinkodarą atsakingas pareigybes teatre. Trečdalis užpildžiusių anketą buvo teatrų vadovai, dar trečdalis – rinkodaros arba rinkodaros skyrių vadovai, reklamos vadybininkai arba vadybininkai. Likusį trečdalį sudarė kiti darbuotojai: kultūrinės veiklos vadovai ar vadybininkai, administratorės, literatūrinės dalies vedėjai, viešųjų ryšių specialistai ir kt. (7 pav.).

7 pav. Tyrimo klausimyną užpildę darbuotojai (N=34)



Tyrimo klausimyną pildę už rinkodaros funkcijų vykdymą atsakingi teatrų darbuotojai įvardijo kitus teatro darbuotojus, atsakingus už rinkodaros funkcijas teatre (8 pav.). Bemaž pusė jų teigė, kad už rinkodarą atsakingas teatro vadovas, daugiau nei trečdalis paminėjo kultūrinės veiklos vadybininką, penktadalis – atskirą skyrių (padalinį), atsakingą už rinkodaros funkcijas. Daugiau nei trečdalis nurodė, kad už rinkodarą atsakingi ir kiti darbuotojai: ryšių su visuomene specialistas, atstovas žiniasklaidai ir ryšiams su užsieniu, reklamos koordinatorius, administratorė, vyriausiasis administratorius, „bendrujų reikalų vadovas“, „visi teatro nariai“, „visi, kas netingi“.

8 pav. Teatruose už rinkodarą atsakingi darbuotojai (N=34)



Pateikti duomenys rodo, kad teatrų organizacijose atsakomybė už rinkodarą ir jos funkcijos priskiriamos plačiam įvairių teatro darbuotojų ratui – nuo teatro vadovo iki administratorės ar net visų teatro darbuotojų. Viena vertus, tai lemia rinkodaros institucionalizavimą kai kuriuose teatruose trūkumas, kai teatrų organizacijose rinkodaros funkcija nėra įtvirtinta struktūriškai ir aiškiai neįvardyta. Antra vertus, mažuose teatruose dėl mažo darbuotojų skaičiaus rinkodaros ir administracinės funkcijos priskiriamos net keletui darbuotojų ir pačiam teatro vadovui. Tokiais atvejais rinkodaros funkcija, jos svarba tarsi iškeliamą į aukščiausią organizacijos lygmenį, tačiau kyla klausimų dėl vadovų rinkodaros kompetencijų ir rinkodaros organizavimo efektyvumo.

Lietuvos teatrai pasižymi tiek steigėjų, tiek organizacine įvairove, tad ir rinkodara teatruose organizuojama skirtingai: įvairuoja rinkodaros struktūrą, pareigybių skaičius ir pavadinimai. Jei dalyje teatrų veikia rinkodaros padalinys su keletu darbuotojų, tai kituose teatruose už rinkodaros veiklas gali būti atsakingas kultūrinės veiklos vadybininkas, reklamos vadybininkas, vadybininkas, literatūrinės dalies vedėjas ar administratorius. Šiuo požiūriu nei valstybiniai, nei savivaldybių teatrai, kuriuose būtų galima tikėtis aptikti organizacinių panašumų, taip pat neiš-

siskiria. Net ir šių teatrų atveju rinkodaros organizavimo, pareigybių pavadinimų ir skaičiaus įvairovė didelė. Kultūros politikos dokumentuose ar teisės aktuose nėra numatyta teatrų organizacijoms konkrečių reikalavimų ar rekomendacijų, kuriose būtų pateikta vieninga organizacijų struktūra ar vadybos, administracinių pareigybių pavadinimai. Teatrų vadovai savarankiškai sprendžia, kaip savo teatruose organizuoti šias funkcijas, kiek pareigybių turėtų atlikti konkrečias funkcijas, kokie jų pavadinimai. Savivaldybių teatrų atveju tai sprendžiama derinant su teatro steigėju – konkrečia savivaldybe. Nevalstybinių teatrų struktūrą formuoja tų teatrų steigėjai.

Iš interviu su teatrų rinkodaros darbuotojais paaiškėjo, kad net jei teatro struktūroje yra aiškiai įvardijama rinkodaros pareigybė ar skyrius, šių darbuotojų funkcijos nebūtinai yra aiškiai apibrėžtos ir nukreiptos į konkrečias rinkodaros veiklas. T2, savivaldybės teatras, pateikęs duomenis, kad šiame teatre veikia rinkodaros skyrius, per interviu paaiškino, jog tik 2 iš 5 skyriaus darbuotojų veikla tiesiogiai apima rinkodaros funkcijas, kiti darbuotojai atsakingi už su rinkodara nesusijusias vadybos funkcijas. Teatruose, kuriuose nėra rinkodaros skyriaus, o rinkodaros funkcija priskiriama vienai iš vadybos funkcijas atliekančių pareigybių, veikla organizuojama vadovaujantis principu „visi daro viską“, aiškiai neatskiriant rinkodaros atsakomybių arba atskiriant tik specifinę jų dalį, pavyzdžiui, viešųjų ryšių arba atstovavimo žiniasklaidoje funkciją. Savivaldybės teatro T5 atveju už rinkodaros funkcijas atsakinga vadybininkė, kurios pagrindinė veikla yra teatro renginių organizavimas, gastrolės ir partnerysčių paieška. Tik po to ji atsakinga už teatro rinkodaros veiklas, reklamą, auditorijos pritraukimą. Kitas darbuotojas atsakingas už teatro komunikaciją ir bendravimą su žiniasklaida. Svarbiausius įvaidžio ir rinkodaros sprendimus priima teatro vadovas, kuris kartu atlieka ir teatro meno vadovo bei režisieriaus funkciją. Tokiu atveju visi teatro vadyba besirūpinantys asmenys atsakingi už rinkodaros veiklas, jų darbas ir sprendimai labai susiję, funkcijos persipynusios. Panašiu principu rinkodara organizuojama ir nevalstybiniame teatre T4, kuriame už rinkodaros funkcijas atsakinga reklamos vadybininkė (dirbanti puse etato) ir visu etatu dirbantis komunikacijos vadybininkas. Kol dar nedirbo reklamos vadybininkė, už reklamą teatre iš dalies buvo atsakinga teatro administratorė. Komunikacijos vadybininko atsakomybės apima ne tik komunikaciją su žiniasklaida, pranešimų spaudai ir spektaklius pristatančių tekstų rašymą, tačiau ir tekstų vertimus vykstant gastrolėms, komunikaciją teatro skaitmeniniuose kanaluose (internetu svetainėje, „Facebook“ paskyroje) ir pan. Svarbiausius rinkodaros sprendimus teatre priima teatro režisierius, kurio kūrybinė vizija nulemia ir teatro rinkodaros kryptį bei formų pasirinkimą.

Struktūriniai rinkodaros pokyčiai teatre gali įvykti po reorganizacijos. Dviejų tirtų teatrų atveju būtent po reorganizacijos, pasikeitus teatro vadovui, buvo įsteigti rinkodaros skyriai ir (arba) pareigybės, suvokta ir aiškiai suformuluota rinkodaros svarba. Šiuos pokyčius lėmė ankstesnė naujųjų teatrų vadovų patirtis ir požiūris į rinkodarą. Teatro T1 atveju naujasis teatro vadovas suformavo rinkodaros skyrių su aiškėmis funkcijomis ir rinkodaros pareigybėmis. Į skyrių pakviesti dirbti rinkodaros patirties turintys darbuotojai, kai kuriais atvejais pritraukti nauji darbuotojai

iš išorės. Teatro T2 atveju po reorganizacijos įsteigtas atskiras skyrius, atsakingas už teatro plėtrą, vadybą ir rinkodarą. Atskirtos rinkodaros funkcijos.

Rinkodaros funkcijos ir veikla

Rinkodaros darbuotojų funkcijos teatruose paprastai apima rinkodaros komunikacijos veiklų spektrą: teatro reklaminių priemonių dizainą, sukūrimą ir viešinimą įvairiais komunikacijos kanalais, reklaminės medžiagos gamybą, skaitmeninės rinkodaros kanalų (internetu svetainių, paskyrų socialiniuose tinkluose) administravimą ir komunikaciją. Rinkodaros skyriai (darbuotojai) taip pat atsakingi už teatro kainodarą, nuolaidų sistemas, partnerystę su bilietų platintojais. Dalies teatrų rinkodaros darbuotojai ar padaliniai atlieka teatro lankytojų patirties ir pasitenkinimo tyrimus (jei tokie atliekami). Rinkodaros darbuotojų funkcijos iš dalies apima teatro repertuaro, atsižvelgus į teatro lankytojų patirtį ir atsiliepimus, sudarymą.

Remiantis interviu ir diskusijos duomenimis teigtina, kad rinkodaros veikla teatre paprastai apima „post-produkcinį“ procesus, t. y. auditorijų pritraukimo ir komunikacijos veiklą jau sukūrus teatro kūrybinį produktą. Paprastai teatro meno programos sudarymas ir kūrybiniai procesai (spektaklių kūrimas) yra teatro vadovų, režisierių, meno vadovų funkcija (plačiau žr. 2.11. skyrių „Nuostatos apie rinkodarą“). Atsakomybė už teatro įvaizdžio formavimą paprastai taip pat priskiriama ne rinkodaros, o teatro vadovų ir kūrėjų atsakomybės sričiai.

Apibendrinimas

Rinkodaros struktūra ir pareigybės teatruose įvairuoja. Neaptinkama vieningo, sistemingo rinkodaros organizavimo net konkrečiose teatrų grupėse – valstybiniuose ar savivaldybių teatruose. Teatrų struktūra daugeliu atvejų yra nulemta ilgametės nusistovėjusios struktūrinės sanklodos ir tradicijų. Tokiais atvejais rinkodaros funkcijos priskiriamos struktūrose istoriškai susiformavusioms pareigybėms, tarp kurių nėra „rinkodaros“. Tais atvejais, kai teatre apibrėžta aiški rinkodaros padalinio struktūra ir funkcijos, tai padaryta neseniai, teatrą reorganizuojant ir keičiant jo vadovą.

Daugumoje teatrų rinkodaros funkcija nėra įtvirtinta. Apie tai liudija duomenys – daugiau nei pusės Lietuvos teatrų struktūroje nėra aiškiai įvardytos rinkodaros ar su rinkodaros veiklomis susijusios pareigybės ir struktūriniai vienetai. Pastebimas dažnas rinkodaros atsakomybių priskyrimas kitoms teatrų pareigybėms (literatūrinės dalies vedėjams, vadybininkams, daugeliui teatro darbuotojų) nurodo į tai, kad rinkodaros funkcija teatruose dažniausiai nėra aiškiai apibrėžta.

Bemaž pusėje tirtų Lietuvos teatrų atsakomybė už rinkodaros veiklas priskiriama teatro vadovams. Tai paprastai lemia mažas teatro darbuotojų skaičius ir vadybos funkcijų persidengimas. Neretai rinkodaros specialistai teatre atsakingi už keletą administracinių ar vadybos funkcijų, kurios nėra priskiriamos tiesiogiai rinkodaros veikloms. Tai lemia laiko, dėmesio rinkodaros veikloms stoką, kartu ir

žemesnę rinkodaros kokybę bei efektyvumą.

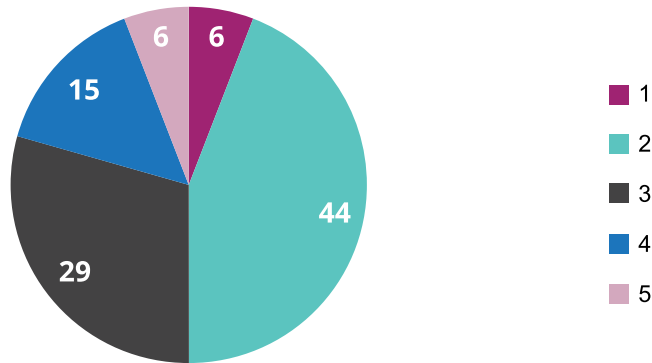
2.3. RINKODAROS ŽMOGIŠKIEJI RESURSAI IR KOMPETENCIJOS

Vertinant teatrų rinkodaros bazę, rinkodarą kaip organizacijoje veikiančią sistemą, svarbu išanalizuoti teatrų vidinius ir išorinius rinkodaros žmogiškuosius išteklius: rinkodaros darbuotojų išsilavinimą, patirtį ir įgytas kompetencijas, taip pat rinkodaros veikloms pasitelkiamus išorinius partnerius. Taip pat svarbu atkreipti dėmesį į rinkodaros darbuotojų kompetencijų tobulinimo praktiką ir galimybes.

Vidiniai ir išoriniai rinkodaros resursai

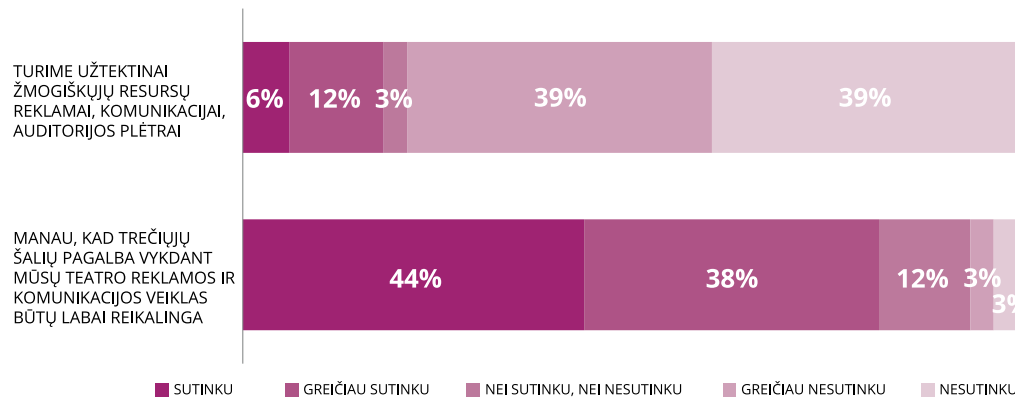
Daugumoje tyrime dalyvavusių teatrų už rinkodaros veiklą atsakingi 1–3 darbuotojai. Tik penktadalyje teatrų veikia rinkodaros skyrius ar padalinys, kuriame dirba 4–5 darbuotojai (9 pav.). Iš 5 teatrų, su kuriais buvo atlikti struktūruoti interviu, 4 teatruose rinkodaros funkcijas atlieka 2 darbuotojai. Regioniniame dramos teatre T2 už rinkodarą atsakingi 2 darbuotojai – teatro vadovo pavaduotojas plėtrai ir rinkodarai bei kultūrinės veiklos vadybininkas. Šie darbuotojai atsakingi už teatro reklamą ir komunikaciją. Didmiesčio dramos teatre T3 rinkodaros ištekliai apima taip pat 2 darbuotojus, kurie atsakingi už teatro reklamą ir komunikaciją bei pardavimus. Šiame teatre iš dalies rinkodaros veiklas atlieka dar 2 darbuotojai – literatūrinės dalies darbuotojas, rašantis reklamos tekstus, ir IT darbuotojas, administruojantis teatro interneto svetainę ir paskyrą socialiniame tinkle. Sostinės dramos teatre T4 dirba 2 už rinkodarą atsakingi darbuotojai, vienas jų atsakingas už viešuosius ryšius, komunikaciją, socialinių tinklų administravimą ir vertimus, antrasis (dirbantis puse etato) – už reklamą, vizualinius sprendimus. Didmiesčio šokio teatre T5 už reklamą, interneto svetainę ir paskyrą socialiniame tinkle atsakinga vadybininkė, už viešuosius ryšius ir komunikaciją – viešųjų ryšių atstovė. Nacionaliniame sostinės teatre T1 veikia rinkodaros skyrius, kuriame dirba 6 darbuotojai, atsakingi už reklamą ir pardavimus, komunikaciją, viešuosius ryšius ir dizainą. Galima sakyti, kad optimalus rinkodaros darbuotojų skaičius teatruose – 2 specialistai, kurie paprastai dalijasi reklamos ir viešųjų ryšių bei komunikacijos atsakomybes. Skaitmeninės rinkodaros funkcija priskiriama vienam iš šių specialistų.

9 pav. Teatrai pagal rinkodaros darbuotojų skaičių (N=34)



Didžioji dauguma teatrų rinkodaros darbuotojų teigia, kad jiems nepakanka žmogiškųjų resursų rinkodaros veikloms. Interviu su mažesnių teatrų rinkodaros specialistais parodė, kad jų atliekamų užduočių įvairovė didelė, tempas intensyvus ir ne visada pavyksta kokybiškai įgyvendinti visas keliamas užduotis, o kai kurioms veikloms tiesiog nepakanka turimų žmogiškųjų resursų. Atitinkamai didžioji dauguma rinkodaros specialistų teigia, kad trečiųjų šalių pagalba (išoriniai resursai) vykdančios rinkodaros veiklas labai praverstų (10 pav.).

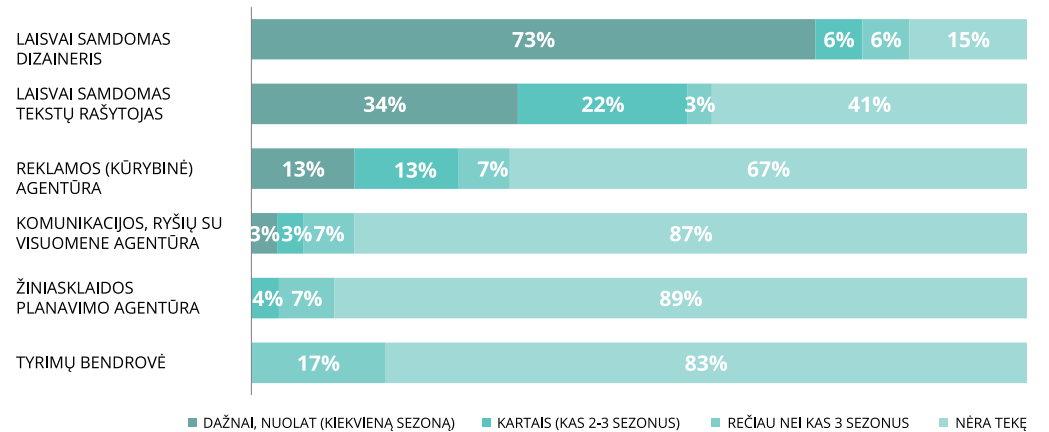
10 pav. Teatrai pagal rinkodaros darbuotojų skaičių (N=34)



Kaip dažnai ir kokius išorinius rinkodaros resursus teatrai pasitelkia? Dauguma teatrų nuolat arba dažnai naudojasi laisvai samdomų dizainerių paslaugomis. Trečdalis teatrų nuolat samdo asmenis, rašančius tekstus (11 pav.). Teatrų teigimu, be profesionalaus dizainerio ar tekstų rašytojo kokybiškai įgyvendinti reklamos sprendimus ir spektaklių pristatymus būtų neįmanoma, todėl šie specialistai

tai arba dirba pačiame teatre (dizaineriai gali būti samdomi kaip nuolatiniai teatro darbuotojai pilnu ar dalimi etato; literatūrinės dalies vedėjai dažniausiai atsakingi už tekstų rašymą), arba samdomi kaip išoriniai paslaugų teikėjai.

11 pav. Teatrų naudojimas išoriniais rinkodaros paslaugų tiekėjais (N=34)

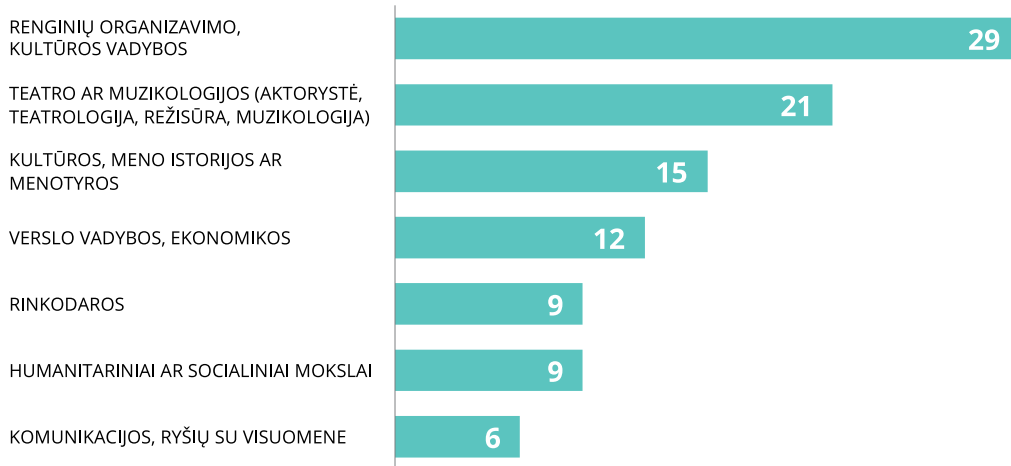


Reklamos agentūrų paslaugomis naudojasi tik ketvirtadalis teatrų. Teatrai, pasitelkiantys profesionalias reklamos agentūras, tai daro nereguliariai, kas keletą sezonų, dažniausiai pradėdami naują sezoną arba įgyvendindami didesnių pastatymų reklamos kampanijas. Sostinės teatrui T4 reklamos agentūra sukūrė televizijos klipą, kurį teatras naudojo ne vieną sezoną. Kai kuriais atvejais reklamos agentūra pasitelkiama tam, kad prasidedant naujam sezonui sukurtų lauko reklamos stendų dizainą.

Reklamos (kūrybinių) agentūrų paslaugos, vertinant nedidelius teatrų rinkodaros biudžetus ir gana aukštus profesionalių reklamos agentūrų paslaugų įkainius, daugeliui teatrų yra neprieinamos. Interviu su nacionaliniu teatru T1 taip pat paminėta, kad nuolat samdyti reklamos agentūrą neleidžia paplitusios nuostatos, jog biudžetinei įstaigai nedera samdytis brangiai apmokamų reklamos agentūrų. Tokios nuostatos išsakomos teatro priežiūros institucijų. Teatras teigia, kad dėl tokio požiūrio sudėtinga pateisinti didesnes reklamos kūrimo darbų sąmatas.

Su komunikacijos ir viešųjų ryšių, žiniasklaidos planavimo agentūromis (partneriais) teatrų rinkodaros specialistai bendradarbiauja ypač retai. Daugumai teatrų neteko dirbti su šiomis agentūromis. Teatrų viešaisiais ryšiais ir komunikacija paprastai rūpinasi teatrų rinkodaros ar komunikacijos specialistai. Tuo tarpu sprendimus dėl žiniasklaidos kanalų pasirinkimo reklamai transliuoti teatrų rinkodaros specialistai atlieka patys, nors paprastai tinkamų kompetencijų ir duomenų, padedančių įvertinti pasirenkamų žiniasklaidos kanalų tinkamumą ir efektyvumą, trūksta.

12 pav. Teatruose rinkodarą vykdančių specialistų išsilavinimas (N=34)



Specializuotų tyrimų bendrovių paslaugomis teatrai nesinaudoja dėl lėšų trūkumo. Teatro įvaizdžio, prekės ženklo sklaidos ar rinkodaros efektyvumo matavimui skirti tyrimai neatliekami arba atliekami itin retai pačių teatrų resursais ir nėra sistemingi. Teatrų lankytojų pasitenkinimo tyrimai atliekami pačių teatrų vidiniais resursais. Teatruose stinga žinių apie tyrimo dizainą ir duomenų apdorojimą, gebėjimų tyrimus atlikti kokybiškai, tyrimų atlikimo patirties. Todėl tyrimų organizavimas teatruose nėra sistemingas, yra veikiau taktinio pobūdžio, siekiama gauti atsakymus į labai konkrečius klausimus. Tyrimai nėra išsamūs ir nėra pasitelkiami teatro rinkodaros strategijos požiūriu reikšmingų įžvalgų ir duomenų rinkimui.

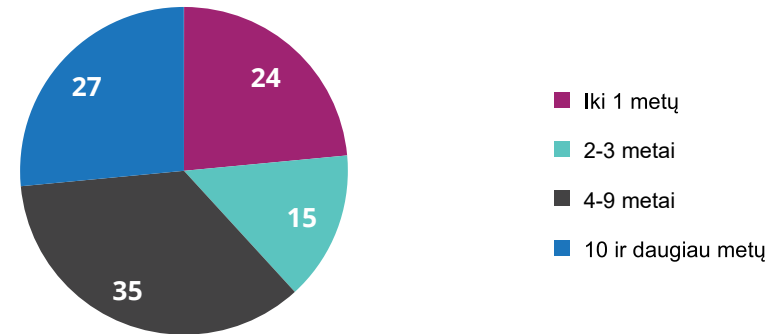
Rinkodaros darbuotojų išsilavinimas, kompetencijos ir jų kėlimo galimybės

Dauguma teatrų rinkodaros darbuotojų yra įgiję kultūros vadybos arba teatro ar kultūros meno krypties (teatro meno, muzikologijos, kultūros, meno istorijos ar menotyros) išsilavinimą (12 pav.). 9 iš 34 rinkodaros darbuotojų yra įgiję rinkodaros, dar 6 – komunikacijos, ryšių su visuomene išsilavinimą. Interviu metu teatrų rinkodaros specialistai neretai minėjo jaučiantys rinkodaros žinių trūkumą, nes studijuodami tų žinių neįgijo arba įgijo tik iš dalies. Pavyzdžiui, didmiesčio dramos teatro T3 darbuotojai, turintys kultūros vadybos išsilavinimą, minėjo, kad per studijas įgytos teatro rinkodaros žinios nėra pakankamos rinkodaros funkcijoms įgyvendinti. Rinkodaros žinios ir patirtis buvo įgytos jau atėjus dirbti į teatrą ir pradėjus įgyvendinti rinkodaros veiklas bei mokantis iš kolegų. Regioninio dramos teatro T2 rinkodaros vadovė yra įgijusi humanitarinį išsilavinimą, kaip ir dauguma jos kolegų. Didmiesčio šokio teatro T5 rinkodaros ir komunikacijos darbuotojos baigė

menotyros studijas ir reklamos bei komunikacijos žinių įgijo jau dirbdamos teatre.

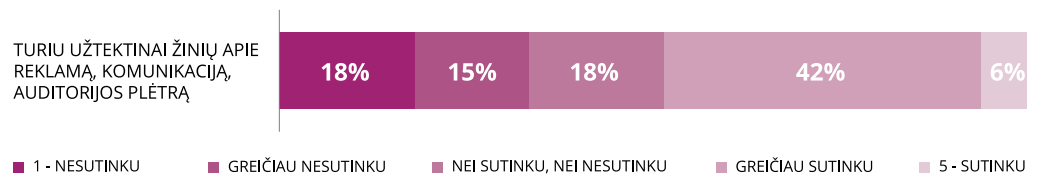
Teatrų darbuotojų patirtis rinkodaros srityje gana įvairi. Trečdalis teatrų rinkodaros darbuotojų turi 4–9 metų, ketvirtadalis – 10 ir daugiau metų patirties rinkodaros srityje (13 pav.). Kiek mažiau nei pusė teatrų rinkodaros specialistų neturi ilgametės rinkodaros patirties – šioje srityje dirba iki 3 metų. Pavyzdžiui, teatro T3 rinkodaros specialistės turi 3 metų patirtį, o darbą pradėjo iš karto po kultūros vadybos studijų kolegijoje. Teatro T4 reklamos specialistė šioje srityje dirba 2 metus, jos komunikacijos kolega – 4. Šokio teatro T5 vadybininkė – jauna darbuotoja, neseniai baigusi menotyros studijas.

13 pav. Teatrų rinkodaros specialistų patirtis rinkodaros srityje (N=34)



Rinkodaros žinių stoką mini apie pusę teatrų rinkodaros specialistų (14 pav.). Žemo turimų rinkodaros žinių vertinimo priežastis gali būti ta, kad didžioji dalis teatrų rinkodaros specialistų nėra baigę rinkodaros ar su rinkodara susijusių studijų, o rinkodaros kompetencijų įgijo tik dirbdami teatre, iš konkrečios darbo patirties ir įgyvendintų veiklų. Kita priežastis – per mažai dėmesio skiriama rinkodaros žinioms gilinti, atnaujinti ir kompetencijoms kelti. Teatruose trūksta priemonių rinkodaros žinioms gilinti ar kompetencijoms kelti.

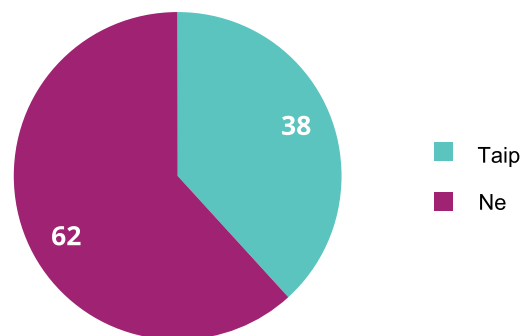
14 pav. Teatrų rinkodaros specialistų savo turimų rinkodaros žinių vertinimas (N=34)



Tik daugiau nei trečdalis teatrų rinkodaros darbuotojų teigia, kad per pastaruosius dvejus metus dalyvavo rinkodaros (reklamos, komunikacijos ar kt.) mokymuose, kursuose (15 pav.). Taigi didžioji dalis teatrų rinkodaros darbuotojų pastaruoju metu netobulino žinių ir kompetencijų rinkodaros srityje. Pagrindinės to priežastys – lėšų trūkumas arba mokymų, skirtų konkrečiai teatrų rinkodaros temai, stoka. Šokio teatro T5 specialistė teigia, kad norėtų dalyvauti vienuose ar kituose įdomiuose mokymuose, tačiau jie per brangūs. Stengiamasi ieškoti nemokamų seminarų, domėtis, ką rengia Lietuvos kultūros taryba. Nacionalinio teatro T1 rinkodaros specialistė teigia, kad teatras neturi biudžeto, skirto tokiems mokymams. Todėl stengiasi naudotis partnerių, pavyzdžiui, bilietų platintojo „Tiketa“, nemokamai rengiamais mokymais.

Kita vertus, galima pastebėti pačių teatrų darbuotojų iniciatyvos tobulėti ir dalyvauti mokymuose stoką. Kelete interviu buvo minėta, kad lėšų mokymams būtų galima gauti, tačiau reikėtų susirasti tinkamų mokymų, seminarų, o tam trūks ta laiko ar galimybių. Pavyzdžiui, teatro T3 darbuotojos teigia, kad teatro vadovybė surastų reikiamų lėšų mokymams, tačiau pačioms pritrūksta laiko ir iniciatyvos susirasti tinkamų mokymų.

15 pav. Dalyvavimas rinkodaros mokymuose per pastaruosius dvejus metus (N=34)



Apibendrinimas

Vidiniai rinkodaros žmogiškieji resursai daugelyje tirtų Lietuvos teatrų apima nuo 1 iki 3 darbuotojų. Dauguma teatrų rinkodaros specialistų teigia, kad vidiniai rinkodaros resursai yra nepakankami, kad praverstų išorinių rinkodaros specialistų (trečiųjų šalių) pagalba. Tačiau dėl ribotų teatrų rinkodaros biudžetų galimybių ir dėl teatruose susiklosčiusių rinkodaros ir reklamos praktikų išoriniai rinkodaros specialistai dalies teatrų nuolat pasitelkiami tik dizaino ir tekstų rašymo

paslaugoms. Tuo tarpu reklamos kūrimo, žiniasklaidos planavimo, komunikacijos ir viešųjų ryšių paslaugų teikėjai teatrų samdomi ypač retai arba nesamdomi visai. Teatrų lankytojų pasitenkinimo tyrimus teatrai dėl lėšų stokos paprastai atlieka savo jėgomis arba, neturėdami reikiamų žinių ir kompetencijų tyrimų srityje, jų neatlieka visai. Tyrimų bendrovių paslaugomis teatrai nesinaudoja.

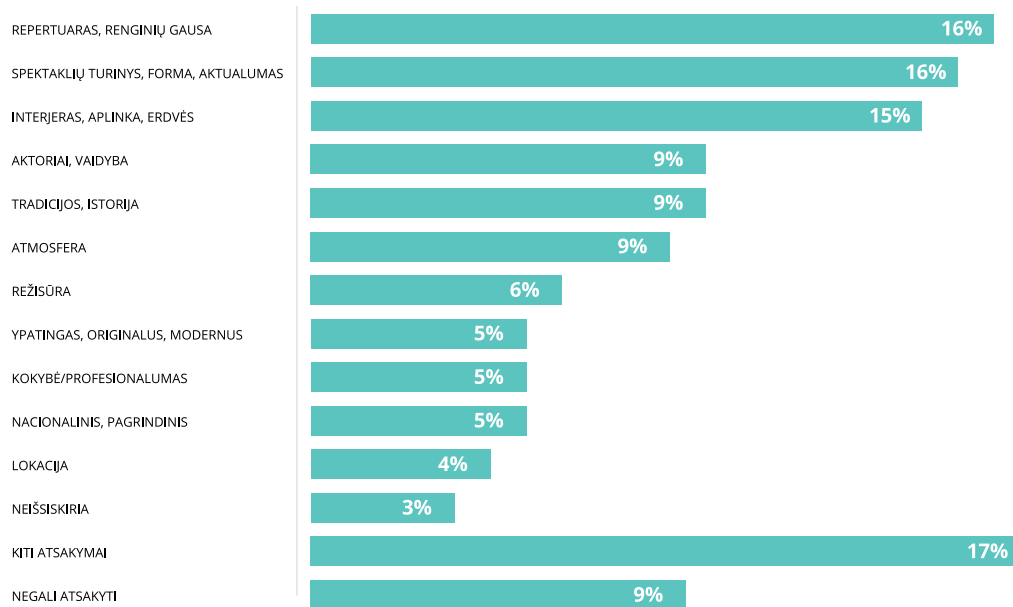
Teatrų rinkodaros specialistai dažniausiai yra įgiję kultūros vadybos ar meno išsilavinimą. Tik mažoji dalis teatrų rinkodaros specialistų teigia turintys pakankamai žinių apie rinkodarą. Tačiau, nepaisant žinių trūkumo, mažiau nei pusė apklaustųjų pastaruoju metu tobulino žinias rinkodaros mokymuose ar kompetencijos kėlimo kursuose. Pagrindinės įvardijamos priežastys: lėšų trūkumas, teatro rinkodaros mokymų stoka, iniciatyvos trūkumas.

2.4. RINKODAROS STRATEGIJA

Dauguma teatrų deklaruoja rinkodarą pasitelkiantys kaip strateginį įrankį, padedantį įgyvendinti jų tikslus. Beveik du trečdaliai iš 34 tirtų teatrų į anketos klausimą apie turimą teatro įvaizdžio ir lankytojų pritraukimo strategiją atsakė teigiamai: 6 teatrai teigė turį vieno sezono, o 15 teatrų – daugiau nei vieno sezono strategiją. 13 teatrų į klausimą apie turimą strategiją nepateikė jokio atsakymo, tad darytina prielaida, kad šie teatrai tokios strategijos neturi. Tarp teatrų, turinčių vieno sezono ar ilgesnio laikotarpio rinkodaros strategiją, dėsningumą pagal statusą, geografinę vietovę ar žanrą nepastebėta.

Siekiant suprasti, kaip konkrečiai teatrai pasitelkia rinkodarą strategiškai, keltinas klausimas apie teatrų įvaizdžio ir lankytojų pritraukimo strategijų formą, turinį ir lankytojų atsaką į strategijos padiktuotus veiksmus. Šių aspektų niuansus atskleidžia pusiau struktūruotų interviu su teatrų rinkodaros specialistais ir teatrų lankytojų apklausos rezultatai. Primintina, kaip pateikta „Tyrimo metodų“ dalyje, minimiems interviu buvo atrinkti penki teatrai, turintys aukštesnę nei vidutinę suminio rinkodaros indekso reikšmę, pasižymintys teatro statuso ir regionų įvairove. Tad toliau pateikiami šių teatrų rinkodaros strategijos tyrimo rezultatai. Jie atspindi aukštesne rinkodaros kokybe besirūpinančių teatrų situaciją. Toliau kiekvieno iš šių teatrų rinkodaros strategijos bruožai pristatomi atskirai.

16 pav. Teatro T1 įvaizdis lankytojų požiūriu (atsakiusių į klausimą N=116)

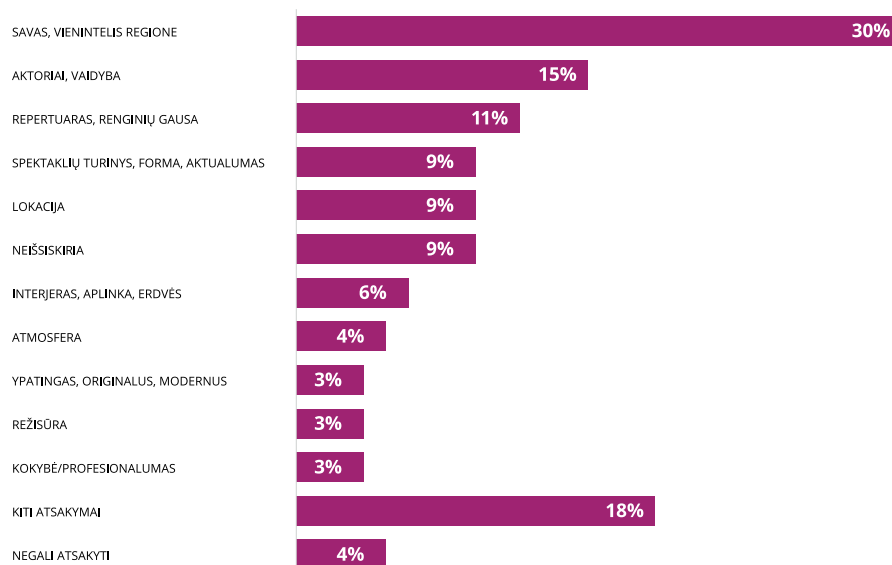


Teatro T1 vienas iš rinkodaros tikslų yra palaikyti įvaizdį, užtikrinantį, kad šis teatras intelektualios pramogos ieškantiems lankytojams būtų tarp pirmųjų pasirinkimų. Siekdamas realizuoti šį tikslą, teatras su išorės strateginės rinkodaros komunikacijos specialistais suformavo savo įvaizdžio koncepciją. Pagal ją teatras turi būti aktualus, modernus, šiuolaikiškas, atviras, prieinamas, kalbantis, lankstus, diskutuojantis, visada esantis priekyje. Ši įvaizdžio koncepcija ilgalaikė ir ja vadovaujama pasirenkant statomas pjeses ir kviečiamus kūrėjus, kuriant teatro viešąją komunikaciją ir reklamą, kurios tonas ir turinys dažnai provokuojantis. Nors ši ilgalaikė įvaizdžio koncepcija nėra dokumentuota rašytine forma, tačiau egzistuoja intersubjektyviai tarp teatro rinkodaros ir komunikacijos specialistų, teatro administracijos ir meno kūrėjų.

Ar tokia teatro T1 įvaizdžio strategija sulaukia atitinkamo lankytojų atsako, t. y. ar lankytojai tokį teatro įvaizdį vertina teigiamai, ar gali jį įvardyti? Šiuo tikslu apklausos anketoje teatro spektaklių lankytojams užduotas atviras klausimas, prašant įrašyti savo atsakymą (žr. 4 priedo anketos 10 kl.): kaip manote, kuo šis teatras yra ypatingas, kuo išsiskiria iš kitų? Dažniausiai pasitaikę atsakymai sugrupuoti ir pateikti 16 paveiksle. „Aktualumas“, „modernumas“, aukšta spektaklių, aktorių ir režisūros kokybė minėti daugelio lankytojų. Lankytojai taip pat akcentavo („kiti atsakymai“) „intriguojančius spektaklius“, pastebimą „teatro atsinaujinimą“, „nebijojimą eksperimentuoti“. Tai rodo, kad teatro tikslingai kuriamas įvaizdis tikrai atsispindi dalies lankytojų nuostatose. Kita vertus, nemaža dalis lankytojų, apie dešimtadalis, negali lengvai įvardyti šio teatro išskirtinumų. Tai gali reikšti, kad teatro įvaizdis dėl

savo naujumo dar nėra kai kurių lankytojų pakankamai internalizuotas. Deja, per maža tyrimo imtis neleidžia atlikti to priežasčių analizės.

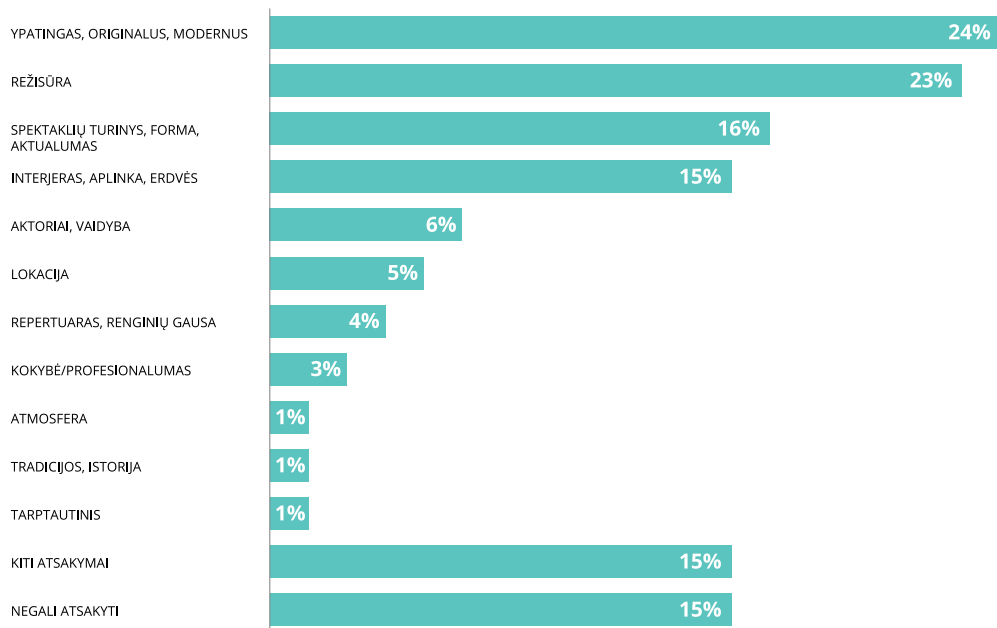
17 pav. Teatro T2 įvaizdis lankytojų požiūriu (atsakiusių į klausimą N=89)



Teatro T2 ilgalaikė rinkodaros strategija dar nauja, suformuota neseniai paskirtos naujos teatro vadovės. Tai dar ne rašytinė strategija, bet daugiau vadovės įsivaizduojama ilgalaikė vizija. Vizijos branduolį sudaro atvirumas, atviras teatras: žiūrovams, naujiems kūrybiniais sumanymams, naujiems kūrėjams, bendradarbiavimui su kitais teatrais ir pan. Vis dėlto ši vizija – tai teatro vadovės matymas, vizija nebuvo tikslingai komunuota lankytojams ir miestiečiams. Pagrindinė to priežastis – per mažas prioritetas, tad nespėjama ir nerandama resursų. Kaip ir buvo galima tikėtis, ši teatro vizija lankytojų nuostatose neatsispindi (17 pav.). Didžiausios dalies, trečdaliai, lankytojų požiūriu, pagrindinė teatro savybė yra jo buvimas vieninteliu teatru regione, taip pat gausus, universalus ir aktualus repertuaras.

Teatro T3 vizija kompleksiška. Pagal ją teatras yra gyvybingas miesto kultūros židinytis, traukos centras. Šį gyvybingumą turi užtikrinti nuolatine atsinaujinanti teatrinė ir kitų meno formų kultūros pasiūla, kuriama ne tik vietinių, bet ir tarptautinių kūrėjų, vertinama ne tik miesto gyventojų, bet ir svečių. Tačiau ši vizija nėra dokumentuota ir egzistuoja vien tik intersubjektyviai. Netgi teatro vizualinis identitetas kuriamas ir įgyvendinamas vadovaujantis numanomą tinkamumu, ir priklauso nuo konkretaus dizainerio braižo. Teatras neturi konkrečios strategijos, kaip įvaizdžio priemonėmis turimą viziją įgyvendinti. Pripažįstama, kad tokia strategija būtų labai reikalinga, tačiau apie ją tiesiog nepagalvota. Koks šio teatro lankytojų požiūris, duomenų negauta.

18 pav. Teatro T4 įvaizdis lankytojų požiūriu (atsakiusių į klausimą N=80)



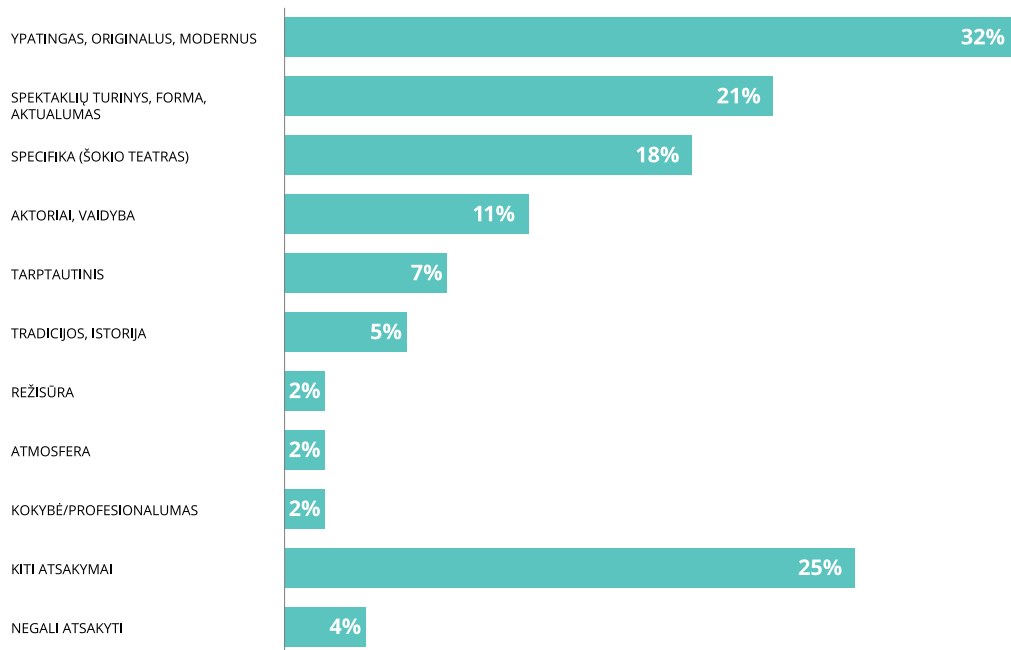
Teatro T4 misiją ir viziją išimtinai formuoja ir kitiems teatro darbuotojams komunikuoja teatro kūrybinis lyderis – režisierius. Teatras neturi eksplicitiškai pateikiamos įvaizdžio ar lankytojų pritraukimo strategijos, ji labiau implicitinė ir intersubjektyvi, kontroliuojama režisieriaus. Pagrindinis ryškus struktūrinis jos elementas – sezoninės įvaizdžio kampanijos, kurios socialinių aktualijų ir sezono premjerų temomis lankytojams komunikuoja tam tikras teatro savybes. Sezonines įvaizdžio kampanijas kuria teatro rinkodaros ir komunikacijos specialistai, bendradarbiaudami su režisieriumi, galutinius komunikacijos produktus vertina ir tvirtina pats režisierius. Teatras, išskyrus logotipą, neturi kitų fiksuotų vizualinio identiteto elementų, tad vizualinis identitetas lankstus ir formuojamas pagal poreikį.

Nors teatras T4 tikslingai neformuoja savo įvaizdžio, teatro lankytojų apklausa rodo, kad teatrui būdingos tam tikros jį išskiriančios savybės (18 pav.). Didelės dalies žiūrovų teatras vertinamas kaip ypatingas, originalus, modernus, turintis išskirtinį režisierių, demonstruojantis aktualius ir ryškius spektaklius tiek savo forma, tiek turiniu. Tačiau maždaug kas šeštam žiūrovui – tai didžiausia dalis tarp visų 5 teatrų – teatro įvaizdis nėra aiškus ir jie negali įvardyti jo bruožų. Tą gali lemti ilgalaikės ir aiškiai suformuluotos įvaizdžio strategijos nebuvimas ir iš to kylantis komunikacijos vientisumo ir nuoseklumo trūkumas.

Teatro T5 rinkodaros specialistės teigimu, teatras turi aiškia misiją, tačiau nuoseklios rašytinės lankytojų pritraukimo ir įvaizdžio strategijos neturi. Jos manymu, tokia strategija apskritai negalima dėl pernelyg didelės teatro meninės dalies

dinamikos. Vis dėlto platesnė analizė rodo, kad kai kurios teatro veiklos formuojant įvaizdį ir pritraukiant lankytojus yra nuoseklios ir reguliarios. Teatro misija aiški ir konkreti: kokybiškai plėtoti šokio žanrą Lietuvoje, šį žanrą pakylėti iki jau įsitvirtinusių scenos meno žanrų, kurti kultūrinę, socialinę ir finansinę vertę miestui. Formuodamas savo repertuarą ir kurdamas įvaizdį teatras atsižvelgia į lankytojų pritraukimo potencialą: šiuo metu teatras siekia tapti kokybiško judesio teatru; ankstesnių pastangų tapti conceptualaus šokio teatru atsisakyta dėl per mažo žiūrovų palaikymo. Kokybiško judesio įvaizdis nuosekliai formuojamas teatro komunikacijoje, jis nuolat stiprinamas viešose miesto erdvėse atliekant performansus.

19 pav. Teatro T5 įvaizdis lankytojų požiūriu (atsakiusių į klausimą N=56)



Iš teatro lankytojų apklausos duomenų (19 pav.) aiškėja, kad lankytojai teatrą mato gana koncentruotai ir vienišai, t. y. jie negali įvardyti daugiau teatrą išskiriančių bruožų. Trečdaliui lankytojų teatras yra originalus, modernus ir ypatingas, penktadalis akcentuoja judesį (šokį) ir spektaklių choreografiją. Tik labai nedidelė dalis lankytojų visai negali įvardyti jokių teatro išskirtinumų. Visa tai rodo, kad teatro įvaizdis ryškus.

Apibendrinimas

Nors dauguma teatrų deklaruoja turintys trumpalaikę ar ilgalaikę įvaizdžio ir lankytojų pritraukimo strategiją, tačiau išsamesnė penkių teatrų analizė parodė,

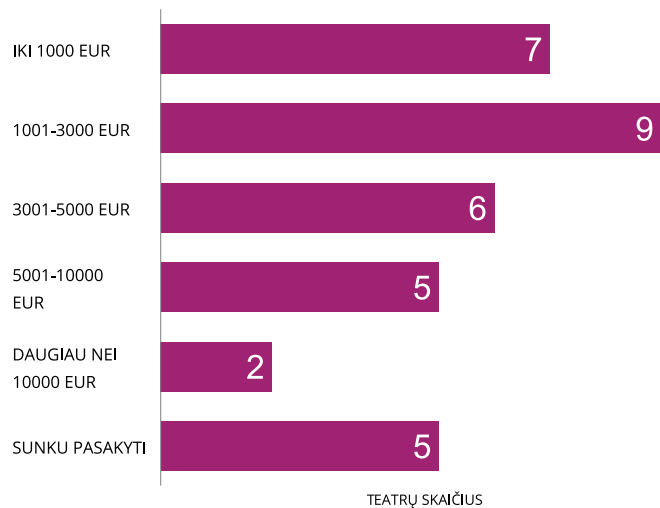
kad jų strategijos nekonkrečios, numanomos ir intersubjektyvios. Strategijos „šeimininkas“ paprastai yra teatro vadovas ar režisierius, kuris ją žodžiu perduoda kitiems teatro bendradarbiams, tikrina, ar teatro vizualinė-informacinė medžiaga ir kitos rinkodaros priemonės atitinka šią strategiją.

Sėkmingi pavyzdžiai rodo, kad teatrai, kurie turi aiškesnę teatro įvaizdžio viziją, kurie, atsižvelgdami į šią viziją, nuosekliai derina rinkodaros veiksmus, lankytojų įvardijami kaip turintys didesnę išskirtinumą. Jei teatras įvaizdžio viziją turi, tačiau jos nerealizuoja nei formuojant repertuarą, nei per teatro rinkodaros ar komunikacijos priemones, lankytojų ji nepasiekia, teatro rinkodaros įtaka lankytojų nuostatoms būna nedidelė.

2.5. RINKODAROS BIUDŽETAS

Įgyvendinant kai kurias rinkodaros priemones būtinas bendradarbiavimas su išorės partneriais ir tiekėjais, siūlančiais teatrui reikalingas paslaugas. Teatre tai – išorės komunikacija (ryšiai su visuomene ir reklama), įvaizdžio formavimo ir auditorijų plėtros priemonės. Vykdamas šias priemones būtini finansiniai resursai. Šiame skyriuje aiškinamasi, ar teatrai rinkodaros priemonėms skiria dedikuotą biudžetą, kokiais principais vadovaudamiesi nustato jo dydį.

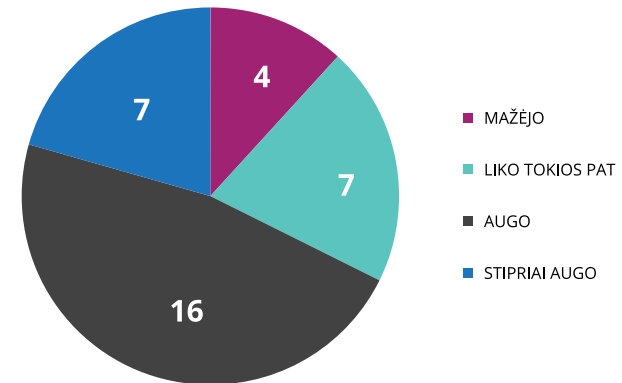
20 pav. Praėjusį sezoną teatrų komunikacijos, įvaizdžio formavimo ir auditorijos plėtros veiksmams skirta suma



Teatrų apklausos rezultatai rodo, kad visi tirti teatrai praeitą sezoną reklamos, ryšių su visuomene, teatro įvaizdžio formavimo ir auditorijos plėtros veiksmams skyrė tam tikrą pinigų sumą (20 pav.). Ši suma varijavo nuo mažesnės nei

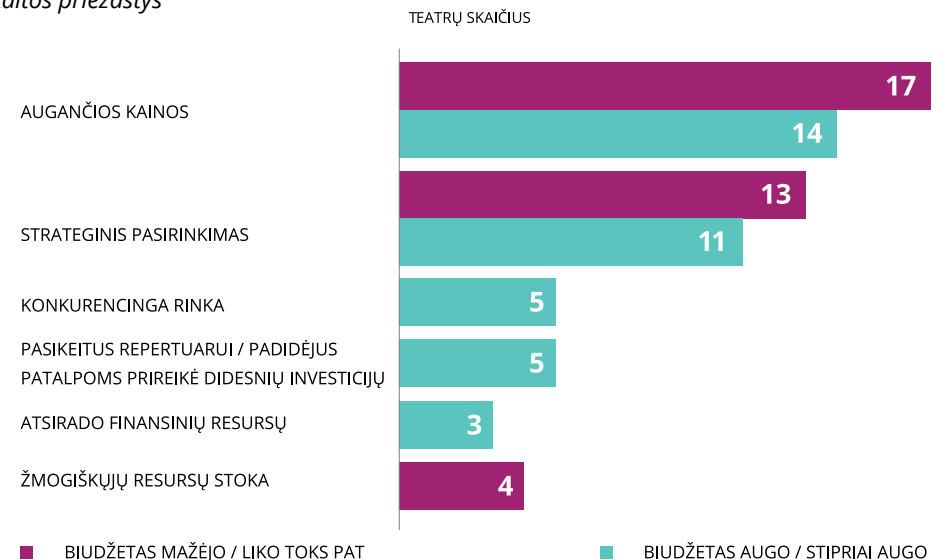
1 000 EUR iki didesnės nei 10 000 EUR sumos. Daugiau nei pusės teatrų biudžetas sudarė iki 5 000 EUR.

21 pav. Teatrų komunikacijos, įvaizdžio formavimo ir auditorijos plėtros veiksmams skirtos sumos kaita per pastaruosius 3 metus



Daugumos teatrų metinis biudžetas nebuvo pastovus ir keitėsi: daugiau nei pusės teatrų biudžetas augo, septynių iš jų gerokai, o 4 teatrų biudžetas mažėjo (21 pav.). Biudžeto kaitą daugiausia lėmė brangusios išorės rinkodaros paslaugų kainos ir teatrų strateginis pasirinkimas plėsti komunikacijos, įvaizdžio formavimo ir auditorijų plėtros priemones, arba atvirkščiai, jas mažinti (22 pav.).

22 pav. Teatrų komunikacijos, įvaizdžio formavimo ir auditorijos plėtros veiksmams skirtos biudžeto kaitos priežastys



Šie rezultatai rodo, kad yra kelios skirtingos teatrų pozicijos rinkodaros biudžeto atžvilgiu. Vieni teatrai rinkodaros biudžetą supranta kaip investiciją, padedančią pritraukti daugiau lankytojų. Šių teatrų rinkodarai skiriami biudžetai augo gana sparčiai. Šį augimą lėmė ne tik perkamų paslaugų kainų infliacija, bet ir siekis pritraukti dar daugiau lankytojų, sustiprinti savo pozicijas konkuruojant su kitais teatrais ir laisvalaikio alternatyvomis ar padidėjęs teatro kūrybinis aktyvumas. Kiti teatrai elgiasi priešingai. Jiems rinkodaros biudžetas – tai kaštai, kurie, esant galimybei, mažinami tiesiogiai. Jei jie didėja dėl augančių paslaugų kainų, stengiamasi pasitelkti kaip galima daugiau nemokamų rinkodaros priemonių. Penki teatrai apskritai negalėjo įvardyti rinkodarai skiriamo biudžeto, tad galima spėti, kad jų rinkodaros biudžetas neplanuojamas iš anksto, bet skiriamas *ad hoc* principu atskiriems spektakliams ar projektams.

Net ir kokybiška rinkodara pasižymintys teatrai tarpusavyje gana stipriai skiriasi rinkodaros biudžetui teikiama svarba ir biudžeto planavimu. Akivaizdu, tai priklauso ir nuo teatro statuso, finansavimo šaltinių, ir nuo vadovybės požiūrio. Tai atskleidė interviu su tokių teatrų rinkodaros specialistais. Teatras T1 biudžetą planuoja iš anksto metams, kartu su viso teatro metiniu biudžetu. Tačiau rinkodaros biudžetas per metus nuolat svyruoja dėl objektyvių, ne nuo teatro priklausančių, bet su finansavimo šaltinių susijusių priežasčių. Svyravimus teatras iš dalies sugeba kompensuoti, rinkodarai skirdamas dalį ankstesniais metais sukaupto rezervo. Teatras T5 taip pat gana griežtai planuoja rinkodarai skiriamą biudžetą, tačiau ne metų, bet mėnesio laikotarpiui. Ateinančiam mėnesiui nuodugnai suplanuojamos visos numatomos rinkodaros išlaidos, suplanuota suma paskiriama, vykdoma griežta išlaidų atskaitomybė. Pastaraisiais metais teatro rinkodaros biudžetas gerokai išaugo. Tai lėmė tikslingai suformuluotas poreikis sustiprinti teatro rinkodarą: viena vertus, j rinkodarą nukreipta papildoma dalis teatro gautų pajamų, kita vertus, iškilio poreikis didinti rinkodaros efektyvumą įsigyjant kokybiškesnes, labiau matomas rinkodaros priemones, pavyzdžiui, perkant geresnėse vietose esančius lauko reklamos stendus. Teatras T3, siekdamas didesnės rinkodaros veiksmų aprėpties, rinkodaros biudžetą taip pat gerokai padidino investuodamas į didesnę auditoriją turinčias žiniasklaidos priemones. Teatras T2, priešingai, rinkodaros biudžeto iš anksto neplanuoja, jo nenumato spektaklių sąmatose, tačiau pagal galimybes tam tikrą pinigų sumą skiria artėjant spektaklio demonstravimo laikui. Panašiai ir teatre T4: biudžetas iš anksto neplanuojamas, galima rinkodarai skirti suma nėra konkreiti, bet „nujaučiama“, daugiausia naudojamos nemokamos rinkodaros priemonės arba stengiamasi pritraukti informacinių rėmėjų.

Apibendrinimas

Visi teatrai tam tikrą dalį savo metinio biudžeto išleidžia rinkodaros ir komunikacijos priemonėms ar paslaugoms pirkti. Tačiau tai, kaip teatrai šias išlaidas traktuoja ir kaip jas planuoja, stipriai varijuoja. Daliai teatrų rinkodara yra investicija, padedanti trumpalaikėje ar ilgalaikėje perspektyvoje pritraukti daugiau lanky-

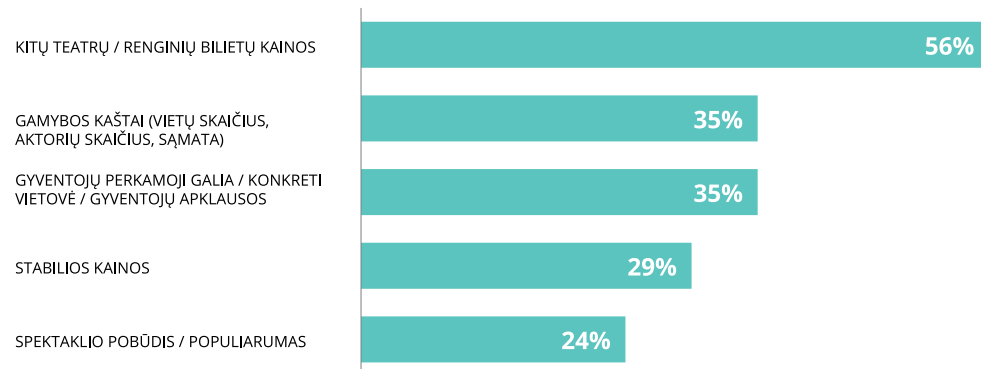
tojų, tad šie teatrai, siekdami išlikti konkurencingi, pagal galimybes rinkodaros biudžetą didina, stengiasi iš anksto jį planuoti, rinkodarai skiria papildomus resursus. Kita teatrų dalis, priešingai, rinkodaros išlaidas traktuoja kaip kaštus, kuriuos pagal galimybę reikia mažinti ar jų vengti, stengiamasi pasitelkti tik nemokamas rinkodaros priemones. Tokie teatrai rinkodaros biudžeto paprastai neplanuoja iš anksto, jį suformuoja iš kitoms veikloms skirtų finansinių likučių.

2.6. KAINODARA IR PARDAVIMŲ SKATINIMAS

Teatrų kainodaros principai

Remiantis tyrimo duomenimis galima teigti, kad teatrų kainodarą lemia trys pagrindiniai veiksniai: 1) kultūros rinkos kainodara arba kultūros renginių ir kitų teatrų bilietai kainos (daugiau nei pusėje teatrų); 2) vidinės sąnaudos ir kaštai (spektaklio sąmata, aktorių atlyginimai) (trečdalyje teatrų); 3) potencialių lankytojų perkamoji galia (trečdalyje teatrų) (23 pav.).

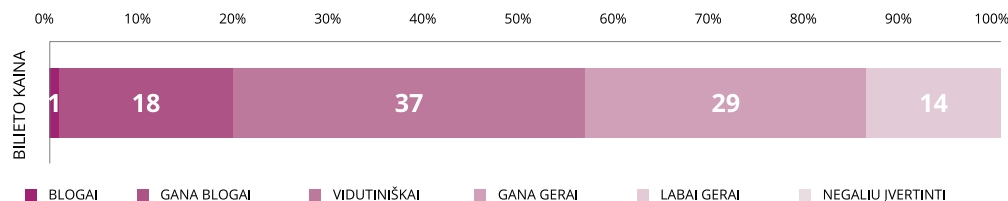
23 pav. Teatrų bilietai kainodarą lemiantys veiksniai (N=34)



Iš esmės teatrų kainodara lanksti, bilietai kainos nustatomos atsižvelgiant tiek į teatrų lankytojų geografiją, tiek į perkamąją galią, kitų teatrų ar kultūros įstaigų bilietai kainos. Bilietai kainą gali lemti paties spektaklio turinys ir populiarumas. Didmiesčio teatras T3 taiko nuolaidas, kai sunkiau parduodami bilietai į konkretų spektaklį, tačiau tokiais atvejais šias nuolaidas reklamuoja, kad apie nuolaidą sužinotų kuo daugiau miestiečių. Tam tikrais atvejais teatras taiko progines, šventines nuolaidas, taip pat dalyvauja bilietai platintojo nuolaidų akcijoje. Sostinės teatras T4 nurodė, kad turi tris kainų lygius ir paprastai jais vadovaujasi. Bilietai kainą iš esmės daugiausia lemia spektaklio sukūrimo kaštai. Nuolaidų šis teatras paprastai netaiko. Teatras T5 taiko labai lanksčią kainodarą, atsižvelgdamas į teatro lankytojų

reakciją, net pritaiko nuolaidą, jei potencialiam žiūrovui spektaklio kaina pasirodo pernelyg didelė. Prieš teatro gastroles kituose miestuose teatro rinkodaros specialistė išsiaiškina, kokia bilietų kaina priimtina to miesto, vietovės gyventojams ir atitinkamai nustato bilietų kainą.

24 pav. Teatry bilietų kainos lankytojų vertinimu (N=624)

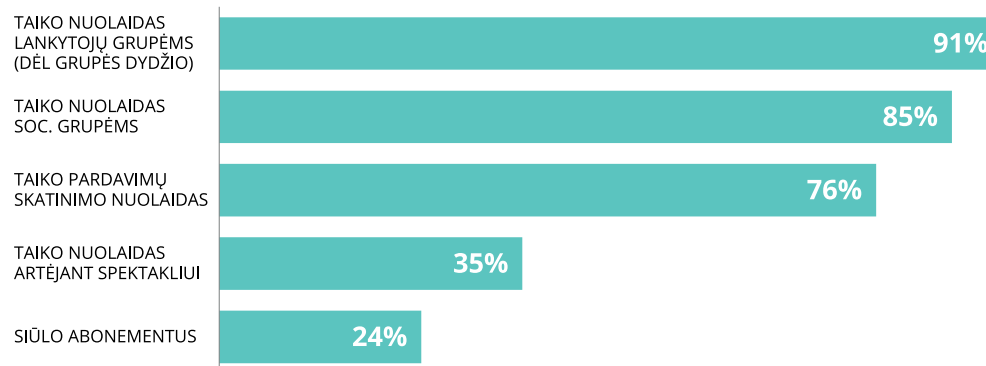


Vertinant 4 (keturių) skirtingo tipo ir dydžio teatry lankytojų apklausos duomenis galima teigti, kad dauguma lankytojų teatry kainodarą vertina palankiai: daugiau nei trečdalis lankytojų bilieto kainą vertino „gana gerai“, trečdalis – „labai gerai“ (24 pav.). Vertėtų atkreipti dėmesį, teatry lankytojai buvo apklausiami po konkrečių tuose teatruose vykusių spektaklių ir vertino būtent tų spektaklių bilietų kainas, o ne teatro kainodarą apskritai. Tačiau net ir vertindami konkrečių spektaklių kainas lankytojai nebuvo kritiški, todėl galima daryti prielaidą, kad teatry kainodara formuojama tikslingai, atsižvelgiant į lankytojų galimybes ir perkamąją galią.

Pardavimų skatinimo priemonės

Teatrai naudoja įvairias pardavimų skatinimo priemones: naudojasi bilietų platintojų tiesioginės rinkodaros (naujienulaiškių) kanalais, organizuoja specialius renginius ar festivalius specifinėms tikslinėms lankytojų auditorijoms pritraukti, siūlo įsigyti teatro abonementus, dovanų kuponus. Labiausiai paplitusi pardavimų skatinimo priemonė – įvairaus pobūdžio nuolaidos bilietams. Didžioji dauguma tyrime dalyvavusių teatry teigė taikantys nuolaidas lankytojų grupėms, nuolaidas konkrečioms socialiai jautrioms lankytojų grupėms (25 pav.). Tačiau interviu teatry rinkodaros specialistai akcentavo, kad nuolaidas bilietams taiko labai tikslingai, tik tais atvejais, kai matoma, jog salė nebus užpildyta, kai pardavimai vyksta vangiai. Teatrai stengiasi nepratinti žiūrovų prie didelių nuolaidų akcijų arba nemokamų renginių – taip siekiama išsaugoti tam tikrą stabilų kainų lygį.

25 pav. Teatry bilietams taikomos nuolaidos (N=34)



Per interviu savivaldybės teatras T2 minėjo, kad viena pardavimų skatinimo priemonių – teminiai teatro organizuojami renginiai ar festivaliai. Šiuo tikslu teatras organizuoja kasmetinį festivalį, jam vykstant parduodama bilietų į keletą festivalio renginių iš karto. Teatras taip pat rengia išvykstamuosius spektaklius mokyklose ar darželiuose. Teatras T5 nurodė, kad kaip vieną iš argumentų, skatinančių įsigyti bilietus, taiko kokybės garantijos taisyklę – lankytojams žada gražinti už bilietus sumokėtą sumą tuo atveju, jei spektaklis pasirodytų nekokybiškas arba nepatiktų. Teatro teigimu, tai patrauklus argumentas siekiant pritraukti retai teatre besilankančių lankytojų auditoriją.

Bilietų platinimo būdai ir kanalai

Didžioji dauguma tyrime dalyvavusių teatry (29 iš 34) bilietus platina naudodamiesi bilietų platinimo sistemų paslaugomis. Šiuo pardavimų kanalu naudojasi ir teatrai, turintys savo bilietų pardavimo kasas. Pagrindinės priežastys, kodėl dauguma teatry renkasi bilietų platinimo sistemas: 1) bilietų įsigijimo patogumas lankytojams, 2) papildomos reklamos galimybės, kurias suteikia bilietų platintojai; 3) mažesniems teatrams, neturintiems nuolatinių patalpų ir bilietų platinimo vietų, tai patogiausias galimas bilietų platinimo kanalas. Daugiau nei pusė teatry internetu svetainėje suteikia galimybę bilietus į spektaklius įsigyti internetu (plačiau žr. skyriuje 2.9. Skaitmeninė rinkodara)

Apibendrinimas

Lietuvos teatry kainodara lanksti, teatrai, nustatydami spektaklių bilietų kainas, atsižvelgia į kitų kultūros įstaigų bilietų kainas, teatry lankytojų perkamąją galią, geografinę vietovę. Įvairių tipų nuolaidų taikymas – vienas labiausiai tarp teatry paplitusių pardavimų skatinimo būdų. Tačiau teatrai teigia, kad nuolaidas siekia taikyti tikslingai, tik tais atvejais, kai bilietų pardavimas vyksta vangiai, nepavyksta

užpildyti salių. Kitos teatrų naudojamos pardavimų skatinimo priemonės įvairios: organizuojami teminiai renginiai, išvykstamieji spektakliai, teatro festivaliai, siūlomi abonementai.

Didžioji dauguma teatrų bilietus platina naudodamiesi bilietų platintojų paslaugomis. Šiuo kanalu naudojasi ir teatrai, turintys savo bilietų pardavimo kasas. Bilietų platintojų sistemos, pasak teatrų, leidžia suteikti patogesnę bilietų įsigijimo galimybę internetu ir suteikia teatrams papildomų reklamos bei bilietų pardavimo galimybių. Mažesniems teatrams, neturintiems savo bilietų pardavimo kasų, bilietų platintojų paslaugos yra patogusia bilietų pardavimo galimybė.

2.7. RINKOS SEGMENTAVIMAS IR PLĖTRA

Šiame skyriuje analizuojama, kaip teatrai apibrėžia savo esamą ir potencialią lankytojų auditorijas, kokias priemones taiko auditorijai plėsti, su kokiais sunkumais susiduria derindami spektaklių pasiūlą su paklausa.

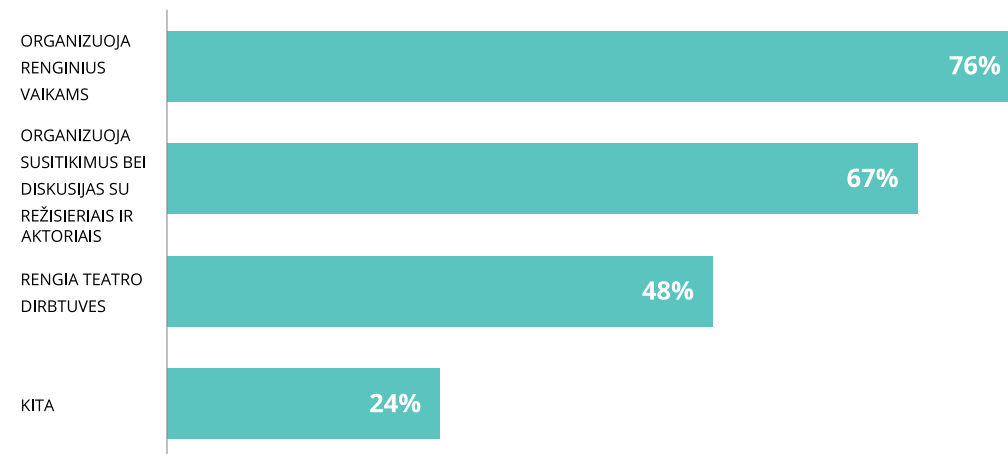
Teatrai savo tikslinę auditoriją apibrėžia labai įvairiai, daugiausia pasitelkdamami demografines arba geografines, rečiau – kultūrinio skonio ar gyvenimo būdo, charakteristikas. Dalis teatrų, maždaug ketvirtadalis, savo auditoriją supranta ypač plačiai, pavyzdžiui, tai „šeimos“, „šeimos nuo 4 iki 99 metų“, „vaikai“, „jaunimas“, „suaugusieji“, „visi geros valios žmonės“. Regioniniai ar mažesnių didmiesčių teatrai linkę pagrindine auditorijos charakteristika laikyti geografinį regioną, lėlių teatrai – vaikišką amžių. Dalis tirtų teatrų, taip pat ketvirtadalis, visai negalėjo įvardyti savo tikslinės auditorijos argumentuodami, kad ji labai skirtinga arba kad tiesiog jos dar nėra apsibrėžę. Dar kita dalis, maždaug trečdalis, tikslinę auditoriją apibrėžia specifiškiau, kaip tam tikrą amžiaus tarpsnį, dažnai papildytą pajamų ar išsilavinimo charakteristikomis, pavyzdžiui, „[žmonės] nuo 16 iki 50, ieškantys alternatyvų“, „jauni, aktyvūs žmonės nuo 20 iki 50 metų, šiuolaikiški, uždirbantys didesnes nei vidutines pajamas“, „25–45 vyrai ir moterys, didieji miestai, aukštesnės nei vidutinės pajamos, besidomintys kultūra ir menu, lankantys populiarius renginius“; arba pagal santykį su kultūros produktais, pavyzdžiui, „modernūs, žingeidūs, išsilavinę teatro mylėtojai“, „šiuolaikinio šokio mėgėjai, moterys, šokio būrelių paaugliai“, „šiuolaikiniu menu besidomintys, teatre ieškantys ne vien pramogos žiūrovai“.

Teatrai, kurie apibrėžia savo tikslinę auditoriją ypač plačiai, nepakankamai atsižvelgia į esamų lankytojų charakteristikas ir į nevienodą potencialą pritraukti tikslinės grupės subsegmentus, dėl to praranda galimybę labiau sutelkti rinkodaros veiksmus. Teatrų lankytojų tyrimo dalyvių demografinė sudėtis (žr. 6 priedą) atskleidė, kad nuo dviejų trečdalių iki keturių penktadalių šių teatrų lankytojų sudarė moterys, daugiau nei pusė lankytojų buvo įgiję aukštąjį išsilavinimą arba tuo metu studijavo. Interviu su teatrų rinkodaros specialistais patvirtino, kad moterys yra aktyviausia ir lojaliausia teatro lankytojų auditorija, kuri imasi iniciatyvos ir į teatrą atveda kitas grupes, pavyzdžiui, vyrus ir vaikus. Moterų auditoriją, kitaip nei vyrų ar

jaunimo, pritraukti gerokai lengviau, tad ir rinkodaros pastangos, įskaitant komunikacijos intensyvumą, komunikacijos priemones ir vizualinę-informacinę medžiagą, nukreiptos į šias grupes neturėtų būti vienodos. Kuriant vizualinę-informacinę medžiagą paprastai atsižvelgiama į dailininko, dizainerio, režisieriaus ar teatro vadovų, rečiau – į rinkodaros specialisto nuomonę ir į tam tikrą tokios medžiagos stilistinį kanoną, tačiau ją adaptuoti pagal tikslinių segmentų skonį, suvokimą, medžiagos priėmimui (skaitymui) skiriamą dėmesį nesistengiama.

Teatrai labai stengiasi aktualizuodami scenos meną visuomenėje, plėsdami lankytojų ratą, stengdamiesi užtikrinti lankytojų kartų kaitą. Šiuo tikslu pasitelkiamos įvairios auditorijų vystymo priemonės. Jų formos ir paplitimas pateiktos 26 paveiksle. Renginiai vaikams ir po spektaklių vykstantys susitikimai su režisieriais ir aktorais yra plačiausiai naudojamos priemonės. Apie pusę tirtų teatrų reguliariai organizuoja teatro dirbtuves, kur dalyviai supažindinami su teatro „užkulisiais“ ir „virtuve“, suteikiama galimybė išbandyti įvairias teatro meno formas ir technikas. Daugelis teatrų neapsiriboja vien tik šiomis populiariausiomis formomis, jie taip pat turi kitokių („kita“) priemonių, tai, pavyzdžiui, lojalių žiūrovų klubas, teatro vasaros stovyklos, edukacinės programos paaugliams, jaunimui ir suaugusiems, teatro festivaliai, susitikimai ir edukaciniai renginiai kituose miestuose ar miesteliuose, ekskursijos po teatrą ir pan.

26 pav. Teatrų vykdomos auditorijų plėtros priemonės (N=34)



Kai kurių teatrų, pasižyminčių kokybiška rinkodara, auditorijos vystymo priemonės efektyviai sprendžia tam tikras specifines problemas, tad vertos atskirto paminėjimo kaip geros praktikos pavyzdžiai. T5, šokio teatras, dažnai susiduria su nepalankiomis potencialių lankytojų nuostatomis apie šokio spektaklius. Tačiau teatras taip pat pastebėjo, kad jei naujiems lankytojams pirmas apsilankymas patiko, ši nuostata dažnai pasikeičia. Dėl to teatras labai stengiasi, siekdamas suteikti kuo geresnę tokio spektaklio patirtį – sumažina bilieto kainą, adaptuoja informacinę

medžiaga, dėmesingai aptarnauja, po spektaklio veda nemokamą šokio pamoką. Teatru T2 kėlė nerimą pastovus, tačiau nepakankamas teatro lankytojų skaičius. Siekdamas plėsti lankytojų ratą teatras pradėjo organizuoti teatro festivalį, tapusį kasmetiniu. Be nuolatinių teatro lankytojų, festivalio renginiai pritraukia ir nemažą, teatre paprastai nesilankančią, auditoriją. Pastebėta, kad padidėjo šios auditorijos polinkis lankytis teatre ne tik festivalio metu.

Pritraukti jaunimo auditoriją yra viena opiausių teatrų rinkos plėtros problemų, paprastai kylanti dėl per siauro rinkodaros teatre suvokimo – neva tai tik teatro įvaizdžio formavimo, lankytojų informavimo ar aptarnavimo, bet ne repertuaro formavimo priemonė. Teatrai pripažįsta, kad pastaruoju metu jaunimo auditorija mažėja. Įvardijamos įvairios tai lemiančios priežastys, pavyzdžiui, emigracija ar nepakankamos pastangos bendrauti su jaunimu, tačiau pagrindinė priežastis yra ši – per mažas dėmesys jaunimui teatro repertuare, t. y. jaunimui statoma per mažai spektaklių ir jų kokybė neatitinka jaunimo lūkesčių. Ne vienam teatrui teko susidurti su problema, kai jaunimui statytas spektaklis šiai grupei pasirodo neaktualus, labiau tinkantis vaikams. Dėl per menko rinkodaros specialistų įtraukimo į kūrybos procesą vien tik komunikacijos priemonėmis spektaklį aktualizuoti nebepavyksta.

Kaip geros praktikos pavyzdžiai paminėtinos kelios teatro T2, jaunimo pritraukimui skiriamos ypač daug dėmesio, iniciatyvos. Viena iš jų – kai kurių jaunimui skirtų spektaklių rodymas neįprastose vietose, tai yra ne teatro salėje, bet mokyklose ir kavinėse, taip didinant teatro prieinamumą. Kita iniciatyva – teatro festivalyje, kuris, kaip jau pastebėta, į teatrą pritraukia auditorijas, kurios teatre prastai nesilanko, planuojama rengti jaunimui skirtą programą. Kitas ypač sėkmingas ir glaudų meno kūrėjų ir rinkodaros specialistų bendradarbiavimą liudijantis atvejis – jaunimui skirto spektaklio statymas pagal tuo metu miesto bibliotekoje skaitomiausią jaunimo knygą.

Apibendrinimas

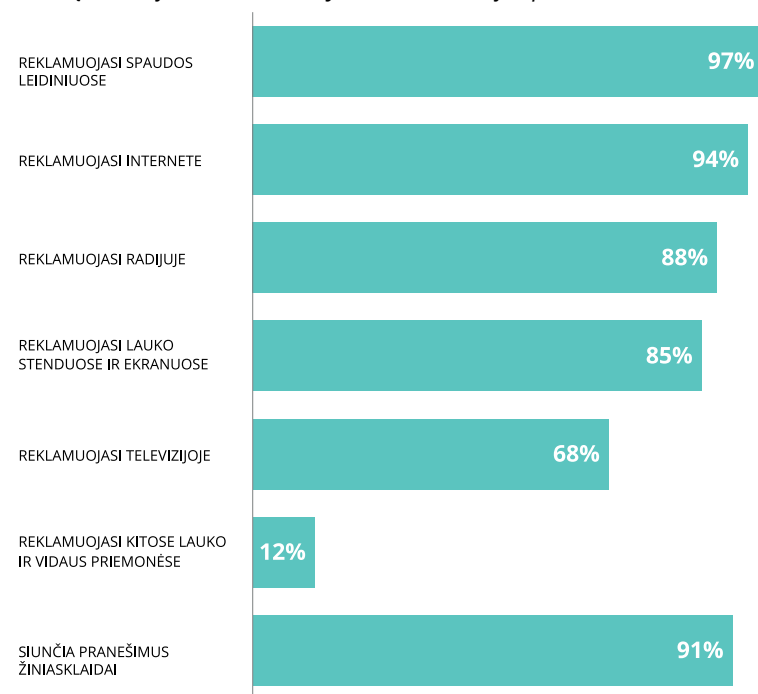
Kai kurie teatrai akivaizdžiai per plačiai arba pernelyg nekonkrečiai apibrėžia savo tikslinę auditoriją. Dėl to jie nepakankamai atsižvelgia į esamų lankytojų charakteristikas ir į nevienodą potencialą pritraukti tikslinės grupės subsegmentus. Taip jie praranda galimybę labiau sutelkti rinkodaros veiksmus. Pritraukti jaunimo auditoriją yra viena opiausių teatrų rinkos plėtros problemų, kurios ištakos glūdi rinkodarą teatre suvokiant per siauriai – tik kaip teatro įvaizdžio formavimą, lankytojų informavimą ar lankytojų aptarnavimą, bet ne kaip repertuaro formavimo priemonę.

2.8. KOMUNIKACIJOS PRIEMONĖS

Šiame skyriuje analizuojamos teatrų pasitelkiamos išorinės komunikacijos priemonės, naudojamos reklamos, pranešimų žiniasklaidai ir kitų formų informa-

cijos sklaidai. Svarbūs klausimai, į kuriuos bus atsakoma, yra tokie: kokias komunikacijos priemones teatrui naudoja? ar ieško naujovių? kokiais kriterijais vadovaudamiesi pasirenka komunikacijos priemones?

27 pav. Teatrų naudojamos ar išbandytos komunikacijos priemonės (N=34)



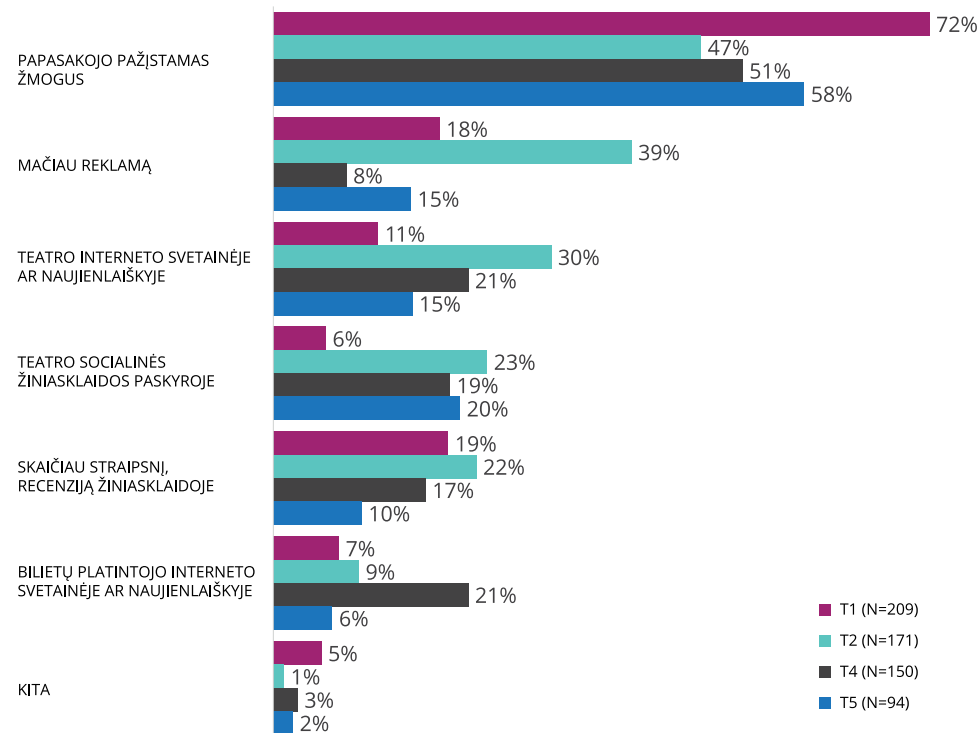
Teatrų naudojamų komunikacijos priemonių spektras platus, apimantis didžiąją dalį įprasto rinkodaros ir ryšių su visuomene priemonių arsenalo. Tą demonstruoja 27 paveiksle pateikti teatrų apklausos rezultatai. Reklama spaudoje ir internete yra populiariausios priemonės – jas pasitelkia beveik visi tirti teatrai. Reklamą radijuje ir lauko reklamas renkasi šiek tiek mažiau teatrų, bet vis vien absoliuti dauguma. Du trečdaliai tirtų teatrų reklamavosi televizijoje. Kaip konkrečiai teatrai šias priemones pasitelkia, iliustruoja toliau pateikiami dviejų teatrų pavyzdžiai.

Teatro T5 reguliariai pasitelkiamas priemonių rinkinys atrodo taip: vietiniuose spaudoje ir laikraščiuose publikuojama reklama ir inicijuojami straipsniai, interneto naujienų ir pomėgių grupių tinklapiuose demonstruojami reklaminiai skydeliai, dalyvaujama laidoose vietiniame radijuje (ypač vykstant gastrolių į regionus), reklamuojamasi lauko reklamos stenduose, užtikrinamas aukštas tekstinio ir vaizdo turinio intensyvumas (ne mažiau trijų įrašų per dieną) teatro paskyroje socialinėje žiniasklaidoje, kaip komunikacijos priemonė plačiai išnaudojami teatro aktorių gyvi pasirodymai miesto gatvėse. Teatro T4 įprastas komunikacijos priemonių rinkinys

toks: žiniasklaidai siunčiamas naujienų pranešimas, transliuojama radijo reklama ir rengiami žaidimai radijo eteryje, transliuojama televizijos reklama, demonstruojami reklaminiai skydeliai interneto naujienų portale, demonstruojama reklama lauko reklamos stenduose, publikuojama reklama gyvenimo būdo ir aktualijų žurnaluose, užtikrinamas aukštas tekstinio ir vaizdo turinio intensyvumas socialinės žiniasklaidos paskyroje, plačiai išnaudojami gyvi pasirodymai gatvėse. Teatras T3 taip pat turi standartinę komunikacijos priemonių rinkinį, kuris varijuoja priklausomai nuo konkrečios kampanijos tikslų ir kuris yra operatyviai koreguojamas, atsižvelgiant į bilietų pardavimą.

Tarp didmiesčių (ne sostinės) ir regionų teatrų naudojamų komunikacijos priemonių vyrauja vietinė ar regioninė žiniasklaida – dauguma teatrų ją laiko svarbiausia, tačiau esant finansiškai palankioms sąlygoms teatrai noriai pasitelkia ir nacionalinę žiniasklaidą. Vis dėlto pastarosios aprėptis per didelė ir nefokusuota, ypač ne nacionaliniams didmiesčių ar regionų teatrams, tad komunikacijos efektas netiesioginis. Pavyzdžiui, neseniai teatras T2 palankiomis finansinėmis sąlygomis transliavo reklamą visuomeninės televizijos eteryje. Tai nepadarė jokio poveikio reguliarių teatro lankytojų skaičiui, tačiau padidino kasmet teatro rengiamo festivalio žinomumą ir aktualumą tarp kitų miestų teatrų ir potencialių lankytojų.

28 pav. Lankytojų informacijos šaltiniai apie teatrų spektaklius

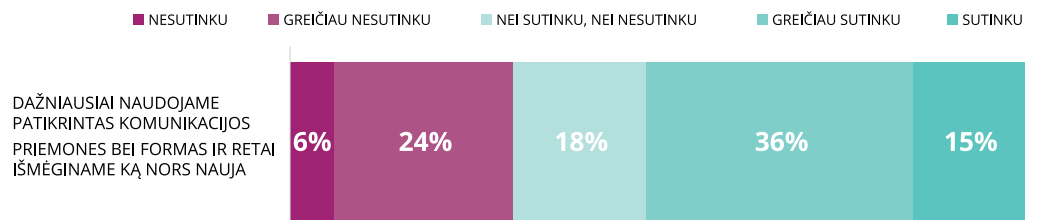


Teatrai noriai naudojami neatlyginamomis žiniasklaidos paslaugomis ir su žiniasklaida siekia abipusiai naudingą bendradarbiavimą. Tarp neatlyginamų priemonių plačiausiai pasitelkiami naujienų pranešimai apie naujus spektaklius ir reklama, publikuojama (transliuojama) informacinės partnerystės tarp teatro ir žiniasklaidos priemonės pagrindu. Teatrai supranta ir vertina žiniasklaidos svarbą jų rinkodarai, tad su žiniasklaida stengiasi palaikyti gerus santykius: daugiau nei pusė tirtų teatrų santykius su žiniasklaida įvardija kaip puikius. Kai kurie teatrai minėtomis įprastomis priemonėmis neapsiriboja, tad bendradarbiaudami su žiniasklaida stengiasi kurti turinio projektus, patraukliai supažindinančius su vidiniu teatro gyvenimu (pvz., T2, T5), į teatro komunikaciją įtraukti kultūros lauko nuomonės formuotojus (pvz., T5).

Vis dėlto neatlyginamos žiniasklaidos paslaugos nėra pakankamos ir ne tokios efektyvios, siekiant teatro rinkodaros tikslų – ne su visomis ir nebūtinai su didžiausią auditoriją turinčiomis žiniasklaidos priemonėmis pavyksta užmegzti neatlyginamą bendradarbiavimą, teatrų tarpusavio konkurencija dėl neatlyginamų žiniasklaidos paslaugų ir viešų reklamos priemonių, pavyzdžiui, reklamos stendų mieste, didžiulė, neatlyginamų priemonių dydis ir vieta ne visada tinkami. Dėl to pasitelkiamos ir atlyginamos priemonės, kai kuriuose teatruose sudarančios pusę (T3) arba didžiąją (T2) dalį visų naudojamų komunikacijos priemonių. Kai kurių teatrų rinkodaros specialistų teigimu (T3), atlyginamų komunikacijos priemonių efektyvumas akivaizdžiai didesnis, tad nekyla sunkumų joms skirtas išlaidas pagrįsti vadovams.

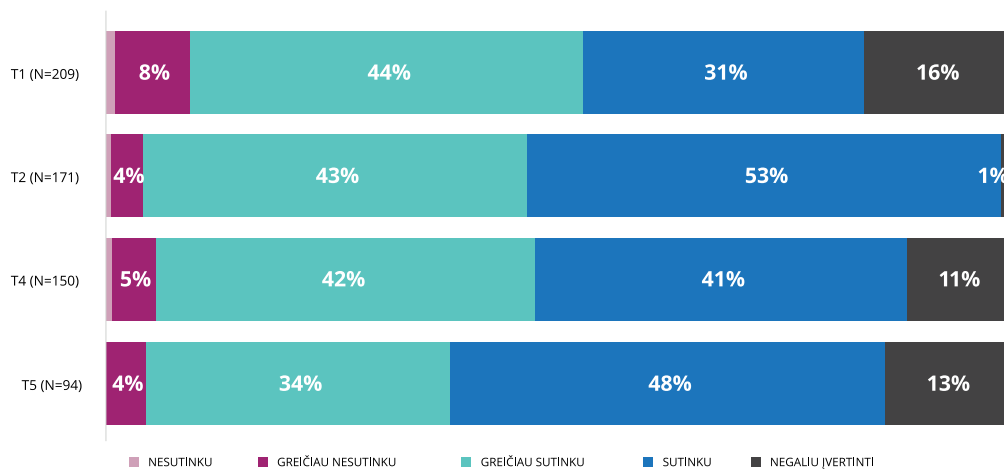
Vienas iš plačiai pripažįstamų šiuolaikinės žiniasklaidos bruožų yra žiniasklaidos formų ir komunikacijos galimybių kaita, nulemta sparčios skaitmeninės žiniasklaidos plėtros, augančio komunikacijos technologijų prieinamumo ir mobilumo. Šiuolaikinėje rinkodaroje taip pat sutariama, kad vartotojus pasiekia vis daugiau prekių ir paslaugų tiekėjų pasiūlymų, tad vartotojų skiriamas dėmesys mažėja. Tą demonstruoja teatrų lankytojų apklausos duomenys, pateikti 28 paveiksle. Didžioji lankytojų dalis apie lankytojų teatro spektaklį sužinojo iš savo pažįstamų, o ne iš kitų komunikacijos priemonių (ši tendencija ryškesnė sostinėje ir didmiesčiuose). Tai rodo, viena vertus, kad lankytojų dėmesys tiesioginei teatrų komunikacijai nėra didelis, kita vertus, kad didžiausias teatrų komunikacijos potencialas kaip tik ir glūdi inovatyvioje, provokuojančioje, išsiskiriančioje komunikacijoje, kurios patirtimi lankytojai noriai dalytųsi tarpusavyje.

29 pav. Naujų komunikacijos priemonių paieška (N=34)



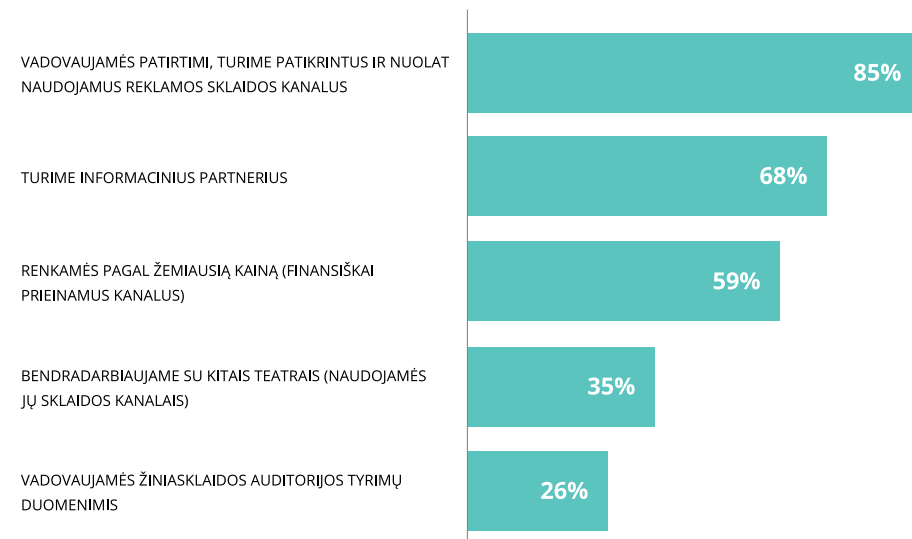
Ne visi teatrai siekia prisitaikyti prie tokios didėjančių komunikacijos galimybių ir mažėjančio lankytojų dėmesio realybės. Net pusė tirtų teatrų dažniausiai naudoja patikrintas komunikacijos priemones ir retai išbando ką nors nauja (29 pav.). Vangų teatrų požiūrį į inovatyvias komunikacijos priemones (partizaninę rinkodarą, žaibiškus sambūrius – flashmob'us, gyvus renginius netikėtose vietose) ir apskritai per mažą teatrų matomumą visuomenėje taip pat akcentavo fokusuotos grupės diskusijoje ir interviu dalyvavę kultūros politikos formavimo, įgyvendinimo, kultūros įstaigų valdymo ir kultūros produktų vertinimo sričių atstovai. Priežastys sietos su vidiniu teatrų, ypač jų režisierių, konservatyvumu, pasyvumu, iniciatyvos trūkumu. Žinoma, neimlumas naujovėms nėra visuotinis ir dalis teatrų, siekdami didesnio lankytojų dėmesio ir komunikacijos poveikimo, aktyviai eksperimentuoja, ieško naujų komunikacijos priemonių, formų ir raiškos būdų. Kaip rodo 29 paveiksle pateikti rezultatai, tokių teatrų yra beveik trečdalis. Interviu su kokybišką rinkodarą vykdančių teatrų rinkodaros specialistais atskleidė, kad šie teatrai, siekdami didesnio lankytojų dėmesio, nuolat ieško naujų komunikacijos kanalų ir būdų, suteikiančių netikėtumą ir išskirtinumą, provokuojančių ir įsimenančių. Pavyzdžiui, teatras T1 reguliariai vykdo dideles įvaizdžio kampanijas, pasitelkdamas su sezono tema susijusį stiprų provokuojantį turinį. Teatrai T4 ir T5 reguliariai ir tikslingai organizuoja aktorių gyvus pasirodymus miestų gatvėse, netikėtose vietose. Teatras T3 planuoja vykdyti komunikaciją miesto viešajame transporte, platinti teatro informacinę medžiagą miesto namų ūkio bendrovės disponuojamais gyventojų informavimo kanalais. Lankytojų apklausos rezultatai rodo, kad didžioji dalis šių teatrų lankytojų informaciją apie teatrų spektaklius vertina kaip juos dominančią ir patrauklią pateikiamą (30 pav.).

30 pav. Ar informacija apie teatrų spektaklius yra įdomi ir patraukliai pateikiama?



Teatrų naudojamų komunikacijos priemonių pasirinkimas, esant didelei jų pasiūlai, yra atsakingas procesas. Jis susijęs su dviem svarbiais rinkodaros parametrais: finansinėmis išlaidomis ir komunikacijos efektyvumu. Išorinė komunikacija visada kainuoja – net ir neatlyginamų komunikacijos priemonių atveju kainuoja informacinės medžiagos parengimas. Tokia komunikacija yra viena svarbiausių priemonių, atsakingų už teatro įvaizdį ir lankytojų pritraukimą. Maksimaliam finansiniam ir komunikaciniam efektyvumui ypač svarbūs patikimi ir tikslūs komunikacijos priemonių atrankos metodai, vis dėlto, kaip matyti 31 paveiksle, daugumai teatrų jie neprieinami. Didžioji dalis tirtų teatrų komunikacijos priemones atsirenka vadovaudamiesi patirtimi, atsižvelgdami į kainą ar turimus santykius su žiniasklaidos priemonėmis. Tik nedidelė dalis teatrų, maždaug ketvirtadalis, naudojami žiniasklaidos auditorijos tyrimų duomenimis.

31 pav. Komunikacijos priemonių atrankos būdai (N=34)



Pagrindinės priežastys, lemiančios žemą žiniasklaidos auditorijos tyrimų naudojimą – tyrimų prieinamumas, finansiniai barjerai ir nepalankios vadovų nuostatos. Trečiųjų šalių, pavyzdžiui, rinkos tyrimų bendrovių, reguliariai vykdomi žiniasklaidos auditorijos tyrimai neapima visų komunikacijos priemonių. Tarp jų yra dalis vietinės ar regioninės žiniasklaidos. Dalis žiniasklaidos ar komunikacijos priemonių (pvz., dėl lauko ar vidaus reklamos stendų) atlieka savo auditorijos tyrimus patys ir kai kurie teatrai mini jais besivadovaujantys, tačiau tokie tyrimai nesuteikia galimybės žiniasklaidos ir komunikacijos priemones lyginti tarpusavyje. Kai kurie teatrai patys vykdo lankytojų apklausas siekdami išsiaiškinti, kokias komunikacijos priemones lankytojai pastebi ir iš kokių šaltinių gavo informaciją apie teatro spektaklius, tačiau tokių tyrimų paplitimą ir reguliarumą riboja tyrimų metodų kompetencijų trūkumas. Ten, kur trečių šalių atliekami žiniasklaidos tyrimai prieinami – sostinėje

ir didmiesčiuose – jų kaina teatrams per didelė. Net jei trečių šalių ar pačių teatrų atlikti tyrimai rodo, kad tam tikros iki šiol naudotos komunikacijos priemonės nėra efektyvios, pasitaiko atveju, kai jų nenaudoti nesiryžtama, siekiant išvengti vadovybės kritikos naujos kampanijos nesėkmės atveju.

Apibendrinimas

Dauguma teatrų pasitelkia platų ir įvairų komunikacijos priemonių rinkinį. Vis dėlto jį dažniausiai sudaro įprastos, tradicinės priemonės, o inovatyvios pasitelkiamos rečiau. Žvelgiant iš lankytojų perspektyvos pastarosios neabejotinai galėtų padaryti didesnį poveikį. Nedaug teatrų naudojami patikimais ir tiksliais komunikacijos priemonių atrankos būdais, pavyzdžiui, žiniasklaidos auditorijos tyrimais ar teatrų lankytojų apklausomis. Dažnu atveju sprendimą nulemia žema kaina ar geri santykiai. Tai potencialiai mažina pasirenkamų rinkodaros priemonių komunikacinį ir finansinį pagrįstumą.

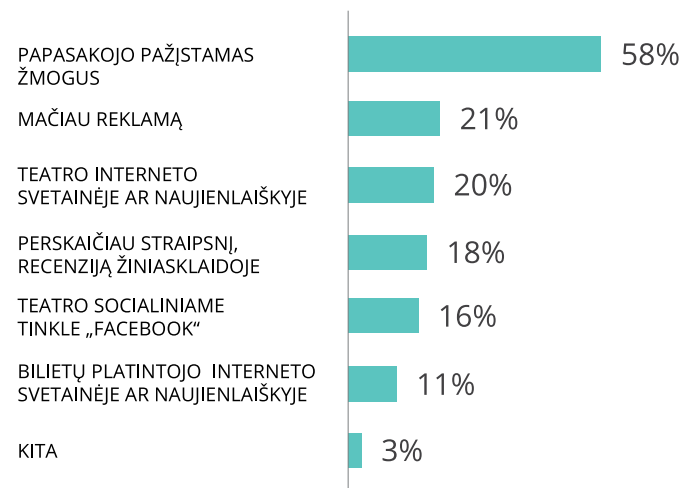
2.9. SKAITMENINĖ RINKODARA

Skaitmeninės rinkodaros svarba

Skaitmeninės rinkodaros svarba šiuolaikinės rinkodaros kontekste yra ypač didelė. Nuolat augantis interneto ir skaitmeninių technologijų paplitimas skatina produktų ir paslaugų kūrėjus kuo plačiau ir kuo efektyviau išnaudoti skaitmenines savo produktų ar paslaugų pristatymo ir pardavimo galimybes, tobulinti vartotojų patirtį skaitmeninėje erdvėje (internetu ir mobiliosiose svetainėse, mobiliosiose programėlėse ir pan.).

Kultūros (teatrų) srityje skaitmeniniai sprendimai plačiai taikomi siekiant suteikti kūriniams ar renginiams aktualių, šiuolaikiškų formų – taip stengiamasi sudominti technologijoms imlias lankytojų auditorijas. Rinkodaros požiūriu, svarbu skaitmenines technologijas naudoti ne tik teatro kūryboje (spektakliuose, renginiuose), bet ir kituose teatro lankytojų patirties etapuose – lankytojams susipažįstant su teatro veikla, repertuaru, įsigyjant bilietus, pateikiant savo atsiliepimus ar nuomonę apie teatrą ar spektaklį.

32 pav. Lankytojų informacijos apie teatrų spektaklius šaltiniai (N=624)



Vertinant skaitmeninių rinkodaros kanalų įtaką, svarbu atsižvelgti į šių kanalų reikšmę visos teatro komunikacijos kontekste. Iš šiame tyrime atliktos teatrų lankytojų apklausos duomenų matyti, kad bemaž pusė konkrečių teatrų lankytojų apie spektaklį sužinojo iš įvairių skaitmeninės rinkodaros kanalų: iš informacijos teatro interneto svetainėje ar gavę naujienlaiškį, iš paskyros socialiniame tinkle „Facebook“, bilietų platintojo svetainėje ar gavę naujienlaiškį (32 paveikslas). Didžioji dalis lankytojų spektaklį teigia pasirinkę remdamiesi pažįstamų žmonių rekomendacija, tačiau skaitmeninių kanalų (teatro svetainės, socialinių tinklų paskyros, naujienlaiškių ir bilietų platintojų svetainės) įtaka teatrams pasiekiant savo lankytojus sudarė gana svarią dalį.

Teatrų skaitmeninės rinkodaros vertinimas

Tyrimo teatrų skaitmeninės rinkodaros efektyvumo vertinimas atliktas atsižvelgiant į šiuos skaitmeninės rinkodaros komponentus:

1. interneto svetainės dizainą, funkcionalumą ir pateikiamos informacijos aktualumą;
2. interneto svetainės techninius parametrus: spartą, pritaikymą mobiliems įrenginiams, socialinių tinklų integraciją, efektyvų pritaikymą paieškos sistemoms („Google“);
3. bilietų įsigijimo internetu galimybę ir patogumą;
4. rinkodaros socialiniuose tinkluose („Facebook“ ir kt.) kokybę: informacijos aktualumą, komunikacijos su auditorija dažnį, būdus ir priemones.

Greta išvardytų skaitmeninės rinkodaros komponentų, kurių vertinimas sudarė 15 proc. viso teatrų rinkodaros efektyvumo balo, taip pat atsižvelgta į kitas tiesioginės skaitmeninės rinkodaros praktikas: elektroniniai laiškai potencialiems klientams, naujienlaiškiai, pakartotinės rinkodaros (angl. retargeting) įrankių panaudojimas. Kokybiniu požiūriu buvo vertinama skaitmeninės rinkodaros svarba teatruose, šiai sričiai skiriami resursai ir kompetencijos.

Interneto svetainių vertinimas

Bemaž visi tyrime dalyvavę teatrai (33 iš 34) turi veikiančią interneto svetainę, tai pagrindinis visų teatrų informacijos kanalas lankytojams. Interneto svetainėje pateikiama svarbiausia informacija apie teatrą, jo struktūrą ir darbuotojus, pateikiamas teatro repertuaras ir spektaklių bei renginių pristatymas. Įvertinus interneto svetainių dizainą, funkcionalumą, informacijos aktualumą ir techninius parametrus galima teigti, kad teatrų skiriami resursai ir dėmesys šiam skaitmeninės rinkodaros kanalui yra skirtingi. 13 iš 33 teatrų interneto svetainės atitinka naujausius interneto svetainių dizaino reikalavimus ir tendencijas, daugiau nei pusės teatrų svetainės iš dalies atitinka arba visai neatitinka naujausių reikalavimų.

Vertinant interneto svetainėse pateikiamos informacijos ir naujienų aktualumą galima pastebėti, kad didžioji dalis teatrų skiria resursų ir laiko, kad interneto svetainėje pateikiama informacija būtų nuolat atnaujinama: pusės teatrų svetainių informacija atnaujinama ir aktuali, trečdalis – atnaujinama ne nuolat, tačiau informacija pakankamai aktuali. Likusieji 17 proc. teatrų neatnaujina svetainėje pateikiamos informacijos. Tik daugiau nei trečdalis tirtų teatrų interneto svetainę panaudoja rinkodaros komunikacijos tikslais – patraukliai pristatyti naujus spektaklius, pateikti lankytojams įdomų turinį ar spektaklių reklamą. Nors bemaž visi teatrai, siekdami sudominti lankytojus, pateikia spektaklių nuotraukų galerijas, tik trečdalis pateikia filmuotą vaizdo medžiagą apie pristatomus spektaklius. Tiek pat (trečdalis) teatrų interneto svetainės lankytojams suteikia galimybę pateikti atsiliepimą apie matytus spektaklius.

Nacionalinis teatras T1 teigia, kad interneto svetainė yra ir informacijos pateikimo, ir bendravimo su auditorija kanalas. Svetainės lankytojų skaičiaus duomenis teatras stebi savo resursais, naudodamasis nemokamai prieinamu analitikos įrankiu („Google analytics“). Didmiesčio teatro T3 rinkodaros specialistai teigia, kad neseniai skirti resursai skaitmeninių kanalų (interneto svetainės ir „Facebook“ paskyros) administravimui, priežiūrai ir vystymui. Naujoji darbuotoja rūpinsis skaitmeninės komunikacijos vientisumu, stebės rezultatus. Tai rodo, kad teatrui svarbus skaitmeninių kanalų tobulinimas, siekiama, kad kanalai būtų tvarkingi ir efektyvūs. Šokio teatro T5 rinkodaros specialistė minėjo, kad artimiausiu metu ketina atnaujinti interneto svetainės dizainą, kuris jau yra pasenęs ir neatitinka šiuolaikinio teatro įvaizdžio. Teatruose, kuriuose rinkodaros resursai riboti, interneto svetainės atnaujinimui ir rezultatų apdorojimui neretai pritrūksta laiko. Regioninis teatras T2 mini, kad svetainė kartais tvarkoma vakare, po darbo, naudojantis prieiga iš namų,

nes darbe nepavyksta suspėti atlikti šių darbų.

Atlikus teatrų interneto svetainių analizę elektroninės prekybos požiūriu, t. y. įvertinus bilietų įsigijimo internetu galimybes ir patogumą, reikėtų akcentuoti, kad daugeliui teatrų šią galimybę reikėtų tobulinti. Didžioji dauguma tyrimo dalyvių teigė bilietus parduodantys naudodamiesi bilietų platinimo sistemų paslaugomis, tačiau tik daugiau nei pusės teatrų (62 proc.) interneto svetainėse aiškiai pateikta galimybė įsigyti bilietus internetu pačioje svetainėje arba yra veikianti nuoroda į bilietų platintojo interneto svetainę. Daugiau nei trečdalis (38 proc.) teatrų tokios galimybės interneto svetainėje visai neužtikrino arba užtikrino nekokybiškai. Tik pusė (53 proc.) tyrime dalyvavusių teatrų savo interneto svetainėse užtikrino galimybę už bilietus atsiskaityti naudojantis mokėjimo kortele arba interneto banko jungtimi.

Rinkodara socialiniuose tinkluose

Didžioji dauguma tyrimo dalyvavusių teatrų vertina socialinius tinklus kaip svarbų rinkodaros ir bendravimo su auditorijomis kanalą. Visi tyrimo dalyviai turi paskyras socialiniame tinkle „Facebook“, kuriose nuolat pateikiama aktuali, nauja informacija teatrų paskyros „sekėjams“ ir potencialiems lankytojams. Daugiau nei pusė teatrų paskyrą socialiniame tinkle „Facebook“ aktyviai naudoja naujiems „sekėjams“ pritraukti, sudominti ir bendravimui skatinti. Kiek mažesnė dalis, trečdalis teatrų, užtikrina kokybišką bendravimą su „sekėjais“ socialinio tinklo paskyroje – laiku reaguoja į vykstančias diskusijas, atsiliepimus, atsako į užduodamus klausimus. Ketvirtadalis teatrų turi paskyras ir kituose socialiniuose tinkluose: „Youtube“ arba „Instagram“. Per interviu teatrai nurodė, kad aktyviai seka veiklą socialiniame tinkle rezultatus, naudodamiesi „Facebook“ pateikiamais nemokamais įrankiais. Dalis teatrų kelia konkrečius socialinių tinklų komunikacijos tikslus, pavyzdžiui, nacionalinis teatras T1 keletą metų pagrindinį dėmesį skyrė sekėjų skaičiui didinti. Teatras T3 buvo išsikėlęs tikslą pasiekti konkretų paskyros sekėjų skaičių iki konkrečios datos. Siekiant šio tikslo buvo nuolat atnaujinama įdomi informacija, organizuotos akcijos, žaidimai.

Mažesni teatrai prioritetą skaitmeninės rinkodaros ir komunikacijos kanalų srityje skiria būtent komunikacijai socialiniuose tinkluose. Siekiama nuolat pristatyti teatrų naujienas, pateikti spektaklių reklamą, sudominti auditorijas, su lankytojais bendrauti tiesiogiai, kokybiškai pateikti vaizdinę medžiagą apie spektaklius. Šokio teatras T5 aktyviai vertina auditorijos įsitraukimo rodiklius, perkamos reklamos efektyvumą „Facebook“ tinkle. Teatras turi paskyras vaizdo tinkluose „Vimeo“ ir „Youtube“, kuriuose pateikia vaizdinę medžiagą. Sostinės teatras T4 „Facebook“ kanalu stengiasi pasiekti jaunimo auditoriją. Auditorijos įsitraukimą skatina ne tik rinkodaros specialistai, pateikiantys auditorijai įdomią medžiagą apie spektaklius, interviu su teatro režisieriumi, tačiau ir patys teatro aktoriai, aktyviai besinaudojantys „Facebook“ paskyra, kad pristatytų spektaklius ar su savo gerbėjais pasidalytų vaizdo medžiaga iš repeticijų.

Kitos skaitmeninės rinkodaros priemonės

Vertinant teatrų skaitmeninės rinkodaros priemones svarbu atsižvelgti į tai, kaip teatrai išnaudoja tiesioginės skaitmeninės rinkodaros (elektroninių tiesioginių laiškų, naujienlaiškių) ir pakartotinės rinkodaros įrankius ir galimybes.

Kiek daugiau nei pusė teatrų siunčia užsiregistravusiems teatro lankytojams naujienlaiškius elektroniniu paštu. Tačiau pagrindinis teatrų tiesioginės skaitmeninės rinkodaros kanalas yra bilietų platintojų sistemos, suteikiančios teatrams tiesioginės rinkodaros įrankius, duomenų bazes, kuriomis galima tikslingai pateikti rinkodaros žinutes konkrečių teatrų bilietų pirkėjams ir taip padidinti bilietų pardavimus. Pakartotinės rinkodaros įrankių, kai reklama parodoma arba pasiūlymas siunčiamas konkrečioms teatro, spektakliu ir renginiu besidomintiems potencialiems lankytojams remiantis jų naršymo internete istorija ir „slapukų“ informacija, teatrai nenaudoja. Teatrų rinkodaros atstovai interviu minėjo, kad šių skaitmeninės rinkodaros priemonių naudojimui būtinos specialios kompetencijos, kurių teatrų rinkodaros specialistai neturi. Tuo tarpu naudotis žiniasklaidos planavimo ar skaitmeninės rinkodaros paslaugų teikėjų paslaugomis šiuo tikslu teatrai neturi galimybės dėl ribotų rinkodaros biudžetų.

Skaitmeninės rinkodaros kompetencijos ir resursai

Iš interviu su teatrų atstovais galima suprasti, kad teatrų rinkodaros vadovai ir specialistai supranta skaitmeninės rinkodaros svarbą visame rinkodaros kontekste. Tačiau vertinant konkrečias teatrų rinkodaros praktikas galima teigti, kad teatrų rinkodaros specialistų kompetencijos skaitmeninės rinkodaros srityje tik pradeda ugdyti. Skaitmeninės prekybos bilietais, tiesioginės ar pakartotinės rinkodaros žinių darbuotojai, galima sakyti, neturi. Daugeliu atvejų skaitmeninės rinkodaros žinių ir praktinių kompetencijų rinkodaros specialistai įgyja savarankiškai, mokymiesi savo iniciatyva. Teatrai neorganizuoja sisteminių mokymų ar kompetencijos kėlimo kursų. Kartais teatrai, bendradarbiaujantys su bilietų platintojais, naudojami bilietų platintojų organizuojamais nemokamais mokymais apie tiesioginę ar socialinių tinklų rinkodarą.

Skaitmeninės rinkodaros funkcijos teatruose organizuojamos skirtingai ir dažniausiai nesistemiškai. Paprastai aiškiai skaitmeninės rinkodaros užduotims dedikuotos pareigybės teatruose neaptinkama. Visi interviu dalyvavę teatrai akcentavo, kad kokybiškoms skaitmeninės rinkodaros veikloms trūksta reikiamų resursų, pabrėžė atitinkamų mokymų, kompetencijų kėlimo poreikį. Didesniuose teatruose komunikacijos interneto svetainėje ir socialinių tinklų rinkodaros atsakomybės priskiriamos komunikacijos ar reklamos vadybininkui (projektų vadovui). Mažesniuose teatruose visos rinkodaros ir kartu skaitmeninės rinkodaros funkcijos priskiriamos (rinkodaros) vadybininkui.

Apibendrinimas

Skaitmeninės rinkodaros svarba daugelyje teatrų aiškiai suvokiama, tačiau šiai sričiai skiriami resursai nėra pakankami, o darbuotojų kompetencijoms tobulinti nėra skiriamas pakankamas dėmesys. Skaitmeninės rinkodaros funkcijos teatre nėra aiškiai įvardytos ir struktūruotos.

Visuose teatruose pagrindinės skaitmeninės rinkodaros funkcijos ir veikla apima teatro komunikaciją interneto svetainėje ir rinkodarą socialiniame tinkle „Facebook“. Elektroninės prekybos (t. y. bilietų įsigijimo internetu) galimybė užtikrinta tik daugiau nei pusės teatrų interneto svetainėse. Tiesioginės rinkodaros ir pakartotinės rinkodaros galimybės teatruose įgyvendinamos nesistemiškai arba visai nįgyvendinamos.

Daugelyje teatrų interneto svetainė – tai informacinis kanalas, kuriame pateikiama svarbiausia teatro informacija ir repertuaras. Tuo tarpu socialinio tinklo „Facebook“ paskyra – bendravimo su teatro lankytojais ir potencialia auditorija platforma. Daugelyje teatrų komunikacijai socialiniuose tinkluose skiriamas didesnis dėmesys nei interneto svetainei. Dėl ribotų reklamos biudžetų ir galimybių mažesniems teatrams „Facebook“ paskyra – pagrindinis arba vienas svarbiausių reklamos ir komunikacijos su auditorijomis kanalų.

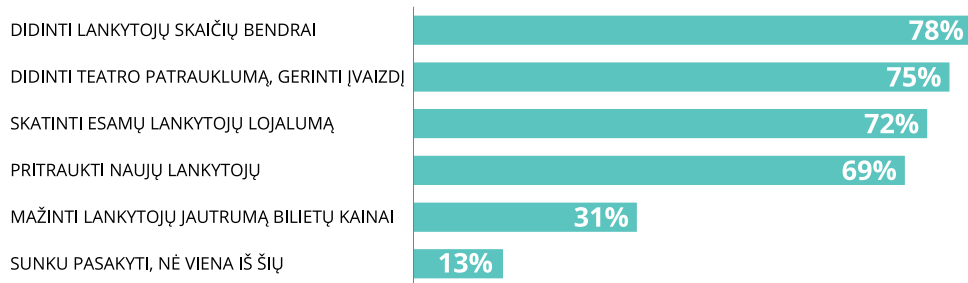
2.10. RINKODAROS EFEKTYVUMAS IR REZULTATŲ VERTINIMAS

Aukštas rinkodaros efektyvumas turėtų būti viena svarbiausių teatrų rinkodaros siekiamybių. Jį analizuojant svarbu išsiaiškinti, kokius tikslus teatrai kelia rinkodaros veikloms, kokių rezultatų pasiekia, koku būdu nustato, kad rinkodaros veiklos buvo efektyvios.

Rinkodaros tikslai

Dauguma teatrų rinkodaros tikslus teatre suvokia pakankamai plačiai ir atsakydami į klausimą, kokių tikslų padeda pasiekti teatro rinkodaros priemonės, akcentavo po keletą tikslų, kurių svarbiausieji: 1) teatro lankytojų skaičiaus didinimas; 2) teatro patrauklumo ir įvaizdžio gerinimas; 3) esamų teatro lankytojų lojalumo skatinimas; 4) naujų lankytojų pritraukimas (33 pav.). Teatrai kaip svarbius įvardija visus ilgalaikius rinkodaros tikslus, tačiau jiems aiškių prioritetų nesuteikia. Šie tikslai paprastai nėra formaliai patvirtinti teatro metiniame plane, jų rezultatų matavimas paprastai nevykdomas.

33 pav. Teatų rinkodaros pagalba siekiami tikslai (N=34)



Teatų paklausus, koks pagrindinis rinkodaros veiklos rezultatas, didžioji dauguma teatų aiškiai įvardija bilietų pardavimus ir teatų salių užpildymą. Nacionalinio teatro T1 rinkodaros ir viešųjų ryšių skyriaus vadovė išskyrė šiuos pagrindinius padalinio tikslus: 1) bilietų pardavimas ir 2) teatro įvaizdžio palaikymas, kad šis teatras „intelektualios pramogos sąrašė žmogaus galvoje visada būtų TOP“. Teatrai T2 ir T3 taip pat savo pagrindiniu tikslu nurodo pardavimus ir finansinį atsipirkimą. Sostinės teatras T4 akcentuoja pardavimus ir teatro pastebimumą rinkoje – susidomėjimą teatro reklama, veikla. Savivaldybės šokio spektaklis T5 tikslus formuluoja labai konkrečiai: bilietų pardavimas, salės užpildymas, auditorijos aktyvumas socialiniuose tinkluose. Šiuo atveju akivaizdu, kad bendravimas su auditorija ir auditorijos įtraukimas socialiniuose tinkluose šiam teatrui itin svarbus.

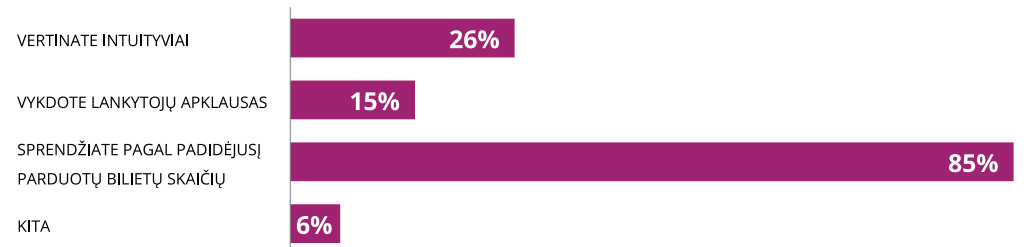
Prieš pradėdami rinkodaros veiksmus ar kampanijas teatų rinkodaros specialistai taktinių rinkodaros kampanijų, reklamos ar komunikacijos tikslų, rodiklių (pvz., auditorijos pasiekiamumas, reklamos parodymų ar paspaudimų skaičius, paminėjimų skaičius žiniasklaidoje, auditorijos įsitraukimas socialiniuose tinkluose) detalai neplanuoja. Pagrindinė priežastis – kompetencijų ir žinių stoka, tikslų duomenų apie konkrečių kanalų pasiekiamas auditorijas trūkumas. Šiuo atveju teatų rinkodaros specialistams galėtų pagelbėti specializuotos žiniasklaidos planavimo ar skaitmeninės rinkodaros agentūros, gebančios labai tiksliai paversti konkrečius rinkodaros tikslus taktiniais reklaminės kampanijos ar veiksmo tikslais, pamatuojamais rodikliais. Tačiau, kaip jau minėta, teatrai nesinaudoja šių agentūrų paslaugomis dėl ribotų biudžeto galimybių.

Rinkodaros rezultatų matavimas

Iš keturių teatų paminėtų strateginių rinkodaros tikslų (lankytojų skaičiaus didinimas, įvaizdžio gerinimas, lankytojų lojalumas ir naujų lankytojų pritraukimas) rezultatų požiūriu teatų specialistai neturi galimybės pamatuoti nei vieno. Įvaizdžio rezultatai teatų dažniausiai vertinami intuityviai, iš lankytojų refleksijų arba teatro recenzijų. Apibendrinamas viešai pateikiamų atsiliepimų, recenzijų turinys. Lanky-

tojų lojalumo lygio, naujų pritrauktų lankytojų skaičiaus arba bendrojo lankytojų skaičiaus padidėjimo teatrai taip pat nemini kaip konkretaus pasiekto rezultato. Aiškiai įvardijamas ir matuojamas taktinio lygmens rezultatas – konkrečių spektaklių bilietų pardavimai (34 pav.). Per kokybinių interviu teatų rinkodaros specialistai minėjo, kad kai kuriais atvejais reklamos veiksmų rezultatus gauna iš reklamos kanalų (internetu, naujienų svetainių). Taip pat lygina skirtingų kanalų efektyvumą vertindami bilietų pardavimo intensyvumą, taip nusimatydami efektyviausių rinkodaros kanalų rinkinį.

34 pav. Būdai, kuriais teatrai vertina rinkodaros veiksmų efektyvumą (N=34)

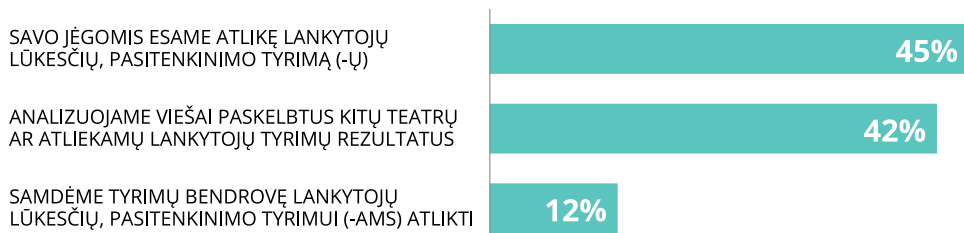


Lankytojų apklausos ir tyrimai

Tyrimo duomenimis, bemaž pusėje tyrime dalyvavusių teatų atliekami lankytojų patirties, nuomonės ar pasitenkinimo tyrimai. Dažniausiai teatrai teigia tokius tyrimus atliekantys savo jėgomis (35 pav.). Lankytojų apklausas vykdančių teatų teigimu, apklausos padeda išsiaiškinti, kurie rinkodaros kanalai tuo konkrečiu atveju buvo efektyviausi, kur teatro reklama ar komunikacija buvo pastebėta teatro lankytojų. Tačiau vertėtų pažymėti, kad net apklausas atliekantys teatrai teigia, jog apklausas atlieka nereguliariai, todėl išsamių duomenų apie konkrečių kanalų efektyvumą ar palyginimą neturi. Teatruose, kuriuose lankytojų tyrimai atliekami, juos paprastai inicijuoja ir atlieka už rinkodaros funkcijas atsakingi padaliniai ar darbuotojai. Kai kuriais atvejais lankytojų apklausų įgyvendinimą organizuoja už lankytojų aptarnavimą atsakingi padaliniai ar darbuotojai (teatruose, kuriuose tokie padaliniai veikia).

Teatų atliekami lankytojų patirties ir pasitenkinimo tyrimai nėra atliekami sistemingai. Dažniausiai jie inicijuojami siekiant gauti atsakymą į rūpimą konkretų klausimą, rasti reikiamų argumentų pakeitimams ar patobulinimams įgyvendinti. Teatrams trūksta kompetencijų profesionaliai atlikti lankytojų patirties tyrimus: tinkamai sudaryti apklausos anketą, apdoroti ir susisteminti tyrimo rezultatus, juos kokybiškai apibendrinti. Tik dešimtadalis teatų yra samdę profesionalią tyrimų bendrovę lankytojų lūkesčių ar pasitenkinimo tyrimams atlikti.

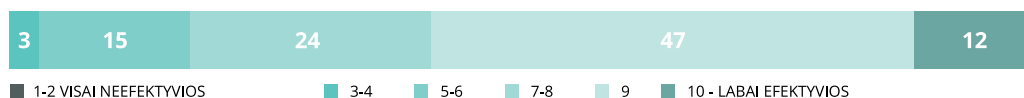
35 pav. Teatrų pasitelkiami lankytojų patirties ir pasitenkinimo nustatymo būdai (N=34)



Rinkodaros efektyvumo vertinimas

Patys teatrai savo įgyvendinamų rinkodaros priemonių efektyvumą vertina vidutiniškai. Vertinant balu nuo 1 (rinkodaros priemonės visai neefektyvios) iki 10 (rinkodaros priemonės labai efektyvios) vidutinis visų teatrų vertinimo balas siekė 6,5. 10-čia balų savo rinkodaros efektyvumo nevertino nei vienas teatro rinkodaros specialistas (36 pav.). Gana vidutinišką rinkodaros efektyvumo vertinimą galima sieti su tuo, kad daugumai teatrų dėl profesionalių kompetencijų ir resursų stokos sudėtinga konkrečiai planuoti rinkodaros veiklų tikslus, sunku įvertinti jų rezultatus, poveikį ir efektyvumą. Neretai rinkodaros veiklų vertinimas atliekamas intuityviai arba remiantis istorinių veiksmų rezultatais, tikėtiniu poveikiu.

36 pav. Teatrų savo rinkodaros priemonių efektyvumo vertinimas (N=34)



Apibendrinimas

Rinkodaros tikslai teatruose suvokiami plačiai, tačiau jie nėra fiksuojami strategijoje ir nevirsta konkrečiu rinkodaros veiksmų ar taktikų planu, kuriame numatyti konkretūs siekiami rodikliai ir sistemingai matuojami rezultatai. Vienas aiškus ir pamatuojamas rinkodaros veiklų rezultatas – bilietų pardavimai. Planavimo požiūriu šis rezultatas yra taktinio pobūdžio, trumpalaikis. Tuo tarpu strateginių ilgalaikių tikslų pasiekimas teatruose nėra sistemingai matuojamas. Veikiausiai dėl sistemingo rinkodaros planavimo bei rinkodaros kompetencijų planuojant ir vertinant rinkodaros veiklų rezultatus trūkumo teatrai savo vykdomų rinkodaros veiklų efektyvumą vertina vidutiniškai.

Teatrų lankytojų pasitenkinimo tyrimus teatrai dėl lėšų stokos paprastai atlieka savo jėgomis arba, neturėdami reikiamų žinių ir kompetencijų tyrimų srityje,

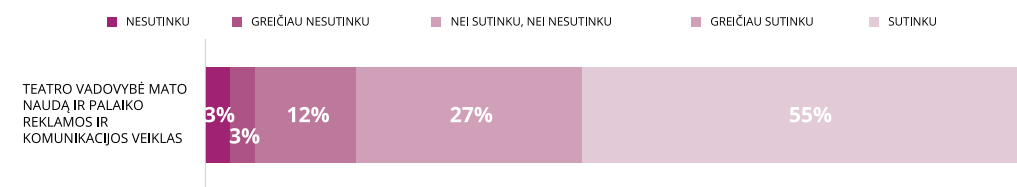
jų neatlieka visai. Teatrų atliekami tyrimai skirti gauti atsakymus į konkrečius teatrui rūpimus praktinius klausimus. Tyrimai nėra pasitelkiami formuojant teatro rinkodaros strategiją ar nuolat matuojant rinkodaros veiklos rezultatus, poveikį formuojant teatro įvaizdį.

2.11. NUOSTATOS APIE RINKODARĄ

Teatro – menines ir administracines kompetencijas vienijančios organizacijos – ir kitų suinteresuotų šalių nuostatos apie rinkodarą parodo, kokie teatro rinkodaros elementai suprantami kaip svarbūs ar mažiau svarbūs, ar terpė teatre vystyti rinkodarą palanki. Idealiame pasaulyje palankios teatro administracijos ir meno kūrėjų nuostatos sudarytų sąlygas stiprinti organizacines ir individualias rinkodaros kompetencijas, rinkodarai skirti didesnius finansinius ir žmogiškuosius resursus, teatre įgyvendinti pilną rinkodaros ciklą, kai rinkodara įtraukiama į ankstyvą teatro produkto kūrimo etapą. Palankios kitų suinteresuotų grupių nuostatos garantuotų didesnę teatrų užtikrintumą, kad rinkodara visame teatro lauke pripažįstama kaip priimtina ir svarbi funkcija, o ją vykdančios teatrai nesulauks viešos kritikos ar sankcijų iš kontroliuojančių institucijų.

Tiriant nuostatas apie rinkodarą dėmesys kreiptas į keletą aspektų. Pirmiausia svarbu išsiaiškinti teatrų vadovybės požiūrį į rinkodarą, ypač į reklamos ir ryšių su visuomene praktikas, nes šios teatrams yra santykinai naujos ir ne tokios įprastos, palyginti su kainodara, auditorijų plėtra ar lankytojų aptarnavimu, be to, jos negali būti vykdomos vien tik vidiniais pajėgumais, bet reikalauja finansinių resursų. Antra, ar formuojant teatro repertuarą pasitelkiamos rinkodaros kompetencijos? Trečia, koks yra teatrų meno kūrėjų požiūris į rinkodarą, kiek jie linkę rinkodarą įsileisti į kūrybos procesą ir su rinkodaros specialistais dalytis informacija? Ir ketvirta, kaip rinkodarą apskritai vertina kiti teatro lauko veikėjai: kultūros vadybininkai, teatro kritikai, valstybės institucijos.

37 pav. Teatrų vadovybės požiūris į reklamos ir komunikacijos veiklas (N=34)



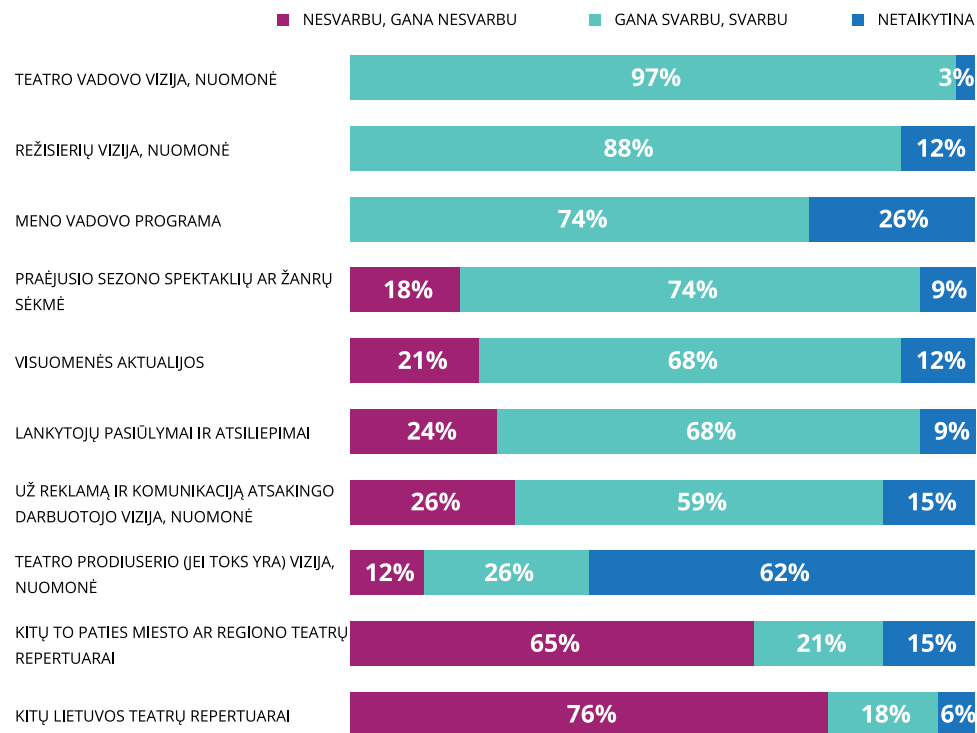
Atsakant į pirmą klausimą, kaip rodo teatrų apklausos rezultatai (37 pav.), akivaizdu, daugumos tirtų teatrų vadovybė mato reklamos ir komunikacijos veiklų

naudą ir jas palaiko. Tokių veiklų nepalaikė tik dviejų teatrų vadovybė. Interviu su penkių santykinai kokybiškai rinkodarą įgyvendinančių teatrų rinkodaros specialistais taip pat atskleidė, kad visuose šiuose teatruose rinkodaros svarba suvokiama kaip didelė, rinkodaros specialistų ir vadovybės santykis konstruktyvus ir demokratiškas, rinkodaros specialistai įtraukiami planuojant teatrų veiklas. Dažnas atvejis, kai rinkodaros svarba teatre gerokai padidėjo po teatro reorganizacijos, atėjus palankiau rinkodarą vertinančiam vadovui: iš penkių šiuo aspektu analizuotų teatrų reorganizacija vykdyta trijuose ir visuose juose rinkodarai imta skirti daugiau dėmesio. Pastebėta, kad teatruose, turinčiuose dedikuotą rinkodaros organizacinę struktūrą (T1, T2), rinkodaros padalinys pasižymi didesne autonomija priimant sprendimus, kuriant inovacijas ir inicijuojant veiklas. Tarp teatro padalinių vyksta aktyvus bendradarbiavimas ir koordinavimas. Priešingai, mažuose teatruose (T4, T5), kuriuose rinkodara sudaro tik dalį vieno specialisto funkcijų, rinkodaros autonomija mažesnė, priimant sprendimus tiesiogiai dalyvauja teatro administracijos ar meno vadovas, kartais jis yra tas asmuo, kuris tvirtina visus rinkodaros veiksmus. Tai, viena vertus, sulėtina procesą, kita vertus, rodo aukštą vadovo įsitraukimą ir rinkodaros svarbos suvokimą.

Vis dėlto teatrų rinkodaros srityje esama daug neišnaudoto potencialo. Kai kurie rinkodaros specialistai įvardija, kad jų teatrai stokoja konkretesnio rinkodaros funkcijos apibrėžimo ir aiškesnio jos atskyrimo nuo kitų funkcijų. Šie rinkodaros specialistai jaučiasi nepakankamai vertinami kaip profesionalai, jiems tenka atlikti nemažai su rinkodara nesusijusių užduočių, kurios mažina rinkodarai ir kompetencijų tobulinimui skiriamą laiką.

Kitas su nuostatomis glaudžiai susijęs klausimas – kaip teatrai formuoja repertuarą ir ar čia pasitelkiamos rinkodaros kompetencijos? Tačiau prieš į jį atsakant svarbu įsivardyti, kodėl apskritai tai svarbu ir apie kokį rinkodaros mastą formuojant repertuarą pagrįsta kalbėti. Įprastoje teatro organizacinėje struktūroje sprendimai dėl repertuaro yra teatro vadovų, režisierių ar meno vadovų atsakomybė. Teatras kaip organizacija turi savo misiją, o kaip menas – tam tikrą gamybos specifiką. Tai lemia, kad rinkodaros vaidmuo formuojant repertuarą ar net meninę programą, priešingai nei komercinių produktų srityje, nebus toks svarbus. Tačiau iš komercinių produktų pavyzdžių taip pat žinoma, kad rinkoje paprastai sėkmingesni yra tie produktai, kuriuos kuriant rinkodara pasitelkta dar projektavimo ar ankstyvoje gamybos stadijoje. Šį principą taikant teatrui manytina, kad jei rinkodara būtų pasitelkiama formuojant repertuarą, ji padėtų tvirčiau susieti meno kūrėjų interesus, teatro tikslus ir žiūrovų poreikius.

38 pav. Įvairių veikėjų ir veiksnių svarba, formuojant repertuarą (N=34)



Daugumoje teatrų rinkodaros specialistai įtraukiami formuojant repertuarą. Tai matyti 38 paveiksle, kuriame rinkodaros specialistai įvardija, kas, jų nuomone, vaidina svarbų vaidmenį formuojant teatrų repertuarą. Rinkodaros aspektu įdomiausia tai, kad maždaug du trečdaliai teatrų, formuodami savo repertuarą, analizuoja praeities sėkmes ir nesėkmes, seka visuomenės aktualijas, atsižvelgia į lankytojų pasiūlymus ir atsiliepimus, į procesą įtraukia rinkodaros specialistus. Vadinasi, rinkodaros vaidmuo formuojant repertuarą pripažįstamas svarbiu.

Kaip konkrečiai rinkodara pasitelkiama formuojant teatrų repertuarą? Interviu su kokybiška rinkodara pasižyminčių teatrų rinkodaros specialistais atskleidė, kad jų teatruose tai dažniausiai daroma siekiant pateisinti įvairius lankytojų lūkesčius arba repertuarą padaryti jiems patogesnį. Šių teatrų vadovybė rinkodaros specialistams priskiria kompetencijas gerai pažinti lankytojus, tad su jais reguliariai konsultuojasi dėl lankytojų pritraukimo potencialo, laukiamo spektaklių populiarumo, dėl spektaklių laiko, trukmės ir pan. Pavyzdžiui, teatras T4 turimoje salėje šiltoju metų laiku nerodo ilgų spektaklių, nes nepakankamai vėdinama salė; teatras T1 vakarais planuojamų rodyti ilgesnių spektaklių laiką parenka atsižvelgdamas į

žiūrovų galimybes po spektaklio grįžti namo viešuoju transportu arba mokiniams skirtus spektaklius sėkmingai pradėjo rodyti vidurdienį, kad būtų patogiau mokytojams ir mokiniams. Taip rinkodara, pažindama skirtingų žiūrovų grupių poreikius, formuojant repertuarą padeda į šiuos poreikius atsižvelgti, kad būtų gautas galutinis rezultatas – pritraukta daugiau žiūrovų.

Vis dėlto reguliarius rinkodaros specialistų dalyvavimas formuojant repertuarą nėra formaliai institucionalizuotas. Tai reiškia, kad rinkodaros specialistai įtraukiami tiek, kiek administracijos ar meno vadovų nuostatos apie rinkodarą yra palankios ir kiek patys rinkodaros specialistai parodo iniciatyvos ar turi autoriteto. Jei rinkodaros specialistas sugeba pateikti įrodymais grįstus pasiūlymus arba jei turi vadovų palaikymą, jo indėlis sudarant repertuarą didesnis. Jei rinkodaros specialistas autoriteto nepelnė, jo dažniausiai nesiklausoma. Būdingas pavyzdys pateiktas viename iš interviu (T3) – teatro rinkodaros specialistės, remdamosi įgytu lankytojų poreikių pažinimu, repertuare įžvelgė trūkumą, nes į jį neįtraukta lietuviška dramaturgija, tačiau jos neturėjo kanalų ir autoriteto tai įtikinamai išdėstyti teatro vadovui.

Nėra aiškių procedūrų, kaip rinkodara įtraukiama formuojant repertuarą, o tai lemia, kad, viena vertus, rinkodaros vaidmuo dažnai yra neformalus ir nereguliarus (išsakytas didesnio ir reguliaresnio vaidmens poreikis), priklausomas nuo nuostatų ir nuo rinkodaros specialisto autoriteto, o struktūrinės galimybės repertuare atspindėti lankytojų poreikius ir lūkesčius nesudaromos. Kita vertus, rinkodaros specialistui vis vien užkraunama atsakomybė garantuoti, kad į spektaklius būtų pritrauktas pakankamas lankytojų skaičius.

Meno kūrėjų (pvz., režisierių) santykių su rinkodara ryškūs du jį formuojantys aspektai. Pirma, meno kūrėjų nuostatos apie rinkodarą mažiausiai palankios ir dažnai prieštaringos. Kaip atskleidė fokusuotos grupės diskusija ir interviu su teatro rinkodaros specialistais, viena vertus, daugelis meno kūrėjų rinkodaros vertės nemato, jie nemano, kad rinkodarą verta įtraukti į kūrybos procesą, nepasitiki rinkodaros specialistais, su jais nesikonsultuoja dėl dramaturginės medžiagos pasirinkimo ir jos tinkamumo lankytojams, vengia dalyvauti kuriant informacinius produktus, pavyzdžiui, spektaklių anonsus. Esama meno kūrėjų, pripažįstančių rinkodaros svarbą, tačiau ją matančių konservatyviai, tik kaip tam tikrų tradicinių priemonių rinkinį, pavyzdžiui, afišas ir pranešimus spaudai, ir besipriešinančių inovatyvesnėms priemonėms, pavyzdžiui, partizaninei rinkodarai („jei režisierius pasako ne, tuomet teatras nedaro komunikacijos“). Taip pat esama tokių, kurie deklaruoja atvirumą rinkodarai ir gyvam bendravimui su lankytojais, tačiau tikrovėje nuolat tam sudaro kliūtis („dar nieko išduoti negalime, nežinome, koks bus spektaklis“). Tačiau kai spektaklis pastatomas, atsakomybę už lankytojų srautą kūrėjai linkę visiškai perkelti rinkodaros specialistams. Ryški tendencija, kad meno kūrėjų nuostatos mažiau palankios valstybiniuose teatruose, o nevalstybiniuose teatruose jos palankesnės. Tai sietina su tuo, kad nevalstybiniams teatrams rinkodara yra svarbesnė.

Antra, kaip ir repertuaro formavimo atveju, rinkodaros specialistų ir meno kūrėjų bendradarbiavimas yra neformalus ir neinstitutionalizuotas. Šiame procese

se iniciatyva yra meno kūrėjų pusėje dėl jų centrinės vietos teatro organizacinėje struktūroje, lemiančios didesnę jų autoritetą ir galią: esama meno kūrėjų, kurie su rinkodaros specialistais aktyviai konsultuojasi per visą kūrybos procesą, taip pat esama tokių, kurie rinkodaros specialistų į kūrybos procesą neįtraukia visai. Tokioje situacijoje rinkodaros specialisto autoritetas ir kompetencijos taip pat svarbūs: meno kūrėjai labiau linkę rinkodaros specialistus įtraukti į kūrybos procesą tuose teatruose, kuriuose rinkodaros specialistai turi didesnę autoritetą ir vadovybės palaikymą.

Pavyzdžiui, tirtuose aukšta rinkodaros kokybė pasižyminčiuose teatruose dėl mažiau palankių meno kūrėjų nuostatų ir nepakankamo rinkodaros specialistų autoriteto bei meno kompetencijų, rinkodaros specialistai menkai įtraukiami į kūrybos procesą. Tačiau gana ankstyvame kūrybos proceso etape jie paprastai nesunkiai gauna informacijos apie statomus spektaklius. Nepaisant to, dėl menkos šio proceso institucionalizacijos vis vien dažni atvejai, kai režisieriai, ypač vizituojantys režisieriai, atsisako teikti informaciją apie statomus spektaklius arba su jais supažindina per vėlai, nedalyvauja kuriant informacinius produktus, taip palikdami per mažai laiko kokybiškai pasiruošti rinkodaros komunikacijos veiksams.

Apibendrinant šiuos du meno kūrėjų santykių su rinkodara formuojančius aspektus reikia pabrėžti, kad meno kūrėjų, ypač režisierių, nuostatos apie rinkodarą formuoja visą teatro rinkodaros veidą, apibrėžia jos vaidmens ribas ir nustato rinkodaros efektyvumo potencialą. Jei meno kūrėjų nuostatos nepalankios, tuomet apribojamos galimybės kūrybos procese pasinaudoti rinkodaros specialistų sukauptomis žiniomis apie lankytojų poreikius ir lūkesčius, paruošti kokybiškus informacinius produktus, išnaudoti plačiausią lankytojams pritraukti ir teatro įvaizdį formuoti tinkamų priemonių spektrą ir, vadinasi, pasiekti aukštą rinkodaros efektyvumą. Ir priešingai, kuo meno kūrėjų nuostatos palankesnės, tuo terpė teatre pasiekti aukštų rinkodaros rezultatų palankesnė.

Analizuojant, kaip teatro rinkodarą vertina platesnio lauko veikėjai, atstovaujantys kultūros politikos formavimo, įgyvendinimo, kultūros įstaigų valdymo ir kultūros produktų vertinimo sritis, akivaizdžios ypač teigiamos jų nuostatos, rodančios palankią išorinę terpę rinkodarai plėtoti. Vis dėlto veikėjų požiūriai išsiskiria pradėjus vertinti, kokios yra dabartinės nepakankamai geros teatro rinkodaros būklės priežastys bei kaip ją gerinti. Šioms nuostatoms identifikuoti pasitelkti fokusuotos grupės diskusijos ir individualaus interviu su atitinkamais veikėjais duomenys.

Kultūros politikos įgyvendinimą, kultūros įstaigų valdymą ir kultūros produktų vertinimą atstovaujančių veikėjų diskusijoje išsakytu bendru požiūriu, teatro rinkodaros paskirtis yra užtikrinti, kad spektaklio žiūrovas patenkintų savo lūkesčius, ir dėl to ji turi persmelkti visas teatro veiklos sritis, „išskyrus patį procesą scenoje“. Vadinasi, ji būtinai turi prasidėti dar repertuaro sudarymo ir pasirinkimo, kas statoma, etape („didysis rinkodarininkas teatre yra tas, kas sudaro repertuarą“). Kultūros politiką formuojančią įstaigą atstovaujančių požiūriu, rinkodara būtina įgyvendinant teatro misiją – didinti scenos meno prieinamumą, ir yra valstybės nuosekliai remiama. Šiuo aspektu rinkodara apima valstybės dotacijomis iš dalies

grįstą bilietų kainodarą ir kultūrinį prieinamumą didinančias teatrų edukacines programas. Teatrų rinkodara taip pat matoma kaip svarbi sritis siekiant užtikrinti Lietuvos teatrų nacionalinį ir tarptautinį žinomumą, šiuolaikinėmis ir inovatyviomis priemonėmis sudominti ir pritraukti lankytojus, teatrams konkuruoti su kitais kultūros renginiais. Vertindami esamą teatrų rinkodaros būklę veikėjai, iš esmės patvirtindami ankstesnius tyrimo rezultatus, išsakė kritiką dėl pernelyg nepalankaus, egocentriško ir konservatyvaus teatrų režisierių požiūrio, dėl per mažo finansavimo, nepakankamo rinkodaros prioriteto, dėl nepakankamų teatrų organizacinių ir rinkodaros specialistų asmeninių kompetencijų.

Apibendrinimas

Tyrimu nustatyta nemažai rinkodaros specialistų, režisierių ar teatrų vadovų gero bendradarbiavimo pavyzdžių, tačiau taip pat atskleista, kad meno kūrėjų, ypač valstybinių teatrų režisierių, nuostatos apie rinkodarą mažiau palankios, o rinkodaros vaidmuo teatro kūrybos procese ar formuojant repertuarą yra neapibrėžtas. Meno kūrėjai turi išimtinę teisę savo nuožiūra konsultuotis ar nesikonsultuoti su rinkodaros specialistais, jiems teikti ar neteikti informaciniams produktams kurti būtina informaciją, todėl netgi kokybiška rinkodara pasižyminčiuose teatruose ji tampa epizodine ir sporadiška.

2.12. BENDRADARBIAVIMAS IR SANTYKIAI SU KULTŪROS POLITIKOS INSTITUCIJOMIS

Siekiant išsiaiškinti, kaip teatrų rinkodaros efektyvumo gerinimui galėtų pasitarnauti teatrų tarpusavio bendradarbiavimas, teatrų steigėjų ir kultūros politikos formuotojų pozicija siekiant gerinti teatrų veiklos efektyvumą, buvo analizuojama institucinio bendradarbiavimo patirtis ir galimybės. Šiuo tikslu buvo organizuota fokusuota teatro lauko ekspertų (teatrų vadovų, rinkodaros specialistų, teatro kritikų) diskusija ir interviu su Kultūros ministerijos darbuotojais, atsakingais už profesionaliojo meno sritį.

Teatrų bendradarbiavimas

Teatrų bendradarbiavimo pagrindas – teatrų gastrolės ir bendra kūrybinė produkcija. Ruošdamiesi bendriems projektams ir gastrolėms, teatrai aktyviai ir geranoriškai bendradarbiauja, dalijasi rinkodaros planavimui svarbia informacija apie tikslines auditorijas, reklamos ir sklaidos galimybes. Toks naudojimas vieni kitų komunikacijos kanalais, kontaktais stiprina bendradarbiavimo ryšius.

Tyrimo dalyviai matytų naudą dalijantis rinkodaros patirtimi ar bendradarbiaujant su kitais panašaus dydžio ar to paties žanro teatrais, tačiau realus ben-

dradarbiavimas rinkodaros srityje beveik nevyksta. Reti bendradarbiavimo atvejai rinkodaros srityje susiję tik su gastrolių ir bendrų teatrų pastatymų, festivalių rinkodaros veiklomis. Paprastai minima bendradarbiavimo trūkumo priežastis – teatrų rinkodaros darbuotojų iniciatyvos stoka. Nėra inicijuojami rinkodaros temoms skirti renginiai, diskusijos, seminarai. Nekuriamos rinkodaros iniciatyvinės grupės ar klubai, vienijantys šios srities teatro specialistus.

Teatro T1 rinkodaros vadovės teigimu, ji pati turėtų imtis iniciatyvos ir aktyviau bendrauti su kitų teatrų rinkodaros specialistais. Kadangi teatrai daugiau bendradarbiauja nei konkuruoja, įžvelgiama ne konkurencinė grėsmė, o galimybės ir nauda. Teatro T3 rinkodaros specialistės mini dažną bendravimą su kitų miestų, regionų teatrų rinkodaros specialistais rengiantis teatrų gastrolėms. Jos tai įvardija kaip labai vertingą bendradarbiavimą, padedantį sėkmingai pristatyti teatro spektaklius kituose miestuose. Teatro T4 atstovai teigė, kad taip pat bendradarbiauja su kitų teatrų rinkodaros specialistais gastrolių ir bendros teatrų produkcijos projektuose. Tačiau taip pat matytų vertę pasidalyti rinkodaros patirtimi su panašaus dydžio teatrais. Teatro T5 atstovė minėjo, kad bendruose projektuose neretai bendrauja su užsienio šalių teatrų vadybininkais, kūrėjais. Tai leidžia sužinoti, kokią rinkodarą teatrai vykdo kitose šalyse, išgirsti sėkmės istorijų, o po to naudingus pavyzdžius pritaikyti savo rinkodaroje.

Teatrų santykis su steigėjais ir politikos formuotojais

Valstybinių teatrų ir LR kultūros ministerijos santykis gali būti apibrėžiamas kaip formalus pavaldumo ir atskaitomybės santykis. Kultūros ministerija atlieka valstybinių teatrų priežiūros rolę, dalyvauja jai pavaldžių teatrų meno tarybose. Teatrai teikia Kultūros ministerijai veiklos ataskaitas. Vertindami teatrų rinkodaros vystymosi kliūtis kultūros politikos įgyvendinimą ir kultūros įstaigų valdymą atstovaujančiu požiūriu, fokusuotos teatro lauko veikėjų diskusijos dalyviai akcentavo per daug vertikalų santykį tarp valstybės įsteigtų teatrų ir juos kontroliuojančių institucijų, menką pastarųjų įsitraukimą į teatrų valdymo problemas ir nepakankamą teatrų ir kultūros poreikių atstovavimą platesnėje valstybės politikoje. Pabrėžta, kad rinkodaros vertė suvokiama kaip menka jai tinkamai įgyvendinti reikalingų finansinių, organizacinių ir žmogiškųjų resursų aspektu.

Kultūros ministerija neteikia teatrams sisteminės pagalbos teatrų vadybos ar konkrečiai rinkodaros srityje. Valstybinių teatrų rinkodarai nekeliama konkretūs tikslai, nevykdomas rinkodaros veiklų monitoringas, teatrų ministerijai skirtose ataskaitose rinkodaros efektyvumo rodikliai nepateikiami.

Tuo tarpu teatrų lūkesčiai LR kultūros ministerijai gerokai didesni. Teatrai ypač tikisi pagalbos, netgi nuoseklaus kuravimo, rinkodaros specialistų kompetencijų kėlimo, tobulinimo. Teatras T1 minėjo poreikį Kultūros ministerijai tarpininkauti užmezgant ryšius tarp teatrų ir privačių kultūros mecenatų. Tuo tarpu Kultūros ministerijos atstovai tikisi iš teatrų daugiau iniciatyvos išsakant problemas ir poreikius

– tai leistų laiku sureaguoti ir pasiūlyti sisteminių sprendimų. Ministerijos atstovai akcentuoja dalies teatrų rinkodaros kompetencijų trūkumą, ypač regionuose, kuriuose teatrai nėra „matomi“, nėra aktyvūs. Panašus santykis vyrauja tarp savivaldybių teatrų ir jų steigėjų – savivaldybių. Teatro T2 teigimu, iš savivaldybės kultūros skyriaus stinga tikrojo kuravimo, tarpusavio santykis labai formalus.

Galima teigti, kad dialogas tarp teatrų ir jų institucinių steigėjų vyksta tik aukščiausiame vadovų lygmenyje. Kalbant apie konkrečias teatrų vadybos problemas ar poreikius, konstruktyvaus dialogo nėra dėl nusistovėjusio formalaus atskaitomybės santykio ir, veikiausiai, iniciatyvos stokos. Nusistovėjusią situaciją galėtų keisti didesnės teatrų darbuotojų ar teatrų rinkodaros specialistų iniciatyvinės grupės aktyvus veikimas, savo interesų formulavimas ir deklaravimas.

3 TEATRŲ RINKODAROS GERINIMO REKOMENDACIJOS

Apibendrinus Lietuvos teatrų rinkodaros tyrimo rezultatus ir jų atskleistas įžvalgas, tyrimo grupė pateikia šias praktines rekomendacijas, skirtas gerinti teatrų rinkodaros veiklų efektyvumą, ugdyti rinkodaros specialistų kompetencijas, didinti rinkodaros svarbą ir įtaką teatrų organizacijose. Laukiamas rezultatas – papildomos galimybės teatrų organizacijų veikloje, naujų auditorijų pritraukimas.

1.

Siekiant užtikrinti efektyvų rinkodaros veiklų organizavimą, **būtina aiškiai reglamentuoti ir įtvirtinti teatruose veikiančių rinkodaros specialistų pareigybės ir funkcijas.** Tai leistų teatrų rinkodaros specialistams aiškiai suvokti savo veiklos tikslus, susitelkti į kokybišką rinkodaros veiklų įgyvendinimą, kelti rinkodaros reputaciją ir didinti jos įtaką teatro veikloje. Remiantis verslo įmonių pavyzdžiu, aiškiai įvardytos pareigybės, funkcijų ir darbų pasidalijimas leidžia tinkamai valdyti įmonės žmogiškuosius resursus, efektyviai planuoti ir vykdyti veiklą, užtikrinti konkrečių funkcijų kokybišką atlikimą. Todėl tyrimo grupė rekomenduoja visiems teatrams, nepriklausomai nuo jų pavaldumo, savo personalo struktūroje aiškiai

įvardyti rinkodaros (reklamos, komunikacijos, kitų konkrečių rinkodaros sričių – priklausomai nuo pareigybės veiklos pobūdžio) pareigybes ir dokumentuoti šių pareigybių funkcijas.

Rekomendacijos įgyvendinimą nacionalinių ir valstybinių teatrų atveju galėtų inicijuoti LR kultūros ministerija, teatrų vadovai ir rinkodaros sričių vadovai; savivaldybių teatrų atveju – savivaldybės, teatrų vadovai ir rinkodaros sričių vadovai; kitų teatrų atveju – teatrų vadovai ir rinkodaros specialistai (tais atvejais, kai teatro administracijos pareigybių skaičius sudaro tinkamas sąlygas atskirai rinkodaros specialisto pareigybei).

Siūloma vadovautis šiuo tyrimo grupės siūlomu **rekomendaciniu rinkodaros pareigybės arba padalinio (skyriaus) (priklausomai nuo teatro organizacinės struktūros ir pareigybių skaičiaus) funkcijų sąrašu.** Šis sąrašas sudarytas remiantis verslo organizacijose įtvirtintu ir sėkmingai veikiančiu rinkodaros padalinių (pareigybių) funkcijų sąrašu:

- ilgalaikės rinkodaros strategijos ir metinių (sezono, trumpalaikių) rinkodaros planų sudarymas (įtraukiant organizacijos vadovybę ir svarbiausias grandis) ir jų įgyvendinimas;
- organizacijos (prekės ženklo) įvaizdžio strategijos formavimas, įvaizdžio ir reputacijos stiprinimas;
- įžvalgų apie tikslines auditorijas ir jų poreikius formulavimas, remiantis auditorijų tyrimais ir rinkos tendencijomis;
- pasiūlymų tikslinėms grupėms formulavimas ir pateikimas tiksliniais kanalais ir priemonėmis;
- efektyvus rinkodaros veiklų, skirtų pardavimų skatinimui, planavimas ir įgyvendinimas;
- organizacijos išorinės ir vidinės komunikacijos planavimas ir įgyvendinimas;
- įvaizdžio, rinkodaros ir komunikacijos rezultatų matavimas ir analizė;
- rinkodaros biudžeto planavimas ir kontrolė;
- rinkodaros ir komunikacijos priemonių, medžiagos gamyba (bendradarbiaujant su išoriniais partneriais).

2.

Siekiant nuosekliai formuoti teatro įvaizdį ir užtikrinti rinkodaros veiklų efektyvumą, būtina **formuluoti** ne tik trumpalaikius rinkodaros tikslus ir prioritetus (pardavimų, salės užpildymo), bet ir **ilgalaikius rinkodaros tikslus, juos matuoti.** Ilgalaikiai organizacijos rinkodaros tikslai gali apimti šias sritis (tačiau neapsiriboja jomis):

- teatro (prekės) ženklo įvaizdžio ir reputacijos gerinimas (matuojami teatro žinomumo, svarstymo, rekomendacijos rodikliai, su teatru siejamos vertybinės žinutės, išskirtinės teatro savybės, reitingavimas kitų teatrų ir kultūrinių renginių kontekste);

- naujų auditorijų pritraukimas arba auditorijų aktyvumo skatinimas (vertinamas konkrečių auditorijų poreikis ir nuostatos teatro atžvilgiu, matuojamas lankymosi dažnis, konkrečių rinkodaros veiklų ir priemonių rinkinio poveikis auditorijos lankymuisi teatre, lankymosi dažniui);
- auditorijų lojalumo skatinimas (ištiriami auditorijos „prisirišimą“ lemiantys veiksniai, jų poveikis auditorijos lankymosi dažniui).

3.

Teatro įvaizdžio ir lankytojų pritraukimo strategija – svarbi priemonė įgyvendinant teatro tikslus ir viziją. Strategija leidžia suteikti teatro kūrybinėms ir rinkodaros veikloms kryptį, užtikrinti jų tęstinumą, lankytojams komunikuoti unikalios teatro savybes, stiprinti jų nuostatas, palengvinti apsisprendimą rinktis konkretų teatrą. Tyrime pateikti pavyzdžiai rodo, kad teatrai, išlaikantys strateginį nuoseklumą, lankytojų geriau vertinami, tampa išskirtinesni. Dalis tirtų teatrų tokios strategijos neturi ir dėl to potencialiai susiduria su savo tapatybės, paskirties ar vertinimo iš išorės problema.

Dauguma teatrų deklaruoja turintys trumpalaikę ar ilgalaikę įvaizdžio ir lankytojų pritraukimo strategiją, tačiau išsamesnė penkių teatrų analizė parodė, kad jų strategijos nekonkrečios, nerašytinės, daugiau numanomos ir intersubjektyvios. Strategijos „šeimininkas“ paprastai yra teatro vadovas arba režisierius, kuris ją verbaliai komunikuoja kitiems teatro bendradarbiams, atsižvelgdamas į ją tikrina teatro vizualinės-informacinės medžiagos ir kitų rinkodaros priemonių atitikimą. Mažose bendraminčių organizacijose tokios numanomos ir intersubjektyvios strategijos gali sėkmingai funkcionuoti ir tinkamai atlikti savo vaidmenį, tačiau dideliuose teatruose dėl jų gali iškilti vidinės komunikacijos, koordinavimo ir įgyvendinimo problemų.

Teatrams, kurie lankytojų pritraukimo ir įvaizdžio strategijos neturi, rekomenduojama ją suformuluoti atsakant į šiuos svarbius klausimus: kokią vietą teatras siekia užimti scenos meno ir platesniame kultūros produktų lauke ir kuo jis skirsis nuo kitų teatrų? kokiame lankytojui teatras skirtas ir kokią vertę jam sukuria? kokia žinutė geriausiai išreiškia teatro savitumą ir kaip lankytojas teatrą turėtų matyti? kokie ilgalaikiai rinkodaros veiksmai ir priemonės lankytojams perteiks teatro svarbias savybes ir juos pritrauks į teatrą?

Teatrams, kurie lankytojų pritraukimo ir įvaizdžio strategiją turi, tačiau ji egzistuoja intersubjektyviai, rekomenduojama ją suformuluoti raštu, kaip dokumentą, visiems teatro nariams ir partneriams komunikuojantį tą pačią rinkodarinę teatro viziją ir jai pasiekti pasitelkiamas ilgalaikes priemones.

4.

Tinkamas rinkodaros (ypač į išorę nukreiptų komunikacijos, įvaizdžio formavimo ir auditorijų plėtros priemonių) **biudžeto planavimas ir dydis** yra svarbi sėkmingos rinkodaros sąlyga. Tyrimas atskleidė, kad ne visi teatrai rinkodaros biudžetą planuoja iš anksto, ne visi apskritai jį numato metiniame teatro biudžeto

plane ar spektaklių biudžetuose. Tai lemia, kad rinkodaros biudžetas dažnai paskiriamas paskutinę akimirką, likus nedaug laiko iki spektaklio rodymo datos. Be to, paskiriamas ne atsižvelgiant į tai, kiek reikėtų ar būtų efektyvu, bet į tai, kiek pinigų atliko nuo kitų veiklų. Tai sudaro kliūtis nuosekliai ir kokybiškai paruoštai rinkodarai, neleidžia formuotis rinkodaros atskaitomybės praktikoms, kai rinkodara suvokiama ne kaip kaštai, o kaip investicija, kurios grąža gali būti išmatuota ir kuri teatrui kuria finansinę vertę.

Rekomenduojama daugiau dėmesio skirti išankstiniams rinkodaros biudžeto planavimui, apimančiam būtiną biudžeto rinkodarai paskyrimą ir biudžeto dydžio prognozavimą. Biudžeto planavimo siekiamybė turėtų būti numatymas, kokią pinigų sumą reikia investuoti į rinkodarą, kad teatras pasiektų savo įvaizdžio ir lankytojų pritraukimo tikslų. Čia taip pat svarbi teatro vadovų ir kontroliuojančių institucijų nuostatų kaita – nuo nuostatos, kad jei neinvestuosime į rinkodarą, vadinasi, sutaupysime, link nuostatos, kad jei neinvestuosime į rinkodarą, vadinasi, nepasieksime teatro tikslų. Biudžeto disciplina ypač svarbi ir turi apimti tris etapus: 1) išankstinį, teatro metiniams tikslams pasiekti reikiamo rinkodaros biudžeto prognozavimą; 2) reguliarų, pavyzdžiui, kas mėnesį, peržiūrėjimą; 3) investuoto biudžeto grąžos skaičiavimą, tai yra gebėjimą nustatyti, kokią konkrečią naudą rinkodaros investicija davė.

5.

Šiuolaikinius vartotojus pasiekia vis daugiau prekių ir paslaugų tiekėjų pasiūlymų, tad šiems pasiūlymams vartotojų skiriamas dėmesys mažėja, o laikas – trumpėja. Dėl to įprastos rinkodaros priemonės veikia silpniau. Sparti komunikacijos ir informacijos technologijų plėtra ir didėjantis prieinamumas atveria naujos – inovatyvios ir įsimenančios – rinkodaros galimybes, tačiau jomis ne visi teatrai naudojasi. **Inovatyvios, netipinės komunikacijos priemonės turėtų sudaryti dalį kiekvieno teatro rinkodaros arsenalo.** Tačiau svarbu, kad inovacija nebūtų pasitelkiama vien dėl pačios inovacijos. Inovatyvioms priemonėms turi galioti tie patys reikalavimai: efektyvumas, suderinamumas su teatro vizija ir įvaizdžiu.

6.

Nedaug teatrų naudojasi patikimais ir tiksliais rinkodaros priemonių atrankos būdais, pavyzdžiui, žiniasklaidos auditorijos tyrimais ar teatrų lankytojų apklausomis. Tai potencialiai mažina pasirenkamų rinkodaros priemonių komunikacinę ir finansinę pagrįstumą. Ne visos nemokamos priemonės tikrai yra nemokamos ir geros. Kaip ir ne visos atlyginamos priemonės yra brangios. Sprendžiant reikia atsižvelgti ne tik į kainą, bet ir į auditorijos pasiekiamumą bei poveikį. **Neabejotinai esama rezervų didinti rinkodaros priemonių pagrįstumą, tam parankiausias būdas yra teatro lankytojų apklausa.** Jas vykdyti santykinai paprasta ir nebrangu (respondentai patys ateina į teatrą). Reguliarus jų naudojimas, derinamas su aktyviu eksperimentavimu renkantis rinkodaros priemones, leistų nustatyti, kokios priemonės ir kokia apimtimi yra veiksmingos.

7.

Rekomenduojama periodiškai ir nuosekliai **tirti teatro auditorijų patirtį ir pasitenkinimą**, vertinant konkrečiai to teatro lankytojų ir teatrui įvaizdžio požiūriu svarbius patirties aspektus (spektaklių temos ir aktualumas, pastatymų kokybė, bilietų kainos, spektaklių trukmė, vietos ir laiko patogumas, aptarnavimas teatre ir pan.). Pagrindinė priežastis, kodėl tyrimai teatruose neatliekami arba atliekami nenuosekliai, yra lėšų ir tyrimo kompetencijų trūkumas. Šiai problemai spręsti siūlomas sprendimas – **galimybė nemokamai naudotis skaitmeninėmis tyrimų (apklausų) platformomis internete** (pvz., *freeonlinesurveys.com*, *apklausos.lt*, *manoapklausa.lt* ir kt.)

8.

Kai kurie teatrai akivaizdžiai per plačiai arba pernelyg nekonkrečiai apibrėžia savo tikslinę auditoriją. Dėl to jie nepakankamai atsižvelgia į esamų lankytojų charakteristikas ir į nevienodą potencialą pritraukti tikslinės grupės subsegmentus. Taip prarandama galimybė labiau sutelkti rinkodaros veiksmus. Teatrams rekomenduojama **konkretizuoti savo tikslinę auditoriją** ir labiau stengtis siekiant **suprasti skirtingų jos segmentų lūkesčius, poreikius ir pritraukimo galimybes**. Moterų auditoriją pritraukti gerokai lengviau už vyrų ar jaunimo, tad ir rinkodaros pastangos, nukreiptos į šias grupes, neturėtų būti vienodos.

Pritraukti jaunimo auditoriją yra viena opiausių teatrų rinkos plėtros problemų, kurios sprendimas įmanomas tik rinkodarą teatre suvokiant plačiai, ne tik kaip teatro įvaizdžio formavimą, lankytojų informavimą ar lankytojų aptarnavimą, bet ir kaip repertuaro formavimo priemonę. Jaunimą į teatrą, akivaizdu, pritraukia jaunimui skirti spektakliai, o užčiuopti jaunimo lūkesčius scenos menui ir juos komunikuoti meno kūrėjams kaip tik ir turėtų būti svarbi užduotis rinkodaros specialistui.

9.

Iš tyrimo duomenų akivaizdu, kad teatrų rinkodaros žmogiškieji išteklių ir roboti, tad norint įgyvendinti rinkodaros veiklas, reikia pritraukti išorinių partnerių. Turėdami mažus rinkodaros biudžetus, teatrai labai retai, tik išskirtiniais atvejais gali naudotis reklamos, žiniasklaidos, viešųjų ryšių ar tyrimų agentūrų (įmonių) paslaugomis. Siekiant suteikti teatrų rinkodaros specialistams platesnių galimybių pritraukti tinkamus išorinius partnerius kūrybinio bendradarbiavimo pagrindais, rekomenduojama inicijuoti **kultūros rinkodarai palankių kūrybinių industrijų agentūrų ir specialistų duomenų bazės sudarymą**. Šioje duomenų bazėje būtų galima surinkti ir kultūros įstaigų naudojimui pateikti reklamos, žiniasklaidos planavimo, viešųjų ryšių, socialinės komunikacijos, skaitmeninės rinkodaros specialistų, grafikos dizainerių, tekstų rašytojų ir kt. specialistų kontaktinius duomenis ir bendradarbiavimo sąlygas.

Duomenų bazėje būtų kviečiami registruotis ir paslaugas teikti tiek prade-

dantys savo sričių specialistai, kuriems būtų naudingas rinkodaros praktikos įgijimas, tiek patyrę specialistai ar agentūros, kurios būtų draugiškos kultūros sričiai ir galėtų pritaikyti teatrams prieinamas, palankias bendradarbiavimo sąlygas. Duomenų bazė galėtų būti formuojama projektiniu pagrindu, inicijavus kultūros lauko profesinėms asociacijoms arba teatrų rinkodaros specialistų iniciatyvinei grupei. Projektą finansuoti galėtų Lietuvos kultūros taryba tikslinio finansavimo lėšomis.

10.

Siekiant efektyviai komunikuoti su teatro auditorijomis teatro kanaluose internete bei formuoti aiškų ir vientisą teatro įvaizdį, teatrų rinkodaros specialistams rekomenduojama **revizuoti teatro komunikaciją interneto svetainėje, socialinio tinklo „Facebook“ paskyroje ir kituose kanaluose internete**. Rekomenduojama kiekvienam kanalui suformuluoti konkrečius tikslus (pvz., interneto svetainės atveju – lankytojų srauto augimo, bilietų pardavimo internetu tikslus; socialinio tinklo „Facebook“ atveju – auditorijos pasiekiamumo, sekėjų skaičiaus augimo, sekėjų įsitraukimo tikslus). Rekomenduojama apibrėžti komunikacijos konkrečiame kanale intensyvumą, dažnį ir turinio pobūdį, peržiūrėti komunikacijos stilių ir toną, kad jis atitiktų teatro bendrosios komunikacijos su auditorija žinutes ir toną. Būtina užtikrinti kokybišką komunikaciją su teatro auditorijomis šiuose kanaluose, užtikrinti greitą atsakymą į užduodamus klausimus, reakciją į lankytojų komentarus ar skelbiamą medžiagą. Būtina matuoti kiekviename kanale vykdomų rinkodaros veiklų rezultatus ir sekti auditorijų aktyvumą, įsitraukimą. Rekomenduojamų priemonių įgyvendinimas leistų užtikrinti vykdomos komunikacijos efektyvumą ir komunikacijos rezultatų gerėjimą.

11.

Atliekant tyrimą nustatyta, kad galimybę įsigyti teatro bilietus internetu savo interneto svetainėje aiškiai nurodo 62 proc. tyrime dalyvavusių teatrų, o galimybę už bilietus atsiskaityti internetu naudojantis mokėjimo kortele arba interneto banko sąsaja – 53 proc. teatrų. Atsižvelgiant į nuolat augančias skaitmeninės prekybos apimtis ir auditorijų elgesio įpročius teatrams rekomenduojama suteikti galimybę **įsigyti bilietus internetu**. Tai turi būti pateikiama aiškiai ir matomai, ši galimybė turi būti komunikuojama teatro interneto svetainėje ar kitose skaitmeninės komunikacijos priemonėse: naujienlaiškiuose, socialiniuose tinkluose ir pan. Taip pat suteikti galimybę **už teatro bilietus atsiskaityti internetu** naudojantis mokėjimo kortele arba interneto banko sąsaja.

12.

Siekiant **gerinti teatrų institucinį bendradarbiavimą ir dalijimąsi patirtimi**, rekomenduojama inicijuoti panašaus dydžio ir žanro teatrų rinkodaros specialistų teminius susitikimus, seminarus, skatinti neformalų teatrų rinkodaros specialistų bendravimą. Tokius renginius galėtų inicijuoti arba organizuoti specialiai šiuo tikslu įsteigta jungtinė teatrų rinkodaros specialistų iniciatyvinė grupė, asociacija ar

draugija (toliau – iniciatyvinė grupė). Iniciatyvinė grupė galėtų išreikšti jungtinį teatrų rinkodaros specialistų poreikį LR kultūros ministerijai dėl teatro (kultūros) rinkodaros kompetencijų kėlimo kursų, seminarų finansavimo. Taip pat ieškoti finansinių galimybių organizuoti specializuotus mokymus, teikti paraiškas finansavimo programas kuruojančioms institucijoms (pvz., Lietuvos kultūros tarybai). Viena iš iniciatyvinės grupės veiklos sričių galėtų būti dialogas su aukštosiomis mokyklomis, kurių programose vykdomos kultūros rinkodaros studijos dėl specialių akademinį kursų ar seminarų organizavimo.

13.

Remiantis tyrimo duomenimis, rekomenduojama inicijuoti ir organizuoti specializuotus **teatrų rinkodaros specialistų profesinės kvalifikacijos kėlimo mokymus**. Mokymai turėtų būti skirti ugdyti kompetencijoms ir suteikti žinių, kurių, tyrimo duomenimis, stinga teatrų rinkodaros specialistams:

1. organizacijos rinkodaros ir įvaizdžio strategijos ir krypties nustatymas ir įgyvendinimas planuojant konkrečias rinkodaros veiklas;
2. rinkodaros planavimas: konkrečių pamatuojamų tikslų kėlimas, veiklų ir biudžeto pagrindimas;
3. rinkodaros efektyvumo matavimas: tikslai, rezultatai, matavimo būdai ir priemonės, praktinė nauda;
4. skaitmeninės rinkodaros kanalų ir priemonių efektyvus naudojimas: tikslų kėlimas, prioritetų formulavimas, kanalų pasirinkimas, rezultatų matavimas, tiesioginės rinkodaros veikimas ir galimybės, naujų skaitmeninės rinkodaros kanalų ir komunikacijos būdų pagrindai;
5. rinkodaros reputacijos ir svarbos organizacijoje įtvirtinimas: praktiniai rinkodaros reikalingumo, įtakos ir poveikio įrodymai;
6. derybų ir pardavimo įgūdžiai bei technikos: idėjų pristatymas, argumentacija, idėjos pagrindimas ir įtaka priimant sprendimus.

Mokymus išvardytoms sritims tobulinti rekomenduojama organizuoti visiems teatrams projektiniu pagrindu, finansuoti šiuos mokymus galėtų Lietuvos kultūros taryba. Mokymų organizatorius (projekto autorius) galėtų būti profesinės asociacijos ar teatrų rinkodaros specialistų iniciatyvinė grupė.

14.

Siekiant **stiprinti teatrų rinkodaros specialistų profesines kompetencijas ir užmegzti naudingus ryšius su verslo rinkodaros specialistais**, teatrų rinkodaros specialistams rekomenduojama pasinaudoti galimybe tapti Lietuvos marketingo asociacijos (LiMA) nariais. Narystė LiMA suteikia galimybę užmegzti kontaktus su marketingo profesionalais iš įvairių sričių ir įmonių (asociacija vienią 800 marketingo specialistų), dalyvauti profesiniuose seminaruose, mokymuose. Narystės LiMA sąlygos pateikiamos asociacijos interneto svetainėje: <http://www.lima.lt/lt/naryste-lima.html>.

[lima.lt/lt/naryste-lima.html](http://www.lima.lt/lt/naryste-lima.html). Narystės mokestis simbolinis. Dėl grupės teatrų rinkodaros specialistų narystės sąlygų ir asociacijos teikiamų naudų (narystės kainos, specialių seminarų apie kultūros rinkodarą, šiai sričiai dedikuotų teminių diskusijų) galėtų derėtis iniciatyvinė grupė.

15.

Rinkodara yra svarbi gerinant scenos menų prieinamumą, didinant susidomėjimą jais. Todėl **rinkodarą į meno produktų kūrimą ir gamybą būtina įtraukti kaip galima ankstyvesniame etape**. Žinoma, tai nereiškia, kad vien tik rinkodara turi nulemti dramaturginės medžiagos ar išraiškos priemonių pasirinkimą, tačiau jos tikslas būtų kaip galima anksčiau atspindėti lankytojų lūkesčius ir poreikius, siekti, kad teatro repertuaras taptų aktualesnis įvairioms lankytojų grupėms. Tyrimas identifikavo daug gerų rinkodaros specialistų, režisierių ar teatrų vadovų bendradarbiavimo pavyzdžių, tačiau taip pat atskleidė, kad meno kūrėjų, ypač valstybinių teatrų režisierių, nuostatos apie rinkodarą mažiau palankios, o rinkodaros vaidmuo teatro kūrybos procese ar formuojant repertuarą yra neapibrėžtas. Meno kūrėjai turi išimtinę teisę savo nuožiūra konsultuotis ar nesikonsultuoti su rinkodaros specialistais, teikti jiems ar neteikti informaciniams produktams kurti būtinos informacijos. Todėl netgi kokybiška rinkodara pasižyminčiuose teatruose ji tampa epizodine ir sporadiška.

Žinoma, rekomenduoti pakeisti meno kūrėjų nuostatas apie rinkodarą nebūtų prasminga, tačiau tikrai prasminga rekomenduoti teatruose bendru vadovų, meno kūrėjų ir rinkodaros specialistų sutarimu konkrečiau apibrėžti rinkodaros įtraukimo į kūrybos procesą ir repertuaro formavimą mastą bei šį procesą institucionalizuoti, gal netgi formalizuoti: nustatyti aiškias rinkodaros specialistų atsakomybes, visuotines ir privalomas procedūras, kaip šios atsakomybės turėtų būti realizuojamos.

4 EKSPERIMENTINĖS INTERVENCIJOS KOKYBINĖ ANALIZĖ

Eksperimentinei intervencijai, siekiant tobulinti teatrui aktualią rinkodaros sritį, penkiuose teatruose buvo naudojami „Kūrybinių partnerysčių“ programos principai. Su teatrais pagal „Kūrybinių partnerysčių“ programą dirbo kūrybinio sektoriaus ne-teatro profesionalai. Intervencija vykdyta trimis etapais. Pirmajame – situacijos diagnostikos, problemos artikuliacijos ir planavimo – etape buvo tyrinėjama konkretaus teatro rinkodaros situacija, įvardijami konkretūs iššūkiai, pasitelkiamas tuos iššūkius gebėjantis atliepti kuriantis praktikas. Antrajame etape buvo įgyvendinamas teatro rinkodaros iššūkiams spręsti skirtas kryptingo tyrinėjimo, aktyvaus eksperimentavimo, inovacijų kūrimo ir mokymosi procesas. Trečiajame etape buvo reflektuojamas įvykęs procesas, tvirtinami ir įsivertinami rezultatai, planuojami ateities žingsniai.

Įgyvendinant intervenciją buvo lanksčiai reaguojama į konkrečius įvardytus teatro poreikius. Būtent atsižvelgiant į šiuos poreikius buvo parinkti kuriantys praktikai intervencijos antrajam etapui. Visi kuriantys praktikai, kaip ir kūrybos agentai, buvo dalyvavę programoje „Kūrybinės partnerystės“, turėjo profesinių gebėjimų, padedančių dirbti su reikiama rinkodaros sritimi. Apžvelgus jų patirtis galima teigti, kad šioje intervencijoje jie visi šalia „Kūrybinių partnerysčių“ principų pasinaudojo savo su rinkodara tiesiogiai ar netiesiogiai susijusiais profesiniais gebėjimais (pvz., komunikacijos, tyrimų organizavimo, prekinio ženklo kūrimo, vadybos, bendradarbiavimo stiprinimo ir pan.).

8 lentelė. Eksperimentinėje intervencijoje teatruose dalyvavę kūrybinių profesijų atstovai

Kūrybos agentai	<ul style="list-style-type: none"> Grafikos dizaineris ir iliustratorius Kino režisierė, edukacinių kino programų vadovė
Kuriantys praktikai	<ul style="list-style-type: none"> Kultūros vadybos ir komunikacijos specialistas Tyrėja, atliekanti tyrimus socialinėje ir švietimo srityje, mokymų vadovė Kultūros vadybininkė, kultūros ir edukacinių projektų autorė Žaidimų kūrėjas, organizacijų mokymų vadovas

Pasibaigus pirmajam – tyrinėjimo, problemos artikuliacijos etapai, teatrų darbuotojams ištyrinėjus teatro situaciją drauge su kūrybos agentu, paaiškėjo, į kokius uždavinius šiame laikotarpyje svarbiausia susitelkti jų teatrui (žr. 9 lent.). Kiekvieną iš šių uždavinių galime priskirti vienai ar kelioms pirmuosiuose tyrimo etapuose išryškintoms rinkodaros sritims.

9 lentelė. Teatrų darbuotojų pasirinktas fokusas po pirmojo eksperimentinės intervencijos etapo

Teatro kodas	Į ką atrodė svarbu susitelkti teatrui intervencijos įgyvendinimo etape	Rinkodaros sritis
TR1	Komandos darbą, tarpusavio susišnekėjimo gerinimą, veiklų ir apimčių įsivaizdavimo suvienodinimą.	Rinkodaros organizavimas
TR2	Susitelkti į darbą su auditorija ir teatro identitetu: „Kas esi tu, kas yra tavo geidžiama auditorija“.	Rinkodaros strategija Rinkos segmentavimas ir plėtra
TR3	Susitelkti į darbą su auditorijos plėtra.	Rinkos segmentavimas ir plėtra
TR4	Labiau susitelkti į vidinius teatro klausimus. Tik apsibrėžus identitetą bus galima komunuoti ir kelti tikslus.	Rinkodaros organizavimas Rinkodaros strategija
TR5	Susitelkti į naujos nesilankančios teatre auditorijos pritraukimą, auditorijos tyrinėjimą ir geresnį pažinimą.	Rinkos segmentavimas ir plėtra

Kaip matome iš lentelės, pasibaigus planavimo ir problemos artikuliacijos etapui teatrams aktualiausiomis pasirodė trys rinkodaros sritys: rinkos segmentavimas ir plėtra, rinkodaros strategija ir rinkodaros organizavimas.

Visi už teatrų rinkodarą atsakingi projekte dalyvavę administracijų darbuotojai po pirmojo intervencijos etapo teigė, kad pasidarė aišku, į ką svarbu susitelkti teatrui projekto įgyvendinimo etape. Aiškumo padidėjimą penkiabalėje sistemoje jie vertino nuo 3,5 iki 5 balų. Tais atvejais, kai aiškumo padidėjimas vertintas ne maksimaliu balu, buvo teigiama, kad „nuojauta, ką svarbu tobulinti, jau buvo“, arba kad daliai teatro darbuotojų ir anksčiau buvo aišku, bet dabar apie tai bendrai sutarė visi, kurie dalyvauja projekte.

4.1. INTERVENCIJOS PROCESŲ ATVEJO STUDIJOS

Žemiau pateikiami dviejuose skirtinguose teatruose vykusių procesų atvejo studijos. Į jas įtraukti teatrų darbuotojų turėtos patirties fenomenologiniai aprašy-

mai. Aprašymai atskleidžia per intervenciją darbuotojų patirtus išgyvenimus, įgyvendintus jiems svarbius pasiekimus, vykusius pokyčius, kas šiuos procesus stimulavo ar stabdė.

Pasirinkti teatrai skiriasi pagal savo statusą (valstybinis ir nevalstybinis), geografiją (sostinė ir regionas), žanrą ir tobulinimui pasirinktą rinkodaros sritį.

Abiejų teatrų pavyzdžiai gerai iliustruoja skirtingas intervencijos (stiprinant teatro rinkodarą organizuotos pagal „Kūrybinių partnerystių“ principus) galimybes.

Aprašymuose naudojami kodai:

TR1 – intervencijoje dalyvavusių teatrų kodai, šiuo atveju teatras, koduojamas numeriu 1;

(TR1-1) – cituojamo fenomenologinio aprašymo prasmio branduolio numeris, šiuo atveju teatro, koduojamo numeriu 1, pirmas prasmis branduolys;

TD – eksperimentinėje intervencijoje dalyvavęs teatro darbuotojas, teatre atsakingas už rinkodarą, iš kurio buvo imti pusiau struktūruoti interviu (sutrumpintai – teatro darbuotojas);

TDs – eksperimentinėje intervencijoje dalyvavę teatro darbuotojai (sutrumpintai – teatro darbuotojai);

KA – kūrybos agentas;

KP – kuriantis praktikas.

Visuose aprašymuose vartojama vyriškoji giminė neatsižvelgiant į tai, kokia respondento ar su juo projekte veikusių asmenų lytis.

Pirmoji teatre vykusios intervencijos atvejo studija

Pirmajame intervencijos etape drauge su kūrybos agente, kino režisierė ir edukacinių kino programų vadove besigilindami į teatro rinkodarą, darbuotojai įsivardijo, kad jų teatrui svarbiausia susitelkti į RINKODAROS STRATEGIJĄ ir AUDITORIJOS PLĖTRĄ. Klausimai, kuriuos kitam etapui kėlėsi teatro darbuotojai: „Kaip pažinti ir pritraukti auditoriją?“, „Kaip sukurti jai produktą ir jį parduoti?“. Buvo norima gryninti teatro strategiją ir įvaizdžio komunikaciją.

Padėti įgyvendinti šiuos uždavinius buvo pasitelktas kuriantis praktikas – kultūros vadybos ir komunikacijos specialistas.

Teatre įvyko 9 įgyvendinimo sesijos, per kurias teatro darbuotojai vertino teatro repertuarą rinkodariniu požiūriu, įvardydami sėkmingus ir nesėkmingus spektaklius, gilinosi į tikslinės auditorijos poreikius ir savo siūlomą produkciją, praktikavosi apibūdinami spektaklio vertę, aptarinėjo spektaklių plakatus, gilinosi į savo teatro prekinį ženklą, ieškojo pagrindo prekės ženklui pozicionuoti, grynino prekės ženklo savybes, formulavo užduotis savo prekės ženklo komunikacijai.

Įsivertindami įvykusį pokytį projekto vertinimo etape teatro darbuotojai teigė, kad pažino savo tikslinę auditoriją, sužinojo apie metodus, padedančius tą auditoriją pažinti, ir kaip tais metodais per tikslinę auditoriją išgryninti teatro strategiją ir įvaizdį, kaip auditorijai komunikuoti sukurtą produktą. Taip pat pastebėjo, kad

dabar kurdami produktą galvoja apie tikslinę auditoriją – ar jis jai aktualus, kaip jį pateikti. Intervencijos metu išsigryninus savo teatro identitetą tapo aišku, kaip reikėtų komunikuoti su auditorija. Dėl šios priežasties teatras sustabdė savo prekinio ženklo logotipo kūrimo procesus ir nutarė keisti pavadinimą.

Į teatre vykusius procesus pažvelgti per darbuotojų patirties prizmę leidžia fenomenologinis darbuotojų patirties aprašymas. Aprašymas padeda suprasti, kokios svarbos jiems yra vienas ar kitas dalykas, kurie pasiekimai jiems pasirodė reikšmingi, o kurie mažiau svarbūs ar nepastebimi, kokius išgyvenimus kėlė procesas, kas jį stimulavo, o kas – slopino.

Fenomenologinis teatro patirties tobulinant rinkodarą aprašymas (TR2)

Kas svarbaus įvyko?

Teatro darbuotojai (TDs) perėjo nuo chaoso galvoje iki **aiškumo ir įrankių susidėliojimo, kaip turėtų vykti rinkodaros ar administracijos darbuotojų ir menininkų darbas kartu**. Rinkodaros žmonės ir menininkai pradėjo suprasti vieni kitų kompetencijas.

Paaiškėjo, koks **rinkodaros vaidmuo formuojant teatrą nuo spektaklio pastatymo pradžios iki viešinimo**. TDs suprato, kaip integruoti rinkodarą ir kaip padaryti, kad rinkodara veiktų teatre.

TDs suprato, kad projekto pradžioje netgi nesuvokė, jog visiškai nežino, kas yra jų žiūrovas ir ką kviečia. Vykstant projektui TDs apsibrėžė, **kas yra jų pagrindinė auditorija**, ir ėmė siekti iš žiūrovų **atgalinio ryšio**: rinkti informaciją iš anketų ir pokalbių, įsiklausyti ir fiksuoti dalykus, kurių anksčiau nepastebėdavo.

Atsirado **žvelgimas iš žiūrovo perspektyvos ir kalbėjimas žiūrovui suprantama kalba**. TD patyrė, kad pasižiūrėti iš žiūrovo perspektyvos yra sunku, ypač būnant teatro viduje, tarp teatro žmonių, kur daug dalykų atrodo savaime suprantami. Vis atrodo, kad žiūrovas mato taip, kaip jie, bet iš tikrųjų žiūrovas mato kitaip, turi visiškai kitus interesus. Kai žiūrovas nėra TD amžiaus grupė arba socialinis sluoksnius, su kuriuo jie galėtų iškart susitapatinti, reikia gerai pagalvoti, įsijausti ir ieškoti, kas žiūrovui yra svarbu. Buvo svarbu įgyti įrankius, kaip tą daryti.

TDs nebebijo žodžio „produktas“. Įvyko sunkus lūžis mąstyme, atskiriant **kalbėjimą apie produktą** nuo kalbėjimo apie spektaklį ir tai, kas jame bus.

TDs po truputį **eksperimentuoja praktikoje** ir jau bando rinkodaros įrankius **inkorporuoti į kūrybinį procesą**.

TDs susitarė ir pradėjo kalbėtis su savo kūrėjais jau spektaklio kūrimo pradžioje, užduodami nepatogūs klausimai, kurie yra svarbūs bandant susikalbėti su konkrečia auditorija. Kažkuria prasme tie klausimai turi įtakos ne tik rinkodarai, bet

ir kūriniui: kūrėjui padeda formuoti spektaklį, atsižvelgiant į tai, kam spektaklis kuriamas.

Per **prekės ženklą** pratybas TDs **surado apibūdinimą visai savo teatro kūrybai** – kokia ji, kuo išsiskiria – telpantį į vieną žodį. Žodžio, apibūdinančio juos labai aiškiai, radimas – didelis pasiekimas, jis padeda pozicionuoti, kurti tinkamą komunikaciją, vizualą, kalbėjimo būdą ir kt.

Kaip tai vyko? Kas padėjo procesui? Kas apsunkino?

Pavyko daug nuveikti, nes TDs **jautėsi pasirengę**, tik trūko, kas truputėlį nukreiptų ir padėtų tikslingiau judėti.

Nepriklausantis teatrui, nešališkas žmogus padėjo aiškiau pamatyti.

Priemonės, padedančios **pakeisti požiūrio kampą** (atliktos kūrybiško vizionavimo užduotys, metaforos, kūrybiški klausimai) leido pažvelgti šviežiai į įprastus dalykus, išeiti iš susiformavusių mąstymo šablonų ir atskleidė daug dalykų.

Labai įsiminė **SSGG analizė**: buvo labai sunku suformuluoti atsakymus, bet **bandant tiksliai įsivardinti, atsirado įvairiapusis aiškumas**. TDs pradėjo suprasti, kaip analizuoti.

Labai svarbu **susikoncentruoti tik į šitą temą, kartu** aptariant ir skiriant tam pakankamai **laiko**.

Antroji teatre vykusių intervencijų atvejo studija

Baigiantis pirmam intervencijos etapui teatro darbuotojai, padedami kūrybos agento, grafikos dizainerio ir iliustratoriaus, daug dirbančio su edukacinėmis programomis, gilinosi į teatro pažado temą, tyrinėjo teatro „Stiprybes Silpnybes Galimybes Grėsmes“, piešė teatro lankytojo paveikslą, aptarė konkurentus. Šio proceso pabaigoje įsivardijo – jų teatrui svarbiausia susitelkti į RINKOS SEGMENTAVIMĄ ir AUDITORIJOS PLĖTRĄ. Pagrindinis teatro darbuotojams rūpėjęs klausimas – naujos, jų teatre nesilankančios auditorijos pritraukimas, tos auditorijos tyrinėjimas, geresnis pažinimas.

Padėti įgyvendinti šiuos uždavinius buvo pasitelkta kurianti praktikė, kurios specializacija – tyrimai socialinėje ir švietimo srityje, mokymų vedimas.

Per 7 teatre įvykusias intervencijos sesijas teatro darbuotojams buvo pristatyti kokybiniai tyrimai, jie pasirengė vesti fokus diskusijų grupę savo nusimatyta tikslinei auditorijai ir ją vedė. Tam išsiginčino rūpimus klausimus, kuriuos norėtų užduoti tikslinei grupei, o vėliau dalijosi su kolegomis įžvalgomis, aptarė, kuo tos įžvalgos gali būti naudingos.

Projekto vertinimo etape paaiškėjo, kad projekte įgyvendintus dalykus teatras perkelia į sisteminį lygį: tikslinės auditorijos tyrimas įtraukiamas į teatro veiksmų planą ir bus organizuojamas kartą ar du per metus. Teatro darbuotojai įsiminė išryškėjusią teatro identiteto temą, auditorijos apklausą gatvėje, kuri per trumpą laiką davė daug naudingų duomenų. Teatro darbuotojai džiaugėsi įgiję kompetenciją rinkti ir analizuoti duomenis apie tikslinę žiūrovų grupę.

Fenomenologinis teatro patirties tobulinant rinkodarą aprašymas (TR5)

Kas svarbaus įvyko?

Projekte teatro darbuotojai (TDs) **intensyviai** ir dažnai **kėlė neįprastus klausimus** – buvo svarbu į tai, ką daro, pažvelgti kritiškai, apmąstyti, įsivertinti bei išdrįsti keistis.

TDs įvardino paradoksą, kad teatre nesilankė **žiūrovų grupė, su kuria siejamas teatro identitetas**, ir nusprendė, kad nori **pritraukti** daugiau šios auditorijos, **susitelkė į jos tyrinėjimą ir geresnį pažinimą**.

Siekdami kuo daugiau sužinoti apie tikslinę grupę, TDs **atliko** jos **apklausas Facebook'e** ir gatvėje: **išsiaiškino**, kiek ši grupė žino apie teatrą, grupės užimtumą, su kuo teatrui tenka konkuruoti.

Pravedę **tikslinės auditorijos Fokus grupę** TDs sužinojo, kad ši žiūrovų grupė juos vertina geriau, nei jie galvojo, visai nesuteikdama reikšmės kai kuriems dalykams, kuriuos TDs laikė svarbiais ir negatyviai vertino.

Fokus grupėje TDs **pasitvirtino su tiksline grupe, ką reikia keisti**, tobulinti, kokius trūkumus panaikinti.

Pasimatė, kad teatras nekalba auditorijos kalba, yra sunkiai suprantami tikslinei grupei, tuo atveju pastaroji nesiaiškina ir neina gilintis.

Paaiškėjo, kad komunikacijoje TDs per mažai išnaudoja socialinius tinklus, o žiūrovai norėtų matyti juose daugiau teatro užkulisinio gyvenimo. Šiuo metu TDs

tam neskiria resursų, juos nukreipdami kitur. Kilo mintis po pusmečio įsivertinti rinkodaros komunikacijos efektyvumą ir jei reiks, persikirstyti jėgas, išnaudojant naujas komunikacijos nišas.

TDs projekte pajudėjo nuo turėto įsivaizdavimo apie auditoriją link realybės: **auditorija tapo labiau juntama ir apčiuopiama**.

TDs džiaugiasi **sustiprinę** savo **kompetenciją rinkodaros srityje**. KĄ ir KP skatino patiems ieškoti argumentų, tyrinėti, atskirti savo nuomonę ar spėjimą nuo apčiuopiamų faktų, **suteikė įrankių**, kaip tai daryti.

Išdrįsti savarankiškai praveisti Fokus grupę savo tikslinei auditorijai buvo labai nauja, gera, smagi patirtis. TDs išmoko, kaip ateityje gali pasitikrinti su tiksline grupe rūpimus klausimus dėl spektaklių pristatymo vizualo, dizaino ir pan.

Po intervencijos TS turi **daugiau pasitikėjimo savimi**, savo idėjomis ir jėgomis, išaugo tikėjimas, kad eina teisinga linkme.

TDs naujai išgyveno **rinkodaros temą kaip smagią, leidžiančią „žaisti“, tyrinėti, kurti**, o ne tik patirti įtampą dėl resursų panaudojimo tikslingumo.

Kaip tai vyko? Kas padėjo procesui? Kas apsunkino?

TD norėjo į rinkodaros tobulinimo projektą įtraukti **kuo daugiau kolektyvo**, supažindinti su kontekstu, leisti pasijusti atsakingais. Iš projekto pasitraukus vadovui pasidarė sunkiau tai pasiekti, išryškėjo komandos narių skirtinga motyvacija, TDs tapo sunkiau tikėti galimais projekto rezultatais, pokyčiais.

TD nuomone, KA ir KP buvo labai šaunūs, įdomūs, ryškūs.

Kurdami **atvirą ir geranorišką procesą** KA ir KP užmezgė ryšį su TDs.

Procesas buvo **įdomus**, turintis žaidybinį elementą, kūrybiškas. TDs atsiskleidė, patyrė kūrybos džiaugsmą, tai **įtraukė** ir norėjosi tęsti procesą, kuriame sprendė rimtus dalykus net nejausdami, kad dirba.

4.2. TEATRUOSE ĮGYVENDINTI POKYČIAI SUSIJĘ SU SKIRTINGOMIS RINKODAROS SRITIMIS

Pažvelgus į penkių projekte dalyvavusių teatrų patyrimo fenomenologinius aprašymus per rinkodaros sričių prizmę, išryškėjo prasminiai vienetai, nurodantys tobulėjimą ir pozityvius pokyčius skirtingose rinkodaros srityse. Taip sugrupuoti prasminiai vienetai iliustruoja eksperimentinės intervencijos galimybes dirbti su dažnai teatrų rinkodaroje pasitaikančiais trūkumais, kurie buvo aprašyti šio tyrimo ankstesnėse dalyse.

Kiekvienas teatrų įgyvendintas pokytis tobulinant rinkodarą čia iliustruojamas pavyzdžiais iš vieno ar kelių teatrų.

1. Išaugo rinkodaros įtaka formuojant repertuarą.

Paaiškėjo, koks yra rinkodaros vaidmuo formuojant teatrą – nuo spektaklio pastatymo pradžios iki viešinimo. TDs suprato, kaip integruoti rinkodarą ir kaip padaryti, kad rinkodara veiktų teatre. (TR2-2)

TDs po truputį eksperimentuoja praktikoje ir jau bando rinkodaros įrankius įkorporuoti į kūrybinį procesą.

TDs pradėjo kalbėtis su savo kūrėjais jau spektaklio kūrimo pradžioje. TDs paruošia kūrėjus, kad ateis su nepatogiais klausimais, kurie yra svarbūs bandant susikalbėti su konkrečia auditorija, ir teks į juos atsakinėti. Kažkuria prasme tie klausimai turi įtakos ne tik rinkodarai, bet ir kūriniui: kūrėjui padeda formuoti spektaklį atsižvelgiant į tai, kam spektaklis kuriamas. (TR2-6)

Intervencija davė atspirties tašką, nuo kurio TDs suprato, kad pradėti galvoti ir komunikuoti tarpusavyje apie tai, kam (kokiam vartotojui) tai yra kuriama ir parduodama, kūrybiniai darbuotojai ir rinkodaros specialistai turi dar prieš pradėdant spektaklio kūrybą. (TR3-3)

Nei vienas iš penkių projekte dalyvavusių teatrų nesikėlė sau tikslo sustiprinti rinkodaros įtaką, tačiau ši įtaka sustiprėjo bent trijuose projekte dalyvavusiuose teatruose – rinkodaros procesai, rinkodaros keliama klausimai leido jai priartėti prie teatro kūrybinių procesų, integruotis į kitas teatro veiklas.

2. Išaugo žiūrovų poreikių supratimas.

TDs galvodavo, kad turi perteikti žinutėje žiūrovui kančias ir prasmių ieškojimą, kurias patiria menininkas, kurdamas spektaklį. Jei jau labai skaudžiai, labai sunkiai gimė spektaklis, jie turi taip dramatiškai perteikti žiūrovui. Projekte TDs suprato, kad turi nepamiršti žiūrovo, kuris skaitys žinutę, kuriam gal įdomu ne tai, kaip gimė spektaklis, gal kiti dalykai įdomūs.

TDs suprato, kad žinutėje turi sudominti žiūrovą, o po to, jeigu jis tas kančias matys spektaklyje, tai yra labai gerai. (TR3-4)

Atsirado **žvelgimas iš žiūrovo perspektyvos ir kalbėjimas žiūrovui suprantama kalba**. TD patyrė, kad pasižiūrėti iš žiūrovo perspektyvos yra sunku, ypač būnant teatro viduje, tarp teatro žmonių, kur daug dalykų atrodo savaime suprantami. Vis atrodo, kad žiūrovas mato taip, kaip jie, bet iš tikrųjų žiūrovas mato kitaip, turi visiškai kitus interesus. Kai žiūrovas nėra TD amžiaus grupė arba socialinis sluoksnis, su kuriuo gali iškart susitapatinti, reikia gerai pagalvoti, įsijausti ir ieškoti, kas žiūrovui yra svarbu. Buvo svarbu įgyti įrankius, kaip tą daryti. (TR2-4)

Keturiuose projekte aktyviai dalyvavusiuose teatruose vyko „atsigręžimas“ į žiūrovą, į jo poreikius, bandymas pažvelgti iš žiūrovo perspektyvos, pradėti kalbėti žiūrovui artima kalba. Visų teatrų darbuotojams tai buvo nauja, neįprasta praktika, paskatinusi tolimesnius žingsnius, susijusius su komunikacija teatro viduje ir išorėje, sustiprinusi rinkodara užsiimančių darbuotojų kryptingumą.

3. Sustiprėjo rinkodaros kompetencijos. Teatrų darbuotojai įgijo kompetenciją atlikti lankytojų apklausos tyrimus.

TDs išmoko detalai planuoti rinkodarą, giliai analizuoti, kas ir kodėl negerai. (TR1-0)

TDs džiaugiasi **sustiprinę** savo **kompetenciją rinkodaros srityje**. KA ir KP skatino patiems ieškoti argumentų, tyrinėti, atskirti savo nuomonę ar spėjimą nuo apčiuopiamų faktų, **suteikė įrankių**, kaip tai daryti.

Išdrįsti savarankiškai praveisti Fokus grupę savo tikslinei auditorijai buvo labai nauja, gera, smagi patirtis. TDs išmoko, kaip ateityje gali pasitikrinti su tiksline grupe rūpimus klausimus dėl spektaklių pristatymo vizualo, dizaino ir panašiai. (TR5-6)

Tobulinant rinkodarą pasitelkus kūrybinio sektoriaus profesionalą, gebantį dirbti su ugdymo procesais, teatro darbuotojai mokėsi jiems aktualių dalykų, susijusių su pasirinkta sritimi, išmoko valdyti reikiamus įrankius.

Tai išties labai vertingas tokio pobūdžio intervencijos momentas, nes teatras ne tik šiuo metu sprendžia jiems aktualų uždavinį, bet ir įgyja gebėjimus ateityje tokio pobūdžio uždavinius spręsti savarankiškai arba su gerokai mažesne pagalba.

4. Sustiprėjo rinkodaros strategija ir suderinamumas tarp skirtingų teatro grandžių ją įgyvendinant.

TDs susiderino įstaigos lygmenyje, kokie yra bendri, visų įstaigos darbuotojų, ne tik rinkodaros ar administracijos, vienodai suvokiami tikslai. Apsibrėžė, kas jie tokie, ko ir kodėl siekia, kas dabar svarbiausia kiekviename atskirame sektoriuje – kūrybiniame, administraciniame, rinkodaros ir netgi techniniame. Tai susiderinus visiems yra lengviau ir aiškiau. (TR1-4)

TDs pavyko padaryti žmogiškų, asmeniškų atradimų, kaip vienas su kitu gali produktyviau bendrauti ir bendradarbiauti. Suprato, ką tobulinti kolektyve, kas jų sistemoje ne taip veikia, netikėtai identifikavo pagrindines kolektyvo problemas. (TR1-3)

Teatro rinkodaros klausimai tiesiogiai susiję su šiomis temomis: teatro identiteto, strategijos ir skirtingų teatro grandžių bendradarbiavimu ją įgyvendinant. Visuose teatruose šios temos buvo svarbios, pastebėtos teatrų darbuotojų. Dvejuose teatruose tarpusavio susiderinimo judant link strateginių tikslų tema tapo pagrindine rinkodaros tobulinimo teatre ašimi.

5. Rinkodaros tikslai įgijo konkretų veiksmų planą.

Nusistačius tikslą vyko labai tikslus, konkretus rinkodaros planavimas ir to plano laikymasis. Teatro rinkodaros planai, palyginus su tuo, ką TDs darė projekte, buvo pakankamai bendro pobūdžio. Pasidarė labai aišku, ką atskiras darbuotojas turi padaryti iki numatyto laiko, kad procesas vyktų sklandžiai. (TR1-4)

6. Išryškėjo teatro įvaizdis, į kurį atsižvelgdami teatro darbuotojai pradėjo planuoti tolimesnę komunikaciją.

TDs labai stipriai išsiryškino dabartinį ir norimą teatro įvaizdį. Pagal išryškintą norimą įvaizdį TDs gali orientuotis, į kokią auditoriją taiko, kokio pobūdžio repertuarą turi formuoti. (TR3-5)

Prekės ženklų pratybų metu TDs surado apibūdinimą visai savo teatro kūrybai – kokia ji, kuo išsiskiria – telpantį į vieną žodį. Žodžio, apibūdinančio juos labai aiškiai, radimas – didelis pasiekimas, jis padeda pozicionuoti, kurti tinkamą komunikaciją, vizualą, kalbėjimo būdą ir kt. (TR2-7)

Du teatrai su kuriančiu praktiku padirbėjo prie savo teatro įvaizdžio. Šio įvaizdžio išryšklinimą vertino kaip labai svarbų žingsnį ir atspirties tašką tolimesnei komunikacijai kurti.

7. Išryškėjo tikslinė teatro žiūrovų grupė.

TDs projekte pajudėjo nuo turėto įsivaizdavimo apie auditoriją link realybės: auditorija tapo labiau juntama ir apčiuopiama. (TR5-5)

Siekdami kuo daugiau sužinoti apie tikslinę grupę, TDs atliko jos apklausas *Facebook'e* ir gatvėje: išsiaiškino, kiek ši grupė žino apie teatrą, grupės užimtumą, su kuo teatrui tenka konkuruoti. (TR5-3)

TDs suprato, kad projekto pradžioje netgi nesuvokė, jog visiškai nežino, kas jų žiūrovai ir ką kviečia. Vykstant projektui TDs apsibrėžė, kas yra jų pagrindinė auditorija, ir ėmė siekti iš žiūrovų atgalinio ryšio: rinkti informaciją iš anketų ir pokalbių, įsiklausyti ir fiksuoti dalykus, kurių anksčiau nepastebėdavo. (TR2-3)

Tyrimo dalyvavę teatrai per intervenciją stengėsi geriau suprasti tikslinę auditoriją, tam buvo pasitelkti skirtingi metodai ir priemonės. Svarbu pažymėti, kad visų tai atlikusių teatrų darbuotojai buvo nustebinti tuo, jog nepakankamai suprantą ir pažįsta savo tikslinę auditoriją.

4.3. FAKTORIAI ĮTAKOJĘ RINKODAROS TOBULINIMĄ

Skirtinguose teatruose įgyvendinant rinkodaros tobulinimo intervenciją, keliant skirtingus uždavinius ir naudojant skirtingas priemones išryškėjo faktoriai, įtakoję įgyvendinamos intervencijos sklandumą ir sėkmę.

1. Skirtingų teatro grandžių darbuotojų ir vadovų bendradarbiavimas.

Teatro rinkodaros tema tiesiogiai susijusi su teatro identitetu, tikslais, teatro darbuotojų, užsiimančių rinkodara ir kūryba, bendradarbiavimu. Pokyčių rinkodaroje įgyvendinimas atskleidė teatro darbuotojų sąveikas, bendradarbiavimo svarbą, tarpasmeninių santykių klausimus. Ryškesni sunkumai, atsiradę bendra-

darbiaujant skirtingų teatro grandžių darbuotojams ir vadovams, nepalankiai veikė arba stabdė intervencijos įgyvendinimą, o darbuotojų susiderinimas ir aktyvus dalyvavimas leido pasiekti džiuginančių, teatrui svarbių rezultatų.

TD norėjo į rinkodaros tobulinimo projektą įtraukti kuo daugiau kolektyvo, supažindint su kontekstu, leisti pasijusti atsakingais. Iš projekto pasitraukus vadovui pasidarė sunkiau tai pasiekti, išryškėjo komandos narių skirtinga motyvacija. TDs tapo sunkiau tikėti galimais projekto rezultatais, pokyčiais. (TR5-8)

Projekto metu TDs užstrigo savo vidiniuose procesuose: buvo prieštaravimų tarp teatrui vadovaujančių asmenų, vyko nesusikalbėjimas tarpusavyje, trūko valios priimti sprendimus. (TR4-1)

Intervencija davė atspirties tašką, nuo kurio TDs suprato, kad pradėti kalbėti, komunikuoti ir galvoti apie tai, kam (kokiam žmogui, vartotojui) tai yra kuriama ir parduodama, kūrybiniai darbuotojai ir rinkodaros specialistai turi dar prieš pradėdant spektaklio kūrybą. (TR3-3)

Klausimai, kuriuos TDs nagrinėjo, nebuvo paprasti ir smagūs, bet labai svarbūs. Procesas leido atverti labai jautrias temas, skaudulius, giluminius, užslėptus tarpasmeninius dalykus, apie kuriuos TDs atvirai nešnekėdavo. Tie ilgalaikiai užsišpaudimai kliudė bendradarbiauti. (TR1-2)

2. Atviras ir intensyvus pasitikėjimo ryšys su išoriniais kūrybinio sektoriaus profesionalais.

Teatruose dirbant skirtingiems kūrybinio sektoriaus profesionalams kūrėsi savitas bendradarbiavimo ir pasitikėjimo ryšys tarp jų ir teatro darbuotojų. Skirtinguose teatruose šis ryšys buvo persmelktas skirtingų emocijų, jo pobūdį lėmė dirbusių kūrybinio sektoriaus profesionalų darbo stilius ir teatro kultūra. Tačiau būtent šio ryšio sukūrimas su teatro darbuotojais leido projekte dalyvavusiems teatro darbuotojams atvirai kalbėti apie situaciją, kelti aktualius klausimus, drąsiai diskutuoti, ryžtis bandyti naujus dalykus, susilaukti trūkstamo palaikymo ar produktyvios konfrontacijos.

Apžvelgiant duomenis akivaizdu, kad pasitikėjimo ryšio svarba yra kritiškai svarbi, o jo nebuvimas gali tapti rimta kliūtimi tolimesniam bendradarbiavimui.

Labiausiai padėjo santykis su KA ir KP, kuris buvo labai atviras, nevertinantis ir skatinantis atvirauti. Šis santykis padėjo kalbėti apie rimtus, gilius ir jautrius dalykus. KA ir KP sugebėjo atsižvelgti į visas aplinkybes ir žmones, jautriai į viską reaguojant. (TR1-6)

Labai gerai, kai KP – nesusijęs su teatru. Susitapatinus, prisirišus ir mylint teatrą sunku objektyviai vertinti ir išsakyti kritiką jo atžvilgiu, o KP ją sakė tiesiai, atvirai, nuolat, „užbombarduodamas“ TDs savo energija. Tai vertė susimąstyti, neužsimiršti, išryškino klausimų svarbą. (TR3-5)

TDs kūrėjams buvo iš dalies neįauku kalbėtis, buvo tam tikro nepasitikėjimo KA ir KP, kurie nėra lankęsi šiame teatre, nežino jo spektaklių, ir tiesiai pasakė, kad nesupranta, kas čia vyksta.

TDs kūrėjams svarbu jausmai, reikalingas jausminis komfortas, savumo pojūtis, kad jie galėtų pradėti kalbėti apie teatrą. (TR4-4)

3. Įtraukiantis, įdomus, emociškai intensyvus intervencijos procesas.

„Įdomumas svarbu kaip vaikams“ (TR5)

Įdomus, emociškai intensyvus intervencijos procesas stiprino dalyvių įsitraukimą, padėjo mokytis, naujai pažvelgti į rinkodaros temą, kurti inovacijas.

Procesas buvo įdomus, turintis žaidybinį elementą, kūrybiškas. TDs atsiskleidė, patyrė kūrybos džiaugsmą, tai įtraukė ir norėjosi tęsti procesą, kuriame sprendė rimtus dalykus net neįausdami, kad dirba. (TR3-11)

Buvo netgi labai įdomu dirbti. TDs visą laiką turėjo dinamišką konfliktą su KP, kuris ne visą laiką būdavo labai malonus; būdavo ir tokių situacijų, kai TD galvojo, gal reikia viską nutraukti, pyko, bet TDs viską išgyveno, „išsigvildeno“, ir matydami rezultatą, džiaugiasi jį pristatinėdami kitiems. (TR3-6)

4. Teatro poreikių atliepimas, darbas su teatrui aktualiais klausimais.

Jau pasibaigus pirmajam – problemos artikuliacijai ir planavimui – etapui kai kurių teatrų darbuotojai turėjo aiškų įsivaizdavimą, kokių kompetencijų turinčių kuriančių praktikų jiems reikėtų tolimesniam bendradarbiavimui. Per interviu irgi pabrėžė svarbą to, kad į jų poreikį buvo tinkamai sureaguota.

KP žiūrėjo į realiai šiuo metu kylančius klausimus, ėmė situaciją gvildinti po truputėlį, bandant išryškinti teatro problemas. (TR3-8)

(...) labai atsižvelgiant į visas aplinkybes ir žmones, jautriai į viską reaguojant, buvo sprendžiami labai rimti ir jautrūs klausimai. (TR1-7)

5. Praktinių, su konkrečiu teatru rinkodara susijusių užduočių įgyvendinimas, rinkodaros priemonių išbandymas.

Dalyvavusių teatrų darbuotojai per interviu minėjo įgyvendintų praktinių užduočių svarbą, kaip jos padėjo praplėsti turimą požiūrį, geriau pažinti teatro tikslinę grupę ir kolegas, įgyti pasitikėjimo.

TDs džiaugiasi sustiprinę savo kompetenciją rinkodaros srityje. KA ir KP skatino patiems ieškoti argumentų, tyrinėti, atskirti savo nuomonę ar spėjimą nuo apčiuopiamų faktų, suteikė įrankių, kaip tai daryti.

Išdrįsti savarankiškai praveisti Fokus grupę savo tikslinei auditorijai buvo labai nauja, gera, smagi patirtis. TDs išmoko, kaip ateityje gali pasitikrinti su tiksline grupe rūpimus klausimus dėl spektaklių pristatymo vizualo, dizaino ir panašiai. (TR5-6)

Praktiniai užsiėmimai buvo pastiprinimas ir postūmis supratime. TD turėjo parinkti realias metaforas, kaip asociaciją apie spektaklį arba teatrą. Tai padarius išryškėjo realus TDs požiūris į teatrą ir jo produkciją, kilo naujų klausimų, susijusių su teatro įvaizdžiu, perspektyva, permainų norais; nors iki tol nesigilinant atrodė, kad viskas aišku. (TR3-9)

4.4. EKSPERIMENTINĖS INTERVENCIJOS ANALIZĖS APIBENDRINIMAS

Fenomenologinis penkių teatrų patirties aprašymas leidžia išgryninti bendras tendencijas ir ryškiausius, universalius teatrų patyrimo tobulinant rinkodarą aspektus. Galima sakyti, kad šiame aprašyme atsispindi tiriamo reiškinio – teatrų darbuotojų patyrimo, praktiškai tobulinant rinkodarą – esmė.

Skirtinguose teatruose buvo įgyvendinti skirtingi sumanymai, tad ir pasiekimai, laimėjimai buvo skirtingi, tačiau keliavimas tų laimėjimų link, būdai, padėjo juos pasiekti, turėjo panašumų. Aprašyme išryškėja ne tik tai, kas svarbaus įgyvendinta, bet ir sąlygos, kurios buvo svarbios teatrų darbuotojams ir leido įgyvendinti pokyčius, susijusius su jų teatrų rinkodara.

Eksperimentinėje intervencijoje tobulinant teatrų rinkodarą dalyvavusių teatrų patirties fenomenologinis aprašymas

Teatrų darbuotojai, dalyvavę intervencijoje (toliau TDs), gilinosi į savo teatro situaciją ir įsivardino, į ką svarbiausia dabar susitelkti jų teatrui tobulinant rinkodarą.

TDs išryškėjo rinkodaros vaidmuo teatre – nuo spektaklio pastatymo pradžios iki viešinimo, bei skirtingų teatro grandžių dalyvavimo ir bendradarbiavimo rinkodaros procese svarba.

Galimybę gerinti teatro rinkodaros procesus kūrė: teatro darbuotojų įsitraukimas, bendro laiko tam skyrimas, atviras pasitikėjimo santykis su išoriniais nešališkais kūrybinio sektoriaus profesionalais bei išorinių profesionalų dėmesingumas teatro poreikiams; o šių dalykų stygius ją mažino.

KA ir KP suformuluotos kūrybinės užduotys ir klausimai padėjo plėsti požiūrį, pažvelgti iš žiūrovo perspektyvos, giliau suvokti ir įvardinti teatro identitetą.

Aktyvus eksperimentavimas taikant rinkodaros įrankius praktikoje leido TDs tyrinėti ir geriau suprasti tikslinę auditoriją, patiems sustiprinti savo rinkodaros kompetencijas, įgyti pasitikėjimo.

TDs aktyviai veikti skatino įdomumas, žaidimo ir kūrybos elementai, leidžiantys naujai susitikti su rinkodara, kaip su svarbia, skatinančia smalsauti ir kurti veikla.

KA arba KP sukurtą atvirumo atmosferą padėjo TDs diskutuoti, geriau suprasti vienas kitą, atverti gilius, asmeniškų klausimų, susijusių su identitetu ir tarpusavio sąveika.

TDs patyrimas asmenišką, nuspalvintą ryškiais išgyvenimais ir giliomis įžvalgomis, susijusiomis su jų teatro rinkodara.

Kokybinės analizės pastebėjimus galima suskirstyti į dvi aiškias grupes. Pirmoji leidžia pajusti partnerystės, įgyvendinant rinkodaros pokyčius teatre, galimybes, o antroji nusako sąlygas, apie kurias svarbu pagalvoti tiek teatrui, kuris ateityje ketintų kviesti išorinius profesionalus tobulinti rinkodaros procesus, tiek tiems, kurie ateina šiais klausimais padėti teatrui.

1.

Intervencija, pagrįsta „Kūrybinių partnerysčių“ principais, gali padėti spręsti konkrečius teatro rinkodaros klausimus, stiprinti pasirinktą rinkodaros sritį, darbuotojų rinkodaros kompetencijas.

Eksperimentinės intervencijos tyrimo dalis atskleidė, kad taip tobulinant teatro rinkodarą gali būti sėkmingai sprendžiami šie klausimai:

- teatro darbuotojų rinkodaros kompetencijų stiprinimas;
- teatro rinkodaros strategijos, rinkodaros tikslų formulavimas;
- vieningo supratimo apie teatro rinkodaros tikslus, uždavinius ir atsakomybių pasiskirstymą juos įgyvendinant suderinimas;
- teatro identiteto stiprinimas;
- teatro įvaizdžio kūrimas;
- tikslinės teatro žiūrovų grupės apibrėžimas, geresnis pažinimas ir jos poreikių supratimas;
- rinkodarinės komunikacijos kanalų tobulinimas;
- bendradarbiavimo tarp skirtingų teatro grandžių gerinimas;
- organizacijos nuostatų rinkodaros atžvilgiu keitimas, rinkodaros įtakos stiprinimas.
- Galima daryti prielaidą, kad taip pat sėkmingai galima dirbti ir su kitomis rinkodaros sritimis, jeigu įsigilinus į konkretaus teatro situaciją paaiškėtų, kad jos aktualios teatrams.

Tobulinant teatro rinkodarą pagal „Kūrybinių partnerysčių“ principus svarbus aspektas pasirengimas partnerystei, siekiančiai padėti vystyti ir įgyvendinti inovacijas.

Iš teatro darbuotojų pusės svarbu:

- pasirengimas atviram, bendradarbiaujančiam santykiui su išoriniais kūrybinio sektoriaus profesionalais;
- bendro darbuotojų laiko skyrimas rinkodarai tobulinti;
- bendradarbiavimas tarp skirtingų teatro grandžių ir vadovų.

Iš kūrybinio sektoriaus profesionalų pusės svarbu:

- gebėjimas suprasti teatro poreikius ir juos atliepti;
- gebėjimas kurti atvirą ir intensyvią pasitikėjimo ryšį su teatro darbuotojais;
- profesinių, su rinkodara susijusių ir į teatro poreikius atliepančių, kuriančių praktikų kompetencijų panaudojimas;
- gebėjimas įgyvendinti aktyvų, įdomų, skatinantį tyrinėti ir eksperimentuoti praktikoje teatro rinkodaros inovacijų kūrimo procesą.

TYRIMO IŠVADOS

1. Tyrimas atskleidė gana nevienalytį teatrų rinkodaros sričių situacijos poveikslą. Kai kuriose srityse, pavyzdžiui, kainodaros ir pardavimų skatinimo, komunikacijos priemonių bei rinkos segmentavimo ir plėtros, teatrų rinkodaros kokybė santykinai aukšta, nors visas potencialas ir neišsemtas. Šiose srityse teatrai gana sėkmingai realizuoja rinkodaros suteikiamas galimybes ir turi palankias sąlygas tai daryti, tad lengvai šias galimybes gali dar labiau pagerinti. Tuo tarpu kitose srityse neišnaudoto rinkodaros potencialo ypač daug. Neišnaudotas potencialas ryškiausias asmeninėse ir organizacinėse rinkodaros kompetencijose: teatrų rinkodaros specialistams trūksta specializuotų rinkodaros žinių ir įgūdžių, rinkodaros vieta teatrų organizacinėje struktūroje neaiški ir neapibrėžta. Asmeninių ir organizacinių kompetencijų nepakankamumas gana tiesiogiai nurodo į tai, kad teatrai nekelia aiškių rinkodaros tikslų, o rinkodaros veiksmų efektyvumą vertina ne pasitelkdami patikimus metodus ir kvalifikuotus specialistus, bet intuityviai. Ne visada palankias sąlygas maksimaliai išnaudoti rinkodaros potencialą žymi tam tikros nepalankios teatrų administracijos ir meno kūrėjų nuostatos apie rinkodarą ir rinkodaros įgyvendinimą: nepavyksta pasiekti balanso tarp rinkodaros ir meno, rinkodara per vėlai įtraukiama į kūrybos procesą, rinkodaros funkcija, įskaitant asmenines kompetencijas bei atsakomybę ir organizacinius pajėgumus, suprantama kaip antraeilė.
2. Rinkodaros veikla Lietuvos teatrų organizacijose nėra įtvirtinta: daugumos teatrų struktūroje neįvardijamos rinkodaros pareigybės, rinkodaros įgaliojimai ir funkcijos neapibrėžtos. Tai lemia gana chaotišką rinkodaros veiklų planavimą, organizavimą ir rinkodaros specializacijos teatruose stygių. Rinkodaros bazės institucionalizavimas, konkrečių rinkodaros pareigybių ir funkcijų nustatymas teatruose sudarytų palankias sąlygas greičiau įvertinti rinkodaros svarbą, kokybiškai organizuoti rinkodaros procesus ir veiklas, kelti kompetencijas, gerinti rinkodaros kokybę ir efektyvumą.
3. Rinkodaros veikla teatre apima „post-produkcinis“ teatro veiklos procesus: kainodaros formavimą, teatro kūrybinių produktų pristatymą auditorijoms pasitelkiant komunikacijos priemones, o kai kuriuose teatruose – auditorijų nuomonės ir pasitenkinimo tyrimus. Tuo tarpu rinkodaros dalyvavimas ir įtaka kuriant produktą (-us) ir formuojant teatro įvaizdį yra menkas, fragmentiškas. Taigi rinkodara teatruose neveikia kaip visiškai funkcionuojanti sistema. Rinkodaros įtraukimas į teatro įvaizdžio formavimo ir teatro kūrybos procesus leistų užtikrinti vientisą ir aiškų teatro pozicionavimą (vertę auditorijai), įvaizdį, leistų vystyti, tobulinti ar keisti teatro kūrybinę veiklą tenkinant teatro auditorijų ir visuomenės poreikius.
4. Teatrų rinkodaros specialistų kompetencijos ir kvalifikacija tik dalyje teatrų atitinka poreikį ir šiuolaikinės rinkodaros lygį. Nemažoje dalyje teatrų (tiek valstybinių, tiek savivaldybių, tiek nevalstybinių) stinga rinkodaros tikslų kėlimo, strateginio planavimo ir efektyvumo matavimo įgūdžių, skaitmeninės rinkodaros ir auditorijų tyrimų žinių. Mažiau nei pusės teatrų rinkodaros specialistai pastaraisiais metais dalyvavo rinkodaros mokymuose ar kvalifikacijos kėlimo kursuose. Kultūros rinkodaros mokymai Lietuvoje rengiami itin retai, trūksta valstybės finansuojamų kultūros (teatro) vadybos ir rinkodaros mokymo programų. Šių programų steigimas ir kultūros (teatro) rinkodarai skirti ar pritaikyti mokymai leistų gerinti teatrų rinkodaros specialistų žinių ir kompetencijų lygį.
5. Dauguma teatrų deklaruoja, kad rinkodarą pasitelkia strategiškai, t. y. turi trumpalaikę ar ilgalaikę įvaizdžio ir lankytojų pritraukimo strategiją. Sėkmingi pavyzdžiai patvirtina strategiško požiūrio į rinkodarą naudą: teatrai, turintys aiškiau suformuluotą teatro įvaizdžio viziją, su ja nuosekliai derinantys rinkodaros veiksmus lankytojų greičiau pastebimi, laikomi išsiskiriančiais. Vis dėlto teatrų rinkodaros strategijos yra nekonkrečios, nerašytinės, numanomos ir intersubjektyvios, formuojamos teatro vadovo ar režisieriaus ir žodžiu komunuojamos kitiems teatro nariams ar išoriniams veikėjams. Tai mažina nuoseklumą ir tęstinio strategijos įgyvendinimo galimybes.
6. Teatrai rinkodarai skiriamą biudžetą traktuoja nevienodai. Daliai teatrų rinkodara yra investicija, padedanti trumpalaikėje ar ilgalaikėje perspektyvoje pritraukti daugiau lankytojų, tad šie teatrai, siekdami išlikti konkurencingi, pagal galimybes rinkodaros biudžetą didina, stengiasi iš anksto jį planuoti, rinkodarai skiria papildomus resursus. Kita teatrų dalis, priešingai, rinkodaros išlaidas traktuoja kaip kaštus, kuriuos pagal galimybes reikia mažinti ar jų vengti, pasitelkiant tik nemokamas rinkodaros priemones. Tokie teatrai rinkodaros biudžeto paprastai neplanuoja iš anksto ir jį suformuoja iš kitoms veikloms skirtų finansinių likučių.
7. Teatrai linkę akivaizdžiai per plačiai arba pernelyg nekonkrečiai apibrėžti savo tikslinę auditoriją. Dėl to jie nepakankamai atsižvelgia į esamų lankytojų charakteristikas ir į nevienodą potencialą pritraukti tikslinės grupės subsegmentus bei praranda galimybę labiau sutelkti rinkodaros veiksmus. Pritraukti jaunimo auditoriją yra viena opiausių teatrų rinkos plėtros problemų, kurios ištakos glūdi rinkodarą teatre suvokiant per siauriai – tik kaip teatro įvaizdžio formavimą, lankytojų informavimą ar lankytojų aptarnavimą, bet ne kaip repertuaro formavimo priemonę.
8. Nors dauguma teatrų pasitelkia platų ir įvairų komunikacijos priemonių rinkinį, vis dėlto dažniausiai jį sudaro įprastos, tradicinės priemonės, o inovatyvios pasitelkiamos rečiau. Taip pat nedaug teatrų naudojasi patikimais ir tiksliais komunikacijos priemonių atrankos būdais, pavyzdžiui, žiniasklaidos auditorijos ty-

- rimais ar teatrų lankytojų apklausomis. Dažnu atveju sprendžiama atsižvelgiant į žemą kainą ar gerus santykius. Tai potencialiai mažina pasirenkamų rinkodaros priemonių komunikacinį ir finansinį pagrįstumą.
9. Tyrimu nustatyta nemažai rinkodaros specialistų, režisierių ar teatrų vadovų gero bendradarbiavimo pavyzdžių, tačiau taip pat atskleista, kad meno kūrėjų, ypač valstybinių teatrų režisierių, nuostatos apie rinkodarą mažiau palankios, o rinkodaros vaidmuo teatro kūrybos procese ar formuojant repertuarą neapibrėžtas. Meno kūrėjai turi išimtinę teisę savo nuožiūra konsultuotis ar nesikonsultuoti su rinkodaros specialistais, jiems teikti ar neteikti informaciniams produktams kurti būtiną informaciją. Todėl netgi kokybiška rinkodara pasižyminčiuose teatruose ji tampa epizodine ir sporadiška.
 10. Teatro lauko (kultūros politikos formuotojų, teatrų steigėjų, teatro bendruomenės) nuostatos apie rinkodarą yra palankios. Rinkodaros svarba kultūros ir konkrečiai teatrų srityje yra aiškiai pripažįstama ir išsakoma. Palankiai žiūrima į rinkodarą kaip teatrų prieinamumą, auditorijų plėtrą ir šiuolaikinio teatro vystymą lemiančią procesų visumą. Tačiau teatro lauko bendradarbiavimas rinkodaros srityje silpnas ir fragmentiškas – teatrų steigėjai nekelia teatrams rinkodarinių tikslų, nematuoja jų kokybės ir efektyvumo. Teatrai rinkodaros klausimais bendradarbiauja fragmentiškai, patirtimi dalijasi tik esant bendriems projektams. Rekomenduojama skatinti teatrų rinkodaros specialistų aktyvesnį bendradarbiavimą ir rinkodaros svarbos bei poreikių atstovavimą bendraujant su kultūros politikos formuotojais ir teatrų steigėjais.
 11. Tyrimo rezultatų pagrindu suformuluotos pagrindinės teatrų rinkodaros gerinimo rekomendacijos:
 - Aiškiai įvardyti rinkodaros pareigybes, apibrėžti funkcijas ir atsakomybes.
 - Skirti didesnę dėmesį teatrų rinkodaros specialistų rinkodaros kompetencijoms tobulinti sudarant jiems galimybes dalyvauti tęstinio profesinio mokymo priemonėse ir rinkodaros specialistus vienijančių asociacijų veikloje.
 - Įvaizdžio ir lankytojų pritraukimo strategijos neturintiems teatrams būtina ją, atsakančią į klausimus apie teatro tikslus, tapatybę ir vertę lankytojams, suformuluoti. Intersubjektyvią strategiją turintiems teatrams rekomenduojama ją užrašyti, o teatro viziją bei jai pasiekti pasitelkiamas ilgalaikes priemones tiksliau ir aiškiau komunikuoti teatro nariams ir partneriams.
 - Daugiau dėmesio skirti išankstiniam rinkodaros biudžeto planavimui, prognozavimui ir atskaitomybei. To siekiamybė turėtų būti numatymas, kokią pinigų sumą reikia investuoti į rinkodarą, kad teatras pasiektų savo įvaizdžio, lankytojų pritraukimo ir finansinius tikslus. Rinkodaros biudžetas turi būti traktuojamas kaip investicija, kurios grąža gali būti išmatuota ir kuri teatrui kuria finansinę vertę.
 - Formuojant kainodarą labiau atsižvelgti į lankytojų patirtį ir potencialias rizikas, stengtis kainodaros priemonėmis jas mažinti.
 - Sukonkretizuoti savo tikslinę auditoriją ir labiau stengtis siekiant suprasti skirtingų jos segmentų lūkesčius, poreikius ir pritraukimo galimybes. Į tai atsižvelgti
 - ne tik „post-produkciniam“ rinkodaros etape, bet ir formuojant repertuarą.
 - Komunikacijos priemonių atrankos sprendimas turi apimti ne tik kainą ar prieinamumą, bet ir auditorijos pasiekimo bei poveikio potencialą. Teatrams palankiausias būdas tai sužinoti – reguliariai vykdyti lankytojų apklausas, kurios, derinamos su aktyviu eksperimentavimu, leistų nustatyti, kokios priemonės ir kokia apimtimi yra veiksmingos.
 - Inovatyvios, netipinės komunikacijos priemonės turėtų sudaryti dalį kiekvieno teatro rinkodaros arsenalo. Jos būtinos dėl didėjančios pasiūlos ir mažėjančio vartotojų dėmesio, taip pat dėl sparčios informacijos ir komunikacijos technologijų plėtros. Inovatyvioms priemonėms, kaip ir tradicinėms, turi galioti tie patys efektyvumo ir suderinamumo su teatro vizija ir įvaizdžiu reikalavimai. Reikia peržiūrėti teatro komunikaciją interneto svetainėje ir socialiniuose tinkluose – ji turi formuoti vientisą ir atpažįstamą teatro įvaizdį.
 - Kelti ilgalaikius (įvaizdžio, auditorijų pritraukimo, lojalumo) rinkodaros tikslus ir nuosekliai tikrinti, kaip sekasi jų siekti. Reguliariai tirti lankytojų pasitenkinimą ir svarbiausius patirties aspektus.
 - Rinkodara yra svarbi gerinant scenos menų prieinamumą, didinant lankytojų skaičių, dėl to rinkodarą į meno produktų kūrimą būtina įtraukti kaip galima anksčiau. Kad tai vyktų sklandžiau, būtina konkrečiau apibrėžti rinkodaros įtraukimo į kūrybos procesą ir repertuaro formavimą mastą, šį procesą institucionalizuoti, nustatant aiškias rinkodaros specialistų atsakomybes bei visuotines ir privalomas procedūras, kaip šios atsakomybės turi būti realizuojamos.
 12. Atlikta eksperimentinė intervencija atskleidė, kad pasitelkę profesionalų pagalbą teatrai, sprenddami konkrečius aktualius rinkodaros klausimus, gali per gana trumpą laiką inicijuoti teigiamus pokyčius rinkodaros srityje, sustiprinti teatro darbuotojų rinkodaros kompetencijas. Taigi tobulinant teatro rinkodarą rekomenduotina pasitelkti išorinius kūrybinio sektoriaus profesionalus, gebančius drauge su teatro darbuotojais įgyvendinti situacijos tyrimo, problemų, susijusių su rinkodara, iškėlimo ir inovacijų kūrimo procesus.
 13. Pokyčio teatro rinkodaroje įgyvendinimas susijęs su teatro strategija ir identitetu, jis paliečia daugumą teatre vykstančių procesų, o kartu ir darbuotojų. Todėl ruošiantis įgyvendinti pokytį, susijusį su teatro rinkodara, svarbu užtikrinti skirtingų teatro grandžių darbuotojų ir vadovų bendradarbiavimą tame procese, skiriant tam laiko ir dėmesio.
 14. Teatro rinkodaros klausimai susiję su teatro identitetu, kūryba, žiūrovais. Gilinimasis į juos, inovacijų rinkodaros srityje kūrimas teatro darbuotojų buvo išgyventi jautriai ir asmeniškai. Gilinantis ir atsakant į tokius klausimus, ryžtantis eksperimentuoti ir įgyvendinti inovacijas svarbu pasitikintis, atviras santykis su šiuos procesus padedančiais įkūnyti profesionalais. Čia iš teatro darbuotojų pusės svarbu atvirumas, o iš atvykstančių profesionalų pusės – gebėjimas kurti saugią ir kartu eksperimentuoti kviečiančią erdvę bei santykį.



1. ESTEP. 2015 [2015]). *Kultūros ir meno institucijų veiklos vertinimo ir valdymo modelio galimybių studija*. Vilnius.
2. Giorgi, A.; Giorgi, B. 2003. "Phenomenology". In J. A. Smith (ed.), *Qualitative Psychology: A Practical Guide to Research Methods*. London: Sage.
3. Gambickaitė, D. 2015. *Kūrybinės partnerystės: gyventi ir mokytis kaip kūrėjui*. Vilnius: Ugdymo plėtotės centras.
4. Langdridge, D. 2007. *Phenomenological Psychology: Theory, Research and Method*. Prentice Hall.
5. Lietuvos Respublikos profesionaliojo scenos meno įstatymas <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.3E147F656BC4/zwMtYEmPVd>.
6. SIC, ESTEP. 2014. *Gyventojų dalyvavimo kultūroje ir pasitenkinimo kultūros paslaugomis tyrimo ataskaita*. Vilnius.

Teatrų reklamos ir komunikacijos tyrimas

Anketa pildoma teatro darbuotojo, atsakingo už komunikacijos, ryšių su visuomene, reklamos, teatro įvaizdžio formavimo, auditorijos plėtos įgyvendinimą

Gerbiami teatro atstovai,

Prašome atsakyti į žemiau esančios anketos klausimus. Apklausa užtruks iki 15 minučių. **Jūsų atsakymai išliks konfidencialūs ir bus naudojami tik apibendrintai analizei. Į anketos klausimus geriausiai atsakys Jūsų teatro rinkodaros vadybininkas ar vadovas, o jei tokio nėra – teatro vadovas. Tuo atveju, jei nesate vienas iš šių asmenų, prašom persiųsti nuorodą anketai pildyti atsakingam asmeniui.**

Šioje apklausoje prašysime atsakyti apie **Jūsų teatro naudojamas komunikacijos, ryšių su visuomene, reklamos, teatro įvaizdžio formavimo, auditorijos plėtos ir kitas tradiciškai rinkodarai priskiriamas priemones.**

Q0. Jūsų teatro pavadinimas (užtikriname, kad teatrų pavadinimai nebus atskleidžiami) _____

Q01. Jūsų pareigos _____

Q2_1. Jūsų išsimokslinimas

1. Komunikacijos, ryšių su visuomene
2. Rinkodaros / marketingo
3. Renginių organizavimo / kultūros vadybos
4. Verslo vadybos / ekonomikos
5. Sociologijos
6. Kita (įrašykite) _____

Q1. Kas dar Jūsų teatre atsakingas (-i) už reklamą, komunikaciją, įvaizdžio formavimą, auditorijos plėtrą?

Pažymėkite tinkamus atsakymus.

1. Teatro vadovas / direktorius
2. Teatro vadovo / direktoriaus pavaduotojas
3. Meno vadovas
4. Literatūrinės dalies vedėjas
5. Kultūrinės veiklos vadybininkas
6. Tam dedikuotas skyrius, padalinys (daugiau nei 1 asmuo)
7. Kita (įrašykite) _____
8. Sunku pasakyti, nėra tokio asmens

Q2_2. Kiek metų patirties turite teatro reklamos ir komunikacijos srityje? _____

Q3. Ar per pastaruosius 2 metus Jūs (arba kas nors iš skyriaus, jei toks yra) dalyvavote reklamos, komunikacijos ar ryšių su visuomene kvalifikacijos kėlimo kursuose, mokymuose?

1. Taip
2. Ne

Q4. Kokias priemones Jūsų teatras naudoja arba yra išbandęs? Pažymėkite visus tinkamus atsakymus.

1. Reklamuojatės:
 - a. Internete (internetinėje žiniasklaidoje, paieškos sistemose)
 - b. Socialiniuose tinkluose („Facebook“, „Youtube“ ir kt.)
 - c. Televizijoje
 - d. Radijuje
 - e. Spaudoje
 - f. Lauko stenduose, ekranuose
 - g. Kitose priemonėse (įrašykite) _____
2. Teatras turi paskyrą „Facebook“ ar kt. socialiniuose tinkluose
3. Organizuoja edukacinius ar pan. renginius teatro lankytojams
4. Siunčia pranešimus žiniasklaidai
5. Daro bilietų nuolaidas:
 - a. Lankytojų grupėms (dėl grupės dydžio)
 - b. Tam tikroms socialinėms grupėms (senjorams, moksleiviams ar pan.)
 - c. Likus mažai laiko iki spektaklio (1 diena, kelios valandos ar pan.)
 - d. Daro pardavimų skatinimo nuolaidas (pvz., suteikiate konkretaus dydžio nuolaidą į spektaklį (-ius))
 - e. Siūlote abonementus
6. Siunčiate naujienlaiškius el. paštu
7. Kita (prašom išvardyti) _____

Q5. Kuriuos iš šių veiksmų atliekate? Pažymėkite visus tinkamus atsakymus.

1. Nustatydami savo bilietų kainas atsižvelgiate į kitų teatrų bilietų kainas
2. Turite vieno sezono teatro įvaizdžio ir lankytojų pritraukimo strategiją
3. Turite daugiau nei vieno sezono teatro įvaizdžio ir lankytojų pritraukimo strategiją
4. Savo jėgomis esate atlikę lankytojų lūkesčių, pasitenkinimo tyrimą (-ų)
5. Samdėte tyrimų bendrovę lankytojų lūkesčių, pasitenkinimo tyrimui (-ams) atlikti
6. Analizuojate viešai paskelbtus kitų teatrų ar kompanijų atliekamų lankytojų tyrimų rezultatus
7. Nei viena iš nurodytų

Q6. Kokias auditorijos plėtros (vystymo) priemones įgyvendinate?

1. Organizuojate renginius vaikams
2. Organizuojate susitikimus, diskusijas su režisieriais, aktoriais
3. Rengiate teatro dirbtuves (workshop'us)

Kita _____
Nė viena iš šių

Q7. Ar Jūsų naudojamos reklamos ir komunikacijos priemonės padeda pasiekti šių tikslų? Pažymėkite visus tinkamus atsakymus.

Didinti teatro patrauklumą, gerinti įvaizdį
Didinti lankytojų skaičių bendrai
Mažinti lankytojų jautrumą bilietų kainai
Skatinti esamų lankytojų lojalumą
Pritraukti naujų lankytojų
Sunku pasakyti, nė viena iš šių

Q8. Koku būdu įvertinate, ar reklamos ir komunikacijos priemonėmis pavyko pasiekti numatytų tikslų?

Jaučiate intuityviai
Vykdote lankytojų apklausas
Sprendžiame pagal padidėjusį parduotų bilietų skaičių
Kita _____

Q9. Jūsų manymu, kiek bendrai efektyvios Jūsų teatro reklamos ir komunikacijos priemonės?

1 – Visai neefektyvios 2 3 4 5 6 7 8 9 10 – Labai efektyvios

Q10. Ar kurdami teatro įvaizdį, reklamą ar komunikacinę medžiagą pasitelkiate:

	Dažnai, nuolat (kiekvieną sezoną)	Kartais (kas 2–3 sezonus)	Rečiau nei kas 3 sezonus	Nėra tekę
Laisvai samdomą tekstų rašytoją				
Laisvai samdomą dizainerį				
Komunikacijos, ryšių su visuomene agentūrą				
Žiniasklaidos planavimo agentūrą				
Reklamos kūrimo (kūrybinę) agentūrą				
Tyrimų bendrovę				
Kitą išorinį konsultantą				

Q11. Prašom pažymėti, kiek sutinkate su šiais teiginiais.

	1 Nesutinku	2 Greičiau nesutinku	3 Nei sutinku, nei nesutinku	4 Greičiau sutinku	5 Sutinku
Turime užtekinai žinių apie reklamą, komunikaciją, auditorijos plėtrą					

Turime užtektinai žmogiškųjų resursų reklamai, komunikacijai, auditorijos plėtrai					
Dažniausiai naudojame patikrintus reklamos ir komunikacijos būdus ir retai išmėginame ką nors nauja					
Manau, kad trečiųjų šalių pagalba vykdant mūsų teatro reklamos ir komunikacijos veiklas būtų labai reikalinga					
Mūsų teatro santykiai su žiniasklaidos atstovais yra puikūs					
Mūsų teatras pritraukia pakankamai lankytojų, tad nėra būtinybės reklamuotis ar kitaip skatinti lankytojų skaičiaus augimą					
Teatro vadovybė mato naudą ir palaiko reklamos ir komunikacijos veiklas					

Q12. Koku būdu paprastai atsirenkate, kuriuos žiniasklaidos kanalus naudoti teatro reklamai ir komunikacijai?

Pažymėkite visus tinkamus.

1. Turime informacinius partnerius
2. Bendradarbiaujame su kitais teatrais (naudojamės jų sklaidos kanalais)
3. Pagal trečiųjų šalių informacijos monitoringo, žiniasklaidos auditorijos tyrimų duomenis
4. Vadovaujamės patirtimi, turime patikrintus ir nuolat naudojamus reklamos sklaidos kanalus
5. Renkamės pagal žemiausią kainą (finansiskai prieinamus kanalus)

Q13. Kaip per pastaruosius 3 metus keitėsi teatro išlaidos reklamos, komunikacijos (ryšių su visuomene), teatro įvaizdžio formavimo, auditorijos plėtros veiksmams (įskaitant žmogiškųjų išteklių didinimą, jei steigėte skyrių, samdėte žmogų ir pan.)?

Stipriai mažėjo	Mažėjo	Liko tokios pat	Augo	Stipriai augo
-----------------	--------	-----------------	------	---------------

Q14. Prašom pakomentuoti, dėl kokių pagrindinių priežasčių keitėsi arba nesikeitė Jūsų teatro išlaidos veiksmams.

Q15. Ar galėtumėte nurodyti, kokią sumą praėjusį sezoną skyrėte visoms reklamos, komunikacijos (ryšių su visuomene), teatro įvaizdžio formavimo, auditorijos plėtros veiksmams (reklamos kūrimui, gamybai, platinimui, renginių organizavimui ir pan., neįskaitant atlyginimų su reklama ir komunikacija dirbantiems darbuotojams):

- Iki 500 EUR
- 501–1 000 EUR
- 1 001–2 000 EUR
- 2 001–3 000 EUR
- 3 001–5 000 EUR
- 5 001–10 000 EUR
- 10 001 EUR ir daugiau
- Sunku pasakyti

Q16. Nusakykite pagrindinius principus, kuriais remiantis nustatote teatro bilietų kainas (pvz., pigiau, tiek pat ar brangiau nei kituose teatruose, nusistovėjusios kelių sezonų kainos ir pan.):

Q17. Kiek Jūsų teatre svarbūs šie aspektai, sudarant teatro repertuarą?

	Nesvarbu	Gana nesvarbu	Gana svarbu	Svarbu	Netaikytina
Kitų to paties miesto ar regiono teatrų repertuarai					
Kitų Lietuvos teatrų repertuarai					
Visuomenės aktualijos					
Lankytojų pasiūlymai ir atsiliepimai					
Praėjusio sezono spektaklių ar žanrų sėkmė					
Režisierių vizija, nuomonė					
Teatro vadovo vizija, nuomonė					
Už reklamą ir komunikaciją atsakingo darbuotojo vizija, nuomonė					
Teatro prodiuserio (jei toks yra) vizija, nuomonė					
Meno vadovo programa					

Q18. Jei pažymėjote kai kuriuos punktus kaip „Netaikytina“, patikslinkite, kodėl: _____

Q19. Kaip apibrėžiate savo teatro tikslinę auditoriją? _____

Q20. Ar naudojate bilietų platintojo paslaugomis?

1. Taip
2. Ne

Q21. Kodėl naudojate / nesinaudojate? _____

Q22. Jei norėtumėte ką nors pridurti ar papildyti savo atsakymus, prašom pakomentuoti žemiau.

DĖKOJAME UŽ DALYVAVIMĄ!



Teatro kodas	Statusas	Žanras	Regionas
1	Nevalstybinis	Lėlių-objektų	Didmiesčiai
2	Nevalstybinis	Šokio	Sostinė
3	Nevalstybinis	Lėlių-objektų	Regionai
4	Valstybinis	Dramos	Sostinė
5	Valstybinis	Lėlių-objektų	Didmiesčiai
6	Nevalstybinis	Dramos	Sostinė
7	Nevalstybinis	Lėlių-objektų	Sostinė
8	Savivaldybės	Dramos	Sostinė
9	Nevalstybinis	Šokio	Didmiesčiai
11	Valstybinis	Dramos	Didmiesčiai
12	Savivaldybės	Dramos	Didmiesčiai
13	Nevalstybinis	Dramos	Didmiesčiai
14	Savivaldybės	Dramos	Didmiesčiai
15	Nevalstybinis	Dramos	Didmiesčiai
16	Savivaldybės	Dramos	Regionai
17	Nacionalinis	Dramos	Didmiesčiai
18	Savivaldybės	Dramos	Didmiesčiai
19	Savivaldybės	Dramos	Regionai
20	Valstybinis	Dramos	Sostinė
21	Nevalstybinis	Šokio	Sostinė
22	Savivaldybės	Muzikinis	Sostinė
23	Nevalstybinis	Šokio	Sostinė
24	Nevalstybinis	Šokio	Sostinė
25	Valstybinis	Muzikinis	Didmiesčiai
26	Valstybinis	Dramos	Sostinė
27	Nacionalinis	Dramos	Sostinė
28	Nevalstybinis	Dramos	Sostinė
29	Savivaldybės	Šokio	Didmiesčiai
30	Nevalstybinis	Dramos	Sostinė
31	Valstybinis	Muzikinis	Didmiesčiai
32	Nevalstybinis	Dramos	Sostinė
33	Valstybinis	Dramos	Didmiesčiai
34	Nacionalinis	Muzikinis	Sostinė
35	Savivaldybės	Lėlių-objektų	Didmiesčiai

**Interviu su teatrų rinkodaros specialistais:
KOKYBINIO INTERVIU PLANAS**

Trukmė: 2 val.

Rinkodara teatre / organizacijoje

- rinkodaros resursai teatre: kokiam padalinyje, kaip vadinamos pareigybės, pareigybių kiekis, atsakomybės, laiko dalis, skiriama rinkodaros / komunikacijos užduotims
- rinkodaros atsakomybė ir įgalinimai: pavaldumas, savarankiškumas planuojant ir įgyvendinant rinkodaros veiksmus, įtaka biudžeto planavimui
- rinkodaros padalinio tikslai ir pagrindiniai sėkmės rodikliai
- bendradarbiavimas su išoriniais specialistais / agentūromis: apimtis, bendradarbiavimo nuoseklumas, kokį svorį (proc.) sudaro kasdienėje veikloje. Kas efektyviau – ar turėti specialistų viduje, ar samdyti, kodėl?

Strategija ir planavimas

- kokia ilgalaikė įvaizdžio strategija (gal galima susipažinti plačiau), kaip ji atspindi bendrąją teatro strategiją
- rinkodaros veiksmų planavimas: kaip sudaromi planai, kokios jie trukmės, kaip užtikrinama plano vykdymo kontrolė
- ar / kaip planavimą veikia praėjusių metų veiklos rezultatai
- biudžeto formavimo ir paskirstymo konkrečioms projektams principai (istorinė patirtis, metinis pardavimų planas ir t. t.), kas tai atlieka ir kaip

Rinkodaros priemonės

- rinkodaros priemonių spektras ir jų pasirinkimo principai bei priežastys
- inovatyvios rinkodaros priemonės ir nusistovėję metodai
- geroji praktika, konkretūs pavyzdžiai

Rinkos segmentavimas ir plėtra

- pagrindinės tikslinės auditorijos, jų nustatymo pagrindas
- teatro konkurencinė aplinka, kaip konkurencija lemia auditorijos segmentavimą, tikslinių auditorijų pasirinkimą
- darbo su tikslinėmis auditorijomis planavimas, konkrečių priemonių ir veiksmų pasirinkimas

Kainodara ir pardavimų skatinimas

- kainodaros principai: kuo vadovaujantis nustatoma, kaip dažnai keičiama, jautrumas konkurencijai
- naudojamos pardavimų skatinimo taktikos (nuolaidos, abonementai, kt.)

Skaitmeninė rinkodara

- skaitmeninei rinkodarai skiriami resursai (žmonės, laikas)

- tikslai, keliami e-priemonėms
- inovacijų taikymas
- skaitmeninės rinkodaros kompetencijos, jų ugdymas

Rinkodaros efektyvumo matavimas ir vertinimas

- pagrindiniai matuojami rodikliai, kuriais vertinamas rinkodaros ir e-rinkodaros veiksmų efektyvumas
- žiniasklaidos / reklamos monitoringas: naudojami instrumentai, jų pasirinkimas
- auditorijos tyrimai: metodai, sistemingumas

Kompetencijos

- galimybės tobulėti, dalyvauti mokymuose ir seminaruose
- bendradarbiavimas ir kontaktai rinkodaros temomis už teatro / kultūros lauko ribų, pvz., verslo rinkodaros praktikų pavyzdžiai, konferencijos, kontaktų mezgimas ir pan.

Bendras rinkodaros praktikos vertinimas

- bendrasis rinkodaros veiklos vertinimas
- didžiausios stiprybės, kuriomis norėtų pasidalinti su kitais teatrais / geroji praktika
- didžiausios grėsmės / problemos, kurias reikėtų spręsti



Gerbiami teatro svečiai,

Šiuo metu Lietuvos kultūros tarybos užsakymu vykdomas **profesionalių teatrų rinkodaros efektyvumo tyrimas**. Maloniai prašom užpildyti šią anketą ir prisidėti prie tyrimo, kurio rezultatai padės tobulinti teatrų rinkodaros veiklą. Jūsų atsakymai išliks anonimiški, o duomenys bus analizuojami apibendrintai. **Pildydami anketą, vadovaukitės instrukcijomis, aiškiai pažymėkite vieną ar kelis tinkamus atsakymus „x“ arba varnele.** Dėkojame už Jūsų laiką!

1) Jūsų amžius: _____ (jrašykite) **2) Lytis:** 1 Vyras 2 Moteris

3) Išsimokslinimas:

1 Pradinis, pagrindinis 2 Vidurinis, profesinis 3 Aukštesnysis 4 Šiuo metu studijuojate 5 Aukštasis

4) Kaip dažnai lankotės šiame teatre? (Pažymėkite vieną atsakymą)

1 Bent kartą per mėnesį 2 Kelis kartus per metus 3 Kartą per metus arba rečiau 4 Lankausi pirmą kartą

5) Kaip dažnai lankotės kitose kultūros vietose, renginiuose? (Pažymėkite vieną atsakymą kiekvienoje eilutėje)

	Bent kartą per mėnesį	Kelis kartus per metus	Kartą per metus arba rečiau	Niekada
Kiti teatrai	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
Kinas	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
Meno parodos, muziejai	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
Koncertai	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
Kita (jrašykite) _____	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>

6) Kodėl atėjote į šį teatro spektaklį? (Pažymėkite visus tinkamus atsakymus)

1. Nuolat lankausi šiame teatre
2. Dėl šio konkretaus spektaklio (pjesė, autorius)
3. Dėl šio spektaklio režisieriaus
4. Aktuali spektaklio tema
5. Sudomino informacija apie spektaklį
6. Norėjau praleisti vakarą teatre
7. Gavau bilietą nemokamai, buvau pakviestas (-a)
8. Pasiūlė, rekomendavo pažįstamas žmogus
9. Kita (jrašykite) _____

7) Iš kur sužinojote apie šį spektaklį? (Pažymėkite visus tinkamus atsakymus)

1. Mačiau reklamą per TV, spaudoje, internete, lauko reklamos stenduose, afišose ar kitur
2. Bilietų platintojo (tiketa.lt, bilietai.lt ir pan.) interneto svetainėje ar naujienlaiškyje

3. Teatro interneto svetainėje ar naujienlaiškyje
4. Teatro socialiniame tinkle „Facebook“
5. Perskaičiau straipsnį, recenziją žiniasklaidoje
6. Papasakojo pažįstamas žmogus
7. Kita (jrašykite) _____

8) Kaip vertinate šiuos apsilankymo [Teatro pavadinimas] miesto teatre aspektus? (Pažymėkite vieną atsakymą kiekvienoje eilutėje)

	Labai gerai	Gana gerai	Vidutiniškai	Gana blogai	Blogai	Negaliu įvertinti
Spektaklio laikas	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
Aptarnavimas rūbinėje, salėje, fojė, kavinėje	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
Spektaklio turinys	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
Bilieto kaina	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>

9) Kiek Jūs sutinkate su šiais teiginiais? (Pažymėkite vieną atsakymą kiekvienoje eilutėje)

	Sutinku	Greičiau sutinku	Greičiau nesutinku	Nesutinku	Negaliu įvertinti
Man pakanka informacijos apie [Teatro pavadinimas] spektaklius	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Informacija apie [Teatro pavadinimas] spektaklius yra sudominanti, patraukliai pateikiama	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

10) Kaip manote, kuo [Teatro pavadinimas] yra ypatingas ar kuo išsiskiria iš kitų teatrų? _____



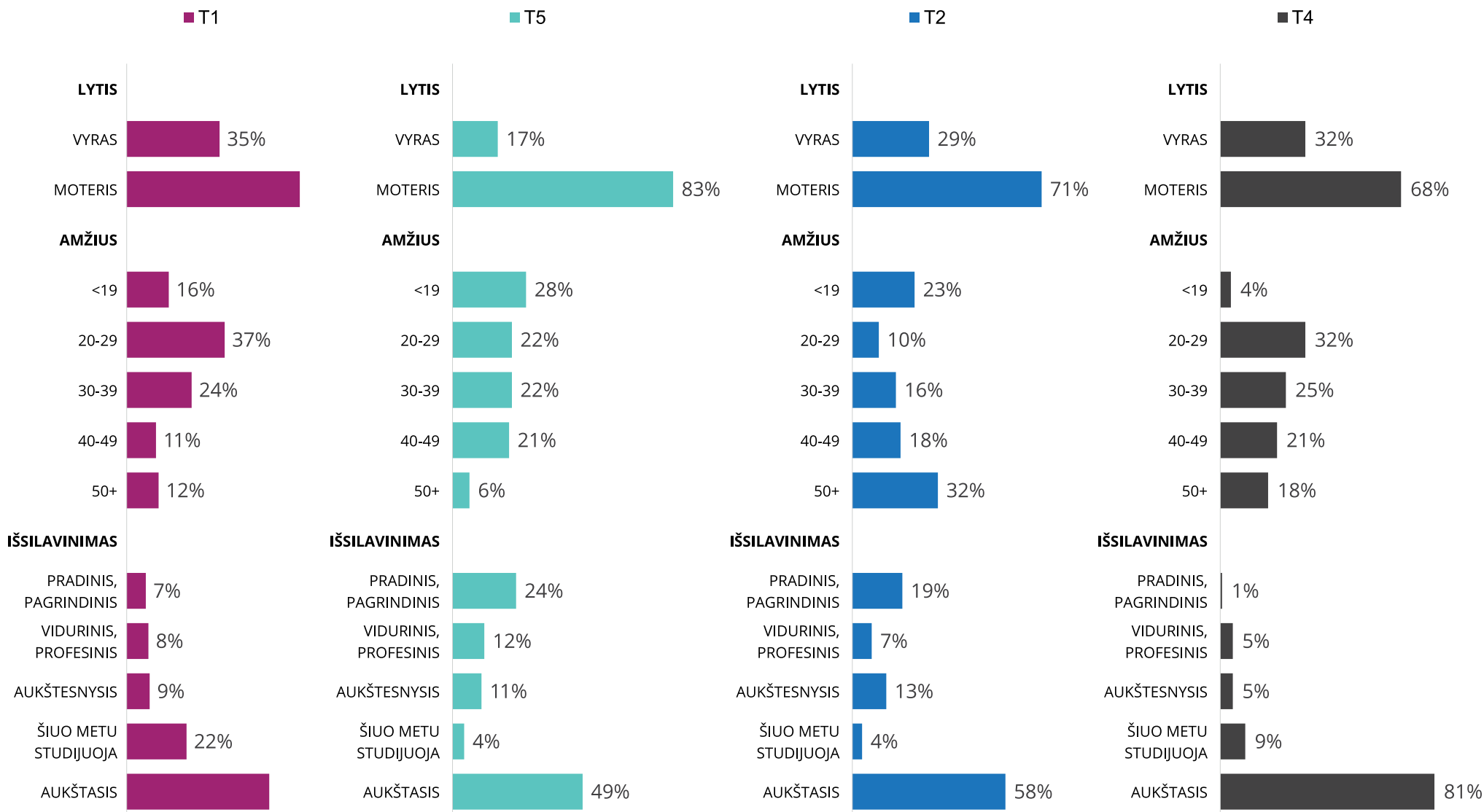
Teatrų ekspertų diskusija

GIDAS

Diskusijos trukmė – iki 2 val.

<p>Įvadas</p> <p>Diskusija organizuojama teatrų rinkodara ir su ja susijusios veiklos. Užtikriname jūsų atsakymų anonimiškumą ir tyrimo konfidencialumą, tačiau prašyčiau jūsų leidimo diskusiją įrašyti į diktofoną – norėčiau būti tikra, kad ruošdama ataskaitą nepraleidau nieko, kas buvo pasakyta. Prašau kalbėti garsiai ir po vieną. Kiekvieno nuomonė yra svarbi, nėra nei teisingų, nei klaidingų atsakymų, nebijokite išsakyti savo nuomonę. Diskusija tęsis apie 2 valandas. Norėčiau, kad jūs trumpai papasakotumėte apie save: Jūsų vardas Kuo užsiimate laisvalaikiu Kiek laiko užsiimate su teatru susijusiomis veiklomis</p>	8 min.
<p>1 dalis – TEATRO RINKODAROS SUVOKIMAS. DETALIZAVIMAS</p> <p>Teatras yra viena iš kultūros sričių. Jei jums reikėtų apibūdinti „gerą teatrą“ savo kolegai muziejininkui ar simfoninio orkestro vadovui – kokius požymius jūs įvardytumėte? Kas yra „geras teatras“? Kokie organizaciniai aspektai lemia „gerumą“? Kokie veiklos? Kokie kūrybiniai aspektai? Kiek teatrui apskritai svarbi rinkodara? Kaip ji gali pasitarnauti teatrui (kokių tikslų leidžia pasiekti)? Kokias galite įvardyti rinkodaros priemones, kurios būtinos išlikimui / leidžia teatrui klestėti? Kuriuos iš anksčiau išvardytų požymių galima tiesiogiai veikti rinkodara? Kokį rinkodaros priemonių sąrašą, tinkamą (veiksmingą?) teatrams, galėtume sudaryti? Kokios jums žinomos rinkodaros priemonės teatrui visai netinka, nors yra labai efektyvios kitose kultūros srityse / versle? Kodėl?</p>	30 min.
<p>2 dalis – TEATRO RINKODAROS PRAKTNIS TAIKYMAS</p> <p>Pakalbėkime apie dabar egzistuojančią teatrų rinkodarą. Kaip dviem žodžiais galėtumėte ją apibūdinti? Kiek teatrui išnaudoja rinkodaros teikiamas galimybes? (nuo 1 iki 100) Kas lemia tokią situaciją? Jei vadovausimės prielaida, kad „pinigų visada yra permažai“, kokios yra esamos situacijos priežastys? Jei atsiranda galimybė pritraukti lėšų iš trečiųjų šalių – kiek rinkodara tokiu atveju tampa / yra prioritetas? Kokia jos vieta visų prioritetų hierarchijoje? Žvelgiant į šias rinkodaros priemones – ar yra atskirtis tarp teatro meninės misijos ir rinkodaros kaip komercijos instrumento? Kiek ta atskirtis, jei ji yra, svarbi?</p>	40 min.
<p>3 dalis – RINKODAROS SPECIALISTAI TEATRO IR KULTŪROS SRITYSE</p> <p>Kas šiuo metu teatruose yra atsakingas už rinkodarą? Kaip ji planuojama? Kas ją įgyvendina?</p>	20 min.

<p>Kaip pradedamos naudoti naujos priemonės? Kas jas inicijuoja? Kiek šiuo metu už rinkodarą atsakingi žmonės turi galimybę sistemiskai ugdyti kompetencijas, reikalingas sėkmingai ją strateguoti, įgyvendinti? Kur galima jas ugdyti / įgyti? (pvz., tiesiogiai, nuotoliniu būdu, per praktiką ir kt.) Kas rengia tokius specialistus? Kiek jų reikia vienai įstaigai? Jei teko dirbti su teatrų rinkodaros profesionalu – kaip vertintumėte jo / jos pasiruošimą, gebėjimus? Ar būtina, kad už rinkodarą atsakingas specialistas dirbtų tik su viena organizacija? Jei reikėtų apibūdinti idealų specialistą – kaip jį apibūdintumėte? Kiek teatrai turi resursų naudotis tokių specialistų paslaugomis?</p>	<p>Tikslas: Apibrėžti lūkesčius rinkodaros specialistui, jo kompetencijos ribas</p>
<p>4 dalis – BENDRADARBIAVIMAS</p>	<p>15 min.</p>
<p>Su kuo teatrai šiuo metu bendradarbiauja rinkodaros srityje? Kaip, kokiomis formomis bendradarbiaujama? Kas tai lemia / daro įtaką? Kiek bendradarbiaujama per nevyriausybinę organizacijų veiklas, projektus, Kultūros tarybos veiklą? Kokiose srityse teatrai linkę dalintis praktikomis, bendradarbiauti? O rinkodaros srityje? Kaip galima tai daryti? Ar yra Kultūros ministerijos sprendimai / platformos? Ar jos veikia? Ar ministerija yra vienas iš bendradarbiavimo partnerių? Kaip tai pasireiškia? Ar ji stebi teatrų rinkodaros rodiklius, praktikas? Siūlo kažką iš savo pusės? Ko šiuo metu bendradarbiavime trūksta, ką būtų galima daryti papildomai?</p>	<p>Tikslas: Išsiaiškinti esamas bendradarbiavimo praktikas ir barjerus</p>
<p>Užbaigimas</p>	<p>2 min.</p>
<p>Padėkokite respondentams už dalyvavimą diskusijoje. Paklauskite, ar jie turi papildomų komentarų, pastabų, pasiūlymų dėl prekybos tinklų organizuojamų / remiamų paramos / labdaros projektų.</p>	





Individualus interviu su už rinkodarą atsakingais intervencijoje dalyvavusiais teatro darbuotojais

Eiga:

I. Įžanginiai susitarimai:

– Susitariama dėl interviu trukmės, pokalbio įrašymo, konfidencialumo užtikrinimo.

II. Pirmasis pagrindinis klausimas, kurio tikslas – paskatinti kuo platesnį pasakojimą apie išgyvenimus, susijusius su eksperimentine intervencija.

- Pradžioje užduosiu labai platų klausimą, tam, kad savo klausimu neapribočiau jūsų atsakymų, to, kas jums pasirodė svarbu.
- Papasakokite apie savo patyrimą įgyvendinant teatrų rinkodaros tobulinimo projektą.
- Kas pačiam / pačiai buvo svarbu tame patyrimo?

Pasakojimo metu, kai pašnekovas pamini įvykius, faktus, tikslinamasi apie jo išgyvenimus, jausmus, vertinimus, susijusius su pasakojama situacija; prašoma patikslinti tyrėjui neaiškiai ar daugiaprasmiškai išsakytus dalykus, plačiau atskleisti vieną ar kitą reiškinį.

III. Antrasis klausimas, kurio tikslas – pažvelgti į patirties rezultatą:

– Kaip galvojate, ką pavyko pasiekti, sukurti?

IV. Trečias klausimas, kurio tikslas – paskatinti apžvelgti priežastis, faktorius, dariusius įtaką rezultatui:

- Ko tam reikėjo?
- Kas padėjo tai padaryti?
- Kas trukdė?

V. Ketvirtas klausimas, kurio tikslas vėl išplėsti pasakojimo erdvę:

– Gal yra dar kažkas, apie ką iki šiol nekalbėjome, bet būtų svarbu paminėti, aptarti?

Pašnekovui vėl pradėdant minėti įvykius ar išgyvenimus, toliau tęsiamas tikslinimasis, gali būti užduodamas antras ir trečias klausimai.

Ačiū už pokalbį.



Intervencijos tikslas – padėti teatrų darbuotojams atvirai pasižiūrėti į rinkodaros problemas ir su kūrybinio sektoriaus profesionalų pagalba išbandyti inovatyvias idėjas ir sprendimus rinkodaros planavimo, įgyvendinimo, vertinimo srityse. Dalyvaujantys teatro darbuotojai turės galimybę mokytis kūrybinio problemų sprendimo, darbo su specialistais iš išorės, naujų įgūdžių konkrečioje pasirinktoje srityje.

Pagrindinis kūrybos agento ir kuriančio praktikuojančio uždavinys dirbant konkrečioje organizacijoje yra kurti ir traukiant mokymosi procesą, padedantį pasiekti tyrinėjimo srityje įsivadytų tikslų. Tikimės, kad ši planavimo ir dokumentacijos forma padės jums aiškiai užfiksuoti kiekvieną šio inovacijų kūrimo ir mokymosi proceso žingsnį.

DUOMENYS APIE DALYVIUS	
Teatras	
Kūrybos agentas	
Kuriantis praktikas	

PROJEKTO TYRINĖJIMO SRITIS:

- Tikslas (du aspektai: inovacija teatro rinkodaros srityje ir darbuotojų mokymasis)
- Kūrybos procesas

KOKIA YRA PRADINĖ SITUACIJA, SUSIJUSI SU TYRINĖJIMO SRITYJE ĮVARDINTU TIKSLU? KOKIAIS DUOMENIMIS REMIATĖS?

PROJEKTO SUMANYMAS IR PRELIMINARI EIGA. Projekto resursai: 6 KA sesijos (rekomenduojame: 3 planavimui, 1 įgyvendinimui, 2 vertinimui), 10 KP sesijų.

5.1 SESIJOS PLANAS

TIKSLAS

KAIP VISKAS VYKS

REFLEKSIJA

Kiekvienam susitikimui pildykite po naują lentelę

Sesija nr. 1

5.2 SESIJOS VERTINIMAS:

- Kas vyko? Kas suveikė ypač gerai? Kas sulaukė didelio pasipriešinimo?
- Kokios temos iškilo veiklos procese?
- Kokias temas verta plėtoti toliau ir kaip?

Kiekvienam susitikimui pildykite po naują lentelę

Sesija nr. 1

5.3 SESIJOS PLANAS

- TIKSLAS
- KAIP VISKAS VYKS
- REFLEKSIJA

Kiekvienam susitikimui pildykite po naują lentelę

Sesija Nr.2

5.4 SESIJOS VERTINIMAS:

- Kas vyko? Kas suveikė ypač gerai? Kas sulaukė didelio pasipriešinimo?
- Kokios temos iškilo veiklos procese?
- Kokias temas verta plėtoti toliau ir kaip?

Kiekvienam susitikimui pildykite po naują lentelę

Sesija Nr.2

5.5 SESIJOS PLANAS

- TIKSLAS
- KAIP VISKAS VYKS
- REFLEKSIJA

Kiekvienam susitikimui pildykite po naują lentelę

SESIJA Nr.3

5.6 SESIJOS VERTINIMAS:

- Kas vyko? Kas suveikė ypač gerai? Kas sulaukė didelio pasipriešinimo?
- Kokios temos iškilo veiklos procese?
- Kokias temas verta plėtoti toliau ir kaip?

Kiekvienam susitikimui pildykite po naują lentelę

SESIJA Nr.3

5.7 SESIJOS PLANAS

- TIKSLAS
- KAIP VISKAS VYKS
- REFLEKSIJA

Kiekvienam susitikimui pildykite po naują lentelę

SESIJA Nr.4

5.8 SESIJOS VERTINIMAS:

- Kas vyko? Kas suveikė ypač gerai? Kas sulaukė didelio pasipriešinimo?
- Kokios temos iškilo veiklos procese?
- Kokias temas verta plėtoti toliau ir kaip?

Kiekvienam susitikimui pildykite po naują lentelę

SESIJA Nr.4

5.9 SESIJOS PLANAS

- TIKSLAS
- KAIP VISKAS VYKS
- REFLEKSIJA

Kiekvienam susitikimui pildykite po naują lentelę

SESIJA Nr.5

5.10 SESIJOS VERTINIMAS:

- Kas vyko? Kas suveikė ypač gerai? Kas sulaukė didelio pasipriešinimo?
- Kokios temos iškilo veiklos procese?
- Kokias temas verta plėtoti toliau ir kaip?

Kiekvienam susitikimui pildykite po naują lentelę

SESIJA Nr.5

5.11 SESIJOS PLANAS

- TIKSLAS
- KAIP VISKAS VYKS
- REFLEKSIJA

Kiekvienam susitikimui pildykite po naują lentelę

SESIJA Nr.6

5.12 SESIJOS VERTINIMAS:

- Kas vyko? Kas suveikė ypač gerai? Kas sulaukė didelio pasipriešinimo?
- Kokios temos iškilo veiklos procese?
- Kokias temas verta plėtoti toliau ir kaip?

Kiekvienam susitikimui pildykite po naują lentelę

SESIJA Nr.6

5.13 SESIJOS PLANAS

- TIKSLAS
- KAIP VISKAS VYKS
- REFLEKSIJA

Kiekvienam susitikimui pildykite po naują lentelę

SESIJA Nr.7

5.14 SESIJOS VERTINIMAS:

- Kas vyko? Kas suveikė ypač gerai? Kas sulaukė didelio pasipriešinimo?
- Kokios temos iškilo veiklos procese?
- Kokias temas verta plėtoti toliau ir kaip?

Kiekvienam susitikimui pildykite po naują lentelę

SESIJA Nr.7

5.15 SESIJOS PLANAS

- TIKSLAS
- KAIP VISKAS VYKS
- REFLEKSIJA

Kiekvienam susitikimui pildykite po naują lentelę

SESIJA Nr.8

5.16 SESIJOS VERTINIMAS:

- Kas vyko? Kas suveikė ypač gerai? Kas sulaukė didelio pasipriešinimo?
- Kokios temos iškilo veiklos procese?
- Kokias temas verta plėtoti toliau ir kaip?

Kiekvienam susitikimui pildykite po naują lentelę

SESIJA Nr.8

6. PROJEKTO VERTINIMAS

Jvertinkite projekto rezultatus ir poveikį dviem aspektais: inovacija teatro rinkodaros srityje ir darbuotojų mokymasis. Kaip pasikeitė pradinė situacija ir iš ko tai matosi? Kokie nauji procesai, produktai buvo išbandyti? Kaip keitėsi darbuotojų nuostatos ir elgesio įpročiai? Ko darbuotojai išmoko? Ką iš to ketinama tęsti ateityje?

7. Projekto dalyvių sąrašas

Eil. nr.	Vardas pavardė	Pareigos	El. paštas	Komentarai
1				
2				
3				
4				