

**VILNIAUS UNIVERSITETAS
KAUNO FAKULTETAS**

SOCIALINIŲ MOKSLŲ IR TAIKOMOSIOS INFORMATIKOS INSTITUTAS

MENO VADYBOS STUDIJŲ PROGRAMA
KODAS 6211LX020

MARIJA RUDOKAITĖ-KAZLAUSKĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**MUZIEJŲ, PAVADINTŲ MENININKO VARDU, RINKODAROS
STRATEGIJA**

KAUNAS
2025

**VILNIAUS UNIVERSITETAS
KAUNO FAKULTETAS**

SOCIALINIŲ MOKSLŲ IR TAIKOMOSIOS INFORMATIKOS INSTITUTAS

MENO VADYBOS STUDIJŲ PROGRAMA
KODAS 6211LX020

MARIJA RUDOKAITĖ-KAZLAUSKĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**MUZIEJŲ, PAVADINTŲ MENININKO VARDU, RINKODAROS
STRATEGIJA**

Darbo vadovas (-ė)_____

(parašas)

Prof. dr. Virginija Jurėnienė

(mokslinis laipsnis, vardas pavardė)

Magistrantas (-ė)_____

(parašas)

Darbo įteikimo data_____

Registracijos Nr._____

KAUNAS
2025

TURINYS

SANTRUMPŲ SĄRAŠAS.....	5
LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	6
ĮVADAS	7
1.MUZIEJŲ, PAVADINTŲ MENININKO VARDU, RINKODAROS STRATEGIJA: TEORINIAI ASPEKTAI.....	10
1.1. Šiuolaikinės rinkodaros samprata ir strategijos.....	10
1.2. Šiuolaikinio muziejaus ypatumai ir rinkodara	13
1.2.1. Šiuolaikinės muziejų rinkodaros strategijos ir jų taikymas.....	19
1.3. Menininko vardas kaip prekės ženklas muziejaus rinkodaros strategijoje	23
1.4. Menininko vardo reikšmė, formuojant muziejaus tapatybę	25
1.5. Menininko vardo, kaip muziejaus rinkodaros strategijos, modelis	29
2. MUZIEJŲ STASYS MUSEUM, JANINOS MONKUTĖS-MARKS IR KRAŠTIEČIŲ MUZIEJAUS PADALINIO, ŠARŪNO SAUKOS IR NOMEDOS SAUKIENĖS GALERIJOS RINKODAROS STRATEGIJOS	32
2.1. Tyrimo metodologija.....	32
2.2. Tyrimo rezultatai	43
2.2.1. Muziejaus tapatybė ir menininko vardo vaidmuo	44
2.2.2. Menininko vardas kaip žmogiškasis prekės ženklas	45
2.2.3. Menininko vardo vaidmuo rinkodaros ir komunikacijos strategijose.....	46
2.2.4. Menininko vardo įtaka potyriminei ir turinio rinkodarai	48
2.2.5. Strategijų rezultatai: žinomumas, lojalumas ir tvarumas	49
2.2.6. Menininko vardo taikymo tobulinimo galimybės muziejaus veiklose.....	51
2.2.7. Institucinių dokumentų ir interneto šaltinių analizė	53
2.3. Empiriniu tyrimu patikslintas muziejaus, pavadinto menininko vardu, rinkodaros strategijos modelis	61
IŠVADOS	63

REKOMENDACIJOS	65
SUMMARY.....	67
LITERATŪROS SĄRAŠAS	68

SANTRUMPŲ SĄRAŠAS

AMA (American Marketing Association) – Amerikos rinkodaros asociacija

AR (Augmented Reality) – papildytoji realybė

CSR (Corporate Social Responsibility) – įmonių socialinė atsakomybė

ICOM (International Council of Museums) – Tarptautinė muziejų taryba

KPI (Key Performance Indicator) – pagrindinis veiklos rodiklis

KKM – Kėdainių krašto muziejus

LR – Lietuvos Respublika

ZKM – Zarasų krašto muziejus

LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

Lentelės

Lentelė 1 Šiuolaikinės rinkodaros samprata.....	10
Lentelė 2 Tradicinio ir šiuolaikinio muziejaus veiklos palyginimas.....	15
Lentelė 3 Muziejų, pavadintų menininkų vardais, rinkodaros strategijų palyginimas.....	28
Lentelė 4 Tyrimo atvejų pasirinkimo kriterijai	33
Lentelė 5 Informantų charakteristikos lentelė	35
Lentelė 6 Muziejaus vadovui skirtų interviu klausimų teminė struktūra	37
Lentelė 7 Komunikacijos ir partnerysčių projektų vadovui skirtų interviu klausimų.....	39
Lentelė 8 Lankytojų patirčių ir kokybės valdymo vadovui skirtų interviu klausimų teminė struktūra	40
Lentelė 9 Menininko vardas kaip rinkodaros strategija	52
Lentelė 10 Menininko vardo vaidmuo institucijų strategijose:	60

Paveikslai

Pav. 1. Menininko vardo, kaip muziejaus rinkodaros strategijos, modelis.....	30
Pav. 2. Stasys Museum logotipas	55
Pav. 3 Stasys Museum internetinė svetainė	56
Pav. 4 Tarptautinės parodos „7-oji Europos gobelenų forumo trienalė ARTAPESTRY7“ komunikacija Janinos Monkutės-Marks muziejaus–galerijos socialiniuose tinkluose	57
Pav. 5. Kraštiečių muziejaus–Saukų galerijos internetinė svetainė	59

IVADAS

Aktualumas. Šiuolaikinėje kultūros ir meno rinkoje muziejai vis dažniau konkuruoja dėl lankytojų dėmesio ne tik su kitomis kultūros įstaigomis, bet ir su plačiu laisvalaikio bei pramogų sektoriumi, todėl aktyviai taiko rinkodaros principus ir strategijas, siekdami pritraukti auditorijas bei įgyvendinti savo misiją (Lee & Lee 2017). Globalūs meno rinkos pokyčiai, tokie kaip verslo principų taikymas, rinkodaros praktikų plėtra, skaitmenizacija ir auditorijų diversifikacija, skatina muziejus ieškoti naujų komunikacijos bei rinkodaros formų (Lee & Lee 2017, Luther 2018). Verslo principų taikymas ir rinkodaros praktikų plėtra reiškia, kad muziejai iš tradicinių kultūros institucijų vis labiau tampa konkurencingomis rinkos organizacijomis, taikančiomis strateginį planavimą ir prekės ženklo valdymą (Lee & Lee 2017). Skaitmenizacija keičia meno vartojimo modelius: institucijos pasitelkia socialinius tinklus, virtualias parodas ir kitus skaitmeninius įrankius, siekdami patenkinti lankytojų lūkesčius ir didinti įsitraukimą (Lee & Lee 2017, Sökmen, Yolal & Özel 2020). Siekiant patenkinti skirtingų auditorijų poreikius, muziejai pritaiko įvairesnes programas bei komunikacijos kanalus, atsižvelgdami į amžių, kultūrą ir interesus (Lee & Lee 2017). Šis auditorijų diversifikacijos principas atspindi muziejų misiją – būti prieinamomis, ir įtraukiomis erdvėmis, kurios siūlo įvairias patirtis ir galimybes įsitraukti (Sökmen, Yolal & Özel 2020). Šių pokyčių kontekste muziejai ieško išskirtinių strategijų leidžiančių sustiprinti savo identitetą ir pasiekti naujas auditorijas. Viena tokių strategijų yra menininko vardo naudojimas muziejaus pavadinime, kuris gali tapti kokybės ir vertės garantu, pritraukiančius lankytojus ir rėmėjus, bei stiprinantis institucijos prekės ženklą (Rodner & Kerrigan 2014). Lietuvos muziejų sektoriuje ši tendencija aktuali dėl augančios konkurencijos ir poreikio pritraukti įvairias auditorijas: 2024 m. Lietuvos muziejus aplankė beveik 6 mln. lankytojų (LR Kultūros ministerija 2024). Tai yra 188 tūkst. daugiau nei 2023 m. (Lietuvos statistikos departamentas 2025). Toks augimas rodo didėjančią visuomenės susidomėjimą muziejų paslaugomis ir stiprėjančią konkurenciją dėl lankytojų dėmesio.

Šiuolaikinėje mokslinėje literatūroje ir empiriniuose tyrimuose menininko vardas vis dažniau traktuojamas, kaip savarankišką vertę kuriantis prekės ženklas. Jis svarbus ne tik kūrinių vertinimui, bet ir kultūros organizacijų, su kuriomis jis siejamas, įvaizdžiui ir konkurencingumui. Apžvelgdami JAV meno rinkodaros tyrimus, Lee & Lee (2017) siūlo trijų perspektyvų schemą, leidžiančią skirtingai analizuoti meno ir rinkodaros santykį: meno organizacijų rinkodarą (*angl. Marketing of Arts Organizations*), rinkodarą su meno kūriniais ir menininkais (*angl. Marketing with Artworks/Artists*) ir rinkodarą iš meno pasaulio (*angl. Marketing from the Art World*). Autorių išskiriama „rinkodaros iš meno pasaulio“ perspektyva nukreipia dėmesį nuo pavienių rinkodaros veiksmų į platesnį socialinį kontekstą, kuriame menininkų ir institucijų vertė formuojasi per tinklus, tarpininkus, nusistovėjusias normas ir įteisavimo procesus. Šiame kontekste menininko vardas veikia

kaip sukaupto simbolinio kapitalo forma. Rodner & Kerrigan (2014) pabrėžia, kad reputacija, pripažinimas ir ilginiui įtvirtintas „vardas“ meno lauke didina ne tik kūrinių patrauklumą, bet ir institucijų, su kuriomis menininkas siejamas, vertę. Toks vardas tampa savotišku kokybės orientyru, mažinančiu neapibrėžtumą lankytojams, rėmėjams ir partneriams. Ekonominį šio reiškinių aspektą išryškina Angelini, Castellani & Pattitoni (2023), parodantys, kad menininko reputacija, žinomumas ir simbolinis statusas tiesiogiai susiję su kūrinių kainodara bei paklausa rinkoje. Papildydami šią įžvalgą, Sheresheva, Kovalenko & Pavlov (2024) atkreipia dėmesį į abipusį ryšį tarp institucijos ir menininko: stiprus kultūros organizacijos prekės ženklas gali didinti menininko vardo atpažįstamumą, o menininko simbolinis kapitalas savo ruožtu prisideda prie institucijos reputacijos stiprinimo.

Muziejus, pavadintas menininko vardu, gali būti vertinamas kaip prekės ženklo plėtros atvejis, kai žinomas kūrėjas tampa kokybės ir vertės garantu, bei pritraukia naujas auditorijas. Šie veiksniai pagrindžia menininko vardo, kaip rinkodaros įrankio svarbą ir rodo, kad tokia strategija gali būti efektyvi, siekiant platesnės auditorijos bei konkurencinio pranašumo Lietuvos muziejų sektoriuje.

Naujumas ir temos iširtumas. Teorinės analizės metu, siekiant išanalizuoti muziejų rinkodaros strategijų raidą ir jų taikymo ypatumus šiuolaikinėje kultūros ir meno rinkoje, remiamasi Lee & Lee (2017), Luther (2018), Sökmen, Yolal & Özel (2020) bei Siano et al. (2010) mokslinėmis įžvalgomis, kuriose nagrinėjami kultūros institucijų veikimo pokyčiai, konkurencinė aplinka, skaitmenizacija ir auditorijų orientacija. Muziejų rinkodaros ir komunikacijos strategijų transformaciją, susijusią su potyriminės ekonomikos sąlygomis ir lankytojo vaidmens kaita, analizuoja Pine & Gilmore (1999), Mehmetoglu & Engen (2011), Easson & Leask (2020) bei Vesci et al. (2020). Daugiausiai dėmesio menininko vardo, kaip prekės ženklo ir rinkodaros strategijos, sampratai skiria Rodner & Kerrigan (2014), Lee & Lee (2017), Fillis (2015), bei Angelini, Castellani & Pattitoni (2023), nagrinėdami menininko reputacijos, simbolinio kapitalo ir viešojo įvaizdžio reikšmę vertės kūrimui meno rinkoje. Institucinio ir žmogiškojo prekės ženklo sąveiką muziejų ir galerijų kontekste analizuoja Pusa & Uusitalo (2014) bei Sheresheva, Kovalenko & Pavlov (2024). Ferreiro-Rosende, Fuentes-Moraleda & Morere-Molinero (2023) yra vieni iš nedaugelio autorių, tiesiogiai nagrinėjančių muziejus, pavadintus menininkų vardais, analizuodami Picasso muziejus kaip žmogiškojo prekės ženklo institucionalizavimo atvejį ir adapuodami Aaker (1996) prekės ženklo tapatybės modelį. Vis dėlto empiriniai tyrimai, sistemiškai analizuojantys muziejų, pavadintų dar gyvų menininkų vardais, rinkodaros strategijas, išlieka itin reti, o Lietuvos kontekste tokių tyrimų nebuvo rasta. Dėl šios priežasties šiame darbe siekiama užpildyti esamą tyrimų spragą, analizuojant muziejų, pavadintų gyvo menininko vardu, rinkodaros strategijas ir menininko vardo, kaip žmogiškojo prekės ženklo, vaidmenį formuojant muziejaus tapatybę.

Problema. Kokia muziejų, pavadintų menininko vardu, rinkodaros strategija?

Darbo objektas. Muziejaus, pavadinto menininko vardu, rinkodaros strategija.

Darbo tikslas. Sukurti muziejų, pavadintų menininko vardu, rinkodaros strategiją.

Darbo uždaviniai:

1. Susisteminti muziejų rinkodaros sampratas, strategijas ir jų taikymą.
2. Išskyrus šiuolaikinio muziejaus bruožus, juos išanalizuoti.
3. Išanalizuoti menininko vardo, kaip prekės ženklo, vaidmenį muziejaus rinkodaros strategijoje.
4. Apibendrinti tarptautinius muziejų, pavadintų menininkų vardais, atvejus.
5. Atlikus empirinį tyrimą, patikslinti teorinę muziejaus, pavadinto menininko vardu, rinkodaros strategiją.

Tyrimo metodai. Tyrime taikoma mokslinės literatūros analizė, siekiant susisteminti muziejų rinkodaros strategijų ir menininko vardo, kaip žmogiškojo prekės ženklo, koncepcijas bei atskleisti šios temos išskirtinumo lygį. Atvejo analizė atliekama tarptautinių muziejų, pavadintų menininkų vardais, strategijų palyginimui ir gilesniam jų taikomų rinkodaros praktikų supratimui. Empirinėje dalyje taikoma kokybinė tyrimo strategija, apjungianti pusiau struktūruotus interviu ir dokumentų analizę. Pusiau struktūruoti interviu su muziejų vadovais ir rinkodaros specialistais leis gauti detalesnės kokybinės informacijos apie strategijų kūrimo ir įgyvendinimo procesus, o dokumentų analizė (strateginiai planai, veiklos ataskaitos, oficialūs muziejų komunikacijos dokumentai) bus taikoma siekiant papildyti interviu duomenis ir objektyviai įvertinti institucijų taikomas strategijas. Šių metodų derinimas leidžia susieti teorines įžvalgas su praktiniais duomenimis bei užtikrina tyrimo rezultatų patikimumą.

Darbo struktūra. Darbą sudaro du pagrindiniai skyriai: teorinis ir empirinis. Pirmajame skyriuje, siekiant įgyvendinti pirmąjį antrąjį ir trečiąjį darbo uždavinius, remiantis mokslinės literatūros analize, susistemintos muziejų rinkodaros strategijų ir meno rinkodaros koncepcijos, iššikiriami muziejų rinkodaros ypatumai bei analizuojama menininko vardo, kaip prekės ženklo, samprata. Taip pat šiame skyriuje aptariami tarptautiniai menininkų vardais pavadintų muziejų, kurių steigimas vyko menininkams dar esant gyviems, pavyzdžiai, siekiant atskleisti šios strategijos taikymo ypatumus pasauliniame kontekste. Antrajame skyriuje, siekiant įgyvendinti ketvirtąjį ir penktąjį darbo uždavinius, pristatyta empirinio tyrimo metodologija, pateikiami tyrimo rezultatai bei formuojama muziejų, pavadintų menininko vardu, rinkodaros strategija. Darbą užbaigia išvados ir rekomendacijos.

Darbą sudaro. įvadas, teorinė dalis, empirinė dalis, išvados ir rekomendacijos. Darbo apimtį sudaro 72 puslapiai, juose pateikta 5 paveikslai, 10 lentelių, 7 priedai. Literatūros sąrašė pateikiami 64 šaltiniai, iš kurių 25 yra lietuvių kalba, 39 – anglų kalba.

1. MUZIEJŲ, PAVADINTŲ MENININKO VARDU, RINKODAROS STRATEGIJA: TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Šiuolaikinės rinkodaros samprata ir strategijos

Norint analizuoti menininko vardo taikymą, kaip muziejaus rinkodaros strategijos elementą, pirmiausia svarbu apibrėžti, kas yra rinkodara. Šiuolaikinės rinkodaros teorijos ir praktikos pagrindas yra sukurti vartotojui vertę ir patenkinti jo poreikius. Pagal Amerikos rinkodaros asociaciją (*angl. American Marketing Association, AMA*) rinkodara – tai veikla, institucijų visuma ir procesai, skirti kurti, komunikuoti, tiekti ir keisti pasiūlymais, kurie turi vertę klientams, vartotojams, partneriams, ir visuomenei apskritai. Šis apibrėžimas pabrėžia, kad rinkodara apima ne tik prekių ar paslaugų mainus, bet ir socialinės vertės kūrimą. Pasak Kotler, **rinkodara** – tai socialinis ir vadybos procesas, kurio dėka asmenys ir jų grupės, kurdami produktus ir atlikdami prekių bei vertybių mainus gauna tai, ko jie nori ir ko jiems reikia (Kotler *et al.* 2003). Šiuolaikinės rinkodaros samprata, pasak Virvilaitės (2012), atspindi perėjimą nuo klasikinės, į pardavimus orientuotos koncepcijos, prie santykių ir vertės kūrimo paradigmos. Vertės grįsta rinkodara pabrėžia abipusį vartotojo ir organizacijos ryšį, paremtą pasitikėjimu bei ilgalaikiu įsitraukimu. Skirtingi autoriai rinkodarą apibrėžia nevienodai, pabrėždami tiek vertės kūrimo, tiek santykių su vartotojais aspektus (žr. 1 lentelę).

1 lentelė

Šiuolaikinės rinkodaros samprata

Autorius (-iai)	Rinkodaros samprata	Akcentuojama esmė
American Marketing Association (Ama)	Rinkodara – tai veikla, institucijų visuma ir procesai, skirti kurti, komunikuoti, tiekti ir keisti pasiūlymais, kurie turi vertę klientams, vartotojams, partneriams ir visuomenei apskritai.	Vertės kūrimas, mainai, socialinė atsakomybė
Kotler, Armstrong et. al (2003)	Rinkodara – tai socialinis ir vadybos procesas, kurio dėka asmenys ir grupės, kurdami produktus ir atlikdami vertybių mainus, gauna tai ko nori ir ko jiems reikia.	Poreikių tenkinimas, vertybių mainai
Virvilaitė (2012)	Šiuolaikinės rinkodaros samprata atspindi perėjimą nuo pardavimų orientuotos prie vertės kūrimu grįstos koncepcijos, kurioje svarbiausia abipusis vartotojo ir organizacijos ryšys, paremtas pasitikėjimu ir įsitraukimu.	Vertės kūrimas, santykiai, pasitikėjimas

Grönroos (1997)	Rinkodara – tai procesas, kuriuo užmezgami, palaikomi ir stiprinami santykiai su klientais, siekiant abipusės vertės	Santykių rinkodara, lojalumas
--------------------	--	----------------------------------

Šaltinis: American Marketing Association. n.d. *What is Marketing? The definition of marketing*; Grönroos, C. 1997. *From marketing mix to relationship marketing – towards a paradigm shift in marketing*, *Management Decision*, 35(4), pp. 322–339; Kotler, P. et al. 2003. *Rinkodaros principai*; Virvilaitė, R. 2012. *Marketingo valdymas*. Kaunas: KTU leidykla „Technologija“.

Apibendrinant galima teigti, kad rinkodara yra kompleksinis procesas, apimantis vertės kūrimą, mainus ir santykius tarp organizacijų ir vartotojų. Jos esmė – vartotojų poreikių atpažinimas ir tenkinimas, siekiant užtikrinti abipusę naudą. Rinkodara jungia vadybinius, ekonominius ir socialinius aspektus, todėl gali būti suvokiama tiek kaip organizacijos valdymo strategija, tiek kaip komunikacijos priemonė, padedanti kurti ilgalaikį ryšį su auditorijomis. Laikui bėgant ši sąvoka išsiplėtė nuo prekių ir paslaugų mainų prie platesnio požiūrio, kuriame pabrėžiama pasitikėjimu, įsitraukimu ir vertės dalijimusi grįsta sąveika tarp organizacijų ir vartotojų.

Kultūros organizacijoje kaip ir kiekvienoje kitoje nepelno ar pelno siekiančioje organizacijoje svarbūs rinkodaros principai, strategijos ir jų taikymas. Muziejų kontekste rinkodara suvokiama ne vien kaip komunikacijos ar reklamos priemonių visuma, bet kaip strateginis procesas, leidžiantis institucijai kryptingai veikti, kurti vertę lankytojui ir įgyvendinti savo socialinę ir kultūrinę misiją. Tokia rinkodaros samprata lemia ilgalaikį požiūrį, kuriame dėmesys skiriamas ne tik matomumui, bet ir santykio su auditorijomis kūrimui.

Pasak Huang (1997: 84), muziejų rinkodaros procesą sudaro **3** pagrindiniai veiklos etapai: *rinkos tyrimas*, *auditorijų segmentavimas* ir *strateginis planavimas*. Šie etapai leidžia muziejui tiksliai identifikuoti savo auditorijas, suprasti jų motyvacijas ir kurti komunikacijos sprendimus, atitinkančius institucijos misiją ir vertybes (Huang 1997:84). Šiame darbe išskiriamas strateginio planavimo aspektas, nes jis leidžia analizuoti menininko vardo taikymą kaip nuoseklų ir ilgalaikį rinkodaros sprendimą, apimantį tiek auditorijų pažinimą, tiek komunikacijos kryptingumą ir formavimą. Strateginis planavimas muziejuje leidžia kryptingai priimti sprendimus ir nuosekliai taikyti rinkodaros priemones (Kotler & Armstrong 2018). Šiame kontekste išryškėja **3 kertiniai šiuolaikinio muziejaus plėtros principai**: *strateginis planavimas*, *profesionalus valdymas* ir *ilgalaikės partnerystės*, kurie lemia institucijos veiklos kryptingumą ir nuoseklų funkcionavimą (Ruželė 2020; Kotler & Armstrong 2018; Siano et al 2010; Kumar et al. 2025; Sheresheva et al. 2024)

Strateginis planavimas apibrėžiamas kaip nuoseklus organizacijos veiklos tikslų, išteklių ir galimybių derinimas prie nuolat kintančios aplinkos. Šį procesą sudaro 4 etapai: analizė, planavimas, įgyvendinimas ir kontrolė (Kotler et al. 2003:96-98). Rinkodaros ir vadybos teoretikai išskiria **3 lygių planavimą**: *strateginį* (ilgalaikė kryptis), *perspektyvinį* (vidutinės trukmės prioritetai) ir *metinį*

(konkrečios priemonės ir kontrolė). Praktikoje tai reiškia aiškiai suformuluotą misiją, viziją, strateginius tikslus ir SWOT analizę, padedančią tinkamai paskirstyti resursus tarp kultūrinės programos, rinkodaros, komunikacijos ir auditorijų plėtros sričių (Kotler *et al.*, 2003; Kotler & Keller 2007). Misija nusako organizacijos prasmę ir egzistavimo tikslą – kodėl ji veikia. Vizija apibrėžia siekiamą būseną, o strateginiai tikslai – konkrečius, pamatuojamus ir pasiekiamus rezultatus. SWOT analizė leidžia įvertinti tiek vidinius veiksnius (stiprybes ir silpnybes) tiek išorinius (galimybes ir grėsmes), taip nustatant optimalų veiklos kryptingumą (Kotler *et al.*, 2003; Kotler & Keller 2007). Rinkodara šiame procese atlieka esminį vaidmenį, nes suteikia informaciją, reikalingą strateginiam planui parengti. **Strateginis rinkodaros planavimas yra procesas, kuris apima ilgalaikių tikslų nustatymą, jų įgyvendinimo planavimą bei rezultatų vertinimą** (Kotler & Keller 2007).

Muziejų veikloje rinkodara neatsiejama nuo strateginio planavimo. Ji tampa įrankiu, padedančiu ne tik komunikuoti institucijos vertybes, bet ir stiprinti jos matomumą bei ryšį su auditorijomis. Šiuolaikinės rinkodaros teorijos pripažįsta, kad kultūros institucijos, tarp jų ir muziejai, veikia konkurencinėje aplinkoje, todėl joms būtina taikyti profesionalius planavimo metodus ir priemones. Toks požiūris leidžia muziejams išlaikyti pusiausvyrą tarp kūrybinės misijos ir vadybinio efektyvumo.

Tačiau strateginis planavimas savaime neužtikrina muziejaus veiklos sėkmės, jo įgyvendinimas tiesiogiai priklauso nuo institucijos valdymo modelio, sprendimų priėmimo struktūros ir turimų kompetencijų (Dovydaitytė ir kt. 2020:10). Todėl strateginis planavimas kultūros organizacijose neatsiejamas nuo **profesionalaus valdymo**, kuris lemia strateginių sprendimų įgyvendinimą, institucijos veiklos nuoseklumą ir gebėjimą prisitaikyti prie kintančios aplinkos. Šiuolaikinėje muziejų praktikoje pastebimas poslinkis nuo tradicinio, akademinio ar „sergėtojo“ modelio link profesionalaus valdymo, kuriame taikomi verslo vadybos principai, siekiant institucinio efektyvumo, lankytojų pasitenkinimo ir ilgalaikio tvarumo. Muziejai nebėra suvokiami vien kaip kultūros paveldo saugotojai, jie tampa strategiškai mąstančiomis organizacijomis, veikiančiomis konkurencingoje kultūros ir laisvalaikio aplinkoje (Awoniyi 2001:298-306; Vesci et al. 2020:142). Profesionalus valdymas leidžia muziejams suderinti kultūrinę misiją su vadybiniu efektyvumu ir strategiškai valdyti organizacijos veiklą.

Profesionalus muziejaus valdymas glaudžiai siejasi su rinkodaros ir prekės ženklo valdymo principais (Pusa & Uusitalo 2014:24). Muziejaus prekės ženklas suvokiamas ne tik kaip vizualinis identitetas, bet kaip vertybinė ir simbolinė sistema, kuri komunikuoja institucijos tapatybę, stiprina reputaciją ir padeda pritraukti tiek lankytojus, tiek finansinius ar institucinės paramos šaltinius (Pusa & Uusitalo 2014:19). Tokiu būdu muziejus veikia kaip profesionali organizacija, kurioje sprendimai grindžiami strateginiu mąstymu, kompetencijomis ir ilgalaikėmis kryptimis, o ne vien meniniais ar akademineis kriterijais. Greta vidinių valdymo procesų, muziejų strategijoje vis svarbesnį vaidmenį

atlieka ir išoriniai ryšiai bei **ilgalaikės partnerystės**, leidžiančios institucijoms plėsti veiklos mastą ir stiprinti savo pozicijas kultūros lauke (Pusa & Uusitalo 2014:28). Huang (1997:109–110) pabrėžia, kad muziejai turi veikti ne kaip izoliuoti kultūros saugojimo vienetai, bet kaip dinamiškos, atviros institucijos, gebančios užmegzti tarptautinius ryšius ir reaguoti į globalios kultūros pokyčius. Šiuolaikiniai muziejai nebėra izoliuotos institucijos, jų veiklos sėkmė vis labiau priklauso nuo gebėjimo veikti tinklaveikos principu ir kurti tvarius ryšius su kitomis kultūros, švietimo, mokslo, turizmo ir verslo organizacijomis (Cuesta Sánchez & Pazos-López 2024:11-12; Nechita 2016:272; Pusa & Uusitalo 2014:28; Siano *et al.* 2010:267). Partnerystės leidžia muziejams dalintis ištekliais, kompetencijomis ir žiniomis, plėsti auditorijas bei stiprinti institucinį matomumą nacionaliniu ir tarptautiniu mastu (Siano *et al.* 2010:267-268). Tokiu būdu ilgalaikės partnerystės tampa integruota strateginio planavimo ir rinkodaros dalimi, prisidedančia prie muziejaus kultūrinės, socialinės ir simbolinės vertės kūrimo.

Nors Kotler (2003) daugiausiai analizuoja bendrąsias verslo rinkodaros strategijas, tačiau jo principai (vartotojų vertės kūrimas, poreikių tekinimas ir mainų procesai) yra universalūs ir taikomi kultūros organizacijose. Vartotojų pasirinkimas įsigyti produktą ar patirtį grindžiamas suvokiama verte, kurią produktai ar paslaugos gali suteikti. Vartotojo pasitenkinimas priklauso nuo santykio tarp to, kas tikėtasi, ir to, kas gauta: jeigu paslauga ar produktas neatitinka vartotojo lūkesčių, vartotojas lieka nepatenkintas, o jeigu savybės pranoksta lūkesčius, jis tampa sužavėtas (Kotler *et al.* 2003). Kadangi vartotojų poreikiai skiriasi, organizacijos renkasi skirtingas strategijas jiems patenkinti. Nėra vienos universalios strategijos, tinkamos visoms organizacijoms, kiekviena, atsižvelgdama į situaciją, galimybes, tikslus ir išteklius, turi atrasti geriausią būdą (Kotler *et al.*, 2003).

Apibendrinant galima teigti, kad šiuolaikinė rinkodaros samprata kultūros sektoriuje grindžiama vertės kūrimu, auditorijų pažinimu ir ilgalaikių santykių su lankytojais formavimu. Muziejų kontekste rinkodara tampa strateginiu procesu, leidžiančiu ne tik komunikuoti kultūrinį turinį, bet ir kryptingai valdyti institucijos veiklą konkurencinėje aplinkoje. Strateginis rinkodaros planavimas sudaro sąlygas suderinti meninius ir vadybinius tikslus, užtikrinti nuoseklią rinkodaros priemonių taikymo logiką ir ilgalaikių komunikacijos kryptų formavimą. Tokiu būdu kultūros organizacijos gali kryptingai įgyvendinti savo misiją, kurdamos prasmingą ryšį su auditorijomis ir stiprindamos savo vaidmenį šiuolaikinėje kultūros erdvėje.

1.2. Šiuolaikinio muziejaus ypatumai ir rinkodara

Šiuolaikiniai muziejai išgyvena reikšmingą transformaciją – jie tolsta nuo tradicinės, statiškos institucijos sampratos ir tampa dinamiškomis, į auditorijų poreikius orientuotomis organizacijomis. Jau XX a. pabaigoje Huang (1997) numatė, kad muziejų veikla XXI a. turės nutolti nuo tradicinių

praktikų ir remtis įvairesniais, modernesniais vadybos bei rinkodaros principais, pritaikytais konkurencingoje aplinkoje. Pasak autoriaus, muziejai turi tapti aktyviais, dinamiškais organizmais, gebančiais reaguoti į visuomenės poreikius ir pokyčius (Huang 1997:31-33).

Postmoderniame kultūriniame kontekste, nyksta ribos tarp kultūros ir vartojimo, autentiškumo ir potyriminės komunikacijos. Todėl rinkodara muziejuose tampa ne tik vadybos priemone, bet ir kūrybiniu procesu, formuojančiu lankytojo tapatybę, emocinį ryšį ir dalyvavimo patirtį (Sökmen, Yolal & Özel 2020). Tokia strateginė kryptis leidžia muziejams išlikti aktualiems ir konkurencingiems nuolat kintančioje kultūrinėje aplinkoje (Sökmen, Yolal & Özel 2020).

Kadangi muziejai teikia paslaugas, tradicinis 4P modelis keičiamas 7P modeliu t.y. 4P modelis išplečiamas 3 elementais: žmonėmis, procesais, ir fiziniais įrodymais/aplinka (Kotler *et al.*, 2003:552-553). Žmonės siejami su vidaus rinkodara, darbuotojų orientacija į klientą, jų mokymu ir tiesiogiai su klientais bendraujančių darbuotojų atsidavimu, kuris lemia organizacijos sėkmę (Kotler *et al.*, 2003:553). Fizinė aplinka formuoja paslaugos išpūdį ir įvaizdį; organizacijos sąmoningai kuria geresnę paslaugų tiekimo aplinką (pvz. interjerą) siekdamas išsiskirti (Kotler *et al.*, 2003:552-553). Procesai apima teikimo eigą ir kokybės valdymą; rinkodaros specialistai privalo ieškoti būdų didinti paslaugų teikimo produktyvumą (Kotler *et al.*, 2003:562). Muziejų kontekste tai reiškia, kad lankytojo patirtį lemia personalo sąveika (gidai, edukatoriai), sklandūs procesai (lankytojo kelias, informacijos prieinamumas) ir estetiškai apgalvota erdvė (architektūra, ekspozicijų dizainas, apšvietimas).

Šiuolaikinio muziejaus sampratos transformacija lėmė esminius institucijos vaidmens pokyčius. Muziejai šiandien vertinami nebe pagal turimų kolekcijų ar finansavimo apimtis, bet pagal kultūrinę ir socialinę vertę, kurią jie teikia visuomenei (Citvarienė 2014). Jų funkcijos išsiplėtė nuo kultūros paveldo saugojimo iki socialinio įsitraukimo, kūrybinių edukacinių formų ir tarptautinio bendradarbiavimo. Didėjanti konkurencija dėl lankytojų skatina muziejus ieškoti inovatyvių ekspozicijos dizaino sprendimų bei nuolat tobulinti savo personalo kompetencijas. Be to, muziejai šiandien veikia sparčiai besikeičiančioje technologinėje aplinkoje, kurioje informacinių technologijų pažanga keičia muziejaus komunikacijos su visuomene būdus (Huang 1997; Sökmen, Yolal & Özel 2020). Paradigminiai pokyčiai muziejų sektoriuje rodo, kad institucijos vis dažniau atsisako hierarchinio žinių perdavimo ir pereina prie atviros, įtrauktimi paremtos veiklos (Repšienė ir Krišilevičiūtė 2020:157-159). Ši transformacija siejama su naująja muzeologija–judėjimu atsiradusiu (XX a. 8 deš), pabrėžusia muziejaus socialinį vaidmenį ir bendruomenės poreikių svarbą (Citvarienė 2014:31). Tokie pokyčiai žymi perėjimą nuo „daiktų muziejaus” prie „žmonių muziejaus”, kuriame pagrindine veiklos kryptimi tampa lankytojo patirtis, bendrakūra, ir aktyvi komunikacija skaitmeninėje erdvėje (Citvarienė 2014; Parkhomenko *et al.* 2024).

Siekiant išryškinti muziejų veiklos transformaciją nuo tradicinės į objektus orientuotos institucijos, iki šiuolaikinės, į lankytoją ir bendruomenes orientuotos organizacijos, lentelėje (žr. 2 lentelę) pateikiamas tradicinio ir naujojo muziejaus veiklos palyginimas. Palyginimas parengtas remiantis naujosios muzeologijos įžvalgomis ir aktualiais muziejų veiklos standartais, išryškinant misijos, funkcijų komunikacijos, technologijų taikymo, patyrimo pobūdžio ir bendruomenių santykių skirtumais.

2 lentelė

Tradicinio ir šiuolaikinio muziejaus veiklos palyginimas

Aspektas	Tradicinis muziejus	Šiuolaikinis, naujasis muziejus (postmuziejus)
Muziejaus apibrėžtis	Visuomenei tarnaujanti vieša kultūros įstaiga, kurios pagrindinė veikla – kaupti, saugoti, restauruoti, tirti, eksponuoti ir populiarinti materialines ir dvasines vertybes (LR muziejų įstatymas 1995)	Ne pelno siekianti, nuolatinė visuomenei tarnaujanti institucija, kuri tiria, kaupia, konservuoja, interpretuoja ir eksponuoja materialųjį ir nematerialųjį paveldą; atvira, prieinama ir įtraukianti, puoselėjanti įvairovę, tvarumą ir bendruomenių įtrauktį (ICOM 2022).
Pagrindinė misija / vaidmuo	Valstybės galios simbolis. Institucija, kurios pagrindiniai tikslai-auklėti, šviesti, teikti žinias ir lavinti skonį (Citvarienė 2014). Dėmesys sutelkiamas į profesionalias kolekcijas. Gali tapti elitine įstaiga (Citvarienė 2014:31-32).	Aktyvus, socialinės raidos procesų katalizatorius (Citvarienė 2014:43). Vertinamas ne dėl kolekcijų ar finansavimo dydžio, bet dėl naudos ir reikšmės visuomenei (Citvarienė 2014:31-32).
Pagrindinės funkcijos / prioritetai	Koncentruojasi į objektų surinkimą tyrimą, saugojimą ir konservavimą. Daiktų muziejus (ICOM 2022; Lietuvos Respublikos muziejų įstatymas 1995)	Pereina nuo statiško eksponavimo prie į lankytoją orientuotos veiklos. Dėmesį teikia ne į kaupimą, o į objektų panaudojimą (Citvarienė 2014:36). Edukavimas (socialinio identiteto formavimas, bendruomenės sanglaudos ugdymas) komunikavimas (žinių skleidimas), tyrimai (Dovydaitienė <i>et al.</i> , 2020:25).
Požiūris į lankytoją	Santykiai su bendruomenėmis buvo itin vienpusiški (Citvarienė 2014:34). Nuo XX a. muziejui tapus elitine įstaiga ryšiai su	Orientacija į klientą-lankytoją. Lankytojai apibrėžiami kaip „bendruomenės“ arba „įtraukios bendruomenės“ (Citvarienė 2014:32-33). Siekiama tapti draugiška, įgalinančia erdve (Citvarienė 2014:43).

	bendruomenėmis silpnėjo (Citvarienė 2014:31).	
Komunikacija ir interpretavimas	Siekiama perduoti suformuotą naratyvą (Dovydaitienė ir kt. 2020:8). Koncentruojamasi į autoritetingą, ekspertų pateikiamą objektų reikšmės ir vertės interpretavimą (atspindi „šventovės“ kultūrą) (Dovydaitienė ir kt. 2020:27)	Skatina dialogą ir dalyvavimą (Citvarienė 2014:37). Pabrėžia lankstumą ir įvairias interpretacijas (Dovydaitienė ir kt. 2020:26). Lankytojas tampa aktyviu dalyviu ir prasmės kūrėju.
Technologijos ir skaitmenizacija	Orientuojasi į fizinę erdvę (Repšienė ir Krišilevičiūtė 2020). Didžiąja dalimi trūksta kokybiškai adaptuotų virtualių paslaugų (Repšienė ir Krišilevičiūtė 2020).	Intensyvus ir efektyvus skaitmeninių technologijų panaudojimas, apimantis virtualią realybę, 3D vizualizacijas, AR virtualius turus (Dovydaitienė ir kt. 2020:8; Parkhomenko <i>et al.</i> 2024). Aktyvus dalyvavimas socialiniuose tinkluose (Dovydaitienė ir kt., 2020:55).
Patirties pobūdis	Pagrindinis tikslas – perduoti tikslią ir išsamią informaciją (Dovydaitienė ir kt., 2020:49).	Kuria įsimintinas, visavertės, daugiajutimines patirtis (Repšienė ir Krišilevičiūtė 2020; Lietuvos Respublikos kultūros ministerija 2023). Lankymasis suvokiamas kaip prasmingas laisvalaikis (Repšienė & Krišilevičiūtė 2020:164). Didelis dėmesys estetiškumo išlaikymui ir emociniam ryšiui.
Santykiai su bendruomenėmis	Bendradarbiavimo ryšiai su bendruomene silpnėjo, XX a. muziejus – elitine įstaiga (Citvarienė 2014:31).	Įtraukia bendruomenes ir etninės tapatybės grupes į sprendimų priėmimą ir artefaktų interpretavimą (Citvarienė 2014:34). Skatina tikrą partnerystę, o ne tik paviršutinišką konsultavimą (Citvarienė 2014:42-43).

Šaltinis: International Council of Museums. 2022. *Museum definition*; Dovydaitytė, L. ir Butrimas, A. (sud.). 2014. *Menas ir publika = Art and its publics*. Vilnius: Vilniaus dailės akademijos leidykla (Acta Academiae Artium Vilnensis, 74); Dovydaitienė, M. et al. 2020. *Modernaus muziejaus veiklos gairės. Muziejinkystės studijos*, V tomas; Repšienė, R. ir Krišilevičiūtė, G. 2020. *Turinio rinkodara šiuolaikiniame muziejuje: modernus požiūris į muziejų komunikaciją*, *Sphairos*, 12, pp. 156–177; Parkhomenko, N. et al. 2024. *Digitalization of marketing as innovation tool of customers' evaluation*, *Marketing and Management of Innovations*, 15(1), pp. 120–130; Lietuvos Respublikos muziejų įstatymas (1995, nauja redakcija 2010). *Lietuvos Respublikos muziejų įstatymas*.

Lentelėje atskleidžia šiuolaikinio muziejaus raidos krypties esminis pokytis: pereinama nuo tradicinio, į objektus orientuoto muziejaus, prie lankytojo patirčiai ir socialiniam kontekstui atviros institucijos. Šis pokytis suteikia teorinį pagrindą tolesnei analizei. Šį poslinkį teoriškai pagrindžia

Hooper-Greenhill plėtota postmuziejaus koncepcija, teigianti, kad muziejus nebėra vien fizinė eksponatų saugojimo vieta, bet tampa procesine ir komunikacine erdve, kurioje objektai įgyja prasmes per jų panaudojimą įvairiuose socialiniuose kontekstuose (Citvarienė 2014). Postmuziejus akcentuoja atsakomybę, įvairovę ir abipusę partnerystę su bendruomenėmis, į muziejų veiklą įtraukiant edukacinius procesus, kūrybines dirbtuves ir kitas, įsitraukimu grindžiamas veiklas, kurios leidžia lankytojams tapti turinio kūrimo bendraautoriais (Citvarienė 2014:36-37).

Šią postmuziejaus idėją šiuolaikinėje muziejinėje praktikoje papildė interpersonalizacijos ir prasmų kūrimo (*angl. meaning-making*) samprata. Naujosios muzeologijos požiūriu muziejus nebėra tik vieta, kur saugomi ir eksponuojami artefaktai, jis tampa erdve, kurioje lankytojas veikia kaip aktyvus dalyvis, kuriantis asmenines ir socialines prasmes. Tai išsamiai aptaria Eklund (2020) straipsnyje „*A Shoe Is a Shoe Is a Shoe: Interpersonalization and Meaning-making in Museums*“, analizuojant, kaip muziejuose vyksta prasmų kūrimo procesai ir kaip šie procesai gali būti valdomi dizaino ir komunikacijos priemonėmis. Autorė pabrėžia, kad muziejų komunikacija turėtų būti suvokiama ne kaip vienpusis informacijos perdavimas, bet kaip interpersonalizacijos procesas, kuriame lankytojas tampa turinio bendraautoriumi (Eklund 2020). Interpersonalizacija muziejaus aplinkoje reiškia, kad prasmės kuriamos per socialinius ir emocinius ryšius bei asmeninius išgyvenimus, o ne tik per faktinį eksponato pažinimą. Taip muziejus kuria ne tik žinias, bet ir potyriminę vertę, kuri tampa svarbia jo rinkodaros strategijos dalimi. Eklund (2020) pažymi, kad lankytojai prasmes kuria remdamiesi socialine tapatybe, ankstesnėmis patirtimis ir kultūriniu kontekstu. Muziejaus misija, ekspozicijos dizainas ir komunikacijos fonas formuoja aplinką, kurioje šios prasmės gali atsiskleisti. Ji išskiria 4 pagrindinius „dizaino jautrumus“ (*angl. design sensitives*) (Eklund 2020:1510), kurie leidžia muziejui veiksmingiau skatinti prasmų kūrimą:

Tarpasmeninis prasmų kūrimas (*Interpersonal meaning-making*) – skatinama ne individuali, o bendra lankytojų grupių interpretacija ir objektų rekontekstualizacija (Eklund 2020:1509).

Žaismingas socialumas (*Playful sociality*) – humoro ir žaidybinių elementų (pvz., vaidmenų žaidimų) naudojimas socialiniam įsitraukimui skatinti (Eklund 2020:1510).

Socialinė informacija (*Social information*) – skatinimas lankytojus dalytis savo žiniomis ir užduoti klausimus vieni kitiems, o ne tik pasikliauti muziejaus tekstais (Eklund 2020:1510).

Socialinis judėjimas erdvėje (*Social movement in space*) – fizinės erdvės pritaikymas taip, kad lankytojai galėtų laisvai judėti, atsiskirti ir vėl susitikti, palaikydami vizualinę ryšį (Eklund 2020:1510).

Šie principai atskleidžia, kad muziejų sėkmę vis labiau lemia gebėjimas kurti prasmes, o ne tik eksponuoti objektus. Tokiu būdu prasmų kūrimo procesas tampa strateginiu muziejaus rinkodaros

įrankiu, jis padeda užmegzti ilgalaikį ryšį su auditorijomis, didina pasitikėjimą ir stiprina muziejaus, kaip kultūrinio prekės ženklo, reputaciją.

Huang (1997) pabrėžia, kad muziejai atlieka svarbų vaidmenį visuomenės kultūriniame gyvenime, sutelkdami įvairius išteklius ir stiprindami visuomenės kūrybiškumą bei švietėjišką veiklą. Autorius, remdamasis Bryant, išskiria 12 pagrindinių muziejų veiklos sričių: turizmą, edukaciją (formalią ir neformalią), laisvalaikį ir poilsį, mokslinius tyrimus (akademinius ir mėgėjiškus), rinkimą ir fiksavimą, medžiagos skolinimą, užimtumą, įgūdžių ir amatų mokymą, suvenyrus, maitinimo paslaugas bei muziejaus įvaizdžio formavimą. Tokia įvairovė rodo, kad šiuolaikinis muziejus yra daugiafunkcinė kultūros įstaiga, jungianti ekonominius, edukacinius ir socialinius tikslus. Muziejus, kaip ne pelno siekianti edukacinė ir kultūrinė institucija, turi išlaikyti aiškų estetinį charakterį, grindžiamą penkiais principais: pripažinimu, istoriniu pagrindu, žmogiškuoju rūpesčiu, vertybėmis ir idealais. Šie elementai apibrėžia muziejaus tapatybę ir padeda išlaikyti pusiausvyrą tarp kūrybiškumo, vilties ir kultūrinės pažangos (Huang 1997:17–19).

Kalbėdamas apie rinkodarą, Huang (1997) pabrėžia, kad muziejų rinkodara yra socialinis procesas, o ne tik komercinė veikla. Rinkodaros tikslas nėra pelno maksimalizmas, o visuomenės gerovės kūrimas ir socialinės raidos skatinimas. Šiuolaikiniai muziejai vertinami ne dėl kolekcijų įvairovės ar finansavimo dydžio, o pagal reikšmę ir naudą visuomenei (Citvarienė 2014:31). Pastaraisiais metais muziejų pobūdis pasikeitė nuo saugojimo funkcijų prie lankytojų pritraukimo ir nuolatinių ryšių kūrimo su auditorija (Siano *et al.* 2010; Parkhomenko *et al.* 2024). Todėl rinkodara orientuojasi į lankytoją kaip klientą ir siekia sukurti prasmingą, išskirtinę bei ilgam įsiminančią muziejinę patirtį (Repšienė ir Krisiulevičiūtė 2020). Tyrimai rodo, kad daugeliui lankytojų socialinė, rekreacinė, ir pramoginė muziejaus patirtis yra tokia pat svarbi kaip ir intelektualinė – edukacinė; vienas svarbiausių motyvacijos veiksnių yra prasmingas, įtraukiantis ir malonus mokymasis laisvalaikio metu (Repšienė ir Krisiulevičiūtė 2020).

Muziejų rinkodaros veikla turėtų remtis tyrimais, aiškiai apibrėžta tiksline auditorija ir kryptingu strateginiu planavimu (Huang 1997:19). Siekiant išlaikyti poziciją rinkoje būtina vykdyti analitines veiklas, prognozuoti vartotojų poreikius ir kryptingai dirbti pritraukiant lankytojus (Parkhomenko *et al.*, 2024). Rinkodaros sistema apima populiarinimo, paslaugų teikimo ir vartotojo požiūrio strategijas, kurios padeda informuoti lankytojus, tenkinti jų motyvaciją, palengvinti mokymąsi ir užtikrinti malonią patirtį (Parkhomenko *et al.*, 2024). Komunikacinis profesionalumas yra esminis veiksnys formuojant lūkesčius: būtina vengti per didelių pažadų, kad lūkesčiai neliktų nepatenkinti, o klientas nusivylęs (Liepuonius ir Laucė 2020:38).

Skaitmeniniame amžiuje rinkodara turi atsižvelgti į modernias tendencijas, tokias kaip tinklaraščius, tinklaraščius, socialines medijas, kurios leidžia pasyvią auditoriją paversti aktyvia (Parkhomenko *et al.* 2024; Dovydaitytė ir kt. 2020) Taip pat svarbu nuolat ir nuodugniai

bendradarbiauti ir konsultuotis su bendruomenėmis, tai reikalauja laiko, kantrybės ir įgūdžių (Citvarienė 2014; Lietuvos Respublikos kultūros ministerija 2023). Bendradarbiavimo projektų rengėjai turėtų vertinti ilgalaikio bendradarbiavimo perspektyvas ir investuoti į pozityvių santykių kūrimą (Citvarienė 2014). Galiausiai, muziejų valdymo principai neturi likti vien teoriniai, jie privalo būti taikomi praktikoje, kad būtų išnaudotas institucijos potencialas. Tik nuosekliai taikydami planavimo, komunikacijos ir estetikos principus muziejai gali tapti dinamiškomis institucijomis, gebančiomis prisitaikyti prie naujos eros iššūkių. Muziejų veikloje būtinas pasitikėjimas, kantrybė ir ryžtas, padedantys išlaikyti pusiausvyrą tarp tradicijų ir šiuolaikinių pokyčių (Huang 1997:20–21).

Apibendrinant galima teigti, kad muziejai šiandien vis dažniau veikia kaip atviros ir į lankytoją orientuotos kultūros institucijos. Siekiant sudominti įvairias auditorijas ir išlikti reikšmingais visuomenei, muziejų veikloje svarbus tampa ne tik objektų saugojimas, bet ir prasmingų patirčių kūrimas, dialogas bei bendrakūra. Todėl rinkodara šiuolaikiniuose muziejuose įgyja strategiškai svarbų vaidmenį, padedantį kurti emocinį ryšį su lankytojais ir stiprinti muziejaus tapatybę. Šiame kontekste menininko vardo panaudojimas gali tapti veiksmingu būdu išskirti muziejų ir sustiprinti jo patrauklumą. Aprašyti šiuolaikinio muziejaus sampratos pokyčiai ir perėjimas nuo „daiktų muziejaus“ prie „žmonių muziejaus“ sudaro teorinį pagrindą analizuoti, kaip šie pokyčiai atsispindi praktinėje muziejų rinkodaros veikloje. Toliau aptariamos pagrindinės šiuolaikinių muziejų rinkodaros strategijos ir jų taikymo kryptys, kurios leidžia įgyvendinti lankytojo patirčiai, emociniam ryšiui ir bendruomenių įtraukčiai orientuotą muziejaus modelį.

1.2.1. Šiuolaikinės muziejų rinkodaros strategijos ir jų taikymas

Muziejų rinkodaros strategijos per pastaruosius dešimtmečius patyrė reikšmingą transformaciją. Dar Huang (1997) pažymėjo, kad muziejai, nors ir išlieka ne pelno siekiančios institucijos, gali taikyti verslo tipo rinkodaros principus, siekdami didesnio efektyvumo, planavimo ir poveikio visuomenei. Pasak autoriaus, muziejaus tikslas nėra komercinė nauda, bet geresnis paslaugų tiekimas bei kultūrinės misijos įgyvendinimas. Šis požiūris tapo pagrindu šiuolaikinėms strategijoms, kurios vis labiau akcentuoja lankytojo patirtį, emocinį ryšį ir bendruomeniškumą.

Šiuolaikinė muziejų rinkodara pirmiausia orientuota į klientą – lankytoją, siekiant suprasti ir patenkinti jo poreikius (Sökmen, Yolal & Özel 2020). Tai atspindi virsmą iš uždaros, konservatyvios institucijos į atvirą, bendruomenišką ir įtraukiančią kultūros erdvę (Repšienė ir Krisiulevičiūtė 2020). Toks pokytis leidžia derinti kultūrinę misiją su šiuolaikinės rinkos principais ir priartina muziejus prie turizmo industrijoje taikomos potyriminės rinkodaros logikos. Potyriminės ekonomikos koncepciją, išplėtota Pine & Gilmore (1999), empiriškai pritaikė Mehmetoglu & Engen (2011), nustatydami, kad 4 modelio dimensijos (edukacija, estetika, „pabėgimas“ ir pramoga) skirtingai

veikia lankytojų pasitenkinimą muziejų ir renginių kontekstuose: muziejuose dominuoja edukacinė ir estetinė dimensijos, o renginiuose: „pabėgimo“ ir estetikos aspektai (Mehmetoglu & Engen 2011). Taigi, kad muziejų rinkodara vis labiau remiasi potyriminės ekonomikos logika: lankytojas ne tik stebi eksponatus, bet ir įsitraukia į pasakojimą, mokosi, patiria emocinį ryšį ir formuoja asmeninę tapatybę per kultūrinę patirtį. Dėl to muziejus tampa ne tik žinių šaltiniu, bet ir „kultūrinės kelionės“ vieta, kurioje svarbiausias tampa įsitraukimas ir prasmės kūrimas.

Vienas ryškių potyriminės rinkodaros pavyzdžių yra „po darbo valandų“ (angl. „After-hours“) renginių koncepcija, kai muziejai lankytojams duris atveria vakarais ar naktimis, siūlydami patirtinius, kūrybinius ir socialinius renginius. Tokia iniciatyva siekiama pritraukti naujas auditorijas, ypač jaunas, kultūriškai aktyvius lankytojus, kurie dienos metu muziejų dažnai nelanko (Easson & Leask 2020). Remiantis tyrimu, atliktu Škotijos nacionaliniame muziejuje, tokie renginiai tapo strateginiu produktu, leidžiančiu muziejui ne tik padidinti lankytojų skaičių, bet ir kurti emocinį ryšį su auditorija. Easson ir Leask (2020) pažymi, kad muziejai, veikdami konkurencingoje turizmo aplinkoje, vis dažniau pereina nuo tradicinio „kolekcijų saugotojo“ vaidmens prie auditorijos poreikius orientuoto kultūros produkto kūrimo. Autorės nustatė, kad „po darbo valandų“ renginiai pritraukia naujas auditorijas (ypač Z ir Y kartas); skatina pakartotinus apsilankymus, nes lankytojai įgyja teigiamų, įsimintinų patirčių; siekia įtraukti per socialinį ir emocinį ryšį, pavyzdžiui, leidžiant lankytojams patirti muziejų kaip „gyvą erdvę“ su muzika, performansais ir meninėmis instaliacijomis. Svarbus yra bendrakūros aspektas: lankytojai veikia ne tik kaip pasyvūs stebėtojai, bet ir kaip patirties kūrėjai. Tyrime fiksuota, kad „po darbo valandų“ renginių 64 % dalyvių grįžo į muziejų pakartotinai, o daugelis jų teigė, kad šie renginiai „padėjo atrasti muziejų iš naujo“ (Easson & Leask 2020).

Muziejų rinkodaros strategiją galima skaidyti į 3 pagrindinius komponentus: *populiarinimo, paslaugų teikimo ir vartotojų požiūrio strategijas* (Parkhomenko *et al.*, 2024). Tradicinė P. Kotlerio 4P koncepcija (produktas, kaina, vieta, rėmimas) muziejų rinkodaroje modifikuojama į 4C modelį - kliento vertę, patogumą, komunikaciją ir nematerialią (pridetinę) vertę (Repšienė ir Krisiulevičiūtė 2020:161). Tai atspindi perėjimą nuo pardavimo prie vertės kūrimo logikos, kai „produktas“ tampa lankytojo patirtimi.

Huang (1997:135) pažymi, kad komercinės veiklos įtraukimas yra būdingas šiuolaikiniam muziejų valdymui. Viena ryškiausių tokių veiklos formų yra muziejaus parduotuvės, kurios atlieka dvi funkcijas: finansinės paramos šaltinio ir lankytojų pritraukimo priemonės. Muziejų parduotuvės sustiprina ryšį su muziejumi, pratęsia edukacinę ir rekreacinę patirtį ir prisideda prie muziejaus įvaizdžio formavimo. Ši veikla glaudžiai susijusi su muziejaus komunikacijos strategija, nes padeda „perteikti muziejaus misiją ir vertybes per materialius objektus“. Komercinės veiklos integracija tapo neatsiejama didžiųjų pasaulio muziejų infrastruktūros dalimi. Pavyzdžiui, JAV muziejai, tokie kaip

Smithsonian, turi parduotuves, knygynus, kavines bei poilsio zonas, kurios praplečia lankytojų patirtį. Europoje sėkmingu pavyzdžiu laikomas Luvras, kurio po žeme įrengtas kultūrinių paslaugų centras jungia komercinę ir kultūrinę funkcijas (Huang 1997:135).

Esminė muziejų rinkodaros dalis – auditorijos segmentavimas. Parkhomenko *et.al* (2024) išskiria makro ir mikrosegmentavimo strategijas, leidžiančias muziejams pažinti savo auditorijas pagal geografinius, psichologinius, elgesio ir demografinius kriterijus. Tokia segmentacija padeda tiksliau numatyti lankytojų poreikius ir formuoti tikslingesnes paslaugas bei komunikacijos kompanijas.

Muziejų rinkodaros efektyvumą lemia ne tik pačių institucijų sprendimai, bet ir vietos konkurencingumas (turizmo patrauklumas, ekonominės ir kultūrinės sąlygos). Siano *et. al.* (2010), nagrinėję Italijos muziejus, rodo, kad strategijos turi būti kontekstualios: stipraus patrauklumo vietovėse veikia bendrojo prekės ženklo ir demarketingo sprendimai (srautų reguliavimas), o silpnese patrauklumo regionuose – tarpsektorinės partnerystės, skaitmeninės platformos ir virtualūs formatai, padedantys išplėsti pasiekiamumą. Muziejai tokiu atveju veikia kaip vietos identiteto ambasadoriai, o menininko vardas (prekės ženklas) gali kompensuoti regiono konkurencingumo trūkumą, suteikdamas institucijai išskirtiną naratyvą ir atpažįstamumą.

Darnumo ir kokybės išsaugojimo kontekste vis dažniau taikomi demarketingo principai: reguliuojamas pernelyg didelis lankytojų srautas, kad būtų išlaikyta patyrimo kokybė (Elsetouh *et.al.* 2023) Egipto gamtos rezervatų tyrimas parodė, kad „turizmo demarketingo miškas“ (produktas, kaina, vieta, rėmimas) gali mažinti pakartotinių vizitų skaičių ir kartu skatinti tvaresnį elgesį bei išsaugoti aplinkos kokybę. Analogiškai sprendimai taikomi ir muziejuose: ribojamas bilietų kiekis, nustatomi lankymo laiko intervalai (pvz. Luvro muziejuje), reguliuojamos srautų piko valandos. Taip pereinama nuo masinio lankomumo prie kokybiškos, tvarios ir asmeniškai prasmingos patirties.

Šiuolaikinė rinkodara plečiasi nuo siauresnės „į klientą“ orientuotos prieigos prie atsakingos suinteresuotųjų šalių įtraukimo rinkodaros (*angl. Responsible Stakeholder Engagement Marketing*), grindžiamos įmonių socialinės atsakomybės (ar) ir suinteresuotų šalių teorijos principais (Kumar *et al.*, 2025). Šis požiūris pabrėžia, kad organizacijos sėkmė priklauso ne tik nuo klientų, bet ir nuo visų dalyvių: lankytojų, darbuotojų, bendruomenių, partnerių aktyvaus įsitraukimo ir atsakomybės už kuriamą vertę (Kumar *et al.*, 2025). Muziejų kontekste tai reiškia perėjimą prie partnerystės modelio, kai lankytojai tampa ne tik informacijos gavėjais, bet ir patirties bendraautoriais. Citvarienė (2014) teigia, kad muziejus tampa kūrybiška, draugiška ir įtrauki erdvė tik tuomet, kai su lankytojais užmezgamas pasitikėjimu grindžiamas dialogas. Tai ypač aktualu menininko vardu pavadintuose muziejuose, kur žmogiškojo prekės ženklo logika jungiasi su vietos bendruomenės įtraukimu. Menininko vardas tampa kultūrinės tapatybės ir socialinės atsakomybės simboliu.

Kartu muziejai vis dažniau suvokiami kaip vertybiniai prekės ženklai (Repšienė ir Krišilevičiūtė 2020). Pasak Lee & Lee (2017), strateginis prekės ženklo valdymas turi atspindėti visoje muziejaus veikloje, nuo ekspozicijos turinio iki komunikacijos stiliaus. Ši praktika ryški vadinamuosiuose „superžvaigždžių muziejuose“ (*angl. Superstar Museums*), (MoMA, Van Gogh Museum ar Tate Modern), kuriuose prekės ženklas tapo patrauklumo, inovacijos ir pasitikėjimo sinonimu. Tokiu būdu menininko vardas, kaip prekės ženklas, tampa viena iš efektyviausių rinkodaros priemonių – suteikia muziejui asmeninio naratyvo, emocinio atpažįstamumo ir simbolinės vertės, ypač regioniniuose kontekstuose, kur konkurencija mažesnė.

Pastaraisiais metais ypač išryškėjo skaitmenizacijos ir turinio rinkodaros kryptys. Skaitmeninimas tapo inovatyviu įrankiu auditorijos pažinimui, turinio kūrimui ir komunikacijos efektyvumui didinti (Parkhomenko *et al.* 2024). Pandemijos laikotarpiu virtualūs turai, socialinės medijos ir skaitmeninės platformos tapo ne tik papildoma paslauga, bet ir išlikimo sąlyga. Repšienė ir Krišilevičiūtė (2020) pažymi, kad turinio rinkodara ypač tinka meno muziejams, nes jie natūraliai disponuoja vizualiai stipriu turiniu. Tai metodas, orientuotas į vertingo, aktualaus ir nuoseklaus turinio kūrimą bei platinimą, siekiant pritraukti ir išlaikyti auditoriją. Tokiu būdu muziejus gali tapti „patikimu patarėju“ (*angl. trusted advisor*), formuojančiu lojalumą ir pasitikėjimą. Sėkmingu pavyzdžiu laikomas MO muziejus, kuris pandemijos metu aktyviai taikė turinio rinkodarą per „paMOKos“ ir „M Olimpiada“ ir išlaikė ryšį su auditorija net uždarius fizines erdves (Repšienė ir Krišilevičiūtė 2020). Muziejai pereina nuo vienakryptės komunikacijos prie interaktyvios, kur lankytojas tampa aktyviu turinio kūrėju (Dovydaitytė *ir kt.* 2020). Tokį modelį apibūdina Russo 4P schema: dalyvavimas–participation, publikavimas–publication, sklaida–promotion ir partnerystė–partnership, kuri išryškina socialinių medijų vaidmenį muziejų komunikacijoje (Liepuonius ir Grincevičienė 2020:62). Socialinių tinklų rinkodara leidžia pasiekti net tuos, kurie fiziškai muziejuje nesilanko, o vartotojų sukurtas turinys (UGC) -lankytojų nuotraukos, vaizdo įrašai ar atsiliepimai gali reikšmingai padidinti muziejaus matomumą (Repšienė ir Krišilevičiūtė 2020).

Galiausiai, muziejų rinkodaros strategijose vis plačiau įtvirtinami socialinės atsakomybės ir bendruomenės įgalinimo principai. Gonsales (2021) išskiria 3 socialinės rinkodaros lygius: poveikį visuomenei (*downstream*), organizacijoms (*midstream*) ir politikos transformuotojams (*upstream*). Šis modelis rodo, kad muziejų rinkodara veikia kaip kultūrinės gerovės ir socialinio poveikio priemonė. Citvarienė (2014) pabrėžia, kad tikra partnerystė grindžiama abipusiu pasitikėjimu ir bendru atsakomybės prisiėmimu. Tokia partnerystė yra būtina sąlyga, kad muziejus taptų kūrybiška, draugiška ir įtrauki bendruomenės erdvė (Citvarienė 2014).

Apibendrinant galima teigti, kad šiuolaikinės muziejų rinkodaros strategijos jungia Huang (1997) suformuotus planavimo, kokybės ir ne pelno siekiančios veiklos principus su potyriminės ekonomikos, skaitmenizacijos, prekės ženklo valdymo, tvarumo bei suinteresuotųjų šalių įtraukimo

kryptimis. Šis derinys leidžia muziejams išlaikyti kultūrinę misiją, kartu stiprinant auditorijų ryšį ir institucijos įvaizdį. Šios įžvalgos sudaro pagrindą tolesnei darbo daliai, kurioje analizuojama, kaip menininko vardas gali veikti kaip prekės ženklas, stiprinantis muziejaus rinkodaros strategiją ir kultūrinį identitetą.

1.3. Menininko vardas kaip prekės ženklas muziejaus rinkodaros strategijoje

Norint suprasti menininko vardo reikšmę muziejaus rinkodaros strategijoje, pirmiausia būtina aptarti paties prekės ženklo sampratą ir jo kuriamą vertę. Pasak Kotler & Keller (2007), prekės ženklas yra pavadinimas, sąvoka, ženklas, simbolis, brėžinys ar jų derinys, skirtas vieno pardavėjo ar grupės pasiūlymams identifikuoti ir atskirti nuo konkurentų. Prekės ženklo vertė (*angl. brand equity*) kyla iš vartotojų suvokimo, patirties ir asociacijų, kurios išskiria vieną prekės ženklą iš kitų. Holistinio marketingo požiūriu, prekės ženklo valdymas apima ne tik materialius atributus, bet ir vartotojo santykį su prekės ženklo istorija, emocine reikšme ir reputacija. Muziejų kontekste šie principai taikomi panašiai, institucijos siekia kurti išliekamą simbolinę vertę, kurią galima sieti su asmenybėmis, kūrėjais ar jų kūrybine filosofija.

Olins (2003) teigia, kad sėkmingas prekės ženklas yra daugialypis reiškinys jungiantis keturis pagrindinius elementus: produktą, aplinką, komunikaciją ir elgseną, kurie kartu formuoja vartotojo patirtį ir pasitikėjimą organizacija. Šie elementai kuria ne tik funkcinę, bet ir emocinio ryšio vertę. Muziejų, pavadintų menininko vardais, atveju šie elementai pasireiškia per ekspozicijos turinį (produktą), pastato architektūrą ir dizainą (aplinką), vizualųjį identitetą ir komunikacijos kanalus (komunikaciją), taip pat per institucijos vertybes, darbuotojų bendravimo kultūrą, ir lankytojų patirties valdymą (elgseną). Olins (2003:176-183) pabrėžia, kad nuosekli prekės ženklo architektūra leidžia organizacijai išlaikyti tvirtą ir atpažįstamą įvaizdį, kai visos jos veiklos sritys palaiko tą pačią tapatybę. Todėl menininko vardas muziejuje tampa ne vien pavadinimu, bet ir vertybių, kūrybinės filosofijos bei emocinio ryšio su visuomene kanalu. Muziejus, pasitelkiantis asmens vardą kaip ženklo branduolį, iš esmės „perkuria“ savo tapatybę, suteikdamas jai žmogiškumo, autentiškumo ir tęstinumo dimensijas (Olins 2003:176-195).

Muziejų, pavadintų menininko vardais atveju, vyksta asmeninės tapatybės institucionalizavimas - menininko vertybės tampa muziejaus vertybėmis. Šiuo atveju menininko vardas funkcionuoja kaip prekės ženklas, kuris įgauna organizacinės tapatybės formą. Menininko vardas, kaip prekės ženklas, yra itin svarbi koncepcija, siekiant suprasti meno rinkos dinamiką ypač šiuolaikinio meno kontekste (Angelini, Castellani & Pattitoni 2023). Žmogiškasis prekės ženklas apibrėžiamas kaip neapčiuopiamas turtas, susijęs su asmeniu, kuris generuoja ekonominę, ir socialinę vertę per savo matomumą bei nuosekliai plėtojamą asmeninį įvaizdį (Angelini, Castellani & Pattitoni

2023). Tai gali būti betkuri žinomas viešasis asmuo, sukuriantis simbolinę prasmę ir vertę, naudodamas savo vardą, veidą ar kitus ženklo elementus (Angelini, Castellani & Pattitoni 2023). Menininko atveju, vardas veikia kaip kokybės signalas, siejantis kūrinį su autoriaus reputacija (Angelini, Castellani & Pattitoni 2023).

Menininko prekės ženklo funkcijos yra šios:

Kokybės įvertinimas. Menininko parašas ir vardas padeda įvertinti kūrinio kokybę ir reikšmę, nes perteikia informaciją apie autoriaus meninius nuopelnus ir istorinį kontekstą (Angelini, Castellani & Pattitoni 2023).

Vertės didinimas. Menininko vardas pats savaime veikia kaip prekės ženklas, darantis įtaką kūrinio kainai ir suvokiamai vertei, ypač šiuolaikinio meno rinkoje (Fillis 2015; Angelini, Castellani & Pattitoni 2023).

Suvokimas. Net ir identiški kūriniai, priskirti žinomiems menininkams, vertinami aukščiau nei tie patys darbai, priskirti nežinomiems autoriams; net ne meno srities specialistams, menininko vardas tampa vertės ženklu (Angelini, Castellani & Pattitoni 2023).

Simbolinė reikšmė. Menininko ženklas apima ne tik kūrinio materialiąsias savybes, bet ir autoriaus asmenybę, gerbėjų bendruomenės bei jų kuriamus naratyvus (Fillis 2015).

Dėl šios priežasties šiuolaikinėje meno rinkoje menininkai vis dažniau traktuojami kaip įžymybės ir net kaip savo prekės ženklo vadybininkai (Fillis 2015; Lee & Lee 2017). Tokie pavyzdžiai kaip Pablo Picasso, Andy Warhol, Ai Weiwei, Marina Abramovic ir Thomas Kinkade iliustruoja, kad menininko vardas gali tapti savarankišku rinkodaros instrumentu (Rodner & Kerrigan 2014; Lee & Lee 2017; Angelini, Castellani & Pattitoni 2023).

Empyriiniai tyrimai rodo, kad menininko prekės ženklo lygį labiausiai lemia 3 veiksniai:

1. Šlovė (*fame*);
2. Talentas (*talent*);
3. Populiarumas (*popularity*).

Iš jų reikšmingiausia yra šlovė: jos poveikis menininko prekės ženklui yra maždaug 2,5 karto didesnis nei populiarumo ir daugiau nei 3 kartus didesnis nei talentas (Angelini, Castellani & Pattitoni 2023). Talentas suprantamas kaip įgimtų ir ugdomų gebėjimų kompleksas, o populiarumas, kaip socialinio pasirinkimo rezultatas, susijęs su matomumu žiniasklaidoje ir internete (Angelini, Castellani & Pattitoni 2023).

Menininko prekės ženklas yra ne tik individualių pastangų, bet ir bendrakūros rezultatas, kuriame dalyvauja meno rinkos tarpininkai – galerijos ir muziejai. (Angelini, Castellani & Pattitoni 2023). Galerijos, turinčios aiškią specializaciją ir rinkos galią, stiprina menininko ženklo vertę, nes geba kryptingai plėtoti naratyvus apie menininko kūrybą ir reputaciją. Bendradarbiavimas su

institucijomis, turinčiomis stiprius prekės ženklus, didina menininko atpažįstamumą profesionalų bendruomenėje, tiek tarp plačios publikos (Sheresheva, Kovalenko & Pavlov 2024).

Menininko vardas yra esminis vadinamojo meninės infuzijos (*angl. art infusion*) efekto komponentas: vartotojų įsitikinimas, kad garsus menininkas prisidėjo prie produkto ar paslaugos kūrimo, didina suvokiamą vertę ir socialinį įsitraukimą (Zelenskaya, Druzhinina & Berezina 2022). Pasak Zelenskaya (2022), menininko įtraukimas į institucijos tapatybę sukuria ir meno įprasminimo efektą (*angl. artification*), kai menas suteikia prekės ženklui išskirtinumo aurą bei kultūrinį svorį. Muziejaus, pavadinto menininko vardu, atveju šis efektas veikia abipusiškai: muziejus įprasmina menininką kaip kultūros simbolį, o menininko vardas muziejui suteikia autentiškumo ir pasitikėjimo.

Sėkmingi menininkai taip pat kaupia simbolinį kapitalą (prestižą, šlovę, pripažinimą), kuris vėliau konvertuojamas į ekonominę vertę (Rodner & Kerrigan 2014). Šį procesą palaiko meno pasaulio tinklas: kritikai, galerijos ir muziejai kaip pripažinimo infrastruktūra, padedanti skleisti menininko vardą ir įteisinti kūrinų vertę visuomenėje (Lee & Lee 2017). Menininko vardu pavadinti muziejai gali būti traktuojami kaip prekės ženklo plėtimo (*angl. brand extension*) pavyzdžiai, kai individualaus kūrėjo reputacija perkeliama į institucinį kontekstą. Tokiu atveju menininko vardas veikia kaip bendrojo ženklo (*angl. co-branding*) elementas tarp asmens ir institucijos, sukuriantis dvigubą pasitikėjimo ir autentiškumo efektą (d'Astous & Fournier 2007). Tai sustiprina muziejaus identitetą, nes asmens reputacija tampa jo rinkodaros strategijos dalimi. Kaip pažymi Boland ir McKay (2021), muziejai ir miestai vis dažniau taiko asmenybės asocijavimo (*angl. personality association*) strategiją, kai institucijos identitetas sąmoningai siejamas su menininko asmenybe, verte ir istorija. Šis procesas vadinamas „įžymybės muzefikacija“ (*angl. celebrity museumification*), leidžia muziejui transformuoti asmeninį kapitalą ir kultūrinį prestižą bei kurti emocinį ryšį su auditorija.

Apibendrinant galima teigti, kad menininko vardas kaip prekės ženklas muziejaus rinkodaros strategijoje tampa daugialypiu komunikacijos ir vertės kūrimo įrankiu. Jis veikia kaip žmogiškasis prekės ženklas, jungiantis asmens kūrybinį kapitalą su institucine tapatybe ir leidžiantis muziejui išsiskirti kultūros lauke. Tokie muziejai ne tik reprezentuoja menininko kūrybą, bet ir įkūnija jo asmenines vertybes, estetinius principus ir reputaciją, transformuodami juos į organizacijos simbolinį kapitalą. Taip sukuriamas abipusis ryšys tarp menininko ir institucijos: menininko vardas suteikia muziejui autentiškumo ir emocinės traukos, o muziejus įtvirtina menininko statusą kultūriniame ir ekonominiame kontekste. Ši sąveika tampa strateginiu rinkodaros instrumentu, padedančiu muziejui kurti pasitikėjimo, išskirtinumo ir tęstinumo įvaizdį.

1.4. Menininko vardo reikšmė, formuojant muziejaus tapatybę

Šiuolaikiniame meno pasaulyje menininko asmenybė tampa ne tik viešuoju įvaizdžiu, bet ir ekonomine bei socialine galia, galinčia lemti kūrybos vertę ir jos priėmimą auditorijose. Menininkai

vis dažniau užsiima ne vien kūrybine veikla, bet ir aktyviu medijų viešinimu bei auditorijų tinklaveika, todėl viešasis įvaizdis tampa strategine kultūrinio kapitalo forma (Lee 2015:27). Analizuojant menininko vardą, kaip rinkodaros strategiją, šiame darbe pasirinkti 3 atvejai, kuriuos vienija esminis kriterijus – institucijos buvo įkurtos menininkams dar esant gyviems. Tokia atranka leidžia tirti ne retrospektyvų kūrybinio palikimo įprasminimą, bet sąmoningą menininko identiteto, reputacijos ir naratyvo formavimą instituciniame kontekste, menininkui tiesiogiai ar netiesiogiai dalyvaujant šiame procese. Sąmoningai pasirenkami būtent vizualaus meno kūrėjų atvejai, nes vizualaus meno lauke menininko vardas ir reputacija ypač tiesiogiai įsikūnija materialiose ir komunikacinėse formose: parodų architektūroje, ekspozicijų dizaino sprendimuose, vizualiniame identitete, skaitmeninėje vaizdinėje sklaidoje bei lankytojo patirties kūrime. Dėl šios priežasties vizualaus meno kūrėjų muziejai sudaro palankiausią empirinį lauką analizuojant menininko vardą kaip prekės ženklą ir kaip jis institucionalizuojamas organizacijos tapatybėje bei rinkodaros strategijoje.

Vienas iš pasirinktų atvejų – **Yayoi Kusamos muziejus**, atidarytas 2017 m. Tokyو Shinjuku rajone. Šis muziejus reprezentuoja šiuolaikinės muziejų rinkodaros modelį, kuriame menininkės vardas ir nuosekliai suformuotas viešasis įvaizdis tampa esminiu institucijos tapatybės ir vertės kūrimo elementu. Muziejus priklauso Yayoi Kusama Foundation, o jo veikla orientuota ne tik į kūrybinio palikimo pristatymą, bet ir menininkės meno tyrimus bei edukacinę sklaidą. (Yayoi Kusama Museum 2025). **Yayoi Kusamos muziejaus** ir menininkės vardo rinkodaros strategija grindžiama įžymybės (*angl. celebrity brand*) modeliu, orientuotu į globalią, skaitmeninę auditoriją (Stapleton 2022; Lee 2015:30). Kusama sąmoningai formavo savo kaip tarptautinės avangardo menininkės įvaizdį (Stapleton 2022:149), paremtą pasikartojančiais vizualiniais motyvais (taškais, moliūgais, veidrodžiais), kurie tapo lengvai atpažįstamais prekės ženklais (Lee 2015:25-26; Stapleton 2022:153). Strateginis prekės ženklo išplėtimas (*angl. brand extension*) realizuojamas per komercines partnerystes su prabangos prekių ženklais (pvz., „Louis Vuitton“), leidžiant Kusamos vardui funkcionuoti ne tik meno, bet ir mados bei vartotojiškos kultūros laukuose (Lee 2015; Stapleton 2022:159). Muziejaus veikla papildomai stiprinama deficito rinkodaros ir skaitmeninės komunikacijos strategijomis, kai ribotas bilietų kiekis, vizualiai patraukli estetika didina muziejaus išskirtinumo suvokimą bei skatina lankytojų įsitraukimą skaitmeninėje erdvėje (Kotler & Armstrong 2018:338; Essien 2021:16). Tokiu būdu lankytojas čia veikia ne tik kaip vartotojas, bet ir kaip aktyvus prekės ženklo komunikacijos dalyvis (Stapleton 2022; Essien 2021:11).

Antrasis atvejis – **Salvadoro Dali Teatro muziejus** Figuerese, atidarytas 1974 m. Tai vienas ryškiausių pavyzdžių, kai menininko asmenybė ir jo sukurta vizualinė tapatybė įgyja institucinę formą ir tampa muziejaus rinkodaros ir komunikacijos ašimi. Muziejus priklauso Fundació Gala-Salvador Dalí, o jo koncepcija grindžiama ne tik kūrinių eksponavimu, bet ir visuminės, teatrališkos

patirties kūrimu, kurioje architektūra, ekspozicija ir naratyvas veikia kaip vientisas prekės ženklo pasakojimas. (Fundació Gala-Salvador Dalí 2025). **Salvadoro Dalí Teatro muziejaus** rinkodaros strategija grindžiama meninės patirties teatrališkumu ir menininko mito konstravimu, kai pats kūrėjas veikia kaip centrinė prekės ženklo figūra (Rodner & Kerrigan 2014:13; Fillis 2015:4-5). Muziejus pozicionuojamas kaip „didžiausias siurrealistinis objektas pasaulyje“ (Fundació Gala-Salvador Dalí 2025), kuriame lankytojas tampa imersinės, sensorinės ir kognityvinės patirties dalyviu, o architektūra suvokiama kaip emocinio įtraukimo scenografija (Martinez-Conde *et.al.* 2015; Spiller 2018). Optinės iliuzijos, dvigubi vaizdai ir instaliaciniai sprendimai kuria stiprų emocinį poveikį bei leidžia muziejų suvokti kaip visuminį meno performansą, kuriame žiūrovas tampa aktyviu patirties dalyviu (Martinez-Conde *et.al.* 2015; Fundació Gala-Salvador Dalí 2025). Dalí kaip prekės ženklas funkcionuoja per mitinio genijaus archetipą, paremtą ekscentriškumu, provokacija ir ribų tarp realybės ir fantazijos trynimu, kas stiprina emocinį ryšį su auditorija ir didina institucijos simbolinį kapitalą (Pusa & Uusitalo 2014: 22; Fillis 2015:4-5; Martinez-Conde *et.al.* 2015). Tokia strategija sudaro prielaidas muziejui funkcionuoti kaip potyriminės ekonomikos principais grindžiamam kultūros objektui, pritraukiančiam tarptautinius turizmo srautus ir generuojančiam aukštą potyriminę vertę (Fundació Gala-Salvador Dalí 2025; Mehmetoglu & Engen 2011). Lankytojas čia įtraukiamas kaip aktyvus dalyvis, patiriantis ne tik estetinį, bet ir psichologinį poveikį, kylantį iš intensyvios siurrealistinės erdvės patirties (Vesci et al. 2020:142; Martinez-Conde *et.al.* 2015; Fundació Gala-Salvador Dalí 2025).

Trečiasis analizuojamas atvejis–**Fundació Joan Miró** Barselonoje, atidarytas 1975 m. Ši institucija buvo įkurta paties Joan Miró kartu su architektu Josep Lluís Sert, siekiant skatinti menininko kūrybos tyrimus ir šiuolaikinio meno plėtrą (Fundació Joan Miró). Nuo pat atidarymo, tai buvo pirmasis Barselonos muziejus, skirtas moderniam ir šiuolaikiniam menui, kurioje menininko vardas tampa vertybiniu ir konceptuali institucijos identiteto pagrindu. Joan Miró fondas Barselonoje atstovauja kitokiam žmogiškojo prekės ženklo modeliui – humanistiniam ir edukaciniam. Institucijos rinkodaros strategijoje pagrindinis dėmesys skiriamas ne komercinei plėtrai ar teatrališkam efektui, bet lankytojo patirties kokybei, kritinio mąstymo ugdymui ir kūrybinei edukacijai (Strategic Plan 2023-2026:14-16). Strateginiame plane (2023–2026) aiškiai įtvirtintas lankytojas kaip veiklos centras, o programos, tokios kaip „Espai 13“, orientuotos į jaunųjų menininkų rėmimą ir šiuolaikinės kūrybos sklaidą (Strategic Plan 2023-2026:9-14). Prekės ženklo tapatybė glaudžiai susijusi su architekto Josep Lluís Sert suprojektuotu pastatu, kuris per šviesą, gamtą ir erdvinę struktūrą kuria refleksijai palankią atmosferą (Strategic Plan 2023-2026:10). Miró vardas čia veikia kaip emocinis ir kultūrinis kapitalas, stiprinantis pasitikėjimą institucija ir kuriantis ilgalaikį ryšį su auditorijomis (Strategic Plan 2023-2026).

Remiantis literatūros šaltiniais, Salvadoro Dalí, Yayoi Kusamos ir Joan Miró muziejų rinkodaros strategijos išryškina skirtingus „menininko kaip prekės ženklo“ modelius. Nors visi trys muziejai yra monografiniai, jų taikomos strategijos skiriasi pagal menininko vardo pozicionavimą, lankytoji kuriamos vertės pobūdį ir šios vertės komunikavimo priemonės–nuo komercinės žvaigždės įvaizdžio iki edukacijos ir socialinės atsakomybės modelio. Taigi, visi 3 analizuoti muziejai menininko vardą naudoja kaip pagrindinį rinkodaros ir institucinės tapatybės branduolį, tačiau jų taikomi prekės ženklo realizavimo modeliai iš esmės skiriasi. Šių muziejų rinkodaros strategijų skirtumai apibendrinami lentelėje (žr. 3 lentelę).

3 lentelė

Muziejų, pavadintų menininkų vardais, rinkodaros strategijų palyginimas

Aspektas	Yayoi Kusama Muziejus	Salvador Dalí Theatre-Muziejus	Joan Miró Foundation
Žmogiškasis prekės ženklas	Ižymybės prekės ženklas (Stapleton 2022)	Mitas / genijaus archetipas (Rodner & Kerrigan 2014; Martinez-Conde et.al. 2015)	Humanistinis / edukacinis (Strategic Plan 2023-2026)
Menininko vardo vaidmuo	Globalus, komerciškai išplėtotas prekės ženklas (Stapleton 2022)	Centralinė figūra, kurianti mito naratyvą (Rodner & Kerrigan 2014; Fillis 2015)	Kultūrinis ir vertybinis kapitalas (Strategic Plan 2023-2026)
Pagrindinė strategija	Skaitmeninė sklaida, deficitas, partnerystės (Stapleton 2022)	Teatrališkumas, imersinė patirtis (Martinez-Conde et.al. 2015)	Edukacija, kritinis mąstymas (Strategic Plan 2023-2026)
Patirties tipas	Vizualinė, „Instagram“ patirtis (Stapleton 2022)	Sensorinė, imersinė, teatrinė (Martinez- Conde et.al. 2015)	Refleksyvi, mokymosi (Strategic Plan 2023- 2026)
Auditorijos vaidmuo	Aktyvus prekės ženklo skleidėjas (Stapleton 2022)	Patirties dalyvis (Martinez-Conde et.al. 2015)	Bendruomenės narys (Strategic Plan 2023- 2026)
Vertės kūrimas	Populiarumas, matomumas (Stapleton 2022)	Emocinis ir simbolinis poveikis (Martinez- Conde et.al. 2015)	Ilgalaikis pasitikėjimas (Strategic Plan 2023- 2026)

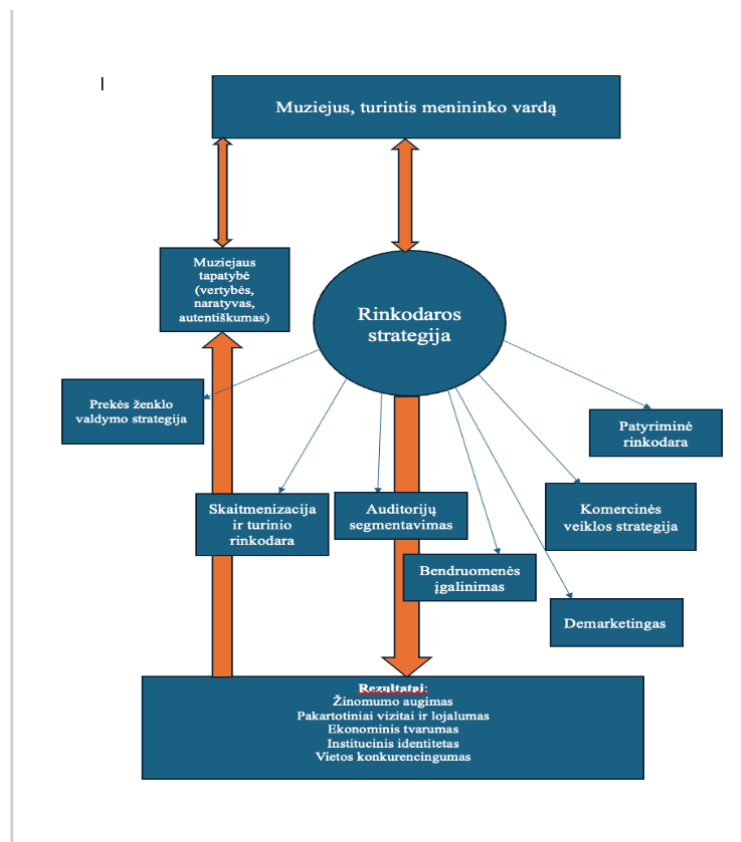
Strategijos kryptis	Komercinė / globali (Stapleton 2022)	Potyrinė / destinacinė (Martinez-Conde et.al. 2015)	Socialinė / edukacinė (Strategic Plan 2023- 2026)
---------------------	---	---	---

Šaltinis: Rodner, V. L. ir Kerrigan, F. 2014. *The art of branding – lessons from visual artists*, *Arts Marketing: An International Journal*, 4(1/2), pp. 101–123; Stapleton, E. K. 2022. *The Spotted Seppuku: Commodifying Suicide with Yayoi Kusama*, *Third Text*, 36(2), pp. 145–160; Martinez-Conde, S. et al. 2015. *Marvels of illusion: illusion and perception in the art of Salvador Dalí*, *Frontiers in Human Neuroscience*, 9; Fundació Joan Miró. n.d. *Strategic Plan 2023–2026*.

Apibendrinant galima teigti, kad lentelėje pateikta analizė atskleidžia ne pavienių muziejų skirtumus, bet skirtingus žmogiškojo prekės ženklo (angl. human brand) institucionalizavimo modelius. Nors visi trys muziejai remiasi menininko vardu kaip centriniu tapatybės elementu, jų rinkodaros strategijos orientuojasi į skirtingas vertės kūrimo logikas: nuo komercinės ir skaitmeninės matomumo ekonomikos, per potyrinę ir emocinę patirtį, iki edukacinės ir socialiai orientuotos kultūrinės misijos. Šie skirtumai rodo, kad menininko vardas muziejuje nėra vien simbolinis pavadinimas, bet lanksti strateginė priemonė, kurios funkcija priklauso nuo institucijos tikslų, auditorijos sampratos ir kultūrinio konteksto. Taigi žmogiškasis prekės ženklas monografiniuose muziejuose gali būti pasitelkiamas tiek kaip komercinio patrauklumo, tiek kaip potyriminės vertės ar socialinio pasitikėjimo kūrimo instrumentas, tačiau visais atvejais jis veikia kaip pagrindinis muziejaus identiteto ir rinkodaros strategijos branduolys.

1.5. Menininko vardo, kaip muziejaus rinkodaros strategijos, modelis

Remiantis atlikta teorine analize, buvo sudarytas konceptualus modelis, atskleidžiantis kaip menininko vardas veikia muziejaus rinkodaros strategijos kūrimo procesą. Modelis parodo priežastinius ryšius tarp muziejaus, pavadinto menininko vardu, tapatybės formavimo, pasirenkamų rinkodaros strategijų ir gaunamų rezultatų. Paveiksle Nr. 1 pavaizduota menininko vardo, kaip muziejaus rinkodaros strategijos, modelis.



Pav. 1 Menininko vardo, kaip muziejaus rinkodaros strategijos, modelis

Pateiktas strateginis modelis atskleidžia muziejaus, pavadinto menininko vardu, rinkodaros strategijos struktūrą ir pagrindinius ryšius tarp jos elementų. Modelis parodo, kaip menininko vardas integruojamas į muziejaus tapatybę, rinkodaros veiksmus ir pasiekiamus rezultatus. Modelyje muziejus, turintis menininko vardą, apibrėžiamas kaip pagrindinis institucinės tapatybės formavimo veiksnys. Menininko vardas formuoja muziejaus vertybes, pagrindinį naratyvą ir komunikacinę kryptį, daro įtaką strateginių sprendimų pobūdžiui ir jų įgyvendinimui. Modelio centre pateikiama rinkodaros strategija, kuri veikia kaip jungiamoji ašis tarp muziejaus tapatybės ir konkrečių strateginių kryptų. Rinkodaros strategija užtikrina skirtingų veiklų koordinavimą, nuoseklumą ir kryptingą įgyvendinimą, susiejant identitetą su praktiniais sprendimais.

Aplink centrinę strateginę ašį išsidėsto pagrindinės rinkodaros kryptys: patyriminė rinkodara, auditorijų segmentavimas, skaitmenizacija ir turinio kūrimas, prekės ženklo valdymas, komercinės veiklos strategijos, bendruomenės įtraukimas ir demarketingas. Šios kryptys veikia kaip tarpusavyje susiję strategijos įgyvendinimo instrumentai ir yra pavaldžios bendrai rinkodaros strategijai.

Modelyje pavaizduoti ryšiai rodo, kad rinkodaros strategija daro tiesioginę įtaką šių kryptų taikymui, o jų įgyvendinimas grįžtamuju ryšiu prisideda prie muziejaus tapatybės stiprinimo ir strateginių sprendimų koregavimo. Modelio apačioje pateikiami strategijos rezultatai: muziejaus žinomumo augimas, lankytojų lojalumo stiprinimas, institucinės tapatybės konsolidavimas, ekonominis tvarumas ir konkurencingumo didėjimas kultūros lauke. Šie rezultatai atspindi integruotos rinkodaros strategijos poveikį muziejaus veiklai ir ilgalaikiam vystimuisi. Tokiu būdu pateiktas modelis leidžia struktūruotai įvertinti muziejaus, pavadinto menininko vardu, rinkodaros strategijos elementus, jų tarpusavio ryšius ir pasiekiamus rezultatus.

2. MUZIEJŲ STASYS MUSEUM, JANINOS MONKUTĖS-MARKS IR KRAŠTIEČIŲ MUZIEJAUS PADALINIO, ŠARŪNO SAUKOS IR NOMEDOS SAUKIENĖS GALERIJOS RINKODAROS STRATEGIJOS

2.1. Tyrimo metodologija

Tyrimo problema. Lietuvos akademiniame lauke iki šiol trūksta tyrimų, kurie kompleksiskai apimtų tiek menininko vardo kaip prekės ženklo teorinį pagrindimą, tiek empirinius duomenis apie tokios strategijos veiksmingumą muziejų veikloje. Dėl šios priežasties stokojama ir praktiniu pagrindu formuojamų rekomendacijų muziejams, kurie savo tapatybę sieja su konkretaus menininko vardu.

Atsižvelgiant į tai, šio tyrimo atlikimas yra reikšmingas tiek teoriniu, tiek praktiniu lygmeniu. Teoriškai jis papildo menininko vardo kaip rinkodaros įrankio analizę muziejų kontekste, o praktiškai, leidžia, remiantis konkrečių muziejų atvejais, identifikuoti taikomas strategijas, jų stipriąsias puses ir probleminius aspektus. Tai sudaro pagrindą formuoti empiriškai pagrįstą muziejų, pavadintų menininko vardu, rinkodaros strategiją. Šio tyrimo poreikį ir aktualumą lemia esminiai pokyčiai muziejų sektoriuje, kuriame tradicinės, į objektus orientuotos institucijos transformuojasi į atviras, lankytojų patirtį ir įsitraukimą akcentuojančias erdves (Citvarienė 2014: 31; Cuesta Sánchez & Pazos-López 2024). Empirinis tyrimas yra būtinas siekiant suprasti, kaip menininko vardas kaip prekės ženklas gali būti strategiškai panaudotas šiuolaikinėje muziejų rinkodaroje, siekiant konkurencinio pranašumo ir auditorijų plėtros.

Norint užpildyti tyrimų spragą Lietuvoje, šiame darbe analizuojami 3 atvejai: Stasys Museum (Panevėžys), Janinos Monkutės-Marks muziejus-galerija (Kėdainiai) ir Šarūno Saukos ir Nomados Saukienės galerija (Zarasai). Bandant išsiaiškinti, kokie sprendimai priimami formuojant rinkodaros strategiją ir kokią vertę institucijos sieja su menininko vardu. Empirinis tyrimas leidžia įvertinti menininko vardo naudojimo muziejaus rinkodaroje efektyvumą, kaip teorinės koncepcijos (žmogiškasis prekės ženklas, asmenybės asociacija) veikia realioje Lietuvos muziejų praktikoje ir kaip tai atspindi lankytojų patirtyse, pasitenkinime bei lojalume.

Tyrimo objektas: muziejų Stasys Museum, Janinos Monkutės-Marks ir Kraštiečių muziejaus padalinio, Šarūno Saukos ir Nomados Saukienės galerijos rinkodaros strategija.

Tyrimo tikslas: išanalizuoti muziejų: Stasys Museum, Janinos Monkutės-Marks muziejaus-galerijos ir Kraštiečių muziejaus padalinio, Šarūno Saukos ir Nomados Saukienės galerijos rinkodaros strategijas.

Tyrimo uždaviniai:

1. Aptarti Stasys Museum, Janinos Monkutės-Marks muziejaus – galerijos ir Kraštiečių muziejaus padalinio, Šarūno Saukos ir Nomedos Saukienės galerijos veiklas, susijusias su muziejų vardo garsinimu.
2. Išanalizuoti Stasys Museum, Janinos Monkutės-Marks muziejų – galeriją ir Kraštiečių muziejaus padalinio, Šarūno Saukos ir Nomedos Saukienės galerijos menininko vardo kaip prekės ženklo taikymą praktikoje.
3. Įvertinti taikomų rinkodaros ir komunikacijos strategijų įtaką institucijų veiklai, žinomumui ir instituciniam pozicionavimui.
4. Remiantis empirinio tyrimo duomenimis, patikslinti teorinę muziejų, pavadintų menininko vardu, rinkodaros strategiją.

Tyrimo atvejų pasirinkimo pagrindimas

Empirinio tyrimo atvejais pasirinktos trys Lietuvos kultūros institucijos, kurių pasirinkimą lėmė esminiai kriterijai, atsiskleidžiantys lentelėje (žr. 4 lentelę).

4 lentelė

Tyrimo atvejų pasirinkimo kriterijai

Atvejų pasirinkimo kriterijai	Muziejus pavadintas konkretaus menininko, Stasio Eidrigėvičiaus vardu	Muziejus pavadintas konkrečios menininkės, Janinos Monkutės-Marks vardu	Galerija pavadinta konkrečių menininkų: Šarūno ir Nomedos Saukienės vardais
Institucijos pavadinimo ryšys su menininko vardu	Menininko vardas yra institucijos tapatybės ir rinkodaros pagrindas	Menininkės vardas yra institucijos veiklos ir tapatybės pagrindas	Menininko vardas yra pagrindinis institucijos identifikacinis elementas
Atitikimas tyrimo objektui	Savarankiškas, naujai įkurtas muziejus	Mažesnio masto muziejus, veikiantis regioniniame kontekste	Regioninio muziejaus padalinys (galerija)
Institucinis modelis	Didelio masto, architektūriškai išskirtinis, intensyvi veikla	Mažo masto, lokali veikla	Mažo masto, selektyvi veikla
Institucijos mastas ir veiklos pobūdis	Nacionalinis ir tarptautinis	Lokalinis ir regioninis	Regioninis
Veiklos geografinis kontekstas	Aktyvi ir kryptingai vystoma	Nuosaiki, orientuota į bendruomenę	Sąmoningai ribojama
Rinkodaros ir komunikacijos praktika	Pagrindinis atvejis	Lyginamasis atvejis	Kontrastinis atvejis
Kontrastingumas tyrimo kontekste	Aktyviai vykdoma	Aktyviai vykdoma	Vykdoma selektyviai

Edukacinė, parodinė ir (ar) komunikacinė veikla	Aiškiai formuojama institucinė tapatybė	Formuojama per menininkės palikimą ir bendruomenę	Formuojama per menininkų autoritetą
Viešosios tapatybės formavimas	Aiškiai formuojama institucinė tapatybė	Formuojama per menininkės palikimą ir bendruomenę	Formuojama per menininkų autoritetą

Pateikta lentelė apibendrina pagrindinius tyrimo atvejų pasirinkimo kriterijus ir parodo, kad analizuojamos institucijos buvo pasirinktos tikslingai, siekiant atskleisti skirtingus menininko vardo integravimo į kultūros institucijų tapatybę ir rinkodaros strategijas principus. Toks atvejų pasirinkimas sudaro prielaidas palyginamajai analizei, leidžiančiai tirti, kaip menininko vardas, kaip prekės ženklas, veikia skirtingo masto kultūros institucijose.

Kokybinio tyrimo pasirinkimo pagrindimas

Empiriniam tyrimui pasirinkta kokybinė tyrimo strategija, nes šiuo darbu siekiama ne nustatyti statistinius dėsningumus ar išmatuoti reiškinių paplitimą didelėje populiacijoje, kas būdinga kiekybiniais metodams (Gaižauskaitė ir Mikėnė 2014:32), bet giliai suprasti informantų subjektyvias patirtis, socialinius kontekstus ir jiems teikiamas prasmes. Kaip nurodo Rupšienė, kokybinis tyrimas orientuotas į nestatistinį generalizavimą ir yra tinkamiausias tada, kai siekiama atskleisti reiškinio prasmę bei procesus, o ne jų pasiskirstymo dažnius (Rupšienė 2007:24-25)

Kokybiniai tyrimai orientuoti į atsakymus į klausimus „kaip?“ ir „kodėl?“, analizuojant specifinius, informatyvius atvejus (Gaižauskaitė ir Mikėnė 2014). Todėl tyrime taikoma tikslinė atranka (angl. *purposive sampling*), atsirenkant atvejus pagal nustatytus kriterijus (kriterinė atranka), kurie leidžia gauti išsamius duomenis apie tiriamą objektą (Rupšienė 2007:29-34). Tokia strategija leidžia tyrėjui įsigilinti į tiriamą reiškinį jo natūraliame kontekste ir atskleisti jo unikalias, autentiškas charakteristikas.

Be to, kokybiniame tyrime gauti duomenys nėra apibendrinami statistiškai, bet interpretuojami siekiant analitinio arba analoginio generalizavimo (Rupšienė 2007:26-27). Tai reiškia, kad vieno ar kelių tipinių atvejų analizė leidžia daryti išvadas, kurios gali būti pritaikomos ir kituose panašiuose kontekstuose (Rupšienė 2007:28). Ši nuostata aktuali ir muziejų tyrimams, kai analizuojant pavienius atvejus siekiama atskleisti platesnes reiškinio tendencijas.

Tyrimo eiga ir etika

Laikas. Interviu buvo vykdomi 2025 m. lapkričio mėnesio 28 dieną, 14:00 val., gruodžio 3 d. 14:30 val., gruodžio 5 d. 11:30 val., gruodžio 9 d. 14:30 val. Ir gruodžio 19 d. 09:00 val.

Vieta. 4 interviu vyko nuotoliniu būdu, naudojantis „Microsoft Teams“ platforma, vienas interviu buvo atliktas gyvai – Stasys Museum vadovo kabinete, siekiant užtikrinti privatumą.

Trukmė. Kiekvienas interviu truko 30-60 minučių, priklausomai nuo atsakymų išsamumo ir diskusijų pobūdžio.

Interviu skaičius. Kiekvienam dalyviui buvo skirtas vienas individualus interviu.

Papildomi aspektai. Interviu metu buvo naudojamas pusiau struktūruotas klausimynas, siekiant sudaryti sąlygas tiek standartizuotoms, tiek platesnėms diskusijoms. Interviu buvo įrašomi su dalyvių sutikimu, o vėliau transkribuojami tyrimo analizei.

Tyrimui pasirinkti informantai buvo atrinkti taikant **tikslinę atranką** (Rupšienė 2007:22), pasirenkant tuos muziejų darbuotojus, kurie yra „raktiniai“ asmenys, savo pareigomis tiesiogiai dalyvaujantys muziejaus strateginių sprendimų formavime. Pasirinkti informantai pasižymi didžiausiu informatyvumu (angl. *information-richness*) (Rupšienė 2007:39) tiriamos problemos atžvilgiu.

Į tyrimą įtraukti muziejų vadovai bei srities ekspertai: Stasys Museum vadovė, Janinos Monkutės-Marks galerijos–muziejaus vadovė, Kraštiečių muziejaus padalinio–Šarūno Saukos ir Nomados Saukienės galerijos vadovė, o taip pat Stasys Museum komunikacijos ir partnerysčių projektų vadovas bei lankytojų patirčių ir kokybės valdymo vadovė. Jų veiklos sritys leidžia kompleksiškai vertinti menininko vardo kaip žmoniškojo prekės ženklo taikymą tiek strateginiu (komunikacijos planavimas, įvaizdžio kūrimas, institucinis pozicionavimas), tiek praktiniu (lankytojų patirtis, aptarnavimas, edukacija) lygmeniu. Tokia informantų sudėtis sudaro sąlygas analizuoti muziejų rinkodaros strategijas ir lankytojų patirtį iš skirtingų, tarpusavyje papildančių perspektyvų, užtikrinant duomenų validumą per šaltinių trianguliaciją (Rupšienė 2007:48). Informantų charakteristikos pateikiamos lentelėje (žr. 5 lentelę).

5 lentelė

Informantų charakteristikos lentelė

Informanto kodas	Institucija	Pareigos	Interviu forma	Data	Trukmė
I1	Stasys Museum	Komunikacijos ir partnerysčių projektų vadovas	Nuotoliu	2025-11-28	45 min.
I2	Stasys Museum	Lankytojų patirčių ir kokybės valdymo vadovė	Nuotoliu	2025-12-03	40 min.
I3	Janinos Monkutės-Marks muziejus–galerija	Muziejaus vadovė	Nuotoliu	2025-12-05	50 min.

I4	Stasys Museum	Direktorė	Gyvai	2025-12-09	60 min.
I5	Šarūno Saukos ir Nomedos Saukienės galerija	Kraštiečių muziejaus padalinio-Šarūno Saukos ir Nomedos Saukienės galerijos vadovė	Nuotoliu	2025-12-19	35 min.

Pusiaus struktūruoto interviu klausimai buvo sudaryti remiantis šio darbo tyrimo tikslu, uždaviniais ir teoriniu modeliu (1 pav.), kuriame integruojamos menininko vardo kaip prekės ženklo, muziejaus tapatybės, rinkodaros komunikacijos, lankytojų patirties ir auditorijų plėtros dimensijos. Pasirinktas kryptingo interviu (angl. *interview guide approach*) (Rupšienė 2007:74) tipas leido tyrėjui iš anksto numatyti pagrindinius klausimus, tačiau paliko laisvę lanksčiai keisti jų eiliškumą ir formuluotes, atsižvelgiant į pokalbio eigą (Rupšienė 2007:74). Klausimų formuluotės buvo orientuotos į atvirojo tipo klausimus (pvz., „Kaip apibrėžtumėte...?“, „Kokia Jūsų nuomonė...?“) (Rupšienė 2007:89), kurie nesufleruoja atsakymų, bet skatina informantą savais žodžiais išsamiai atskleisti ne tik strateginius sprendimus, bet ir praktinius jų įgyvendinimo aspektus bei asmenines patirtis.

Siekiant užtikrinti duomenų analizės nuoseklumą ir ryšį su teorine darbo dalimi, interviu klausimai buvo sugrupuoti į penkias temines kategorijas:

1. Muziejaus tapatybė ir menininko vardas (klausimai apie vertybes, misiją ir menininko asmenybės įtaką);
2. Rinkodaros ir komunikacijos strategija (klausimai apie kanalus, vizualinį identitetą, turinio kūrimą);
3. Lankytojų patirtis (klausimai apie edukaciją, emocinį ryšį, atmosferą);
4. Auditorijų pritraukimas ir lojalumas (klausimai apie segmentavimą, grįžtamąjį ryšį);
5. Konkurencinis pranašumas, partnerystės ir strateginės perspektyvos (klausimai apie išskirtinumą ir ateities viziją).

Klausimų seka sudaryta taikant „piltuvėlio“ techniką (angl. *funneling*): pradedama nuo bendresnių, lengviau atsakomų klausimų apie muziejaus tapatybę ir vertybes, laipsniškai pereinant prie specifinių rinkodaros detalių, o pabaigoje aptariamais sudėtingesniais strateginiais ir ateities perspektyvų klausimais (Rupšienė 2007:90-91). Toks teminis struktūravimas leido sistemiskai analizuoti empirinius duomenis, o interviu metu taikyta išklausinėjimo (angl. *probe*) (Rupšienė 2007:142) technika (pvz., prašant patikslinti „kodėl?“, „kaip tai veikia?“) padėjo gauti gilesnius atsakymus į teoriniam modeliui svarbius aspektus. Žemiau pateikiama interviu klausimų teminių kategorijų ir jų pagrindimo lentelė (žr. 6 lentelę).

Interviu klausimai muziejaus vadovui

Muziejaus vadovui skirti interviu klausimai (žr. lentelė 6) buvo struktūruoti pagal 6 temines kategorijas: muziejaus tapatybę ir menininko vardą, menininko vardo įtaką žinomumui ir lojalumui, rinkodaros ir komunikacijos strategijas, menininko asmens ir kūrybinio palikimo vaidmenį, konkurencinį pranašumą bei strategines tobulinimo kryptis, taip pat partnerystes ir finansavimo pritraukimą. Tokia struktūra leido kompleksiskai įvertinti menininko vardo kaip prekės ženklo vaidmenį muziejaus strategijoje.

Lentelė 6

Muziejaus vadovui skirtų interviu klausimų teminė struktūra

MUZIEJAUS TAPATYBĖ IR MENININKO VARDAS		
Klausimas	Analizuojamas aspektas	Ryšys su teoriniu modeliu
Kaip apibrėžtumėte savo muziejaus tapatybę?	Muziejaus savivoka ir identiteto branduolys	Prekės ženklo tapatybė
Kokios vertybės formuoja muziejaus tapatybę?	Vertybiniis pagrindas	Prekės ženklo vertybės
Ar muziejaus tapatybė išlieka glaudžiai susijusi su menininko asmenybe?	Priklausomybė nuo menininko vardo	Prekės ženklas
Ar muziejaus tapatybė plečiasi į platesnį kultūrinį kontekstą?	Tapatybės transformacija	Postmoderni muziejaus raida
Kaip matytumėte tolesnę šios tapatybės raidą?	Strateginė tapatybės ateitis	Modelio plėtra
MENININKO VARDŲ ĮTAKA ŽINOMUMUI, PATIKIMUMUI IR LOJALUMUI		
Ar muziejaus pavadinimas menininko vardu turi ilgalaikę strateginę įtaką žinomumui?	Žinomumo formavimas	Prekės ženklo žinomumas
Ar muziejaus pavadinimas menininko vardu turi ilgalaikę įtaką patikimui ir vartotojų lojalumui?	Pasitikėjimo ir lojalumo kūrimas	Pasitenkinimas, lojalumas
RINKODAROS IR KOMUNIKACIJOS STRATEGIJOS		

Kaip formuojamos rinkodaros strategijos?	Strategijos kūrimo principai	Strateginis marketingas
Išskirkite pagrindines dedamąsias	Strategijos struktūra	Marketingo kompleksas
Kaip formuojamos komunikacijos strategijos?	Komunikacijos planavimas	Integruota komunikacija
Išskirkite pagrindines dedamąsias	Komunikacijos elementai	Komunikacijos kanalai
MENININKO VAIDMUO MUZIEJAUS STRATEGIJOJE		
Koks vaidmuo strategijose tenka menininko asmenybei?	Asmenybė kaip prekės ženklas	Prekės ženklas
Koks vaidmuo tenka kūrybiniam palikimui?	Autentiškumo ir paveldo svarba	Autentiškumas, simbolinis kapitalas
KONKURENCINIS PRANAŠUMAS, PLĖTRA IR RODIKLIAI		
Kokius konkurencinius pranašumus matote vietos, nacionaliniu ir tarptautiniu mastu ?	Strateginis pozicionavimas	Konkurencinis pranašumas
Kokius rodiklius laikote sėkmės įrodymais?	Veiklos sėkmės indikatoriai	KPI, veiksmingumas
PARTNERYSTĖS, FINANSAVIMAS IR LOJALUMAS		
Kaip menininko vardas veikia partnerystes?	Tinklaveika	Partnerystės
Kaip menininko vardas veikia finansavimo pritraukimą?	Finansinis poveikis	Ekonominis kapitalas
Kaip menininko vardas veikia auditorijų lojalumą?	Emocinis ryšys	Žmogiškasis prekės ženklas, lojalumas

Apibendrinant muziejaus vadovui skirtų klausimų struktūrą, galima teigti, kad jie leidžia kompleksiskai įvertinti muziejaus tapatybės formavimą, menininko vardo kaip žmogiškojo prekės ženklo reikšmę, taikomų rinkodaros ir komunikacijos strategijų pobūdį, konkurencinį pozicionavimą bei partnerystes ir finansavimo pritraukimą. Ši teminė struktūra užtikrina ryšį su teoriniu tyrimo modeliu ir sudaro pagrindą sistemingai empirinių duomenų analizei.

Interviu klausimai komunikacijos ir partnerysčių projektų vadovui

Komunikacijos ir partnerysčių projektų vadovui skirti interviu klausimai buvo struktūruoti pagal kelias temines kategorijas: menininko vardo komunikavimą ir įvaizdžio formavimą, komunikacijos kanalų veiksmingumą, auditorijų segmentavimą ir potyriminę rinkodarą, turinio rinkodarą (storytelling), menininko vardo įtaką komunikacijos rezultatams, taip pat gerąsias

praktikas, iššūkius ir strategines ateities kryptis. Tokia struktūra leido kompleksiškai įvertinti, kaip menininko vardas kaip žmogiškasis prekės ženklas yra komunikuojamas muziejaus rinkodaroje ir kaip jis veikia auditorijų pritraukimą bei muziejaus žinomumą (žr. lentelė 7).

Lentelė 7

Komunikacijos ir partnerysčių projektų vadovui skirtų interviu klausimų

MENININKO VARDŲ KOMUNIKACIJA IR ĮVAIZDŽIO FORMAVIMAS		
Klausimas	Analizuojamas aspektas	Ryšys su teoriniu modeliu
Kaip muziejus komunikuoja menininko vardą ir asmenybę savo veikloje?	Menininko vardo komunikavimo principai	Žmogiškasis prekės ženklas, prekės ženklo komunikacija
Kaip menininko įvaizdis atsispindi muziejaus vizualinėje tapatybėje?	Vizualinis menininko įvaizdžio perteikimas	Vizualinis identitetas
Kaip menininko įvaizdis atsispindi muziejaus turinio rinkodaroje?	Menininko naratyvo sklaida per turinį	Turinio rinkodara, storytelling
Kaip menininko įvaizdis atsispindi muziejaus skaitmeninėje komunikacijoje?	Skaitmeninio įvaizdžio formavimas	Skaitmeninė komunikacija
KOMUNIKACIJOS KANALAI IR JŲ VEIKSMINGUMAS		
Kokie komunikacijos kanalai yra veiksmingiausi Jūsų auditorijai?	Kanalų veiksmingumo vertinimas	Integruota rinkodaros komunikacija
AUDITORIJŲ SEGMENTAVIMAS IR NIŠINIŲ GRUPIŲ PRITRAUKIMAS		
Kaip segmentuojate auditorijas? Ar menininko vardas padeda pritraukti naujas ar nišines grupes?	Auditorijų segmentavimas ir tikslinės grupės	Auditorijų plėtra, segmentavimas
POTYRIMINĖ IR SKAITMENINĖ RINKODARA		
Kokius potyriminės rinkodaros elementus taikote?	Emocinė, jutiminė ir naratyvinė patirtis	Patirčių ekonomika (Mehmetoglu & Engen 2011)
Kaip vertinate socialinių tinklų ir virtualių priemonių reikšmę muziejaus rinkodaroje?	Skaitmeninių priemonių reikšmė	Skaitmeninė patirtis, inovacijos
ISTORIOJŲ PASAKOJIMAS (STORYTELLING) IR TURINIO RINKODARA		
Ar muziejus remiasi turinio rinkodara, pasakojimu (storytelling) apie menininką?	Pasakojimo apie menininką vaidmuo	Storytelling, žmogiškasis prekės ženklas
MENININKO VARDŲ POVEIKIS MUZIEJAUS ŽINOMUMUI IR ĮVAIZDŽIUI		

Kokia menininko vardo įtaka muziejaus žinomumui, įvaizdžiui, lankytojų susidomėjimui?	Komunikacijos poveikio rezultatai	Prekės ženklo kapitalas
SĖKMINGOS PRAKTIKOS IR KOMUNIKACIJOS PAVYZDŽIAI		
Kokią vieną sėkmingą komunikacijos praktiką išskirtumėte?	Gerosios praktikos identifikavimas	Strateginio marketingo taikymas
IŠŠŪKIAI IR ATEITIES KOMUNIKACIJOS KRYPTYS		
Kokie pagrindiniai iššūkiai kyla komunikuojant menininko vardą?	Komunikacijos rizikos ir ribotumai	Žmogiškojo prekės ženklo rizikos
Kokių naujų rinkodaros ar komunikacijos priemonių reikėtų?	Strateginės plėtros kryptys	Modelio tobulinimas

Apibendrinant komunikacijos ir partnerysčių projektų vadovo interviu klausimų teminę struktūrą, galima teigti, kad ji leidžia kompleksiskai įvertinti menininko vardo kaip žmogiškojo prekės ženklo komunikavimą per skirtingas rinkodaros formas-nuo vizualinio identiteto ir turinio rinkodaros iki skaitmeninės ir potyriminės komunikacijos. Taip pat sudaromos prielaidos analizuoti auditorijų segmentavimo sprendimus, komunikacijos kanalų veiksmingumą, menininko vardo poveikį muziejaus žinomumui ir įvaizdžiui, bei identifikuoti taikomas gerąsias praktikas, kylančius komunikacinius iššūkius ir strategines tobulinimo kryptis. Ši klausimų struktūra užtikrina glaudų ryšį su teoriniu tyrimo modeliu ir sudaro pagrindą nuosekliai empirinių duomenų analizei.

Interviu klausimai lankytojų patirčių ir kokybės valdymo vadovei

Lankytojų patirčių ir kokybės valdymo vadovei skirti interviu klausimai buvo struktūruoti pagal 5 temas kryptis: menininko vardo suvokimą lankytojų patirtyje, emocinį ir jutiminį įsitraukimą, ryšį su bendruomene ir muziejaus tapatybę, erdvės estetiką bei paslaugų kokybę, taip pat pakartotinių lankytojų lojalumą ir strategines patirties plėtros kryptis (žr. lentelę 8). Tokia struktūra leidžia kompleksiskai įvertinti, kaip menininko vardas veikia lankytojų emocinį santykį su muziejumi ir jų patirtinį įsitraukimą.

Lentelė 8

Lankytojų patirčių ir kokybės valdymo vadovui skirtų interviu klausimų teminė struktūra

MENININKO VARDŲ REIKŠMĖ LANKYTOJŲ PATIRČIAI		
Klausimas	Analizuojamas aspektas	Ryšys su teoriniu modeliu

Kaip lankytojai reaguoja į tai, kad muziejus siejamas su menininko vardu ir kūryba?	Lankytojų pirminė emocinė reakcija	Žmogiškasis prekės ženklas, emocinis ryšys
Kiek menininko asmenybė ir kūrybos dvasia jaučiama ekspozicijoje, edukacijoje ar erdvės atmosferoje?	Menininko tapatybės patyrimas	Autentiškumas, simbolinis kapitalas
ĮTRAUKIANTI IR EMOCIŠKAI PAVEIKI PATIRTIS		
Kokias priemones naudojate, kad lankytojo patirtis būtų įtraukianti ir emociškai paveiki?	Emocinis ir jutiminis įsitraukimas	Patirčių ekonomika (Mehmetoglu & Engen 2011)
BENDRUOMENĖ, TAPATYBĖ IR SOCIALINIS RYŠYS		
Ar muziejus kuria ryšį su vietos bendruomene, menininkais ar švietimo įstaigomis?	Bendruomenės įtraukimas	Socialinis kapitalas, partnerystės
Kaip tai prisideda prie muziejaus tapatybės?	Tapatybės stiprinimas per bendruomenę	Prekės ženklo tapatybė
ERDVĖS ESTETIKA IR PASLAUGŲ KOKYBĖ		
Kaip lankytojai vertina muziejaus erdvės estetiką, aplinkos atmosferą ir paslaugų kokybę?	Aplinkos estetinė ir funkcinė vertė	Estetinė patirtis, paslaugų kokybė
PAKARTOTINIAI LANKYTOJAI IR LOJALUMAS		
Ar pastebite pakartotinių lankytojų skaičiaus didėjimą?	Lojalumo dinamika	Lojalumas, pasitenkinimas
Kas labiausiai lemia jų lojalumą?	Lojalumo veiksniai	Pasitenkinimas, lojalumas
Kaip menininko vardas veikia lankytojų emocinį ryšį ir norą grįžti?	Emocinis prisirišimas	Žmogiškasis prekės ženklas, lojalumas
IŠSKIRTINUMAS IR STRATEGINĖ PATIRTIES PLĖTRA		
Ką laikytumėte muziejaus, turinčio menininko vardą, išskirtinumu ir stiprybe?	Konkurencinis potyriminis išskirtinumas	Konkurencinis pranašumas
Kaip būtų galima dar sustiprinti menininko vardo integraciją į lankytojų patirtį?	Patirties strateginė plėtra	Modelio tobulinimas

Lankytojų patirčių ir kokybės valdymo vadovei skirti klausimai leidžia išsamiai įvertinti menininko vardo kaip prekės ženklo įtaką lankytojų emocinei patirčiai, muziejaus atmosferai, bendruomeniniam ryšiui ir pakartotiniam lankymuisi. Gauti atsakymai sudaro pagrindą analizuoti,

kaip patirčių kūrimas muziejuje prisideda prie lankytojų pasitenkinimo, lojalumo ir muziejaus konkurencinio išskirtinumo.

Kokybinio tyrimo etiniai aspektai

Tyrimas vykdytas laikantis etikos standartų, užtikrinant dalyvių informuotą sutikimą ir konfidencialumą. Remiantis tyrimo etikos principais (Rupšienė, 2007; Gaižauskaitė ir Mikėnė, 2014), tyrime dalyvaujantiems informantams buvo užtikrinamas savanoriškumas ir informuotumas (Gaižauskaitė ir Mikėnė 2014:46; Rupšienė 2017:58-61).

Informantai, sutikę dalyvauti pusiau struktūruotame interviu (metodologinėje literatūroje įvardijamame kaip kryptingas interviu, leidžiantis lanksčiai keisti klausimų tvarką ir gauti išsamius duomenis (Rupšienė 2017:70-71)), buvo supažindinti su tyrimo tikslu – išanalizuoti muziejų, pavadintų menininko vardu, rinkodaros strategijas. Siekiant užtikrinti duomenų fiksavimo tikslumą, gavus žodinį ir rašytinį informantų sutikimą (Rupšienė 2017:65) pokalbiai buvo įrašomi diktofonu ir vėliau transkribuojami. Laikantis konfidencialumo principo (Gaižauskaitė ir Mikėnė 2014:48; Rupšienė 2017:63), asmeninė informantų informacija be jų sutikimo nėra viešinama, o tyrimo duomenys naudojami tik apibendrinta forma akademiniiais tikslais. Informuotas sutikimas buvo įtvirtinamas pasirašant sutikimo formą (1 priedas), kurioje informantai galėjo nurodyti savo pageidavimus dėl tapatybės atskleidimo. Vykdam tyrimą buvo laikomasi VU akademinės etikos kodekso (Vilniaus universiteto senato 2020 m. spalio 20 d. nutarimo Nr. SPN-54 redakcija).

Tyrimo apribojimai

Tyrimas turi kelis apribojimas, būdingus kokybiniams atvejo tyrimams. Pirmiausia, tyrime analizuoti 3 atvejai (Stasys Museum, Janinos Monkutės-Marks muziejus–galerija ir Šarūno Sauko sir Nomados Saukienės galerija), todėl tyrimo išvados atskleidžia, kaip menininko vardas veikia konkrečiuose muziejuose, bet nėra skirtos kiekybiniam apibendrinimui.

Antra, tyrimo atvejus riboja nevienodas institucijų mastas ir organizaciniai ištekliai. Stasys Museum yra didelės apimties, naujai įkurtas muziejus, turintis formalizuotą rinkodaros ir komunikacijos strategiją bei tam skirtus profesionalius darbuotojus, tuo tarpu Janinos Monkutės–galerija ir Šarūno Saukos ir Nomados Saukienės galerija veikia mažesnių organizacinių pajėgumų sąlygomis ir remiasi ribotu darbuotoju skaičiumi. Dėl šios priežasties atvejai lyginami ne kaip lygiavertės institucijos, bet kaip skirtingi menininko vardo taikymo ir strategijų formalizavimo modeliai, o tai galėjo paveikti komunikacijos intensyvumo ir veiklų masto interpretacijas.

Trečia, interviu metu gauti duomenys remiasi institucijų atstovų pasakojimais, kurie gali pabrėžti sėkmingas praktikas ir nutylėti probleminius aspektus. Ši rizika mažinta, derinant interviu duomenis su dokumentų ir viešų interneto šaltinių analize bei naudojant tiesiogines informantų citatas.

Ketvirta, tyrimo rezultatus veikia laiko momentas. Stasys Museum yra ankstyvajame savo veiklos stadijoje, naujas muziejus, todėl dalis jo rezultatų gali būti susiję su „naujumų“ efektu, o ilgalaikio strategijų poveikio vertinimui reikalinga ilgesnė laiko perspektyva.

Penkta, dokumentų analizė remiasi viešai prieinamais dokumentais, veiklos planais, interneto svetainėmis, kurių detalumas skirtingose institucijose nevienodas. Tai riboja galimybes vienodi giliai analizuoti strategijas visuose atvejuose. Be to, Stasys Museum atveju analizėje buvo galima remtis išsamesniu strateginių dokumentų rinkiniu, pateiktu tyrimo reikmėms, tuo tarpu Janinos Monkutės–galerijoje muziejuje ir Šarūno Saukos ir Nomados Saukienės galerijoje tokio pobūdžio formalizuoti rinkodaros dokumentai nebuvo prieinami, o strateginės nuostatos daugiausia atsiskleidė per veiklos planus ir praktikas.

Galiausiai tyrimas atlikas Lietuvos kultūros lauko kontekste, kuris pasižymi specifinėmis finansavimo, valdymo ir regioninės kultūros politikos sąlygomis, todėl gautos išvalgos pirmiausia taikytinos šiam kontekstui.

2.2. Tyrimo rezultatai

Empirinių duomenų analizė atlikta taikant teminę analizę, leidžiančią identifikuoti ir interpretuoti pasikartojančias prasmines temas kokybiniuose duomenyse. Ši analizės strategija pasirinkta kaip tinkama tyrimams, orientuotiems į socialinių reiškinių prasmų ir procesų atskleidimą konkrečiuose kontekstuose (Žydžiūnaitė, Sabaliauskas 2017: 207–209). Pirminė duomenų kodavimo schema buvo formuojama deduciniu būdu, remiantis teoriniu darbo modeliu ir pusiau struktūruoto interviu teminėmis kategorijomis, o analizės eigoje ji buvo tikslinama indukcinio būdu, išryškėjus papildomoms, iš anksto nenumatytoms potėmėms, kylančioms tiesiogiai iš empirinių duomenų (Žydžiūnaitė, Sabaliauskas 2017: 209–211). Toliau taikyta kryžminė atvejų analizė, lyginant Stasys Museum, Janinos Monkutės–Marks muziejaus–galerija ir Šarūno Saukos ir Nomados Saukienės galerijos duomenis. Ši analizės strategija naudota siekiant analitinio (analoginio) generalizavimo, kai empiriniai atvejai pasitelkiami teorinėms išvalgoms gilinti, o ne statistiniam apibendrinimui (Rupšienė 2007: 26–29). Analizės rezultatams pagrįsti naudotos atrinktos informantų citatos, kurios prisideda prie tyrimo perkeliamumo ir leidžia skaitytojui savarankiškai vertinti interpretacijų pagrįstumą (Rupšienė 2007: 49–50; 129).

Empirinio tyrimo duomenų analizė atlikta remiantis konceptualiu modeliu, kuriame menininko vardas traktuojamas kaip prekės ženklas, veikiantis muziejaus tapatybę, strategijas ir jų rezultatus. Atsižvelgiant į metodologinėje dalyje išskirtas temines kategorijas ir teoriniame modelyje apibrėžtus lygmenis, interviu duomenys analizės eigoje buvo interpretuojami ir grupuojami į analitinius teminius blokus: muziejaus tapatybę ir menininko vardo reikšmę identitetui, rinkodaros ir

komunikacijos strategijas, potyriminę ir turinio rinkodarą bei strategijų rezultatus. Toks analizės struktūravimas leido sistemiškai įvertinti, kaip menininko vardas veikia muziejaus veiklą skirtingais lygmenimis ir kaip tai atsispindi praktikoje.

2.2.1. Muziejaus tapatybė ir menininko vardo vaidmuo

Interviu analizė atskleidžia, kad muziejuose, pavadintuose menininko vardu, tapatybė formuojama ne kaip formalus institucinės veiklos apibrėžimas, bet kaip daugiasluksnė konstrukcija, kurioje menininko vardas veikia kaip esminė identiteto ašis. Visais analizuotais atvejais menininko vardas suvokiamas kaip strateginis išteklis, darantis įtaką institucijos pozicionavimui, komunikacijai ir santykiui su auditorijomis.

Stasys Museum atveju menininko vardas siejamas su institucijos atsakomybe ir ambicija veikti tarptautiniame kontekste. Informantė pabrėžia, kad menininko vardas (Stasys) ant muziejaus fasado suvokiamas kaip įsipareigojimas palaikyti aukštą profesinį ir reputacinį lygį: „*Bet kokių atvejų mums, turint Stasio Eidrigevičiaus vardą ant fasado, <...> jau didelis įsipareigojimas nešti jo pasaulyje užtarnautą, žinomą vardą*“ (I4). Toks požiūris rodo, kad menininko vardas veikia ne tik kaip atpažinimo ženklas, bet ir kaip institucijos veiklos standartą apibrėžiantis kriterijus.

Be to, Stasys Museum tapatybė grindžiama dvilypiu: lokaliu ir tarptautiniu pozicionavimu: „*Muziejus yra lokalus muziejus su tarptautinio muziejaus vizija, <...> visa struktūra ir strategija*“ (I4). Informantų teigimu, muziejus sąmoningai veikia Panevėžio kontekste, tačiau kartu save suvokia kaip tarptautinį kultūros veikėją, o menininko vardas leidžia šią poziciją patvirtinti. Kaip pažymima interviu metu, būtent menininko vardas sudarė prielaidas sėkmingam muziejaus startui: „*<...> tai mums davė stiprų pagrindą muziejaus pradžiai <...> per pirmus metus būtų buvę didelis klausimas, ar būtų atvažiavę 100 000 žmonių*“ (I4).

Janinos Monkutės-Marks muziejaus–galerijos atveju tapatybė formuojama per autentiškumo, kultūrinės atminties ir emocinio ryšio su menininke dimensijas. Informantė pabrėžia, kad menininkės vardas suteikia muziejui išskirtinumą ir pasitikėjimą: „*<...> menininkės vardas prideda tokio kaip autentiškumo ir išskirtinumo. <...> aiškesnė kryptis gali būti*“ (I3). Net ir pasikeitus instituciniam statusui, menininkės vardas padėjo išlaikyti stabilų identitetą bei lojalią auditoriją, o muziejaus veikla suvokiama kaip tęstinis menininkės kūrybinio palikimo naratyvas: „*ryšys ir dabar yra išlikęs, nors mūsų <...> statusas pasikeitęs. iš viešosios įstaigos, <...> dabar mes esame savivaldybės žinioje, išlaikoma Kėdainių rajono savivaldybės*“ (I3).

Šarūno Saukos ir Nomedos Saukienės galerijos atvejis atskleidžia kitokią menininko vardo veikimo modelį. Čia vardas funkcionuoja kaip autoritetas, kuriam nereikalinga aktyvi rinkodara ar papildomos komunikacinės pastangos. Informantės teigimu, pats pavardės paminėjimas atveria duris instituciniame lauke: „*<...> kai išgirdo, kad čia Šarūnos Saukos galerija, <...> tada jau mes jum*

viską padėsim, <...> tai reiškia, kad šitų žmonių vardai yra tikrai labai svarbūs ir mum tai dažniausiai padeda“ (I5). Šiuo atveju menininko vardas veikia kaip vertybinis filtras, sąmoningai ribojantis institucijos veiklos kryptis ir auditorijos plėtrą.

Apibendrinant galima teigti, kad muziejų, pavadintų menininko vardu, tapatybė formuojama ne kaip neutrali institucinė kategorija, bet kaip vertybiškai ir simboliškai konstruojama tapatybė, kurios ašimi tampa konkretus kūrėjas. Empiriniai duomenys rodo, jog menininko vardas gali veikti kaip profesinių standartų ir ambicijų kriterijus (Stasys Museum), kaip kultūrinės atminties ir emocinio tęstinumo pagrindas (J. Monkutės-Marks muziejus–galerija) arba kaip autoritetingas, tačiau veiklą ribojantis vertybinis filtras (Saukų galerija). Tai leidžia teigti, kad menininko vardas ne tik apibrėžia institucijos identitetą, bet ir iš anksto numato jos veiklos kryptis bei galimų auditorijų ribas.

2.2.2. Menininko vardas kaip žmogiškasis prekės ženklas

Interviu analizė patvirtina, kad menininko vardas muziejaus kontekste veikia kaip prekės ženklas, generuojantis tiek simbolinę, tiek praktinę vertę. Šis prekės ženklas apima ne tik menininko kūrybą, bet ir jo reputaciją, asmenybę bei su ja susijusius auditorijų lūkesčius.

Stasys Museum atveju prekės ženklo potencialas atsiskleidžia per greitą žinomumo augimą ir institucijos matomumą. Informantai pažymi, kad menininko vardas leido muziejui veikti tarptautinėse rinkose su mažesnėmis komunikacinėmis pastangomis: „<...> mums nereikia <...> daug dirbti, tarkim, su Lenkijos auditorija, <...> arba su Lenkijos rinka, <...> mums Stasio vardo turėjimas jau yra labai didelis palengvinimas“ (I4). Tai rodo, kad žmogiškasis prekės ženklas veikia kaip išankstinis pasitikėjimo garantas ir palengvina partnerystes.

Prekės ženklo veikimas taip pat atsiskleidžia per menininko dalyvavimą muziejaus veiklose. Menininko pasirodymai renginiuose, viešos diskusijos ar net kontraversiški pasisakymai suvokiami kaip papildomas matomumo šaltinis, pasiekiantis platesnes auditorijas: „<...> mes turim labai daug inovacijų iš pačio Stasio, jo meno formų, kai menininką galima pamatyti dar ir dar ir dar kitaip“ (I4). Tačiau kartu interviu atskleidžia ir įtampas, kylančias tarp menininko asmeninių pozicijų ir muziejaus, kaip viešosios institucijos, strateginių tikslų. Informantai pažymi, kad tokia situacija reikalauja nuolatinio balansavimo tarp asmenybės autonomijos ir institucinių atsakomybių: „<...> mūsų atveju jis vis dar labai aktyviai kuria ir labai aktyviai dalyvauja muziejaus veikloje ir dažnai susipina interesai“ (I1); „<...> yra sudėtinga kai yra skirtingi interesai<...>“ (I4).

Janinos Monkutės- muziejuje–galerijoje prekės ženklas veikia per istorinį ir emocinį ryšį su meninke. Nors meninkė jau mirusi ir nebedalyvauja gyvai, jos vardas palaikomas per nuoseklią kūrybinio palikimo integraciją į parodas, edukacijas ir komunikaciją. Informantės teigimu,

menininkės vardas padeda muziejui „būti atpažįstamam tiek vietiniu, tiek platesniu mastu“ (I3), taip palaikant ilgalaikį ryšį su auditorijomis.

Šarūno Saukos ir Nomedos Saukienės galerijos atvejis išplečia prekės ženklo sampratą muziejiniame kontekste. Interviu duomenys rodo, kad menininko vardas čia nėra aktyviai valdomas ar kryptingai komunikuojamas rinkodaros priemonėmis, o veikia kaip savaime autoritetingas kultūrinis ženklas. Informantė pabrėžia, kad galerijai „nereikia nieko daryti“, nes „užtenka paminėti pavardę ir viskas tampa aišku“ (I5). Menininko vardas suvokiamas kaip pakankamas reputacinis pagrindas, kuris „dažniausiai padeda ir tikrai netrukdo“ (I5), todėl aktyvios komunikacinės ar komercinės plėtros sąmoningai vengiama: „šiai dienai strategijų tiesiog nėra ir mes bandom laviruoti tarp to, ką mes turim komunikuoti kaip muziejus ir tarp to, ką mes turim komunikuoti kaip galerija ir dar nerandam to tokio balanso“ (I5).

Apibendrinant galima teigti, kad menininko vardas muziejaus kontekste veikia kaip prekės ženklas, kurio poveikis priklauso nuo menininko įsitraukimo lygio ir institucijos pasirinktos veiklos logikos. Gyvo ir aktyvaus menininko atveju šis prekės ženklas tampa dinamišku matomumo ir komunikacijos šaltiniu, kartu generuojančiu strategines įtampas tarp asmeninių ir institucinių interesų. Tuo tarpu istorinės asmenybės atveju žmogiškasis prekės ženklas veikia per atminties, tęstinumo ir emocinio ryšio palaikymą, o pasyvaus autoriteto atveju – kaip savaime veikiantis reputacinis ženklas, nereikalaujantis aktyvaus valdymo. Šie skirtumai sudaro prielaidas skirtingoms rinkodaros ir komunikacijos strategijoms, kurios toliau analizuojamos kitame skyriuje.

2.2.3. Menininko vardo vaidmuo rinkodaros ir komunikacijos strategijose

Menininko vardo vaidmuo rinkodaros ir komunikacijos strategijose interviu duomenyse atsiskleidžia kaip strateginis branduolys, kuris vienu metu suteikia pradinį žinomumo kapitalą, atveria partnerystes ir padeda generuoti komunikacinį turinį bei naratyvus. Vis dėlto šio instrumento veikimo modelis skiriasi priklausomai nuo menininko statuso institucijoje: gyvo ir aktyviai įsitraukiančio (Stasys Museum), gyvo, bet sąmoningai distanciją išlaikančio (Saukų galerija) arba istorinės asmenybės, kurios atmintis palaikoma per institucijos misiją ir vertybes (J. Monkutės-Marks muziejus–galerija).

Pirma, menininko vardas suteikia institucijai pradinį strateginį pranašumą, leidžiantį greičiau įsitvirtinti kultūrinėje ir komunikacinėje erdvėje. Stasys Museum atveju pabrėžiama, kad atidarymo komunikacijoje nebuvo naudojamos apmokėtos reklamos, o pagrindinį dėmesį generavo menininko vardas ir nauja architektūra. Tai leidžia interpretuoti menininko vardą kaip greitą žinomumo augimo veiksnį muziejaus veiklos pradžioje: „Mums neišleidus nei vieno cento, <...> sulaukti tokio rezultato <...> buvo Stasio vardo bet koku atveju sėkmė“ (I4).

Interviu duomenys taip pat rodo, kad Saukų galerijos atveju menininko vardas suvokiamas kaip iš anksto egzistuojantis reputacinis kapitalas, leidžiantis lengviau inicijuoti kontaktus su kitomis kultūros institucijomis ir gauti jų palaikymą: „<...> kai išgirdo, kad čia Šarūno Saukos galerija, <...> tada jau mes jums viską padėsime“ (I5). Šiuo atveju vardas veikia kaip institucinio pasitikėjimo garantas.

Antra, menininko vardas struktūruoja komunikacijos naratyvą ir turinio logiką. Stasys Museum menininko dalyvavimas viešuose renginiuose apibūdinamas kaip auditorijas pritraukiantis „įvykis“, generuojantis papildomą komunikacinį efektą: „<...> paskelbus, kad menininkas bus gyvai, <...> tai atveda Stasio gerbėjus <...>“ (I4). Tai rodo, kad gyvas menininko įsitraukimas tampa strateginiu komunikacijos ištekliumi.

Tuo tarpu **Saukų galerijoje** komunikacija sąmoningai siejama su „lėto meno“ patirtimi ir ramybe, vengiant intensyvaus viešinimo. Informantė pabrėžia, kad galerija siekia sudaryti sąlygas giliai, netrikdomai kūrybos pažinčiai: „<...> pas mus niekada nebūna eilių <...> ir gali visą laiką paskirti pažinčiai su menininku“ (I5). Vienas svarbių komunikacijos tikslų, tai paaiškinti disonansą tarp dramatiško kūrybos pasaulio ir šiltos, žmogiškos menininkų asmenybės, taip koreguojant auditorijos išankstines nuostatas apie autorius: „<...> jeigu kas žino kokia yra ta Šarūnos Saukos kūryba, tai yra nu tiesiog tragiškas pesimizmas, <...> mes vat savo toj komunikacijoje, kad ir kiek mes mažai jos turim, bet stengiamės perteikti būtent tą disonansą tarp to, kad jis visai nėra toks, kokie yra jo paveikslai“ (I5).

J. Monkutės-Marks muziejuje–galerijoje komunikacija apibūdinama kaip mažiau formalizuota ir grindžiama „iš širdies“ principu, orientuota į atmintinų datų ir menininkės biografijos momentų įprasminimą. Toks komunikavimo modelis kuria ilgalaikį emocinį ryšį su auditorijomis ir palaiko menininkės atmintį: „<...> kai artėja tam tikros įsimintinos datos, mes tai paminim, komunikuojam <...>“ (I3).

Trečia, menininko vardas materializuojamas ir vizualinės tapatybės sprendimuose. Stasys Museum atvejis pateikia aiškų pavyzdį, kaip vardo strategija perkeliama į ženklo darą: „joje naudojami du logotipai: institucinis ir menininko parašo, skirtas komunikuoti kūrybos kontekstus“ (I1). Šis sprendimas leidžia vizualiai struktūruoti komunikaciją, atskiriant muziejaus kaip organizacijos ir menininko kaip kūrybinio subjekto reprezentaciją.

Saukų galerijos atveju menininko vardas veikia ir kaip vertybinis filtras. Informantės teigimu, menininko asmeninės vertybės tiesiogiai veikia sprendimus dėl darbų sklaidos ir pardavimo, taip ribodamos standartines rinkodaros plėtros praktikas: „<...> jeigu jam nepatinka žmogus, jis sakys–aš jam neparduosiu paveikslo <...> tai yra jo vertybinis stuburas“ (I5). Tai rodo, kad menininko vardas čia ne tik atveria galimybes, bet ir sąmoningai apibrėžia institucijos veiklos ribas.

Apibendrinant galima teigti, kad menininko vardas rinkodaros ir komunikacijos strategijose veikia skirtingai: Stasio Eidrigevičiaus atveju, kaip aktyvus, dinamiškas ir kartais rizikingas komunikacinis įrankis; Saukų galerijos atveju, kaip pasyvus, bet autoritetingas statuso simbolis; J. Monkutės-Marks muziejaus–galerijos atveju, kaip vertybinis pamatas, kuriantis emocinį lankytojų lojalumą.

2.2.4. Menininko vardo įtaka potyriminei ir turinio rinkodarai

Interviu analizė atskleidžia, kad muziejuose, pavadintuose menininko vardu, potyriminė ir turinio rinkodara glaudžiai siejamos su konkretaus kūrėjo asmenybe, kūryba ir jos interpretacija. Priklausomai nuo menininko statuso institucijoje: aktyvaus dalyvio (Stasys Museum), sąmoningai distanciją išlaikančio autoriaus (Saukų galerija) ar istorinės asmenybės (J. Monkutės-Marks muziejaus–galerijos), lankytojo patirtis ir komunikaciniai pasakojimai įgauna skirtingas formas. Nuo intensyvios, performatyvios patirties iki lėtos ramios ir emocinių ryši kuriančios patirties.

Stasys Museum atveju potyriminė rinkodara grindžiama menininko aktyviu dalyvavimu muziejaus veiklose. Gyvas menininko įsitraukimas renginiuose, mugėse ar atidarymuose suvokiamas kaip reikšmingas potyriminės vertės šaltinis, kurio neįmanoma pakeisti institucinėmis priemonėmis: „<...>jo dalyvavimas mūsų veikloj yra didelė pridėtinė vertė, nes žmonės jį mėgsta.<...> . Jisai mėgsta lankytojus“ (I4). Menininko vizijos ir asmeninė patirtis atsispindi ir fizinėje muziejaus erdvėje, todėl lankytojo patirtis tampa dinamiška ir kintanti. Turinio rinkodaroje menininko veikla, kelionės ar apdovanojimai sudaro nuolatinį komunikacinį srautą, o pats menininkas tampa pagrindiniu naratyvų generatoriumi: „<...> vardas su visa komunikacija yra kartu <...> reikia nepamiršti ir apie Stasį, apie jo nuotykius <...> ar kažkokius laimėjimus, apdovanojimus“ (I1).

Saukų galerijoje potyriminė rinkodara orientuota į „lėto meno“ patirtį, kurioje akcentuojama ramybė, tylą ir individualus santykis su kūriniais. Interviu duomenys rodo, kad menininkų vertybinės nuostatos ir gyvenimo būdas tiesiogiai formuoja galerijos atmosferą, sąmoningai vengiant intensyvaus viešinimo ir masinio lankytojų srauto. Komunikacijoje siekiama atskleisti kontrastą tarp dramatiško kūrybos pasaulio ir ramios menininkų asmenybės, taip koreguojant auditorijos išankstines nuostatas.

Janinos Monkutės-Marks muziejuje–galerijoje potyriminė rinkodara grindžiama emociniu ryšiu ir autentiškumu. Nors menininkė nebedalyvauja gyvai, jos biografija, kūrybinis palikimas ir svarbios atmintinos datos išlieka pagrindiniais patirties ir turinio elementais: „<...> Janina Monkutė-Marks buvo įkvėpanti asmenybė <...> asmenybė padėjo netgi jos muziejaus augimui“. (I3) Tokia strategija palaiko bendruomeniškumą ir ilgalaikį ryšį su auditorijomis, o menininkės vardas veikia kaip stabilus vertybinis atskaitos taškas.

Apibendrinant galima teigti, kad menininko vardas potyriminėje ir turinio rinkodaroje veikia kaip struktūruojantis veiksnys, apibrėžiantis tiek lankytojo patirties pobūdį, tiek komunikacinių naratyvų kryptį. Stasys Museum jis generuoja intensyvią ir dinamišką patyrimą, Saukų galerijoje generuojamas ramus santykis su menu, o Janinos Monkutės-Marks muziejuje–galerijoje generuojamas emocinis ir istorinis tęstinumas.

2.2.5. Strategijų rezultatai: žinomumas, lojalumas ir tvarumas

Interviu duomenys patvirtina, kad menininko vardas muziejų, pavadintų jo vardu, kontekste veikia kaip reikšmingas strateginis veiksnys, turintis tiesioginę įtaką institucijų žinomumui, lankytojų lojalumui ir ilgalaikiam tvarumui. Tačiau šių rezultatų pobūdis ir mastas skiriasi priklausomai nuo pasirinkto strateginio modelio ir menininko statuso institucijoje.

Žinomumas

Stasys Museum atveju menininko vardas sudarė kritinį pagrindą greitam institucijos startui ir plačiam matomumui nacionaliniu bei tarptautiniu mastu. Interviu duomenys rodo, kad aukšti lankomumo rodikliai pasiekti be tiesioginių investicijų į apmokėtą reklamą : „<...>mes neišleidom mūsų atidarymo kampanijai nei vieno cento <...> nei viena reklama nebuvo apmokėta pinigais. <...>neturint ką parodyti, nes muziejus neatidarytas<...>turėjom tikrai Stasio vardą ir naują architektūrą“ (I4). Viešasis dėmesys buvo generuojamas per žiniasklaidą, renginius ir menininko žinomumą, todėl galima teigti, kad menininko vardas atliko svarbų vaidmenį formuojant pradinį muziejaus matomumą.

Saukų galerijos atveju žinomumas grindžiamas menininko statuso svoriu ir reputacija. Neturėdama formalios rinkodaros strategijos ir veikdama geografiškai nepalankioje vietoje, galerija išlieka viena lankomiausių kultūros institucijų regione: „Regioniniu atžvilgiu mes esam tikrai bene lankomiausia įstaiga, <...>tikrai rodikliai dideli, bet mes esam Zarasuose, kur šiaip yra labai nedidelis turistų skaičius, <...>“ (I5). Interviu duomenys rodo, kad pats pavardės paminėjimas atveria institucinius ryšius ir užtikrina nuolatinį lankytojų srautą.

Janinos Monkutės-Marks muziejuje–galerijoje žinomumas yra labiau lokalus ir nišinis, orientuotas į specifines auditorijas: „<...>vietos mastu, tai mes jau esam pažįstami ir kiekvienas, išgirdęs, žino, kur tas muziejus yra“ (I3). Menininkės vardas veikia kaip autentiškumo ir kryptingumo ženklas, siejamas su tekstilės menu ir išeivijos kultūros paveldu, bei padeda palaikyti tarptautinius ryšius ir parodų mainus: „<...>tekstilės menininkų bendruomenė tai puikiai žino, ir jeigu vyksta tekstilės parodos, žmonės atvyksta iš visos Lietuvos“ (I3). Nacionaliniu mastu muziejus suvokiamas kaip autentiškas menininkės palikimas, turintis aiškiai apibrėžtą identitetą : „nuo pat pradžių buvo matoma, kad tai yra jos vardo muziejus“ (I3). Tarptautiniai ryšiai palaikomi per bendradarbiavimą su

kuratoriais ir menininkais, taip natūraliai įtraukiant menininkės kūrybą į platesnį tarptautinį kontekstą (I3).

Lankytojų lojalumas

Stasys Museum lojalumas formuojamas per patirties ir paslaugų diversifikaciją. Interviu duomenys rodo, kad muziejus sąmoningai kuria platų veiklų spektrą: nuo edukacijų ir parodų iki renginių ir kino peržiūrų: „*esam įjungę visą spektrą veiklų <...> per mėnesį turėjom 87 veiklas*“ (I2). Ši įvairovė skatina lankytojų sugrįžtamumą, kuris fiksuojamas ir per registracijų duomenis: „*<...> iš registracijų tikrai pastebim, kad žmonės grįžta <...> labai daug veikia informacija iš lūpų į lūpas*.“ (I2). Papildomai lojalumas stiprinamas per „*bendruomeniškumo iniciatyvas ir darbą su įvairiomis socialinėmis grupėmis*“ (I2), kas leidžia muziejui tapti ne vien lankymo objektu, bet ir vietos bendruomenės susitikimo erdve.

Janinos Monkutės-Marks muziejuje–galerijoje lojalumas grindžiamas emociniu ir vertybiniu ryšiu. Interviu duomenys rodo, kad lankytojai grįžta dėl nuoširdaus bendravimo, ramios atmosferos ir asmeninio santykio su menininkės palikimu: „*<...> pačio menininko įkūrusio muziejų asmenybę palikimas sukuria tokį kaip emocinio ryšio bazę ir ji užtikrina lankytojų grįžtamumą*“ (I3). Tai patvirtina ir aktyvi lojalių narių bendruomenė, išlikusi nepaisant institucijos statuso pokyčių: „*<...>tas ryšys ir dabar yra išlikęs, nors mūsų šiek tiek statusas pasikeitęs, iš viešosios įstaigos, kuomet muziejaus išlaikymu rūpinosi Marksų šeima, muziejui nutarus parduoti<...>. Tai dabar mes esame savivaldybės žinioje*“. (I3)

Saukų galerijoje lojalumas įgauna „piligriminį“ pobūdį, lankytojai atvyksta tiksliai, dažnai iš tolimų miestų, siekdami išskirtinės, lėtos meno patirties: „*<...> būti objektu, dėl kurio tik dėl tavęs iš Klaipėdos, iš Šiaulių atvažiuoja žmonės, tai yra tikrai labai malonu.<...> ateity tai tikrai turės dar didesnę reikšmę, nes tai nėra tiesiog menininkas, tai yra tas menininkas, kuris išliks istorijoje amžiams*“ (I5). Tai atskleidžia aukštą, bet selektyvų lojalumo lygį, paremtą ne paslaugų įvairove, o turinio unikalumu.

Ilgalaikis tvarumas

Ilgalaikis tvarumas šiame tyrime suprantamas kaip institucijos gebėjimas išlaikyti veiklos tęstinumą, auditorijų susidomėjimą ir strateginį stabilumą laike, nepriklausomai nuo trumpalaikių sėkmės efektų ar struktūrinių pokyčių. Interviu analizė atskleidžia, kad menininko vardo strategija turi tiesioginį poveikį institucijų tvarumui, tačiau kartu sukuria ir specifines rizikas. **Stasys Museum** atveju menininko vardas palengvina partnerystes ir finansavimo pritraukimą, tačiau vadovybė pripažįsta, kad pirmųjų metų sėkmė negali būti laikoma ilgalaikė norma: „*Mes vis dar važiuojam ant atidarymo bangos. Žmonės vis dar atranda muziejų, bet suprantam, kad tas efektas nebus amžinas*“ (I1). Ateities tvarumas priklausys nuo gebėjimo išlaikyti auditorijų dėmesį, mažėjant naujumo

efektui, ir valdyti reputacines bei politines įtampas: „Mes neturim dar to daug pragyvento laiko, kad galėtume metai iš metų lyginti. Tai, kas įvyko pirmus metus, yra labai stipru, bet negalim galvoti, kad taip bus visada“ (I4).

Saukų galerijos tvarumas grindžiamas vertybiniu stabilumu ir sąmoningu atsiribojimu nuo komercinės plėtros: „<...> jų buvo nuomonė griežta, <...>, nes tai yra daiktų perteklius“ (I5). Menininkų sprendimai riboti suvenyrų ar masinės produkcijos naudojimą formuoja ilgalaikį prestižinio, nekomercinio meno institucijos įvaizdį.

Janinos Monkutės-Marks muziejuje–galerijoje tvarumas užtikrinamas per institucinį tęstinumą, perėjimą prie savivaldybės išlaikomos įstaigos. Menininkės vardas šiame procese tapo stabilizuojančiu veiksniu, leidusiu išlaikyti identitetą ir veiklos kryptį nepaisant struktūrinių pokyčių: „<...> mūsų statusas pasikeitęs, iš viešosios įstaigos, kuomet muziejaus išlaikymu rūpinosi Marksų šeima <...> dabar mes esame savivaldybės žinioje, išlaikoma Kėdainių rajono savivaldybės, tačiau veikla toliau vystoma“. (I3).

Empiriniai duomenys atskleidžia, kad menininko vardo poveikis nėra vienodas ir priklauso nuo to, kaip jis integruojamas į bendrą institucijos veiklos modelį. Stasys Museum atveju menininko vardas veikia kaip greito matomumo ir partnerystės skatinantis veiksnys, tačiau ilgalaikis tvarumas reikalauja papildomų strateginių pastangų, mažėjant naujumo efektui. Tuo tarpu Janinos Monkutės-Marks muziejuje–galerijoje menininkės vardas formuoja stabilų emocinį ir vertybinį ryšį su lankytojais, kuris užtikrina lojalumą ir institucinį tęstinumą net ir struktūrinių pokyčių sąlygomis. Saukų galerijos atvejis rodo, kad aukštas menininko statusas gali palaikyti ilgalaikį prestižą ir selektyvų lankytojų lojalumą net ir be aktyvios rinkodaros, tačiau kartu riboja auditorijos plėtrą. Empirinis tyrimas leidžia daryti išvadą, kad menininko vardas pats savaime negarantuoja nei tvarumo, nei lojalumo. Jo strateginė vertė atsiskleidžia tik tuomet, kai vardas nuosekliai derinamas su institucijos veiklos kryptimis, lankytojų patirties kūrimo būdais ir pasirinktu instituciniu veiklos modeliu.

2.2.6. Menininko vardo taikymo tobulinimo galimybės muziejaus veiklose

Interviu duomenys atskleidė, kad **Stasys Museum** tobulinimo galimybės siejamos su menininko vardo gilesne integracija į muziejaus veiklas, ypač edukacijos ir turinio kūrimo srityse. Informantai pabrėžia glaudesnio bendradarbiavimo su menininku potencialą, kuriant edukacines programas, orientuotas į vaikus ir jaunimą, bei aktyviau įtraukiant menininką į potyriminį muziejaus turinį: „<...> reikėtų vis tiek su Stasiu dar glaudžiau bendradarbiauti, <...> Ugdyti vaikus pažinti meną, <...> dalyvavimas edukacinėse programose <...> ir pažintis su jaunom auditorijomis“ (I2). Taip pat išryškėja poreikis stiprinti žmogiškuosius išteklius ir specializuotas kompetencijas, leidžiančias

kryptingai valdyti menininko vardą kaip prekės ženklą: <...> komandoj reiktų, <...>daugiau žmogiškųjų išteklių, <...>žmonių, kuriems rūpėtų ir <...>būtų įdomu ir svarbu” (I1). Interviu duomenys taip pat atskleidžia, kad muziejaus strateginė plėtra siejama su tarptautinio matomumo didinimu, tačiau kartu išryškėja strategijos laikinumo ir jos perimamumo klausimai. Kaip pažymi informantas, „<...>mano strategija šiuo metu yra penkeriems metams <...> negaliu garantuoti, kad <...>strategiją perims kitas vadovas“(I4). Tai rodo, kad ambicinga plėtros kryptis šiuo metu labiau grindžiama individualia vadovo vizija nei instituciškai įtvirtintu ilgalaikiu modeliu.

Janinos Monkutės-Marks muziejuje–galerijoje interviu analizė atskleidė, kad muziejuje ateities tobulinimo kryptys siejamos su menininkės palikimo išsaugojimu, kartu stiprinant dialogą su šiuolaikine kūryba. Informantės teigimu, muziejus ateityje turėtų išlikti erdve, kurioje paveldas ir dabarties menas natūraliai susitinka, kuriant naujas kultūrines patirtis: „<...>muziejus turėtų toliau vystytis, nepaliekant esminės ašies, tai menininkės palikimo. Jos istorijos–aktyviai atsiverti dialogui su šiuolaikine kūryba”(I3). Taip pat išryškėja skaitmeninių formatų potencialas, leidžiantis plėsti auditorijas: „Nauji projektai <...>skaitmeniniais formatais, nes platesnę auditoriją galima pasiekti”(I3).

Saukų galerijos atveju interviu duomenys atskleidžia, kad tobulinimo galimybės siejamos su bendruomenių telkimu ir kūrybinių praktikų skatinimu, o ne su fizine ar komercine plėtra. Informantė pabrėžia siekį, kad galerija taptų kūrybiniu traukos tašku, kuriame menininkų kūriniai veiktų kaip įkvėpimo šaltinis diskusijoms, tyrimams ir naujiems darbams: „Plėstis fiziškai mes neturim galimybių, <...>matymas yra toks, kad čia burtųsi žmonės iš įvairių meno sričių<...> ir menininkų darbai taptų įkvėpimu diskusijoms, tyrimams ir naujiems kūriniams“ (I5).

Ateities perspektyvoje taip pat išryškėja institucinis iššūkis, susijęs su ekspozicijos atnaujinimu ir profesionalių kompetencijų trūkumu, kuris suvokiamas kaip būtina sąlyga galerijos tęstinumui ir ilgalaikiam aktualumui: „<...>keisti parodas mums yra labai didelis iššūkis – mes neturim nei parodų architektų, nei specialistų“ (I5).

Apibendrinant galima teigti, kad menininko vardo taikymas muziejų strategijose lemia skirtingus, tačiau nuoseklius veiklos modelius. Šie skirtumai, atsižvelgiant į institucijos tipą ir menininko vaidmenį, apibendrinami žemiau pateiktoje lyginamojoje lentelėje (žr. lentelė 9).

Lentelė 9

Menininko vardas kaip rinkodaros strategija

Kriterijus	Stasys Museum	Janinos Monkutės-Marks muziejus–galerija	Šarūno Saukos ir Nomedos Saukienės galerija
------------	---------------	--	---

Vardo vaidmuo tapatybėje	Sąmoningas tarptautinio žinomumo kūrimas, kuriame menininko vardas veikia kaip užtikrinimo priemonė.	Vardas kaip tapatybės stabilumo garantas ir tęstinumo pagrindas.	Vardas kaip autoriteto ženklas.
Vardas kaip prekės ženklas	Aktyviai kuriamas ir dinamiškas prekės ženklas.	Istorinis ir tęstinis prekės ženklas.	Savaiminis reputacinis prekės ženklas.
Komunikacijos strategija	Vardas kaip komunikacijos „variklis“.	Atmintimi grįsta komunikacija.	Minimalistinė, selektyvi komunikacija.
Potyrinė rinkodara	Intensyvi ir performatyvi patirtis grindžiama gyvu menininko įsitraukimu.	Emocinė ir bendruomeniška patirtis.	Ramybė ir individualus santykis.
Poveikis žinomumui	Greitas tarptautinis matomumas.	Lokalus, nišinis žinomumas.	Reputacija grįstas lankomumas.
Lojalumas ir tvarumas	Veiklų įvairovė grįstas lojalumas.	Institucinis stabilumas.	Tvarumas grindžiamas elitiniu statusu ir sąmoningu nekomerciškumu.
Menininko vardo taikymo tobulinimo galimybės	Glaudesnė menininko integracija į edukacijas ir turinio kūrimą; specializuotų žmogiškųjų išteklių stiprinimas.	Palikimo išsaugojimas derinant su šiuolaikinio meno dialogu; skaitmeninių formatų plėtra auditorijų didinimui.	Bendruomenių telkimas ir kūrybinių praktikų skatinimas; ekspozicijos atnaujinimo kompetencijų stiprinimas.

Nustatyti skirtumai tarp institucijų rodo, kad menininko vardo taikymas kaip rinkodaros strategija reikalauja skirtingų valdymo sprendimų, priklausančių nuo institucijos tipo, veiklos masto ir menininko vaidmens. Šiame kontekste išryškėja poreikis strategiškai diferencijuoti menininko vardo integravimo formas, siekiant užtikrinti ne tik trumpalaikį matomumą, bet ir ilgalaikį institucijų strateginį stabilumą.

2.2.7. Institucinių dokumentų ir interneto šaltinių analizė

Siekiant aptarti Stasys Museum, Janinos Monkutės-Marks muziejaus-galerijos ir Kraštiečių muziejaus padalinio – Šarūno Saukos ir Nomados Saukienės galerijos veiklas, susijusias su institucijų vardo garsinimu ir rinkodaros strategijų formavimu, tyrime taikyta dokumentų analizė kaip viena iš kokybinio tyrimo duomenų rinkimo ir analizės formų (Rupšienė 2007). Dokumentų rinkimas kokybiniuose tyrimuose plačiai taikomas kaip papildomas duomenų rinkimo metodas, leidžiantis geriau suprasti organizacijų vertybes, prioritetus, veiklos kryptis ir institucinį kontekstą (Rupšienė 2007:130). Taikant viešumo kriterijų, tyrime analizuoti viešieji dokumentai, parengti institucijų veiklos, komunikacijos ir atsakomybės tikslais (Rupšienė 2007:130). Dokumentų analizės metu

dėmesys sutelktas į tas institucijų veiklas, strateginius sprendimus ir komunikacijos formas, kurios prisideda prie menininko vardo matomumo, atpažįstamumo ir simbolinės vertės kūrimo muziejų veikloje.

Tyrime analizuoti viešieji vidiniai dokumentai, sukurti konkrečių organizacijų reikmėms tenkinti (Rupšienė 2007:131). Stasys Museum prekės ženklo strateginis dokumentas, vizualinio identiteto naudojimo gairės bei Stasio Eidrigėvičiaus įkūrimo Panevėžyje galimybių studija. Taip pat analizuoti viešieji išoriniai dokumentai: Janinos Monkutės-Marks muziejaus-galerijos veiklos planai ir veiklos sritys, Kėdainių krašto muziejaus nuostatai, Šarūno Saukos ir Nomedos Saukienės galerijos veiklos ataskaitos, Zarasų krašto muziejaus nuostatai bei visų trijų institucijų oficialios internetinės svetainės. Šie dokumentai parinkti kaip šaltiniai, institucijų strateginėms kryptims, komunikacijos pobūdžiui, veiklų struktūrai ir menininko vardo naudojimo praktikoms analizuoti skirtinguose muziejiniuose kontekstuose. Dokumentų analizė šiame tyrime taikyta kaip pagalbinė empirinio tyrimo priemonė, papildanti interviu duomenis ir leidžianti palyginti dokumentuose įvardintas strategines nuostatas su jų taikymu institucijų veikloje.

Stasys Museum atvejis išsiskiria tuo, kad menininko vardas čia sąmoningai ir sistemiškai integruojamas į muziejaus rinkodaros ir institucijos tapatybės strategiją. Skirtingai nei kituose analizuojamuose atvejuose, šiame muziejuje menininko vardas nėra vien simbolinis pavadinimo elementas, tačiau jis tampa struktūriniu prekės ženklo pagrindu, apibrėžiančiu muziejaus pozicionavimą, komunikaciją ir veiklos kryptis. Tai patvirtina oficiali muziejaus prekės ženklo pozicionavimo strategija (Stasys Museum TBWA Vilnius), kurioje Stasys Museum pozicionuojamas ne kaip fizinė institucija, bet kaip kultūrinis „reiškinys“, siekiantis daryti poveikį miesto, regiono ir tarptautinei kultūrinei aplinkai (Stasys Museum TBWA Vilnius). Dokumentuose pabrėžiama ambicija veikti trimis lygmenimis: vietos, nacionaliniu ir tarptautiniu, o menininko vardas traktuojamas kaip pagrindinis šios ambicijos pagrindas. Šią strateginę nuostatą patvirtina ir empirinio tyrimo duomenys. Interviu metu muziejaus vadovė akcentuoja, kad institucija sąmoningai suvokia save kaip lokaliai įvietintą, tačiau tarptautine logika veikiantį kultūros veikėją. Muziejus aktyviai dirba su Panevėžio bendruomene ir vietos identitetu, tačiau savo edukacinę, parodinę ir komunikacinę viziją formuoja ne lokaliame, o tarptautiniame kultūros lauke. Kaip pažymi informantė: „<...> muziejus yra lokalus muziejus su tarptautinio muziejaus vizija. su tarptautinio muziejaus <...> visa struktūra ir strategija. Ir jisai veikia tiek Panevėžy dirbdamas lokaliai su bendruomene, vietos verslu ir pasitelkdamas vietos identitetą, nes mes nuo to negalim atsiriboti, <...> bet mūsų tas outreach, tai, ką mes siekiam, kaip mes dėliojam savo edukacinę viziją, parodinę viziją, komunikacinį identitetą, mes save matom jau nebelokaliai. <...> Mes esam įvietinti, bet mūsų psichologija yra Paryžius, Berlynas ir visa kita“ (I4).

Menininko vardo institucionalizavimas atspindi ir vizualinėje tapatybėje. Logotipas „STASYS MUS.E.UM“ sukurtas taip, kad Stasio Eidrigevičiaus inicialai (S. E.) būtų integruoti į patį žodį „museum“, taip paverčiant menininko vardą neatsiejama institucinio identiteto dalimi (Stasys Museum vizualinio identiteto naudojimo gairės 2023). Paveiksle Nr. 2 pateikiamas Stasys Museum logotipas.



Pav. 2. Stasys Museum logotipas

Šaltinis: Stasys Museum. 2023. *Stasys Museum vizualinio identiteto naudojimo gairės* [nepublikuotas vidinis dokumentas]. Parengė TBWA Vilnius. Panevėžys.

Šis sprendimas leidžia interpretuoti menininko vardą kaip nuolatinį identiteto ir komunikacijos atskaitos tašką, o ne papildomą naratyvinį elementą. Šį faktą papildė ir empirinio tyrimo duomenys. Interviu metu Stasys Museum informantas pabrėžė, kad pats muziejaus pavadinimas buvo kuriamas kaip sąmoningas prekės ženklo sprendimas, jungiantis menininko vardą ir tarptautinę muziejaus sampratą: „*Tai prekės ženklas yra sukurtas iš dviejų žodžių. Tai yra Stasys nuo menininko vardo ir muziejum nuo lotyniško žodžio, kuris reiškia tiesiogiai mūsų vietą. <...> Tam ir pasirinktas tarptautinis pavadinimas, kuris rodo kryptį, kad tarsi tai nėra tik Lietuva, nėra tik miestas, bet yra ir regionui <...>. Tai čia ir yra to siekiama būtent su prekės ženklu kartu tą tarptautiškumą parodyti*“ (I1). Ši citata patvirtina, kad Stasys Museum pavadinimas ir vizualinė tapatybė nėra tik estetiški sprendimai, bet sąmoningai konstruojamas prekės ženklo modelis, kuriame menininko vardas naudojamas kaip tarptautinio matomumo, institucinio prestižo ir strateginės krypties ženklas.

Muziejaus internetinė svetainė veikia kaip kompleksinė patirčių ir paslaugų platforma, apjungianti bilietų prekybą, internetinę parduotuvę ir turinio komunikaciją (Stasys Museum 2025). Tokia struktūra leidžia menininko vardui funkcionuoti ne tik simboliniame, bet ir ekonominiame lygmenyje, sudarant prielaidas prekės ženklo plėtrai ir finansiniam tvarumui. Svetainėje menininko

biografija, kūryba ir institucinė veikla pateikiamos kaip vientisas pasakojimas, kuriame menininko asmenybė tampa pagrindiniu muziejaus turinio ir patirties branduoliu (žr. pav. 3).



Pav. 3 Stasys Museum internetinė svetainė

Šaltinis: Stasys Museum. No date. About Stasys Museum.

Apibendrinant galima teigti, kad Stasys Museum atveju menininko vardas veikia kaip pilnavertis žmogiškasis prekės ženklas, integruotas į muziejaus strategiją, tapatybę ir rinkodaros sprendimus.

Janinos Monkutės-Marks muziejaus-galerijos identitetas glaudžiai susietas su steigėjos valia ir sąmoningai pasirinktu sugrįžimu į Lietuvos kultūrinį lauką. Šis ryšys muziejaus veikloje funkcionuoja ne tik kaip istorinis faktas, bet ir kaip aktyviai palaikomas institucinės veiklos bei parodinės programos principas, įtvirtintas jau muziejaus įkūrimo momentu. 2001 m. spalio 20 d. atidarant Janinos Monkutės-Marks muziejų-galeriją, pirmoji paroda simboliškai pavadinta „Dovana Tėviškei“ (Kėdainių krašto muziejus). Dokumentų analizė rodo, kad šis naratyvas muziejaus veikloje išlaikomas ilgalaikėje perspektyvoje. 2025 metų veiklos plane numatyta surengti Janinos Monkutės-Marks kūrybos parodą tuo pačiu pavadinimu „Dovana Tėviškei“, tiesiogiai aktualizuojančiu menininkės sprendimą savo kūrybinį palikimą patikėti Kėdainiams (KKM veiklos planas 2025). Nors Janinos Monkutės-Marks muziejus-galerija veikia kaip regioninio muziejaus padalinys, dokumentų analizė atskleidžia, kad jis sąmoningai pozicionuojamas kaip aukšto lygio tekstilės meno kompetencijų centras. 2025 veiklos planuose numatyta surengti tarptautinę parodą „7-oji Europos

gobelenų trienalė ARTAPESTRY7“, vienintelę tokią Lietuvoje (KKM veiklos planas 2025). Parodos įgyvendinimą patvirtina ir viešoji muziejaus komunikacija– Kėdainių krašto muziejaus bei Janinos Monkutės-Marks muziejaus-galerijos „Facebook“ paskyroje 2025 m. skelbta informacija apie šios trienalės eksponavimą Kėdainiuose, pabrėžiant jos pirmąjį pristatymą Lietuvoje (žr. 4 pav.).



Pav. 4 Tarptautinės parodos „7-oji Europos gobelenų forumo trienalė ARTAPESTRY7“ komunikacija Janinos Monkutės-Marks muziejaus–galerijos socialiniuose tinkluose

Dokumentų analizė taip pat atskleidžia, kad Janinos Monkutės-Marks muziejus–galerija menininkės vardo ir institucijos veiklą sklaidą papildė virtualiais audiovizualiniais formatais, leidžiančiais patirti parodas nuotoliniu būdu. Tarptautinės pluošto meno parodos: „Kūrybiškumas“ ir „Įkvėpimas“ buvo pristatytos viešai prieinamais vaizdo įrašais, Youtube platformoje, kurie veikia kaip virtualaus lankymo forma, išplečianti muziejaus auditorijų ribas ir stiprinanti jo, kaip tekstilės meno kompetencijų centro, pozicionavimą. Šie audiovizualiniai sprendimai leidžia parodų turiniui pasiekti platesnę, taip pat ir tarptautinę auditoriją, nepriklausomai nuo fizinės lankytojų galimybės atvykti į muziejų.

Menininkės vardo garsinimas palaikomas ir per nuoseklias atminties praktikas. 2025 m. veiklos dokumentuose numatyti renginiai, skirti Janinos Monkutės-Marks 102-ajam gimtadieniui bei paties muziejaus 24-ajam veiklos jubiliejui (KKM veiklos planas 2025), rodo, kad menininkės vardas institucijoje veikia kaip tęstinis simbolinis orientyras, struktūruojantis metinį veiklą ciklą ir palaikantis emocinį ryšį su bendruomene. Šią dokumentuose fiksuotą kryptį patvirtina ir empirinio tyrimo duomenys. Interviu metu muziejaus vadovė pabrėžė: „<...>kai artėja tam tikros įsimintinos datos, tiek muziejaus įkūrimo, menininkės gyvenimo, gimimo, mirties, tai mes tai paminim, komunikuojam, pasakojam, kad kuo plačiau, daugiau žmonių vis tiek sužinotų apie jos asmenybę“ (I3).

Šalia tarptautinių parodų integruojama ir edukacinė veikla. Prie trienalės „ARTAPESTRY7“ numatytas edukacinių renginių ciklas „Lėtasis tekstilės menas“, kurio metu lankytojai kviečiami ne

tik stebėti, bet ir patirti tekstilės kūrybos procesus (KKM veiklos planas 2025). Šią kryptį papildo ir empirinio tyrimo duomenys. Interviu metu muziejaus atstovė pabrėžė, kad tekstilės meno prioritetas muziejaus programoje yra sąmoningai siejamas su pačios Janinos Monkutės-Marks kūrybinėmis nuostatomis ir jos meile tekstilei: „<...>daug ir pasakojom apie tą pačią Janiną. <...> pas mus tekstilinių parodų daug būtent, nes jai tekstilė labai mylima ir jos idėja buvo, kad būtų daugiau tekstilinių parodų“ (I3).

Svarbus Janinos Monkutės-Marks muziejaus–galerijos strategijos bruožas, socialinis prieinamumas. Skirtingai nei Stasys Museum ar Šarūno Saukos ir Nomados Saukienės galerija, muziejus netaiko bilietų kainodaros, o lankymas yra nemokamas (Kėdainių krašto muziejus). Menininkės vardo sklaida čia siejama ne su ekonomine verte, bet su žinių perdavimu ir kultūrine prieiga. Edukacinės programos tiesiogiai siejamos su menininkės kūrybinėmis praktikomis, pavyzdžiui, programa „Grafikos meno paslaptys Janinos Monkutės-Marks muziejuje–galerijoje“, integruota į Kultūros paso sistemą, bei kitos veiklos, atspindinčios jos kūrybos daugiaplaniškumą: nuo tekstilės ir grafikos iki popmeno elementų (KKM veiklos planas 2025). Šią dokumentuose fiksuotą kryptį patvirtina ir empirinio tyrimo duomenys, atskleidžiantys, kad edukacijų turinys sąmoningai formuojamas kaip „tiltas tarp praeities ir dabarties“, aktualizuojant Janinos Monkutės-Marks kūrybą šiuolaikinėmis formomis (I3).

Dokumentai taip pat patvirtina, kad Janinos Monkutės-Marks muziejus–galerija nėra atskiras juridinis asmuo, o veikia kaip Kėdainių krašto muziejaus struktūrinis padalinys (skyrius), turintis savo buveinę J. Basanavičiaus g. 45, Kėdainiuose (Kėdainių krašto muziejaus nuostatai 2025). Nepaisant to, veiklos planuose jis išskiriamas kaip savarankišką turinį ir tarptautinius projektus generuojantis centras (KKM veiklos planas 2025). Remiantis dokumentų analize, muziejaus strategija gali būti interpretuojama kaip „minkštosios galios“ modelis, kai menininkės vardas garsinamas per profesionalią tekstilės meno sklaidą, filantropinį pasakojimą ir nemokamą edukacinį prieinamumą bendruomenei, o ne per komercinį prekės ženklo vystymą.

Kraštiečių muziejaus padalinio – Šarūno Saukos ir Nomados Saukienės galerijos dokumentų analizė (veiklos ataskaitos 2024 ir Kraštiečių muziejaus nuostatai 2024), atskleidė, kad Šarūno Saukos ir Nomados Saukienės galerijos vardo garsinimas glaudžiai siejamas su regiono turizmo plėtra ir menininkų autoritetu nacionaliniame kultūros lauke. Galerijos veiklos plėtra dokumentuose įvardijama kaip atskira priemonė turizmo vystymo programoje (ZKM veiklos ataskaita 2024). Tai leidžia interpretuoti menininkų vardus kaip pagrindinį regiono kultūrinio turizmo traukos objektą.

Institucinėje komunikacijoje nuosekliai pabrėžiamas menininkų statusas–Nacionalinės kultūros ir meno premijos laureatai, Zarasų krašto garbės piliečiai (Zarasų muziejus). Šie akcentai veikia kaip kokybės ir išskirtinumo ženklai, formuojantys galeriją kaip „būtina pamatyti“ kultūrinį

objektą lankytojams ir turistams. Paveiksle Nr. 5 pateikiama Kraštiečių muziejaus-Saukų galerijos internetinė svetainė.



Pav. 5. Kraštiečių muziejaus–Saukų galerijos internetinė svetainė

Šaltinis: Zarasų krašto muziejus. Be datos. *Kraštiečių muziejus–Šarūno Saukos ir Nomedos Saukienės galerija*.

Menininkų vardo garsinimas taip pat vykdomas per edukacines veiklas, integruojant jų kūrybą į formalią švietimo sistemą. Veiklos ataskaitoje nurodoma, kad galerija aktyviai dalyvauja programoje „Kultūros pasas“, kurioje menas interpretuojamas per Šarūno Saukos kūrybą, siekiant ugdyti moksleivių vizualinį raštingumą ir kritinį mąstymą (ZKM veiklos ataskaita 2024). Tokiu būdu menininko vardas funkcionuoja ne tik kaip ekspozicijos, bet ir kaip edukacinės vertės nešėjas.

Skirtingai nei Stasys Museum atveju, Šarūno Saukos ir Nomedos Saukienės galerijoje menininko vardas nėra intensyviai komercializuojamas, dokumentų analizė ir internetinis puslapis neatskleidžia elektroninės prekybos, firminės produkcijos ar aktyvių prekės ženklo plėtros priemonių. Tačiau menininkų vardas sąmoningai naudojamas kaip profesionalumo ir meninės kokybės garantas regione, stiprinantis muziejaus simbolinį kapitalą ir jo vaidmenį kultūrinio turizmo ir edukacijos srityse.

Lentelėje nr. 10 pateikiama dokumentų analizės menininko vardo vaidmens tiriamų organizacijų strategijose palyginimas.

Menininko vardo vaidmuo institucijų strategijose

Aspektas	Stasys Museum	Janinos Monkutės-Marks muziejus-galerija	Šarūno Saukos ir Nomedos Saukienės galerija
Menininko vardo funkcija	Pagrindas, kuriuo grindžiamas muziejaus prekės ženklas ir institucijos tapatybė	Veiklos pagrindas, paremtas atminimu ir edukacija	Regioninio kultūrinio turizmo traukos objektas ir kokybės ženklas
Pozicionavimas (strateginė logika)	„Kultūrinis reiškiny“, veikiantis vietos, nacionaliniu ir tarptautiniu lygmenimis	Regioninis padalinys, daugiausiai orientuotas į tekstilės meną	Padalinys, integruotas į turizmo vystymo programą, akcentuojant menininkų autoritetą
Komunikacijos akcentai	Tarptautiškumas, institucinis prestižas, menininko asmenybės ir kūrybos naratyvas	„Dovana Tėviškei“, įsimintinos datos, atminties puoselėjimas, bendruomeninis ryšys	Menininkų statuso akcentavimas, stiprinantis galerijos išskirtinumą
Vizualinis identitetas, vardo institucionalizavimas	Logotipe integruoti inicialai (S. E.), aiškos vizualinės gairės	Vardas įtvirtinamas per parodinę programą ir atminimo veiklas, o vizualinė tapatybė išryškinama mažiau	Vardas įtvirtinamas pavadinime ir reprezentacinėje komunikacijoje (be atskirų prekės ženklo dokumentų)
Pasiūla, paslaugos	Svetainė kaip platforma: bilietai, internetinė parduotuvė, turinio komunikacija	Nemokamas lankymas; edukacijos ir parodos, integruotos į KKM struktūrą	Akcentas į lankymą kaip kultūrinio turizmo objektą
Ekonominis modelis	Komercinė veiklos elementai (bilietai, parduotuvė, narystės)	Ne komercija, o prieiga (nemokamai), filantropinis naratyvas	Turizmo skatinimas kaip netiesioginė ekonominė nauda regionui;
Edukacijos vaidmuo	Edukacija kaip tarptautinės veiklos dalis	Edukacija kaip „tiltas tarp praeities ir dabarties“; tekstilės kompetencijų ugdymas	Edukacija per „Kultūros pasą“, meno interpretavimas per Š. Saukos kūrybą
Dokumentuose fiksuojama menininko vardo reikšmė	Vardas – strateginis instrumentas tarptautiniam matomumui ir prestižui	Vardas – simbolinis orientyras, struktūruojantis veiklų ciklą ir vertybinę kryptį	Vardas – autoriteto ir kokybės garantas, stiprinantis turistinį patrauklumą

Šaltinis: Kėdainių krašto muziejus (2025) Kėdainių krašto muziejaus nuostatai [PDF]; Kėdainių krašto muziejus (2025) Kėdainių krašto muziejaus 2025 metų veiklos planas [PDF]; Kėdainių krašto muziejus (be datos) Kėdainių krašto muziejaus veiklos sritys [PDF]; Zarasų krašto muziejus (2024) Zarasų krašto muziejaus nuostatai. Patvirtinta Zarasų rajono savivaldybės tarybos 2024 m. birželio 27 d. sprendimu Nr. T-128; Zarasų krašto muziejus (2024) *Zarasų krašto muziejaus 2024 metų veiklos ataskaita*; Stasys Museum (2023). *Stasys Museum pozicionavimo strategija* [nepublikuotas

vidinis dokumentas]. Parengė TBWA Vilnius. Panevėžys; Panevėžio miesto savivaldybė; Stasys Museum (2022). *Stasio Eidrigevičiaus menų centro įkūrimo Panevėžyje galimybių studija* [nepublikuotas dokumentas]. Panevėžys. Stasys Museum (2023). *Stasys Museum vizualinio identiteto naudojimo gairės* [nepublikuotas vidinis dokumentas]. Parengė TBWA Vilnius. Panevėžys.

Apibendrinant dokumentų ir internetinių šaltinių analizę, matyti, kad visose 3 meno organizacijose menininko vardas veikia kaip svarbus institucinės tapatybės elementas, tačiau jo taikymo logika ir strateginė funkcija skiriasi. Stasys Museum atveju menininko vardas dokumentuose įtvirtinamas kaip pagrindinis muziejaus prekės ženklo ir tarptautinio pozicionavimo pagrindas, integruotas į strateginius, vizualinius ir ekonominius sprendimus. Janinos Monkutės-Marks muziejaus-galerijos dokumentuose menininkės vardas palaikomas per atminimo, edukacines ir bendruomenines veiklas, orientuotas į kultūrinę prieigą ir filantropinį pasakojimą. Šarūno Saukos ir Nomados Saukienės galerijos atveju menininkų vardai dokumentuose siejami su regioninio kultūrinio turizmo stiprinimu, profesinio autoriteto komunikavimu ir edukacine veikla, išlaikant ribotą prekės ženklo plėtrą. Šie skirtumai leidžia identifikuoti tris skirtingas menininko vardo aktyvavimo kryptis muziejinėje praktikoje, kurios sudaro prielaidas modelio papildymui.

2.3. Empiriniu tyrimu patikslintas muziejaus, pavadinto menininko vardu, rinkodaros strategijos modelis

Apibendrinus empirinio tyrimo rezultatus ir dokumentų analizės metu išryškėjusias menininko vardo taikymo praktikas, pateikiamas empiriniu tyrimu patikslintas muziejaus, pavadinto menininko vardu, rinkodaros strategijos modelis. Modelis sukurtas siekiant sistemiškai atskleisti, kaip menininko vardas veikia muziejaus tapatybę, rinkodaros strateginius sprendimus ir jų rezultatus, atsižvelgiant į skirtingą menininko statusą, institucijoje bei institucinius kontekstinius veiksmus. Šis modelis apibendrina tyrimo metu nustatytas praktikas ir leidžia interpretuoti menininko vardo naudojimą ne kaip pavienę komunikacijos priemonę, bet kaip ilgalaikį strateginį procesą (žr. priedas nr.1).

Patikslintame modelyje įterpta nauja dedamoji–menininko statusas institucijoje, kuris empiriniame tyrime identifikuotas kaip esminis veiksnys, formuojantis rinkodaros strateginius sprendimus. Tyrimas atskleidė 3 skirtingus menininko vardo veikimo atvejus: aktyvaus, įsitraukiančio menininko (Stasys Museum), istorinės asmenybės, kurios atmintis palaikoma per institucijos veiklą (Janinos Monkutės-Marks muziejus-galerija) ir sąmoningai distanciją išlaikančio menininko, kurio vardas veikia kaip autoritetingas vertybinis filtras (Šarūno Saukos ir Nomados Saukienės galerija). Skirtingas menininko statusas institucijoje leidžia paaiškinti, kodėl analogiškos rinkodaros priemonės sukuria nevienodus rezultatus. Dėl šios priežasties modelyje atskirai

išskiriamas menininko vardo panaudojimas, apimantis konkrečias strategines kryptis: tarptautinį žinomumą, edukacines bei atminimo veiklas bei regioninį turizmą.

Empiriniu tyrimu modelis taip pat papildytas kontekstinių veiksnių lygmeniu. Ši dalis atspindi empirinio tyrimo metu identifikuotus išorinius ir institucinius apribojimus, kurie daro įtaką rinkodaros strategijų pasirinkimui ir jų įgyvendinimo mastui. Institucijos dydis, organizaciniai ir žmogiškieji ištekliai, institucinė priklausomybė (savivaldybinė ar savarankiška struktūra), menininko vertybinės nuostatos bei laiko faktorius (naujumų efektas) lemia, kokios strateginės kryptys yra pasirenkamos ir kaip intensyviai jos taikomos praktikoje. Šių veiksnių įtraukimas leidžia modelį interpretuoti ne kaip universalią schemą, o kaip strateginį modelį, jautrų konkrečiam instituciniam kontekstui.

Punktyrinės linijos modelyje naudojamos siekiant atskirti planinius strateginius sprendimus nuo netiesioginių procesų, kurie nėra iš anksto suplanuoti, bet kylantys iš praktinės veiklos analizės. Punktyrine rodykle nuo strategijų rezultatų į rinkodaros strategiją pažymimas grįžtamasis ryšys, rodantis, kad pasiekti rezultatai (žinomumo augimas, lankytojų lojalumas, ekonominis tvarumas) tampa pagrindu tolimesniam strategijos koregavimui. Tokiu būdu modelis įgyja ciklinį pobūdį ir atspindi empirinio tyrimo metu nustatytą praktiką, kai muziejų rinkodaros strategijos nėra statiškos, bet nuolat adaptuojamos prie kintančių sąlygų.

Apibendrinant galima teigti, kad empiriniu tyrimu patikslintas modelis atskleidžia menininko vardo taikymą muziejų rinkodaros strategijose kaip daugiasluoksnį, kontekstualų ir dinamišką procesą. Skirtingai nei teoriniame modelyje, čia menininko vardas traktuojamas ne kaip vienalytė rinkodaros priemonė, bet kaip strateginė ašis, kurios poveikis priklauso nuo menininko statuso, institucinių išteklių ir pasirinktų vertybinių nuostatų. Toks modelis leidžia sistemiškai interpretuoti empirinius duomenis ir sudaro prielaidas praktinėms rekomendacijoms muziejams, siejantiems savo tapatybę su konkrečiu menininko vardu.

IŠVADOS

1. Susisteminus muziejų rinkodaros sampratas, strategijas ir jų taikymą nustatyta, kad šiuolaikinėje muziejų veikloje rinkodara suprantama kaip strateginis procesas, apimantis institucijos pozicionavimą, auditorijų pažinimą ir vertės pasiūlymo kūrimą. Praktikoje dažniausiai taikomos kryptys siejamos su auditorijų segmentavimu, potyriminės vertės kūrimu, turinio rinkodara ir skaitmenizacija, partnerystėmis bei ryšių su bendruomenėmis stiprinimu, o strategijų pasirinkimas priklauso nuo institucijos misijos, išteklių ir veiklos masto.

2. Išanalizavus šiuolaikinio muziejaus bruožus, išryškėjo, kad muziejus nebėra vien eksponatų saugotojas, bet veikia kaip daugiafunkcinė kultūros institucija, orientuota į lankytoją ir patirtį. Šiuolaikinį muziejų apibūdina aktyvus edukacinis vaidmuo, įtraukianti komunikacija, lankytojo patirties dizainas, skaitmeninių kanalų naudojimas bei gebėjimas veikti kaip socialinių ryšių ir bendruomenės telkimo erdvė.

3. Išanalizavus menininko vardo, kaip prekės ženklo, vaidmenį muziejaus rinkodaros strategijoje, nustatyta, kad menininko vardas gali funkciuonuoti kaip prekės ženklas, generuojantis simbolinę ir reputacinę vertę, didinantis institucijos atpažįstamumą ir pasitikėjimą. Menininko vardas muziejuje veikia kaip tapatybės ašis ir komunikacinis išteklius, tačiau jo poveikis strategijoms priklauso nuo menininko statuso, įsitraukimo lygio ir institucijos vertybinių nuostatų (pvz. aktyvaus vardo valdymas, atmintimi grįsta praktika arba sąmoningai ribojama komercinė ir komunikacinė plėtra).

4. Apibendrinus tarptautinių muziejų, pavadintų menininkų vardais, atvejus paaiškėjo, kad menininko vardo institucionalizavimas įgyvendinamas skirtingais modeliais: nuo globaliai orientuoto, intensyviai komercializuojamo ir skaitmeninės sklaidos stiprinamo prekės ženklo iki edukacija, kultūrine misija ir kritiniu turiniu grįstų strategijų. Tarptautiniai pavyzdžiai patvirtina, kad vieno universalaus menininko vardo taikymo modelio nėra, o jo sėkmę lemia institucijos strateginė kryptis, auditorijų lūkesčiai ir kontekstinės aplinkybės.

5. Išanalizavus Stasys Museum, Janinos Monkutės-Marks muziejaus-galerijos ir Šarūno Saukos ir Nomados Saukienės galerijos veiklas, susijusias menininko vardo garsinimu, išryškėjo skirtingi vardo taikymo pobūdžiai. Stasys Museum menininko vardą aktyviai naudoja kaip tarptautinio matomumo priemonę. Jis integruotas į architektūrinę tapatybę, komunikaciją, edukacijas, renginius ir partnerystes, taip kuriant stiprų, šiuolaikišką institucijos įvaizdį. Janinos Monkutės-Marks muziejuje-galerijoje vardo garsinimas siejamas su menininkės palikimo puoselėjimu, atminties praktikomis, edukacine veikla ir bendruomenišku ryšiu, akcentuojant tęstinumą ir kultūrinę misiją. Šarūno Saukos ir Nomados Saukienės galerijoje menininko vardas veikia kaip reputacinis

autoritetas, tačiau nėra aktyviai komunikuojamas ar plėtojamas rinkodaros priemonėmis, išlaikant selektyvų, elitinį institucijos pobūdį.

6. Empirinis tyrimas parodė, kad menininko vardas kaip prekės ženklas nėra universalus ir reikalauja skirtingų valdymo sprendimų. Stasys Museum atveju menininko vardas funkcionuoja kaip aktyviai valdomas prekės ženklas, kuriamas per strategines komunikacijos, potyriminės rinkodaros ir edukacijos priemones. Janinos Monkutės-Marks muziejuje-galerijoje menininko vardas veikia kaip istorinis ir vertybinis prekės ženklas, grindžiamas autentiškumu, atmintimi ir institucinės tapatybės stabilumu. Šarūno Saukos ir Nomados Saukienės galerijoje menininko vardas pasireiškia kaip savaiminis reputacinis ženklas, kurio vertė palaikoma per menininko statusą, o ne per aktyvias rinkodaros praktikas.

7. Atlikus empirinį tyrimą ir įvertinus kaip taikomos rinkodaros ir komunikacijos strategijos veikia institucijų žinomumą ir veiklos kryptis, galima teigti, kad rinkodaros intensyvumas tiesiogiai susijęs su institucijos pasirinktu pozicionavimu. Aktyvios ir diversifikuotos strategijos, taikomos Stasys Museum, užtikrina greitą tarptautinį matomumą, auditorijų plėtrą ir partnerystes, tačiau reikalauja nuolatinio strateginio atsinaujinimo. Nuoseklios, atmintimi grįstos strategijos, naudojamos Janinos Monkutės-Marks muziejuje-galerijoje, palaiko lankytojų lojalumą, bendruomeninį ryšį ir institucinį stabilumą. Minimali komunikacija, taikoma Šarūno Saukos ir Nomados Saukienės galerijoje, palaiko prestižinį įvaizdį ir selektyvų lankomumą, tačiau riboja platesnę auditorijų plėtrą.

8. Remiantis empirinio tyrimo duomenimis, teorinis muziejų, pavadintų menininko vardu, rinkodaros strategijos modelis buvo patikslintas. Tyrimas atskleidė, kad menininko vardas praktikoje veikia ne kaip universali rinkodaros priemonė, bet kaip kontekstualiai taikoma strateginė ašis, kurios poveikis priklauso nuo menininko statuso institucijoje. Empiriniai duomenys leido nustatyti, jog menininko statusas (aktyvus dalyvavimas institucijos veikloje, istorinės asmenybės atminties palaikymas ar sąmoningas distancijos išlaikymas) lemia skirtingas menininko vardo panaudojimo formas ir nevienodus rinkodaros strategijos rezultatus. Dėl šios priežasties patikslintame modelyje menininko vardo panaudojimas išskiriamas kaip atskira strateginė kryptis, apimanti tarptautinio žinomumo stiprinimą, edukacines ir atminimo veiklas bei regioninio kultūrinio turizmo skatinimą. Taip pat nustatyta, kad rinkodaros strategijų įgyvendinimą reikšmingai veikia kontekstiniai veiksniai, susiję su institucijos mastu, ištekliais, institucine priklausomybe, menininko vertybinėmis nuostatomis ir laiko faktoriumi. Todėl teorinis modelis empirinio tyrimo pagrindu buvo patikslintas kaip strateginė schema, priklausoma nuo konkrečių institucinių sąlygų ir pritaikoma skirtingiems muziejų veiklos modeliams.

REKOMENDACIJOS

Stasys Museum

1. Sistemingai palaikyti menininko vardo integraciją muziejaus rinkodaros strategijoje, užtikrinant nuoseklų ryšį tarp institucijos tapatybės, komunikacijos, parodinės programos ir potyriminių veiklų.
2. Toliau naudoti menininko vardą kaip tarptautinio matomumo stiprinimo priemonę, kryptingai plėtojant bendradarbiavimą su užsienio kultūros institucijomis, menininkais ir tarptautiniais tinklais.
3. Aiškiai apibrėžti muziejaus, kaip savarankiško kultūros subjekto pozicionavimą, užtikrinant, kad menininko vardas stiprintų institucijos identitetą, o ne jį užgožtų.
4. Tęsti edukacines programas, siejant jas su menininko kūryba ir platesniais šiuolaikinio meno kontekstais.
5. Toliau aktyviai įtraukti menininką į muziejaus veiklas, prisidedant prie muziejaus matomumo ir ryšio su auditorijomis stiprinimo.
6. Reguliariai analizuoti menininko vardo naudojimo įtaką muziejaus žinomumui, auditorijų formavimuisi ir partnerystėms, siekiant laiku koreguoti rinkodaros sprendimus ir išlaikyti strateginį aktualumą.

Janinos Monkutės-Marks muziejui-galerijai

1. Nuosekliai palaikyti menininkės vardo ir filantropinio naratyvo aktualizavimą, integruojant jį į parodinę programą, metinius veiklų ciklus ir muziejaus komunikaciją.
2. Stiprinti muziejaus, kaip tekstilės meno kompetencijų centro pozicionavimą, tęsiant tarptautinių tekstilės parodų ir projektų organizavimą ir kryptingą jų komunikaciją nacionaliniu ir tarptautiniu mastu.
3. Plėtoti edukacines ir atminties puoselėjimo veiklas, menininkės vardą naudojant kaip emocinio ryšio su bendruomene kūrimo pagrindą.
4. Stiprinti skaitmeninių ir audiovizualinių formatų naudojimą, kuriant vizualias parodų patirtis ir vaizdo pasakojimus, leidžiančius muziejaus turinį ir menininkės kūrybą pasiekti platesnėms ir tarptautinėms auditorijoms.
5. Išlaikyti nemokamo lankymo ir socialinio prieinamumo principą, menininkės vardą pozicionuojant kaip kultūrinės misijos ir viešosios naudos, o ne ekonominės vertės pagrindą.

6. Krypingai plėtoti tarpinstitucines partnerystes, pasitelkiant menininkės vardą, kaip reputacinį pagrindą bendriems projektams su tekstilės menininkais, kuratoriais ir kultūros institucijomis Lietuvoje ir užsienyje.

Šarūno Sauko sir Nomedos Saukienės galerijai

1. Išlaikyti galerijos vaidmenį Kraštiečių muziejaus struktūroje kaip padalinio, kurio tapatybė ir veikla grindžiama menininkų vardais ir jų kūrybos pristatymu.

2. Plėtoti edukacines veiklas, orientuotas į vizualinio raštingumo, meno interpretavimo ir kritinio mąstymo ugdymą, pasitelkiant Šarūno Saukos kūrybą.

3. Stiprinti galerijos, kaip regioninio kultūrinio turizmo objekto matomumą, pasitelkiant menininkų vardų autoritetą ir reikšmingumą kultūros lauke.

4. Užtikrinti nuoseklų galerijos veiklų tarpusavio ryšį tarp ekspozicinės, edukacinės ir reprezentacinės veiklos.

5. Plėtoti tarpinstitucines partnerystes regioniniu ir nacionaliniu lygmeniu, menininkų vardus pasitelkiant kaip reputacinį pagrindą bendroms kultūrinėms ir edukacinėms iniciatyvoms.

6. Stiprinti ekspozicijų atnaujinimo ir pristatymo kompetencijas, užtikrinant reikiamus specialistus (pvz., parodų architektūros, ekspozicijų įrengimo), kad galerija galėtų periodiškai atnaujinti turinį nekeičiant savo veiklos pobūdžio.

SUMMARY

In the contemporary cultural and art market, museums increasingly compete for visitors' attention not only with other cultural institutions but also with a wide range of leisure and entertainment sectors. Global changes in the art market, such as the application of business principles, the development of marketing practices, digitalisation and audience diversification, encourage museums to seek new forms of communication and marketing. In this context, museums search for distinctive strategies that strengthen institutional identity and enable them to reach new audiences. One such strategy is the use of an artist's name in the museum's title, which may function as a guarantee of quality and value, attracting visitors and sponsors and strengthening the institution's brand. Nevertheless, empirical studies systematically analysing the marketing strategies of museums named after artists remain rare, and no such research has been identified in the Lithuanian context.

This master's thesis addresses the marketing strategy of museums named after artists. The aim of the thesis is to develop a marketing strategy for museums named after artists. The study systematises museum marketing concepts and strategies, analyses the characteristics of contemporary museums, examines the role of the artist's name as a brand within museum marketing strategies and summarises international cases of museums named after artists. Based on empirical research, the theoretical marketing strategy for museums named after artists is refined.

The study applies scientific literature analysis, case study analysis and qualitative research methods. Scientific literature analysis is used to systematise the concepts of museum marketing strategies and the artist's name as a human brand. Case study analysis is applied to compare international museums named after artists and to gain a deeper understanding of their marketing practices. The empirical part of the study is based on a qualitative research strategy combining semi-structured interviews with museum directors and marketing specialists and document analysis. Document analysis includes strategic plans, activity reports and official museum communication materials and is used to complement the interview data and to assess institutional strategies. The combination of these methods enables the integration of theoretical insights with empirical findings and ensures the reliability of the research results. Empirical analysis revealed that the effectiveness of this strategy depends on the consistent integration of the artist's name into the museum's communication, exhibition program, and long-term partnerships.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. American Marketing Association (AMA). No date. *What is Marketing? The definition of marketing*. Prieiga: <https://www.ama.org> [Žr. 2025 09 12].
2. Andrew-Essien, E. 2021. Art As a Dependable Driving Force In New Age Marketing. 5(1). Prieiga: <https://media.neliti.com/media/publications/523537-art-as-a-dependable-driving-force-in-new-a2bbed8f.pdf> [Žr. 2025 08 19].
3. Angelini, F., Castellani, M. and Pattitoni, P. 2023. Artist Names as Human Brands: Brand Determinants, Creation and co-Creation Mechanisms. *Empirical Studies of the Arts*, 41(1), pp. 80–107. Prieiga: <https://doi.org/10.1177/02762374211072964> [Žr. 2025 06 20]
4. Awoniyi, S. 2001. The Contemporary Museum and Leisure: Recreation As a Museum Function. *Museum Management and Curatorship*, 19(3), pp. 297–308. Prieiga: <https://doi.org/10.1080/09647770100601903> [Žr. 2025 10 17]
5. Boland, P. and McKay, S. 2021. Personality association and celebrity museumification of George Best (with nods to John Lennon). *Place Branding and Public Diplomacy*, 17(4), pp. 409–419. Prieiga: <https://link.springer.com/10.1057/s41254-020-00170-7> [Žr. 2025 09 24]
6. Cuesta Sánchez, A. M. and Pazos-López Á. 2024. Digital humanities for the XXI Century Museum: best Practices, Networks and Accessibility Paris: Boleine. Prieiga: https://www.researchgate.net/publication/386106573_Digital_Humanities_for_the_XXI_Century_Museum_Best_Practices_Networks_and_Accessibility [Žr. 2025 10 02]
7. d'Astous, A., Colbert, F. and Fournier, M. 2007. An experimental investigation of the use of brand extension and co-branding strategies in the arts. *Journal of Services Marketing*, 21(4), pp. 231–240. Prieiga: <https://doi.org/10.1108/08876040710758531> [Žr. 2025 08 27]
8. Dovydaitytė, M. et al. 2020. Modernaus muziejaus veiklos gairės. Muziejininkystės studijos. V tomas. Prieiga: https://www.kf.vu.lt/dokumentai/publikacijos/Muziejininkystes_studijos_V.pdf?fbclid=IwAR3Jh5-1K1yuf7B-2p4APbXRIKo7A8wZDEoXzMB0RGnfN6xCMDdyKEi1FM%3E [Žr. 2025 09 08]
9. Dovydaitytė, L. and Butrimas, A. (eds.) (2014) Menas ir publika: = Art and its publics. Vilnius: Vilniaus Dailės akademijos leidykla (*Acta Academiae Artium Vilnensis*, 74). Prieiga: https://leidykla.vda.lt/Files/file/Acta_74/Acta_74_02_D_Citvariene_31_44_p.pdf [Žr. 2025 09 14]
10. Easson, H. and Leask, A. 2020. After-hours events at the National Museum of Scotland: a product for attracting, engaging and retaining new museum audiences? *Current Issues*

in *Tourism*, 23(11), pp. 1343–1356. Prieiga:

<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13683500.2019.1625875> [Žr. 2025 09 08]

11. Eklund, L. 2020. A Shoe Is a Shoe Is a Shoe: Interpersonalization and Meaning-making in Museums – Research Findings and Design Implications. *International Journal of Human–Computer Interaction*, 36(16), pp. 1503–1513. Prieiga:

<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/10447318.2020.1767982> [Žr. 2025 08 27]

12. Ferreira-Rosende, É., Fuentes-Moraleda, L. and Morere-Molinero, N. 2023. Artists brands and museums: understanding brand identity. *Museum Management and Curatorship*, 38(2), pp. 157–174. Prieiga: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09647775.2021.1914143> [Žr. 2025 05 23]

13. Fillis, I. 2015. The production and consumption activities relating to the celebrity artist. *Journal of Marketing Management*, 31(5–6), pp. 646–664. Prieiga:

<https://doi.org/10.1080/0267257X.2014.988281> [Žr. 2025 10 05]

14. Fundació Gala-Salvador Dalí. No date. Dalí Theatre-Museum.

Prieiga: <https://www.salvador-dali.org/en/visit/dali-theatre-museum/> [Žr. 2025 10 26]

15. Fundació Joan Miró. No date. Fundació Joan Miró – Official Website.

Prieiga: <https://www.fmirobcn.org/en/> [Žr. 2025 10 26]

16. Fundació Joan Miró publication-ENG. No date. Strategic Plan 2023-2026. Prieiga:

<https://www.fmirobcn.org/media/upload/arxiu/fundacio/Estratègia/Strategic%20Plan%202023-2026%20Fundació%20Joan%20Miró%20publication-ENG.pdf> [Žr. 2025 10 17]

17. Gaižauskaitė, I., Mikėnė, S. 2014. Socialinių tyrimų metodai: apklausa. Vilnius: Mykolas Romeris universitetas. Prieiga: <https://cris.mruni.eu/server/api/core/bitstreams/fd33de72-6951-49ef-a787-4e8190f17a0f/content> [Žr. 2025 12 20]

18. Gonsales, F.I. 2021. Social marketing for museums: an introduction to social marketing for the arts and culture sector. *RAUSP Management Journal*, 56(3), pp. 314–333.

Prieiga: <https://doi.org/10.1108/RAUSP-08-2020-0194> [Žr. 2025 09 24]

19. Grönroos, C. 1997. Keynote paper From marketing mix to relationship marketing - towards a paradigm shift in marketing. *Management Decision*, 35(4), pp. 322–339. Prieiga:

<https://doi.org/10.1108/00251749710169729> [Žr. 2025 10 03]

20. Hayes, D. and Slater, A. 2002. Rethinking the missionary position' - the quest for sustainable audience development strategies. *Managing Leisure*, 7(1), pp. 1–17. Prieiga:

<https://doi.org/10.1080/13606710110079882> [Žr. 2025 09 16]

21. Huang, K.-N. 1997. Museum marketing strategies: new directions for a new century. Taipei: National Museum of History.

22. International Council of Museums (ICOM). 2022. *Museum definition*.
Prieiga: <https://icom.museum/en/resources/standards-guidelines/museum-definition/> [Žr. 2025 09 04]
23. Janinos Monkutės-Marks muziejus–galerija. 2024. Tarptautinė pluošto meno paroda „Kūrybiškumas“ [vaizdo įrašas]. YouTube. Prieiga: <https://www.youtube.com/watch?v=RcYk5Uk8-cI&t=300s> [Žr. 2025 12 18]
24. Janinos Monkutės-Marks muziejus–galerija. 2025. Tarptautinė pluošto meno paroda „Ikvėpimas“ [vaizdo įrašas]. YouTube. Prieiga: <https://www.youtube.com/watch?v=FFPtPJiz2aM&t=152s> [Žr. 2025 12 18]
25. Kėdainių krašto muziejus. Be datos. Janinos Monkutės-Marks muziejus–galerija. Prieiga: <https://kedainiumuziejus.lt/padaliniai/janinos-monkutes-marks-muziejus-galerija> [Žr. 2025 12 18]
26. Kėdainių krašto muziejus. Be datos. Kėdainių krašto muziejaus veiklos sritys [PDF]. Prieiga: <https://kedainiumuziejus.lt/wp-content/uploads/2021/03/Veiklos-sritys.pdf> [Žr. 2025 12 18]
27. Kėdainių krašto muziejus. 2025. Kėdainių krašto muziejaus nuostatai [PDF]. Prieiga: https://kedainiumuziejus.lt/wp-content/uploads/2025/11/2025_Ke-KM_nuostatai_TS-297.pdf [Žr. 2025 12 18]
28. Kėdainių krašto muziejus. 2025. Kėdainių krašto muziejaus 2025 metų veiklos planas [PDF]. Prieiga: https://kedainiumuziejus.lt/wp-content/uploads/2025/03/KKM_veiklos-planas_2025.pdf [Žr. 2025 12 18]
29. Kotler, P. and Armstrong, G. 2018. Principles of marketing. *17th [edition]*. New York, NY Hoboken: Pearson Higher Education.
30. Kotler, P et al. 2003. Rinkodaros principai. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
31. Kotler, P. ir Keller, K. L. 2007. Marketingo valdymo pagrindai. Klaipėda: Logitema
32. Kumar, V. et al. 2025. Responsible stakeholder engagement marketing. Journal of Business Research, 189, p. 115143. Prieiga: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.115143> [Žr. 2025 10 24]
33. Lee, J.W. and Lee, S.H. 2017. Marketing from the Art World’: A Critical Review of American Research in Arts Marketing. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 47(1), pp. 17–33. Prieiga: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/10632921.2016.1274698>
34. Lee, S. 2015. The Art and Politics of Artists’ Personas: *The Case of Yayoi Kusama*, ” *Persona Studies*, 1(1). Prieiga: <https://doi.org/10.21153/ps2015vol1no1art422> [Žr. 2025 11 03]
35. Lietuvos Respublikos muziejų įstatymas. 1995. Prieiga: <https://www.e-tar.lt/portal/it/legalAct/TAR.863886C4199F> [Žr. 2025 09 05]

36. Lietuvos Respublikos kultūros ministerija. 2023. Tyrimo muziejai žmogaus gerovei. Galutinė ataskaita. Prieiga: <https://lrkm.lrv.lt/uploads/lrkm/documents/files/TYRIMO%20MUZIEJAI%20ZMOGAUS%20GERVEI%20GALUTINE%20ATASKAITA%202023.pdf> [Žr. 2025 10 17]
37. Luther, A. 2018. Artist-run Galleries - Differentiating Three Models in Current Contemporary Art Markets. *Journal for Art Market Studies, Vol 2, p. No 1*. Prieiga: <https://doi.org/10.23690/JAMS.V2I1.19> [Žr. 2025 05 23]
38. Martinez-Conde, S. et al. 2015. Marvels of illusion: illusion and perception in the art of Salvador Dali. *Frontiers in Human Neuroscience*, 9. Prieiga: <https://doi.org/10.3389/fnhum.2015.00496> [Žr. 2025 10 26]
39. Mehmetoglu, M. and Engen, M. 2011. Pine and Gilmore's Concept of Experience Economy and Its Dimensions: An Empirical Examination in Tourism. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 12(4), pp. 237–255. Prieiga: <https://doi.org/10.1080/1528008X.2011.541847> [Žr. 2025 09 18]
40. Nechita, F. 2014. The new concepts shaping the Marketing communication strategies of Museums. Bulletin of the Transilvania University of Braşov, Series VII: Social Sciences Law, 7(56)(1), pp. 269–278. Prieiga: https://www.researchgate.net/publication/263853214_THE_NEW_CONCEPTS_SHAPING_THE_MARKETING_COMMUNICATION_STRATEGIES_OF_MUSEUMS
41. Olins, W. 2006. On Brand. Prekės ženklas. Vilnius. Mūsų knyga.
42. Panevėžio miesto savivaldybė; Stasys Museum. 2017. *Stasio Eidrigėvičiaus menų centro įkūrimo Panevėžyje galimybių studija* [nepublikuotas dokumentas]. Panevėžys.
43. Parkhomenko, N. et al. 2024. Digitalization Of Marketing as Innovation Tool of Customers' Evaluation. *Marketing and Management of Innovations*, 15(1), pp. 120–130. Prieiga: <https://doi.org/10.21272/mmi.2024.1-10> [Žr. 2025 09 27]
44. Pusa, S. and Uusitalo, L. 2014. Creating Brand Identity in Art Museums. Prieiga: https://www.researchgate.net/publication/272008733_Pusa_S_Uusitalo_L_2014_Creating_brand_identity_in_museums_A_Case_Study_International_Journal_of_Arts_Management_17_1_Fall_18-30 [Žr. 2025 10 24]
45. Repšienė, R. and Krisiulevičiūtė, G. 2020. Turinio rinkodara šiuolaikiniame muziejuje: MODernus požiūris į muziejų komunikaciją. *Sphairos*, 2020, 12. 156-177. Prieiga: <https://etalpykla.lituanistika.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2020~1727185107177/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content> [Žr. 2025 10 17]

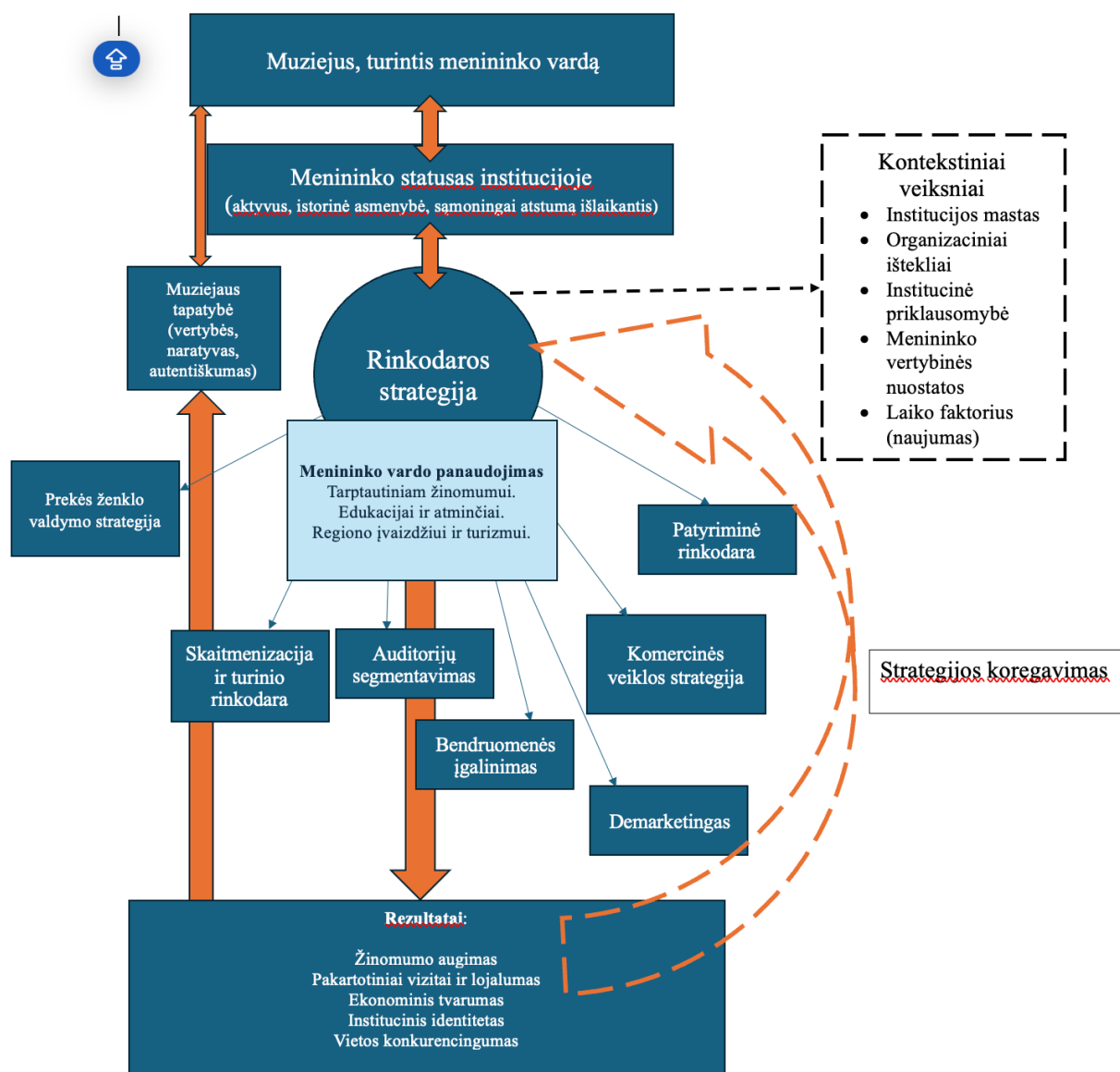
46. Rodner, L. V. and Kerrigan, F. 2014. The art of branding – lessons from visual artists. *Arts Marketing: An International Journal*. Edited by P. Carsten Baumgarth And Dr Daragh O'Reilly, 4(1/2), pp. 101–118. Prieiga: <https://doi.org/10.1108/AM-02-2014-0013> [Žr. 2025 10 05]
47. Rupšienė, L. 2007. Kokybiųjų tyrimų duomenų rinkimo metodologija [PDF]. Prieiga: https://epale.ec.europa.eu/sites/default/files/kokybiu_tyrimu_duomenu_rinkimo_metodol.pdf [Žr. 2025 12 07]
48. Sheresheva, M., Kovalenko, E. and Pavlov, D. 2024. Gallery brand impact on artist name recognition: Evidence from Russia. In *XX International May Conference on Strategic Management – IMCSM24 Proceedings*. Bor, Serbia, pp. 108–117. Prieiga: <https://doi.org/10.5937/IMCSM24062S> [Žr. 2025 05 10]
49. Siano, A. et al. 2010. Destination competitiveness and museum marketing strategies: an emerging issue in the Italian context. *Museum Management and Curatorship*, 25(3), pp. 259–276. Prieiga: <https://doi.org/10.1080/09647775.2010.498984> [Žr. 2025 05 10]
50. Sökmen, S., Yolal, M. and Özel, Ç.H. 2020. Does Museum Marketing Meet Postmodern Conditions? *Advances in Hospitality and Tourism Research (AHTR)*, 8(2), pp. 288–313. Prieiga: <https://doi.org/10.30519/ahtr.693400> [Žr. 2025 05 10]
51. Spiller, N. 2018. That was Then, This is Now and Next. *Architectural Design*, 88(2), pp. 6–15. Prieiga: <https://doi.org/10.1002/ad.2273> [Žr. 2025 10 24]
52. Stapleton, E.K. 2022. The Spotted Seppuku: Commodifying Suicide with Yayoi Kusama. *Third Text*, 36(2), pp. 145–160. Prieiga: <https://doi.org/10.1080/09528822.2022.2050623> [Žr. 2025 10 24]
53. Stasys Museum. 2023. *Stasys Museum pozicionavimo strategija* [nepublikuotas vidinis dokumentas]. Parengė TBWA Vilnius. Panevėžys.
54. Stasys Museum. 2023. *Stasys Museum vizualinio identiteto naudojimo gairės* [nepublikuotas vidinis dokumentas]. Parengė TBWA Vilnius. Panevėžys.
55. Stasys Museum. No date. About Stasys Museum. Prieiga: <https://stasysmuseum.com/en/about/> [Žr. 2025 12 19]
56. Vesci, M. et al. 2020. The mediating role of visitor satisfaction in the relationship between museum experience and word of mouth: evidence from Italy. *The TQM Journal*, 33(1), pp. 141–162. Prieiga : <https://doi.org/10.1108/TQM-02-2020-0022> [Žr. 2025 10 19]
57. Vilniaus universiteto senato 2020 m. spalio 20 d. nutarimo Nr. SPN-54 redakcija. Prieiga: https://www.vu.lt/site_files/Akademines_etikos_kodeksas_suvestine_redakcija.pdf [Žr. 2025 12 21]

58. Virvilaitė, R. 2012. Marketingo valdymas. *KTU leidykla "Technologija."* Prieiga: <https://ebooks.ktu.edu/reader/554598/&returnUrl%3DaHR0cHM6Ly9lYm9va3Mua3R1> [Žr. 2025 11 04]
59. Yayoi Kusama Museum. No date. About the Museum. Prieiga: <https://yayoikusamamuseum.jp/en/about/museum> [Žr. 2025 10 25]
60. Zelenskaya, E., Druzhinina, E. and Berezina, A. 2022. Brand artification beyond luxury: Evidence from Russian brand-and-artist collaborations. *Creativity and Innovation Management*, 31(4), pp. 710–721. Prieiga: <https://doi.org/10.1111/caim.12515> [Žr. 2025 10 16]
61. Zarasų krašto muziejus. 2024. *Zarasų krašto muziejaus nuostatai*. Patvirtinta Zarasų rajono savivaldybės tarybos 2024 m. birželio 27 d. sprendimu Nr. T-128. Prieiga: <https://zarasumuziejus.lt/about/nuostatai/>
62. Zarasų krašto muziejus. 2024. *Zarasų krašto muziejaus 2024 metų veiklos ataskaita*. Prieiga: <https://zarasumuziejus.lt/wp-content/uploads/2025/09/2024-METU-VEIKLOS-ATASKAITA.pdf>
63. Zarasų krašto muziejus. No date. *Kraštiečių muziejus – Šarūko Saukos ir Nomados Saukienės galerija*. Prieiga: <https://zarasumuziejus.lt/krastieciu-muziejus-sauku-galerija/>
64. Žydžiūnaitė, V. ir Sabaliauskas, S. 2017. Kokybiniai tyrimai: principai ir metodai. Vilnius: Vaga. Prieiga: https://www.academia.edu/31606247/KOKYBINIAI_TYRIMAI_PRINCIPAI_IR_METODAI_Qualitative_Research_Principles_and_Methods [Žr. 2025 12 18]

PRIEDAI

PRIEDAS 1 Empiriniu tyrimu patikslintas muziejaus, pavadinto menininko vardu	75
PRIEDAS 2 Sutikimas dalyvauti tyrime	76
PRIEDAS 3 Sutikimas dalyvauti tyrime	77
PRIEDAS 4 Sutikimas dalyvauti tyrime	78
PRIEDAS 5 Sutikimas dalyvauti tyrime	79
PRIEDAS 6 Sutikimas dalyvauti tyrime	80
PRIEDAS 7 Baigiamojo magistro darbo rengimo grafikas	81

Empiriniu tyrimu patikslintas muziejaus, pavadinto menininko vardu, modelis



Sutikimas dalyvauti tyrime

Sutikimas dalyvauti tyrime

Sutinku dalyvauti VU Kauno fakulteto studento (-ės) Monika Rudaitis Merkuvienė
vardas pavardė
 tyrime „Nusiję, pavadiantys nuolatiniu ardu, rinkodaros strategija“
tyrimo pavadinimas

ir teikti man žinomą ir galimą viešinti informaciją.

Patvirtinu, kad esu supažindintas (-a) su šio tyrimo ir mano dalyvavimo jame tikslu ir šiame tyrime dalyvauju savanoriškai.

Patvirtinu, kad man yra paaiškinta, jog tyrimui yra reikalinga tokia informacija:

įrašyti, kokia informacija

Patvirtinu, kad man yra paaiškinta, jog tyrimui yra reikalingi šie mano asmeniniai duomenys (*išbraukti netinkamus*):

- vardas ir / arba pavardė
- einamos pareigos / veiklos sritis
- darbovietė / juridinė veiklos forma

Sutinku, kad iš tyrimui reikalingų mano asmeninių duomenų, studento (-ės) _____
vardas pavardė magistro darbo tekste būtų viešinami (*išbraukti netinkamus*):

- vardas ir / arba pavardė
- einamos pareigos / veiklos sritis
- darbovietė / juridinė veiklos forma

Sutinku, kad mano pateikta informacija studento (-ės) _____
vardas pavardė magistro darbo tekste būtų viešinama (*išbraukti netinkamus*):

- konfidencialiai tiesiogiai cituojant, be redagavimo
- konfidencialiai tiesiogiai cituojant, tačiau atlikus redagavimą
- konfidencialiai tiesiogiai necituojuant, perpasakojant
- tiesiogiai cituojant, be redagavimo nurodant mano asmeninę informaciją
- konfidencialiai tiesiogiai cituojant, tačiau atlikus redagavimą nurodant mano asmeninę informaciją
- konfidencialiai tiesiogiai necituojuant, perpasakojant nurodant mano asmeninę informaciją

Prieš viešinant studento (-ės) MRK magistro darbą (*išbraukti netinkamą*):
vardas pavardė

- Pageidauju būti supažindintas (-a) su darbu ✓
- Nepageidauju būti supažindintas (-a) su darbu

Data

Vauche Andrijauskaitė
tyrimo dalyvio (-ės) vardas pavardė, parašas

Sutikimas dalyvauti tyrime

Sutikimas dalyvauti tyrime

Sutinku dalyvauti VU Kauno fakulteto studento (-ės) Marija Rudokaitė-Kazlauskė
vardas pavardė
 tyrime MUZIEJŲ, PAVADINTŲ MENININKO VARDU, RINKODAROS STRATEGIJA
tyrimo pavadinimas

ir teikti man žinomą ir galimą viešinti informaciją.

Patvirtinu, kad esu supažindintas (-a) su šio tyrimo ir mano dalyvavimo jame tikslu ir šiame tyrime dalyvauju savanoriškai.

Patvirtinu, kad man yra paaiškinta, jog tyrimui yra reikalinga tokia informacija:

Stary Museum kūrėjų portretų ir kūrėjų statistika
įrašyti, kokia informacija

Patvirtinu, kad man yra paaiškinta, jog tyrimui yra reikalingi šie mano asmeniniai duomenys (išbraukti netinkamus):

- vardas ir / arba pavardė
- einamos pareigos / veiklos sritis
- darbovietė / juridinė veiklos forma

Sutinku, kad iš tyrimui reikalingų mano asmeninių duomenų, studento (-ės) Marija Rudokaitė-Kazlauskė
vardas pavardė magistro darbo tekste būtų viešinami (išbraukti netinkamus):

- vardas ir / arba pavardė
- einamos pareigos / veiklos sritis
- darbovietė / juridinė veiklos forma

Sutinku, kad mano pateikta informacija studento (-ės) Marija Rudokaitė-Kazlauskė
vardas pavardė magistro darbo tekste būtų viešinama (išbraukti netinkamus):

- konfidencialiai tiesiogiai cituojant, be redagavimo
- konfidencialiai tiesiogiai cituojant, tačiau atlikus redagavimą
- konfidencialiai tiesiogiai necituojant, perpasakojant
- tiesiogiai cituojant, be redagavimo nurodant mano asmeninę informaciją
- konfidencialiai tiesiogiai cituojant, tačiau atlikus redagavimą nurodant mano asmeninę informaciją
- konfidencialiai tiesiogiai necituojant, perpasakojant nurodant mano asmeninę informaciją

Prieš viešinant studento (-ės) Marija Rudokaitė-Kazlauskė
vardas pavardė magistro darbą (išbraukti netinkamą):

- ✓ Pageidauju būti supažindintas (-a) su darbu
- Nepageidauju būti supažindintas (-a) su darbu

2025-11-26

Dainė Adomėnienė

[Signature]

tyrimo dalyvio (-ės) vardas pavardė, parašas

Data

Sutikimas dalyvauti tyrime

Sutikimas dalyvauti tyrime

Sutinku dalyvauti VU Kauno fakulteto studento (-ės) Marija Rudokaitė-Kazlauskė

vardas pavardė

tyrime MUZIEJŲ, PAVADINTŲ MENININKO VARDU, RINKODAROS STRATEGIJA

tyrimo pavadinimas

ir teikti man žinomą ir galimą viešinti informaciją.

Patvirtinu, kad esu supažindintas (-a) su šio tyrimo ir mano dalyvavimo jame tikslu ir šiame tyrime dalyvauju savanoriškai.

Patvirtinu, kad man yra paaiškinta, jog tyrimui yra reikalinga tokia informacija:

interviu apie Jaujus Rudokaitės - Markus muziejau
^{įrašyti, kokia informacija}
tapatybę, menininko vardo vaidmenį, komunikaciją ir kt.

Patvirtinu, kad man yra paaiškinta, jog tyrimui yra reikalingi šie mano asmeniniai duomenys (išbraukti netinkamus):

- ~~• vardas ir / arba pavardė~~
- einamos pareigos / veiklos sritis
- darbovietė / juridinė veiklos forma

Sutinku, kad iš tyrimui reikalingų mano asmeninių duomenų, studento (-ės) Marijos Rudokaitės-Kazlauskės magistro darbo tekste būtų viešinami (išbraukti netinkamus):

vardas pavardė

- ~~• vardas ir / arba pavardė~~
- einamos pareigos / veiklos sritis
- darbovietė / juridinė veiklos forma

Sutinku, kad mano pateikta informacija studento (-ės) Marijos Rudokaitės-Kazlauskės magistro darbo tekste būtų viešinama (išbraukti netinkamus):

vardas pavardė

- ~~• konfidencialiai tiesiogiai cituojant, be redagavimo~~
- ~~• konfidencialiai tiesiogiai cituojant, tačiau atlikus redagavimą~~
- ~~• konfidencialiai tiesiogiai necituojant, perpasakojant~~
- ~~• tiesiogiai cituojant, be redagavimo nurodant mano asmeninę informaciją~~
- konfidencialiai tiesiogiai cituojant, tačiau atlikus redagavimą nurodant mano asmeninę informaciją
- ~~• konfidencialiai tiesiogiai necituojant, perpasakojant nurodant mano asmeninę informaciją~~

Prieš viešinant studento (-ės) Marijos Rudokaitės-Kazlauskės magistro darbą (išbraukti netinkamus):

vardas pavardė

- Pageidauju būti supažindintas (-a) su darbu
- ~~• Nepageidauju būti supažindintas (-a) su darbu~~

Asta Fedaravičiūtė-Jasiūnė

tyrimo dalyvio (-ės) vardas pavardė, parašas

Data 2025-12-29

Sutikimas dalyvauti tyrime

Sutikimas dalyvauti tyrime

Sutinku dalyvauti VU Kauno fakulteto studento (-ės) Marija Rudokaite-Kazlauskė
vardas pavardė
 tyrime MUZIEJŲ, PAVADINTŲ MENININKO VARDU, RINKODAROS STRATEGIJA
tyrimo pavadinimas

ir teikti man žinomą ir galimą viešinti informaciją.

Patvirtinu, kad esu supažindintas (-a) su šio tyrimo ir mano dalyvavimo jame tikslu ir šiame tyrime dalyvauju savanoriškai.

Patvirtinu, kad man yra paaiškinta, jog tyrimui yra reikalinga tokia informacija:

muziejaus rinkodaros informacija
įrašyti, kokia informacija

Patvirtinu, kad man yra paaiškinta, jog tyrimui yra reikalingi šie mano asmeniniai duomenys (*išbraukti netinkamus*):

- vardas ir / arba pavardė
- einamos pareigos / veiklos sritis
- darbovietė / juridinė veiklos forma

Sutinku, kad iš tyrimui reikalingų mano asmeninių duomenų, studento (-ės) Marijos Rudokaite-Kazlauskės
vardas pavardė magistro darbo tekste būtų viešinami (*išbraukti netinkamus*):

- ~~vardas ir / arba pavardė~~
- einamos pareigos / veiklos sritis
- darbovietė / juridinė veiklos forma

Sutinku, kad mano pateikta informacija studento (-ės) Marijos Rudokaite-Kazlauskės
vardas pavardė magistro darbo tekste būtų viešinama (*išbraukti netinkamus*):

- konfidencialiai tiesiogiai cituojant, be redagavimo
- ~~konfidencialiai tiesiogiai cituojant, tačiau atlikus redagavimą~~
- konfidencialiai tiesiogiai necituoiant, perpasakojant
- ~~tiesiogiai cituojant, be redagavimo nurodant mano asmeninę informaciją~~
- ~~konfidencialiai tiesiogiai cituojant, tačiau atlikus redagavimą nurodant mano asmeninę informaciją~~
- konfidencialiai tiesiogiai necituoiant, perpasakojant nurodant mano asmeninę informaciją

Prieš viešinant studento (-ės) M. R. K.
vardas pavardė magistro darbą (*išbraukti netinkamą*):

- Pageidauju būti supažindintas (-a) su darbu
- ~~Nepageidauju būti supažindintas (-a) su darbu~~

ALEKSANDRA STADALIENE 
tyrimo dalyvio (-ės) vardas pavardė, parašas

Data

Sutikimas dalyvauti tyrime

12 PRIEDAS

Sutikimas dalyvauti tyrime

Sutinku dalyvauti VU Kauno fakulteto studento (-ės) Marija Rudokaitė-Kazlauskė
vardas pavardė
 tyrime MUZIEJŲ, PAVADINTŲ MENININKO VARDU, RINKODAROS STRATEGIJĄ
tyrimo pavadinimas

ir teikti man žinomą ir galimą viešinti informaciją.

Patvirtinu, kad esu supažindintas (-a) su šio tyrimo ir mano dalyvavimo jame tikslu ir šiame tyrime dalyvauju savanoriškai.

Patvirtinu, kad man yra paaiškinta, jog tyrimui yra reikalinga tokia informacija:
giluminis interviu apie muziejaus, pavadinto menininko vardu, rinkodaros strategiją
įrašyti, kokia informacija

Patvirtinu, kad man yra paaiškinta, jog tyrimui yra reikalingi šie mano asmeniniai duomenys (*išbraukti netinkamus*):

- vardas ir / arba pavardė
- einamos pareigos / veiklos sritis
- darbovietė / juridinė veiklos forma

Sutinku, kad iš tyrimui reikalingų mano asmeninių duomenų, studento (-ės) _____
Marijos Rudokaitės-Kazlauskės magistro darbo tekste būtų viešinami (*išbraukti netinkamus*):
vardas pavardė

- vardas ir / arba pavardė
- einamos pareigos / veiklos sritis
- darbovietė / juridinė veiklos forma

Sutinku, kad mano pateikta informacija studento (-ės) Marijos Rudokaitės-Kazlauskės
 magistro darbo tekste būtų viešinama (*išbraukti netinkamus*): vardas pavardė

- konfidencialiai tiesiogiai cituojant, be redagavimo
- konfidencialiai tiesiogiai cituojant, tačiau atlikus redagavimą
- ~~konfidencialiai tiesiogiai necituojuant, perpasakojant~~
- tiesiogiai cituojant, be redagavimo nurodant mano asmeninę informaciją
- konfidencialiai tiesiogiai cituojant, tačiau atlikus redagavimą nurodant mano asmeninę informaciją
- ~~konfidencialiai tiesiogiai necituojuant, perpasakojant nurodant mano asmeninę informaciją~~

Prieš viešinant studento (-ės) Marijos Rudokaitės-Kazlauskės magistro darbą (*išbraukti netinkamą*):
vardas pavardė

- Pageidauju būti supažindintas (-a) su darbu
- ~~Pageidauju būti supažindintas (-a) su darbu~~

Gabrielius Grašys



tyrimo dalyvio (-ės) vardas pavardė, parašas

Data 2025-12-15

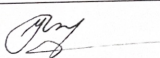
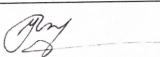
Baigiamojo magistro darbo rengimo grafikas

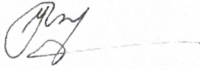
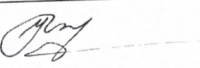
Baigiamojo magistro darbo rengimo grafikas

Darbo tema: „Muziejų, pavadintų menininko vardu, rinkodaros strategija“

Studentės vardas, pavardė: Marija Rudokaite-Kazlauskė

Vadovės vardas, pavardė: Prof. Virginija Jurėnienė

Atliktų užduočių apibūdinimas	Užduočių atlikimo galutinis terminas	Tikroji užduoties atlikimo data	Diplominio darbo vadovės(-o) parašas	Pastabos
Sprendimas dėl magistro darbo temos ir tipo aptariant su darbo vadove(-u); darbo tikslo ir uždavinių formuluotės	Iki rugsėjo 8 d.	Rugsėjo 8 d.		
<i>BD darbo temos, jos aktualumo, darbo tikslo, uždavinių, darbo struktūros ir metodų pristatymas metodiniame seminare</i>	Rugsėjo 22 d.	Rugsėjo 20 d.		
Pirmo teorinės darbo dalies varianto pateikimas darbo vadovui (-ei)	Iki spalio 13 d.	Spalio 13 d.		
Baigtos teorinės darbo dalies ir numatomo tyrimo metodikos arba projekto inicijavimo ir planavimo dalių pirmo varianto pateikimas darbo vadovui (-ei)	Iki spalio 20 d.	Spalio 20 d.		

<i>Teorinės dalies svarbiausių išvadų, darbo problemos sprendimo modelio, planuojamo tyrimo metodologijos pristatymas metodiniame seminare</i>	Spalio 27 d.	Spalio 27 d.		
Pirmo viso darbo varianto pateikimas darbo vadovui (-ei)	Iki gruodžio 1 d.	Gruodžio 1 d.		
Pirmo viso darbo varianto pristatymas metodiniame seminare	Gruodžio 15 d.	Nedalyvavau		
Galutinio darbo varianto įkėlimas į VU studijų informacinę sistemą	Iki sausio 3 d.	Sausio 3 d.		